

HAWK

HOCHSCHULE

FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFT UND KUNST

Hildesheim/Holzminden/Göttingen

www.hawk-hhg.de

Engagieren Erhalten

Aktivieren

Bauen Fühlen

Verstehen

Entwerfen

Denken Handeln

Managen

Entwickeln Leben

Erleben Helfen

Unterstützen

Entwickeln Kommunizieren

Fördern

Lernen Gestalten

FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFT UND KUNST

Hildesheim/Holzminden/Göttingen

Gründen Betreuen

www.hawk-hhg.de

Entfalten

Designen Erfinden

Prüfen

Erforschen

Erweitern Konservieren

Konstruieren

Erkennen

Verändern Vorangehen

Restaurieren Weiterdenken

Begründen

3. Beiratstreffen Forschungsprojekt JADE

Konzeptualisierung gruppenspezifischer Sichtweisen auf das Jobcoaching

Prof. Dr. Ulrike Marotzki
Reinhard Hötten
Dorothea Harth
14. Juni 2018

Tagesablauf

- 1 Stand des Forschungsprojektes JADE**
- 2 Darstellung, Ergänzung und Diskussion der einzelnen Perspektiven auf Jobcoaching**
 - 11:15 Pause
 - 13:00 Mittagspause
- 3 Reflexion und Priorisierung perspektivenspezifischer Themen**
 - 15:15 Pause
- 4 Diskussion perspektivenübergreifender Themen**

1. Stand des Forschungsprojektes

AP1

AP1 ist nun abgeschlossen.

- Die Erhebung zum Jobcoaching bei den Trägern der beruflichen Rehabilitation fand von Juli bis Dezember 2017 statt.
 - Deutsche Rentenversicherung DRV (Berlin)
 - Knappschaft (Bochum)
 - Bundesagentur für Arbeit BA (Nürnberg)
 - Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV (Berlin)
- Es ist liegt kein in Zahlen darstellbares Ergebnis vor, da Jobcoaching nicht als eigenständige Leistung statistisch erfasst wird.

Forschungsprojekt JADE - Abschluss von Arbeitspaket 1
Ergebnisse der Bestandsaufnahme von Jobcoaching in der BRD
Teil 2 – Bundeslandspezifische Auswertung

Stand der Daten: 11.07.2017
Stand der Auswertung: 14.07.2017

HAWK
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFT UND KUNST
Hildesheim
Holzminden
Göttingen
University of Applied Sciences and Arts

Forschungsprojekt JADE - Abschluss von Arbeitspaket 1
Ergebnisse der Bestandsaufnahme von Jobcoaching in der BRD
Teil 1 : Kenndaten von Jobcoaching

Stand der Daten: 20.04.2017
Stand der Auswertung: 08.06.2017

HAWK
HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFT UND KUNST
Hildesheim
Holzminden
Göttingen
University of Applied Sciences and Arts

Inhalt

Einleitung.....		2
Baden-Württemberg.....	Stand der Daten: 20.04.2017	
Bayern.....	Stand der Auswertung: 08.06.2017	
Berlin		
Brandenburg		

Inhalt		
1.	Einleitung	2
2.	Struktur der Datenerhebung	2
3.	Struktur der Datenauswertung	3
4.	Profil der Jobcoachnehmer/innen	4
4.1.	Altersstruktur	4
4.2.	Geschlechterverteilung	4
4.3.	Ausbildungsstand	5
4.4.	Behinderungsgrad	5
4.5.	Behinderungen	6
4.6.	Beschäftigungsdauer vor dem Jobcoaching	6
5.	Profil der Betriebe im Jobcoaching	7
5.1.	Branchen	7
5.2.	Größe der Betriebe	8
5.3.	Beschäftigungssituation	8
6.	Profil der Jobcoaches	9
6.1.	Geschlechterverteilung	9
6.2.	Berufsbiographische Auswertungen	9
6.2.1.	Ausbildungsniveau	9
6.2.2.	Berufstätigkeit vor der Aufnahme der Jobcoachstätigkeit	9
6.2.3.	Berufe und Weiterbildungen der Jobcoaches	11
6.2.4.	Professionellität der Jobcoaches	11

Fakultät
Soziale Arbeit und
Gesundheit
Faculty of
Social Work and
Health
Goschentor 1
31134 Hildesheim

Forschungsprojekt
JADE
Jobcoaching zur Arbeits-
platzsicherung definieren
und evaluieren
www.hawk-hhg.de/jade

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales
www.MiWiSt.de/Ausgleichsstellen

1. Stand des Forschungsprojektes

AP2-1

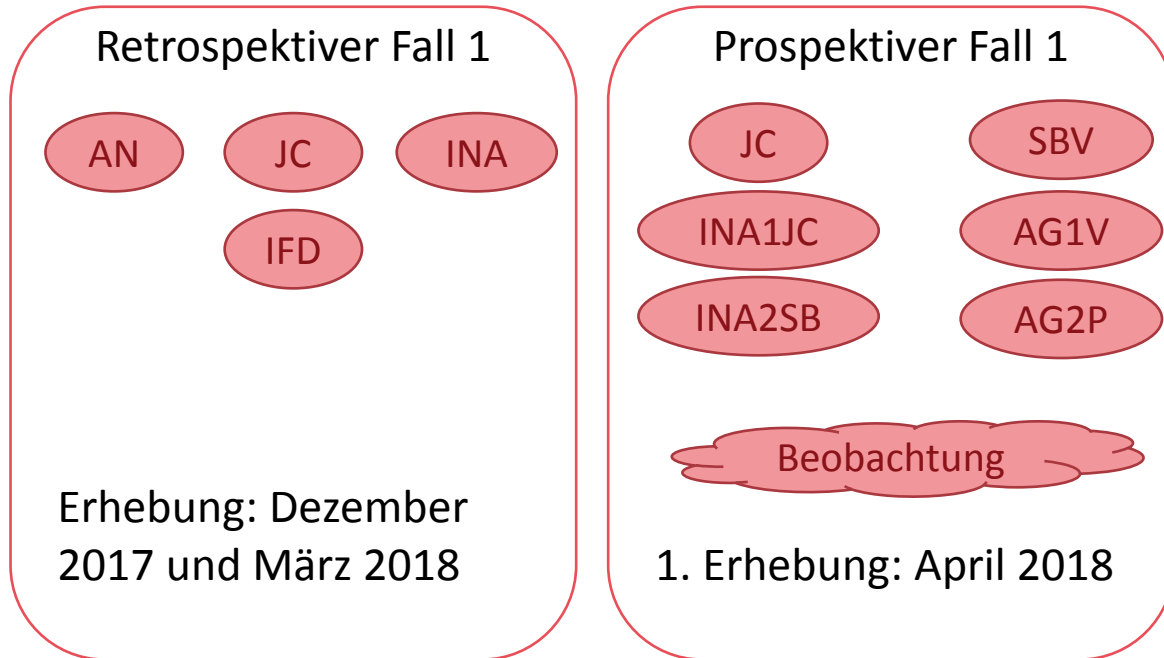
Perspektive	Jobcoaches	IFD	Arbeit- geber/in	Arbeit- nehmer/in	SBV	Leistungs- träger
Anzahl Interviews	3	6	3	4	3	3

- **Perspektive der Schwerbehindertenvertretung**
- **Perspektive der Arbeitnehmer/innen**
- **Perspektive der Arbeitgeber/innen**
- **Perspektive der Jobcoaches**
- **Perspektive der Integrationsfachdienste**
- **Perspektive der Leistungsträger**



1. Stand des Forschungsprojektes

AP2-2



Akquise seit Dezember 2018 über die Integrationsämter

Gliederung der gruppenspezifischen Perspektiven:

- 1. Sample und Fallbeschreibung**
- 2. Verständnis von Jobcoaching**
- 3. Situation vor dem Jobcoaching**
- 4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings**
- 5. Aufgaben und Aktivitäten**
- 6. Erfahrungen**
- 7. Ergebnisse und Nutzen**
- 8. Beteiligte Akteure**
- 9. Rollen**
- 10. Selbstverständnis / innere Haltung**

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

1. Sample und Fallbeschreibung

	SBV1	SBV2	SBV3
Interviewte Person			
Geschlecht			
Alter			
Name			
Beruf			
Betriebszugehörigkeit			
SBV seit			
Erfahrung mit JC			
Betriebsgröße			
Branche			
Fall			
Dauer des JC			
Rahmenbedingung			
Bundesland			
Leistungsträger			

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

2. Verständnis von Jobcoaching

- Unmittelbar auf die Arbeit bezogen
- Förderung der Selbständigkeit, „der Weg zurück“, schrittweise Rücknahme der Unterstützung
- Unterstützung des/r JCN beim Erlernen von Methoden mit individuellen Beeinträchtigungen umzugehen, wie z.B. Strukturierung und Selbststeuerung der Arbeit
- Empowerment: Eigene Gestaltungsmöglichkeiten und Ressourcen entdecken und wahrnehmen
- Beteiligung aller relevanten Akteure „auf Augenhöhe“, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen
- Zielorientiert, Anpassung der Ziele im Prozess
- Unabhängiger Blick von außen
- Externe Referenz zur Überprüfung der eigenen Einschätzung
- Persönliche Entlastung

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

3. Situation vor dem Jobcoaching

- Akute Gefährdung des Arbeitsplatzes (Kündigung, Berentung)
- Wiedereingliederung der JCN vor der „Aussteuerung“ durch die Krankenkasse
- Es wurden eine Reihe von betrieblichen Maßnahmen durchgeführt, die nicht gegriffen haben, wie z.B. Umstrukturierung der der Arbeit, Wegnahme von Aufgaben, Umsetzungen,..)
- Gestiegene Anforderungen, die von den JCN nicht mehr erfüllt werden können
- Stark verminderte Leistung
- „Hochschaukelung“ der Probleme über längere Zeit
- Erhöhte Arbeitsbelastung der Kolleg/inn/en durch geringere Leistungsfähigkeit der JCN
- Spirale von Ablehnung, Selbstzweifel und Ausgrenzung (Mobbing)
- Erhebliche zwischenmenschliche Konflikte im Team

