



Best Practices in der selbstbestimmten Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Behinderung

HANDREICHUNG ZUM FORSCHUNGSPROJEKT DISAM
CHANCEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DIE SELBSTBESTIMMTE
ARBEITSMARKTQUALIFIZIERUNG VON MENSCHEN MIT SCHWERBEHINDERUNG

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort	3
Grundlagen guter Praxis.....	4
Theoretisch Betrachtung von Inklusion, Empowerment und Partizipation	5
Evidenzbasierte Betrachtung der Perspektiven unterschiedlicher Akteur*innen.....	8
Bündelung und Finalisierung	12
Vorstellung: Best Practice Modell	16
Best Practices: Sammlung	18
Aufbau und Struktur der Praxisbeispiele.....	18
Subjektbezogenes Handeln	19
Job-Carving im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt	19
Job-Carving im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt	20
Begleitung von Menschen im Übergang durch das Budget für Arbeit	21
Gruppenbezogenes Handeln.....	22
Digitale Verwaltungsgruppe als Arbeitsgruppe in der WfbM	22
Digitale Tafel im Werkstattalltag	23
Einsatz von Beschäftigten als Alltagshelfende.....	24
Einbezug von Beschäftigten in die Erstellung von Lerninhalten	25
Darstellung der Lebenswelt von Beschäftigten in Bildungsangeboten	26
Förderung digitaler Teilhabe von Beschäftigten durch individualisierte Zugänge.....	27
Digitale Sprechstunde der Werkstattträt*innen	28
Peer-Support innerhalb der WfbM	29
Institutionelles Handeln.....	30
Einsatz eines Empowermentbeauftragten in der eigenen WfbM.....	30
Nutzung von QR-Codes im eigenen Betrieb	31
Persönliche Beziehungsarbeit trotz steigender Digitalisierung.....	32
Finanzierung von Maßnahmen und Innovationen über Förderprogramme	33
Bereitstellung von Fachkräften zur Auseinandersetzung mit Innovationen	34
Unternehmerfrühstück als Netzwerktreffen zwischen WfbM und Arbeitgebenden	35
Bewerbung positiver Übergänge auf Social Media	36
Schaffung von möglichst arbeitsmarkt-nahen Arbeitsgruppen in WfbM in der Tourismusbranche.....	37
Onboarding und Kurse zur Qualifizierung für und Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.....	38

Neubesetzung einer Stelle als Fachkraft im begleitenden Dienst mit Schwerpunkt Übergang	39
Digitale Aufräumhilfe mittels QR-Codes	40
Sozialpolitisches Handeln	41
Schaffung einer Arbeitgeberdatenbank	41
Informationsveranstaltungen für Kooperationspartner*innen	42
Netzwerktreffen für Kooperationspartner*innen	43
Aufbau einer regionalen, werkstattübergreifenden Interessensgruppe	44
Modellhafte Formate aus dem DisAM-Projekt (Exkurs)	45
Partizipatives Hybridlabor als Beteiligungsformat	45
Pilotmodul: Arbeitsplatz Tischlerei	46
Literaturverzeichnis	47
Impressum	48

Vorwort

Die vorliegende Handreichung thematisiert Best Practices im Kontext der Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Behinderung, insbesondere mit Hilfe digitaler Bildungsangebote. Basierend auf den Erkenntnissen des Forschungsprojekts DisAM zu den „Chancen der Digitalisierung für die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Schwerbehinderung“ wurde ein Best Practice Modell entwickelt. Diesem wurden verschiedene Praxisbeispiele zugeordnet, welche in der vorliegenden Handreichung gesammelt und exemplarisch dargestellt werden. Ziel ist es, Fachkräften und Einrichtungen der Eingliederungshilfe Ideen und Werkzeuge an die Hand zu reichen, um den Übergang in den allgemeinen Arbeitsmarkt für Beschäftigte aus den Werkstätten zu erleichtern.

Einführend folgt eine Herleitung von Best Practice im Kontext von Inklusion. Diese theoretische Betrachtung von Inklusion und weiteren Pfeilern guter Praxis wird zudem mit den Erwartungen involvierter Akteur*innen (insbesondere Beschäftigten, Fach- und Leitungskräften) abgeglichen. Darauf aufbauend wird das hier angewandte Best Practice Modell vorgestellt und hinsichtlich seiner Dimensionen und Handlungsfelder erläutert. Abschließend werden Best Practices aus der DisAM-Forschung dargestellt.

Zum näheren Verständnis sowie zur tieferen Auseinandersetzung mit den hier dargestellten Inhalten empfiehlt sich die Berücksichtigung der Buchpublikation zum Forschungsprojekt DisAM (voraussichtliche Veröffentlichung 2027) und das Essential zum Forschungsprojekt inklusive des Espresso-Kurses für Fachkräfte. Ebenso kann ein Rückblick auf die Projekthomepage helfen, um das Forschungsprojekt nachzuvollziehen: <https://blogs.sonia.de/disam-modellprojekt/>

Wir wünschen viel Erfolg in der Anwendung der Materialien,

Das DisAM - Projektteam

Grundlagen guter Praxis

Zur Annäherung an gute Praxis im Kontext des Arbeitsmarktübergangs von Menschen mit Behinderung unter Zuhilfenahme digitaler Bildungsangebote im Werkstättenkontext und darüber hinaus lohnt eine Betrachtung von Inklusion, Empowerment und Partizipation aus theoretischer Perspektive als Einstieg. Diese Konzepte bilden zentrale normative und analytische Bezugspunkte für die Beschreibung und Bewertung von Teilhabeprozessen und professionellem Handeln im Feld der beruflichen Rehabilitation.

Gleichzeitig erfahren sie im deutschen Kontext durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) eine verbindliche rechtliche und sozialpolitische Konkretisierung, insbesondere im Neunten Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX). Bereits in § 1 SGB IX wird der Anspruch formuliert, die *„Selbstbestimmung und die volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft“* von Menschen mit Behinderungen zu fördern und Benachteiligungen zu vermeiden oder ihnen entgegenzuwirken. Inklusion wird damit im Sinne gleichberechtigter gesellschaftlicher Teilhabe als rechtlicher Leitgedanke verankert.

Zugleich konkretisiert §104 SGB IX im Rahmen der Eingliederungshilfe das Prinzip der Personenzentrierung, wonach Leistungen sich an den individuellen Bedarfen, Wünschen und Lebenszielen der Leistungsberechtigten auszurichten haben. Diese gesetzliche Ausrichtung korrespondiert unmittelbar mit dem Empowerment-Konzept, das auf die Stärkung individueller Selbstverfügungskräfte und Handlungskompetenzen abzielt. Ergänzend dazu verpflichtet §117 SGB IX zur Durchführung eines Gesamtplanverfahrens, in dem die leistungsberechtigte Person aktiv zu beteiligen ist. Die Bedarfsermittlung erfolgt unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Ziele sowie unter Einbeziehung ihrer Perspektive, wodurch Empowerment und Partizipation strukturell im Verfahren verankert werden.

Auch das Wunsch- und Wahlrecht gemäß § 8 SGB IX stellt einen zentralen Mechanismus zur Realisierung von Selbstbestimmung dar, indem es Leistungsberechtigten ermöglicht, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben Einfluss auf Art, Ort und Ausgestaltung der Leistungen zu nehmen. Darüber hinaus sichern Mitwirkungsrechte, etwa durch Werkstatträte gemäß Werkstätten-Mitwirkungsverordnung (WMVO), kollektive Formen der Partizipation innerhalb institutioneller Strukturen ab.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Inklusion, Empowerment und Partizipation durch das BTHG nicht nur als normative Leitideen formuliert werden, sondern als verbindliche Strukturprinzipien sozialer Leistungserbringung wirksam sind. Sie fungieren damit als zentrale Qualitätskriterien guter Praxis. Diese betreffen sowohl die konkrete Ausgestaltung von Unterstützungsangeboten – etwa im Bereich digitaler Bildung als Mittel zur Förderung von

Selbstbestimmung und Qualifizierung – als auch die notwendige Weiterentwicklung institutioneller Rahmenbedingungen, insbesondere im Werkstättenkontext, der im Zuge des BTHG verstärkt unter Transformationsdruck steht. Die folgende fachliche Auseinandersetzung dient somit nicht allein der begrifflichen Klärung, sondern der Herleitung eines normativen und rechtlich fundierten Referenzrahmens. Dieser wird im weiteren Verlauf mit den Perspektiven von Betroffenen (sowohl Beschäftigten als auch Fach- und Leitungskräften) abgeglichen, um ein praxeologisch verankertes Verständnis von Best Practice zu erlangen, auf dem das vorliegende Modell aufbaut.

Theoretische Betrachtung von Inklusion, Empowerment und Partizipation

Inklusion und Exklusion als analytischer Ausgangspunkt

Das Begriffspaar Inklusion und Exklusion bildet einen zentralen Referenzrahmen für die Analyse sozialer Ungleichheiten und gesellschaftlicher Teilhabe (vgl. Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 12). Es wird auf eine Vielzahl sozialer Problemlagen und biografischer Lebenslagen bezogen, darunter Behinderung, Armut, Krankheit, Erwerbslosigkeit sowie Migration und Flucht. Unabhängig vom jeweiligen Themenfeld geht es stets um den Zugang von Einzelnen und Gruppen zu gesellschaftlichen Ressourcen und um die Möglichkeit, an allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens teilzuhaben. Ziel ist es, *„dass möglichst alle Menschen ihr Leben aktiv gestalten und ein ‚gutes Leben‘ führen können“* (Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 12).

Gleichzeitig weist der Inklusionsdiskurs auf zentrale Spannungen hin (vgl. z.B. Dannenbeck 2016, S. 55). Dannenbeck (2016) kritisiert ein verkürztes, enttheoretisiertes Verständnis von Inklusion, das sich auf *„Inseln guter Praxis“* beschränkt und sich mit einem Maximum gelingender Integration begnügt, ohne die gesellschaftlichen Macht- und Ungleichheitsverhältnisse systematisch in den Blick zu nehmen. Eine solche Perspektive vermeidet eine politische Kritik am jeweils aktuellen Verhältnis von Inklusion und Exklusion in gesellschaftlichen Teilsystemen und verfehlt damit ihr emanzipatorisches Potenzial (Dannenbeck 2016, S. 55). Stattdessen ist angeraten, eigene Organisationen und Prozesse aktiv zu reflektieren und einer Transformation hin zur umfassenden Inklusion zu unterziehen.

Vor diesem Hintergrund wird Inklusion hier zweifach verstanden: Zum einen als normatives Ziel zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe von Menschen mit Behinderung, insbesondere im Kontext von Arbeit und Beschäftigung. Zum anderen als kritischer Reflexionsprozess, der auf die Identifikation und den Abbau struktureller Exklusionsmechanismen abzielt. Insofern gilt es, nicht nur neue Formen zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe zu entwickeln, sondern

genauso auch bestehende eigene Strukturen und Prozesse hinsichtlich ihres Potentials, Exklusion zu fördern, kritisch zu hinterfragen.

Empowerment als zentrales Leitkonzept

Ein zentraler theoretischer Bezugspunkt inklusiver Praxis ist das Empowerment-Konzept. Inklusion und Empowerment bedingen sich gegenseitig: *"Ohne Empowerment kann Inklusion weder implementiert noch sinnvoll gelebt werden, während Empowerment ohne Inklusion Gefahr läuft, zur bloßen Ideologie zu gerinnen"* (Schwalb / Theunissen 2018, S. 25).

Empowerment verweist auf *„individuelle Selbstverfügungskräfte, vorhandene Stärken und Ressourcen, die es Menschen ermöglichen, ihre Lebensumstände zu kontrollieren, Probleme und Krisen aus eigener Kraft zu bewältigen und ein möglichst autonomes Leben zu führen“* (Schwalb / Theunissen 2018, S. 25). Zugleich ist Empowerment untrennbar mit einer politischen Dimension verbunden, die auf den Abbau von Benachteiligungen und Vorurteilen, auf Barrierefreiheit, rechtliche Gleichstellung und soziale Gerechtigkeit zielt (vgl. ebd.).

Empowerment wird dabei als reflexiver, *„selbstbestimmte[r] Lern- und Handlungsprozess“* verstanden, in dem Betroffene und ihre Angehörigen *„ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, die dafür notwendigen Kompetenzen erwerben, sich ihrer Kompetenzen bewusst werden und soziale Ressourcen [...] nutzen“* (Schwalb / Theunissen 2018, S. 26). In seiner transitiven Dimension beschreibt Empowerment zudem Prozesse professioneller Unterstützung, in denen Menschen *„angeregt, ermutigt und in die Lage versetzt werden, Vertrauen zu sich selbst und in ihre Fähigkeiten zu entwickeln, eigene (vielfach verschüttete) Stärken und Kompetenzen zur Selbstgestaltung und Kontrolle der Lebenswelt zu entdecken und zu nutzen“* (ebd.).

Eng verbunden damit ist eine konsequente Stärkenperspektive (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 26). Im Mittelpunkt steht nicht das Defizit, sondern das, was Menschen können: ihre Potenziale, Fähigkeiten, Talente und sozialen Ressourcen. Von besonderer Bedeutung sind dabei verlässliche Vertrauenspersonen sowie sogenannte „Enabling Niches“, also schützende, haltgebende und entwicklungsfördernde Netzwerke informeller Unterstützung. Insofern bedarf es einer „Kultur des Ermöglichens“ im Werkstättenkontext.

Partizipation, Selbstbestimmung und soziale Gerechtigkeit

Empowerment ist zugleich als Konzept einer inklusiven Zusammenarbeit von behinderten und nichtbehinderten Menschen zu verstehen (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 26). Es basiert auf individueller Selbstbestimmung, *„kollaborativer und demokratischer Partizipation“* (Prilleltensky 1994, zit. nach Schwalb / Theunissen 2018, S. 26) sowie auf einer fairen und

gerechten Verteilung von Ressourcen und gesellschaftlichen Lasten (vgl. Prilleltensky 1994). Alle Menschen, die von Entscheidungen betroffen sind, haben ein Recht auf Anhörung, Mitsprache und Mitbestimmung.

