



**HAWK**

HOCHSCHULE FÜR  
ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFT  
UND KUNST

Hildesheim  
Holzminden  
Göttingen

University of  
Applied Sciences  
and Arts

## JoNi - Abschlussbericht

---

29.01.2026

### Autorinnen

#### Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:

Monika Kitzmann, Ergotherapeutin M.Sc.

Esther Scholz-Minkwitz, Ergotherapeutin M.Sc.

Carlotta Wilke, Psychologin M.Sc.

#### Wissenschaftliche Hilfskräfte

Sarah Christoph, Ergotherapeutin B.Sc.

Martin Römhild, Physiotherapeut B.Sc.

Patricia Weyrich, Ergotherapeutin B.Sc.

#### Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Ulrike Marotzki

Fakultät  
Soziale Arbeit und  
Gesundheit

Faculty of  
Social Work and  
Health

Goschentor 1  
31134 Hildesheim

Forschungsprojekt  
[JoNi](#)

Jobcoaching<sup>AP</sup> für Nie-  
dersachsen – Ergeb-  
nis und Nachhaltig-  
keit  
[jobcoaching-  
ap.hawk.de/de](http://jobcoaching-<br/>ap.hawk.de/de)

Beauftragt durch das  
Niedersächsische  
Landesamt für Sozia-  
les, Jugend und Fami-  
lie - Integrationsamt

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN ZUR ERMITTLUNG DER ERGEBNISSE UND NACHHALTIGKEIT VON JOB COACHING<sup>AP</sup> .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.</b>	<b>Baseline-Datenerhebung.....</b>	<b>8</b>
2.2.1.	Datenerhebung.....	8
2.2.2.	Datenaufbereitung.....	9
2.2.3.	Datenauswertung.....	9
<b>2.3.</b>	<b>Quantitative Erhebungen (Plan und Umsetzung) .....</b>	<b>9</b>
2.3.1.	Auswertung der Ziele auf Basis der Falldokumente .....	9
2.3.2.	Telefoninterviews.....	11
2.3.3.	Validierung des Fbl .....	12
<b>2.4.</b>	<b>Qualitative Erhebung .....</b>	<b>12</b>
2.4.1.	Mehrperspektivische retrospektive Interviewerhebung zu Jobcoaching <sup>AP</sup> -Verläufen.....	12
2.4.2.	Workshops mit World Café .....	14
<b>2.5.</b>	<b>Forschungsethik .....</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>PROZESSEVALUATION UND -OPTIMIERUNG .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.</b>	<b>Detaillierte Analyse der empfohlenen Bereiche aus JoNiMa .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>22</b>
<b>4.</b>	<b>FALLDATEN UND ZEITERFASSUNG DER JOB COACHING<sup>AP</sup>-FÄLLE .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.</b>	<b>Ergebnisse der Falldatenerfassung .....</b>	<b>24</b>
4.2.1.	Status der Fälle .....	25
4.2.2.	Zielgruppe .....	26
4.2.3.	Branche der Betriebe .....	30
4.2.4.	Daten zur Initiierung .....	31
4.2.5.	Ergebnisse der Zeiterfassung der Jobcoaching <sup>AP</sup> -Fälle.....	37
4.2.6.	Verlängerungen.....	43
4.2.7.	Kündigungsabsicht und Kündigung .....	44
4.2.8.	Veränderungen durch die Maßnahme Jobcoaching <sup>AP</sup> .....	45
4.2.9.	Auswertung der Fragebögen.....	45
<b>5.</b>	<b>BESCHREIBUNG DER ERGEBNISQUALITÄT.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.</b>	<b>Ziele und Zielerreichung im Jobcoaching<sup>AP</sup> .....</b>	<b>49</b>
5.1.1.	Zusammensetzung und Kriterien der Stichprobe.....	50
5.1.2.	Darstellung zentraler Ergebnisse .....	51
5.1.3.	Diskussion und aktuelle Entwicklungen zur Zieldefinition in der Maßnahmeplanung .....	57
<b>5.2.</b>	<b>Ergebnisse aus der mehrperspektivischen Analyse .....</b>	<b>59</b>
5.2.1.	Die Motivation zum Jobcoaching <sup>AP</sup> .....	59
5.2.2.	Lernen im Jobcoaching <sup>AP</sup> .....	67
5.2.3.	Erfahrungsbasiert den Jobcoaching <sup>AP</sup> Prozess bewerten .....	78

5.3.	Fazit.....	88
6.	NACHHALTIGKEIT.....	91
6.1.	Ergebnisse aus der telefonischen Nachbefragung .....	92
6.2.	Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitgebenden.....	97
6.3.	Zusammenarbeit mit und Übergabe zwischen IFD-Fachkraft und Jobcoach*innen .....	99
6.4.	Fazit.....	103
7.	VALIDIERUNGSSTUDIE ZUM FRAGEBOGEN ZUR BETRIEBLICHEN INTEGRATION .....	104
7.1.	Einleitung:.....	104
7.1.1.	Notwendigkeit eines validierten Instruments zur Erfassung der betrieblichen Integration.....	105
7.1.2.	Merkmale des Fragebogens .....	106
7.2.	Methode.....	106
7.2.1.	Vorgehen.....	106
7.2.2.	Teilnehmende.....	107
7.2.3.	Werte über die gesamte Stichprobe: .....	109
7.2.4.	Gruppenvergleiche:.....	110
7.2.5.	Wichtigkeit der Items .....	111
7.3.	Ausblick Fbl.....	112
7.4.	Handlungsempfehlungen .....	112
8.	EMPFEHLUNGEN.....	113
	Laufende Handlungsfelder .....	113
	Kurzfristige Handlungsfelder .....	114
	Mittelfristige Handlungsfelder.....	114
	Langfristige Handlungsfelder .....	115
9.	FAZIT.....	116
10.	LITERATUR .....	117

# 1. Einleitung

## Abkürzungsverzeichnis

Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JCAP	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoSt	Jobcoaching <sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt
JoNi	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>

„Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“ (JoNi) ist das Nachfolgeprojekt zu „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“ (JoNiMa). Mit beiden Studien wurden das Integrationsamt (InA) und die niedersächsischen Integrationsfachdienste (IFD) bei der Konzeption der modellhaften Erprobung und bei der Einführung von Jobcoaching am Arbeitsplatz (JCAP) als zusätzliche Aufgabe in das Angebotsprofil der IFD von einem Forschungsteam der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) in Hildesheim begleitet. Der Schwerpunkt von JoNiMa (Juni 2021 bis Dezember 2023) lag in der Unterstützung der Konzeptentwicklung und der modellhaften Erprobung. Die Studie endete mit einem Abschlussbericht, der Empfehlungen für den Niedersachsen weiten Ausbau von JCAP für Menschen mit einer anerkannten Schwerbehinderung oder Gleichstellung enthält (Marotzki et al., 2023). Nahtlos schloss JoNi im Januar 2024 mit dem bestehenden Team und den Schwerpunkten Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit mit einer Laufzeit von zwei Jahren bis Ende 2025 an. Mit Blick auf die Erzielung quantitativer Ergebnisse wurde die Teamarbeit bereichert durch die Kooperation mit Frau Prof. Dr. Beate Muschalla und die Mitarbeit der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Carlotta Wilke, beide vom Psychologischen Institut der Technischen Universität Braunschweig.

Lesehinweis: Jedes Kapitel dieses Abschlussberichtes kann einzeln gelesen werden. Wichtige Bezüge zwischen den Kapiteln werden jeweils mit Verweisen dargestellt. Quellenverweise werden jedoch gebündelt am Ende des Berichtes zusammengefasst.

Wie schon im vorausgehenden JoNiMa-Projekt wurde auch in JoNi großen Wert auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den JCAP umsetzenden Personen und Einrichtungen gelegt. So fanden regelmäßige Gespräche zwischen dem HAWK-Team und dem InA statt. Über die Projektarbeit der HAWK wurde auch in den vom InA eingesetzten Arbeitsgruppen (eine Gesamt- und Untergruppe) zum JCAP berichtet und zweimal jährlich wurden Workshops jeweils in Hildesheim und Oldenburg durch die HAWK veranstaltet, an denen neben IFD-Fachkräften und InA-Vertreter\*innen auch Jobcoach\*innen über die Projektarbeit informiert wurden und aktuelle Projektfragen diskutiert wurden. Diese Begegnungen gehen mit in den methodischen

Aufbau der Studie ein, die sich zudem durch vielfältige qualitative und quantitative methodische Forschungsansätze auszeichnet und ihre Ergebnisse auf unterschiedlichen Datenbasen aufbaut. Über das methodische Vorgehen berichtet das **Kapitel 2**.

Der Abschlussbericht orientiert sich in den Folgekapiteln an den Zielsetzungen der JoNi-Studie. Ein erstes Ziel verband sich mit der Fortsetzung der Evaluation der JCAP<sup>AP</sup>-Umsetzung. Im Austausch mit den Beteiligten waren die weiteren Entwicklungen in der JCAP<sup>AP</sup>-Angebotsstruktur zu beschreiben, die zu Beginn des JoNi-Projektes seit fünfzehn Monaten bestand und durch die niedersächsischen IFD, die neu eingerichtete Jobcoaching<sup>AP</sup>-Koordinierungsstelle (KooSt), die Jobcoaching<sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt (JoSt) und die im ebenfalls neu eingerichteten Jobcoach-Pool registrierten Jobcoach\*innen umgesetzt wird. Auf diese Fortentwicklungen geht **Kapitel 3** ein.

Zum Verständnis der Maßnahme kommen neben Fragen zur Entwicklung der Angebotsstruktur auch der Prozess in den Blick und damit die Empirie der Verläufe. Hierzu wurden von der KooSt ab der ersten Registrierung der JCAP<sup>AP</sup>-Fälle, Daten zu den Coachees, den Betrieben sowie begleitenden IFD und Jobcoach\*innen gesammelt. Dabei handelt es sich um JCAP<sup>AP</sup>-Verläufe, die bereits in der modellhaften Erprobung begonnen hatten, sowie solche, die während der JoNi-Laufzeit neu hinzukamen. Die Auswertung ausgewählter Daten liefert das **Kapitel 4**.

Zur Ermittlung der Ergebnisqualität, ein zweites Ziel der JoNi-Studie, wurden in **Kapitel 5** die Zielgerichtetheit des JCAP<sup>AP</sup>-Prozesses sowie die Erfahrungen und Bewertungen der an der Maßnahme Beteiligten untersucht. Auf Basis der prozessbegleitenden Falldokumentationen (Falldokumente) wurde betrachtet, welche Ziele gewählt und über den JCAP<sup>AP</sup>-Prozess stabil durchgehalten oder verändert wurden (siehe hierzu Kapitel 5.1). Leitfadeninterviews haben Einblicke gegeben, wie die Maßnahme von den Beteiligten (IFD-Fachkraft, Jobcoach\*in, Coachee, Vorgesetzte bzw. Arbeitgebende) erlebt und Entwicklungen wahrgenommen wurden (siehe hierzu Kapitel 5.2).

Zur Ermittlung der Ergebnisqualität wurde in der Planung des Projektes eine prä-post und follow-up-Erhebung in Bezug auf JCAP<sup>AP</sup> induzierte Veränderungen der Leistungsfähigkeit und der betrieblichen Teilhabe der Coachees angestrebt. Diese musste leider verworfen werden, wodurch die Studie in diesem Punkt von den anfänglichen Planungen abweicht (siehe hierzu Kapitel 2.3).

Ein drittes Ziel bestand darin, Aussagen über die Nachhaltigkeit der JCAP<sup>AP</sup>-Maßnahme zu treffen. Hierzu wurden in 2025 in zwei Zeiträumen Telefonbefragungen mit IFD-Fachkräften durchgeführt, die abgeschlossene JCAP<sup>AP</sup>-Fälle begleitet hatten oder noch immer begleiten. Auch die Personen, die JCAP<sup>AP</sup> bereits erfahren haben und in den Interviews darüber Auskunft gegeben hatten, gaben Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Maßnahme, weshalb auch hierauf in **Kapitel 6** Bezug genommen wird.

Ein viertes Ziel verband sich mit der ersten Validierung eines speziell auf die berufliche Teilhabe ausgerichteten Erhebungsinstrumentes, den Fragebogen zur betrieblichen Integration (FbI). Dieser Fragebogen wurde speziell für das JCAP<sup>AP</sup> entworfen. Zur Beteiligung an dieser Teilstudie wurden in einem Arbeitsverhältnis Stehende der Allgemeinbevölkerung über viele Kanäle aufgerufen. Die Validierung wurde im Sommer 2025 abgeschlossen. Über die Ergebnisse berichtet **Kapitel 7**.

Wie schon der Abschlussbericht von JoNiMa schließen sich auch im JoNi-Bericht Empfehlungen in **Kapitel 8** an. Der Bericht endet in **Kapitel 9** mit einem abschließenden Fazit.

## 2. Methodisches Vorgehen zur Ermittlung der Ergebnisse und Nachhaltigkeit von Jobcoaching<sup>AP</sup>

### Abkürzungsverzeichnis

DE	Datenerfassung
Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
FG	Fokusgruppe
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst
HB	Hörbehinderung
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JADE	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren“
JC <sup>AP</sup>	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoSt	Jobcoaching <sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt
JoNi	Forschungsprojekt „Jobcoaching <sup>AP</sup> für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>
LFI	Leitfadeninterview
Mini-ICF-APP-S	ICF = Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit APP = Dimensionen Aktivität und Partizipation und bei psychischen Störungen S = Selbstbeurteilung
World Café	WC

### Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Arbeitspakete zur Erfassung von Ergebnissen und Nachhaltigkeit im Rahmen der JoNi-Studie ...7
Tab. 2.2: Beispiel aus Dokumentation Abschnitt 10: Durchführung des Jobcoaching ..... 10
Tab. 2.3: Übersicht Interviewteilnehmende und Betriebe 1-5 ..... 12
Tab. 2.4: Übersicht Interviewteilnehmende und Betriebe 6-9 ..... 13

### 2.1. Einleitung

In diesem Kapitel werden Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden kurz vorgestellt, die zur Ermittlung der Ergebnisse und der Nachhaltigkeit von Jobcoaching am Arbeitsplatz (JC<sup>AP</sup>) zur Anwendung kamen. Ein positives Votum zum forschungsmethodischen Vorgehen in der Studie „Jobcoaching<sup>AP</sup> für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“ (JoNi) wurde von der Forschungsethikkommission der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) am 04.04.2024 erteilt. Zu den Arbeitspaketen zwei bis sieben

wurden unterschiedliche methodische Ansätze gewählt, die hier unterschieden nach quantitativen und qualitativen Methoden vorgestellt werden. Quantitative Methoden kamen in den Arbeitspaketen drei, vier und sechs zur Anwendung.

**Tab. 2.1: Arbeitspakete und Zeiträume zur Erfassung von Ergebnissen und Nachhaltigkeit im Forschungsprojekt JoNi**

Arbeitspakete	2024												2025											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1. Projektorganisation																								
2. Schulung der IFD-Fachkräfte und/oder Jobcoach*innen																								
3. Veränderungsmessung und Analyse der Ziele																								
4. Nachhaltigkeit																								
5. Prozessevaluation und -optimierung																								
6. Erprobung des Fragebogens zur betrieblichen Integration																								
7. Öffentlichkeitsarbeit																								
8. Abschlussbericht																								

**Veränderungsmessung und Analyse der Ziele, Arbeitspaket 3:** Die Koordinierungsstelle (KooSt) erhob während des Projektzeitraums bis 30.09.25 zu den JC<sup>AP</sup>-Fällen kontinuierlich soziodemografische Daten und die Zeitaufwendungen für Abschnitte des Gesamtprozesses, die in einer Tabelle zur Datenerfassung (DF) regelmäßig an das JoNi-Team übermittelt wurden (s. Kap. 2.2).

Der Fragebogen zur betrieblichen Integration (Fbl) (Selbsteinschätzung) war vorgesehen, im Zeitraum von April 2024 bis September 2025 durch die Jobcoach\*innen jeweils zu Beginn und am Ende der Maßnahme eingesetzt zu werden. Da jedoch kein Fall zu beiden Messzeitpunkten erfasst wurde, konnte die ursprünglich geplante Längsschnittanalyse nicht realisiert werden. Folglich war lediglich eine querschnittliche Auswertung möglich. Dabei wurden zwei Gruppen miteinander verglichen: eine Gruppe von Personen, die den Fbl vor Beginn des JC<sup>AP</sup> ausgefüllt hatten, sowie eine Gruppe von Personen, die den Fragebogen nach Beginn der Maßnahme bearbeitet hatten. Die Datenlage zeigte jedoch, dass es sich nicht um zwei klar abgegrenzte Gruppen im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs handelte, sondern vielmehr um Erhebungen zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Maßnahmeverlaufs.

Aus diesem Grund erfolgte die Gruppenzuordnung anhand der Abschnittsnummern in Fälle, bei denen das JC<sup>AP</sup> zum Zeitpunkt der Erhebung bereits gestartet war, und Fälle, bei denen noch kein Beginn der Maßnahme stattgefunden hatte. Entsprechend beziehen sich die nachfolgenden Auswertungen des Fbl auf Daten, die vor Beginn des JC<sup>AP</sup> erhoben wurden (n = 13), sowie auf Daten, die während der laufenden Maßnahme erhoben wurden (n = 7).

Da dieser geplante Forschungsansatz zu keinen aussagekräftigen Ergebnissen führte, wurde ein alternativer Weg entworfen und die zu Beginn des JC<sup>AP</sup> aufgestellten Ziele auf der Basis der Falldokumente (einheitliches Dokumentationstool im Prozess) auf ihre Umsetzung untersucht (s. Kap. 2.3).

**Nachhaltigkeit, Arbeitspaket 4:** Zum Thema Nachhaltigkeit führte das Forschungsteam zur quantitativen Auswertung in zwei Zeiträumen (Feb – März 2025 und Juli – Okt 2025) Telefoninterviews mit IFD-Fachkräften, die abgeschlossene JCAP-Prozesse begleitet hatten oder noch immer begleiten, um u. a. den jeweiligen Status im Beschäftigungsverhältnis des\*der Coachee\*s zu erfragen (Arbeitspaket 4) (s. Kap. 2.3.2).

Zur Ermittlung der Ergebnisqualität und Nachhaltigkeit wurden zudem 41 Leitfadenterviews (LFI) mit den unterschiedlichen Teilnehmendengruppen an JCAP-Prozesse in neun Betrieben geführt. Eine Fokusgruppe (FG) widmete sich der Frage, ob eine Kündigung immer als negatives Ergebnis eines JCAP zu werten ist (s. Kap. 2.4.2).

**Prozessevaluation und -optimierung, Arbeitspaket 5:** Ergebnisse hierzu wurden durch den intensiven Austausch mit Beteiligten an der Umsetzung von JCAP auf unterschiedlichen Ebenen und verschiedenen Formaten erarbeitet. Zentral waren dabei jeweils in Hildesheim und Oldenburg durchgeführte Workshops mit World-Cafés. An diesen größeren Veranstaltungen nahmen Vertreter\*innen aus den IFD und dem InA, der KooSt sowie Jobcoach\*innen teil, die für das niedersächsische InA tätig sind. Das Programm der Workshops bestand vormittags aus einem Informationsteil zu aktuell anliegenden Themen und nachmittags folgten vertiefende Diskussionen und Datenerhebungen mittels World Cafés (WC). Größere Veranstaltungen bildeten die Online-Informationsveranstaltung zu Beginn (Januar 2024) und die Abschlussveranstaltung (November 2025), die in Hannover stattfand. Die genannten Veranstaltungen dienten auch der Öffentlichkeitsarbeit.

**Erprobung des Fbl, Arbeitspaket 6:** Der Fbl wurde speziell für das JCAP entwickelt. Im Zeitraum von März 2024 – April 2025 fand eine erste bundesweit durchgeführte Validierungsstudie mit der Allgemeinbevölkerung zu diesem Instrument statt. Teilnehmende waren 524 Personen der allgemeinen Bevölkerung mit einem Beschäftigungsverhältnis.

Die verschiedenen methodischen Vorgehensweisen werden im Folgenden genauer dargestellt.

## **2.2. Baseline-Datenerhebung**

Für das JoNi-Projekt wurde eine Falldatenerfassung durchgeführt, um quantitative Daten zu den mit der Maßnahme erreichten Coachees, den Betrieben und zum JCAP-Prozess zu erheben. Mit den erhobenen Daten konnten zudem Zusammenhänge zwischen ausgewählten Variablen der Falldaten ermittelt werden.

Mit der Zeiterfassung wird erkennbar, wie hoch der Zeitaufwand für die jeweiligen Abschnitte im JCAP-Prozess ist. Innerhalb des Erhebungszeitraums (01.10.2022-07.10.2025) haben 191 JCAP-Fälle begonnen. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 4.

### **2.2.1. Datenerhebung**

Für die Falldaten- und Zeiterfassung wurde durch das Forschungsteam in Absprache mit der KooSt die Exceltabelle aus dem JoNiMa-Projekt genutzt, welche von der KooSt kontinuierlich mit hinzukommenden Falldaten gefüllt wurde. Für die Falldatenerfassung wurden ausgewählte Angaben aus den in der KooSt zusammenkommenden Falldokumenten in die Tabelle eingetragen. Die Zeiterfassung erfolgte, indem das

Datum nach Bearbeitung der einzelnen Prozessabschnitte eines Falldokuments in der Tabelle eingetragen wurde.

### **2.2.2. Datenaufbereitung**

Die Falldaten wurden mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistik 29.0 aufbereitet. Die metrischen Daten wie z. B. die Variablen Alter wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit gruppiert und in ordinale Daten transferiert. Bei der Transferierung wurde für eine bessere Vergleichbarkeit die gleiche Einteilung wie bei der Bestandsaufnahme des JoNiMa-Projektes und der bundesweiten Bestandsaufnahme von dem Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren“ (JADE) vorgenommen. Bei der Variable Indikation konnten Mehrfachangaben gemacht werden. Daher wurde bei diesen Variablen für die Auswertung Mehrfachantwortensets erstellt. Für die Zeiterfassung wurde in Excel aus der Angabe des Datums für jeden Abschnitt die Bearbeitungsdauer der relevanten Abschnitte „Von der Initiierung bis zur Bewilligung, Dauer der Maßnahme, Verlängerungen“ berechnet. Die Bearbeitungsdauer der einzelnen Abschnitte wurde für die Auswertung ebenfalls in das Statistikprogramm IBM SPSS Statistik 29.0 übertragen.

### **2.2.3. Datenauswertung**

Für die Datenauswertung wurde der Stand der Datenerfassung vom 07.10.2025 genutzt. Die deskriptive Statistik wurde im Statistikprogramm IBM SPSS Statistik 29 mittels Häufigkeitsberechnung und explorativer Datenauswertung von Lage- und Streuungsmaßen ermittelt. Diese wurden mittels Balkendiagramme und Box-Whisker-Plots dargestellt. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 4.

## **2.3. Quantitative Erhebungen (Plan und Umsetzung)**

In Arbeitspaket 3, Veränderungsmessung und Analyse der Ziele, war geplant, die Veränderungsmessung anhand der Mini-ICF-APP-Selbsteinschätzung und mit dem Fbl (Selbst- und Fremdeinschätzung) zu erheben. Hierzu wurden im Frühjahr 2024 mehrere Schulungen durchgeführt und ein Online-Tutorial zur Verfügung gestellt. Die Daten sollten durch die zuständigen IFD-Fachkräfte und Jobcoach\*innen optimalerweise vor und nach der JCAP-Maßnahme und drei Monate nach Abschluss der Maßnahme erhoben werden. Aufgrund von einem sehr geringen Rücklauf der drei Fragebögen (Mini-ICF-S, Fbl Selbst und Fbl Fremd) entschied sich das Forscherinnen-Team im April 2025 dazu einen alternativen Weg zu wählen und die Ziele im JCAP, die in den Falldokumenten dokumentiert wurden, auszuwerten.

### **2.3.1. Auswertung der Ziele auf Basis der Falldokumente**

Um die Ziele auf Basis der Falldokumente auswerten zu können, wurden insgesamt 62 Falldokumente von abgeschlossenen JCAP-Fällen analysiert.

Das methodische Vorgehen basierte auf einer Kombination aus induktivem und deduktivem Ansatz. Im ersten Schritt der Analyse lag der Fokus auf der Entwicklung geeigneter Kategorien zur Einordnung der in

den Falldokumenten enthaltenen Zielsetzungen. Hierfür wurden zunächst drei ausgewählte Falldokumente herangezogen. Dabei wurde festgelegt, dass von den elf Abschnitten des Falldokuments aus den Abschnitten 6 (Maßnahmenplanung), 10 (Zwischengespräch) und 11 (Abschlussgespräch), die Informationen abstrahiert werden sollten.

Im Folgenden, ist einmal die Dokumentation, wie sie im Falldokument gemacht wird, anhand eines Beispiels illustriert (s. Tab. 2.2).

**Tab. 2.2: Beispiel aus der Dokumentation des Falldokuments Abschnitt 10: Durchführung des Jobcoaching<sup>AP</sup>**

Ziel	Situation vorher	Durchgeführte Maßnahmen	Aktuelle Situation
Erarbeitung von Methoden zur Förderung der Merk- und Konzentrationsfähigkeit	Klientin konnte sich in einigen Situationen nicht alle wesentlichen Aspekte merken	Aufgaben zur Merk- bzw. Konzentrationsfähigkeit besprochen und bearbeitet	Die Ergebnisse der Konzentrationsaufgaben werden in den nächsten Terminen besprochen
...			

Anhand der „Aktuellen Situation“ und der „Situation vorher“ wurde der Grad der Zielerreichung festgelegt. Das Ziel wurde unter „Ziel“ aufgeführt.

Der nächste Schritt war die Kategorienbildung bzw. die Entscheidung, was bezüglich der Ziele analysiert werden sollte. Die Kategorienbildung erfolgte unter Berücksichtigung bestehender theoretischer Überlegungen, wobei insbesondere die Aspekte *Teilhabe* und *Leistungsfähigkeit* im Vordergrund standen.

Im Anschluss an die Entwicklung der ersten Kategorien wurden diese systematisch strukturiert und in einer Excel-Tabelle dokumentiert. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die Kategorien übersichtlich zu erfassen und eine Grundlage für die weitere Analyse der Dokumente zu schaffen. Die Excel-Tabelle diente somit als zentrales Arbeitsinstrument zur Organisation und Nachvollziehbarkeit der Kategorisierung im weiteren Verlauf des Projekts. Ferner wurden die Programme MAXQDA 2024 und Excel genutzt.

Um eine möglichst breite und tragfähige Kategorisierung sicherzustellen, wurde der Prozess der Kategorienbildung nicht ausschließlich von Einzelpersonen durchgeführt. Stattdessen kam mit dem Forschungsteam ein interdisziplinäres Expertinnen-Team aus Ergotherapeutinnen, einer Logopädin und Psychologinnen zum Einsatz, welches die zuvor entwickelten Kategorien gemeinsam diskutierte. Dabei wurden die Kategorien im Team hinterfragt, kritisch beleuchtet und – wo notwendig – angepasst. Dieses Vorgehen ermöglichte es, verschiedene fachliche Perspektiven einzubeziehen und somit die Qualität der Kategorisierung zu erhöhen. Dabei wurde auch das von Schall und Howe (2024) vorgestellte Four-Pillar-Modell herangezogen, um ein fundiertes Verständnis davon zu entwickeln, was Leistungsfähigkeit im Hinblick auf fachliche und personale Kompetenzen bedeutet.

Die Analyse der Falldokumente erfolgte in mehreren aufeinander abgestimmten Schritten. Zu Beginn der Untersuchung wurde eine Pilot-Analyse durchgeführt, in deren Rahmen acht Falldokumente von zwei Personen parallel analysiert wurden und die Ergebnisse verglichen wurden. Nach einer ersten Kodierung der

Inhalte erfolgte eine Überarbeitung und Anpassung der Kategorien, um eine bessere Passgenauigkeit für die weiteren Analysen zu gewährleisten. Außerdem stellte sich heraus, dass es im Folgenden sinnvoll wäre, eine gemeinsame Kodierung vorzunehmen, damit ein einheitliches Verständnis der Kategorien entwickelt wird.

Im Anschluss daran wurde deshalb die Hauptkodierung vorgenommen. Hierbei codierten jeweils zwei Personen gemeinsam 20 Falldokumente. Durch diese gemeinsame Bearbeitung konnten die Ergebnisse im direkten Austausch diskutiert und abgestimmt werden, was zu einer erhöhten Objektivität der Kodierung beitrug.

Die verbleibenden Falldokumente wurden im Einzelrating jeweils von einer Person kodiert. Bei auftretenden Unsicherheiten hinsichtlich der Kategorien fand eine Diskussion im Team statt, um eine konsistente Zuordnung zu sichern.

Im Rahmen der Ratings zeigte sich eine erste Teilung nach den jeweiligen Adressat\*innen der Ziele. Die von den Jobcoach\*innen dokumentierten Ziele wurden deshalb hinsichtlich ihrer Personen- oder Kontextorientierung weiter differenziert. Da 26 Zielsetzungen mehrere Aspekte umfassten, wurden diese Ziele entsprechend aufgesplittet und innerhalb der jeweiligen Cluster doppelt codiert.

Für eine vertiefende inhaltliche Analyse wurden die Ziele auf Grundlage der gesammelten Daten erneut in thematische Cluster eingeteilt und weiter in Sinnabschnitte aufgegliedert. Insgesamt wurden 25 Analyseeinheiten doppelt codiert. Dadurch ergab sich eine Gesamtzahl von 370 analysierten Einheiten.

Die ersten Ergebnisse sowie die inhaltliche Zielaufschlüsselung wurden in zwei Workshops, die am 2. September in Oldenburg und am 12. September in Hildesheim stattfanden, den Jobcoach\*innen und IFD-Fachkräften vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Die dabei entwickelte Clusterung wurde von den Teilnehmenden durchweg positiv aufgenommen und als hilfreiches Werkzeug für die Arbeit mit Zielsetzungen bewertet. Die neun Dokumente, die anschließend an den Workshop noch codiert wurden, veränderten nichts an der grundlegenden Systematik.

Es gab zu Beginn eine ältere Version der Falldokumente, die im Verlauf des Projektes mehrfach von der KooSt überarbeitet und angepasst wurde, da diese den Bedarf sah und bestimmte Probleme mit den Falldokumenten aus dem Feld aufgezeigt wurden. Es wurden keine Falldokumente ausgeschlossen, sondern sämtliche zur Verfügung gestellten Fälle in die Analyse aufgenommen. Zwei Ziele wurden aussortiert, da sie sich an den Jobcoach richteten und nur Ziele für das ursprüngliche System von Interesse waren. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 5.1.

### **2.3.2. Telefoninterviews**

Um Informationen über die Nachhaltigkeit von JCAP zu erhalten, wurden Telefoninterviews mit IFD-Fachkräften zu abgeschlossenen JCAP-Fälle geführt. Die Erhebungszeiträume für die Telefoninterviews waren Feb – März 2025 und Juli – Okt 2025. Insgesamt wurden 57 Fälle betrachtet. Die Fälle des ersten Erhebungszeitraums wurden auf Veränderungen im zweiten Erhebungszeitraum geprüft und aktualisiert. Vor den Telefoninterviews wurden von dem Forschungsteam Fragen und Bewertungsskalen zusammengestellt, die z.T.

schon bei der Initiierung durch IFD-Fachkräfte in den Falldokumenten ausgefüllt wurden. Bei der Auswertung der Telefoninterviews wurden die Angaben zum letzten Kontakt durch IFD-Fachkräfte durch das Forschungsteam „geglättet“, z. B. Okt 2024 zu 01.10.2024, um Monatsangaben ausrechnen zu können. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 6.1.

### 2.3.3. Validierung des Fragebogens zur betrieblichen Integration

Der Fbl lag zu Beginn des Projektes nicht in einer validierten Version vor. Die Validierung wurde als Arbeitspaket 6 im Laufe des Projektes durchgeführt. Es wurde eine deutschlandweite Online-Befragung über SoSciSurvey durchgeführt, an der insgesamt 524 Beschäftigte aus verschiedenen Branchen der Gesamtbevölkerung teilnahmen (Zeitraum März 2024 - April 2025). Die Datenanalyse, wurde mit IMB SPSS Statistic 29.0 durchgeführt und erfolgte primär durch die Untersuchung der internen Konsistenz, Itemanalysen sowie Gruppenvergleiche (T-Tests). Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 7.

## 2.4. Qualitative Erhebung

### 2.4.1. Mehrperspektivische retrospektive Interviewerhebung zu Jobcoaching<sup>AP</sup>-Verläufen

Zur Ermittlung der Ergebnisqualität und der Nachhaltigkeit auf der Basis eigener Erfahrungen mit JC<sup>AP</sup> wurden mit Coachees, Arbeitgebenden/Vorgesetzten, Jobcoach\*innen und IFD-Fachkräften Leitfadenterviews durchgeführt. Die Rekrutierung erfolgte bezogen auf Betriebe, in denen ein JC<sup>AP</sup> stattgefunden hatte. Die Teilnehmenden wurden durch die beteiligten Jobcoach\*innen und/oder IFD-Fachkräfte angesprochen. In neun Betrieben wurden 41 Leitfadenterviews (LFI) geführt (s. Tab. 2.3 und 2.4). Die zur offenen Beantwortung anregenden Fragen wurden thematisch auf den erlebten JC<sup>AP</sup>-Prozess ausgerichtet.

Tab. 2.3: Übersicht Interviewteilnehmende der Betriebe 1-5

Betrieb	1	2	3	4	5
Branche	Logistik	Gastgewerbe	Handwerk	Öffentliche Verwaltung	Gesundheits- und Sozialwesen
Betriebsgröße	Großunternehmen	Kleines Unternehmen	Kleines Unternehmen	Großunternehmen	Kleinstunternehmen
Art der Behinderung des*der Coachee	Psychische Behinderung	Hörbehinderung	Lernbehinderung	Hörbehinderung	Lernbehinderung
Anzahl der Perspektiven	6	4	5	4	4
Art der Perspektiven	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Abteilungsleitung, Teamleitung, Schwerbehindertenvertretung	Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Geschäftsführung, Teamleitung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Büroleitung, Geschäftsführung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Leitung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Geschäftsführung

Tab. 2.4: Übersicht Interviewteilnehmende der Betriebe 6-9

Betrieb	6	7	8	9
Branche	Öffentliche Verwaltung	Pädagogik	Dienstleistungen	Gesundheits- und Sozialwesen
Betriebsgröße	Großunternehmen	Kleines Unternehmen	Kleinstunternehmen	Mittleres Unternehmen
Art der Behinderung der*des Coachee	Körperliche Behinderung	Psychische Behinderung	ADHS, psychische Erkrankung	Lernbehinderung
Anzahl der Perspektiven	4	4	4	6
Art der Perspektiven	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Leitung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Geschäftsführung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Geschäftsführung	Coachee, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft, Vorgesetzte*r, Arbeitgebende*r, Kolleg*in

Nach Kontaktaufnahme und positiver Rückmeldung wurde den Teilnehmenden eine Datenschutz- und Einverständniserklärung zugesandt, die der Forschungsgruppe vor der Interviewdurchführung unterzeichnet vorlag. Die Interviews wurden für 45 bis zu 60 Minuten konzipiert und mittels eines Aufnahmegerätes auditiv gespeichert. Aufgrund der großen Fläche des Bundeslandes wurden einige Interviews online über das Videokonferenzprogramm Zoom geführt. Nach den Interviews verfassten die Interviewerinnen ein Postskript, in dem die Selbstwahrnehmung der Interviewerin, situative Aspekte und Gesprächsthemen vor und nach dem Interview festgehalten wurden. Im Verlauf der Datenerhebung war es methodisch möglich und in der Umsetzung sinnvoll, eine Überarbeitung und Anpassung der Personengruppen bezogenen Leitfäden vorzunehmen, um thematisch zu fokussieren, den folgenden Interviewteilnehmenden adäquat begegnen zu können und dem spezifischen Funktionszusammenhang der interviewten Person gerecht zu werden (Bogner et al., 2014, S. 31).

Die Interviews wurden nach den einfachen inhaltlich-semantischen Regeln (Dresing, Pehl, 2024) transkribiert. Alle Personen wurden anonymisiert und pseudonymisiert. In Anlehnung an die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) und Kuckartz und Rädiger (2024) wurden die Interviews mit Unterstützung des Programms MAXQDA 2024 ausgewertet. Hierbei wurden aus den erfragten Themenbereichen Hauptkategorien abgeleitet und im Forschungsteam gemeinsam zunächst an das Datenmaterial eines Interviews deduktiv herangetragen. In der Diskussion der Forscherinnen wurden diese Hauptkategorien überprüft, verändert und ihnen Definitionen hinterlegt, die zur Orientierung im weiteren Auswertungsprozess dienten. Zu diesen Kategorien wurden in der weiteren nach Beteiligtegruppen arbeitsteiligen Analyse der Interviews induktiv Subkategorien gebildet, die erneut diskutiert und bewertet wurden. Zu den sehr großen Hauptkategorien Bedingungen, Kommunikation, Leistungsfähigkeit, Lernen, Teilhabe sowie Nachhaltigkeit wurde der hochschulinterne und damit datenschutzkonforme Chatbot HAWKI als Unterstützungstool zur Bildung von Subkategorien herangezogen. Die fortschreitende induktiv-deduktive Analyse brachte weitere Codes hervor, von denen sich einige im vergleichenden Prozess der Auswertung als für alle Perspektiven gemeinsame Kategorien herausbildeten, andere erwiesen sich als eher spezifische Subkategorien für eine der einbezogenen Perspektiven. Zu ausgewählten Hauptthemen (Motivation,

Lernen, Prozessbewertung) wurden zu den vier Beteiligengruppen Profile zu den jeweiligen Perspektiven ausgearbeitet. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 5.2. und 6.2.

### **2.4.2. Workshops mit World Café**

Auch die World-Café-Methode stellt eine moderierte Gruppendiskussionsmethode dar. Sie ist besonders geeignet um Teilnehmende größerer Gruppen über verschiedene Fragestellungen miteinander ins Gespräch zu bringen. In vorher festgelegten Gesprächsrunden von 15-20 Minuten wurden an allen angelegten Tischen gleichzeitig unterschiedliche Frage- oder Problemstellungen besprochen und die Diskussionsstränge auf den Papiertischdecken zur Datenerfassung notiert. Nach jeder Gesprächsrunde wechselten die Teilnehmenden die Tische. Um den entstehenden Diskurs zu den einzelnen Themen zu vertiefen, durchmischten sich die Teilnehmenden zu neuen Gruppen während der Tischwechsel. Im Anschluss an den letzten Tischwechsel folgte eine Abschlussrunde im Plenum, in der die Ergebnisse der verschiedenen Tische präsentiert wurden.

Die Durchführung eines World Cafés wurde im Projektzeitraum mit größeren Veranstaltungen verbunden, die vormittags einen Informationsteil beinhalteten und nachmittags mit einem World Café fortgeführt wurden. Die für die Diskussionstische gewählten Fragestellungen wurden vom Forschungsteam auf Basis aktueller Ergebnisse und Fragestellungen, teilweise in Zusammenarbeit mit den Arbeitsgruppen des InA, entwickelt und durch den Informationsteil der Veranstaltung eingeleitet. Die Tische wurden durch Mitglieder aus dem Forschungsteam durchgehend moderiert und die Ergebnisse auf der Grundlage der beschriebenen Tischdecken im Plenum zusammenfassend vorgestellt.

Es fanden zu drei Zeitpunkten Veranstaltungen mit World-Café statt. Im Herbst 2024 ging es um die Prozessoptimierung, was nach dem JC<sup>AP</sup> passiert, die Nachhaltigkeit und die Wirksamkeit von JC<sup>AP</sup>. Im Frühjahr 2025 lag der Fokus auf Voraussetzungen für JC<sup>AP</sup> zwischen Prävention und Feuerwehr, die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen IFD und Jobcoach\*in, besonderen Herausforderungen in der Kommunikation mit betrieblich Beteiligten und wie die Nachhaltigkeit von JC<sup>AP</sup> gesichert werden kann. Im Herbst 2025 standen die Weiterführung des Netzwerks, erneut die Nachhaltigkeit, die Evaluation von JC<sup>AP</sup> sowie die KooSt im Fokus.

Die Ergebnissicherung der Diskussionen an den World Café Tischen erfolgte auf Basis der protokollierten Diskussionsaspekte auf den Tischdecken in zusammenfassenden Gedächtnisprotokollen der Tischmoderatorinnen. Die Ergebnisse dieser Diskussionsrunden wurden den Teilnehmenden zum Nachlesen zugeschickt und finden Eingang in dem vorliegenden Abschlussbericht. Sie können auch auf der Homepage der HAWK zu allen drei JC<sup>AP</sup> Forschungsprojekten gesondert eingesehen werden. Auch bei diesen Veranstaltungen wurden von allen Teilnehmenden Einverständniserklärungen zur Weiterverwendung der Ergebnisse im Rahmen der Evaluation und Berichterstellung eingeholt.

An allen Word-Cafés nahmen IFD-Fachkräfte, Jobcoach\*innen, die KooSt und Mitarbeitende des InA teil. An den Herbstworkshops 2024 nahmen 55 Teilnehmende teil. An den Frühjahrworkshops 2025 waren 59 Personen beteiligt und an den Herbstworkshops 2025 nahmen 56 Personen teil. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 3.

## 2.5. Forschungsethik

Zu Beginn des Projektes wurde bei der Ethikkommission der HAWK ein Ethikantrag gestellt. Teilnehmende der Studie können in möglicherweise vulnerable (A) und nicht-vulnerable (B) Gruppen unterschieden werden:

Gruppe A: Teilnehmende aus der Gruppe schwerbehinderter Arbeitnehmer\*innen und Gleichgestellte bzw. Coachees waren in die Datenerhebung mit der Mini-ICF-APP-S und dem Fbl involviert. Hinzu kommen aus dieser Gruppe acht Personen, die in die qualitative Datenerhebung mit Leitfadeninterviews eingebunden waren. Bei diesen Personen war besondere Sorgfalt geboten, da sie qua Behinderung möglicherweise zu einer vulnerablen Gruppe gehören. Es wurde zunächst davon ausgegangen, dass die jeweiligen Personen aufgrund ihrer Fähigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu sein, physisch und mental in der Lage sind, an Datenerhebungen teilzunehmen. Bei der Akquise und Durchführung der Datenerhebungen mit diesen Personen wurde jedoch ein besonders sorgfältiges Vorgehen gewählt. Ausschluss- und Abbruchkriterien waren den einbezogenen Personen und datenerhebenden Fachkräften vorab bekannt. Hierzu zählen auch während der Feldphase auftretende akute psychische und physische Belastungszustände.

Gruppe B: Teilnehmende Arbeitgebende, Vorgesetzte, Kolleg\*innen, Schwerbehindertenvertretungen, Kolleg\*innen, Jobcoach\*innen, IFD-Fachkräfte und Mitarbeitende des InA stellen keine vulnerablen Gruppen dar.

Für alle Teilnehmenden galten forschungsethische Prinzipien der Aufklärung, informierten Einverständniserklärung und des sicheren und anonymisierten Umgangs mit den Daten. Ein Schaden für Forschungsteilnehmende, insbesondere Arbeitnehmer\*innen mit Schwerbehinderung und Gleichstellung, war durch die Datenerhebungen (Fragebögen, Interviews) zunächst nicht zu erwarten. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass für Forschungsbeteiligte der Gruppe A durch die Datenerhebungen mögliche Belastungssituationen entstehen könnten. Folgende Maßnahmen waren vorgesehen, um bei der Akquise der Forschungsteilnehmenden der Gruppe A und Durchführung der Datenerhebungen möglichen Belastungssituationen für die teilnehmenden Arbeitnehmer\*innen mit Behinderung vorzubauen. Teilnehmende der Gruppe A wurden über IFD-Fachkräfte und Jobcoach\*innen akquiriert. Es wurde darum gebeten, bei der Empfehlung die psychische Stabilität möglicher Teilnehmer\*innen zu berücksichtigen.

Alle personenbezogenen Daten aus den Fragebögen, Interviews und Fokusgruppen wurden bei der Verschriftlichung, Auswertung und Speicherung anonymisiert und pseudonymisiert, sodass weitgehend keine Rückschlüsse auf die jeweilige Person möglich sind. Es kann jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden, dass sich Forschungsbeteiligte aufgrund von transkribierten Aussagen in Interviews untereinander identifizieren können. Diese Möglichkeit wurde vor der Datenerhebung mit den Teilnehmenden thematisiert. Um die Vertraulichkeit der personenbezogenen Daten zu gewährleisten, wurden die Daten nur zur internen Datenanalyse genutzt. Darüber wurden die teilnehmenden Personen in einer Einwilligungserklärung informiert.

### 3. Prozessevaluation und -optimierung

#### Abkürzungsverzeichnis

EAA	Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgebende
FAQ	Frequently Asked Questions
Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
HB	Hörbehinderung
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JCAP	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoSt	Jobcoaching <sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>
Mini-ICF-APP-S	ICF = Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit APP = Dimensionen Aktivität und Partizipation und bei psychischen Störungen S = Selbstbeurteilung

#### Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1: World Café Tisch zur Koordinierungsstelle in Oldenburg, 02.09.25 .....	18
Abb. 3.2: World Café Tisch zur Koordinierungsstelle in Hildesheim, 12.09.25 .....	18
Abb. 3.3: Organisation und Zuständigkeiten im Niedersächsischen Jobcoaching <sup>AP</sup> .....	19

#### Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Übersicht zu vorhandenen Netzwerkstrukturen im Jobcoaching <sup>AP</sup> in Niedersachsen .....	20
---	----

Das vorliegende Kapitel zeigt eine beachtliche Entwicklung im Jobcoaching<sup>AP</sup> (JCAP)-Prozess seit den Empfehlungen aus dem Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“ (JoNiMa) (Marotzki et al., 2024). Es wurden wesentliche Fortschritte in den Bereichen Jobcoach-Pool, Prozessgestaltung, Handbuch/Berichtswesen, Digitalisierung, Kommunikation und im speziellen Bereich Hörbehinderung (HB) erzielt. Es bestehen jedoch weiterhin Herausforderungen, insbesondere im Bereich der vollständigen Digitalisierung, der Kommunikation zwischen den Akteur\*innen und der Ressourcenallokation für Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit.

### 3.1. Detaillierte Analyse der empfohlenen Bereiche aus JoNiMa

**Koordinierungsstelle (KooSt):** Die personelle Ausstattung der KooSt mit einer Vollzeit- und einer Teilzeitstelle wurde mit Empfehlung aus JoNiMa umgesetzt. Ab 2026 werden die Stellen (in % angegeben) weiter ausgebaut: 100% Integrationsfachdienst (IFD) Hildesheim, 75% IFD Osnabrück und 75% in IFD Lüneburg (JoSt, 11.12.2025). Auf die Notwendigkeit eines weiteren Ausbaus deuten die Ergebnisse der Diskussionen der Herbstworkshops 2025 hin, um die Aufgaben der KooSt zu erweitern und sich weiter zu professionalisieren (z.B. IT-Support, Statistik, Fortbildung) (Marotzki et al., 2025a). Die KooSt-Stellen sind weiterhin bei Integrationsfachdienst (IFD)-Trägern angesiedelt, da eine Ansiedlung im Integrationsamt (InA) aktuell nicht möglich ist. Dies wird jedoch vom InA langfristig angestrebt. Für die KooSt selbst wurde für den Fall steigender Fallzahlen und der Zunahme von Aufgaben im Bereich Qualitätsmanagement ein weiterer **personeller Ausbau** für notwendig gehalten.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Herbstworkshops 2025 zu den Aufgaben der KooSt, der Koordination der JCAP-Abläufe, Qualitätsmanagement, Fortbildungen, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit detaillierter vorgestellt (Marotzki et al., 2025a) (s. Abb. 3.1 & 3.2).

**Die Koordination von JCAP-Abläufen:** Hier wurde die geleistete Arbeit und das laufende Management der KooSt von den Teilnehmenden sehr positiv hervorgehoben. Besonders genannt wurden dabei das Monitoring im Berichtswesen, das Matching von Jobcoach\*innen und Coachees. Dass die KooSt in Krisenfällen und bei Unsicherheiten in Prozessen auch kurzfristig Unterstützung leistet, wurde als wichtig angesehen. Auch die Begleitung einer KooSt-Mitarbeiterin in den Betrieb in Konfliktfällen wurde als sinnvoll angesehen. Kritisch betrachtet wurde, dass die KooSt keinen eigenen IT-Support hat und die Berichtsvorlagen selbst aufbereiten muss. Die Nutzung des bisherigen Falldokuments als PDF-Lösung, das Dokumentationsstool eines Falls, sei nur ein Schritt zur eigentlichen Digitalisierung und sei in der Nutzung noch mit Problemen verbunden. Hier wird sich gewünscht, dass die JCAP-Steuerung im Integrationsamt (JoSt) Hilfestellung leistet.

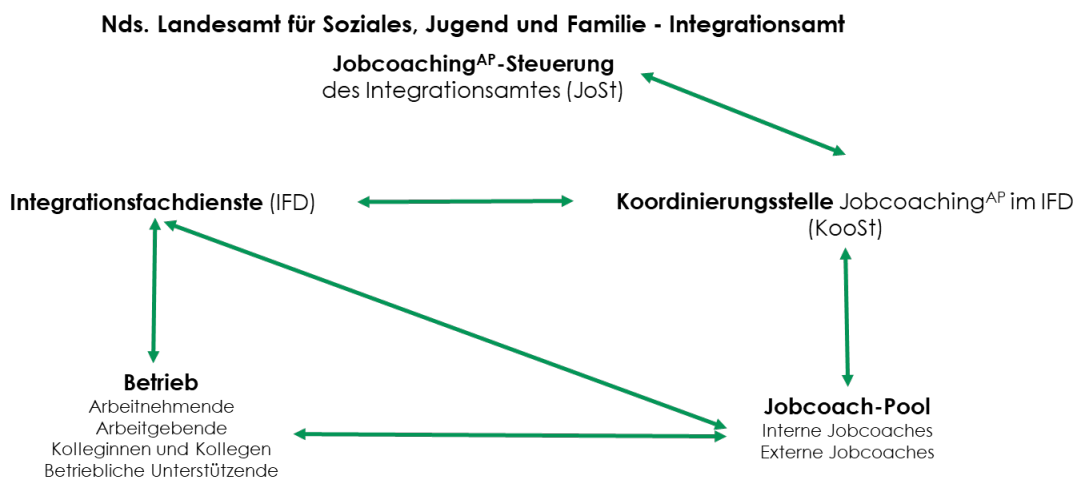
Das **Qualitätsmanagement** ist eng verknüpft mit dem Strang der Fortbildungen im Sinne der Qualitätssicherung. Hier wurde das bestehende Angebot der Erklärsprechstunde als Informationsmedium positiv hervorgehoben. Für Kolleg\*innen, die eine Stelle im IFD neu antreten, bieten die IFD und auch die KooSt Unterstützung an. Gewünscht wird sich für neue Fachkräfte ein persönliches Kennenlernen mit der KooSt, bei dem auch die Aufgaben der KooSt vorgestellt werden. Die KooSt sammelt bereits relevante Informationen über JCAP und zu den Schwachstellen im niedersächsischen Ablauf. Dies sollte auch über eine **Statistik** in Zukunft fortgeführt werden, um Prozesse auf dieser Basis weiter zu optimieren. Aus diesen Informationen könnten auch Überarbeitungen der Handreichung zum JCAP resultieren, bspw. spezielle Informationen zur Durchführung im HB-Bereich (es gibt spezielle IFD für HB). Relevante Angaben und Zahlen zu erfolgreichen JCAP-Verläufen könnten auch zur Überzeugung von Kostenträgern und Betrieben hilfreich sein. Angeregt wurde auch eine Übersicht über bestehende thematisch relevante Netzwerkstrukturen in den Regionen und für das Bundesland. Im Sinne der Qualitätssicherung wird der schon bestehende gute **Kontakt zu JCAP-Weiterbildungsanbietern** als wichtig eingeschätzt. Hier stelle die KooSt das niedersächsische Vorgehen regelmäßig in den neuen Jahrgängen der Weiterbildungen vor, um so den niedersächsischen Jobcoach-



Hier werden bereits IFD-Jobcoach\*innen bei freien Kapazitäten eingesetzt. Für IFD-Fachkräfte ist ein Kennenlernen der Jobcoach\*innen im regionalen Umfeld ein Anliegen, um so die Zusammenarbeit auch jenseits der Zusammenarbeit in JC<sup>AP</sup>-Verläufen zu vertiefen. Neben regionalen Netzwerktreffen könnten auf einer internen Homepage Steckbriefe zu den Jobcoach\*innen Auskunft geben.