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

- Bereitschaft der JCN sich auf Jobcoaching einzulassen und etwas Neues zu erlernen
- Überwindung von Misstrauen, auch von Teamkolleg/inn/en
- Bereitschaft der Führungskraft Jobcoaching zu unterstützen
- Verwendung aller betriebsinternen Möglichkeiten vorab
- Ein prinzipiell geeigneter Arbeitsplatz ohne permanente Überforderung

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

5. Aufgaben und Aktivitäten

Vorher

- sich selbst ein Bild von dem Fall machen
- Vorschläge zur Unterstützung der betroffenen Person
- Prüfung, ob Jobcoaching geeignet sein könnte
- Laufendes Freistellungsverfahren anhalten und geeignete Maßnahmen ins Spiel bringen
- Einbringung von Jobcoaching in ein BEM-Verfahren
- Einschätzung der Kooperationsbereitschaft der betroffenen Person
- Einschätzung der Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten
- Unterstützung bei der Antragstellung
- Überzeugungsarbeit und aktive Werbung für die Akzeptanz von Jobcoaching im Betrieb

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

5. Aufgaben und Aktivitäten

Während

- Über Jobcoaching aufklären, verunsicherte Kolleg/inn/en „einfangen“
- Einleitung flankierender Maßnahmen, z.B. Arbeitsplatzgestaltung
- Bei JCN Vertrauen in die Person des Jobcoachs aufbauen
- Jobcoach und JCN den Rücken freihalten, dem Arbeitgeber verständlich machen, dass der Druck des drohenden Arbeitsplatzverlustes für die Prozessdauer reduziert werden muss
- Enge Abstimmung mit den Jobcoaches
- Intervention im Team wg. Mobbing, in Kooperation mit JC
- Teilnahme an Zwischen- und Abschlussgesprächen
- Bewertung von Verlauf und Ergebnis des Jobcoachings

Nach

- präventive Maßnahmen einleiten, z.B. IFD Betreuung

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

6. Erfahrungen

Ein Beispiel für einen Erfahrungsbericht:

- *„Muss ich wirklich sagen, das hat mir sehr gut gefallen, weil ich im Alltag so erlebe, dass mehr so naja sehr scheuklappenartiger Blick auf Prozesse gelegt ist oder durch Partikularinteressen getrübt von der einen oder anderen Seite oder dass es immer gelingt alle da gleichberechtigt einzubeziehen und da muss ich sagen, dass hat mir an diesem Jobcoaching extrem gut gefallen. Weil das war so festgefahren, das waren so unterschiedliche Beteiligte, das war wirklich so hochkomplex und das muss ich sagen, das ist mir nachdrücklich in Erinnerung geblieben“ (SBV 2, Frau Paul, Abs. 42).*

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

7. Ergebnisse und Nutzen

Nutzen für die betroffene Person

- Sicherung des Arbeitsverhältnisses
- Selbstbewusstsein gestärkt und Lebensqualität erhöht
- Soziale Ausgrenzung reduziert

Für das betriebliche Umfeld

- Gesamtentlastung für das Team
- Wegnahme der Konfrontation zwischen Team und JCN
- Zunahme an Verständnis für die Hintergründe bei den Vorgesetzten, Gewinn an Führungskompetenz

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

8. Beteiligte Akteure

- Innerbetrieblich „große Runde“, Personalabteilung, Führungskraft, Personalrat, BEM-Beauftragte, SBV ..
- Betriebsextern ist IFD wichtigster Ansprechpartner, kurze Wege und enge Absprachen
- Enge vertrauensvolle Zusammenarbeit im gesamten Unterstützernetzwerk

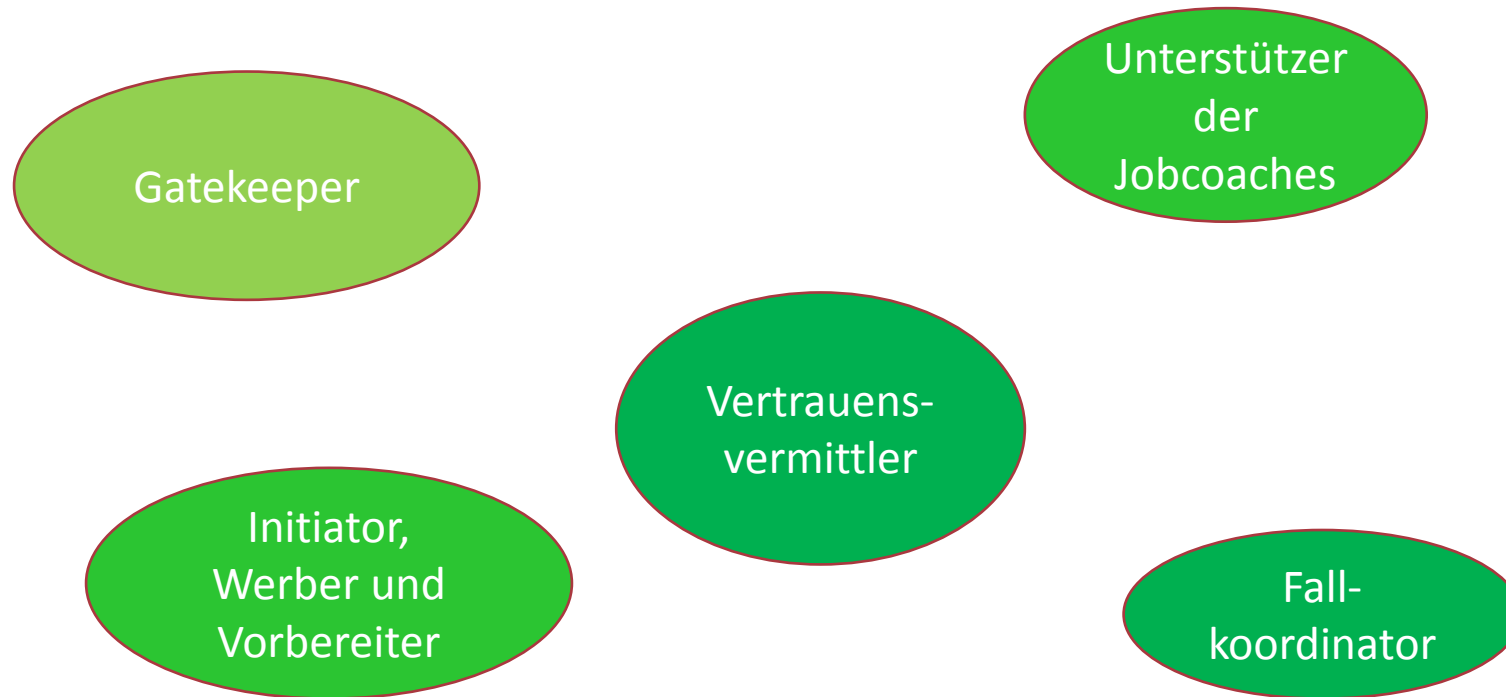
2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

9. Rollen

Initiator und Wegbereiter	Alle SBV beschreiben als eine wesentliche Aufgabe die Vorbereitung des Jobcoachings im Betrieb. Sie haben die Kenntnis von Jobcoaching, bringen es ins Spiel und versuchen die relevanten Personen davon zu überzeugen.
Unterstützter des Prozesses	SBV schaffen Freiraum für den Lernprozess der betroffenen Person, beobachten den Prozess und greifen bei Bedarf ein. Sie unterstützen die Arbeit des Jobcoachs und stimmen sich mit ihm ab. SBV sind am laufenden Jobcoachingprozess i.d.R. nicht unmittelbar beteiligt, sondern nehmen ihre Funktion eher im Hintergrund wahr.
Vertrauensvermittler	Schwerbehindertenvertretungen genießen oftmals ein besonderes Vertrauen in Betrieb. Es wird beschrieben, dass sie in einer Art Mittlerposition im Betrieb darum werben, auch gegenüber dem Jobcoach Vertrauen zu entwickeln.
Fallkoordinator	Schwerbehindertenvertretungen werden als diejenigen gesehen, die Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen im Betrieb organisieren. Dies gilt auch für das Jobcoaching. Sie nehmen die Erwartung wahr, dass sie hierbei eine führende Rolle einnehmen und die notwendigen Schritte kennen, einleiten und bei Bedarf koordinieren.
Gatekeeper	Ein besonderer Aspekt der Arbeit von SBV ist ihre Verbindung zwischen Betrieb und Helfernetzwerk. Durch ihre gleichzeitige Kenntnis sowohl der innerbetrieblichen Struktur wie auch der externen Unterstützungsmöglichkeiten übernehmen sie die Rolle des Gatekeepers / Türstehers. Sie wissen, wer innerbetrieblich zu beteiligen ist und holen Interne wie Externe zusammen an einen Tisch.

2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

9. Rollen



2.1 Perspektive der Schwerbehindertenvertretung

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- Mir ist es sehr wichtig, das Vertrauen der Menschen mit Behinderung im Betrieb zu haben.
- Ich vertrete die Interessen der Arbeitnehmer/innen mit Behinderung und will ihre Arbeitssituation verbessern.
- Ich kenne mich im Betrieb aus und weiß wen ich wie ansprechen muss.
- Ich bin ein Vermittler, der Konflikte rausnimmt und das Gespräch sucht.
- Ich kläre alle Beteiligten über Jobcoaching auf, werbe für die Maßnahme und „hole sie ins Boot“.
- Meine Möglichkeiten sind begrenzt, daher hole ich mir externe Hilfe.

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

1. Sample und Fallbeschreibung

IFD-Mitarbeiter/in	Alter	Qualifikationen	Bundesland	Alter Mitarbeiter/in mit SB	Behinderung	Betrieb	Tätigkeit	Problem / Anlass	Dauer JC	Ergebnis

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

2. Verständnis von Jobcoaching

- Jobcoaching wird eher als „Zusatzinstrument“ des IFD gesehen (IFD4, Abs. 64) oder als „ganz spezielle Methode“, die vom IFD eingesetzt werden kann (IFD2, Abs. 87).
 - Jobcoaching kann als eine differenzierte Bestandsaufnahme der Situation im Betrieb und der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Jobcoachingnehmer/innen eingesetzt werden.
 - Jobcoaching wird u.a. als Beziehungsarbeit beschrieben.
 - Viele der IFD-Mitarbeiter/innen schilderten, dass der Jobcoach näher am Fall sei als der IFD.
- ... „wenn wir merken es gibt [in] dem Arbeitsprozess konkrete Schwierigkeiten, die sich nicht mehr [...] an unserem Gesprächstisch, lösen lassen. Gerade [...] auch bei Personen mit geistiger Entwicklungseinschränkung, weil es dort [...] sehr schwierig ist Strategien hier im Gespräch zu entwickeln, wie sie sich am Arbeitsplatz verhalten könnten“ (IFD5, Abs. 15).