Partizipation geht dabei über eine bloße Anwesenheit im sozialen Raum („*community presence*“, vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 27–28) hinaus. Gemeint ist eine aktive Teilhabe („*community participation*“ bzw. „*citizen participation*“, vgl. ebd.), bei der Betroffene durch Beteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung Einfluss auf gesellschaftliche Prozesse nehmen. Beispiele hierfür sind personenbezogene Hilfeplanungen, die Arbeit von Behindertenbeiräten, offene Beteiligungsformate wie Hearings, projektbezogene Beteiligungen oder Nutzer*innenbeteiligungen in Evaluationsprozessen. Besonders hervorgehoben wird eine Bottom-up-orientierte Partizipation im Sinne des Empowerments, die sich deutlich von Top-down-Formen unterscheidet, bei denen staatliche oder institutionelle Akteure die Grenzen der Beteiligung vorab festlegen (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 27f.).

Menschenbild und theoretische Bezugsrahmen

Die dargestellten Konzepte basieren auf einem humanistischen Menschenbild. Dieses ist geprägt von einer holistischen Grundorientierung, der Betonung von Sinnhaftigkeit im menschlichen Leben und der Bedeutung zwischenmenschlicher Begegnungen für Entwicklung und Lernen (vgl. Kriz 2014; Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 108). Zentral ist die Annahme einer grundlegenden Aktualisierungstendenz: Jeder Mensch strebt danach, seine Möglichkeiten zu entfalten und relative Unabhängigkeit von äußerer Kontrolle zu erlangen (vgl. Rogers 1959, 1969). Für die Inklusionsarbeit besonders relevant sind ein optimistisches Menschenbild, die entwicklungsorientierte Verarbeitung persönlicher Erfahrungen sowie ein nicht-direktives, partnerschaftliches Beziehungsangebot professioneller Akteur*innen, das Selbstexploration und Selbstfindung unterstützt (vgl. Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 108).

Ergänzend dazu liefern der Gemeinwesen- und der systemische Ansatz wichtige handlungsleitende Perspektiven: „*Gemeinwesenarbeit richtet sich ganzheitlich auf die Lebenszusammenhänge von Menschen. Ziel ist die Verbesserung von materiellen (z.B. Wohnraum, Existenzsicherung), infrastrukturellen (z.B. Verkehrsanbindung, Einkaufsmöglichkeiten, Grünflächen) und immateriellen (z.B. Qualität sozialer Beziehungen, Partizipation, Kultur) Bedingungen unter maßgeblicher Einbeziehung der Betroffenen*“ (Stövesand / Stoik 2013, zit. nach Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 112). Der Fokus liegt auf der Veränderung sozialräumlicher Strukturen, Netzwerke und Infrastrukturen sowie auf der Förderung von Selbstorganisation (vgl. Galuske 2005; Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 112).

Der systemische Ansatz wiederum betont die Bedeutung sozialer Beziehungen für das menschliche Dasein und die individuelle Weiterentwicklung. Es gilt zu beachten, *„dass der Mensch sich nur in seiner Umwelt entwickelt, in seinen Beziehungen zu verstehen ist und die Veränderung seines Lebenskontextes von zentraler Bedeutung für das gelingende Leben ist“* (Kuhlmann / Mogge-Grotjahn / Balz 2018, S. 115). Hier verdeutlicht sich weiter die Verbindung von Gemeinwesenorientierung und systemischer Betrachtung. Für erfolgreiche Übergänge gilt es entsprechend, Gemeinwesen und die Verortung in Beziehungssystemen zu berücksichtigen.

Evidenzbasierte Betrachtung der Perspektiven unterschiedlicher Akteur*innen

Perspektive der Beschäftigten

Die theoretische Herleitung versteht **Inklusion** als Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen und Teilhabechancen. Aussagen von Beschäftigten verdeutlichen, dass Inklusion aus ihrer Sicht vor allem dann als real erlebt wird, wenn sie sich in konkreten Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ausdrückt. Der Wunsch, *„mittendrin [zu] sein“* (E5_EI 5, Abs. 61) sowie die Kritik an isolierten und monotonen Arbeitsstrukturen (*„immer nur das gleiche. Keine Abwechslung, keine Förderung“*, E4_GD 3, Abs. 381) zeigen, dass formale Zugehörigkeit allein nicht ausreicht.

Inklusion konkretisiert sich aus Perspektive der Beschäftigten daher als:

- Zugang zu realen Arbeits- und Erfahrungsräumen außerhalb der Werkstatt
- Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung
- Sichtbarkeit und Anerkennung im gesellschaftlichen Kontext

Das **Empowerment**-Konzept wiederum betont Selbstbestimmung, Ressourcenorientierung und die Entwicklung eigener Handlungskompetenzen (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 25). Die Datenerhebungen mit Beschäftigten zeigen, dass Empowerment von Beschäftigten sehr konkret als erlebte Förderung interpretiert wird: *„der Chef sagt, ich fördere dich dabei [...] der hat mich da unterstützt“* (E3_GD 3, Abs. 214). Fehlendes Empowerment wird wiederum als strukturelles Problem benannt: *„ich wollte gerne an Maschinen arbeiten, das hat man mir nicht gezeigt. Man hat mich auf Krankheit alles abgeschoben“* (ebd.).

Empowerment zeigt sich aus dieser Perspektive nicht abstrakt, sondern in:

- Konkreten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Zutrauen in die Fähigkeiten der Beschäftigten
- aktiver Unterstützung durch Fachkräfte

Partizipation wird in der Theorie wiederum als Mitbestimmung und aktive Einflussnahme beschrieben (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 26ff.). Dies wird von den Beschäftigten darum erweitert, Einfluss auf die eigene berufliche Entwicklung nehmen zu können (vgl. z.B. E3_GD 3, Abs. 310; E4_GD 3, Abs. 381).

Insofern bestätigen die empirischen Befunde die theoretische Forderung, Inklusion nicht als „*Inseln guter Praxis*“ (Dannenbeck 2016, S. 55), sondern als strukturelle Transformation zu verstehen. Dabei bedarf es einer konsequenten Stärkenperspektive als handlungspraktische Anforderung sowie bottom-up-orientierter Partizipation und entwicklungsbezogener Selbstbestimmung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Inklusion, Empowerment und Partizipation von Beschäftigten dann als real erlebt werden, wenn sie sich in konkreten Entwicklungs-, Mitgestaltungs- und Anerkennungsmöglichkeiten ausdrücken.

Perspektive der Fachkräfte

Aus Sicht der Fachkräfte lässt **Inklusion** sich grundsätzlich als Übergangsperspektive in den allgemeinen Arbeitsmarkt verstehen, wobei die Notwendigkeit von zielführenden Kooperationen und Netzwerken betont wird: Hier geht es um den Aufbau von Verbindungen zu externen Akteur*innen („*da versuchen wir auch gut zu kooperieren, damit wir eben auch immer mehr Menschen mit Beeinträchtigungen auf den ersten Arbeitsplatz bekommen*“, E5_EI 1, Abs. 52). Inklusion erscheint insofern als organisatorische Aufgabe der Öffnung und Vermittlung. Gleichzeitig wird deutlich, wie strukturelle und kulturelle Barrieren weiterhin fortbestehen, insbesondere hinsichtlich mangelnder Verständlichkeit und Anpassungsfähigkeit von Betrieben: vor allem psychische und andere „nicht direkt sichtbare“ Einschränkungen stellen Unternehmen dabei vor Herausforderungen, denn „*das erkennt natürlich so ein Unternehmer [...] erstmal schlecht*“ (E3_GD 6, Abs. 209). WfbM werden in diesem Zusammenhang als Orte beschrieben, in denen negative Erfahrungen aus dem ersten Arbeitsmarkt aufgefangen werden, da die Beschäftigten „*genau diese eher negativen Erfahrungen hierher mitbringen [...] und dann hier sich sortieren wieder*“ (E3_GD 6, Abs. 206). Um dann die Menschen wiederum auf einen Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten, bedarf es einer entsprechenden Transformation der WfbM selbst, um den Aufbau notwendiger Kompetenzen weiter in den Fokus zu nehmen: „*Werkstätten müssen sich mehr mit dem Gedanken befassen zu qualifizieren und nicht nur in Produktion und Arbeit und Aufträge abarbeiten*“ (E5_EI 3, Abs. 39).

Empowerment wiederum wird von den Fachkräften als Förderung von Kompetenzen und Entwicklung verstanden, ist jedoch teilweise durch eine steuernde, selektive Haltung der

Fachkräfte begrenzt. Einerseits wird die Bedeutung von Empowerment durch Qualifizierung anerkannt und in der eigenen Tätigkeit hoch eingeschätzt (*„dieses Thema Bildung, Qualifizierung ist schon ganz weit vorne“*, E5_EI 1, Abs. 42), gleichzeitig wird für ein zielführendes Empowerment eine ressourcenorientierte, differenzierte Betrachtung der Beschäftigten vorausgesetzt: Man müsse *„wirklich offen sein und darf nicht so in Schubladen denken“*, dafür werden wiederum *„echt gute Mitarbeiter [gebraucht]. Also sensible Arbeitsbegleitung, tolle soziale Dienste, diesen Jobcoach. Man muss immer feinfühlig an die Sachen herangehen“* (E5_EI 1, Abs. 56). Weiterhin wird Empowerment auch als Stabilisierung und Wiederherstellung von Selbstvertrauen verstanden, um darauf aufbauend Qualifizierung zu fördern: *„hier wird auf mich geguckt und hier kann ich sein und hier kann ich auch mal durchdrehen und dann fliege ich nicht gleich raus [...] und dann hier sich sortieren wieder“* (E3_GD 6, Abs. 206).

Selbstbestimmung wiederum wird von Fachkräften als wichtiges Ziel anerkannt, wird jedoch häufig als aktivierende Eigenverantwortung unter institutionellen Bedingungen interpretiert. Das bedeutet, Selbstbestimmung wird im ersten Schritt als Handlungsaufforderung zur Eigenaktivität verstanden, die Unterstützung durch die Fachkräfte wird dann nachgelagert, wenn der entsprechende Wille wahrgenommen wird (*„Deshalb ist es bei uns so, dass wir sagen, wir unterstützen euch voll, aber die Initiative muss komplett von euch kommen, ihr müsst das Ding einrühren. Wir befürworten das dann, das ist in Ordnung.“* E4_GD 3, Abs. 34). Gleichzeitig bestehen vielfältige professionelle Strukturen, um den Beschäftigten in der vorgelagerten Entscheidungsfindung und darüber hinaus zu unterstützen. Dabei geht es einerseits darum, eigene Interessen und langfristige Ziele zu ermitteln (*„Alle, die bei uns arbeiten, haben einmal im Jahr ein sogenanntes PZG. Das nennt sich Persönliches Zukunftsgespräch. [...] Und da geht es ganz, ganz viel um Qualifizierung, um Perspektiven, um Ziele, aber auch um was, was vielleicht nicht so gut läuft. Und dann können die Mitarbeitenden Ziele formulieren, was vielleicht im nächsten Jahr angepeilt wird in Bezug auf Arbeit. Und es gibt, das hat ja immer was mit Qualifizierung zu tun.“*, E5_EI 1, Abs. 36ff.), andererseits aber auch darum, dass die Fachkräfte die passenden Strukturen bereithalten, um einen Übergang zu ermöglichen (*„Und auch da gibt es jetzt schon gute Verbindungen zu anderen Unternehmen wie [Integrationsfachdienst] zum Beispiel oder [Sozialer Dienstleister 1] in [Region E5].“*, E5_EI 1, Absatz 52). Gleichzeitig wird betont, wie wichtig es als Fachkraft ist, ergebnisoffen zu bleiben:

„Man muss wirklich offen sein und darf nicht so in Schubladen denken. Man darf nicht vergessen, dass bei derjenigen oder die mit dem Bus zur Werkstatt kommt und ein tolles Handy hat und alleine lebt, kann auch draußen arbeiten. Das ist nicht unbedingt der Fall. Und manchmal gibt es Personen, die sehr beeinträchtigt sind und in der Werkstatt gar nicht, eher

so unauffällig mitlaufen. [00:27:00] Und die aber irgendwie, durch Zufälle heutzutage noch, eigentlich ne, einen richtig guten Arbeitsplatz finden, ne, und dann auf einmal richtig aufblühen.“ (E5_EI 1, Abs. 56)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Inklusion, Empowerment und Partizipation von Fachkräften vor allem als organisatorisch gesteuerte Prozesse der Qualifizierung, Vermittlung und Aktivierung verstanden werden, die jedoch durch strukturelle Barrieren sowie selektive Deutungen von Selbstbestimmung und Förderung begrenzt bleiben.

Perspektive der Führungskräfte

Inklusion wird von Führungskräften als zentrales strategisches Ziel verstanden, das sowohl über Arbeitsmarktintegration, Netzwerkarbeit als auch über eine Transformation der WfbM selbst verfolgt wird. Dabei werden bewusst alle Beteiligten in den Blick genommen: *„Und wenn ich auf Augenhöhe gleichgestellt einen zufriedenen Menschen habe, einen zufriedenen Betrieb und einen zufriedenen Teilnehmer, dann ist alles richtig gelaufen.“ (E5_EI 2, Abs. 45).* Diese Vernetzung wird sowohl intern, aber auch nach außen vorangetrieben: *„Und im Grunde, ähm, vernetze ich innerhalb der verschiedenen Unternehmensteile, aber auch nach außen, also zu den Leistungsträgern, in die Betriebe, äh, gucke, dass innovative Projekte nach vorne kommen können“ (E5_EI 2, Abs. 3).* Inklusion erscheint demnach als aktiv zu gestaltender Steuerungsprozess. Gleichzeitig sind die Führungskräfte sich aber auch der eigenen Grenzen bewusst bzw. merken an, dass WfbM auch weiterhin benötigt wird für jene, die nicht auf den allgemeinen Arbeitsmarkt wechseln können oder möchten: *„Es wird immer einen Personenkreis geben, die entsprechende Angebote brauchen“ (GFI_E0, Abs. 12).*

Empowerment wiederum wird als gezielte Entwicklung von Selbstvertrauen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeit verstanden, die sowohl pädagogisch begleitet als auch strukturell organisiert werden muss. Dabei müssen gleichzeitig die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten im Fokus bleiben: *„ein wesentlicher [...] Anspruch ist es, den Menschen, die hier sind und die sowas eben können, unter Anleitung, persönlichkeitsentwickelnden Maßnahmen oder Einflüssen pädagogisch zu unterziehen, dass sie aufrecht werden, selbstbestimmt werden, sich etwas zutrauen und wenn sie es dann mit Anleitung bei uns können, gelernt haben, in den Arbeitsmarkt zu bringen, wo sie gleichartige Tätigkeiten, gleichartigen Anspruch hinsichtlich ihrer Fähigkeiten ausführen können“ (GFI_Pretest 2, Abs. 10).* Im Kontext digitalisierter Qualifizierung bedeutet dies, entsprechende Schulungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen und die Beschäftigten zur selbstbestimmten Nutzung anzuleiten: *„wir wollen wirklich Digitalisierung zur Schulung nutzen und auch zur Selbstwirksamkeit. Also meine Idee wäre schon, dass Qualifizierung auch stellenweise im Eigenstudium erfolgen kann,*

indem ich einen Zugang habe, das muss ich am Anfang begleiten“ (E5_EI 2, Absatz 17). Insofern ist Empowerment eng verbunden mit Individualisierung und Bedarfsgerechtigkeit: „es geht ja um den Menschen. Das ist immer das BTHG, Personenzentrierung“ (E5_EI 2, Abs. 45).

