

# Geht doch!

Menschen mit wesentlicher Behinderung bereichern unsere Teams in der Landeshauptstadt Stuttgart

Forschungsergebnisse und Praxistipps für Verwaltungen und Arbeitgeber\*innen



Herausgeberin:  
Landeshauptstadt Stuttgart  
**Referat Soziales und gesellschaftliche Integration**  
Die Beauftragte für die Belange von Menschen mit Behinderung  
Marktplatz 1  
70173 Stuttgart  
E-Mail: [info.bhb@stuttgart.de](mailto:info.bhb@stuttgart.de)  
<https://www.stuttgart.de/>

**STUTTGART**



in Kooperation mit:

1a Zugang  
Beratungsgesellschaft mbH  
Robert-Bosch-Str. 15  
71116 Gärtringen



Hochschule für öffentliche Verwaltung  
und Finanzen Ludwigsburg (HVF)  
Reuteallee 36  
71634 Ludwigsburg



Text und Redaktion: Carolin Schütz (1a Zugang), Susanne Maier (HVF), Elisa Thran (Landeshauptstadt Stuttgart); Text S.32-33: IFD Stuttgart; Gestaltung: Tatjana Boßecker (1a Zugang); Fotos: miketraffic.com / Thomas Wagner; Prozessbeteiligte: Stadt Stuttgart: Jennifer Langer, Raphaela Braun und Elisa Thran; 1a Zugang: Markus Metz, Carolin Schütz, Lisa Zeller und Maren Plehn, Marcus Fischer, Henrike Bergmeier, Abdullah Badem, Frank Rumig; Hochschule Ludwigsburg: Prof. Dr. Gunda Rosenauer und Susanne Maier

November 2022

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
<b>1. Inklusive Arbeitsplätze – Einführung und Hintergründe</b>	
1.1 Einführung.....	5
1.2 So steht es um Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt.....	6
1.3 Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens.....	7
<b>2. Wichtigste Erkenntnisse der Evaluation</b>	
2.1 Möglichkeiten für inklusive Arbeitsplätze.....	9
2.2 Warum lohnt sich Inklusion von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz?.....	12
2.3 Welche Herausforderungen gibt es?.....	16
<b>3. Was zeichnet erfolgreiche inklusive Stellen aus?</b>	
3.1 Matching-Prozess: Wie kommen Interessierte und Arbeitgeber*innen zusammen?.....	18
3.2 Arbeitsalltag etablieren: Wie gelingen Aufgabenfindung, Einarbeitung und Arbeitsgestaltung?.....	20
3.3 Arbeitsklima: Wie gelingt ein gutes Miteinander?.....	26
3.4 Rahmenbedingungen und Unterstützung: Welche Strukturen braucht gelingende Inklusion?.....	28
3.5 Beratungsstellen und finanzielle Fördermöglichkeiten: An wen können sich öffentliche und private Arbeitgeber*innen wenden?.....	32
<b>4. Etablierung inklusiver Arbeitsplätze bei der Landeshauptstadt Stuttgart</b>	
4.1 Vorstellung des Inklusionsprozesses der Landeshauptstadt Stuttgart.....	34
4.2 Strukturelle Umsetzung bei der Landeshauptstadt Stuttgart.....	37
<b>5. Basis der Erkenntnisse:</b>	
Analyse inklusiver Arbeitsplätze bei der Stadt Stuttgart.....	38
<b>6. Erkenntnisse auf einen Blick:</b>	
Checkliste mit Anregungen für die Praxis.....	42
Anmerkungen und Quellen.....	49

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b> Verteilung der Tätigkeitsfelder bei der Landeshauptstadt Stuttgart (n=14).....	9
<b>Abbildung 2</b> „Was finden Sie bei der Arbeit besonders gut“ – Nennungen der Beschäftigten-Befragung (n=14).....	15
<b>Abbildung 3</b> „Wiederholen sich Ihre Arbeitsaufträge?“ – Ergebnisse der Beschäftigten-Befragung (n=14).....	23
<b>Abbildung 4</b> „Was brauchen Sie um hier noch lange arbeiten zu können?“ – Nennungen der Beschäftigten-Befragung (n=14).....	31
<b>Abbildung 5</b> Fragebogenaufbau und Hypothesen am Beispiel der Peer Befragung – Was ist für gelingende Inklusion am Arbeitsplatz wichtig?.....	41

# 1. Inklusive Arbeitsplätze - Einführung und Hintergründe



## 1.1 Einführung

„Geht doch!“ sage ich Ihnen als Bürgermeisterin für Soziales und gesellschaftliche Integration der Landeshauptstadt Stuttgart. Aber noch viel wichtiger ist: Ich sage es gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen mit Behinderung, deren Kolleg\*innen und deren Führungskräften. Denn wir brauchen gelebte Inklusion.

Der Gemeinderat der Landeshauptstadt Stuttgart hat es ermöglicht, dass wir als viert größte Arbeitgeberin in Stuttgart vorbildlich vorangegangen sind und den Prozess „Förderung inklusiver Arbeitsplätze in der Stadtverwaltung“ gestartet haben.

In der wissenschaftlichen Analyse der inklusiven Arbeitsplätze wurde u. a. untersucht, welche Gelingensfaktoren es benötigt, damit wir inklusive Arbeitsverhältnisse nachhaltig in der Arbeitswelt ermöglichen können. Die wissenschaftlichen Ergebnisse und unsere praktischen Erfahrungen sind Grundlagen für diesen Leitfaden.

Mir sowie dem Gemeinderat der Landeshauptstadt Stuttgart ist es ein Herzensanliegen, die Inklusion in unserer Stadt (vor)zu leben. Inklusion ist ein Menschenrecht!

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) bekräftigt in Artikel 27 das gleiche Recht aller Menschen, eine realistische Möglichkeit zu haben, ihren Lebensunterhalt durch eine frei gewählte Arbeit zu verdienen.

Darüber hinaus ruft die UN-BRK dazu auf, Sonderstrukturen im Bereich Arbeit, z. B. Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM), kontinuierlich in inklusive Regelstrukturen zu überführen. In Stuttgarter Werkstätten für Menschen mit Behinderung arbeiten etwa 1.200 Menschen mit Behinderung. Es gibt institutionelle Strukturen, die einen Berufsweg von Menschen mit Behinderung hin zur Werkstatt oft einfacher machen als in reguläre Arbeitsverhältnisse. Dies gilt es zu durchbrechen. Wir wollen Alternativen zu den Arbeitsplätzen in Werkstätten für Menschen mit Behinderung schaffen.

Um dies zu verwirklichen, wollen wir darauf hinwirken, dass der Arbeitsmarkt offen, inklusiv und für Menschen mit Behinderung gleichermaßen zugänglich ist. Hierzu braucht es Brückenbauer\*innen zwischen den verschiedenen Institutionen, Stellen und Akteur\*innen. Dass uns diese gesteckten Ziele, inklusive Arbeitsplätze zu schaffen, in der Stadtverwaltung Stuttgart gelingen können, zeigen wir in diesem Leitfaden beispielhaft auf. Mein Dank gilt allen Akteur\*innen, die gemeinsam mit uns zeigen: „Geht doch!“, dass Menschen mit und ohne Behinderung zusammenarbeiten und dies zur Selbstverständlichkeit wird.

**Dr. Alexandra Sußmann**

Bürgermeisterin für Soziales und gesellschaftliche Integration

## 1.2 So steht es um Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt

Als einer der ersten Staaten unterzeichnete die Bundesrepublik bereits am 30. März 2007 das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung, kurz: UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) genannt:

*„Zweck dieses Übereinkommens ist es, den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.“ (Artikel 1, UN-Behindertenrechtskonvention 2018)<sup>1</sup>*

Seit 2009 ist die UN-BRK für Deutschland verbindlich. Die unterzeichnenden Staaten verpflichten sich u. a., dass Menschen mit Behinderung voll und wirksam in die Gesellschaft einbezogen werden und an ihr teilhaben können (Art. 3 Abs. c). Zudem sollen gezielt wirksame Maßnahmen ergriffen werden, um *„die Anerkennung der Fertigkeiten, Verdienste und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung und ihres Beitrags zur Arbeitswelt und zum Arbeitsmarkt zu fördern“* (Art. 8 Abs. a) iii). Artikel 27 der Konvention befasst sich ausschließlich mit der Arbeit und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Zentral für die Evaluation der inklusiven Stellen bei der Landeshauptstadt Stuttgart sind dabei v. a. folgende Punkte:

- die Vertragsstaaten erkennen das gleiche Recht auf Arbeit behinderter Menschen an, inkl. der Möglichkeit, durch die eigene Arbeit den eigenen Lebensunterhalt zu sichern (Abs. 1)
- die Arbeit kann in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderung zugänglichen Arbeitsmarkt und -umfeld frei gewählt werden (Abs. 1)
- Menschen mit Behinderung wird ein wirksamer Zugang zu allgemeinen fachlichen und beruflichen Beratungsprogrammen, Stellenvermittlung, Berufsausbildung und Weiterbildung ermöglicht (Abs. 1d)
- Beschäftigungsmöglichkeiten und beruflicher Aufstieg auf dem Arbeitsmarkt sowie die Unterstützung bei der Arbeitssuche und dem Erhalt des Arbeitsplatzes werden sichergestellt (Abs. 1e)
- Menschen mit Behinderung sollen im öffentlichen Sektor beschäftigt werden (Abs. 1g)
- Das Sammeln von Arbeitserfahrungen auf dem ersten Arbeitsmarkt soll gefördert werden (Abs. 1j)

Trotz der rechtlichen Stärkung und dem offenkundigen Ziel der Gesetzgebung sind Menschen mit Behinderung auf dem ersten Arbeitsmarkt in Deutschland stark unterrepräsentiert. 2020 waren nur 57 % der Menschen mit Behinderung berufstätig, für Menschen ohne Behinderung lag der Anteil bei knapp 82 %<sup>2</sup>. Bei dem im Leitfaden beschriebenen Prozess geht es ausschließlich um die Inklusion und Teilhabe von Menschen mit wesentlicher Behinderung.

Der Begriff der wesentlichen Behinderung ist in den §§ 1 bis 3 der Eingliederungshilfeverordnung geregelt und nicht mit dem Begriff der Schwerbehinderung gleichzusetzen. Zur Teilnahme von Menschen mit wesentlicher Behinderung<sup>3</sup> am Arbeitsmarkt gibt es keine Zahlen. In den letzten Jahren wurde die rechtliche Situation Betroffener vom Gesetzgeber zunehmend gestärkt, allerdings zeigen sich positive Effekte für die Beschäftigungssituation der Zielgruppe nur langsam. Trotz Faktoren wie dem wachsenden Arbeitskräftemangel oder dem bevorstehenden Generationenwechsel verändert sich der Anteil von Menschen mit Behinderung am ersten Arbeitsmarkt seit Jahren kaum<sup>4</sup>. Dabei gibt es seit 1974 eine Beschäftigungspflicht für Menschen mit Behinderung. Diese ist im § 154 Abs. 1, Satz 1 SGB IX wie folgt definiert: „Private und öffentliche Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen (...) haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen.“ Eine Möglichkeit zur Befreiung von der Beschäftigungspflicht ist nicht vorgesehen.

Die Landesverwaltung Baden-Württemberg bildet im Ländervergleich das Schlusslicht in Sachen Inklusion. Nur 4,54 % ihrer Beschäftigten sind schwerbehindert (Stand 2018)<sup>5</sup>, womit Baden-Württemberg seit Jahren die Pflichtbeschäftigungsquote nicht erreicht und entsprechende Ausgleichszahlungen leisten muss. Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus trägt der öffentliche Dienst als Arbeitgeber eine besondere Verantwortung für die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben. Diese Auffassung war für viele unserer Gesprächspartner\*innen ein entscheidender Faktor bei der Einrichtung einer inklusiven Stelle in ihrer Abteilung bzw. Organisation.

Zentral für die gelingende Teilhabe am Arbeitsmarkt sind jedoch neben gesetzlichen Vorgaben auch die Ausgestaltung der konkreten Arbeitsplätze sowie die Einstellung des Arbeitsumfelds. Im Gegensatz zu den politischen Rahmenbedingungen können Kommunen sowie private Arbeitgeber\*innen darauf konkret Einfluss nehmen und so ihren Beitrag zu einer inklusiven Arbeitswelt leisten.



## 1.3 Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens

Dieser Leitfaden ist eine praxisorientierte Hilfestellung für Arbeitgeber\*innen, die Inklusion und Teilhabe von Menschen mit wesentlicher Behinderung in ihrer Organisation voranbringen möchten. Er entstand im Rahmen des Befragungsprojekts „Analyse inklusiver Arbeitsplätze für Menschen mit wesentlicher Behinderung bei der Stadt Stuttgart“ und soll Gelingens- und Hemmnisfaktoren für inklusive Stellen am Beispiel der Landeshauptstadt Stuttgart darstellen sowie das gesammelte Wissen für (öffentliche) Arbeitgeber\*innen zur Verfügung stellen. Mit einem Mixed-Methods-Ansatz wurden die bestehenden inklusiven Arbeitsplätze in verschiedenen Organisationseinheiten der Landeshauptstadt Stuttgart analysiert, um besagte Faktoren zu ermitteln.

Konkret wurden 18 Vorgesetzte und Vertrauenspersonen in qualitativen Leitfadeninterviews von der Hochschule für Finanzen und Verwaltung Ludwigsburg (HVF) und 14 Beschäftigte mit wesentlicher Behinderung der Landeshauptstadt Stuttgart in einem standardisierten Verfahren von der 1a Zugang Beratungsgesellschaft mbH aus Gärtringen befragt (genauer dazu in Kapitel 5).

### Was erwartet Sie in dieser Broschüre:

Kapitel 2 und 3 enthalten die Ergebnisse der Befragungen von Vorgesetzten und Vertrauenspersonen sowie der inklusiv Beschäftigten mit wesentlicher Behinderung in der Stadtverwaltung Stuttgart. Zu Beginn dieser Unterkapitel steht jeweils eine kurze Rückbindung an die Theorie. Überdies finden sich einige Zitate von zwei bei der 1a Zugang beschäftigten Jobcoaches, die wir ergänzend bei der Verdichtung der Ergebnisse zu ihren Erfahrungen aus der Praxis befragt haben.

Kapitel 2 zeigt hierbei genauer mögliche Tätigkeitsbereiche für inklusive Arbeitsplätze, den Gewinn und die Herausforderungen von inklusiven Arbeitsplätzen aus Sicht der Stuttgarter Befragten auf. Kapitel 3 widmet sich dann genauer der Frage, was erfolgreiche inklusive Stellen auszeichnet und beleuchtet dabei die Aspekte Matching-Prozess, (Kapitel 3.1), Arbeitsalltag (Kapitel 3.2), Arbeitsklima (Kapitel 3.3) sowie Rahmenbedingungen und Unterstützung (3.4). In Kapitel 3.5 finden Sie nähere Informationen zur Beratung durch den Integrationsfachdienst (IFD) und finanzielle Fördermöglichkeiten.

