



HAWK

HOCHSCHULE FÜR
ANGEWANDTE
WISSENSCHAFT
UND KUNST

Hildesheim
Holzminden
Göttingen

University of
Applied Sciences
and Arts

Fakultät
Soziale Arbeit und
Gesundheit
Faculty of
Social Work and
Health

Goschentor 1
31134 Hildesheim

Forschungsprojekt

JoNiMa

Jobcoaching für
Niedersachsen –
Machbarkeitsstudie
Jonima.hawk.de

Gefördert durch das
Niedersächsische
Landesamt für
Soziales, Jugend
und Familie -
Integrationsamt

JoNiMa - Zwischenbericht 1

Bedarfserhebung zu Jobcoaching^{AP} in niedersächsischen Betrieben

22.04.2022

Autorinnen

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:

Monika Kitzmann, Ergotherapeutin MSc.
Ina Lüddecke, Logopädin MSc.
Esther Scholz-Minkwitz, Ergotherapeutin MSc.

Wissenschaftliche Hilfskräfte:

Eileen Behrens, Ergotherapeutin BSc.
Irimi Tsangaveli, Dipl. Ergotherapeutin

Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Ulrike Marotzki

Inhalt

5. Bedarfserhebung zu Jobcoaching ^{AP} in niedersächsischen Betrieben	3
5.1. Einleitung Teilbericht 4	4
5.2. Methodisches Vorgehen	4
5.3. Ergebnisse	11
5.4. Fazit Teilbericht 4	22

5. Bedarfserhebung zu Jobcoaching^{AP} in niedersächsischen Betrieben

Abkürzungsverzeichnis

BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JADE	Jobcoaching zur Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren
JC	Jobcoaching
JC ^{AP}	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoNiMa	Jobcoaching für Niedersachsen - Machbarkeitsstudie
LWL	Landwirtschaftsverband Westfalen-Lippe
SBV	Schwerbehindertenvertretung

Abbildungsverzeichnis 5

Abb. 5.1: Geschlechterverteilung SBV	6
Abb. 5.2: Alter der SBV	6
Abb. 5.3: Beschäftigungsdauer im Betrieb - SBV	7
Abb. 5.4: Dauer der Funktion - SBV	7
Abb. 5.5: Geschlechterverteilung Personaler*innen	8
Abb. 5.6: Alter der Personalverantwortlichen	8
Abb. 5.7: Beschäftigungsdauer im Betrieb - Personaler*innen	8
Abb. 5.8: Dauer der Funktion - Personaler*innen	9
Abb. 5.9: Branchen	9
Abb. 5.10: Unternehmensgröße	10

5.1. Einleitung Teilbericht 4

Im Arbeitspaket Bedarfserhebung zu Jobcoaching^{AP} (JC^{AP}) in niedersächsischen Betrieben wurden mit Arbeitgebenden, Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und Schwerbehindertenvertretungen (SBV) Interviews geführt. Die Maßnahme JC^{AP} wurde vorgestellt und Einschätzungen über die Umsetzung eingeholt. Das Ziel der Interviews lag darin zu ermitteln, ob und wie die Maßnahme JC^{AP} in Niedersachsen angeboten werden kann und wie der Bedarf eingeschätzt wird.

5.2. Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden die Interviewten beschrieben. Auch die Datenerhebung sowie -auswertung werden in diesem Kapitel dargestellt.

5.2.1. Datenerhebung

Im Folgenden werden die Leitfadenentwicklung, die Rekrutierung der Teilnehmenden und der Ablauf des Interviews vorgestellt. Auch der Datenschutz wird kurz beschrieben.

Leitfadenentwicklung

Der Leitfaden für das Fokusinterview (s. Anhang A) wurde vom JoNiMa-Team entwickelt und mit der Projektgruppe Integrationsfachdienste (IFD) abgestimmt. Als Fokus wurde ein Video des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL)¹ genutzt, welches JC^{AP} in einer Pflegeeinrichtung vorstellt. Es diente dazu, den Interviewteilnehmenden die Maßnahme JC^{AP} anhand eines Beispiels vorzustellen. Das Video sollte dabei unterstützen, sich JC^{AP} am eigenen Arbeitsplatz bzw. im eigenen Betrieb vorzustellen.

Rekrutierung der Teilnehmenden

Die Rekrutierung richtete sich auf Personen, die in Betrieben im Jobcoaching (JC) potentiell verantwortlich mitwirken. Hierzu wurden Personalverantwortliche sowie SBV als Interviewteilnehmende gesucht. Im Zeitraum von August 2021 bis Januar 2022 konnten 21 Personen auf unterschiedlichen Wegen als Interviewteilnehmende gewonnen werden. Der Hauptrekrutierungsweg verlief über die IFD. Diese wandten sich mit einem Anschreiben des JoNiMa-Forschungsteams an die Betriebe, mit denen sie schon in Kontakt standen und baten um Teilnahme an den Interviews. Über diesen Weg entstanden die meisten Kontakte mit Interviewteilnehmenden. Ein IFD stellte uns eine Kontaktliste der Betriebe zu Verfügung. Auch über diese Liste konnten einige Interviews vereinbart werden. Der dritte Weg verlief über die Kontaktaufnahme mit Personen aus Firmen, die im JoNiMa-Team persönlich bekannt waren.

Insgesamt war die Rekrutierung der Interviewteilnehmenden nicht einfach. Manche angefragten Personen reagierten nicht oder erst nach wiederholter Anfrage auf E-Mails. Aufgrund von Zeitmangel standen einige Mitarbeitende der Betriebe nicht zur Verfügung. Auch Krankheitsfälle und Urlaubszeiten verzögerten die Durchführung der Interviews.

¹ Video zum Jobcoaching: <https://www.youtube.com/watch?v=PjdAo8LLX-s>

Ablauf der Interviews

Die Interviews wurden in einem Zeitraum von September 2021 bis Januar 2022 geführt. Sie wurden entweder in Präsenz oder mit den Videosystemen Zoom oder Skype durchgeführt. Vor dem Interview wurden demografische Daten zur interviewten Person und zum Betrieb per Fragebogen erhoben. Danach startete das eigentliche Interview mit einer kurzen Projektvorstellung, der Möglichkeit, Fragen zu stellen und dem Start der Aufnahme mit einem Audiogerät. Die ersten Fragen beschäftigten sich mit dem Arbeitsbereich der Interviewten und mit den Erfahrungen von Problemsituationen mit Menschen mit einer Schwerbehinderung.

Der nächste Schritt leitete zum Fokus über, dem Video des LWL. Es wurde kurz erläutert, warum die Teilnehmenden sich dieses Video ansehen und was danach im Interview passiert. Dann schaute sich der/die Interviewpartner*in das vierminütige Video auf einem mitgebrachten Laptop oder dem geteilten Bildschirm an.

Nach dem Video wurden erste Eindrücke und Fragen zur Maßnahme gesammelt. Danach wurde darüber gesprochen, ob die Maßnahme Jobcoaching^{AP} in bestimmten betrieblichen Situationen aus der Sicht der Interviewten hilfreich sein könnte und ob sie sich vorstellen könnten, darauf in ihrem Betrieb hinzuweisen bzw. darauf zurückzugreifen.

Das Interview endete damit, mögliche offene Fragen zu klären und weitere Anmerkungen der Interviewten mitzunehmen. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 60 Minuten.

Nach den Interviews verfassten die Interviewerinnen ein Postskript (s. Anhang B), in dem unter anderem die Selbstwahrnehmung der Interviewerin, situative Aspekte und Gesprächsthemen vor und nach dem Interview aufgenommen wurden. Auch die Schwerpunktsetzung der Interviewten wurde hier schon notiert, um für die Auswahl der Interviews eine schnelle Informationsmöglichkeit zu haben.

Datenschutz

Allen Teilnehmenden wurden vorab eine Studieninformation und eine Einverständniserklärung per E-Mail zugesandt. Somit hatten die Teilnehmenden vorab die Möglichkeit, sich über den Ablauf und die Inhalte des Interviews zu informieren. Die Einverständniserklärungen wurden bei den Videointerviews per E-Mail zurückgesandt, bei den Interviews in Präsenz persönlich in Empfang genommen.

Die erhobenen Daten (Aufnahme und Strukturfragebogen) sowie Einverständniserklärungen wurden in einem passwortgeschützten Ordner in der HAWK-Cloud gesichert. Die Cloud liegt auf einem eigenen Server der HAWK.

5.2.2. Beschreibung der Teilnehmenden

Insgesamt nahmen 21 Personen an den Interviews teil. 15 Interviews fanden als Einzelinterviews statt, drei Interviews wurden mit zwei Personen gleichzeitig geführt.

SBV

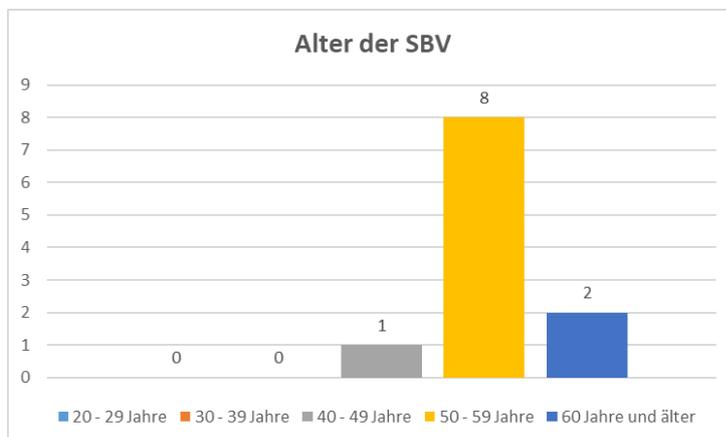
Die elf interviewten SBV haben in den Betrieben eine Freistellung zwischen null und 100%. Einige der Teilnehmenden werden im Unternehmen nur bei Bedarf hinzugezogen, andere haben eine Freistellung von 40 - 60% oder werden auch komplett für diese Aufgabe freigestellt. Von den interviewten SBV waren 48% weiblich und 52% männlich.



