

## **Job Coaching**

### **- Kernelement der Unterstützten Beschäftigung**

#### **Auszüge aus den Weiterbildungsunterlagen der BAG UB**

##### **Einleitung**

Die individuelle, flexible, im Bedarfsfall auch intensive und langfristige Unterstützung der ArbeitnehmerInnen mit Behinderung, der einstellenden Unternehmen und deren MitarbeiterInnen – auch nach Abschluss eines Arbeitsvertrages –, hat sich als eines der entscheidenden Elemente im Konzept von Unterstützter Beschäftigung erwiesen. Ohne diese Unterstützung verlieren viele Menschen, z.B. mit psychischer Behinderung, mit Autismus, mit erworbenen Hirnschädigungen oder Lernschwierigkeiten, nach erfolgreicher Vermittlung ihren Arbeitsplatz häufig nach einiger Zeit wieder. Dies geschieht – wie sich in der Praxis gezeigt hat – oft nicht etwa, weil die ArbeitnehmerInnen mit Behinderung prinzipiell den Anforderungen ihres (neuen) Arbeitsplatzes nicht gewachsen sind, sondern weil sie selbst, ihre KollegInnen und/oder ArbeitgeberInnen in verschiedenen Bereichen überfordert sind und externe Beratung und Unterstützung benötigt hätten.

Anhand der Erfahrungen aus der Praxis wird aufgezeigt, dass *Job-Coaching* mehr umfasst als die Unterstützung fachlicher Qualifizierung am Arbeitsplatz. Nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch übergeordnete Kompetenzen, das Einfinden in Betriebskulturen und die damit verbundene soziale Integration sind entscheidend für den erfolgreichen Integrationsprozess. Sowohl die ArbeitnehmerInnen mit Behinderung als auch die Unternehmen und deren MitarbeiterInnen benötigen kompetente Beratung und Unterstützung. Hierfür sind auch in Konzepten zu *Coaching in der Personalentwicklung* interessante Ansätze zu finden.

Ziel aller Vermittlungsbemühungen ist es, der unterstützten ArbeitnehmerIn einen passenden Arbeitsplatz zu vermitteln - und umgekehrt. Aber diese „idealtypische Passung“ kommt in der Praxis - bei ArbeitnehmerInnen mit oder ohne Behinderungen - nicht vor. Erst im Verlauf des Integrationsprozesses wird sich diese „Passgenauigkeit“ entwickeln - oder auch nicht! Diesen Prozess so zu beraten und zu unterstützen, dass er sowohl für die unterstützte ArbeitnehmerIn als auch für das Unternehmen und dessen MitarbeiterInnen erfolgreich verläuft, ist ein herausforderndes und spannendes Aufgabenfeld der IntegrationsberaterIn.

Die unterstützten ArbeitnehmerInnen sind an ihren Arbeitsplätzen vor eine Vielzahl von (neuen) Anforderungen gestellt: Sie müssen z.B. ihre für den Arbeitsplatz relevanten Kompetenzen erweitern bzw. sich neue aneignen, mit neuen Vorgesetzten und KollegInnen zusammenarbeiten und sich in die betriebliche Kultur des Betriebes einfinden. Hierbei können sie sowohl von der IntegrationsberaterIn als auch von den KollegInnen im Betrieb unterstützt werden.

Die Integration am Arbeitsplatz ist ein dynamischer, kontinuierlicher Prozess, in dem es immer wieder auch unvorhergesehene, neue Entwicklungen gibt und Hürden zu überwinden sind. Die Unterstützung dieses Prozesses wird gemeinsam mit der unterstützten ArbeitnehmerIn sowie den Vorgesetzten und KollegInnen geplant. Unterstützungspläne dürfen allerdings

nicht statisch sein, sondern müssen immer wieder überprüft und an die jeweilige Entwicklung angepasst werden.

*Ergänzender Artikel mit weiteren Literaturangaben: Jörg Bungart, Susanne Putzke: Einarbeitung am Arbeitsplatz und der Prozeß der betrieblichen Integration. Erschienen in: J. Barlsen, J. Hohmeier (Hg.): Neue berufliche Chancen für Menschen mit Behinderung – Unterstützte Beschäftigung im System der beruflichen Rehabilitation. Düsseldorf 2001, Seite 111ff.*

### **Job-Coaching ist mehr als die Unterstützung der Qualifizierung am Arbeitsplatz**

Die Erkenntnisse aus der bisherigen Praxis von Unterstützter Beschäftigung zeigen, dass das ursprüngliche Konzept von *Job-Coaching* mit dem Kernauftrag des *training-on-the-job* zu kurz greift. Inzwischen ist deutlich geworden, dass der Prozess einer beruflichen Integration wesentlich umfangreicher und komplexer ist als die Aneignung tätigkeitsrelevanter Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dementsprechend haben sich auch - dort, wo Beratung und Unterstützung am Arbeitsplatz umfangreich praktiziert wird - der Arbeitsauftrag an die FachdienstmitarbeiterInnen, ihr Selbstverständnis und die Grundzüge und Inhalte ihrer Arbeit deutlich verändert.

Für die FachdienstmitarbeiterInnen bedeutet dies eine Veränderung des Blickwinkels.

Nach wie vor bleibt bei einem bestimmten Personenkreis die Vermittlung tätigkeitsrelevanter Fähigkeiten ein wesentlicher Baustein im Prozess der beruflichen Integration. Keine ArbeitnehmerIn verweilt dauerhaft in einem Arbeitsverhältnis, wenn die Arbeitsqualität und -quantität nicht den betrieblichen Anforderungen entsprechen.

Lerninhalte, Methoden und Unterstützungsstrategien müssen darauf abzielen, die ArbeitnehmerInnen zu befähigen, nicht nur die jeweiligen Tätigkeiten technisch zu beherrschen, sondern auch soziale und andere übergeordnete Kompetenzen zu entwickeln und ihre Arbeit im Gesamtzusammenhang des Arbeitsprozesses zu begreifen. Dies bedeutet zum Beispiel, Notwendigkeiten für ein bestimmtes Arbeitstempo, eine bestimmte Qualität, einen Standard zu erkennen, Störungen und Veränderungen zu bewältigen und Anlässe für die notwendige Kommunikation mit KollegInnen wahrzunehmen.