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

3. Situation vor dem Jobcoaching

Die befragten IFD-Mitarbeiter/innen beziehen sich primär auf Inhalte, die ihnen von Arbeitnehmer/innen- und Arbeitgeber/innen-Seite berichtet werden, sowie vereinzelt auf eigene Beobachtungen im Betrieb, die bspw. bei Hospitationen gewonnen werden.

Problemkonstellationen

- Schwierigkeiten in der sozialen Interaktion
- Minderleistung
- betriebliche Rahmenbedingungen
- Personen-(behinderungs)bezogene Schwierigkeiten

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

Voraussetzungen:

- Vorliegen einer wesentliche Behinderung
- Abklärung ob Jobcoaching tatsächlich das geeignete Instrument ist
- Vorliegen einer vorsätzliche Einwilligung aller Beteiligten
- Sicherung der Finanzierung

Gelingensfaktoren:

- Person und Fähigkeiten des Jobcoaches
- Unterstützung der Durchführung von Jobcoaching durch sämtliche Beteiligte
- Positive Vorerfahrung mit der Maßnahme im Betrieb
- Unterstützende Rahmenbedingungen
- Annahme und Adaption der im Jobcoaching vermittelten Inhalte und Anregungen
- Betriebs externe Faktoren
- IFD interne Faktoren

➤ Frau Nieber: „das A und O ist, das Interesse oder [...] wird es gewollt. Sieht der Betrieb darin eine Bereicherung und der Mitarbeiter MÖCHTE der das wirklich. Das ist die Grundvoraussetzung, die Freiwilligkeit“ (IFD7, Abs. 139).

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

5. Aufgaben und Aktivitäten

Aufgaben und Aktivitäten vor Beginn des Jobcoachings:

administrativ	fallbegleitend
<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierenden Leistungsträger finden und Einzelverträge aushandeln (nur in Berlin) (IFD2, Abs. 9) - Antragstellung begleiten / unterstützen (IFD5, Abs. 37) - Jobcoach auswählen / vorschlagen (IFD7, Abs. 121; IFD3, Abs. 25) - Rücksprache mit Leistungsträger halten (IFD6, Abs. 327) 	<ul style="list-style-type: none"> - Betreffende Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in kennen lernen (IFD3, Abs. 13) - Überzeugungsarbeit leisten / Jobcoaching ins Spiel bringen / aufklären (IFD5, Abs. 5) - an Vorbesprechungen teilnehmen (IFD3, Abs. 5) - Zielfindung unterstützen bzw. selbst durchführen (IFD7, Abs. 61) - Arbeitsanalyse (Problemanalyse) durchführen und formulieren (IFD3, Abs. 21; IFD7, Abs. 65) - Teilhabeplan erstellen (IFD4, Abs. 23) - Jobcoach über Ausgangssituation informieren (IFD3, Abs. 27)

Aufgaben und Aktivitäten während des Jobcoachings :

administrativ	fallbegleitend
<ul style="list-style-type: none"> - Berichte von Jobcoaches lesen (IFD6, Abs. 152-153) - Kontakt zum Leistungsträger halten (IFD3, Abs. 151; IFD4, Abs. 43) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele mit dem Jobcoach zu Beginn abgleichen (IFD7, Abs. 61) - An Zwischen- und Abschlussgesprächen teilnehmen oder diese einberufen (IFD5, Abs. 21; IFD4, Abs. 63,64) - Im Kontakt mit dem Jobcoach und den Beteiligten im Betrieb bleiben (IFD7, Abs. 35) - Intervenieren oder nicht intervenieren in Abhängigkeit zu im Verlauf auftretenden Ereignissen (IFD5, Abs. 7; IFD7, Abs. 165)

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

6. Erfahrungen

Frau Hut erfährt einen starken Konflikt im Jobcoachingfall:

- *Also **das fand ich schon sehr schwierig**, diesen Konflikt zwischen den Beiden [Vorgesetzte und Jobcoach]. Dieses, also ja, ich fand auch sehr verhärtete Fronten und auch so dieses das da/ Also, **ich fand schon auch den Jobcoach tatsächlich dann so in manchen Situationen einfach über seine Kompetenzen hinausgehend, auch so mir gegenüber am Anfang ein bisschen in Bezug auf diese familiäre Problematik. Wo ich dann eigentlich/ weil ich halt eher mir sagte: "Ok, ich kenne die Problematik, sehe aber auch, dass die Klientin - ich kannte sie schon lange vorher - da nicht dran arbeiten will und es zwar mal anspricht, wenn es für sie gerade wieder akut ist und es einen Streit gibt. Aber wenn zwei Wochen später der Streit ein bisschen Gras drüber gewachsen ist, sie mir auch spiegelt, sie will sich damit jetzt auch gar nicht beschäftigen. Also ich kannte das Thema **und fand es dann auch ein bisschen schwierig, dass der Jobcoach da so einen Motor mit der Klientin gemacht hat an mir vorbei und ich da eigentlich nur noch mitziehen konnte. Das war für mich auch ein bisschen problematisch und auch nicht Sinn der Sache.** (IFD5, Abs. 43)***

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

7. Ergebnisse und Nutzen

Ergebnisse

- Verbesserung der Arbeitsleistung
- Verbesserung der sozialen Interaktion im Betrieb
- erweitertes Verständnis
- Kaum bis keine Veränderung
- Verschlechterung

Nutzen für:

1. die betreffenden Arbeitnehmer/innen
2. die Arbeitgeber/innen / den Betriebe
3. die Leistungsträger
4. den IFD selbst

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

8. Beteiligte Akteure

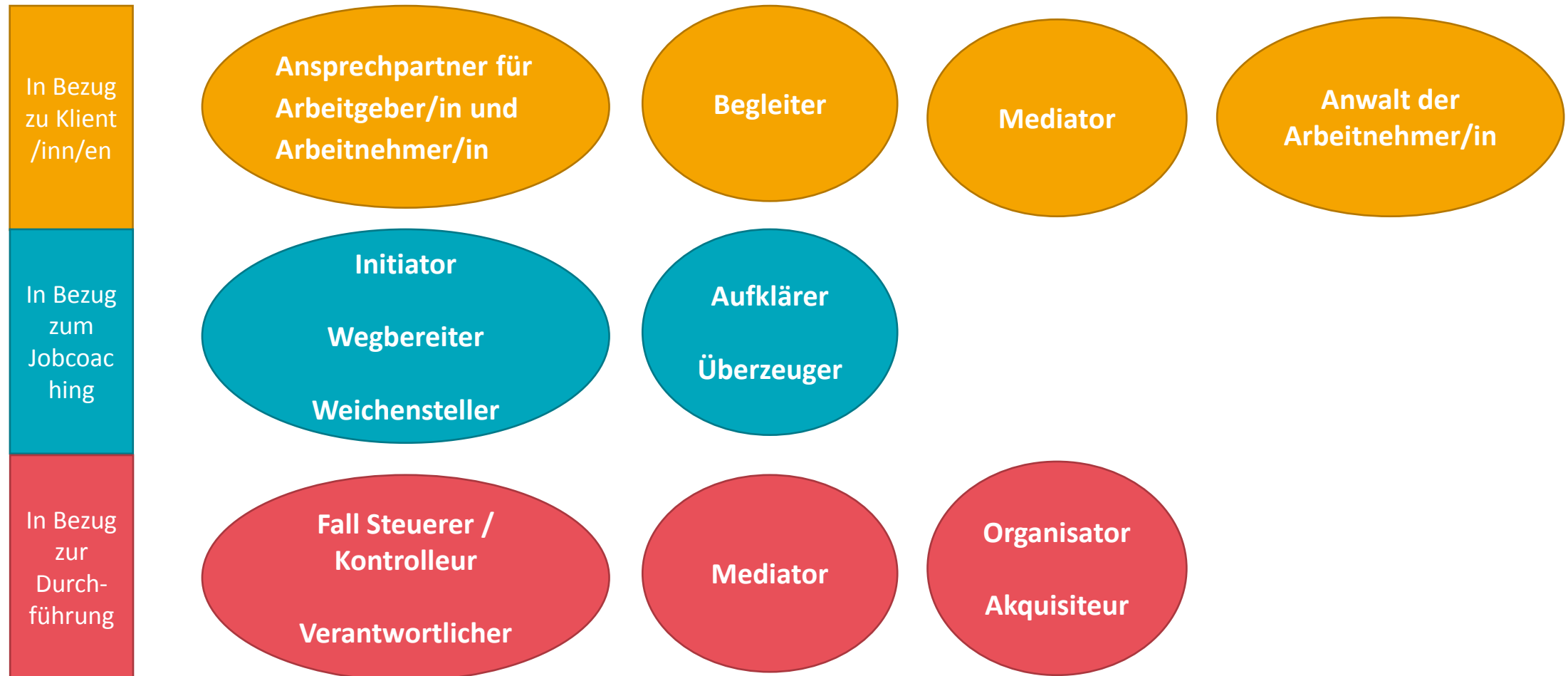
- ... zentrale Bedeutung [haben] auf jeden Fall Jobcoach und Arbeitnehmer. Die müssen miteinander arbeiten können und etwas erreichen. Dann kommt auf jeden Fall der Arbeitgeber hinzu, je nachdem wie intensiv er halt in dem Bereich eingebunden ist. Dann kommt der IFD dazu, der so quasi das Dach des Ganzen [ist], also so den Überblick behält. Der Leistungsträger, ja, würde ich jetzt mal frank und frei behaupten ist derjenige, der das Geld stellt, er muss es genehmigen und ansonsten hat er damit eigentlich nicht mehr viel zu tun. Das es läuft, das ist dann die Verantwortung des IFDs. (IFD5, Abs. 101).