**IFD interne und externe Jobcoach\*innen:** Die Einrichtung eines Jobcoach -Pools mit klaren Aufnahmeformalitäten ist ein großer Erfolg. Die Kombination aus internen und externen Jobcoach\*innen sowie die Nutzung interner Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit bei geringer Auslastung zeugen von effizienter Ressourcennutzung. Es herrscht, wie in JoNiMa empfohlen, eine Rollentrennung zwischen den IFD-Fachkräften und IFD-Jobcoach\*innen. Die regionale Versorgung und Stellenimplementierung in IFD wurde u.a. durch die Weiterbildung zu IFD-Jobcoach\*innen weiter ausgebaut. Aktuell befinden sich 65 Jobcoach\*innen im Jobcoach -Pool (Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, 2025a). Das Verhältnis von internen und externen Jobcoach\*innen wurde lange skeptisch gesehen. Doch die Beauftragungslage aller drei Jobcoach\*innen Gruppen (IFD-Jobcoach\*innen, angestellt bei Trägern, freiberuflich Tätige) zeigt keine Hinweise auf eine Bevorzugung oder Benachteiligung einer bestimmten Gruppe (Poster 4, JoNi Posterstrecke, 2025).

**Prozessgestaltung:** Die wiederholte Überarbeitung des Ablaufdiagramms zeigt ein Engagement für kontinuierliche Verbesserung. Die Aktualisierung des Diagramms bis September 2024 (Version 4.0)<sup>1</sup> signalisiert eine fortlaufende Anpassung an neue Erkenntnisse und Herausforderungen. Außerdem wurde an der Organisations- und Zuständigkeitsstruktur gearbeitet (s. Abb. 3.3). Um die Bearbeitung von Anträgen und die Kommunikation zwischen KooSt und dem InA zu beschleunigen und zu zentralisieren, wurde eine Jobcoaching<sup>AP</sup> Steuerung (JoSt) im InA eingeführt.



**Abb. 3.3: Organisation und Zuständigkeiten im Niedersächsischen Jobcoaching<sup>AP</sup> (Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, 2025a)**

<sup>1</sup> Ablaufdiagramm unter: [https://jobcoaching-ap.hawk.de/sites/default/files/2025-02/2024-11-12\\_Ablaufplan%20Jobcoaching%20mit%20Koordinierungsstelle.pdf](https://jobcoaching-ap.hawk.de/sites/default/files/2025-02/2024-11-12_Ablaufplan%20Jobcoaching%20mit%20Koordinierungsstelle.pdf)

<sup>3</sup> Falldokument: [https://jobcoaching-ap.hawk.de/sites/default/files/2025-01/2024-09-30\\_Falldokument\\_Jobcoaching%20AP\\_Version%206.0%20-%20MUSTER.pdf](https://jobcoaching-ap.hawk.de/sites/default/files/2025-01/2024-09-30_Falldokument_Jobcoaching%20AP_Version%206.0%20-%20MUSTER.pdf)

**Handbuch und Berichtswesen:** Das Handbuch hat bisher noch keine Überarbeitung erfahren, allerdings wird eine Aktualisierung und Optimierung seitens der KooSt angestrebt (Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, 2025a). Zwischenzeitlich wurde aber eine Handreichung<sup>2</sup> zum Ablaufdiagramm entwickelt (Stand: 12.11.2024), was ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Praxisnutzung darstellt. Die kontinuierliche Anpassung des Falldokuments<sup>3</sup> (Version 6.0) und die zusätzlichen Anhänge mit Checklisten zur Arbeitserleichterung, Vereinbarung zur Zusammenarbeit und zum Leistungsnachweis für erbrachte Stunden im laufenden Prozess, erleichtern die Arbeit v. a. für IFD-Fachkräfte<sup>4</sup>.

**Digitalisierung:** Hier besteht weiterhin Handlungsbedarf. Während ein SharePoint für die interne Dokumentation der KooSt und der Kommunikation zwischen KooSt und JoSt eingerichtet wurde, fehlt eine digitale Lösung für alle Akteur\*innen. Hier liegt die Schwierigkeit v.a. bei der Einbindung der IFD-Träger und externer Jobcoach\*innen in das Landesnetz.

**Erhebungsinstrumente:** Die Nutzung von Erhebungsinstrumenten hat im vorliegenden Projekt eine erhebliche Rolle gespielt. Es wurden dazu im April 2024 Schulungen angeboten und den Jobcoach\*innen des Niedersächsischen Jobcoach -Pools der Fragebogen zur betrieblichen Integration (Fbi) zur Verfügung gestellt sowie das Mini-ICF-APP-S den IFD-Fachkräften. Festzustellen ist hierzu, dass diese Instrumente in der Durchführung von JCAP nicht akzeptiert und nicht angewendet wurden. In anderen Kapiteln wird dies näher beschrieben (s. Kap. 2.2.2, 2.2.4 & 7).

**Kommunikation:** Die Einführung von Erklärsprechstunden ist positiv, um Neuigkeiten und Änderungen zu kommunizieren. Eine Handreichung zur Kommunikation (klare Definition von Erwartungen und Verantwortlichkeiten) zwischen den Akteur\*innen könnte eine sinnvolle Ergänzung darstellen – so die Anregung aus dem Frühjahresworkshop (Marotzki et al., 2025b). Die KooSt gab zwischenzeitlich den Ausblick, den Ausbau von Kollegialen Fallberatungen, Supervisionen, Schulungsangebote sowie Netzwerkveranstaltungen (wie sie jährlich durch die HAWK durchgeführt wurden) anzugehen (Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, 2025a). Im Herbstworkshop 2025 wurden bestehende Netzwerkstrukturen zusammengefasst (s. Tab. 3.1).

**Tab. 3.1: Übersicht zu vorhandenen Netzwerkstrukturen im Jobcoaching<sup>AP</sup> in Niedersachsen**

	<b>Netzwerkstruktur</b>	<b>Akteur*innengruppe</b>	<b>Aktuelle Zuständigkeit</b>
1	Jobcoach*innen Netzwerk Treffen Nds.	Alle Jobcoaches	Eva-Maria Assauer und Clemens Schnell
2	Erklärsprechstunde der KooSt	Alle Akteur*innengruppen	KooSt
3	Kollegiale Fallberatung	IFD-Jobcoaches	Interne Organisation innerhalb der Akteur*innengruppe
4	Deutsche Gesellschaft für Jobcoaching <sup>AP</sup> (DGJCAP)	Alle Jobcoach*innen bundesweit	DGJCAP
5	Supervision	IFD-Jobcoach*innen	Teilnahme im jeweiligen Integrationsfachdienst
6	HAWK World Cafés	Alle Akteur*innengruppen	HAWK
7	Öffentlichkeitsarbeit mit Arbeitgebenden	IFD-Fachkräfte und IFD-Jobcoach*innen	Organisation je Integrationsfachdienst

<sup>4</sup> Weitere Anhänge: <https://jobcoaching-ap.hawk.de/de/aktuelles/download>

8	Regionale Dienstbesprechungen	IFD-Fachkräfte und IFD-Jobcoach*innen	JoSt
9	Untergruppe Jobcoaching <sup>AP</sup>	Berufene Mitglieder aus IFD-Fachkräften, IFD-Jobcoach*innen	Interne Organisation innerhalb der Gruppe

Im Frühjahresworkshop 2025 wurden Anregungen von den Akteur\*innen aus dem Feld zur Kommunikationsverbesserung in JCAP-Prozessen gegeben. Da unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, wer in der Bringschuld bzw. Holschuld bezüglich relevanter Informationen ist, wurde vorgeschlagen, zu Beginn des Prozesses gemeinsam zu definieren, welche Erwartungen die jeweiligen Rollen aneinander haben. Einige Jobcoach\*innen vertreten die Auffassung, dass sich die IFD-Fachkraft vollständig aus dem JCAP-Prozess zurückziehen und die Informationsweitergabe ausschließlich durch die\*den Jobcoach\*in erfolgen sollte. Andere wiederum wünschen sich eine aktivere Rolle der IFD-Fachkraft, etwa durch gezieltes Nachfragen oder begleitende Abstimmungen. Neben den individuellen Erwartungen der Fachkräfte hängt die Ausgestaltung der Zusammenarbeit auch stark von dem\*der jeweiligen Coachee ab. In einigen Fällen übernimmt die IFD-Fachkraft während des JCAP zusätzliche Aufgaben – beispielsweise im privaten oder psychosozialen Bereich der\*des Coachee\*s – was eine durchgehende IFD-Begleitung während des JCAP erforderlich macht. In anderen Fällen entfällt diese Rahmung. Es wurde nochmals betont, dass die Aufgaben des\*der Jobcoach\*in ausschließlich den beruflichen Kontext der\*des Coachee\*s betreffen. Interviewanalysen (s. Kap 5) geben Hinweise darauf, dass eine kontinuierliche Begleitung der IFD-Fachkraft während des JCAP Prozesses fallabhängig sinnvoll ist (Marotzki et al., 2025b).

**HB-Bereich:** Die Entwicklung von Anhängen für den HB-Bereich und die Anpassung des Falldokuments sind wichtige Schritte zum weiteren Ausbau dieses Bereichs. Die Förderung von gebärdensprachkompetenten Jobcoach\*innen ist entscheidend, auch wenn dies derzeit eine Herausforderung darstellt. Im Rahmen der JoNi-Interviewerhebung wurden jedoch auch von einer guten Zusammenarbeit mit Gebärdensprachdolmetscher\*innen im Prozess berichtet. Die Klärung der Verantwortlichkeit für die Organisation von Dolmetscher\*innenleistungen sollte schriftlich festgehalten werden. In den Frühjahresworkshops 2025 bestand zwischen den Akteur\*innen Einigkeit darüber, dass das Erstgespräch durch IFD-Fachkräfte organisiert werden sollte, während Folgeaufträge im Prozess durch Jobcoach\*innen organisiert werden müssten (Marotzki et al., 2025b).

**Öffentlichkeitsarbeit:** Die Erstellung von PowerPoint-Präsentationen mit Best Practice Beispielen aus dem HB-Bereich werden für die Öffentlichkeitsarbeit in Betrieben gerade erarbeitet. Darüber hinaus wurden Flyer erstellt, wobei die Akteur\*innen im Feld sich eine Überarbeitung sowie eine Erweiterung des Portfolios um z. B. Leichte Sprache wünschen (Marotzki et al., 2025a). Die KooSt erstellt aktuell Frequently Asked Questions (FAQ) (interne Protokolle), was ein wichtiges Instrument zur Bekanntmachung des JCAP darstellt. Die Einbindung von IFD-Jobcoach\*innen in die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit ist eine sinnvolle Nutzung der Ressourcen. Außerdem leistet auch die KooSt Öffentlichkeitsarbeit z. B. durch den Austausch mit anderen Inklusions- und Integrationsämtern anderer Bundesländer oder der Vorstellung des niedersächsischen Jobcoach -Pools in den Weiterbildungsstätten für JCAP, zur Gewinnung weiterer Jobcoach\*innen. Eine Jobcoach\*innen-Landkarte für Niedersachsen wäre ebenfalls ein mögliches Medium für die Öffentlichkeitsarbeit. Zur bundesweiten Öffentlichkeitsarbeit wurde der Vorschlag der Nutzung von Social Media Plattformen, wie TikTok oder YouTube eingebracht, wo z. B. Best-Practice Beispiele vorgestellt werden könnten. Eine Gewinnung von weiteren Kostenträger\*innen wurde ebenfalls als ein zukünftiges Ziel für die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit gesehen. Es kam zudem die Anregung, die KooSt öffentlichkeitswirksam

mit einer Internetseite zu präsentieren und dort ihre Aufgaben darzustellen und recherchierte sinnvolle Fortbildungsmöglichkeiten zu verlinken.

### **3.2. Fazit**

Die Entwicklungen der Implementierung des JC<sup>AP</sup>-Prozesses in Niedersachsen sind insgesamt positiv. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und die aktive Einbindung der Beteiligten haben in der Zwischenzeit seit der JoNiMa-Studie zu einer deutlichen Steigerung der Qualität der Maßnahme geführt. Die Umsetzung der hier dargelegten Empfehlungen kann dazu beitragen, die Effizienz und Effektivität des JC<sup>AP</sup> weiter zu steigern und die Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt nachhaltig zu fördern.

## 4. Falldaten und Zeiterfassung der Jobcoaching<sup>AP</sup>-Fälle

### Abkürzungsverzeichnis

GdB	Grad der Behinderung
GS-Dolmetscher*innen	Gebärdensprachdolmetscher*innen
Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
HB	Hörbehinderung
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JC <sup>AP</sup>	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoSt	Jobcoaching <sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt
KI	Konfidenzintervall
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>
M	Mittelwert
Mini-ICF-APP-S	ICF = Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit APP = Dimensionen Aktivität und Partizipation und bei psychischen Störungen S = Selbstbeurteilung
n/N	Größe der Stichprobe
sbM	Schwerbehinderter Mensch
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
World Café	WC

### Abkürzungsverzeichnis

Abb. 4.1: Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	25
Abb. 4.2: Anzahl der Coachees geteilt nach Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	26
Abb. 4.3: Alter der Coachees bei der Initiierung unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	27
Abb. 4.4: Ausbildungsstand der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	28
Abb. 4.5: Grad der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	29
Abb. 4.6: Branche unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	30
Abb. 4.7: Zugehörigkeit der niedersächsischen JC <sup>AP</sup> Fälle zu den IFD unterteilt in Status .....	32
Abb. 4.8: Arbeitsverhältnisse der beauftragten Jobcoach*innen unterteilt in Status von JC <sup>AP</sup> -Fällen .....	33
Abb. 4.9: Matching: Ausfallkriterien pro Fall.....	34
Abb. 4.10: Dauer der einzelnen Abschnitte der Initiierungsphase .....	37
Abb. 4.11: Dauer der einzelnen Abschnitte in der Durchführungsphase - abgeschlossene Fälle.....	39
Abb. 4.12: Mittelwerte der Abschnitte in Tagen für Jobcoaching <sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen .....	39
Abb. 4.13: Einschätzung der Fähigkeiten bezüglich der 13 Dimensionen des Mini-ICF-S.....	47
Abb. 4.14: Bereichsmittelwerte der Coachees vor – und während des JC <sup>AP</sup> .....	48

## Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1: Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	26
Tab. 4.2: Anzahl der Coachees geteilt nach Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	27
Tab. 4.3: Alter der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	27
Tab. 4.4: Ausbildungsstand der Coachees - in Status von JC <sup>AP</sup> Fällen höchster Studienabschluss.....	28
Tab. 4.5: Art der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen.....	29
Tab. 4.6: Grad der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	30
Tab. 4.7: Branche unterteilt in Status von Jobcoaching <sup>AP</sup> Fällen .....	31
Tab. 4.8: Anzahl an Jobcoach*innen, die jeweils die Fälle (unterteilt in Status) betreut haben .....	33
Tab. 4.9: Einsatz von Gebärdensprachdolmetscher*innen + Jobcoach*innen mit Gebärdenskompetenz..	35
Tab. 4.10: Prozentuale Anteile der Indikationen.....	35
Tab. 4.11: Fachdienstliche Einschätzung der IFD in der Initiierungsphase über alle Status .....	36
Tab. 4.12: Fachdienstliche Einschätzung der IFD - abgeschlossene und abgebrochene Fälle.....	36
Tab. 4.13: Daten der Abschnitte für Jobcoaching <sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen.....	40
Tab. 4.14: Daten der Abschnitte für Jobcoaching <sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen .....	41
Tab. 4.15: Zeitspannen zwischen den Prozessabschnitten im Maßnahmeverlauf - aktive Fälle .....	41
Tab. 4.16: Zeitspannen zwischen den Prozessabschnitten im Maßnahmeverlauf - abgebrochene Fälle ..	42
Tab. 4.17: Kündigungsabsicht am Anfang des Jobcoaching <sup>AP</sup> unterteilt in Status der Fälle.....	44
Tab. 4.18: Status des Arbeitsverhältnisses nach Jobcoaching <sup>AP</sup> unterteilt in Status .....	44
Tab. 4.19: Arbeitsverhältnis unterteilt in Status .....	44
Tab. 4.20: Veränderung durch die Maßnahme Jobcoaching <sup>AP</sup> .....	45

### 4.1. Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Falldatenerhebung und der Zeiterfassung im Rahmen der Maßnahme „Jobcoaching am Arbeitsplatz“ (JC<sup>AP</sup>) vorgestellt. Die Falldatenerhebung enthält Daten zu den teilnehmenden Personen (Coachees), den Jobcoach\*innen und den jeweiligen Unternehmen, in denen die Maßnahmen stattgefunden haben. Für die Auswertung wurden die Daten vom 1.10.2022 bis 07.10.2025 verwendet. Die Auswertungen beziehen sich nicht immer auf alle Status aufgrund von fehlenden Daten und einer Priorisierung aufgrund von Erfassungskapazitäten.

### 4.2. Ergebnisse der Falldatenerfassung

Die Ergebnisse der Auswertung sind in sieben Unterkapitel unterteilt:

- 4.2.1. Status der Fälle
- 4.2.1. Zielgruppe
- 4.2.3. Branche der Betriebe
- 4.2.4. Daten zur Initiierung
- 4.2.5. Zeiterfassung
- 4.2.6. Verlängerungen
- 4.2.7. Kündigungsabsicht und Kündigungen und
- 4.2.8. Auswertung der Instrumente

In dem Unterkapitel *Status* der Fälle wird aufgezeigt, in welcher Phase des JC<sup>AP</sup>-Prozesses sich die Fälle am Ende der Datenerfassung befinden. Als *Zielgruppe* werden fünf Merkmale der Personen, die durch die Maßnahme JC<sup>AP</sup> erreicht wurden, beschrieben. Im Unterkapitel *Art der Betriebe* werden die Betriebe, in denen die Maßnahme durchgeführt wurde, nach Branche aufgeteilt.

Zudem wurden genauere Daten zu der Initiierungsphase (vom betrieblichen Erstgespräch bis zum Start eines\*r Jobcoach\*in im Betrieb) wie die Indikation, das Matching und die beteiligten Integrationsfachdienste (IFD) und die beauftragten Jobcoach\*innen erfasst. Im Unterkapitel *Zeiterfassung* wird aufgezeigt, wie lange die einzelnen Phasen dauern. Verlängerungen werden anhand der Zeit und der erhöhten Stunden beschrieben. Im siebten Unterkapitel werden die Ergebnisse der Teilstichprobe, die den FbI und das Mini-ICFs ausgefüllt haben, dargestellt.

#### 4.2.1. Status der Fälle

Die Zielgruppe der Coachees umfasst insgesamt 72 Personen, die im betrachteten Zeitraum das vollständige JC<sup>AP</sup> durchlaufen und abgeschlossen haben. Zusätzlich haben 37 Personen das JC<sup>AP</sup> vorzeitig abgebrochen. Ein weiterer Fall befindet sich derzeit in einer Pausenphase. Zum 07.10.2025 befinden sich 81 Fälle im aktiven Verlauf, das bedeutet, die Maßnahmen wurden begonnen, aber noch nicht abgeschlossen. Dies stellt die größte Gruppe dar. In 50 Fällen wurde im Vorfeld kein Bedarf für ein JC<sup>AP</sup> festgestellt, das heißt, ein Fall wurde bei der Koordinierungsstelle (KooSt) angefragt und das Falldokument (einheitliches Dokumentationsdokument) durch sie versendet, der Prozess aber vor der Einschaltung eingestellt.

In Grafik 4.1 und Tab. 4.1 ist der Status dargestellt. Ein erheblicher Anteil der Datensätze weist fehlende Angaben auf. Für alle Personen, die das JC<sup>AP</sup> abgeschlossen haben, sowie für den pausierenden Fall liegen fast vollständige Daten vor (variiert je nach Variable). Bei den abgebrochenen Fällen fehlt bei einer Person ein Datensatz. Im Bereich der aktiven Fälle sind bei neun Personen keine vollständigen Informationen verfügbar. In der Gruppe, bei der kein Bedarf für ein JC<sup>AP</sup> festgestellt wurde, fehlen die Daten bei 43 Personen. Das Fehlen ist darin begründet, dass die Falldokumente nicht mehr vollständig ausgefüllt wurden, sobald ein JC<sup>AP</sup> nicht zustande kam oder, wenn es abgebrochen wurde.

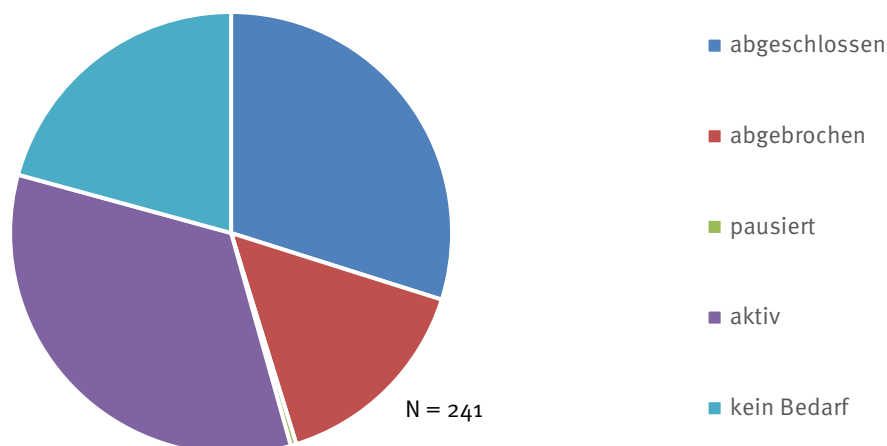


Abb. 4.1: Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen zum Zeitpunkt bis 07.10.2025 (N = 241)

Tab. 4.1: Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen zum Zeitpunkt Ende 07.10.2025

	Häufigkeit	Prozent
abgeschlossen	72	29,9%
abgebrochen	37	15,4%
pausiert	1	0,4%
aktiv	81	33,6%
kein Bedarf	50	20,7%
Gesamt	241	100,0 %

#### 4.2.2. Zielgruppe

##### Geschlecht

47,3% der Coachees sind weiblich und 52,7 % sind männlich, wenn alle Statusfälle betrachtet werden. Bezüglich der Variable Geschlecht fehlen insgesamt 53 Daten, weshalb nur 188 Fälle dargestellt werden können. Bei den folgenden Variablen zur Zielgruppe trifft das ebenso zu, sodass nur 187 - 188 Fälle dargestellt werden können, da einmal 54 Daten fehlen. In Abb. 4.2 und Tab. 4.2 ist die Verteilung nochmal bezüglich der einzelnen Status dargestellt. Im JC<sup>AP</sup> wurden bei den abgeschlossenen Fällen mehr Männer erreicht. Dass mehr Männer ein JC<sup>AP</sup> bekamen, entspricht der höheren Erwerbstätigkeit von Männern gegenüber Frauen, in Deutschland, in 2024. (Statistisches Bundesamt, 2025). Jedoch ist zu sehen, dass bei den aktiven Fällen mehr Frauen als Männer erreicht werden.

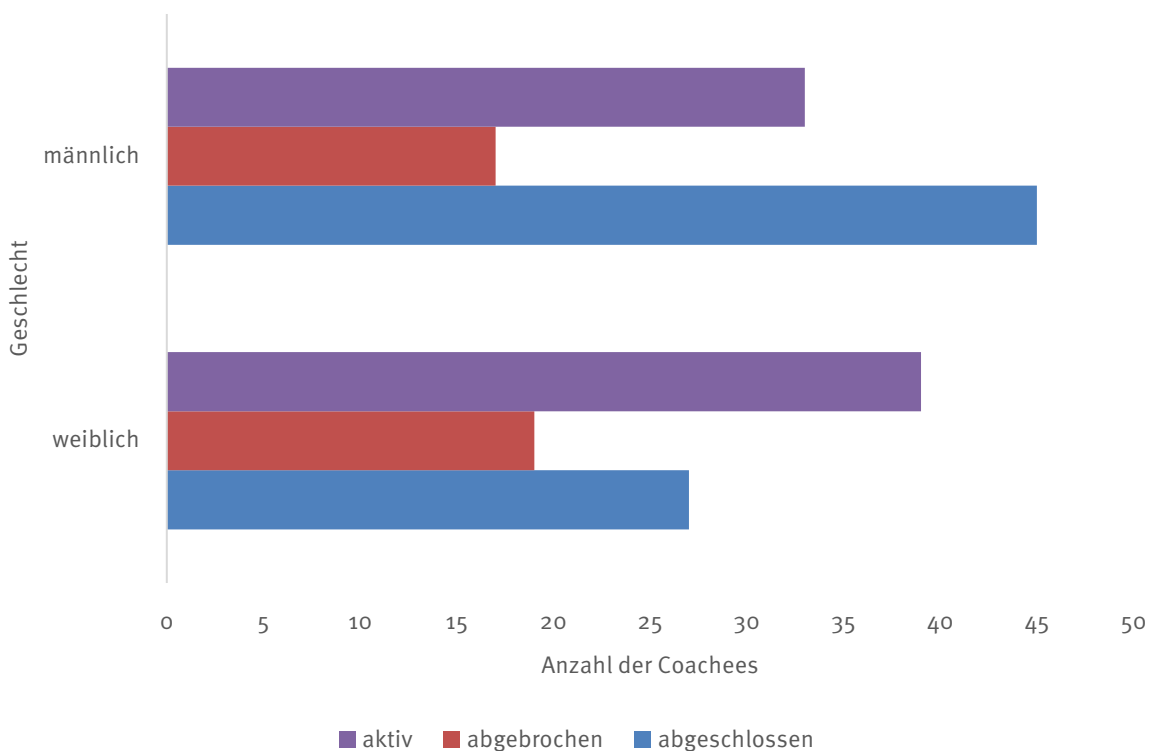


Abb. 4.2: Anzahl der Coachees unterteilt nach Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen (n = 188)

Tab. 4.2: Anzahl der Coachees unterteilt nach Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Status	abgeschlossen	27	45	72
	abgebrochen	19	17	36
	pausiert	1	0	1
	aktiv	39	33	72
	kein Bedarf	3	4	7
Gesamt		89	99	188

## Alter

Das Alter der Gesamtgruppe der betrachteten Coachees beträgt  $M = 42,97$  ( $SD = 12,21$ ). Es verteilt sich von 21 bis 64 Jahren, somit fast über die gesamte berufliche Laufbahn. In Abb. 4.3 ist zu sehen, dass es mehr aktive Fälle mit Coachees zwischen 31-50 Jahren gibt, als bei den Personen mit Status abgebrochen. Das Verhältnis dreht sich bei der Gruppe 51 bis 70 Jahre um. Die Mittelwerte für die Status befinden sich in Tab. 4.3.

Wie alt waren die Coachees bei der Initiierung des Jobcoachings<sup>AP</sup>?

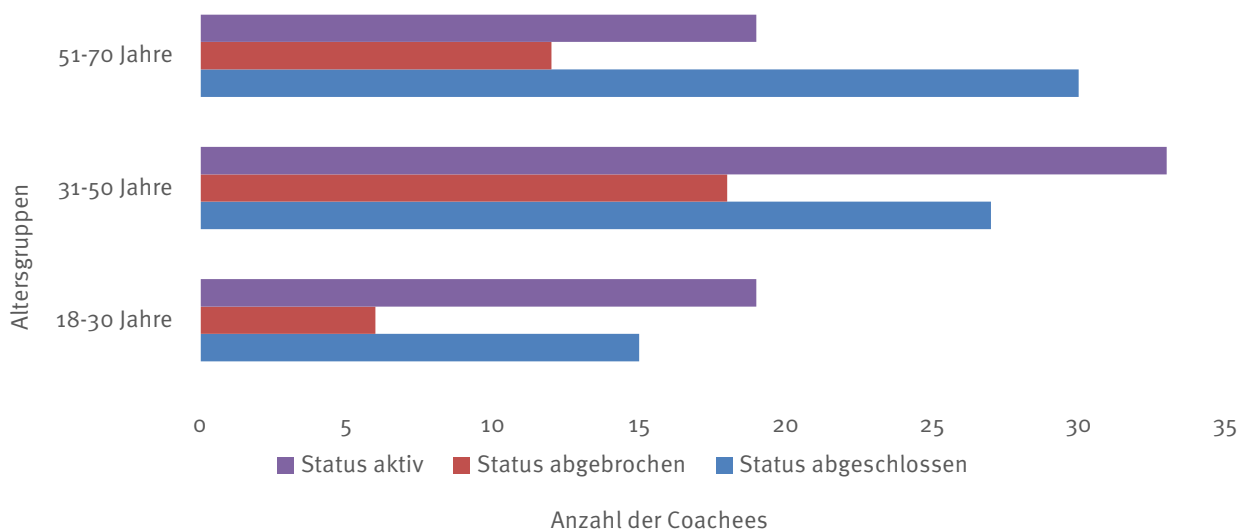


Abb. 4.3: Alter der Coachees bei der Initiierung unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen (n = 187)

Tab. 4.3: Alter der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

	n	Minimum	Maximum	Mittelwert	SD
Alter alle	187	21	64	42,97	12,21
Alter abgeschlossen	72	23	63	44,44	12,58
Alter abgebrochen	36	22	64	45,31	11,38
Alter aktiv	71	21	64	39,92	12,04

\*hier fehlt eine weitere Person, sodass es n = 188 ist und nicht 187

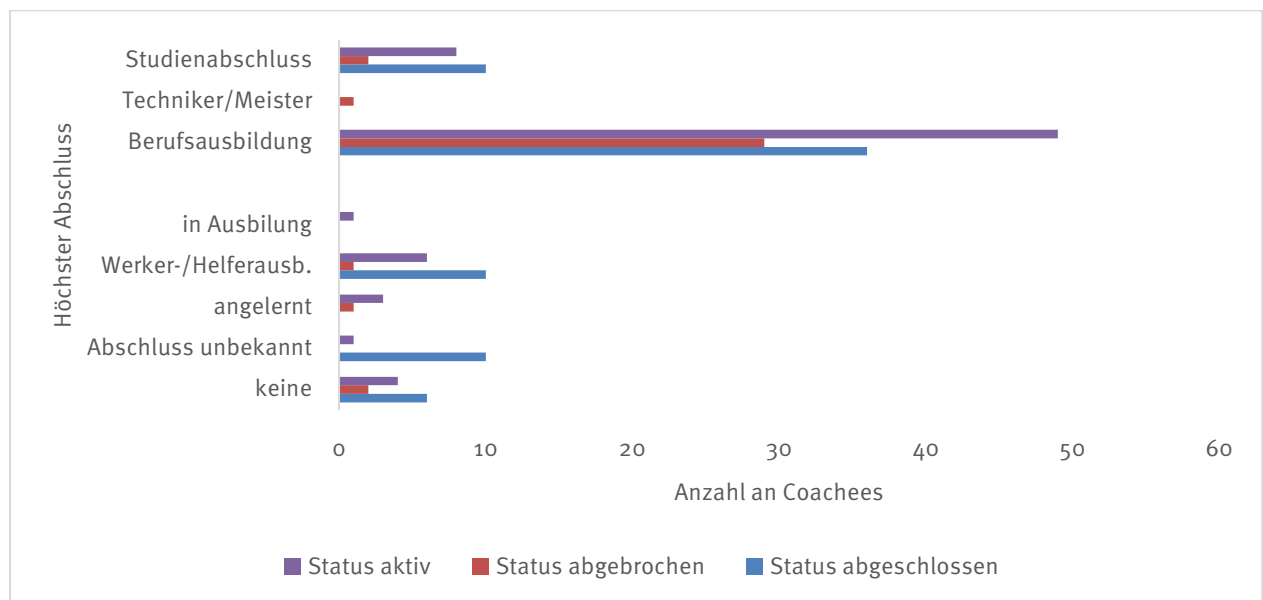
## Höchster Abschluss

Mehr als die Hälfte der Coachees (62,2%) haben eine Berufsausbildung. 10,6% haben ein Studium. Die Kategorien: keine, Abschluss unbekannt, angelernt, Werker\*innen-/Helfer\*innenausbildung und in Ausbildung, machen zusammen 26,6% aus. Bezüglich der Anzahl der Coachees pro Ausbildungsstand gibt es

wenig Unterschiede über die Status, jedoch sind 80,6% mit Berufsausbildung bei den abgebrochenen und 50% bei den abgeschlossenen Fällen einzuordnen.

**Tab. 4.4: Ausbildungsstand der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen Höchster Studienabschluss**

	Abgeschlos- sen n (%)	Abgebro- chen n (%)	Pausiert n (%)	Aktiv n (%)	kein Bedarf n (%)	Gesamt n (%)
keine	6 (8,3 %)	2 (5,6 %)	0 (0,0 %)	4 (5,6 %)	1 (14,3 %)	13 (6,9%)
Abschluss unbekannt	10 (13,9 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (1,4 %)	1 (14,3 %)	12 (6,4%)
angelernt	0 (0,0 %)	1 (2,8 %)	0 (0,0 %)	3 (4,2 %)	1 (14,3 %)	5 (2,7%)
Werker*in- /Helfer*in- ausb.	10 (13,9 %)	1 (2,8 %)	0 (0,0 %)	6 (8,3 %)	2 (28,6 %)	19 (10,1%)
in Ausbil- dung	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (1,4 %)	0 (0,0 %)	1 (0,5%)
Berufsausbil- dung	36 (50,0 %)	29 (80,6 %)	1 (100,0 %)	49 (68,1%)	2 (28,6 %)	117 (62,2%)
Techni- ker*in/Meis- ter*in	0 (0,0 %)	1 (2,8 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (0,5%)
Studienab- schluss	10 (13,9 %)	2 (5,6 %)	0 (0,0 %)	8 (11,1%)	0 (0,0 %)	20 (10,6%)
<b>Gesamt</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>72</b>	<b>7</b>	<b>188</b>



**Abb. 4.4: Ausbildungsstand der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen** (\*n = 180; Gesamt n = 188, aufgrund des Platzes wird die Kategorie pausiert mit n = 1 und die Kategorie kein Bedarf n = 7 nicht dargestellt in der Grafik)

### Art der Behinderung

Die psychische Behinderung wird in nahezu allen Statusgruppen (außer in der Kategorie "pausiert") am häufigsten genannt und macht z. B. unter den „abgebrochenen“ Fällen 38,9 % und unter „abgeschlossenen“ Fällen 31,9 % aller dokumentierten Fälle aus. Bei den abgeschlossenen und aktiven Fällen bildet eine

Lernbehinderung die zweitgrößte Gruppe. Jedoch nicht bei den abgebrochenen Fällen, bei denen eine organische Behinderung und Hörbehinderung am zweithäufigsten vorkommen und eine Lernbehinderung die kleinste Gruppe mit nur einem Fall nach *Sonstigen* mit 0 Fällen bildet.

Tab. 4.5: Art der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

Art der Behinderung	Abgeschlossen n (%)	Abgebrochen n (%)	Pausiert n (%)	Aktiv n (%)	kein Bedarf n (%)	Gesamt n (%)
Sonstiges	2 (2,8 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (1,4 %)	1 (14,3 %)	4
psychische Behinderung	23 (31,9 %)	14 (38,9 %)	0 (0,0 %)	20 (27,8 %)	2 (28,6 %)	59
organische Behinderung	4 (5,6 %)	5 (13,9 %)	0 (0,0 %)	6 (8,3 %)	1 (14,3 %)	16
Lernbehinderung	13 (18,1 %)	1 (2,8 %)	0 (0,0 %)	10 (13,9 %)	1 (14,3 %)	25
Körperbehinderung/ Bewegungsstörung	3 (4,2 %)	2 (5,6 %)	1 (100,0 %)	3 (4,2 %)	0 (0,0 %)	9
Hörbehinderung	7 (9,7 %)	5 (13,9 %)	0 (0,0 %)	7 (9,7 %)	1 (14,3 %)	20
Hirnschädigung/ Neurologische -schädigung	6 (8,3 %)	3 (8,3 %)	0 (0,0 %)	9 (12,5 %)	1 (14,3 %)	19
geistige Behinderung	6 (8,3 %)	1 (2,8 %)	0 (0,0 %)	3 (4,2 %)	0 (0,0 %)	10
Blindheit, Sehbehinderung	3 (4,2 %)	3 (8,3 %)	0 (0,0 %)	3 (4,2 %)	0 (0,0 %)	9
Autismus	5 (6,9 %)	2 (5,6 %)	0 (0,0 %)	10 (13,9 %)	0 (0,0 %)	17
<b>Gesamt</b>	<b>72 (100,0 %)</b>	<b>36 (100,0 %)</b>	<b>1 (100,0 %)</b>	<b>72 (100,0 %)</b>	<b>7 (100,0 %)</b>	<b>188</b>

### Grad der Behinderung

Bei den abgeschlossenen Fällen entfällt der größte Anteil auf Personen mit einem Grad der Behinderung (GdB) von 60-100 (s. Tab. 4.6). Am häufigsten kommt der GdB von 50 vor. Insgesamt weisen 72,9 % aller erfassten Fälle einen GdB von 50 oder mehr auf (s. Tab. 4.6).

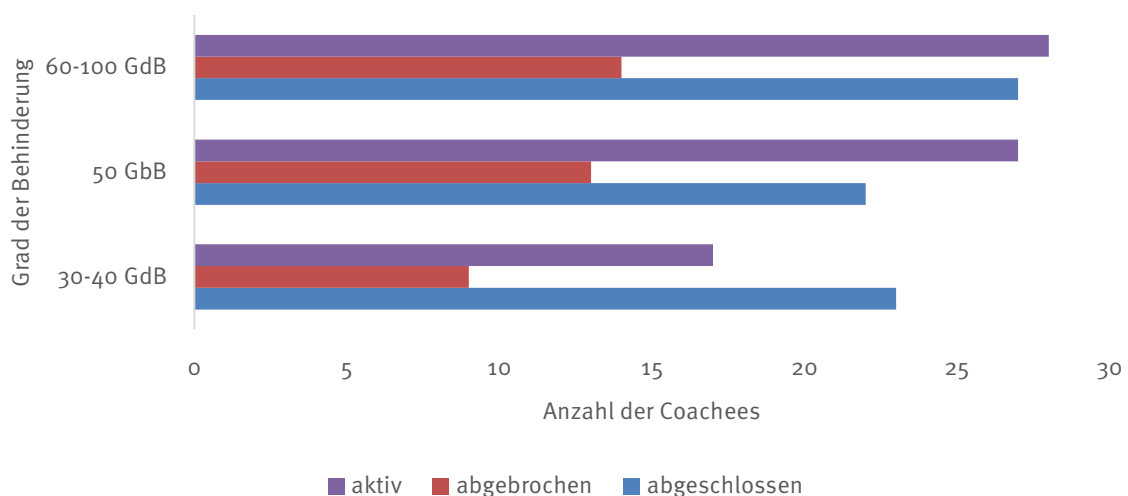


Abb. 4.5: Grad der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

Tab. 4.6: Grad der Behinderung der Coachees unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

Abgeschlossen % (n)	Abgebrochen % (n)	Pausiert % (n)	Aktiv % (n)	kein Bedarf % (n)	Gesamt % (n)
20,8 % (15)	8,3 % (3)	100 % (1)	15,3 % (11)	14,3 % (1)	16,5 % (31)
11,1 % (8)	16,7 % (6)	0 % (0)	8,3 % (6)	0 % (0)	10,6 % (20)
30,6 % (22)	36,1 % (13)	0 % (0)	37,5 % (27)	57,1 % (4)	35,1 % (66)
6,9 % (5)	5,6 % (2)	0 % (0)	9,7 % (7)	14,3 % (1)	8,0 % (15)
4,2 % (3)	5,6 % (2)	0 % (0)	8,3 % (6)	0 % (0)	5,9 % (11)
11,1 % (8)	5,6 % (2)	0 % (0)	4,2 % (3)	0 % (0)	6,9 % (13)
2,8 % (2)	0 % (0)	0 % (0)	2,8 % (2)	0 % (0)	2,1 % (4)
12,5 % (9)	22,2 % (8)	100 % (1)	13,9 % (10)	14,3 % (1)	14,9 % (289)
72	36	1	72	7	188

### 4.2.3. Branche der Betriebe

Für die im Rahmen der Auswertung untersuchten Fragestellungen lagen für 170-188 (je nach Variable) der insgesamt 241 dokumentierten Fälle Daten vor. Die Reduktion der Fallzahl erklärt sich dadurch, dass für jene Fälle, in denen nach Versand des Falldokuments kein weiterer Coachingbedarf bestand, keine Daten erhoben wurden und für die aktiven Fälle noch nicht alle Daten vorliegen. Die folgende Abb.4.7 bezieht sich nur auf die Fälle, welche zum Auswertungszeitpunkt den Status: aktiv, abgebrochen und abgeschlossen hatten. Die Statusangaben *pausiert* und *kein Bedarf* wurden aufgrund des Platzes von der Darstellung ausgeschlossen.

Die Branchen, in denen ein JC<sup>AP</sup> zustande kommt sind sehr divers. Im Gesundheits- und Sozialbereich werden viele JC<sup>AP</sup> durchgeführt, ebenso im Verwaltungsbereich des öffentlichen Dienstes. Unterrepräsentiert erscheint das verarbeitende Gewerbe. In Tab. 4.7 sind die Branchen über alle Fälle dargestellt, über die vollständige Daten vorliegen.

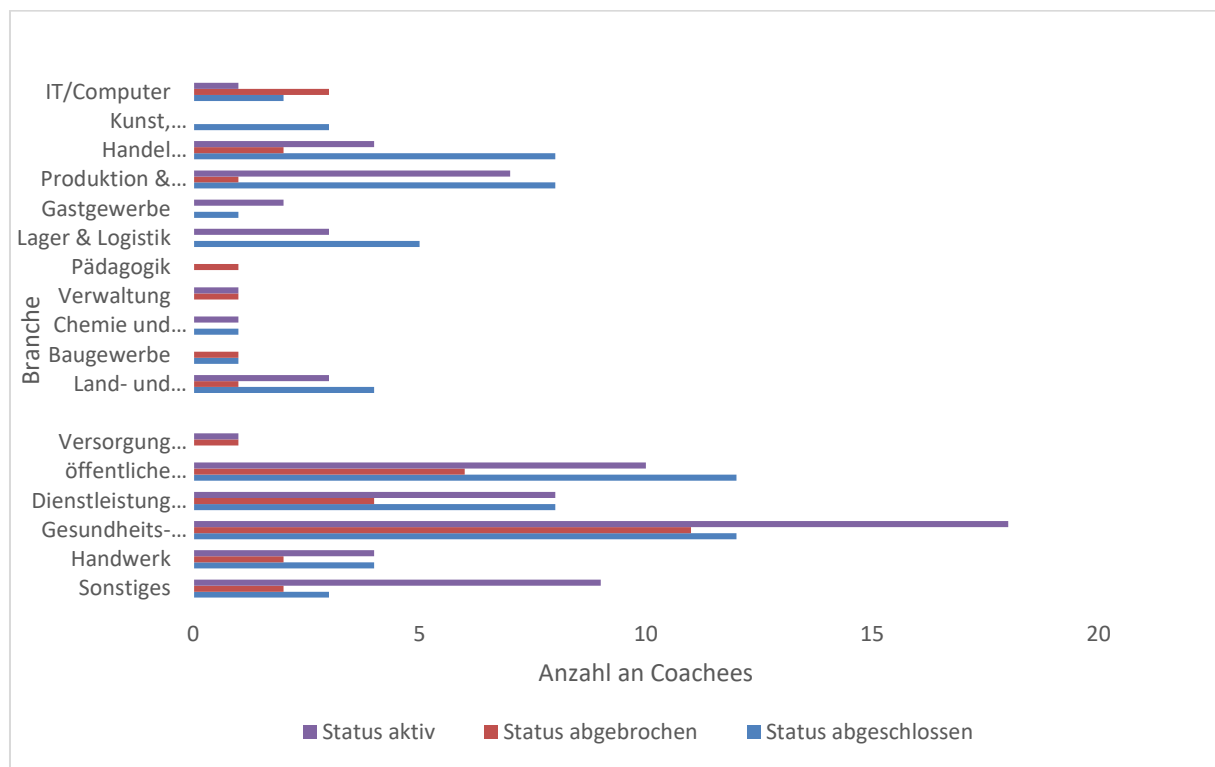


Abb. 4.6: Branche unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen (n = 180, bei 188 Fällen haben wir eine Zuordnung zu Status sowie Branche machen können. 8 Fälle werden in der Grafik nicht gezeigt)

Tab. 4.7: Branche unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

Branche	Abgeschlos- sen n	Abgebrochen n	Pausiert n	Aktiv n	kein Bedarf n	Gesamt n
IT/Computer	2	3	0	1	0	6
Handwerk	4	2	0	4	2	12
Gesundheits- & Sozialwesen	12	11	1	18	1	43
Dienstleistungen	8	4	0	8	1	21
öffentliche Verwaltung	12	6	0	10	1	29
Versorgung (Energie/Wasser)	0	1	0	1	0	2
Land- und Forstwirtschaft	4	1	0	3	0	8
Baugewerbe	1	1	0	0	0	2
Chemie und Kunststoffe	1	0	0	1	0	2
Verwaltung	0	1	0	1	0	2
Pädagogik	0	1	0	0	0	1
Lager & Logistik	5	0	0	3	1	9
Gastgewerbe	1	0	0	2	0	3
Produktion & Gewerbe	8	1	0	7	1	17
Handel (Groß & Einzel)	8	2	0	4	0	14
Kunst, Unterhaltung, Erholung	3	0	0	0	0	3
sonstiges	3	2	0	9	0	14
<b>Gesamt</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>72</b>	<b>7</b>	<b>188</b>

#### 4.2.4. Daten zur Initiierung

##### Beteiligte IFD

Es haben 20 IFD im erhobenen Zeitraum mindestens ein JC<sup>AP</sup>-Fall initiiert. Bei den drei IFD Wolfsburg, Buxtehude und Stade kamen noch keine JC<sup>AP</sup> zustande. In zwei weiteren IFD (Stade/Rotenburg Wümme und Wilhelmshaven) laufen derzeit keine Fälle. In diesen wurden jedoch bereits Fälle abgeschlossen. In allen vier HB-IFD wurden Fälle initiiert. Die meisten JC<sup>AP</sup>-Fälle wurden im IFD-Osnabrück initiiert mit 11,1% (über alle Status) gefolgt von Hannover (11,4%) und Nordhorn (8,3%).

In Abb. 4.7 sind die am JC<sup>AP</sup> beteiligten IFD abzulesen unterteilt nach drei Status. Bei den drei Status fehlen 11 Fälle. Insgesamt werden 179 Fälle unterteilt in IFD gezeigt.

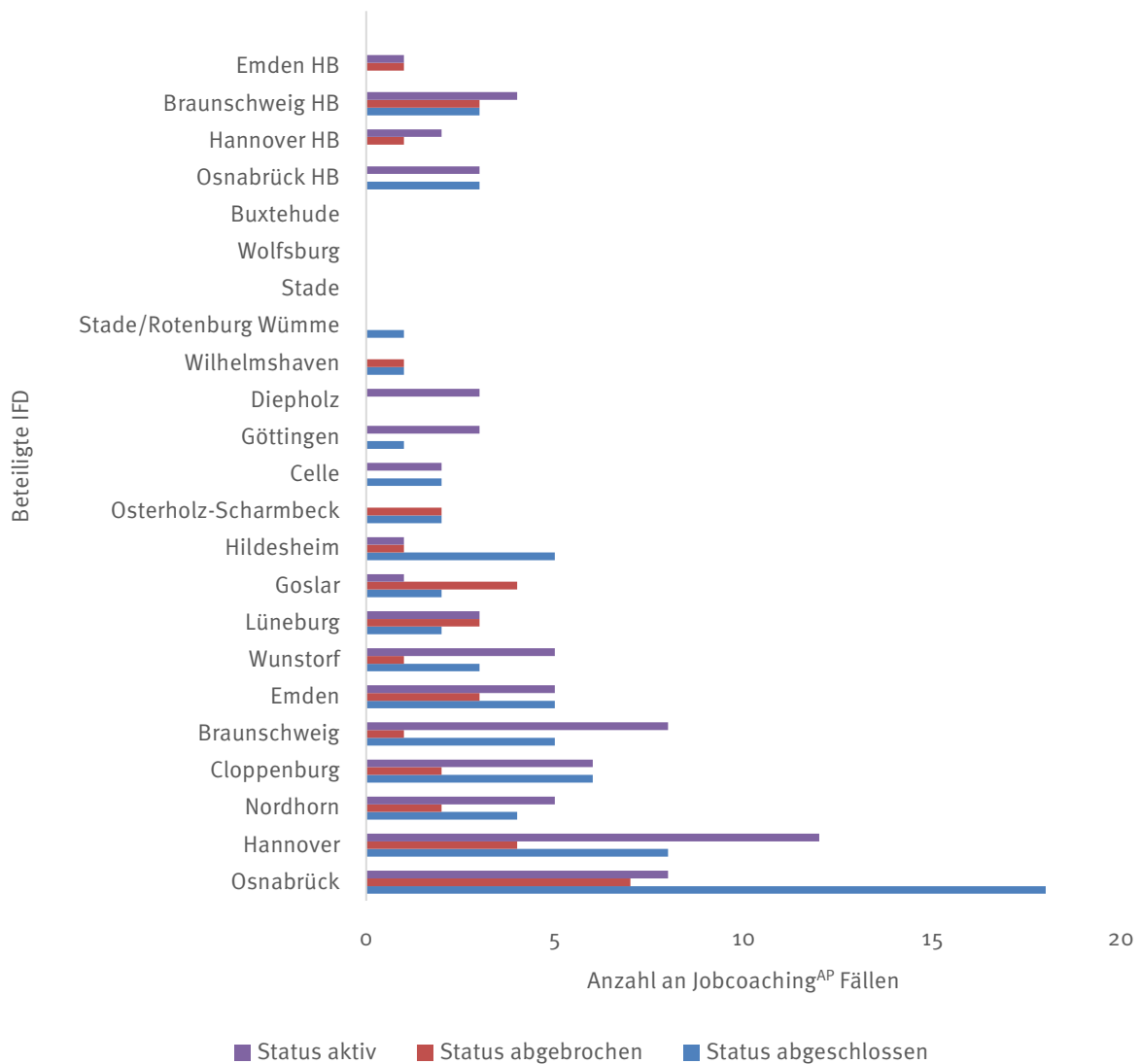


Abb. 4.7: Zugehörigkeit der niedersächsischen Jobcoaching<sup>AP</sup> Fälle zu den Integrationsfachdiensten unterteilt nach Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

### Arbeitsverhältnisse der beauftragten Jobcoach\*innen niedersächsischer Fälle

Es gibt drei Arbeitsverhältnisse niedersächsischer Jobcoach\*innen: IFD-Jobcoach\*innen (angestellt bei IFD-Trägern); angestellte\*r Jobcoach\*innen (angestellt bei anderen Trägern oder Institutionen) und selbstständige\*r Jobcoach\*innen. Es wurden Daten zu 46 Jobcoach\*innen erfasst.

Bei der Erstbeauftragung des JC<sup>AP</sup> (die Jobcoach\*innen, die im ersten Matching dem Fall zugewiesen wurden) wurden 79 Maßnahmen (46,7%) von selbstständigen Jobcoach\*innen durchgeführt, 49 von IFD-Jobcoach\*innen (29%) und 41 von angestellten Jobcoach\*innen (24,3%), wenn alle Statusfälle einbezogen werden. Die Statusaufteilung ist in Abb. 4.8 zu sehen. Es werden 165 JC<sup>AP</sup>-Fälle einbezogen. Es fehlen somit 25 Daten.

