

Realisieren von Lösungen: Phase der Intervention und Veränderung

Jede Intervention beim Jobcoaching zielt darauf ab, die Integration eines Menschen mit Behinderung im Betrieb zu verbessern. Damit dies möglich wird, erbringen die Beteiligten eine Veränderungsleistung: der Arbeitnehmer durch Erlernen der betrieblichen Anforderungen und Regeln und der Betrieb durch eine Anpassung dieser Anforderungen. In den meisten Fällen beteiligen sich beide Seiten jeweils mit ihren Möglichkeiten. Die Gestaltung dieses Veränderungsprozesses ist die originäre Aufgabe des Jobcoaches, seine Kernkompetenz. Ergänzend können externe Hilfen hinzukommen, die er im Bedarfsfall einleitet.

Rollen und Aufgabenklärung

Der Arbeitgeber: Jobcoaches sind auf klare Strukturen im Betrieb angewiesen. Welche Anforderungen werden gestellt? Wer ist weisungsbefugt? Woran wird Erfolg gemessen? Wer ist Ansprechpartner für verbindliche Absprachen? Diese Fragen kann nur der Arbeitgeber beantworten. Die Antworten betreffen nicht nur den behinderten Menschen selbst, sie sind auch für seine Kolleginnen und Kollegen sehr wichtig. Fehlt eine grundlegende Orientierung, weiß niemand, wonach er sich richten soll, auch der Jobcoach nicht. Sind die Grundlagen der Arbeit nicht eindeutig, bilden sich schnell diffuse Regeln, die von der Dynamik im Arbeitsumfeld bestimmt werden. An solchen unklaren oder wechselnden betrieblichen Strukturen und Regeln sind Jobcoaching-Prozesse schon gescheitert.

- **Beispiel** Eine Gruppe von Reinigungskräften arbeitete selbstständig in mehreren Objekten. Die Vorgesetzte und offizielle Ansprechpartnerin des Jobcoachs hatte mehrere Gruppen zu leiten und war nur selten anwesend. Innerhalb der Gruppe entwickelten sich versteckte Regeln zur

Aufgabenverteilung und Schichteinteilung. Eine Kollegin mit Behinderung wurde mit immer wechselnden, von den anderen ungeliebten Arbeiten eingesetzt. Mit diesen Aufgaben war sie jedoch überfordert und es wurde ihr vorgeworfen, dass sie nicht ordentlich arbeiten würde. Die Vorgesetzte verließ sich auf die Informationen der Reinigungsgruppe. Der Jobcoach hatte trotz mehrfacher Bemühungen keinen Ansprechpartner, mit dem er eine Klärung hätte herbeiführen können. ✕

Jeder Arbeitgeber passt in gewissem Rahmen die Arbeitsanforderungen und Stellenprofile den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter an. Für das Jobcoaching kann es wichtig sein, den Spielraum im konkreten Fall zu erkunden. Kleine und mittlere Betriebe sind dabei häufig flexibler als Großunternehmen, da Arbeitsabläufe und -inhalte bei den Letzteren oft stärker formalisiert sind (→ »Der Betrieb als Arbeitsfeld des Jobcoachs«, S. 38).

Bei der Beschäftigung eines Mitarbeiters mit Behinderung kann es schwierig sein, dessen Fähigkeiten und Möglichkeiten angemessen einzuschätzen. Eine entscheidende Frage für den Vorgesetzten ist daher häufig: »Kann der Mitarbeiter nicht oder will er nicht?« Diese Frage wird durch die Transparenz des Lernprozesses in jedem Jobcoaching beantwortet. Insofern ist auch der Arbeitgeber ein Lernender und kann seine Erwartungen an die Arbeitsleistung des Menschen mit Behinderung entsprechend dessen Entwicklung anpassen und dies mit den Mitarbeitern kommunizieren.

Der Arbeitnehmer hat prinzipiell die Aufgaben zu erfüllen, die für seinen Arbeitsplatz mündlich, in einer Stellenbeschreibung oder einem Arbeitsvertrag vereinbart wurden. Beim Jobcoaching bekommt er Unterstützung, um diese zu erlernen. In der Praxis sind die Verhältnisse jedoch viel komplexer. Die Kollegen erbringen beispielsweise regelmäßig Mehrleistung. Muss der Arbeitnehmer mit Behinderung das auch? Eventuell kann die Arbeitnehmervertretung oder der Schwerbehindertenbeauftragte eine Klärung herbeiführen, auch um Unzufriedenheit der Kollegen zu begegnen.