N	Gültig	11
	Fehlend	0

Abb. 5.1: Geschlechterverteilung SBV

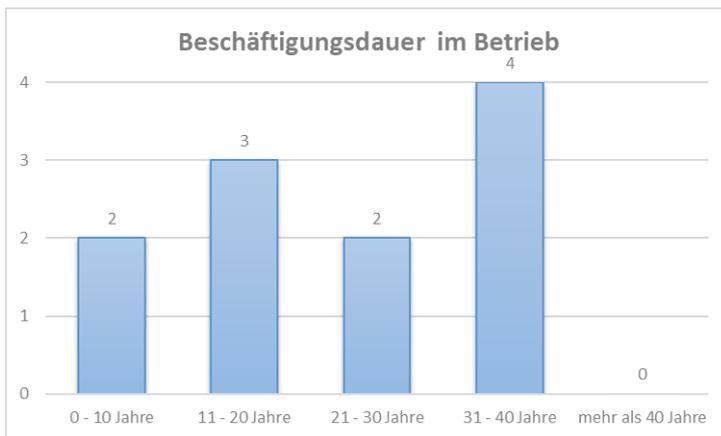
Die SBV hatten ein Durchschnittsalter von 55 Jahren. Die/der jüngste Interviewte war 48 Jahre, die/der älteste war zum Zeitpunkt des Interviews 62 Jahre. 54% der Interviewten waren 57 Jahre und älter.



N	Gültig	11
	Fehlend	0

Abb. 5.2: Alter der SBV

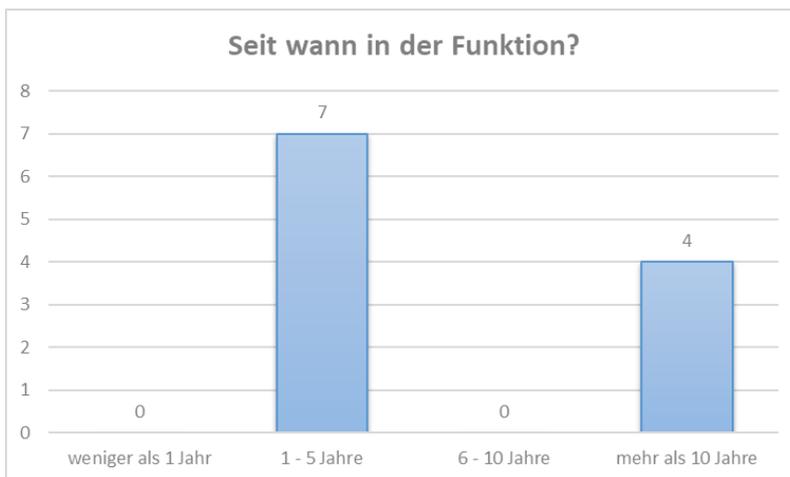
Die SBV sind im Durchschnitt seit 23 Jahren in dem Betrieb angestellt, in dem sie aktuell arbeiten.



N	Gültig	11
	Fehlend	0

Abb. 5.3: Beschäftigungsdauer im Betrieb - SBV

Die SBV sind im Durchschnitt acht Jahre in ihrer Funktion tätig. Der größte Teil von 63% ist jedoch nur zwischen einem und fünf Jahren in der jetzigen Funktion tätig. Eine Person hat mit 21 Jahren die Position als SBV schon sehr lange inne.



N	Gültig	11
	Fehlend	0

Abb. 5.4: Dauer der Funktion - SBV

Personaler*innen

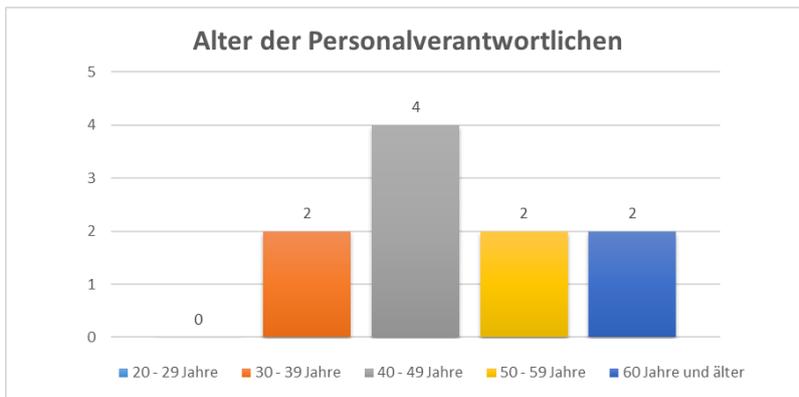
Die zehn hier als Personaler*in benannten Teilnehmenden setzten sich aus Abteilungsleiter*innen, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)-Beauftragten, Personalsachbearbeiter*innen, betrieblichen Sozialberater*innen und Vorgesetzten zusammen. Von den interviewten Personaler*innen waren 70% weiblich und 30% männlich.



N	Gültig	10
	Fehlend	0

Abb. 5.5: Geschlechterverteilung Personaler*innen

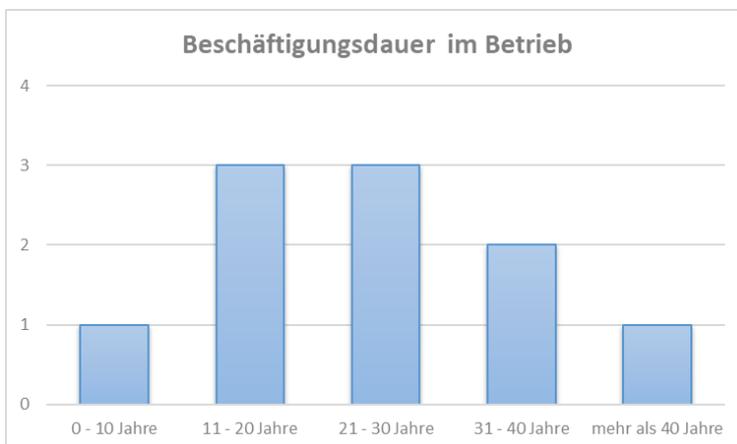
Die Personaler*innen hatten ein Durchschnittsalter von 48 Jahren. Die/der jüngste Interviewte war 30 Jahre, die/der älteste war zum Zeitpunkt des Interviews 65 Jahre. 60% der Interviewten waren 48 Jahre und älter.



N	Gültig	10
	Fehlend	0

Abb. 5.6: Alter der Personalverantwortlichen

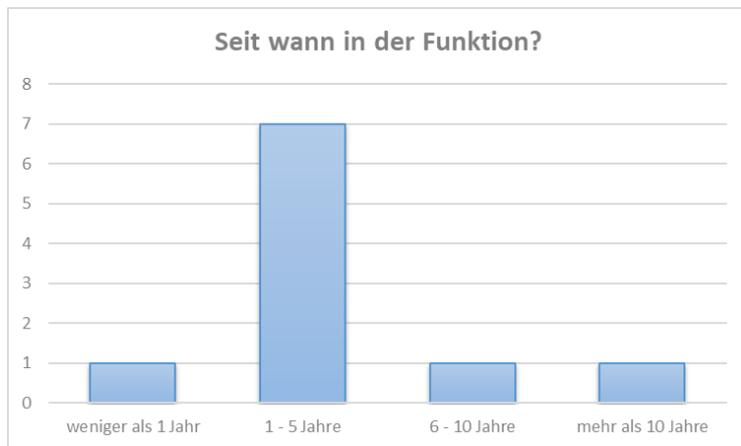
Durchschnittlich sind die Interviewpartner*innen seit 24 Jahren in dem Betrieb angestellt, in dem sie aktuell arbeiten.



N	Gültig	10
	Fehlend	0

Abb. 5.7: Beschäftigungsdauer im Betrieb - Personaler*innen

Sie sind jedoch zum großen Teil kürzer in der aktuellen Position, die sie zurzeit innehaben. 70% der Beschäftigten arbeiten in dieser Funktion zwischen einem und fünf Jahren. Im Durchschnitt sind sie seit vier Jahren in der Position.

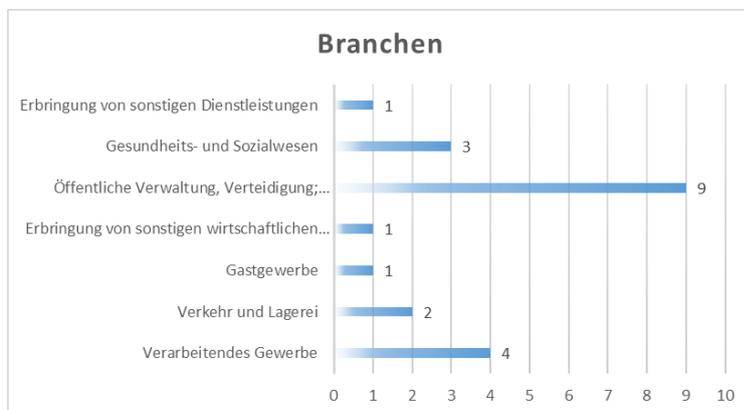


N	Gültig	10
	Fehlend	0

Abb. 5.8: Dauer der Funktion - Personaler*innen

Branchen

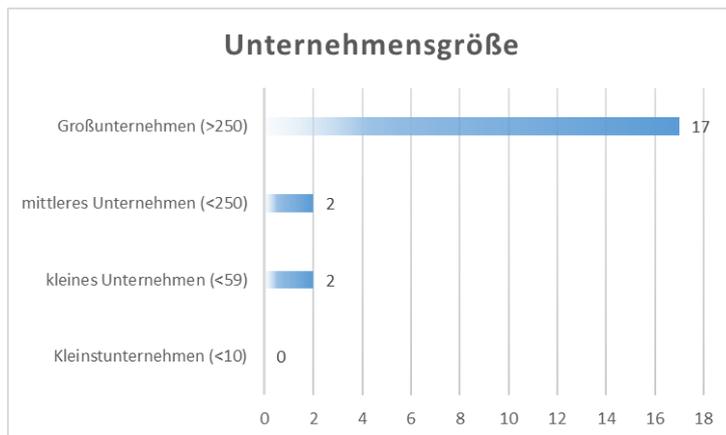
Die Interviewteilnehmenden sind unterschiedlichen Branchen zuzuordnen. Aus der öffentlichen Verwaltung kamen 42% der Teilnehmenden, die anderen genannten Branchen verteilen sich zwischen 5% und 19%.