Differenzierung der Arbeitgeberperspektive

- direkten Vorgesetzten
- Mitarbeiter/inne/n der Personalabteilung
- Arbeitgeber/inne/n

2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

9. Rollen



2.2 Perspektive der Integrationsfachdienste

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- Ich habe eine professionelle Haltung
- Ich suche nach Lösungen und möchte die Situation verbessern und gebe dabei nicht auf
- Ich kläre über Sachverhalte auf und informiere auf verständlichem Niveau

- Ich begleite einen Menschen (Arbeitnehmer/in) für eine längere Zeit
- Ich weiß was für die Klient/inn/en gut ist

- Ich handle im Auftrag des Integrationsamtes
- Ich habe Grenzen, die mir gesetzt sind, und halte mich daran. Dabei bewege ich mich in einem Korsett von Gesetzesvorgaben und realem Bedarf

- Ich kann Einfluss nehmen und den Prozess gestalten und steuern.

Pause

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

1. Sample und Fallbeschreibung

Arbeitnehmer/in	Alter	Qualifikation	Behinderung	Betrieb	Tätigkeit	Beschäftigungsdauer	Dauer/Stundenumfang	Bundesland (AG)

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

2. Verständnis von Jobcoaching

- Individueller Unterricht, eine Art „Nachhilfe“
- Vermittlung konkreter Arbeitsinhalte am Arbeitsplatz
- Schrittweises Vorgehen, in Ruhe, an das persönliche Lerntempo angepasst
- Impulse zur Selbstreflexion
- Selbstbestimmt, die „Zügel (des eigenen Lernprozesses) in der Hand behalten“
- Ehrliche, glaubhafte Rückmeldung zum eigenen Leistungsstand
- Reale Maßstäbe, kein falsches Umsorgen
- Kündigungsinstrument des Arbeitgebers
- Brücken bauen zwischen Arbeitgeber und betroffenen Beschäftigten

Befürchtungen:

- Ablehnung und soziale Ausgrenzung verstärken sich
- Kündigung wird unterstützt

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

3. Situation vor dem Jobcoaching

- 1
 - Betriebliche Umstrukturierung, einfache Verwaltungstätigkeiten fallen weg
 - Arbeitnehmerin erlebt Mobbing und versucht sich zu wehren
 - Jobcoaching wird allgemein als Lösungsidee akzeptiert
- 2
 - Arbeitnehmerin empfindet Arbeitsdefizite bei sich und sucht nach Unterstützung, initiiert von sich aus Jobcoaching „das habe ich von einer Kollegin gehört“
 - Vorgesetzter akzeptiert das
- 3
 - Auszubildender hat auf Grund von Vorerfahrungen Sorge, die Ausbildung nicht zu schaffen
 - Überlegt lange, ob er durch Jobcoaching Nachteile haben kann
 - Traut sich sein Anliegen zu veröffentlichen und stellt fest, dass ihn der Betrieb unterstützt
- 4
 - Arbeitnehmer befürchtet Kündigung „alle älteren AN müssen raus“
 - Geht davon aus, dass der Arbeitgeber darauf spekuliert, dass er im Jobcoaching scheitert

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

Arbeitnehmer/innen beschreiben

- man braucht Mut und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, Jobcoaching ist ein Risiko
- Die Abwägung „für“ oder „gegen“ braucht Zeit und vertraulichen Austausch
- Innerer Lösungsdruck erleichtert die Entscheidung „Was habe ich zu verlieren?“
- Eine tragfähige Beziehung zum Jobcoach ist entscheidend, man muss „harmonisieren“, „menschlich klarkommen“, das Geschlecht muss passen
- Das Engagement der Jobcoaches und ihre Kompetenz beeinflusst die Einstellung zur Maßnahme positiv
- Kleine, sichtbare Erfolge sind wichtig
- Die Unterstützung des Arbeitgebers ist unverzichtbar
- Ein Einbezug der Kolleg/inn/en ist sehr positiv, minimal ist eine Akzeptanz des “Fremden“
- Misslingensfaktor: aktives Kündigungsbestreben des AG als Ausgangssituation

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

5. Aufgaben und Aktivitäten

Vor dem Jobcoaching

- Wechsel des Arbeitsplatzes aus Angst vor Überforderung (2)
- Initiierung einer behinderungsgerechten Arbeitsplatzgestaltung (2)
- Aufwändige Suche eines zuständigen Leistungsträgers für Jobcoaching in der Ausbildung (3)
- Beteiligung an Zielfindung: Übernahme vorgegebener Ziele, selbst definierte Ziele, nur mit dem JC vereinbarte Ziele, (gescheiterter) Versuch der gemeinsamen Zielfindung mit JC und AG

Während:

- einfache Bürotätigkeiten (1) und (2), Ausbildungsinhalte eines Kaufmanns(3), Druckerservice(4)

Nach:

- EDV-Kurs (2)
- Annahme: Langer Rechtsstreit, um Kündigung abzuwehren (4)

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

6. Erfahrungen

- Positive Grunderfahrung: „Ich erlebe das sehr gut“
- Lösung konkreter Arbeitsprobleme wird als sehr hilfreich empfunden
- Persönliche Erarbeitung der Ziele im Zusammenhang mit der eigenen Berufsplanung verleiht ihnen Gewicht
- Schrittweise Zurücknahme der Unterstützung wird als verunsichernd erlebt (setzt jedoch eigene Initiative in Gang)
- Gleichberechtigte Arbeitsbeziehung und Selbstbestimmtheit des Lernprozesses ist wichtig
- Fachbegriffe der Jobcoachin werden nicht immer verstanden
- Rückmeldung der Erfolge durch die Jobcoachin an den Vorgesetzten wird begrüßt
- Gelungene Integration der Jobcoachin in den Kollegenkreis verhindert Mobbing
- Einbeziehung des Kollegen verläuft erfolgreich, seine „Blockade“ wird unterbrochen

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

7. Ergebnisse und Nutzen

- Gewinn an Arbeitsgeschwindigkeit
- Eigenkontrolle der Arbeitstätigkeiten funktioniert
- Zugewinn an Routine
- Strukturiertes Vorgehen
- Entwicklung von Wegen, mit der belastenden Situation umzugehen
- Orientierungshilfe zum eigenen Leistungsstand
- Weniger Mobbing
- Entspannung im Arbeitsklima, Miteinander anstatt Gegeneinander im Team
- Kolleg/inn/en trauen Arbeitnehmerin mehr zu

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

8. Beteiligte Akteure

- Bei der Suche nach einem Leistungsträger (Fall 3) waren beteiligt: ausbildungsbegleitende Hilfen, die Arbeitsagentur, der überregionale kommunale Träger, die IHK, ein Neurologe, der IFD
- Der wichtigste externe Kooperationspartner für die Jobcoachnehmer war in allen Fällen der IFD
- Vielfalt der Akteure wird auch als Gestaltungsspielraum erlebt

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

9. Rollen

Arbeitnehmer

Lernende

Experte für
Integration:

An der Grenze des sozialen Systems Betrieb entwickeln AN eine hohe Sensibilität und Fähigkeit im Umgang mit sozialer Ausgrenzung. Jobcoaching wirkt hier wie ein Katalysator.

2.3 Perspektive der Arbeitnehmer/innen

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- Ich kenne meine Grenzen und gehe offensiv damit um: „ich bin ein Mensch, der länger braucht um etwas zu verstehen“ und „Es war mein Bedürfnis zu sagen, ich brauche Unterstützung“
- Ich habe Befürchtungen zu versagen „Ob ich das schaffe, oder wie auch immer ..“
- Ich steuere meinen Lernprozess selbst.
- Ich bin zielstrebig: „Irgendwie hätte es funktionieren müssen“
- Ich bin ehrgeizig: „Also ich habe mittlerweile eine sehr hohe Erwartung an mich“
- Ich verfolge meine Ziele und Jobcoaching hilft mir dabei, sie zu realisieren
- Ich erhalte mir meinen Freiraum, in dem ich meine Ziele nach innen (Lernen im Jobcoaching) und nach außen (Rechtstreit mit dem Arbeitgeber) trenne

2.4 Perspektive der Jobcoaches

1. Sample und Fallbeschreibung

Jobcoach	Alter	Coaching- erfahrung	Qualifikationen	Bundes- land	Mitar- beiter/ in mit SB: Alter/ Geschlech t	Behinderung	Betrieb	Tätigkeit	Problem	Dauer JC	Ergebnis

2.4 Perspektive der Jobcoaches

2. Verständnis von Jobcoaching

- ***entspricht der Jobcoaching Arbeitsdefinition:*** Befristete Maßnahme, am Arbeitsplatz (Mitarbeiter), Unterstützung von Lernprozessen des Menschen mit Behinderung zur Erfüllung betrieblicher Anforderungen, im betriebl. Umfeld
- ***geht über Arbeitsdefinition hinaus:***
 - Arbeit mit und in „**Situationen**“
 - Personen als Unterstützende „**ins Boot holen**“:
Anregung von Lernprozessen bei Vorgesetzten und Kolleg/innen, in der Kommunikation, Haltungsänderungen (Vorurteile, Fehlinformationen),
 - Ziel: **Verbesserung der Kultur des Miteinander-Arbeitens**

2.4 Perspektive der Jobcoaches

3. Situation vor dem Jobcoaching

- **Die Situation vor dem Jobcoaching (Vorgeschichte der AN*) wird von den Jobcoaches unterschiedlich intensiv erforscht.**
- **Dies ist abhängig von:**
 - den übergebenen Informationen durch betriebsexterne Auftraggeber (IFD*, Rehaträger)
 - der Einschätzung, ob die beschriebene Problemstellung geteilt wird (Übereinstimmung der Sichtweise der beteiligten)
 - der Einschätzung, ob man die richtige Person für das Jobcoaching ist
 - der Einschätzung der Umsetzbarkeit der empfohlenen Maßnahme

2.4 Perspektive der Jobcoaches

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

Voraussetzungen:

1. Positive Einschätzung der Machbarkeit und des Erfolgs des Jobcoachings
2. Die transparente Ziel- und Maßnahmeklärung mit allen Beteiligten (Übereinstimmung)
3. Befürwortung und Unterstützung durch die Beteiligten (geht über Punkt 2 hinaus)

Gelingensfaktoren:

1. Die anhaltende Motivation des/der AN und weiterer Beteiligter im betrieblichen Umfeld
2. Zielgerichtetheit/Kommunikationsfähigkeit/Flexibilität der JC*
3. Erfolge während des Jobcoaching sichtbar machen zu können
4. Ein Jobcoachingkonzept/ ausreichende Finanzierung

* JC= Jobcoach

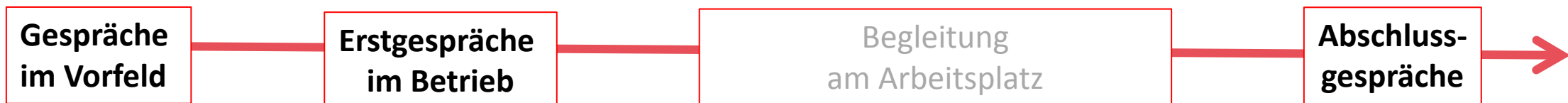
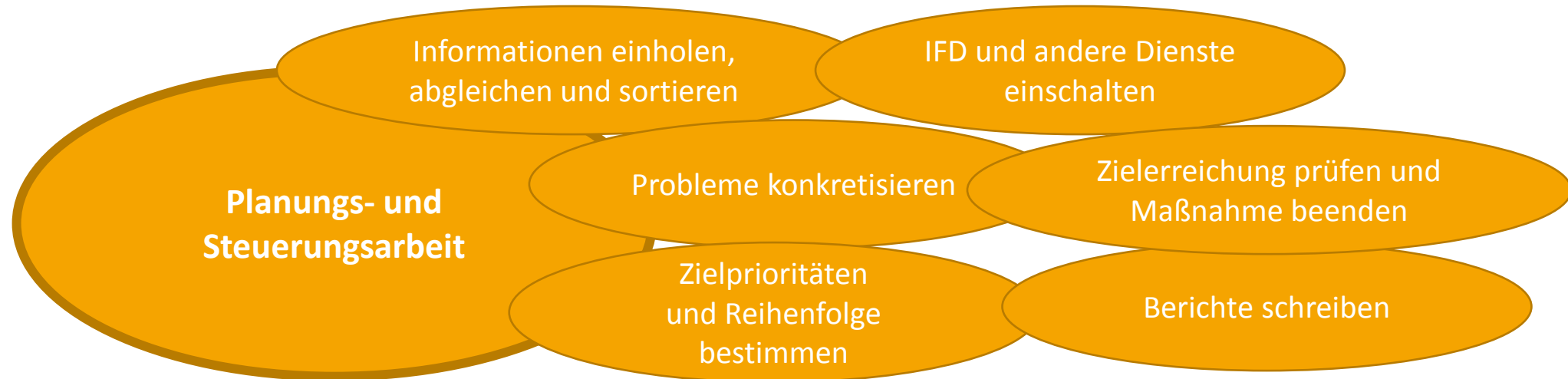
2.4 Perspektive der Jobcoaches

5. Aufgaben und Aktivitäten



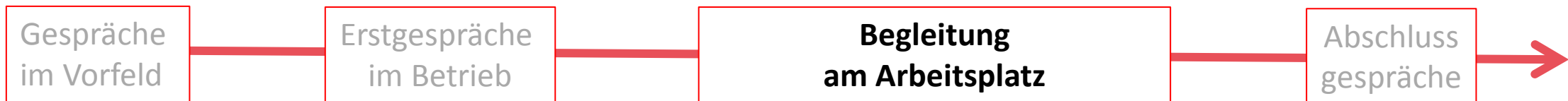
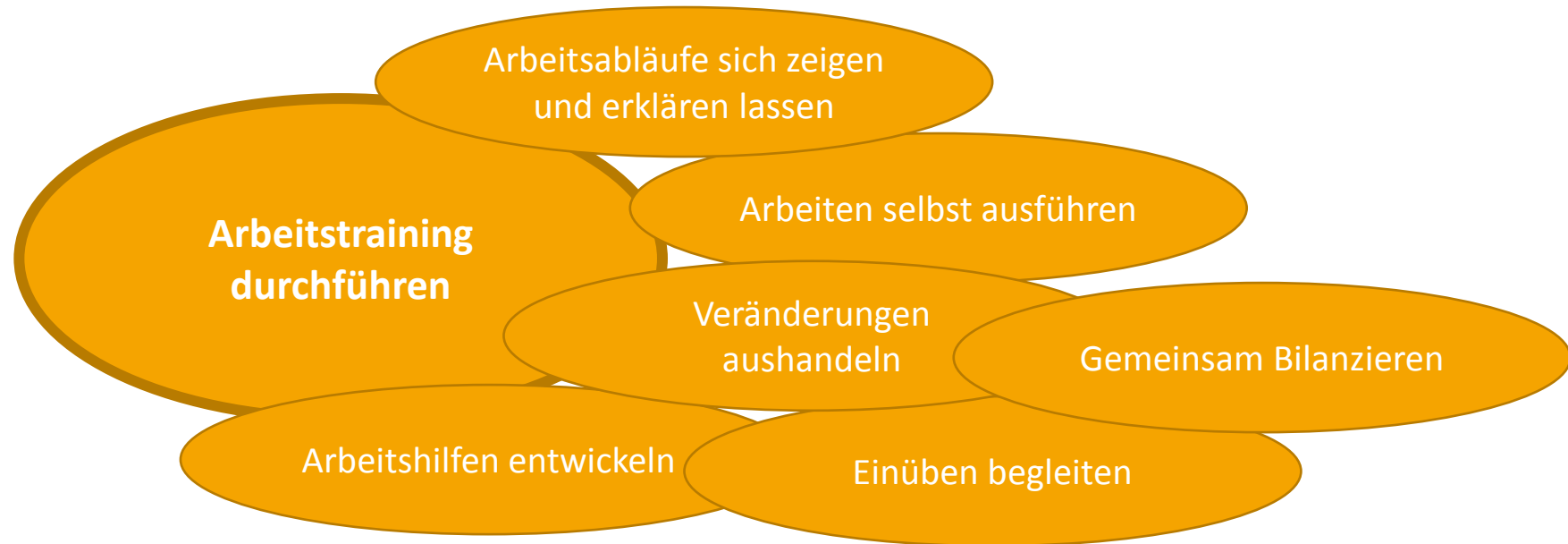
2.4 Perspektive der Jobcoaches

Informations- und Planungsarbeit in Anfangs- bis Endphase:
Personenbezogene Aufgaben