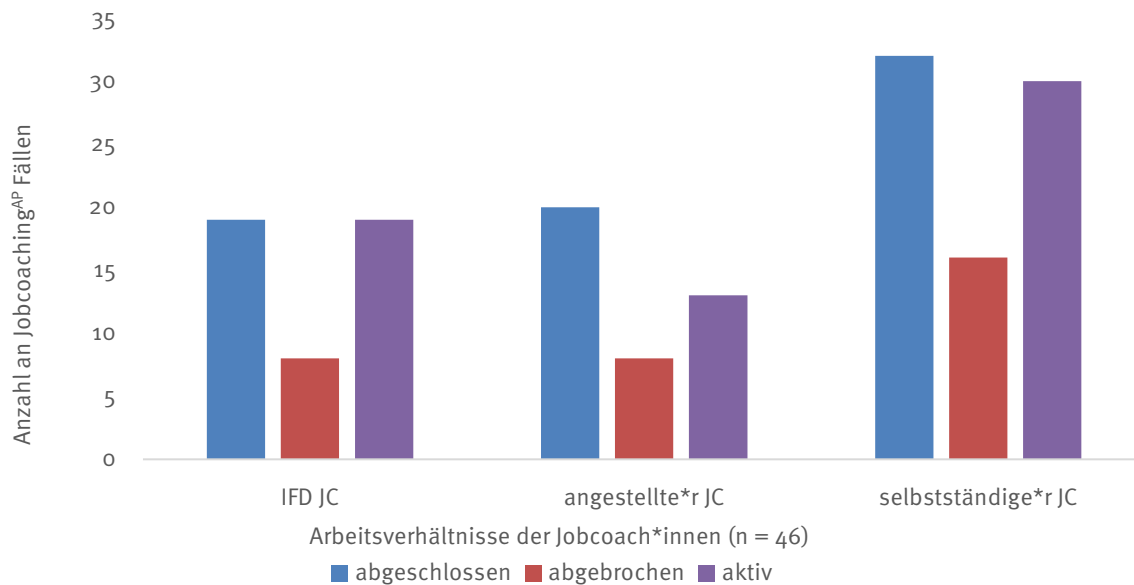


Abb. 4.8: Arbeitsverhältnisse der beauftragten Jobcoach\*innen unterteilt in Status von Jobcoaching<sup>AP</sup>-Fällen

### Anzahl an Fällen pro Jobcoach\*in

46 Jobcoach\*innen haben die Fälle betreut (alle Status; erfasstes n = 172). Die Verteilung von Fällen pro Jobcoach\*in variiert von einem Fall bis 13 betreuten JC<sup>AP</sup>-Fällen. In der Grafik 4.8 ist die Verteilung nochmal in Bezug auf die Status geordnet. Es fehlen hier auch Daten. Bei den jeweiligen Status wurden die Jobcoach\*innen in Fällen, in denen ein Wechsel vorgenommen wurde, mit einbezogen. Insgesamt wurde in 9 Fällen der\*die Jobcoachin\*in einmal gewechselt und in zwei Fällen wurde die Jobcoach\*in zweimal gewechselt. Es werden bzw. zum Teil wurden (wo ein Jobcoach\*in-Wechsel vorgenommen wurde), die 81 aktiven Fällen von 33 unterschiedlichen Jobcoach\*innen betreut.

Tab. 4.8: Anzahl an Jobcoach\*innen, die jeweils die Fälle (unterteilt nach Status) betreut haben

Status	Anzahl an Jobcoach*innen	Min n	Max n
alle	46	1	13
abgeschlossen	31,0	1	9
aktiv	33,0	1	6
abgebrochen	22,0	1	5
pausiert	1,0	0	5
kein Bedarf	1,0	0	3

### Daten zum Matching

Bei 171 Fällen hat ein dokumentiertes Matching stattgefunden. Bei den anderen Fällen der 241, wurde das JC<sup>AP</sup> vorher abgebrochen oder es kam zu keiner Initiierung oder das Matching wurde nicht dokumentiert. Zu dem Matching gehören Einschätzungen zur fachlichen Passung der Jobcoach\*innen sowie eine Entscheidung bezüglich der Wirtschaftlichkeit, wie z. B. die Auslastung der\*des Jobcoach\*in und des Fahrtweges zum Betrieb.

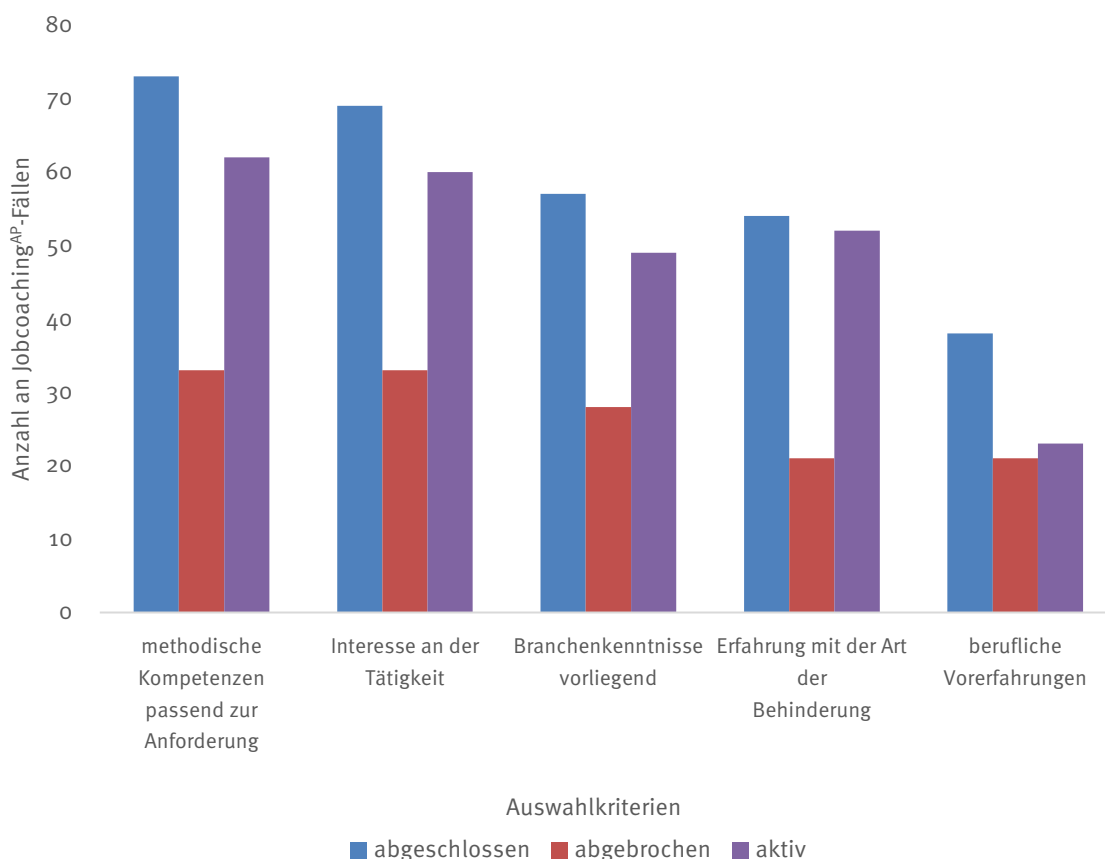
**Fahrtweg:** Der Fahrtweg wurde für 60 von den 72 Fällen der abgeschlossenen Fälle erfasst. Für den Fahrtweg lag die kürzeste Entfernung bei 1,5 km und der die längste Weg bei 150,0 km bei den 60 abgeschlossenen Fällen. Der durchschnittliche Fahrtweg betrug 50,87 km, mit einer Standardabweichung von 34,49 km (n = 60).

**Fachliche Passung:** Die KooSt gibt beim Matching an, ob sie die folgenden fünf Aspekte bei der fachlichen Passung der Jobcoach\*innen beachten konnte. Diese Variable konnte für alle 72 Fälle ausgewertet werden.  
 Fachliche Passung:

1. berufliche Vorerfahrung vorhanden
2. methodische Kompetenzen passen zu den Anforderungen
3. Branchenkenntnisse liegen vor
4. Interesse an der ausgeführten Tätigkeit liegt vor
5. Erfahrungen mit der Art der Behinderung

Es konnten mehrere Kriterien ausgewählt werden. Es gab insgesamt 691 Zuordnungen zu den Kriterien. Alle Jobcoach\*innen weisen methodische Kompetenzen passend zur Anforderung des jeweiligen Falles auf. Ebenfalls weisen fast alle der Jobcoach\*innen (96,5%) ein Interesse für die Tätigkeit des jeweiligen Falles auf. Berufliche Vorerfahrungen bringen die ausgewählten Jobcoach\*innen in 49,4% der ihnen zugewiesenen Fälle mit.

In den anderen Statusgruppen sind die Matching-Kriterien weniger erfüllt, z. B bei den abgeschlossenen Fällen, jedoch bei jeder Kategorie noch mehr als zu 50%. Die Tatsache, dass viele Kriterien über alle Statusgruppen häufig erfüllt werden, weist auf eine hohe Qualität der Passung zwischen Jobcoach\*in und Coachee hin.



**Abb. 4.9: Matching: Ausfallkriterien pro Fall**

**Gebärdensprachdolmetscher\*in (GS-Dolmetscher\*in):** Insgesamt wurde in den Daten gekennzeichnet, dass es in fünf von zehn Fällen GS-Dolmetscher\*innen gab und in den anderen 50% die jeweiligen Jobcoach\*innen GS-Kompetenz aufwiesen (s. Tab. 4.9).

**Tab. 4.9: Einsatz von Gebärdensprachdolmetscher\*innen und Jobcoach\*innen mit Gebärdenskompetenz (GS) in Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen**

Art der Behinderung	GS-Dolmetscher*in oder Jobcoach*in mit GS-Kompetenz		Gesamt
	GS- Dolmetscher*in	Jobcoach*in mit GS-Kompetenz	
Hörbehinderung	5	5	10

### Indikation

Die IFD-Fachkräfte haben im Falldokument aus sieben Vorgaben einer Indikation einen oder mehrere Gründe für die Notwendigkeit des JC<sup>AP</sup> ausgewählt. Die Daten beziehen sich auf alle Statusgruppen. Überwiegend wurden zwei (27,4%) oder drei (31,2%) Gründe für eine Indikation angegeben. Die „Störung der Arbeitsabläufe oder der Zusammenarbeit“ wurde am häufigsten (26,5%) als Grund angekreuzt (s. Tab. 4.10). Als verbreiteter Grund für die Notwendigkeit der JC<sup>AP</sup>-Maßnahme kann ebenfalls die „Veränderung von der Belastbarkeit“ von Coachees angesehen werden, welche zu 17,9% angegeben wurde. Unter *Sonstiges* werden verschiedene Anlässe für eine Unterstützung zusammengefasst, wie beispielsweise Umzug, Arbeitsplatzanpassung, Einarbeitung nach längerer Abwesenheit, Führungskräftewechsel, Konflikte im Team, Leistungsprobleme, Unsicherheiten bei neuen Aufgaben und Schwierigkeiten beim Wissenstransfer.

**Tab. 4.10: Prozentuale Anteile der Indikationen**

Indikation	Häufigkeit	Häufigkeit in Prozent (%)
Wiedereingliederung	37	7,3
Veränderung der Belastbarkeit	91	17,9
Unterstützung bei Einarbeitung	63	12,4
Störung der Arbeitsabläufe	135	26,5
Veränderung betrieblicher Bedingungen	65	12,8
neue Arbeitsaufgaben	75	14,7
Sonstiges	43	8,4
Gesamt	509	100,0

### Fachdienstliche Einschätzung der IFD in der Initiierungsphase

In dem Falldokument gibt es eine fachdienstliche Einschätzung der IFD, die diese bei der Einschaltung eines JC<sup>AP</sup> ausfüllen. Die Einschätzung der IFD-Fachkräfte gibt Einblicke in die Indikation der Maßnahme, die Motivation der Coachees und die Einstellung der Betriebe zur JC<sup>AP</sup>-Maßnahme.

Je höher die angegebene Zahl, desto mehr stimmen IFD-Fachkräfte der jeweiligen Aussage zu. Die Zuordnung war von 1-10 (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 10 = trifft völlig zu) möglich. Es konnten Zuordnungen von 181 bis 183 Fällen über alle Statusangaben gemacht werden. Es zeigt sich, dass alle Aussagen hoch eingeschätzt werden (siehe Tab. 4.11). Jedoch gibt es Ausreißer.

Bei der Einschätzung **Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert** zeigen sich neben vielen hohen Bewertungen auch in 10,4% der Fälle, dass IFD-Fachkräfte die Frage mit einer Wertung unter 5 von 10 angeben. Es wurden demnach einige Fälle initiiert, bei denen die IFD-Fachkräfte keine förderliche Einstellung und eine fehlende Motivation des Betriebes für ein JC<sup>AP</sup> angenommen haben.

Bezüglich der Motivation der Coachees zeigt es sich aus IFD-Perspektive, dass die Coachees bei den Arbeitgebenden bleiben wollen und ihre Arbeitssituation verbessern möchten. Hier gibt es nur in wenigen Ausnahmen niedrige Einschätzungen der IFD-Fachkräfte.

**Tab. 4.11: Fachdienstliche Einschätzung der IFD in der Initiierungsphase über alle Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen**

	n	Minimum*	Maximum*	M	SD
<b>Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert.</b>	183	2	10	8,14	1,899
<b>Der Betrieb hat eine Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz menschlicher Grenzen.</b>	183	3	10	7,89	1,570
<b>Die/der SbM möchte bei dem/der Arbeitgebenden bleiben.</b>	181	3	10	9,13	1,392
<b>Die/der SbM möchte seine/ihre Arbeitssituation verbessern.</b>	183	4	10	8,97	1,148
<b>Es besteht eine Problemstellung, bei deren Lösung ein JC<sup>AP</sup> hilfreich wäre.</b>	183	5	10	9,14	,973

*\*Minimum – Dies ist der kleinste gewählte Wert der Variable. Maximum – das ist der größte gewählte Wert der Variable.*

Stehen die Gruppen auf deskriptiver Ebene im Vergleich (s. Tab. 4.12), wird für die Gruppe der abgebrochenen Fälle deutlich, dass diese Betriebe in der Initiierungsphase von JC<sup>AP</sup> leicht schlechter eingeschätzt wurden als die Betriebe, in denen Fälle abgeschlossen wurden. Dennoch sind alle Einschätzungen auch bei den abgebrochenen Fällen, vor der Maßnahme, im hohen Bereich.

**Tab. 4.12: Fachdienstliche Einschätzung der IFD in der Initiierungsphase eingeteilt in abgeschlossene und abgebrochene Fälle**

	Status	n	M	SD	SE
<b>Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert.</b>	abgeschlossen	72	8,64	1,456	,172
	abgebrochen	34	7,21	2,397	,411
<b>Der Betrieb hat eine Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz menschlicher Grenzen.</b>	abgeschlossen	72	7,99	1,605	,189
	abgebrochen	34	7,65	1,631	,280
<b>Die*der SbM möchte bei dem*der Arbeitgebenden bleiben.</b>	abgeschlossen	71	9,34	,985	,117
	abgebrochen	33	8,67	1,947	,339
<b>Die*der SbM möchte seine*ihre Arbeitssituation verbessern.</b>	abgeschlossen	72	8,90	1,165	,137
	abgebrochen	34	8,97	1,314	,225
<b>Es besteht eine Problemstellung, bei deren Lösung ein JC<sup>AP</sup> hilfreich wäre.</b>	abgeschlossen	72	9,13	,978	,115
	abgebrochen	34	9,41	,821	,141

#### 4.2.5. Ergebnisse der Zeiterfassung der Jobcoaching<sup>AP</sup>-Fälle

In diesem Kapitel wird zunächst der Zeitaufwand analysiert, wie lange die Bearbeitung der einzelnen Abschnitte im JCAP-Prozess dauerte. Herangezogen wird hierfür das Bearbeitungsdatum der Abschnitte im Falldokument, welches die Fallbearbeitung begleitet sowie dokumentiert. Es wird die Dauer der einzelnen Abschnitte sowie ausgewählte Zeiträume, wie z. B. von der Bedarfsabklärung bis zum Kennlerngespräch mit der\*dem Jobcoach\*in im Betrieb untersucht.

#### Zeitaufwand der einzelnen Abschnitte im Jobcoaching<sup>AP</sup>-Prozess

Aufgrund der unterschiedlichen Statusangaben wurde die Analyse für die abgeschlossenen, abgebrochenen und aktiven Fälle getrennt vorgenommen.

In den Daten zeigt sich eine große Varianz – außerdem gibt es einige Extremwerte, wodurch bei der Zeiterfassung insbesondere die Mediane betrachtet werden. Zusätzlich variieren die Daten, je nachdem welches Datum ganz konkret für die Analyse gewählt wurde. Zum Teil waren die Daten bei einem Jobcoach\*in-Wechsel aufgrund von Überschneidungen uneindeutig – sodass es dort vermehrt zu fehlenden Daten in der Auswertung kommt.

#### Initiierungsphase der abgeschlossenen Fälle:

Die Initiierungsphase beinhaltet fünf Aspekte: Anfrage Falldokument – Falldokument abgeschickt, Einschaltung ausgefüllt, Stellungnahme KooSt, Genehmigung der Maßnahmenplanung durch die Jobcoaching<sup>AP</sup> Steuerung (JoSt) und das Matching durch die Koost.

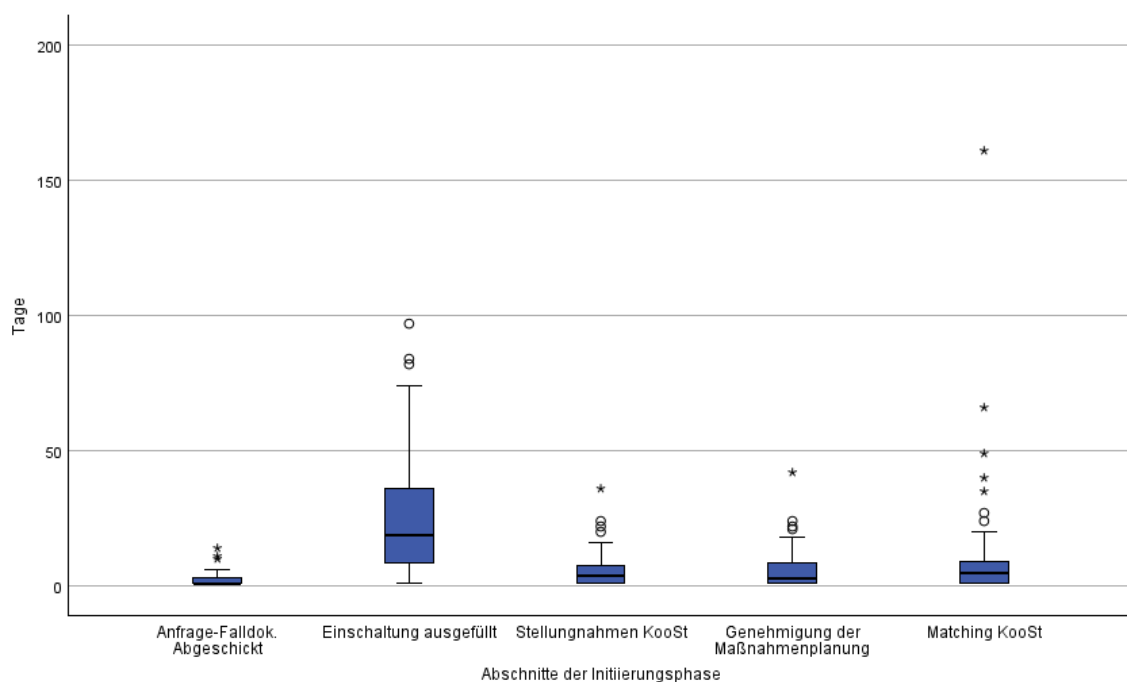


Abb. 4.10: Dauer der einzelnen Abschnitte der Initiierungsphase (n=72) (die Punkte stellen die Ausreißer da, die 1,5-mal den Interquartilsabstand IQR von der Box entfernt sind, die Sterne (\*) kennzeichnen extreme Ausreißer, die noch weiter entfernt sind (mehr als 3-mal der IQR).

Der Median für die Dauer des Abschnittes Einschaltung beträgt ca. 19 Tage. Die Spannweite ist sehr hoch und beträgt 96 Tage (1-97). Das 95% Konfidenzintervall beträgt KI (19,65; 30,05).

Die Bearbeitung der übrigen Abschnitte der Initiierungsphase dauerte im Durchschnitt deutlich kürzer. Der Median liegt dabei bei 1 bis 5 Tagen je nach Abschnitt. Das 95% Konfidenzintervall für Dauer des Matchings liegt bei KI (5,51; 15,55). Die Spannweite ist sehr hoch und beträgt 160 Tage (Spannweite 1-161). Es handelt sich bei dem einen Fall, um einen pausierten, wodurch die Bearbeitung so lange dauerte. 10 Fälle brauchten im Matching länger als 14 Tage, alle anderen liegen darunter. In den Boxplots in Tab. 4.10 ist die Dauer der Abschnitte der Initiierungsphase dargestellt. In den Boxplots können Ausreißer abgelesen werden.

### **Durchführungsphase der abgeschlossenen Fälle**

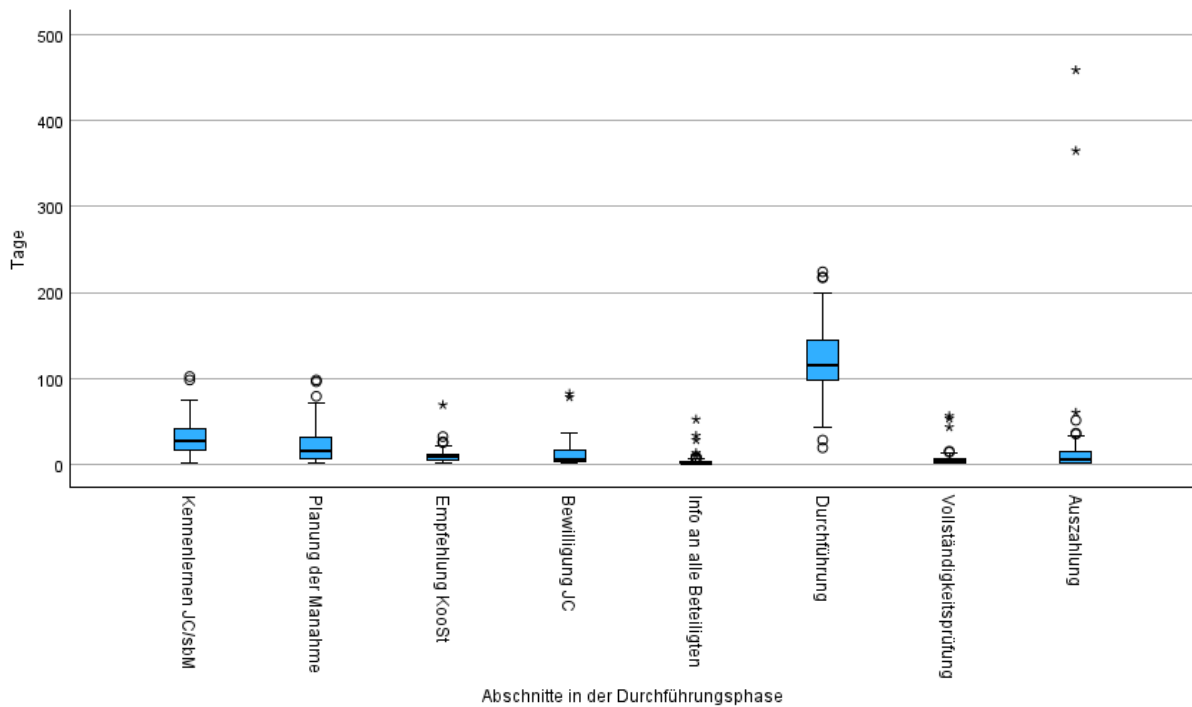
Die Durchführungsphase beginnt mit dem Kennenlerngespräch zwischen Jobcoach\*in, Coachee und Betrieb (Abschnitt 5) und endet mit der Auszahlung an den\*die Jobcoach\*in nach Beendigung der Maßnahme (Abschnitt 13). Das JC<sup>AP</sup> dauerte im Durchschnitt 58,8 Stunden (SD = 19,9; n = 62), wobei die Daten von 10 Personen fehlten. Die dokumentierte Spannweite der durchgeführten Stunden reichte dabei von 29,5 bis 119,5 Stunden.

Neben der eigentlichen Maßnahmedurchführung durch den\*die Jobcoach\*in im Betrieb (Abschn. 9-10), welche durchschnittlich 122 Tage dauerte (Median: 115), zählen das Kennenlernen von Jobcoach\*in und Coachee (Abschn. 4-5, Median: 27 Tage) sowie die Planung der Maßnahme durch den\*die Jobcoach\*in (Abschn. 5-6, Median: 16 Tage) zu den zeitintensivsten Schritten (vgl. Abb. 4.11).

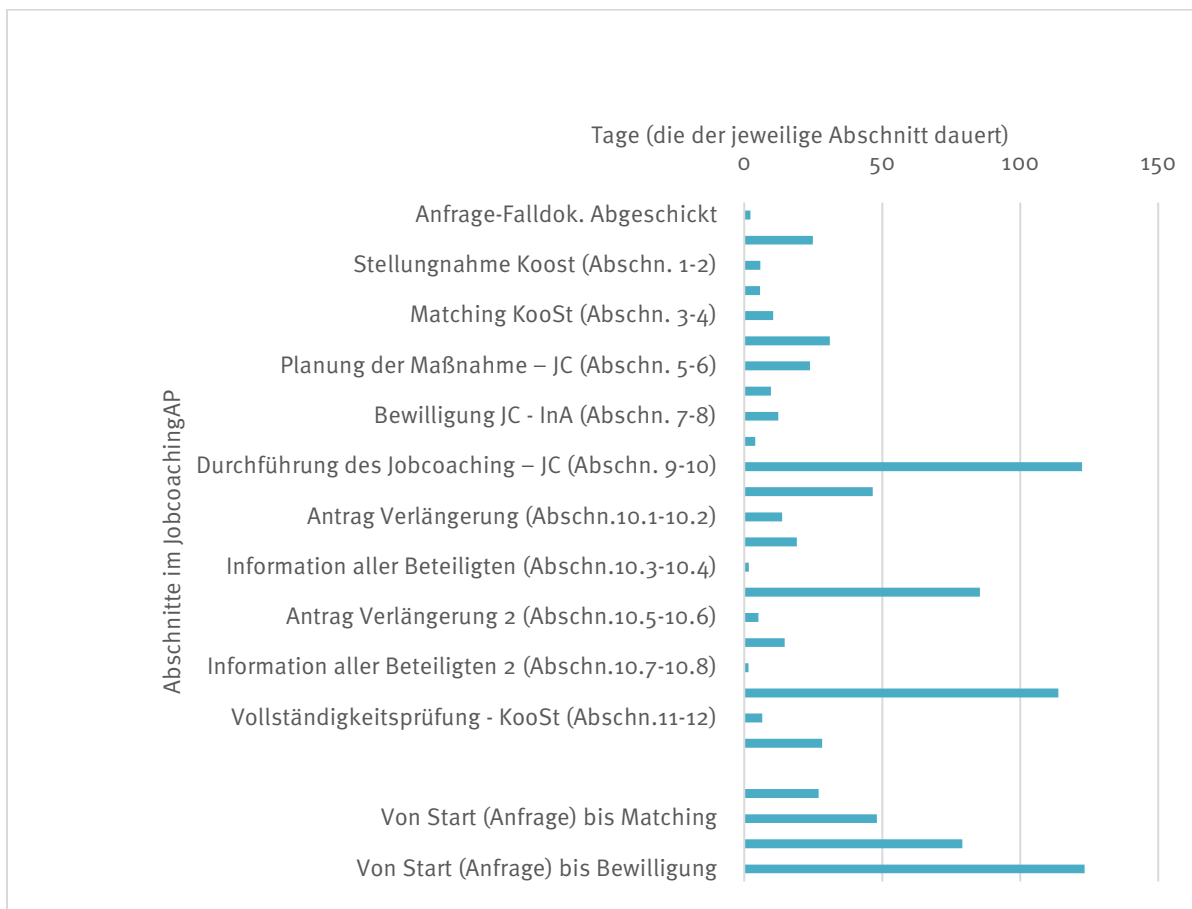
Für die Maßnahmeplanung wurden die aufgewendeten Stunden ausgewertet. Die geringste dokumentierte Zeit lag bei 3,50 Stunden, während im Maximum 16,00 Stunden benötigt wurden. Im Durchschnitt wurden 8,35 Stunden für die Planung aufgewendet, mit einer Standardabweichung von etwa 2,53 Stunden (n = 60). Hier fehlten ebenfalls 12 Daten. Die anderen Daten wurden nicht dokumentiert bzw. konnten bis zum Stichtag nicht nachgetragen werden.

Die übrigen Abschnitte – Empfehlung durch die Koordinierungsstelle (KooSt, Abschn. 6-7, Median: 8 Tage), Bewilligung durch das Integrationsamt (InA) (Abschn. 7-8, Median: 6 Tage) sowie die Information an alle Beteiligten durch die KooSt (Abschn. 8-9, Median: 1 Tag) – sind im Vergleich deutlich schneller durchlaufen worden. In Einzelfällen kam es zu deutlichen Ausreißern, etwa bei der Information durch die KooSt an alle Beteiligten, die maximal 52 Tage betrug – ursächlich war hier das verspätete Eingehen relevanter Informationen von Sachbearbeitenden, wodurch die Information verzögert wurde.

Die übrigen Durchführungsabschnitte, wie die Abwicklung im Nachgang (Abschn. 11-12, Vollständigkeitsprüfung, Median: 3 Tage; Abschn. 12-13, Auszahlung, Median: 5 Tage), weisen eine geringere Streuung und meist geringere Werte bei Median und Mittelwert auf, können aber im Einzelfall aufgrund von Einflüssen wie Verzögerungen bei der Dokumentenübermittlung (z. B. Maximum der Auszahlung: 459 Tage) Ausreißer enthalten (siehe Abb. 4.12 und Tab. 4.13). Die Ausreißer bei der Auszahlung sind die ersten Fälle, womit sich eine deutliche Geschwindigkeitssteigerung zeigt.



**Abb. 4.11: Dauer der einzelnen Abschnitte in der Durchführungsphase bei den abgeschlossenen Fällen (n=43(12-13)-69(4-5), die Punkte stellen die Ausreißer da, die 1,5-mal den Interquartilsabstand IQR von der Box entfernt sind, die Sterne (\*) kennzeichnen extreme Ausreißer, die noch weiter entfernt sind (mehr als 3-mal der IQR).**



**Abb. 4.12: Mittelwerte der Abschnitte in Tagen für Jobcoaching<sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen (n = 10-72, je nach Abschnitt, s. Tab. 4.13)**

Tab. 4.13: Daten der Abschnitte für Jobcoaching<sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen

Abschnitt		N	Minimum Tage	Maximum Tage	Median Tage	M Tage	SD
Anfrage-Falldok. Abgeschickt	Anfrage-Falldok. Abgeschickt	72	1	14	1	2,24	2,487
Einschaltung ausgefüllt	Falld. Abgeschickt – Abschn.1	72	1	97	19	24,85	22,124
Stellungnahme KooSt	Abschn. 1-2	72	1	36	4	5,88	6,27
Genehmigung der Maßnahmenplanung -JoSt	Abschn. 2-3	72	1	42	3	5,72	7,022
Matching KooSt	Abschn. 3-4	72	1	161	5	10,53	21,351
Kennenlernen Jobcoach*in/Coach/sbM – IFD	Abschn. 4-5	69	1	102	27	30,97	21,137
Planung der Maßnahme – JC	Abschn. 5-6	67	1	98	16	23,78	23,875
Empfehlung – KooSt	Abschn. 6-7	67	1	69	8	9,72	10,025
Bewilligung JC - InA	Abschn. 7-8	66	1	82	6	12,30	15,257
Info an alle Beteiligten – KooSt (Kontaktaufnahme)	Abschn. 8-9	65	1	52	1	4,00	8,174
Durchführung des Jobcoaching – JC	Abschn. 9-10	57	19	224	115	122,44	44,604
Verlängerung des Jobcoaching <sup>AP</sup> -JC	Abschn. 10-10.1	40	1	336	22	46,55	65,889
Antrag Verlängerung	Abschn. 10.1-10.2	39	1	289	5	13,69	45,992
Bewilligung Verlängerung	Abschn. 10.2-10.3	37	1	373	7	19,03	60,293
Information aller Beteiligten	Abschn. 10.3-10.4	38	1	10	1	1,71	1,800
Veränderung im JC <sup>AP</sup>	Abschn. 10.4-10.5	11	31	172	66	85,45	42,824
Antrag Verlängerung 2	Abschn. 10.5-10.6	11	1	12	3	5,09	4,592
Bewilligung Verlängerung 2	Abschn. 10.6-10.7	11	1	31	11	14,64	10,142
Information aller Beteiligten 2	Abschn. 10.7-10.8	10	1	4	1	1,50	,972
Abschluss	Abschn. 10.8-11	10	75	190	106	113,80	36,190
Vollständigkeitsprüfung - KooSt	Abschn. 11-12	58	1	56	3	6,55	11,063
Beendigung der Maßnahme – JoSt / Auszahlung	Abschn. 12-13	43	1	459	5	28,26	87,486
Von Start (Anfrage) bis Einschaltung (Tage)		71	1	100	20	26,93	22,136
Von Start (Anfrage) bis Matching		72	7	219	38,5	48,03	34,440

Von Start (Anfrage) bis Kennenlerngespräch		69	8	257	68	78,97	45,346
Von Start (Anfrage) bis Bewilligung		66	40	312	114,5	123,35	55,966

Die Phasen können sich überschneiden. Aufgrund von Tagen und nicht Stunden als Messkriterium gibt es keine kleinere Einheit als einen Tag für einen Abschnitt. Es können mehrere Abschnitte an einem Tag ausgefüllt werden, weshalb die Zeiten von *Start (Anfrage) bis ...* kürzer sind. Werden die Daten der einzelnen Abschnitte addiert, stimmen sie nicht mit den Phasen exakt überein. Es wurden nur die Daten vom jeweils gestarteten JC<sup>AP</sup>-Prozess aufgenommen ohne die Jobcoach\*innenwechsel.

### Dauer der Durchführung im Unternehmen bei den abgeschlossenen Fällen mit Verlängerung

Die Dauer der Durchführungsphase (Abschnitt 5-12) lag bei den untersuchten Fällen (n=57) zwischen 3 und 19 Monaten, mit einem Mittelwert von 11,54 Monaten (SD = 3,86) und einem Median von 12 Monaten; das 95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert lag zwischen 10,52 und 12,57 Monaten. Die reine Maßnahmen-dauer (Abschnitt 9-12) betrug im Durchschnitt 9,88 Monate (SD = 3,59; Median = 10 Monate), wobei die erfassten Werte zwischen 2 und 18 Monaten lagen und das 95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert zwischen 8,93 und 10,83 Monaten lag. (siehe Tab. 4.14).

Tab. 4.14: Daten der Abschnitte für Jobcoaching<sup>AP</sup> bei den abgeschlossenen Fällen

	n	Min	Max	Mittelwert	SD	Median	95% Konfidenzintervall
Dauer der Durchführungsphase in Monaten (Abschnitte 5-12)	57	3	19	11,54	3,86	12	10,52 bis 12,57
Nur Dauer Maßnahme in Monaten (Abschnitte 9-12)	57	2	18	9,88	3,59	10	8,93 bis 10,83

### Aktive Fälle über alle Zeitabschnitte

Bei den aktiven Fällen sieht es ähnlich aus wie bei den abgeschlossenen (siehe Tab. 4.15). Die durchschnittlichen Zeitspannen zwischen den einzelnen Prozessabschnitten variieren deutlich: Während die Abschnitte 1-2 (Stellungnahme KooSt) und 2-3 (Genehmigung der Maßnahmenplanung - JoSt) mit Mittelwerten von 7,15 bzw. 5,57 Tagen relativ kurz sind, zeigen sich insbesondere bei den Abschnitten 3-4 (Matching KooSt) (16,32 Tage im Mittel, SD = 46,92) und 4-5 (Kennenlernen Jobcoach\*in/Coachee – IFD) (33,62 Tage im Mittel, SD = 25,86) sowie beim Abschnitt 9-10 (Durchführung des Jobcoaching – JC) (146,72 Tage im Mittel, SD = 53,09) größere zeitliche Streuungen und höhere Maximalwerte. Besonders auffällig sind die starken Ausreißer im Abschnitt 3-4, wo die maximale Bearbeitungszeit 314 Tage beträgt, mit einem Median von lediglich 5,5 Tagen, was auf einzelne sehr lange Verzögerungen hindeutet. Die Spanne zwischen dem Versand der Falldokumente und Abschnitt 1 beträgt im Mittel 37,2 Tage (SD = 37,09), mit einem Median von 25 Tagen und einer breiten Verteilung der Werte.

Tab. 4.15: Zeitspannen zwischen den Prozessabschnitten im Maßnahmeverlauf (in Tagen) bei den aktiven Fällen

Variable	n	Mittelwert	Std.-Abw.	Minimum	Maximum	Median	95%-KI Untergrenze	95%-KI Obergrenze
Anfrage-Falldok. Abgeschickt	61	1,48	1,19	1	6	1,00	1,17	1,78
Tage Abschn. 1-2	59	7,15	8,28	1	43	4,00	5,00	9,31

Tage Abschn. 2-3	60	5,57	5,38	1	22	4,00	4,18	6,96
Tage Abschn. 3-4	60	16,32	46,92	1	314	5,50	4,20	28,44
Tage Abschn. 4-5	58	33,62	25,86	1	126	28,00	26,82	40,42
Tage Abschn. 5-6	54	22,93	26,94	1	151	13,50	15,57	30,28
Tage Abschn. 6-7	54	7,54	5,99	1	26	6,00	5,90	9,17
Tage Abschn. 7-8	54	10,61	8,32	1	42	9,50	8,34	12,88
Tage Abschn. 8-9	54	1,69	1,27	1	6	1,00	1,34	2,03
Tage Abschn. 9-10	18	146,72	53,09	60	294	147,50	120,32	173,12

### Abgebrochene Fälle

Von insgesamt 37 abgebrochenen Fällen lagen zu den unterschiedlichen Zeitphasen und Maßnahmen teilweise unvollständige Daten vor, da nicht in allen Fällen sämtliche Prozessabschnitte erfasst oder durchgeführt wurden. In Tab. 4.16 sind die Daten für die einzelnen Abschnitte dargestellt. Hier ist zu sehen, dass die Daten ab Durchführung des JCAP abnehmen, z. B. ist Abschnitt 9-10 nur für vier Fälle dokumentiert.

Die durchschnittliche Gesamtdauer bis zum Abbruch betrug in den dokumentierten Fällen (Fälle, die nicht vor der Bewilligung abgebrochen werden) ( $n = 15$ ) 9,5 Monate ( $SD = 4,8$ ; Spannweite: 4–22 Monate). Für die Durchführungsphase (Abschnitte 5–12) lag bei 14 Fällen eine durchschnittliche Dauer von 6,9 Monaten ( $SD = 4,9$ ; Spannweite: 2–20 Monate) vor. Die eigentliche Maßnahmendauer (Abschnitte 9–12) konnte für 15 Fälle ermittelt werden und lag im Mittel bei 5,5 Monaten ( $SD = 4,6$ ; Spannweite: 0–18 Monate). Einige Fälle werden als abgebrochen gewertet, obwohl die gesamte Phase im Unternehmen durchgeführt wurde, wodurch die Phasen länger sind. Andere Fälle werden bereits bevor es zur Bewilligung kommt abgebrochen. Somit ist das Ergebnis verzerrt, da diese Fälle nicht mehr auftauchen. Über alle 37 Fälle, wäre die gesamte Phase kürzer, da 16 Fälle es nicht in die Durchführungsphase schaffen.

Die Zahl der tatsächlich durchgeführten JCAP-Stunden wurde in 12 Fällen dokumentiert und betrug durchschnittlich 28,3 Stunden ( $SD = 23,5$ ; Minimum: 0; Maximum: 84,25 Stunden).

Für den Bereich der Verlängerungen sind aufgrund geringer Fallzahlen keine belastbaren Aussagen möglich; in lediglich einem Fall wurden 20 bewilligte Stunden dokumentiert, in zwei Fällen betrug die Verlängerungsdauer durchschnittlich 18,5 Wochen ( $SD = 9,2$ ).

Insgesamt wird deutlich, dass bei den abgebrochenen Fällen teilweise erhebliche Datenlücken bezüglich einzelner Zeitphasen bestehen. Dies ist meist darauf zurückzuführen, dass bestimmte Prozessabschnitte im Verlauf abgebrochener Fälle nicht mehr durchlaufen oder dokumentiert wurden. Die vorliegenden Angaben bieten dennoch Einblick in die typischen Laufzeiten und Umfänge abgebrochener Maßnahmen.

Tab. 4.16: Zeitspannen zwischen den Prozessabschnitten im Maßnahmeverlauf (in Tagen) bei abgebrochenen Fällen

	Wann (Tage)	N	Minimum	Maximum	M	SD
Anfrage-Falldok. Abgeschickt		37	1	41	2,16	6,572
Einschaltung ausgefüllt	Falld. Abgeschickt – Abschn.1	37	1	64	21,97	17,186
Stellungnahme Koost	Abschn. 1-2	35	1	60	6,20	10,465

Genehmigung der Maßnahmenplanung -JoSt	Abschn. 2-3	35	1	64	6,20	12,312
Matching KooSt	Abschn. 3-4	34	1	28	6,24	7,088
Kennenlernen JC/sbM – IFD	Abschn. 4-5	30	1	112	36,27	30,362
Planung der Maßnahme – JC	Abschn. 5-6	27	2	115	34,67	28,082
Empfehlung – KooSt	Abschn. 6-7	21	1	48	9,57	10,768
Bewilligung JC - InA	Abschn. 7-8	21	1	49	13,52	14,201
Info an alle Beteiligten – KooSt (Kontaktaufnahme)	Abschn. 8-9	19	1	32	3,95	7,184
Durchführung des Jobcoaching – JC	Abschn. 9-10	4	63	161	123,00	42,103
Verlängerung des Jobcoaching <sup>AP</sup> -JC	Abschn. 10-10.1	2	1	53	27,00	36,770
Antrag Verlängerung	Abschn. 10.1-10.2	3	1	11	5,67	5,033
Bewilligung Verlängerung	Abschn. 10.2-10.3	3	13	19	16,33	3,055
Information aller Beteiligten	Abschn. 10.3-10.4	2	1	4	2,50	2,121
Veränderung im JC <sup>AP</sup>	Abschn. 10.4-10.5	0				
Antrag Verlängerung 2	Abschn. 10.5-10.6	0				
Bewilligung Verlängerung 2	Abschn. 10.6-10.7	0				
Information aller Beteiligten 2	Abschn. 10.7-10.8	0				
Abschluss	Abschn. 10.8-11	0				
Vollständigkeitsprüfung - KooSt	Abschn. 11-12	14	1	12	4,21	3,577
Beendigung der Maßnahme – JoSt / Auszahlung	Abschn. 12-13	9	1	279	36,44	91,081
Von Start (Anfrage) bis Einschaltung (Tage)		34	1	64	24,76	16,813
Von Start (Anfrage) bis Matching		34	3	111	42,15	27,246
Von Start (Anfrage) bis Kennenlerngespräch		30	7	209	77,33	45,998
Von Start (Anfrage) bis Bewilligung		21	52	238	127,71	52,795

#### 4.2.6. Verlängerungen

##### Alle Statusgruppen

Es gab in 26 Fällen eine Verlängerung und in 10 Fällen zwei Verlängerungen. Die durchschnittliche Gesamtdauer aller Verlängerungen beträgt 21,32 Tage (Standardfehler = 2,24), wobei der Mittelwert mit 95%iger Wahrscheinlichkeit im Intervall zwischen 16,78 und 25,87 Tagen liegt. Der Median liegt mit 17 Tagen unterhalb des Mittelwerts, wobei die Spannweite 76 Tage beträgt (Minimum = 7 Tage, Maximum = 83 Tage). Die bewilligte Stundenzahl im Rahmen einer Verlängerung beträgt durchschnittlich 25,70 Stunden (Standardfehler = 1,59), wobei der Mittelwert mit 95%iger Wahrscheinlichkeit im Intervall zwischen 22,40 und 29,01 Stunden liegt. Der Median (25,25 Stunden).

##### Abgeschlossene Fälle

Die im Rahmen einer Verlängerung bewilligte Stundenzahl betrug durchschnittlich 26,0 Stunden (Median: 27; SD = 7,7; n = 20) mit einem Minimum von 15,0 und einem Maximum von 40,0 Stunden. Die „Dauer aller Verlängerungen“ lag in den abgeschlossenen Fällen zwischen 7 und 83 Wochen (M = 21,74 Wochen, SD = 14,06, N = 34). Dies deutet auf eine erhebliche Varianz innerhalb der Verlängerungsdauern hin.

#### 4.2.7. Kündigungsabsicht und Kündigung

##### Kündigungsabsicht am Anfang des Jobcoaching<sup>AP</sup>

Bezüglich der Kündigungsabsicht vor dem JC<sup>AP</sup> konnten Daten zu 174 Fällen (alle Statusfälle) erhoben werden. Es fehlen Daten zu 27,8 % der Fälle. Allerdings liegt beim Großteil der Fälle kein JC<sup>AP</sup>-Bedarf vor.

Bei den abgeschlossenen Fällen fehlt die Information zur Kündigungsabsicht bei drei Fällen und bei 69 abgeschlossenen Fällen ist sie vorhanden. Insgesamt haben 14,4% (25) der angefangenen Fälle eine Kündigungsabsicht. Dabei sind zehn bei den aktiven Fällen und neun bei den abgeschlossenen Fällen (siehe Tab. 4.17).

Tab. 4.17: Kündigungsabsicht am Anfang des Jobcoaching<sup>AP</sup> unterteilt in Status der Fälle

		Status der Fälle					Gesamt
		abgeschlossen	abgebrochen	pausiert	aktiv	kein Bedarf	
Kündigungsabsicht	ja	9	5	0	10	1	25
	nein	60	28	1	58	2	149
Gesamt		69	33	1	68	3	174

Nach der abgeschlossenen Maßnahme wurden 59 Arbeitsverhältnisse fortgesetzt, zehn beendet und zu drei Fällen kann keine Aussage getroffen werden (n=72) (s. Tab. 4.18). Es wurde ein abgeschlossener Fall mehr gekündigt als Kündigungsabsichten vorlagen. Jedoch zeigt sich auch bei Fällen mit Kündigungsabsicht, dass Arbeitsverhältnisse erhalten geblieben sind. Bei 4 Fällen, in denen vorher eine Kündigungsabsicht bestand, konnte das Arbeitsverhältnis weiterverfolgt werden. Bei den anderen 6 Fällen, wo eine Kündigung vorher nicht angekreuzt wurde, wurde das Arbeitsverhältnis beendet.

Tab. 4.18: Status des Arbeitsverhältnisses nach Jobcoaching<sup>AP</sup> unterteilt nach Status von Jobcoaching<sup>AP</sup> Fällen

Status der Maßnahme	Arbeitsverhältnis beendet	Arbeitsverhältnis fortgesetzt	Gesamt
abgeschlossen	10	59	69/72
abgebrochen	8	6	14/37
Gesamt	18	65	83/109

Tab. 4.19 zeigt die Art der Beendigung von Arbeitsverhältnissen im Rahmen des JC<sup>AP</sup>, aufgeschlüsselt nach dem Status der Maßnahmenteilnahme (abgeschlossen vs. abgebrochen). Bei abgeschlossener Maßnahme wurde das Arbeitsverhältnis überwiegend durch den\*die Arbeitgeber\*in gekündigt (n=6), während einvernehmliche Beendigungen (n=2) und Kündigungen durch eine\*n Coachee/Arbeitnehmende\*n (n=1) seltener waren. Hier fehlt bei einem Fall die Information, durch wen die Kündigung ausgesprochen wurde. Ähnlich verhielt es sich bei abgebrochenen JC<sup>AP</sup>-Fällen, wo ebenfalls arbeitgeberseitige Kündigungen dominierten (n=4). Dies deutet darauf hin, dass die Initiative zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses meist nicht durch Coachees selbst ausging oder nicht so dokumentiert wurden.

Tab. 4.19: Arbeitsverhältnis (AV) beendet durch Arbeitgeber\*in (AG), Arbeitnehmer\*in (AN) oder Einvernehmlich unterteilt in Status

Status	Einvernehmliche Kündigung des AV	Kündigung durch AG	Kündigung durch AN
abgeschlossen	2	6	1
abgebrochen	1	4	1
Gesamt	3	10	2

#### 4.2.8. Veränderungen durch die Maßnahme Jobcoaching<sup>AP</sup>

Tab. 4.20 gibt einen Überblick über Veränderungen im Beschäftigungsverhältnis während der Maßnahme, wiederum getrennt nach Maßnahmestatus. Bei abgeschlossenen Fällen blieb das Arbeitsverhältnis meist unverändert (n=26), jedoch kam es auch zu Aufgabenanpassungen (n=21), Arbeitszeitanpassungen (n=12), oder Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes (n=5). Bei abgebrochenen Fällen traten Anpassungen deutlich seltener auf. Insgesamt zeigen die Daten, dass vor allem abgeschlossene Teilnahmen mit Veränderungen verbunden waren.

Tab. 4.20: Veränderung durch die Maßnahme Jobcoaching<sup>AP</sup>

Status	Unverändert	Arbeitszeit- anpassung	Arbeits- platzwechsel	Aufgaben- anpassung	Sonsti- ges	Gesamt
abgeschlossen	26	12	5	21	14	78
abgebrochen	4	0	1	0	4	9
<b>Gesamt</b>	30	12	6	21	18	87

Bei der inhaltlichen Analyse der unter *Sonstiges* gemachten Angaben zeigt sich, dass diese Einträge häufig eine inhaltliche Überschneidung mit den eigentlich vorgegebenen Gründen zum Anklicken aufweisen. Beispielsweise werden Arbeitszeitreduktionen oder Mini-Job-Planungen unter *Sonstiges* aufgeführt, obwohl diese grundsätzlich in die Kategorie *Arbeitszeitanpassung* fallen könnten. Ebenso werden Beschreibungen zu einem erweiterten Aufgabenprofil oder geplanter Aufgabenverschiebung teilweise zusätzlich zu *Aufgabenanpassung* angegeben.

Jedoch zeigen die Einträge im Bereich *Sonstiges*, dass viele Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz mehrdimensional verlaufen – zum Beispiel, wenn Anpassungen auf mehreren Ebenen (z. B. Arbeitszeit, Aufgaben und soziale Begleitung) gleichzeitig erfolgen oder rechtliche Unsicherheiten sowie gesundheitliche Dynamiken eine Rolle spielen.

#### 4.2.9. Auswertung der Fragebögen

##### Mini-ICF-APP-S

Es war geplant eine längsschnittliche Untersuchung bezüglich des Mini-ICF-APP-S durch die IFD-Fachkräfte zu drei Zeitpunkten im Prozess durchführen zu lassen. Diese Zeitpunkte waren: ca. Abschnitt 1 Einschaltung, ca. Abschnitt 11 Abschluss und ca. drei Monate nach Abschluss.

In der Erhebungsphase kristallisierte sich heraus, dass es Probleme bei der Durchführung der mehrfachen Erhebung geben wird. Dies wurde vermehrt bei den Veranstaltungen diskutiert (s. Kap. 2 und 5).

Bei der Angabe der Fallnummern, um eine korrekte Auswertung vornehmen zu können, kam es zu Fehlern. Die Fehler deuten darauf hin, dass Personen versehentlich einen Eintrag zweimal vornahmen oder dies zu falschen Zeitpunkten ausfüllten. Es mussten aus den Daten somit neun Fälle ausgeschlossen werden, da nicht klar war, ob sie als Fälle zu werten sind oder nicht (Ausschlusskriterium). Somit liegen keine Daten für einen Fall zu mehreren Zeitpunkten vor.

Zu Zeitpunkt 1 waren es 19 Personen (nach Ausschluss der unklaren Fälle) und wenn alle vorhandenen Daten (mit vermutlich falschen Fallnummern oder Doppelungen) mit gezählt werden 28 Fälle.

Zu ca. Abschnitt 11 hat eine Person teilgenommen. Drei Monate nach Abschluss des JC<sup>AP</sup> haben sieben Personen teilgenommen im Fragebogen deklariert als *Jobcoaching<sup>AP</sup> abgeschlossen*. Aufgrund der kleinen Stichproben, werden die Daten nur deskriptiv betrachtet und keine statistischen Tests gerechnet (s. Abb. 4.13).

