

# Job Carving als Instrument zur Konzeption und Einrichtung von Arbeits- und Praktikumsplätzen für Menschen mit Behinderung

Konzeptentwicklung und Erprobung in zwei Unternehmen

Regina Weißmann | Regina F. Schmid | Burcu I. Köse

Christiane Bartosch | Joachim Thomas



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Eichstätt 2023

Die vorliegende Studie ist Teil des Projekts „BfA-Gelingt“ (BfA-Gelingensbedingungen der Inanspruchnahme gestalten und teilen) und wurde an der Professur für psychologische Diagnostik und Interventionspsychologie (Prof. Dr. Joachim Thomas) durchgeführt.

Die Studie und die daraus resultierenden Implikationen sind Arbeitspaket 4b: Konzeption und Einrichtung von Arbeits- und Praktikumsplätzen zuzuordnen.

Gefördert wurde das Projekt vom 01.09.2020 bis 31.08.2023 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Ausgleichsfonds.

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	4
1. Einführung und Zielstellung.....	5
1.1. Was ist Job-Carving?.....	5
1.2. Wer profitiert von Job-Carving? .....	5
1.3. Wer ist an einem Job-Carving-Prozess beteiligt? .....	5
1.4. Wie läuft ein Job-Carving-Prozess ab? .....	6
1.4.1. Ausgangspunkt: Unternehmen .....	6
1.4.2. Ausgangspunkt: Menschen mit Behinderungen als potenzielle Bewerber*innen .....	6
1.5. Welche Voraussetzungen braucht es für einen erfolgreichen Job-Carving Prozess? .....	6
1.5.1. Voraussetzungen im Unternehmen .....	6
1.5.2. Voraussetzungen bei den beteiligten Fachkräften.....	7
1.5.3. Voraussetzungen bei den potenziellen Bewerber*innen .....	7
1.6. Welche Methoden gibt es für die Analyse möglicher Tätigkeiten im Unternehmen .....	7
1.6.1. Strukturierte Beobachtung am Arbeitsplatz .....	7
1.6.2. Einzelgespräche mit Mitarbeiter*innen .....	8
1.7. Zielstellung des Arbeitspakets.....	8
2. Ein Job-Carving-Workshop am Beispiel von erlich-Textil.....	9
2.1. Beschreibung des Unternehmens .....	9
2.2. Auswahl und Begründung der Methode .....	9
2.3. Das Workshop-Angebot .....	9
2.4. Beschreibung der Teilnehmenden (Stichprobe).....	11
2.5. Auswertung .....	11
2.6. Ergebnisse.....	11
2.6.1. Ergebnisse der ersten Anwendungsphase .....	11
2.6.2. Ergebnisse der zweiten Anwendungsphase .....	14
3. Job-Carving-Interviews am Beispiel des AWO-Sozialzentrums Neuburg.....	17
3.1. Beschreibung des Unternehmens .....	17

3.2.	Auswahl und Begründung der Methode .....	17
3.3.	Das Interview.....	17
3.4.	Beschreibung der Stichprobe .....	18
3.5.	Auswertung .....	18
3.6.	Ergebnisse.....	18
3.6.1.	Persönliche Voraussetzungen der potenziellen Mitarbeitenden.....	18
3.6.2.	Notwendigkeit struktureller und betrieblicher Veränderungen und Voraussetzungen	20
3.6.3.	Identifikation möglicher Arbeitsstellen .....	22
4.	Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	24
	Quellenverzeichnis .....	26

## Abkürzungsverzeichnis

BfA	Budget für Arbeit
BBW	Berufsbildungswerk
IFD	Integrationsfachdienst
KMU	kleine oder mittelständische Unternehmen
WfbM	Werkstatt für Menschen mit Behinderung

# 1. Einführung und Zielstellung

---

## 1.1. *Was ist Job-Carving?*

Job-Carving (to carve = schnitzen) stellt eine Methode zur Konzeption von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt dar (Pfänder & Urmann, 2017). Dabei werden bestehende Arbeitsprozesse in kleinere Aufgaben unterteilt, die den Fähigkeiten und Interessen der Bewerber\*innen entsprechen (Graff, 2021). Ein gängiges Vorgehen stellt auch das Bündeln von Aufgaben dar, die ansonsten abhängig von der Unternehmensgröße jede\*r Mitarbeiter\*in selbst übernimmt (z.B. Archivierung von Dokumenten). Werden diese Aufgaben auf eine Person gebündelt, ergibt sich ein überschaubares und klares Anforderungsprofil für eine Person (Flüter-Hoffmann & Kurtenacker, 2020). Abzugrenzen ist Job-Carving vom Prozess des Job-Crafting. Letzteres umschreibt den mitarbeiter\*inneninitiierten Prozess, in dem Arbeitnehmer\*innen, die bereits im Unternehmen tätig sind, eigenständig ihre Aufgaben und Arbeitsprozesse neu strukturieren. Das Ziel hierbei ist die Gewährung möglichst hoher Freiheitsgrade in der Veränderung der eigenen Tätigkeit sowie der Neugestaltung der eigenen beruflichen Identität (Scoppetta et al., 2019). Während dies als ein Bottom-Up-Prozess zu begreifen ist, bleibt Job-Carving ein Prozess, der von der Führungsebene initiiert werden muss (Top-Down-Prozess), da er die Einstellung neuer Mitarbeiter\*innen mit sich bringt.

## 1.2. *Wer profitiert von Job-Carving?*

Vom Job-Carving können die potenziellen Mitarbeiter\*innen mit einer Behinderung profitieren, indem es ihnen ermöglicht wird, passend zu ihren Fähigkeiten und Interessen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu sein, und fördert somit den gesamtgesellschaftlichen Auftrag der Inklusion (Bundeszentrale für politische Bildung, 2021). Job-Carving kann für Unternehmen im Gesamten nützlich sein, indem es angesichts des Arbeitskräftemangels eine Quelle für geeignetes Personal, insbesondere im Niedriglohnsektor, bietet und so bestehende Mitarbeiter\*innen entlastet (Laakmann, 2020). Es dient auch der Sicherung bestehender Arbeitsverhältnisse, z.B. bei Beeinträchtigungen durch Unfälle oder Krankheiten (Griffin et al., 2017). Schließlich können wirtschaftliche Vorteile erzielt werden, da die Ausgleichsabgabe (§ 160 SGB IX) entfallen kann, wenn ein Unternehmen ab 20 Mitarbeiter\*innen mindestens 5% der Arbeitsplätze mit Personen mit Schwerbehinderung besetzt, was angesichts des Gesetzes zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarktes (BGBl. 2023 I Nr. 146 vom 13.06.2023), welches eine Erhöhung der Ausgleichsabgabe thematisiert, von Interesse ist.

## 1.3. *Wer ist an einem Job-Carving-Prozess beteiligt?*

Im Job-Carving-Prozess ist der\*die Job-Carver\*in die Schlüsselfigur. Diese Person fungiert als Verbindung zwischen dem Unternehmen, seinen Führungskräften und den Bewerber\*innen sowie deren Unterstützungssystem (z.B. Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM), Integrationsfachdienste (IFD), Inklusionsamt, Rehabilitationsträger). Job-Carver\*innen können Fachkräfte aus verschiedenen Bereichen sein, darunter Jobcoach\*innen, Ergotherapeut\*innen, Arbeitspädagog\*innen oder systemische Berater\*innen (Pfänder & Urmann, 2017). Ihre Hauptaufgabe besteht darin, mögliche Tätigkeiten zu identifizieren, zu bündeln und den Prozess der Erprobung zu begleiten. Für das Unternehmen ist die Einbindung der Geschäftsleitung oder geeigneter Ansprechpersonen entscheidend. Diese sollten den Prozess legitimieren und in großen Betrieben die Abteilungsstrukturen kennen. Sie dienen als Ansprechpartner\*innen für die Betriebsdiagnostik und fördern die Integration der neuen Mitarbeiter\*innen. Die Gewinnung der neuen Kolleg\*innen ist ebenfalls von großer Bedeutung, da erfolgreiche Integration die Bereitschaft zur effektiven Zusammenarbeit aller Mitarbeiter\*innen erfordert.

Einen weiteren entscheidenden Aspekt stellen die potenziellen Bewerber\*innen mit Behinderung und deren Unterstützungssystem dar. Hierfür sind nach Pfänder und Urmann (2017) insbesondere Einrichtungen wie WfbM, IFD und Berufsbildungswerke (BBW) angesprochen, wobei Jobcoach\*innen eine

Schlüsselrolle spielen. Die Einbindung des Inklusionsamtes und des Trägers der Eingliederungshilfe kann frühzeitig benötigte Unterstützungsleistungen ermöglichen, wie z.B. ein Budget für Arbeit (BfA).

#### *1.4. Wie läuft ein Job-Carving-Prozess ab?*

Job-Carving-Konzepte lassen sich in zwei Hauptperspektiven unterscheiden: Entweder fokussiert man den Menschen, der auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten möchte, und sucht ein passendes Unternehmen, oder man startet mit dem Unternehmen und den relevanten Tätigkeiten und sucht darauf basierend geeignete Bewerber\*innen mit Behinderung hinsichtlich ihrer Interessen und Fähigkeiten (Nietupski & Hamre-Nietupski, 2000).

##### *1.4.1. Ausgangspunkt: Unternehmen*

Der Job-Carving-Prozess nach Pfänder und Urmann (2017) beginnt mit einer Unternehmensklärungsphase, um die Eignung und Selbstverpflichtung des Unternehmens für Job-Carving zu prüfen. Ein\*e Job-Carver\*in wird dann ernannt, um den Prozess gemeinsam mit dem Unternehmen zu leiten. Dies beinhaltet eine Betriebsdiagnostik zur Klärung der Rahmenbedingungen, das Sammeln von Tätigkeiten und deren Synthese in Stellenprofilen, die Bewertung der Tätigkeiten nach ihrem Anforderungsniveau und Betriebsbegehungen zusammen mit einem\*einer Jobcoach\*in (z.B. IFD-Mitarbeitende oder aus der bisherigen Arbeitsumgebung der Bewerber\*innen). Anschließend erfolgt die Suche nach geeigneten Personen, die zu den identifizierten Stellenprofilen passen. Diese werden im Bewerbungsprozess begleitet, und es findet eine Erprobungsphase statt, in der Feinanpassungen der Tätigkeiten möglich sind. Aufgrund dieser Erfahrungen wird ein individuelles Aufgabenprofil für die Bewerber\*innen erstellt. Der gesamte Prozess wird durch Evaluationsprozesse, Berichte und Gespräche begleitet.