Ein isoliertes Training bestimmter Tätigkeiten führt nicht zum Erfolg, wenn die Vermittlung dieser - im bestimmten Umfang notwendigen - „Einsicht in das Ganze“ fehlt. Denn es ist zunehmend betriebliche Realität, dass auch bei einfach strukturierten Tätigkeiten übergeordnete Qualifikationen, wie z.B. Strukturierungsfähigkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit einen immer größeren Stellenwert einnehmen und Bestandteile des Anforderungsprofils werden.

Die Praxis zeigt, dass es wesentlich erfolgversprechender - aber auch schwieriger - ist, nicht nur an der unterstützten Arbeitnehmerin zu „arbeiten“, sondern den Unterstützungsprozess auf die betrieblichen Zusammenhänge auszurichten, d.h. auch, das Verständnis und die erforderliche Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzten zu sichern. Unter Umständen ist das private Umfeld einzubeziehen (z.B. wenn durch einen Wechsel von der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt soziale Kontakte verloren gehen). Die Einbeziehung des Betriebs und des privaten Umfelds ist immer in Absprache mit der unterstützten Arbeitnehmerin zu gestalten.

### **Fallbeispiel 1 - Bäckerei**

In einer Bäckerei, in der die räumlichen Gegebenheiten sehr beengt sind, wird der als Bäckerreihelfer eingestellte unterstützte Arbeitnehmer aufgefordert, täglich im Laufe des Vormittags die Backstube auszufegen.

Die Fachdienstmitarbeiterin bekommt die Rückmeldung, dass er selbst diese einfache Aufgabe nicht bewältigt und mehr stört, als dass seine Arbeitsleistung als Entlastung empfunden wird. Die Vermittlung einer verbesserten Arbeitstechnik (Beschleunigung des Arbeitsprozesses und geschickteres Herumfegen um Arbeitsgeräte und KollegInnen) kann hier ein Element der Unterstützung am Arbeitsplatz sein, löst jedoch nicht das o.g. Problem.

Durch Beobachtungen und im Gespräch mit dem Arbeitnehmer stellt sich heraus, daß für ihn eine besondere Hürde darin besteht, zu erkennen, wann der richtige Zeitpunkt für diese Aufgabe ist; denn er muss sowohl berücksichtigen, wann möglichst wenige Kollegen an den Arbeitstischen beschäftigt sind, als auch, wann im Betrieb möglichst wenige Wagen mit Teigwaren hin und her transportiert werden.

Außerdem hat er Schwierigkeiten zu erkennen, welchen Kollegen er bitten kann, einen Schritt zur Seite zu gehen, um an dieser Stelle auszufegen und bei wem er warten muss, da der Kollege gerade mit einer Aufgabe beschäftigt ist, die er nicht unterbrechen kann.

Darüber hinaus ist es notwendig, seine Aufgabe im betrieblichen Ablauf einzuordnen. Das heißt zu begreifen, daß seine Arbeit zwar wichtig ist, dennoch aber Kollegen, die mit empfindlichen Backwaren hantieren oder heißen Wagen durch die Backstube fahren, grundsätzlich Priorität haben.

Den Kollegen ist zu vermitteln, daß im Rahmen dieser vermeintlich einfachen Aufgabe für den jungen Arbeitnehmer wesentlich mehr zu lernen ist als auf den ersten Blick sichtbar, er z.B. auch schon einen groben Einblick in die Tätigkeiten seiner Kollegen gewinnen muss, dass er die hier erforderliche Umsicht mit ihrer Unterstützung aber erlernen kann.

### **Orientierungs- und Einarbeitungsphase**

In der Orientierungs- und Einarbeitungsphase geht es für die unterstützte ArbeitnehmerIn zunächst darum, eine räumliche und zeitliche Orientierung im Betrieb zu bekommen, einen Einblick in die Betriebsstrukturen und -abläufe zu erhalten, sich mit der Betriebskultur, der Arbeitsumgebung und den unmittelbaren KollegInnen vertraut zu machen und die grundlegenden Fachkompetenzen bezogen auf den neuen Aufgabenbereich anzuwenden bzw. zu entwickeln.

Der Betrieb wird in dieser Phase daran interessiert sein, zu sehen, ob die neue MitarbeiterIn in den Betrieb passt, ob sie interessiert und motiviert ist und ob sie für den Arbeitsbereich die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt bzw. in der Lage sein wird, diese zu entwickeln.

Dem eigentlichen Arbeitsverhältnis wird in der Fachdienstpraxis in der Regel eine betriebliche Erprobungsphase vorgeschaltet. Maßnahmen für die Erprobungsphase können ein betriebliches Arbeitstraining bzw. eine Arbeitstherapie, eine Belastungserprobung (bei voller Krankenschreibung), eine Probeschäftigung, eine betriebliche Trainingsmaßnahme oder ein befristetes Praktikum sein.

### **Bedeutung des Praktikums**

Zu einem der am häufigsten angewandten Instrumente erfolgreicher Integrationsarbeit gehört die betriebliche Trainingsmaßnahme bzw. das Praktikum. Die zukünftige ArbeitnehmerIn absolviert

ein oder auch mehrere Praktika, an deren Ende die Option der Übernahme in ein Arbeitsverhältnis angestrebt wird. Die Bedeutung eines solchen Praktikums wird in Praxis und Begleitforschung als besonders hoch eingeschätzt.

Ein Praktikum bietet dem Unternehmen durch geringfügigen formalen Aufwand und ohne Entstehung von Lohnkosten eine niedrighschwellige Möglichkeit für eine vorgeschaltete Erprobungsphase. ArbeitgeberIn und KollegInnen können vor der Einstellungsentscheidung die ArbeitnehmerIn kennenlernen, erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit sammeln, und prüfen, ob die ArbeitnehmerIn die notwendigen Fähigkeiten und Potentiale mitbringt und ob der Betrieb selbst in der Lage ist, die notwendigen Bedingungen für die erfolgreiche Integration zu bieten bzw. zu schaffen.

Die PraktikantIn hat durch ein Praktikum die Möglichkeit, Berufserfahrungen zu sammeln, reale Betriebsabläufe kennenzulernen, den eigenen Leistungsstand zu überprüfen und ihre beruflichen Fähigkeiten zu erweitern. Darüber hinaus hat sie als zukünftige ArbeitnehmerIn die Chance herauszufinden, ob der Arbeitsplatz ihren Vorstellungen und Interessen, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen oder auch ihrer Belastungsfähigkeit entspricht.