Die am höchsten eingeschätzten Fähigkeiten in der ersten Befragung waren:

**Gruppe ca. Abschnitt 1 (n = 19):**

- Anpassung an Regeln/Routinen (M = 2,84)
- enge dyadische Beziehungen (M = 3,32)
- Mobilität (M = 3,16)

Für die abgeschlossenen Fälle, welche drei Monate nach Abschluss des JC<sup>AP</sup> teilgenommen haben bzw. wenigstens das JC<sup>AP</sup> abgeschlossen hatten, zeigten sich folgende drei am höchsten eingeschätzten Fähigkeiten:

**Gruppe 3 Monate nach JC<sup>AP</sup> abgeschlossen: (n = 7):**

- Mobilität (M = 2,57)
- Anpassung an Regeln/Routinen (M = 3,00)
- Selbstpflege/Selbstversorgung (M = 3,00)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in allen Gruppen insbesondere die *Anpassungsfähigkeit an Regeln und Routinen* sowie die *Mobilität* zu den jeweils als höchsten eingestufteten Kompetenzen zählten. Die weiteren Top-Fähigkeiten unterscheiden sich etwas zwischen den Gruppen, wobei *enge dyadische Beziehungen* und *Selbstpflege/Selbstversorgung* ebenfalls hohe Selbsteinschätzungen erfuhren. Alle Angaben basieren auf den Mitteln der Selbsteinschätzungen, wobei ein niedriger Wert eine größere wahrgenommene Fähigkeit ausdrückt.

Die Skala unterteilt in die folgenden Abstufungen: *Das ist eindeutig eine Stärke von mir*, 2 = *Da bin ich besser als die meisten*, 3 = *Das kann ich ganz gut*, 4 = *Das geht schon irgendwie*, 5 = *Das klappt nicht immer*, 6 = *Deswegen gibt es schon mal Probleme*, 7 = *Da müssen mir andere helfen*, 8 = *Das kann ich gar nicht*.

Die Gesamtmittelwerte der selbst eingeschätzten Fähigkeiten liegen für Abschnitt 1 (n = 19) bei 3,87 und für die Gruppe mindestens drei Monate nach abgeschlossenen JC<sup>AP</sup> (n = 7) bei 4,10. Allerdings sind direkte Vergleiche dieser Werte methodisch nicht sinnvoll, da es sich um unterschiedliche Personen handelt (Querschnittsmessung) und zudem die Gruppengrößen stark variieren und insgesamt vergleichsweise klein sind. Ein belastbarer statistischer Vergleich ist dadurch nicht möglich.

Bei vorsichtiger Interpretation scheint für die Gruppe der Mittelwert etwas geringer auszufallen (höherer Wert = geringere Selbsteinschätzung). Dies könnte sowohl auf die Merkmale der dort eingeschlossenen Personen zurückzuführen sein, als auch auf die reduzierte Gruppengröße, die das Ergebnis verzerren kann. Insgesamt bewegen sich die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen zwischen den Kategorien *Das kann ich ganz gut* und *Deswegen gibt es schon mal Probleme* und erscheinen damit realistisch im Hinblick auf die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden.

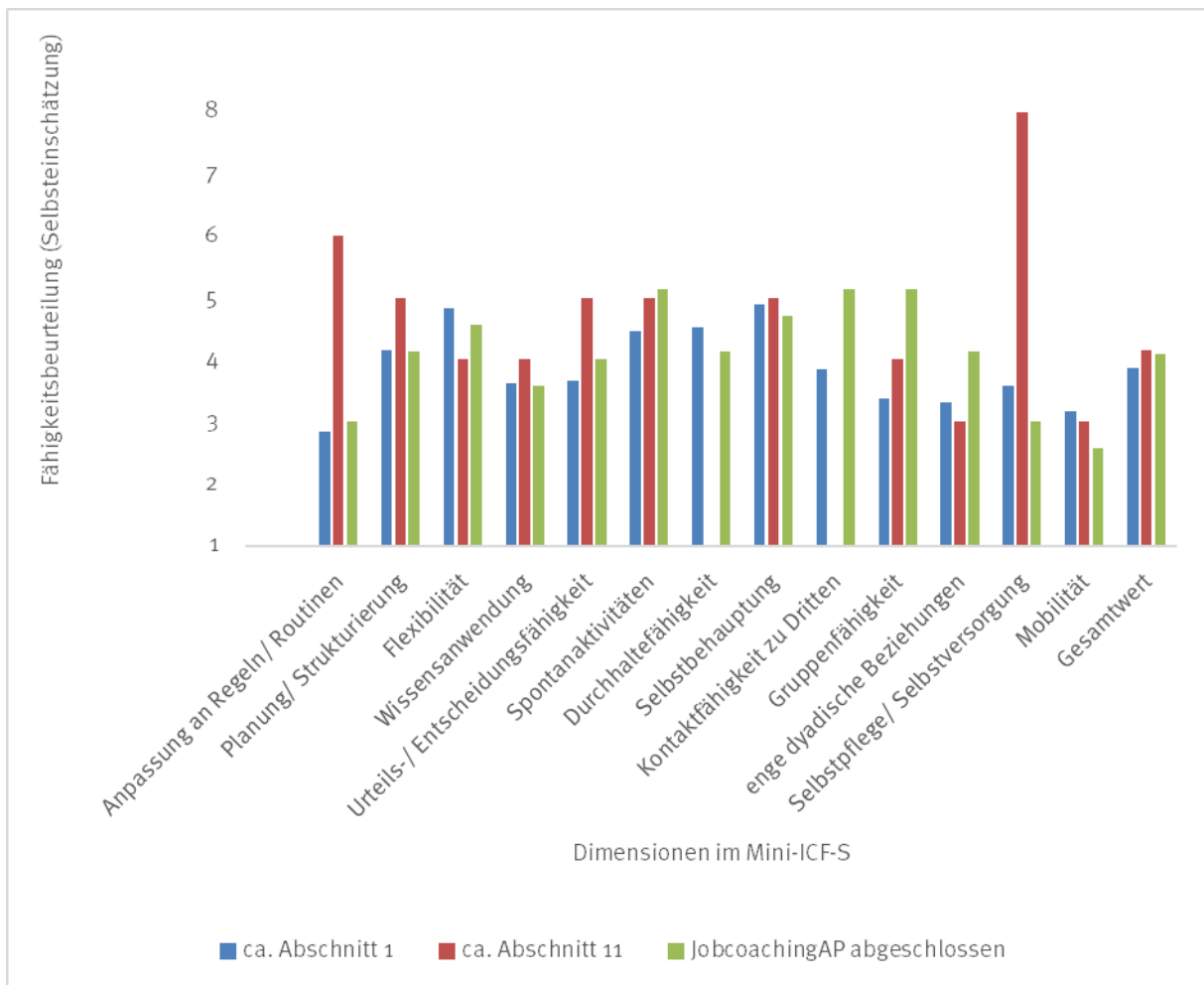


Abb. 4.13: Einschätzung der Fähigkeiten bezüglich der 13 Dimensionen des Mini-ICF-APP-S

\*1= Das ist eindeutig eine Stärke von mir, 2 = Da bin ich besser als die meisten, 3 = Das kann ich ganz gut, 4 = Das geht schon irgendwie, 5 = Das klappt nicht immer, 6= Deswegen gibt es schon mal Probleme, 7 = Da müssen mir andere helfen, 8 = Das kann ich gar nicht.

### Fragebogen zur betrieblichen Integration

Mit dem Fbl sollte zu zwei Zeitpunkten (1) Ersterhebung zu Beginn des JC<sup>AP</sup> und (2) Erhebung nach Beendigung des JC<sup>AP</sup> erfasst werden, wie die betriebliche Integration der Coachees ist bzw. wie die Coachees diese wahrnehmen.

Da kein Coachee zu zwei Zeitpunkten erfasst wurde, wie es eigentlich geplant war, wurde nochmal aufgrund der Abschnittsnummern in Fälle unterteilt, in denen bereits ein\*e Jobcoach\*in im Unternehmen mit der Maßnahme gestartet hat und wo noch nicht. Somit handelt es sich nicht mehr um eine Längsschnittuntersuchung, sondern um eine Querschnittsuntersuchung.

Hier beziehen sich die Schlüsselbeschreibungen der Fbl Werte einmal auf die erhobenen Daten vor Beginn (n = 13; 12 bzw. 11 je nach Item) und während des JC<sup>AP</sup> (n = 7). Die Skala des Fbl reicht von -3 (vollständige Ablehnung) bis +3 (vollständige Zustimmung).

Die berechneten Mittelwerte der Bereiche Betriebliches, Fachliches und Zwischenmenschliches zeigen, dass die Teilnehmenden sowohl vor als auch während des Coachings überwiegend positive Einschätzungen vornehmen (siehe Abb. 4.14).

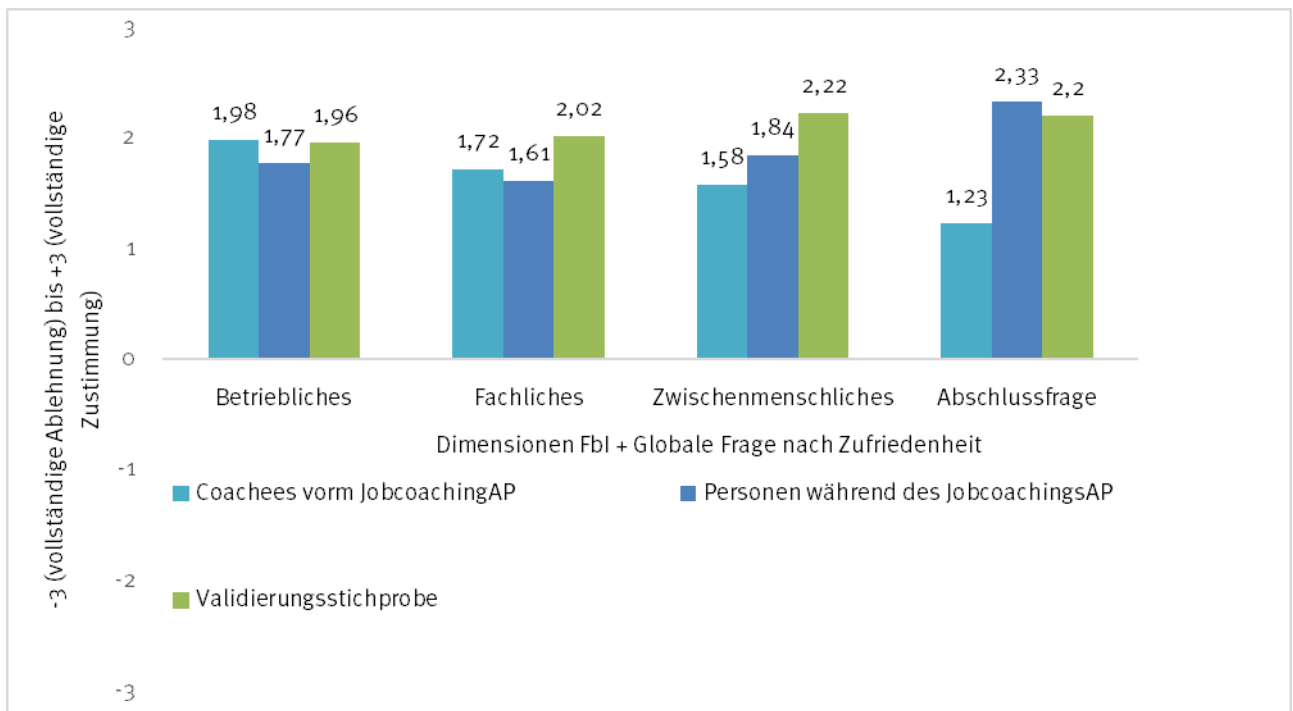


Abb. 4.14: Bereichsmittelwerte der Coachees vor – und während des JCAP im Vergleich mit der Validierungsstichprobe (N=524 Beschäftigte aus Deutschland mit und überwiegend ohne Behinderung)

Vor dem JCAP sind diese jedoch geringer, als z. B. bei der Validierungsstichprobe. Die Validierung des Fbl wird in Kapitel 7 genauer beschrieben.

Insbesondere in der Dimension Zwischenmenschliches. Auch bei der Abschlussfrage nach der betrieblichen Integration ist zu sehen, dass sich insbesondere Coachees vor dem JCAP nicht integriert fühlen.

Am höchsten ausgeprägt sind jeweils die Items *Ich kenne die Regeln und Vorschriften meines Betriebes* (vor JCAP = 2,62; während JCAP = 2,43) und *Ich gehe mit meinen Kolleginnen respektvoll und wertschätzend um* (während JCAP = 2,14). Besonders positiv bewertet wird während des Coachings auch der Aspekt *Ich habe die Möglichkeit, mich mit meinen Kolleginnen auszutauschen* (während JCAP = 2,14).

Die niedrigsten Mittelwerte zeigen sich bei *Ich erhalte für meine Arbeit Anerkennung im Betrieb* (vor JCAP = 0,62; während JCAP = 1,29), *Ich bin zufrieden mit meiner Tätigkeit* (vor JCAP = 1,00; während JCAP = 0,00) und insbesondere beim Item *Ich verbringe meine Pausen mit meinen Kolleg\*innen zusammen* (vor JCAP = -0,22; während JCAP = 0,43), was auf einen geringen Grad sozialer Integration im Pausenraum hindeutet.

Somit scheint der Fbl wichtige Handlungsfelder für das JCAP aufdecken zu können.

Die drei wichtigsten Merkmale der betrieblichen Integration für die jeweilige Person, welche der Fbl auch messen kann, werden hier nicht berichtet, da die Coachees dort überwiegend nichts angekreuzt haben oder sich nicht beschränken konnten. Diese Felder sollten im Fbl, wenn er im Papierformat vorliegt nochmal überarbeitet werden.

## 5. Beschreibung der Ergebnisqualität

### Abkürzungsverzeichnis

Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
JC <sup>AP</sup>	Jobcoaching am Arbeitsplatz
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>
Mini-ICF-APP-S	ICF = Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit APP = Dimensionen Aktivität und Partizipation und bei psychischen Störungen S = Selbstbeurteilung
n/N	Größe der Stichprobe
SMART Ziele	S = Spezifisch, M = Messbar, A = Attraktiv, R = Realisierbar, T = Terminiert

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 5.1: Verteilung der Behinderungen die zu einem Jobcoaching <sup>AP</sup> geführt haben.....	51
Abb. 5.2: Darstellung der Häufigkeiten der geclusterten Ziele .....	55
Abb. 5.3: Bewertung JC <sup>AP</sup> je Perspektive - Interviews.....	79
Abb. 5.4: Bewertung JC <sup>AP</sup> pro Betrieb - Interviews .....	80

### Tabellenverzeichnis

Tab. 5.1: Häufigkeit dokumentierter Ziele, unterteilt nach Zweck .....	51
Tab. 5.2: Definitionen der thematischen Unterkategorien.....	52
Tab. 5.3: Vorkommen der Ziele über die Zeitpunkte dargestellt .....	55
Tab. 5.4: Grade der Zielerfüllung.....	56
Tab. 5.5: Zielerreichung zum Zeitpunkt Zwischengespräch und Abschlussgespräch .....	57
Tab. 5.6: Ableitungen für die Praxis.....	58
Tab. 5.7: Bewertung des Jobcoaching <sup>AP</sup> während der Interviews.....	79
Tab. 5.8: Zielaspekte aus den ausgewählten Interviewdaten.....	89

### 5.1. Ziele und Zielerreichung im Jobcoaching<sup>AP</sup>

Ein Ziel des Projektes war es eine Verlaufsmessung (Prä-, Post und Follow-up) durchzuführen, um eine Evaluation des niedersächsischen JC<sup>AP</sup> vornehmen zu können. Im Verlauf des Projektes wurde deutlich, dass eine unzureichende Anzahl der Erhebungsinstrumente Mini-ICF-APP-S und des Fragebogens zur betrieblichen Integration (Fbl) ausgefüllt wurden bzw. ausgefüllt werden würden (siehe hierzu Kap. 2.1). Dies stellte das Forschungsteam vor die Herausforderung, alternative Möglichkeiten zu finden, um Aussagen

über die Ergebnisse des Jobcoaching<sup>AP</sup> (JC<sup>AP</sup>) treffen zu können, insbesondere hinsichtlich der Entwicklung der Leistungsfähigkeit und der betrieblichen Teilhabe der Coachees.

Während verschiedener Workshops wurde an mehreren thematischen Tischen (World Cafés) diskutiert, was eine Alternative für die Instrumente Mini-ICF-APP-S und Fbl darstellen könnte. Einer der Tische, welcher jeweils in Oldenburg (24.09.2025) und Hildesheim (27.09.2024) stattfand, war der Tisch 2 *Instrumente*, an dem als eine Alternative zum Einsatz der Instrumente die Analyse der Falldokumente und insbesondere der Ziele vorgeschlagen wurde. So wurde die Idee der Forschenden gefestigt, dass dies ein sinnvoller Ersatz sein könnte, um etwas über die Ergebnisse des JC<sup>AP</sup> aussagen zu können.

Im Anschluss an diese Diskussionen wurde gemeinsam mit den Auftraggebenden entschieden, dass dem Forschungsteam der HAWK anonymisierte Falldokumente zur Auswertung zur Verfügung gestellt werden. Dies passierte in mehreren Schleifen Mitte 2025.

Im Rahmen der Analyse des Forscherinnenteams standen somit die folgenden Fragen im Fokus:

- Wo lassen sich Zielformulierungen entnehmen?
- Auf wen sind die Ziele ausgerichtet?
- Wie lassen sich Ziele systematisieren?
- Welche Ziele dominieren im Jobcoachingkontext?
- Sind Ziele im Zeitverlauf stabil geblieben, angepasst oder verworfen worden?
- Inwieweit werden die Ziele erreicht?
- Was lässt sich für die Zukunft daraus ableiten? Was kann damit über den Erfolg der Maßnahme ausgesagt werden?

#### **5.1.1. Im Folgenden wird die Stichprobe der Coachees beschrieben, dessen Falldokumente zur Zielanalyse herangezogen wurden. Diese unterscheidet sich von der Gesamtstichprobe aller Fälle. Zusammensetzung und Kriterien der Stichprobe**

Berücksichtigt wurden Falldokumente von Coachees, die im Zeitraum von Oktober 2022 bis August 2025 ein JC<sup>AP</sup> durchlaufen haben und bei denen zum Zeitpunkt September 2025 alle Prozessschritte dokumentiert waren.

Im Rahmen der Analyse wurden insgesamt 62 Falldokumente ausgewertet. Die Stichprobe besteht zu einem größeren Anteil aus männlichen Coachees (66,1%). Das durchschnittliche Alter der Teilnehmenden liegt bei 46 Jahren, mit einer Standardabweichung von 11,81 Jahren, was auf eine breit gefächerte Altersstruktur innerhalb der Gruppe hinweist.

Bezüglich der Behinderungsarten zeigt sich, dass psychische Behinderungen mit 22 Nennungen am häufigsten vertreten sind. An zweiter Stelle folgen Lernbehinderungen mit insgesamt 10 Nennungen. Darüber hinaus sind auch Hörbehinderungen dokumentiert mit 6 Nennungen. In Abb. 5.1. finden sich die exakten Zahlen der Behinderungsarten. Zu beachten ist, dass jedem einzelnen Fall in unserer Analyse jeweils die Behinderungsart zugeordnet ist, welche für die Begründung des JC<sup>AP</sup> zugrunde liegt. Es gibt Coachees mit mehreren Behinderungen bzw. Diagnosen.

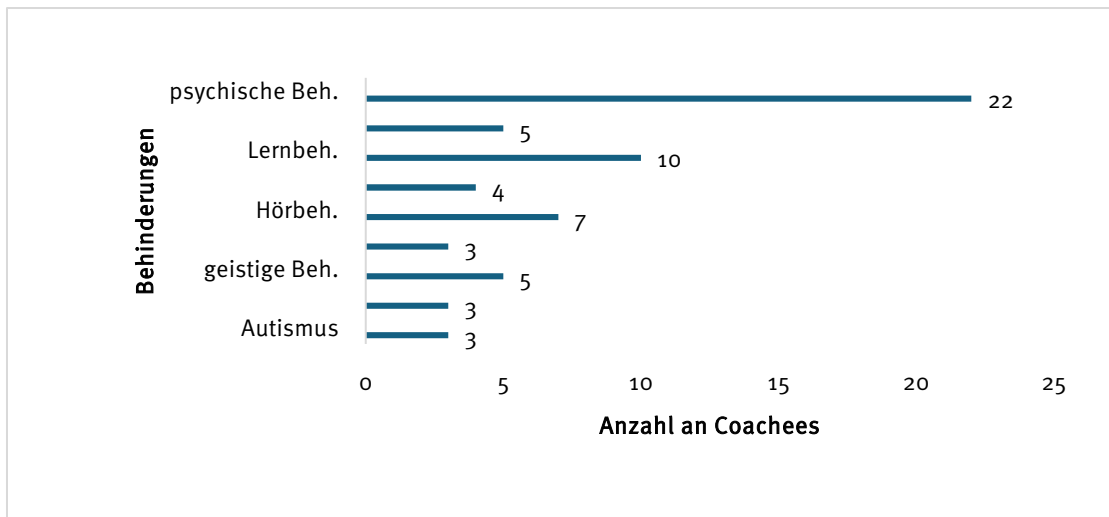


Abb. 5.1: Verteilung der Behinderungen die zu einem Jobcoaching<sup>AP</sup> geführt haben

### 5.1.2. Darstellung zentraler Ergebnisse

Im Folgenden werden erst die Ergebnisse bezüglich der thematischen Clustering auf der 1. Ebene (Analyse der Zielsetzungen) und dann auf der 2. Ebene (Analyse auf Fallebene) vorgestellt.

#### 1. Ebene: Analyse der Zielsetzungen

Auf der ersten/übergeordneten Ebene analysierte das Forscherinnenteam die Zielsetzungen im Hinblick auf die übergeordneten Kategorien *Personale Kompetenz*, *Fachliche Kompetenz*, *Kontextadaptionen* und *Teilhabe*.

Es wurde herausgearbeitet, dass ein Ziel mehreren Zwecken dienen kann, beispielsweise der Förderung personaler Kompetenzen sowie der Verbesserung der Teilhabe. Wenn etwa die Kommunikationsfähigkeit mit Kolleg\*innen gestärkt wird, wirkt sich dies in der Regel auch positiv auf die Teilhabe aus – insbesondere dann, wenn zuvor eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten eine Beteiligung am Austausch erschweren. Somit werden Ziele doppelten Endzwecken zugeordnet. Die Analyse der Ergebnisse ergibt, dass Ziele am häufigsten in den Kategorien *Fachkompetenz* (36,6 %) und *Personale Kompetenz* (42,8 %) erreicht werden. Die Bereiche *Teilhabe* (28,4 %) und insbesondere *Kontextadaptionen* (22,9 %) zeigen geringere Werte. Diese Ergebnisse korrespondieren mit den Erkenntnissen zur Einteilung von personenorientierten- und kontextorientierten Zielen und sind in Tabelle 5.1 dargestellt.

Tab. 5.1: Häufigkeit dokumentierter Ziele, unterteilt nach Zweck

Thema	Anzahl der Ziele pro Kategorie (N Ziele = 370; N der gemachten Zuordnung = 492)
Personale Kompetenz	166
Fachliche Kompetenz	143
Kontextadaptionen	77
Teilhabe	106

\*N = 370, Ziel konnte mehrfach zugeordnet werden

In Tab. 5.2 werden die Definitionen der thematischen Unterkategorien auf der zweiten Ebene dargestellt. Ergänzend werden Erläuterungen bereitgestellt, wie die jeweilige Kategorie von den übrigen Kategorien abgegrenzt werden kann.

Tab. 5.2: Definitionen der thematischen Unterkategorien

Was	Definition	Abgrenzungen zu anderen Kategorien/ Kommentare
<p><b>Personenorientierte Ziele:</b></p> <p>Das Ziel betrifft nur den*die Coachee.</p> <p>Die*der Coachee soll z. B. ein verändertes Verhalten zeigen, die Einstellung ändern.</p>		
Arbeit und Arbeitsaufgaben meistern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit, die eigene Arbeit und Aufgaben zu meistern.</li> <li>• Es ist nicht erforderlich, dass der*die Coachee alle Aufgaben allein bewältigt – das Einholen von Hilfe ist möglich.</li> <li>• Umfasst sowohl spezifische Aufgaben (z. B. Dokumente einscannen) als auch das Bewältigen der gesamten Tätigkeit.</li> <li>• Dazu zählt auch das Erlernen neuer Programme.</li> <li>• Ziel kann sein, dass der*die Coachee unabhängiger in der Arbeit wird.</li> <li>• Beinhaltet das Setzen von Prioritäten und das Priorisieren von Aufgaben.</li> <li>• Umfasst das Arbeiten nach einer bestimmten Struktur.</li> <li>• Ziel kann sein, nach Unterbrechungen wieder arbeitsfähig zu werden.</li> </ul>	Hier ist es möglich sich auch Hilfe zu holen.
Arbeitsunterstützende Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kategorie umfasst Ziele, die darauf abzielen, Strategien oder Hilfsmittel zu entwickeln, um die Arbeit zu erleichtern oder zu strukturieren – entweder gemeinsam mit dem*der Jobcoach*in oder eigenständig.</li> <li>• Beispiele hierfür sind das Erstellen einer Checkliste oder die Entwicklung eines Gegenstandes, beispielsweise zum Kuchen schneiden, wie eine Schablone.</li> <li>• Ebenfalls eingeschlossen sind Ziele, die auf die Stabilisierung und den kontinuierlichen Gebrauch bereits entwickelter Hilfsmittel abzielen.</li> </ul>	
Fehlervermeidung und Qualitätsverbesserung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kategorie umfasst Ziele, die darauf abzielen, Fehler zu vermeiden.</li> <li>• Ziele in diesem Bereich dienen auch der Verbesserung der Arbeitsqualität des*der Coachee.</li> <li>• Enthalten sind sowohl Ziele, die die Qualitätsverbesserung oder Fehlervermeidung ausdrücklich als Ziel benennen, als auch solche Ziele, die darauf abzielen, dass dies eintritt, aber wo es nicht explizit gesagt wird.</li> </ul>	
Soziale Kompetenzen am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele dieser Kategorie zielen darauf ab, die Situation zwischen dem*der Coachee und den Kolleg*innen durch Veränderung der Haltung und des Verhaltens des*der Coachee zu verbessern.</li> <li>• Im Gegensatz zu kontextbezogenen Zielen steht hier der Lernprozess des*der Coachee im Vordergrund, nicht die Veränderung des Teams oder der Kolleg*innen.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Schwerpunkte liegen auf folgenden vier Kernbereichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Allgemeine Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten</li> <li>○ Verbesserung des Konfliktmanagements</li> <li>○ Stärkung der Teamkompetenz</li> <li>○ Unterstützung der Person bei der Integration ins Team</li> </ul> </li> </ul>	
Stressbewältigung und Umgang mit Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele dieser Kategorie konzentrieren sich darauf, Stress zu reduzieren oder dem*der Coachee einen besseren Umgang damit zu ermöglichen.</li> <li>• Schwerpunkt liegt auf der Vorbeugung von Stress sowie darauf, die Belastbarkeit gegenüber Arbeitsaufgaben zu erhöhen.</li> <li>• Einige Ziele beinhalten das Erlernen von Strategien, beispielsweise im Bereich Zeitmanagement.</li> <li>• Enthält auch Ziele zum Umgang mit Reizüberflutung.</li> <li>• Ziele für den*die Coachee, die eigenen Stressauslöser zu erkennen.</li> <li>• Ein Zielthema ist die Verringerung von Fehlzeiten am Arbeitsplatz.</li> </ul>	
Persönlichkeitsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung persönlicher Kompetenzen des*der Coachee.</li> <li>• Stärkung von Selbstkontrolle und Selbstreflexion.</li> <li>• Aufbau von Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen.</li> </ul>	
Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele fördern ein proaktiveres Arbeitsverhalten des*der Coachee.</li> <li>• Umfasst das angemessene Einholen von Unterstützung – weder zu zögerlich noch zu voreilig.</li> <li>• Beinhaltet Ziele, nach Abschluss einer Aufgabe selbstständig neue Arbeitsaufgaben zu übernehmen.</li> <li>• Das Ziel kann auch darauf abzielen, die Fähigkeit Aufgaben-Delegation zu entwickeln.</li> </ul>	
Selbstfürsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit.</li> <li>• Einlegen von Pausen.</li> <li>• Erkennen, respektieren und kommunizieren eigener Grenzen.</li> <li>• Insgesamt alle Ziele, bei denen es darum geht, dass der*die Coachee Selbstfürsorge betreibt.</li> </ul>	
<p><b>Kontextorientierte Ziele:</b></p> <p>Das Ziel betrifft z. B. die Arbeitsstruktur, die Arbeitsaufgaben, die Arbeitszeit.</p> <p>Es soll z. B. etwas bezüglich der gesamten Teamkommunikation und -interaktion oder/und Führungsverhalten verändert werden und nicht nur bezüglich der Kommunikation des*der Coachee</p>		
Arbeitsplatzerhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeitsplatzerhalt soll erhalten werden.</li> </ul>	
Gemeinsame Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es geht um die gemeinsame Definition von Regeln, Routinen und Definition von Arbeitsaufgaben.</li> </ul>	

Sensibilisierung für Behinderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele in dieser Kategorie beziehen sich auf das Thema Inklusion.</li> <li>• Maßnahmen zur Förderung der Inklusion oder zur direkten Sensibilisierung für die speziellen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung.</li> <li>• Das Ziel ist, dass das soziale Umfeld ein besseres Verständnis für die Stärken und Barrieren von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung entwickelt.</li> </ul>	
Kommunikation und Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Coachee und Kolleg*innen bzw. Vorgesetzten.</li> <li>• Identifikation von Kommunikations- und Wahrnehmungsproblemen.</li> <li>• Fokus nicht nur auf den*die Coachee, sondern auch auf Interaktionspartner*innen oder Unterstützende wie Dolmetschende.</li> <li>• Entwicklung von Strategien für beide Seiten, um gemeinsam zu lernen.</li> <li>• Bearbeitung von Kommunikationsproblemen und Förderung der Interaktion im Team.</li> </ul>	<p>z. B. Dolmetscher*innen sein</p> <p>Abgrenzung zur sozialen Kompetenz dadurch, dass es um Veränderungen im gesamten System geht.</p>
Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele zur Veränderung von Arbeitsroutinen oder des Arbeitsumfeldes.</li> <li>• Anpassung von Arbeitsprozessen.</li> <li>• Veränderung der Arbeitszeiten.</li> <li>• Mehr Unterstützung für den*die Coachee bereitstellen.</li> <li>• Änderung des Arbeitsplatzes.</li> <li>• Anschaffung neuer unterstützender Arbeitsmittel (z. B. Postwagen) zur Reduzierung von Barrieren.</li> </ul>	<p>Hier geht es um strukturelle Maßnahmen, die nicht allein von dem* der Coachee und Jobcoach*in selbst kreiert werden.</p>

In der Abbildung 5.2 ist dargestellt, dass die Ziele *Arbeit und Arbeitsaufgaben meistern* sowie *Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsaufgaben* am häufigsten genannt werden, wenn das Vorkommen dieser Ziele bei mindestens einem der drei Zeitpunkte bewertet wird. Insgesamt zeigt sich, dass deutlich mehr personenorientierte als kontextorientierte Ziele genannt werden. Somit konnten auch weniger kontextorientierte Ziele eruiert werden.

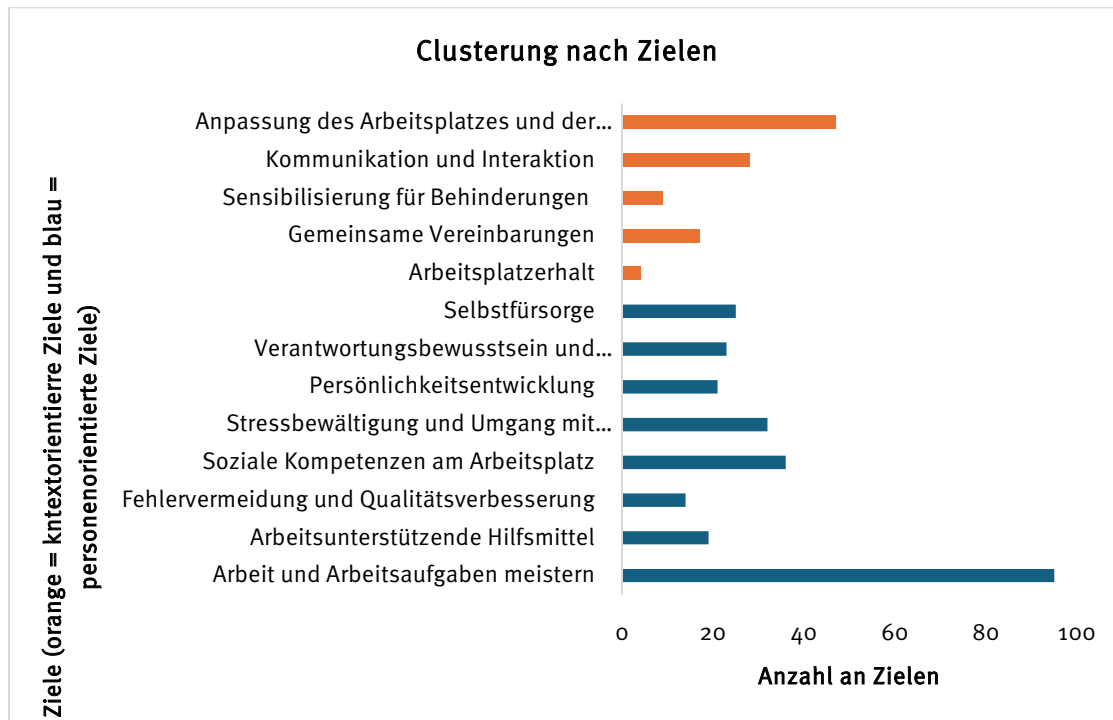


Abb. 5.2: Darstellung der Häufigkeiten der geclusterten Ziele

### Zieldefinition und -verlauf im Prozess

Der überwiegende Teil der Ziele wird bereits zu Beginn des Prozesses festgelegt. 29 Ziele kommen zum Zeitpunkt des Zwischenberichts hinzu und elf zum Abschlussbericht.

Insgesamt lassen sich 258 Ziele identifizieren, die über alle Zeitpunkte hinweg in der Dokumentation auftauchen. Diese Kontinuität zeigt, dass ein Großteil der Ziele den gesamten Prozess begleitet und regelmäßig überprüft wird. Dies ist in Tabelle 5.3 dargestellt.

Tab. 5.3: Vorkommen der Ziele über die Zeitpunkte dargestellt

	Maßnahmenplan	Zwischengespräch	Abschlussgespräch
<b>Anzahl benannter Ziele pro Zeitpunkt</b>	330 (89,2 %)	288 (77,8%)	289 (78,1 %)
<b>Neu hinzugekommen zum Zeitpunkt Anfang</b>		29	11

Im Verlauf des Prozesses zeigen sich verschiedene Dynamiken und Herausforderungen in der Dokumentation der Gespräche und Zielerreichung. So wurden Zwischen- oder Abschlussgespräche teilweise nicht durchgeführt oder verschoben. Die Gründe hierfür liegen unter anderem in einem späteren Start, ungünstigen Wetterbedingungen oder Krankheit.

Zudem fanden manche Zwischengespräche oder Abschlussgespräche im JC<sup>AP</sup>-Prozess zwar statt, wurden jedoch nicht immer vollständig dokumentiert. Oftmals wird in diesen Fällen auf externe Dokumente oder Anhänge verwiesen, was zu Lücken in der Nachvollziehbarkeit führt.

Die Dokumentation der Ziele und deren Erreichung erfolgt ebenfalls unterschiedlich. Beispielsweise wird ein Aufgabenwechsel in einigen Fällen als erfülltes Ziel vermerkt, während in anderen Fällen das Ziel nach dem Aufgabenwechsel nicht mehr erwähnt wird. Dies verdeutlicht die variierende Handhabung und Nachvollziehbarkeit der Zielerreichung innerhalb des Prozesses.

Mitunter erfolgt auch eine Verlagerung einzelner Ziele in den privaten Bereich, etwa wenn Eltern bei der Aufgabenübernahme unterstützen. Es kommt vor, dass manche Ziele im Verlauf verloren gehen oder situationsbedingt aktualisiert werden, beispielsweise durch einen Arbeitsplatzwechsel oder eine Eigenkündigung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Dokumentation der Zielsetzung und -erreichung durch die genannten Prozessdynamiken und die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Gesprächsführung und Dokumentation beeinflusst wird. Die Stabilität des Prozesses wird dadurch sowohl gestärkt als auch herausgefordert.

## Zielerreichung

Die Zielerreichung wird anhand verschiedener Kategorien bewertet, die den Grad der Zielerfüllung detailliert abbilden (s. Tab. 5.4).

Tab. 5.4: Grade der Zielerfüllung

<b>Grad der Zielerfüllung</b>	<b>Definition</b>
<b>Erreicht</b>	Alle Aspekte des Ziels sind erfüllt.
<b>Teilweise</b>	Teilaspekte des Ziels sind erfolgreich umgesetzt oder es wurden Abstufungen des Ziels erreicht – beispielsweise ist das Ziel noch nicht vollständig erreicht, aber es wurde ein Fortschritt in Richtung Sicherheit erzielt.
<b>In Arbeit</b>	Alle Aspekte des Ziels befinden sich noch im Prozess. Es liegen bisher keine Ergebnisse oder Teilfortschritte, etwa in der Leistung, vor.
<b>Offen</b>	Das Ziel wurde bislang nicht verfolgt und bleibt weiterhin offen.
<b>Erfolglos</b>	Das Ziel wurde zwar verfolgt, konnte aber nicht erreicht werden und wird nicht weiterbearbeitet.
<b>Keine Aussage möglich</b>	In der Dokumentation taucht das Ziel in den relevanten Abschnitten nicht mehr auf, der Ausgang ist unbekannt oder unklar. Möglicherweise ist das Ziel nicht mehr aktuell.

Es kann festgestellt werden, dass zum Abschlussbericht mehr als die Hälfte der Ziele entweder erreicht oder teilweise erreicht wird. Zum Zeitpunkt des Abschlusses sind 8,9% der Ziele nicht erreicht worden. Bei

22,1% der Ziele kann zum Ende keine Aussage mehr getroffen werden. In Tab. 5.5 ist die Zielerreichung zum Zeitpunkt des Zwischengesprächs und Abschlussgesprächs dargestellt.

**Tab. 5.5: Zielerreichung zum Zeitpunkt des Zwischengesprächs und Abschlussgesprächs**

<i>Grad der Zielerfüllung</i>	<b>Zwischengespräch (N= 370, %)</b>	<b>Abschlussgespräch (N= 370, %)</b>
<b>Erreicht</b>	80 (21,6 %)	174 (47,0 %)
<b>Teilweise</b>	103 (27,8 %)	71 (19,2 %)
<b>In Arbeit</b>	65 (17,6 %)	6 (1,6 %)
<b>Offen</b>	24 (6,5 %)	4 (1,1 %)
<b>Erfolglos</b>	5 (1,4%)	33 (8,9 %)
<b>Keine Angabe/fehlend</b>	93 (25,1%)	82 (22,1 %)

Zusammenfassend zeigt die Auswertung auf Zielebene, dass deutlich mehr Ziele erreicht als nicht erreicht werden. Zudem richten sich die formulierten Ziele häufiger an den\*die Coachee selbst als an das System bzw. den Kontext. Zur besseren Übersicht wurde eine thematische Aufteilung vorgenommen, wobei insgesamt 13 Kategorien erarbeitet werden konnten. Es fällt auf, dass hierbei eine große Varianz in den Zielsetzungen besteht.

## **2. Ebene: Analyse auf Fallebene**

Der folgende Abschnitt fokussiert die Ziele auf Fallebene. Im Durchschnitt werden pro Fall etwa sechs Ziele formuliert, wobei die Spannweite von zwei bis zu 13 Zielen pro Fall reicht. Diese große Varianz verdeutlicht die Heterogenität der bearbeiteten Fälle und der jeweiligen Zielsetzungen.

Die Auswertung zeigt, dass 49 Fälle mindestens ein Ziel vollständig erreicht haben. Ein weiteres Ergebnis der Analyse ist, dass in 24 Fällen entweder alle Ziele erreicht oder zumindest teilweise erreicht wurden.

In 28 Fällen war es nicht möglich, eine Bewertung bei mindestens einem Ziel hinsichtlich der Zielerreichung abzugeben. Demgegenüber stehen 34 Fälle, in denen alle formulierten Ziele bewertet werden konnten.

In 16 Fällen wurden keine kontextorientierten Ziele formuliert, jedoch weisen alle betrachteten Fälle personenorientierte Zielsetzungen auf.

### **5.1.3. Diskussion und aktuelle Entwicklungen zur Zieldefinition in der Maßnahmeplanung**

Bei den Ergebnissen sollte berücksichtigt werden, dass es bereits im Verlauf des Projektes Veränderungen an den Falldokumenten gab, die eine präzisere Formulierung der Ziele unterstützen. Die überarbeiteten Dokumente konnten jedoch zum Großteil nicht in die Analyse einbezogen werden, da die meisten Fälle davon noch nicht abgeschlossen waren. Insbesondere seit Herbst 2023 wird verstärkt durch die KooSt darauf geachtet, dass Ziele SMART formuliert werden. In den Ergebnissicherungen der Herbstworkshops 2024 in Oldenburg (24.09.2024) und Hildesheim (27.09.2024) wurden die aktuellen Anpassungen im Abschnitt *Maßnahmeplanung* und im Bereich der Zielerfassung positiv bewertet. Für die Jobcoach\*innen

wurde dabei als wichtig hervorgehoben, dass Ziele flexibel bleiben dürfen und ausreichend Raum für neue Ziele sowie ergänzende Erläuterungen besteht.

Dennoch soll an dieser Stelle betont werden, wie bedeutsam die Anwendung von SMART Zielen ist. Die Beispiele aus der Praxis zeigen, dass SMART Zielsetzungen nicht nur die Nachvollziehbarkeit und Erreichbarkeit von Zielen erhöhen, sondern auch zur erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen beitragen. Darüber hinaus können SMART Ziele die Kommunikation sowohl mit Arbeitgeber\*innen als auch mit dem\*der Coachee unterstützen, da durch diese jeder Person klar ist, an welchen Zielen, wann und warum gearbeitet werden soll. Im September 2024 erfolgte eine Anpassung des Falldokuments, sodass Ziele nun automatisch in relevante Abschnitte des Falldokuments übernommen werden. Ziele, die im Rahmen der Maßnahmenplanung dokumentiert wurden (Abschnitt 6), werden automatisch in den Abschnitt 10 und 11 - Ergebnisse des JCAP (nach Zwischen- und Abschlussgespräch) - übernommen, sodass sie dort erneut angezeigt und weiterbearbeitet werden können. Vorher mussten die Jobcoach\*innen die Ziele selbst dort wieder eintragen.

SMART Ziele können nicht nur die Motivation fördern, sondern auch gezielt die Kommunikation mit Arbeitgeber\*innen und Klient\*innen unterstützen.

Ein weiterer Diskussionspunkt war der Zeitpunkt der Zieldefinition. Einige Teilnehmende der Workshops sprechen sich dafür aus, Ziele erst nach der Selbstintegration im Betrieb zu erfassen. Sie sehen die im Maßnahmenplan festgehaltenen Ziele als vorläufig an. Zudem wurde der Wunsch nach einem Leitfaden oder einer Checkliste für das Maßnahmenplanungsgespräch geäußert, um relevante Fragen gezielt stellen zu können. Auch für Zwischengespräche wurde ein Leitfaden angeregt, dessen Inhalte sich auf die Überprüfung der Ziele, die Entscheidung über eine mögliche Verlängerung und die Übersicht über die verbleibenden Schritte konzentrieren sollen.

Zusätzlich wurde vorgeschlagen, die im Falldokument enthaltenen Daten – insbesondere die nach SMART formulierten Ziele – systematisch auszuwerten. Dabei wurden unterschiedliche Auffassungen zum Nutzen und zur Notwendigkeit von Zielsetzungen deutlich: Während einige die Ziele als wesentlich für den Prozess betrachten, sehen andere ihren Nutzen eher kritisch und bewerten den Erfolg des JCAP daran, ob eine erneute Zusammenarbeit mit dem Unternehmen möglich wäre oder die betreuten Personen zufrieden erscheinen. Seitens des Forscherinnenteams wurde jedoch angemerkt, dass diese subjektiven Einschätzungen die tatsächliche Teilhabe und Leistungsfähigkeit sowie deren Veränderungen nicht erfassen.

**Tab. 5.6: Ableitungen für die Praxis**

<b>Empfehlungen, die sich durch die Analyse der Falldokumente zeigen</b>	<b>Veränderungen, die bereits umgesetzt wurden</b>	<b>Was noch verändert werden könnte bzw. bei-behalten oder nochmal in der Praxis überprüft werden sollte</b>
SMART Zielformulierungen sind wichtig, um Ziele nachvollziehbar und erreichbar zu gestalten	Dokumentationsfelder wurden vergrößert. Bessere Lesbarkeit nun möglich.	

Durchnummerierung der Ziele hilft, um Anpassungen schnell zu erkennen.	Ziel wird automatisch in die nächsten Abschnitte im Dokument übernommen, wo sie überprüft werden.	Durchnummerierung als Empfehlung für die Praxis.
Begründungen einfügen, warum Ziele nicht mehr relevant, erreichbar oder verändert worden sind.		

## 5.2. Ergebnisse aus der mehrperspektivischen Analyse

Neben der Analyse der in den Fallberichten formulierten Ziele im JCAP (siehe 5.1) wurde der Ergebnisqualität des Jobcoachingprozesses mit Interviews nachgegangen. Leitfadengestützt wurden an einem Jobcoachingprozess beteiligte Coachees, Vorgesetzte/Arbeitgebende, Jobcoach\*innen und IFD-Fachkräfte aus neun Betrieben interviewt (s. Kap. 2.4.1). Es interessierten die Erfahrungen mit JCAP, wie sie in den verschiedenen Rollen der Beteiligten gemacht wurden. Bei der deduktiv-induktiven Inhaltsanalyse der 41 Interviewtranskripte entstanden 15 Hauptkategorien, in denen sich die Perspektiven der Beteiligtegruppen widerspiegeln, allerdings mit unterschiedlicher Ausprägung.

In diesem Abschlussbericht sollen drei Aspekte aus den unterschiedlichen Perspektiven dargestellt werden, die für die Dynamik des JCAP -Prozesses eine wichtige Rolle spielen: die Motivation zum JCAP (s. Kap. 5.2.1), das Lernen der Beteiligten (s. Kap. 5.2.2) sowie als dritten Aspekt die Prozessbewertung aus den verschiedenen Perspektiven (s. Kap. 5.2.3).

Lesehinweis: In den zu den Perspektiven aufgenommenen Zitaten (kursiv und eingerückt dargestellt) werden Abkürzungen und Zeichen genutzt, die hier kurz erklärt werden: I1 und I2: Die Interviews wurden immer mit zwei Interviewerinnen geführt, die hiermit kenntlich gemacht werden. Die Interviewpartner\*innen werden mit dem ersten Buchstaben ihrer Synonyme gekennzeichnet. [...] Eckige Klammern beziehen sich auf Einfügungen bei der Bearbeitung der Zitate. Eckige Klammern mit Punkten machen Auslassungen deutlich. Eckige Klammern mit Buchstaben weisen auf die Person hin, die im Interview gemeint wird [JC] für Jobcoach\*in, [AG] für Arbeitgebende, [Co] für Coachee, [IFD] für IFD-Fachkraft. (...) Runde Klammern mit Punkten oder Zahlen weisen auf Sprechpausen im Interview hin. Bis zu 3 Sekunden wird mit drei Punkten angegeben. Darüberhinausgehend werden Zahlen für die Sekunden in die Klammer gesetzt. Zur besseren Verständlichkeit wurden einige Zitate leicht geglättet.

### 5.2.1. Die Motivation zum Jobcoaching<sup>AP</sup>

Die Kategorie, auf die hier zur Beschreibung zurückgegriffen wird, lautet *Motivation, Erwartungen und Bereitschaft*. In den Interviews wurde sehr deutlich nachgefragt, was die Person dazu gebracht hat, diesen Prozess in Gang zu bringen und sich daran in irgendeiner Form zu beteiligen. Nach Motiven zu fragen ist schwierig. Die Motivation ist häufig daran abzulesen, *wie* auf Ziele Bezug genommen wird. Was zu erwarten war, zeigt sich in der Auswertung: die Motivation JCAP zu initiieren, darin mitzuwirken oder es zu gestalten fällt rollenbedingt bei IFD-Fachkräften, Jobcoach\*innen, Coachees und Vorgesetzten/Arbeitgebenden sehr unterschiedlich aus.

### 5.2.1.1. Motivation zum Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der Coachees

Innerhalb der Gruppe der interviewten Coachees lassen sich unterschiedliche Motive erkennen, beim JC<sup>AP</sup> mitzumachen. In den meisten Interviews kommen mehrere Motive zusammen.