##### *1.4.2. Ausgangspunkt: Menschen mit Behinderungen als potenzielle Bewerber\*innen*

Nietupski und Hamre-Nietupski (2000) beginnen den Prozess mit der Akquise von Menschen mit Behinderung, die Interesse am Übergang zum allgemeinen Arbeitsmarkt haben. Diese Personen sind oft Beschäftigte in einer WfbM oder einem ähnlichen Leistungsanbieter (§ 60 SGB IX). Auch die Berufsvorbereitung in BBWen kann als Anlaufstelle dienen, da hier regelmäßig junge Menschen zu finden sind, die zwar nicht die Voraussetzungen für eine Berufsausbildung erfüllen, jedoch interessante Fähigkeiten für Anlernertätigkeiten auf dem Arbeitsmarkt haben. Es folgt eine gemeinsame Analyse, um geeignete Tätigkeiten für diese Personen zu identifizieren. Dann werden gezielt Unternehmen gesucht, die solche Tätigkeiten anbieten und interessiert sein könnten. Anschließend werden Workshops für Mitarbeiter\*innen angeboten, um mögliche Tätigkeiten zu identifizieren, wobei zunächst die Bedürfnisse der Unternehmen im Fokus stehen. Es erfolgt ein Abgleich-Prozess, bei dem die identifizierten Tätigkeiten mit den individuellen Tätigkeitsprofilen der potenziellen Beschäftigten in Beziehung gesetzt werden. Schließlich folgt die Begleitung im Bewerbungs- und Erprobungsprozess, die Feinanpassung des Tätigkeitsprofils und die Rahmung durch Evaluation, gemeinsame Gespräche und Berichte.

#### *1.5. Welche Voraussetzungen braucht es für einen erfolgreichen Job-Carving Prozess?*

Pfänder und Urmann (2017) gehen bei der Dauer des Job-Carving-Prozesses von mehreren Monaten aus, abhängig von der „Komplexität des Betriebes, des Tätigkeitsspektrums und der Taktung der Termine unter Berücksichtigung von krankheits- und urlaubsbedingten Ausfällen“ (S. 46). Die folgenden Voraussetzungen auf Seiten der Unternehmen, der beteiligten Fachkräfte sowie der potenziellen Bewerber\*innen können den Verlauf des Prozesses begünstigen.

##### *1.5.1. Voraussetzungen im Unternehmen*

Nach Finke (2014) benötigt Job-Carving bereits vor Beginn des eigentlichen Prozesses Voraussetzungen im Unternehmen, die als Gelingensbedingungen fungieren: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter\*innen müssen gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung positiv eingestellt

sein. Dies sollte sich auch in der Unternehmenskultur und im Leitbild widerspiegeln. Da Job-Carving einen Top-Down-Prozess impliziert (Scoppetta et al., 2019), ist es wichtig, die Mitarbeiter\*innen zu informieren und von der Bedeutung und den positiven Effekten des Job-Carvings zu überzeugen. Zudem sollten die teilnehmenden Abteilungen „möglichst funktionsfähig und klar strukturiert sein“ (Finke, 2014, S. 15). Zusätzlich ist es wichtig, dass in den entsprechenden Abteilungen genug Arbeit vorhanden ist – optimalerweise sollten sich die Beschäftigten eine Entlastung wünschen.

### *1.5.2. Voraussetzungen bei den beteiligten Fachkräften*

Wird der Prozess durch zwei verschiedene Personen getragen, müssen sich sowohl Job-Carver\*in als auch Jobcoach\*in ihrer Rolle im Prozess bewusst sein (Pfänder & Urmann, 2017). Während der\*die Jobcoach\*in insbesondere die Interessen, Fähigkeiten und Potenziale der potenziellen Arbeitnehmer\*innen im Blick haben muss, sollte der\*die Job-Carver\*in den Fokus auf die Bedingungen, Wünsche, Möglichkeiten sowie verfügbare Tätigkeiten im Unternehmen lenken. Zentrale Gelingensbedingung ist darauf basierend der Dialog beider Fachkräfte miteinander, um die beiden Perspektiven zueinander in Beziehung zu setzen und ein gemeinsames Konzept zu entwickeln. Das Konzept von Finke (2014) sieht Jobcoach\*in und Job-Carver\*in nicht als separate Rollen, sondern beide Aufgaben werden durch eine Person getragen. Die Person fungiert explizit als Expert\*in für den Prozess; für die Expertise über das Berufsfeld sollen die am Prozess beteiligten Mitarbeiter\*innen aus dem Unternehmen verantwortlich sein.

### *1.5.3. Voraussetzungen bei den potenziellen Bewerber\*innen*

Job-Carving ist eine Entwicklung, die stark vom Prozess getragen wird und grundsätzlich für alle Beteiligten ergebnisoffen ist. Wertvoll ist es jedoch, wenn seitens der potenziellen Bewerber\*innen folgende Fragen beantwortet werden können:

- Was kann ich besonders gut?
- Was mache ich besonders gerne?
- Was möchte ich gerne lernen?

Die Beantwortung dieser Fragen muss durch die Unterstützung der Fachkräfte in den jeweiligen Einrichtungen flankiert werden, jedoch sollte im Job-Carving-Prozess ähnlich wie bei allen beruflichen Transitionsprozessen eine selbstbestimmte Berufswahlentscheidung von Menschen mit Behinderung gefördert werden (Weißmann et al., 2018).

Ergebnisoffenheit bedarf Offenheit seitens des Unternehmens und in gewissem Ausmaß auch seitens der Menschen mit Behinderung, da der Abgleich-Prozess ggf. auch Aufgaben mit sich bringt, die der\*die Bewerber\*in möglicherweise durchführen kann, die jedoch nicht oben auf seiner\*ihrer Präferenzliste stehen. Im Erprobungsprozess kann es zudem sein, dass Bewerber\*innen mit neuartigen Aufgaben konfrontiert werden. Auch bekannte Aufgaben können im Rahmen einer anderen Arbeitsumwelt zunächst als schwieriger erlebt werden. Mögliche Voraussetzungen sind deshalb Freude am Lernen und Ausprobieren neuer Dinge sowie ein bestimmtes Maß an Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen.

## *1.6. Welche Methoden gibt es für die Analyse möglicher Tätigkeiten im Unternehmen*

Abhängig von den Rahmenbedingungen im Unternehmen, den zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter\*innen und des\*der Job-Carver\*in bieten bestehende Konzepte eine Auswahl an Methoden für die Analyse von Tätigkeiten im Unternehmen.

### *1.6.1. Strukturierte Beobachtung am Arbeitsplatz*

Das Konzept von Pfänder und Urmann (2017) umfasst die strukturierte Beobachtung von Tätigkeiten und Abläufen im Betrieb. Die Ergebnisse der Beobachtung werden schriftlich, mündlich per

Diktiergerät oder bei entsprechendem Einverständnis als Fotoprotokoll festgehalten. Falls notwendig, lassen sich Job Carver\*innen seitens der Fachkräfte einzelne Abläufe erklären. Eine zusätzliche Herangehensweise stellt die eigenständige Erprobung von Arbeitsabläufen durch den\*die Job-Carver\*in dar. Dies kann helfen, einzelne Tätigkeiten besser zu verstehen, die Abläufe zu verinnerlichen und das Anforderungsniveau einer Tätigkeit einschätzen zu können.

#### *1.6.2. Einzelgespräche mit Mitarbeiter\*innen*

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) oder in Sozialbetrieben gestaltet es sich schwierig, eine ganze Gruppe von Mitarbeiter\*innen für einen Workshop zu gewinnen, da das laufende Tagesgeschäft nicht vernachlässigt werden darf. Deshalb bieten sich abseits des Ideenworkshops Einzelgespräche mit Mitarbeiter\*innen aus den teilnehmenden Abteilungen eines Unternehmens an. In Anlehnung an den Leitfaden von Pfänder und Urmann (2017) können die folgenden Themen im Gespräch erarbeitet werden: 1) Beschreibung der Aufgaben und zugrundeliegenden Arbeitsabläufe inkl. der Aufgaben, 2) Zusammenarbeit mit anderen Kolleg\*innen und Schnittstellen zu deren Tätigkeit, 3) Schnittstellen zu anderen Bereichen oder Abteilungen, 4) Einschätzung des Anforderungsniveaus (Anlernertätigkeiten vs. Tätigkeiten, die eine fachliche Qualifikation erfordern), inkl. einer Einschätzung welche Aufgaben gebündelt an eine\*n neue\*n Mitarbeiter\*in übergeben werden könnten.

#### *1.7. Zielstellung des Arbeitspakets*

Im vorliegenden Arbeitspaket 4b des Projekts „BfA-Gelingt“ soll Job-Carving als Methode erprobt werden, um Arbeits- und Praktikumsplätze für Menschen mit Behinderung zu konzipieren. Dabei werden einzelne Tätigkeiten identifiziert und zu einem oder mehreren Stellenprofilen gebündelt. Dies geschieht unter Berücksichtigung der Inanspruchnahme des BfA und der damit einhergehenden Unterstützungsleistungen (Lohnkostenzuschuss und Kosten für Anleitung und Begleitung). Die Auswahl der eingesetzten Job-Carving-Methoden richtet sich nach den Bedarfen und Ressourcen der beteiligten Unternehmen. Prozess und Material werden konkret am Fall von zwei Unternehmen dargestellt. Für das Unternehmen erlich-Textil aus Köln wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, gemeinsam vor Ort durchgeführt und im Anschluss ausgewertet. Für das AWO-Sozialzentrum in Neuburg wurde ein Job-Carving-Interview für Mitarbeitende konzipiert, durchgeführt und ausgewertet

## 2. Ein Job-Carving-Workshop am Beispiel von erlich-Textil

---

### 2.1. *Beschreibung des Unternehmens*

Das Unternehmen erlich-Textil produziert seit 2016 nachhaltige Unterwäsche und achtet dabei auf eine faire Produktion in Europa, zeitlose Designs und angenehme Materialien. Das Unternehmen setzt sich zum Ziel, bis 2024 zwei inklusive Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bereitzustellen. Zum Zeitpunkt des Workshops waren bei erlich-Textil ca. 40 Mitarbeiter\*innen angestellt, die sowohl im Großraumbüro in Köln als auch im Home-Office tätig sein konnten. Erlich-Textil zählt zur Kategorie der Start-ups. Darunter definieren Kollmann et al. (2022) Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, innovative Technologien oder Geschäftsmodelle aufweisen und ein signifikantes Wachstum anstreben. Das Start-up erlich-Textil besteht aus vielen verschiedenen Abteilungen, von denen sich nach eigener erster Einschätzung der Mitarbeiter\*innen neun für ein Job-Carving eignen: Marketing, Produkt-Innovation, Kreation, Corporate Social Responsibility, Customer Care, Sales, People & Culture sowie Webshop und Produkt.