N	Gültig	21
	Fehlend	0

Abb. 5.9: Branchen

80% der Teilnehmenden kam aus Großunternehmen, d.h. aus Betrieben mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Teilnehmende aus Kleinunternehmen, weniger als 10 Mitarbeitende, standen für die Interviews nicht zur Verfügung.



N	Gültig	21
	Fehlend	0

Abb. 5.10: Unternehmensgröße

5.2.3. Datenauswertung

Die Datenauswertung wurde im JoNiMa-Team gemeinsam durchgeführt.

Transkription

Von den wissenschaftlichen Hilfskräften im JoNiMa-Team wurden zehn Interviews transkribiert. Die zugrundeliegenden Transkriptionsregeln lehnen sich an Dresing & Pehl² an.

Die Namen, Betriebe und Orte der Interviewten wurden anonymisiert, sodass eine Zuordnung der Personen nicht mehr möglich ist. Aufgrund der sich bei der Auswertung abzeichnenden Datensättigung – es kamen keine neuen Aspekte mehr hinzu – wurden die übrigen Interviews nicht mehr transkribiert, sondern auf Basis der Audioaufnahmen hinzugezogen.

Analyse

Zur Analyse der transkribierten Interviews wurde vom JoNiMa-Team die Analysesoftware MAXQDA 2020 genutzt. Die Kategorienentwicklung und das weitere Vorgehen erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse³ und induktiv-deduktiven Vorgehen. Um einen Überblick zu erhalten wurde das Datenmaterial zunächst gesichtet. Auf dieser Basis wurde ein deduktives Kategoriensystem mit den drei großen Kategorien „Voraussetzung“, „Chancen“ und „Barrieren“ für das Jobcoaching entwickelt. Die Kategorien wurden in der weiteren Analyse angepasst und durch induktiv gebildete Unterkategorien spezifiziert. So wurden die Sichtweisen auf die einzelnen Beteiligten, wie die „Menschen mit Schwerbehinderung“, die „Arbeitgebenden und Vorgesetzten“ und die „Kolleg*innen“ mit einbezogen. Außerdem wurde die Kategorie „Zusammenarbeit mit IFD und InA“ gebildet, in der ebenfalls Chancen und Hindernisse aufgezeigt wurden.

² Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg.

³ Rädiker, S., Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten. Springer-Verlag.

Die restlichen Interviews wurden auf Basis der Audioaufnahmen global analysiert. D.h. es wurden alle Interviews noch einmal angehört und zur Validierung der Ergebnisse genutzt. Vereinzelt neu auftauchende Aspekte wurden in den Interviews identifiziert, paraphrasiert und den Kategorien zugeordnet.

5.3. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Bedarfserhebung in den Betrieben dargestellt. Kapitel 5.3.1 bezieht sich auf den *Kontext Betrieb*. Hier werden verschiedene Voraussetzungen für ein gelingendes Jobcoaching genannt, sowie mit welchen Chancen und Barrieren Jobcoaching im betrieblichen Kontext verbunden sein kann. Das Kapitel 5.3.2 beschäftigt sich außerdem mit den einzelnen Beteiligten am Jobcoachingprozess. Kapitel 5.3.3 bezieht sich auf die *Kontexte Integrationsfachdienst und Integrationsamt*. Hier werden die gelingende Zusammenarbeit und Wünsche an diese beteiligten Akteure/Stellen dargestellt, die für eine gute Kooperation im JCAP sinnvoll erscheinen.

5.3.1. Kontext Betrieb

In den Interviews wurden unterschiedliche Voraussetzungen für ein gelingendes JCAP sowie mögliche Hindernisse genannt. Weitere Aspekte bildeten die individuellen Blickwinkel der verschiedenen am JC im Betrieb beteiligten Personen.

Voraussetzungen für eine gelingende Durchführung von JCAP im Betrieb

Ein in allen Interviews vorkommendes Thema war die Ausgestaltung der *Rahmenbedingungen* des JCAP. Diese sollten vor Beginn des eigentlichen JC geklärt sein. Hier wurde vor allem der Zeitfaktor, die zu Verfügung stehenden Räumlichkeiten, die Finanzierung, der Datenschutz und die Rollenklärung genannt. Die Interviewteilnehmenden erwarten von den Jobcoaches, dass sie gut erreichbar sind während der normalen Arbeitszeiten und sie ihre Kontaktdaten im Betrieb hinterlassen, sodass alle Beteiligten drauf zugreifen können. Auch eine gemeinsame Besprechungszeit mit den Personaler*innen wurde gewünscht.

Der *Zeitfaktor* spielte für alle Interviewteilnehmenden eine besondere Rolle. Von sich selber sagen vor allem die Personaler*innen, dass sie nicht ausreichend Zeit haben, sich neben ihrer eigenen Arbeit um die Integration des Menschen mit Schwerbehinderung zu kümmern. Dafür scheint JCAP aus ihrer Sicht sehr gut geeignet zu sein. Andererseits sehen sie die Gefahr, dass sich die Menschen mit Schwerbehinderung zusammen mit den Jobcoaches für Reflexionsgespräche zu viel aus dem eigentlichen Arbeitsprozess herausziehen. Hier fänden die Interviewten eine klare Vereinbarung sinnvoll.

Wenn das so eingehalten wird, wie das unser Fertigungsleiter vorgibt, also nicht länger als eine halbe Stunde das Gespräch während der Arbeitszeit, dann wird das akzeptiert. Ähm das andere würde glaub/, also wenn man sich mehrere Stunden rauszieht, das aber als Arbeitszeit sozusagen verrechnet, das würde glaube ich zu ganz viel ähm Kontroversen führen. [Personalerin_Frau Rose: 9: 1160 - 9: 1521]

Die Interviewten benannten außerdem, dass vorab geklärt werden müsse, welche *Räumlichkeiten* genutzt werden sollen. Oft gibt es in den Betrieben keine oder nur sehr geringe Möglichkeiten, sich für eine Zweier-Situation zurückzuziehen und ein Gespräch zu führen. Es besteht die Befürchtung, dass

durch Gespräche direkt am Arbeitsplatz eine Störung für die restlichen Mitarbeitenden entstehen könnte. Aber auch die technische Ausstattung kann eine Rolle spielen, wenn z.B. für mehrere Mitarbeitende im Betrieb ein PC zur Verfügung steht.

Es darf die Arbeitsabläufe nicht stören. (.) Also wenn ich einen kleinen, relativ kleinen Raum haben, wo viele Menschen zu Stoßzeiten sich treffen. Und dann habe ich noch eine zusätzliche Person mit dabei, die versucht zu erklären, anzuleiten, zu beraten oder gemeinsam irgendwas zu besprechen. Könnten sich/ kann das vielleicht auch störend wirken auf die anderen, die sagen: das ist ja schön, dass ich die ganze Zeit redet, aber ich muss jetzt hier mal was schreiben. [SBV_Frau Adler: 12: 1153 - 12: 1758]

Auch die Frage der *Finanzierung* wurde in den Interviews an unterschiedlichen Stellen eingebracht. Nicht allen Interviewten war bewusst, wie die Finanzierungsmöglichkeiten für JCAP aussehen. Deshalb sprachen sie davon, dass die Finanzierung vorab geklärt sein sollte und ggf. bei der Aufklärung über die Maßnahme schon Informationen über die Finanzierungsmodelle mitgegeben werden sollten. Auch über möglicherweise auftretende Folgekosten und die Finanzierung notwendiger weiterer Unterstützungsmaßnahmen sollte der Betrieb vorab informiert werden.

Obwohl wir natürlich ja auch, klar, immer versuchen diese Arbeitsplätze zu sichern, muss man natürlich auch gucken, wo kommt das Geld unter Umständen her. Also, wie finanziert sich so eine Maßnahme? [Personalerin_Frau Gänseblum: 3: 939 - 3: 1138]

Neben der eigentlichen Finanzierung war für die Interviewten z.T. nicht deutlich, ob die Jobcoaches während der Zeit bei den Firmen angestellt sind. Insgesamt müsste für die SBV und die Personalverantwortlichen hier von Beginn an absolute Klarheit herrschen.

Das ist die große Frage. Wer zahlt das? Für wie lange? Müssen wir den Menschen dann einstellen? Braucht der einen Arbeitsvertrag dann? Hat er einen eigenen Arbeitsvertrag? Das sind dann ja wieder diese ganzen rechtlichen Sachen, die dann dazu kommen, die dann natürlich die Verwaltung auch bewegt. [T_SBV_Frau Vogelbeere: 11: 1414 - 11: 1713]

Ein wichtiger Punkt, der in den unterschiedlichen Interviews sowohl bei den Personaler*innen als auch bei den SBV immer wieder auftauchte, war das *Thema Datenschutz*. Vor Beginn des JC müsste für alle Beteiligten geklärt sein, dass Betriebsgeheimnisse und sensible Daten von dem Jobcoach nicht nach außen getragen werden dürfen. Hier machen sich alle Interviewten Sorgen, dass sonst eine Person von extern nicht in den Betrieb kommen könnte und Einsicht in alle relevanten Bereiche haben dürfte.