Beim Jobcoaching hat der Arbeitnehmer jedoch weitere Aufgaben. Er hat zugesagt, gemeinsam mit dem Jobcoach an den vereinbarten Zielen zu arbeiten. Da der überwiegende Teil des Coachings unmittelbar am Arbeitsplatz stattfindet, bedeutet dies für den behinderten Arbeitnehmer, dass seine Defizite und Lernfortschritte je nach Gegebenheiten am

Arbeitsplatz teilweise öffentlich sind, seine Fehler ebenso wie seine Erfolge. Diese Transparenz und Öffentlichkeit sind eine Leistung, die von anderen Arbeitnehmern nicht erwartet wird, die jedoch der Schlüssel für seine Inklusion sein kann.

Der Jobcoach nimmt beim Übergang von der Selbstintegrations- zur Interventionsphase eine andere Rolle ein. In der ersten Zeit am Arbeitsplatz musste er sich orientieren und Kontakte knüpfen. Die Beteiligten gewöhnen sich häufig schnell an seine regelmäßige Anwesenheit und Unterstützung. Die Erwartung des Betriebs hinsichtlich einer Problemlösung wurde auf ihn übertragen, was die Situation häufig erst einmal stabilisiert. Das gilt auch für den Klienten. Die vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung zum Jobcoach entspannt häufig auch ihn, fördert seine Mitarbeit und Leistung. Um seinen Auftrag erfüllen zu können, muss der Jobcoach beim Wechsel in die Interventionsphase vom Verstehen und Sichhineinfinden zur Veränderung der Arbeitssituation übergehen. Er gestaltet jetzt aktiv, setzt Impulse und nutzt seine Interventionsmöglichkeiten.

Die Bewertung von Arbeitsergebnissen gehört nicht zu den Aufgaben des Jobcoachs. Stattdessen sollte er die Beteiligten darin unterstützen, diese wesentliche Aufgabe eines jeden Arbeitsverhältnisses in geeigneter Form selbst zu übernehmen.

Wirkungen von Interventionen

Eine Intervention ist ein Veränderungsimpuls, der eine Bewegung des Systems in die gewünschte Richtung erzeugen soll. Alles, was ein Jobcoach im Betrieb tut oder nicht tut, kann eine Intervention sein. Was davon kann die Integration fördern? Was ist für die Beteiligten relevant? Was macht den entscheidenden Unterschied? Ist die Beschriftung einer Werkzeugkiste mit dem Namen des Klienten eine sinnvolle Intervention? Ein einfühlsames Zuhören? Je nach Situation können diese Handlungen hochwirksam, unwichtig oder sogar hinderlich sein.

Im systemischen Verständnis von Interventionen lassen sich ihre genauen Wirkungen nicht planen oder vorhersagen. Es gibt keine lineare Ursache-Wirkungs-Kette in Systemen. Jeder Mensch und jedes Teilsystem reagiert auf eine Intervention autonom und ist darüber hinaus mit

komplexen, nicht vorhersehbaren Wechselwirkungen verbunden, da die Reaktionen der Umwelt wiederum wie Interventionen wirken (→ »Elemente aus systemtheoretischen Ansätzen«, S. 23). Es ist jedoch der Zweck einer Intervention, einem definierten Ziel näher zu kommen. Dies scheint nach diesen ersten Vorüberlegungen nicht planvoll und linear möglich zu sein.

Interventionen sind jedoch nicht beliebig. Damit sie überhaupt eine Wirkung erzielen, müssen sie die betroffenen Menschen erreichen. Das wurde für die Jobcoaching-Arbeit bereits bei der Zielfindung beachtet, indem die jeweiligen Bedürfnisse der Beteiligten erfasst und entsprechend berücksichtigt wurden. Dies gilt genauso für jede Intervention im laufenden Prozess.

Der Jobcoach bewegt sich mit seinen Interventionen zwischen zwei Polen: Einerseits wird er anregen, ermutigen oder sogar direktiv auffordern, Neues zu probieren oder Haltungen und Denkweisen infrage zu stellen; andererseits wird er immer die Selbstbestimmtheit seines Gegenübers respektieren. Dies kann nur durch eine enge Abstimmung und Interaktion als ein zielgerichteter Prozess gestaltet werden. Aufmerksam wird der Jobcoach die Reaktionen des oder der Beteiligten auf seine Intervention beobachten und im weiteren Vorgehen berücksichtigen. Dies wiederholt sich in der Regel mit den ersten Teilergebnissen der gemeinsamen Arbeit. Auch dabei werden Reaktionen aufmerksam wahrgenommen und ggf. Rückmeldungen eingeholt, um folgende Interventionen möglichst zielgerichtet zu gestalten. Aufgrund der zeitlich großen Präsenz im Betrieb kann der Jobcoach die einzelnen Interventionen und ihre Umsetzungsschritte exakt auf den Verlauf abstimmen. Er kann auf diese Weise einen Prozess »interaktiv gestalten« und hat gute Voraussetzungen, bereits laufende, gewünschte oder gemeinsam vereinbarte Entwicklungen des Systems aktiv zu fördern.