### 2.2. *Auswahl und Begründung der Methode*

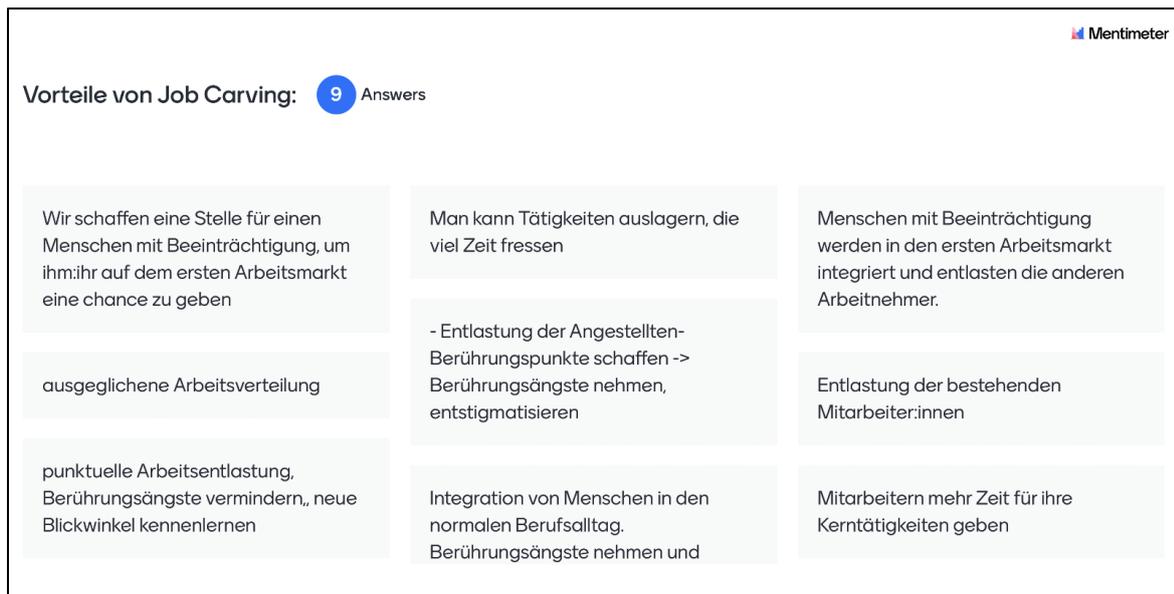
Die Entscheidung für ein Workshop-Konzept wurde gemeinsam vom wissenschaftlichen Team und den Ansprechpartner\*innen von erlich-Textil getroffen. Allen Beteiligten war es wichtig, dass das Job-Carving ein gemeinsames Projekt ist und deshalb möglichst viele Mitarbeiter\*innen informiert sind und beitragen können. Durch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Abteilungen soll das Verständnis für die Perspektive des jeweiligen Anderen und dessen Aufgaben zusätzlich gefördert werden. Aufgrund der Größe des Unternehmens und der Vernetzung der Abteilungen untereinander ist es zudem wahrscheinlich, dass sich Schnittmengen bei Aufgaben verschiedener Abteilungen finden lassen, die einfacher in einem Gruppensetting identifiziert werden können als in einzelnen Gesprächen.

### 2.3. *Das Workshop-Angebot*

Aus dem Job-Carving-Workshop bei erlich-Textil ergab sich ein mehrstufiges Workshop-Konzept. Dieses umfasste eine Input-, eine Vorbereitungs- und zwei Anwendungsphasen. Die **Inputphase** bestand aus einem digitalen Angebot. Hier sollten einerseits organisatorische Themen zum zeitlichen Ablauf und den am Prozess Beteiligten thematisiert werden. Das Ziel der Inputphase war jedoch im Wesentlichen die Schaffung einer gemeinsamen Basis für die folgenden Anwendungsaufgaben. Hier wurden – ausgehend von unterschiedlichem Vorwissen und individuellen Bedürfnissen – Begrifflichkeiten und Definitionen sowie das gemeinsame Ziel geklärt und definiert. Es wurden interaktiv drei Fragen beantwortet: 1) Was bedeutet Inklusion für uns? 2) Was bedeutet Job-Carving für uns? 3) Was versprechen wir uns vom Job-Carving-Prozess? Die Beantwortung der Fragen fand durch die Workshopteilnehmenden über die Plattform Mentimeter<sup>1</sup> statt. Die Teilnehmenden konnten entweder via Link oder per QR-Code ihre Antworten eingeben. Die Antworten wurden dann durch das Teilen des Bildschirms allen Personen zugänglich gemacht und gemeinsam besprochen. Wie die Ergebnisdarstellung über Mentimeter aussehen kann, wird am Beispiel der dritten Frage in Abbildung 1 veranschaulicht. Abschließend wurde ein Best-Practice-Beispiel, das Hausmeistertätigkeiten in einem Internat umfasste (Pfänder & Urmann, 2017), vorgestellt. Bei Bedarf wäre natürlich auch eine Durchführung der Inputphase in Präsenz möglich.

---

<sup>1</sup> Die Plattform Mentimeter ist unter folgendem Link zu finden: <https://www.mentimeter.com/de-DE>



**Abbildung 1: Ergebnisse des Mentimeter-Boards für die Frage nach Vorteilen eines Job-Carving-Prozesses**

Die **Vorbereitungsphase** umfasste eine Sammlung von möglichen Tätigkeiten, die sich die Mitarbeiter\*innen als geeignet für den Job-Carving Prozess vorstellen konnten. Die konkrete Umsetzung bei erlich-Textil erfolgte durch das sog. Monday-Board. Hier konnten für jede Abteilung die einzelnen Tätigkeiten eingetragen werden. Diese wurden dann zusätzlich hinsichtlich ihrer Häufigkeit (täglich, mehrmals wöchentlich, wöchentlich, monatlich, quartalsweise, seltener) eingeschätzt. Die Vorbereitungsphase dient im Wesentlichen der Vorbereitung der Anwendungsphasen. Die Teilnahme am Monday-Board war freiwillig, sodass zusätzlich besonders interessierte und engagierte Abteilungen und Mitarbeiter\*innen identifiziert werden konnten.

Die Anwendungsphase konnte wiederum in zwei Phasen untergliedert werden, bei denen es um unterschiedliche Fragestellungen und Inhalte ging. Die **erste Anwendungsphase** diente der Sensibilisierung und einem Perspektivenwechsel. Dafür wurde die fiktive Person Jan vorgestellt, der zu seinem ersten Probearbeitstag in einem Supermarkt kommt. Jan hat behinderungsbedingt einige besondere Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf seine körperlichen aber auch kognitiven Fähigkeiten. Die Workshopteilnehmenden wurden in Kleingruppen mit folgender Aufforderung konfrontiert: „Stelle Dir vor, Du bist Jan und kommst zum ersten Probearbeitstag in den Supermarkt“. Darauf folgten verschiedene Fragen, die gemeinsam in der Gruppe erarbeitet werden sollten:

- 1) Welche vorbereitenden Maßnahmen von Unternehmensseite wären aus Ihrer Sicht sinnvoll?
- 2) Was würde Ihnen den Einstieg erleichtern?
- 3) Über was könnten Sie sich mit Ihren neuen Kolleg\*innen unterhalten?
- 4) Worüber würden Sie sich freuen? Worüber weniger?
- 5) Wie sollte man aus Ihrer Sicht mit Konflikten (z.B. unter Kolleg\*innen) oder konfliktbehafteten Themen umgehen?

Die Fragen wurden auf einem Arbeitsblatt dargeboten. Es sind aber auch alternative Bearbeitungsformen möglich, z.B. in einer PowerPoint oder auf einem Flipchart. Die erste Anwendungsphase verfolgte das Ziel, einen Perspektivenwechsel auf die Bedürfnisse und Erwartungen der zukünftigen Arbeitnehmer\*innen, die durch Jan repräsentiert werden, zu ermöglichen. Zu vermuten ist, dass dies besser gelingt, wenn der Perspektivenwechsel nicht im Rahmen des eigenen Unternehmens und damit des eigenen Stellenprofils gelingen muss.

Die **zweite Anwendungsphase** beinhaltete die Initiierung der Zusammenarbeit mit einem\*iner Jobcoach\*in aus einer lokalen Einrichtung (z.B. WfbM, BBW). Die Person fungierte als Ansprechpartner\*in für den Betrieb und berichtete von verschiedenen Praxisbeispielen im Bereich Job-Carving. Im Workshop mit erlich-Textil handelte es sich um eine Mitarbeiterin eines BBW. Sie brachte zudem die Unterlagen einer konkreten Person mit, die sich für den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt interessierte. Konkret betrachtet wurden die Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen (LUV) der Person mit Behinderung, die eine Einschätzung der schulischen Basiskompetenzen, der personalen Kompetenzen, der sozial-kommunikativen Kompetenzen sowie der Methodenkompetenzen beinhaltete. Darauf basierend bearbeiteten die Mitarbeiter\*innen die folgenden Fragen:

- 1) Welche konkreten Tätigkeiten fallen Ihnen ein?  
(hier wurden die Angaben aus dem Monday-Board ergänzt und konkretisiert)
- 2) Welche Risiken und Barrieren sehen Sie?
- 3) Welche Lösungen fallen Ihnen dazu ein?
- 4) Was sind Ihre nächsten Schritte?

Die Ergebnisse wurden am Flipchart mit Moderationsmaterialien protokolliert und diskutiert.

#### 2.4. *Beschreibung der Teilnehmenden (Stichprobe)*

An der Inputphase des Workshops nahmen  $N = 17$  Personen teil, die alle Abteilungen des Start-ups repräsentierten. Dies entspricht dem Ziel dieser Phase, die eine breite Informiertheit im Unternehmen über Job-Carving, Inklusion und das Projekt gewährleisten sollte. Am Monday Board (Vorbereitungsphase) beteiligten sich Mitarbeiter\*innen von 13 Abteilungen beteiligt, die wiederum schwerpunktmäßig für die Anwendungsphasen des Workshops akquiriert werden konnten. An den Anwendungsphasen selbst nahmen  $N = 6$  Personen teil.

#### 2.5. *Auswertung*

Für die Auswertung wurden Materialien aus den verschiedenen Workshopphasen herangezogen. Aus der Input-Session wurden die Ergebnisse der Mentimeter-Befragungen verwendet. Die Ergebnisse der Vorbereitungsphase sind im Monday-Board niedergelegt. Der Präsenzteil des Workshops durfte aufgezeichnet werden, sodass eine Audiodatei sowie ein Transkript für die Auswertung vorliegen. Zudem wurden Fotografien von entstandenen Materialien (z.B. Postern, Flipcharts) gemacht. Sämtliche Materialien wurden mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2020) unter der Bildung induktiver und deduktiver Kategorien ausgewertet.

#### 2.6. *Ergebnisse*

##### 2.6.1. *Ergebnisse der ersten Anwendungsphase*

In der ersten Anwendungsphase wurden die Teilnehmenden mit dem Fallbeispiel von Jan, der seinen ersten Probearbeitstag in einem Supermarkt hat, konfrontiert, um für die Perspektive der neuen Mitarbeitenden zu sensibilisieren und die Möglichkeit eines Perspektivenwechsel abseits des eigenen Tätigkeitsfeldes zu schaffen. Die Teilnehmer\*innen des Workshops beantworteten verschiedene Fragen zum Fallbeispiel und zur Frage, wie man Jan ein möglichst gutes Ankommen an seinem neuen Arbeitsplatz ermöglichen kann. Die Ergebnisse hierzu werden im Folgenden dargestellt:

#### **Welche vorbereitenden Maßnahmen von Unternehmensseite sind aus Ihrer Sicht sinnvoll?**

Bezüglich der vorbereitenden Maßnahmen für den ersten Arbeitsmarkt ergaben sich aus dem Gesprächsprotokoll der Workshopteilnehmenden sechs Ansatzpunkte:

- **Barrierefreiheit:** Abhängig von Jans individuellen Bedarfen sollte im Vorfeld eine Arbeitsplatzbegehung stattfinden, um zu überprüfen an welchen Punkten die Barrierefreiheit eingeschränkt sein könnte. Dies sollte optimalerweise bereits vor dem ersten Probearbeitstag gemeinsam mit Jan und ggf. seinem\*seiner Jobcoach\*in stattfinden.