Ich könnte mir zum Beispiel vorstellen, dass ist jetzt, weiß ich nicht. Zum Beispiel jetzt in der Personalabteilung, sage ich mal, wenn wir mit sehr sensiblen Daten arbeiten. Das ist halt schwierig, wenn da noch jemand noch mit darauf guckt. Das ist natürlich mit Patientendaten so wie in dem Film auch ein ähnliches Beispiel. Hm, aber das sind halt schon, ja, Bedingungen, die vorher geklärt werden müssen. Wie funktioniert so was? [Personalerin_Frau Gänseblum: 7: 1544 - 7: 2031]

Ein wichtiges Thema in den Interviews nahm die *Rollenklärung der Jobcoaches im Betrieb* ein. Unabhängig von eigenen Erfahrungen mit JC sind die Interviewten der Meinung, dass ein Blick von außen eine große Chance für die Lösung von Problemstellungen am Arbeitsplatz bedeutet. Dem Jobcoach wird zuerkannt, durch sein Wissen und seine Beobachtung gezielt Abläufe im Unternehmen anpassen zu können, sodass alle Beteiligten davon profitieren. Er/Sie schaue nicht nur auf die Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung, sondern habe auch die Kolleg*innen und Vorgesetzten im Blick und beziehe diese in seine Ideen mit ein.

Naja, dass man vielleicht auch andere Strukturen mal aufzeigen kann. Wie man vielleicht auch irgendwas noch anderes ordnen, strukturieren kann in den Arbeitsabläufen. (...) Äh, genau. Weil das ist, gegebenenfalls auch das was unseren Mitarbeitern hier ein bisschen fehlt. [Personaler_Herr Eiche: 4: 1637 - 4: 1912]

Kommunikation während des Jobcoachings

Schon während der Zieldefinition sei es wichtig, die unterschiedlichen Beteiligten mit einzubeziehen und nach deren Meinungen und Ideen bzgl. des JC zu fragen. Denn nur gemeinsam festgelegte Ziele würden einen größtmöglichen Erfolg gewährleisten.

Wichtig sowohl für die SBV als auch die Personaler*innen sei es, das gesamte *Arbeitsteam mit einzubeziehen*. Die Interviewten sprechen sich dafür aus, dass die geplante Maßnahme vor Beginn in einer Teambesprechung vorgestellt wird. Alle Beteiligten (Kolleg*innen, Vorgesetzte*r, SBV, Personaler*in, Arbeitnehmende mit Schwerbehinderung) sollten nach ihren Befürchtungen befragt und der Ablauf erläutert werden. Die Teilnehmenden gehen davon aus, dass eine hohe *Transparenz* den Erfolg einer Jobcoachingmaßnahme während des JC fördert.

Auf alle Fälle die Schwerbehindertenvertretung vor Ort, ja. Also, das wären immer die Beteiligten. [...] Ich weiß nicht, wo es nicht auch ganz gut ist vielleicht auch für eine Transparenz zum Beispiel im Kollegium selbst zu sorgen. Warum ist jetzt die Person nicht voll leistungsfähig oder was, warum machen wir das jetzt? Was können wir alle davon erwarten, um die Person wieder voll im Boot zu haben? [Personalerin_Frau Malve: 6: 276 - 6: 940]

Aber auch der Einbezug der Kolleg*innen während des Jobcoachingprozesses muss gut überlegt und kommuniziert werden. An welchen Stellen ist es sinnvoll, die Vorgesetzten mit einzubeziehen, wann spielen die Kolleg*innen eine Rolle? Das sollte von dem/der Jobcoach vor allem mit dem Menschen mit Schwerbehinderung und seinem/ihrer direkten Umfeld geklärt werden und er/sie sollte diese Beteiligung auch begleiten.

Das muss natürlich auch mit der betroffenen Person sehr gut abgesprochen sein. In wie weit kann man oder muss man eben auch Kolleg:innen und/oder Vorgesetzte mit einbeziehen. Und wird das eben auch begleitet, diese, diese Kommunikation oder diese Beteiligung von, von allen möglichen Personen. [Personalerin_Frau Gänseblum: 8: 461 - 8: 756]

Genauso wichtig ist es dann natürlich auch, sich von den Beteiligten Rückmeldungen zu dem Jobcoachingprozess einzuholen.

Insgesamt stellte *Transparenz* ein großes Thema in den Interviews dar. Die Personaler*innen und SBV erwarten von den Jobcoaches ein transparentes Vorgehen. D.h., sie möchten regelmäßig über den aktuellen Stand des JC informiert werden und auch einen regelmäßigen Austausch mit den Arbeitgebenden halten sie für sehr wichtig.

Die Transparenz muss natürlich gegeben sein, dass der Jobcoach uns auch regelmäßig informiert. Wie da so der aktuelle Stand ist, dass kann er ja mit dem (unv.) ja auch abstimmen, was wir da erfahren sollen. Ähm das hat bei uns immer sehr gut geklappt, deswegen ist mir das nicht gleich eingefallen. Aber ich glaube, das wäre auch nochmal ein wichtiger Punkt. [Personalerin_Frau Rose: 8: 2699 - 8: 3063]

Chancen des Jobcoachings

Die interviewten SBV und Personaler*innen sehen im JC viele Chancen für alle Beteiligten im Betrieb, vor allem aber für die Menschen mit Schwerbehinderung.

So sei der/die Jobcoach in der Lage, durch den Blick von außen, *festgefahrene Abläufe neu zu strukturieren* und somit dem Menschen mit Schwerbehinderung die Arbeit zu erleichtern oder wieder zu ermöglichen.

Weil das war ja so ein zentraler Punkt, dass eben dieser, dieser Jobcoach gerade bei der Strukturierung des Arbeitsalltages hilft. Wenn es vielleicht gar nicht unbedingt um inhaltliche Dinge geht, sondern einfach erstmal dem ganzen wieder einen geordneten Rahmen zu geben. [Personalerin_Frau Gänseblum: 2: 3387 - 2: 3659]

Dies halten sie für eine wesentliche Ressource des JC, die auch den anderen Beteiligten wie Kolleg*innen oder Vorgesetzten nützen könne. Vor allem, wenn die Arbeitsaufgaben klar geregelt seien und trotzdem immer wieder unterschiedliche Konfliktsituationen auftreten, wer was wann macht.

Wertgeschätzt wird hier vor allem von den Personen, die in ihrem Betrieb schon Jobcoachingerfahrung hatten, dass die Jobcoaches durch ihren Blick von außen diplomatischer sind und somit neue Ideen bzgl. der Abläufe besser einbringen können. Insgesamt haben die Interviewten die Jobcoaches als Personen mit hohem Einfühlungsvermögen gegenüber allen Beteiligten erlebt.

Da kommt jemand von außen. Das kann ja auch gut sein, wenn der einen Blick von außen wirft. (.) Es kommt jetzt auf das Geschick des Kollegen an, der da Jobcoach ist. [...] Wenn er das aber ein bisschen diplomatisch macht und sagt: habt ihr mal überlegt, was haltet ihr denn von der Idee? Kann man da mal einen Probelauf machen? Das ist nicht sein, seine Aufgabe, ne? Aber wenn sich das so ergibt. Kann das ja vielleicht fürs ganze Team gut sein. Und wenn man das vorher klarstellt, der kommt nicht um euch zu kontrollieren. Sondern der kann eventuell nicht nur dem Schwerbehinderten, sondern dem ganzen Team von Nutzen sein. [SBV_Frau Adler_: 10: 1003 - 10: 1888]

Die interviewten Personen gehen davon aus, dass der Jobcoach ein hohes *übergeordnetes Fachwissen* hat. Sie haben in unterschiedlichen Situationen immer wieder festgestellt, dass sie als Vertreter*innen der Arbeitgebenden nicht immer leisten können, was notwendig ist, weil das Wissen oder auch die Zeit fehlt. Natürlich würde alles versucht, Dinge zu verändern, sodass der Mensch mit Schwerbehinderung wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann, aber der Blick von außen sei nicht zu ersetzen.

Und so eine externe Begleitung hat einfach ja den Vorteil, dass jemand mit einem anderen Blick drauf guckt. Man ist ja immer selber so ein bisschen betriebsblind und sieht gar nicht viele Dinge gar nicht, die eigentlich offensichtlich sind. [Personalerin_Frau Gänseblum: 4: 1150 - 4: 1390]

Eine weitere Ressource, die die Interviewten benannt haben ist, dass die Jobcoaches ein großes *Erfahrungswissen mit Erkrankungen und mit Menschen mit Schwerbehinderung* mitbringen. Gerade bei psychischen Erkrankungen scheint es besonders wichtig zu sein, denn vor allem die Personaler*innen sagen, dass das Thema Burnout und die damit einhergehenden psychischen Belastungen immer mehr zunehmen in den Betrieben. Hier könne ein Jobcoach mit spezifischem Wissen besser unterstützen und aufklären.

Auch die Fähigkeit der Jobcoaches, *Konflikte zu erkennen* und Lösungsvorschläge zu machen, wurde als Chance für ein gelingendes JC benannt. Die Interviewten sehen auch für sich die Möglichkeit, bestehende Konflikte mit dem Jobcoach zu besprechen und dazu eine Meinung von außen zu bekommen. Dies kann zur Entlastung der Vorgesetzten und Kolleg*innen beitragen.

Hätte ich jetzt einen Jobcoach, der mit zuhört. (.) Der könnte dieses Zusammenfassen, Spiegeln, nochmal Wiederholen, übernehmen und könnte nochmal außerhalb dieser angespannten Situation, die Sachen in Ruhe nochmal durchgehen. Und vielleicht auch fünfmal nochmal erklären, wofür der Kollege im normalen Arbeitsablauf keine Zeit hat. Also das ist für mich schon deutlich anders. [SBV_Frau Adler_: 9: 2324 - 9: 2708]

Die Personaler*innen und SBV berichten, dass dort wo Jobcoaching^{AP} stattgefunden hat, es dazu geführt habe, dass das Arbeitsverhältnis mit dem Menschen mit Schwerbehinderung noch besteht und sich auch positiv entwickelt hat.

