

Job Coaching

ALS ZENTRALES ELEMENT
VON SUPPORTED EMPLOYMENT

Prof. Dr. Stefan Doose



Inklusion =
Zusammen-
Arbeit der
Verschiedenen

Teilhabe ist das Einbezogen-Sein in Lebenssituationen, z.B. in regulär bezahlte Arbeit.

Teilhabe ist wie Inklusion kein Zustand, sondern ein fortwährender, fragiler Prozess

Behinderung ist ein sozialer Prozess, der die Teilhabe einer Person mit Beeinträchtigung z.B. am Arbeitsleben erschwert.

Ent-Hinderung – die Auflösung von Behinderungen, Barrieren und Blockaden ist unsere Aufgabe.
Wir ent-hindern Arbeit!

Arbeit als Menschenrecht

Artikel 23:

Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und angemessene Arbeitsbedingungen und auf Schutz gegen Arbeitslosigkeit.

Jeder hat - ausnahmelos - das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.

Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf eine gerechte und angemessene Vergütung, die ihm und seiner Familie ein menschenwürdiges Dasein ermöglicht, eine Vergütung, die nötigenfalls durch Mittel der Sozialfürsorge zu ergänzen ist.

Jeder hat das Recht, Gewerkschaften zu gründen und ihnen zur Wahrung seiner Interessen beizutreten.

***Allgemeine Erklärung der Menschenrechte
der Vereinten Nationen am 10. Dez.1948***

Umkehrgebot

UN-Konvention



Werkstätten als einzige *reale* Unterstützungsmöglichkeit der Arbeit für Menschen mit schwerer Behinderung unter Substandard-Bedingungen sind eine Verletzung der UN-Konvention

Monitoringausschuss zur Umsetzung der UN-Konvention in Österreich, 16.2.2010

ARTIKEL 27

Das Recht auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die ***in einem offenen, inklusiven und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt*** und Arbeitsumfeld frei gewählt oder angenommen wird.

Unterstützung bei dem Sammeln von Arbeitserfahrung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, der Arbeitssuche, beim Erhalt und der Beibehaltung eines Arbeitsplatzes, beim beruflichen Wiedereinstieg und beim beruflichen Aufstieg

Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit

Unabhängig von Art und Schwere der Behinderung

Diversity Management

- Wie kann ein Unternehmen gut mit Vielfalt umgehen?
- Arbeitnehmer und Kunden unterscheiden sich
 - Kerndimensionen: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung *plus soziale Herkunft*
 - Weitere Dimensionen: Lebenssituation (allein lebend, Kinder, zu pflegende Angehörige), Lebensstil
- (Neue) Anforderungen für Unternehmen
 - durch Globalisierung, Migration, aber auch verändertes gesellschaftliches Bewusstsein und gesetzliche Regelungen (AGG, EU-Richtlinien zur Antidiskriminierung)
- Respekt und Wertschätzung von Vielfalt und offene Kommunikation verbessern die Unternehmenskultur
- Über 4000 Unternehmen bekennen sich in der „Charta der Vielfalt“ zu Vielfalt, Wertschätzung und Fairness <http://charta-der-vielfalt.de/>

Supported Employment – Unterstützte Beschäftigung

„Unterstützte Beschäftigung bietet Unterstützung für Menschen mit Beeinträchtigungen und andere benachteiligte Gruppen, um bezahlte Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu erhalten und zu halten.“

EUSE 2005

Unterstützte Beschäftigung ist mehr als die Vermittlung eines Arbeitsplatzes – deshalb ist ein professionelles Job Coaching das zentrale Element, welches Unterstützte Beschäftigung von anderen Ansätzen der Arbeitsmarktintegration unterscheidet.

Zielgruppen

1. Arbeitssuchen und Arbeitnehmer*innen mit einem besonderen Unterstützungsbedarf im Arbeitsleben – bei denen die Vermittlung eines Arbeitsplatzes in der Regel nicht ausreicht, um erfolgreich arbeiten zu können

- Menschen mit Beeinträchtigungen z.B. leichter und schwerer kognitiver Beeinträchtigung, Körper- und Mehrfachbeeinträchtigung, Autismus, erworbenen Hirnschädigungen, Gehörlosigkeit und in modifizierter Form für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen

In anderen Ländern auch andere **Menschen mit „Arbeitsbehinderungen“** wie

- Jugendliche aus der stationären Jugendhilfe, nach Gefängnisaufenthalt und Drogenabhängigkeit
- Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung

2. Arbeitgeber*innen und Kolleg*innen

3. Leistungsträger/ Fördergeber

Unterstützte Beschäftigung

- Integration und Inklusion
- reguläre Arbeit
- angemessene Bezahlung
- individualisierte Unterstützung
- Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten
- erst platzieren, dann qualifizieren
- keine zeitliche Begrenzung der Unterstützung
- die Unterstützung bei der Vermittlung und dem Erhalt des Arbeitsplatzes benötigen
- dies betrifft besonders Menschen mit schweren Beeinträchtigungen

Formen von unterstützter Beschäftigung

unterstützte Einzelarbeitsplätze

mobile Dienstleistungscrews

Enklaven in regulären Betrieben

- Arbeitsgruppen (alle unterstützten Arbeitnehmer arbeiten zusammen)
- Arbeitsplatzcluster (die unterstützten Arbeitnehmer arbeiten an verschiedenen Arbeitsplätzen)

kleine Inklusionsbetriebe

Supported Employment in den USA

- nach erfolgreichen Modellprojekten, 1984 erste gesetzliche Verankerung
- 1985/85 *system change grants* - Ziel Veränderung des Unterstützungssystems von Werkstätten zu Supported Employment
- Anspruch keinen aufgrund der Schwere der Beeinträchtigung von der Supported Employment auszuschließen *zero reject* - Modellprojekte zeigten, dass es geht
- 2001 *customized employment* – Förderung der Unterstützung von passgenauen Arbeitsplätzen
- Zunächst starker Anstieg, dann Stagnation, teils leichter Rückgang, mittlerweile Konsolidierung
- insgesamt ca. 150.000 Menschen mit Behinderungen in integrativen Arbeitsplätzen
- dies sind etwa 20% der unterstützten Menschen mit Lern- und Entwicklungsbeeinträchtigungen (intellectual and developmental disabilities) - große regionale Unterschiede zwischen 1% in Hawaii und 87% in Washington State in integrativen Arbeitsplätzen
- Etwas mehr als die Hälfte der individuellen integrativen Arbeitsplätze erhielt ein öffentlich finanziertes Job Coaching, die anderen erhielten keine Begleitung am Arbeitsplatz (mehr)

Unterstützte Beschäftigung von den USA in die Welt und nach Europa

- Supported Employment breitete sich über die englischsprachigen Länder in viele Teile der Welt aus, wie z.B. Kanada, Australien, Neuseeland aber auch Südamerika
- In Europa seit Ende der 1980er/Anfang 1990er Jahre
 - England & Wales, Schottland, Nordirland, Irland
 - Niederlande, Deutschland, Norwegen, Spanien, Norditalien
 - Österreich, Schweden, Finnland, Island, Tschechische Republik, Slowakei
 - Schweiz, Dänemark, Belgien, Slowenien, Polen, Ungarn, Rumänien, Griechenland, Zypern, Frankreich
- Europäische Projekte bewirkten die europaweite Entwicklung und Weiterentwicklung
- European Union of Supported Employment (EUSE) 1993
- EUSE / QUIP Qualitätsstandards
- EUSE / europäischer Werkzeugkoffer für Unterstützte Beschäftigung & Unterstützte Beschäftigung und Vielfalt (Positionspapiere, Umsetzungsleitfäden)
- 14. EUSE Konferenz vom 20.-22. Juni 2022 in Oslo

Unterstützte Beschäftigung umfasst

- **Individuelle Berufsplanung**
 - mit der Erstellung eines Fähigkeitsprofils
- **Individuelle Arbeitsplatzakquisition**
- **Vorbereitung des Arbeitsverhältnisses**
 - Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln
 - Arbeitsplatzanalyse und -anpassung
 - Arbeitserprobungen, Praktika
- **intensive Unterstützungsphase im Betrieb**
 - Erstellung eines Einarbeitungs- und Unterstützungsplanes
 - ggf. Job- Coaching und Qualifizierung am Arbeitsplatz
- **Berufsbegleitung**
 - je nach Bedarf von gelegentlicher Krisenintervention bis dauerhafter Unterstützung am Arbeitsplatz

Job Coaching?

