

Jobcarving – Ein Beratungsangebot für Unternehmen

Matthias Finke

Die Technologisierungen und Spezialisierungen in der Arbeitswelt haben in den letzten Jahrzehnten zu einem erhöhten Bedarf an Fachkräften geführt; an Arbeitsplätze und Stelleninhaber werden zudem immer höhere Anforderungen und Fähigkeiten gestellt. Damit einhergehend sind Nischenarbeiten immer mehr verschwunden, weshalb es für Menschen mit einer Behinderung noch schwieriger geworden ist, einen Arbeitsplatz außerhalb der WfBM zu finden. Das starre Denken in Stellen- oder Arbeitsplatz-Beschreibungen hat es schwerbehinderten Menschen zusätzlich erschwert, (ergänzend) bei einer Neustellenbesetzung in Betracht gezogen zu werden.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel haben jedoch auch dazu geführt, dass sich immer mehr Betriebe für neue Ideen und innovative Beschäftigungs- und Personalkonzepte öffnen. Unternehmer signalisieren daraus resultierend mittlerweile häufiger ein grundsätzliches Interesse daran, Menschen mit einer Behinderung einzustellen, wissen aber regelmäßig nicht, in welchen Bereichen sie diese sinnvoll und adäquat einsetzen können. „Jobcarving“ versucht auf diese Fragestellungen einzugehen und Antworten zu geben.

„Jobcarving“ ist eine inklusionsfördernde Maßnahme zur Verbesserung der beruflichen Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung und bedeutet das Zuschneiden (engl. to carve = schnitzen, caver = Bildhauer) eines Arbeitsplatzes nach einer systematischen Methode und einem Konzept. Jobcarving ist ein Verfahren, das aus den USA stammt. Dort wurde es in

der 2. Welle der unterstützten Beschäftigung (supported employment) entwickelt und erprobt. Im amerikanischen Arbeitsmarkt wurde Jobcarving hauptsächlich eingesetzt, um Menschen mit einer Behinderung in Servicetätigkeiten zu integrieren und dementsprechend einen betrieblichen Arbeitsplatz zu entwickeln. Cary Griffen beschreibt 1996 in seinem Artikel „Job Carving as a Job Development Strategy“ ein Konzept, wie das Jobcarving in unterschiedlichen Tätigkeiten angewendet werden könnte und welche Erfahrungen sich in den USA aus diesem Methodenansatz entwickelt haben.

Mitarbeiter des Sachgebietes „Betriebliches Arbeitstraining“ beim LWL-Integrationsamt Westfalen und zwei freiberuflich tätige Jobcoaches haben diese Grundgedanken aufgegriffen, um sie auf den deutschen Arbeitsmarkt zu übertragen und weiter auszubauen. Die dort entwickelten Ideen und Herangehensweisen wurden in Einzelfällen im Rahmen eines Jobcarving-Prozesses des LWL-Integrationsamtes und in einer Unterstützten Beschäftigungsmaßnahme (UB) bei dem Träger Lernen fördern e. V. im Kreis Steinfurt erprobt. Die Grundidee dafür war, „Erfahrungen mit diesem Konzept zu bekommen und Rückschlüsse auf eine systematische Weiterentwicklung zu entwickeln“.

1. Prozessvoraussetzungen

Jobcarving benötigt einen breiten betrieblichen Konsens. Positive Voraussetzungen sind dann gegeben, wenn Kollegen und Führungskräfte mit der

Einstellung eines behinderten Menschen positive Erwartungen verbinden. Erfolgversprechende Grundvoraussetzungen liegen zudem vor, wenn die in den Unternehmen gelebten Werte in Bezug auf einen Menschen mit Behinderung positiv sind, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens auf dieses Verfahren vorbereitet sind und sie sich damit einverstanden erklären. Die infrage kommenden Bereiche oder Abteilungen sollten möglichst funktionsfähig und klar strukturiert sein. Grundvoraussetzung ist natürlich auch, dass sich die in der Abteilung beschäftigten Menschen eine Entlastung wünschen und z. Zt. genügend Arbeitsvolumen vorliegt.

Jobcarving ist ein Beratungsangebot für Arbeitgeber und setzt die Zustimmung von Entscheidungsträgern sowie die Mitwirkung der Belegschaft voraus. Der Jobcarver fungiert in diesem Prozess als externer Berater. Umsetzung und Weiterführung liegen immer im Entscheidungsrahmen der entsprechenden Unternehmen.

Durch die Hinzuziehung eines Beraters oder Jobcarvers ist es möglich, auf Basis seiner fundierten Ausbildung die Voraussetzungen für die Bereitschaft im Betrieb abzufragen und sodann entsprechende Vorschläge zu entwickeln.

Um solche Betriebe ausfindig zu machen, ist es hilfreich, die entsprechenden Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern über das Dienstleistungsangebot des Jobcarvers zu informieren, gemeinsame Informationsveranstaltungen durchzuführen und auf diese Weise das Angebot in die Betriebe zu tragen. Ein anderer Weg

besteht z. B. darin, die Integrationsämter bzw. die Integrationsfachdienste (IFD) einzubeziehen und durch deren gute Kontakte zu örtlichen Betrieben interessierte Unternehmen für das Jobcarving zu gewinnen.