Dann haben wir dann da echt ne schöne Sache gefunden und seitdem super. Also der ist nicht mehr krank [SBV_Herr Busch: 12: 297 - 12: 399]

Insgesamt gehen die Interviewten davon aus, dass ein Jobcoach dafür sorgen kann, dass die schwerbehinderten Arbeitnehmenden wieder an ihren Arbeitsplatz integriert werden können und somit auch zur *Sicherung der Arbeitsplätze* beitragen.

Barrieren für Jobcoaching

Die interviewten SBV sehen als eine Barriere an, dass JC erst als *letzte Maßnahme vor der Kündigung* eingesetzt wird. D.h. es wurde schon alles Mögliche innerbetrieblich probiert, der Mensch mit Schwerbehinderung ist weiterhin immer wieder oder lange krank und eigentlich sind sich die Vorgesetzten einig, dass nur eine Kündigung sinnvoll wäre. Hier könne es sein, dass auch das JC nicht mehr hilfreich sein kann oder der Jobcoach es sehr schwer habe, alle an einen Tisch zu holen.

[...] da ist ja einer, der ist jetzt länger, länger erkrankt. Und dazu sagen, so der wird jetzt entsprechend nach 18 Monaten ungefähr ausgegliedert. Was machen wir mit dem? Das, das man oder das die, dass man das transparenter oder schneller geht zu sagen, hier, da ist was, bevor da irgendwas passiert, habt ihr schon mal daran gedacht, auch die nochmal mit zur Rate zu ziehen. [SBV_Herr Baum: 4: 2291 - 4: 2804]

Gerade die Personaler*innen sorgen sich auch vor *längeren Krankheitsausfällen*. Eine langfristige Erkrankung seitens der Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung als auch der Jobcoaches könnten zu einer Unterbrechung des Prozesses führen und damit zu einem Mislingen beitragen.

Eine große Befürchtung in den Betrieben ist, dass durch das JC zu viele *Abläufe durcheinandergebracht* werden. Die Teilnehmenden sehen die Gefahr, dass Einzelgespräche zu stark ausgedehnt werden und die Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung ihre eigentliche Arbeit dadurch noch weniger schaffen.

Und dann zieht man sich zurück und das versucht sie [Mitarbeitende mit Schwerbehinderung] natürlich besonders auszudehnen. Weil ihr Problem ist ja, sie will ja nicht arbeiten. Und in der Zeit wo sie das Coaching hat, muss sie ja nicht arbeiten und da haben wir das immer auf eine halbe Stunde begrenzt. [T_Personalerin_Frau Rose: 8: 1755 - 8: 2023]

Oder das auch die Abläufe, z.B. in einem kleinen Raum mit mehreren Mitarbeitenden, durch die zusätzlichen Gespräche gestört werden und es zu einer Unzufriedenheit bei den Kolleg*innen kommen könnte

Die Interviewten halten JC nicht in allen Bereichen für umsetzbar. So gibt es z.B. Bereiche im Betrieb, die klar vorstrukturiert sind und wo im Akkord gearbeitet wird. Hier können sie sich schwer vorstellen, wie sich ein Jobcoach einbringen soll. Sie befürchten eher, dass die Produktivität insgesamt darunter leiden könnte. Die Teilnehmenden befürchten, dass es in diesen Bereichen zu einem *Kontrollverlust von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden* kommen könnte. Dadurch, dass jemand von extern kommt und an verschiedenen Stellschrauben drehen möchte, könnte es zu Unzufriedenheit kommen. Auch die Gefahr, dass andere Probleme (Konflikte, ungleiche Aufgabenverteilung, Vorteile für bestimmte Mitarbeitende etc.) zu Tage treten, spielt hier eine Rolle. Insgesamt befürchten sie, dass eine Person die von außen kommt, Unruhe ins Team bringen könnte.

Kontrolle. Da kommt jemand rein, der guckt auf unsere Abläufe. Guckt in unsere Organisation. Und der kümmert sich natürlich nicht nur um den Kollegen, um den er sich kümmern soll. Sondern er kriegt ja auch andere Sachen mit. Also ich könnte mir vorstellen, dass ein Hemmschuh ist, dass man das Gefühl hat, hier kontrolliert mich einer. [SBV_Frau Adler_: 10: 212 - 10: 552]

Ein wiederholt genanntes Thema, ist ein tätigkeitsbezogenes *fehlendes Fachwissen der Jobcoaches*, welches an den Arbeitsplätzen notwendig ist. Sie gehen z.B. davon aus, dass ein Jobcoach, der/die einen Menschen mit Schwerbehinderung aus der IT begleitet, auch IT-Wissen (Softwareprogrammierung, Administrator*innen-Kenntnisse etc.) haben müsste.

Bei uns (.) sind die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen, ähm ich will nicht sagen monotoner. Aber (.) ähm wenn es zum Beispiel um das Verträge vorbereiten geht. Wüsste ich jetzt zum Beispiel nicht, wie da eine Hilfe von außen, von jemanden jobfremdes kommen soll. Weil man da viel, viel Fachwissen inhaltlich braucht. [Personaler_Herr Eiche: 3: 494 - 3: 815]

5.3.2. Blick auf Beteiligte im Jobcoaching

Arbeitnehmer*in mit einer Behinderung

Die Personalverantwortlichen und SBV stellten in ihren Interviews fest, dass sie *oft gar nicht wissen, welche Mitarbeitenden einen Schwerbehindertenstatus haben*. Viele Mitarbeitenden befürchten wohl, dass sie schneller ihren Arbeitsplatz verlieren, wenn sie dies bekannt geben oder dass sie dadurch stigmatisiert werden.

Wir haben auch viele, die zwar eine Behinderung haben, wo wir aber eigentlich von nichts wissen, weil das nicht bekannt gegeben wird. Weil das wäre ein öffentlicher Makel dann wieder. [T_SBV_Frau Kastanie: 13: 2838 - 13: 3023]

Ein weiterer Faktor ist, dass *andere Mitarbeitende oft nicht wissen, dass sie einen Schwerbehindertengrad beantragen können*. Das führe dazu, dass für sie auch weniger Unterstützung im Betrieb vorhanden ist. Außerdem haben die Interviewten die Erfahrung gemacht, dass die Menschen mit Schwerbehinderung sich nicht immer trauen, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Entweder, weil sie z.B. Angst haben, dass eine Kündigung erfolgt oder dass sie von den Kolleg*innen nicht mehr akzeptiert werden. Die SBV sagen, dass sie oft erst unterstützen können, wenn sich die Mitarbeitenden an sie wenden oder wenn

die Personalverantwortlichen ihnen mitteilen, wo z.B. längere Krankheitsphasen vorliegen und sie dann auf die Mitarbeitenden zugehen.

Dann müssten sie ja schon mal erstmal damit offen umgehen. Sie müssten ja denn zumindest schon mal, erstmal, sicher macht das der eine oder andere Kollege. Aber zumindest ja schon mal die Hürde nehmen, (...) ähm das kund zu tun. Das sie Hilfe brauchen. [T_SBV_Herr Busch: 8: 1403 - 8: 1657]

Eine weitere Problematik sehen die Personalverantwortlichen darin, dass die Menschen mit Schwerbehinderung das JC ablehnen, weil sie sich dadurch kontrolliert fühlen könnten und mit ihren Einschränkungen im Kolleg*innenkreis noch präsenter sind. Auch das Gefühl, ständig von einer anderen Person beobachtet zu werden, könnte bei den Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung zu großem Druck führen und die Situation ggf. noch verschlimmern.

Wenn jemand das Gefühl hat, ah jetzt kriege ich noch einen Aufpasser an meiner Seite, die trauen mir wohl nicht mehr zu das ich hier meine Aufgaben richtig mache, das wäre fatal. [T_Personalerin_Frau Malve: 6: 2291 - 6: 2475]

Insgesamt sehen die SBV und Personalverantwortlichen im JC jedoch eine große Chance für die Menschen mit einer Schwerbehinderung. Sie sind der Meinung, dass die Jobcoaches dazu beitragen können, dass eine Reintegration in das Arbeitsumfeld stattfindet. Sie bringen an den unterschiedlichsten Stellen zum Ausdruck, dass durch die Zusammenarbeit von den Menschen mit Schwerbehinderung und den Jobcoaches ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, was den Mitarbeitenden dazu diene, die Arbeitsabläufe (wieder) zu verstehen oder ggf. anzupassen.

Das ist schon dieselbe Tätigkeit, aber es ist einfach eine andere/ also vom Coach jetzt dieses so mitgehen. Das dann zu besprechen, ne Vertrauens Basis mit dem Coach:i aufzubauen. Ähm es ist ja auch ganz wichtig, dass das ne neutrale Person ist. [T_Personalerin_Frau Rose: 4: 2241 - 4: 2490]

Aus Sicht der Interviewten könne die Neutralität der Jobcoaches dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden mit Behinderungen Veränderungen besser annehmen. Auch die Möglichkeit vertrauliche Gespräche zu führen, scheint für die Integration des Mitarbeitenden mit Behinderung und seine Zufriedenheit zuträglich zu sein.

Die Interviewten merken jedoch auch an, dass die Aufklärung über Schwerbehinderung und das Verständnis dafür, dass die Mitarbeitenden manche Dinge vielleicht nicht so schnell oder mit vereinfachten Strukturen bewältigen, in den Betrieben noch wesentlich verbessert werden müsse. Hier wünschen sie sich von den IFD und dem InA Unterstützung. Sie gehen davon aus, dass sich die Mitarbeitenden eher trauen, über ihre Problematiken zu sprechen, wenn sie auch das Unterstützungsnetzwerk durch die IFD kennen würden.

