
Im Gespräch: Herr Sven Kornwinkel, Herr Thomas Henke | Henke – Kompetenz in Arbeit, Gesundheit und Teilhabe, Düsseldorf

Moderation: Frau Manuela Müller im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen e. V. (BIH)

00:07:17 – 00:27:17

Herzlich willkommen zum heutigen Podcast zum Thema Jobcoaching am Arbeitsplatz. Was Jobcoaching am Arbeitsplatz ist und wie die Arbeit eines Jobcoaches in der Praxis aussieht, darüber spreche ich mit Herrn Thomas Henke und Herrn Sven Kornwinkel von Henke – Kompetenz in Arbeit, Gesundheit und Teilhabe in Düsseldorf. Guten Tag und herzlich willkommen!

00:27:17 – 00:31:11

Ja, vielen Dank für die Einladung. Ja, wir freuen uns, hier zu sein.

00:31:12 – 00:50:08

Wunderbar! Beim Thema Coaching – das klingt für mich so nach Personal Trainer –, der mich beobachtet, mir sagt, was ich richtig oder vielleicht auch falsch gemacht habe und mir dann ganz individuell zeigt, wie ich es vielleicht besser machen könnte. Ist das in Ihrem Beruf ähnlich? Wie gehen Sie vor in Ihrem Berufsalltag?

00:50:09 – 00:01: 58:14

Also es gibt durchaus Parallelen zu der Arbeit eines Personal Trainers. Und es gibt auch Dinge, die sich unterscheiden. Was Parallelen sind, ist, dass wir natürlich im System beobachten, schauen, wie funktioniert das System? Wie sind die Strukturen aufgebaut? Und natürlich auch gucken, was haben die für Veränderungswünsche, welche Ziele haben die, welche gemeinsamen Ziele, die sie dann erreichen sollen. Das ist auch eine Parallele zum Personal Trainer, dass wir das System dabei unterstützen, eigene Ziele zu erreichen.

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

Das tut der Personal Trainer ja auch. Was so ein bisschen anders ist, ist dass der Personal Trainer in der Regel ja nur für eine Person zuständig ist und wir aber mit dem ganzen System arbeiten. Das heißt, wir haben viele verschiedene Klienten im Rahmen des Jobcoachings, und das unterscheidet sich auf jeden Fall. Und was Sie gerade gesagt hatten, dass wir sagen, wie man es besser machen könnte, das unterscheidet sich auch im Jobcoaching von der Arbeit eines Personal Trainers. Da wir ja fachfremd sind, können wir eigentlich gar nicht dem System sagen, wie sie es machen sollen, sondern wir fragen eher: „Wie soll es denn sein, wenn es richtig gemacht ist?“ Und unterstützen das System dann dabei durch Nutzung von Ressourcen, also eigenen Ressourcen, die das System hat. Im Grunde unterstützen wir das System dabei, im Grunde die Dinge dann so umzusetzen, wie sie auch umgesetzt werden sollen.

01:58:15 - 02:38:22

Ja, zu der Frage, darauf gehen wir später noch ein bisschen genauer ein. Zunächst mal also ähnlich wie bei einem Fußballtrainer betreuen Sie ja nicht nur eine einzelne Person, sondern das gesamte Team. Das hat zu tun mit dem systemischen Ansatz, den Sie gerade schon erwähnt haben. Und mit einfachen Worten ausgedrückt heißt das: „Alle müssen mitmachen!“ Von den Vorgesetzten über das Kollegium bis zur Schwerbehindertenvertretung und natürlich auch Betriebs- oder Personalrat müssen alle eingebunden werden. Wie gelingt Ihnen das denn, Herr Henke? Also alle Beteiligten mit einzubeziehen?

02:38:26 - 03:29:05

Das ist tatsächlich eine der größten Herausforderungen im Jobcoaching, die – alle Beteiligten –, die einzelnen Teile des Systems für den Prozess zu gewinnen. Salopp formuliert sagen wir dazu gerne, dass es da ganz viel ums Menschen geht in den Situationen. Ein bisschen fachlicher ausgedrückt, ist das eine sehr gute Selbstintegration, die wir durchführen, in der wir natürlich selbst versuchen, in das System reinzukommen, alles kennenzulernen, auch die Beteiligten kennenzulernen und da schon so kleine Verbindungen zu den Beteiligten herzustellen, um herauszufinden, was könnte die Leute eigentlich motivieren, hier an einer positiven Veränderung mitzuarbeiten? Da kann man

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

nun sehr strukturiert draufschaun und sich zu allem Einzelnen fragen: „Wo sind die Ressourcen, was sind die Bedarfe und was sind die Potenziale?“ Und besonders wenn man die Menschen dann in ihren Bedürfnissen abholt, hat man eigentlich eine sehr gute Chance, die für den Prozess zu gewinnen, weil viele dann eben auch erkennen, ja, da steckt ja sogar auch für mich was drin. Und auch für die gesamte Abteilung. Dann würde ich doch lieber mitmachen, als das Ganze zu versperren.