In diesem Zusammenhang wird von Führungskräften zudem **Selbstbestimmung** als zentrales Leitprinzip anerkannt: *„Also Selbstbestimmung ist ein Teil unseres Leitbildes. Und wird auch dementsprechend unterstützt und respektiert“ (GFI_E3, Abs. 75), gleichzeitig wird aber auch benannt, dass Selbstbestimmung „im Werkstattbereich ist ein bisschen eingeschränkt [ist] [...], weil ich im Werkstattbereich bestimmte Regeln habe und an die muss ich mich halt auch halten“ (ebd.). Insofern ergeben sich innerhalb von WfbM strukturelle Grenzen von Selbstbestimmung, in denen die Umsetzbarkeit der Wünsche von Beschäftigten ausgehandelt werden muss, daher ist es besonders wichtig, „das in eine gute Balance zu kriegen, das aber ernst zu nehmen, richtig ernst zu nehmen und auch genauer hinzugucken“ (GFI_E5, Abs. 108).*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Inklusion, Empowerment und Partizipation von Führungskräften in WfbM als strategisch zentrale Aufgaben verstanden werden, die durch aktive Vernetzung, gezielte Förderung von Selbstwirksamkeit und Kompetenzen sowie die Aushandlung von Selbstbestimmung innerhalb struktureller Grenzen umgesetzt werden sollen, um sowohl die individuelle Entwicklung der Beschäftigten als auch die Transformation der Einrichtung zu fördern.

Bündelung und Finalisierung

Insgesamt ergibt sich aus dieser Betrachtung wichtiger Inhalte, Prinzipien und Perspektiven betroffener Akteur*innen innerhalb der WfbM ein entsprechendes Fundament für Best Practice im Kontext erfolgreicher Arbeitsmarktübergänge für Menschen mit Behinderung unter Zuhilfenahme digitaler Bildung. Diese lassen sich unter Berücksichtigung der Forschungsdimensionen des Projekts DisAM in drei verschiedene handlungsleitende Dimensionen aufteilen:

- **Dimension Mensch:** Adressat*innenbezogene Perspektiven, die das professionelle Verständnis der Zielgruppe und die daraus abgeleitete Gestaltung von Unterstützungsangeboten strukturieren (z.B. Stärke-Perspektive, Ressourcenorientierung, Selbstbestimmung als Leitidee)
- **Dimension Organisation:** Organisationsbezogene Strukturperspektiven, die als konzeptionelle Bezugspunkte die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen

professioneller Unterstützungsangebote leiten
(z.B. Gemeinwesenansatz, Systemischer Ansatz)

- **Dimension Qualifizierung:** Professionelle Haltungs- und Fachperspektiven, die als normative und konzeptionelle Bezugspunkte die Ausrichtung professionellen Handelns und die Qualifizierung von Fachkräften leiten (z.B. Empowerment, Partizipation, Humanistisches Menschenbild)

Die Aufzählung der benannten Inhalte und Prinzipien wird dabei keineswegs als vollständig und abgeschlossen verstanden. Vielmehr sollen durch die Betrachtung und Überprüfung von Best Practices diese Liste stetig erweitert werden. Best Practices lassen sich weiter als Zusammenspiel dieser drei Dimensionen verstehen, deren Gewichtung sich je nach Praxisbeispiel jedoch unterscheiden können:



*Abbildung 1: Best Practice als Zusammenspiel Adressat*innenbezogener Subjektperspektiven, organisationsbezogener Strukturperspektiven und professioneller Haltungs- und Fachperspektiven (eigene Darstellung)*

Handlungsebenen von Best Practice

Die beschriebenen Prinzipien lassen sich auf verschiedenen Handlungsebenen konkretisieren. Im Allgemeinen ist häufig von der Mikro-, Meso- und der Makroebene die Rede (vgl. Bronfenbrenner 1981; Ritscher 2025). Diese Betrachtung findet auch im Forschungsprojekt DisAM grundlegende Anwendung und lässt sich wie folgt verstehen und auf den vorliegenden Untersuchungsbereich übertragen:

- **Mikroebene:** Die kleinste Analyseeinheit konzentriert sich auf das Handeln einzelner Akteure (z.B. das Handeln einzelner Fachkräfte in Werkstätten und angrenzenden Diensten).
- **Meseobene:** Die mittlere Analyseeinheit umfasst kleinere Gruppen oder Gemeinschaften innerhalb eines größeren Kontexts (z.B. das Handeln einzelner Dienste bzw. Abteilungen im Werkstättenkontext, die regionale Vernetzung von Dienstleistenden).
- **Makroebene:** Die größte Analyseeinheit bezieht sich auf große, allgemeine Kräfte oder Strukturen einer Gesellschaft bzw. eines größeren Kontextes (z.B. die überregionale Vernetzung von Werkstätten, die Selbstorganisation zur Interessensvertretung in Landes- und Bundesarbeitsgemeinschaften).

Zur Veranschaulichung lassen diese drei Ebenen folgendermaßen darstellen:

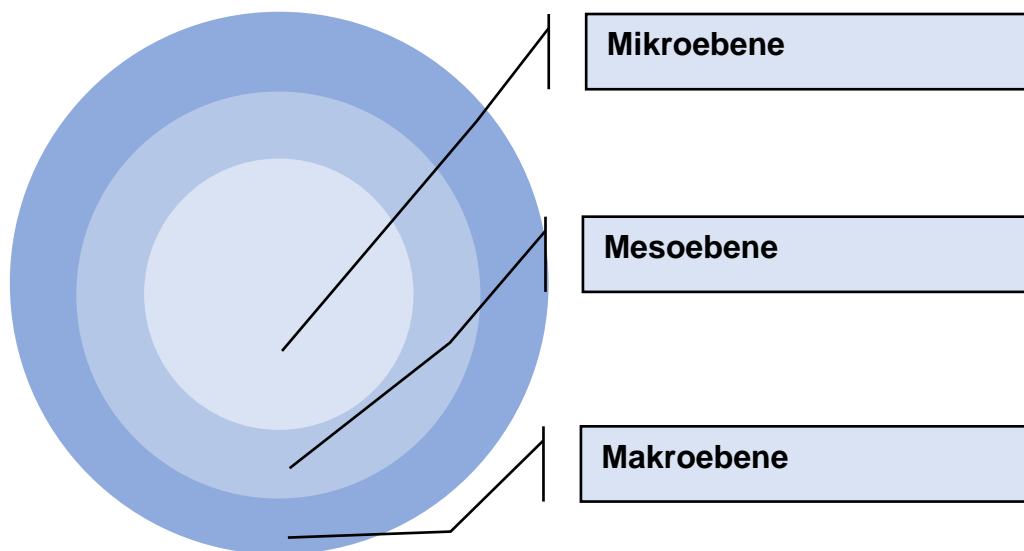
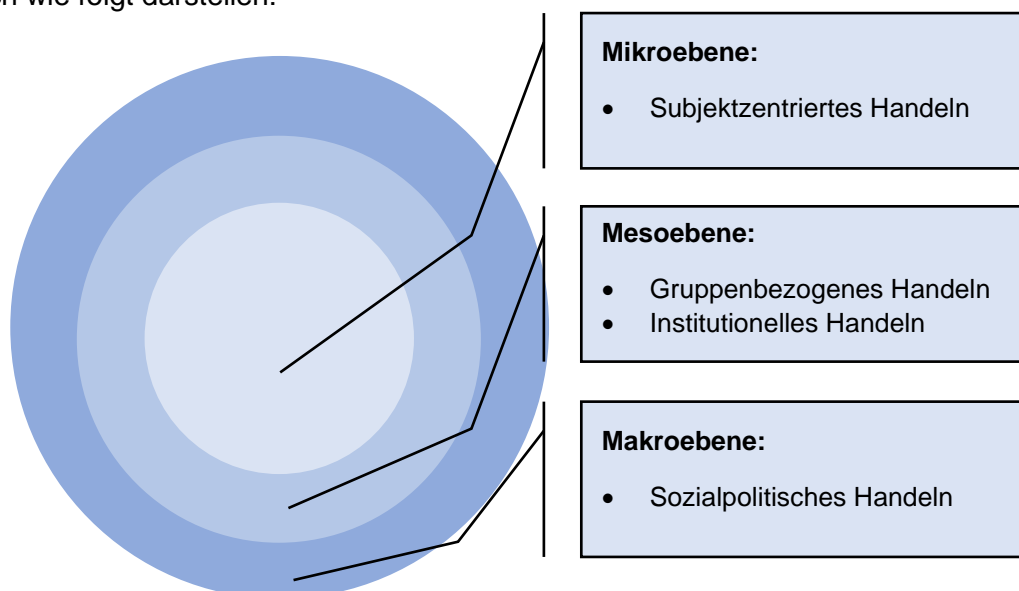


Abbildung 2: Mikroebene, Meseobene und Makroebene (eigene Darstellung)

Um diese eher abstrakten Analyseeinheiten in greifbare, für die Praxis ausgerichtete Handlungsebenen zu übertragen, lassen sich auch hier die Ausführungen von Schwalb / Theinissen (2018) anwenden. Diese beschreiben vier Handlungsebenen, in die sich inklusionsorientiertes Handeln einordnen lässt (vgl. Schwalb / Theunissen 2018, S. 28ff.):

- **Subjektzentrierte Ebene („Subjektzentriertes Handeln“):** Hier stehen Maßnahmen im Vordergrund, die Menschen zur Entdeckung eigener Stärken und zur Entwicklung neuer Handlungskompetenzen anregen (z.B. stärkenorientierte Biographiearbeit, persönliche Zukunftsplanung, Kompetenztrainings, Job Carving im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt).
- **Gruppenbezogene Ebene („Gruppenbezogenes Handeln“):** Es geht um die Förderung bestehender Netzwerke sowie um den Aufbau und die Unterstützung von Selbsthilfe- und Selbstvertretungsstrukturen (z.B. Werkstatträte oder überregionale Zusammenschlüsse).
- **Institutionelle Ebene („Institutionelles Handeln“):** Fokus auf strukturelle Rahmenbedingungen; Ziel ist es, gemeinsam mit Betroffenen institutionelle Veränderungsbedarfe zu identifizieren, Systemzwänge abzubauen, demokratische Entscheidungsstrukturen zu stärken und Perspektiven der Deinstitutionalisierung zu eröffnen (z.B. innovative Beschäftigungsformen, Qualifizierungskonzepte und neue Finanzierungsmodelle)
- **Sozialpolitische Ebene („Sozialpolitisches Handeln“):** Hier stehen politische Teilhabe, Interessenvertretung und gesellschaftliche Einflussnahme im Mittelpunkt. Empowerment wird hier als anschlussfähiger Ansatz für sozialpolitische Forderungen verstanden, der sowohl deren Begründung als auch ihre Durchsetzung unterstützt (z.B. politisch legitimierte Behindertenbeiräte, Zusammenschlüsse von Werkstätten, Interessensvertretung in Landes- und Bundesarbeitsgemeinschaften)

Die Handlungsebenen stehen dabei in wechselseitiger Beziehung: Sozialpolitische Rahmenbedingungen prägen institutionelle Handlungsspielräume, institutionelle Strukturen beeinflussen gruppenbezogene Prozesse und diese wirken wiederum auf subjektive Empowerment-Prozesse zurück. In Bezug auf die zuvor dargestellten Analyseeinheiten lassen sie sich wie folgt darstellen:



Vorstellung: Best Practice Modell

Verbinden wir die bis hierhin vorgestellten Dimensionen und Handlungsebenen, ergibt sich ein Best Practice – Modell, mit dem verschiedenste professionelle Angebote und Prozesse im Kontext der Förderung von Arbeitsmarktübergängen für Menschen mit Behinderung unter Zuhilfenahme digitaler Bildungsangebote einordnen lassen. Dabei geht es um die Einordnung der handlungsleitenden Prinzipien in den drei vorgestellten Dimensionen einerseits sowie der Verortung des jeweiligen Vorhabens in den vier vorgestellten Handlungsebenen.