Ein Praktikum kann die ArbeitnehmerIn aber auch unter einen (z.T. hohen) Beweisdruck setzen, da die Einstellungschance vom Erfolg des Praktikums abhängt, dessen Bemessungskriterien sie nicht in vollem Umfang kennen und beeinflussen kann.

*Literaturhinweis: Hohn, Kirsten: Qualitätskriterien für die Vorbereitung, Begleitung und Auswertung von Betriebspraktika, Hamburg 2007.*

Download unter: [http://bag-ub.de/publikationen/idx\\_publikationen.htm#qualitaet\\_equal2](http://bag-ub.de/publikationen/idx_publikationen.htm#qualitaet_equal2)

## **Der neue Arbeitsplatz**

### **Aller Anfang ...**

Natürlich wohnt einem Anfang nicht nur ein Zauber, oder soziologisch ausgedrückt, eine Chance, inne. Jede/r kennt auch den Anfang mit Schrecken, den endlosen Anfang, den verpassten Anfang und den Anfang, der schon das Ende ist. Als emotional hoch besetzte Situation ist ein Anfang auch von Schutzlosigkeit, Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit gekennzeichnet.“

*Quelle: Dörfel, Sabine: Sozialpädagogik in der beruflichen Bildung. Ausbildungs- und Lernortbegleitung als sozialpädagogische Aufgabe in der Berufsbildung. Heidelberger Institut Beruf und Arbeit (hiba) (Hrsg.)1994. Band 10/15, S. 11*

Um den unterstützten ArbeitnehmerInnen eine adäquate Beratung und Unterstützung anbieten zu können, ist es sinnvoll, sich noch einmal die Bedeutung und Problematik des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vor Augen zu führen.

Die Ausgangssituation der von einer IntegrationsberaterIn unterstützten ArbeitnehmerInnen bei erfolgreicher Vermittlung auf einen neuen Arbeitsplatz ist unterschiedlich. Für einige ist es

- die erste Erfahrung im Bereich Arbeit und auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt überhaupt (z.B. SchulabgängerInnen); sie wissen nur bedingt, was sie erwartet und was von ihnen erwartet wird.
- der Übergang vom „Sonderarbeitsmarkt“ (z.B. MitarbeiterInnen aus den Werkstätten für behinderte Menschen); sie haben ihre beruflichen Erfahrungen bisher nur unter „besonderen“ Arbeitsbedingungen sammeln können und kennen die Erwartungen und Bedingungen des ersten Arbeitsmarktes in der Regel nicht.

- der Einstieg in die Erwerbsarbeit (z.B. AbgängerInnen aus dem Berufsbildungswerk - BBW); sie werden erstmals ihre - in überbetrieblichen Maßnahmen erworbene - Qualifikation an realen Arbeitsplätzen unter Beweis stellen.
- der Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit nach Verlust eines Arbeitsplatzes und z.T. langer Phase der Erwerbslosigkeit.
- die Rückkehr in die Berufstätigkeit nach „Erwerb“ einer Behinderung (z.B. RehabilitantInnen aus der medizinischen Reha, aus den Berufsförderungswerken - BfW's).

Diese - z.T. sehr existentiellen - Übergänge von einer Lebenssituation in die andere und die damit verbundenen Veränderungen des bisherigen Lebensalltags und sozialen Status sowie die Fülle von neuen Anforderungen sind in der Regel mit entsprechenden Unsicherheiten und Ängsten verbunden, aber auch mit individuellen Interessen, Hoffnungen und Erwartungen sowie individueller Motivation und Leistungsbereitschaft verknüpft.

### **Fallbeispiel 2 – Übergang aus der Werkstatt für behinderte Menschen**

Herr K. war über acht Jahre Mitarbeiter einer Werkstatt für behinderte Menschen. Hier gab es nicht immer ausreichend Arbeit, so dass es für Herrn K. sinnvoll war, zu lernen, nach getaner Arbeit in der Verpackungsabteilung still und ruhig auf seinem Platz sitzen zu bleiben und zu warten, bis der Gruppenleiter ihm neue Arbeit zuteilte.

An seinem neuen Arbeitsplatz auf einer Tankstelle hat er dieses erlernte (und gewünschte) Verhalten beibehalten. Glücklicherweise konnte die IntegrationsberaterIn das eklatante Missverhältnis der Schlüsselqualifikation „Selbständigkeit“ im Betrieb gegenüber der in der Werkstatt geforderten „Geduld“ der Arbeitgeberin gegenüber begreifbar machen und beim Arbeitnehmer das Bewusstsein schaffen, dass im Betrieb erwartet wird, selbständig die nächste Arbeit zu beginnen. Mit Unterstützung eines Tagesplanes in der Hosentasche gelang ihm dies auch zunehmend.

### **Aneignung oder Erweiterung arbeitsplatzrelevanter Kompetenzen**

Entsprechend den individuellen Lernvoraussetzungen, den jeweiligen Lernfeldern, den betrieblichen Anforderungen sowie den Unterstützungsbedarfen der ArbeitnehmerIn bzw. deren KollegInnen, die die Anleitung übernehmen, ist es erforderlich, dass die FachdienstmitarbeiterIn über eine Vielzahl an Methoden und Strategien zur Erweiterung der Fähigkeiten und Förderung des Lernens verfügt.

### **Unterstützungsmöglichkeiten zur Qualifizierung arbeitsplatzrelevanter Kompetenzen**

- Ausprobieren (im Sinne von Experimentieren), z.B. verschiedene Lösungswege ausprobieren, wie eine Arbeit ökonomisch sinnvoll erledigt werden kann (fördert Selbständigkeit, Problemlösungsfähigkeit, aber auch Leistungsfähigkeit),
- Demonstration im Sinne von Erklären, Vormachen, Zeigen (ungeeignet für Schlüsselqualifikationen),
- gemeinsam Arbeits- und/oder Ablaufpläne erstellen, z.B. schriftlich, grafisch, bildhaft,
- mit der ArbeitnehmerIn gemeinsam Tätigkeiten, Arbeitszusammenhänge, Problemsituationen analysieren, um z.B. Komplexität, übergeordnete Zusammenhänge begreifen zu können,
- Vermittlung von Wissen, z.B. Erklärung von Funktionen und Aufgaben der KollegInnen,