**Das Erleben einer prekären Arbeitssituation:** Als Motiv zeigt sich die Entwicklung einer Leidensgeschichte am Arbeitsplatz über einen längeren Zeitraum, die aus eigener Kraft nicht mehr regulierbar erscheint. Diese Coachees stellen fest, dass es ihnen nicht mehr gelingt in ihrer Arbeit ihrem eigenen Qualitätsanspruch und auch dem des Umfeldes gerecht zu werden. Neben Fehlern in der Aufgabenausführung wird auch gemerkt, dass zu langsam gearbeitet wird, die Arbeit nicht mehr bewältigt und auch das kollektive Umfeld durch fehlerhafte oder zu langsame Zuarbeit in Mitleidenschaft gezogen wird. Zudem stellen sich Vermittlungsprobleme und Missverständnisse mit Vorgesetzten oder Kolleg\*innen ein. Psychosomatische Beschwerden kommen hinzu. Wichtig für diese Motivation ist, dass die Ursachen hierfür in der eigenen Person gesehen werden. JC<sup>AP</sup> erscheint als die Flucht nach vorne, ohne damit zunächst einen konkreten Ansatzpunkt zu verbinden:

*I1: Und gab es auch Befürchtungen, im Vorhinein?*

*Frau A: Schlimmer konnte es glaub ich nicht werden. Also ich wollte (lacht auf) [...] Ich war halt für jede Hand dankbar die mir entgegen gezeigt wurde ne, also, da hab ich wirklich alles angenommen.*

**Unkontrollierbare Situationen bewältigen und den Arbeitstag strukturieren:** Ein Motiv ist, Arbeitssituationen abzubauen, die Stress erzeugen und dafür auch bereit zu sein, an sich zu arbeiten. Es sind hier nicht einzelne Aufgaben, die den Stress verursachen, sondern Situationen, die im Arbeitsalltag vorkommen und gefürchtet werden, weshalb die Angst, dass diese Situationen eintreffen könnten, dem Arbeitstag vorausgehen und das Allgemeinbefinden negativ beeinflussen. Hierzu gehören bspw. Belastungsspitzen durch Kundenanliegen, gleichzeitige Aufträge von Kolleg\*innen, aber auch Erfahrungen mit der eigenen Beeinträchtigung, die unkontrolliert den eigenen Arbeitsrhythmus stören können. Der Wunsch, der sich hier mit JC<sup>AP</sup> verbindet ist, den Arbeitsalltag erwartbar zu machen und ihm Struktur zu geben. Dies zu erreichen wird auch darin gesehen, eine feste Ansprechperson mit der Möglichkeit zu regelmäßigen Gesprächen zu finden:

*Herr E: Zu sehen, wie der Ist-Zustand in meiner Arbeitsweise ist und wie können wir das verbessern, um letztendlich (...) ein bisschen Druck von der Pipeline zu nehmen. Auf der anderen Seite auch, wenn solche Stresssituationen kommen, was mache ich dann, wenn ich im Unternehmen bin.*

**Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz verändern:** Gefragt nach der Motivation beim JC<sup>AP</sup> mitzumachen, werden auch ganz konkrete strukturelle oder gegenständliche Veränderungen genannt, wobei bei einigen Interviewpartner\*innen nicht ganz klar ist, ob diese Motive tatsächlich schon zu Beginn des JC<sup>AP</sup> bestanden. Hier spielt die Erleichterung der eigenen Arbeitssituation eine Rolle. So werden der Wunsch nach veränderten Arbeitszeiten, ein Austausch bestimmter Aufgaben gegen andere oder bestimmte bauliche Maßnahmen genannt, die ihnen aus Sicht der Coachees Entlastung verschaffen:

*Herr E: Ein Ziel war auch noch, auch von Anfang an, da hatte ich ganz zu Anfang gesagt, als ich angefangen bin mit der Stellenbeschreibung.*

*Herr Gn: Meine Erwartung war auch, dass ich meine Stunden ein bisschen reduziert bekomme, weil das war für mich schon anstrengend.*

**Auf den Wunsch Anderer beim Jobcoaching<sup>AP</sup> mitmachen:** Es gibt auch die Fremdmotivation. Hier wird an JC<sup>AP</sup> mitgemacht, um den Erwartungen der\*des Vorgesetzten, möglicherweise der Eltern oder der Schwerbehindertenvertretung zu entsprechen. Die eigene Arbeitssituation wird eher von außen als veränderungswürdig eingeschätzt, wobei die von anderen gesehenen Problemstellungen, bspw. eine zu langsame Arbeitsweise, nicht in Abrede gestellt werden. Eigene Ziele zur Veränderung des eigenen Arbeitsverhaltens können eher nicht benannt werden:

*I1: Haben Sie auch Ihre eigenen Ziele im Jobcoaching erreicht?*

*Herr L: (4) Ich hatte ja gar keine. ((alle lachen))*

*I1: Ja. °Ok°. Weißt du denn noch, oder kannst du uns ein Ziel nennen was du hattest, was du quasi verbessern könntest in der, mit dem Jobcoaching weißt du da noch eins?*

*Herr Gr: Das ich besser arbeiten und schneller arbeiten soll.*

**Externe Unterstützung am Arbeitsplatz erhalten:** Das Motiv, von einer außenstehenden Person Unterstützung zu erhalten ist ein zentraler Motor sich auf das JC<sup>AP</sup> einzulassen. In den Interviews mit den Coachees zeigt sich, dass im Vorfeld große Bedenken bestehen können, sich auf eine so nahe Begleitung am Arbeitsplatz einzulassen. Sie wird zunächst häufig mit Kontrolle oder Aufsicht assoziiert, was Befürchtungen und Skepsis weckt. Sehr entscheidend ist, wie in der Initiierungsphase vermittelt wird, dass es nicht um die Korrektur der Person geht, sondern um eine gemeinsame Arbeit, die zur Stärkung der Person und ihrer Fähigkeiten führen soll. Ist dieses Verständnis erreicht, haben auch die Personen Ideen, was sich ändern soll, die zunächst selbst keinen unbedingten Handlungsbedarf für sich sehen. Die gemeinsame Reflexion von Arbeitssituationen, Anerkennung der eigenen Person und Leistung, Fürsprache bei Kolleg\*innen und Vorgesetzten sind Erfahrungen, die von den Coachees sehr wertgeschätzt werden:

*I: Hatten Sie am Anfang Angst vor irgendwas in dem Jobcoaching?*

*Frau K: [...] als ich verstanden habe, ah okay, Coaching ist sowas wie unterstützen, dann hatte ich das einfach verstanden. Es geht gar nicht darum, dass jemand mir erklärt, wie ich meine Arbeit machen soll, sondern einfach eine Unterstützung ist. Und dass man sich zusammen meinen Arbeitsplatz anschaut. Und das ist wirklich super, genau. Und wie gesagt, das wusste ich am Anfang nicht. Aber als ich es dann verstanden habe, fand ich das ganz toll, ja.*

### **5.2.1.2. Motivation aus Sicht der Arbeitgebenden**

Die Motivation und Erwartungen aus Sicht der Arbeitgebenden, sich am JC<sup>AP</sup> zu beteiligen, waren in den Interviews sehr unterschiedlich. Es wurden zum Teil auch Befürchtungen benannt. Häufig waren die Aussagen in den Interviews auf die Coachees bezogen.

**Arbeitsstrukturen anpassen:** Die größte Motivation der Arbeitgebenden, an dem JC<sup>AP</sup> teilzunehmen, war die Hoffnung, dass die Arbeitsstrukturen und -abläufe so angepasst werden, dass die\*der Coachee seine Arbeit eigenständig bewältigen kann. Dabei kann es jedoch passieren, dass die Erwartungen an das JC<sup>AP</sup>

so hoch sind, dass die Aufgaben nach dem JCAP von der\*dem Coachee plötzlich nicht alle bewältigt werden könnten. Die Arbeitgebenden sagen von sich selber, dass sie den Blick aus der Führungsperspektive haben und die Arbeitsaufgaben nicht richtig einschätzen können. Oft wird dies jedoch erst retrospektiv so gesehen, nachdem die\*der Jobcoach\*in gemeinsam mit dem System einiges an den Arbeitsstrukturen verändert hat:

*Herr H.: Da hat man dann natürlich eine relativ hohe Erwartungshaltung an das Jobcoaching [...] Der kann hinterher die Bullis bestücken.*

**Der Blick von außen:** Einige Arbeitgebende finden es gut, dass die\*der Jobcoach\*in einen Blick von außen auf das System wirft, um zu beurteilen, ob der Arbeitsplatz der richtige für die\*den Coachee ist. Vorgesetzte begrüßen es, gesagt zu bekommen, ob Barrieren bei der Arbeit bestehen, die für die\*den Coachee ausgeräumt werden müssen, die aus der Innenperspektive nicht wahrgenommen werden. Gerade die Personen aus der Geschäftsführung sind im Gegensatz zu den direkten Vorgesetzten sehr weit weg von der eigentlichen Arbeit der\*des Coachee\*s, so dass sie die Arbeit derjenigen oft nicht richtig einschätzen konnten:

*Frau M.: Aber wir haben einfach die Möglichkeit gesehen, von dem Jobcoaching da nochmal zu profitieren und nochmal einen Blick von außen einfach auf den Arbeitsplatz von Herrn L. [Co] werfen zu lassen.*

**Coachee soll sich verändern:** Ein weiteres Motiv, das JCAP im eigenen Betrieb durchführen zu lassen, ist, die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der\*des Coachee\*s, da sich diese im Laufe der Zeit verschlechtert habe. Der\*dem Coachee solle dabei geholfen werden, die Arbeit wieder so leisten zu können, wie sie\*er das früher gemacht hat oder wie es die Aufgaben des Arbeitsplatzes erfordern. Arbeitgebende äußern so ihre Erwartung, dass sich die\*der Coachee an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes anpasst. Dass es Sinn macht, als Arbeitgebende auch den eigenen Blickwinkel zu verändern, wird erst im JCAP - Prozess gelernt:

*Frau Kr.: Meine Haupteerwartung an das Jobcoaching war, meinem Mitarbeiter langfristig zu helfen. (.) Das war erst mal so die erste Grunderwartung. Für mich als Unternehmerin, war es erst mal völlig egal was da raus kommt. Für mich war wichtig, dass man dem Mitarbeiter was auf dem Weg gibt, um ihn in seiner, ja, Angstsituationen und Unselbstständigkeit zu fördern, ja.*

**Bestehende Offenheit des Betriebes:** In einigen Betrieben sehen Vorgesetzte im JCAP durchaus eine Möglichkeit, sich auch selber weiterzuentwickeln. Sie sehen keinerlei Nachteile, wenn sie ein JCAP in ihrem Betrieb durchführen lassen. Von einer gewissen Skepsis wird berichtet, wenn die Arbeitgebenden sich nicht vorstellen konnten, was eigentlich genau im JCAP passiert. In einzelnen Interviews wird zum Ausdruck gebracht, dass der Betrieb und die Führungsebene zwar offen für das JCAP gewesen sei, aber die Befürchtung bestand, dass der\*die Coachee eine Beteiligung ablehnen würde:

*Frau G.: Eigentlich waren wir alle ganz positiv da drauf und haben gedacht, nö, mal gucken, was auf uns zukommt. Und man hat ja, denke ich, auch als Firma oder Arbeitgeber, wir haben ja eine andere Handhabe. Also wir hätten ja auch sagen können, nö, das wollen wir so nicht.*

**Nutzen für den Coachee und den Betrieb:** Im Rückblick sehen die interviewten Arbeitgebenden, dass das JCAP einen Nutzen für alle Beteiligten hatte. Die Durchführung eines JCAP weckt auch die Erwartung, dass

die Arbeitgebenden und auch Kolleg\*innen wieder mehr Lust an der Zusammenarbeit mit der\*dem Coachee bekommen. Sowohl der\*die Coachee profitierten durch die Unterstützung, z. B. durch eine\*n Pat\*in, als auch die Geschäftsführung durch eine veränderte Kommunikation und Haltung in der Arbeitseinheit oder Abteilung. Dieser Aspekt wurde aus der Retrospektive benannt, als nach Erwartungen und Motivation gefragt wurde. Die Arbeitgebenden sagten von sich, dass sie dies im Vorhinein gar nicht genau hätten beschreiben können:

*Frau F.: Und habe dann einfach nur gehofft, dass Frau M. [Co] das für sich selber gut nutzen kann. Und auch für unseren Betrieb, dass es nützlich ist. Ich habe dieses Betriebliche da auch vor allem noch mit zusätzlich gesehen. Inwieweit kriegen wir jetzt vielleicht doch nochmal eine Unterstützung, weil Frau M. [Co] halt Schwierigkeiten hat.*

### **5.2.1.3. Motivation zum Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der Jobcoach\*innen**

Die Motivation von Jobcoach\*innen kommt eher Erwartungen gleich, da sie vor dem Start in ein JC<sup>AP</sup> sehr wenig bis keine detaillierten Informationen erhalten. Ihr Motiv ist übergreifend einem Betrieb bzw. der schwerbehinderten Person eine Unterstützung zu sein, das Arbeitsverhältnis im besten Fall langfristig zu sichern. Dennoch haben Jobcoach\*innen auf die Frage mit welcher Motivation oder Erwartung sie in den Fall gestartet sind, einige interessante Aspekte benannt.

**Einen herausfordernden Fall annehmen:** Mit den wenigen Informationen, die Jobcoach\*innen vor einem Start vorliegen, z. B. durch die KooSt oder die begleitende IFD-Fachkraft, können bestehende Herausforderungen im Betrieb leichte Befürchtungen wecken:

*Frau Z.: Vor Beginn (.) hatte ich ein bisschen Sorge (.) von dem, was ich von der IFD-Fachkraft gehört habe tatsächlich. (.) Ich habe fast eine Klientin erwartet, die man schwer einfangen kann. Und es war nicht so wie geschildert.*

Dennoch nehmen Jobcoach\*innen auch herausfordernd geschilderte Fälle an und sehen sie als ergebnisoffene Aufträge, in denen Veränderungspotentiale stecken:

*Herr G.: Also ich mag ja Herausforderungen generell. Deswegen bin ich da eigentlich immer ganz entspannt. Also ich habe auch kein Problem damit, wenn dann halt mal ein Jobcoaching nicht so ausgeht, wie man sich das vielleicht vorher vorgenommen hat.*

*Frau B.: Wow, das wird schwierig und ob wir da überhaupt wirklich was erreichen. Ich gehe immer positiv an die Sache ((lacht kurz)) und glaube auch immer, dass man irgendwas erreicht, aber da waren schon viele Zweifel im Kopf.*

**Strukturen analysieren, verändern und/oder schaffen:** Bei vielen Coachees wird im Verlauf des JC<sup>AP</sup>-Prozesses deutlich, dass gewisse Strukturen verändert oder vereinfacht werden müssen:

*Herr L.: Erwartung, dass wir, also erstmal, dass wir irgendwas rationalisieren können. (...) Und ich habe gedacht, dass man es vielleicht vereinfachen könnte, (...).*

Um sinnvolle Veränderungen herbeizuführen, müssen bestehende Strukturen zunächst verstanden und analysiert werden. Es kann auch sein, dass völlig neue Strukturen notwendig sind, um der\*dem Coachee

gerecht zu werden. Dafür sind eine offene Kommunikation und Veränderungsbereitschaft notwendig, die weiter unten genauer erläutert wird.

*Frau B.: Das habe ich auch schon im Erstgespräch mit allen Beteiligten deutlich gemacht, dass ich jemand bin, der klar kommunizieren und konkret kommunizieren möchte. Und dass, wenn wir mit Zielen arbeiten, dass wir mit Vereinbarungen arbeiten (...).*

**Freude der\*des Coachee Unterstützung zu erfahren:** Die Freude, Motivation und Hoffnung von Coachees darüber, dass eine neutrale Person von außen als Hilfestellung nur für sie oder ihn da ist, um sich den eigenen Arbeitsplatz mit dessen Kontext genauer anzuschauen, motiviert Jobcoach\*innen ebenfalls für ihre Arbeit:

*Frau U.: Ja, die war total, total begeistert von Anfang an von der Idee, dass da jemand kommt um wirklich sie persönlich zu unterstützen am Arbeitsplatz.*

Als Motivator wird auch der Zugang bzw. die tragfähige Beziehung zwischen Coachees und Jobcoach\*innen erwähnt, die notwendig ist, um gemeinsam arbeiten zu können:

*Herr G.: Er selber war aber sehr motiviert und auch von Anfang an super offen für das Coaching. Und wir haben auch einen guten Zugang zu ihm gehabt.*

**Offenheit des betrieblichen Systems zur Veränderung:** Die häufigste und damit möglicherweise wichtigste Erwartung ist die Offenheit des betrieblichen Systems gegenüber dem zu erwartenden JC<sup>AP</sup>. Wäre ein Betrieb verschlossen und so festgefahren in z. B. einem vorherrschenden Konflikt, ist ein JC<sup>AP</sup> aus Sicht der Jobcoach\*innen zum Scheitern verurteilt:

*Herr G.: Dass halt so eine Offenheit einfach da ist, dass die Situation jetzt nicht schon so ist, dass man das Gefühl hat, das Kind ist schon in den Brunnen gefallen und ich kann jetzt hier wirklich machen, was ich will.*

So erwarten Jobcoach\*innen Beteiligte im Betrieb, die gewillt sind Veränderungen zuzulassen und gemeinsam Lösungen zu suchen, wenn es Herausforderungen gibt, die der\*dem Coachee an ihrem\*seinem Arbeitsplatz begegnen. Dabei können es Veränderungen an vorhandenen Gegebenheiten sein, aber auch völlig neue Lösungsideen:

*Herr U.: (...), dass man halt offene Strukturen vorfindet, die wirklich auch, Mitwirkende, die auch bereit sind, Dinge verändern zu wollen, offen sind für neue Dinge und sich nicht von Anfang an dagegen sperren.*

An erster Stelle stehen für Jobcoach\*innen die Coachees, die offen sein müssen für ein gemeinsames Arbeiten, z. B. das Erarbeiten von neuen Abläufen oder für das Arbeiten an bzw. mit Zielen:

*Frau Z.: Und die Klientin an sich war sehr offen, sehr, sehr, sehr kommunikativ auch dazu, in dem Fall und hat sich auch total über diese Unterstützung gefreut.*

*Frau B.: Und dass, wenn wir mit Zielen arbeiten, dass wir mit Vereinbarungen arbeiten (...).*

Jobcoach\*innen berichten auch, dass Coachees Widerstand leisten, weil sie sich v. a. zu Beginn im JC<sup>AP</sup> schwertun, auf die vielen Veränderungen einzulassen, grundlegend jedoch Offenheit zeigen.

#### 5.2.1.4. Motivation zum Jobcoaching<sup>AP</sup> aus IFD-Perspektive

Innerhalb der Gruppe der interviewten IFD-Fachkräfte zeigen sich zahlreiche teils unterschiedliche, teils sich überschneidende Motive für die Initiierung eines JC<sup>AP</sup>. In den Interviews wurden mehrere Beweggründe parallel deutlich. Die nachfolgende Systematisierung benennt zentrale Motive und ordnet diesen entsprechende Interviewaussagen zu.

**Grenzen der Handlungsmöglichkeiten der IFD-Fachkräfte:** Viele IFD-Fachkräfte benennen explizit, dass sie in den Fällen mit den eigenen Möglichkeiten an Grenzen gestoßen sind – etwa aufgrund zeitlicher Ressourcen (geringer Stundenumfang) oder fehlender fachlicher Expertise. Dies wird als ein wesentliches Motiv benannt, JC<sup>AP</sup> zu initiieren. Zusammengefasst ist bei dem Motiv ein Kernaspekt, die Erkenntnis, dass die eigenen Impulse und Beratungen nicht ausreichen, um die Coachees bei der Umsetzung von ihren Arbeitsproblemen zu unterstützen:

*Frau H: Da kriege ich auch als IFD die Unterstützung. Dass die [JC] das leisten, was ich nicht kann.*

*Herr E: Ach, ja das ist auch etwas schwierig zu sagen, da wie gesagt, das war mein erster richtiger Berufsbegeleitungsfall. (...) Ich glaube, meine Erwartungen so im Nachhinein (...) ja, jemand, der die beiden mal an die Hand nehmen kann und das auch wirklich ganz praxisnah ermitteln kann. Weil wie gesagt das, das hat einen Stundenumfang, das geht über die Berufsbegeleitung einfach hinaus. Und dann ist der Jobcoach auch mal vor Ort, in Führungszeichen, wenn es mal knallt, ne. Ich kann nicht jedes Mal rausfahren, wenn da was läuft. Das, das ist einfach zu viel.*

*Frau H: Und dann eben die (.) ja, die ICF-basierte Herangehensweise als Jobcoach, weil Ergotherapeut, weil Therapeut, ne. Also das ist eine andere Profession. Die, die Coaches haben ja einen anderen, eine andere Herangehensweise in diesem Hilfeprozess als wir als Sozialarbeiter oder Berater oder Begleiter.*

*Frau W: (...) irgendwann deutlich, dass (.) dass das nicht reichte. Also dass das nicht, dass sie das nicht ohne eine eins-zu-eins Betreuung umsetzen kann. Und gleichzeitig der Betrieb auch.*

**Neutrale Einschätzung der Arbeitssituation/Objektive Situationsanalyse durch Jobcoach\*innen:** Das zweite häufig genannte Motiv ist, eine externe Perspektive auf die Situation der\*des Klient\*en zu erhalten. Dieses Motiv hat unterschiedliche Hintergründe in den Fällen. Eine IFD-Fachkraft wollte, dass der Jobcoach einschätzt, ob die von der Klientin als dramatisch empfundenen Probleme tatsächlich so gravierend sind oder ob sie relativiert werden können. Einer zweiten IFD-Fachkraft war unklar, ob es bei einer Klientin wirklich an fehlender Motivation liegt, wie der Arbeitgebende behauptete oder durch die Lernbehinderung ausgelöst wurde, dass sie ihre Arbeit nicht machte. Eine andere IFD-Fachkraft erhoffte sich, dass durch ein JC<sup>AP</sup> Dinge im Arbeitsprozess einer Klientin deutlich werden, die zuvor nicht bewusst waren oder zu denen sie keine Berührungspunkte oder Informationen hatte. Sie betont, dass sie als IFD-Fachkraft oft nur von Problemen wie einer "chaotischen Küche" hörte oder Fotos davon erhielt, aber den genauen "Vorortablauf" nicht kannte.

*Frau K: (...) Ja, dass so ein Jobcoach halt einfach mal enger dran ist und (...) sich das genauer anschaut, um dann vielleicht auch einzuschätzen, ob es so dramatisch wie die Klientin das erzählt ist oder ist es nur gefühlt so dramatisch und da dann vielleicht auch so ein bisschen so eine Relativierung reinzukriegen weil das ha-*

*ben wir bei unseren Klienten ganz häufig, dass es für sie dramatisch ist, das ist ganz schrecklich und letztendlich wenn jemand von außen mal drauf guckt, kann es so ein bisschen relativiert werden und das fand ich jetzt so für das Jobcoaching auch wichtig. Weil das auch immer so ein bisschen die Rückmeldung von dem Vorgesetzten war: ja, die stellt sich an.*

*Frau F: Was erhofft man sich noch oder ich mir? (...) die man dann als IFD-Fachkraft auch immer nur erzählt bekommt oder Bilder dazu geschickt bekommt. Thema Küche sieht chaotisch aus. So, dann kriege ich ein Foto, Küche sieht chaotisch aus. Aber man kennt immer den (.) Ablauf nicht, den Vorortablauf. Also dass da eine konkrete neutrale Einschätzung der Situation auch nochmal dann am Ende erfolgt, um in der Zusammenarbeit oder in der direkten (..) Mitarbeit, die die Jobcoaches ja durchaus auch vollziehen*

**Sicherung des Arbeitsplatzes:** In zwei Fällen wird von der IFD-Fachkraft eine Arbeitsplatzzerhaltung als Motiv genannt, sich für ein JCAP einzusetzen. Bei einer anderen geht es um die Vermeidung einer angedrohten Stundenreduzierung für den Coachee. Die Abwendung von Bedrohungen für den Arbeitsplatz eines Coachees schwingt in einigen Berichten mit, wird aber nicht explizit benannt.

*Herr B: (...) Trotzdem ist es ja grundsätzlich, also für mich war halt das Ziel oder ist das Ziel Sicherung des Arbeitsplatzes und das konnte erreicht werden.*

*Frau W: (...) da drohte dann schon eben irgendwie eine Stundenreduzierung und dann habe ich gesagt, es gibt noch das Jobcoaching (...).*

**Steigerung der Zufriedenheit des Systems und Ausdruck von Wertschätzung für die\*den Coachee:** Als Motiv zeigt sich das Ziel, dass JCAP dazu beiträgt, dass sich die Arbeitssituation entspannt und die betrieblichen Akteur\*innen zufriedener sind. Dabei zeigt sich, dass die IFD-Fachkräfte sowohl die Steigerung der Zufriedenheit der Coachees wie der Arbeitgebenden im Blick haben. Gleichzeitig betont eine IFD-Fachkraft, dass die Begleitung durch eine\*n Jobcoach\*in eine Form der Wertschätzung gegenüber den Coachees darstellt.

*Herr B: Ich habe mir erhofft, ja was habe ich mir erhofft? (.) dass (..) dass Frau A. [Co] glücklich ist mit ihrer Arbeit ne, dass sie das nicht als, also wenn sie an Arbeit denkt war ja (.) keine Ahnung, sind die Tränen geflossen sozusagen. Dass sie einfach glücklich zur Arbeit gehen kann, dass es keine Belastung für sie ist, dass sie ihre Arbeit gerne macht, dass sie (..) mit ihrem Vorgesetzten kommunizieren kann wieder, also das ist, ja.*

*Frau H: Ich hatte die Idee, klar. Das wusste Herr H. [AG] ja nicht, dass es das gibt. Das wussten die nicht. Nee, das habe ich da rein gegeben und die haben gesagt, klar, das machen wir. Wir machen alles, Hauptsache es bleibt nicht so, wie es ist. Genau.*

**Erreichung spezifischer Ziele innerhalb des JCAP:** Wenn IFD-Fachkräfte bereits eng in den Fall eingebunden waren und konkrete Probleme kennen, haben sie im Interview auch konkrete Erwartungen an das JCAP benannt. Erwartungen waren etwa bezogen auf den Erwerb bestimmter Kompetenzen, Verhaltensveränderungen oder die Schaffung besserer Arbeitsplatzstrukturen für die Coachees im Unternehmen.

*Frau L: Also, ich habe damals auch überlegt, gute Strukturen, soll sie [Co] schaffen [bewältigen] können. Auch ein bisschen mehr Flexibilität, weil sie braucht ganz klare Strukturen. (...) Und der Umgang mit Stress und mit Druck sollte sie besser schaffen können.*

*Frau K: als Gehörlose kriege ich immer als Letzte Bescheid und suche dann. Und da bessere Prozesse zu finden, hatte ich halt gedacht, dass das vielleicht auch mit dem Jobcoach eine ganz gute Möglichkeit ist, einen Raumplan [für sie, die Coachee] zu erstellen oder so und er hatte ja dann auch gute Ideen.*

**Befähigung des Systems:** Ein weiteres Motiv betrifft die längerfristige Stabilisierung des Arbeitssystems. Dabei hatte die IFD-Fachkraft die Erwartung, dass durch die intensive Unterstützung im JCAP längerfristig weniger Unterstützung notwendig wird. Somit sollte das JCAP, das System wieder so stabilisieren, dass es auch ohne bzw. mit weniger Aufwand der IFD-Fachkraft funktioniert.

*Frau F: So, naja, und ein bisschen ist es auch, glaube ich, die Erwartung, dass vielleicht (...) dadurch mindestens für einen Teil weniger (...) Unterstützung längerfristig notwendig ist.*

**Positive Vorerfahrungen mit JCAP:** Eine IFD-Fachkraft berichtet, dass er bereits positive Vorerfahrungen mit JCAP hatte. Er glaubte also daran, dass es auch in dem berichteten Fall etwas helfen kann.

*Herr B: Weil ich halt selber positive Erfahrungen mit dem Jobcoaching gemacht habe (...) Wir waren uns alle einig, dass das ein gutes Mittel sein kann, dass es bergauf geht.*

**Klare Indikation vs. geringe Eigenmotivation auf Klient\*innenseite:** In acht von neun Fällen war aus Sicht der IFD-Fachkräfte die Einschätzung der Sinnhaftigkeit eines JCAP bereits vor Beginn des eigentlichen Prozesses klar vorhanden. Dabei gab es Konstellationen, in denen ein besonders dringender Handlungsbedarf wahrgenommen wurde. Das Motiv, ein JCAP vorzuschlagen, konnte auch darin bestehen, Wertschätzung oder Beruhigung in ein betriebliches System einzubringen. In einem Fall zeigte sich eine zurückhaltende Einschätzung hinsichtlich der Angemessenheit eines JCAP. So berichtet eine IFD-Fachkraft, das Angebot primär auf Wunsch des Arbeitgebenden initiiert zu haben.

*Herr K: Und ich hatte dann so meinen ersten Eindruck, dem damals stellvertretenden Dezernatsleiter geschildert und hab gesagt, eigentlich sehe ich da keinen Jobcoach.*

### **5.2.2. Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup>**

Die Kategorie *Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup>* wurde vor der Interviewauswertung bereits mit mehreren Unterkategorien versehen, da dieser Aspekt für ein differenziertes Verständnis der Entwicklungsprozesse im JCAP als besonders relevant angesehen werde (deduktives Vorgehen). Diese fünf Unterkategorien wurden in der Auswertung vorausgehenden Diskussion der Forscherinnen festgelegt. Hierzu gehören: „Fachliches Lernen, Arbeitsabläufe“, „Haltungsänderung, Einstellungslernen“, „Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Selbstmanagement“, „Soziale Kompetenzen, Umgangsformen“, „Systemisches und organisatorisches Lernen (aus Sicht der jeweiligen Beteiligengruppe)“. Beim Zuordnen von Aussagen aus den Interviews zu den Kategorien (induktives Vorgehen), haben diese Unterkategorien noch einmal für jede Perspektive eine besondere Ausprägung bekommen, die hier vorgestellt wird.

### 5.2.2.1. Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der Coachees

Für die Gruppe der interviewten Coachees werden in diesem Bericht besonders markante Aspekte der Lernprozesse beschrieben. So stellt sich „fachliches Lernen, Arbeitsabläufe“ aus der Coachee-Perspektive in erst Linie als das „Neu-strukturieren von Arbeitsprozessen und -aufgaben“ dar. Die vorgegebenen Kategorien „Haltungsänderung, Einstellungslernen“ und „Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Selbstmanagement“ bilden mit Blick auf die Coachees eine Einheit, da sie in deren Perspektive schwer voneinander zu trennen sind. Hierzu lassen sich die Reflexionen der Coachees am besten unter „Überwindung eingefahrener und dysfunktionaler Verhaltensweisen“ zusammenfassen. Der „Gewinn an sozialer Kompetenz“ kommt ins Spiel, wenn veränderte Sichtweisen und Handlungsformen in den Umgang mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten einmünden. Und schließlich ist unter „Lernen im betrieblichen System“ zusammengefasst, wie Coachees veränderte Umgangsformen bei den Kolleg\*innen und Vorgesetzten wahrnehmen.

**Neu-strukturieren von Arbeitsprozessen und -aufgaben:** Ein großes Thema der Coachees ist die Neu-Strukturierung von Arbeitsabläufen ganzer Arbeitstage, der Umgang mit Pausen im Arbeitstag und konkrete und komplexe Aufgaben zu ordnen. Die Lernerfahrungen resultieren in ein Entlastungsgefühl, Erleichterung und konfliktärmere Arbeitsabläufe mit Kolleg\*innen. Es wird erlebt, die eigene Arbeit zu schaffen, mehr Zeit für konzentriertes Arbeiten zu haben, was das Wohlbefinden und die Stabilität fördert.

Den Arbeitstag strukturieren:

*I1: Was haben Sie gelernt? Gibt es auch was, was Sie sagen, was Sie anders machen, seit Sie das Jobcoaching gemacht haben?*

*Frau B. [IFD]: Eins hatte sie [Frau K. [Co]] ja schon gesagt. Vielleicht kann ich da noch mal kurz, damit Sie so ein bisschen wissen, worum es geht. Dass sie jetzt so einen guten Plan hat, wie sie durchs Haus kommt. Und dass sie sich daran auch hält. Das ist zum Beispiel was, was glaube ich wirklich sehr hilfreich war. Dass sie da jetzt einfach so eine gute Struktur hat.*

*Frau K. [Co]: (...) Ja, genau. Also, dass ich halt einfach weiß oder mir auch notiert habe, wie ich am besten gehen kann. Und dass ich das dann im Computer auch festhalten kann. Also per Mail, dass ich mir dann einen Plan erstellen kann. Genau.*

Dieses Zitat stammt aus einem Interview mit fünf anwesenden Personen: Interviewerin 1 und 2, Frau K, sie hat eine Hörbehinderung, Frau B, ihre zuständige IFD-Fachkraft und eine Gebärdendolmetscherin.

Pausen in den Arbeitstag einfügen:

*Frau A.: Und dann halt die Tipps noch mit, mit Pause oder wenn ich merke, ich kann mich nicht mehr konzentrieren, weg vom Platz, auch nicht am Platz essen so was ich alles so Sachen was ich so gemacht habe, ne. Das ich wirklich das dann auch mal das trenne also frühstücken, aufstehen, woanders hin gehen, mittag, einmal um den Block gehen und das hab ich alles am Platz gemacht und das hab ich halt so mitgenommen, ne. Und man hätt es nicht gedacht, also es macht wirklich was aus, ne.*

Strukturiert an Einzelaufgaben herangehen:

*Frau G.: und es ist mir ja auch bewusst, dass ich solche konkreten Angaben brauche und von daher auch immer gleich sagen muss, so, ok, die Aufgabe, welchen Umfang, dass ich das für mich auch, und das ist gut zu wissen, dass das für mich wichtig ist, dass das dann besser funktioniert oder für mich auch einfacher ist, nicht nur für mich, auch für die anderen.*

Die positive Konsequenz der Strukturierung erfahren:

*I1: Wenn Sie das noch mal konkret auf Ihre fachlichen Kompetenzen ausführen würden? Haben Sie da eine Veränderung festgestellt?*

*Herr E.: (...) Ich habe mehr Zeit zum, zum Lesen, ja. (...) Und kann mich (...) besser in Dinge einarbeiten. Also wie soll ich es beschreiben, wenn man (...) wenn ich irgendwas in Führungsstrichen programmiere oder was, dann überlege ich schon wie ich das mache, also ich gehe auch strukturierter an die Sachen ran, an die Einzelaufgaben gehe ich auch strukturierter ran, würde ich sagen. Ja.*

**Überwindung eingefahrener und dysfunktionaler Verhaltensweisen:** Seine Arbeitsweise zu verändern und neu zu strukturieren geht damit einher, an sich selbst zu arbeiten, um vertraute Verhaltensweisen und Routinen hinter sich zu lassen, die ja im bisherigen Arbeitsleben durchaus eine Funktion hatten oder Sicherheit gegeben haben. Hierfür erfahren die Coachees durch die Jobcoach\*innen Ermutigungen und sie bringen Mut auf, Neues zu probieren.

Mut aufbringen, etwas anders zu machen:

*Frau A.: Also ich muss sagen, ich bin froh dass ich diese Chance genutzt habe, weil mir halt aufgezeigt wurde, (...) wie ich mir Sachen erleichtern kann, wie es stressfreier für mich wird, wie ich mir das anders gestalten kann und was normal ist und also, dass was man eigentlich schon im Vorfeld hatte, aber das die das halt nochmal so aufgeweckt hat hier und: Mach das ruhig so, ne. [...] Einen auch so ein bisschen ermutigt halt auch, ne.*

*Frau M.: So, und dann hat mir Frau B [JC] zwei Tipps gegeben, [...] warum ziehst du dich nicht erst um und machst dann die Wäsche? Oder warum lässt du die Wäsche nicht weg? Mach doch später. Habe ich auch mal drüber nachgedacht. Erst habe ich/ war ich dann so verbohrt, dass ich eben gesagt habe, ich mache das trotzdem. Scheißegal, was ihr alle sagt, für mich ist das ein sicheres Gefühl. So, und dann nachher habe ich auf allen gehört und habe das nicht gemacht und jetzt merke ich, dass das gut ist, dass ich es eigentlich gar nicht brauche, vorher zu machen, dass es auch nachher auch geht. Das sind auch so Sachen, wo sie mir auch sehr gut geholfen hat. Also muss ich ehrlich sagen.*

Mehr Geduld mit sich selbst haben:

*I1: und wenn Sie an Ihre Rolle denken wie hat sich Ihre Rolle vielleicht während des Jobcoachings verändert.*

*Frau A.: Ich versuche die, die Dinge umzusetzen (...) oder habe auch versucht die Dinge umzusetzen die wir besprochen haben. Und auch (...) nicht gleich beim ersten Mal wenn, wenn irgendwas nicht geklappt hat (...) dann umgestoßen habe. Also es ist schon so dass ich das eine gewisse Zeit dann auch ausprobiert habe und nicht gleich beim ersten Mal gesagt habe: ist nichts für mich.*

**Gewinn an sozialer Kompetenz:** Im sozialen Miteinander am Arbeitsplatz, mit Arbeitskolleg\*innen und Vorgesetzten können sich Umgangsformen entwickelt haben, die den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit erschweren. Dies kann mit fehlender Kommunikation, dem Gefühl isoliert zu sein, mit Missverständnissen und Konflikten zu tun haben. Die Coachees machen im JCAP-Prozess die Erfahrung, dass dies überwunden werden kann. Auch hier spielen Ermutigung und Mut eine große Rolle. Ein zentraler Punkt dabei ist, überhaupt mit eigenen Fragen an Andere heranzutreten. Wer, wann, wo und wie viele Fragen können und dürfen gestellt werden. Klare Ansprechpartner\*innen, zu denen eine gute Beziehung besteht, können hier hilfreich sein. Die Reflexion im Interview zu diesem Thema fällt unterschiedlich aus.

### Fragen stellen:

*Frau G.: So wenn ich jetzt nicht weiterkomm, darf ich fragen. Und ich frage auch. Aber manchmal eben dachte ich, mhm, die Person kann ich nicht fragen weil die und dann hat man sich halt hier so geeinigt oder zumindest ist es so dass Frau G [AG] meine Ansprechpartnerin ist. Und das ich nicht erst alle Anderen, sondern wenn dann erst sie frage und sie gibt dann das ok ob ein Anderer mir eine Aufgabe geben kann, weil der braucht Hilfe. Also so dass man das ein bisschen, also das ich geführt wäre, werde.*

### Isolation überwinden:

*Frau M.: Ja. Der eine Koch von uns der war ja am Anfang, Uh, der war ja auch immer ganz schlimm mit mir, [...] und hat mich dann immer geärgert. Das hat er mit allen aber gerne gemacht. Und dann irgendwann, wie blitzartig, ich weiß nicht, wie das gekommen ist, hat er sich auf einmal verändert. Dann ist er auf einmal ruhiger zu mir geworden. [...] Und jetzt habe ich mal versucht, mich zu trauen und auch mal, wenn irgendwas war [...] da habe ich gedacht, jetzt trau dich mal, frag doch mal was. Weil nämlich meine Coacherin sagte, wenn ich jetzt mich in den Gesprächen nicht mal mit einbinde, dann wirst du auch nichts zurückkriegen, [...] Dann habe ich gedacht, da er sich ja verändert hat, habe ich dann versucht mal das zu, was dazu zu sagen und so. Und jetzt arbeite ich eigentlich ganz gerne mit ihm zusammen.*

### Höflich sein:

*I1: Man kann so ein bisschen unterscheiden, in was Fachliches, wie zum Beispiel, dass man weiß, wie Bäume geschnitten werden und, und man kann auch sagen, wie ist der Umgang mit den anderen Personen. Würdest du sagen, dass du so diese Sachen gelernt hast? Also entweder fachliches oder wie man mit den Kollegen umgeht?*

*Herr Gn.: (unv. vermutlich: Ja, auch wie man mit den Kollegen umgeht)*

*I1: Hast du auch gelernt?*

*Herr Gn.: Ja.*

*I1: Kannst du da von einer Sache berichten, die du gelernt hast?*

*Herr Gn.: (s) Höflich (unv. vermutlich: anzugehen?).*

*I1: Kannst du nochmal (...)*

*Herr Gn.: Man soll höflich sein zu denen.*

*I2: Ja, ja.*

*Herr Gn.: Bin ich auch.*

**Lernen im betrieblichen System:** Verhaltensänderungen von Kolleg\*innen und Vorgesetzten im Umgang mit ihnen werden von einigen Coachees sehr genau registriert, andere äußern, dass sie darüber nichts sagen können. In diesen Wahrnehmungen werden die Resultate des systemischen Arbeitens der Jobcoach\*innen, das im Arbeitszusammenhang relevante betriebliche System in das JCAP einzubeziehen, besonders deutlich.

### Sympathien verändert erfahren:

*I1: Okay. Und das ist jetzt auch immer noch, dass sie [eine Kollegin] komisch guckt?*  
*Frau M.: Also bei der Kollegin ja, bei dem (.) bei unserem Koch, da hat sich das nach dem, also da hat sich das während des Coachings verändert, weil die haben sich mit ihm auch nochmal unterhalten.*

*Ich weiß nicht, über was sie sich unterhalten haben, da will ich mich auch nicht einmischen, das wollten die mir auch nicht erzählen. Aber seitdem ist der anders.*

Sich mit der Beeinträchtigung akzeptiert fühlen:

*Herr Gn.: Eine Erwartung hatten die früher schon.*

*I1: „Mhm“ (bejahend).*

*Herr Gn.: Dass ich das dann richtig mache, aber jetzt sind die, haben die dann gesehen, dass ich halt ein bisschen anders bin, dass es nicht direkt, auf einmal direkt losgehen kann, sondern ich brauche ein bisschen Anlauf dann sozusagen.*

*I1: Und das ist durch das Jobcoaching nochmal deutlich geworden?*

*Herr Gn.: Ja, ein bisschen.*

*I1: Dass das aber, dass sie dann aber auch wissen, wenn Sie dann einmal die Aufgabe gemacht haben und Ihre Routinen kennen,*

*Herr Gn.: Ein bisschen, war ein bisschen besser.*

Positive Aufmerksamkeit erhalten:

*Frau K.: Und das war wie so ein, so ein Wachmoment für alle Kollegen, dass er [der JC] da quasi so für mich auf den Tisch gehauen hat und seitdem sind auch die Kollegen eher ein bisschen netter zu mir und akzeptieren das total. Und ein paar Kollegen können jetzt auch schon Gebärden und auch der Chef hat schon ein paar Gebärden gelernt und das ist wirklich ganz toll, dass das quasi angestoßen wurde durch die Zusammenarbeit mit Herr U [JC].*

Unterstützungsbereitschaft erfahren:

*Frau G.: und diesen Stress oder diese Nervosität die merken die Anderen. So dass die mir Gott sei Dank aber auch sagen, weil sie die Situation ja nun wissen. Mach mal was anderes, kann ich dir helfen oder: Gib mir das. Also das, also das muss ich manchmal lernen und das habe ich denen auch gesagt, dass sie mir, gut das ist jetzt nach dem Coaching, dass sie mir jetzt sagen sollen: Hör mal eben auf oder mach mal eben was anderes.*

#### **5.2.2.2. Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der Arbeitgebenden**

Auch die Arbeitgebenden haben auf unterschiedlichen Ebenen im JC<sup>AP</sup> gelernt. Dies wird in den Interviews an verschiedenen Stellen deutlich.

**Führung und Verantwortung:** Ein besonders wichtiger Lerneffekt tritt durch das JC<sup>AP</sup> für die Arbeitgebenden in ihrem Führungsverhalten ein. Dort reflektieren sie die größten Lerneffekte. So wird mehrfach benannt, dass eine enge Führung notwendig ist, um die Leistungsfähigkeit der Coachees besser einordnen zu können und direkt darauf reagieren zu können. Außerdem kann durch eine engere Führung schneller überblickt werden, ob der\*die Coachee Probleme hat, diese aber nicht ansprechen kann oder will. Hier wird von den Arbeitgebenden gesagt, dass sie jetzt eher proaktiv auf die Coachees zugehen und nachfragen, wie es geht. Insgesamt haben die Arbeitgebenden ihre Rolle als Führungskraft gut reflektiert und sehen ihre Verantwortlichkeit bzgl. der Mitarbeitenden mit Behinderungen jetzt klarer:

*Herr Da.: Grundsätzlich, erstmal anzusprechen, also nicht in einer großen Runde, aber wenn einem, oder wenn mir persönlich auffällt, dass es einem meiner Kollegen schwerfällt, irgendwie Aufgaben zu*

*lösen oder wenn irgendwie was am Hadern ist, [...] und nicht andersrum, dass ich angesprochen werde. Dass einfach mitzunehmen, dass man proaktiv damit umgeht.*

*Herr B.: Also wir haben einen regelmäßigen Jours Fixe, um [...] uns die Struktur anzugucken, Prioritäten zu setzen. Also, wir reden da sehr offen drüber, er braucht eine engere Führung. Die gebe ich ihm.*

**Die Erfahrung und das Wissen über Behinderungen:** Was die Arbeitgebenden zudem gelernt haben, ist ein veränderter Umgang mit ihren Mitarbeitenden mit Behinderungen. Sie machen in den Interviews deutlich, dass sie durch die Aufklärung über die Behinderung ein besseres Verständnis für die\*den Coachee erworben haben. Es wurde ihnen z. B. klar, dass die\*der Coachee manche Dinge einfach nicht kann und dass es nichts damit zu tun hat, dass er\*sie nicht will. Die Arbeitgebenden sagen für sich, dass dies dazu beiträgt, mögliche Barrieren im Arbeitsfeld zu reduzieren. Aber auch die Aufklärung, Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden innerhalb des Betriebes hat aus ihrer Sicht einen positiven Effekt auf das Zusammenarbeiten aller Beteiligten:

*Herr H.: Ich hätte dazu noch gesagt, dass wir dadurch auch noch was gelernt haben. Also wir haben zwei oder dreimal sogar mit dem Coach hier zusammengesessen, auch ohne [den Coachee] und haben uns erklären lassen, wo vielleicht die Schwächen sind, dass wir da vielleicht auch nochmal anders drauf eingehen können.*

**Besser im Betrieb kommunizieren:** Die Arbeitgebenden sprechen in den Interviews auch davon, dass sich durch das JC<sup>AP</sup> die Kommunikation untereinander verbessert hat. Sowohl im Hörbehindertenbereich, wo verschiedene Tools genutzt werden, als auch bei den anderen Mitarbeitenden. Ihnen wurde deutlich, dass die Coachees nicht immer ausreichend in der Lage sind, über ihre Wünsche, Schwierigkeiten oder auch nur ihr aktuelles Empfinden zu sprechen und dass dort eine offene Kommunikation mit allen Beteiligten notwendig und sinnvoll ist. Dies könne dazu führen, Missverständnisse auszuräumen oder gar nicht entstehen zu lassen. Zusätzlich haben sie gelernt, dass ein Lob von Kolleg\*innen oder Vorgesetzten an der einen oder anderen Stelle auch zu einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit führt:

*Herr Di.: Ich glaube, das ist ihr auch ganz wichtig, dass sie einfach mal ein Lob bekommt, dass sie irgendwo auch mal ein Feedback bekommt, so im Tagesgeschäft heraus, Mensch, hast du gut gemacht oder wie auch immer.*

**Flexibilisierung und Verbesserung der Arbeitsstruktur:** In den Interviews geben die Arbeitgebenden die Rückmeldung, dass das Erstellen von Ablaufplänen, Tagesplänen und klar zugeteilte Aufgaben einen großen Einfluss auf die Arbeit der Coachee hat. Dies war ihnen vorher nicht bewusst oder sie haben in ihrer Rolle keine Veränderungsmöglichkeiten gesehen. Mit dem Blick von außen durch die Jobcoach\*innen haben sie gelernt, welche manchmal auch nur kleinen Veränderungen und Anpassungen im Arbeitsprozess hilfreich sind, damit die\*der Coachee seine\*ihre Arbeit zufriedenstellender ausführen kann. Für die Arbeitgebenden tragen solche strukturellen Veränderungen dazu bei, dass die Eigenständigkeit und das Selbstbewusstsein der Coachees gefördert wird, was wiederum Auswirkungen auf die Produktivität des Betriebes hat:

*Frau D.: Wir haben eine kleine Pinnwand an der Seite mit Uhr, sodass sie immer ihre Zeit im Visier hat, ob sie noch an der Zeit ist, dass sie sich da ein bisschen orientieren kann. Das hat sich vor allen Dingen geändert.*

**Persönliches Lernen:** Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews immer wieder aufgetaucht ist, ist das persönliche Lernen der Arbeitgebenden. So hat eine interviewte Person für sich im JCAP gelernt, von bestimmten Befindlichkeiten unter den Mitarbeitenden sich selber besser abgrenzen zu können:

*Frau G.: Das ist dadurch noch viel verbesserter gewesen, dass ich mich besser abgrenzen kann von bestimmten Befindlichkeiten. Egal von wem. Das ist nämlich auch wichtig. Also ich kann schon sagen, dass ich das auch dadurch mitgelernt habe.*

Nicht alle Arbeitgebende benennen in den Interviews explizit, dass sie etwas gelernt haben. Sie begründen es zum Teil damit, dass sie als Geschäftsführung oder Abteilungsleitung nicht immer dicht genug an der\*dem Coachee dran waren und von dem JCAP-Prozess nicht immer etwas mitbekommen haben. Aber aus ihren Aussagen lässt sich auch indirekt einiges über ihren Lernprozess ableiten.

### **5.2.2.3. Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der Jobcoach\*innen**

Jobcoach\*innen registrieren Lernerfahrungen bei allen betrieblichen Beteiligten und berichten auch über eigenes Lernen in den JCAP-Prozessen.

**Umgang der Coachees mit Arbeitsplatzanpassungen unterstützen:** Coachees haben aus Sicht der Jobcoach\*innen den Umgang mit Arbeitsplatzanpassungen gelernt und konnten dadurch ihre Leistungsfähigkeit verbessern:

*Frau Br.: Dann gab es, wurde eine Uhr angeschafft, weil sie immer Probleme mit zeitlichen Abläufen hatte und dass sie mehr und gezielt auf die Uhr guckt, eigenständiger auf die Uhr guckt. [...] Das hat sie mehr gemacht.*

**Stabilität und Entscheidungsfähigkeit in der Führungsebene voraussetzen können:** Eine gewisse Stabilität und Entscheidungsfähigkeit in der Führungsebene nimmt Einfluss auf den Verlauf im JCAP. Ist eine stabile Führung im betrieblichen System vorhanden, die anstehende Entscheidungen im Prozess treffen kann und will, kann dies einen positiven Einfluss auf den Gesamtverlauf haben:

*Herr A.: Ja, aus der Erfahrung dieses Jobcoaching würde ich in so einem Unternehmensumfeld glaube ich jetzt darauf achten ob es eine funktionierende Geschäftsführung gibt. also es könnte durchaus sein, dass das ein Punkt ist wo ich sagen würde okay hier kann ich noch kein Jobcoaching machen.*

Ein Abteilungswechsel der Coachees könnte auch von Seiten der Jobcoach\*innen ein Lösungsvorschlag sein, wenn in der gegenwärtigen Abteilung Fronten verhärtet sind oder Parteien, z. B. Vorgesetzte, nicht oder unzureichend an Lösungen mitarbeiten:

*Frau Bä.: Dass ich immer darauf achten soll, ob ein Abteilungswechsel nicht doch sinnvoll ist. Ja also [...] das habe ich wirklich mitgenommen.*

**Bei Vorgesetzten ein Verständnis für die Behinderung erzielen:** Vorgesetzte bzw. Arbeitgebende konnten im JCAP ein Verständnis für die Behinderung ihrer schwerbehinderten Arbeitnehmenden entwickeln und ihr eigenes Verhalten entsprechend anpassen:

*Frau Z.: Also ich glaube, dass zum Beispiel eine Frau Gü., [AG] viel gelernt hat (.) in Richtung inklusive Führung und auch wie sie mit dem Behinderungsbild von Frau Ga. [Co] umgehen kann. Was da wichtig ist in der Kommunikation, aber auch was wichtig ist, dass sie steuert als Geschäftsführung. Also was sie, das ihre Aufgabe ist, dann eben auch tatsächlich zu steuern, bevor es überhaupt Frau Ga. [Co] erreicht. So. Und (.) genau, ich glaube, da hat sie durchaus viel gelernt über die, die Monate.*

*Frau Z.: Ja, und das hat auch, also das, das war auch einer der Fälle, wo man wirklich eine Systementwicklung gemerkt hat, dass sich die Vorgesetzte irgendwie so ein bisschen mitentwickelt, die dann wirklich angefangen hat, auch Dinge umzusetzen, zum Beispiel ganz lange Behörden-E-Mails nochmal zusammenzufassen und noch Mal zu schicken.*

**Eine gemeinsame Vertrauensbasis mit der Leitungsebene herstellen:** Jobcoach\*innen haben selbst in jedem einzelnen ihrer JC<sup>AP</sup> Fälle und Prozesse viel gelernt. Sie haben z. B. für sich mitgenommen, dass es förderlich für den Verlauf des Prozesses ist, wenn eine gemeinsame Vertrauensbasis mit der Leitung im Betrieb hergestellt wird:

*Frau Z.: War für mich aber auch dann total gut, so eine offene Zusammenarbeit mit Frau Gü. [AG] zu haben, weil sie eben mir diese Sachen auch anvertraut hat oder halt mich da mitgenommen hat, um das einschätzen zu können, wie viele Kapazitäten hat auch der Betrieb, da jetzt eine Frau Ga. [Co] zu unterstützen. Und für was kann ich auch auf die Ressourcen von dem Betrieb zurückgreifen. Also da so eine offene und transparente Kommunikation, Beziehung zu haben zu mir als Jobcoach, war unheimlich hilfreich.*

**Den Umgang mit Offenheit und Transparenz im betrieblichen System unterstützen:** Ein Beispiel für das Lernen des ganzen betrieblichen Systems ist, der Umgang mit Offenheit und Transparenz. Gehen Coachees offen mit ihrer Behinderung um, klären ihre Kolleg\*innen auf, welche Auswirkungen ihre Behinderung im Arbeitsprozess haben und wie ihre Bedürfnisse im Umgang mit ihrer eigenen Behinderung sind, begegneten Kolleg\*innen diesem entgegengebrachten Vertrauen mit Offenheit und Verständnis:

*Herr U.: Also zum Beispiel haben wir dafür gesorgt, dass das Thema Kommunikation eben nicht nur ein Thema ist, was zwischen Klientin und Vorgesetzter passiert, sondern dass wir wirklich alle mit ins Boot holen.*

**Die Zusammenarbeit mit dem vorhandenen Hilfesystem erlernen:** Auch die teilweise enge Zusammenarbeit mit dem vorhandenen Hilfesystem der Coachees wurde von den Jobcoach\*innen positiv hervorgehoben und in weiteren Fällen stärker berücksichtigt. Die Zusammenarbeit z. B. mit Gebärdensprachdolmetscher\*innen bei Coachees mit einer Hörbehinderung ist gut verlaufen oder das Einbeziehen der IFD-Fachkraft, wenn es um Konflikte im privaten Bereich der\*des Coachee geht, die sich bis in den beruflichen Kontext auswirken:

*Frau F.: Als das anfing, das zweite Treffen, hatte der Coachee selber dafür gesorgt, dass ein junger Mann aus [dem Umfeld] dazu kommt, um die Kommunikation zu unterstützen. [...] Das war hilfreich, also auf der sachlichen Ebene, um das mit der Kommunikation zu vereinfachen. Auf der anderen Seite war mir schon sehr deutlich, dass das nicht funktioniert, also jemanden (..) aus dem privaten Umfeld in so ein Setting zu setzen, der auch gar keinen Dolmetscher-Hintergrund hat, [...] Und dann [haben] wir gemeinsam angefangen zu überlegen, wie man das irgendwie hinkriegt, dass da eine professionelle Dolmetschperson irgendwie in wichtigen Situationen hinzugezogen wird.*

*Frau Br.: Und deswegen war es unheimlich notwendig, die Eltern zu bitten, sich da zurückzuhalten und [...] mir eine Mail zu schreiben, wenn sie ein Thema haben oder natürlich der IFD-Kraft. Ich muss ja auch immer aufpassen, dass ich meine Rolle sauber halte. Und das habe ich dann auch später gemacht, dass Frau L. [IFD] dann noch mehr involviert wurde, weil die Eltern ja einfach Probleme hatten, sich auch zu lösen, um ihrer Tochter die Chance zu geben, dass sie sich selber freischwimmt am Arbeitsplatz.*

**Grenzen des Leistbaren mit der Maßnahme Jobcoaching<sup>AP</sup> akzeptieren:** Jobcoach\*innen haben auch Grenzen in den Interviews reflektiert. Sie sehen die Grenzen der Maßnahme und haben sie zu akzeptieren gelernt. So sei herausforderndem Verhalten von Coachees im beruflichen Kontext, welches mit traumatischen Erfahrungen in der Kindheit zusammengebracht wird, nicht oder nicht alleine mit JC<sup>AP</sup> zu begegnen. Hier sei eine Psychotherapie erforderlich:

*Frau Br.: Ja, sie hat [...] ihrer Sozialisation, in ihrem Kindsein und in der Schule viele negative Erfahrungen gemacht, unter anderem Mobbing und sowas und das sind natürlich Prägungen, die man nicht mal eben zack wegmachen kann. Ja, aber das ist dann eben auch psychotherapeutische Hilfeleistung an der Stelle, Dinge aufzuarbeiten.*

**Persönliche Grenzen schützen:** Aber auch persönliche Grenzen werden benannt, welche manchmal herausgefordert werden. Manchmal müssten diese mehrfach kommuniziert werden, um die eigene Rolle einhalten zu können:

*Herr Gl.: Meine Abgrenzung von den Eltern war auch nochmal so eine Schlüsselsituation, dass ich dann wirklich auch gesagt habe, ich konzentriere mich jetzt hier als Jobcoach auf ihren Sohn und versuche mich hier wirklich freizumachen von diesen ganzen anderen Sachen.*

#### **5.2.2.4. Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup> aus der Perspektive der IFD-Fachkräfte**

IFD-Fachkräfte haben bei der Frage nach dem Lernen im JC<sup>AP</sup> die Beteiligten im Betrieb und sich selbst im Blick. Mit den betrieblichen Beteiligten sind im Vorfeld und in der Initiierungsphase des JC<sup>AP</sup> schon eine Reihe von Gesprächen erfolgt. Dies bildet die Basis zur Beurteilung ihrer Lernerfolge. Für sie selbst ist des JC<sup>AP</sup> auch mit einer Lernerfahrung verbunden, weil sie sich überwiegend mit diesem Instrument noch in einer Kennenlernphase befinden.