- Erklärungsbedürftige Rolle
- Kein geschützter Begriff
- Mehr als ein Besuch am Arbeitsplatz
- Job Coaching = Arbeitstraining
- Stigmatisiert und setzt im Weg von natürlicher Unterstützung durch Kolleg*innen (natural supports)
- Ganzheitliche Unterstützung der betrieblichen Integration
- Jobcoaching^{AP} arbeitsteilige, hochspezialisierte Unterstützungsleistung am Arbeitsplatz oder Unterstützungsperson für den gesamten Integrationsprozess und die relevanten Probleme auf und außerhalb des Arbeitsplatzes
- präventive Unterstützung der Einarbeitung oder letzter Versuch zur Arbeitsplatzsicherung
- befristete Dienstleistung (6 Monate im Schnitt 47 Stunden) oder unbefristete Arbeitsbegleitung – auch Arbeitsassistenten

Person(en)-Zentrierung

Personen-Orientierung



Coaching

Ist persönliche Beratung und Begleitung

Ist Hilfe zur Selbsthilfe

Ist eine Hilfestellung zur Ablösung alter Denkmuster durch neue Ideen

Ist eine Form der Lebensberatung, in der es um die Steigerung des beruflichen Erfolges geht

Setzt das Potential eines Menschen frei, seine eigene Leistung zu maximieren

Ist ein klientenzentriertes Betreuungskonzept zur Optimierung aller vorhandenen Kräfte und Potentiale

Lehrt nicht, sondern hilft Menschen zu lernen

Ist ein gezieltes Feedback- Instrument

Ist ein Prozess zur Entwicklung der Persönlichkeit und der rollen-spezifischen Fähigkeiten

Es geht nicht vorrangig darum ein Problem zu lösen, sondern Problemlösungsverhalten zu entwickeln

Initiation von individuellen Entwicklungsprozessen

Ist eine Begleitung auf Zeit

Ist eine Maßnahme der Personalentwicklung

Coaching in der Personalentwicklung

Führungskräfte

Coaching durch externe Berater*in

Kurz- bis mittelfristige Maßnahme

Individuelle Begleitung der beruflichen Entwicklung

Unterstützung der Einarbeitung, Übernahme einer neuen Aufgabe, Kommunikation im Betrieb, Problemlösung, persönlichen Karriere etc.

Freiwillig, vertraulich, diskret

Coaching bezahlt das Unternehmen

Job-Coaching in Unterstützter Beschäftigung

Menschen mit Beeinträchtigungen

i.d.R. einfache Arbeiten im Unternehmen

Job Coaching durch externe Job Coaches

Einbeziehung von Kolleg*innen, Mentor*innen

Kurz-, mittel- oder auch langfristige Maßnahme

Unterstützung der Einarbeitung, Übernahme einer neuen Aufgabe im Betrieb,
Problemlösung, persönlichen beruflichen Entwicklung