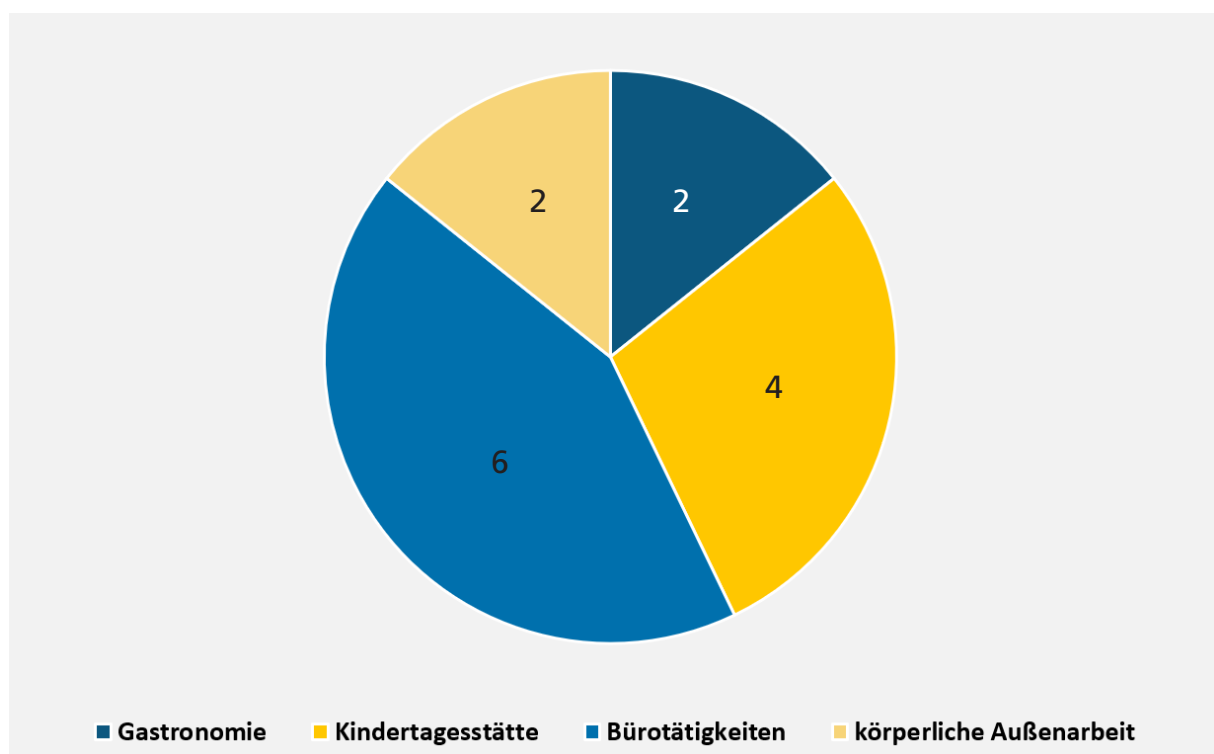
In Kapitel 4 gibt die Landeshauptstadt Stuttgart nochmals Einblicke, wie dort konkret bei der Schaffung der inklusiven Arbeitsplätze vorgegangen wurde. Kapitel 5 gibt Aufschluss über Methodik und Untersuchungsansatz der durchgeführten Befragungen. Die Zusammenfassung der Ergebnisse inklusive Checkliste mit Tipps für die Praxis in Kapitel 6 bietet öffentlichen und privaten Arbeitgeber\*innen konkrete Hilfestellungen und Anregungen für die Umsetzung.



## 2. Wichtigste Erkenntnisse der Evaluation

### 2.1 Möglichkeiten für inklusive Arbeitsplätze

Abbildung 1 Verteilung der Tätigkeitsfelder bei der Landeshauptstadt Stuttgart (n=14)



Die Tätigkeiten sind so individuell wie die Beschäftigten selbst. Die folgende Doppelseite zeigt die Tätigkeiten der befragten Beschäftigten und verdeutlicht die Vielfalt an in Frage kommenden Tätigkeitsfeldern für Menschen mit wesentlicher Behinderung:

### Bürotätigkeiten

- (Vermittlungs-)Telefonie
- Recherchetätigkeiten
- Terminkoordination
- Akten katalogisieren
- Erstellung elektronischer Personalakten
- Krankmeldungen einpflegen
- Digitalisierung von Geburtenbüchern
- Digitalisierung des Liegenschaftskatasters
- Sonstige Bürotätigkeiten

### Gastronomie

- Kochen
- Spülen
- Essensbestellungen aufnehmen
- Essensausgabe
- Essensboxen nach Liefersystem sortieren
- Leergutannahme

### Kindertagesstätten

- Kinder beaufsichtigen
- Kinder beim Mittagsschlaf begleiten
- Kindern beim Umziehen helfen
- Kinder wickeln
- Vor- und Nachbereitung von Mahlzeiten
- Angebote für Kinder in Kleingruppen
- Kinder betreuen, die mit dem Regelablauf Schwierigkeiten haben
- Verantwortung für Bücherei
- Begleitung von Kindergartenausflügen

## Körperliche Außenarbeit

- Bedienen von Reinigungsfahrzeugen
- Reinigung von Wasserleitsystemen
- Weinbau

## Bereichsübergreifende Tätigkeiten

- Vorbereitung von Räumlichkeiten
- Gäste begrüßen und Räumlichkeiten zeigen
- Mitorganisation von Veranstaltungen
- Impulsgebung zu Barrierefreiheit
- Lagerarbeiten
- Reinigung

### Die wichtigsten Faktoren für den Start:

- "Out of the Box" - Denken bei möglichen Aufgaben und Tätigkeiten
- Auf gute Passung achten
- Offenheit der Kolleginnen und Kollegen
- Betriebseigene Unterstützung (z. B. Schwerbehindertenvertretung) gleich zu Beginn mit ins Boot holen

## 2.2 Warum lohnt sich Inklusion von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz?

### A. Blick in die Theorie: Warum ist dieser Aspekt für Inklusion wichtig?

Inklusion ist einer der zentralen Bausteine für Nachhaltigkeit, Wohlstand, Innovation und individuelles Wohlbefinden. Die Beteiligung von Menschen mit wesentlicher Behinderung am ersten Arbeitsmarkt trägt maßgeblich dazu bei, dass auch ihre Bedürfnisse und Perspektiven berücksichtigt werden.<sup>6</sup>

Einer vergleichenden statistischen Erhebung aus dem Jahr 2018 zufolge ist die Länge der Betriebszugehörigkeit von Menschen mit Behinderung nicht nennenswert kürzer als die von Menschen ohne Behinderung.<sup>7</sup> Vielmehr weisen zahlreiche Praxisberichte darauf hin, dass Menschen mit Behinderung eine auffallend hohe Loyalität gegenüber ihren Arbeitgeber\*innen an den Tag legen, seltener Krankentage in Anspruch nehmen oder den Job wechseln. Dies wird häufig damit begründet, dass sich Arbeitnehmer\*innen den Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzsuche sehr bewusst sind und nicht selten gewisse Defizite durch erhöhtes Engagement ausgleichen.<sup>8</sup>

(Wahrnehmbare) Inklusion nützt längst nicht nur den integrierten Beschäftigten. Von ihr profitieren die gesamte Belegschaft und nicht zuletzt auch die Gesellschaft.<sup>9</sup> Zudem wird der Faktor Soziale Verantwortung für Bürger\*innen zunehmend wichtiger. Immer mehr Menschen achten beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen genauso wie bei der Frage, für oder mit wem sie arbeiten möchten, auf nachhaltige Werte und deren Umsetzung. In der freien Wirtschaft ist das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) daher längst angekommen.<sup>10</sup> Gelingende Inklusion ist also auf allen Ebenen ein Mehrwert: Sie eröffnet Menschen mit Behinderung größere Freiheit bei der Lebensgestaltung, stärkt die Belegschaft und ermöglicht es Arbeitgeber\*innen zusätzlich, sich von der Konkurrenz abzuheben. Gerade im Hinblick auf den wachsenden Arbeitskräftemangel und das große soziale Bewusstsein der kommenden Generationen auf dem Arbeitsmarkt sollte der Impact von Corporate Social Responsibility nicht unterschätzt werden.



## B. Blick in die Praxis: Was sagen Vorgesetzte und Vertrauenspersonen sowie die Beschäftigten dazu?

### Gewinn

In den Interviews gaben ausnahmslos alle Vorgesetzten und Vertrauenspersonen von Menschen mit Behinderung bei der Stadt Stuttgart an, dass die Schaffung einer inklusiven Stelle in ihrem Wirkungsbereich ein Gewinn sei.<sup>11</sup> Besonders häufig werden die Entlastung bei der Arbeit, die hohe Motivation der Stelleninhaber\*innen und der Gewinn auf persönlicher und zwischenmenschlicher Ebene hervorgehoben. Gleichermaßen wird auch betont, dass gerade mit unbefristeten inklusiven Stellen der öffentliche Dienst seiner Verantwortung bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung nachkommt. Vorgesetzte und Ansprechpersonen freuen sich, Teil eines positiven Wandels zu sein und ein Zeichen zu setzen.

Zitat Vorgesetzte: „Die Motivation für mich ist, aufzuzeigen: wir gehören als Gesellschaft zusammen. Wenn ich Eltern vermittele, wir arbeiten als professionelles Team zusammen – mit unterschiedlichen Herkünften und Ausbildungen, erfahren auch Eltern mit Kindern mit Förderbedarf, dass das möglich ist.“

Bei inklusiven Kindertagesstätten heben die Befragten außerdem noch einen weiteren wichtigen Aspekt hervor: Sie erleben sowohl bei Kindern mit besonderem Förderbedarf als auch bei deren Eltern positive Effekte durch die inklusiven Stellen. Sie machen Behinderungen auch über die Kindergarten- und Schulzeit hinaus sichtbar und zeigen mögliche Perspektiven auf dem ersten Arbeitsmarkt auf. Zudem besteht zwischen manchen Kindern und den Kita-Angestellten mit Behinderung eine besonders gute Beziehung. Die Vorgesetzten und Ansprechpersonen erkennen auch die Chance, die sich bietet, wenn bereits Kinder erleben, dass Menschen mit Behinderung auf Augenhöhe am (Arbeits-)Leben teilhaben.

Wie die Ausführungen in Kapitel 1 gezeigt haben: Für Menschen mit einer wesentlichen Behinderung ist eine Erwerbstätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt weder die Regel noch selbstverständlich. Sie kann daher per se als große persönliche Errungenschaft und Gewinn angesehen werden. Schließlich bedeutet eine Erwerbstätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt die Verbesserung der finanziellen Situation, aber auch größere Autonomie, Selbstbestimmtheit und Teilhabe an der Gesellschaft. Welche weiteren Vorteile die beschäftigten Stelleninhaber\*innen aus ihrer Erwerbstätigkeit ziehen, zeigen die Antworten zur Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit und dazugehörigen Begründungen.

## Zufriedenheit am Arbeitsplatz und Gründe, gern zur Arbeit zu gehen

Allgemein lässt sich festhalten: Die Zufriedenheit unter den befragten Stelleninhaber\*innen der Stadt Stuttgart ist sehr hoch. 13 der 14 Personen geben an „immer“ bzw. „oft“ gerne zur Arbeit zu gehen. Nur ein Mal wurde Antwort „selten“ gegeben und mit Kritik an den räumlichen Rahmenbedingungen begründet. Dies ist ein sehr erfreuliches Ergebnis, auf dessen Basis brauchbare Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden können.

Als Gründe, warum die Befragten gerne zur Arbeit gehen, wurden sowohl tätigkeitsbezogene als auch soziale Gründe genannt - also der Spaß an bestimmten Arbeitsaufgaben bzw. die Freude an der Tätigkeit an sich sowie der Spaß an der Zusammenarbeit mit den Kolleg\*innen. Der soziale Anschluss durch die Ausübung einer Berufstätigkeit darf für Menschen mit Behinderung nicht unterschätzt werden. Auch formale Gründe wie gute Arbeitszeiten wurden genannt. Darüber hinaus bewerten einige Befragte positiv, dass die Arbeit Tagesstruktur und Beschäftigung schafft. Auch die Bedeutung von letzterem Aspekt dürfte bei Menschen mit Behinderung tendenziell eine größere Rolle spielen als bei Menschen ohne Behinderung.

Die Begründungen der Stelleninhaber\*innen, warum sie gerne zur Arbeit gehen, ähneln den Antworten auf die Frage "Was finden Sie besonders gut bei der Arbeit?". Wie Abbildung 3 zeigt, stehen für die Beschäftigten hier auch wieder ihre Tätigkeit bzw. bestimmte Teiltätigkeiten sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen im Vordergrund. Rückmeldungen waren z. B.:

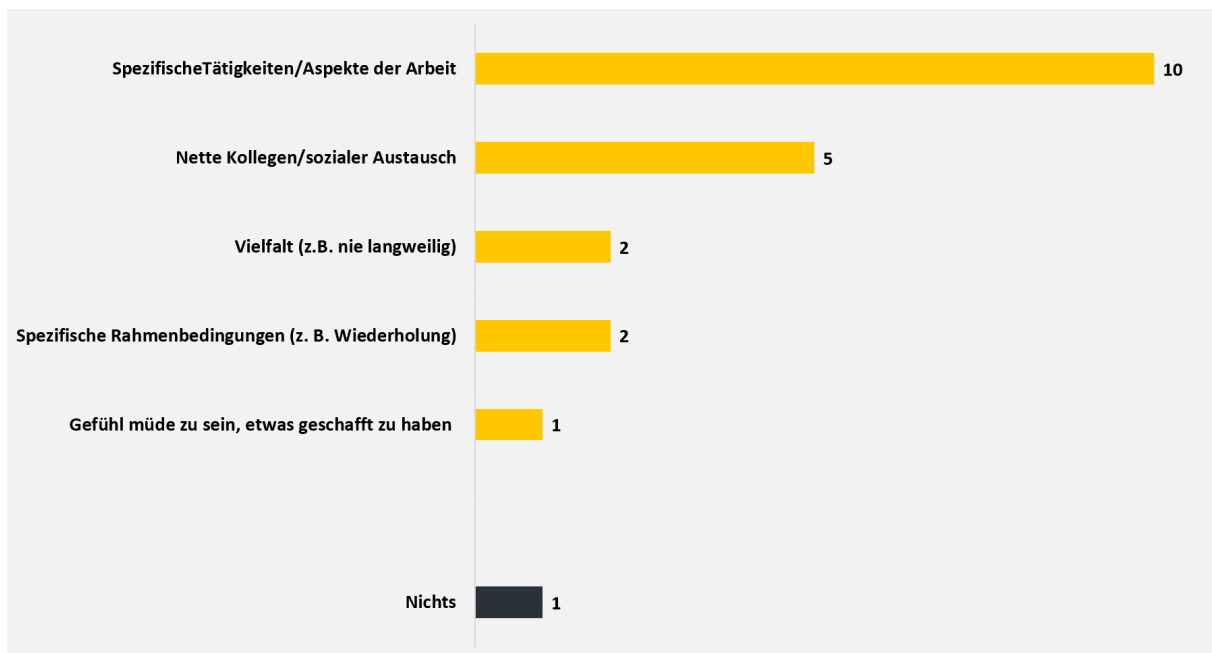
- *"Das tolle kollegiale Umfeld"*
- *"Besonders gut finde ich, dass die Kollegen gut gelaunt sind. Das Klima dort ist perfekt."*

Des Weiteren finden sich Nennungen, die wieder die Wichtigkeit von Arbeit als sinnstiftendes Element unterstreichen:

- *"Ich finde besonders gut, dass man nach der Arbeit kaputt ist und dass man danach das Gefühl hat etwas geschafft zu haben"*
- *"Besonders gut finde ich die vielfältigen Angebote auf der Arbeit"*
- *"Es wird nie langweilig"*

Außerdem werden besondere Rahmenbedingungen bei der Arbeit geschätzt. So wird z. B. geschätzt, dass sich Aufgaben wiederholen, um Sicherheit zu bekommen.