- **Direkte Ansprechpartner\*innen:** Vor dem ersten Arbeitstag sollte eine Person identifiziert werden, die als Ansprechpartner\*in im Betrieb fungieren kann. Optimalerweise hat bereits vor dem ersten Arbeitstag ein Kennenlernen zwischen dieser Person und Jan stattgefunden, sodass Jan – bevor er das ganze Team kennenlernt – bereits eine Person kennt und als Bezugspunkt wahrnehmen kann.
- **Kennenlernen des Teams:** Am ersten Arbeitstag sollte eine Möglichkeit geschaffen werden, bei der Jan das Team kennenlernen kann. Für das Setting „Supermarkt“ stellen die Mitarbeiter\*innen fest, dass ein gemeinsamer Termin mit allen Kolleg\*innen vermutlich nicht realisierbar sei, da der Tagesbetrieb aufrechterhalten werden muss. Sie entscheiden sich deshalb für eine Führung durch den Supermarkt, bei der Jan gemeinsam mit dem\*der Ansprechpartner\*in einzelne Bereiche des Supermarktes aufsucht und dort den entsprechenden Kolleg\*innen vorgestellt wird. Die Mitarbeiter\*innen diskutieren im Weiteren, wie das Vorgehen auf erlich-Textil übertragbar ist. Sie würden sich hier aufgrund der überschaubaren Mitarbeiter\*innenanzahl für ein gemeinsames Event in Form eines Frühstücks entscheiden. Optimalerweise werden regelmäßig Möglichkeiten geschaffen, in denen Jan sich mit seinen Kolleg\*innen informell austauschen kann, z.B. im Rahmen gemeinsamer Pausen oder Teambesprechungen.
- **Vorabinformationen:** Aus Perspektive der zukünftigen Kolleg\*innen von Jan erscheint es sinnvoll, dass sie vorher über den neuen Kollegen informiert werden. Die Workshopteilnehmenden heben dabei hervor, dass es wichtig ist, dass Jan selbst darüber entscheidet, welche Informationen er im Vorfeld oder am ersten Arbeitstag von sich preisgeben möchte und in welchem Rahmen dies geschehen soll. Als ein möglicher Vorteil einer Vorabinformation wird gesehen, dass Jan an seinem ersten Arbeitstag mit dem Gefühl in den Supermarkt kommt, dass die Leute bereits einiges über ihn wissen und er sich nicht in Erklärungsnot sieht. Gleichzeitig sollte Jan ausreichend Möglichkeit bekommen, sich selbst vorzustellen und mit den anderen Mitarbeitenden bekannt zu machen. Die Workshopteilnehmenden entscheiden sich deshalb für einige Grundinformationen vor Beginn der Tätigkeit. Diese umfassen, dass Jan vorher in einer WfbM gearbeitet hat und dass sein Arbeitsplatz durch das BfA gefördert wird. Dies beinhaltet einen Lohnkostenzuschuss und Unterstützung am Arbeitsplatz bei den Tätigkeiten, die Jan schwerfallen selbst durchzuführen oder zu lernen. Diese Informationen sind wichtig, damit die zukünftigen Kolleg\*innen verstehen, dass Jan seine Kompetenzen am Arbeitsplatz erst mit der Zeit vollständig entfalten wird und der Lohnkostenzuschuss als Minderleistungsausgleich gedacht ist. Alle weiteren persönlichen Informationen sollten, sofern möglich, direkt von Jan kommen.
- **Agenda:** Die Workshopteilnehmenden halten aus der Perspektive von Jan eine „Agenda“ für den ersten Tag und die erste Woche für sinnvoll, die er vorab bekommen kann. Dies vermittelt Sicherheit und Planbarkeit. Die notwendigsten Abläufe sollten für Jan dokumentiert werden (z.B. in einfacher Sprache und mit unterstützendem Bildmaterial), damit er sich daran orientieren kann.
- **Arbeitsmaterialien und Arbeitsplatz:** Aus der Sicht von Jan ist es wichtig, dass seine benötigten Arbeitsmaterialien am ersten Arbeitstag bereits vorhanden sind oder bereitgestellt werden. Im Supermarkt kann dies beispielsweise die zugehörige Arbeitskleidung sein, die eine identitätsstiftende Wirkung hat, das Commitment gegenüber dem Supermarkt verstärkt und ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt. Übertragen auf die Situation bei erlich-Textil formulieren die Workshopteilnehmenden, dass ein fester Arbeitsplatz mit funktionierendem PC und weiteren Arbeitsgeräten / Arbeitshilfen zur Verfügung stehen muss.

### **Was würde Ihnen den Einstieg erleichtern?**

Ergänzend zu den vorher genannten Punkten zu vorbereitenden Maßnahmen hoben die Workshopteilnehmenden drei Aspekte nochmal explizit hervor:

- **Klare Struktur:** Dies bezieht sich auf die vorher beschriebene Agenda, bei der es wichtig erscheint, dass in jeden Tag feste Rituale und Abläufe integriert sind. Das bedeutet, dass Jans Arbeitstage in den ersten Wochen immer mit der gleichen Tätigkeit starten und insgesamt wiederkehrende Tätigkeiten umfassen sollten, damit er weiß, was auf ihn zukommt und er Sicherheit in der Durchführung dieser Aufgabe gewinnt. Es ist zudem wichtig, dass Jan einerseits sinnstiftende Tätigkeiten ausübt, andererseits jedoch in den ersten Wochen unter möglichst wenig Zeit- und Arbeitsdruck gerät. Entsprechend sollte mit möglichst einfachen und sich wiederholenden Tätigkeiten begonnen werden.
- **Regelung der Ansprechpartner\*innen:** Falls die direkte Ansprechperson erkranken sollte, sollte insbesondere für die ersten Wochen ein\*e Stellvertreter\*in bestimmt werden, der\*die für Jan als Ansprechperson fungieren kann. Entsprechend sollten z.B. Urlaubspläne und Überstundenabbau vorher im Team abgestimmt werden, damit Jan immer eine Ansprechperson hat und diese möglichst wenig wechselt. Die Workshopteilnehmenden betonen, dass dies jedoch nicht dazu führen darf, dass die Mitarbeiter\*innen in ihren freien Entscheidungen eingeengt werden oder bisherige Planungen beschnitten werden, da dies sonst zu einer Reduktion des Engagements gegenüber Jan führen könnte.
- **Regelmäßige Kontakte:** Die Workshopteilnehmenden heben hervor, dass abseits der direkten Ansprechpartner\*innen die Kontakte zu den Kolleg\*innen im Allgemeinen von Bedeutung sind. Gerade zu Beginn ist es für Jan wichtig, dass er immer wieder die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch und somit dem Kennenlernen seiner Kolleg\*innen hat. Dies dient dem beiderseitigen Beziehungsaufbau und mindert etwaige Barrieren und Vorbehalte. Der Umgang miteinander wird zu etwas Normalem und Alltäglichem.

### Über was könnten Sie sich mit Ihren neuen Kolleg\*innen unterhalten?

Bei diesem Thema einigten sich die Workshopteilnehmer\*innen darauf, dass es hier maßgeblich auf die Interessen von Jan, aber auch seiner Kolleg\*innen ankommt. Aus der Perspektive von Jan ist es ihnen wichtig, dass es nicht ausschließlich um seine Behinderungen gehen darf und dass das Thema nur dann angesprochen wird, wenn Jan es zum Thema macht. Im Fokus steht, Jan ganzheitlich als Person wahrzunehmen und somit sicherlich auch sein vorheriges Arbeitsleben zu thematisieren, aber auch auf seine Hobbies, Zukunftspläne, mögliche gemeinsame Interessen (z.B. Sport, Technik, Gartenarbeit) einzugehen. Aus der Perspektive von Jan erscheint es den Workshopteilnehmenden sinnvoll, dass er sich vorher gemeinsam mit seinem\*seiner Jobcoach\*in Gedanken macht, worüber er sich gerne unterhält und was mögliche Gesprächsthemen mit seinen Arbeitskolleg\*innen sein könnten.

### Worüber würden Sie sich freuen, worüber weniger?

Die Workshopteilnehmenden gaben an, dass sie sich aus der Perspektive von Jan über die folgenden Dinge freuen bzw. weniger freuen würden. Diese werden in Tabelle 1 einander gegenübergestellt:

**Tabelle 1. Positive und negative Reaktionen aus Perspektive der Workshopteilnehmenden**

Positive Elemente	Negative Elemente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback (Lob und Kritik)</li> <li>• Interesse an der Person</li> <li>• Wertschätzung als Person, die einen Beitrag leistet</li> <li>• Gleichberechtigung bei Entscheidungen</li> <li>• Entwicklung von Perspektiven im Sinne eines gemeinsamen Weges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdruck</li> <li>• Über- oder Unterforderung</li> <li>• Alleingelassen werden</li> <li>• Fokus auf Beeinträchtigungen / Behinderungen</li> </ul>

## **Wie sollte man aus Ihrer Sicht mit Konflikten (z.B. unter Kolleg\*innen) oder konfliktbehafteten Themen umgehen?**

Aus der Perspektive von Jan erscheinen den Workshopteilnehmenden im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten die folgenden Aspekte bedeutsam:

- Grundlegendes Verständnis als gemeinsames Projekt und positive Einstellung: Abseits möglicher Konflikte auf Mitarbeiter\*innenebene, in die Jan direkt oder indirekt involviert sein kann, erscheint es zentral, dass eine grundsätzlich positive und lösungsorientierte Einstellung seitens des Teams vorhanden ist. Das bedeutet bei einem konkreten Konflikt nicht die Zusammenarbeit mit Jan, seine Kompetenzen und seinen Arbeitsplatz im Unternehmen in Frage zu stellen.
- Feedback: Dies involviert auch die Art und Weise, wie Probleme und Konflikte thematisiert werden. Es ist wichtig, dass hier ein situativer Bezug hergestellt wird und konkret thematisiert wird, was nicht oder nur unzureichend funktioniert. Das ist zentral für Jans Verständnis der Situation. Wichtig ist zudem, dass alle Beteiligten ihre Sicht auf die Dinge schildern können und dabei auf der Sachebene bleiben.
- Höhere Toleranzgrenze: Insgesamt sollte, ohne etwaige Konflikte zu bagatellisieren, eine gewisse Toleranz gegenüber Jan vorhanden sein. Dies kann beispielsweise beinhalten, dass Aufgaben, wenn sie nicht gelingen, nochmal überdacht und durch einfachere Aufgaben ersetzt werden können. Gleichzeitig sollte etwaiger Unterstützungsbedarf von Jan vor dem Hintergrund des Lohnkostenzuschusses betrachtet werden. Dieser rechtfertigt und stellt heraus, dass von Jan nicht die gleiche Leistungsfähigkeit erwartet werden darf, wie von anderen Mitarbeiter\*innen. Die Kunst besteht aus Sicht der Workshopteilnehmenden darin, einerseits mehr Toleranz zu zeigen und ggf. andere Maßstäbe anzuwenden und gleichzeitig Jan mit Respekt und auf Augenhöhe zu behandeln.