**Lernprozesse der Coachees:** Die meisten IFD-Fachkräfte haben bei den Coachees Lernprozesse beobachtet, sofern sie es einschätzen können. Insbesondere stellen sie bei einigen Coachees eine Steigerung der Leistungsfähigkeit durch das JC<sup>AP</sup> fest, indem Aufgaben souveräner bewältigt und Stress reduziert werden konnte. Zudem entwickelten sich die sozialen Kompetenzen weiter. Dies machen die IFD-Fachkräfte daran fest, dass die Coachees zunehmend in der Lage sind, bei Unsicherheiten selbst aktiv Kolleg\*innen anzusprechen oder mit ihnen, als IFD-Fachkräfte, anders interagierten. Bei als introvertiert beschriebenen Personen wird beobachtet, dass das JC<sup>AP</sup> zu einer Auflockerung und zu mehr Engagement in der Zusammenarbeit beiträgt. Bedeutsam ist dabei, dass nicht eine komplette Persönlichkeitsveränderung angestrebt wurde, sondern vielmehr eine Annäherung und gegenseitige Verständigung im betrieblichen Miteinander:

*Herr K.: Also es war schon ein Unterschied, wo ich ihn kennengelernt habe und wo das Jobcoaching losging. Da ist ja schon in der Zeit ist ja schon was passiert an Einarbeitung und an Sicherheit. Also*

würde ich schon sagen, dass die Leistungsfähigkeit sich auch durch das Jobcoaching leicht verbessert hat.

*Frau F.: Also ich behaupte schon, dass das auch mit dem Jobcoaching vorangetrieben wurde, dass eben sozusagen vermeintliche Zurückhaltung so ein bisschen abgebaut werden konnte, damit die Zusammenarbeit eben gelingt. Und trotzdem glaube ich, dass das halt innerhalb von einem halben, dreiviertel Jahr nicht durch eine externe Person abgeschaltet wird, dass man dann irgendwie da aus Arbeitnehmerperspektive (...) sein komplettes, anerkanntes Verhalten über Bord wirft oder sowas. Das ist glaube ich einfach auch von der Persönlichkeit her nicht möglich und auch nicht das Ziel, sondern das gegenseitige aufeinander zu bewegen, halte ich dafür relevant oder dass sich das verändert hat.*

*Herr B.: (...) Das würd ich sagen auf jeden Fall. Also, nicht das sie die nicht hatte, das nicht, aber das einfach durch die Erkrankung die so (...) ja, eingeschränkt waren zu dem Zeitpunkt und wie gesagt, ich hatte ja das Beispiel genannt das sie auf mich zukam und quasi mich in den Arm genommen hat (...). Da war ich sowas von überrascht, das ist ja auch eine Art soziale Kompetenz.*

**Lernprozesse der Vorgesetzten, Arbeitgebenden und Kolleg\*innen:** Auch auf der Seite der Arbeitgebenden, Vorgesetzten und Kolleg\*innen werden Lernprozesse gesehen, welche für die Verbesserung der Arbeitssituation zum Teil als bedeutsamer als die der Coachees eingestuft werden. Besonders hervorzuheben ist eine gesteigerte Sensibilität für die behinderungsbedingten Grenzen der Coachees sowie die Erkenntnis, dass nicht alle Schwierigkeiten „weggecoacht“ werden können. Umfangreiche Aufklärungsarbeit führe zu mehr Verständnis und einer inklusiveren Atmosphäre. In anderen Fällen wird aus Sicht der IFD-Fachkräfte durch das JC<sup>AP</sup> eine neue, wertschätzende Perspektive auf die Coachees ermöglicht und inklusives Gedankengut gestärkt. Einige Arbeitgebende verfügten laut IFD-Fachkräften bereits vor dem JC<sup>AP</sup> über einen ausgeprägten inklusiven Ansatz, weshalb bei diesen kaum eine veränderte Haltung wahrgenommen wird:

*Frau F.: Ja, also es gibt mit Sicherheit ein Learning beim Arbeitnehmer. (...) So. Und in diesem Fall halte ich aber das Learning auf Arbeitgeberseite für deutlich erkennbarer.*

*Frau H.: Und Sensibilisierung für das Behinderungsbild von Herrn G. [Co], die ist angekommen, würde ich sagen.*

*Frau W.: Das kann ich nicht wirklich beurteilen. Bei Frau G. [AG] auf jeden Fall. Bei Herrn K. [Inhaber und AG] sicherlich auch. Ich glaube der wird das nicht so sagen, aber das hat er sowieso durch diese ganze Geschichte, hat er ja viel gelernt.*

*Herr K.: Auf, auf jeden Fall die, die Wertschätzung halt, ne, und dass er wirklich als Kollege auch wahrgenommen wird. (...) Das ist eher so eine Gefühlssache.*

*I1: Okay. Haben Sie, hast du das Gefühl, dass die betrieblichen Beteiligten ausreichend über die Behinderungsform von Herrn E. [Co] aufgeklärt sind?*

*Frau E.: Ja.*

*I1: Ist das durch das Jobcoaching entstanden, oder?*

*Frau E.: Das war vorher schon.*

**Lernprozesse der Jobcoach\*innen:** Die Lernprozesse der Jobcoach\*innen sind kein größeres Thema in den Interviews mit den IFD-Fachkräften. Trotzdem kann gesagt werden, dass aus IFD-Perspektive auch die Jobcoach\*innen selbst Lernprozesse durchlaufen haben. Ein Jobcoach lernte z. B., dass es wichtig ist, die

Rollentrennung klar zu kommunizieren und sich durch die Arbeitgebenden nicht instrumentalisieren zu lassen:

*Herr E.: Was nicht gut gelungen ist, ist dass wir diese, ja diese Rollentrennung und dieses wir lassen uns hier nicht involvieren, wir lassen uns hier auch nicht instrumentalisieren von den Seiten. Das hätten wir wahrscheinlich deutlicher und klarer, ja einfach kommunizieren müssen. Jobcoach und auch ich.*

### **Lernprozesse der IFD-Fachkräfte**

**Rollenreflexion und – Entwicklung:** Die IFD-Fachkräfte betonen, dass das JC<sup>AP</sup> grundsätzlich ein Lernprozess für alle Parteien, auch für sie selbst ist. Besonders bei ersten Fällen erschien die Reflexion über die eigene Rolle und über angemessene Distanz zum System als Schlüsselerfahrung:

*Frau F.: Ja, wie habe ich das erlebt? Ich habe es als konstruktiv und auch sinnvoll erachtet, aber es ist ein Learning von allen Parteien, so habe ich es erlebt, weil es natürlich für alle neu ist, also sowohl für mich neu war und auch weiter noch ist, als auch für die betreffende Person, aber natürlich auch für die Firmen, oder die Firma, in dem Fall. Grundsätzlich waren da alle offen für, aber dadurch war es auch eher so ein Learning miteinander und aneinander und so.*

*I1: Und wie ging es Ihnen damit?*

*Herr E.: Auch hier wieder erster Fall, erster Jobcoaching-Fall. Ich habe mich zwischendurch, also im Nachhinein würde ich sagen, ich habe mich da selber schon viel zu viel involviert. Ich habe da die nötige Distanz nicht halten können. Das würde ich heute definitiv anders machen. Zwischendurch und im Nachhinein, was für ein Kindergarten.*

**Kommunikation und Kooperation:** Ein zentrales Learning war die Erkenntnis, dass eine intensivere Kommunikation und ein regelmäßiger Austausch mit allen Beteiligten, einschließlich der Jobcoach\*innen, entscheidend für den Erfolg sind. Dies ermöglicht eine bessere Unterstützung und Stabilisierung des Coachees:

*Frau L.: Also ich habe mitgenommen, dass es wichtig ist, dass alle Beteiligten gut zusammenarbeiten. Regelmäßiger Austausch auch mit Jobcoach und IFD, Beide. Und Unklarheiten müssen von Anfang an gleich besprochen werden. Und dass Kollegen, Vorgesetzte, Kollegen auch Raum und Zeit bekommen. (...) Ja.*

**Einschätzung von Jobcoaching<sup>AP</sup> und Grenzen der Rolle:** Einige IFD-Fachkräfte reflektierten ihre anfangs kritische Haltung gegenüber dem „Mehrwert“ des JC<sup>AP</sup> und sahen ihre Einschätzung durch die Praxis bestätigt oder relativiert. Es wurde deutlich, dass spezifische Lernprozesse (z. B. bei Lernbehinderung) Grenzen aufweisen und nicht beliebig durch „Coaching“ veränderbar sind. Zudem wurde die Notwendigkeit erkannt, externe Expertise einzubeziehen:

*Frau H.: (...) Und das habe ich versucht, ihm [einem Klienten] beizubringen. Das hat dann, das war, das ging nicht. Also ich habe es ihm gezeigt. Er hat es dann einmal versucht. Das ging, ging gar nicht. Also da war für mich nochmal klar, ok, erst mal bin ich kein Jobcoach und auch so Grenzen, das habe ich erlebt, genau.*

*Frau K.: Also ich war dem sicherlich vorher immer ein bisschen kritisch eingestellt, dass ich so dachte: Hm, braucht es das Jobcoaching wirklich oder reicht nicht das, was wir machen. Aber das finde ich, hat, hat sich bei mir jetzt schon verändert, dass ich so denke, wir haben nicht die Zeit, so intensiv und so eng in dem Arbeitsplatz zu sein. Ich komme ja wirklich, wenn dann mal für eine Stunde. Und ich habe auch nicht die Kapazitäten da irgendwie mit zu laufen und zu gucken wie sie Arbeitsabläufe macht und das fand ich jetzt wirklich richtig gut und das ist für mich wirklich die Erkenntnis (...)*

*Herr K.: Naja, die, die Erfahrung, dass, dass ich da meine anfängliche Einschätzung, dass ich mich da nicht getäuscht habe, ne. Dass das auch etwas ist, was man auch hätte vielleicht ohne Jobcoaching machen können, ne. Wobei, wie gesagt, das, es hat ja niemanden etwas geschadet halt, ne. Und es war auf jeden Fall für Herrn L. [Co] eine wichtige Erfahrung. Genau. Das nehme ich so mit und freue mich einfach, dass, dass er da ein gesichertes Arbeitsverhältnis hat, ne. Und dass er da, ja, einigermassen klarkommt halt, ne, trotz der, dieser Barrieren.*

**Kontextuelle Einflüsse und systemisches Denken:** Ein weiteres Learning der IFD-Fachkräfte war, wie stark betriebliche Rahmenbedingungen und die Haltung der verschiedenen Akteur\*innen (zum Beispiel Unterschied AG/Chefin) den Erfolg des Hilfesystems beeinflussen. Die Anerkennung betrieblicher Realitäten (z. B. finanzielle Engpässe) prägte das Verständnis der IFD-Mitarbeitenden für Systemgrenzen:

*Frau W.: Ja. Dass der eine Chef nicht so inklusiv denkt wie die Chefin (lacht kurz), das war eine neue Erkenntnis. (.) Und wie sehr doch auch so betriebliche Bedingungen doch auch reinspielen in so einen Hilfeprozess. (.) Das ist so ein bisschen höhere Gewalt, ne. Wir können uns noch so viel ausdenken, wenn die Zahlen nicht stimmen, ne. (..) Dann kriegen wir kein Gehör. Das ist die Existenz. Wenn es den Betrieb nicht gibt, ist der Arbeitsplatz sowieso weg.*

### **5.2.3. Erfahrungsbasiert den Jobcoaching<sup>AP</sup> Prozess bewerten**

Der Interviewleitfaden enthält einen Fragenteil zur Bewertung des selbst, aus der Nähe oder aus der Distanz erlebten JC<sup>AP</sup>-Prozesses, worauf hier eingegangen wird. Für die Auswertung dieses Aspektes hat das Forscherinnenteam nur eine Sammelkategorie erstellt, in der die bewertenden Aussagen zum berichteten JC<sup>AP</sup> aus den Interviews zusammengetragen wurden. Zu diesem Fragenteil gehört auch eine Ratingfrage. Die Interviewpartner\*innen sollten das JC<sup>AP</sup> gegen Ende des Interviews mit einem Punktwert zwischen 0 = *überhaupt nicht erfolgreich* und 10 = *am erfolgreichsten* bewerten. Eine Übersicht zu diesen Bewertungen wird den Einzelperspektiven vorangestellt (s. Kap. 5.2.3.1).

#### **5.2.3.1. Punktbewertungen zu dem Jobcoaching<sup>AP</sup>**

Die Beteiligten wurden in den Interviews gefragt, wie sie das JC<sup>AP</sup> auf einer 11-stufigen Skala (0 = *überhaupt nicht erfolgreich*, 10 = *am erfolgreichsten*) bewerten würden. In der Tab. 5.7 sind die einzelnen Bewertungen, aufgeteilt nach Betrieben und Perspektiven zu sehen.

Tab. 5.7: Bewertung des Jobcoaching<sup>AP</sup> während der Interviews

	Betriebe								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coachee	9	-	7	9	7	5	6	8-9	8
Jobcoach*in	9	8	6	8-9	8	4	7	8	6-7
IFD-Fachkraft	9	7	7	8-9	8-9	7	10	10	8
Arbeitgebende	10	8-9	7	8-9	4	8-9	10	7	9
Vorgesetzte	10	10	-	-	-	-	-	-	10
Kolleg*in	-	-	-	-	-	-	-	-	5
SBV	10	-	-	-	-	-	-	-	-

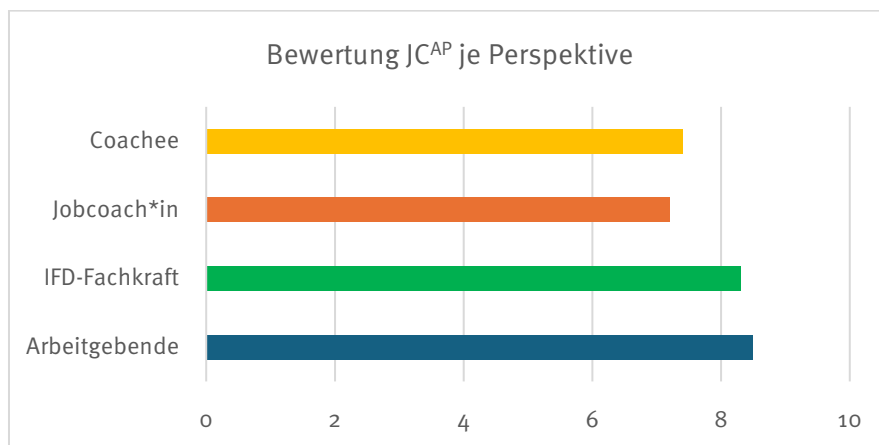


Abb. 5.3: Bewertung des Erfolgs eines JC<sup>AP</sup> je Perspektive - Interviews

Wenn die Bewertungen nach Perspektive betrachtet werden (siehe Abb. 5.3), haben die Arbeitgebenden, gemeinsam mit den Vorgesetzten berechnet, mit 8,5 die beste Bewertung für das JC<sup>AP</sup> abgegeben. Dicht dahinter folgten die IFD-Fachkräfte mit einer Bewertung von 8,3. Die Coachees (7,4) und Jobcoach\*innen (7,2) bewerteten das JC<sup>AP</sup> jeweils etwas schlechter. Die Bewertungen wurden in den Interviews aus den unterschiedlichen Perspektiven kommentiert und werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Wenn die Bewertungen pro Betrieb anschaut werden (siehe Abb. 5.4), ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild. Insgesamt liegen alle Bewertungen über der Stufe 6, d.h. alle JC<sup>AP</sup>-Fälle werden eher positiv bewertet. Am besten wurden das JC<sup>AP</sup> in Betrieb eins mit einem Mittelwert von 9,5 bewertet. In den Betrieben zwei, vier, sieben und acht lag die Bewertung zwischen 8,25 und 8,6. Betrieb neun bewertet das JC<sup>AP</sup> mit 7,75. In den Betrieben drei, fünf und sechs war die Bewertung etwas schlechter und lag zwischen 6,1 und 6,9.

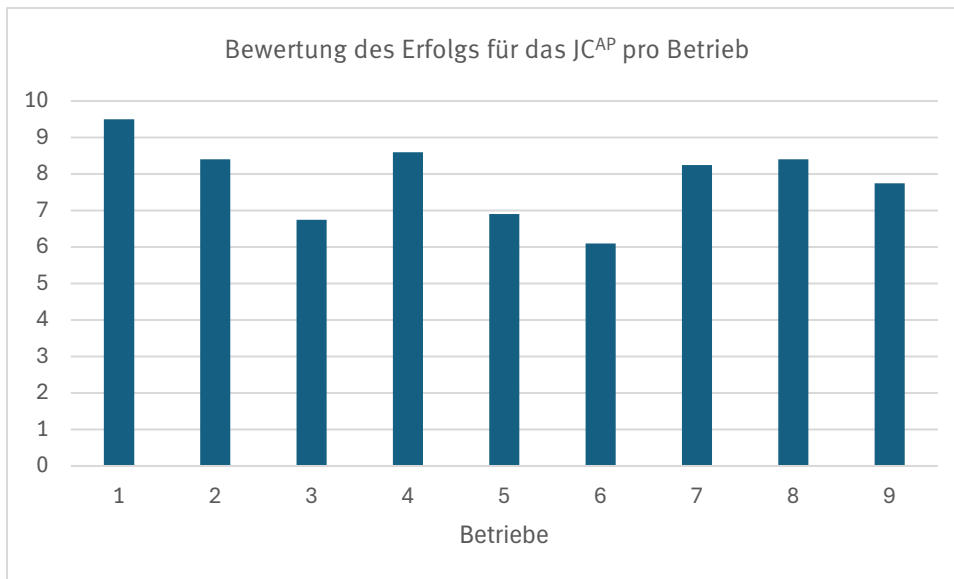


Abb. 5.4: Bewertung des Erfolgs für das JCAP pro Betrieb - Interviews

Insgesamt wurde das JCAP über alle neun Betriebe und alle Perspektiven hinweg mit einem Mittelwert von 7,85 bewertet. Das zeigt, dass die Interviewten eher positive Erfahrungen mit dem JCAP gemacht haben.

### 5.2.3.2. Jobcoaching<sup>AP</sup> Bewertung aus der Perspektive der Coachees

Die Punktbewertungen der acht interviewten Coachees für ihr JCAP liegen auf der Rating-Skala (0-10) zwischen 6 und 9, also im durchaus positiven Bereich. In den Interviews wurden die Bewertung mit unterschiedlichen Erfahrungen begründet.

**Einsatz individueller Arbeitshilfen:** Wenn sie in der Zusammenarbeit mit den Jobcoach\*innen entwickelt wurde, werden die individuell genau auf die Bedürfnisse der\*des Coachee\*s angepassten Arbeitshilfen in der Gesamtbewertung hervorgehoben. Hierbei kann es sich um Listen zum Abhaken für wiederkehrende Arbeitsprozesse handeln oder um die Vereinbarung mit Vorgesetzten oder Pat\*innen darüber, dass Tagesauftragslisten am Vortag für den Folgetag erstellt und den Coachees zur Verfügung gestellt werden. Diese Hilfsmittel kommen den deutlich geäußerten Strukturbedürfnissen der Coachees entgegen und verleihen auch in den Absprachen mit Listen erstellenden Personen Sicherheit über den Umfang der zu leistenden Aufgaben. Das Abhaken der Aufgaben vermittelt den Coachees auch den Stand ihrer Leistungsfähigkeit. Über das Ende des JCAP hinaus vermitteln diese Strukturierungshilfen Sicherheit für die eigenen Arbeitsprozesse.

**Hilfreiche Strategien zur Arbeitsbewältigung und für den kollegialen Umgang:** Auch in diesem Punkt spielt das Erlangen neuer Sicherheit im Arbeitsprozess eine wichtige Rolle. Die Coachees durchlaufen im JCAP eine Reihe von Verunsicherungen durch die Angebote zur veränderten Strukturierung von Arbeitsabläufen, Aufgaben, für die Gestaltung des Tages mit Pausen und den Umgang mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten. Positiv evaluiert werden diese Aspekte, wenn die Erprobungen dieser neuen Handlungsweisen im JCAP mit positiven Konsequenzen verbunden werden, die Erleichterung verschaffen, Konflikte entschärfen oder zu mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung im betrieblichen Umfeld führen:

*Frau M.: Also, es hat mir sehr viel gebracht, was sie/ was die mir vom Jobcoaching alles beigebracht haben. Ich habe ja so eine, so eine Liste dann erstellt gekriegt und da kann ich dann auch immer nachgucken und die hat mir auch einige Tricks gezeigt, was man dann noch nicht so weiß und was man vielleicht nochmal verbessern könnte. Oder wenn es Probleme mit Kollegen gibt, dann hat sie mir dann gesagt, wie ich es lösen könnte. Und solche Sachen, ja.*

**Hilfe bekommen, Unterstützung erlebt haben:** Die positive Bewertung korrespondiert mit dem motivationalen Aspekt Unterstützung durch den\*die Jobcoach\*in zu erleben. Eine Person an die Seite gestellt zu bekommen, die tatsächlich für die eigenen Anliegen da ist, zuhört, mitdenkt und ermutigt, ist für die Coachees nicht selbstverständlich und muss zunächst verstanden werden. Wenn dies gelingt, wird diese geschützte und vertrauensvolle Beziehung sehr hochgeschätzt, da sie in Übergängen zu eigenen neuen Handlungsweisen Stabilität und Sicherheit vermittelt:

*Frau A.: Frau B [JC] hat es halt direkt mitgekriegt wo, wo verliert sie den Faden, wo wird sie unruhig oder wo ist es hier durcheinander, wo wird der Ablauf durcheinander gebracht und (.) da hat sie halt durch ihre Ruhe und so, einen schnell wieder runter bringen können, ne. Also es bringt auf jeden Fall was, wenn sich das da mal jemand mit anguckt.*

*Frau G.: Also, wenn sie dann da war, dass dann eben so eine, ja, diese Sicherheit, also da ist jemand, der mir wieder hilft, wenn gerade etwas ein bisschen, also (.) dieses nachher, als das vorbei war, oh, sie kommt nicht mehr, schade so. Also, das war schon, (.) machte mich dann doch nachdenklich so. [...] Also so dass ich, (...) auch oft einfach daran erinnert werde. Also, dass ich es in Erinnerung habe oder es aufploppt. Ach, was hat Frau Z [JC] noch gesagt? Stimmt. Also solche gewissen Sachen, die, die merkt man sich dann oder die sind dann, sind bei mir im Kopf und kommen dann wieder zum Vorschein.*

*I: Und wie fanden Sie das?*

*Herr Gn.: Deshalb, fand ich schon Erleichterung, dass es, der hat mir viel geholfen und dann fand ich das, wie das jetzt ist, schon etwas besser, wo der da ist.*

**Luft nach oben:** In den Interviews wurde gefragt, was für eine Bewertung mit 10 Punkten *am erfolgreichsten* gefehlt hätte. Die Erfahrung im JC<sup>AP</sup> umfassende Unterstützung erfahren zu haben, macht die Befristung der Maßnahme für einige Coachees zu einem kritischen Punkt. Einige hätten sich „mehr“ Unterstützung gewünscht, entweder „intensiver“ oder länger, vielleicht auch unbefristet. Hier ist die Frage, wie nachhaltig sich die Lernerfahrung im JC<sup>AP</sup> erweist, wenn die selbstständige Umsetzung des Gelernten nicht als eigene Aufgabe verinnerlicht wird. Für einige Interviewpartner\*innen ist es aber auch schwierig auszudrücken, was noch besser hätte laufen können:

*I1: Ok, wenn wir eine Skala von 0 bis 10 haben. 0 ist ganz schlecht und 10 ist ganz gut. Wie würdest du das Jobcoaching bewerten? Welche Zahl würdest du dem Jobcoaching zuteilen?*

*Herr Gn.: Eine 7.*

*I1: Eine 7?*

*Herr Gn.: „Mhm“ (bejahend).*

*I1: Kannst du sagen, was zur 10 gefehlt hat, was du dir noch gewünscht hättest vielleicht?*

*Herr Gn.: (10) Ja noch mehr Unterstützung (unv.).*

*I1: (5) Meinst du noch längere Unterstützung oder noch intensivere Unterstützung?*

*Herr Gn.: ja Intensiver.*

*I1: Intensiver (.) Und noch etwas andere Unterstützung auch? Also, dass der H [Vorname JC] noch was anderes mit dir gemacht hätte?*

Herr Gn.: Ja vielleicht, ja.

I1: Okay. Wenn wir jetzt noch mal zu der Gesamtbewertung des Jobcoachings kommen. Wie bewerten Sie das Jobcoaching insgesamt?

Herr L.: (5) Ja, gut. Ja, aus (...) nein, drei, nein, doch.

I1: So mittel, dann.

Herr L.: Ja.

I1: Was hätten Sie sich mehr gewünscht?

Herr L.: (4) Naja, dass es, dass das (4) (unv., zu leise) das wurde ja verlängert damals, einmal oder zweimal, und naja.

I1: Also hätten Sie sich noch eine Verlängerung gewünscht?

Herr L.: Nein nein, das ging nicht, nein nein, ich nicht, nein.

I1: (4) Gab es irgendwas, was Sie im Jobcoaching überrascht hat?

Herr L.: (4) Ja, dass, dass der mich verstanden hat und gefragt hat wie der Ablauf ist und so weiter. Ja, ja.

I1: Okay. Dann dürfen wir nochmal eine Skala auspacken, wie bewerten Sie Ihren Jobcoachingverlauf auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 überhaupt nicht erfolgreich ist und 10 am erfolgreichsten bedeutet?

Herr E.: Ausgehend vom momentanen Stand würde ich sagen 8.

I2: Und direkt nach dem Jobcoaching?

Herr E.: Da war ich eher noch ein bisschen niedriger. So 6 würde ich sagen. Aber mittlerweile bin ich da auch ein bisschen zuversichtlicher.

I1: Also hat es sich so ein bisschen stabilisiert in der Zeit?

Herr E.: Ja. also ich merke, dass es mir besser geht.

I2: Was hätte im Jobcoaching noch anders sein müssen damit Sie eine 10 sagen würden?

Herr E.: (4) Wüsste ich so in dem Moment nicht. (...) Aber für mich gibt es nie 100%. Also es ist auch eine Frage der Sichtweise, ne.

I1: (.) Hoher Anspruch?

Herr E.: Ja. (4) Was auch sicherlich ein Grund für, teilweise ein Grund für mein Krankheitsbild ist.

I2: Klar. Perfektionismus spielt da mit rein.

Herr E.: Perfektionismus, ja. (...) Ja.

### 5.2.3.3. Jobcoaching<sup>AP</sup> Bewertung aus der Perspektive der Arbeitgebenden

In diesem Abschnitt wird der JC<sup>AP</sup>-Prozess aus Sicht der Arbeitgebenden bewertet. Es lassen sich in den Interviews fünf Schwerpunkte erkennen, die besonders hervorgehoben werden. Die deutlichsten Bewertungen des JC<sup>AP</sup> betreffen die\*den Jobcoach\*in.

**Sinnvoller Prozessablauf:** Zum Ablauf der Maßnahme geben die Arbeitgebenden positive Rückmeldungen. So hebt z. B. eine Interviewte hervor, dass gerade die Begleitung zu Beginn in der Intensität gut war und dass der\*die Jobcoach\*in sich zum Ende hin immer weiter herausgezogen hat. Eine andere Person hebt hervor, dass die\*der Jobcoach\*in immer ansprechbar und erreichbar war, was die Kommunikation vereinfacht hat. Kritisch im Prozess wird gesehen, dass an der einen oder anderen Stelle die Dokumentation für die Arbeitgebenden zu wenig war:

Frau Gü.: Ja, ich fand, ich fand es wirklich eigentlich einen guten Prozess. Am Anfang war es ein bisschen intensiver, dann hat sich ja Frau Z [JC] immer mehr so rausgezogen.

Frau M.: Ich würde mir, [...] ein bisschen mehr Dokumentationen, die ich auch zu Gesicht kriege, wünschen. Das war ein bisschen wenig. Für mich war es halt teilweise nicht so greifbar. Ja es gab irgendwie am Anfang, glaube ich, was. [...] Es sind die Ziele formuliert worden, da ist auch irgendwas schriftlich passiert. Aber ich glaube, da haben wir keine Unterlagen bekommen.

**Die\*der Jobcoach\*in macht einen guten Job:** Die Interviewten sagen an verschiedenen Stellen, dass das gute Ergebnis auf die Arbeit der\*des Jobcoach\*in zurückzuführen ist. Sie heben die Flexibilität und Professionalität der Jobcoach\*innen hervor. Sie würden zu den unterschiedlichsten Zeiten an den Arbeitsplatz kommen, mitarbeiten und hätten ein wirklich durchdachtes Konzept, dem sie folgen:

*Herr H.: Sonst war das genug Coaching vom Ablauf her wie das gemacht wurde, war das alles super. Der JC ist zu unterschiedlichsten Zeiten hingekommen, [...] der war morgens ganz früh da, wenn es mit Material ging, der hat auf dem Freitagnachmittag, wenn alle Kollegen im Feierabend waren, hat er sich das Thema mit den Bullis vorgenommen.*

*Frau F.: Ja, also ich empfand die Begleitung gut, professionell und auch wirklich durchdacht.*

*Herr D.: Sehr gut. Also wie gesagt, rein von dem ersten Treffen quasi in dem Jobcoaching, bis jetzt, also finde ich sehr gut. Also das hat mich sehr überzeugt.*

**Kompetenzen der\*des Jobcoach\*in:** In den Interviews wird an unterschiedlichen Stellen deutlich, dass die Jobcoach\*innen wegen ihrer vielfältigen Kompetenzen sehr wertgeschätzt wurden. Es wird von den Arbeitgebenden gesehen, dass sie genau die Richtigen in dem JCAP-Prozess sind und mit ihrem Blick und ihrem Wissen zu einem sehr guten Gelingen des Prozesses beigetragen haben:

*I1: Ok. Wie würden Sie abschließend das Jobcoaching bewerten?*

*Herr H.: Als wichtig. Das, weil ganz andere Kompetenzen gefordert da sind, wie ich die als Unternehmer bieten kann. weil mir die Ausbildung dazu fehlt, die Zeit, das Verständnis dazu, will ich gar nicht mal so sagen, aber einfach diese, ja, ich habe das einfach für mich festgestellt, ich kann das halt nicht.*

**Blick von außen hat positiven Effekt:** Eine Arbeitgebende spricht schon in ihren Erwartungen und ihrer Motivation davon, dass sie sich einen Blick von außen gewünscht hat, der ihnen aufzeigt, ob und wo sie etwas verändern oder anpassen können. Im Nachhinein hat sich dieser Blick von außen als sehr positiv dargestellt. Gerade wenn es um die Veränderung von Abläufen oder den passenden Arbeitsplatz ging, war dieser Blick der\*des Jobcoach\*in sehr hilfreich:

*Frau M.: Aber wir haben einfach die Möglichkeit gesehen, von dem Jobcoaching da nochmal zu profitieren und nochmal einen Blick von außen einfach auf den Arbeitsplatz von Herrn L. [Co] werfen zu lassen und auch auf Abläufe. Und das ist, glaube ich, aus meiner Sicht sehr, sehr gut gelungen.*

**Erwartungen wurden erfüllt:** Abschließend kann gesagt werden, dass bei den meisten Arbeitgebenden die Erwartungen, die sie zu Beginn an das JCAP hatten, erfüllt wurden. Auch bei den Personen, die vorher eine gewisse Skepsis hatten, ob das JCAP eine sinnvolle Maßnahme für ihren Betrieb ist, wurden die Bedenken zu großen Teilen ausgeräumt:

*I1: Ja, okay. Hattest du vorher auch Befürchtungen hingehend des Jobcoachings?*

*Herr F.: Ich hatte noch nicht so wirklich eine Vorstellung von dem, was da passiert und ich glaube, ich war anfangs ein bisschen skeptisch aber wurde da auf jeden Fall eines Besseren gelehrt.*

#### 5.2.3.4. Jobcoaching<sup>AP</sup> Bewertung aus der Perspektive der Jobcoach\*innen

Die Gesamtbewertungen des JC<sup>AP</sup>-Prozesses fällt bei den Jobcoach\*innen am kritischsten von den interviewten Beteiligten aber immer noch positiv aus (Abb. 5.2.1). Einige geben eher eine allgemeine Einschätzung zum Verlauf ab, während andere konkrete Aspekte hervorheben.

**Lernprozesse der Coachees:** Alle Jobcoach\*innen heben die Lernprozesse der Coachees hervor. Aus ihrer Sicht haben durchweg alle Coachees im Vergleich zum Beginn der Maßnahme etwas lernen können, was sich in ihrem weiteren Arbeitsleben und bei den Betriebsangehörigen positiv auswirken kann:

*Herr G.: Aber LEHRREICH wäre so dass, der Kern sozusagen von dem und zufriedenstellend, weil man dann doch, ich glaube zu einer, zu einem vernünftigen Endergebnis gekommen ist.*

**Herausforderungen durch konflikthafte Beziehungen im Betrieb und unklare Indikation:** In einigen Fällen wird der Verlauf von den Jobcoach\*innen als durchwachsen für sie selbst beschrieben, da es im Prozess zu unterschiedlichen Herausforderungen kam. Es wird von anstrengenden Verläufen gesprochen, weil die Situation vor Ort zwischen den Beteiligten sehr konfliktbehaftet gewesen sei. Bei einem Fall wird an der Indikation für JC<sup>AP</sup> als geeignetes Unterstützungsmittel gezweifelt. Hier lag die Herausforderung darin, dass der Coachee wenig Einsicht in den Sinn der Maßnahme hatte bzw. das JC<sup>AP</sup> aufzeigte, dass schon sehr viel richtig läuft:

*Herr A.: Es gibt immer Phasen die, wo man hängt, es gibt immer Phasen wo man miteinander vielleicht auch ein Stück leidet, es gibt immer Phasen wo man, wo man kleine kurze Erfolge hat.*

**Individualität der Fälle:** Auch die Individualität einzelner Fälle wird betont. Jeder Prozess, jeder Fall hat seine eigenen Chancen und Herausforderungen. Die Jobcoach\*innen sehen in jedem Fall Veränderungspotentiale und versuchen die Beteiligte in einen Lernprozess zu involvieren, sodass sie alle gewinnbringend aus dem Prozess gehen können. Dazu müssen Aspekte nicht nur positiv bewertet werden:

*Frau Z.: Aber ich sehe schon auch, wie [...] vermeintliche Kleinigkeiten wieder ins Wanken geraten können [...]. Und deswegen sehe ihn [ den JC<sup>AP</sup> Fall] nicht als durchweg positiv, [...]. Aber als sehr (.) sehr hilfreich trotzdem für alle Beteiligten, so dass es tatsächlich zu Veränderungen kam. Aber es halt auch gezeigt hat, dass [...] Jobcoaching ja nicht die Allheilmaßnahme ist. So [lachend ausgesprochen]. Aber sehr viel anregen kann, sehr viel verändern kann in dem Betrieb.*

**Die Führungsebene des betrieblichen Systems ist entscheidend:** Als sehr hohen Einfluss auf einen positiven Verlauf haben mehrere Jobcoach\*innen die Führungsebene erwähnt bzw. das betriebliche System der Coachees. Hier werden Rahmenbedingungen oder explizite Vorgesetztenwechsel des Arbeitsplatzes betont, die entweder gezielt oder zufällig während der JC<sup>AP</sup>-Prozesse zu maßgeblichen Veränderungen, z. B. auf das Wohlbefinden der Coachees führten:

*Frau Bä.: [...] letztendlich war es genau das was sie [Co] gebraucht hat. Weg von den jetzigen Vorgesetzten, [...], hin zu neuen Vorgesetzten (.), genau.*

**Betriebe und Coachees in die Selbstständigkeit entlassen:** Einige Jobcoach\*innen haben betont, wie wichtig es ist, Betriebe und Coachees wieder alleine zu lassen, sie in die Selbstständigkeit zu entlassen.

Auch wenn nicht alle Ziele erreicht sein sollten, kann ein betriebliches System aus Sicht der Jobcoach\*innen genügend gestärkt und unterstützt werden, sodass sie das JC<sup>AP</sup> mit gutem Gewissen beenden. Sie versuchen dabei den Beteiligten Mut zuzusprechen und sie in ihrem Gelernten zu bekräftigen:

*Frau Br.: Ich würde es gut bewerten. Wir haben Ziele erreicht. [...] haben nicht alles erreicht. Aber ich glaube, man muss dann auch deutlich machen: So, es ist genug gesagt worden und jetzt mal freischwimmen und jetzt mal weitermachen und auffordern zur Selbstständigkeit.*

### 5.2.3.5. Jobcoaching<sup>AP</sup> Bewertung aus der Perspektive der IFD-Fachkräfte

Coachees und Betriebe kennen ihre IFD-Fachkräfte meist schon eine ganze Zeit lang vor dem JC<sup>AP</sup>. Sie haben Erfahrungen und Hypothesen zu den Veränderungsnotwendigkeiten im betrieblichen System. So dient der Einsatz der Jobcoach\*innen zu einem guten Teil auch der Überprüfung ihrer Vorannahmen dazu, wo die Probleme liegen und welche Lösungen es dafür geben könnte. Die Beobachtungen, die zur Initiierung des JC<sup>AP</sup> geführt haben werden mit dessen Ergebnissen abgeglichen.

**Realistische Erwartungserfüllung:** JC<sup>AP</sup> wird für die berichteten Verläufe mehrheitlich positiv bewertet. Häufig wird von den IFD-Fachkräften thematisiert, dass sie vorher keine unrealistischen Erwartungen hatten – die Maßnahme hat geholfen, aber sie kann natürlich keine Wunder bewirken. Wiederholt wird betont, dass auch die Feststellung und Anerkennung von Grenzen der Leistungsfähigkeit der\*des Coachee\*s und der Veränderungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz einen Erfolg und Erkenntniswert darstellen. Nur eine IFD-Fachkraft bemerkt, dass JC<sup>AP</sup> eventuell nicht ausreichend sein könnte, um langfristig den Arbeitsplatz zu sichern. Aber sie bewertet, dass konkrete JC<sup>AP</sup> trotzdem als erfolgreich, da nicht mehr möglich gewesen sei:

*Frau E.: Und das war so ein, ein, ein Fortschritt, dass ich gedacht habe: Yes, er hat es verstanden. Es ist angekommen. Es ist integriert.*

*Frau W.: Also meine Erwartungen wurden gut erfüllt. Also, also, die, die, wir haben schon, es ist jetzt echt nicht alles gut bei Frau G [Co.] am Arbeitsplatz, aber wir haben einfach, es gibt ja aus meiner Sicht gibt es nie kein Ergebnis, weil auch, wenn man jetzt, wenn jetzt (.) Vermutungen bestätigt werden, wenn Grenzen bestätigt werden, dann ist das ja ein Ergebnis und das ist ja wichtig.*

*Herr K.: Also die Erwartungen wurden erfüllt, weil die, die relativ, weil die [im Betrieb] jetzt nicht so riesig waren, also in der, in der Verbesserung. Also ich habe jetzt nicht erwartet, dass Herr L. [Co] jetzt danach auf was völlig anderes umgesetzt wird oder so halt, oder dass ein ganz überraschendes Ergebnis rauskommt.*

**Erfolg, der sich am Wohlbefinden des\*der Coachee zeigt:** Aus IFD-Perspektive werden durch die 1 zu 1 Betreuung die Coachees besonders wertgeschätzt. Ein gesteigertes Wohlbefinden der Coachees wird von mehreren IFD-Fachkräften beobachtet. Sie stellen fest, dass die Coachees, dass selbst nicht so formulieren, aber es von außen so auf die IFD-Fachkraft und andere Akteur\*innen des Systems wirkt:

*Frau H.: Und als das Coaching gelaufen ist, da hatte er, also, das fand er super, dass da immer jemand gekommen ist. Nur für ihn. Das fand er total toll.*

*Herr E.: (..) aber alle Seiten waren der Meinung, ok, der ist glücklicher. Der hat wieder mehr Bock auf seinen Job. Der ist wieder deutlich besser dabei.*

*Frau K.: (...) Ja. (...) Also in dem Fall wirklich, das fand ich war jetzt wirklich das Instrument, was da aus meiner Sicht gut geholfen hat und aus den Rückmeldungen und auch aus dem, was halt gerade Frau K [Co] auch sagt, ich den Eindruck habe, sie bezieht es glaube ich nicht so: jetzt seit dem Jobcoaching geht es mir so besonders gut und ist alles wieder toll oder so. So sagt sie es gar nicht, sondern sie wirkt einfach jetzt wirklich ausgeglichener. Und das, und das finde ich, zeigt mir, dass es Jobcoaching geholfen hat.*

**Klarheit, Transparenz und Sensibilisierung des betrieblichen Systems:** Die Sensibilisierung der Arbeitgebenden und Schaffung von mehr Transparenz war über die Fälle ein positives Ergebnis aus IFD-Perspektive. Das Verstehen der Situation der\*des Coachee\*s und seiner\*ihrer Grenzen wird als großer Erfolg gewertet, da dies zu einer besseren Zusammenarbeit und einem inklusiveren Miteinander führt. Somit resultiert die Zufriedenheit der IFD-Fachkräfte mit dem Verlauf oft aus dem Gefühl, dass das JCAP ein wichtiges Instrument ist, das zur Sensibilisierung und Normalisierung von Unterstützungsbedarfen am Arbeitsplatz beiträgt:

*Frau H.: dass der Arbeitgeber dann nochmal ein Stück weiter mehr verstanden hat, dass eben eine Schwerbehinderung auch, ja, dass diese Einschränkungen, dass die Zeit brauchen, dass die, die brauchen Raum, die machen sich bemerkbar. Die kann man nie weg coachen.*

*Frau L.: Und gelungen ist wirklich der inklusive Gedanke, das inklusive Miteinander. Auch wahrnehmen von Störungen und vom Bedarf. Dass man das kommuniziert, dass man das transparent macht.*

**Durch strukturelle und organisationale Veränderungen das betriebliche System befähigen:** Die Reduktion von Arbeitszeit und Aufgaben sowie die Entwicklung eines klaren Plans für die Zeit nach dem JCAP wurden als wichtige Ergebnisse genannt, die aus Sicht der IFD-Fachkräfte zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation der Coachees führten. Das JCAP ermögliche es, die Potenziale des Arbeitsverhältnisses realistisch einzuschätzen und Veränderungen herbeizuführen, die ohne diese Unterstützung nicht möglich gewesen wären. Neben den strukturellen und organisatorischen Änderungen heben die IFD-Fachkräfte die Lernprozesse bei den betrieblichen Akteur\*innen hervor:

*Herr E.: Ja, und alle Seiten waren eigentlich sich einig. Wir haben jetzt einen Plan. Der Plan funktioniert und wir haben auch für nach dem Jobcoaching einen Plan.*

*Frau F.: Ja, wie habe ich das erlebt? Ich habe es als konstruktiv und auch sinnvoll erachtet, aber es ist ein Learning von allen Parteien, so habe ich es erlebt, weil es natürlich für alle neu ist, also sowohl für mich neu war und auch weiter noch ist, als auch für die betreffende Person, aber natürlich auch für die Firmen, oder die Firma, in dem Fall.*

**Strukturelle Aspekte könnten noch besser berücksichtigt werden:** Es wird aber auch angemerkt, dass der Anteil des Betriebs an einer Minderleistung, wie Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten, in der Zielvereinbarung noch deutlicher hätten benannt werden können. Die Zähigkeit des Prozesses, beispielsweise durch die Notwendigkeit Dolmetschende einzuschalten, wurde ebenfalls als mühsam empfunden. Dies beeinträchtigte aber nicht die positive Gesamtbewertung. Einige IFD-Kräfte konnten bei der Bewertung des Falls nicht auf eine negative Bewertung des Falldokuments verzichten: zu lang und zu unklar, wenn man JCAP selten initiiert:

*I1: Stell dir vor, das Jobcoaching würde nochmal von vorne starten (...). Was sollte anders laufen in diesem Fall? (...)*

*Frau E.: Die Anteile des Betriebes, das hätte man noch besser herausarbeiten können, vielleicht auch aus meiner Sicht, ne, dass ich nochmal, also das, was ich jetzt halt ja erfahren habe, dass die Anteile der Struktur,*

*der vorhandenen Struktur mindestens so auf eine Minderleistung einwirken wie die Behinderung selbst. Also so Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten in diesem Fall, Anforderungsprofil grundsätzlich. Also das hätte man jetzt so bei der, bei der Zielvereinbarung noch deutlicher benennen können. Ja. Genau.*

**Die Führungsebene des betrieblichen Systems ist entscheidend:** Auch Ereignisse werden für den Erfolg des JCAP hervorgehoben, die nicht direkt mit dem JCAP zu tun haben. So fand in einem Verlauf ein nicht vorhersehbarer Wechsel der Führungskraft statt und in einem anderen, ein Urlaub der einen Konflikt der Arbeitgeberin mit den Eltern des Coachees gelöst hat:

*Herr E.: damit sich Arbeitgeberin und Eltern dann am Ende mal zusammengesetzt haben, hätte es das ein halbes Jahr vorher gegeben, wäre das Jobcoaching wahrscheinlich innerhalb von drei Monaten zu beenden gewesen. Man kann sich wirklich das Leben selber schwer machen (...)*

**Nachhaltigkeit und offene Fragen:** Mehrfach wird betont, dass die langfristige Stabilität der Entwicklungen und Veränderungen nicht abschließend bewertbar ist. Neben den positiven Gesamtbewertungen gibt es auch Aspekte, die als weniger gelungen oder verbesserungswürdig angesehen werden. Themen wie die Kommunikation, die Einbindung von Pat\*innen oder Bildungsseminare blieben in einigen Fällen offen bestehen. In einem Fall ist die mangelnde Stabilisierung ein Kritikpunkt, die jedoch nicht zwingend im JCAP-Zeitraum hätte stattfinden müssen:

*Frau L.: Die offenen Themen sind jetzt noch da (.) habe ich vorhin schon gesagt. Auch, also Pate ist das Thema, Bildungsseminare. Ja und wie es weiter läuft da mit der Kommunikation, mit dem Einbringen. Das sind immer noch fortlaufende Themen.*

*Frau E.: Ja, also diese Stabilisierung, das bleibt mir noch, also das ist das Einzige, wo ich sagen würde, das bleibt jetzt abzuwarten.*

**Überwiegend positive Zusammenarbeit der Beteiligten:** Die IFD-Fachkräfte bewerten die Zusammenarbeit mit den Unternehmen und den Jobcoach\*innen mehrheitlich als sehr positiv. Die überwiegend vorhandene Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit insbesondere mit dem\*der Jobcoach\*in ist gekoppelt an die Bewertung eines gelungenen Matchings und einer professionellen Kommunikation untereinander. Die Ernsthaftigkeit der gemeinsamen Arbeit an den Zielen wird positiv hervorgehoben. Ein Fall stellt eine Ausnahme dar, in dem die Kommunikation als zu wenig eng empfunden wurde und sich im Nachhinein mehr Austausch gewünscht wurde:

*Frau F.: ich habe es als angenehm empfunden, ich habe es in der Zusammenarbeit als angenehm empfunden*

*Herr B.: Ich finde das hat super gut funktioniert (...). Wie drücke ich es jetzt aus. B (JC Vorname), also die Persönlichkeit von B (JC Vorname), fand ich genau richtig hier, weil sie, also viele Führungskräfte hier sind männlich und sie ist sehr selbstbewusst aber auch sehr freundlich und mit Humor an die Sache herangegangen und hat aber auch den Finger in die Wunde gelegt und hat sich auch getraut zu sagen: Nee, so machen wir es eben nicht, so läuft es eben nicht. Und das fand ich, das hat, das Maß hat genau gestimmt. Also darum habe ich sie jetzt auch weiterempfohlen.*

*Frau E.: Ich freue mich immer, wenn alle mitarbeiten, wenn was passiert und wenn alle auch das ernst nehmen, diese Zeit sinnvoll genutzt wird. Und da hatte ich schon den Eindruck (...)*

*Herr K.: Ich bin grundsätzlich damit zufrieden, ja. Genau (..) also wie gesagt, die, die (.) diese zwei Sachen, das, das Formelle und so ein bisschen die Kommunikation hätte ich ein bisschen enger gefunden die Kommunikation oder ein bisschen mehr Austausch oder dass ich wegen der einen Sache dann auch nichts mehr gehört hatte (...)*

### 5.3. Fazit

In Kapitel 5.1 wurden die Ziele im JC<sup>AP</sup> auf Basis der Analyse der Falldokumente analysiert. Aufgestellt wurden diese von den IFD-Fachkräften und vor allem von den Jobcoach\*innen. Es zeigt sich eine große Varianz der Zielformulierungen. Das Forschungsteam legt mit den Ergebnissen der Analyse einen Versuch vor, diese Ziele in Kategorien zu ordnen und daraus Schlüsse zu ziehen. Dabei galt das besondere Interesse der Frage, mit welchen Formulierungen Ziele speziell auf die Person der\*des Coachee\*s ausgerichtet werden (Personenorientierte Ziele) und wie zusätzlich der betriebliche Kontext adressiert wird, also der Arbeitszusammenhang mit den Kolleg\*innen, Führungskräften, weiteren involvierten Personen aber auch der gemeinsame Arbeitsprozess und die räumlich-sachliche Umgebung (Kontextbezogene Ziele). Auf Basis der Falldokumente überwiegen im Ergebnis die Ziele, die sich auf die Person der\*des Coachee\*s ausrichten (Abb. 5.2).