Abbildung 2 „Was finden Sie bei der Arbeit besonders gut“ – Nennungen der Beschäftigten-Befragung (n=14)



Auf die Frage „Was finden Sie bei Ihrer Arbeit nicht so gut?“ haben knapp drei Viertel der befragten Beschäftigten (zehn von 14 Personen) keine negativen Punkte anzubringen. Die verbleibenden drei Nennungen beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte. Sie betreffen bei einer Person die Tätigkeit, bei einer weiteren Person die Ausstattung und bei der dritten Person soziale Gründe.

Außerdem wurde den Beschäftigten die Frage gestellt, ob sie Neues bei der Arbeit lernen können. Neun Befragte geben an, dass dies „immer“ der Fall ist, weitere zwei Personen „oft“, zwei Personen „manchmal“. Nur eine Person antwortet mit „selten“. Die Möglichkeit bzw. der Mehrwert durch eine Arbeitstätigkeit Neues lernen zu können, scheint bei den Beschäftigten der Landeshauptstadt Stuttgart auch vorhanden zu sein.

## 2.3 Welche Herausforderungen gibt es?

### Strukturelle Herausforderungen

Die Herausforderungen für die Inklusion von Menschen mit wesentlicher Beeinträchtigung waren für Vorgesetzte und Vertrauenspersonen fast ausschließlich struktureller Natur, hatten also nichts mit der konkreten Zusammenarbeit zu tun. Genannt wurden v. a.:

- Fehlende Zeit für die Begleitung wegen hoher Arbeitslast, Personal- und Raummangel
- Längere Prozesse bei Umwandlung von Praktika in (un-)befristete Arbeitsverhältnisse; starres Stellengerüst im öffentlichen Dienst
- Vorbehalte von außen den Stelleninhaber\*innen gegenüber (z. B. in den Kitas von Seiten der Eltern)
- Spannungsverhältnis: Bestenauslese vs. Inklusion (d. H., sich für eine Person mit wesentlicher Behinderung auf einer Stelle zu entscheiden, kann auch bedeuten nicht nach dem Prinzip der Bestenauslese vorzugehen, also nicht die Person mit den besten Qualifikationen einzustellen)
- Ungeklärte Finanzierung der inklusiven Stellen
- Bürokratische Hürden (z. B. bei der Beschaffung von Hilfsmitteln)

Die Nennungen zu Herausforderungen im Team oder der Zusammenarbeit beschränkten sich auf anfängliche Unsicherheit, längere Einarbeitungszeiten oder auch das Finden einer Balance zwischen Fördern und Überfordern.

Dass es sich bei den Herausforderungen zumeist um strukturelle Probleme handelt, spiegeln auch die Ergebnisse aus der Beschäftigten-Befragung wider. Auf die Frage „Was brauchen Sie um hier noch lange gut arbeiten zu können?“ finden sich an negativen Aspekten ausschließlich solche auf struktureller Ebene: Neben der Notwendigkeit einer gut erreichbaren Ansprech- bzw. Begleitperson sowie dem Wunsch nach einem festen bzw. entfristeten Arbeitsvertrag wurde die teilweise langwierige und komplizierte Bewilligung von benötigten Hilfsmitteln genannt.

### Aufwand für Begleitung

Nach einer erfolgreichen Einarbeitung beschreiben die Vorgesetzten und Ansprechpersonen den Begleitungsaufwand überwiegend als sehr moderat und situationsabhängig. Die Mehrheit betont, es liege kaum ein Unterschied im Vergleich zu den anderen Beschäftigten vor. Die genannten Zeitspannen für die Begleitung bewegen sich von gar keinem gesonderten Aufwand bis punktuell etwa 30 Minuten pro Tag (nur wenn es akut etwas zu besprechen gibt). Auch der Gesprächsrahmen wird individuell gewählt.



Bei manchen Einrichtungen bzw. Abteilungen werden Gespräche direkt geführt, bei anderen können die Stelleninhaber\*innen einen Termin mit der Führungskraft vereinbaren, wenn es sich um ein zeitaufwändigeres Anliegen handelt. Die Vorgesetzten betonen allerdings auch, dass sich der moderate Begleitungsaufwand erst nach einiger Zeit eingestellt hat. Vor allem zu Beginn der Beschäftigung war es wichtig, proaktiv auf die neuen Kolleg\*innen zuzugehen und Gesprächsangebote zu schaffen.

### **Besonderer Unterstützungsbedarf**

Dennoch gibt es auch Themen und Bereiche, bei denen Stelleninhaber\*innen mit wesentlicher Behinderung mehr Unterstützung benötigen als ihre Kolleg\*innen. Es kann je nach Beeinträchtigung schwieriger sein, die eigenen Grenzen gut abzuschätzen. Hier tragen Führungskräfte und das gesamte Team eine besondere Verantwortung, frühzeitig das Gespräch zu suchen und Aufgaben umzulagern oder erneut zu erklären. Eine Vorgesetzte berichtete uns auch, dass sie Aufgaben, bei denen Unterstützungsbedarf wahrscheinlich ist, bewusst auf Tage legen, an denen auch die zeitlichen Ressourcen für Hilfestellungen da sind. Auch bei Korrekturen oder negativem Feedback ist oft Sensibilität gefragt. Hinzu kommt Hilfe bei administrativen Dingen wie dem formal richtigen Einreichen von Urlaubsanträgen oder Krankschreibungen. Hierzu zählt auch ein Punkt, der in den Gesprächen mit den Beteiligten aus Stuttgart zwar nicht zur Sprache kam, aus Erfahrung der Jobcoaches jedoch besonders bei Menschen mit wesentlicher kognitiver Beeinträchtigung relevant sein kann: So kann der Arbeitsweg an sich bzw. plötzlich auftretende Komplikationen wie z. B. der Ausfall öffentlicher Verkehrsmittel oder Streckenänderungen eine Herausforderung für die Beschäftigten darstellen, die besprochen werden sollten.

Darüber hinaus liegen die Herausforderungen oft weniger in der Zusammenarbeit als in den Umständen, z. B. wenn die familiäre Situation der Stelleninhaber\*innen angespannt ist und sie die Belastung „mit zur Arbeit nehmen“ oder auch, wenn durch Praktika und befristete Stellen Verunsicherung über die Dauer der Beschäftigung besteht (siehe Punkt 3.5). Die Ergebnisse der Beschäftigten-Befragung zeigt aber auch hier, dass das Bedürfnis unterschiedlich groß ausfällt, private Dinge auf der Arbeit zu besprechen. Eine Hälfte der Befragten Stelleninhaberinnen gibt an, immer oder oft private Angelegenheit am Arbeitsplatz zu besprechen, die andere Hälfte gibt an Privates nur manchmal oder selten zu thematisieren. Unabhängig von den konkreten Ergebnissen der Landeshauptstadt Stuttgart steht fest: Um als Mentor\*in angemessen und gut auf die Sorgen und Ängste der Beschäftigten einwirken zu können, ist es wichtig, dass es auch auf einer menschlichen Ebene zwischen dem Tandem passt. Der Rat bzw. die Erfahrung eines Jobcoachs lautet diesbezüglich:

*“Die Ansprechpersonen müssen nah dran sein, um zu wissen, woran es hakt und wie es dem Beschäftigten geht. “*

### **3. Was zeichnet erfolgreiche inklusive Stellen aus?**

#### **3.1 Matching-Prozess: Wie kommen Interessierte und Arbeitgeber\*innen zusammen?**

##### **A. Blick in die Theorie: Warum ist dieser Aspekt für Inklusion wichtig?**

Damit es initial zu einem inklusiven Beschäftigungsverhältnis kommen kann, müssen sich die beteiligten Akteure ihrer Möglichkeiten bewusst sein. Einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge fühlen sich 55 % der befragten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber\*innen nicht ausreichend informiert, wenn es um die Gewinnung von Beschäftigten mit Behinderung geht.<sup>12</sup> Die Vermutung liegt nahe, dass die Wissenslücke zur Beschäftigung von Menschen mit wesentlicher Behinderung, die i. d. R. dem ersten Arbeitsmarkt vorher noch nicht zur Verfügung standen, noch größer ausfällt. Zudem lassen sich administrative Prozesse aus der Privatwirtschaft nicht ohne weiteres auf die öffentliche Verwaltung übertragen und umgekehrt.

In einer Pilotstudie zu Barrieren für Menschen mit kognitiver Einschränkung konnte der Zugang zum ersten Arbeitsmarkt als zentrales Hindernis ermittelt werden. Viele der Befragten sprachen von mangelnden oder gescheiterten Vermittlungsbemühungen durch Unterstützungssysteme oder davon, dass nach einem gescheiterten Vermittlungsversuch keine weiteren Bemühungen um die betroffene Person stattfanden.<sup>13</sup> An diesen Aussagen zeigt sich deutlich, dass den vermittelnden Personen und Organisationen eine Schlüsselrolle für die Ermöglichung inklusiver Stellen zukommt, deren weitreichende Konsequenzen es zu reflektieren gilt.

##### **B. Blick in die Praxis: Was sagen Vorgesetzte und Vertrauenspersonen sowie die Beschäftigten dazu?**

#### **Matching-Prozess**

Der Matching-Prozess – also die Findungsphase zwischen Interessierten und der geeigneten Stelle – ist zentral für den Erfolg inklusiver Stellen auf dem ersten Arbeitsmarkt. Gleichzeitig hängt gerade dieser Prozess besonders stark vom Engagement und dem Wissen weniger Akteur\*innen ab und ist wenig institutionalisiert. Dies liegt auch daran, dass die formalen (Weiter-)Bildungswege von Menschen mit Behinderung vielfältiger sind als bei Menschen ohne Behinderung. Zusätzlich hängen sie stärker von den individuellen Fähigkeiten und Lebenswegen der Beschäftigten ab. Es spielen hier etwa nicht nur Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren (kurz SBBZ, früher Sonderschulen für Schüler\*innen mit Behinderung) oder Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM), sondern auch Rehabilitationszentren als Leistungserbringer verschiedenster Bildungsmaßnahmen eine Rolle. Dementsprechend vielfältig sind auch die Wege, die die befragten Beschäftigten zu einer Beschäftigung bei der Landeshauptstadt Stuttgart geführt haben. Genauere soziodemografische Informationen zu den befragten Beschäftigten finden Sie in Kapitel 5.

Raphaela Braun ist die Vertrauensperson für Menschen mit Behinderung beim Jugendamt Stuttgart und begleitet den Matching-Prozess von Seiten der Stadt.

Zitat Raphaela Braun: „Meiner Erfahrung nach ist ein engagiertes Umfeld zentral, wenn es um das Finden einer passenden Stelle geht. Das können motivierte Lehrkräfte an den Förderschulen sein, Jobcoaches in den WfbM oder Eltern – Personen, die Fähigkeiten und Möglichkeiten erkennen und auf uns zugehen. Auf der anderen Seite stehen dann Beauftragte für Integration bzw. Menschen mit Behinderung oder die Schwerbehindertenvertretungen von Kommunen oder privaten Arbeitgeber\*innen, die genau so engagiert sein müssen.“

In Stuttgart war es bis Oktober 2020 in der Regel Frau Braun, die auf die Abteilungen oder Einrichtungen zugeht und anfragt, ob sie sich die Etablierung einer inklusiven Stelle vorstellen können. Seit Oktober 2020 arbeitet Frau Braun eng und vertrauensvoll mit einer zuständigen Kollegin der Geschäftsstelle der Beauftragten für die Belange von Menschen mit Behinderung zusammen.

Am leichtesten gelingt der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt laut Braun nach der Beendigung der Förderschule und vor Eintritt in eine WfbM. Lehrkräfte kennen das Potenzial und die Vorlieben ihrer Schüler\*innen und können oft gemeinsam mit den Menschen mit wesentlicher Behinderung und ggf. deren Eltern mögliche Schritte auf den ersten Arbeitsmarkt besprechen.

Je früher der Integrationsfachdienst (IFD) als zuständige unterstützende Stelle ebenfalls in diese Überlegungen miteingebunden wird, desto besser.

## **Gestaltung des ersten Kennenlernens**

Damit das Jobcarving, also der individuelle Zuschnitt der Tätigkeiten auf die interessierten Arbeitnehmer\*innen gelingt (mehr dazu in Kapitel 3.2), sollten viele Informationen bereits beim ersten Kennenlernen erhoben werden. Dies kann durch dezidiertes Fragen zu Themen wie Interessen und Präferenzen beim ersten Gespräch erfolgen. Vorschläge für relevante Fragen können Sie der Checkliste in Kapitel 6 entnehmen.

Gleichzeitig kann es aus Erfahrung der ergänzend befragten Jobcoaches am gewinnbringendsten sein, bereits das Kennenlerngespräch möglichst praxisnah zu gestalten. Das bedeutet konkret: Besonders bei Menschen mit kognitiver Behinderung, Sprachschwierigkeiten oder Problemen im sozialen Kontakt kann es hilfreich sein, die förmliche Interviewsituation möglichst schnell aufzulösen und stattdessen direkt an den potenziellen Arbeitsplatz zu gehen. Dort können die konkreten Tätigkeiten gezeigt und ausprobiert werden. Zu erleben, wie der Mensch mit Behinderung mit den Ansprechpersonen agiert und reagiert, trägt zur Auflockerung des Termins bei und schafft häufig schnell Klarheit, „ob es passt oder nicht“.