- Rollenspiele, um z.B. Verhalten im Umgang mit KundInnen oder Handlungskompetenzen in Konfliktsituationen zu erweitern,
- Reflexionsgespräche, z.B. über (Lern-)Entwicklungen, Problem- und Konfliktsituationen,
- Selbst- und Fremdeinschätzungen, z.B. für die Beurteilung und Reflexion von eigenen Fähigkeiten und (Leistungs-)Einschätzung der Vorgesetzten und KollegInnen,
- Möglichkeiten der Selbstkontrolle für die ArbeitnehmerIn entwickeln, (z.B. Kontrollbögen, durch die die Erledigung aller Aufgaben kontrolliert werden kann,
- Tätigkeit in kleine Sequenzen aufteilen, z.B. bei komplexen bzw. schwierigen Tätigkeiten vom Leichten zum Schweren, vom Überschaubaren zum Komplexen,
- Erkundungen (z.B. in vergleichbaren Arbeitsfeldern), um die Anforderungen, Erwartungen oder Zusammenhänge des eigenen Arbeitsplatzes besser einschätzen zu können,
- Selbstinstruktionen, z.B. Arbeitsablauf gedanklich planen.

### **Möglichkeiten und Grenzen der Qualifizierung durch die IntegrationsberaterIn**

Die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Unterstützung durch die IntegrationsberaterIn im Bereich der für den Arbeitsplatz notwendigen fachlichen Kompetenzen sind abhängig von

- dem unterstützten Personenkreis (Art der Behinderung, Lernvoraussetzungen u.ä.),
- dem Qualifikationsniveau der ArbeitnehmerIn (berufliche Vorerfahrungen, Ausbildungsberuf u.ä.),
- der eigenen beruflichen Qualifikation,
- dem Arbeitsbereich der ArbeitnehmerIn und letztlich von
- den zur Verfügung stehenden zeitlichen Kapazitäten (Rahmenbedingungen).

Entsprechend wird die IntegrationsberaterIn in der Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung der fachlichen Arbeitsanforderungen unterschiedliche Rollen einnehmen.

### **Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsanforderungen**

Um Diskrepanzen zwischen den arbeitsplatzbezogenen Anforderungen und den Kompetenzen der ArbeitnehmerIn zu verringern und um für alle Seiten zufriedenstellende Arbeitsleistungen zu erreichen, sollten die Veränderungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsanforderungen berücksichtigt und genutzt werden. Im Nachfolgenden wird es dabei nicht um eine Arbeitsplatzgestaltung im Sinne von technischen oder ergonomischen Anpassungen für Menschen mit einer Sinnes- oder Körperbehinderung gehen, sondern um die Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch:

- Job-Stripping, (Herauslösen von Tätigkeiten, Um-/ Strukturierung des Arbeitsbereiches),
- Job-Carving (Hinzuziehen geeigneter weiterer Tätigkeiten),
- Anpassung der Anforderungen auf der sozialen Ebene (z.B. Gestaltung der Zusammenarbeit),
- Arbeitsplatzerfindung (Neustrukturierung, Zusammenziehen verschiedener Tätigkeiten zu einem geeigneten Arbeitsbereich),
- Gestaltung der Arbeitsumgebung,
- Veränderung von Arbeitszeit- oder Pausenregelung.

## Arbeitsplatzgestaltung durch Job-Stripping, Job-Carving und „soziale“ Anpassung

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie die Anforderungen eines Arbeitsplatzes durch Umstrukturierung des Arbeitsbereiches und Hinzuziehen neuer Tätigkeiten so verändert werden können, dass dadurch sowohl

- den Kompetenzen und Entwicklungspotentialen der ArbeitnehmerIn entsprochen wird, als auch
- die Zusammenarbeit mit KollegInnen positiv beeinflusst wird und
- die ökonomischen Interessen der ArbeitgeberIn berücksichtigt werden.

### **Fallbeispiel 3 - Assistent im Zahntechniklabor**

Der Arbeitnehmer wird als Helfer in ein Zahntechniklabor vermittelt. In den Vermittlungsgesprächen wird als Aufgabenbereich vereinbart, dass er den Kollegen entlastet, der bisher allein für sämtliche Arbeiten zur Herstellung und Vorbereitung aller Arten von Gipsabdrücken für ca. zwanzig ZahntechnikerInnen im Labor zuständig ist.

In den ersten Tagen des Praktikums stellt sich heraus, dass dieser Aufgabenbereich sehr umfangreich und vielfältig ist. Der Arbeitnehmer ist überfordert, alle Arbeiten auf einmal zu lernen. Ein Teil der Tätigkeiten stellen sehr hohe Anforderungen an ihn, die er ohne Unterstützung nicht ohne weiteres bewältigen kann. Desweiteren zeigt sich, dass es für die Arbeitsorganisation, den reibungslosen Arbeitsablauf, aus Platzgründen sowie aufgrund der zur Verfügung stehenden Maschinen nicht möglich ist, dass er und sein Kollege parallel die gleichen Arbeiten ausführen.

Daraufhin wird der gemeinsame Arbeitsbereich mit Unterstützung der Fachdienstmitarbeiterin so strukturiert, dass die für den Arbeitnehmer leichter zu bewältigenden Aufgaben nicht mehr von beiden ausgeführt werden, sondern in erster Linie von dem unterstützten Arbeitnehmer. Hierzu zählen z.B. allgemeine Aufräum- und Reinigungsarbeiten, Recycling der wieder verwendbaren Materialien aus alten Gipsabdrücken, Reinigung der Abdruckschalen, Geräte und Maschinen, Einsetzen von „Stiften“ in die vom Kollegen vorgenommenen Bohrungen, Beschriftung der fertigen Gipsabdrücke etc. Dadurch kann für den Arbeitnehmer ein relativ überschaubarer, entsprechend den anfänglichen Fähigkeiten angepasster und vom Kollegen abgegrenzter Arbeitsbereich geschaffen werden. Der Kollege wird dadurch entlastet und Überschneidungen, die den Arbeitsablauf ineffektiv beeinflussen, werden minimiert.