Aus der Verbindung der drei Dimensionen mit den vier Handlungsebenen ergibt sich folgendes Modell:

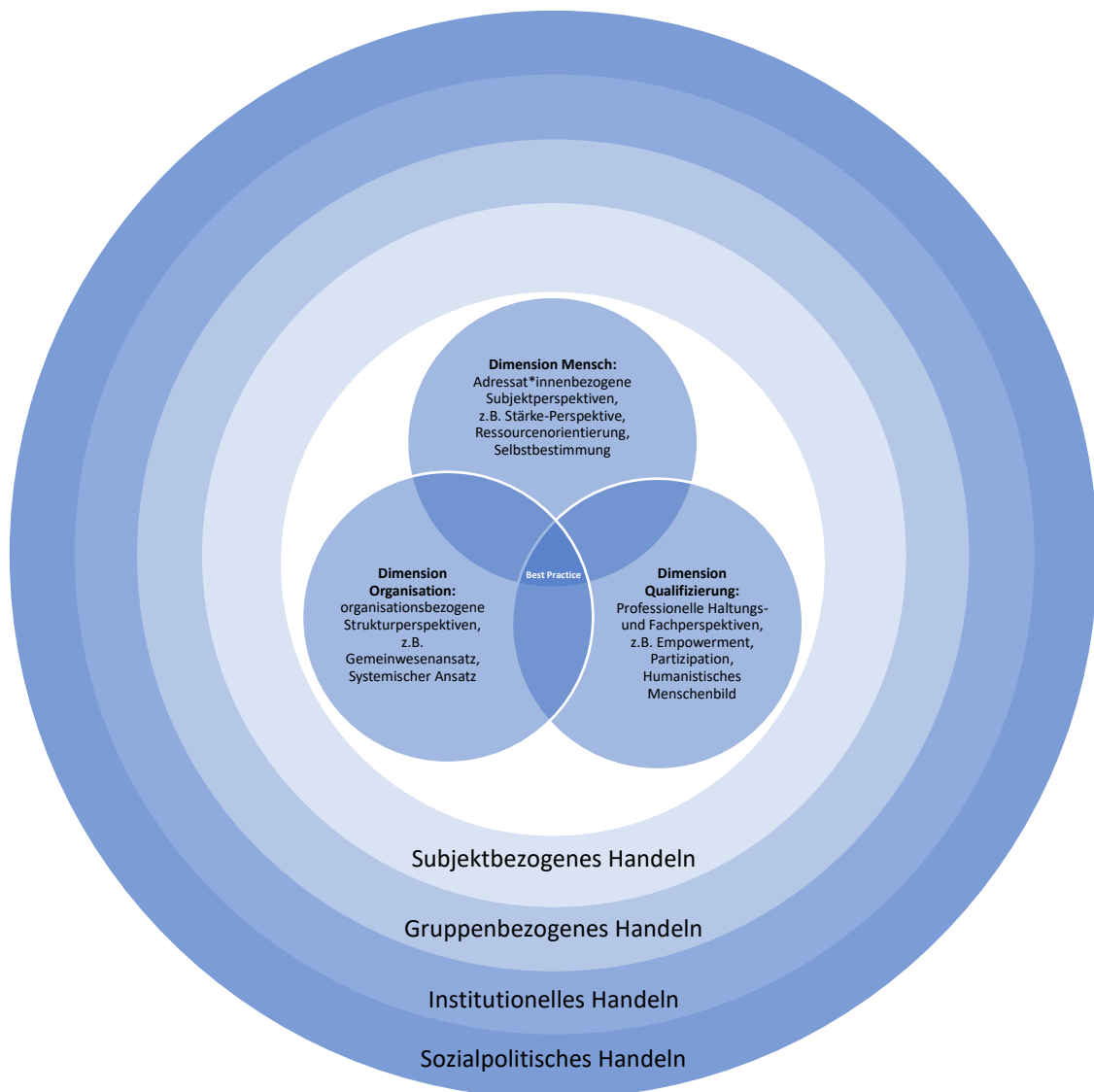


Abbildung 4: Best Practice Modell für erfolgreiche Arbeitsmarktübergänge unter Zuhilfenahme digitaler Bildung (eigene Darstellung)

Ergänzend dazu lässt sich zur Einordnung von Zusammenhängen aus der Praxis folgendes Flowchart verwenden, um sie im Sinne des Best Practice Modells zu überprüfen:



Abbildung 5: Flowchart zur Überprüfung von Praxiszusammenhängen im Sinne des Best Practice Modells (eigene Darstellung)

Es ist wichtig, zu betonen, dass die hier vorgestellten Instrumente nicht zur Bewertung von Praxiszusammenhängen im Sinne von „gut“ oder „schlecht“ dienen. Stattdessen dienen sie als Reflexions- und Entwicklungsinstrumente, um die eigene Praxis stetig überprüfen und weiterentwickeln zu können. Die dabei enthaltenen Grundlagen in den Dimensionen Mensch, Qualifizierung und Organisation können ferner dazu dienen, Entwicklungs- bzw. Qualifizierungspotenziale auszumachen. Best Practice entsteht weiter im Zusammenspiel von Dimensionen und Ebenen, orientiert an den Prinzipien von Inklusion, Empowerment und Selbstbestimmung / Partizipation, nicht durch eine restriktive Erfüllung einzelner Kriterien.

Im Folgenden sollen verschiedene Praxisbeispiele aus der DisAM – Forschung als Best Practices hinsichtlich ihrer Kontextualisierung, handlungsleitender Dimensionen und den involvierten Handlungsebenen dargestellt werden.

Best Practices: Sammlung

Im Folgenden sollen die im Forschungsprojekt DisAM ermittelten Best Practice Beispiele in der Logik des vorgestellten Modells präsentiert werden. Die Darstellung erfolgt systematisch entlang zentraler Strukturmerkmale sowie der handlungsleitenden Dimensionen Mensch, Organisation und Qualifizierung. Ziel ist es, die identifizierten Ansätze vergleichbar zu machen und ihre zugrunde liegenden Wirkprinzipien transparent herauszuarbeiten. Die kompakte tabellarische Aufbereitung ermöglicht dabei einen schnellen Überblick und zugleich eine analytische Einordnung der einzelnen Praxisbeispiele. Die Einordnung der Best Practices kann auch in der Praxis dazu dienen, zu reflektieren, auf welcher Ebene sich in der eigenen Institution Best Practices finden lassen und welche Ebenen ggf. noch nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Aufbau und Struktur der Praxisbeispiele

Zur Darstellung der Praxisbeispiele wird diese tabellarische Struktur verwendet: Sie dient dazu, die vielfältigen Ansätze einheitlich, vergleichbar und zugleich analytisch zugänglich aufzubereiten. Neben einer kurzen inhaltlichen Beschreibung werden zentrale Kontextinformationen sowie die beteiligten Akteur*innen und Adressat*innen erfasst. Die Tabelle fungiert damit sowohl als strukturierendes Darstellungsinstrument als auch als analytisches Raster zur systematischen Auswertung der identifizierten Best Practices.

Praxisbeispiel Nr. ###	Titel des Praxisbeispiels
Beschreibung	Kurze prägnante Darstellung des Praxisbeispiels inklusive Aussagen aus den Befragungen des DisAM-Forschungsprojekts.
Quelle	Verweis auf die jeweilige Befragung des DisAM-Forschungsprojekts
Adressat*innen	An wen richtet sich das Praxisbeispiel?
Akteur*innen	Wer führt das Praxisbeispiel durch?
Strukturelle Rahmung	In welchem Kontext findet das Praxisbeispiel statt?
Handlungsleitende Dimension Mensch	Welche handlungsleitenden Inhalte der Dimension Mensch stehen hier im Vordergrund?
Handlungsleitende Dimension Organisation	Welche handlungsleitenden Inhalte der Dimension Organisation stehen hier im Vordergrund?
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Welche handlungsleitenden Inhalte der Dimension Qualifizierung stehen hier im Vordergrund?

Tabelle 1: Struktur der Darstellung der Praxisbeispiele

Subjektbezogenes Handeln

Praxisbeispiel Nr. 001	Job-Carving im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie ein Werkstattbeschäftigter während eines Praktikums schrittweise an verschiedene Tätigkeiten herangeführt wurde von der Fachkraft im Betrieb. Erst wurden Tätigkeiten unter Aufsicht übernommen, später konnten diese selbstständig durchgeführt werden und zusätzliche Tätigkeitsbereiche, angepasst an den Werkstattbeschäftigten, ergänzend dazu übernommen werden.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Ja, bei mir ging das damals los, als ich bei der Firma angefangen hatte, da habe ich auch Praktikum gemacht, [...] und dann hatte ich, mich immer bei den Vorgesetzten, hat er immer gesagt, was ich zu machen hab, das hat immer gut funktioniert, und mittlerweile mache ich viele Sachen auch alleine, so Etiketten drucken, die Zylinder verpacken, und dann hat es immer nach und nach gesteigert, macht auch auf jeden Fall viel Spaß, viel Bewegung“</i></p>
Quelle	E3_Gruppendiskussion 3, Absatz 280ff.
Adressat*innen	Beschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Akteur*innen	Fachkräfte in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts
Strukturelle Rahmung	Während des Praktikums in einem Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarkts (aber auch auf Außenarbeitsplätzen, Budget für Arbeit etc. übertragbar)
Handlungsleitende Dimension Mensch	Stärke-Perspektive; Ressourcenorientierung;
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Orientierung an den individuellen Fähigkeiten der Einzelperson, unterstützt durch vorhandene Fachkräfte zur Umsetzung von Tätigkeiten im eigenen Betrieb
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Schrittweise Übernahme von Tätigkeiten, orientiert an den vorhandenen Stärken der Einzelperson, Training on the job

Tabelle 2: Praxisbeispiel 001

Praxisbeispiel Nr. 002	Job-Carving im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt aus Sicht eines Arbeitgebenden die Haltung, Menschen im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt innerhalb des eigenen Betriebes schrittweise an Tätigkeitsbereiche heranzuführen. Dementsprechend werden die Voraussetzungen zur Zusammenarbeit vornehmlich im Zwischenmenschlichen beschrieben. Solange es menschlich passt, könne man alles andere dann schrittweise umsetzen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„also ich finde, das muss immer so vom Nasenfaktor her passen. Also, als der vom Arbeitsamt gesagt hat, was muss denn Ihre Azubi ne können, da sage ich, es wäre toll, wenn Sie guten Tag auf Wiedersehen bitte und Danke sagen könnten, den Rest mache ich selber. Weil, ist halt so und so finde ich das auch. Also, wenn mir jemand gegenüber sitzt, dann muss das einfach passen. Und dann arbeitet man sich da einfach drauf hin und entweder man stellt fest, es passt oder aber derjenige entwickelt sich dann halt in die andere Richtung.“</i></p>
Quelle	AGI_10, Absatz 37
Addressat*innen	Beschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Akteur*innen	Fachkräfte in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts
Strukturelle Rahmung	Im Betrieb des allgemeinen Arbeitsmarkts während der Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses
Handlungsleitende Dimension Mensch	Ressourcenorientierung: Soziale Kompetenzen werden als zentrale Ressource für die berufliche Entwicklung genutzt
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Die Passung zwischen Person und Betrieb wird als Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit verstanden
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Kompetenzen werden schrittweise und praxisnah im Arbeitsprozess entwickelt

Tabelle 3: Praxisbeispiel 002

Praxisbeispiel Nr. 003	Begleitung von Menschen im Übergang durch das Budget für Arbeit
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie versucht wird, Werkstattbeschäftigte im Rahmen eines Jobcoachings bedarfsweise im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch bekannte Fachkräfte aus der WfbM heraus zu begleiten.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Wir haben auf jeden Fall mal, äh, Jobcoaching, äh, gemacht, das ist ja so ein eigenes Instrument, äh, ich weiß aber, dass wir selber, das, äh, muss ich aber tatsächlich unseren Bereichsleiter, ähm, fragen, wir, wir haben ja von Abstand, äh, genommen, so vom klassischen Modell des Jobcoachings, weiß gar nicht, ob wir überhaupt noch aktuelle Fälle haben, die so, äh, unter diesem Titel laufen, und nutzen halt eher, äh, das Budget für Arbeit und dort dann die Mittel, die es halt für die Begleitung, für stundenweise Begleitung gibt. Das ist halt, da wo es halt gelingt, Menschen sozialversicherungspflichtige Beschäftigung über Budget für Arbeit zu vermitteln und dort eine Begleitung erforderlich ist, da versuchen wir natürlich, uns ins Spiel zu bringen und darüber stehen ja dann Mittel zur Verfügung, um das auch, ähm, ja, äh, personell und wirtschaftlich dann auch darstellen zu können.“</i></p>
Quelle	GFI_E0, Absatz 55
Addressat*innen	Beschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Akteur*innen	Fachkräfte aus WfbM
Strukturelle Rahmung	Im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkts (auch auf Praktika, Außenarbeitsplätze, Budget für Arbeit etc. übertragbar)
Handlungsleitende Dimension Mensch	Stärke-Perspektive; Ressourcenorientierung;
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Orientierung an den individuellen Fähigkeiten der Einzelperson, Unterstützung am Arbeitsplatz im Betrieb durch Fachkräfte der WfbM
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Begleitung vor Ort am Arbeitsplatz

Tabelle 4: Praxisbeispiel 003

Gruppenbezogenes Handeln

Praxisbeispiel Nr. 004	Digitale Verwaltungsgruppe als Arbeitsgruppe in der WfbM
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt die Tätigkeiten einer digitalen Verwaltungsgruppe als Arbeitsgruppe innerhalb einer Werkstatt, in der Menschen mit ausreichend Kompetenzen im Umgang mit Computern in die tagtägliche Verwaltungsarbeit eingebunden werden, sodass ihnen ein sehr digitales Beschäftigungsfeld zur Verfügung gestellt wird.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview:</p> <p>„I [00:14:46]: [...] Ihr seid ja, wenn ich das richtig verstanden habe, so wie es mir angekündigt wurde, alle in der Verwaltung hier tätig. Das heißt, ihr arbeitet, wenn ich es richtig verstanden habe, tagtäglich auf dem Computer und so. Wie sieht denn euer Arbeitsalltag so aus? Könnt ihr mir das mal beschreiben, was ihr da so macht? [...]</p> <p>B04 [00:15:45]: Ich arbeite viel mit Excel. Aber da ist eine Tabelle vorgegeben, ich tippe das da mehr oder weniger nur ein. (I: Ja.) Ja, Outlook. E-Mails. Kalender angucken, was den Tag so ansteht. Teams. Ja, Teams. Was arbeiten wir denn noch?</p> <p>B05 [00:16:12]: Word? (B04: Ja.) Ich arbeite noch mit, oder wir beide arbeiten noch mit Vivendi. Machst du das auch? [...]</p> <p>I [00:16:44]: Also ihr gebt da dann Daten voneinander ein. Was muss ich mir da vorstellen? Was für Daten gebt ihr da ein? Wer krank ist oder was macht man damit?</p> <p>B02 [00:16:53]: Ja auch zum Beispiel.</p> <p>I [00:16:54]: Bitte? (B02: Ja auch, zum Beispiel) Das heißt, da geht es ein bisschen um Personalverwaltung, sag ich mal. Wer ist krank, wer ist gesund? Solche Daten. Für die Werkstatt hier oder für wen?</p> <p>B02 [00:17:09]: Für die Werkstatt.“</p>
Quelle	E6_GD_gem_2, Absatz 64ff.
Adressat*innen	Werkstattbeschäftigte mit Interesse an digitalen und administrativen Tätigkeiten
Akteur*innen	Fachkräfte und Beschäftigte innerhalb der Verwaltungsgruppe
Strukturelle Rahmung	Innerhalb der WfbM als spezialisierte Arbeitsgruppe im Verwaltungsbereich
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstwirksamkeit: Individuelle digitale Kompetenzen und Interessen werden gezielt genutzt und gefördert
Handlungsleitende Dimension Organisation	Vielfältige Auswahlmöglichkeiten: Die WfbM schafft differenzierte, realitätsnahe Arbeitsangebote in der Verwaltung
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Kompetenzorientierung: Digitale Kompetenzen werden praxisnah im Arbeitsalltag aufgebaut und erweitert