## 3.2 Arbeitsalltag etablieren: Wie gelingen

### Aufgabenfindung, Einarbeitung und Arbeitsgestaltung?

#### A. Blick in die Theorie: Warum ist dieser Aspekt für Inklusion wichtig?

Die Ausgestaltung der Tätigkeit ist ein zentraler Faktor, damit Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt auch dauerhaft gelingt. Hier gilt es Tätigkeiten zu finden, die mit der jeweiligen Einschränkung gut bewältigbar und gleichzeitig erfüllend und sinnhaft sind.<sup>14</sup> Im amerikanischen Raum entstand hierzu das Konzept Job Carving (sinngemäß: einen Job schnitzen). Dabei werden bestehende Stellen in einer Organisation daraufhin überprüft, welche Aufgaben sich möglicherweise an eine Person mit Behinderung abgeben ließen und zu deren persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten passen.<sup>15</sup> Damit Job Carving gelingt, muss die verantwortliche Person genaue Kenntnisse der Tätigkeiten und Abläufe am Arbeitsplatz haben und auch Faktoren wie die Arbeitgeberkultur mit einbeziehen.

Wichtig für gelingende Inklusion sind transparente Informationen für die Beschäftigten. Menschen mit Behinderung sind im Arbeitskontext oft z. B. mit rechtlichen oder organisatorischen Abläufen konfrontiert, die ihre Kolleg\*innen nicht betreffen. Arbeitgeber\*innen, die ihre Beschäftigten mit Behinderung in diesem Kontext gut informieren, tragen wesentlich zu deren Inklusion bei.<sup>16</sup>



## B. Blick in die Praxis: Was sagen Vorgesetzte und Vertrauenspersonen sowie die Beschäftigten dazu?

### Jobcarving und praxisnahe Einarbeitung

In den Gesprächen mit Führungskräften und Vertrauenspersonen zeigt sich deutlich die große Bedeutung von Aufgabenzuschnitt und Einarbeitung für eine gelingende Zusammenarbeit. Zentral für eine erfolgreiche Inklusion ist die Erkenntnis: Es wird nicht die passende Person für eine feststehende Aufgabenkonstellation gesucht – wie es auf dem ersten Arbeitsmarkt üblicherweise der Fall ist – sondern es werden geeignete Aufgaben für die Fähigkeiten des\*der Kandidaten\*in zusammengestellt. Hierfür fanden die Vorgesetzten ihre Strategien. In manchen Fällen konnten sich die Stelleninhaber\*innen in den verschiedenen Arbeitsfeldern ausprobieren, in anderen führten gemeinsame Gespräche zum geeigneten Aufgabenzuschnitt. Ein Vorgesetzter berichtete auch, dass er gezielt ein Feld wählte, auf dem es wenig Zeitdruck gibt.

Zitat Vorgesetzte: *„Was mir besonders wichtig ist, ist dass man keine Einteilung machen kann. Es gibt nicht eine Behinderungsart, mit der Betroffene immer die gleiche Tätigkeit ausüben können. Sondern es muss bewusst individuell hingesehen werden. Das ist für mich das A und O. Und dann zu überlegen: ‚Was könnte dieser Person Spaß machen bei der Arbeit?‘*

Die Wichtigkeit von Praktika betont ein zusätzlich befragter Jobcoach der 1a Zugang: *„Praktika sind meiner Erfahrung nach DAS Haupt-Tool, um herauszufinden, ob es zwischen Mensch mit Behinderung, Tätigkeit und Team passt.“*

In der Verwaltung der Landeshauptstadt Stuttgart ist es mehrheitlich sehr gut gelungen, individuell Tätigkeiten zu finden, die der jeweiligen Person Spaß machen. Der Großteil der Befragten beantwortete die Frage „Sind Ihre Arbeitsaufträge für Sie interessant?“ mit „immer“ bzw. „oft“. Nur für zwei von 14 Befragten sind die Arbeitsaufträge lediglich manchmal oder selten interessant. Offen bleibt an dieser Stelle, ob dies schon immer der Fall ist bzw. war oder das Interesse an den Arbeitsaufgaben über die Zeit abnahm.

## Kommunikation von Arbeitsaufträgen

Für die Einarbeitung verzichteten die Vorgesetzten auf hochtrabende Erklärungen. Learning by Doing, viel „mitlaufen lassen“ und regelmäßige Wiederholungen erwiesen sich als beste Strategie. Spezielle Tools oder Hilfsmittel wurden für die Einarbeitung nicht genutzt. Zur Kommunikation von Arbeitsaufträgen lässt sich aus Perspektive der befragten Beschäftigten in der Landeshauptstadt Stuttgart festhalten: Alle befragten Stelleninhaber\*innen geben an, dass ihnen ihre Aufgaben verständlich erklärt werden. Neun Personen berichten, dass ihnen die Aufgaben immer und fünf Personen, dass ihnen die Aufgaben oft verständlich erklärt werden. Auch geben - bis auf eine Ausnahme - alle Beschäftigten an, immer bzw. oft alle relevanten Informationen übermittelt zu bekommen.

Es wäre dennoch denkbar gewesen, bestimmte Aufgabenbeschreibungen, Ablaufpläne oder Informationsblätter z. B. über Foto-Anleitungen, Erklär-Videos oder Audio-Clips oder als Textdokumente in Leichter Sprache zu veranschaulichen. Wurde die Einarbeitung nicht direkt von den Vorgesetzten übernommen, hielten diese enge Rücksprache mit den Teammitgliedern.

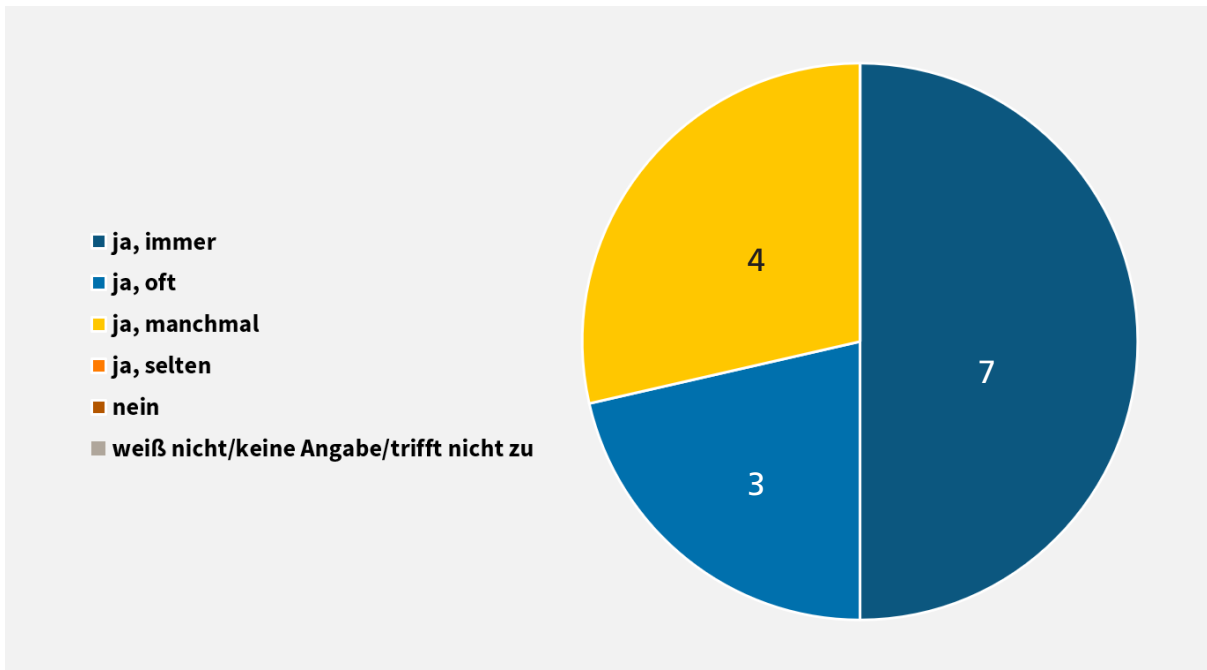
Allgemein sei zum Erklären neuer Arbeitsaufträge darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, zu thematisieren, warum bzw. für was die konkrete Tätigkeit wichtig und sinnvoll ist. Denn empfundene Sinnhaftigkeit und erfahrene Selbstwirksamkeit bei der Arbeit sind Studien zufolge entscheidend für eine anhaltende Arbeitsmotivation.<sup>17</sup> Auch dies geschieht bei der Stadt Stuttgart in den meisten Fällen: Elf von 14 Beschäftigte geben an, dass ihre Ansprechpersonen immer bzw. oft näher ausführen, wofür bzw. warum die neue Tätigkeit wichtig bzw. sinnvoll ist.

## Arbeitsabläufe

Für erfolgreiche Arbeitsabläufe sind klare Aufgaben und wiederkehrende Tätigkeiten wichtig, erklären die Vorgesetzten. Die Erledigung erfolgt dann mehr oder weniger eigenverantwortlich, je nach den individuellen Kompetenzen.

Das bestätigt auch die Befragung der Beschäftigten: Die Hälfte der befragten Stelleninhaber\*innen gibt an, immer die gleichen Arbeitsaufträge bzw. Arbeitsschritte auszuführen, vier weitere Personen geben an, oft wiederkehrende Arbeitsaufgaben zu haben. Bei den verbleibenden drei Personen, sind wiederholende Tätigkeiten nur manchmal der Fall.

Abbildung 3 „Wiederholen sich Ihre Arbeitsaufträge?“ – Ergebnisse der Beschäftigten-Befragung (n=14)



Es geht immer um ganz individuelle Organisation, so sollte beispielsweise der jeweilige Standardisierungsgrad der Aufgaben mit den Menschen mit wesentlicher Behinderung gut abgestimmt, besprochen und regelmäßig evaluiert werden. Die Mitbestimmung ist dabei wesentlich, denn sie fördert ihre Selbstwirksamkeit und Arbeitsmotivation.



## Unterstützung am Arbeitsplatz und Gespräche zu Arbeitsergebnissen

Damit der Arbeitsalltag bzw. die Arbeitsabläufe „glatt laufen“ ist es für Beschäftigte mit Behinderung zum einen wichtig, unkompliziert Unterstützung zu erhalten, wenn sie gebraucht wird – so die Erfahrung der beiden ergänzend befragten Jobcoaches der 1a Zugang. Dies scheint bei der Landeshauptstadt Stuttgart gegeben zu sein. Zehn von 14 Befragten sagen, dass ihre Ansprechperson immer hilft, wenn sie Unterstützung benötigen. Drei Personen geben an, dass ihre Ansprechperson oft bei Hilfebedarf zur Verfügung steht. Eine Person hat diese Frage mit „trifft nicht zu“ beantwortet, da sie nach eigener Aussage keine Unterstützung bei der Arbeit benötigt. Zweitens ist es wichtig, in regelmäßigem Austausch mit den Mentor\*innen zu stehen. Die Jobcoaches begründen dies vor allem so:

*“Gerade in der Anfangszeit, wenn Abläufe neu erlernt und Routinen etabliert werden sollen, sind Termine zur Kontrolle und Besprechung von Arbeitsergebnissen enorm wichtig. Diese Termine geben den Beschäftigten Sicherheit und Orientierung“.*

Aber nicht nur in der Einarbeitung sind regelmäßige Rückmeldungen und proaktive Gesprächsangebote zu festen Zeiten von Seiten der Vorgesetzten von enormer Bedeutung. Auch das Thema Feedback war Teil der Beschäftigten-Befragung. Hierzu lässt sich Folgendes festhalten. Alle befragten Stelleninhaber\*innen erhalten von ihren Vorgesetzten regelmäßige Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Lediglich die Häufigkeit des Feedbacks variiert: Mehr als die Hälfte der Befragten (acht Personen) erhalten nach eigener Aussage immer Rückmeldung, vier Beschäftigte sagen, dies sei oft der Fall und zwei Personen geben an, manchmal Feedback zu erhalten.

*“Meine Empfehlung an Mentor\*innen zum Thema Unterstützung im Arbeitsalltag ist: Nicht auf ‚Komm-Strukturen‘ zu setzen.“*





## Weiterentwicklungsmöglichkeiten

In den Interviews wurden auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung für Menschen mit wesentlicher Behinderung angesprochen. Hier zeigte sich ein herausforderndes Spannungsfeld für die Vorgesetzten. Viele berichteten, dass die Stelleninhaber\*innen mit der Zeit neue Aufgaben wahrnehmen, sich in ihren Tätigkeiten verbessern und auch mehr Verantwortung übernehmen. Die Leitung einer Kindertagesstätte berichtete zum Beispiel, dass ihre Mitarbeiterinnen mit wesentlicher Behinderung inzwischen auch Fortbildungen besuchen und eigenverantwortlich kleinere Gruppen von Kindern begleiten. Gleichzeitig sind sich die Führungskräfte durchaus ihrer Verantwortung bewusst, gerade Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung vor Erwartungsdruck und Überforderung zu schützen.

Zitat Vorgesetzter: *„Man muss sich auch eingestehen können, dass Menschen Grenzen haben. Dieses ständige Überfordern macht auch nicht glücklich.“*

Dies deckt sich auch mit den Erfahrungen der befragten Jobcoaches der 1a Zugang:

*„Natürlich sollten vor allem in länger bestehenden Arbeitsverhältnissen die Entwicklungsmöglichkeiten einer Person thematisiert werden. Zu Beginn – und je nach Lernkurve bzw. Schwere der Behinderung auch später – sollte allerdings die Etablierung von Routinen und die Eingewöhnung in den neuen Arbeitsalltag im Vordergrund stehen, um Überforderung zu vermeiden.“*

Die Bemühungen der Vorgesetzten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit den Beschäftigten zu besprechen, werden auch in den Antworten der Stelleninhaber\*innen deutlich: Zehn von 14 Beschäftigten geben an, dass ihre Ansprechperson bespricht, was sie schon gelernt haben oder noch lernen möchten, drei Personen geben an, dass dies teilweise gemacht wird. Nur eine Person verneint die Frage.

## Lerngeschwindigkeit und Zeitdruck

Der bereits erwähnte Faktor Zeit bzw. Schutz vor Zeitdruck stellt sich bei den Befragten bei der Landeshauptstadt wie folgt dar: 13 der 14 befragten Beschäftigten der Landeshauptstadt Stuttgart geben an, immer bzw. oft genug Zeit für ihre Arbeit zu haben. Außerdem bestätigen die Beschäftigten, dass ihre Ansprechpersonen immer bzw. oft auf ihre Lern- bzw. Arbeitsgeschwindigkeit Rücksicht nehmen. Einmal wurde hier die Antwort Nein gegeben, aber andererseits zugestimmt, dass auf die Lern- bzw. Arbeitsgeschwindigkeit Rücksicht genommen wurde. Es bleibt offen, warum nach Ansicht der befragten Person zu wenig Zeit für die Arbeit besteht.