Bei einigen Prozessen gibt es plötzliche und unvorhersehbare Wendungen. Haltungen von Menschen verändern sich unerwartet, nicht vorhersehbare Entscheidungen werden gefällt, völlig neue Möglichkeiten entstehen. Diese Überraschungsmomente sind häufig die Wendungen im Prozess, sie stehen oft im Zusammenhang mit Krisen (→ »Krisen im Jobcoaching«, S. 161). Krisen erfordern im systemischen Verständnis Selbstorganisationsprozesse des Systems, die eigenständige und unplanbare Ergebnisse produzieren. Die Situation wurde vielleicht indirekt durch eine Intervention oder Entwicklung angestoßen, kann im Er-

gebnis aber völlig anders sein, als ursprünglich vom Jobcoach intendiert. Es ist seine Aufgabe, die entstehenden neuen Chancen zu erkennen, sie zu nutzen, auszubauen und zu stabilisieren. Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

→ **Beispiel** Eine Mitarbeiterin mit einer geistigen Behinderung wurde an ihrem Arbeitsplatz vom Jobcoach darin angeleitet, das Geschirr bei der Entnahme aus der Spülmaschine auf Sauberkeit zu prüfen. Dies war ein vereinbartes Ziel zwischen Arbeitnehmerin und Betrieb. In dem Arbeitsverhältnis gab es auch häufige und langjährig verhärtete Konflikte zwischen der Mitarbeiterin und einer Kollegin. Das war dem Jobcoach bekannt, er hatte sich jedoch entschieden, hier vorerst nicht einzugreifen, da er keinen geeigneten methodischen Ansatz sah. Beim nächsten Termin überraschte die Klientin den Jobcoach plötzlich mit der Frage, ob sie sich vielleicht mit ihrer Kollegin aussprechen sollte. Was sie dazu bewogen hat, blieb unklar. Gemeinsam konnten nun Möglichkeiten erarbeitet werden, welche Themen angesprochen werden sollten und auf welche Art und Weise dies geschehen könnte. Das Gespräch wurde zum Wendepunkt der Arbeitsbeziehung der beiden Kolleginnen und führte zu einer Entlastung der Klientin, was wiederum kontinuierlichere Arbeitsleistungen möglich machte. Es ist wahrscheinlich, dass diese Wendung ohne den Jobcoach nicht eingetreten wäre, gleichzeitig war diese Möglichkeit in der Planungsphase nicht erkennbar. ✕

Solche Entwicklungen gibt es häufig, sowohl bei Klienten als auch aufseiten des Arbeitgebers. Aktuelle oder spontane Wendungen bieten dem Jobcoach oft die Möglichkeit, den Prozess noch einmal mit aktuellen Anliegen der Beteiligten zu verknüpfen und so ganz neue Schubkraft für eine Integrationslösung zu gewinnen.

Ob die systemeigenen Lösungen allerdings in der vom Jobcoach gewünschten Richtung ausfallen, ist nicht vorhersehbar oder beeinflussbar. Beispielsweise sind auch plötzliche Kündigungsentscheidungen im Rahmen einer Krise möglich, egal von welcher Seite. Die Richtung der Entscheidung wird vermutlich davon abhängen, ob das konkrete Arbeitsverhältnis von den Beteiligten prinzipiell als sinnvoll erlebt wird und ob die Unterstützungsangebote als hilfreich wahrgenommen werden. Letztlich bleiben Klient und Betrieb die Experten sowohl für ihre Probleme als auch für ihre Lösungen. Der Jobcoach kann nur dazu anregen, diese zu finden (→ »Elemente aus der lösungsorientierten Bera-

tung«, S. 29). Oder anders ausgedrückt: Interventionen wirken in die gewünschte Richtung, wenn es eine gemeinsam gewünschte Richtung gibt.

Die Wahl der »richtigen« Intervention

Interventionen leiten sich normalerweise aus konkreten Anforderungen des betrieblichen Arbeitsalltags ab. Der Jobcoach hat oft die Möglichkeit, situativ zu arbeiten. Das macht seine Interventionen nachvollziehbar und erleichtert das praxisnahe Lernen. Häufig entdeckt er auch neue Zusammenhänge und sieht Lösungsansätze, die die Beteiligten im Alltag nicht sehen. Diese kann er anregen und damit Impulse für Veränderungen setzen. Das erfordert Sensibilität für die Situation, für den richtigen Zeitpunkt, die Form und den Ort. Wenn er dies berücksichtigt, können auch kleine Anregungen viel in Bewegung bringen.