### *2.6.2. Ergebnisse der zweiten Anwendungsphase*

Zu Beginn der zweiten Anwendungsphase fand ein Gespräch mit einer Jobcoachin statt, die in einer nahegelegenen Einrichtung tätig ist und Menschen im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt begleitet. Die Jobcoachin stellt die Persönlichkeit einer potenziellen Bewerberin dar und untermauert diese mit dem LUV der Teilnehmerin. Die Bewerberin wird als IT- und computeraffine Person beschrieben, die gute Leistungen zeigt, allerdings große Ängste vor möglichem Scheitern und Versagen hat und bei unvorhergesehenen Situationen oder erhöhter Belastung schnell Stress empfindet und Ängste entwickelt. Hierfür hat sie bereits gute Techniken entwickelt, benötigt jedoch regelmäßige und längere Erholungsphasen, um auf Dauer nicht überfordert zu werden. Auch beim Zeitmanagement und bei der Verarbeitung von Veränderungen (Flexibilität) benötigt sie Unterstützung. Zu ihren besonderen Stärken zählt Zuverlässigkeit, Sorgfalt und die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten. Empfohlen wird der Einstieg in einen kleinen Betrieb mit festen Ansprechpartner\*innen, klaren Anweisungen und einer kleinschrittigen Einarbeitung.

### **Welche konkreten Tätigkeiten können Sie sich vorstellen?**

Als Vorlage für diese Aufgabe dienten die gesammelten Tätigkeiten aus verschiedenen Abteilungen im Monday-Board. Diese wurden im Gespräch konkretisiert und im Rahmen der Auswertung geclustert. Als eine Gelingensbedingung für eine nachhaltige Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt wird die Passung zwischen dem Unternehmen und dem\*der entsprechenden Bewerber\*in als gewünschtes Resultat betrachtet. Tätigkeiten, die erlich-Textil für potenzielle Bewerber\*innen mit Behinderung im Rahmen des Job-Carving-Prozesses identifiziert haben, gliedern sich zunächst in „Tätigkeiten am Laptop/PC“ oder Tätigkeiten nach dem Prinzip „hands on“. Letztere Tätigkeiten umfassen schwerpunktmäßig klassische Lagertätigkeiten, wie beispielsweise das Auspacken und Sortieren von Reklamationen und Rücksendungen, die Rückgabe von alten Waren, wofür die Kund\*innen einen Rabatt beim Neukauf erhalten, das Packen von Lieferantenbestellungen sowie die Vorbereitung von

Shootings, für die ebenfalls Produkte sortiert und entsprechende Sets zusammengepackt werden müssen. Zum Aufgabenbereich können auch Kontrolltätigkeiten gehören, wie beispielsweise das Kontrollieren der Lieferaufkleber. Bei Interesse ist auch eine Aktivität als Model für die Produkte vorstellbar. Das Cluster „Tätigkeiten am Laptop“ unterscheidet wiederum „monotone“ und „kreative Tätigkeiten“. In beiden Bereichen finden sich eine Vielzahl möglicher Tätigkeiten für eine computeraffine Person. Die Differenzierung in monotone und kreative Tätigkeiten erfolgt deshalb, da die Mitarbeiter\*innen von erlich-Textil der Auffassung waren, dass zu Beginn zunächst einfache, wiederkehrende Aufgaben erledigt werden sollten, die einem festen Schema und Vorgehen folgen. Nach und nach könnte dann das Aufgabenspektrum erweitert werden hin zu Bereichen, die eigene Entscheidungen und freies Arbeiten erfordern. Zu den sog. „monotonen“ Tätigkeiten gehört das Benennen und Beschreiben von Bildern für den Social-Media-Auftritt des Unternehmens nach einem festen Schema und die Erfassung von Key-Performance-Indikatoren (KPI) und deren Übertragung von Facebook und Instagram in eine Tabelle sowie die Erhöhung der Social-Media-Aktivität durch eigene Likes und Kommentare. Speziell in diesen Aufgaben sehen die Mitarbeiter\*innen großes Potenzial, da sie wichtig sind, aber aktuell zu wenig verfolgt werden, die Arbeitsbelastung entsprechend anpassbar ist und kein großer Zeit- und Arbeitsdruck entsteht. Gleichzeitig gibt der zuständige Mitarbeiter an, dass ihn eine Unterstützung in diesem Bereich sehr entlasten würde. Aufgaben, die ebenfalls weniger komplex sind, die jedoch an Zeiten und Fristen gebunden sind, finden sich im Bereich der Aufgaben von Bestellungen und Lieferungen, der Überprüfung von Angaben bei Bestellungen sowie bei der Initiierung des Produktversandes. Die Mitarbeiter\*innen würden deshalb eine Ausweitung der Tätigkeit auf diese Aufgaben zu einem späteren Zeitpunkt vorsehen. Tätigkeiten, die als „kreativ“ eingeordnet sind, folgen weniger einem festgelegten Muster, sondern bedürfen freien Entscheidungen und flexiblen Reaktionen. Hierzu gehört beispielsweise die Beantwortung von Kund\*innenfragen per Mail oder über Social-Media. Aber auch das kreative Zuschneiden von Bildmaterial bedarf einer gewissen Erfahrung und einem geschulten Blick, der mit der Zeit entwickelt werden kann. Abhängig von den Neigungen der Person wäre auch ein stärkerer Fokus im Bereich der administrativen Tätigkeiten denkbar, wie beispielsweise in der Lohn- und Reisekostenabrechnung. Die Mitarbeiter\*innen sehen hier aber eine eher hohe Stressbelastung, da die erforderlichen Unterlagen meistens relativ knapp zur monatlichen Deadline hochgeladen werden und somit eine schnelle Erledigung notwendig wird. Wenn eine Person diese Tätigkeiten durchführen soll und wenig stressresistent ist, müssen ggf. Lösungen gefunden werden, die auch eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter\*innen betreffen kann. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Vielzahl von möglichen Tätigkeitsfeldern identifiziert werden konnten, die zu den Fähigkeiten und Interessen verschiedenster Bewerber\*innen passen können. Die identifizierten Tätigkeiten nehmen auch das Entwicklungspotenzial der möglichen Bewerber\*innen in den Fokus, da sie zwischen einfachen, wiederkehrenden Tätigkeiten mit wenig Belastung und komplexeren Tätigkeiten mit zeitlichen Fristen differenzieren. Die Tätigkeiten können zudem sowohl computeraffine als auch an körperlicher Tätigkeit interessierte Personen ansprechen.

### **Welche Voraussetzungen, Risiken und Barrieren sehen Sie? Welche Lösungsvorschläge fallen Ihnen dafür ein?**

Bei der Frage nach potenziellen Risiken und Barrieren beziehen sich die Mitarbeiter\*innen auf die konkrete potenzielle Bewerberin, welche die Jobcoachin vorgestellt hatte.

Eine wichtige Frage für die Mitarbeiter\*innen von erlich-Textil ist die im LUV thematisierte Sehbeeinträchtigung der Person und inwiefern diese eine Arbeit am Bildschirm ermöglicht bzw. welche Unterstützungsmaßnahmen hierfür abgeleitet werden müssen. Hierbei müsse die Barrierefreiheit des Wbauftritts von erlich-Textil, aber ggf. auch der Social-Media-Auftritte bedacht werden. Eine weitere Voraussetzung ist die prinzipielle Bereitschaft und Möglichkeit, an einigen Tagen der Woche im Home-Office tätig zu sein. Dies deckt sich mit der Beschreibung der Bewerberin als Person, die selbstständig

Tätigkeiten durchführen kann sowie einen zuverlässigen und sorgfältigen Arbeitsstil an den Tag legt. Zudem ist die Person aus der Pandemiezeit sogenannte Heimlern- und Arbeitsphasen sowie die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle gewöhnt.

Im Allgemeinen wird eine grundsätzliche Offenheit im Kontakt mit den Kolleg\*innen bilateral vorausgesetzt. Zudem ist Interesse am Thema Nachhaltigkeit von Vorteil, jedoch keine Grundvoraussetzung. Extreme Einstellungen im Kontext Politik und Kultur sind ausdrücklich nicht erwünscht.

In Bezug auf die Rahmenbedingungen bei erlich-Textil sehen die Mitarbeiter\*innen unter Berücksichtigung des Profils der potenziellen Bewerberin folgende Probleme: Die Bewerberin benötigt relativ feste Strukturen, gleichbleibende Ansprechpartner\*innen und gerät schnell unter Stress. Sie hat Probleme im Umgang mit Veränderungen. Zudem braucht sie mehrere und längere Pausen, um sich zu erholen. Als Lösungsansätze formulieren die Workshopteilnehmenden folgende Aspekte:

- Stärkere Strukturierung kann auch für alle anderen Mitarbeiter\*innen etwas Positives bedeuten. Im Job-Carving können gezielt Tätigkeiten identifiziert werden, in die man eine feste und wiederkehrende Struktur implementieren kann. Dies wird von den Workshopteilnehmenden als Chance für das gesamte Unternehmen betrachtet.
- Mit der stärkeren Strukturierung der einzelnen Aufgabenbereiche würde laut der Mitarbeiter\*innen auch eine bessere Vorhersehbarkeit von stressigen Situationen und notwendigen Leistungsspitzen sichtbar werden. Dies würde sowohl die potenzielle Bewerberin entlasten als auch den Rest des Teams. Die Identifikation der möglichen Tätigkeiten hat zudem gezeigt, dass es auch Tätigkeiten gibt (z.B. die Erfassung von KPI), die von derartigen Einflüssen wenig tangiert werden und somit als strukturierendes Element für die Bewerberin fungieren könnten.
- Veränderungen sollten mit einigem Vorlauf an die Person herangetragen werden, sodass eine schrittweise Umstellung ermöglicht wird. Hier bedarf es Geduld seitens der anderen Mitarbeiter\*innen.
- Bezüglich notwendiger Pausenzeiten sehen die Workshopbeteiligten verschiedene Lösungen. Ein Ruheraum, in den sich die Mitarbeiterin zurückziehen kann, schafft Entlastung bei etwaigen Reizüberflutungen, ermöglicht die Fortführung der Arbeit in einer ruhigeren Umgebung oder dient als Rückzugsmöglichkeit für die Pausen. Die Festlegung einer Kernarbeitszeit, in der die Mitarbeiterin eigenständige Pausen machen und entsprechend der Arbeitszeit verlängern kann sowie das Angebot einer Teilzeitstelle sind ebenfalls denkbare Möglichkeiten. Abseits dessen können gemeinsam Prioritäten für den Arbeitstag gesetzt werden. Hierbei kann zwischen Soll- und Kann-Aufgaben differenziert werden. Die Soll-Aufgaben sind dabei so zu wählen, dass ausreichend Zeit für individuelle Pausen übrig ist.

Zusammenfassend betrachtet zeigt sich, dass die Teilnehmenden des Workshops realistische Barrieren und Risiken identifiziert haben, dabei jedoch eine hohe Lösungsorientierung an den Tag legten.

### **Was sind Ihre nächsten Schritte?**

Im letzten Schritt wurde das weitere Vorgehen gemeinsam mit der Jobcoachin vereinbart. Im Fokus stand hierbei ein reales Kennenlernen der potenziellen Bewerberin und eine gemeinsame Betriebsbegehung, damit auch die mögliche zukünftige Mitarbeiterin entscheiden kann, ob sie sich das Arbeitsumfeld prinzipiell vorstellen kann. In Rücksprache mit der potenziellen Bewerberin soll ein individuelles Tätigkeitsprofil erstellt werden, das dem Umfang einer 30-Stunden-Stelle entspricht und die Fähigkeiten und Interessen der Person optimal abbildet. Die Zusammenarbeit soll zunächst im Rahmen eines dreimonatigen Praktikums erprobt werden, um ggf. im Anschluss die weitere Zusammenarbeit auszuhandeln.