### 3.3 Arbeitsklima: Wie gelingt ein gutes Miteinander?

#### A. Blick in die Theorie: Warum ist dieser Aspekt für Inklusion wichtig?

Wie wichtig ein positives Arbeitsklima und kollegiales Miteinander für ein gelingendes Arbeitsverhältnis sind, ist unbestritten.<sup>18</sup> Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Beschäftigte mit oder ohne Einschränkung handelt. Für gelingende Inklusion ist ein als unterstützend empfundenenes Betriebsklima allerdings von zentraler Bedeutung.<sup>19</sup> Dazu gehört auch eine positive Fehler- bzw. Kritikkultur. Für Beschäftigte mit kognitiver Beeinträchtigung konnte nachgewiesen werden, dass das Bestärken in ihren Fähigkeiten ebenfalls eine wichtige Rolle spielt, sie sind sich der Herausforderungen im Job durchaus bewusst.<sup>20</sup>

#### B. Blick in die Praxis: Was sagen Vorgesetzte und Vertrauenspersonen sowie die Beschäftigten dazu?

##### Umgang im Team bzw. Maß an sozialem Kontakt

Die befragten Stelleninhaber\*innen scheinen in ihren jeweiligen Teams überwiegend zufrieden mit der Stimmung und Zusammenarbeit zu sein. Zwölf von 14 Befragten geben an, sich immer bzw. oft mit ihren Kolleg\*innen wohlfühlen. Bei zwei Beschäftigten ist dies manchmal oder selten der Fall. Eine der beiden Personen begründet das mit: "Soziale Kontakte tun mal mehr, mal weniger gut." Bei Menschen mit bestimmten psychischen Beeinträchtigungen sind soziale Kontakte beispielsweise manchmal überfordernd.

- Warum sich die Beschäftigten wohl fühlen, begründen sie mit der positiven Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit allgemein:  
z. B. „*Die Zusammenarbeit klappt gut, wir kommen gut zurecht*“.
- den positiven Eigenschaften von Kolleg\*innen, die den Umgang bestimmen  
z. B. „*Die Kollegen sind immer gut gelaunt*“; „*Alle Kollegen sind nett und freundlich*“
- den positiven Effekt von sozialen Kontakten allgemein:  
z. B. „*Unter Leute zu gehen, tut mir gut*“
- der Hilfsbereitschaft allgemein  
z. B. „*Es ist ein sehr hilfsbereites Team*“
- der Rücksichtnahme, dem Verständnis bzw. der Akzeptanz, die die Menschen mit wesentlicher Behinderung in ihrem Arbeitsumfeld erfahren  
z. B.: „*Sie verstehen meine Behinderung und nehmen Rücksicht*“;  
„*Ich werde so akzeptiert, wie ich bin.*“

Gerade die beiden letztgenannten Aspekte scheinen in inklusiven Teams besonders relevant zu sein. Auch die Nennung der zweiten Person, die sich nur manchmal mit den Kollegen wohlfühlt - „*Sie hören nicht zu und ich werde nicht ernst genommen*“ - unterstreicht, dass Akzeptanz besonders entscheidend dafür ist, dass das Miteinander am Arbeitsplatz gelingt.

Dies kann auch bedeuten, die persönlichen Grenzen und Eigenheiten zu akzeptieren. Auch hier gilt wieder genau hinzuschauen und die individuellen Bedürfnisse des Beschäftigten in puncto sozialer Kontakte zu berücksichtigen und zu respektieren. In den Befragungen der Beschäftigten wurden verschiedenste Fragen zu Angeboten bzw. Möglichkeiten, auf der Arbeit in sozialen Kontakt zu treten gestellt, die die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten unterstreicht und sich wie folgt zusammenfassen lässt: Möglichkeiten wie die Teilnahme an Arbeitsbesprechungen, das gemeinsame Verbringen der Mittagspause und die Durchführung von gemeinsamen Aktivitäten auch nach der Arbeit können Beschäftigte mit dem Wunsch nach sozialem Anschluss sehr glücklich machen, dagegen für Beschäftigte, die sich im Umgang mit anderen Menschen schwertun, kontraproduktiv sein.

## Fehlerkultur

Die Frage „Dürfen bei Ihnen auf der Arbeit Fehler passieren?“ wird einstimmig mit „ja, immer“ beantwortet, hier zeigt sich, dass die Befragten sehr zufrieden sind mit der Fehlerkultur bei der Landeshauptstadt Stuttgart. Des Weiteren fühlen sich die Befragten - bis auf eine Person – stets frei, auf der Arbeit Kritik zu äußern.

Bei den Themen Arbeitsklima und Kommunikation zeigt sich deutlich, wie unterschiedlich die Bedürfnisse der bei der Stadt Stuttgart tätigen Menschen mit wesentlicher Behinderung sind. Ebenfalls deutlich wird, dass die jeweiligen Teams sehr flexibel auf die individuellen Situationen eingehen können. In manchen Teams hat es sich bewährt, wenn sich Mentor\*innen oder Vorgesetzte als Übermittler\*innen von negativem Feedback „zwichenschalten“ und das z. B. nicht von anderen Kolleg\*innen übernommen wird. In anderen Fällen können Fehler offen und personenunabhängig adressiert werden.



## 3.4 Rahmenbedingungen und Unterstützung:

### Welche Strukturen braucht gelingende Inklusion?

#### A. Blick in die Theorie: Warum ist dieser Aspekt für Inklusion wichtig?

Für die gelingende Inklusion von Menschen mit wesentlicher Behinderung auf dem ersten Arbeitsmarkt braucht es zunächst ein gutes Informationsangebot für Arbeitgeber\*innen. Sie fühlen sich zu überwiegenden Teilen nicht ausreichend über inklusive Personalgewinnung informiert.<sup>21</sup> Des Weiteren sind viele Unterstützungsmaßnahmen nach wie vor vorrangig auf rein körperliche Beeinträchtigungen ausgelegt und beziehen damit potenzielle Beschäftigte mit geistigen oder psychischen Behinderungen nicht ausreichend mit ein.<sup>22</sup>

#### B. Blick in die Praxis: Was sagen Vorgesetzte und Vertrauenspersonen sowie die Beschäftigten dazu?

Eines wurde in den Gesprächen sehr deutlich: Für gelingende Inklusion auf dem ersten Arbeitsmarkt sind verlässliche unterstützende Strukturen unerlässlich. Beschäftigte mit wesentlicher Behinderung sowie deren Vorgesetzte und Vertrauenspersonen brauchen Ansprechpersonen außerhalb ihres Arbeitsplatzes und Strukturen, die eine gute Zusammenarbeit begünstigen.

#### Personen

Entscheidende Stakeholder\*innen für diese Strukturen sind z. B. die Gesamtschwerbehindertenvertretung (im Folgenden, kurz: GSV) oder auch Beauftragte für die Belange von Menschen mit Behinderung (im Folgenden kurz: Behindertenbeauftragte). Sie agieren innerhalb der Arbeitsorganisation. Für die inklusiven Stellen und Praktika bei der Stadt Stuttgart ist als GSV Raphaela Braun verantwortlich. Ausnahmslos alle befragten Vorgesetzten und Ansprechpersonen lobten auf die Frage, ob sie ausreichend Unterstützung durch die GSV erfahren, ihr Engagement und die gute Zusammenarbeit. Es erweist sich als sehr hilfreich, eine Person zu haben, die für den gesamten Prozess – von der Findungsphase über Praktika bis zum entfristeten Arbeitsvertrag – erreichbar ist.

Die folgenden Zitate von Beschäftigten der Landeshauptstadt Stuttgart über die GSV Frau Braun bzw. über die Behindertenbeauftragte Frau Langer unterstreichen dies:

*„Ich habe mir gewünscht, dass sie [GSV Frau Braun] für mich einen geeigneten Arbeitsplatz findet. Jetzt wünsche ich mir, dass ich mich an sie wenden kann, wenn es Fragen oder Probleme am Arbeitsplatz gibt.“*

*„Sie [GSV Frau Braun] soll so bleiben wie sie ist und auch anderen Menschen helfen. Wenn man sie braucht, soll sie immer da sein.“*

Neben dem Wunsch, ihre Rollen als Unterstützungspersonen für Menschen mit Behinderung wahrzunehmen und entsprechend zu agieren (siehe Zitate), formuliert der Großteil der Beschäftigten keine Wünsche oder Erwartungen an die GSV und die Behindertenbeauftragte bzw. äußern sich positiv und anerkennend. Nur in Einzelfällen wurde sich mehr Unterstützung gewünscht. Um herauszufinden, ob dies auch darüber begründbar ist, dass die beiden Ansprechpersonen nicht allen Beschäftigten bekannt waren, wurden die Menschen mit Behinderung auch dies gefragt.

Die GSV Frau Braun ist allen Menschen mit Behinderung bekannt, war größtenteils (in zwölf von 14 Fällen) auch schon in direktem Kontakt mit den Beschäftigten und konnte ihnen nach Aussage der Befragten weiterhelfen. Aus den Ergebnissen lässt sich für andere Kommunen sowie private Arbeitgeber\*innen ableiten, wie wichtig es ist, dass (neue) Beschäftigte mit Behinderung – idealerweise direkt im Rahmen der Einarbeitung - erfahren, dass es diese Ansprechpersonen gibt und wie sie bei Bedarf zu erreichen sind.

Ebenfalls zentral kann die Rolle von Jobcoaches sein, die den Beschäftigten mit wesentlicher Behinderung als externe Unterstützung zur Seite stehen. Alle befragten Beschäftigten der Landeshauptstadt Stuttgart wurden in der Vergangenheit oder werden aktuell von externen Begleitpersonen (IFD oder Jobcoaches) unterstützt.

In einem sehr positiv hervorgehobenen Fall hatte die Begleitperson eine Schlüsselrolle für den Schritt in den ersten Arbeitsmarkt inne. Sie war bereits in die Suche nach geeigneten Tätigkeiten bei der Stadt involviert und hat mit ihrem Coachee die nötigen Schritte geplant und besprochen. Auch nach dem erfolgreichen Wechsel von einer Bildungs- und Beschäftigungseinrichtung zur Stadt hielt die enge Begleitung an. Die Begleitperson steht weiterhin für Anliegen zur Verfügung und unterstützt z. B. auch bei Überforderung oder Phasen mangelnder Motivation. Sie leistet also auch wichtige Arbeit, die außerhalb der Zuständigkeit der Vorgesetzten oder Ansprechpersonen am Arbeitsplatz liegt. Die Jobcoaches unterstützen u. a. auch beim Erwerb berufsrelevanter Fähigkeiten. Manche üben mit ihren Coachees bestimmte Tätigkeiten oder kümmern sich um die Teilnahme an Kursen zur Wissensvermittlung (z. B. Computerkurs für einen Beschäftigten, der in der Digitalisierung eingesetzt wird).

Von der Mehrheit der befragten Vorgesetzten wird im Hinblick auf die externen Strukturen und der Zusammenarbeit mit Partnern wie dem IFD oder den Jobcoaches ein hohes Engagement, die Begleitung bei Alltagsaufgaben und Behördengängen der Coachees und auch die Unterstützung der Vorgesetzten zu Beginn des Arbeitsverhältnisses als essentiell hervorgehoben. Jobcoaches kennen die Kompetenzen und Vorlieben der Coachees und können Hilfestellung bei Aufgabenfindung bieten. Insbesondere wenn der Schritt in den ersten Arbeitsmarkt direkt nach der Schule erfolgen soll, spielen auch Eltern und Förderschullehrkräfte eine zentrale Rolle. Befragt man die Beschäftigten, so sind zehn von 14 Personen zufrieden mit ihren externen Begleiter\*innen. Auch ihnen sind eine enge und gute Zusammenarbeit sowie eine individuelle Betreuung, die sie selbst und ihre konkreten Vorstellungen miteinbezieht, sehr wichtig.

## Rahmenbedingungen und Ausstattung

Wie schon beschrieben, sind strukturelle Voraussetzungen wichtig für eine gelingende Inklusion auf den ersten Arbeitsmarkt. Hier sind viele Faktoren gesetzlich vorgegeben und können kaum (kurzfristig) von den jeweiligen Arbeitgeber\*innen verändert werden. Trotzdem gibt es eine Reihe von Hebeln, um gute Voraussetzungen für inklusive Stellen zu schaffen. Auch hier haben wir die Führungskräfte und Ansprechpersonen gebeten, ihre Wünsche zu schildern:

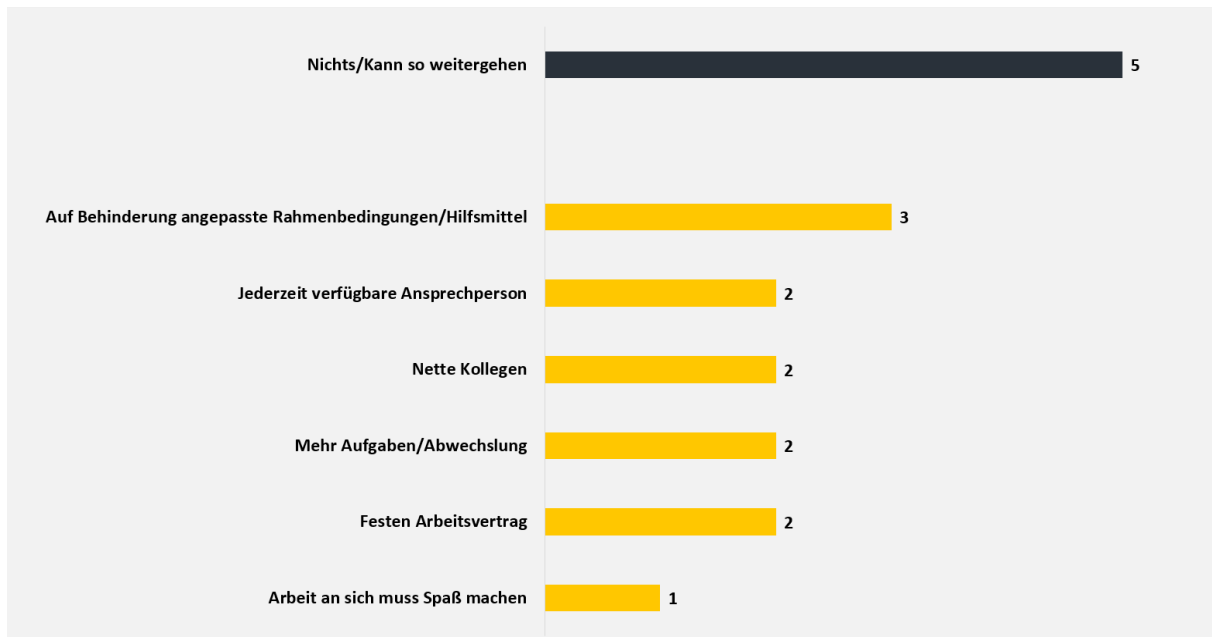
Vielfach wurde der Wunsch nach mehr Anerkennung für den Mehraufwand genannt, den die Teams phasenweise durch inklusive Stellen haben. Diese Anerkennung wäre für die Befragten in Form von Wertschätzung durch die Arbeitgeber\*innen möglich, über eine zeitliche Entlastung bei der eigenen Stelle (z. B. über eine zehnprozentige Freistellung von der eigenen Tätigkeit, um die Begleitung angemessen vornehmen zu können) oder auch in Form einer Leistungszulage. Ein weiterer Vorschlag war, die pädagogische Expertise im Team zu erhöhen, indem sich entweder die Führungskraft oder die Ansprechperson im Bereich Inklusion weiterqualifiziert oder eine Fachkraft für soziale Arbeit dafür neu ins Team geholt wird. Letztere könnte ggf. auch mehrere Abteilungen betreuen und so auch die GSV entlasten und bei Alltagsaufgaben unterstützen, wenn die Jobcoaches nicht greifbar sind. Mehrfach wurde auch der Wunsch geäußert, sowohl die Inhaber\*innen inklusiver Stellen als auch die jeweiligen Vorgesetzten miteinander zu vernetzen und Möglichkeiten zum Kennenlernen und Austausch zu schaffen.