Ich, ich glaube, an manchen Stellen ist es die, die unabhängige Beratung oder, oder Sensibilisierung für die Möglichkeiten. Also zu gucken, eben welche Ressource hat dieser Mitarbeiter noch. [T_Personalerin_Frau Malve: 2: 3350 - 2: 3541]

Schwerbehindertenvertretung und Personalverantwortliche

Die interviewten SBV sehen sich in einer *Unterstützer*innenrolle für die Arbeitnehmenden mit Schwerbehinderung*. In persönlichen Gesprächen mit den Beteiligten könnten sie vorab schon für ein JC sensibilisieren. Oft haben sie jedoch das Problem, dass sie nicht wissen, welche Probleme auftauchen und wer genau davon betroffen ist. Die Menschen mit Schwerbehinderung scheinen sich auch nicht zu trauen ihre Probleme offenzulegen, häufig müssen die SBV selbst aktiv werden.

Also, man, definitiv man muss selbst tätig werden. Die klingeln nicht alle drei Wochen und fragen, ob irgendwie. [...] man muss quasi auf die zugehen und dann klappt das auch. [T_SBV_Herr Baum: 3: 1542 - 3: 1831]

Die SBV und die Personalverantwortlichen sehen sich auch als wichtige *Ansprechperson, um die Informationen über JC in den Betrieb hinein zu tragen*. Sie wünschen sich Material und Schulungen zu dem Thema, um JC^{AP} für den Betrieb und die Arbeitgebenden interessant zu machen und eine mögliche Durchführung unterstützen zu können. Sie sprechen davon, dass sie durch ihre vielen unterschiedlichen Aufgaben, wie Unterstützung bei der Wiedereingliederung bei Erkrankung, Beschaffung technischer Hilfsmittel oder der Anpassung von Arbeitszeiten, eine gute Voraussetzung haben, Menschen mit Schwerbehinderung beim Jobcoachingprozess zu begleiten.

Außerdem sehen sie es als ihre Aufgabe an, den Vorgesetzten auch zu erklären, wie sich eine Behinderung eines/einer Mitarbeitenden auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt.

Manchmal ist das auch das drauf einwirken auf den Vorgesetzten so zusagen, die Behinderung halt wirkt sich so und so aus. [T_SBV_Frau Vogelbeere: 1: 1743 - 1: 1865]

Die *Personalverantwortlichen sehen sich ebenfalls als eine Schnittstelle*, um ein Gelingen des JC zu unterstützen. Auch ihre zusätzlichen Funktionen, wie BEM-Beauftragte*r oder Integrationsbeauftragte*r verschaffen ihnen in der Kommunikation mit allen Beteiligten eine gute Grundlage.

Arbeitgebende und direkte Vorgesetzte des/der Arbeitnehmenden mit einer Schwerbehinderung

Die Interviewten versetzten sich auch in die Situationen der direkten Vorgesetzten und Arbeitgebenden. In einigen Betrieben scheint die Akzeptanz für Maßnahmen, wie das JC^{AP}, bei den Arbeitgebenden sehr groß zu sein. Dies hat einerseits damit zu tun, dass schon erfolgreiche JC in den Betrieben durchgeführt wurden, oder andererseits, dass die Vorgesetzten über unterstützende Maßnahmen im Betrieb aufgeklärt worden sind. Die Interviewten sagten, dass die direkten Vorgesetzten den Blick von außen auf die Abläufe positiv bewerten würden.

Ich glaube, dass würde sogar von den Vorgesetzten sogar als, als gut empfunden. Dass das, dass das einer von außen und der mit einem anderen Blick das auch nochmal sieht. [T_SBV_Herr Baum: 7: 1246 - 7: 1415]

Ein größerer Teil der Aussagen bezog sich jedoch eher auf die Bedenken, die seitens der Arbeitgebenden bestehen könnten. Der erste Hinderungsgrund könnte sein, *dass die Arbeitgebenden und Vorgesetzten nicht ausreichend über den Umgang mit Menschen mit Schwerbehinderung informiert sind*. Die Interviewten gingen davon aus, dass z.T. Ängste vorherrschen, etwas falsch zu machen.

Es wäre schön, wenn es machbar wäre, aber es muss sehr viel Raum vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden und Führungskräfte müssen extrem geschult werden und dass sie ihre Ängste vor Menschen mit Behinderungen oder mit Einschränkungen verlieren. [T_SBV_ Frau Kastanie: 5: 3125 - 5: 3378]

Wenn die Arbeitgebenden und Vorgesetzten mit guten Informationen und Wissen über unterschiedlichste Behinderungen versorgt wären, hätten sie auch die Möglichkeit, sich für den Menschen mit Schwerbehinderung gegenüber den Kolleg*innen einzusetzen und ebenfalls zu sensibilisieren.

Ja, das ist der größte Knackpunkt diese Berührungsängste. Dass man die anderen Kollegen mitnehmen kann dann auch. Das man sagen kann, ihr seid zwar ein Team und Person A macht jetzt weniger und ihr müsst dafür mitarbeiten. Wo dann jeder sagt, so oh nee, ich habe schon so viel zu tun. Und dann beginnen die Blockaden und dann blockieren die Führungskräfte. [T_SBV_ Frau Vogelbeere: 6: 27 - 6: 387]

Im Blick hatten vor allem die Personaler*innen auch die *bestehenden Hierarchien im Betrieb*. Um überhaupt ein JCAP für Mitarbeitende genehmigt zu bekommen, müsste grade in großen Betrieben erst einmal die Zentralverwaltung mit eingeschaltet werden. Diese kennt jedoch häufig die betreffende Person gar nicht. Das führt dazu, dass erst lange Bewilligungszeiträume schon seitens des Betriebs auftauchen, bevor überhaupt über Gespräche mit Jobcoaches nachgedacht werden könnte.

Grade die größeren Betriebe verfügen oft über eine eigene Struktur im Umgang mit Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung. So werden z.B. durch ein internes Arbeitsmarktbüro die Mitarbeitenden umgesetzt, wenn Abteilungen sagen, sie können mit diesen Menschen nicht mehr arbeiten. In diesen Betrieben soll laut Aussage der SBV und Personalverantwortlichen erstmal intern geschaut werden, welche Maßnahmen noch möglich sind oder welcher Arbeitsplatz ggf. von der Person mit Behinderung eingenommen werden kann. *Oft wird sich erst an externe Unterstützende, wie den IFD, gewandt, wenn die Betriebe selber nicht mehr weiterwissen.*

Ja und das nicht erst hin und her geguckt wird, wer könnte und wie, was weiß ich. Na, die versuchen ja auch vieles intern zu machen, die haben ja auch interne Mitarbeiterberatung und so was haben wir ja auch. Da kann man auch vermitteln, machen wir auch. [T_SBV_ Frau Kastanie: 12: 1446 - 12: 1701]

Wichtig scheint laut der Personalverantwortlichen und SBV also zu sein, dass die *Arbeitgebenden von Beginn an mit in den Prozess des JC einbezogen werden* und gut über das JCAP aufgeklärt werden.

Also meine Erfahrung ist folgendes. Das ähm, wenn man selber so, wenn die Führung davon überzeugt ist. Da funktioniert es auch fast immer. Wenn jetzt äh etwas aus aus, aus einer Stabsstelle kommt, ähm und einfach nur so reingestreut wird. Da funktioniert es nicht. [T-Personal_ Herr Tulpe: 7: 2572 - 7: 2843]

Kollegiales Umfeld des/der Arbeitnehmenden mit einer Schwerbehinderung

Die Interviewten wurden in den Interviews außerdem gebeten, den Blickwinkel der direkten Kolleg*innen einzunehmen. Auch hier zeigten sich unterschiedliche Annahmen, die zu einem Gelingen oder Misslingen des Jobcoachingprozesses führen könnten. Häufig scheint auch im kollegialen Umfeld ein Grund für Barrieren die fehlende Aufklärung über das Thema Schwerbehinderung, den Umgang mit Menschen mit Behinderung sowie die eigene Rolle im JC zu sein.

So müssen die Kolleg*innen oft die Arbeit von Langzeiterkrankten übernehmen, was bei diesen zu Frust und Ablehnung führen kann. Auch ein möglicher Neidfaktor unter den Kolleg*innen könne eine Rolle spielen, sodass einem JC ablehnend gegenüber gestanden wird. Die Kolleg*innen registrieren, dass jemand, der vermeintlich weniger leistet, dessen Arbeit auch schon übernommen werden müsse, auch noch eine Unterstützung von außen bekommt. Das könne für diese schwer nachvollziehbar sein.

Unruhe, Neid. Äh: ständig ist sie krank und jetzt kriegt sie auch noch eine persönliche Unterstützung? Also das könnte so aus Kollegensicht vielleicht mal kommen. [SBV_Frau Adler_: 11: 211 - 11: 376]

Es könnte auch eine gewisse Überheblichkeit gegenüber den Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung eintreten, wenn diese einen Jobcoach zur Seite gestellt bekommen. Dies führt nicht dazu, dass der Mensch mit Schwerbehinderung mit seinen Einschränkungen wieder als gleichwertig in das Team integriert wird.

Aber ich denke mal, wenn man ganz ehrlich ist und da wäre jetzt eine Person als Jobcoach und man würde auch ruhig offen, man sollte das ein bisschen besser, dass es gut angenommen wird. Aber ich bin mir sehr sicher, es gibt welche die sagen, muss man, der, dem Bekloppten muss noch einer an die Seite gestellt werden, damit der überhaupt in der Spur bleibt. [T_SBV_Herr Baum: 6: 1338 - 6: 1938]

Die Personalverantwortlichen und SBV setzen sich deshalb dafür ein, dass auch die direkten Kolleg*innen in den Jobcoachingprozess mit einbezogen werden, um ein Gelingen zu gewährleisten. Sie gehen davon aus, dass auch die direkten Mitarbeitenden der Menschen mit Schwerbehinderung von Veränderungen in den Abläufen profitieren können. Außerdem gibt es durch das Jobcoaching die Chance, bestehende Konflikte mit anzusprechen und Lösungsmöglichkeiten für das gesamte Team zu entwickeln.