Ziele spielen implizit auch bei den Äußerungen in Interviews eine Rolle, die die Interviewteilnehmenden aus den Gruppen Coachees, Arbeitgebende/Vorgesetzte, Jobcoach\*innen und IFD-Fachkräfte zu ihrer Motivation, zu dem Gelernten im JC<sup>AP</sup> und zu ihrer Bewertung der Maßnahme machen. So lassen sich die in Tab. 5.2 in die Unterkategorien eingeordneten Ziele aus den Falldokumenten auch in den Unterthemen zu Motivation, Lernen und Bewertung der JC<sup>AP</sup>- Maßnahme wiederfinden (Tab. 5.4). Ein wesentlicher Unterschied zwischen den im JC<sup>AP</sup>-Prozess dokumentierten und den in den Interviews reflektierten Zielen bzw. Ergebnissen besteht allerdings darin, dass die Interviews retrospektiv, also im Nachgang zu einem abgeschlossenen JC<sup>AP</sup> geführt und hier Aspekte von den Teilnehmenden angesprochen werden, die den Interviewpartner\*innen im JC<sup>AP</sup>-Verlauf möglicherweise so noch gar nicht bewusst waren. Zudem kommen die vier Gruppen in den Interviews gleichberechtigt zu Wort. So wird bei der Betrachtung der Themen Motivation, Lernen und JC<sup>AP</sup>- Bewertung deutlich, dass der betriebliche Zusammenhang, die Veränderungen im betrieblichen System, eine wesentlich stärkere Rolle in den Reflexionen der Interviewpartner\*innen spielen als der Blick auf die individuelle Entwicklung der\*des Coachee\*s, der sich in den dokumentierten Zielen widerspiegelt. Hieraus lässt sich vorsichtig ableiten, dass der JC<sup>AP</sup>-Prozess anfangs und prospektiv stärker von den individuellen Zielsetzungen (auf Dokumentenebene) gesteuert wird, in der Reflexion und im Nachhinein jedoch die Wirkung auf den Gesamtzusammenhang des betrieblichen Systems bei den JC<sup>AP</sup>-Teilnehmenden differenzierter in den Blick genommen wird (Interviews). Festzuhalten ist, dass sich die systemische Wirkung von JC<sup>AP</sup> in den Interviews deutlich stärker zeigt als in dessen Dokumentation (Falldokumenten).

Tab. 5.8: Zielaspekte aus den ausgewählten Interviewdaten zur Motivation, zu Lernen im Jobcoaching<sup>AP</sup> und zur Jobcoaching<sup>AP</sup>-Prozessbewertung

Kategorie	Was	Perspektive	Interviewthema
Personenorientierte Ziele (Bezug auf die*den Coachee)	• <b>Überwindung eingefahrener und dysfunktionaler Verhaltensweisen</b>	Coachee	Lernen
	• <b>Gewinn an sozialen Kompetenzen</b>	Coachee	Lernen
	• <b>Individuelle Arbeitshilfen nutzen</b>	Coachee	Bewertung des Erreichten
	• <b>Hilfreiche Strategien zur Arbeitsbewältigung und den kollegialen Umgang erlernen</b>	Coachee	Bewertung des Erreichten
	• <b>Coachee bei Arbeitsplatzanpassung unterstützen</b>	Jobcoach*in	Lernen
	• <b>Hilfe durch Jobcoach*in bekommen, Unterstützung erleben</b>	Coachee	Bewertung des Erreichten
	• <b>Allgemein Lernprozesse des Coachee unterstützen</b>	Jobcoach*in	Bewertung des Erreichten
	• <b>Coachee soll sich verändern</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Motivation
Kontextorientierte Ziele (schließt bei Coachee und Arbeitgebenden die eigene Person ein)	• <b>Überwinden einer prekären unkontrollierbaren Arbeitssituation</b>	Coachee	Motivation
	• <b>Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz verändern</b>	Coachee Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Motivation Motivation
	• <b>Auf Wunsch Anderer beim JC<sup>AP</sup> mitmachen</b>	Coachee	Motivation
	• <b>Maßnahme soll Nutzen für Coachee und Betrieb erbringen</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Motivation
	• <b>Strukturen analysieren, verändern und/oder schaffen</b>	Jobcoach*in	Motivation
	• <b>Neu-strukturieren von Arbeitsprozessen und -aufgaben</b>	Coachee Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Lernen Bewerten des Erreichten
	• <b>Flexibilisierung und Verbesserung der Arbeitsstruktur</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Lernen
	• <b>Steigerung der Zufriedenheit des Systems und Ausdruck von Wertschätzung für die*den Coachee</b>	IFD-Fachkräfte	Motivation
	• <b>Durch strukturelle und organisatorische Veränderungen das betriebliche System befähigen</b>	IFD-Fachkräfte	Bewerten des Erreichten
	• <b>Lernen der Personen im betrieblichen System</b>	Coachee IFD-Fachkräfte	Lernen
	• <b>Wissen über die Behinderung erhalten</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte Jobcoach*innen	Lernen
	• <b>Die Kommunikation verbessern</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Lernen
	• <b>Verantwortlichkeiten und Führung entwickeln</b>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte Jobcoach*innen IFD-Fachkräfte	Lernen Bewertung des Erreichten

			Bewertung des Erreichten
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Offenheit und Transparenz im betrieblichen System unterstützen</b></li> </ul>	Jobcoach*innen IFD-Fachkräfte	Lernen Bewertung des Erreichten
<b>Bezogen auf die eigene Person (Arbeitgebende, Jobcoach*in, IFD-Fachkraft)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vertrauensbasis mit der Leitungsebene herstellen</b></li> </ul>	Jobcoach*in	Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grenzen des Leistbaren mit der Maßnahme respektieren</b></li> </ul>	Jobcoach*in	Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persönliche Grenzen akzeptieren</b></li> </ul>	Jobcoach*in	Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zusammenarbeit mit dem Hilfesystem erlernen</b></li> </ul>	Jobcoach*in	Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eigenen Führungsstil anpassen</b></li> </ul>	Arbeitgebende/ Vorgesetzte	Lernen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grenzen der IFD-Handlungsfähigkeit erkennen</b></li> </ul>	IFD-Fachkraft	Motivation

## 6. Nachhaltigkeit

### Abkürzungsverzeichnis

IFD	Integrationsfachdienst
IFD-Fachkräfte	Integrationsfachdienstkräfte
JCAP	Jobcoaching am Arbeitsplatz
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 6.1: Höchster Abschluss der Coachees .....	92
Abb. 6.2: Art der Behinderung der Coachees .....	93
Abb. 6.3: Status des Arbeitsverhältnisses .....	94
Abb. 6.4: Wie geht es den Coachees an ihren Arbeitsplätzen?.....	94
Abb. 6.5: Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert .....	95
Abb. 6.6: Der*die Coachee möchte beim Arbeitgebenden bleiben.....	95
Abb. 6.7: Der Betrieb hat eine Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz menschlicher Grenzen.....	96
Abb. 6.8: Wie bewerten Sie den Erfolg des Jobcoaching <sup>AP</sup> ? .....	96

### Tabellenverzeichnis

Tab. 6.1: Geschlecht, Grad der Behinderung und Alter der Coachees .....	92
Tab. 6.2: Angaben zum Zurückliegen der Maßnahme und zur IFD-Begleitung .....	93
Tab. 6.3: Zentrale Ergebnisse der World Cafés .....	99

Die Nachhaltigkeit von Jobcoaching<sup>AP</sup> (JCAP) zu betrachten war Aufgabe des 4. Arbeitspakets. Wie in Kapitel 2.3 beschrieben, erbrachte der Weg über die quantitative Veränderungsmessung mit prä-post und follow-up Erhebungszeitpunkten keine verwertbaren Ergebnisse, die in dieses Kapitel aufgenommen werden können. Geplant und durchgeführt wurde eine Telefonbefragung der Kräfte im Integrationsfachdienst (IFD), die bereits abgeschlossene Fälle begleitet hatten. Die Ergebnisse hierzu finden sich in Kapitel 6.1. Einen interessanten Einblick in die Einschätzungen zur Nachhaltigkeit von JCAP vermitteln auch die Interviews mit den Arbeitgebenden, deren Perspektive auf dieses Thema in Kapitel 6.2 dargestellt wird. Diejenigen, die die Arbeitsplatzsituation von betrieblichen Mitarbeitenden mit einer Behinderung über einen längeren Zeitraum überblicken, sind die IFD-Fachkräfte. Kapitel 6.3 thematisiert noch einmal die strukturelle Ebene der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung von IFD-Fachkräften und Jobcoach\*innen, womit die weitere Entwicklung im betrieblichen System auf den Weg gebracht wird.

## 6.1. Ergebnisse aus der telefonischen Nachbefragung

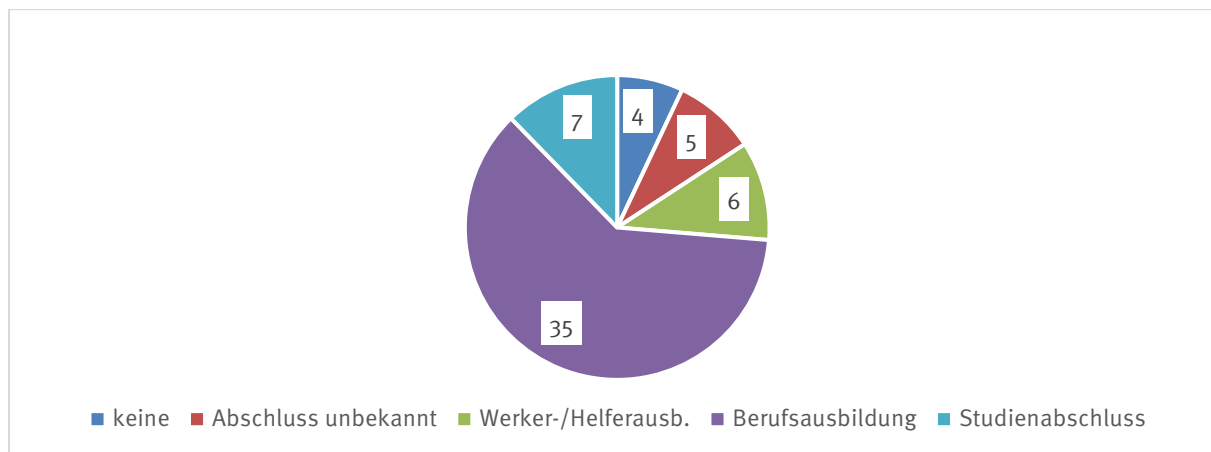
Das methodische Vorgehen zur Erhebung der im Folgenden vorgestellten Daten wird in Kapitel 2.2.3 beschrieben. Das Forschungsinteresse galt der Frage *Wie verlaufen Jobcoaching<sup>AP</sup> Fälle nach Abschluss des Prozesses und nach Verlassen des Betriebes durch den\*die Jobcoach\*in?* Das Forschungsteam hat dazu die jeweiligen begleitenden IFD-Fachkräfte nach Abschluss von JCAP-Prozessen telefonisch befragt.

Zunächst folgt eine **Stichprobenbeschreibung** der Gesamtgruppe der Coachees, deren Fälle hier betrachtet werden. Insgesamt wurden 57 Fälle in der telefonischen Nachbefragung beleuchtet. Zu 23 Fällen wurde einmal telefoniert und zu 34 Fällen zwei Mal. Von diesen 34 konnten 20 Fälle aktualisiert werden, zu 14 Fällen gab es keine neuen Informationen. In den Fällen der telefonischen Nachbefragung sind 21 Coachees weiblich und 36 männlich. Es liegt im Mittelwert ein Grad der Behinderung von ca. 60 vor. Das durchschnittliche Alter liegt bei ca. 46 Jahren (s. Tab. 6.1).

**Tab. 6.1: Geschlecht, Grad der Behinderung und Alter der Coachees – Telefonische Nachbefragung**

<b>Geschlecht</b>	21 weibliche Coachees 36 männliche Coachees
<b>Grad der Behinderung</b>	Ca. 60 (59,6 MW = Mittelwert)
<b>Alter im Durchschnitt</b>	45,9 (MW)

35 der 57 Coachees haben eine Berufsausbildung als höchsten Abschluss, sieben einen Studienabschluss, sieben einen Studienabschluss, sechs Personen weisen eine Werker-/Helferausbildung vor, bei fünf ist der Abschluss unbekannt und vier Personen haben keinen Abschluss (s. Abb. 6.1).



**Abb. 6.1: Höchster Abschluss der Coachees – Telefonische Nachbefragung (n = 57)**

Die häufigste Behinderungsart mit 21 Angaben in der Gruppe der 57 Personen ist die psychische Behinderung. Mit großem Abstand haben als die nächst häufigsten Angaben acht Coachees eine Lernbehinderung und sechs eine Hörbehinderung (s. Abb. 6.2). Weitere Angaben sind der Abbildung 6.2 zu entnehmen.

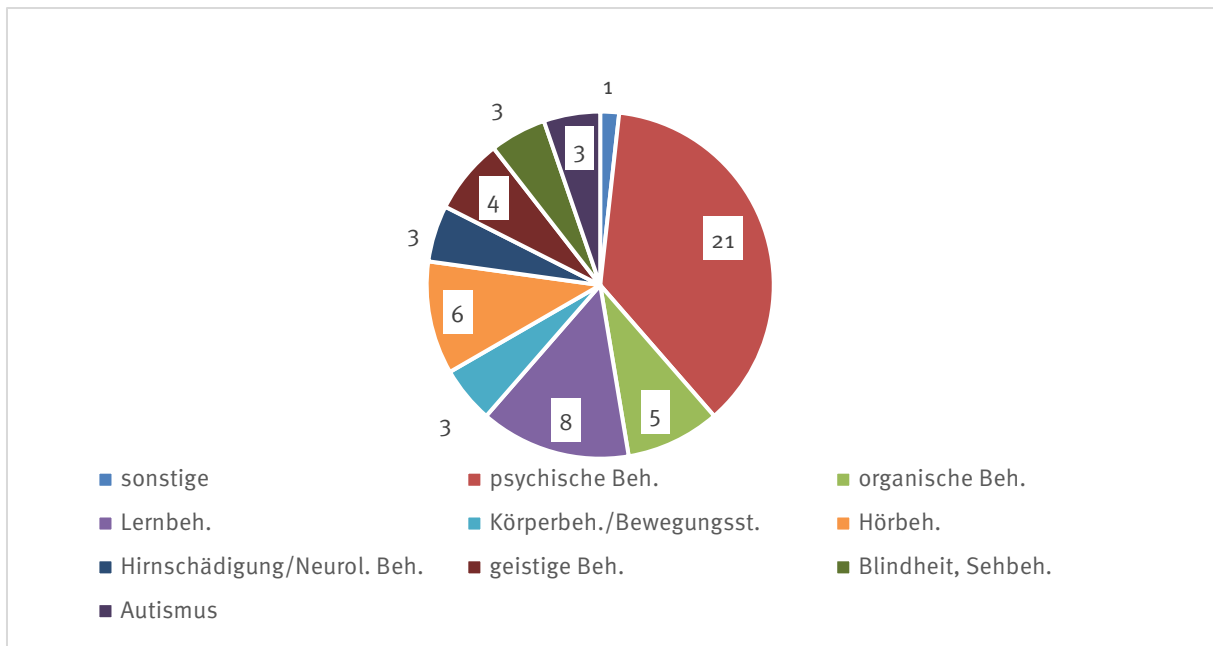


Abb. 6.2: Art der Behinderung der Coachees – Telefonische Nachbefragung (n = 57)

Die unten präsentierten Daten beziehen sich auf den Wissensstand der IFD-Fachkräfte zum Zeitpunkt ihres letzten Kontakts zu den Coachees (s. Tab 6.2). Zum Zeitpunkt der Erhebung lag der Abschluss der JCAP-Maßnahmen im Schnitt 9,5 Monate zurück, wobei die Spanne von 1-21 Monaten sehr groß ist.

Im Schnitt hatten IFD-Fachkräfte 6,89 Monate nach Abschluss des JCAP noch Kontakt zu den Coachees (davon lief bei 36 Fällen die Berufsbegleitung noch weiter), es gab z. B. sporadischen Kontakt, der zu aktuellen Informationen führte. Die Spanne des Kontaktes ist auch sehr groß. Von 0 „mit dem Abschluss des JCAP wird auch die Berufsbegleitung eingestellt“ bis „die Berufsbegleitung ist noch aktiv“ gab es unterschiedliche Angaben. In 36 Fällen verlief der Kontakt über die IFD-Begleitung nach Abschluss des JCAP weiter.

Tab. 6.2: Angaben zum Zurückliegen der Maßnahme und zur IFD-Begleitung

Gesamtgruppe mit n = 57	Durchschnitt (MW) in Monaten	Spanne (von – bis) in Monaten
Wie lange liegt der Abschluss des JCAP zurück?	9,54 Mon	1 – 21 Mon
Wie lange bestand der Kontakt durch eine IFD-Fachkraft nach Abschluss des JCAP?	6,89 Mon	0 – 21 Mon (0 = mit Abschluss des JCAP wurde IFD-Begleitung beendet)
	<b>Anzahl der Fälle</b>	
Bei wie vielen Fällen lief nach Abschluss des JCAP noch eine IFD-Begleitung?	36	/

In der Gesamtgruppe der 57 Fälle überwiegt ein unverändert bestehender **Status des Arbeitsverhältnisses** (s. Abb. 6.3). Dies betrifft 41 von 57 Fällen. Zu zwei Fällen gab es keine Angabe. Unter *Sonstiges* verbirgt

sich ein Fall mit einem bestehenden Arbeitsverhältnis. Hier hat der\*die Arbeitgebende die Kündigungsabsicht zurückgezogen. Bei zwei Fällen ist das Arbeitsverhältnis nach der Befristung beendet worden. In fünf Fällen gab es eine einvernehmliche Kündigung und in weiteren fünf Fällen hat der\*die Arbeitgebende den oder die Coachee gekündigt.

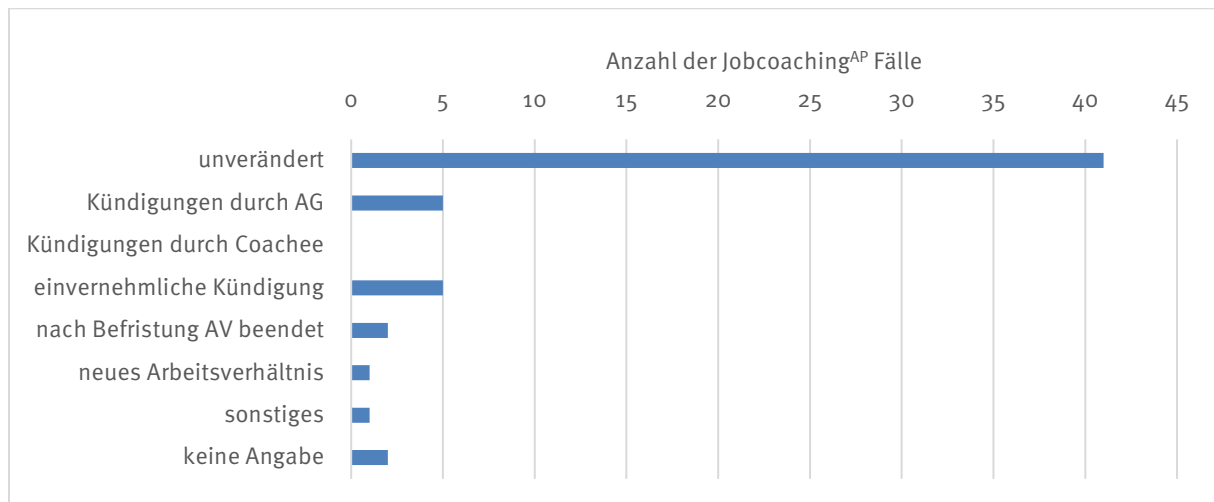


Abb. 6.3: Status des Arbeitsverhältnisses – Telefoninterviews (n = 57)

Um auch Aussagen über das **Wohlbefinden der Coachees** zu erhalten, wurden die IFD-Fachkräfte gefragt, wie es den Coachees aus ihrer Sicht am Arbeitsplatz aktuell geht (s. Abb. 6.4). Hier sieht das Bild diverser aus. Positiv fallen 21 Angaben aus, in denen es den Coachees nach Abschluss des JC<sup>AP</sup> nachhaltig besser gehe. Leider konnten zu acht Coachees keine Angabe gemacht werden, acht Coachees geht es nicht besser und bei elf gibt es eine neue Problemstellung (z. B. weil es neue Kolleg\*innen an den Arbeitsplätzen gibt). Es gibt neun sonstige Angaben, wovon eine IFD-Fachkraft das JC<sup>AP</sup> als Erfolg verbuchte, der Arbeitsplatz innerhalb des Betriebs seitens des Coachee jedoch gewechselt werden wollte. In einem anderen Fall konnte das Wohlbefinden nicht eingeschätzt werden, da eine Coachee seit längerer Zeit krankgeschrieben war.

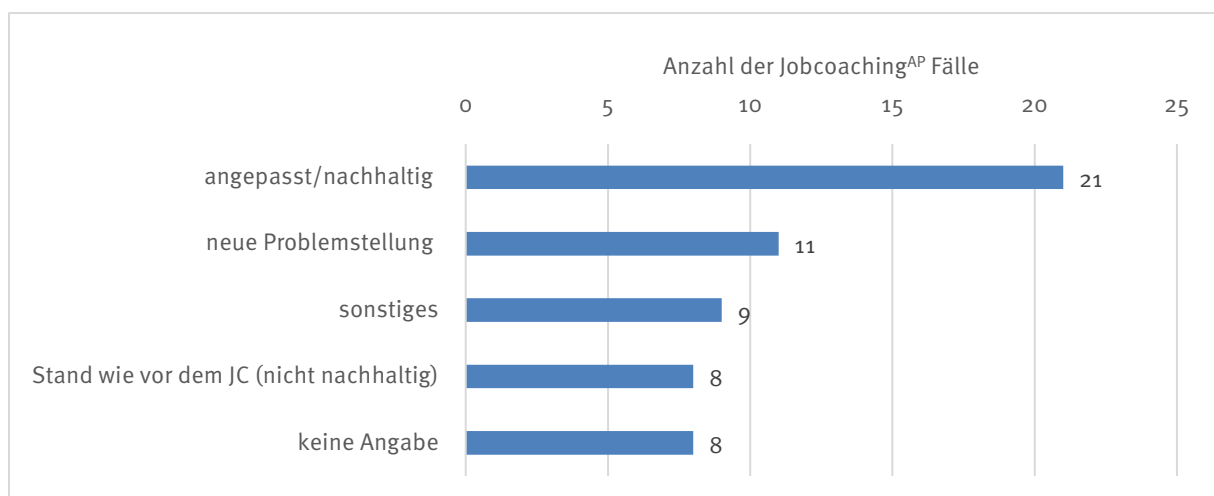


Abb. 6.4: Wie geht es den Coachees an ihren Arbeitsplätzen? – IFD-Fachkräfte in Telefoninterviews (n = 57)

Nun werden Einschätzungen der IFD-Fachkräfte auf einer 11-stufigen Skala (0-10) zu vorgegebenen Aussagen dargestellt, die mit bestem Wissen und Gewissen einschätzt wurden. Es werden Gruppen in zwei farbigen Balken in den Abbildungen 6.5 – 6.8 gezeigt. Dabei haben Abbildungen 6.5 – 6.7 die Skala *0 = trifft überhaupt nicht zu* bis *10 = völlig zutreffend*. Abbildung 6.8 zeigt den Erfolg des JC<sup>AP</sup> auf der Skala *0 = überhaupt nicht erfolgreich* bis *10 = am erfolgreichsten*. Die blauen Balken sind die Ergebnisse der Gesamtgruppe aller 57 Fälle mit den jeweils aktuellsten vorliegenden Informationen, während die orangen Balken die Gruppe der Fälle darstellen, bei denen die Maßnahme länger als 6 Monate zurückliegt (n = 37). Oben rechts sind in den Abbildungen die Mittelwerte beider Gruppen eingefügt.

**Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert:** In Abbildung 6.5 zeigen sich die Einschätzungen bei *0 = überhaupt nicht zutreffend* mit 19,3 % und 13,5 % recht hoch im Vergleich. Allerdings sind diese Angaben mit den Status-Angaben der Arbeitsverhältnisse (Abb. 6.3) zu relativieren, wovon zwölf aus Gründen der Kündigung oder Beendigungen nach einer Befristung nicht mehr bestehen. In den überwiegenden Fällen (ca. 50%) ist eine klare Tendenz zu einem bestehenden Arbeitsverhältnis abzulesen (Skalabewertung 8-10).

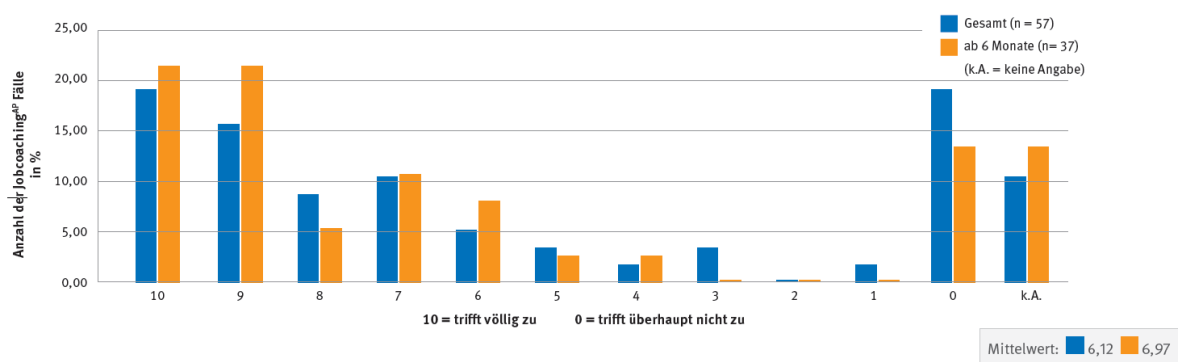


Abb. 6.5: Der Betrieb ist an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert. – IFD-Fachkräfte in Telefoninterviews

**Der\*die Coachee möchte beim Arbeitgebenden bleiben:** Ca. 35 % in beiden Gruppen schätzen diese Aussage als *völlig zutreffend* ein bzw. ca. 50 % sehen eine klare positive Tendenz (Skalabewertungen 8-10) (s. Abb. 6.6).

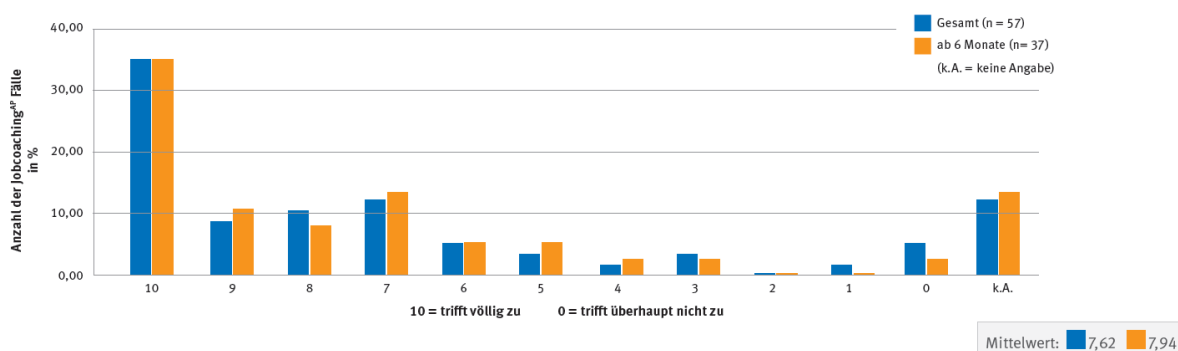
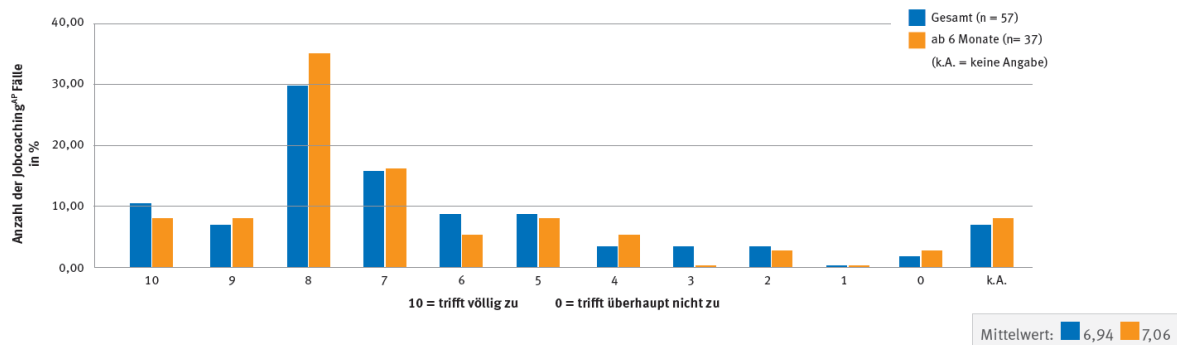


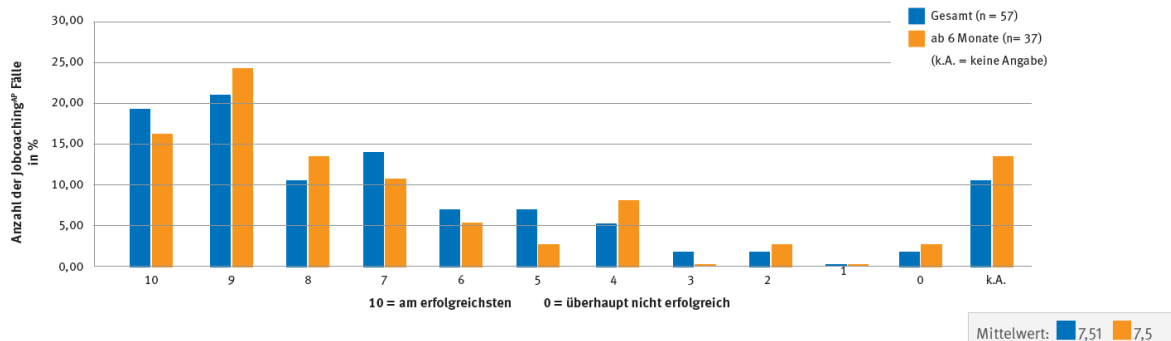
Abb. 6.6: Der\*die Coachee möchte beim Arbeitgebenden bleiben. – IFD-Fachkräfte in Telefoninterviews

**Der Betrieb hat eine Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz menschlicher Grenzen:** Dies wurde ebenfalls mit der gleichen Skala eingeschätzt (s. Abb. 6.7). Hier waren IFD-Fachkräfte etwas „zögerlicher“ in den sehr guten Bewertungen von 10 und 9 und begründeten es meist mit der Aussage, dass es noch Entwicklungspotential gäbe. Ca. 30 % beider Gruppen stimmen dieser Aussage jedoch mit einer 8 zu.



**Abb. 6.7: Der Betrieb hat eine Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz menschlicher Grenzen. – IFD-Fachkräfte in Telefoninterviews**

**Wie bewerten Sie den Erfolg des Jobcoaching<sup>AP</sup>?** Das JC<sup>AP</sup> wird von über der Hälfte der IFD-Fachkräfte als Erfolg eingestuft, wenn die sehr guten Bewertungen von 8-10 betrachtet werden. Hier liegen die Mittelwerte bei 7,5 in beiden Gruppen (s. Abb. 6.8).



**Abb. 6.8: Wie bewerten Sie den Erfolg des Jobcoaching<sup>AP</sup>? – IFD-Fachkräfte in Telefoninterviews**

**Zusammengefasst:** Die Angaben der IFD-Fachkräfte zu den Entwicklungen in den Fällen nach einem JC<sup>AP</sup> lassen positive Rückschlüsse zum nachhaltigen Erfolg dieser Maßnahme zu. 42 Fälle haben weiterhin ein unverändert bestehendes Arbeitsverhältnis und 21 Coachees geht es nachhaltig besser als vor der Maßnahme (Abb. 6.3 & 6.4). Auch die Ratingfragen (Abb. 6.5 – 6.8) bestätigen den überwiegend positiven Stand. Es sind zwar bis zu ca. 20% der Betriebe nicht an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses interessiert, jedoch erklärt sich die Zahl z. B. mit den Angaben zu Kündigungen, die hier eingehen. Die Betriebe haben überwiegend eine positive Kultur der Fehlertoleranz und Akzeptanz, was die weitere Entwicklung ebenfalls positiv beeinflussen kann. Über die Hälfte der IFD-Fachkräfte denken, dass die Coachees bei den Arbeitgebenden bleiben möchten (Bewertungen von 8-10) und über die Hälfte schätzen die Maßnahme JC<sup>AP</sup> als erfolgreich ein (Bewertungen von 8-10).

## 6.2. Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitgebenden

Ein wichtiger Faktor für die Bewertung des JCAP ist die Sicht der Arbeitgebenden darauf, wie sie die Wirkung des JCAP auf die weitere Entwicklung am Arbeitsplatz der\*des Coachee beurteilen. In den Interviews wurden dazu zahlreiche Aussagen getroffen, die im Folgenden zusammengefasst dargestellt werden. Es wurde in den Interviews nachgefragt, welche Faktoren zu einer gelingenden Nachhaltigkeit führen können und welche diese hemmen.

**Aufklärung über Behinderungen im Betrieb:** Um ein verbessertes Verständnis für die Behinderung der\*des Coachee zu gewinnen, ist für Arbeitgebende wichtig, dass während des JCAP über die Behinderung aufgeklärt wird, wenn hier ein Bedarf besteht. So ist es für die Arbeitgebenden, besser möglich, die Haltungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, zu verstehen. Sie können nachvollziehen, welche Kommunikationswege und -möglichkeiten sinnvoll sind, um reibungslose Arbeitsabläufe zu gewährleisten. Besonders hilfreich für eine langfristig positive Entwicklung empfinden die Arbeitgebenden es, wenn der\*die Coachee selber über die eigene Behinderung aufklärt oder im Team erläutert, welche Einschränkungen sie\*er hat und wie damit umgegangen werden kann.

*Interviewerin: Haben Sie das Gefühl, dass die betrieblich Beteiligten ausreichend über die Behinderungsform aufgeklärt wurden?*

*Frau Ko.: [...] Also zumindest in unserer Organisationseinheit: Ja. Glaube ich schon, dass sich vielleicht auch dadurch was geändert hat, ne. Dass, dass vielleicht auch dieses Verständnis eben, wie man mit Frau Kr. [Coachee] gut kommunizieren kann, oder anders oder besser kommunizieren kann, dass sich dadurch was geändert hat, ja.*

**Geklärte kollegiale Unterstützung am Arbeitsplatz:** Ein weiterer wichtiger Faktor für die Nachhaltigkeit des JCAP ist die Implementierung eines Pat\*innensystems. Es sollte im Betrieb geschaut werden, ob es eine oder auch mehrere Personen gibt, die als direkte Ansprechperson für den schwerbehinderten Menschen dienen können, wenn irgendwelche Probleme mit Mitarbeitenden oder in den Arbeitsabläufen auftauchen. Diese Person muss nicht unbedingt aus der Geschäftsführung sein, sondern kann auch aus dem kollegialen Umfeld sein. Wichtig ist hier ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen der Ansprechperson und der\*dem Coachee.

*Herr H.: [...] dass wir auf jeden Fall sagen, es ist immer, es wird jetzt festgelegt für [Coachee] erster Ansprechpartner ist [Vorgesetzter], dann komme ich und wenn zwischen, wenn mal niemand von uns da sein sollte, dass der Kollege unten, der zweite Hausmeister, auch immer angesprochen werden soll.*

**Anpassung von Strukturen:** Zentral für ein nachhaltiges JCAP ist eine gelungene Anpassung der Strukturen und Arbeitsabläufe. Die Arbeitgebenden haben in den Interviews deutlich gemacht, dass im JCAP erstellte Arbeitshilfen eine große Unterstützung sind, wenn sie denn auch langfristig genutzt werden. Für die Arbeitgebenden ist hierbei aber besonders wichtig, dass sie schon während des JCAP mitgenommen werden und in den Gesprächen mit Coachee und Jobcoach\*in gemeinsam erarbeitet wird, welche Hilfen sinnvoll sein können und wozu sie im Arbeitsprozess dienen. Hier wünschen sich die Arbeitgebenden an der einen oder anderen Stelle noch mehr Klarheit durch die Jobcoach\*innen.

*Frau D.: Also, dass sie da mehr an diese Struktur halten kann, wenn sie ihren Zettel dabei hatte, also ihren Plan. Das merke ich schon immer mehr. [...] Man musste sie da manchmal sehr viel dran erinnern. Und das fand ich dann schon wieder mal eher lästig. Also das hat aber, ja, also dass sie diesen Plan hat und dass sie dann sich auch daran hangeln konnte. Das fand ich gut und das macht sie auch wirklich gut. Das macht sie echt gut.*

**Weiterführung externer Unterstützung und Begleitung:** Ein Thema, bei welchem die Arbeitgebenden noch Ausbaubedarf sehen, ist die externe Unterstützung und Begleitung nach Beendigung des JCAP. Es entstehen gerade dann, wenn die\*der Jobcoach\*in nicht mehr im Betrieb ist, immer wieder Situationen, in denen sie den Bedarf haben, sich erneut Unterstützung zu holen. Ihnen würde oft reichen, wenn sie die\*den Jobcoach\*in anrufen könnten, um sich noch einmal Tipps für den Umgang zu holen. Es scheint einigen Arbeitgebenden noch nicht klar genug zu sein, dass eine IFD-Begleitung nach dem JCAP weiter möglich ist und die IFD-Fachkräfte hier dazu beitragen können, dass sich das JCAP nachhaltig auswirkt.

*Frau G.: Ja, tatsächlich ist es halt dieser Punkt, [...] diese Nachhaltigkeit halt. Eigentlich ist es schon so, [...] dass es gut wäre, wenn so ein Coach dann noch ein bisschen länger an der Seite wäre und oder zumindest abrufbereit wäre. Dass man, wenn man die nächste Situation hat, wo man merkt, jetzt harkt es hier aber gewaltig, dass man dann zum Telefonhörer greifen könnte und sagen könnte, irgendwie wäre es doch gut, sie würden nochmal kommen.*

**Stabilität von Verhaltensänderungen:** Ein letzter Punkt, der sich aus den vorherigen Aspekten ergibt, ist die Stabilität von Verhaltensänderungen aller Beteiligten im System. Durch die nachhaltige Anpassung von Strukturen am Arbeitsplatz, dem Einführen eines Pat\*innensystems und der Aufklärung über die Behinderung können die Verhaltensänderungen auf Seiten von Coachee, Arbeitgebenden und Kolleg\*innen verstetigt werden. Für die Arbeitgebenden steht hier vor allem die Stabilität der Coachees im Vordergrund, aber auch die Akzeptanz und Toleranz der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten selber trägt zu einem nachhaltigen JCAP bei.

*Frau D.: Und mit Frau B. [JC] zusammen haben wir das auch schon dreimal gemacht [Gespräche geübt], das fand ich auch gut, dass da so eine Kontinuität reinkam, sodass [Coachee] sich da auch öffnen kann. Und bei der letzten Dienstbesprechung [...] da hat sie sich auch gemeldet und: „ich muss dazu mal was sagen“ Und das funktioniert gut. Doch. Also das ist auch zunehmend besser geworden.*

Es zeigt sich hier in den Perspektiven der Arbeitgebenden, dass sich bestimmte Themen als besonders wichtig herauschälen. Es sind die strukturellen Aspekte, die zur Sicherung im JCAP gewonnener Veränderungen beitragen. Sie hängen untereinander sehr eng zusammen. Dies sind erstens die Verstetigung einer verbesserten Kommunikationskultur. Dies ist verbunden mit den Verhaltensänderungen auf Coachee-Seite und bei den betrieblichen Beteiligten im Arbeitsumfeld. Zu deren Festigung tragen im JCAP die Anregungen zu einem zugewandten Führungsstil und die Aufklärung über die Behinderung bei. Das zweite große Thema ist die Verstetigung im JCAP entwickelter funktionaler Ablaufstrukturen und Zuständigkeiten (transparente Arbeitsabläufe und Aufgabenstellungen, Klärung der Ansprechpartner\*innen, Arbeitszeiten, Raumgestaltung, individuelle Hilfsmittel). Diese sind in erster Linie für die\*den Coachee aber auch für das betriebliche Umfeld von immenser Bedeutung, weil sie Orientierung, neue Sicherheiten, Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit in den Abläufen und für die Kommunikationswege in den Arbeitsprozessen schaffen.

Der Wunsch für den Fall, dass die gewonnene neue Balance verloren geht, eine\*n externe\* Ansprechpartner\*in zu haben, ist nachvollziehbar und über die IFD-Begleitung auch gegeben.

### 6.3. Zusammenarbeit mit und Übergabe zwischen IFD-Fachkraft und Jobcoach\*innen

Von der gelingenden Zusammenarbeit zwischen IFD-Fachkraft und Jobcoach\*in hängt wesentlich ab, wie sich die Nachhaltigkeit der JC<sup>AP</sup>-Maßnahme in einem Betrieb entwickelt. Wann, wie oft und wie intensiv soll die Zusammenarbeit sein? Wo verlaufen die Zuständigkeitsgrenzen? Mit dem aktuellen JC<sup>AP</sup>-Ablaufdiagramm scheint diese Zusammenarbeit auch noch in der Erprobungsphase zu sein. Die Perspektiven der IFD-Fachkräfte weisen hierzu sehr unterschiedliche Haltungen und Erfahrungen auf. Wichtig scheint, dass es auch zukünftig Raum gibt, um sich über diese Erfahrungen miteinander auszutauschen.

Das Thema der gelungenen Zusammenarbeit im JC<sup>AP</sup>, insbesondere zwischen IFD-Fachkräften und Jobcoach\*innen, war somit während des gesamten Projektverlaufs zentral und wurde kontinuierlich diskutiert. Bei den drei letzten Workshops im Jahr 2024/2025 fanden an mehreren World Café Tischen intensive Auseinandersetzungen darüber statt (Tisch zu Prozessoptimierung, Nachsorge, Nachhaltigkeit, Zwischen Prävention und Feuerwehr sowie IFD und Jobcoach\*in: Zusammenarbeit und Aufgabenteilung).

Zusätzlich tauchte diese Thematik *Zusammenarbeit und Übergabe* ebenfalls in den Interviews der IFD-Fachkräfte auf.

Die Interviewauswertung und Workshop-Protokolle weisen auf wiederkehrende Herausforderungen und Gelingensbedingungen hin und sind im Folgenden sehr kurz zusammengefasst.

**Tab. 6.3: Zentrale Ergebnisse der World Cafés bezüglich der Zusammenarbeit von IFD und Jobcoach\*innen in gemeinsamen JC<sup>AP</sup>-Fällen**

Ort/Datum/ Tisch	Zentrale Ergebnisse/Empfehlungen
<p><b>Oldenburg - 24.09.2024 und Hildesheim 27.09.2024</b> Tisch: Prozessoptimierung</p>	<p><b>Ist Zustand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit zwischen IFD-Fachkräften und Jobcoach*innen in gemeinsamen Fällen ist zentral, aber uneinheitlich strukturiert.</li> <li>• Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten sind oft unklar, sowohl intern als auch für Betriebe und Coachees.</li> <li>• Informationsaustausch erfolgt unterschiedlich intensiv und ohne verbindliche Standards, digitale Tools werden bisher wenig genutzt.</li> <li>• Nachsorge und Nachhaltigkeit werden individuell gehandhabt, Übergänge und Verantwortlichkeiten sind nicht immer transparent geregelt.</li> <li>• Nachbetreuung und Evaluation der Coachingmaßnahmen erfolgen uneinheitlich und meist kapazitätsabhängig.</li> </ul> <p><b>Vorschläge für Verbesserungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare und transparente Definition von Rollen und Zuständigkeiten schon zu Beginn für alle Beteiligten (inkl. Externe).</li> <li>• Einrichtung verbindlicher Kommunikationswege und Nutzung digitaler Tools (z. B. zentrale Verteiler, Protokolle, Chat).</li> <li>• Festlegung standardisierter Nachsorgeprozesse (u. a. Abschlussgespräch, Notfallchecklisten, terminierte Nachgespräche).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindliche Nachbetreuung durch IFD über mindestens sechs Monate.</li> <li>• Klare Kriterien und einheitliche Verfahren zur Nachhaltigkeitserhebung und Erfolgsdokumentation.</li> <li>• Förderung von regionalen Netzwerken und Supervision zur Beziehungsarbeit und kollegialen Abstimmung.</li> </ul>
<p><b>Oldenburg</b> -  <b>24.09.2024</b>  <b>und Hildesheim</b>  <b>27.09.2024</b>  Tisch: Nachsorge:</p>	<p><b>Ist Zustand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übergang nach Jobcoaching<sup>AP</sup> Abschluss zurück in IFD-Begleitung oft uneindeutig für Coachees kommuniziert</li> <li>• Coachees wenden sich teilweise weiter an den*die Jobcoach*in</li> <li>• Zuständigkeitswechsel und Nachsorge von IFD sind nicht standardisiert</li> <li>• Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen Jobcoach*in und IFD uneinheitlich</li> <li>• Unterstützungsinstrumente wie Notfallchecklisten/Pat*innensysteme werden nur teilweise genutzt</li> </ul> <p><b>Vorschläge für Verbesserungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuständigkeitsübergabe an IFD mehrfach und verbindlich für Coachees kommunizieren</li> <li>• Verbindliches Abschlussgespräch und Nachgespräch einführen (z. B. nach 2 Monaten)</li> <li>• Regelmäßiger, strukturierter Austausch zwischen Jobcoach*in und IFD-Fachkraft</li> <li>• Notfallchecklisten/Pat*innensysteme standardmäßig anwenden</li> <li>• Netzwerk- und Supervisionsangebote für beteiligte Akteur*innen stärken</li> </ul>
<p><b>25.04.2025 in Oldenburg</b>  <b>und</b>  <b>29.04.2025 in Hildesheim</b>  Tisch: Zwischen Prävention und Feuerwehr</p>	<p><b>Ist Zustand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelingende Zusammenarbeit hängt stark von gegenseitigem Vertrauen und Beziehungsarbeit ab.</li> <li>• Transparenz in Kommunikation und Rollen ist nicht immer gewährleistet.</li> </ul> <p><b>Vorschläge für Verbesserungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensvolle Beziehungen und Transparenz zwischen allen Beteiligten systematisch fördern.</li> <li>• Regelmäßige und offene Kommunikation über Arbeitsinhalte und Zuständigkeiten sicherstellen.</li> </ul>
<p><b>25.04.2025 in Oldenburg</b>  <b>und</b>  <b>29.04.2025 in Hildesheim</b>  Tisch: IFD und Jobcoach: Zusammenarbeit und Aufgabenteilung</p>	<p><b>Ist Zustand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben- und Rollenabgrenzung zwischen IFD-Fachkraft und Jobcoach*in ist oft unklar, auch gegenüber Integrationsamt, Betrieben und Coachees.</li> <li>• Arbeitgeber*innen und Coachees kennen Zuständigkeiten häufig nicht.</li> <li>• Passung und Matching zwischen Jobcoach*in und Coachee/Betrieb sind für IFD-Fachkräfte wichtig. Die Kommunikation bei Schwierigkeiten mit einem*einer Jobcoach*in ist jedoch lückenhaft. Hier könnte eine proaktive Unterstützung seitens der IFD für Coachees oder Betriebe stattfinden.</li> <li>• Nicht alle Jobcoach*innen sind den IFD-Fachkräften bekannt, regionale Transparenz fehlt.</li> <li>• Die Organisation von Dolmetscher*innen ist nur teilweise geregelt.</li> <li>• Übergang eines Falls von Jobcoach*in zur IFD-Fachkraft nach Abschluss verläuft häufig unstrukturiert, mit Unsicherheiten für Coachees.</li> </ul> <p><b>Vorschläge für Verbesserungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Zuständigkeiten zu Beginn transparent klären und allen Beteiligten kommunizieren (inkl. Arbeitgeber*innen und Coachees).</li> <li>• Regionale Zuordnungen und Transparenz durch Karten/Übersichten verbessern.</li> <li>• Klare Verantwortlichkeiten für Organisation (z. B. Dolmetscher*innen) einführen.</li> <li>• Den Übergang zur IFD-Begleitung nach Maßnahmenende verbindlich gestalten und frühzeitig ankündigen.</li> <li>• Laufende Ergebnisse, Veränderungen und Zielanpassungen systematisch dokumentieren und regelmäßig austauschen (z. B. Protokolle, strukturierte Reflexion).</li> </ul>
<p><b>Oldenburg</b>  <b>02.09.2025</b></p>	<p><b>Ist Zustand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine verbindliche, einheitliche Nachbegleitung durch IFD nach Jobcoaching<sup>AP</sup></li> </ul>

<p><b>und Hildesheim</b>  <b>12.09.2025</b>  Tisch: Nachhaltigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitserhebung (z. B. Erhalt des Arbeitsplatzes) durch IFD erfolgt uneinheitlich und mit unklaren Kriterien</li> <li>• Beteiligte Coachees werden selten systematisch nach Erfahrungen und Wirkungen befragt</li> </ul> <p><b>Vorschläge für Verbesserungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindliche Nachbetreuung durch IFD mindestens 6 Monate nach Abschluss sicherstellen.</li> <li>• Nachhaltigkeitsbefragung im Voraus ankündigen und Termin im Abschlussgespräch vereinbaren.</li> <li>• Standardisierte Befragung mit klaren Kriterien und Zielen einführen (über reine Arbeitsplatzsicherung hinaus).</li> <li>• Klären, wer die Erhebung durchführt (gemeinsam oder einzeln).</li> </ul>
--	--

### Zusammenarbeit zwischen den am JCAP-Beteiligten aus der Perspektive der IFD-Fachkräfte

In den Interviews in diesem Projekt wurde u. a. die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten im JCAP bewertet. Für dessen Auswertung wurde die Kategorie *Zusammenarbeit und Kommunikation* gebildet. Weil diese Kategorie insbesondere bei den **interviewten IFD-Fachkräften** von hoher Bedeutung war, wurde die Unterkategorie *Zusammenarbeit IFD mit Jobcoaching Beteiligten* erstellt, welche hier vorgestellt wird.

**Rollenverständnis der IFD-Fachkraft während des JCAP:** Die Rollenklärung und Abgrenzung zwischen IFD-Fachkräften und Jobcoach\*innen wird unterschiedlich gehandhabt und diskutiert. Die Sicherheit in der Handhabung der eigenen Rolle als IFD-Fachkraft während des JCAP ist ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt. Eine IFD-Fachkraft sieht ihre Rolle primär als Initiator\*in und Unterstützer\*in, die den Prozess anstößt und begleitet, aber die Leitung oft der\*dem Jobcoach\*in überlässt. Sie betont, dass die\*der Jobcoach\*in in ihrer\*seiner Rolle bleiben und sich von Aufgaben wie psychosozialer Beratung oder Anträgen für einen Grad der Behinderung abgrenzen sollte, um nicht in Richtung Assistenz oder IFD-Aufgaben zu arbeiten und Parallelstrukturen aufzubauen. Eine andere Fachkraft beschreibt ihre Rolle als eher passiv während des JCAP-Prozesses, da sie das Antragsverfahren anstößt und danach hauptsächlich über den Verlauf informiert wird, bis der Fall nach dem JCAP wieder an sie übergeben wird. Sie sieht sich als neutrale Ansprechpartnerin und Moderatorin zwischen den Beteiligten. Eine weitere IFD-Fachkraft war anfangs unsicher bezüglich ihrer Rolle während des laufenden JCAP, da es interne Diskussionen gab, ob sich der IFD zurückziehen sollte. Sie entschied sich jedoch dafür, eng am Prozess dranzubleiben und sich regelmäßig mit dem Jobcoach auszutauschen.