03:29:06 – 03:39:07

Und als Jobcoach sind Sie in der Regel in ganz verschiedenen Branchen tätig. Müssen Sie in all diesen verschiedenen Bereichen Fachkompetenz haben oder wie stellt sich das dar?

03:39:09 – 04:42:07

Also im Grunde brauchen wir keine Fachkompetenz, weil – die Fachleute sind ja vor Ort. In der Selbstintegration versuchen wir uns natürlich ein Bild davon zu machen, wie funktioniert dieses System? Was ist wichtig für das System? Welche Werte sind im System, Wie sieht für die gute Arbeit aus? Aber wir brauchen im Grunde keine Grundkenntnisse über die Tätigkeiten, weil die ja im System drin sind. Und wir können da auch Beteiligte aus dem System nutzen, im Rahmen des Jobcoaching, oder dafür gewinnen, im Grunde aufzuzeigen, wie es denn funktionieren soll. Und vor allen Dingen gehen wir im Rahmen der Integration erst mal in die Rolle des Lernenden. Das ist deswegen wichtig, weil unsere Klienten – wenn wir ins System kommen, ist es oft so, dass sie diejenigen sind, die ihre Arbeit vielleicht nicht so ausführen, wie es gewünscht ist, und dadurch eine bestimmte Rolle auch in diesem betrieblichen System haben. Und in dem wir in die Rolle des Lernenden schlüpfen, können die Klienten im Grunde als Fachmann oder Fachfrau tätig sein, weil sie können uns ja was beibringen und zeigen. Das ist ja so, als wenn sie uns als neuen Kollegen anlernen würden. Und das verändert auch ein bisschen deren Rolle im System.

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

04:42:08 – 04:57:23

Wenn Sie das jetzt natürlich von den zu Coachenden lernen – das heißt ja nicht unbedingt, dass diese Personen dann beurteilen können, ob die Leistung stimmt, ob das in Qualität und Umfang stimmt. Wie beurteilen Sie das denn, Herr Henke?

05:06:17 - 05:41:13

Am liebsten gar nicht. Das lässt sich ganz schlecht mit der Rolle eines Jobcoaches vereinbaren, irgendetwas zu beurteilen. Das gehört da gar nicht hin. Aus Gründen des Kontakts, auch für den Prozess wäre das gar nicht mal so gut, wenn wir irgendetwas bewerten oder beurteilen würden. Das überlassen wir komplett dem System. Also jegliche Bewertung – ist etwas gut, ist etwas richtig – erfragen wir bei Kollegen, erfragen wir bei Vorgesetzten, um immer wieder herauszufinden was ist denn der individuelle Anspruch dieses Systems? Also ich glaube ich schon in 17 verschiedenen Gartenbetrieben und jeder hat eine andere Auffassung von „so ist es richtig und so ist es sauber“. Und von daher können wir uns überhaupt nicht rausnehmen zu sagen, was richtig oder falsch ist.

05:41:14 – 06:03:12

Ja – nein. Das soll ja nicht eine Beurteilung sein, die Sie treffen, sondern dass es auch dem Arbeitgeber gerecht wird. Ich denke, dass ein Arbeitgeber ja bestimmte Erwartungen hat, welche Ergebnisse das Coaching haben soll. Aber da würden sie eben alle zusammen an einen Tisch holen und das dann besprechen, so dass der Arbeitgeber gegenüber seinem Arbeitnehmer äußert, wie er es gerne hätte, also welche Leistungen er erwartet.