Die Aneignung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für die Herstellung und Vorbereitung von Gipsabdrücken wird in die Randstunden des Arbeitstages verlegt. In diesen Zeiten ist mehr Ruhe und Platz zum Lernen und Anleiten für die Herstellung der Gipsabdrücke gegeben. Der Kollege stellt für diese Zeiten spezielle Arbeiten für den Arbeitnehmer zurück. Dies sind zu Beginn z.B. die Herstellung von Gipsabdrücken für „Knirschschiene“, bei denen es nicht im gleichen Maße auf die Qualität (keine Luftblasen, exaktes Schleifen etc.) ankommt wie z.B. bei Gipsabdrücken für Zahnersatz. Dieses Vorgehen ermöglicht es, den unterstützten Arbeitnehmer Schritt für Schritt, vom Einfachen zum Komplizierten, an die Herstellung und Vorbereitung der Gipsabdrücke heranzuführen, und gibt für die Notwendigkeit der Unterstützung durch die Fachdienstmitarbeiterin eine planbare zeitliche Struktur.

Im Verlauf der Einarbeitungsphase zeigt sich, dass sich die vorgenommene Strukturierung sehr günstig auf die Zusammenarbeit mit dem Kollegen sowie auf die selbständige und eigenverantwortliche Arbeit des unterstützten Arbeitnehmers auswirkt. Allerdings ist auch zu beobachten, dass er zum einen nicht vollständig ausgelastet ist und zum anderen - aufgrund seiner Feinmotorik - nicht bzw. nur unter großem Zeitaufwand den erforderlichen Qualitätsstandard für einige Gipsabdrücke erreichen kann.

In dem folgenden (regelmäßig stattfindenden) Zwischengespräch werden diese Punkte dem Arbeitgeber von der Fachdienstmitarbeiterin aufgezeigt. Der Arbeitgeber schlägt vor, die Aufgabe der Herstellung von qualitativ anspruchsvollen Gipsabdrücken aus dem Tätigkeitsbereich herauszunehmen und die freien Zeitkapazitäten für die Entlastung der Bürokräft zu nutzen, indem der unterstützte Arbeitnehmer dieser die Hol- und Bringdienste zu den umliegenden Arztpraxen abnimmt.

### **Arbeitsplatzgestaltung durch Job-Carving und Veränderung der Arbeitszeiten**

Folgendes Beispiel zeigt, wie durch die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit und Hinzuziehen neuer (vorher ausgelagerter) Arbeiten eine ArbeitnehmerIn nach einem einjährigen betrieblichen Arbeitstraining in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen wird.

#### **Fallbeispiel 4 - HelferIn im Gastronomiebetrieb**

Die unterstützte Arbeitnehmerin ist im Rahmen eines einjährigen ambulanten Arbeitstrainings als HelferIn in einem Gastronomiebetrieb tätig. Zu ihren Aufgaben gehören z.B. Vorbereitungen für das Frühstücksbuffet, Zubereitung von Vor- und Süßspeisen, Vorbereitung von Gemüse, Gewürzen etc. für die KöchInnen, Auffüllen der Getränkervorräte etc. im Gaststättenbereich, Bedienung der Spülmaschine etc. Die Arbeitnehmerin hat sich sehr gut in den Arbeitsbereich eingearbeitet, kann nach neun Monaten viele Arbeiten selbständig und eigenverantwortlich ausführen, fühlt sich im sozialen Klima des Betriebes sehr wohl, passt bestens zum Team und zur „alternativen“ Betriebskultur und möchte unbedingt nach Ablauf des Arbeitstrainings weiter in diesem Betrieb arbeiten.

Drei Monate vor Ende des Arbeitstrainings ist ein Gespräch mit allen Beteiligten geplant, in dem es um Übernahmemöglichkeiten in dem Betrieb gehen soll.

Die Fachdienstmitarbeiterin weiß, dass über die positive Entwicklung hinaus folgende Kriterien die Entscheidung des Betriebes für eine Übernahme beeinflussen werden:

- Der unterstützten Arbeitnehmerin bereitet es Schwierigkeiten, über einen vollen Arbeitstag die geforderte Konzentration, das Durchhaltevermögen etc. aufzubringen.
- Der augenblickliche Arbeitsbereich wird nicht ausreichen, um unter ökonomischen Gesichtspunkten eine Vollzeitbeschäftigung zu rechtfertigen.

Sie bespricht daher im Vorfeld mit der Arbeitnehmerin diese für die Übernahme kritischen Punkte, um zu klären, ob die Arbeitnehmerin grundsätzlich bereit wäre, auch Teilzeit zu arbeiten, und ob sie sich vorstellen kann, weitere Arbeiten über ihren bisherigen Aufgabenbereich hinaus zu übernehmen (z.B. Reinigungsbereich im zum Betrieb gehörenden Hotel oder im Bereich „Wäsche“).

Als im folgenden Gespräch die kritischen Punkte für die Übernahme genannt werden, kann die Arbeitnehmerin - mit Unterstützung der Fachdienstmitarbeiterin - Vorschläge in Bezug auf die Arbeitszeiten und Erweiterungsmöglichkeiten des Arbeitsbereiches machen. Diese Anregungen werden von betrieblicher Seite als sehr hilfreich für die Entscheidung empfunden und in den nächsten Wochen wird gemeinsam ein Arbeitsbereich für 30 Wochenstunden entwickelt. Der bisherige Arbeitsbereich wird durch den Bereich „Küchenwäsche“ (Handtücher, Schürzen, Jacken und Hosen der Köche) erweitert, diese werden bislang außer Haus gegeben.



## Gestaltung der Arbeits- und Pausenzeiten

Insbesondere zu Beginn der Arbeitsaufnahme ist es für Menschen, die lange nicht erwerbstätig waren oder aus der medizinischen Reha kommen, sowie für Menschen mit Lernschwierigkeiten oder einer psychischen Behinderung nicht ohne weiteres möglich, die erforderliche Leistung über einen vollen Arbeitstag zu erbringen. Deshalb kann es besonders in der Einarbeitungsphase nötig sein, die Arbeits- und Pausenzeitregelung individuell zu gestalten.

Hier lässt sich in Absprache mit dem Unternehmen und der ArbeitnehmerIn - unter Umständen vorläufig - die tägliche Arbeitszeit reduzieren und beispielsweise im Rahmen der Stufenweisen Wiedereingliederung allmählich steigern. Ebenfalls können flexible Pausenzeiten vereinbart werden, die den individuellen Erfordernissen der ArbeitnehmerIn entsprechen. Abhängig vom weiteren Verlauf des Integrationsprozesses kann es durchaus erforderlich sein, solche individuellen Arbeitszeit- oder Pausenregelungen auch längerfristig beizubehalten.