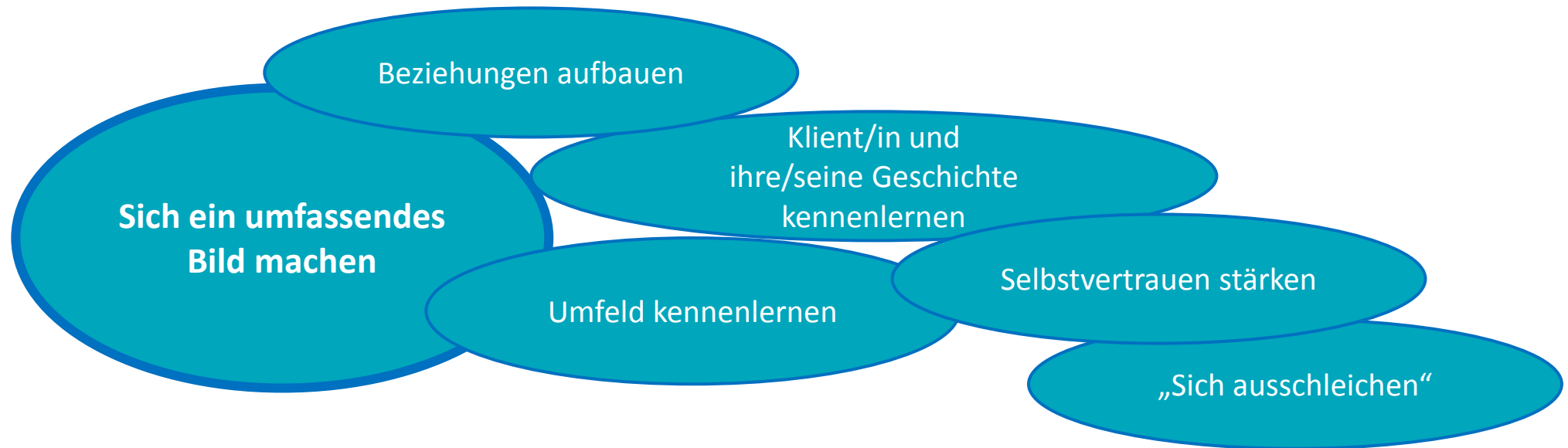
2.4 Perspektive der Jobcoaches

Begleitung am Arbeitsplatz: **Personenbezogene Aufgaben**



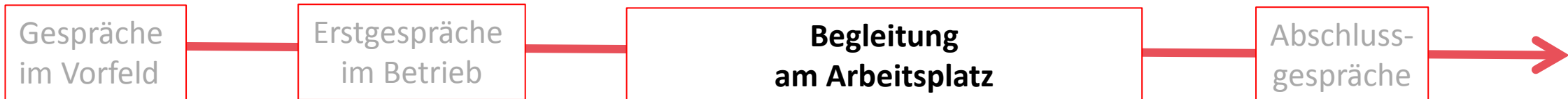
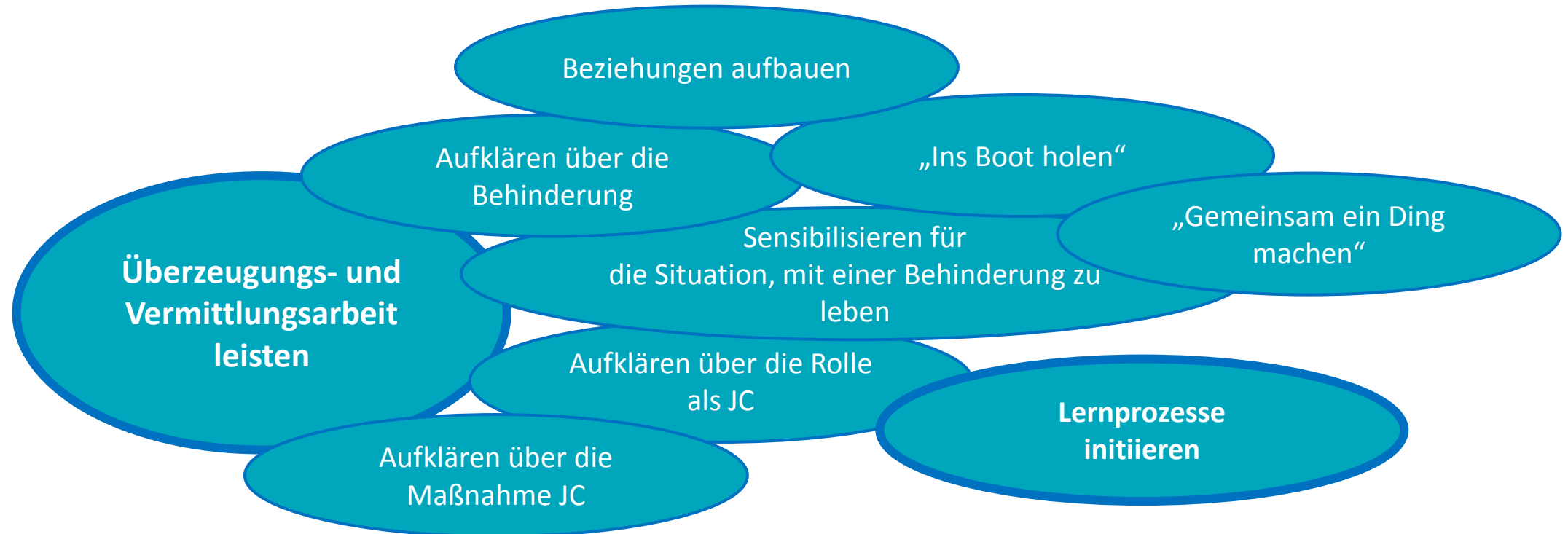
2.4 Perspektive der Jobcoaches

Informations- und Planungsarbeit in Anfangs- bis Endphase:
Kontextbezogene Aktivitäten



2.4 Perspektive der Jobcoaches

Begleitung am Arbeitsplatz: **Kontextbezogene Aktivitäten**



2.4 Perspektive der Jobcoaches

6. Erfahrungen mit Sicherheit und Unsicherheit

Sicherheit und Unsicherheit im Jobcoachingprozess hängen für JC eng mit der Frage der Kontrollierbarkeit der Situation und ihrer Entwicklung im Verlauf des Jobcoaching zusammen.

- **Zentrale Fragen:**
 - Bin ich kompetent genug (den Fall zu übernehmen/ fortzuführen)?
 - Sind die Ziele realistisch und im kalkulierten Zeitraum umsetzbar?
 - Kann ich einen tragfähigen Kontakt zur/zum AN aufbauen und halten?
 - Gelingt es mir, die relevanten Personen „ins Boot zu holen“?

Entscheidende Ressourcen für professionelle Sicherheit sind Erfahrungen mit anderen Fällen, Supervision und Austauschmöglichkeiten, ein eigenes Jobcoaching-Konzept, (erworbene Qualifikation).

2.4 Perspektive der Jobcoaches

7. Ergebnisse und Nutzen

Formale Ergebnisse:

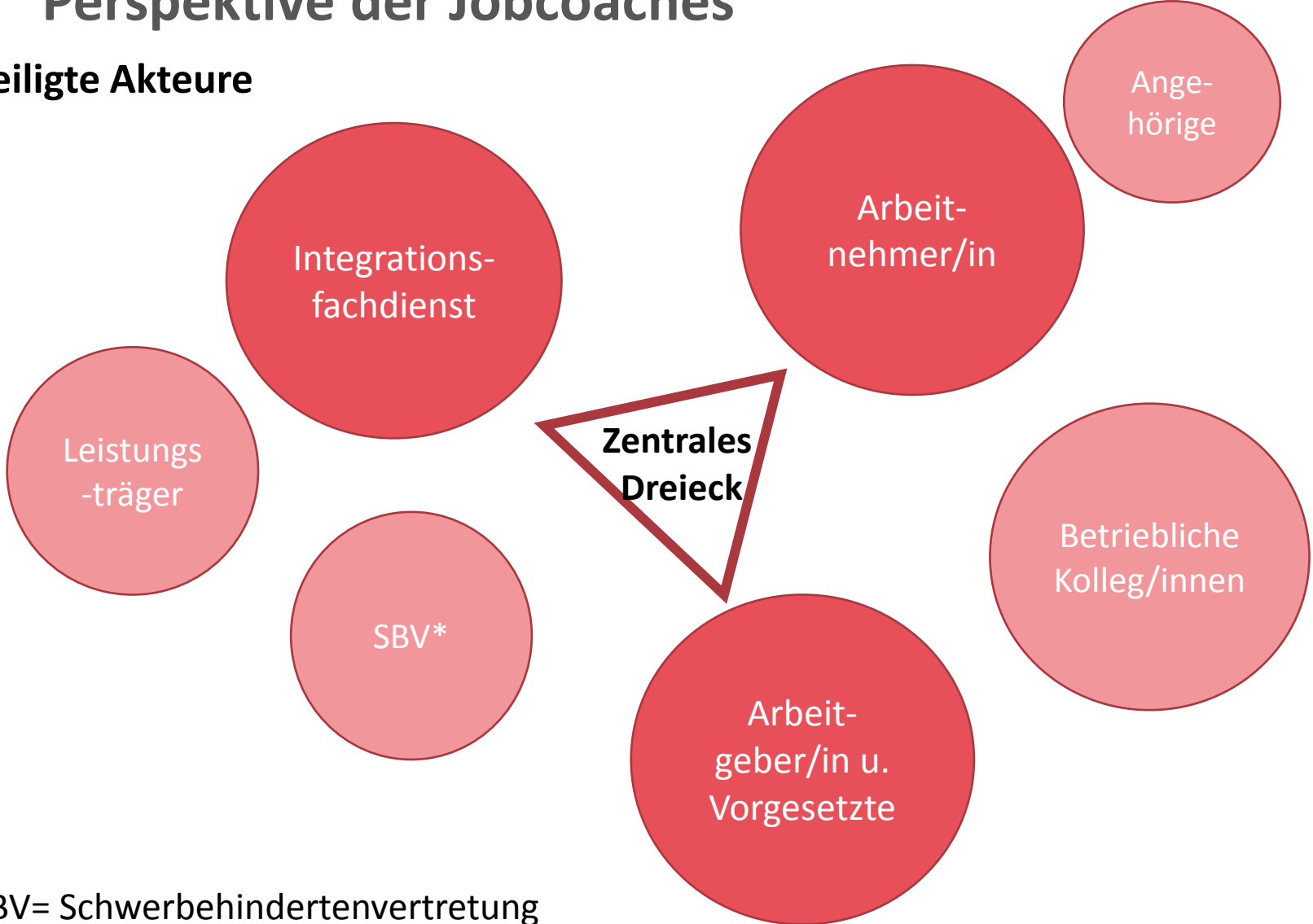
- Sicherung des Arbeitsplatzes/ Arbeitsvertragliche Änderung/ Kündigung

Nutzen:

- Hauptziele erreicht (Arbeitsleistung, Fehlzeiten)
- Selbstbewusstsein und Arbeitsmotivation der/des AN hergestellt/gesteigert
- Stabilisierung der betrieblichen Arbeitssituation (positive Anregung der betrieblichen Lern- und Kommunikationskultur)

2.4 Perspektive der Jobcoaches

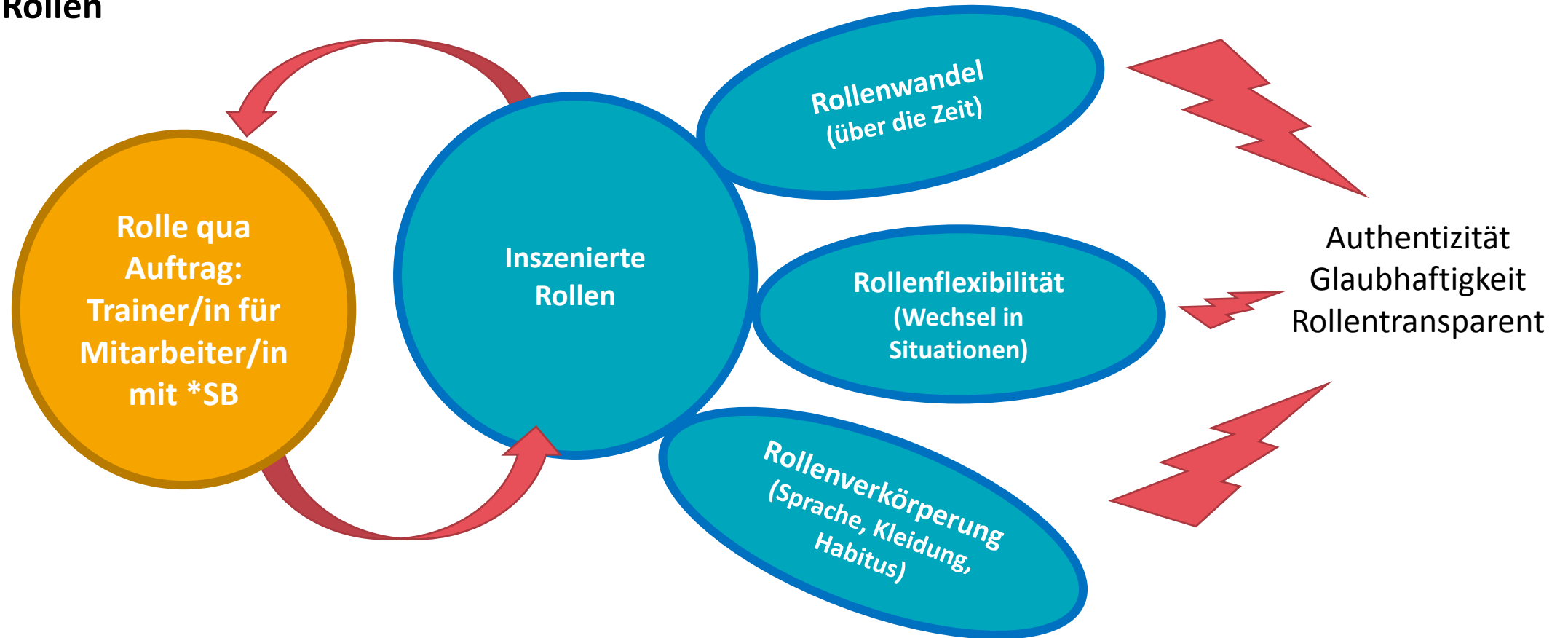
8. Beteiligte Akteure



*SBV= Schwerbehindertenvertretung

2.4 Perspektive der Jobcoaches

9. Rollen



*SB = Schwerbehinderung

2.4 Perspektive der Jobcoaches

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- **Sich als Praktiker/in verstehen, eine „praktische Brille“ aufhaben (JC 2)**
- **Mit den Beteiligten auf Augenhöhe kommunizieren**
- **Vermitteln, keine Macht ausüben**