## 3. Job-Carving-Interviews am Beispiel des AWO-Sozialzentrums Neuburg

---

### 3.1. *Beschreibung des Unternehmens*

Das AWO-Sozialzentrum in Neuburg bietet für den Landkreis Neuburg-Schrobenhausen soziale Dienstleistungen für Menschen aller Altersgruppen an und hat es sich zur Aufgabe gemacht zum Erhalt und zur Verbesserung von Selbstbestimmung und Lebensqualität beizutragen (AWO Neuburg, 2023). Aufgrund Vernetzung und Kooperation der Einrichtungen untereinander wurden für das Job-Carving die Bereiche Jugendhilfe, Schule und heilpädagogische Tagesstätte / heilpädagogisches Heim einbezogen, in denen schwerpunktmäßig Kinder und Jugendliche mit vorwiegend geistiger Behinderung betreut werden.

### 3.2. *Auswahl und Begründung der Methode*

In Rücksprache mit der Einrichtungsleitung und den Mitarbeiter\*innen fiel die Entscheidung gegen die Durchführung eines Job-Carving-Workshops, da dieser zu viel Personal auf einmal bündeln würde und dadurch die Betreuung der Jugendlichen in den jeweiligen Einrichtungen vorübergehend nicht gewährleistet werden könnte. Die Schaffung eines gemeinsamen Zeitfensters wurde zusätzlich verhindert durch die unterschiedlichen Arbeitszeiten in Schule, Tagesstätte und Heim. Im gemeinsamen Konsens aller Beteiligten wurde deshalb auf die Methode des Job-Carving-Interviews zurückgegriffen. Dies ermöglichte allen beteiligten Gesprächspartner\*innen maximale Flexibilität in der Planung und gewährleistete die Aufrechterhaltung des normalen Betriebs in der Einrichtung.

### 3.3. *Das Interview*

Als Methode wird ein halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview angewendet. Der Leitfaden gliedert sich in vier übergeordnete Bereiche, die im Folgenden beschrieben werden:

**Fragen zu Arbeitsbereich und Tätigkeitsprofil** sollen ermitteln, welche konkreten Tätigkeiten von einer Person ausgeübt werden, was davon wiederkehrende Aufgaben mit Routinecharakter sind und in welchem zeitlichen Rahmen diese fällig sind. Zudem wird die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen aus den gleichen und anderen Arbeitsbereichen thematisiert und die entsprechenden Schnittstellen bzw. identische und vergleichbare Tätigkeiten gesammelt. Die gesammelten Tätigkeiten werden dann gemeinsam mit dem\*der Mitarbeiter\*in kategorisiert hinsichtlich der Frage, welche Tätigkeiten häufig liegen bleiben oder den regulären Arbeitsablauf stören, wo sich die Mitarbeiter\*innen Unterstützung und Entlastung wünschen, welche Tätigkeiten einfache „Fleißaufgaben“ sind und für welche Tätigkeiten man gerne mehr Zeit hätte. Abgeleitet wurden die Fragen aus dem Job-Carving-Konzept des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (Pfänder & Urmann, 2017) sowie dem Handbuch zur IN-KONTAKT-Methode zur professionellen Vermittlung in Arbeit (Länge, 2020).

**Fragen zu Voraussetzungen von potenziellen Mitarbeiter\*innen und persönlichen Arbeits- und Werthaltungen** thematisieren die kognitiven, sozialen und psychomotorischen Kompetenzen, das Arbeitsverhalten sowie die notwendigen Kulturtechniken, über die ein\*e potenzielle\*r Bewerber\*in verfügen sollte. Zudem geben die Interviewten Auskunft über ihre eigenen berufsbezogenen Werthaltungen und was sie sich diesbezüglich von neuen Mitarbeiter\*innen wünschen würden. Abgeleitet wurden die Fragen aus dem Instrument MELBA zur Erfassung psychologischer Merkmalsprofile zur Eingliederung von Menschen mit Behinderung in Arbeit (Weinmann, 1997) sowie einem Fragebogen zur Erfassung beruflicher Werthaltungen (Weißmann et al., 2022).

**Fragen zu bestehenden oder zukünftigen betrieblichen Voraussetzungen und Anforderungen für die Einstellung von Mitarbeiter\*innen mit Behinderung** sollen auf mögliche Barrieren aber auch Gelingensbedingungen innerhalb des Betriebes abzielen. Schwerpunktmäßig werden in diesem

Fragenkomplex die räumlichen Verhältnisse, Arbeitszeiten im Allgemeinen, Möglichkeiten für außerplanmäßige Pausen, die Verfügbarkeit von regulären Arbeitsmitteln und besonderen Hilfsmitteln erörtert. Im Hinblick auf mögliche Barrieren wird differenziert zwischen räumlichen Barrieren, Informations- und Kommunikationsbarrieren, sozialen Barrieren sowie taktilen, optischen und akustischen Barrieren. Als Quellen für die Ableitung der Fragen wurden die Arbeiten von Brackhane (1996), der Personalkompass Inklusion (Flüter-Hoffmann & Kurtenacker, 2015) sowie bedürfnisorientierte Fragen in Anlehnung an Maslows Bedürfnishierarchie (Kaur, 2013) herangezogen.

**Fragen zum Job-Carving-Prozess** thematisieren schließlich am Ende des Interviews einerseits die Potenziale, welche die Interviewteilnehmenden im Job-Carving-Prozess sehen und andererseits die Bedenken. Der Leitfaden schließt mit einer Zusammenfassung der Wünsche und Erwartungen. Die Fragen orientieren sich am Job-Carving-Konzept des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (Pfänder & Urmann, 2017) sowie dem Handbuch zur IN-KONTAKT-Methode zur professionellen Vermittlung in Arbeit (Länge, 2020).

### 3.4. Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben  $N = 10$  Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Einrichtungsbereichen des AWO-Sozialzentrums in Neuburg am Job-Carving-Interview teilgenommen. Die genauen Hintergründe der Befragten können Tabelle 2 entnommen werden.

**Tabelle 2. Geschlecht, Profession und Einrichtungsbereich der Befragten**

Pseudonym	Geschlecht	Einrichtungsbereich	Profession
JC_N_01	weiblich	Heilpädagogische Tagesstätte	Erzieherin
JC_N_02	weiblich	Heilpädagogische Tagesstätte	Erzieherin
JC_N_03	weiblich	Heilpädagogische Tagesstätte	Psychologin
JC_N_04	weiblich	Heilpädagogische Tagesstätte	Sozialpädagogin
JC_N_05	männlich	Heilpädagogische Tagesstätte	Sozialpädagoge
JC_N_06	männlich	Jugendhilfe	Erzieher
JC_N_07	weiblich	Heilpädagogisches Heim	Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen
JC_N_08	männlich	Schule	Lehrer für Grund- und Mittelschule
JC_N_09	weiblich	Schule	Förderschullehrerin (Schwerpunkt geistige Entwicklung)
JC_N_10	männlich	Einrichtungsübergreifend	Psychologischer Psychotherapeut

### 3.5. Auswertung

Nach erfolgter Transkription wurden die Interviews mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) ausgewertet. Dabei erfolgte die deduktive Kategorienbildung in Anlehnung an die für den Leitfaden verwendete Literatur und die induktive Kategorienbildung auf Basis des Interviewmaterials.

### 3.6. Ergebnisse

#### 3.6.1. Persönliche Voraussetzungen der potenziellen Mitarbeitenden

Die persönlichen Voraussetzungen für eine\*n potenzielle\*n Mitarbeiter\*in, die in den Gesprächen mit dem bestehenden Personal ermittelt werden konnten, lassen sich im Wesentlichen fünf übergeordneten Bereichen zuordnen:

### **Soziale Fähigkeiten:**

- Teamfähigkeit: Gemeinsam mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten an einer Aufgabe oder einem Ziel arbeiten und dabei die eigenen Fähigkeiten einbringen
- Kritikfähigkeit: Die Perspektive des Gegenübers zu akzeptieren und konstruktive Kritik annehmen
- Konsequentes Auftreten: Gegenüber den Klient\*innen (vermehrt Kinder und Jugendliche mit kognitivem, sprachlichem oder sozial-emotionalem Förderbedarf) konsequent im Durchsetzen von Regeln sein
- Empathie: Sich in die Klient\*innen hineinversetzen und erkennen, wann jemand Hilfe und Unterstützung benötigt
- Kommunikationsfähigkeit: Einen offenen, interessierten Umgang mit den Klient\*innen pflegen, auf Umgangsformen und respektvolles Miteinander Wert legen, kontaktfreudig sein
- Äußeres Erscheinungsbild: saubere Kleidung tragen und auf ein gepflegtes Äußeres achten, um den Klient\*innen ein Vorbild zu sein
- Sprache: in einfacher Sprache mit den Klient\*innen kommunizieren, Mimik und Gestik verwenden

### **Kognitive Fähigkeiten:**

- Konzentration: Über einen bestimmten Zeitraum alleine an einer Aufgabe arbeiten, ohne sich ablenken zu lassen
- Gedächtnis: Sich wiederkehrende Prozesse, Abläufe und Tätigkeiten nach einer Einarbeitungszeit merken
- Problemlösefähigkeit: Zu versuchen, Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich zunächst selbst zu lösen und bei Bedarf nach Hilfe zu fragen
- Orientierungsfähigkeit: Sich in den Räumlichkeiten und auf dem Gelände der Einrichtung zu rechtfinden
- Instruktionsverständnis: Arbeitsanweisungen verstehen oder konkrete Nachfragen stellen
- Vorausschauendes Handeln: Verstehen, dass Handlungen Konsequenzen haben und diese abwägen
- Elementare Kulturtechniken: Einfache, kurze Botschaften lesen (z.B. Beschriftungen auf dem Gelände der Einrichtung), Symbole erkennen und verstehen (z.B. Verbotsschilder, Schilder zur Orientierung auf dem Gelände), kurze Sätze schreiben

### **Psychische und Mentale Fähigkeiten:**

- Emotionale Stabilität: Angemessen mit Angst, Wut oder Traurigkeit umgehen, auf ggf. instabiles Verhalten von Klient\*innen mit Stabilität und Ausgeglichenheit reagieren
- Belastbarkeit: Mit dem Lärm und der Unruhe in der Einrichtung umgehen können, mit Belastungsspitzen umgehen können (Tage, an denen besonders viel passiert, viele Bedürfnisse von Klient\*innen parallel berücksichtigt werden müssen)
- Flexibilität: auf Veränderungen spontan reagieren, bestehende Strukturen bei Bedarf verlassen
- Motivation: Gerne dazulernen, Freude bei der Arbeit zeigen, Aufgaben aus eigenem Antrieb heraus erledigen

### **Fähigkeiten, die den Arbeitsstil betreffen:**

- Zuverlässigkeit: Sich für Aufgaben verantwortlich zeigen und diese fristgerecht erledigen
- Sorgfalt: Aufgaben genau und möglichst fehlerfrei erledigen
- Arbeitsorganisation: Aufgaben priorisieren können, Dinge nacheinander erledigen und Aufgaben zu Ende bringen