### **Fallbeispiel 5 - Anpassung der Arbeitszeiten**

Die Arbeitnehmerin mit psychischer Behinderung ist vor der Arbeitsaufnahme lange erwerbslos gewesen. In den ersten Wochen an ihrem neuen Arbeitsplatz hat sie zum einen große Schwierigkeiten, jeden Tag pünktlich zu kommen. Ab donnerstags, vor allem aber am Freitag kommt sie regelmäßig zu spät oder gar nicht, da sie verschlafen hat. Zum anderen gelingt es ihr nicht, ihre zahlreichen Arzttermine so zu legen, dass sie außerhalb ihrer Arbeitszeit liegen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass sie bei den Sprechstundenhilfen keinen Termin in den späten Nachmittagsstunden durchsetzen kann. Sie muss entsprechend häufig ihren Arbeitsplatz frühzeitig verlassen oder kommt später und manchmal gar nicht, weil ein Arzttermin so liegt, dass es sich nicht lohnt, vorher oder anschließend noch zur Arbeit zu gehen.

Diese Unregelmäßigkeiten treffen im Betrieb auf wenig Akzeptanz und wirken sich nicht günstig auf die Atmosphäre aus. Um die Probleme mit dem pünktlichen Arbeitsbeginn zu minimieren, könnte versucht werden, den Arbeitsbeginn zeitlich nach hinten zu verlegen. Dies ist aber aus betrieblichen Gründen nicht möglich und würde das Problem mit den Arztterminen nicht lösen.

So vereinbart die Fachdienstmitarbeiterin mit der Arbeitgeberin, die wöchentlichen 30 Stunden auf vier Arbeitstage zu verteilen, so dass die ArbeitnehmerIn jeweils am Donnerstag frei hat für ihre persönlichen Termine. Der freie Tag wird bewusst auf den Donnerstag gelegt, um durch die Unterbrechung der Arbeitswoche zu erreichen, dass es der Arbeitnehmerin an den anderen Tagen gelingen kann, pünktlich zur Arbeit zu kommen.

Die Veränderung der Arbeitszeiten wirken sich sehr positiv aus. Zum einen bringt die Unterbrechung der Arbeitswoche das gewünschte Resultat, d.h., die Arbeitnehmerin erscheint nun auch am Freitag regelmäßig und pünktlich. Auch auf die Vereinbarung von Arztterminen hat die neue Regelung positive Auswirkungen, da sich die Verhandlung mit der Sprechstundenhilfe wesentlich einfacher gestaltet. Die Arbeitnehmerin braucht nur zu sagen: „Ich kann immer donnerstags, egal, zu welcher Zeit.“

Da es aus betrieblichen Gründen (z.B. Urlaubszeiten) erforderlich ist, dass die Arbeitnehmerin in Ausnahmefällen an fünf Tagen in der Woche arbeiten muss, übernimmt eine KollegIn ab donnerstags den telefonischen Weckdienst.

## Möglichkeiten für den Einsatz „einfacher Hilfsmittel“

Insbesondere bei komplexeren Tätigkeiten kann es für die ArbeitnehmerIn - über die Einarbeitungsphase hinaus - hilfreich sein, wenn ihre einfachen Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, die ihr die Bewältigung der Arbeitsanforderungen erleichtern. Diese Hilfen können oft von der IntegrationsberaterIn, der unterstützten ArbeitnehmerIn und/ oder den KollegInnen entwickelt werden. Notwendig dafür ist ein gutes Gespür, eine gute Analysefähigkeit für den Anforderungscharakter der Tätigkeiten sowie etwas Kreativität.

### **Fallbeispiel 6 - Stationshilfe in der Altenpflege**

Zu dem Aufgabenbereich der Stationshilfe gehört die Zubereitung und Verteilung des Frühstücks für die zwanzig BewohnerInnen der Station. Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die Stationshilfe.

Sie muss z.B. die individuellen Trink- und Eßgewohnheiten der BewohnerInnen kennen und über die täglichen Besonderheiten informiert sein. So möchte z.B. jede BewohnerIn am Morgen entweder Kaffee oder Tee und Brot oder Brötchen mit Marmelade, Käse oder Aufschnitt belegt haben. Des Weiteren müssen die Getränke und das Essen entsprechend den individuellen Erfordernissen angerichtet werden. Die einen erhalten das Getränk in normalen Kaffeebechern, die anderen wünschen Kännchen und Tasse, wieder andere benötigen besondere Trinkbecher. Ebenso verhält es sich mit der Zubereitung der Brote: Einige machen sich die Brote selber, anderen bekommen sie fertig belegt serviert, wieder anderen muss das Brot kleingeschnitten serviert werden. Schließlich nehmen einige BewohnerInnen ihr Frühstück im Zimmer ein, andere im gemeinsamen Esszimmer der Station, wieder andere brauchen Unterstützung bei der Nahrungsaufnahme. Und dann stellt sich plötzlich die Frage, welcher Teller war für wen?

All diese Besonderheiten - sowie tägliche Abweichungen - muss die Stationshilfe bei der Zubereitung und bei der Verteilung des Frühstücks berücksichtigen. Dies ist insbesondere in der Einarbeitungsphase nicht gerade einfach. Erschwerend für die Einarbeitung in dem konkreten Fall kommt hinzu, dass alle individuellen Wünsche und Besonderheiten mündlich weitergegeben werden. Eine unterstützte ArbeitnehmerIn mit Lernschwierigkeiten ist verständlicherweise diesen Anforderungen nicht ohne weiteres gewachsen.

Um der ArbeitnehmerIn möglichst schnell ein selbständiges Arbeiten zu ermöglichen, kann es hilfreich sein, wenn die FachdienstmitarbeiterIn (in Absprache mit der Stationsleitung) für jede BewohnerIn eine übersichtliche Din-A-6 Karteikarte angelegt. Auf ihr wird der Name der BewohnerIn, das gewünschte Getränk und Essen, Besonderheiten wie Trinkbehältnis und Zubereitung des Essens eingetragen. Die Karteikarten werden mit Bleistift beschriftet, damit Veränderungen jederzeit mit wenig Aufwand berücksichtigt werden können, die Karte aber übersichtlich bleibt. Bei Neuaufnahmen werden die vorgefertigten Karteikarten von der diensthabenden KollegInnen entsprechend ausgefüllt. Die Karten können in einem Fotoheft aus Kunststoff angelegt werden, das in der Küche für jeden zugänglich ist.