Tabelle 5: Praxisbeispiel 004

Praxisbeispiel Nr. 005	Digitale Tafel im Werkstattalltag
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt den Einsatz einer digitalen Tafel im Werkstattalltag, über die Informationen aus der Werkstatt an die Beschäftigten übermittelt werden. Diese können dort selbstständig Informationen abrufen, bei Bedarf werden Inhalte durch Beschäftigte eingelesen, um eine niedrigschwellige Vorlesefunktion bereit zu halten, die durch den Einbezug von Beschäftigten zusätzlich positiv wahrgenommen wird.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Wir haben so eine virtuelle Tafel vorne stehen, da können die Leute sich Essen bestellen. Wir haben Beschäftigten, der spricht das ein, wie zum Beispiel für die Essensmeldung. Dann brauchen wir nur noch auf Bild drücken, weil wir machen unsere Essensmeldung über dieses Gerät oder über Handys und dann gibt es verschiedene Informationssachen, die halt wirklich wie so ein schwarzes Brett sind, aber auch in einfacher beziehungsweise leichter Sprache und wirklich, dass auch viele Dinge auch vorgelesen werden von Beschäftigten. Da haben wir einen bei uns sitzen, der liest den Essensplan vor, der liest die News vor und das sind schon Hilfsmittel, die bei uns angewendet werden. Wo ich sage, dass das vielen Menschen mit Behinderung wirklich hilft.“</i></p>
Quelle	LAG-WR_2, Absatz 101
Addressat*innen	Beschäftigte der WfbM
Akteur*innen	Fachkräfte sowie beteiligte Beschäftigte (z.B. Sprecher*innen)
Strukturelle Rahmung	Innerhalb der Werkstatt und ergänzend über digitale Endgeräte nutzbar
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Informationen werden niedrigschwellig, selbstbestimmt und bedarfsorientiert zugänglich gemacht.
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Digitale Lösungen ersetzen und erweitern klassische Informationsstrukturen inklusiv
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation: Digitale Kompetenzen und Mitwirkung werden durch aktive Nutzung und barriere reduzierte Anwendungen gefördert

Tabelle 6: Praxisbeispiel 005

Praxisbeispiel Nr. 006	Einsatz von Beschäftigten als Alltagshelfende
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt den Einsatz von Beschäftigten in verschiedenen Bereichen als Alltagshelfer*innen, durch deren Einsatz Fachkräfte entlastet werden können.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Wir haben tolle Erfahrung gemacht mit Alltagshelfern. Gerade im Altenbereich ist das eine ganz, ganz tolle Geschichte, weil es wirklich eine Unterstützung der Fachkräfte dort ist und eine Entlastung halt und dementsprechend auch die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft sehr, sehr hoch ist. Diese Leute halt auch vielleicht am Anfang ein bisschen mehr zu betreuen, ein bisschen mehr mitzunehmen. Wir haben tolle Erfahrungen im Krankenhaus hier gemacht, die dann auch mit zu irgendso einer Schulung mit durften halt und da wirklich mit ins Team relativ schnell integriert wurden. Das sind tolle Geschichten, wo man merkt, okay, da steht halt auch schon mal die Belegschaft bzw. die die Leitung dahinter und trägt das halt auch in die Belegschaft mit rein.“</i></p>
Quelle	E0_EI_Pretest_2, Absatz 45
Addressat*innen	Werkstattbeschäftigte mit Interesse an praxisnahen Unterstützungsaufgaben
Akteur*innen	Fachkräfte in Einsatzstellen und Werkstattbeschäftigte
Strukturelle Rahmung	In externen Einrichtungen im Rahmen kooperativer Einsatzmodelle
Handlungsleitende Dimension Mensch	Stärke-Perspektive: Individuelle Fähigkeiten werden durch sinnstiftende Tätigkeiten im Team sichtbar gemacht
Handlungsleitende Dimension Organisation	Gemeinwesenansatz: Kooperationen ermöglichen arbeitsmarktnahe Einsatzfelder für Beschäftigte
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Kompetenzen werden durch praktische Erfahrungen im realen Arbeitskontext entwickelt

Tabelle 7: Praxisbeispiel 006

Praxisbeispiel Nr. 007	Einbezug von Beschäftigten in die Erstellung von Lerninhalten
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt den Einbezug von Beschäftigten in der Erstellung digitaler Bildungsformate.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Wir haben die mobile Plattform irgendwann eingeführt, die hatte dann irgendwann auch hier bei uns Einzug gehalten und spätestens als wir das freie Internet hatten, haben wir das dann halt auch hier forciert. Das war für die auch ein großer Mehrwert, auch über das iPad, lässt sich das darüber sehr gut steuern. Und ein zweiter Faktor, der halt auch eine positive Begründung hervorgerufen hat, war die Möglichkeit, dass wir die Teilnehmer dran gesetzt haben. Wir haben im Fachbereich eins, bei uns Montage, haben wir zwei Computerarbeitsplätze eingerichtet, weil wir einen relativ hohen Bedarf haben an Leuten, die Bürotätigkeiten gerne machen möchten. Und wir haben einen Teilnehmer, der möchte sowieso gerne Sprecher werden oder der war schon in verschiedenen Bereichen halt auch schon mal als ähm als Synchronsprecher. Und der hat uns ein paar Inhalte vertont und einen Kollegen zu hören, einen anderen Teilnehmer zu hören, der eine Qualifizierungseinheit vorliest, das hat auch noch mal so einen richtig coolen Effekt gehabt, dass die Leute gesagt haben, oh, das muss ich mir auch mal anschauen oder das ist doch [Eigennamen], das war schon ganz gut gewesen. Natürlich kann ich das auch digital mit verschiedenen Plugins machen, aber wir haben festgestellt, dass ist viel cooler, wenn das jemand macht, dessen Stimme man kennt.“</i></p>
Quelle	E0_EI_Prestest_2, Absatz 24
Addressat*innen	Beschäftigte der WfbM als Lernende und Mitwirkende
Akteur*innen	Fachkräfte und aktiv beteiligte Beschäftigte
Strukturelle Rahmung	Innerhalb digitaler Lernangebote und arbeitsbegleitender Maßnahmen
Handlungsleitende Dimension Mensch	Partizipation: Individuelle Fähigkeiten werden durch aktive Mitgestaltung sichtbar und gestärkt
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Lernprozesse werden partizipativ und nutzer*innennah gestaltet
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Lernen wird durch Beteiligung und Identifikation nachhaltig unterstützt

Tabelle 8: Praxisbeispiel 007

Praxisbeispiel Nr. 008	Darstellung der Lebenswelt von Beschäftigten in Bildungsangeboten
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt den bewussten Einbezug der Lebenswelt von Beschäftigten und ihnen bekannten Umgebungen innerhalb selbst erstellter Lerneinheiten, weil so erstellte Inhalte nach Erfahrung der Fachkräfte besonders gut angenommen werden.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Gerade mit PowerPoint-Präsentationen kann man solche Tests super abheben. Also gerade indem man dann sagt, zurück in die Folie zum Lernen, da kann man auch ein Video abspielen, um das zu erklären. Also es nicht so textlastig machen. (.) Und auch ganz viel für unsere Personen ist ja immer so, wenn sie das auf dem Bild nicht kennen, gar nichts, kein Hintergrund, die Tische sehen ganz anders aus, die Menschen, die drauf sind, dann ist es schwierig, das zu adaptieren, dass das, was für mich ist. Wenn wir aber in unserem Alltag unsere Werkbank fotografieren oder der Gruppenleiter erklärt das auf dem Video oder mit dem Bild, (.) das kommt, den sehe ich gerne, jetzt erzählt er mir, wie das geht. Und auch weil sie diese realen Begegnungen auch schon kennen.“</i></p>
Quelle	E1_EI 2, Absatz 152
Adressat*innen	Beschäftigte der WfbM
Akteur*innen	Fachkräfte der WfbM
Strukturelle Rahmung	Innerhalb praxisnah gestalteter Bildungsangebote
Handlungsleitende Dimension Mensch	Lebensweltorientierung: Vertraute Kontexte erleichtern das Verständnis und die Aneignung von Lerninhalten
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Bildungsangebote werden systematisch an reale Arbeitskontexte angepasst
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Praxisnahe und visuelle Inhalte fördern nachhaltige Lernprozesse und Methodenvarianz, unterstützt durch Barrierereduktion (z.B. Videos statt Text)

Tabelle 9: Praxisbeispiel 008

Praxisbeispiel Nr. 009	Förderung digitaler Teilhabe von Beschäftigten durch individualisierte Zugänge
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie die selbstbestimmte digitale Teilhabe an Bildungsangeboten in einer WfbM dadurch gestärkt wird, dass die Beschäftigten eigene Zugangsmöglichkeiten zu den Bildungsangeboten ausgehändigt bekommen, welche auch außerhalb der Werkstatt genutzt werden können, beispielsweise um in der Freizeit Bildungsangebote zu nutzen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„I01 [00:14:33]: Sie hatten ja auch gesagt, jeder bekommt einen Zugang im Berufsbildungsbereich. Das heißt, die könnten über ihr Passwort, über die Kennung auch von zu Hause aus zugreifen?“</i></p> <p><i>B01 [00:14:43]: Genau, genau. Also wir machen das ja tatsächlich so, dass ich mich da auch ein bisschen absichere, dass wenn wir uns starten, Berufsbildungsbereich, und das schreibt mir auch jeder, dass sie das Passwort bekommen, aber dann halt auch nicht an Dritte weitergeben und dann können die das mit nach Hause nehmen. Ob sie es dann nutzen, das weiß ich nicht, aber es steht ihnen offen, weil der natürlich dann nur für die bestimmt ist. (.) Und das finde ich auch sehr schön, dass die Firma diese Möglichkeit bietet zu sagen, das ist uns wichtig. Und dass ja quasi didab einkaufen und das den Teilnehmenden zur Verfügung stellen.</i></p> <p><i>I01 [00:15:15]: Wir haben ja gerade auch das Beispiel genannt mit, wie melde ich mich krank, dass man dann vielleicht auch von zu Hause aus nochmal überlegen könnte, da war doch noch ein Video und ich gucke mir das nochmal an. Dann eben in die Umsetzung kommt und versucht es dann gleich richtig zu machen.</i></p> <p><i>B01 [00:15:30]: Genau, das wäre wünschenswert. Das wäre schön, wenn das so klappen würde.“</i></p>
Quelle	E3_EI 6, Absatz 21ff.
Addressat*innen	Beschäftigte der WfbM im Berufsbildungsbereich
Akteur*innen	Fachkräfte der WfbM
Strukturelle Rahmung	Zugänge zu digitalen Lernplattformen innerhalb und außerhalb der WfbM
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Individuelle Zugänge ermöglichen eine eigenständige Nutzung von Bildungsangeboten
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Digitale Infrastruktur wird so gestaltet, dass Lernen ortsunabhängig möglich ist
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Selbstgesteuertes Lernen wird durch flexible Zugänge gefördert

Tabelle 10: Praxisbeispiel 009

Praxisbeispiel Nr. 010	Digitale Sprechstunde der Werkstatträ*innen
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie die Einrichtung einer digitalen Sprechstunde durch die Werkstatträ*innen einerseits das Beratungsangebot für Beschäftigte erweitert. Andererseits beschreiben die Werkstatträ*innen aber ebenfalls eine Erweiterung der eigenen Kompetenzen, die durch den stetigen Einsatz digitaler Geräte beobachtet werden konnte.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview:</p> <p>„FK2 [00:15:55]: Ich würde gerne darauf antworten wollen. [FK1] und ich führen einmal im Monat eine Sprechstunde für die Mitglieder durch, wo die Mitglieder sich wirklich beratende Unterstützung für sich und für ihre Arbeit holen können. Und das findet dann digital statt.</p> <p>I1 [00:16:17]: Okay. Was für Geräte nutzen Sie, [FK2]?//FK2: iPads.// iPads, okay. Also das ist so das Mittel der Wahl, mit dem Sie arbeiten, auch im Verband. Und Sie sind ja freigestellt, insofern kann ich die Frage ja nicht richtig stellen, so im Alltag, also außerhalb des Verbandes, was nutzen Sie da? Smartphone oder ist das immer iPad?//FK2: Beides.// Okay. (...) Okay. [FK1]?</p> <p>FK1 [00:16:53]: Also ich sage mal, das ging los, wir vom Vorstand der Landesarbeitsgemeinschaft haben sich die Tablets angeschafft, als es losging mit Corona, ne, logisch wie die meisten Menschen, als klar war, dass man sich nicht mehr face to face treffen wird, zunächst. Also dann gab es die Tablets, diese iPads und ich sage optimal, seit der Corona, seit ich mehr digital arbeite, habe ich keine Akten mehr oder sonst was. Früher bin ich noch mit Aktenordner durch die Gegend, kennen Sie vielleicht auch noch. Einen Aktenschrank brauche ich nicht mehr, keine Akten, also es ist wunderbar.“</p>
Quelle	E3_EI 6, Absatz 21ff.
Addressat*innen	Beschäftigte der WfbM
Akteur*innen	Werkstatträ*innen und unterstützende Fachkräfte
Strukturelle Rahmung	Digitale Kommunikationsformate innerhalb der Interessenvertretung
Handlungsleitende Dimension Mensch	Partizipation: Beschäftigte erhalten niedrigschwelligen Zugang zu Beratung und Mitbestimmung
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Digitale Formate erweitern bestehende Beteiligungsstrukturen
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Digitale Kompetenzen und Selbstvertretung werden aktiv gestärkt