Und wenn man dem Team versucht klar zu machen, das kann ja vielleicht besser laufen. Dann läuft es für alle besser. Weil wenn ihr nicht mehr diese Konflikte mit Frau XY habt, ähm dann tut auch euch das gut. Also der Gewinn/ so ne? Und dass man das gut vorbereitet glaube ich. Damit das was wird. [T_SBV_Frau Adler_: 11: 2097 - 11: 2466]

Insgesamt gehen die Interviewten davon aus, dass durch eine gute Aufklärung und Transparenz die Kolleg*innen für das JC sensibilisiert werden können und damit zu Gelingen und Reintegration der Menschen mit Schwerbehinderung am Arbeitsplatz beitragen. Sie sehen aber auch die Gefahr, dass durch eine intensive Begleitung des ganzen Teams neue Konflikte auftreten können, die vorher vielleicht noch gar nicht da waren. Da erhoffen sie sich von den Jobcoaches sehr gute Kommunikationsfähigkeiten, um das auffangen zu können.

5.3.3. Kontexte IFD und InA

In den Interviews richtet sich ein Augenmerk auf die Zusammenarbeit mit dem IFD und dem InA. Wichtige, für die Umsetzung des JC relevante Aspekte werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

Zusammenarbeit Integrationsfachdienst

Die interviewten Personaler*innen und SBV wissen um die langjährigen Erfahrungen der IFD-Fachkräfte mit den unterschiedlichen Maßnahmen zur Unterstützung von Menschen mit einer Schwerbehinderung. Ein großer Teil der Befragten hatte auf die eine oder andere Weise schon Kontakt zu den IFD und

hebt hervor, dass die Zusammenarbeit äußerst gewinnbringend für alle gewesen ist. Die Interviewten berichten, dass von den Fachkräften immer wieder unterschiedliche Maßnahmen vorgeschlagen werden, sei es technische Unterstützung, Umbaumaßnahmen oder auch Hilfen bei psychischen Erkrankungen. Auch JCAP könnte so in die Betriebe eingebracht werden. Sie schätzen außerdem die Möglichkeiten, dass sich sowohl Mitarbeitende als auch Personaler*innen oder SBV unabhängig beraten und unterstützen lassen können. Dies sehen sie vor allem als Chance, wenn die Arbeitgebenden selber nicht mehr weiterwissen. Oft geht der Kontakt jedoch von den Arbeitgebenden aus.

Beziehungsweise (.) bei einer Kollegin hat auch der Arbeitgeber das vorgeschlagen, also quasi auf Initiative der Personalabteilung und dann (..) hat die Kollegin sich einverstanden erklärt. Und dann hat die Mitarbeiterin des [...] Integrationsfachdienstes teilgenommen an den Besprechungen die wir hier hatten. [SBV_Frau Adler_: 2: 730 - 2: 1072]

Die Interviewten sehen es auch als positiv an, wenn die IFD-Fachkräfte bei kritischen Gesprächen mit dabei sein können und durch ihre Neutralität und unparteiliche Instanz einen anderen Blick auf verfahrenere Situationen werfen können. Was einige Interviewten jedoch anmerkten ist, dass bei größeren Betrieben mit Außenstellen in einer anderen Region immer wieder andere IFD-Fachkräfte als Ansprechpartner*innen in den Betrieb kommen. Hier wünschen sie sich, dass für einen Betrieb immer die gleiche Person, auch regionsübergreifend, als Partner*in zu Verfügung steht. Man müsse dann die problematische Situation nicht immer neu erklären, sondern die IFD-Fachkraft wisse von Anfang an Bescheid.

Es gibt auch Betriebe, die noch keinen Kontakt mit den IFD in Niedersachsen hatten. Dies liegt zum großen Teil daran, dass die Betriebe selber ein großes Netzwerk und viele Möglichkeiten haben, um Menschen mit Schwerbehinderung zu unterstützen und zu begleiten. Ein anderer Punkt ist hier, dass oft ein großer Verwaltungsapparat hinter dem Betrieb steht und erst von allen möglichen Stellen ein ok eingeholt werden muss, bevor der IFD eingeschaltet werden kann.

Ich könnte, oder wir hätten nicht die Kompetenz einfach zu sagen wir holen uns den Integrationsfachdienst. Selbst wenn wir hier einen Fall hätten, das müsste ja auch verwaltungsseitig gewollt sein, das ist ja ein anderer Prozess da diese Öffnung zuzulassen. [Personaler_Frau Malve: 4: 2537 - 4: 2794]

Jedoch finden die Teilnehmenden auch, dass seitens der IFD noch mehr Aufklärung stattfinden könnte, welche Möglichkeiten es für die Unterstützung von Menschen mit Schwerbehinderung gibt. Das wissen nicht alle. Auch das JCAP gehört hier mit zu. Es würde an der einen oder anderen Stelle auch leichter sein, mit ausreichendem Wissen und Informationsmaterial alle Beteiligten mit ins Boot zu holen.

Aber auch da vielleicht, also da ist auch der (.) obwohl da könnte der Integrationsfachdienst vielleicht noch ein bisschen unterstützen, auch Arbeitgeberseite. So ein bisschen besser aufklären, was sind denn Sachen die kostenfrei vielleicht auch beantragt werden können. Es gab zum Beispiel auch so einen Fall, wo dann neu eingegliedert wurde und da gibts einen Eingliederungszuschuss. [SBV_Herr Busch: 12: 1346 - 12: 1740]

Zusammenarbeit Integrationsamt

Auch das InA und seine Ressourcen, wie Informationsmaterial und Schulungen für die SBV wurden in den Interviews positiv hervorgehoben. Noch nicht alle Teilnehmenden hatten direkten Kontakt zum InA in Niedersachsen.

Einen wichtigen Punkt sehen die Teilnehmenden darin, dass eine gute Aufklärung über das JCAP^{AP} erfolgen muss. Sie sagten aus, dass oft im Betrieb gar nicht bekannt sei, was JCAP^{AP} ist und was die Durchführung im Betrieb für alle Beteiligten bedeuten kann.

Erstmal vielleicht zumindest in der Abteilung oder insgesamt im Betrieb, ähm ja, darüber Wissen vermitteln was so ein Jobcoach macht. Das allen ja daran gelegen sein sollte, wenn eine Arbeitskraft erhalten wird oder auch da (.) mehr Produktivität wiederhergestellt wird. [Personaler Herr Eiche: 5: 975 - 5: 1250]

Ein Thema, was in den Interviews immer wieder auftrat, ist der lange Zeitraum der Bewilligung. Die Teilnehmenden machten deutlich, dass es oft über mehrere Monate dauert, bis in den Betrieben und für den Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung klar ist, ob und wann das JC losgehen kann.

Wo das JC, wenn alles gut funktioniert erst im März anfängt. Wir haben jetzt nach dem 12. das Vorgespräch. Also wo man sich kennenlernt. Wo man da schneller greifen könnte. Weil das wieder, wieder ein Zeitraum/ ne? Man kommt zu einem Entschluss. Dann vergehen wieder zwei Monate. Dann gibt es ein Vorgespräch. Dann muss ein Termin sich finden. Wieder drei Monate. Das wieder, ein halbes Jahr wo wieder alles ganz kalt werden kann. [T-Personal_ Herr Tulpe: 4: 2925 - 4: 3381]

Hier wünschen sich die Personalverantwortlichen und die SBV, dass die Beantragung deutlich schneller geht und dass sie auf dem Laufenden gehalten werden, wie der aktuelle Stand in dieser Phase ist.

Die Betriebe wünschen sich eine umfassendere Aufklärung von Seiten der IFD und dem InA. Auch eine Schulung der Schwerbehindertenvertretungen halten sie für eine gute Möglichkeit, die Maßnahme in den Betrieben bekannt zu machen. Insgesamt sollte die Öffentlichkeitsarbeit der entsprechenden Stellen bzgl. des JCAP^{AP} und auch anderer möglicher Maßnahmen, ausgebaut werden.

5.4. Fazit Teilbericht 4

Auf der Basis der Interviews mit betrieblich Beteiligten deutet sich an, dass JCAP^{AP} in der Breite seiner Möglichkeiten in den Betrieben noch nicht sehr bekannt ist. Somit ist eine *verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung über das JC* durch die IFD und das Integrationsamt notwendig (s. Kap. 5.3.3), damit die Maßnahme JCAP^{AP} von den Betrieben frühzeitig angenommen und nicht als letztes Mittel der Wahl angesehen wird. Die Aufklärung könnte nach Meinung der Interviewten einerseits im persönlichen Gespräch mit den Arbeitgebenden und SBV im Betrieb vor Ort, andererseits durch Informationsveranstaltungen oder Schulungen zum Thema JCAP^{AP} stattfinden, woran sowohl Personaler*innen, SBV oder auch Arbeitgebende teilnehmen könnten. Auch die Entwicklung von Informationsmaterialien, wie z.B. Good-Practice-Beispiele als kurze Videos oder Texte, wären hilfreich. Denn die Interviewten, die schon Erfahrungen mit JCAP^{AP} in ihren Betrieben gemacht haben, sprachen durchweg positiv über die Maßnahme und hatten viele positive Eindrücke zu berichten. Konkrete Fallbeispiel zu entwickeln, würde es für betrieblich Verantwortliche und Beteiligte leichter machen, die Maßnahme JCAP^{AP} zu verstehen und dann auch im Betrieb einzusetzen.

Durch eine umfassendere Aufklärung über JCAP^{AP} könnte den Interviewten auch die Befürchtung genommen werden, dass keine passgenauen Jobcoaches gefunden werden (s. Kap. 5.3.1). Zurzeit scheint einem großen Teil der Interviewten noch nicht klar zu sein, dass es nicht zwingend erforderlich ist, als

Jobcoach genau die entsprechende *fachliche* Qualifikation zu haben, um die Menschen mit Schwerbehinderung zu begleiten, sondern dass andere Fähigkeiten notwendig sind, die in den Weiterbildungen vermittelt werden.

