

NFP 45 Sozialstaat

„Supported Employment“, Modelle unterstützter Beschäftigung in der Schweiz

Teil A Von „beschützenden Arbeitsplätzen“ zu Supported Employment? Aktive Vermittlung und Begleitung am Arbeitsplatz bei psychischer Beeinträchtigung durch Fachstellen in der Deutschschweiz

Kurzfassung der Ergebnisse des Projekts
im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms 45
“Probleme des Sozialstaats“

Thomas Rüst und Annelies Debrunner

THOMAS RÜST
PROJEKTE + AUSBILDUNG
soziales · gesundheit · rehabilitation
+
Landert Farago > Partner

Zürich, Juli 2004

Thomas Rüst, MA
PROJEKTE + AUSBILDUNG
soziales.gesundheit.rehabilitation
Eleonorenstrasse 18
8032 Zürich
truest@bluewin.ch

Dr. Annelies Debrunner
Landert Farago > Partner
Grossmünsterplatz 6
8001 Zürich
debrunner@lfp.ch

Das Modell der „Unterstützten Beschäftigung“

Das in der Schweiz übliche rehabilitative Konzept geht einerseits von einer stufenweisen Wiedereingliederung aus. Durch geeignete berufliche Massnahmen (Training, Wiedereinschulung, Umschulung, Ausbildung etc.) kann jemand im geschützten Rahmen auf den Wiedereinstieg vorbereitet werden und – sofern die Person die Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes erfüllt, dort wieder einen Stelle erhalten. Bedarf jemand andererseits aber vermehrter oder längerdauernder Unterstützung, oder angepasster Arbeitsbedingungen, kommt in der Regel nur ein geschützter Arbeitsplatz auf dem sekundären oder ergänzenden Arbeitsmarkt in Frage. Dieser eröffnet jedoch nur in seltenen Fällen einen Wiedereinstieg auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Das in den USA zur Wiedereingliederung Behinderter entwickelte - und dort seit 1987 gesetzlich geregelte - Konzept des supported employment (SE) dagegen konzipiert die Integration auf den ersten Arbeitsmarkt selbst als individuellen und realitätsnahen Rehabilitationsschritt, entsprechend dem Prinzip des „first place, then train“. Seit den frühen 80er Jahren wird SE auch im Bereich psychiatrischer Rehabilitation in unterschiedlichen Modellen umgesetzt und evaluiert. Gemeinsame Kriterien der meisten Modelle sind:

- Anstellung auf integrierte Arbeitsplätze in einem ‚normalen Betrieb‘,
- leistungsentsprechende Entlohnung und
- langfristige Unterstützung durch einen Job-Coach am Arbeitsplatz.

Leistungen der SE-Organisationen sind grundsätzlich: (1) Differenzierte Abklärung und Stellenvermittlung, (2) Einarbeitung und Qualifizierung am Arbeitsplatz und (3) langfristige Begleitung. Dadurch könnten (1) eine weitest mögliche Berücksichtigung von Zielen und Präferenzen der Beschäftigten und (2) eine verminderte Stigmatisierung erreicht werden. Verschiedene empirische Studien dokumentieren raschere Eingliederung, bzw. höhere Eingliederungsquoten durch SE gegenüber traditionellen rehabilitativen Konzepten.

Während Konzepte und Begriffe aus der internationalen Diskussion vermehrt Aufmerksamkeit auf sich ziehen, blieb weitgehend unbeachtet, dass in der deutschsprachigen Schweiz bereits seit bald 20 Jahren eine Reihe kleiner Institutionen Elemente dieses Konzepts umsetzen und damit praktische Erfahrungen sammeln. Die Analyse dieser Institutionen, ihrer Arbeitsweise und deren Erfahrungen ist Gegenstand dieses Teilprojekts.

Die qualitative Studie umfasst einerseits eine Institutionsstudie. Diese basiert auf 19 offenen Experteninterviews, einem 3-stündigen Gruppengespräch, sowie der Textanalyse schriftlicher Dokumente. In fünf Fallstudien wurden andererseits individuelle Eingliederungsverläufe von drei Männern und zwei Frauen mit weiteren 45 teilstrukturierten Interviews erfasst und analysiert. Zudem führten 9 Fachstellen während eines Jahres eine standardisierte Basisdokumentation zur Erfassung grundlegender Klientendaten (N=327).