Geeignete Räumlichkeiten oder Ausstattung war auch ein Thema in den Befragungen. Nicht immer ist es unbürokratisch möglich, z. B. Hörgeräte zu beschaffen, die Videokonferenz-tauglich sind oder einen barrierefreien Arbeitsplatz einzurichten. Manche Abteilungen haben auch ein Platzproblem, wenn die Einschränkung der Stelleninhaber\*innen z. B. einen ruhigen Arbeitsplatz erfordert, es aber nur Mehrpersonenbüros gibt. Was diesen Faktor angeht, braucht es schlanke Beschaffungsprozesse und hin und wieder auch kreative Lösungen.

Der wohl wichtigste Aspekt für gute Rahmenbedingungen war allerdings die Jobsicherheit. Die meisten Vorgesetzten wünschten sich für die Menschen mit Behinderung, die sie beschäftigen, dass ihre Stellen schneller oder überhaupt dauerhaft im Haushalt der Stadt vorgesehen sind und in angemessen bezahlte unbefristete Arbeitsverhältnisse überführt werden, sofern noch nicht geschehen.

Um Aufschluss aus Sicht der Beschäftigten zu den passenden Rahmenbedingungen für ein langfristig gelingendes Arbeitsverhältnis zu erhalten, haben wir folgende Frage gestellt: Was wünschen bzw. brauchen Sie, um hier noch lange gut arbeiten zu können? Die Antworten können Sie Abbildung 5 entnehmen. Die Abbildung verdeutlicht, wie sehr sich die bereits beschriebenen Einschätzungen zu strukturellen Gelingensfaktoren von Beschäftigten und Vorgesetzten bzw. Mentor\*innen in diesem Punkt decken und fasst die bereits beschriebenen Faktoren auf einen Blick zusammen.

Abbildung 4 „Was brauchen Sie um hier noch lange arbeiten zu können?“ – Nennungen der Beschäftigten-Befragung (n=14)



Die Nennungen vergegenwärtigen überdies nochmals, dass für Beschäftigte neben den genannten strukturellen Thematiken erstens nette Kollegen, sowie zweitens die Freude an einer abwechslungsreichen, fordernden Tätigkeit am wichtigsten ist, damit Inklusion gelingt.

## 3.5 Beratungsstellen und finanzielle Fördermöglichkeiten: An wen können sich öffentliche und private Arbeitgeber\*innen wenden?

### REHADAT

Die Informationsplattform REHADAT bietet umfangreiches Wissen rund um die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am ersten Arbeitsmarkt. REHADAT ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert. Alle Angebote sind barrierearm und kostenlos zugänglich. Die Plattform informiert u. a. über rechtliche Rahmenbedingungen zur Inklusion, Hilfsmittel, Förderungen und Forschung zum Thema.

### Der Integrationsfachdienst stellt sich vor

Der Integrationsfachdienst (IFD) ist in allen Fragen rund um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung eine zuverlässige Ansprechperson für Arbeitgeber\*innen. Unter anderem im Rahmen der Aufgabe als EAA - Erste Ansprechstelle für Arbeitgeber\*innen – steht der IFD diesen beratend und unterstützend flächendeckend zur Verfügung. Die Beratungen sind für alle vollständig kostenfrei. Die qualifizierten Fachberater\*innen der IFD unterliegen dabei der Schweigepflicht und agieren allparteilich.

#### Der IFD

- klärt betriebliche Bedarfe und Gegebenheiten.
- berät zu rechtlichen Rahmenbedingungen (Prävention, Ausgleichsabgabe, Kündigungsschutz etc.).
- berät zu personellen und finanziellen Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber\*innen wie auch für Arbeitnehmer\*innen (z. B.: Lohnkosten-Zuschüsse, Arbeitsassistenz, Gebärdensprachdolmetscher\*innen, ...).
- ermittelt Beschäftigungspotentiale in Ihrem Unternehmen und Beschäftigungsmöglichkeiten von Menschen mit Beeinträchtigungen.
- Vermittelt bei Nichtzuständigkeit weiter an zuständige und fachlich spezialisierte Institutionen.



## Wussten Sie schon?

Es gibt viele **Leistungsträger** und noch mehr **Fördermöglichkeiten** für die Teilnahme am Arbeitsleben von Menschen mit Leistungseinschränkungen. Welche Fördermöglichkeiten für Ihr Unternehmen und den **individuellen Einzelfall** passen, erfahren Sie von uns. Denn wir kennen die **richtigen Ansprechpersonen** vor Ort; wir klären, wer für Sie zuständig ist und lotsen Sie durch den Förderdschungel. Dabei beraten und unterstützen wir Sie als Arbeitgeber\*innen, **was bei wem und wie** beantragt werden kann.

Als Referent\*innen kommen wir gerne zu **Ihren Veranstaltungen** und informieren rund um das Thema **Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen** – umfassend und ohne Kosten für Sie. Beispielsweise bei einer Betriebsversammlung, SB-Vertreterrunde oder anderen betrieblichen Veranstaltung. Wir sichern Arbeitsplätze: Ein **nahtloser Übergang** in die IFD-Betreuung (einzelfallbezogen, als psychosoziale Betreuung) ist bei der **Sicherung von bestehenden Beschäftigungsverhältnissen** von **Menschen mit Leistungseinschränkung** jederzeit möglich.

Hier können Sie uns jederzeit erreichen:

**Integrationsfachdienst (IFD) Stuttgart**  
Marienstraße 28 (Eingang Sophienstraße)  
70178 Stuttgart

**Sekretariat/Anmeldung: Frau Bier, Frau Vrodeli**

Tel.: 0711 / 25 0 83 - 1500  
Fax: 0711 / 25 0 83 - 1590  
E-Mail: [info.stuttgart@ifd.3in.de](mailto:info.stuttgart@ifd.3in.de)

**Teamleitung: Gisela Link**

Tel.: 0711 / 25 0 83 - 1510  
E-Mail: [gisela.link@ifd.3in.de](mailto:gisela.link@ifd.3in.de)

## 4. Etablierung inklusiver Arbeitsplätze bei der Landeshauptstadt Stuttgart

### 4.1 Vorstellung des Inklusionsprozesses der Landeshauptstadt Stuttgart.

Im Jahr 2019 gab der Gemeinderat der Landeshauptstadt Stuttgart den Startschuss für den Prozess zur Förderung inklusiver Arbeitsplätze innerhalb der Stadtverwaltung. Mit insgesamt drei Maßnahmen hat sich die Landeshauptstadt Stuttgart aktiv dem Ziel verschrieben, mehr Menschen mit wesentlicher Behinderung künftig zu beschäftigen:

- a) Stadtintern wurde mit 50 % die Stelle einer\*eines Prozessverantwortlichen geschaffen, die als Brücke zur Beschäftigung von Menschen mit Förderbedarf dient.
- b) Aus der sich (nach und nach) ergebenden Vorgehensweise wurde ein standardisierter Prozess zur Vermittlung und Übernahme von Menschen mit wesentlicher Behinderung auf eine Stelle bei der Landeshauptstadt Stuttgart erarbeitet.
- c) Über mehrere Haushaltsjahre verteilt wurden insgesamt 19 Vollzeitstellen zur Ermöglichung der inklusiven Arbeitsplätze beschlossen (weitere Infos für öffentliche Arbeitgeber\*innen hierzu siehe 4.2).

#### Erste Schritte

Nach Besetzung der unter a) genannten Stelle einer\*eines Prozessverantwortlichen folgte der Kontaktaufbau mit den einzelnen Ämtern der Stadt als potentielle neue Einsatzstellen auf der einen und dem IFD und den Jobcoaches der im Stadtgebiet Stuttgart ansässigen Werkstätten für Menschen mit Behinderung auf der anderen Seite. Bereits von Anfang an und durch den gesamten im folgenden beschriebenen Ablauf hindurch erwies sich der stets sehr enge Austausch und die durchgängige Einbindung der Gesamtschwerbehindertenvertretung als unerlässlich für das Gelingen des Prozesses.

In einer ämterübergreifenden Auftaktveranstaltung erhielten alle Ämter Informationen über den Prozess, den Mehrwert für ihre Dienststellen und den weiteren Ablauf. Zudem wurden den Beteiligten mögliche Einsatzgebiete vorgestellt. Im Anschluss gingen die Rückmeldungen der Ämter ein, die Interesse an der Einrichtung eines inklusiven Arbeitsplatzes hatten. Parallel dazu meldeten der IFD und die Jobcoaches der Werkstätten die Profile von interessierten Personen aus der Werkstatt, die gerne den Sprung auf den ersten Arbeitsmarkt wagen wollten. Im Folgenden wird der Prozess beschrieben, der sich in jedem Anbahnungsprozess für ein inklusives Arbeitsverhältnis wiederholt.

## Das Kennenlernen

Durch das Kennenlernen der Menschen mit wesentlicher Behinderung, die durch die Jobcoaches oder den IFD vermittelt wurden, entstehen erste persönliche Eindrücke, ggf. bereits ausgetauschte Informationen zu Fähigkeiten und Stärken werden ergänzt. Zugleich kann ein Austausch darüber stattfinden, welche Einsatzgebiete sie sich wünschen oder vorstellen können. Daraufhin kann nach erfolgreicher Suche einer Einsatzstelle bei den Ämtern, die zuvor Interesse an einer Aufnahme signalisiert haben, durch ein organisiertes Zusammentreffen von allen Beteiligten ein erstes Kennenlernen stattfinden. Zu diesen Beteiligten gehörten neben der Prozessverantwortlichen und dem Menschen mit wesentlicher Behinderung der jeweils dazugehörige Jobcoach (z.B. aus der Werkstatt), die Gesamtschwerbehindertenvertretung, der\*die künftige Vorgesetzte (und ggf. weitere Kolleg\*innen oder Mentor\*innen aus diesem Bereich) sowie der\*die jeweils zuständige Sachbearbeiter\*in des Integrationsfachdienstes. So konnten in der Vergangenheit bereits erste „Matches“ etabliert werden.

## Die Testphase

Die „Matches“ werden zunächst in der Regel durch Erprobungen - meist in Form von Praktika von unterschiedlicher Dauer - für beide Seiten ausreichend getestet.

Hierbei hat sich als wichtiger Faktor herauskristallisiert, dass es jederzeit für beide Seiten die Möglichkeit geben muss, diese „Testphase“ auch abbrechen zu können. Das macht Mut etwas auszuprobieren und ist daher wichtig. In der Praxis zeigte sich, dass die Unterstützung durch die GSV und die Behindertenbeauftragte wichtig sind. Sie haben sowohl den Führungskräften und Mentor\*innen sowie den Menschen mit Behinderung den Rücken gestärkt, Änderungen in der Testphase vorzunehmen. Mentor\*innen und Führungskräfte haben eine hohe intrinsische Motivation und wollen oftmals unbedingt, dass die Testphase funktioniert. Eine wertschätzende Begleitung mit dem Blick, dass Veränderungen manchmal notwendig sind, sind für das Gelingen wichtig. Die Dauer der Erprobung hängt in den meisten Fällen von der jeweiligen Maßnahme ab, in deren Rahmen das Praktikum absolviert wurde (z. B. aus einer KoBV<sup>23</sup> heraus).

Essentiell ist hier die Einbindung des Integrationsfachdienstes in den jeweiligen Einzelfall, noch bevor ein erster Einsatz in Form eines Erprobungspraktikums erfolgt.

## **Der Übergang zum sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis**

Vor Ablauf dieser Phase findet ein weiteres Gespräch mit allen Beteiligten (Aufzählung der Beteiligten siehe Abschnitt „Das Kennenlernen“) statt, in dem der bisherige Verlauf sowie das weitere Vorgehen gemeinsam erörtert wird. Verlieft das Praktikum aus Sicht beider Seiten erfolgreich, führt dies zum Abschluss eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses. Dieses wird in der Regel unbefristet geschlossen. Parallel zur Vorbereitung des Arbeitsvertrages findet ein Austausch mit dem IFD über im jeweiligen Einzelfall bestehende Fördermöglichkeiten sowie die Beantragung dieser Mittel statt.

Die fortlaufende Begleitung der Menschen mit wesentlicher Behinderung als auch deren Vorgesetzte und Bezugspersonen vor Ort müssen auch nach dem Abschluss eines Arbeitsvertrages weiter gewährleistet werden. Dies sollte bei der Bedarfsplanung der personellen Ressourcen unbedingt berücksichtigt werden.

## 4.2 Strukturelle Umsetzung bei der Landeshauptstadt Stuttgart

Die unter 4.1 genannten Stellen wurden in Form eines Stellenpools geschaffen, der über mehrere (Doppel-)Haushaltsjahre hinweg aufgestockt wurde. Durch den Stellenpool ist im Hinblick auf die verschiedenen Variablen wie z. B. der Eingruppierung oder der Frage, wo der Arbeitsplatz letztlich angesiedelt ist etc. die nötige Flexibilität gewährleistet. Die Praktikumsphase hat dabei noch keine stellenplantechnischen Auswirkungen. Erst mit dem Abschluss eines sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisses werden die neuen Mitarbeiter\*innen dann auf eine Poolstelle gesetzt.