→ **Beispiel** Eine psychisch kranke Mitarbeiterin in einer Verwaltung hat hohe Fehlzeiten. Dies wurde im Zusammenhang mit der allgemein hohen psychischen Belastung im Betrieb gesehen und daher als unabänderlich betrachtet. Man wollte von diesem Thema nichts mehr hören. Dem Jobcoach fiel auf, dass die Mitarbeiterin schwere Aktenstapel zu tragen hatte. Durch Ablagen in passender Höhe und Transportwagen für die Akten reduzierten sich ihre körperlichen Belastungen und die Fehlzeiten wurden geringer. Der Betrieb war dankbar, eine Unterstützungsmöglichkeit gefunden zu haben, die konkret umsetzbar war und nichts mit dem Thema »Psyche« zu tun hatte. Im weiteren Verlauf wurde die Mitarbeiterin vom Jobcoach ermutigt, ihre Ideen zu organisatorischen Veränderungen ihres Arbeitsplatzes weiterzuverfolgen. Sie lernte, kleine und umsetzbare Vorschläge auszuarbeiten und vorzutragen. Dies führte zu Änderungen in den Abläufen, die nicht nur für sie selbst, sondern auch für die Kolleginnen eine Entlastung bedeuteten. Die Situation der körperlichen Belastung war vorher nie hinterfragt worden, sie bestand nach Aussage des Arbeitgebers »schon ewig«. ✕

In dem Beispiel ist eine Kopplung zwischen dem Bedarf der Klientin an körperlicher Entlastung und der Ressource des Betriebs in der Gestaltung des Arbeitsplatzes leicht erkennbar und es ergibt sich die geschilderte und recht einfache Interventionsmöglichkeit. Die Beteiligten hat-

ten aufgrund einer gewissen »Betriebsblindheit« diese Möglichkeit nicht gesehen.

Die Suche nach einem geeigneten Veränderungsansatz und einer Interventionsmöglichkeit beginnt mit der Auswertung des Kopplungsfensters in der Planungsphase. Der Jobcoach wird in der Interventionsphase seine ursprünglichen Ideen überprüfen, ggf. neuen Erkenntnissen anpassen oder sich für einen anderen Ansatz entscheiden. Grundlage für die Auswahl einer Intervention sind immer die gemeinsam vereinbarten Ziele, die aus möglichen Kopplungen abgeleitet wurden. Der Jobcoach richtet seine Aufmerksamkeit auf die relevante Ressource und nutzt so die Stärken zur Erreichung des Ziels. Außerdem kann er selbst durch das Entwickeln geeigneter Hilfsmittel und Hinzuziehung externer Hilfen die Ressourcen erweitern.

Aufgrund der oben dargestellten komplexen Zusammenhänge in Systemen greifen schematische Darstellungen zur Auswahl einer zielführenden Intervention zu kurz und bilden nicht die Realität der Arbeit im Betrieb ab. Wir stellen sie trotzdem hier dar, um prinzipielle Handlungsmöglichkeiten übersichtlich zur Verfügung zu stellen und die Auswahl einer Intervention zu erleichtern. Zur Reduzierung der Komplexität sortieren wir die Vielzahl von Interventionen in sechs Bereiche. Für jeden Bereich listen wir einige Beispiele auf. Diese sind nicht als Anleitung zu verstehen, sondern sollen die Vielfalt verdeutlichen und zu eigenem methodischem Handeln und zur Nutzung der eigenen fachlichen Ressourcen anregen. Interventionsmöglichkeiten im Jobcoaching lassen sich in folgende Bereiche unterteilen:

- A:** Erweiterung von Kenntnissen und Fertigkeiten,
- B:** Erwerb von Schlüsselkompetenzen,
- C:** Lernen der Kollegen und/oder der Führungskraft,
- D:** Anpassung von Anforderungen,
- E:** Einsatz von Hilfsmitteln,
- F:** Einleitung externer Unterstützung.

Die einzelnen Bereiche werden unten mit Beispielen erläutert.

Wie die Abbildung 8 zeigt, entstehen Ziele aus Kopplungsideen. Daher hat jedes Ziel einen »Handelnden«, der das Ziel umsetzen soll, sowie einen »Empfänger«, der die Umsetzung wahrnehmen muss. Die »Handelnden« lassen sich in drei Personen bzw. Gruppen gliedern: der Mitarbeiter mit Behinderung selbst, der Betrieb und der Jobcoach. Jedem