Die zentralen Forschungsfragen lauteten:

- Wie wird die Aufgabe „Unterstützung beruflicher Rehabilitation und Integration auf den ersten Arbeitsmarkt“ in den verschiedenen Projekten in der Schweiz wahrgenommen und interpretiert? Welche organisatorischen Formen, Abläufe und Interventionsstrategien resultieren daraus?
- Wie verlaufen Kooperations- und Integrationsprozesse? Welche Auswirkungen haben unterschiedliche organisatorische Formen, Einstellungen und individuelle Strategien der beteiligten Akteure?

Struktur und Organisation schweizerischer Fachstellen

In die Untersuchung einbezogen wurden Fachstellen in der Deutschschweiz, welche Dienstleistungen für psychisch erwerbsbeeinträchtigte Menschen an der Schnittstelle zum allgemeinen Arbeitsmarkt anbieten, wie aktive Vermittlung, Unterstützung beim Arbeitseinstieg und – in unterschiedlichen Formen – Begleitung/Coaching nach der Vermittlung. Alle entstanden sie unabhängig vom Modell des „Supported Employment“, sie verwenden auch dessen Terminologie nicht. Zwischen den einzelnen Fachstellen bestehen nur vereinzelt Kontakte und sie nutzen keine einheitlichen Begriffe. Gleichlau-

tende Bezeichnungen können ganz unterschiedliche Modelle repräsentieren. Dies erschwerte eine systematische Erfassung der Fachstellen und erforderte vorerst einen flexiblen Umgang mit den Selektionskriterien, bis im Laufe der Projektarbeit in mehreren Schritten relevante Unterscheidungskriterien erarbeitet werden konnten.

Zur Unterscheidung und Beschreibung der Fachstellen bieten sich zwei strukturelle Kriterien an:

1. Eine kleinere Zahl der Fachstellen steht Stellensuchenden, vergleichbar einer Stellenvermittlung, unmittelbar offen und ermöglicht einen *direkten Arbeitsmarktzugang*; die Mehrzahl der Fachstellen sind dagegen als ergänzendes Angebot zu einer intern durchgeführten beruflichen Massnahme konzipiert und somit genau besehen, Teil eines *Stufenkonzepts*.
2. Ein weiteres Unterscheidungskriterium ergab sich aus der differenzierten Analyse der Experteninterviews. Wir unterscheiden drei Coaching-Modelle, an denen sich die Fachstellen massgeblich orientieren:

- Beim Coaching-Modell „*Starthilfe*“ wird in der Regel eine Einstiegsphase begleitet (Praktikum, Probezeit). Im Zentrum steht das offene Angebot der Fachstelle im Bedarfsfall; die Begleitung ist fokussiert auf Krisen und Problemsituationen.
- Den Coaching Modellen „*Nachbegleitung*“ oder „*Prozessbegleitung*“ ist gemeinsam, dass eine längerdauernde (bis mehrjährige) Begleitung am Arbeitsplatz zumindest intendiert ist und das Coaching mehr auf kontinuierliche Evaluation und Förderung fokussiert ist. Diese Begleitphase nach Vermittlung bildet einen konzeptionell wesentlichen Teil des Angebots.

		Coaching - Modell	
		Prozessbegleitung oder Nachbegleitung	Starthilfe
Zugangsmöglichkeit	„Direkter Arbeitsmarktzugang“	TYP A • Direkter Zugang • Coaching am Arbeitsplatz als festes Angebot	TYP B • Direkter Zugang • Hauptgewicht liegt auf Abklärung und Vermittlung
	„Stufenkonzept“	TYP C • Ergänzend zu interner beruflicher Massnahme • Coaching am Arbeitsplatz als festes Angebot	TYP D • Ergänzend zu interner beruflicher Massnahme • Hauptgewicht liegt auf Abklärung und Vermittlung

Die Kombination dieser Kriterien erlaubt eine praxisnahe Unterscheidung von vier Typen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich innerhalb dieser Gruppierungen unterschiedliche Arbeitsstile finden und sich gerade wegen der stark personbezogenen Arbeitsweise, Unterschiede im Einzelfall auch verweisen können.