Freiwillig im Einvernehmen mit unterstützter Arbeitnehmer*in und Betrieb

Job Coaching bezahlt aus öffentlichen Mitteln

Spannungsfelder

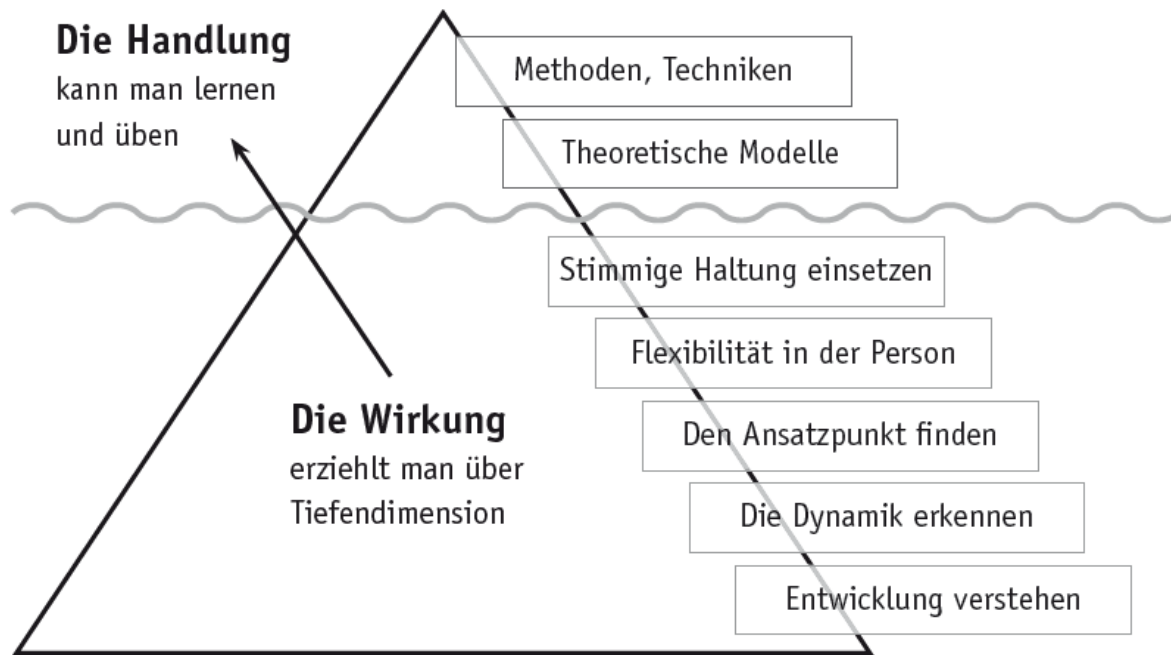
- ❖ Im Betrieb und außerhalb des Betriebes sein
- ❖ Vertrauensverhältnis aufbauen, „kollegiale Nähe“ herstellen und professionelle Distanz wahren
- ❖ mitarbeiten oder nicht mitarbeiten
- ❖ um Verständnis für die unterstützte Person werben und die Arbeitsbelastung der Kolleg*innen berücksichtigen
- ❖ Parteilichkeit für die unterstützte Arbeitnehmer*in und Allparteilichkeit
- ❖ Personenzentrierte Unterstützung oder systemische Ressource
- ❖ Betriebliche Realitäten anerkennen und Veränderungsprozesse anstoßen
- ❖ Aktiv in betriebliche Prozesse eingreifen und die unterstützte Arbeitnehmer*in im Vordergrund lassen
- ❖ ...

Prozess des Job Coaching

- ✓ Im Betrieb ankommen
- ✓ Veränderungen anregen und begleiten
 - ✓ Ziele erkunden und gemeinsam festlegen
 - ✓ Lernprozesse planen und Situationen nutzen
 - ✓ Ressourcen finden und Neues entstehen lassen
- ✓ Einen Abschluss finden

Job Coach als Ethnograph – Erkundung der Kultur des Betriebes

- Einführung und Orientierung
- Image des Betriebes
- Soziale Gewohnheiten, Gepflogenheiten
- Arbeitsgeschwindigkeit
- Räume, informelle Treffpunkte, Zentren
- Besitzstände und Territorien
- Cliques
- Soziale Aktivitäten
- Ess- und Trinkgewohnheiten
- Feiern und Festlichkeiten
- Humor



Quelle: Hans-Georg Huber: Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten

Wirkfaktoren von job coaching in Organisationen

Merkmale von Betrieben

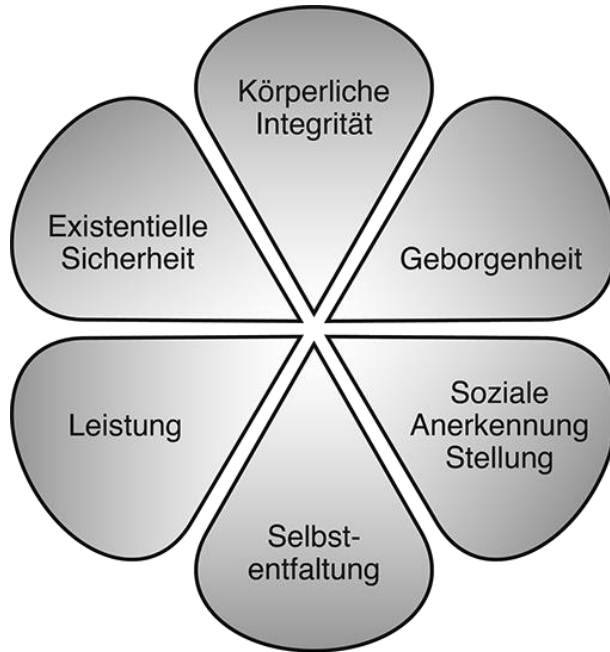
ERWÜNSCHTE

niedrige Fluktuation
familiäre Atmosphäre
faire Löhne
Teamarbeit
gleiche Rechte und Pflichten für alle Mitarbeiter*innen
persönliche Unterstützung für alle
gute Einarbeitung, Ausbildung
Vielfalt von Arbeitsaufgaben
Zukunftsorientierung