2.5 Perspektive der Leistungsträger

1. Sample und Fallbeschreibung

Lesitungs- träger	Alter	Berufstätig	Mitarbeiter/ in mit SB: Alter/ Geschlecht	Behinderung	Betrieb	Tätigkeit	Problem	Dauer JC	Ergebnis

2.5 Perspektive der Leistungsträger

2. Verständnis von Jobcoaching

- Zum Jobcoaching gehören **Nebenbühen** wie Anträge, Berichte, Gutachten, Bewilligungen und Vereinbarungen
- Jobcoaching ist eine **Leistung der Integrationsämter**, die vereinzelt auch von Rehabilitationsträgern finanziert wird
- Haupterwartung an das Jobcoaching ist die **Sicherung des Arbeitsverhältnisses**
- Jobcoaching wird von einer **ausreichend qualifizierten und engagierten Person** durchgeführt

2.5 Perspektive der Leistungsträger

3. Situation vor dem Jobcoaching

Leistungsträger werden meist erst dann hinzugezogen werden, wenn das Arbeitsverhältnis bereits gefährdet ist. Dies geschieht häufig durch die Arbeitgeberseite oder den IFD. Herr Tobias wurde durch die SBV involviert.

Problemkonstellationen:

- Minderleistung auf Seiten der Arbeitnehmer/innen
- Strukturelle Veränderungen im Betrieb
- Schwierigkeiten auf betrieblicher Seite
- Erhöhte Erwartungen an die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters auf der Arbeitgeber/innen Seite

2.5 Perspektive der Leistungsträger

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

Voraussetzungen:

- Vorliegen einer geminderten Leistung oder eine psychosoziale Problematik mit klarem Behinderungsbezug
- Vorliegen eines Berichts der die Notwendigkeit eines Jobcoachings schlüssig darlegt
- Grundsätzlich Verfügbarkeit einer qualifizierten Person als Jobcoach/in

Gelingensfaktoren:

- zeitnahe Start der Maßnahme
 - schnelle Bearbeitung der Anträge
 - positive interne Zusammenarbeit
- Erfahrung mit der Maßnahme

2.5 Perspektive der Leistungsträger

5. Aufgaben und Aktivitäten

Aufgaben und Aktivitäten vor Beginn des Jobcoachings:

administrativ	Fall vorbereitende
<ul style="list-style-type: none"> - Stellungnahmen und Berichte lesen und beurteilen - Jobcoaching im Einzelfall bewilligen oder ablehnen - Jobcoaching (über Bewilligungsbescheide) einleiten - Bei Bedarf auf weitere Begutachtungen zurückgegriffen (Abhängig von Struktur und Ressourcen des jeweiligen Leistungsträgers) - Verhandlungen bzgl. der Leistungserbringung und Vergütung führen 	<ul style="list-style-type: none"> - Über die Maßnahme informieren und aufklären - Beteiligung bei BEM oder Zielfindungsgesprächen - Allein, mit dem IFD und / oder Jobcoach Ausgangssituation analysieren, um zu entscheiden, ob ein Jobcoaching angebracht ist - Alle betreffenden Akteure für ein erstes gemeinsames Gespräch zusammenbringen - Mit den betreffenden Akteuren Lösungsansätze diskutieren und ggf. einbringen

Aufgaben und Aktivitäten während des Jobcoachings:

administrativ	fallbegleitend
<ul style="list-style-type: none"> - Zwischenberichte bewerten - Begleichung von Rechnungen veranlassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sich auf dem Laufenden halten, bspw. durch Teilnahme an Zwischengesprächen und „nach dem Rechten sehen“

Aufgaben und Aktivitäten nach dem Jobcoachings:

administrativ	fallbegleitend
<ul style="list-style-type: none"> - Abschlussbericht lesen - Begleichung von Rechnungen veranlassen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprechpartner bleiben

2.5 Perspektive der Leistungsträger

6. Erfahrungen

Die Leistungsträger haben naturgemäß eher **wenig Erfahrung mit der konkreten Durchführung** von Jobcoaching. Ihre Erfahrungswerte sowie Details über den Verlauf des Jobcoaching erhalten sie vornehmlich durch Berichte oder Zwischen- und Abschlussgespräche. Ob der Leistungsträger **bei den Gesprächen beteiligt** ist, scheint von der Kapazität der Leistungsträger abzuhängen, welche wiederum mit der Erfahrung mit und der Fallzahl von Jobcoachings in Verbindung zu stehen scheint.

2.5 Perspektive der Leistungsträger

7. Ergebnisse und Nutzen

Ergebnisse

Die Sicherung des Arbeitsplatzverhältnisses ist das gewünschte Ergebnis des Jobcoachings, die sowohl für Arbeitnehmerseite als auch Arbeitgeberseite als nützlich beschreiben wird.

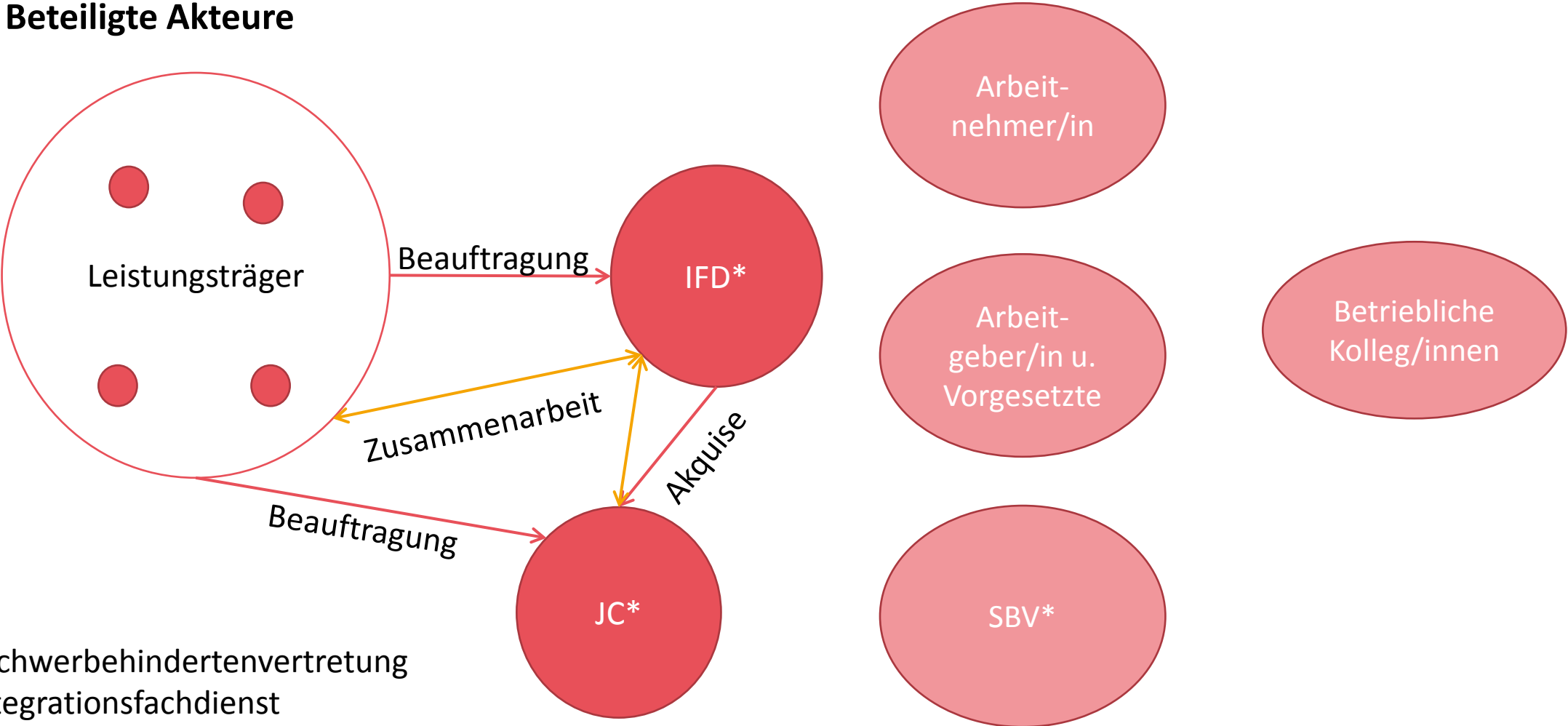
Nutzen

- Jobcoaching ist eine einmalige Leistung im Gegensatz zu laufenden Leistungen
- U.U. Kostenreduktion bzw. –vermeidung
- Nachhaltige Sicherung des Arbeitsverhältnisses
- Entlastung durch das Jobcoaching

➤ Herr Ritter: „Tatsächlich ist der Fall auch nicht mehr aufgeploppt. Also wenn das jetzt nicht funktioniert hätte, wäre das ja irgendwann dann hier gelandet“ (LT1, Abs. 71)