Mit dem ersten Kriterium verbunden ist eine strukturelle Differenz: Fachstellen der Typen C und D führen berufliche Massnahmen der IV durch und können anschliessend auch Praktika mit Taggeldunterstützung vermitteln. Die Fachstellen der Typen A und B sind über einen Leistungsauftrag gemäss Art 74 IVG beitragsberechtigt und vermitteln und begleiten einerseits Personen, die keinen Anspruch auf Vermittlung durch die IV (mehr) haben oder solche, die von der IV-Stelle mit einem ausdrücklichen Auftrag an die Fachstelle z.B. im Rahmen eines Leistungsvertrags delegiert wurden.

Eine Mehrzahl der Fachstellen (vor allem der Typen A und C) orientierte sich – zumindest zum Zeitpunkt ihrer Gründung – am Konzept der „beschützenden Arbeitsplätze“, das 1983 im Auftrag eines Unternehmens entwickelt worden war.

Dynamik des Integrationsprozesses

Bei allen Fachstellen lassen sich drei Hauptphasen unterscheiden: (1) **Findungsphase**: Abklärung und Beratung (Profiling und Assessment), (2) **Aktive Vermittlung** (eigene Akquisition durch die Fachstellen und Bewerbungscoaching) mit gestuften Einstieg (Probezeiten, Praktika etc.) und (3) **Coaching nach Vermittlung** in unterschiedlicher Form. Letzteres kann zeitlich limitiert (Probezeit, Praktikum) oder zeitlich offen sein. Häufige Varianten sind (1) nach Bedarf („offenes Angebot“), (2) nur beschäftigte Person allein oder in Gruppe („im Hintergrund“) oder (3) am Arbeitsplatz in Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Person („im Dreieck“).

Job-Coaching am Arbeitsplatz

Besondere Aufmerksamkeit gilt der Beratungssituation beim „Coaching am Arbeitsplatz“. In dieser „Zusammenarbeit im Dreieck“ finden drei Teil- oder Mikrosysteme zu einem Mesosystem zusammen. Während die Rollenpaare „Beschäftigter – Job-Coach“ und „Beschäftigter – Vorgesetzter“ gesellschaftlich übliche Rollenkonfigurationen bilden, kann sich das Rollenpaar „Vorgesetzter – Job-Coach“ auf keine bekannten Rollenmuster abstützen. Die Rolle des Coachs muss hier immer neu geklärt werden. Aber auch alle andern Rollen verändern sich im neuen Setting der Begleitung am Arbeitsplatz. Der Übergang von den vorbereitenden Phasen (Profiling, Assessment, Vermittlung) ist soziologisch gesprochen mit einem Kontrollverlust für den Job-Coach verbunden, der in einem komplexen Feld mit mehreren Partnern eine optimale Strategie zu entwickeln hat. Entsprechend ist kein schematisches Vorgehen möglich. Vielmehr müssen immer wieder individuell realisierbare Kooperationsformen gefunden werden. Dieses Handlungsfeld ist zudem bestimmt von zwei weiteren Kontextbedingungen:

Stigmatisierung: Kulturell induzierte Erwartungen, dass psychisch Erkrankte stigmatisiert werden, verbinden sich mit konkreten Erfahrungen eigener Zurückweisung im Alltag und führen – in allen Fallbeispielen deutlich erkennbar – zu Verunsicherung und Ambivalenz im Umgang mit der eigenen Krankheit oder Beeinträchtigungserfahrung. Je nach eigenem Verständnis dieser Problematik unterstützen die Job-Coaches eher ein defensives, sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten anpassendes Verhalten des Verschweigens und Vermeidens oder, davon ausgehend, dass Stigmatisierung nur durch vermehrte Offenheit und Auseinandersetzung bewältigt werden kann, stützen sie eine aktivere Auseinandersetzung bis hin zu affirmativen Forderungen nach Transparenz gegenüber Arbeitgebenden und Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz.