UNERWÜNSCHTE

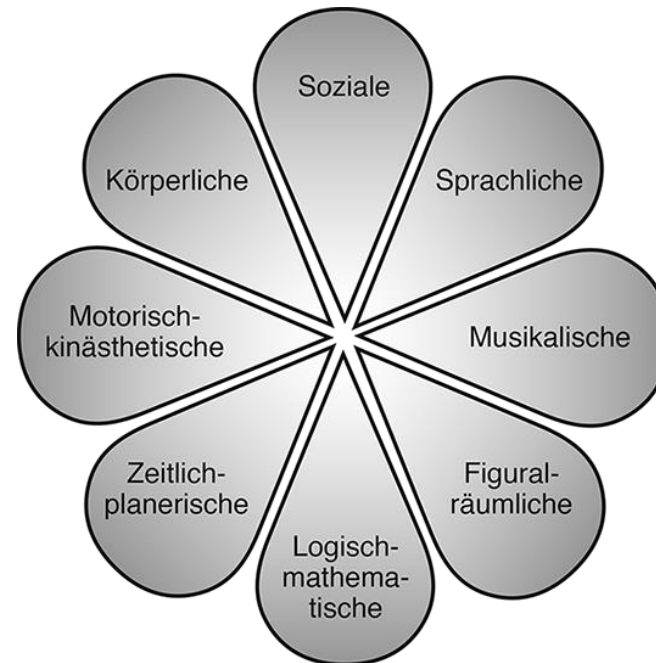
hohe Fluktuation von Mitarbeiter*innen
Wenig Wertschätzung
schlechte Löhne
keine Teamarbeit
Ungleichbehandlung aufgrund der Beeinträchtigung
isolierte Arbeitsplätze, wenig Unterstützung
kurzfristige betriebliche Planung
Monotonie von Arbeitsprozessen
keine Aufstiegsmöglichkeiten

Das Passende leben – Arbeit, die passt das Fit-/Misfit- Prinzip (Remo Largo)



Grundbedürfnisse

www.largo-fitprinzip.com



Kompetenzen

**Jeder Mensch hat sein eigenes Profil der Ausprägung
seiner Grundbedürfnisse und Kompetenzen.**

Passt es? oder Love it, change it, leave it

Die passende Arbeit ist auch das Passende leben

Passt die Arbeit zu mir und meinen Grundbedürfnissen und Kompetenzen?

Passen die Nasen zueinander – fühle ich mich mit den Menschen dort wohl?

Was kann ich ändern, passend machen, anpassen, ohne mich zu verbiegen?

Wen oder was kann ich So-Sein-lassen, akzeptieren?

Love it, leave it or change it - Das Flussdiagramm



<https://karrierebibel.de/love-it-leave-it-or-change-it/>

Umgang mit der
Diskrepanz
zwischen
Anforderungen
und Fähigkeiten

Arbeitnehmer*in mit Beeinträchtigung erhält einen (anderen) Arbeitsplatz, an dem sich die Beeinträchtigung nicht leistungsmindernd auswirkt

Arbeitsplatzumgestaltung, Anpassung der Arbeit an die Beeinträchtigung

Qualifizierung vor und während der Arbeitstätigkeit speziell für diesen Arbeitsplatz

Betrieb akzeptiert verminderte Leistung (soziales Engagement, niedrigere Lohnkosten, Minderleistungsausgleich)

Strategien der Entwicklung und Anpassung von Arbeitsplätzen

- **Job Stripping** bei dem einzelne Aufgaben (z.B. Lesen, Auto fahren) aus einer Tätigkeitsbeschreibung herausgenommen werden
- **Job Enrichment** bei dem neue, attraktive Aufgaben zu einer bestehenden Arbeitsplatzbeschreibung hinzugefügt werden
- **Job Carving** bei dem aus einer bestehenden Arbeitsplatzbeschreibung bestimmte, für die Person geeignete Aufgaben „herausgeschnitten“ werden
- **Job Sampling** mit dem Zusammenstellen von Arbeitsaufgaben aus verschiedenen vorhandenen Arbeitsplatzbeschreibungen
- **Job Creation** die „Arbeitsplatzerfindung“, das heißt die Schaffung einer neuen Arbeitsplatzbeschreibung aufgrund von bisher nicht oder nur unzureichend abgedeckten Aufgaben in einem Betrieb