2. Prozess-Struktur in kleinen, mittleren und großen Unternehmen

In kleinen und mittleren Unternehmen ist im Regelfall der Inhaber oder Geschäftsführer der direkte Ansprechpartner für den Jobcarver. Mit ihm werden direkte Absprachen vor Ort getroffen und umgesetzt. Die Grundregel ist relativ einfach: „Nichts geht ohne den Chef oder den von ihm autorisierten Entscheider“.

In Großbetrieben oder auch öffentlichen Verwaltungen ist es sinnvoll, neben dem Beraterteam eine zusätzliche Entscheidungsebene einzuziehen (Steuerungsgruppe). So ist es möglich, alle zuständigen Mitarbeiter über die entwickelten Ideen und Ansätze zu unterrichten und klarere Entscheidungen zu erzielen. In Großbetrieben ist es zudem sinnvoll, den Prozess möglichst auf alle betroffenen Bereiche oder Abteilungen runterzubrechen. Hier sollte ein Beraterteam entwickelt werden, das in der Folge die einzelnen Prozess-Schritte umsetzt. Dazu ist es notwendig, regelmäßige Auswertungsgespräche mit der Geschäftsführung und den weiteren betroffenen Mitarbeitern durchzuführen.

Zur Vorbereitung eines Jobcoaching-Prozesses ist es sinnvoll, eine Klärungsphase einzubauen. In diesem Rahmen sollte die Zusammenarbeit zwischen externem Berater und Betrieb entwickelt und schrittweise verbindlicher werden. Die Möglichkeit eines Ausstiegs von beiden Seiten sollte Berücksichtigung finden und die weitere Zusammenarbeit explizit

vereinbart werden. Nach Abschluss dieser Klärungsphase hat der Betrieb grundsätzlich die Möglichkeit, bei dem zuständigen Integrationsamt einen Antrag auf Förderung zu stellen, um sich den finanziellen Aufwand ersetzen zu lassen.

Nach der Klärungsphase folgt die Durchführungsphase, in welcher der eigentliche Jobcarving-Prozess umgesetzt wird. Dazu wird ein Beraterteam gegründet, das aus den betrieblich Verantwortlichen und dem Jobcoach besteht. Es wird festgelegt, wer für welchen Teil verantwortlich ist und wie die einzelnen Entwicklungsschritte regelmäßig reflektiert werden sollen.

3. Rolle des Jobcoachings

Der Jobcoach hat in diesem Beratungsprozess eine vielfältige Rolle. Er ist derjenige, der den Jobcarving-Prozess gestaltet sowie die Abläufe und Inhalte festlegt. Dies sollte er möglichst in einer guten Kooperation mit dem Unternehmen umsetzen.

Der Jobcoach ist nicht der Experte für das Arbeitsfeld. Das Arbeitsfeld ist der Bereich, in dem die Beschäftigten die Hoheit haben und den Prozess möglichst intensiv unterstützen.

Ein Jobcoach ist gleichzeitig Impulsgeber und Moderater. Er fungiert am Anfang sehr stark als Zuhörer, als Erfrager und Beobachter. Er muss zudem in der Lage sein, mit den Beschäftigten eine Vertrauensbasis zu entwickeln und zu klären, wie z. B. mit sensiblen Daten umgegangen wird.

Jobcarving ist grundsätzlich eine vom Prozess getragene Entwicklung. Die einzelnen Entwicklungsschritte und deren Anforderungen muss der zuständige Jobcarver bestehen und auch austragen können. Er sollte in der Lage sein, mit Einwänden und Blockaden umzugehen und diese möglichst transparent darzustellen. Die noch so kreative Lösung sollte sich so entwickeln, dass sie für die betrieblichen

Mitarbeiter als Lösung sichtbar werden kann und alle Mitarbeiter sich diese veränderten Strukturen vorstellen können.

Ein guter Jobcarver sollte über langjährige Erfahrung als Jobcoach verfügen, um seine Fachkompetenzen im Bereich der Arbeitsanalyse einzubringen (Strukturierte Beobachtung, Arbeitszerlegung, Schnittstellenanalyse, Anforderungseinschätzung). Der Jobcarver sollte darüber hinaus geschult sein in den Bereichen der Betriebsdiagnostik sowie in der methodischen Herangehensweise an Workshops oder Präsentationen.

4. Durchführungsphase

Die Durchführungsphase des eigentlichen Jobcarving-Prozesses teilt sich meistens in folgende Unterpunkte auf:

4.1 Informationsgespräch der beteiligten Mitarbeiter

Nach Abschluss der Erklärungsphase und der Bereitschaft aller Beteiligten, die nächsten Schritte vorzubereiten, ist es nötig, die direkten Mitarbeiter der Abteilung oder des Betriebes über das Vorgehen zu informieren und aufzuklären. In diesem Gespräch sollte auch die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander gelegt werden. Deshalb ist es unumgänglich, auch die rechtlichen Rahmenbedingungen dieses Prozesses für alle Mitarbeiter offen zu legen und zu erklären.

4.2 Ideen-Workshop

In einem kleinen Workshop mit den Beteiligten der Abteilung lassen sich grundsätzliche Ideen und Beschäftigungsmöglichkeiten abfragen. Erste Widerstände und Blockaden werden in solch einem Gespräch deutlich und können bereits teilweise ausgeräumt werden.