Selbstwahrnehmung und Bewältigungsstrategien: Die Bewältigung von Krankheitserfahrungen, der damit verbundenen Einschränkungen und weiteren sozialen Folgen, sowie das Erarbeiten geeigneter Bewältigungsstrategien ist ein zentraler Aspekt beruflicher Rehabilitation. Die Unterstützung entsprechender Lernprozesse braucht Zeit und kann ein längeres begleitendes Coaching begründen.

Die einzelnen Job-Coaches orientieren sich an unterschiedlichen Leitbildern und entwickeln persönlich geprägte Strategien. Die Studie zeichnet einige dieser Coachingstile nach. Wesentliche Spannungsfelder sind dabei:

- *Ziel- versus Prozessorientierung* (Orientierung am Vermittlungsziel oder am längerfristigen Lernprozess)
- *Klient- versus Arbeitgeberzentrierung* (bzw. welche Rolle hat die arbeitgebende bzw. vorgesetzte Person, wie wird sie in den Prozess einbezogen)
- *Aktive Interventionen orientiert an eigenen Konzepten und Vorstellungen* versus Orientierung an der *Autonomie* und Selbstbestimmung der Stellensuchenden

Coaching von Beschäftigten mit erheblichen psychischen Beeinträchtigungen ist Begleiten eines kontinuierlichen Lernprozesses und umfasst

- Gewährleistung einer *kontinuierlichen Evaluation* und von regelmässigem Feed-back
- vermittelnde „Übersetzertätigkeit“ zwischen allen Beteiligten
- Vermittlung situativ angepasster *Information* zu psychischer Krankheit
- Gezielte *Beratung* zur Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen
- *Förderung* durch situationsgerechtes Setzen und Überprüfen von Zielen
- Krisenintervention und Entscheidungshilfen.

Strukturelle Probleme *im schweizerischen Kontext* sind:

- *Fehlende konzeptionelle Klärung von Begriffen* wie „Begleitung am Arbeitsplatz“ und „Job-Coaching“. Die spezifische Tätigkeit der Fachstellen wird im schweizerischen System beruflicher Rehabilitation und Eingliederung nicht als eigenständiges Angebot oder Modell im Sinne einer „unterstützten Beschäftigung“ wahrgenommen. Je nach Fachstelle wird es bisher als Teil einer *beruflichen Massnahme* oder als *Stellenvermittlung* bezeichnet.

Dies erschwert eine Differenzierung der unterschiedlichen Angebote der aktiven Vermittlung und Unterstützung durch Probebeschäftigung und damit eine klientbezogene Indikationsstellung. Die Einbindung in das System der psychiatrischen Rehabilitation und der beruflichen Eingliederung ist unbefriedigend. Die aktuellen gesetzlichen Grundlagen beschränken und erschweren die Möglichkeiten das Modell umzusetzen.

- Der personale, beziehungsbasierte Ansatz, der für die individuelle, personbezogene Eingliederung in der konkreten Arbeit grundlegend ist, prägt auch die organisatorischen Strukturen. Diese berücksichtigen die institutionellen Aspekte dieser Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen Sozialbereich und Wirtschaft auf beiden Seiten nur unzureichend.
- Die Fachstellen weisen schwache *institutionelle Strukturen auf*:
 - Die einzelnen Fachstellen sind klein und isoliert.
 - Sie sind wesentlich von der verantwortlichen Person geprägt.
 - Die verantwortlichen Personen in diesem Fachgebiet verfügen meist über eine gute berufliche Ausbildung; in Bezug auf ihr spezifisches Tätigkeitsgebiet sind sie aber weitestgehend engagierte Autodidakten. Weiterbildungsmöglichkeiten für das breite Anforderungsprofil fehlen.
 - Die Kontinuität der Arbeit ist gefährdet, da jeder Stelleninhaber wieder neu beginnt.
 - Die Fachstellen haben zu wenig Kapazität für konzeptionelle Evaluation und Weiterentwicklung.
 - die Fachstellen funktionieren weitestgehend auf einer *personalen Ebene*. Tragende Strukturen sind die jeweiligen persönlichen Beziehungen der Job-Coaches zu Stellensuchenden, Arbeitgebenden und IV-Berufsberatern.
- Initiative und Verantwortung für die Kontinuität liegt bei den heutigen Projekten weitestgehend nur auf Seite der sozialen Institutionen. Die Zusammenarbeit ist auch seitens der Unternehmen weitgehend personal bestimmt, abhängig von der Initiative einzelner „sensibilisierter“ oder „sozial eingestellter“ Vorgesetzter und findet kaum Eingang in Managementkonzepte und Unternehmensstrategien.