Nachdem im Doppelhaushalt 2020/2021 zunächst vier Stellen für den Pool geschaffen wurden, wurde dieses Kontingent nach dem erfolgreichen Anlaufen des Projektes mit dem darauffolgenden Doppelhaushalt 2022/2023 um jeweils fünf weitere Stellen pro Jahr aufgestockt. Zusammen mit bereits vorherig existierenden Poolstellen bestehen somit bei der Landeshauptstadt Stuttgart derzeit 19 Poolstellen für die Beschäftigung von Menschen mit wesentlicher Behinderung.



## 5. Basis der Erkenntnisse: Analyse inklusiver Arbeitsplätze bei der Landeshauptstadt Stuttgart

### Wer war an der Analyse beteiligt und warum?

Zur Klärung der Forschungsfrage „Was ist für gelingende Inklusion von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz wichtig?“ ist es von zentraler Bedeutung, verschiedene Perspektiven zu beleuchten. Deshalb wurde ein zweigeteiltes Befragungs-Design gewählt, in dem sowohl die Vorgesetzten und (falls vorhanden) Vertrauenspersonen als auch die Inhaber\*innen inklusiver Stellen befragt wurden.

Mit der Befragung der Stelleninhaber\*innen wurde die 1a Zugang Beratungsgesellschaft mbH beauftragt. Die 1a Zugang Beratungsgesellschaft ist ein Inklusionsunternehmen mit Sitz in Gärtringen bei Stuttgart, das sich mit ihrem Geschäftsfeld nueva Süd auf Befragungen nach dem sogenannten Peer-Ansatz spezialisiert hat. Ergänzend wurden im Rahmen der Erstellung der praxisnahen Checkliste (Kapitel 6) zwei bei der 1a Zugang beschäftigte Jobcoaches zu ihren Erfahrungen aus der Praxis befragt. Die Befragung der Vorgesetzten und Vertrauenspersonen übernahm ein Team der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Gunda Rosenauer. Sie lehrt an der Hochschule Psychologie und Sozialwissenschaften.

### Was ist eine Peer-Befragung?

Unter Peergroup versteht man eine „soziale Gruppe von gleichaltrigen [Jugendlichen], in der das Individuum soziale Orientierung sucht und die ihm als Bezugsgruppe dient. Peergroups haben eigene Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen“<sup>24</sup>. Angewendet auf die Umfrageforschung und konkret dieses Befragungsprojekt bedeutet Peer-Befragung: Die inklusiv Beschäftigten wurden von Menschen aus ihrer Zielgruppe befragt, also von Menschen, die selbst Lernschwierigkeiten bzw. eine körperliche, geistige und bzw. oder psychische Behinderung haben. Dieser Ansatz wurde für die vorliegende Untersuchung bewusst gewählt und bringt Vorteile mit sich: Die Interviewer\*innen sind dezidiert geschult und Expert\*innen in eigener Sache. Sie kennen die Lebens- und Arbeitswirklichkeit der Befragten und sind überdies lebende Beispiele für gelingende Inklusion. Zum anderen sorgt der Peer-Ansatz in den Befragungen selbst für offenere Gespräche auf Augenhöhe und authentische Ergebnisse, wenn die Befragten von Personen aus der eigenen Peergroup befragt werden.

## Warum Leitfadeninterviews?

Neben den Menschen mit Behinderung, die bei der Stadt Stuttgart arbeiten, wurden durch das Team um Prof. Dr. Gunda Rosenauer auch deren Vorgesetzte und Vertrauenspersonen am Arbeitsplatz befragt, um ein möglichst vollständiges Bild der Situation an den jeweiligen Arbeitsstellen zu gewährleisten. Für die Interviews wurden standardisierte Fragebögen verwendet, um die Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten, darüber hinaus wurde der Schwerpunkt bei der Befragung auf qualitative Erkenntnisse gelegt, weshalb von einem binären Befragungssystem (reinen Ja-/Nein-Fragen) abgesehen wurde.

## Wer wurde befragt?

Bei den befragten Menschen mit Behinderung handelte es sich um insgesamt 14 Personen (9 Männer und 5 Frauen) zwischen 17 und 58 Jahren und mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Vorerfahrungen. Die meisten Befragten weisen Qualifikationen in Form von schulischer Bildung auf Regel- oder Behindertenschulen sowie Ausbildungen und Berufserfahrung für den ersten oder zweiten Arbeitsmarkt auf. Berufsqualifizierende oder rehabilitierende Maßnahmen bspw. in Form von unterstützten Ausbildungen und Praktika zur beruflichen (Neu-)Orientierung führten sie zur Stadtverwaltung Stuttgart. Neben sechs Festangestellten wurden sechs Personen im Praktikum und eine Person, die einen Betriebsintegrierten Arbeitsplatz innehat, befragt. Die Beschäftigungsdauer der Befragten variiert dementsprechend von wenigen Wochen und Monaten (bei Praktika) bis hin zu langjährigen Beschäftigungsverhältnissen von über zehn Jahren.

In der Stichprobe waren Personen mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen bzw. Beschäftigungsumfängen enthalten: Die Hälfte der Befragten sind Vollzeitangestellte, drei Befragte arbeiten mit einem Tätigkeitsumfang von 80 bis 90 % und drei weitere unter 80 %. Auch dies unterstreicht die vielfältigen Möglichkeiten Menschen mit Behinderung zu beschäftigen. Insgesamt wurden 18 qualitative Interviews geführt mit Führungskräften (16) und Vertrauenspersonen (2). Davon waren 10 Frauen und 8 Männer. Alle Führungskräfte, in deren Teams Menschen mit wesentlicher Behinderung arbeiten, konnten interviewt werden. Die Interviews wurden zwischen dem 2. und dem 23. Mai 2022 geführt. Die Differenz zu den interviewten Beschäftigten mit Behinderung erklärt sich dadurch, dass auch zwei Vorgesetzte befragt wurden, bei denen das Matching nicht erfolgreich war. Die Gruppe war altersgemischt und auch die fachlichen Hintergründe waren durchaus divers. Das Spektrum reichte von Ausbildungen im pädagogischen Bereich über Straßenreinigung bis hin zum klassischen Public-Management-Studium.

## Was wurde gefragt und warum?

Das Projekt fußt auf einem Mixed-Methods-Ansatz aus qualitativen und quantitativen Elementen, um trotz des kleinen Samples einen möglichst großen Erkenntniswert zu erzielen. So konnten an entscheidenden Stellen Tendenzen in den Aussagen quantifiziert werden, ohne dass Nuancen und Feinheiten einer qualitativen Analyse verloren gehen. Der Fragenkatalog orientierte sich lose am Job Characteristic Survey von Richard Hackman und Greg Oldham und dem Tätigkeitsbewertungssystem Geistige Arbeit (TBS-GA) von Winfried Hacker und Gabriele Richter.

Die üblichen Konzepte zur Beschreibung, Einordnung und Bewertung von Arbeitsplätzen können nicht ohne weiteres auf eine Analyse inklusiver Arbeitsplätze angewandt werden. So ist – je nach Erhebungsmethode – im TBS-GA zum Beispiel eine tagelange Beobachtung der Arbeit durch geschulte Analyst\*innen erforderlich und die Befragungen zur Analyse der Tätigkeiten werden z.T. mit mehr als vier Stunden veranschlagt. Von dieser Praxis wurde Abstand genommen, um die Stelleninhaber\*innen und Vorgesetzte nicht unnötig zu belasten. Zudem muss auch die Bewertung der Fragen angepasst werden und kann kaum pauschal verwendet werden.

Viele Vorgesetzte berichteten z. B., dass klare Strukturen und ein hoher Standardisierungsgrad der Abläufe als positiv wahrgenommen werden, während diese Arbeitseigenschaften für Beschäftigte ohne kognitive Einschränkung oft als belastend empfunden werden. Entsprechend ist es nicht ohne weiteres möglich, gängige Tätigkeitsbewertungssysteme auf die Analyse inklusiver Arbeitsplätze zu übertragen, weshalb die Interviewfragen an geeigneten Stellen angepasst wurden. Die Entwicklung der Fragebögen geschah hypothesengeleitet. Abbildung 6 veranschaulicht schematisch, welche Hypothesen für gelingende Inklusion am Arbeitsplatz den Fragebögen zugrunde lagen und welche Themenblöcke sich hieraus für die Fragebögen der Analyse ergaben.



Abbildung 5 Fragebogenaufbau und Hypothesen am Beispiel der Peer Befragung®. – Was ist für gelingende Inklusion am Arbeitsplatz wichtig?

Block II	H1: Motivation & Qualifizierung für die Arbeit
Block III	H2: Begleitung durch unterstützende Stellen
Block IV	H3: Interessante, passende und sinnhafte Tätigkeit
Block V: Arbeits- organisation	H4: Mitbestimmung bzw. Inklusion in Arbeitsalltag /-abläufe
	H5: Kommunikation von Prozessen & Mitarbeiterführung
	H6: Berücksichtigung der Behinderung
Block VI: Arbeitsatmo- sphäre	H7: Soziale/kollegiale Anbindung
	H8: Fehlerkultur/Kritikkultur
Block VII	H9 Weiterentwicklung von Soft Skills & fachlichen Kompetenzen
Block I & VIII	Demografie & Abschlussfragen

Neben Fragen zu demografischen Angaben (wie Geschlecht, Alter und Beschäftigungsdauer) zu Beginn und Fragen zu abschließenden Wünschen und Anmerkungen am Ende der Befragung (Block VIII) wurden Fragen zu folgenden Themenschwerpunkten gestellt:

- Fragen zur Motivation und Qualifizierung für die Arbeit (Block II)
- Fragen zur Betreuung durch unterstützende Stellen wie z. B. IFD, Jobcoaches (Block III)
- Fragen zur Art der Tätigkeit (Block IV)
- Fragen zur prozessualen Arbeitsorganisation (Block V)
- Fragen zur Arbeitsatmosphäre (Block VI)
- sowie Fragen zu Weiterbildungsmöglichkeiten (Block VII)

Diese thematische Ausrichtung galt sowohl für die Fragebögen der Befragung der Beschäftigten als auch für die Fragebögen für Vorgesetzte und Vertrauenspersonen. Somit gab es teilweise inhaltliche Parallelen, teilweise wurden bewusst ergänzend unterschiedliche Frageinhalte an die unterschiedlichen Zielgruppen gestellt.

## 6. Erkenntnisse auf einen Blick: Checkliste mit Anregungen für die Praxis

Oberstes Ziel dieser Broschüre ist es, praxisrelevantes Wissen für die Etablierung inklusiver Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund sind auf den folgenden Seiten nochmals die wichtigsten Erkenntnisse aus den Befragungen bei der Landeshauptstadt Stuttgart zusammengefasst und Handlungsempfehlungen bzw. Denkanstöße für die praktische Umsetzung abgeleitet.

Unsere Erkenntnisse und Empfehlungen bieten aufgrund des qualitativen Vorgehens in Verbindung mit der geringen Fallzahl keine wissenschaftliche Repräsentativität, sondern sollen als empiriebasierte Basis für einen Wissenstransfer - unter dem Motto „Voneinander lernen“ - dienen. Im Folgenden sind hier nochmals zunächst die wichtigsten motivierenden Erkenntnisse aus Kapitel 2 aufgelistet, bevor die weiteren zentralen Erkenntnisse in einer zeitlich sinnvollen Reihenfolge mit den dazugehörigen Handlungsableitungen dargestellt werden.

### Allgemeine Erkenntnisse

Am Fallbeispiel der Landeshauptstadt Stuttgart zeigt sich:

- 1. Inklusion am Arbeitsplatz geht doch! Sie kann gelingen!**
- 2. Die Behinderung der beschäftigten Person und damit verbundene Auswirkungen auf die Arbeitssituation im Betrieb müssen individuell berücksichtigt werden.**
- 3. Gleichzeitig unterscheiden sich der alltägliche Umgang, die Wünsche und Bedürfnisse von Beschäftigten mit Behinderung in vielen Punkten nicht von Beschäftigten ohne Behinderung.**
- 4. Herausforderungen für inklusive Arbeitsplätze sind vor allem auf strukturelle Thematiken zurückzuführen.**  
z. B. Fehlende Entlastung bzw. Entlohnung für Mehraufwand und fehlende Planungs- bzw. -Jobsicherheit für Beschäftigte
- 5. Grundvoraussetzung für eine gelingende Inklusion von Menschen mit Behinderung ist die Offenheit der Belegschaft für Menschen mit Behinderung**

### Tipps für die Praxis:

- Mögliche Reflexionsfragen, die im Vorfeld im Team gestellt werden könnten:
  - Hätte unser Team Freude und Interesse an der Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung?
  - Haben wir eine positive Feedback-, Fehler-, und Kritikkultur, um einen Menschen mit Behinderungen gut zu integrieren?
  - Hätte eine Person aus unserem Team Freude daran, Mentor\*in für die neue Mitarbeitende zu sein?
  - Was ist uns wichtig, wenn wir einen Menschen mit wesentlicher Behinderung in unser Team aufnehmen?
  - Haben wir Erwartungen an die Person, wenn ja welche?
  - Welche Art von Leistung erwarten wir?
  - Welche Grundfähigkeiten müssen vorhanden sein?

### Phase I:

#### Stellenschaffung und Kontaktaufnahme mit relevanten Ansprechpersonen

#### 1. Die Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit wesentlicher Behinderung sind vielfältig!

### Tipps für die Praxis:

- Lassen Sie sich von den hier beschriebenen Tätigkeitsfeldern inspirieren und trauen sie sich zunächst kreativ und frei darüber nachzudenken, für welche Tätigkeit ein Mensch mit Behinderung in Ihrem Betrieb eingesetzt werden könnte.
- Bei der Stellenplanung die Schaffung eines inklusiven Arbeitsplatzes mitdenken: Über Stellenumfang und Art der Beschäftigung nachdenken in enger Zusammenarbeit mit der betriebseigenen Schwerbehindertenvertretung.

2. **Es gibt diverse Fördermöglichkeiten für inklusive Arbeitsplätze, die auch zu Ihren Betriebsstrukturen passen!**

**Tipps für die Praxis:**

- Frühzeitig Kontakt mit dem IFD aufnehmen  
(Kontaktadressen für Stuttgart siehe Kapitel 3.5)

3. **Die Rekrutierungswege bzw. berufliche Werdegänge von Menschen mit Behinderung sind vielfältig!**

**Tipps für die Praxis:**

- Verschiedene Rekrutierungswege im Kopf haben und Kontakt aufnehmen  
z. B. Schulen und (Weiter-)Bildungseinrichtungen für Menschen mit Behinderung sowie berufliche Rehabilitationszentren

**Phase II:  
Matching- bzw. Einarbeitungs-Prozess**

1. **Jobcarving und Praxisnähe zählen**  
Es kommt immer auf den Einzelfall an, d.h. auf die (An-)Passung der konkreten Tätigkeit an den\*die einzelnen Beschäftigte\*n, mit deren individuellen Vorkenntnissen, Wünschen, Bedürfnissen und Präferenzen. Diese Informationen sollten bereits beim Matching bzw. Kennenlernen thematisiert werden, um spätere Irritationen zu reduzieren.