06:03:13 – 06:36:03

Genauso ist es. Wir treffen uns nach einigen Stunden im Betrieb – das ist auch regional unterschiedlich, wirklich – mit allen Beteiligten im sogenannten Zielfindungsgespräch, wo dann sehr konkret benannt wird, woran erkannt wird, dass eben die Ziele für alle Beteiligten zufriedenstellend erreicht wurden. Und da versuchen wir wirklich Handlungsziele zu setzen, die man ganz klarsehen und beobachten könnte, im Betrieb und

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

beantworten kann: „Ja, es ist erreicht oder nein, es ist eben nicht erreicht.“ Aber die sind auf der Basis von einem Verständnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dann.

06:36:04 – 06:52:07

Und jetzt habe ich gerade schon gehört: „Das ist ganz unterschiedlich.“ Selbst in einer Branche kommt es zu ganz unterschiedlichen Prozessen. Aber gibt es auch typische Probleme, die dazu führen, dass Arbeitnehmer oder Arbeitgeber um Unterstützung bitten durch Jobcoaches am Arbeitsplatz?

06:52:14 – 07:40:00

Ja, also typische Einschaltungsgründe sind also entweder eine Leistungsminderung, das ist oft ein Thema. Dann werden wir oft eingeschaltet, wenn es um eine Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz geht, nach längerer Erkrankung. Häufige Krankheitszeiten sind auch oft ein Thema, wenn wir als Jobcoaches in den Betrieb kommen. Dann gibt es kommunikative Probleme und Missverständnisse: Dass da in der Kommunikation Dinge nicht so gut laufen und sich vielleicht sogar auch schon Fronten verhärtet haben aufgrund vielleicht auch unterschiedlicher Wahrnehmungen von Arbeitsleistung und Arbeitsqualität. Also das sind so Dinge, die oft vorkommen. Manchmal geht es auch darum, es gibt eine Umstrukturierung im Betrieb, jetzt soll es ein neues Aufgabengebiet geben oder jemand wird vielleicht auf völlig anderen Arbeitsplatz umgesetzt und da muss eine neue Einarbeitung erfolgen. Also alles das können so Einschaltungsgründe sein, warum wir dann vom Integrationsfachdienst kontaktiert werden.

07:40:02 – 08:02:10

Das ist ja eine ziemlich große Bandbreite. Ein Jobcoaching am Arbeitsplatz läuft in der Regel zwischen sechs Monaten und zwölf Monaten. Bei diesen verschiedenen Herausforderungen ist es denn da möglich, dass in dieser vorgegebenen Zeit das so gelöst werden kann, dass nachher die Arbeit im gewünschten Umfang und in der gewünschten Qualität erbracht werden kann?

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

08:02:14 – 09:07:18

Da muss ich einen kleinen Bogen machen. Und zwar ist es von vornherein nicht klar, dass alles wieder so sein wird, wie es irgendwann mal war. Es ist ja relativ ergebnisoffen in dem Prozess und es werden ja in diesem Gespräch abgestimmt, was das positive Ergebnis für alle sein könnte. Das kann durchaus eine andere Perspektive sein, als zu sagen, es wird wieder so gut, wie es vor der Erkrankung war oder ähnliches. Deshalb ist es so schwer zu sagen.

Gleichwohl kann man aber sagen, dass ein Jobcoaching schon sehr gute Ergebnisse zeigt dahingehend, dass diese Ziele, die eben vereinbart werden, auch erreicht werden. Das liegt meines Erachtens vor allem darin, dass diese Ziele sehr realistisch gesetzt werden, weil in dieser ausführlichen Selbstintegration gut geschaut wurde, welche Ressourcen, welche Potenziale sind denn eigentlich in den Systemen da? Und auch genau geguckt wird, Welche von diesen Zielen könnt ihr als System eigentlich selbst erreichen, sodass wir gar nicht von außen noch so viel Wissen oder ähnliches reingeben müssen. Und dadurch hat es eine gute Quote. Das wurde ja wissenschaftlich auch schon untersucht. Das bestätigt sich darin auch und es ist sehr erfreulich, davon zu hören dann.

09:07:18 – 09:16:10

Haben Sie denn auch ein konkretes Beispiel für uns, an dem wir das noch ein bisschen besser nachvollziehen können, welche Ergebnisse es eben haben kann?