Tabelle 11: Praxisbeispiel 010

Praxisbeispiel Nr. 011	Peer-Support innerhalb der WfbM
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie Personen innerhalb der Werkstatt sich gegenseitig bei fachlichen und alltagspraktischen Fragen (z.B. Umgang mit digitalen Geräten) unterstützen und sich dadurch wechselseitig Orientierung und Sicherheit bieten.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„B [00:21:28]: Mir geben andere Menschen Sicherheit. Dass ich immer weiß, irgendwer bei uns hier in der [Name Standort 1] hat noch mal mehr Wissen als ich zum Beispiel was Laptop angeht. Beim Handy ist es so, da weiß ich zum Beispiel, dass ein paar von hier auch noch besser wissen als ich. Und das gibt mir dann halt die Sicherheit, okay, ich weiß, ich kann hier am nächsten Tag wieder in die [Name Standort 1] kommen und habe so meine Leute, wo ich weiß, wenn ich ein Problem habe, was ich nicht alleine zurechtkomme, ich kann die Person ansprechen.“</i></p>
Quelle	E1_GD4, Absatz 88
Adressat*innen	Beschäftigte aus WfbM
Akteur*innen	Beschäftigte als gegenseitige Unterstützende (Peers)
Strukturelle Rahmung	Innerhalb des Werkstattalltags als informelle, kollegiale Unterstützungsstruktur
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstwirksamkeit: Gegenseitige Unterstützung stärkt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und soziale Einbindung und schafft dadurch Sicherheit
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Die Organisation ermöglicht und fördert eine offene, unterstützende Austauschkultur unter Beschäftigten als Teil der Lernkultur
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment / Peer-Learning: Kompetenzen werden durch wechselseitiges Lernen und praktische Unterstützung im Alltag aufgebaut

Tabelle 12: Praxisbeispiel 011

Institutionelles Handeln

Praxisbeispiel Nr. 012	Einsatz eines Empowermentbeauftragten in der eigenen WfbM
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt die Tätigkeitsbereiche einer Fachkraft, die in ihrem Unternehmen als Beauftragter für Empowerment eingesetzt wird, um gezielt Beschäftigte zu stärken und die Arbeit der Werkstatträt*innen zu unterstützen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Ich bin bei uns im Unternehmen Beauftragter für Empowerment. Relativ schwieriges Wort. Das heißt, ich gucke im Unternehmen, was wir machen können, um unsere Beschäftigten selbst zu stärken, damit sie sich selber gut vertreten können und darf seit acht Jahren die Werkstatträte unter anderem unterstützen, unsere Bewohnerbeiräte.“</i></p> <p><i>„also meine Aufgabe ist überwiegend Beauftragter für Empowerment, das heißt, ich bin für die Selbststärkung der Menschen mit Beeinträchtigungen im Unternehmen seit acht Jahren zuständig und unterstütze unsere Werkstatträte und Bewohnerbeiräte in ihren Aufgaben. Ich versuche dementsprechend so viele Informationen in leichter Sprache und verständlich, äh, ja, zu erarbeiten, dass die Menschen, die dort gewählt sind von ihren Kolleginnen und Kollegen, ähm, eine gute, gute Info haben, auch gute Entscheidungen für die Beschäftigten dementsprechend fällen können. Das ist eigentlich so die Hauptaufgabe.“</i></p>
Quelle	TL_SH_1, Absatz 16 / E5_EI_6, Absatz 3
Addressat*innen	Beschäftigte der WfbM und Interessenvertretungen
Akteur*innen	Empowermentbeauftragte und Werkstatträt*innen
Strukturelle Rahmung	Institutionalisierte Rolle innerhalb der Organisation
Handlungsleitende Dimension Mensch	Empowerment: Selbstvertretung und Selbstwirksamkeit werden gezielt gefördert
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Empowerment wird strukturell in der Organisation verankert
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation: Kompetenzen zur Mitbestimmung werden systematisch aufgebaut

Tabelle 13: Praxisbeispiel 012

Praxisbeispiel Nr. 013	Nutzung von QR-Codes im eigenen Betrieb
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel thematisiert, wie in einem Betrieb des Garten- und Landschaftsbaus, in dem auch Menschen aus dem Werkstattkontext beschäftigt werden, QR-Codes dabei unterstützen, den Umgang mit Werkzeugen und Geräten aufzufrischen. Neben der obligatorischen Schulung vorab können mit Hilfe der QR-Codes kurze digitale Inhalte abgerufen werden, um sich den Gebrauch der Werkzeuge wieder in Erinnerung zu rufen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„also wie zum Beispiel bestimmte Maschinen funktionieren (...) das haben wir schon mal digitalisiert mit einem QR-Code dass die Mitarbeiter sich auf die Maschine draufgesetzt haben dann ist vorne am Lenkrad nen QR-Code gewesen und dann ist die Maschine an sich beschrieben worden, wie sie funktioniert, wie sie angeht und das machen wir beim Winterdienst halt auch relativ häufig (.) mit diesem Trecker (.) Räämschild hoch, runter dann brauchen die bloß da drauf Sc[Wort wurde nicht zuende gesprochen], also die werden natürlich normal auch einmal vorab eingewiesen, aber wenn die unterwegs sind erste Tour fahren und dann mal nicht wissen, wie das Räämschild hoch und runter geht oder man den Streuer mit wenig oder starken [00:46:22] Splittstreuen einstellt (.) das machen wir definitiv auch“</i></p>
Quelle	Arbeitgeberbefragung_Interview 6, Absatz 81
Adressat*innen	Werkstattbeschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sowie Mitarbeitende allgemein
Akteur*innen	Arbeitgebende des allgemeinen Arbeitsmarkts
Strukturelle Rahmung	In Betrieben während des Übergangs auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt (Praktika, Außenarbeitsplätze, Budget für Arbeit etc.)
Handlungsleitende Dimension Mensch	Ressourcenorientierte Nutzung vorhandener Digitalkompetenzen (Smartphone, QR-Codes); Selbstbestimmtes, bedarfsorientiertes Angebot;
Handlungsleitende Dimension Organisation	Verbindung von genereller Schulung der Mitarbeitenden mit niedrigschwelliger, bedarfsorientierter Auffrischungsmöglichkeit für alle als inklusive Umsetzung (keine Sonderbehandlung für Beschäftigte mit Behinderung);
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Offenes Angebot, das selbstständig und selbstbestimmt genutzt werden kann als Form von Empowerment;

Tabelle 14: Praxisbeispiel 013

Praxisbeispiel Nr. 014	Persönliche Beziehungsarbeit trotz steigender Digitalisierung
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie seitens der Geschäftsführung pädagogische Konzepte genutzt werden, um Lernprozesse innerhalb der eigenen Einrichtung zu systematisieren. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit weiterhin bestehender persönlicher Formate betont, um trotz steigender selbstständiger digitalisierter Bildungsformate die Beziehungsarbeit zwischen Beschäftigten und Fachkräften zu gewährleisten.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Eine gewisse Weiterentwicklung dieser Betrachtung ist ja dann der Transfer der Lerninhalte auf digitale Inhalte, nämlich Stichwort [Software 01]. Ist pädagogisch systematisch nichts anderes eigentlich, weil dort Lerninhalte vermittelt werden, nur mit dem Unterschied, dass bei dem pädagogischen System nach Professor Dr. Gerd Grampp natürlich der Mensch vermittelt, dem Menschen etwas. Das finde ich auch gut und das sollte auf jeden Fall auch so bleiben. Das ist ganz wichtig, weil über die Beziehungsebene natürlich auch Vertrauen und pipapos aufgebaut wird, während [Software 01] natürlich sagt, also hier wird stärker an die Autonomie des Menschen mit Behinderung appelliert oder gebaut, darauf gebaut, nämlich dass der Mensch mit Behinderung auch im eigenen die Fähigkeit entwickelt, sich neue Themen zu erschließen. [00:28:17] Und eben dieses Medium digital dazu verwandt wird, das auch zu verwirklichen. Und wir haben bei der [Sozialinstitution 01] beide diese Systeme an Bord.“</i></p>
Quelle	GFI_Pretest_1, Absatz 13
Adressat*innen	Beschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Akteur*innen	Fachkräfte innerhalb der WfbM
Strukturelle Rahmung	Handlungsleitende Haltung, von der Geschäftsführung vorgegeben
Handlungsleitende Dimension Mensch	Beziehungsorientierung: Persönliche Interaktion bleibt zentral für Lern- und Entwicklungsprozesse, gleichzeitig wird die Autonomie der Beschäftigten durch digitale Anwendungen gefördert
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Digitale und analoge Formate werden bewusst miteinander verzahnt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Selbstständiges Lernen wird durch stabile Beziehungen ergänzt

Tabelle 15: Praxisbeispiel 014

Praxisbeispiel Nr. 015	Finanzierung von Maßnahmen und Innovationen über Förderprogramme
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie Einrichtungen versuchen, mit Hilfe externer Förderprogramme die Kosten für den Einsatz innovativer Techniken innerhalb der eigenen WfbM auszugleichen. Was durch die Landesrahmenverträge nicht gedeckt wird, wird so versucht, auf anderem Wege zu akquirieren, um Veränderungen in der WfbM voranzutreiben.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Parallel haben wir aber einen Antrag auch bei dem Förderprogramm DigiWohl, also Digitalisierung der Wohlfahrtspflege, gestellt. Leider noch keinen Bescheid bekommen, [00:24:41] um halt, das Ziel war jetzt hier halt eine KI einzuführen, um halt das Wissen aus der Lebenshilfe für Beschäftigte, für Bewohnerinnen und Bewohner aufbereitet und bereitstellt. Also quasi ein Chatbot, der auf das Unternehmenswissen zugreifen kann und wo ich als Beschäftigter der BfBM beispielsweise bestimmte Qualifikationsblätter abfragen kann und Ähnliches.“</i></p>
Quelle	GFI_E0, Absatz 37
Addressat*innen	WfbM als Einrichtung
Akteur*innen	Geschäftsführende / Leitungskräfte
Strukturelle Rahmung	Handlungsleitende Haltung, von der Geschäftsführung vorgegeben
Handlungsleitende Dimension Mensch	Ressourcenorientierung: Innovative Angebote werden zugunsten der Beschäftigten ermöglicht
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Externe Ressourcen werden strategisch zur Weiterentwicklung genutzt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Innovation: Neue Technologien eröffnen zusätzliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Tabelle 16: Praxisbeispiel 015

Praxisbeispiel Nr. 016	Bereitstellung von Fachkräften zur Auseinandersetzung mit Innovationen
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie eine Fachkraft innerhalb der Einrichtung damit beauftragt wird, digitaltechnische Innovationen (im vorliegenden Beispiel den Einsatz von KI) für die eigene Einrichtung zu eruieren und insbesondere mit Hinblick auf die Klient*innen Einsatzmöglichkeiten auszuloten.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Was wir halt machen im Rahmen von arbeitsbegleitenden Maßnahmen, die wir ja als WfbM auch anbieten, da haben wir einen Kollegen, der hat jetzt so das [unv.] relativ neu, auch das Thema, auch dort das Thema KI, also einfach so das [00:34:15] sehr alltagsnahe Heranführen und Nutzungsmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz, das zu erschließen, um beispielsweise KI aus Sicht von Beschäftigten zu nutzen, nehmen wir mal einen Behördenbrief in verständliche Sprache zu übersetzen oder ähnliches halt.“</i></p>
Quelle	GFI_E0, Absatz 50
Addressat*innen	WfbM als Einrichtung
Akteur*innen	Geschäftsführende / Leitungskräfte, Spezialisierte Fachkraft für Digitalisierung/Innovation
Strukturelle Rahmung	Handlungsleitende Haltung, von der Geschäftsführung vorgegeben
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Digitale Werkzeuge werden zur eigenständigen Alltagsbewältigung genutzt
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Innovationen werden gezielt in bestehende Strukturen integriert
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Digitale Kompetenzen werden alltagsnah vermittelt

Tabelle 17: Praxisbeispiel 016

Praxisbeispiel Nr. 017	Unternehmerfrühstück als Netzwerktreffen zwischen WfbM und Arbeitgebenden
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt den Aufbau eines Unternehmerfrühstücks als Netzwerktreffen für Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarkts und Institutionen der Eingliederungshilfe.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Wir sind jetzt gerade dabei, das haben wir in diesem Jahr einmal gemacht, ein Unternehmerfrühstück. Das machen wir auch im nächsten Jahr. Wo wir Unternehmerinnen und Unternehmer einladen zu uns und eine Lebenshilfe, um ein bisschen Werbung zu machen für den Personenkreis aus den WfbMs und für die Möglichkeiten, diesen Personenkreis zu beschäftigen. Wir sind da gerade dabei, neue Arbeitsplätze zu finden, um da quasi noch ein bisschen die Kurve nach oben zu bekommen. Aber ansonsten, die Frage war ja, wie ist da gerade die Entwicklung? [00:10:42] Wir sind da auf einem konstanten Level.“</i></p>
Quelle	GFI_E0, Absatz 14
Addressat*innen	WfbM und Arbeitgebende
Akteur*innen	Geschäftsführende / Leitungskräfte in WfbM Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarkts
Strukturelle Rahmung	Netzwerkveranstaltung im regionalen Kontext
Handlungsleitende Dimension Mensch	Teilhabe: Neue Beschäftigungsmöglichkeiten werden für Beschäftigte erschlossen
Handlungsleitende Dimension Organisation	Gemeinwesenansatz / Sozialraumorientierung: Regionale Netzwerke werden aktiv aufgebaut und gepflegt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation: Austausch fördert gegenseitiges Verständnis und Kooperation