**Tipps für die Praxis:**

- Lassen Sie sich **von einem Jobcoach eines Anbieters in Ihrer Region beim sogenannten „Jobcarving“** - dem „Schnitzen“ einer passgenauen Stelle für einen Menschen mit Behinderung - unterstützen

## 2. Gestalten Sie das Kennenlerngespräch möglichst praxisnah!

- Statt förmlicher Interviewsituation möglichst schnell an den Arbeitsplatz gehen, Tätigkeiten zeigen und erleben, wie der Mensch mit Behinderung agiert.
- Dieses Vorgehen kann erstens anfängliche Aufregung auf Interessent\*innen-Seite reduzieren und kann zweitens schon sehr schnell viel Klarheit – bei allen Beteiligten – schaffen, wie gut Tätigkeit und Interessent\*in zueinander passen

- Bereiten Sie einen **Fragebogen mit relevanten Fragen** bereits für das Kennenlernen vor.  
Einen Katalog mit möglichen Themen und Fragen finden Sie auf Seite 46 und Seite 47.
- Schaffen Sie **umfangreichere Möglichkeiten für Probearbeiten** vor der Anstellung als bei sonstigen Stellenbesetzungen z. B. durch mehrwöchige Praktika bzw. Ausprobieren mehrerer Tätigkeitsbereiche inklusive Abschlussgespräch, in dem die weiteren Schritte besprochen werden

### Phase III:

#### Im weiteren Beschäftigungsverhältnis

Wesentliche Gelingensfaktoren im laufenden Beschäftigungsverhältnis sind:

1. **Eine klare und verständliche Kommunikation von Arbeitsaufträgen und weiteren relevanten Informationen im Betrieb**

#### Tipp für die Praxis:

- Verwenden Sie passende, **barrierearme Kommunikationsmittel** wie Informationsblätter, Listen, Aushänge z. B. mit Bildern bzw. Fotos in leicht verständlicher Sprache und barrierefreie PDFs. Hierbei unterstützen Sie ebenfalls die Jobcoaches oder der IFD. Sie können diese auch von Anbietern für barrierefreie Kommunikation erstellen lassen.
2. **Eine defensive Zeitplanung**, die ermöglicht, Rücksicht auf die individuelle Lerngeschwindigkeit und schwankende Leistungsfähigkeit des Beschäftigten zu nehmen.

### **3. Eine regelmäßige, enge und proaktive Betreuung der Ansprechperson am Arbeitsplatz und weitere Anpassung bzw. Entwicklung der Arbeitssituation**

#### **Tipps für die Praxis:**

Hier können unterschiedliche Gesprächsformate hilfreich sein:

- Regelmäßige Gespräche zur Kontrolle bzw. Besprechung von Arbeitsergebnissen, um Handlungssicherheit zu schaffen
- Regelmäßige Gesprächsangebote zur Reflexion der Arbeitswoche, ggf. auch im Team bzw. in der Gruppe denkbar
- Je nach Bedarf (siehe Fragebogen unten) und Entwicklung im weiteren Beschäftigungsverhältnis:
  - Passung der aktuellen Tätigkeit mit aktuellen Präferenzen besprechen
  - Weiterbildungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten schaffen
  - Teilnahme an Arbeitsbesprechungen ermöglichen
  - Gelegenheiten zur sozialen Interaktion schaffen oder möglichst gering halten, z. B. Teilnahme an Team-Events, gemeinsame Mittagessen

### **4. Eine hohe Bekanntheit und Erreichbarkeit der betriebsinternen unterstützenden Ansprechpersonen (z. B. Vertrauensperson für Menschen mit Behinderung, Schwerbehinderten-Vertretung, Behinderten-Beauftragte)**

#### **Tipps für die Praxis:**

- Etablieren Sie die Vorstellung der betreffenden Personen fest in den Kennenlern- bzw. Einarbeitungsprozess der Person mit wesentlicher Behinderung (idealerweise als persönliche Vorstellung der Personen; je nach Größe des Betriebs, etwa auch als Videobotschaft denkbar)

### **5. Eine individuelle, bedürfnisorientierte, regelmäßige Betreuung der Beschäftigten durch externe beratende Stellen**

#### **Tipps für die Praxis:**

- IFD und Jobcoaches nicht nur für Einstellungs-Prozess kontaktieren, sondern Kontakt auch im Beschäftigungsverhältnis weiter aktiv nutzen!

## Fragenkatalog fürs erste Kennenlernen (Phase II)

### Motivation

- **Warum möchten Sie (hier) arbeiten?**
- Was ist Ihr Ziel hier?
- **Was möchten Sie erreichen?**  
z. B. Wunsch nach Tagesstruktur, sozialer Kontakt, körperlicher und geistiger Auslastung bzw. Beschäftigung

### Qualifikation

- Haben Sie so etwas schon gearbeitet?
- Welche **Vorkenntnisse bzw. Erfahrungen** bringen Sie für die Arbeit hier mit?

### Interessenslage und Präferenzen

- **Was machen Sie gerne?**
- Welche Tätigkeiten machen Ihnen Spaß?
- Machen Sie lieber immer wieder die **gleichen Aufgaben** oder lieber **unterschiedliche Aufgaben?**
- Haben Sie gerne **feste Vorgaben** oder möchten Sie selbst mitbestimmen, wie und wann Sie Ihre Arbeit ausführen?
- **Wie lernen Sie am besten** neue Dinge?
  - Durch Zeigen und (Nach-)Machen?
  - Durch Sehen: Lesen von Texten, Bildern, Videos
  - Durch Hören: Videos, Tonaufnahmen

## Sozialer Kontakt

- Sind Sie gerne unter Leuten?
- Wie viel **sozialer Kontakt** tut Ihnen gut?
- Möchten Sie viel oder weniger mit anderen Menschen in Kontakt sein?
- Möchten bzw. sollen Sie **üben**, wie man gut mit anderen Menschen zusammenarbeitet?

## Sonstige Voraussetzungen und weiterer Unterstützungsbedarf

- Welche **Hilfsmittel** sind für die Ausübung der Tätigkeit nötig bzw. müssen beantragt werden?
- **Bewältigung des Arbeitswegs** und möglicher Komplikationen
  - (v. a. bei kognitiver Behinderung)
  - Wie kommen Sie zur Arbeit und zurück?
  - Wie lang ist der Arbeitsweg?
  - Mit welchen Verkehrsmitteln kommen Sie zur Arbeit?
  - Was passiert, wenn ein öffentliches Verkehrsmittel ausfällt oder zu spät kommt?
  - Ist ggf. vorab Wegetraining nötig?
- Welche **sonstigen Voraussetzungen** müssen am Arbeitsplatz gegeben sein, damit Sie hier „gut“ arbeiten können?  
Z. B. Bauliche Barrierefreiheit, wenig Nebengeräusche?
- Besteht **weiterer Unterstützungsbedarf**?
  - Was ist sonst noch zu berücksichtigen?
  - Welche Dinge fallen Ihnen leicht? Was fällt nicht so leicht?  
z. B.
    - Umgang mit Zeitdruck
    - Konzentration, Stillarbeit
    - sozialer Kontakt
    - räumliche Orientierung
    - Pausengestaltung

## Formale Rahmenbedingungen

- Was ist Ihre täglich mögliche **Arbeitszeit**?
- Welches Arbeitszeit-Modell ist möglich?
- Wie oft und wie lange brauchen Sie **Arbeitspausen**?



## Anmerkungen und Quellen

### Seite 6

<sup>1</sup> Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (Hrsg.): Die UN-Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, November 2018. [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB\\_Menschenrechtsschutz/CRPD/CRPD\\_Konvention\\_und\\_Fakultativprotokoll.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/CRPD/CRPD_Konvention_und_Fakultativprotokoll.pdf) (letzter Aufruf: 03.08.2022).

### Seite 7

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.): 57 % der Menschen mit Behinderung zwischen 15 und 64 Jahren waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert. Zahl der Woche Nr. 20 vom 18.05.2021. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21\\_20\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_20_p002.html) (letzter Aufruf: 12.10.2022).

<sup>3</sup> Was unter dem Begriff der „wesentlicher Behinderung“ zu verstehen ist, ist in den § 1 bis 3 der Eingliederungshilfeverordnung geregelt und gilt trotz deren außer Kraft treten am 01.01.2020 bis zu dem Zeitpunkt weiter, an dem die Bundesregierung durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates neue Bestimmungen über die Konkretisierung der Leistungsberechtigung in der Eingliederungshilfe erlässt. <https://www.rehadat.de/lexikon/Lex-Wesentliche-Behinderung/> (letzter Aufruf 24.10.2022); <https://www.betanet.de/wesentliche-behinderung.html#:~:text=Eine%20wesentliche%20Behinderung%20ist%20Voraussetzung,veraltete%20und%20diskriminierend%20wirkende%20Sprache> (letzter Aufruf: 24.10.2022).

<sup>4</sup> <https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/AS/schwerpunkte/teilhabe-am-arbeitsleben/teilhabe-am-arbeitsleben-node.html;jsessionid=4B75F11656B36B4004CA44A3E7FE0222.intranet241> (letzter Aufruf: 24.10.2022).

<sup>5</sup> Vgl. Landtagsdrucksache 16/8109, S. 3. [https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/WP16/Drucksachen/8000/16\\_8109\\_D.pdf](https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/WP16/Drucksachen/8000/16_8109_D.pdf) (letzter Aufruf: 24.10.2022).

## Seite 12

<sup>6</sup> Sauberer, Gabriele: Die Kraft der Vielfalt. Gesellschaftliche Verantwortung, außergewöhnliche Leistung, in: Sihn-Weber, Andrea (Hrsg.): CSR und Inklusion. Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit, Wien 2021, S. 20.

<sup>7</sup> Flüter-Hoffmann, Christiane/Kurtenacker, Andrea/Jörg Schmidt: Menschen mit Beeinträchtigungen auf dem Arbeitsmarkt. Erwerbsbeteiligung, Beschäftigungsstrukturen und persönliche Einschätzungen (IW-Analysen 147), Köln 2021, S. 24-25.

<sup>8</sup> Zum Beispiel: Flüter-Hoffmann, Christiane/Kurtenacker, Andrea: Personalkompass Inklusion. Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Köln 2020, S.24; Stiftung MyHandicap: „Warum es sich lohnt, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen“. <https://www.enableme.ch/de/artikel/warum-es-sich-lohnt-menschen-mit-behinderung-zu-beschaeftigen-939> (letzter Aufruf: 06.10.2022); Markt und Mittelstand: „Fachkräftemangel: Wie Inklusion helfen kann“ vom 01. Juli 2019. <https://www.marktundmittelstand.de/personal/fachkraeftemangel-in-deutschland-was-unternehmen-tun-koennen/inklusion-mittelstaendler-beschaeftigt-koerperlich-behinderte-fachkraefte-1284091/> (letzter Aufruf: 06.10.2022).

<sup>9</sup> Decker, Mareike/Flüter-Hoffmann, Christiane/Stettes, Oliver: Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion, in: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 48, 2021, S. 117.

<sup>10</sup> Essl, Martin: Warum Menschen mit Behinderung für Unternehmen eine echte Bereicherung sind, in: Andrea Sihn-Weber (Hrsg.): CSR und Inklusion. Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit, Wien 2021, S. 85.

## Seite 13

<sup>11</sup> Hier sei auf den Druck sozialer Erwünschtheit bei dieser Art von Fragen hingewiesen.

## Seite 18

<sup>12</sup> Christoph Metzler/Anika Jansen/Andrea Kurtenacker: Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung (IW-Report 7/2020). Köln, S. 3.

<sup>13</sup> Trescher, Hendrik: Kognitive Beeinträchtigung und Barrierefreiheit. Eine Pilotstudie, Bad Heilbrunn 2018, S. 121-122.

## **Seite 20**

<sup>14</sup> Trescher, Hendrik: Kognitive Beeinträchtigung und Barrierefreiheit. Eine Pilotstudie, Bad Heilbrunn 2018, S. 122.

<sup>15</sup> Griffin, Cary: Job Carving. A Guide for Job Developers and Employment Specialists, 2005, S. 1.

<sup>16</sup> Mareike Decker/Christiane Flüter-Hoffmann/Oliver Stettes: Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion, in: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 48, 2021, S. 117.

## **Seite 22**

<sup>17</sup> Trescher, Hendrik: Kognitive Beeinträchtigung und Barrierefreiheit. Eine Pilotstudie, Bad Heilbrunn 2018, S. 121-122.

## **Seite 26**

<sup>18</sup> Dziarnowski, Lutz/Stephan Schütze (Hrsg.): Erfolgsfaktor Arbeitsklima. Vergleichende Analysen und empirische Ansätze. Brandsberg 2007.

<sup>19</sup> Mareike Decker/Christiane Flüter-Hoffmann/Oliver Stettes: Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion, in: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 48, 2021, S. 104.

<sup>20</sup> Trescher, Hendrik: Kognitive Beeinträchtigung und Barrierefreiheit. Eine Pilotstudie, Bad Heilbrunn 2018, S. 123.

## **Seite 28**

<sup>21</sup> Christoph Metzler/Anika Jansen/Andrea Kurtenacker: Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung (IW-Report 7/2020). Köln, S. 3.

<sup>22</sup> Christoph Metzler/Anika Jansen/Andrea Kurtenacker: Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung (IW-Report 7/2020). Köln, S. 8.

## **Seite 35**

<sup>23</sup> Die „Kooperative Berufliche Bildung und Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt“ (KoBV) ist eine Variante der dualen Ausbildung. Teilnehmen können Absolventen aus der Berufsvorbereitenden Einrichtung (BVE) sowie Absolventen aus SBBZ mit Förderschwerpunkt Lernen, die aufgrund ihrer Behinderung eine besondere Förderung benötigen, um berufliche Bildungsziele zu erreichen. (Quelle: <https://www.kvjs.de/behinderung-und-beruf/foerderung-der-beruflichen-inklusion/kooperative-berufliche-bildung-und-vorbereitung-auf-den-allgemeinen-arbeitsmarkt-kobv#c14677>, letzter Aufruf: 21.10.2022).

## **Seite 38**

<sup>24</sup> Gabler Wirtschaftslexikon <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/peer-group-46140/version-269426> (letzter Aufruf: 22.08.2022).



Hier finden Sie die Broschüre und weitere Informationen zum Download:  
**[www.stuttgart.de/buergerinnen-und-buerger/  
menschen-mit-behinderung/wege-in-die-arbeit/](http://www.stuttgart.de/buergerinnen-und-buerger/menschen-mit-behinderung/wege-in-die-arbeit/)**