2.5 Perspektive der Leistungsträger

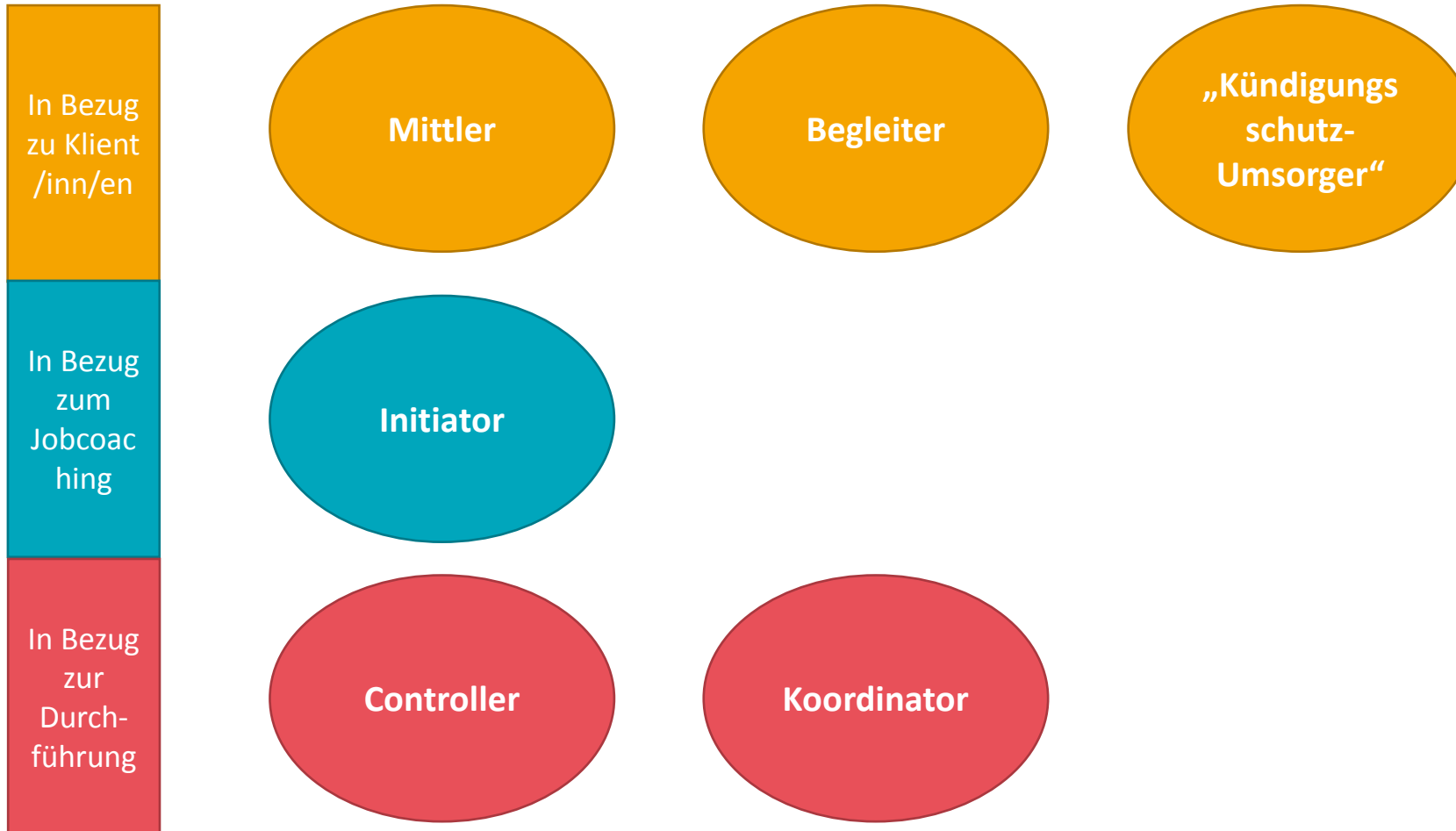
8. Beteiligte Akteure



*SBV= Schwerbehindertenvertretung
*IFD=Integrationsfachdienst
*JC=Jobcoach/in

2.5 Perspektive der Leistungsträger

9. Rollen



2.5 Perspektive der Leistungsträger

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- Ich unterstütze die Beschäftigung von Arbeitnehmer/inne/n mit Behinderung
- Ich bin neutral den beteiligten Arbeitnehmer/inne/n und Arbeitgeber/inne/n gegenüber
- Ich baue persönlichen Kontakt zu den Betrieben auf, wenn möglich
- Ich bin wichtig im Gefüge der beteiligten Akteure

- Ich bin für den Fall verantwortlich und der Fall ist mir wichtig
- Ich kläre auf was Jobcoaching ist und kann
- Ich verwalte den Jobcoachingfall und Sorge für Ordnung
- Ich agiere nur innerhalb des vorgesezten Handlungsrahmens

- Ich bin engagiert und mag Herausforderungen, denn Jobcoaching ist eine Herausforderung. Das ist eine Abwechslung zum Alltäglichen
- Ich habe aus meiner Erfahrung heraus ein Gefühl für einen Fall, und was ich zu tun habe

Mittagspause

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

1. Sample und Fallbeschreibung

	Arbeitgeber 1	Arbeitgeber 2	Arbeitgeber 3
Daten zur interviewten Person			
Name, Funktion			
Geschlecht			
Alter			
Beruf			
Betriebszugehörigkeit			
Vorherige Erfahrung mit JC			
Betriebsgröße			
Branche			
Informationen zum Fall			
Name des/der Jobcoachnehmer/in			
Beschäftigungsdauer im Unternehmen			
Tätigkeit			
Dauer / Stundenumfang des JC			
Bundesland			
Leistungsträger			

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

2. Verständnis von Jobcoaching

- Jobcoaching findet am Arbeitsplatz der betroffenen Mitarbeiter/innen statt
- Jobcoaching funktioniert nur als betriebsexternes Angebot
- Jobcoaches integrieren sich in die Arbeitsabläufe und lernen die Anforderungen aus eigener Erfahrung kennen
- Jobcoaches vermitteln Arbeitsfähigkeiten behinderungsspezifisch
- Jobcoaching ist handlungsorientiertes Training von fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten
- Jobcoaching fördert die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen
- Jobcoaches passen sich flexibel an die Bedarfe des Betriebes an

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

3. Situation vor dem Jobcoaching

- Es gibt oft eine lange problemhafte Vorgeschichte im Betrieb mit verschiedenen Versuchen die Probleme zu lösen.
- Jobcoaching ist dann „das letzte Mittel“
- Unternehmen wollen der betroffenen Person helfen, Kündigung soll nach Möglichkeit vermieden werden
- Teilweise wird ein umfangreiches Unterstützungsnetzwerk im Betrieb aufgebaut
- Bei einer Neueinstellung wird befürchtet, ohne Jobcoach mit der Integration überfordert zu sein.

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

4. Voraussetzungen und Gelingensfaktoren des Jobcoachings

- Interesse der Arbeitnehmer/innen am Jobcoaching mitzuwirken
- Vertrauensvolle Beziehung zwischen den Arbeitnehmer/innen und den Jobcoaches
- Vertrauensvolle Beziehung zwischen Arbeitgeber und Jobcoaches
- Integration der Jobcoaches ins Team
- Kompetenzen der Jobcoaches im Umgang mit Menschen mit Behinderung
- Flexible Ausrichtung der Jobcoaches nach betrieblichen Anforderungen
- Betriebliche Anpassung an Lernbedarfe des Menschen mit Behinderung

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

5. Aufgaben und Aktivitäten

Vor dem Jobcoaching:

- Sich über Jobcoaching informieren, den Jobcoach kennenlernen
- Den Jobcoach über bisherige Problemlösungsaktivitäten informieren
- Weitere Unterstützungsmaßnahmen organisieren (im Rahmen der Einstellung)
- Die Kolleg/inn/en auf Jobcoaching vorbereiten
- Ziele festlegen / Stellenzuschnitt erarbeiten
- Arbeitnehmer/innen von Jobcoaching überzeugen

Während:

- Betriebsinterne Organisation des Jobcoachings
- Abstimmungsgespräche mit dem Jobcoach
- Ergebnisse bewerten, Ziele anpassen

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

6. Erfahrungen

- Arbeitsplatznahe Qualifizierung funktioniert
- Persönliche Lernerfahrung in der Balance zwischen Verstehen, Zuwenden und Abgrenzen
- Gewinn an Personalführungskompetenz im Umgang mit stark eingeschränkten Beschäftigten: (Um wirkungsvoll sein zu können, muss man sich als Arbeitgeber der Person anpassen und sich auf sie einstellen, auch wenn ihre Art und Behinderung einem sehr fremd ist. Wie mache ich das?)
- Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitern mit Behinderung
- Persönliche Unterstützung bei Problemen im Umgang mit behinderten Mitarbeitern
- Kompetenzgewinn im Umgang mit Jobcoaching

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

7. Ergebnisse und Nutzen

- Verschlechterung der Arbeitsleistung und des Arbeitsklimas
- Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit
- Unterstützung bei der Entscheidung des Arbeitgebers, ob Mitarbeiterin weiter im Unternehmen beschäftigt werden kann
- Beitrag zur Lösungsfindung: Arbeitsplatzertahl mit Teilrente
- Verbesserung der betrieblichen Integration
- Verbesserung der Beziehung zur Mitarbeiterin mit Behinderung
- Soziale Anerkennung des Arbeitgebers für sein Engagement

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

8. Beteiligte Akteure

- Inner- und außerbetriebliches Unterstützungsnetzwerk
- Innerbetrieblich: Personalleitung, Vorgesetzte, Betriebsrat, Betriebsärztin
- Extern: Erster Ansprechpartner ist die Person, zu der der meiste Kontakt besteht:
-> In der Regel der IFD, in einem Fall der Jobcoach

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

9. Rollen

Arbeit Geber

Entscheider

**Interne
Projektverantwortliche**

Fürsorger

**Unterstützer
des
Jobcoachings**

**Versteckt
Lernende**

2.3 Perspektive der Arbeitgeber/innen

10. Selbstverständnis / innere Haltung

- Ich bin ein Mensch, der gerne hilft.
- Ich habe die Entscheidung zur Trennung nicht getroffen.
- Ich versetzte mich in mein Gegenüber, das ist mein Erfolgsrezept als Unternehmer.
- Mein Engagement bringt mir persönlich viel, ohne mir wirtschaftlich zu schaden.
- Wir haben uns an die Situation gewöhnt. Wir wollen verstehen und helfen.

3. Reflexion und Priorisierung perspektivenspezifischer Themen

Pause

4. Diskussion perspektivenübergreifender Themen

Danke

HAWK
Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit
Goschentor 1
31134 Hildesheim
Germany