Tabelle 18: Praxisbeispiel 017

Praxisbeispiel Nr. 018	Bewerbung positiver Übergänge auf Social Media
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie der erfolgreiche Übergang eines Beschäftigten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt von der abgebenden Werkstatt als entsprechender Erfolg beworben und öffentlich honoriert wird. Dies dient dazu, Erfolge sichtbar zu machen und als solche zu zelebrieren, was ebenfalls eine positive Wirkung auf andere Beschäftigte haben kann.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Also beispielsweise als unser Auszubildender, der über das Budget für Ausbildung, seine Ausbildung hier bei uns absolviert hat, dann gab's da halt auch eine kleine Story auf Social Media mit Foto und Gratulation und dergleichen.“</i></p>
Quelle	GFI_E0, Absatz 71
Addressat*innen	Beschäftigte und Öffentlichkeit
Akteur*innen	WfbM und ggf. Arbeitgebende
Strukturelle Rahmung	Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung
Handlungsleitende Dimension Mensch	Anerkennung: Erfolge werden sichtbar gemacht und gewürdigt
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Öffentlichkeitsarbeit unterstützt die Öffnung zum Arbeitsmarkt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Positive Beispiele stärken Motivation und Selbstvertrauen

Tabelle 19: Praxisbeispiel 018

Praxisbeispiel Nr. 019	Schaffung von möglichst arbeitsmarktnahen Arbeitsgruppen in WfbM in der Tourismusbranche
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie eine WfbM in der Touristikbranche eigene Arbeitsgruppen geschaffen hat. Diese Einsätze in einem einrichtungseigenen Feriendorf lassen sich faktisch kaum noch von einer Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt unterscheiden, gelten aber strukturell als WfbM. So ist es möglich, Beschäftigten eine möglichst arbeitsmarktnahe Beschäftigung zu ermöglichen, sie aber gleichzeitig begleiten zu können in einem für sie passenden Rahmen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>I2 [00:57:43]: Also Sie meinen jetzt Entgelte für die Außenarbeitsplätze? B [00:57:47]: Es sind ja keine Außenarbeitsplätze in dem Sinne. Also wenn Werkstattbeschäftigte bei uns im Feriendorf in [Ortsname] arbeiten, dann die arbeiten ja von Montag bis Sonntag, also entsprechend der Dienstpläne, und arbeiten im Zweischichtsystem. Und da wünsche ich mir wirklich, dass wir höhere Entgelte auch zahlen könnten. Weil das sind quasi ja Außenarbeitsplätze, wenn Sie so wollen. Das hat ja wenig mit Werkstatt zu tun im klassischen Sinne. I2 [00:58:34]: Also, Sie sind als Dienstleister da tätig im Feriendorf zum Beispiel? B [00:58:39]: Ja, als Dienstleister nicht. Das Feriendorf ist schon eine anerkannte Werkstatt. Aber eigentlich ist es so, dass das, was die Werkstattbeschäftigten dort leisten, würden sie auch in jedem normalen Hotel leisten.“</i></p>
Quelle	GFI_E6, Absatz 85
Addressat*innen	Werkstattbeschäftigte
Akteur*innen	Fachkräfte und Leitung der WfbM
Strukturelle Rahmung	Arbeitsgruppen in arbeitsmarktnahen Arbeitsumgebungen innerhalb der WfbM
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstwirksamkeit: Beschäftigte erleben sich in realen Arbeitszusammenhängen
Handlungsleitende Dimension Organisation	Tätigkeitsbezogene Kompetenzentwicklung: Arbeitsstrukturen orientieren sich am allgemeinen Arbeitsmarkt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Kompetenzen werden unter realen Bedingungen entwickelt

Tabella 20: Praxisbeispiel 019

Praxisbeispiel Nr. 020	Onboarding und Kurse zur Qualifizierung für und Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie Qualifizierungs-, Kennenlern- und Informationsangebote zum Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt institutionalisiert wurden, um die Leute bestmöglich auf den Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten und dabei die Betriebe, in denen Praktika und Außenarbeitsplätze angestrebt werden, direkt mit einzubeziehen, um die Beziehung zwischen Betrieb und Beschäftigten kontinuierlich aufzubauen.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Also wir haben speziell eingerichtete Vorbereitungskurse für die Qualifizierung, die heißen Vorbereitungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und jetzt in der ausgelagerten Arbeitsgruppe, die wir jetzt gerade gestartet haben, haben wir das jetzt auch mal Onboarding genannt, weil das ist es letztendlich. Also wir bereiten sehr gut im Vorfeld vor. Der Kurs dient nicht nur dazu, den Mitarbeiter mit Behinderung vorzubereiten, sondern auch das Team auf der anderen Seite, dass man sich schon kennt, bevor man das erste Mal aufeinandertrifft und eigentlich sich schon bekannt ist und auch von einander weiß. Es gibt so ein Modul, das heißt jeder Mensch ist anders komisch und da erzähle ich ihm, wo ich komisch bin. Und dann hat man schon eine ganz andere Ebene, wenn man das erste Mal im Stress in der neuen Umgebung im Betrieb ist, wenn man sich schon so begegnet. Und das beginnt also Vorbereitungskurs, dann wird ein kurzes Praktikum, hoffentlich ein längeres Praktikum, dann gibt das über Jahre Praktika und bestenfalls haben wir dann den Übergang ins Budget. [00:14:49] Also wir haben eine eigene Abteilung dafür auch eingerichtet, die am Berufsbildungsbereich angehängt ist, sodass möglichst auch direkt aus dem Berufsbildungsbereich in die berufliche Integration übergewechselt werden kann und nicht erst in der Werkstatt sich eingerichtet wird.“</i></p>
Quelle	E5_EI_2, Absatz 29
Addressat*innen	Beschäftigte im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, unter Einbezug der aufnehmenden Betriebe
Akteur*innen	Fachkräfte, Betriebe und Beschäftigte
Strukturelle Rahmung	Strukturierte Übergangsprogramme innerhalb der WfbM
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Individuelle Ziele werden systematisch vorbereitet und begleitet
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Übergangsprozesse werden institutionell verankert
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Vorbereitung stärkt Handlungssicherheit im Arbeitsmarkt

Tabelle 21: Praxisbeispiel 020

Praxisbeispiel Nr. 021	Neubesetzung einer Stelle als Fachkraft im begleitenden Dienst mit Schwerpunkt Übergang
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie die Bemühungen zur Förderung des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch eine zusätzliche Fachkraft im Begleitenden Dienst mit Schwerpunkt Übergang gesteigert werden konnten.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„seit etwa zwei Jahren, haben wir einen neuen Mitarbeiter in, in, in, äh, Begleitenden Dienst, der Werkstatt. Ja, auch diese Aufgabe, den [Eigennamen], den haben Sie sicherlich kennengelernt, sehr engagiert. Wir haben, dann halbes Jahr später, nachdem er da war, [00:05:17] uns mit dem Kostenträger darauf verständigt, äh, hinsichtlich Mobilität, weil die benötigen wir, wenn wir die Betriebe anfahren. Die es auch bei uns [unverständlich] gibt, äh, um dort, äh, Geschäftsführung, Produktionsleitung direkt anzusprechen oder eben mit interessierten Werkstattbeschäftigten vor Ort uns mal Arbeitsplatz anzugucken. Für Praktikum, Außenarbeitsplatz respektive Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Gegaart oder durch die Möglichkeit dieser Mobilität sind wir da jetzt zuletzt sehr erfolgreich gewesen. Wo ich dann auch zu [Eigennamen] gehen sage: „Du, ist ja alles gut und schön, aber wenn du so weitermachst, können wir hier in zwei [00:06:01] Jahren dicht machen, weil wir haben keinen mehr in der Werkstatt.““</i></p>
Quelle	E5_EI_2, Absatz 29
Adressat*innen	Werkstattbeschäftigte im Übergang
Akteur*innen	Fachkraft im begleitenden Dienst
Strukturelle Rahmung	Spezialisierte Stelle innerhalb der WfbM
Handlungsleitende Dimension Mensch	Ressourcenorientierung: Individuelle Potenziale werden gezielt erkannt und gefördert
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Übergänge werden durch spezialisierte Strukturen unterstützt
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Individuelle Begleitung stärkt den Übergang in den Arbeitsmarkt

Tabelle 22: Praxisbeispiel 021

Praxisbeispiel Nr. 022	Digitale Aufräumhilfe mittels QR-Codes
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie durch das Engagement eines Mitarbeiters ein digitales Tool genutzt werden konnte, um mittels QR-Code herauszufinden, wohin das im eigenen Gewerk gehört, um ein selbstständiges Aufräumen zu ermöglichen und der Fachkraft entsprechende Zeit für Nachfragen zu ersparen.</p> <p>Hinweis: In diesem Beispiel geht es uns insbesondere darum, eine niedrigschwellige Lösung zu schaffen, Beschäftigte dabei zu unterstützen, Ordnung im eigenen Gewerk zu halten. Die Umsetzung, dies mit einem eigens erstellten Programm zu tun, ist jedoch außergewöhnlich. Wir empfehlen hier, Tools zu wählen, die kompatibel mit bestehenden Software-Umgebungen innerhalb der Werkstatt sind und entsprechend integriert werden können, um „Insel-Lösungen“ zu vermeiden.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„B01 [02:17:59]: Ich leite die Tischlerei in unserer Einrichtung. Und wir hatten ja auch das Projekt jetzt gemeinsam durchgeführt und den Film gedreht zur Umsetzung mit QR-Codes und Tablets. Da haben wir zur Finanzierung gesagt, es muss nicht immer das Tablet sein, was 500 Euro kostet, sondern ich habe refurbished geregelt, das heißt wieder aufgearbeitet. Die Geräte haben 54 Euro pro Stück gekostet. Die sind technisch vielleicht von 2018, aber für das, was ich machen möchte, vollkommen ausreichend. Und ich habe mir über KI selbst beigebracht, wie ich eine App bei Apple-Geräten herstellen kann. Das können die alles. Und habe ein ganz simples Programm entwickelt, was in der Lage ist, einen QR-Code zu scannen. Und bei mir ist das Beispiel, ein Ordnungssystem in der Tischlerei zu etablieren. Und der Beschäftigte kann den QR-Code von einer Sprühdose abfotografieren [02:19:00] und bekommt dann den Schrank eingeblendet mit der Position, wo er dieses Teil positionieren soll, wenn er aufräumen soll [...] Das schafft mir eine Arbeitsentlastung.“</i></p>
Quelle	Dieses Beispiel wurde auf der Abschlusstagung im Rahmen der Podiumsdiskussion benannt und wurde nachträglich ergänzt
Adressat*innen	Werkstattbeschäftigte in Arbeitsgruppen
Akteur*innen	Fachkraft im begleitenden Dienst
Strukturelle Rahmung	Ausstattung der Werkstatt mit entsprechenden QR Codes / Tools
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Beschäftigte werden zur selbstständigen Arbeit befähigt
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Gewerke werden als Ganzes mit dem digitalen Tool ausgestattet
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Selbstständiges Aufräumen stärkt die Wirkungsmächtigkeit der Beschäftigten

Tabelle 23: Praxisbeispiel 022

Sozialpolitisches Handeln

Praxisbeispiel Nr. 023	Schaffung einer Arbeitgeberdatenbank
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie eine regionale Datenbank geschaffen wurde, in der Arbeitgeber*innen vorhandene Möglichkeiten des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt für Beschäftigte aus WfbM hinterlassen und bewerben können, sodass dies von der WfbM aufgegriffen und in einen Matchingprozess überführt werden kann.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Und haben auch eine Arbeitgeberdatenbank beim [Landkreis E5] zusammen aufgebaut. (.) [00:47:12] Das heißt, ich kann als Arbeitgeber beim Kreis meine, oder auch bei uns seine Adresse hinterlassen. Das fließt in eine gemeinsame Datenbank und wir matchen dann, wer hat da jemanden mit dem Profil. Das haben wir gemacht und das ist sehr erfolgreich.“</i></p>
Quelle	GFI_E5, Absatz 61
Addressat*innen	WfbM als Einrichtung, regionale Arbeitgebende
Akteur*innen	Arbeitgebende, Fachkräfte in WfbM
Strukturelle Rahmung	Standortübergreifende Plattform, aufgebaut zusammen mit Arbeitgebenden als Kooperationspartner*innen
Handlungsleitende Dimension Mensch	Teilhabe: Passende Arbeitsmöglichkeiten werden für Beschäftigte erschlossen
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Digitale Matchingprozesse vernetzen Angebot und Nachfrage
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation: Zusammenarbeit zwischen Akteur*innen wird strukturell unterstützt

Tabelle 24: Praxisbeispiel 023

Praxisbeispiel Nr. 024	Informationsveranstaltungen für Kooperationspartner*innen
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie eine WfbM gezielt Informationsveranstaltungen für Kooperationspartner*innen plant und umsetzt, um wichtige Informationen (z.B. zum Budget für Arbeit) zugänglich zu machen und die Zusammenarbeit mit Akteur*innen des allgemeinen Arbeitsmarkts zu stärken.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„also als erstes haben wir [...] eine Informationsveranstaltung gemacht. Und zwar eine Informationsveranstaltung überhaupt schon mal zum Budget für Arbeit. Das war überhaupt nicht bekannt, wie die Rahmenbedingungen sind. Und bei der Informationsveranstaltung waren die [Integrationsfachdienst 1], [Integrationsfachdienst 2], der Kreis und wir. Wir sind da schon zu viert aufgetreten. (..) So und haben ganz viele Fragen beantwortet. Es gab natürlich auch was Leckeres zu essen, das ist immer wichtig. Dann kommen die auch. Und dann hatten wir die ersten 80 Arbeitgeber quasi motiviert. „Das wusste ich ja gar nicht.“ und dann waren auch so berechnete Fragen. Risiko, sag ich „Nein, es gibt ein Rückkehrrecht in die Werkstatt. Und wenn das nicht funktioniert, dann werden wir alle dafür sorgen, dass sie da nicht“, die hatten ein bisschen Angst, dass sie sich binden.“</i></p>
Quelle	GFI_E5, Absatz 61
Adressat*innen	Arbeitgebende und Kooperationspartner*innen
Akteur*innen	WfbM und weitere Institutionen
Strukturelle Rahmung	Veranstaltungen im regionalen Netzwerk
Handlungsleitende Dimension Mensch	Teilhabe: Zugänge zum Arbeitsmarkt werden durch Aufklärung verbessert
Handlungsleitende Dimension Organisation	Gemeinwesenansatz / Sozialraumorientierung: Kooperationen werden aktiv aufgebaut
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: Wissenstransfer reduziert Unsicherheiten bei Arbeitgebenden