Die Probleme „Wer wo frühstückt?“ und „Wer bekommt welchen Teller?“ beim Austeilen des Frühstücks, werden durch die Beschriftung (Hansaplast) der Abdeckhauben für die Teller mit Namen und Zimmernummer der jeweiligen BewohnerIn gelöst. BewohnerInnen, hinter deren Namen keine Zimmernummer versehen ist, bekommen ihr Essen im Essraum serviert.

Mit diesen Hilfsmitteln ist die ArbeitnehmerIn sehr schnell in der Lage, die Frühstückszubereitung selbständig auszuführen. Tägliche Besonderheiten (wie z.B. Abwesenheit der BewohnerIn oder Zahnersatz in Reparatur) können von den KollegInnen aus dem Pflegebereich durch das Anbringen von „Post-it's“ auf der jeweiligen Karteikarte vermerkt werden.

Die Stationsleitung und KollegInnen auf der Pflegestation, auf der diese Hilfsmittel eingesetzt wurden, haben zunächst die Notwendigkeit dieser Hilfsmittel nicht gesehen, da die vorherige Stationshilfe durch ihre jahrelange Tätigkeit immer wusste, wer was wünscht. Sie freuen sich allerdings, dass die neue Stationshilfe sich sehr schnell eingearbeitet hat. Als sie feststellen, dass die Karteikarten auch für die am Wochenende ständig wechselnden Aushilfskräfte hilfreich sind, entwickeln sie das Karteikartensystem für das Mittag- und Abendessen weiter.

### **Förderung der sozialen Integration im Betrieb**

Ein wesentliches Ziel jeder ArbeitnehmerIn - mit oder ohne Behinderung – beim Eintreten in ein neues Arbeitsverhältnis ist es, ein sicheres Gefühl dafür zu entwickeln, ein Mitglied des neuen Teams zu sein und in Zukunft wirklich „dazuzugehören“.

Dies gelingt nicht zwangsläufig durch die Anwesenheit im Betrieb und das Erfüllen arbeitsplatzbezogener Anforderungen; der Prozess der sozialen Integration verlangt von jeder neuen MitarbeiterIn Kompetenzen, die darüberhinausgehen.

Was es genau ausmacht, wirklich dazuzugehören, wird in jedem betrieblichen Umfeld neu definiert. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Regeln, Normen und Wertmaßstäbe, seine Traditionen, Geschichten und seine Sprache, seine speziellen Charakteristika, die das ausmachen, was man betriebliche Kultur nennt. Dabei existieren sowohl kulturelle Vorgaben von „oben“, das heißt aus Sicht der Unternehmensleitung, als auch kulturelle Elemente, die von den MitarbeiterInnen geprägt werden. Einige liegen offensichtlich auf der Hand, andere sind eher verborgen und erschließen sich nicht unmittelbar.

Die jeweiligen kulturellen Merkmale zu kennen, zu verstehen und im Arbeitsalltag zu berücksichtigen, ist der Schlüssel für jeden erfolgreichen Integrationsprozess.

### **Acht Aspekte betrieblicher Kultur**

#### **Führungsstil**

Wie werden die MitarbeiterInnen informiert, angeleitet, gelenkt und kontrolliert? Partizipieren die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen oder ist der Stil eher autoritär? Sind überhaupt feste Führungsstrukturen zu erkennen oder herrscht ein Stil von „Laissez – faire“?

#### **Kommunikationsstil**

Welche Sprache wird im Betrieb gesprochen? Ist sie unterschiedlich in verschiedenen Abteilungen, auf verschiedenen Ebenen? Gibt es einen speziellen Firmenjargon? Welche Art von Humor ist etabliert? Welche Atmosphäre herrscht im Betrieb? Inwieweit gehört Fluchen oder Sarkasmus zum Umgang miteinander?

#### **Soziale Aktivitäten**

Wer verbringt wann mit wem seine Pausen und an welchen Orten? Ist es üblich, sich gegenseitig einzuladen? Wer ist für das Kaffeekochen und Abwaschen zuständig? Gibt es informelle Orte, an denen man sich trifft? Wie werden Geburtstage und Betriebsfeste gefeiert? Wer gestaltet sie und welche Verhaltensregeln existieren bei diesen Anlässen? Verbringen KollegInnen auch ihre Freizeit miteinander, mit welchen Aktivitäten?

#### **Personelle Strukturen**

Welche Gruppierungen und Cliques existieren im Betrieb? Was verbindet sie, welche Interessen teilen sie? Welche inoffiziellen Hierarchien gibt es? Wer hat Macht und Einfluss? Wer initiiert betriebliche Diskussionsprozesse? Wer bestimmt die Themen und hat Einfluss auf die Meinungsbildung?

### **Arbeitsstil**

Werden bestimmte Tätigkeiten grundsätzlich zuerst - oder zuletzt - gemacht? Gibt es Unterschiede im Arbeitstempo, arbeitsintensivere und eher ruhigere Zeiten? An welchen Hinweisen orientieren sich die KollegInnen diesbezüglich? Wie wichtig ist es, immer beschäftigt zu tun? Wann sind günstige Zeiten für soziale Kontakte? Wie viel inoffizielle, nicht arbeitsplatzbezogene Kommunikation wird akzeptiert?

### **Unterstützungsstrukturen**

Inwieweit ist ein System von Hilfestellungen im Betrieb etabliert? Wer hilft wem bei welchen Tätigkeiten? Wird damit offen umgegangen? Wie wird es bewertet: von den KollegInnen, von den Vorgesetzten?

### **Besitzansprüche**

Wer erhebt Anspruch auf einen bestimmten Schreibtisch, Kleiderhaken oder Sitzplatz in der Kantine? Wer hat die Schlüssel für den Kopierer, den Vorratsraum, die Kasse? Wer verleiht was an wen (z.B. Büromaterialien, Arbeitsgeräte)?

### **Äußere Erscheinung**

Gibt es eine offizielle oder inoffizielle Kleiderordnung? Ist sie zu bestimmten Zeiten oder Anlässen unterschiedlich? Gibt es Vorgaben in Bezug auf Schmuck, Schminke etc.?