09:16:14 – 11:28:23

Ja, ich hätte da ein Beispiel. Also es ging um eine Klientin, die im redaktionellen Bereich arbeitet und lange, also über zwei Jahre krankheitsbedingt ausgefallen ist. Da gab es im Grunde den sogenannten Burnout, wo ja eine depressive Erkrankung auch bei ihr eine schwere depressive Erkrankung zugrunde lag. Und es ging um die Rückkehr an den Arbeitsplatz mit sehr großen Befürchtungen der Klientin, wieder überfordert zu werden und mit einer sehr großen Unsicherheit der Vorgesetzten, wie sie auch wieder eingesetzt werden kann. Das war im Grunde die Ausgangslage, die Klientin war auch emotional recht instabil. Und was da gut war: Wir sind da relativ schnell in sehr offenen Austausch

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

gekommen – eine offene Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und der Klientin. Was wir da noch mal besprochen haben, war, dass es eben auch wichtig ist, so eine Belastungsgrenze zu beachten. Und wir hatten da die gute Ressource, dass es ganz viele verschiedene Aufgaben gab, sodass wir im Grunde sagen konnten, welche Aufgaben sind denn geeignet, welche Aufgaben sind unter einer angemessenen Belastung für die Klientinnen umsetzbar? Und da konnten wir sehr gut ein Aufgabengebiet zusammenstellen, es erproben. Und da gab es sehr viel Unterstützung durch die Vorgesetzten. Also die waren – nachdem die verstanden hatten, worum es geht, sehr unterstützend in dem Jobcoachingprozess. Und das hat sich so weit stabilisiert, dass die Wiedereingliederung erfolgreich gelaufen ist und die Klientin auch, soviel ich weiß, immer noch im Grunde ihrer Tätigkeit nachgeht und auch gelernt hat, sich abzugrenzen gegenüber Anfragen, die zu einer Überforderung führen konnten.

Weil, das war auch ein großes Thema, dass sie immer ja gesagt hat, wenn ihr irgendwelche Aufgaben zugeteilt wurden – letztlich. Und das war eigentlich für sie der größte Veränderungsprozess zu lernen: „Nein, ich bleibe bei dem Aufgabengebiet, was wir abgesprochen haben und ich lasse mir nicht noch zusätzliche Aufgaben im Grunde zuteilen.“ Ja, und das war ein großer Erfolg, weil es nicht absehbar war, ob es überhaupt funktioniert. Von daher hat das gut, sehr gut funktioniert. Meine Aufgabe als Jobcoach war lediglich, dem System aufzuzeigen: „Welche Ressourcen habt Ihr, was könnt Ihr nutzen?“ Und noch mal ein bisschen aufzuklären über die, über die psychische Erkrankung, was die so im Arbeitsalltag mit sich bringt. Das muss natürlich immer in Absprache mit der Klientin dann passieren, inwieweit man da offen drüber reden kann. Das haben wir auch vorher besprochen. Und diese offene Kommunikation war eigentlich auch ein Stück weit der Lösungsweg, dass alle verstanden haben, worum es geht.

11:28:25 – 12:39:05

Das ist wirklich spannend zu hören, wie umfassend ihre Arbeit ist und welche Aspekte da einfließen. Und das mit dem Neinsagen! Ich denke, das könnten bestimmt auch ganz viele Arbeitnehmer gebrauchen, diese Fähigkeit zu erlernen. Das nehme ich jetzt für mich selber auch mit. Zusammenfassend kann man sagen: Jobcoaching am Arbeitsplatz ist zwar ein definierter Prozess, dennoch ist er inhaltlich offen in der Gestaltung. Und wie wir gehört haben, ist es somit möglich, dass Jobcoaching am Arbeitsplatz ganz unterschiedlich verlaufen kann.

„Jobcoaching am Arbeitsplatz“

Aufnahme: 19. August 2025

Doch dass Jobcoaching am Arbeitsplatz bei verschiedenstem Unterstützungsbedarf wirklich ein sehr erfolgreiches Instrument ist, das ist – wie Sie auch schon gesagt hatten – inzwischen wissenschaftlich erforscht und nachgewiesen. Und wenn Sie, liebe Hörerinnen und Hörer, tiefer in das Thema einsteigen möchten, dann können Sie das gerne tun auf der Website **bih.de**. Dort können Sie auch gerne diesen Podcast herunterladen oder den Link teilen mit Personen in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld.

Ihnen Herr Kornwinkel und Herr Henke wünsche ich weiterhin viel Freude und Erfolg bei Ihrer Tätigkeit Jobcoaching am Arbeitsplatz. Herzlichen Dank für Ihre Zeit.

00:12:39:08 – 00:12:40:00

Vielen Dank.

00:12:40:09

Danke, Danke!