Schlussfolgerungen

1. Die Untersuchung zeigt, dass von schweizerischen Fachstellen praktizierte Varianten aktiver Vermittlung und Unterstützung nach Vermittlung geeignet sind, eine berufliche Integration auf Stellen des ersten Arbeitsmarkts auch für Stellensuchende mit erheblichen psychischen Beeinträchtigungen zu ermöglichen.
2. Die Erfahrungen der Fallstudien entsprechen den Ergebnissen anderer Studien, dass transparente Strukturen bezüglich Führung, Planung und Kontrolle, sowie offene und kollegiale Kommunikationsformen am Arbeitsplatz wesentlich zum Erfolg beitragen. Die Stellensuchenden messen der Arbeit als Einkommensquelle und als Sinnstiftung eine hohe Bedeutung zu. Die grosse Motivation Beschäftigter, auf dem ersten Arbeitsmarkt tätig sein zu wollen, kann auch mit Schwierigkeiten und grossen Ängsten verbunden sein.
3. Die Fachstellen praktizieren unterschiedliche Varianten eines Modells der unterstützten Beschäftigung, das Rehabilitation im realen Kontext der Arbeitswelt praktiziert, und sich damit an der Schnittstelle zwischen sozialer Welt und Arbeitswelt mit ihren unterschiedlichen Werten, Normen und Strukturen bewegt. Diese Kooperation ist komplex und unüblich. Soll eine Kooperation an der

Schnittstelle zwischen Sozialbereich und Wirtschaft über individuelle Einzelfälle hinaus realisiert werden, bedarf es einer aktiven partnerschaftlichen Zusammenarbeit beider Seiten.

4. Wesentliche Voraussetzung ist einerseits der Aufbau tragfähiger Beziehungen sowohl zwischen Job-Coach und stellensuchender Person, wie auch zwischen Job-Coach und arbeitgebender, bzw. der vorgesetzten Person am Arbeitsplatz. Dies setzt andererseits entsprechende strukturelle und organisatorische Massnahmen voraus.

Wünschbar wären:

- eine *Intensivierung der sozialpolitischen Diskussion* im Hinblick auf eine *konzeptionelle Klärung der Massnahmen* im Bereich Vermittlung, Job-Coaching, längerfristige Unterstützung am Arbeitsplatz als Voraussetzung zur Einrichtung, organisatorischen Konsolidierung und Finanzierung professionell arbeitender Fachstellen. Dies erfordert entsprechende Schritte auf Ebene Gesetzgebung, bzw. Verordnung.
- *konzeptionelle Weiterentwicklung* eigenständiger Modelle im Dialog mit der Rehabilitationsforschung und mit aktiver Beteiligung an der lebendigen praxisbezogenen Diskussion zu Supported Employment im europäischen Raum.
- geeignete *Angebote zur fachlichen Aus- und Weiterbildung* von Job-Coaches (Kenntnisse und Fertigkeiten in den Bereichen psychiatrische Rehabilitation, Betriebswesen und Personalführung, sowie sozial und Handlungskompetenzen in Beratung, Mediation und Coaching)
- seitens der Wirtschaft die *Entwicklung von Unternehmensstrategien* zur Integration, damit diese nicht „soziale Sonderleistung“ im Einzelfall bleibt, sondern Teil einer Managementstrategie wird, welche eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Fachstellen im Bereich Rehabilitation ermöglicht.