- Regeln und Strukturen berücksichtigen: Hierarchien berücksichtigen, Abläufe und Regeln kennen und sich daranhalten

#### **Motorische Fähigkeiten:**

- Körperliche Belastbarkeit: Den Tag über auf den Beinen sein können, beim Tragen von Gegenständen helfen, bei der Gartenarbeit unterstützen, in Pflegesituationen unterstützen
- Feinmotorik: Etwas Ausschneiden, einen Stift zum Malen oder Schreiben halten, Türen mit einem Schlüssel aufschließen

#### *3.6.2. Notwendigkeit struktureller und betrieblicher Veränderungen und Voraussetzungen*

##### **Zeitliche Abläufe**

Aufgrund der vielfältigen Teilbereiche des AWO-Sozialzentrums divergieren sowohl die Arbeitsabläufe als auch die zeitlichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit. Hier wird ein großes Potenzial auch dahingehend gesehen, den individuellen Bedürfnissen der potenziellen Mitarbeiter\*innen an deren Tagesstruktur Rechnung zu tragen. Während die Mitarbeiter\*innen der Schulen bereits um 7:00 Uhr zu arbeiten beginnen, beginnen die Mitarbeiter\*innen der Tagesstätte, des Heims und der Jugendhilfe ihre Tätigkeit bei Tagschicht in der Regel zwischen 10:00 und 13:00 Uhr. Bezüglich der Pausenzeiten zeigt sich, dass diese sehr individuell gewählt werden. Auch hier wird angemerkt, dass bei Bedarf nach Pausen und Ruhezeiten aufgrund von Krankheit oder Behinderung auch individuelle Vereinbarungen getroffen werden können.

##### **Einarbeitung / Praktikum**

Der Großteil der Mitarbeitenden zeigte sich nicht nur offen für ein Praktikum, sondern bezeichnete dieses vielmehr als notwendige Voraussetzung für die Zusammenarbeit, da so herausgefunden werden könne, in welchen Bereichen und Tätigkeiten die Interessen, Fähigkeiten und Förderbedarfe des\*der potenziellen Beschäftigten liegen können. Zudem kann ein Praktikum ermöglichen, auch die zeitlichen Abläufe in den einzelnen Teilbereichen des AWO-Sozialzentrums besser kennen zu lernen. Eine passgenaue Identifikation von Aufgabenbereichen und Tätigkeiten unter Berücksichtigung der individuellen Interessen soll zudem aus Perspektive der Mitarbeitenden die Einarbeitungszeit eher vereinfachen und verkürzen. Sorgen formulieren die Mitarbeitenden nämlich insbesondere im Hinblick auf die zeitlichen Ressourcen, die in die Einarbeitung sowie kontinuierliche Anleitung und Begleitung fließen. Eine genaue Aufklärung über das Konzept des BfA sowie insbesondere die Möglichkeit der Anleitung und Begleitung war deshalb hilfreich.

##### **Information und Kommunikation**

Um insbesondere einem Menschen mit geistiger Behinderung oder Lernbehinderung eine gute Basis für die Zusammenarbeit in der Einrichtung zu ermöglichen, sind laut der befragten Mitarbeiter\*innen Verbesserungen im Kontext der Informationsweitergabe und Kommunikation notwendig. Sie berichten hierbei, dass Informationen teilweise verloren gehen, fehlerhafte Informationen weitergegeben werden, Unterlagen teilweise lange auf dem Weg sind und andere Mitarbeitende generell schwierig erreichbar sein zu scheinen. Um diese Barrieren aufzuheben, gibt es aus Perspektive der Mitarbeitenden verschiedene Möglichkeiten, wie beispielsweise eine gemeinsame Plattform oder ein universelles Portal, in dem Informationen an alle Mitarbeitenden der Komplexeinrichtung geteilt werden können.

##### **Anleitung und Begleitung im Rahmen des BfA**

Die Möglichkeit, dass ein\*e zukünftige\*n Budgetnehmer\*in zusätzliche Unterstützung in Form einer Anleitung und Begleitung erhalten kann, nehmen die Mitarbeitenden ambivalent wahr.

Zum einen besteht die Sorge, dass noch eine zusätzliche Person die Prozesse und Interaktion zusätzlich verkompliziert. Sie halten es aber gleichzeitig für notwendig, dass die Anleitung und Begleitung durch eine externe Kraft durchgeführt wird, da ansonsten die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden gebunden seien und eine entsprechende Umverteilung aufgrund von Personalmängeln vermutlich nicht realisierbar sei. Zum anderen wird in der Person, welche für die Anleitung und Begleitung zuständig ist, aber auch ein erhebliches Potenzial sowohl für den\*die Budgetnehmer\*in als auch für die Einrichtung gesehen. Sie kann beispielsweise als Kommunikationshilfe in beide Richtungen fungieren und Bedarfe und Lösungen auf beiden Seiten identifizieren.

### **Arbeitsmittel, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung**

Bei der Betrachtung der möglichen Arbeitsmittel, mit denen im AWO-Sozialzentrum gearbeitet wird, zeigt sich, dass diese vornehmlich elektrischer / technischer Natur sind. Die Befragten gaben bereichsübergreifend an, dass Arbeitsmittel wie Telefon, Handy, Tablet, CD-Player, Computer, Drucker, Fax, Laminiergeräte und Mittel zur unterstützten Kommunikation von ihnen täglich genutzt werden. Darüber hinaus ist auch die Verwendung von Haushaltsgeräten (z.B. Geschirrspüler), Hilfsmitteln (z.B. elektrische Hebelifts) oder elektrischen Gartengeräten zur Instandhaltung von Grünflächen und Pflanzen an der Tagesordnung. Hier sehen die Mitarbeitenden viel Potenzial, um die Nutzung der entsprechenden Geräte für eine Person mit beispielsweise geistiger oder Lernbehinderung zu erleichtern. Eine konkrete Maßnahme hierfür kann die Ausstattung dieser Geräte mit symbolisierten Anleitungen sein. Gleichzeitig sehen die Mitarbeitenden auch Weiterentwicklungspotenzial im Sinne einer digitalisierten Dokumentationsmöglichkeit mit vorformulierten Auswahloptionen, die dann anlassbezogen ausgewählt werden können. Bezüglich der Ausstattung des Arbeitsplatzes weisen die Mitarbeitenden auf diverse Möglichkeiten hin, wie hier individuelle Bedarfe besser berücksichtigt werden können. Im Falle von Bürotätigkeiten sollten beispielsweise vermehrt höhenverstellbare Schreibtische angeschafft oder auch die Nutzung einer Bildschirmbrille ermöglicht werden. Bei pflegerischen Tätigkeiten werden insbesondere Hilfsmittel, wie Hebe- oder Treppenlifts, aufgegriffen. Ein weiterer Gedanke bezieht sich auf eine Rückzugsmöglichkeit für eine\*n zukünftige\*n Mitarbeiter\*in, in der er\*sie ohne Störung der Klient\*innen bei Bedarf Pause machen kann. Bezüglich der Arbeitsumgebung zeigen sich einerseits Schwierigkeiten in den räumlichen Gegebenheiten. Diese manifestieren sich insbesondere in der Aufzugssituation. Der einzige Aufzug, der sich im Hauptgebäude befindet, sei sehr klein, sodass Personen mit größeren Rollstühlen teilweise bei der Nutzung Schwierigkeiten hätten und keine weiteren Betreuungspersonen mehr mitfahren könnten. Anders gestalte sich die Situation im Gebäude für die heilpädagogischen Wohngruppen. Dieses Gebäude sei ein Neubau, in dem alle Aspekte der Barrierefreiheit einwandfrei gegeben seien. Andererseits geben die Mitarbeitenden an, dass die Gestaltung innerhalb der einzelnen Räume (z.B. Büros oder Gruppenräume) sehr flexibel sei und auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet werden könne.

### **Betriebliches Klima und Werthaltungen**

Die Einschätzung der Mitarbeitenden bezüglich des sozialen Klimas in allen Arbeitsbereichen zeigte sich vorwiegend positiv. Dies liege insbesondere an den pädagogischen Werthaltungen und dem Leitbild der AWO, das in den einzelnen Arbeitsbereichen durchaus gelebt werde. Die Mitarbeitenden geben von sich selbst an, dass es ihnen darum gehe, mit ihrer Tätigkeit einen Nutzen für die Gesellschaft zu leisten, anderen Menschen zu helfen und Teil eines Teams zu sein. Diese Wertvorstellungen qualifizieren die Mitarbeitenden nicht nur für ihre Tätigkeit an sich, sondern auch für die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen mit Behinderungen. Gleichzeitig

sind die Befragten sehr stolz auf ihre berufliche Tätigkeit und identifizieren sich stark damit. Gleiches erwarten sie auch von potenziellen Kolleg\*innen

### **Offenheit und Bereitschaft für die Weiterführung des Job-Carving**

Mit den Job-Carving-Interviews wird ein erster Schritt geleistet, um die Möglichkeiten in der Einrichtung auszuloten und die Perspektiven der Mitarbeitenden einzuholen und im Vorfeld mögliche Barrieren und Förderfaktoren zu identifizieren. Bezüglich der Offenheit, den Prozess weiterzuführen, zeigt sich ein gemischtes Bild innerhalb der Mitarbeiter\*innenschaft. Grundsätzlich herrscht eine positive Grundhaltung dem Prozess gegenüber – gleichzeitig betonen die Mitarbeitenden, dass sie sich einen stark strukturierten und gut vorbereiteten Prozess wünschen, in dem auch auf die Bedürfnisse der Einrichtung ausreichend Rücksicht genommen werde. Sie berichten gleichzeitig von zwei früheren Fällen, in denen bereits die Einstellung von Menschen mit Behinderung erfolgte, in denen jedoch kein strukturierter Prozess mit dem Ziel der Identifikation einer passgenauen Tätigkeit erfolgte, sondern die Einstellung eher spontan erfolgte. Dies habe zu Spannungen im Kollegium geführt – insbesondere auch aufgrund der vergleichsweise geringen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Wichtig scheint in diesem Zusammenhang, dass eine Information der Mitarbeitenden über die Gestaltung des BfA stattfinden muss, in der insbesondere das Thema des Minderleistungsausgleichs / Lohnkostenzuschusses erklärt werden sollte.

### **Bewerbungsprozess**

Für den Bewerbungsprozess können sich die Befragten eine Ausschreibung in leichter oder einfacher Sprache vorstellen, damit explizit auch Menschen mit geistiger oder Lernbehinderung angesprochen werden können. In der Ausschreibung sollten verschiedene Tätigkeiten angeboten werden, aus denen man ggf. auch 2-3 Stellen generieren könnte, sodass die Bewerber\*innen genügend Auswahl haben, Tätigkeiten zu identifizieren, die zu ihnen passen. Bezüglich verschiedener Formen der Bewerbung zeigt sich die Einrichtung sehr offen. Möglichkeiten sind neben dem klassischen Bewerbungsanschreiben auch einfach ein kurzes, freies Anschreiben, eine graphisch gestaltete Bewerbung oder ein Bewerbungsvideo. Wichtiger sei aus Sicht der Befragten das persönliche Kennenlernen und ein vorbereitendes Praktikum.