*Quelle: In Anlehnung an: HAGENER, DAVID; DILEO, DALE: Working Together: Workplace Culture, Supported Employment, and People with Disabilities. 1993*

## **Einblick in die Kultur eines Betriebes gewinnen durch ...**

- a) Gespräche mit KollegInnen
- b) strukturiertes Beobachten
- c) Mitarbeit der Integrationsberaterin im Betrieb

### **Beispiel Gespräch mit KollegInnen - Mögliche Fragen:**

#### **• *Übliche Gewohnheiten und Verhaltensweisen***

Ist es hier üblich, sich zu duzen, nicht anzuklopfen beim Betreten der Räume, gemeinsam kurze Raucherpausen zu verbringen? Kommt es täglich oder jede Woche vor, dass die KollegInnen sich bei Frau X im Büro zum Kaffee treffen oder zusammen in der Mittagspause in ein Restaurant gehen?

#### **• *Innerbetriebliche Vereinbarungen und deren „Signalsysteme“***

Bedeutet eine geschlossene Bürotür bei Frau Z., dass sie nicht gestört werden möchte? Woher wussten Sie, dass Sie jetzt dran waren, im anderen Arbeitsbereich mit einzuspringen, heute entgegen der üblichen Routine mit dieser Tätigkeit zu beginnen, Kuchen für das Team zu besorgen?

#### **• *Umgang zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen***

Werden die AbteilungsleiterInnen auch zu den Geburtstagsfeiern der SachbearbeiterInnen eingeladen? Ist es üblich, dass die Vorgesetzten mit ihren MitarbeiterInnen in der Kantine an einem Tisch essen?

#### **• *Betriebliche Kontrollsysteme***

Wie oft kommt die Vorgesetzte Frau M. hier durch diese Räume? Was passiert, wenn die MitarbeiterInnen Pausen überziehen? Klären die KollegInnen untereinander ab, wer kurz Besorgungen erledigen kann oder muss man sich abmelden?

• ***Austausch persönlicher Informationen im Kollegium***

Bringen auch die anderen KollegInnen ihre Urlaubsbilder mit in den Betrieb? Ist es üblich, den Arbeitsplatz mit persönlichen Gegenständen zu dekorieren (Postkarten, Familienbilder, Glücksbringer)?

*Quelle: In Anlehnung an: HAGENER, DAVID; DILEO, DALE: Working Together: Workplace Culture, Supported Employment, and People with Disabilities. 1993.*

**Unterstützungsstrategien zur sozialen Integration im Betrieb**

- Einbeziehung der KollegInnen und Vorgesetzten bei der Gestaltung des Arbeitsbereichs.
- Die ArbeitnehmerIn unterstützen, um erforderliche Informationen für die Ausübung der Tätigkeit sowie Betriebsabläufe und –kommunikation zu bekommen.
- MentorInnen, d.h. KollegIn gewinnen der/die sich gut im Betrieb auskennt und die/den „Neue/n“ unterstützen will (kollegiale Unterstützung).
- Effektive Kommunikation unterstützen – sicher stellen, dass Anweisungen und Erklärungen auf Seiten der unterstützten ArbeitnehmerIn sowie Fragen und Hinweise auf Seiten der KollegInnen und Vorgesetzten verstanden werden.

**Der Arbeitsweg - Mobilität**

Schließlich kann bei manchen unterstützten ArbeitnehmerInnen z.B. ein Training zur Nutzung des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) erforderlich sein. Hier bestehen besondere Herausforderungen dort, wo in strukturschwachen Regionen der ÖPNV nur sehr eingeschränkt zur Verfügung steht.

## Aufgabe

### **(Wieder-) Einstieg ins Arbeitsleben**

Der (Wieder-) Einstieg ins Arbeitsleben hat sicher einen besonderen Stellenwert. Reflektieren Sie bitte verschiedene Faktoren, die im Zusammenhang mit diesem Ereignis stehen können und bezogen auf die von Ihnen unterstützten Personenkreise anhand folgender Fragen:

1. Welche Hoffnungen und Erwartungen verbinden die zukünftigen ArbeitnehmerInnen mit ihrem neuen Arbeitsplatz?

.....

2. Vor welche (neuen) besonderen Anforderungen sehen sich die von Ihnen unterstützten ArbeitnehmerInnen an einem neuen Arbeitsplatz gestellt?

.....

3. Worin liegen die besonderen Unsicherheiten und Ängste bezogen auf einen neuen Arbeitsplatz?

.....

4. Welche Transferprobleme ergeben sich?

.....

5. Was motiviert die von Ihnen vermittelten Personen für die Einnahme eines neuen Arbeitsplatzes?

.....

6. Gibt es einschneidende Erlebnisse, die zu erwarten sind?

.....

7. Was könnte den Einstieg für den von Ihnen unterstützten Personenkreis erleichtern? Wie können Sie diesen Einstieg unterstützen?

.....

8. Welche Erwartungen haben die zukünftigen ArbeitnehmerInnen an die Art und Weise Ihrer Unterstützung?

.....

*Sofern Sie mit unterschiedlichen Personenkreisen arbeiten, differenzieren Sie Ihre Reflexion entsprechend: Was bewegt jemanden, der/die nach langer Phase der Erwerbslosigkeit wieder ins Arbeitsleben eintritt? Welche Vorstellungen, Fragen und Erwartungen hat jemand, für den/die es der erste Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ist? etc.*

## Impressum

### Auszug aus den Weiterbildungsunterlagen der BAG UB

Die Berufsbegleitende Qualifizierung in Unterstützter Beschäftigung orientiert sich in ihrer Grundstruktur an dem englischsprachigen Kurs "Diploma in Supported Employment", der von der Irish Association of Supported Employment (IASE) und dem Open Training College in Irland entwickelt wurde. Bei der Erstellung dieser Kursunterlagen dienten uns Teile der irischen Kursunterlagen als inhaltliche Grundlage und Anregung, die auf die bundesdeutschen Rahmenbedingungen hin modifiziert und ergänzt worden sind.

Die Modul Inhalte werden fortlaufend überarbeitet und so an aktuelle Entwicklungen angepasst.

Wir danken den irischen KollegInnen für die freundliche Bereitstellung und allen ModulautorInnen für ihre fachlichen Beiträge!

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, einschließlich dem Einsatz zu Schulungszwecken, ist ohne die vorherige schriftliche Genehmigung der BAG UB unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und die Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung



Schulterblatt 36, 20357 Hamburg  
Telefon: 040 / 432 53 123, Fax: 040 / 432 53 125,  
Email: [info@bag-ub.de](mailto:info@bag-ub.de) Internet: [www.bag-ub.de](http://www.bag-ub.de)