Es wird deutlich, dass die Interviewten sich eine *Klärung der Rahmenbedingungen vorab* (s. Kap. 5.3.1) wünschen. Viele Abläufe, zeitlichen Ressourcen für den Menschen mit Schwerbehinderung und auch den anderen Beteiligten sind ihnen nicht klar. Auch die schnelle Umsetzung und eine Klarheit über die Finanzierung wünschen sie sich vorab.

Der *Einbezug aller Beteiligten (Kolleg*innen, Vorgesetzte*r, SBV, Personaler*in, Jobcoachingnehmend*r) in den Jobcoachingprozess von Beginn an* (s. Kap. 5.3.1) erweist sich von großer Relevanz, um mögliche Ängste aus dem Weg zu räumen und ein gemeinsames Ziel für die Zusammenarbeit mit dem/der Jobcoach zu entwickeln. Hierdurch könnten Konflikte vermindert, Ängste vor Kontrollverlust abgebaut und so das Gelingen des Jobcoachingprozesses unterstützt werden.

Die *Personalverantwortlichen und SBV sehen sich als Unterstützer*in, damit die Maßnahme JCAP in den jeweiligen Betrieben umgesetzt werden kann* (s. Kap. 5.3.2). Hier sollte vom IFD die Chance verstärkt genutzt werden, die Personen direkt als Multiplikator*innen für das JCAP anzusprechen. Geeignete Informationsmaterialien und Schulungen können so direkt im Betrieb weiterverbreitet werden und somit den Umgang mit Menschen mit Schwerbehinderung verbessern.

Insgesamt sehen auch die Interviewten, denen Jobcoaching vorher noch nicht bekannt war, einen großen Bedarf in ihren Betrieben. Oft fielen ihnen schon während der Interviews einige Mitarbeitende ein, für die sie diese Maßnahme für sinnvoll und unterstützend halten. Es wurde jedoch auch der Wunsch geäußert, JCAP auch für Menschen zu ermöglichen, die länger erkrankt sind, aber keinen Schwerbehindertenstatus haben. Hier seien oft auch sehr große Bedarfe etwas zu tun, um die Mitarbeitenden im Betrieb zu halten und somit dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Anhang

Anhang I: Interviewleitfaden.....	25
Anhang J: Postskript.....	28

Anhang A: Interviewleitfaden

JoNiMa, AP (Arbeitspaket) 2.2 Bedarfserhebung

Leitfaden für das Fokusinterview mit Arbeitgebenden/Vorgesetzten und Schwerbehindertenbeauftragten:

Vor dem Interview:

Forschungsethik

Forschungsethische Unterlagen zusenden mit der Bitte, die Erklärung zum Interviewtermin mitzubringen bzw. eingescannt zuzuschicken.

Demografische Daten:

Ein Fragebogen zu den demografischen Daten wird der/dem Interviewpartner*in vor dem Interview mit der Bitte diesen auszufüllen zugeschickt. Alternativ:

Der Fragebogen wird zu Beginn des Interviews gemeinsam mit der/dem I-Partner*in ausgefüllt.

Material:

Ggf. Zettel und Stift für I-Partner*in bereitlegen, falls sich während dem Fokus Notizen gemacht werden wollen.

Einstieg in das Interview:

Projektinformationen:

Im Auftrag des Integrationsamts Niedersachsen führen wir eine Machbarkeitsstudie zu Jobcoaching in Niedersachsen durch. Es geht um eine Unterstützungsmaßnahme am Arbeitsplatz für Menschen mit Schwerbehinderung. Weil diese Maßnahme oft noch unbekannt ist, möchten wir mit Arbeitgebenden, Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und mit Schwerbehindertenvertretungen Interviews führen, in denen wir diese Maßnahme vorstellen und Einschätzungen über die Umsetzung einholen wollen. Wir wollen überprüfen, ob und wie die Maßnahme flächendeckend angeboten werden kann und mögliche Bedarfe ermitteln.

Die Datenschutzerklärung und die Einverständniserklärung habe ich Ihnen vorab zugesandt.

Das Interview wird folgendermaßen ablaufen: Zuerst werde ich Ihnen ein paar allgemeine Fragen zu Ihrem Arbeitsbereich und zu Ihren Erfahrungen mit Herausforderungen in Arbeitssituationen, an denen auch Menschen mit Behinderungen beteiligt waren, stellen. In einem zweiten Schritt werde ich Ihnen ein Video über die Maßnahme zeigen, damit Sie einen Eindruck bekommen, worum es in der Maßnahme geht. Im nächsten Schritt sprechen wir über die gezeigte Maßnahme.

Das Interview wird ca. 30-45 Minuten dauern. Haben Sie noch Fragen?

Starten der Aufnahme!

Arbeitsbereich der/des I-Partner*in

- Können Sie mir kurz Ihren Aufgabenbereich (als SBV bzw. als Personalverantwortlich*:r etc.) hier im Betrieb skizzieren
- Seit wann sind Sie für diesen Bereich verantwortlich?

Erfahrungen mit Problemsituationen

- Waren Sie in der Vergangenheit mit Herausforderungen in Arbeitssituationen konfrontiert, an denen auch Menschen mit Behinderung beteiligt waren?
- Haben Sie in diesen Fällen schon mit einem Integrationsfachdienst oder dem Integrationsamt zusammengearbeitet?
- Welche Erfahrung haben Sie mit dieser Zusammenarbeit/Unterstützung gemacht?
- Hätten Sie sich eine darüber hinaus gehende Hilfestellung gewünscht?

Fokuspräsentation:

Hinführung zum Fokus

Ich möchte Ihnen nun eine Maßnahme vorstellen, die in Situationen unterstützen kann, in denen es eine Problemstellung an einem Arbeitsplatz eines schwerbehinderten Mitarbeiters/Mitarbeiterin gibt und die auch über das Integrationsamt finanziert werden kann. Sie heißt Jobcoaching am Arbeitsplatz. Die Maßnahme sieht so aus, dass Mitarbeitende direkt am Arbeitsplatz unterstützt werden, um ihren Aufgaben kompetent nachgehen zu können. Hierfür kommt ein externer Jobcoach in den Betrieb.

Ich möchte Ihnen ein Video zeigen, das vom Landschaftsverband Westfalen Lippe aufgenommen wurde, um die Maßnahme darzustellen. Es ist uns bereitgestellt worden, um Jobcoaching^{AP} in diesem Interview konkret vorstellen zu können.

Auch wenn das Video nicht direkt die Arbeitsplätze in Ihrem Betrieb abbildet, werden hoffentlich die Prinzipien der Maßnahme deutlich.

Nach dem Video werden wir uns dann darüber unterhalten, ob diese Maßnahme in bestimmten betrieblichen Situationen aus Ihrer Sicht hilfreich sein kann und ob Sie sich vorstellen können, darauf in Ihrem Betrieb hinzuweisen bzw. darauf zurückzugreifen.

Präsentation des Videos

*Ggf. an das erzählte Beispiel vor dem Fokus erinnern, falls sich die Interviewpartner*innen schwer tun mit der Beantwortung der nachfolgenden Fragen.*

Interviewleitfragen nach dem Fokus:

- Was geht Ihnen zu dem Fallbeispiel durch den Kopf?
- Welche Fragen tauchen bei Ihnen zu dieser Maßnahme auf?
- Können Sie sich vorstellen, dass ein Jobcoach von außen in den eigenen Betrieb kommt und z.B. für ein halbes Jahr vor Ort mitarbeitet und unterstützt?

- Was wären Vorteile davon, wenn ein Jobcoach von außen in den eigenen Betrieb kommt und den Menschen mit Behinderung unterstützt?
- Welche Barrieren und Befürchtungen haben Sie gegenüber einer solchen Intervention, weshalb Sie oder andere betrieblich Beteiligte ggf. lieber von einem Jobcoaching absehen würde? (Vorannahmen: Kostenfrage, Angst vor betrieblicher Umstrukturierung...)
 - Stellen Sie sich vor, Sie sind Unternehmer:in und verantwortlich für das Budget, für die Person etc. und es kommt jemand von extern in Ihren Betrieb. Welche Befürchtungen könnten vorherrschen?
 - Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Kolleg:in mit Schwerbehinderung. und es kommt jemand von extern in den Betrieb. Welche Befürchtungen könnten vorherrschen?
 - Stellen Sie sich vor, Sie sind als Schwerbehindertenvertretung tätig und es kommt jemand von extern in den Betrieb. Welche Befürchtungen könnten vorherrschen?
- Unter welchen Bedingungen wäre für Sie ein Jobcoaching^{AP} in Ihrem Betrieb möglich, sinnvoll?
- Denken Sie nochmal an ihre Beispiele, wo wären Bedingungen nicht gegeben und warum?
- Wie sehen Sie die Akzeptanz dieser Maßnahme durch die beteiligte Belegschaft?

Interviewabschluss:

Wir sind am Ende des Interviews angekommen.

- Gibt es etwas, was Sie mir zu der Thematik noch mit auf den Weg geben wollen?

Wenn Sie sich weiter auf dem Laufenden zu unserem Projekt halten wollen, können Sie gerne unsere Internetseite besuchen.

Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview!

Anhang B: Postskript

Interviewerin:	Ort:	Datum:	Dauer:
Interviewte*r:	Alter:	Geschlecht:	
Selbstwahrnehmung Interviewerin:			
Situative Aspekte des Interviews:			
Gesprächsinhalte vor dem Interview:			
Gesprächsinhalte nach dem Interview:			
Wahrnehmung über nonverbale Aspekte:			
Schwerpunktsetzung durch Interviewte/n:			
Spontane thematische Äußerungen:			
Interpretationsideen:			
Sonstiges:			