#### *3.6.3. Identifikation möglicher Arbeitsstellen*

Im Gespräch mit den Befragten zeigten sich diverse Tätigkeiten, aus denen sich eine gearvte Stelle ableiten lassen könnte. Diese lassen sich in drei übergeordnete Bereiche aufteilen:

- Ordnende und strukturierende Tätigkeiten
- Pflegerische und betreuende Tätigkeiten
- Hauswirtschaftliche und instandhaltende Tätigkeiten

Verschiedene ordnende und strukturierende Tätigkeiten zeigen sich in den Arbeitsbereichen Tagesstätte, heilpädagogische Wohngruppe und Schule der Einrichtung. Pflegerische und betreuende Tätigkeiten werden vor allem von Mitarbeitenden der Tagesstätte und der Schule genannt. Hauswirtschaftliche und instandhaltende Tätigkeiten wurden von Mitarbeitenden der heilpädagogischen Wohngruppe, der Gesamtleitung, der Tagesstätte sowie der Jugendhilfe genannt. Eine Übersicht über die identifizierten Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen kann Abbildung 2 entnommen werden. Insgesamt zeigte sich in der Gruppe der Befragten die Einschätzung, dass die genauere Ausdifferenzierung dieser Tätigkeiten und die daraus resultierende Formung einer Stelle, die im Rahmen des BfA besetzt werden könnte, eine Chance darstellt, um Arbeitsprozesse in der Einrichtung langfristig zu verbessern. Durch die Abnahme von einfachen, wiederkehrenden Tätigkeiten würden einige Mitarbeitende Erleichterung in der Ausführung ihrer Aufgaben erfahren, womit vermutlich auch die momentanen personellen Engpässe verringert werden könnten.



**Abbildung 2: Überblick über die identifizierten Aufgaben und Tätigkeiten in den drei Bereichen**

## 4. Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerungen

---

Arbeitspaket 4b beschäftigte sich mit der Gestaltung von Arbeits- und Praktikumsplätzen für potenzielle Budgetnehmer\*innen in Kooperation mit interessierten Unternehmen. Dabei wurden die Methoden Job-Carving mittels eines Job-Carving-Workshops (angelehnt an Finke, 2014) und Job-Carving-Interviews (angelehnt an Pfänder und Urmann, 2017) gemeinsam mit zwei Unternehmen bzw. Einrichtungen durchgeführt, nämlich erlich-Textil Köln (Workshop) und AWO-Sozialzentrum Neuburg (Interviews). Die Auswahl der methodischen Ansätze erfolgte unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Möglichkeiten und Rahmenbedingungen beider Kooperationspartner.

Zusammenfassend zeigt sich, dass durch die Kooperationen ein erster wichtiger Schritt zur Ausgestaltung von Arbeits- und Praktikumsplätzen erreicht wurde. Die Teilnehmenden der Workshops und Interviews konnten potenzielle Arbeitsbereiche für Menschen mit Behinderungen identifizieren, wobei sie auch soziale und strukturelle Hürden berücksichtigten.

Der Workshop-Ansatz hat den Vorteil, dass die Beteiligten aus dem Unternehmen direkt miteinander über das Thema sprechen, Sorgen und Vorbehalte in der Gruppe teilen und gemeinsame Lösungen erarbeiten können. Dies trägt dazu bei, dass Job-Carving auf einen breiten betrieblichen Konsens aufbaut, wie von Finke (2014) betont.

Die Einbindung eines Jobcoaches des nahegelegenen BBWs, der das Profil einer konkreten Bewerberin für ein Praktikum mitbrachte, erwies sich als besonders zielführend. Anhand von Charakteristika, Potenzialen und Förderbedarfen konnten Risiken und Barrieren identifiziert und Lösungsansätze erarbeitet werden, um die Beschäftigung der Bewerberin zu ermöglichen. Gleichzeitig konnten die nächsten Schritte vor Ort vereinbart werden.

Die Perspektive einer Person, die die Fähigkeiten der potenziellen Bewerber\*innen valide einschätzen kann, ist entscheidend für den Prozess. Die Workshop- und Interviewteilnehmenden zeigten Sensibilität für die Bedürfnisse ihrer potenziellen Kolleg\*innen und hatten klare Vorstellungen von den erforderlichen Fähigkeiten, um einen Mehrwert im Unternehmen zu schaffen. Die Überprüfung der Realisierbarkeit dieser Anforderungen und ihres Potenzials zur Entwicklung der Bewerber\*innen erfordert einen direkten Dialog.

In beiden Prozessen ist es wichtig, die Mitarbeitenden im Unternehmen oder der Einrichtung nicht nur über den Ablauf des Job-Carving zu informieren, sondern auch über die Rahmenbedingungen für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen. Instrumente wie das BfA sind den Mitarbeitenden in der Regel nicht vertraut und das Wissen über Lohnkostenzuschüsse oder Anleitungsmöglichkeiten ist nur selten vorhanden. Dies trägt wesentlich zur Transparenz des Prozesses bei, was für das Change-Management im Unternehmen und insbesondere für Job-Carving-Projekte von Bedeutung ist, um Vorbehalte und Befürchtungen der Mitarbeitenden abzubauen (Fietz et al., 2011).

Sowohl das Interview als auch der Workshop stellen einen grundlegenden Schritt dar, um die Identifikation eines Arbeitsplatzes für Menschen mit Behinderung zu initiieren. Nächste Schritte könnten beispielsweise detaillierte Arbeitsplatzanalysen und Arbeitsbeobachtungen sein, um den zeitlichen und inhaltlichen Umfang der Aufgaben aus einer Außenperspektive zu bewerten und darauf aufbauend genaue Stellenprofile zu erstellen. Wichtig ist zudem, Kontakte zu Werkstätten zu initiieren oder zu vertiefen, um mögliche Bewerber\*innen identifizieren zu können.

Job-Carving stellt selbstverständlich keinen Ansatz dar, der spezifisch auf die Inanspruchnahme des BfA anzuwenden ist, sondern kann ein hilfreiches Instrument sein, um allgemein Tätigkeiten und Stellenprofile für Menschen mit Behinderung zu identifizieren. Im Hinblick auf die identifizierten Barrieren

zur Nutzung des BfA, die auf Arbeitgeber\*innenseite vorhanden sein können (Thomas et al., 2022), kann die Begleitung durch einen Job-Carving-Prozess jedoch zum Abbau dieser Barrieren beitragen: Im Rahmen des Job-Carving-Prozesses können Informationsdefizite im Hinblick auf das BfA beseitigt werden und negativen Erfahrungen und Vorurteilen kann insbesondere durch eine frühe Einbindung von Jobcoach\*innen und anderen Fachkräften entgegengewirkt werden. Die Workshops und Interviews können hierbei als erster wichtiger Teilschritt zur Identifikation möglicher Tätigkeiten für eine gearvte Stelle fungieren und dadurch den Weg zur Inanspruchnahme des BfA ebnen.

## Quellenverzeichnis

---

- AWO Neuburg. (2023). *Wir über uns*. <https://www.awo-neuburg.de/sozialzentrum/wir-ueber-uns.html> [Zugriff am 12.11.2023]
- Brackhane, R. (1996). *Rehabilitation im Beruf: Behinderte Menschen auf dem Arbeitsmarkt* (2., überarb. und erg. Aufl.). *Der Mensch im Unternehmen: Bd. 13*. Rosenberger Fachverlag.
- Fietz, B., Gebauer, G. & Hammer, G. (2011). *Die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt: Einstellungsgründe und Einstellungshemmnisse. Akzeptanz der Instrumente zur Integration*. Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW).
- Finke, M. (2014). Jobcarving – Ein Beratungsangebot für Unternehmen. *Praxis Ergotherapie*, 1, 15–16.
- Flüter-Hoffmann, C. & Kurtenacker, A. (2020). *Personalkompass Inklusion: Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung* (Zweite, aktualisierte und überarbeitete Auflage). *Rehadat*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Graff, R. B. (2021). Job Carving. In F. R. Volkmar (Hrsg.), *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders* (S. 2590–2591). Springer International Publishing.
- Griffin, C., Hammis, D. & Geary, T. (Hrsg.). (2007). *The job developer's handbook: Practical tactics for customized employment* (2nd printing). Paul H. Brookes Publishing.
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory. Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
- Kollmann, T., Strauß, C., Pröpper, A., Faasen, C., Hirschfeld, A., Gilde, J. & Walk, V. *Deutscher Startup Monitor 2022: Innovation - gerade jetzt!* Bundesverband Deutsche Startups e.V. [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM\\_2022.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM_2022.pdf) [Zugriff am 12.11.2023]
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Lehrbuch. Springer VS.
- Laakmann, J. (2020). Wie Unternehmen durch das Beschäftigen von behinderten Menschen die Zukunft der Wirtschaft gestalten können — ein Erfahrungsbericht aus unternehmerischer Perspektive. In K. Vollmer, J. Laakmann, C. Metzler, H. Schlieck & M. Weiser (Hrsg.), *Wissenschaftliche Diskussionspapiere: Heft 215. Qualifizierung des Berufsbildungspersonals in der beruflichen Bildung behinderter Menschen: Einschätzungen, Anmerkungen, Impulse* (1. Auflage, S. 18–23). Verlag Barbara Budrich.
- Länge, J. (2020). *Gelingende Arbeitsplatz-Akquise mit der IN-KONTAKT-Methode: Das Handbuch zur professionellen Vermittlung in Arbeit*. Verlag Modernes Lernen.
- Nietupski, J. A. & Hamre-Nietupski, S. (2000). A systematic process for carving supported employment positions for people with severe disabilities. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 12(2), 103–119.

- Pfänder, P. & Urmann, H. (2017). *Job Carving: Entwicklung von angepassten Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen in Betrieben des ersten Arbeitsmarktes*. LWL-Integrationsamt Westfalen.
- Scoppetta, A., Davern, E. & Geyer, L. (2019). *Job carving and job crafting: A review of practices*. Publications Office of the European Union.
- Weinmann, S. (Hrsg.). (1997). *Forschungsbericht Sozialforschung: Bd. 259. Melba, psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit: Forschungsprojekt Az.- Vlb 1-58 330/53 - Teilprojekt Psychologie (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.)*. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Weißmann, R., Bartosch, U. & Thomas, J. (2018). Entgrenzung der Möglichkeiten in der Berufswahl – Selbstbestimmung und Selbstverantwortung fördern. Teilprojekt Inklusion in der Berufswahlentscheidung. In U. Bartosch, W. Schreiber & J. Thomas (Hrsg.), *Inklusives Leben und Lernen in der Schule: Berichte aus dem Forschungsverbund zu Inklusion an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt* (S. 321–348). Verlag Julius Klinkhardt.
- Weißmann, R., Meenen, A.-L. & Thomas, J. (2022). Partizipative Fragebogenkonstruktion am Beispiel der Entwicklung und Erprobung eines bildunterstützten Fragebogens zur Erfassung beruflicher Wertorientierungen. In P. Schlögl, G. Tafner, A. Ostendorf, J. Bock-Schappelwein & F. Gramlinger (Hrsg.), *Wie wollen wir arbeiten? Berufliches Lernen zwischen Tradition und Transformation: Beiträge zur 7. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)* (S. 289–301). wbv.