*Fr K.: [A]m Anfang war es für mich ein bisschen unsicher, wie eng bin ich da eigentlich dran, aber habe das dann auch mit Herrn U. [Jobcoach] besprochen und gesagt, ich würde schon ganz gerne dann auch immer wieder mit drin sein und er hat mich dann regelmäßig informiert.*

*Fr L.: Dann die Abgrenzung, was ist, was wünscht sich die Jobcoachin und was sind dann meine Grenzen? Aber so meine Idee, habe ich gesagt, sie kann den Kontakt nutzen oder nicht.*

**Zusammenarbeit oder Team mit der\*dem Jobcoach\*in:** Die Zusammenarbeit zwischen IFD-Fachkräften und Jobcoach\*innen wird überwiegend als sehr gut und reibungslos beschrieben, oft geprägt von gegenseitigem Vertrauen und effektivem Informationsaustausch. Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit der\*dem Jobcoach\*in wurden kaum genannt; stattdessen wurde die Persönlichkeit und Herangehensweise im JCAP positiv hervorgehoben. Eine IFD-Fachkraft empfand die Zusammenarbeit mit dem Jobcoach als sehr gut, weil sie stets informiert und einbezogen wurde. Sie sieht einen Mehrwert darin, ihre Erfahrungen als IFD-Fachkraft einzubringen, um Ressourcen zu schonen und den JCAP-Prozess effizienter zu

gestalten. Eine andere Fachkraft erlebte eine Schlüsselsituation, in der sich herausstellte, dass der Jobcoach von der Coachee gut angenommen wurde, aber noch keine sichtbaren Veränderungen erzielt wurden, was sie aufmerksam werden ließ. Dies führte zu verstärkter Kommunikation und Austausch mit allen Beteiligten.

*Frau F.: Weil wir halt ein Team sind, ja, war das sozusagen eine enge Absprache.*

*Frau H.: Und wir waren immer alle abgesprochen. Wir haben uns alle immer gegenseitig informiert.*

*Herr K.: Also da hätte ich mir schon den Austausch, den aktiven Austausch vom Jobcoach ein bisschen mehr gewünscht. Aber es war ja auch nicht wirklich ein, ein Anliegen halt, ne?*

**Formulierung erster Ziele:** Die Einbindung der IFD-Fachkraft in den Zielfindungsprozess variiert stark. In einigen Fällen ist die IFD-Fachkraft sehr aktiv beteiligt, initiiert Gespräche und bringt eigene Ziele ein, die oft den Grund für das JCAP darstellen. Sie formuliert auch Grobziele im Vorfeld, die dann vom der\*dem Jobcoach\*in verfeinert werden. In anderen Fällen ist die IFD-Fachkraft eher passiv und überlässt die Moderation und Erarbeitung der Ziele weitgehend dem\*der Jobcoach\*in, da sie dessen Expertise vertraut. Es gibt auch Situationen, in denen die IFD-Fachkraft zwar bei der Zielformulierung anwesend ist, sich aber aktiv wenig einbringt oder sich erst in die Rolle einfinden muss. Manchmal werden die Ziele, die der\*die Jobcoach\*in mit der\*dem Klient\*in besprochen hat, von der IFD-Fachkraft bestätigt und für gut befunden, ohne dass eigene, neue Ziele eingebracht werden.

*Interviewerin: Und inwiefern waren Sie an der Zielfindung beteiligt so rum?*

*Herr E.: Ich habe daneben gesessen. Ich habe nach bestem Wissen und Gewissen gesagt, wo ich die Probleme sehe.*

**Unterschiedliche Intensität des Kontaktes der IFD-Fachkraft mit der\*dem Coachee während des Jobcoaching<sup>AP</sup>:** Der Umfang des Kontakts mit der\*dem Coachee während des JCAP variiert stark. Eine IFD-Fachkraft berichtet von regelmäßigen Treffen alle sechs bis acht Wochen, manchmal auch alle vier Wochen, um den Prozess zu stabilisieren und Fortschritte zu bewerten. Sie sieht sich als wichtige Unterstützung, da der\*die Coachee berichtet, was er\*die macht, und dies mit ihr einordnet. Auch eine weitere Fachkraft betont, dass sie während des JCAP weiterhin Begleitungstermine mit dem\*der Coachee durchführt, da sie den\*die Coachee länger kennt und Veränderungen anders wahrnehmen kann als eine\*ein Jobcoach\*in. Sie sieht darin eine Chance zur Stabilisierung und zur effektiven Gestaltung des JCAP.

*Frau E: Also das ist (...) Herr [E., Coachee] hat manchmal, also in der Regel alle vier Wochen, und wir haben es dann im Jobcoaching waren es auch schon alle sechs Wochen und wenn was ist, dann und zwischendurch waren dann ja noch diese Zwischengespräche und der hat ja auch immer noch Therapie und so viele Stunden arbeitet der auch nicht.*

**Weiterbegleitung nach dem Jobcoaching<sup>AP</sup>:** Nach Abschluss des JCAP übernehmen die IFD-Fachkräfte die weitere Begleitung der Klient\*innen, wobei die Intensität und Form dieser Betreuung variieren (siehe hierzu auch Kap. 6.1). Im Fokus stehen dabei die langfristige Sicherung der erarbeiteten Fortschritte sowie die Förderung von Eigenverantwortung der Klient\*innen. Der Übergang von einer engmaschigen Begleitung durch den\*die Jobcoach\*in zu einer offenen, bedarfsgesteuerten Unterstützung durch die IFD erfolgt teils fließend, teils explizit, abhängig von den Bedarfen und Ressourcen des jeweiligen Falls. Somit ist es aus IFD-Perspektive sehr abhängig vom jeweiligen Fall.

*Interviewerin: Okay. Wie hast du den Übergang vom Jobcoaching wieder zur IFD-Begleitung empfunden?*

*Frau H.: Dass ich ihn [den Coachee] einfach wieder öfter sehe, das ist aber ok. Also da kann ich eigentlich, ich war ja immer im Austausch, es hat sich jetzt nicht so viel geändert. Ich kriege schon mit, dass da jetzt niemand mehr ist. Und ich glaube, der IFD ist für Herrn G. [Co] jetzt noch wieder wichtiger. Weil dieser Jobcoach jetzt nicht mehr da ist und er muss wieder selber so ein bisschen mehr auch selbst dran denken und mehr Verantwortung dafür übernehmen, dass es auch läuft.*

*Herr E.: Wir lassen es jetzt einfach mal laufen. Einerseits, glaube ich, an Eigenverantwortung. Zweitens glaube ich daran, dass Eltern und Arbeitgeberin sehr in der Lage sind, sich zu melden, wenn irgendwas ist.*

*Interviewerin: Wer betreut denn jetzt die offenen Ziele? Also in wessen Hand ist das?*  
*Fr. L.: Also ich betreue das jetzt weiter als IFD. Haben wir schon Termine abgemacht und wollten auch regelmäßig Treffen machen.*

Bei manchen Betrieben veränderte sich das Involvement der IFD-Fachkraft im Verlauf. Die Einbindung der IFD-Fachkräfte reicht von passiver Begleitung bis zu proaktiver Steuerung. Die Rollenklarheit ist entscheidend für das Ausmaß der Einbindung. Ein intensiver Austausch wird meist als gewinnbringend erlebt, ist aber unterschiedlich ausgestaltet. Strikte Abgrenzungen sind aus der Perspektive der IFD-Fachkräfte bei den Themen Möglichkeiten der eigenen Rolle und „Gehört in Therapie oder zum\* zur Jobcoach\*in“ nötig.

## **6.4. Fazit**

Die Stabilisierung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit anerkannter Schwerbehinderung oder Gleichstellung am Arbeitsplatz ist ein langfristiger Prozess, der durch IFD-Fachkräfte begleitet wird. JC<sup>AP</sup>-Prozesse sind zeitlich befristete Intensivierungen dieses Stabilisierungsprozesses. Es ist die Langzeitperspektive, die für die\*den Coachee zählt. Die Ergebnisse der telefonischen Nachbefragung bei IFD-Fachkräften hat gezeigt, dass JC<sup>AP</sup> zur Sicherung von Arbeitsverhältnissen beiträgt. Hier unterscheiden sich die guten Ergebnisse kaum zwischen Fällen, die kürzer zurückliegen von Fällen, die vor mehr als sechs Monaten beendet wurden. Für Arbeitgebende ist von Bedeutung, dass das JC<sup>AP</sup> nicht nur einen kurzzeitigen Umbruch im Betrieb darstellt, sondern Strukturen aufgebaut werden, die zu einer langfristigen Sicherung der Ergebnisse beitragen. Bezogen auf dieses Ziel bilden IFD-Fachkraft und Jobcoach\*in ein Team. Die Langzeitperspektive der IFD-Fachkräfte wird durch eine Kurzzeitperspektive der Jobcoach\*innen ergänzt und ist durch andere Mittel und Methoden bestimmt. Möglicherweise verändert sich durch die JC<sup>AP</sup>-Ergebnisse die Langzeitperspektive in eine andere Richtung. Die Art und Weise, wie sich IFD-Fachkraft und Jobcoach\*in hierzu in ihrer Zusammenarbeit im je individuellen Fall verständigen, bestimmt somit über den langfristigen Erfolg für den\*die Coachee. Deshalb ist der Austausch über die jeweiligen Zielperspektiven zu Beginn des JC<sup>AP</sup>-Prozesses und auch im Verlauf so wichtig. Hieran sollte sich die gewählte Form und Intensität der Zusammenarbeit orientieren. Die Nachbetreuung kann darin bestehen, Lernerfahrungen und Verlässlichkeit der neuen Strukturen im Betrieb zu überprüfen oder möglicherweise weiter zu fördern. Um weiter an Professionalität zu gewinnen, sollten die Formen der Zusammenarbeit - basierend auf gemeinsam reflektierten Erfahrungen in JC<sup>AP</sup>-Prozessen - weiter erarbeitet werden.

# 7. Validierungsstudie zum Fragebogen zur betrieblichen Integration

## Abkürzungsverzeichnis

Fbl	Fragebogen zur betrieblichen Integration
JCAP	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JADE	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren“
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
IFD	Integrationsfachdienst
IFD-Fachkräfte	Integrationsfachkräfte
Mini-ICF-APP-S	ICF = Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit APP = Dimensionen Aktivität und Partizipation und bei psychischen Störungen S = Selbstbeurteilung

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 7.1: Beispielitem Fbl .....	106
Abb. 7.2: Subskalenmittelwerte der Gesamtstichprobe.....	110
Abb. 7.3: Darstellung der vier am häufigsten unter den Top 3 genannten Items .....	111

## Tabellenverzeichnis

Tab. 7.1: Soziodemografische Daten verteilt nach Gruppen .....	107
Tab. 7.2: Itembezogene Unterschiede in der Dimension „Zwischenmenschliches“ .....	110
Tab. 7.3: Itembezogene Unterschiede im Gesundheitswesen + Sozialwesen vs. nicht dort arbeitend ....	111

**Ergebnis: Eingereichte Studie bei der Ergoscience im Juli 2025 mit dem Titel: „Ein Fragebogen zur Erfassung der betrieblichen Integration (Fbl) von Menschen mit Behinderung“**

### 7.1. Einleitung:

Das Ziel von Arbeitspaket 7 (siehe Tab. 2.1) bestand darin, den Fragebogen zur betrieblichen Integration (Fbl) einer umfassenden Validierung zu unterziehen. Die methodische Vorgehensweise ist in Kapitel 2.3.3 erläutert. Im Abschnitt „Validierungsstudie zum Fragebogen zur betrieblichen Integration (Fbl)“ werden folgende Schlüsselfragen behandelt:

- Warum ist die Entwicklung eines validierten Instruments zur Erfassung der betrieblichen Integration erforderlich? Aus welchem Grund muss der Fragebogen validiert werden?
- Welche charakteristischen Merkmale weist der Fragebogen auf?
- Wie wurde der Validierungsprozess gestaltet?
- Welche Ergebnisse ergab die Validierung?
- Welche weiteren Schritte sind für die Zukunft empfohlen?

### **7.1.1. Notwendigkeit eines validierten Instruments zur Erfassung der betrieblichen Integration**

Die Validierung des Fbl ist von zentraler Bedeutung, um das Jobcoaching<sup>AP</sup> (JC<sup>AP</sup>) mit einem verlässlichen und aussagekräftigen Instrument evaluieren zu können. Bis zur Entwicklung des Fbl existierte kein geeignetes Messinstrument, das für die Evaluation des JC<sup>AP</sup> eingesetzt werden konnte. Bisherige Ansätze im Feld beschränkten sich häufig auf allgemeine Zufriedenheitsabfragen, die einzeln von Jobcoach\*innen und Integrationsfachkräfte (IFD-Fachkräften) durchgeführt werden. Diese sind jedoch nur bedingt aussagekräftig, da sie keinen Aufschluss darüber geben, womit die Teilnehmenden konkret zufrieden sind oder welche Aspekte der Maßnahme tatsächlich wirksam waren.

Ein alternatives Outcome-Maß auf individueller Ebene zur Erfassung von Fähigkeitszuwachs ist das Mini-ICF-APP-S. Das Mini-ICF-APP-Rating (Linden et al., 2009) ist ein etabliertes Fremd- und Selbstrating-Instrument zur Beschreibung des psychischen Fähigkeitsstatus. Es wurde im Rahmen eines Projekts der Deutschen Rentenversicherung-Bund entwickelt und ist mittlerweile international in viele Sprachen übersetzt und wird in sozialmedizinischen Leitlinien empfohlen (DRV, 2012; SGVP, 2012; Schneider et al., 2012). Das Mini-ICF-APP-S (Selbstrating) umfasst dreizehn Dimensionen. Die Ratingskala variiert von „Das ist eindeutig eine Stärke von mir“ bis „Das kann ich gar nicht“.

Allerdings reicht die reine Erfassung von Fähigkeitssteigerungen im Rahmen des JC<sup>AP</sup> nicht aus, um den Erfolg einer Maßnahme umfassend zu bewerten. Es zeigte sich beispielsweise im Rahmen der Projekte „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“ (JoNiMa) und „Jobcoaching am Arbeitsplatzsicherung Definieren und Evaluieren“ JADE, dass die Gründe für ein JC<sup>AP</sup> vielfältig sein können. Es gibt durchaus Fälle, in denen ein\*e Coachee bereits über sämtliche für die Tätigkeit erforderlichen Fähigkeiten verfügt, aber dennoch Schwierigkeiten bei der Integration in den Betrieb auftreten. Ein reiner Fähigkeitszuwachs wäre in solchen Fällen kein ausreichender Indikator für eine erfolgreiche Integration. Demnach bedarf es neben dem Mini-ICF-APP-S, welches die Fähigkeiten und somit die Leistungsfähigkeit bzw. Veränderungen in dieser erfassen kann, noch ein weiteres Maß zur Erfassung der Teilhabe.

Ferner fehlte bislang ein spezifisches Instrument für die Zielgruppe im deutschsprachigen Raum, das die betriebliche Integration adäquat abbilden kann. Zwar existieren im englischsprachigen Raum verschiedene Instrumente (z. B. Ferris et al., 2008; Fiset & Boies, 2018; Lima et al., 2015), doch diese bieten keine konkreten Ansatzpunkte, an denen im Rahmen des JC<sup>AP</sup> gezielt gearbeitet werden kann. Für das JC<sup>AP</sup> ist es jedoch essenziell, spezifische Handlungsfelder zu identifizieren, damit Jobcoach\*in und Coachee gezielt intervenieren können. Ein Beispiel dafür ist die fehlende Kenntnis von Ansprechpersonen im Betrieb, die durch den Fragebogen aufgedeckt und anschließend im JC<sup>AP</sup> unmittelbar adressiert werden kann.

Obwohl der Fragebogen bereits entwickelt worden war, bestand keine Sicherheit darüber, ob er tatsächlich die intendierten Inhalte erfasst. Da bisher keine Validierung stattgefunden hatte, wurde dieses Arbeitspaket initiiert.

### 7.1.2. Merkmale des Fragebogens

Der Fbl wurde von Lea Dieckman in ihrer Bachelorarbeit entwickelt. Er dient der Erhebung betrieblicher Integrationsprozesse und umfasst insgesamt 32 Items, die sich auf drei übergeordnete Dimensionen verteilen. Es gibt zusätzlich noch ein globales Item zur Gesamtbewertung der betrieblichen Integration. Die Dimensionen gliedern sich in betriebliche, fachliche und zwischenmenschliche Aspekte. Die Bewertung erfolgt mittels einer sechsstufigen Likert-Skala (von  $-3 = \text{Stimme überhaupt nicht zu}$  bis  $+3 = \text{Stimme voll und ganz zu}$ ).

Im Anschluss wird für jede teilnehmende Person eine Priorisierung der drei relevantesten Items vorgenommen, um eine individualisierte Schwerpunktsetzung für die weitere Bearbeitung zu ermöglichen.

Dem Fragenbereich ist eine Instruktion vorangestellt, die exemplarisch die Handhabung der Antwortskala anhand eines Aufgabenbeispiels erläutert.

Aufgabenbeispiel	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu	nicht zutreffend	Das ist wichtig für mich
1 Ich esse mit meinen Kolleg*innen gemeinsam Mittag	-3	-2	-1	+1	+2	+3	0	

Das Kreuz auf der Ziffer -1 bedeutet, dass Sie der Aussage eher nicht zustimmen und nicht oft mit Kolleg\*innen gemeinsam zu Mittag essen.

Abb. 7.1: Beispielitem Fbl

## 7.2. Methode

### 7.2.1. Vorgehen

Ziel des Arbeitspakets war die Validierung des Fbl. Deshalb wurde eine deutschlandweite Online-Befragung durchgeführt, an der insgesamt 524 Beschäftigte der Gesamtbevölkerung aus verschiedenen Branchen teilnahmen (Zeitraum März 2024 – April 2025). Zur Proband\*innenakquisition wurden unterschiedliche Aktionen durchgeführt: Aufruf auf Netzwerkveranstaltungen, Innenstadt Akquise, Post auf LinkedIn, Ansprachen im Netzwerk, Aktion in Braunschweig, Verlosung von Gutscheinen und Werbung mit Karten.

Zur Evaluation des Fbl wurde ein Online-Fragebogen eingesetzt, der von Arbeitnehmenden digital ausgefüllt wurde und wie folgt aufgebaut war:

## Fragebogenbestandteile:

### 1. Vorgeschaltet:

- *Demografische Angaben* (Betriebszugehörigkeit, Position im Betrieb, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Beschäftigungsart, Branche, Unternehmensgröße)
- *Gesundheitsbezogene Angaben* (Vorliegen einer psychischen oder chronischen körperlichen Erkrankung, Grad der Behinderung)
- *Angaben zum aktuellen Arbeitsverhältnis* (Krankschreibungen in den letzten sechs Monaten, Arbeitsplatzwechsel in den letzten sechs Monaten, aktuelle Arbeitsunfähigkeit, derzeitige Arbeitsfähigkeit, Passung zwischen Arbeitsplatz und individuellen Fähigkeiten, Wechselabsichten)

### 2. *FBI* zur Selbsteinschätzung der betrieblichen Integration

### 3. Nachgeschaltet:

- *Mini-ICF-APP-S* zur Prüfung von Zusammenhängen zwischen individuellen Fähigkeiten und betrieblicher Integration

Die Datenanalyse wurde mit IBM SPSS Statistics 29.0 durchgeführt und erfolgte primär durch Untersuchung der internen Konsistenz, Itemanalysen sowie Gruppenvergleiche (T-Tests).

## 7.2.2. Teilnehmende

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten betrug 38,63 Jahre (SD = 13,18). Es waren mehr Frauen als Männer vertreten (73,1%). In der Stichprobe arbeiteten die meisten (48,7%) in der Branche Gesundheits- und Sozialwesen. Andere häufig vertretene Branchen waren Pädagogik (13,0 %), öffentliche Verwaltung (10,1 %) sowie Dienstleistungen (9,5 %). In der Tabelle 7.1 sind die Soziodemografischen Daten verteilt nach Gruppen zu finden.

Tab. 7.1: Soziodemografische Daten verteilt nach Gruppen

		Behinderung	Keine Behinderung	Gesundheits- und Sozialwesen	Sonstiges	Behinderung vs. keine Behinderung	Gesundheits- und Sozialwesen vs. Sonstiges
		Anzahl (%) N = 60	Anzahl (%) N = 464	Anzahl (%) N = 255	Anzahl (%) N = 269	X <sup>2</sup> Test <i>p</i> -werte	
						<i>p</i>	<i>p</i>
<b>Geschlecht</b>	weiblich	41 (68.3)	342 (73.7)	208 (81.6)	175 (65.1)	.310 <sup>a,b</sup>	<.001 <sup>a,*</sup>
	männlich	18 (30)	111 (23.9)	43 (16.9)	86 (32)		
	divers	1 (1.7)	2 (0.4)	1 (0.4)	2 (0.7)		
	keine Angaben	0 (0)	9 (1.9)	3 (1.2)	6 (2.2)		
<b>Alter</b>	19-29	9 (15)	160 (34.6)	76 (29.9)	93 (34.7)	<.001 <sup>a,*</sup>	.342
	30-39	11 (18.3)	120 (26)	60 (23.6)	71 (26.5)		

	40-49	10 (16.7)	81 (17.5)	50 (19.7)	41 (15.3)		
	50-66	30 (50)	101 (21.9)	68 (26.8)	63 (23.5)		
<b>Bildungsabschluss</b>	keiner	2 (3.3)	22 (4.7)	4 (1.6)	20 (7.4)	.173 <sup>a,b</sup>	.004 <sup>a,b,*</sup>
	Abschluss unbekannt	0 (0)	9 (1.9)	4 (1.6)	5 (1.9)		
	angelernt	1 (1.7)	4 (0.9)	1 (0.4)	4 (1.5)		
	Werker*in-/Helfer*in- ausbildung	0 (0)	2 (0.4)	0 (0)	2 (0.7)		
	in Ausbildung	3 (5)	27 (5.8)	9 (3.5)	21 (7.8)		
	Berufsausbildung	14 (23.3)	107 (23.1)	67 (26.3)	54 (20.1)		
	Techniker*in/Meister*in	5 (8.3)	9 (1.9)	6 (2.4)	8 (3.0)		
	Studienabschluss	35 (58.3)	284 (61.2)	164 (64.3)	155 (57.6)		
<b>Befristet</b>	ausgewählt	5 (8.3)	45 (9.7)	15 (5.9)	35 (13)	.735	.005*
<b>Teilzeit</b>	ausgewählt	26 (43.3)	212 (45.7)	138 (54.1)	100 (37.2)	.730	<.001*
<b>Vollzeit</b>	ausgewählt	33 (55)	196 (42.2)	99 (38.8)	130 (48.3)	.061	.028*
<b>Körperliche Erkrankung</b>	Ja	51 (85)	73 (15.7)	66 (25.9)	58 (21.6)	<.001*	.245
<b>Psychische Erkrankung</b>	Ja	31 (51.7)	140 (30.2)	87 (34.1)	84 (31.2)	<.001*	.481
<b>AU: In den letzten 6 Monaten</b>	0-6 Wochen	52 (88.1)	442 (96.5)	238 (94.4)	256 (96.6)	.004 <sup>a,b,*</sup>	.393 <sup>a</sup>
	7-12 Wochen	6 (10.2)	10 (2.2)	9 (3.6)	7 (2.6)		
	14-25 Wochen	1 (1.7)	6 (1.3)	5 (2.0)	2 (0.8)		
<b>Branche</b>	IT / Computer	3 (5.0)	15 (3.2)	0 (0)	18 (6.7)	.342 <sup>a,b</sup>	
	Handwerk	0 (0.0)	4 (0.9)	0 (0)	4 (1.5)		
	Gesundheits- und; Sozialwesen	29 (48.3)	226 (48.7)	255 (100)	0 (0)		
	Dienstleistungen	2 (3.3)	48 (10.3)	0 (0)	50 (18.6)		
	Öffentliche Verwaltung	11 (18.3)	42 (9.1)	0 (0)	53 (19.7)		
	Versorgung (Energie / Wasser)	0 (0)	5 (1.1)	0 (0)	5 (1.9)		
	Land- und Forstwirtschaft	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	1 (0.4)		
	Baugewerbe	1 (1.7)	1 (0.2)	0 (0)	2 (0.7)		

	Druckerei und; Verlagswesen	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)		
	Chemie und Kunststoffe	0 (0)	1 (0.2)	0 (0)	1 (0.4)		
	Verwaltung	3 (5)	15 (3.2)	0 (0)	18 (6.7)		
	Pädagogik	8 (13.3)	60 (12.9)	0 (0)	68 (25.3)		
	Lager und Logistik	0 (0)	2 (0.4)	0 (0)	2 (0.7)		
	Gastgewerbe	0 (0)	8 (1.7)	0 (0)	8 (3)		
	Produktion und Gewerbe	3 (5)	13 (2.8)	0 (0)	16 (5.9)		
	Entsorgung	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)		
	Handel (Groß und Einzel)	0 (0)	12 (2.6)	0 (0)	12 (4.5)		
	Fischerei	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)		
	Kunst. Unterhaltung. Erholung	0 (0)	9 (1.9)	0 (0)	9 (3.3)		
	Grundstücks- und Wohnungswesen	3 (5)	2 (0.4)	0 (0)	2 (0.7)		
<b>Unternehmensgröße</b>	Kleinstunternehmen (bis 10)	2 (3.3)	53 (11.4)	40 (15.7)	15 (5.6)	.172	<b>&lt;.001*</b>
	Kleines Unternehmen (11 - 50)	9 (15)	85 (18.3)	43 (16.9)	51 (19)		
	Mittleres Unternehmen (51 - 250)	14 (23.3)	107 (23.1)	62 (24.3)	59 (21.9)		
	Großunternehmen (ab 251)	35 (58.3)	219 (47.3)	110 (43.1)	144 (53.5)		

**Anmerkung.** \*. Die Chi-Quadrat-Statistik ist auf dem Niveau .05 signifikant. a. In dieser Untertabelle weisen mehr als 20 % der Zellen erwartete Zellenhäufigkeiten von weniger als 5 auf. Daher sind die Ergebnisse von Chi-Quadrat möglicherweise ungültig. b. In dieser Untertabelle ist die kleinste erwartete Zellenhäufigkeit kleiner als 1. Daher sind die Ergebnisse von Chi-Quadrat möglicherweise ungültig.

### 7.2.3. Werte über die gesamte Stichprobe:

Die Ergebnisse zeigen, dass der Fbl eine hohe Reliabilität aufweist (Cronbach's Alpha: Gesamt  $\alpha = 0,95$ ; alle Subskalen im Bereich  $0,80-0,93$ ). Die durchschnittliche Bewertung der betrieblichen Integration lag bei  $M = 2,1$  (auf  $-3$  bis  $+3$ ), was auf insgesamt hohe subjektive Integrationswerte hindeutet. Das Globale Item hatte  $M = 2,20$ . Außerdem zeigten sie beide miteinander eine hohe positive Korrelation,  $r(521) = .782, p < .001$ . Was daraufhin deutet, dass die Items tatsächlich das messen, was die Befragten unter betrieblicher Integration verstehen.

Ein weiteres Indiz zeigt sich in einem moderaten negativen Zusammenhang zwischen dem mittleren Integrationserleben (Globalmittelwert der Items 1-32) und der Aussage, über einen Arbeitsplatzwechsel nachzudenken,  $r(518) = -.421, p < .001$ .

Die Werte liegen im höheren Bereich (nahe der +3), sodass es sich um eine rechtssteile Verteilung handelt. Das bedeutet, dass im höheren Bereich nur bedingt zwischen Personen differenziert werden kann. Personen mit einer schlechten betrieblichen Integration fallen hingegen deutlich auf.

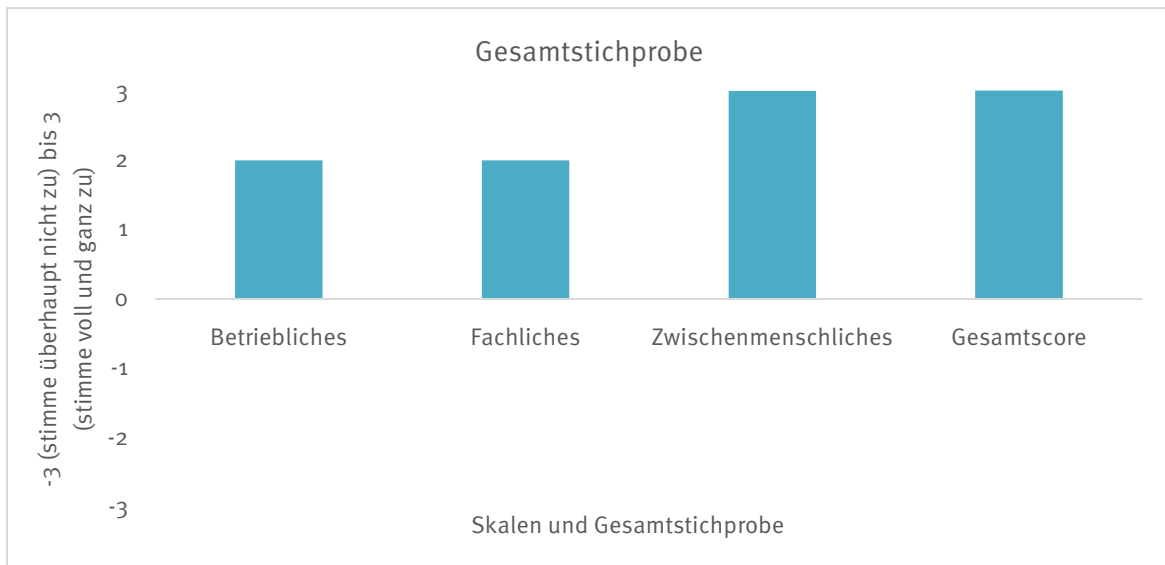


Abb. 7.2: Subskalenmittelwerte der Gesamtstichprobe

#### 7.2.4. Gruppenvergleiche:

Es wurden Gruppen gebildet, um Unterschiede in der betrieblichen Integration zu untersuchen. Dazu wurden die folgenden Gruppen verglichen:

- Branche: Gesundheits- und Sozialwesen (n = 255) vs. andere Branche (n = 269) und
- Behinderungsgrad: Personen mit (n = 60) und ohne Behinderungsgrad (n = 464)

In den Vergleichsgruppen wurden keine signifikanten Unterschiede auf Skalenebene festgestellt. Auf Itemebene zeigten Unterschiede. Bei Personen mit Behinderung (n = 60) wiesen einzelne Items geringere Werte in den Bereichen Wertschätzung, Pausen, Augenhöhe und Teamarbeit auf. Dies ist in Tabelle 7.2 dargestellt. Es ist anzumerken, dass diese Items alle aus der Dimension „Zwischenmenschliches“ stammen.

Der Mittelwert der Dimension Zwischenmenschliches unterscheidet sich jedoch nicht signifikant über die Gruppen (2,03 (0.969) vs. 2.25(0.77), t-wert= -1.69, p=.094).

Tab. 7.2: Itembezogene Unterschiede in der Dimension „Zwischenmenschliches“ zwischen Personen mit und ohne Behinderung

	Mit Behinderung	Ohne Behinderung	t- wert	p
<b>Wertschätzung: „Meine Kolleg*innen gehen mit mir respektvoll und wertschätzend um.“</b>	2.10 (1.18)	2.45 (0.93)	-2.226	.029*

Pausen: „Ich verbringe meine Pausen mit meinen Kolleg*innen zusammen.“	0.81 (2.27)	1.59 (1.77)	-2.405	.019*
Augenhöhe: „Meine Kolleg*innen begegnen mir auf Augenhöhe.“	1.87 (1.60)	2.32 (1.08)	-2.137	.036*
Teamarbeit: „Ich arbeite gerne im Team“	1.98 (1.36)	2.33 (1.04)	-2.335	.020*

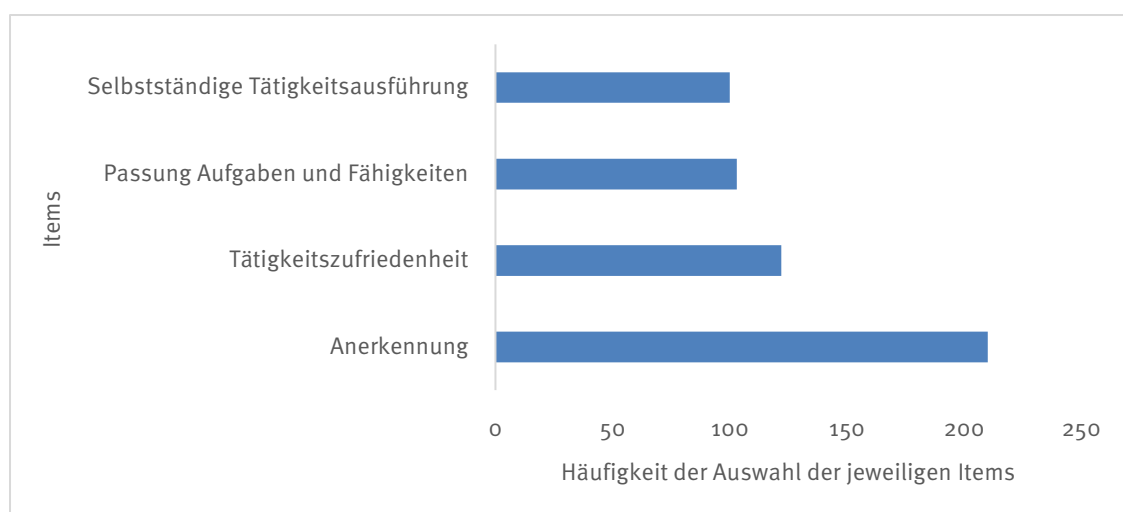
Bei den Gruppen Gesundheits- und Sozialwesen vs. Nicht-Gesundheits- und Sozialwesen zeigte sich ebenfalls bei zwei Items: „Anerkennung“ und „Zufriedenheit mit Arbeitsausstattung“ signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen. Jeweils zeigte die Gruppe im Nicht-Gesundheits- und Sozialwesen höhere Zustimmungswerte.

Tab. 7.3: Itembezogene Unterschiede zwischen Personen im Gesundheitswesen und Sozialwesen vs. nicht dort arbeitend

	Gesundheits- wesen und Soziales	Nicht Gesundheits- wesen und Soziales	t- wert	p
Anerkennung: „Ich erhalte für meine Arbeit Anerkennung im Betrieb.“	1.35 (1.66)	1.63 (1.54)	-1.993	.047*
Zufriedenheit mit Arbeitsausstattung: „Ich habe die Arbeitsausstattung, die ich benötige.“	1.63 (1.58)	1.88 (1.41)	-1.973	.049*

### 7.2.5. Wichtigkeit der Items

Ein zweiter Aspekt in der Auswertung war die Analyse, welche Items im Fbl häufiger als wichtig angesehen wurden. Im zweiten Schritt des Fbl geben die Teilnehmenden jeweils an, welche drei Aspekte für sie persönlich die wichtigsten im Hinblick auf die betriebliche Inklusion sind. Im Balkendiagramm (Abb. 7.3) lässt sich ablesen, welche Items am häufigsten als eines der drei ausgewählt wurden über alle Gruppen hinweg. Dargestellt sind die vier am häufigsten genannten Items.



\*Jede Person konnte 3 Items auswählen, aber kein Item doppelt.

Abb. 7.3: Darstellung der vier am häufigsten unter den Top 3 genannten Items zur betrieblichen Inklusion im Fbl über alle Gruppen hinweg (N = 524).

Bei der Stichprobe der Personen mit Behinderung zeigte sich, dass ebenfalls „Anerkennung“ das am häufigsten genannte Item darstellt. Als zweitwichtigstes Item war in dieser Stichprobe, die „Selbstständige Tätigkeitsausführung“, gefolgt von der „Tätigkeitszufriedenheit“ angegeben. An vierter Stelle war bei den Personen mit Behinderung jedoch „Unterstützung in schwierigen Situationen“.

### **7.3. Ausblick Fbl**

Die Ergebnisse zeigen erste Indizien, dass das Instrument ein valides Instrument zur Messung der betrieblichen Integration darstellt – mit der Einschränkung, dass es nicht gut zwischen Personen mit hohen betrieblichen Integrationswerten differenzieren kann. Für die weitere Validierung würden sich die folgenden Schritte anbieten:

- Der Fbl sollte in unterschiedlichen Populationen zu getestet werden.
- Der Fbl sollte um eine Retest-Reliabilität zu erheben, bei der gleichen Stichprobe zu mehreren Stichpunkten erhoben werden.
- Der Fbl sollte bezüglich Selbst- und Fremdeinschätzung verglichen werden.

### **7.4. Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen beziehen die im Projekt gemachten Erfahrungen hinsichtlich des Einsatzes des Fbl ein.

Der Fbl stellt grundsätzlich ein sinnvolles Instrument dar, um betriebliche Integration zu erfassen. Jedoch konnten im Rahmen der Studie nur wenige Coachees gewonnen werden, die den Fragebogen selbstständig oder in Begleitung durch den\*die Jobcoach\*innen ausfüllten. Entsprechend ist weiter zu prüfen, inwiefern sich der Fbl insbesondere zur Unterstützung und Steuerung von Maßnahmen im Rahmen von JCAP eignet.

Zudem zeigte sich, dass bei den Durchführenden der Maßnahme teilweise eine geringe Motivation bestand, den Fbl anzuwenden. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach die Rückmeldung gegeben, dass das Instrument für bestimmte Behinderungen, wie z. B. einer Hörbehinderung, nur eingeschränkt anwendbar sei. Auch das Ausfüllen der Abschlussfrage, bei der lediglich drei relevanten Items ausgewählt werden sollten, warf in der Stichprobe Probleme auf.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Studie neben dem Fbl das Mini-ICF-APP-S angewendet wurde. Die Kritik galt ebenso für dieses sehr valide Instrument. Die genannten Schwierigkeiten sollten daher nicht als spezifische Schwäche des Fbl verstanden werden, sondern eher als allgemeines Problem, dass Personen mit bestimmten Behinderungen, sehr schwierig selbst befragt werden können.

Daraus ergibt sich die Empfehlung verstärkt barrierefreie Instrumente zu entwickeln und zu erforschen, wie Personen mit spezifischen Behinderungsformen besser in Evaluations- und Befragungsprozesse einbezogen werden können.

## 8. Empfehlungen

### Abkürzungsverzeichnis

EAA	Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgebende
HB	Hörbehinderung
IFD	Integrationsfachdienst
InA	Integrationsamt
JCAP	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoSt	Jobcoaching <sup>AP</sup> Steuerung im Integrationsamt
JoNi	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst
KooSt	Koordinierungsstelle Jobcoaching <sup>AP</sup>

Im folgenden Kapitel werden Empfehlungen für die weitere Optimierung des flächendeckenden Ausbaus von Jobcoaching am Arbeitsplatz (JCAP) in Niedersachsen dargestellt, welche sich durch die verschiedenen Arbeitspakete der Forschungsprojekte Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit (JoNi) bzw. Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie (JoNiMa) ableiten. Insgesamt lassen sich die Empfehlungen in zwölf Handlungsfelder gliedern, welche aus konkreten Maßnahmen bestehen, die aus Sicht des Forschungsteams der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) sinnvoll wären. Außerdem wird vorgeschlagen, wer möglicherweise für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sein könnte: Jobcoaching<sup>AP</sup> Steuerung (JoSt) im Integrationsamt (InA), Jobcoaching<sup>AP</sup> Koordinierungsstelle (KooSt) Integrationsfachdienste (IFD) oder Jobcoach\*innen. Die zwölf Handlungsfelder werden in vier Stufen eines Bearbeitungszeitraums (laufend, kurzfristig, mittelfristig und langfristig) dargestellt.

### Laufende Handlungsfelder

- 1) Im **HB-Bereich** (Bereich Hörbehinderung) sollte weiterhin der Fokus auf der Förderung von gebärdensprachkompetenten Jobcoach\*innen liegen. Der Ausbau der Kooperation mit Gebärdensprachdolmetscher\*innen sowie die Klärung der Verantwortlichkeiten bei der Organisation von Dolmetscherleistungen sind hier entscheidend und schriftlich festzuhalten.  
*Umsetzung:* KooSt, IFD, Jobcoach\*innen
- 2) Im Bereich **Fortbildung** werden regelmäßige Schulungen zu relevanten Themen wie Reflexionstools, Zielformulierungen und Berichtsführung vorgeschlagen. Spezielle Angebote für Jobcoach\*innen könnten beispielsweise den HB-Bereich betreffen. Die Einführung verpflichtender kollegialer Fallberatungen, inklusive finanzieller Unterstützung für externe Jobcoach\*innen, sind an World Café-Tischen bereits diskutiert worden und werden empfohlen.

*Umsetzung:* KooSt, JoSt

- 3) Die **Zusammenarbeit zwischen IFD-Fachkräften und Jobcoach\*innen** sollte durch den Wissensaustausch und die erfahrungsbasierte Reflexion des JCAP-Prozesses gefördert werden. Ziel sollte sein, dass Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben aller Beteiligten, v. a. zwischen IFD und Jobcoach\*innen schon zu Beginn eines JCAP klar definiert, transparent kommuniziert und dokumentiert werden können – auch für Betriebe und Coachees. Auf der Basis dieses Austauschs können verbindliche, regelmäßige Kommunikations- und Austauschstrukturen (z. B. digitale Tools, Protokolle) sowie standardisierte Nachsorgeprozesse entwickelt werden. Die Übergaben aus den Händen der Jobcoach\*innen in die der IFD-Fachkraft sollte strukturiert gestaltet werden. Die Nachverfolgung der weiteren Entwicklung am Arbeitsplatz durch den IFD sollte aus Sicht der HAWK über sechs Monate nach Abschluss eines JCAP erfolgen, wobei die Form und Intensität hier nach Bedarf und Angemessenheit von telefonischen Nachfragen bis zu regelmäßigen Treffen oder Besuchen am Arbeitsplatz variieren kann.

*Umsetzung:* KooSt, IFD und Jobcoach\*innen

- 4) Die **Öffentlichkeitsarbeit** sollte durch die Überarbeitung des bestehenden Flyers, insbesondere durch eine Version in Leichter Sprache, zielgruppenspezifisch ausgebaut werden. Auch für Betriebe sollte eine spezielle Erstinformation zielgruppengenau gestaltet werden. Die Nutzung von Social-Media-Plattformen zur Verbreitung von Best-Practice-Beispielen und die Gewinnung zusätzlicher Kostenträger sind weitere Schritte.

*Umsetzung:* KooSt, JoSt und IFD

## Kurzfristige Handlungsfelder

- 5) Zunächst sollte der Ausbau der **Digitalisierung** für die Verwaltungs-, Dokumentations- und Kommunikationsprozesse im JCAP als zentraler Schritt angegangen werden. Hier sollte eine zentrale, webbasierte Lösung entwickelt werden, die allen auch außerhalb der Behörde Beteiligten an JCAP-Prozessen eine strukturierte Dokumentation und Kommunikation ermöglicht. Die Speicherung und Zugänglichkeit der relevanten Dokumente und die Entwicklung einer datensicheren Lösung für die Einbindung externer Jobcoach\*innen sind dabei essenziell.

*Umsetzung:* JoSt, IT-Ableitung des InA

- 6) Die **Überarbeitung des Handbuchs** unter Einbezug der alten und neuen Empfehlungen des Projekts JoNi bzw. JoNiMa ist anzuraten, um die beteiligten Akteur\*innen auf dem aktuellen Stand zu halten.

*Umsetzung:* JoSt, KooSt

## Mittelfristige Handlungsfelder

- 7) Ein fundiertes **Qualitätsmanagement und -sicherung** ist von großer Bedeutung. Dies erfordert die regelmäßige Erhebung und Analyse von Daten, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Zusätzlich zu demografischen Daten wird das Erheben folgender Angaben empfohlen: Kündigungsabsicht

vor und nach der Maßnahme, Gründe für Kündigungen von Coachees, die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses vor der Maßnahme, bereits geleistete Hilfen und Maßnahmen, z.B. die Gewährung eines Lohnkostenzuschusses, und Gründe für den Maßnahmeabbruch. Eine detaillierte Zeiterfassung der folgenden Prozessschritte wird vom Forscherinnenteam empfohlen: Falldokument versendet bis Genehmigung durch InA (Abschnitt 3), Genehmigung durch InA bis Betriebsgespräch (Abschnitt 5), Genehmigung durch InA bis Bewilligung durch InA (Abschnitt 8), tatsächlicher Zeitraum der JC<sup>AP</sup>-Durchführung (erster bis einschließlich letzter Termin des\*der Jobcoach\*in), Datum Abschlussgespräch bis zum Vorliegen des Abschlussberichtes bei der KooSt sowie ggf. Zeiträume/Stunden der Verlängerungen.

*Umsetzung:* KooSt, JoSt

- 8) Auch die **Ressourcen der KooSt** sollten überprüft und gegebenenfalls erweitert werden. Dies betreffen insbesondere den IT-Support und das Qualitätsmanagement. Die Etablierung einer öffentlichen Internetseite für die KooSt mit Darstellung der Aufgaben und relevanten Informationen ist bereits geplant.

*Umsetzung:* JoSt

- 9) Im **Falldokument** kann das **Arbeiten mit Zielen** für die JC<sup>AP</sup>-Beteiligten durch die Vorgabe von definierten Zielkategorien erleichtert werden, möglicherweise basierend auf dem Ziele-Clustering aus dem JoNi-Projekt.

*Umsetzung:* KooSt, Jobcoach\*innen

- 10) Die Stärkung der **Arbeit in Netzwerken** ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Bestehende Netzwerke sollen ausgebaut und regional neu initiiert werden, beispielsweise durch eine stärkere Einbindung der Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgebende (EAA). Regelmäßige Netzwerktreffen, sowohl in Präsenz als auch virtuell, sollten den Austausch und ein gemeinsames Qualitätsverständnis fördern. Die Erstellung einer "Jobcoach-Landkarte" für Niedersachsen könnte der verbesserten Öffentlichkeitsarbeit dienen.

*Umsetzung:* KooSt, JoSt

## Langfristige Handlungsfelder

- 11) Die **Ergebnismessung der Maßnahme JC<sup>AP</sup>** sollte langfristig weiterverfolgt oder zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgenommen werden, eventuell durch den Einsatz bereits erprobter oder neuer Instrumente zur Datenerhebung.

*Umsetzung:* KooSt, JoSt

- 12) Abschließend wird empfohlen, **weitere Forschung** zum JC<sup>AP</sup> zu initiieren und evtl. mit einer dann größeren Stichprobe in den nächsten Jahren durchzuführen, um die Ergebnisse der Maßnahme JC<sup>AP</sup> erneut zu evaluieren, validieren und weiter zu optimieren.

## 9. Fazit

### Abkürzungsverzeichnis

JC <sup>AP</sup>	Jobcoaching am Arbeitsplatz
JoNi	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“
JoNiMa	Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“
HAWK	Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst
TU Braunschweig	Technische Universität Braunschweig

Der vorliegende Abschlussbericht des Forschungsprojektes „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Ergebnis und Nachhaltigkeit“ (JoNi) präsentiert ausgewählte Ergebnisse der Analyse von Jobcoaching<sup>AP</sup> (JC<sup>AP</sup>) Fällen in Niedersachsen, nach der gemeinsamen Konzeptentwicklung und Erprobung im Forschungsprojekt „Jobcoaching am Arbeitsplatz für Niedersachsen – Machbarkeitsstudie“ (JoNiMa). Auf Basis der Daten in JoNi können erste Aussagen darüber getroffen werden, dass JC<sup>AP</sup> ein erfolgreiches und nachhaltiges Instrument ist, um Menschen mit einer anerkannten Schwerbehinderung oder Gleichstellung dabei zu unterstützen, ihren Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu sichern und Teilhabe zu stärken. Auf der Basis der in JoNi erhobenen Daten können noch keine verlässlichen Aussagen über eine Langzeitwirkung der Maßnahme getroffen werden, weshalb zu einem späteren Zeitpunkt eine Studie über einen längeren Zeitraum und mit einer größeren Stichprobe empfehlenswert ist. Um den niedersächsischen Prozess sowie die Wirkung von JC<sup>AP</sup> allgemein noch weiter zu optimieren, haben die Forscherinnen Empfehlungen abgeleitet (s. Kap. 8), die dazu beitragen können.

Das Forschungsteam der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK), in Hildesheim, und der Technischen Universität Braunschweig (TU Braunschweig) bedanken sich herzlich für die intensive und wertschätzende Zusammenarbeit mit allen beteiligten Personen, ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre. Ein besonderer Dank geht an die betrieblich beteiligten Personen, v. a. an alle Coachees dieses Projektes, die voller Vertrauen bereit waren, ihre persönlichen Erfahrungen zu teilen!

## 10. Literatur

Bogner A., Littig B., Menz W. (2014). Der Zugang zu den Experten: die Vorbereitung der Erhebung. Leitfadendenkonstruktion. In: Bohnsack R., Flick U., Lüders C., Reichertz J. (Hrsg.), Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 31.

Dresing T., Pehl T. (2024). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 9. Auflage. [elektronische Version] Marburg.

Döring N., Bortz J. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation: In den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., vollst. überarb. erw. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer.

HAWK Forschungsteam (09.12.2025). Beiratstreffen des Forschungsprojektes JoNi. Nicht veröffentlichte Daten, HAWK.

HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (2025). Musterdokumente für den Jobcoaching<sup>AP</sup>-Prozess. Abgerufen von <https://jobcoaching-ap.hawk.de/de/aktuelles/download>

Jobcoaching<sup>AP</sup> Steuerung (JoSt) (11.12.2025). Interne Kommunikation – Email. Nicht veröffentlichte Daten, HAWK.

Kuckartz U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Beltz Juventa

Kuckartz U., Rädiger S. (2024). Fokussierte Inhaltsanalyse mit MAXQDA. Berlin Heidelberg: Springer.

Marotzki, U., Kitzmann, K., Scholz-Minkwitz, E., Wilke, C. (2025a). JoNi – Ergebnissicherung der Herbstworkshops. Oldenburg – 02.09.2025 und Hildesheim – 12.09.2025.

Marotzki, U., Kitzmann, K., Scholz-Minkwitz, E., Wilke, C. (2025b). JoNi – Ergebnissicherung der Frühjahresworkshops. Oldenburg – 25.04.2025 und Hildesheim – 29.04.2025.

Marotzki, U., Kitzmann, K., Scholz-Minkwitz, E., Behrens, E., Tsangaveli, I. (2024). JoNiMa – Abschlussbericht. Abgerufen von <https://ionima.hawk.de/de/downloads>

Marotzki, U., Kitzmann, M., Lüddecke, I., Scholz-Minkwitz, E. (2023). JoNiMa Abschlussbericht. Hildesheim: Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen.

Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie (2025a). Einordnung in das Gesamtprojekt „Zusätzliche Aufgaben für IFD“ mit der Vorstellung der Niedersächsischen Koordinierungsstelle Jobcoaching<sup>AP</sup>. *Präsentation zur Abschlussveranstaltung von JoNi*. Nicht veröffentlichte Daten, HAWK.

Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie (2025b). Jobcoaching<sup>AP</sup>. Leistungen an schwerbehinderte Menschen. Abgerufen von <https://soziales.niedersachsen.de/startseite/menschen-mit-behinderung/schwerbehinderte-menschen-im-arbeitsleben/finanzielle-foerderung-fuer-menschen-mit-behinderungen/jobcoaching-ap-227691.html>

Schall, M., Howe, F. (2024). Berufliche Handlungskompetenz von betrieblichem Ausbildungspersonal: ein Kompetenzmodell für die Erstellung von Kompetenzprofilen und die ... <https://www.econs-tor.eu/handle/10419/296197>.

Statistisches Bundesamt. (2025, 19. Mai). *Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter: Ergebnis des Mikrozensus 2024*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html> (Zugriff am 13.12.2025)