Tabella 25: Praxisbeispiel 024

Praxisbeispiel Nr. 025	Netzwerktreffen für Kooperationspartner*innen
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie eine WfbM gezielt Netzwerktreffen für Kooperationspartner*innen des allgemeinen Arbeitsmarktes organisiert, die von Arbeitgebenden gerne genutzt werden, weil sie dort auch mit anderen Firmen aus der Region in Berührung kommen. Dementsprechend schafft die WfbM hier eine Plattform, von der beide Seiten profitieren.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview: <i>„Und es ist tatsächlich so, wir laden da mal zum Grillen ein und so weiter. Wir machen ganz viel auf emotionaler Ebene. Da geht man gerne hin, weil man trifft nämlich auch andere Firmen. Wir sind inzwischen bekannt für, wenn man bei uns da hingehet, dann kann man nebenbei noch Geschäfte machen. Also nicht mit uns, aber untereinander. (...) Und deswegen kommt man dann auch gerne. Und dann sieht man sich auch mal. Und dann mit dem wollte ich schon immer mal sprechen. (..) Also das hat sich sehr, sehr bewährt. Und wir sind wirklich, im Sommer grillen wir. Und dann gibt es diverse Netzwerktreffen, wo es dann auch wirklich nett ist.“</i></p>
Quelle	GFI_E5, Absatz 63
Addressat*innen	Arbeitgebende und WfbM
Akteur*innen	Unternehmen und Fachkräfte
Strukturelle Rahmung	Regelmäßige Netzwerkveranstaltungen
Handlungsleitende Dimension Mensch	Teilhabe: Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen durch persönliche Kontakte
Handlungsleitende Dimension Organisation	Gemeinwesenansatz / Sozialraumorientierung: Netzwerke fördern regionale Zusammenarbeit
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation: Austausch stärkt gemeinsame Lösungsfindung

Tabelle 26: Praxisbeispiel 025

Praxisbeispiel Nr. 026	Aufbau einer regionalen, werkstattübergreifenden Interessensgruppe
Beschreibung	<p>Das vorliegende Beispiel beschreibt, wie mehrere WfbM in einem Bundesland sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsam den Land gegenüber verhandeln zu können und in Auftragsfällen nicht miteinander zu konkurrieren, sondern stattdessen kooperativ und gemeinsam zu agieren.</p> <p>Beschreibung aus dem Interview:</p> <p><i>„Wir haben ja in [Bundesland E5] einen Verbund, der heißt [Interessensgruppe 1]. [...] Mit denen haben wir auf allen Ebenen einen engen Austausch, sei es unter Vertrauenspersonen, bei Empowerment, sei es im Bereich Arbeit, soziale Dienste, Tagesförderstätten, Verwaltung. Da arbeiten wir wirklich super gut und eng zusammen und da gibt es auch keine Geheimnisse, dass jemand mal nichts erzählt, sondern da wird mit offenen Karten gespielt, was natürlich sehr gut ist und einen weit nach vorne bringt, weil man viele Sachen, die jemand anders hat, auch teilweise bekommen kann, vielleicht nicht in der vollen Ausführung, aber auf jeden Fall schon mal in Teilen, dass man das nicht neu erarbeiten muss, sondern sagen kann, hier ist was fertig. [00:22:13] Da kriegt ihr die und die Infos und dann gucken wir, wie ihr damit gut umgehen könnt.</i></p> <p><i>Interviewer [00:22:17]: Klasse, das klingt dann auch, als würde man da gut an einem Strang ziehen und jetzt nicht so die Befürchtung haben, man gräbt sich gegenseitig das Wasser weg.</i></p> <p><i>Befragter [00:22:25]: Ne, richtig, hauptsächlich im Bereich Arbeit ist es auch sehr wichtig, dass man da eben auch weiß, man hat ja manche Kunden, die einen gegenseitig ein bisschen preislich aufspielen wollen. Wenn jetzt ein Kunde kommt und sagt, er fragt in [Großstadt 2] an und fragt bei uns an und fragt bei [WfbM 1] an, dann weiß man schon, aha, den Kunden kennen wir und dann wird auch gesagt, wer übernimmt den Kunden, also nicht, dass wir auch untereinander uns die Kunden wegnehmen.“</i></p>
Quelle	E5_EI_6, Absatz 53ff.
Adressat*innen	WfbM als Organisationen
Akteur*innen	Mehrere WfbM eines Bundeslandes sowie deren Fach- und Leitungskräfte
Strukturelle Rahmung	Werkstattübergreifender Verbund auf regionaler Ebene zur Kooperation und Interessenvertretung
Handlungsleitende Dimension Mensch	Teilhabe / Solidarität: Beschäftigte profitieren indirekt von verbesserten Rahmenbedingungen durch kooperative statt konkurrierende Strukturen
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz / Netzwerkorientierung: Einrichtungen arbeiten transparent, kooperativ und abgestimmt zusammen, anstatt in Konkurrenz zu treten
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Partizipation / Wissenstransfer: Erfahrungen, Konzepte und Materialien werden geteilt, um gemeinsames Lernen und Entwicklung zu ermöglichen

Tabelle 27: Praxisbeispiel 026

Modellhafte Formate aus dem DisAM-Projekt (Exkurs)

Ergänzend zu den Beispielen aus der Praxis sollen zudem zwei Beispiele, die exemplarisch im DisAM-Projekt konzipiert und umgesetzt wurden, dargestellt werden. Diese wurden durch das Aufgreifen gesammelter Erkenntnisse aus der DisAM-Forschung und Weiterbearbeitung selbiger in Zusammenarbeit mit der Zielgruppe ausgestaltet.

DisAM-Exkurs Nr. 001	Partizipatives Hybridlabor als Beteiligungsformat
Beschreibung	<p>Das Partizipative Hybridlabor diente als interhierarchische Arbeitsgruppe mit Fachkräften und Beschäftigten innerhalb des Forschungsprojekts dazu, Erkenntnisse aus den Erhebungen aufzugreifen und im Kontext der ko-kreativen Entwicklung einer Beispiel-Lerneinheit zu „Digitalen Kompetenzen am Arbeitsplatz“ praxisbezogen weiter zu bearbeiten. Dafür wurden regelmäßige Online-Meetings sowie ein Präsenz-Workshop genutzt.</p> <p>Im Rahmen der Treffen wurden zudem KI-Anwendungen hinsichtlich ihrer Nutzung im Werkstattkontext erprobt (z.B. eine KI-generierte pädagogische Agentin) und die Erstellung des DisAM-Pilotmoduls begleitet und evaluiert.</p> <p>Das Partizipative Hybridlabor stellt insofern ein modellhaftes Beispiel dar, wie innerhalb von WfbM Beschäftigte und Fachkräfte gemeinsam Veränderungsprozesse (wie z.B. den digitalen Wandel) auf Augenhöhe bearbeiten und gestalten können.</p>
Quelle	DisAM Hybridlabor
Addressat*innen	Beschäftigte und Fachkräfte aus WfbM
Akteur*innen	Beschäftigte und Fachkräfte aus WfbM; Je nach thematischer Zielsetzung ggf. externe professionelle Begleitung (Mediengestaltende, Medienpädagog*innen, ...)
Strukturelle Rahmung	<p>Bereitstellung von Arbeitszeitressourcen für alle Beteiligten zur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Langfristigen Etablierung von interhierarchischen Laboren - Erstellung und Anwendung digitaler Bildungsangebote - Aneignung und Nutzung partizipativ-geeigneter barriere-reduzierter Software (z.B. Autorentool BildungsEditor) - Aufbau von Multiplikator*innen für Veränderungsprozesse (z.B. dem Ausbau digitaler Lernangebote)
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung; Interhierarchische Zusammenarbeit auf Augenhöhe
Handlungsleitende Dimension Organisation	Systemischer Ansatz: Bündelung von Ressourcen innerhalb der WfbM zur kooperativen Ausgestaltung von Veränderungsprozessen
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment: gleichberechtigte Bearbeitung von Themen unabhängig der eigenen Rolle in der WfbM (Fachkraft / Beschäftigte*r)

Tabelle 28: DisAM-Exkurs 001

DisAM-Exkurs Nr. 002	Pilotmodul: Arbeitsplatz Tischlerei
Beschreibung	<p>Das innovative DisAM-Pilotmodul zeigt am Beispiel des Arbeitsplatzes Tischlerei, wie berufsbildorientierte digitale Bildung in Anlehnung an die harmonisierten Bildungsrahmenpläne (hBRP) innerhalb von Werkstätten für behinderte Menschen zur Berufsvorbereitung beitragen kann. Es handelt sich um ein modular aufgebautes, interaktives Lernszenario mit anklickbaren Hotspots, das sich besonders für eine personen- und kompetenz-zentrierte Vorqualifizierung eignet – etwa über individuelle Learner-Journeys oder QR-Codes direkt am Arbeitsplatz.</p> <p>Individuell wählbare Wissensbausteine greifen praxisnahe Fragestellungen auf. Die Lernmaterialien sind interaktiv, multimedial und in inklusiver audiovisueller Sprache gestaltet. Die kooperative Entwicklung mit Beschäftigten aus WfbM stärkt die Zielgruppenakzeptanz. Durch das duale Content-System sind die Inhalte professionell erstellt und modular erweiterbar.</p>
Quelle	DisAM Hybridlabor
Adressat*innen	Beschäftigte und Fachkräfte aus WfbM
Akteur*innen	Beschäftigte und Fachkräfte aus WfbM; Je nach thematischer Zielsetzung ggf. externe professionelle Begleitung (Mediengestaltende, Medienpädagog*innen, ...)
Strukturelle Rahmung	<p>Bereitstellung von Arbeitszeitressourcen für alle Beteiligten zur Erarbeitung und:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Langfristigen Etablierung von interhierarchischen Laboren - Erstellung und Anwendung digitaler Bildungsangebote - Aneignung und Nutzung partizipativ-geeigneter barriere-reduzierter Software (z.B. Autorentool BildungsEditor) - Aufbau von Multiplikator*innen für Veränderungsprozesse (z.B. dem Ausbau digitaler Lernangebote) <p>inklusive entsprechender Feedback-Prozesse</p>
Handlungsleitende Dimension Mensch	Selbstbestimmung: Auswahl individueller Lernpfade (Learner-Journeys); Stärken- und kompetenzorientierte Vorqualifizierung Niedrigschwelliger, barrierearmer Zugang;
Handlungsleitende Dimension Organisation	Anbindung an harmonisierte Bildungsrahmenpläne als strukturgebende Orientierung für digitale Bildung; Systemische Verknüpfung von Werkstatt als Lernort, realem Arbeitsplatz und digitalen Lernräumen; Modulares, erweiterbares System zur nachhaltigen Implementierung in der WfbM
Handlungsleitende Dimension Qualifizierung	Empowerment durch selbstgesteuertes, bedarfsorientiertes Lernen; Partizipative Content-Entwicklung als Ausdruck kollaborativer Fachlichkeit; Förderung digitaler und berufsfeldbezogener Kompetenzen als Beitrag zur selbstbestimmten Arbeitsmarktqualifizierung

Tabelle29: DisAM-Exkurs 002

Literaturverzeichnis

Bronfenbrenner, Urie / Luescher, Kurt (Hrsg.) (1981). Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. Stuttgart: Klett-Cotta.

Dannenbeck, Clemens (2016). Soziale Arbeit und Inklusion. Die Menschenrechtsprofession im Inklusionsdiskurs. In: Ottersbach, Markus / Platte, Andrea / Rosen, Lisa (Hrsg.). Soziale Ungleichheiten als Herausforderung für inklusive Bildung. Wiesbaden: Springer.

Galuske, Michael (2005). Methoden der Sozialen Arbeit (6. Auflage). Weinheim: Juventa.

Kriz, Jürgen (2014). Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung (7. überarb. u. erw. Auflage). Weinheim: Beltz/PVU.

Kuhlmann, Carola / Mogge-Grotjahn, Hildegard / Balz, Hans-Jürgen (2018). Soziale Inklusion. Theorien, Methoden, Kontroversen. Stuttgart: Kohlhammer.

Prilleltensky, Isaac (1994). Empowerment in mainstream psychology. Legitimacy, obstacles and possibilities. *Canadian Psychology*, 35, 358–375.

Ritscher, Wolf (2025). Systemische Modelle für die Soziale Arbeit. Ein integratives Lehrbuch für Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Hrsg.), *Psychology: A study of a science* (S. 184–256). New York: McGraw Hill.

Rogers, C. R. (1969). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.

Schwalb, Helmut / Theunissen, Georg (Hrsg.) (2018). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit*. 3. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Stövesand, Sabine / Stoik, Christoph (2013). Gemeinwesenarbeit als Konzept Sozialer Arbeit – Eine Einleitung. In: Stövesand, Sabine / Stoik, Christoph / Troxler, Ueli (Hrsg.). *Handbuch Gemeinwesenarbeit*. Opladen u.a.: Barbara Budrich.

Theunissen, Georg (2012). *Lebensweltbezogene Behindertenarbeit und Sozialraumorientierung*. Freiburg.

Theunissen, Georg (2014). *Umgang mit Autismus in den USA*. Stuttgart.

Impressum

Projekttitlel

Chancen der Digitalisierung für die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Schwerbehinderung (DisAM)

Projektverantwortlicher

Prof. Dr. Ludger Kolhoff

Teammitglieder

Clemens Ahrens

Heiko Bruhn

Dörte Engelkes

Karen Frankenstein

Anja Klockenhoff

Insa Schulze

Justus Hagen Sprengel

Versionsangabe

Stand Veröffentlichung: 09.04.2026