Job Coach – Fachkraft für inklusive betriebliche Prozesse



Zusammenspiel von

- Sachlicher und sozialer Kompetenz
- Methoden- und Erfahrungskompetenz
- Beratungskompetenz
- Fähigkeit, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Menschen sich öffnen können, um an persönlichen Problemen und Zielen zu arbeiten
- Feldwissen
- Fachwissen
- Wissen über die betrieblichen Belange
- Wissen über die Stärken und alltäglichen Sorgen der unterstützten Personen

Vielfältige kreative Rollen

- Arbeits-Vermittler*in, Arbeitsplatz-Erfinder*in
- Kulturerkunder*in und Kulturmittler*in
- Dolmetscher*in und Mediator*in
- Problemlöser*in und Erfinder*in
- Analyst*in, Strukturierer*in
- Trainer*in, Aufklärer*in, Ermöglicher*in
- Selbstwirksamkeits-Verstärker*in
- Feed-back-Geber*in, Resonanz-Person
- Kummerkasten, Aufmunterer*in
- Betriebliche Sozial-Arbeiter*in

hochprofessionelle, vielfältige, anspruchsvolle und tolle Tätigkeit

Links und Literatur

DOOSE, Stefan: Unterstützte Beschäftigung: Berufliche Integration auf lange Sicht. Theorie, Methodik und Nachhaltigkeit der Unterstützung von Menschen mit Lernschwierigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Eine Verbleibs- und Verlaufsstudie, 3. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage Marburg 2012.

EUROPEAN UNION OF SUPPORTED EMPLOYMENT (EUSE) (HRSG): Europäischer Werkzeugkoffer für Unterstützte Beschäftigung und Vielfalt. 2014. Im Internet: <https://daten2.verwaltungsportal.de/dateien/seitengenerator/2dfbfa463a4d7f71be425968cfed6a22203482/euse-toolkit-diversity-2014-at.pdf>

EUROPEAN UNION OF SUPPORTED EMPLOYMENT (EUSE) (HRSG): Europäischer Werkzeugkoffer für Unterstützte Beschäftigung. Österreichische Version 2010 <https://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010-Austria.pdf>

HAMBURGER ARBEITSASSISTENZ: talente. Ein Angebot zur Förderung von Frauen mit Lernschwierigkeiten im Prozess beruflicher Orientierung und Qualifizierung. Theoretische Grundlagen, Projektbeschreibung, Methoden, Materialien, Filme, Begleit-DVD. Hamburg: Hamburger Arbeitsassistenz 2008

HAMBURGER ARBEITSASSISTENZ: bEO - berufliche Erfahrung und Orientierung; Theoretische Grundlagen, Projektbeschreibung, Methoden, Materialien. Hamburg 2007

HIERSTEINER, Dorothy, BUTTERWORTH, John: Working in the community – Update 3. The status and outcomes of people with IDD in integrated employment. Boston 2018. Verfügbar unter: https://www.nationalcoreindicators.org/upload/core-indicators/NCIEmployment_Update3_DataBrief.pdf

HÖTTEN, Reinhard, HIRSCH, Torsten: Jobcoaching. Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung gestalten. Köln 2014.

INSTITUTE FOR COMMUNITY INCLUSION (HRSG.): StateData: The National Report on Employment Services and Outcomes Through 2018. Boston 2021.

MAROTZKI, Ulrike, HÖTTEN, Reinhard, WEBER, Lisa, TSCHAGGENY, Dorothea: Empfehlungen zu Jobcoaching^{AP}. Hildesheim 2020. Im Internet: https://jade.hawk.de/sites/default/files/2020-09/jobcoaching_web_heft_18.pdf

Impulse – Fachmagazin der BAG UB – <https://www.bag-ub.de/seite/486394/impulse-fachmagazin.html>

Klarer Kurs+ – Online-Magazin - <https://www.53grad-nord.com/>

Verfasser



Prof. Dr. Stefan Doose

Steinrader Hauptstr. 16

D-23556 Lübeck

E-Mail stefan.doose@fh-potsdam.de