

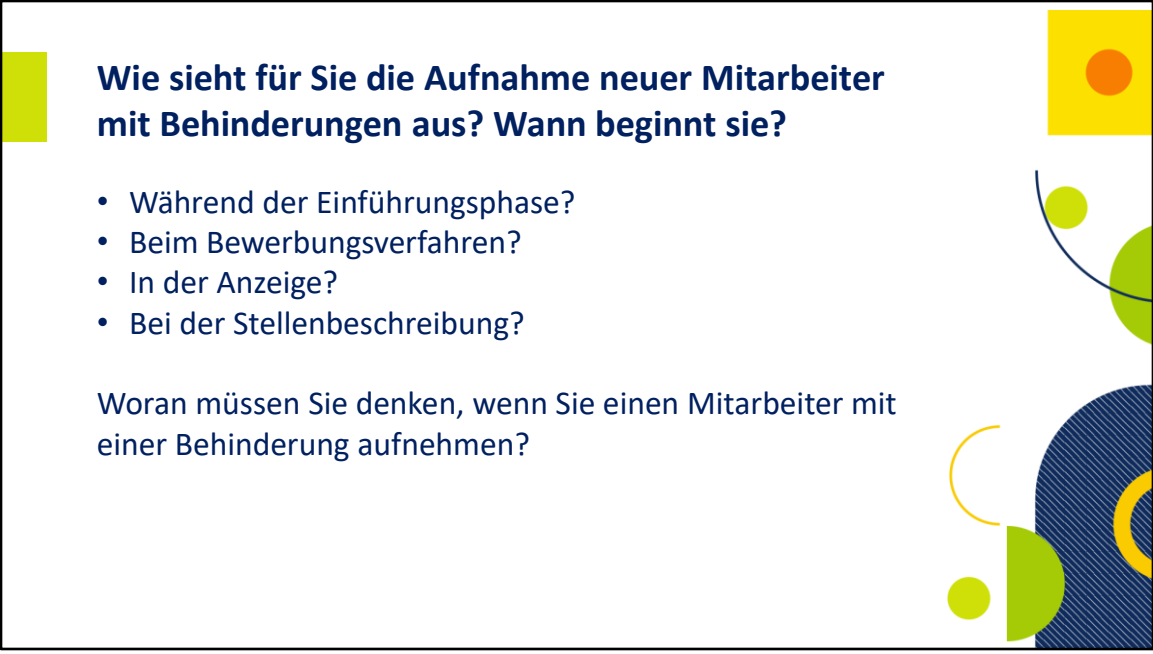
## **Schulungskurs für HR-Fachleute und Beschäftigungsmentoren**

### *Modul IV 'Willkommene Vielfalt'*

#### *Referat A 'Begrüßung neuer Mitarbeiter'*







## Wie sieht für Sie die Aufnahme neuer Mitarbeiter mit Behinderungen aus? Wann beginnt sie?

- Während der Einführungsphase?
- Beim Bewerbungsverfahren?
- In der Anzeige?
- Bei der Stellenbeschreibung?

Woran müssen Sie denken, wenn Sie einen Mitarbeiter mit einer Behinderung aufnehmen?

Wir fordern die Personalabteilung und andere Fachleute auf, die Begrüßung einer neuen Person mit Behinderung nicht auf etwas zu beschränken, das bei der Einarbeitung stattfindet, d. h. wenn sie ihren ersten Tag beginnt. Eine effektive Begrüßung beginnt schon früher, und während wir diese Präsentation durchgehen, werden wir darüber nachdenken, wie wir sicherstellen können, dass wir in jeder Phase die richtige Begrüßung bieten. Unsere Frage am Ende der Präsentation lautet, dass die Teilnehmer darüber nachdenken sollen, "wann" sie mit der Begrüßung in ihrem Unternehmen beginnen, und dann maximal 5 Minuten darüber nachdenken sollen, worüber sie im Kontext ihres individuellen Arbeitsplatzes nachdenken müssen. Wir sollten sie dazu ermutigen, über Folgendes nachzudenken, wenn sie sich diese Frage stellen: Die Rolle selbst - die Erwartungen an sie Das Arbeitsumfeld - der physische Raum Das breitere Team - frühzeitiger Aufbau starker Beziehungen (dazu später mehr) Die Kunden/Dienstleistungsnutzer, die die Organisation hat.



## Bewertung der Bedürfnisse

- Profilübung (Vergleich und Kontrast)
- Das soziale Modell der Behinderung (wird am Freitag erläutert)
- Angemessene Anpassungen
- Den Rest des Teams einbinden

Aber angetrieben durch den Beitrag, den der neue Mitarbeiter für das Unternehmen leisten wird.

An diesem Punkt der Schulung möchten wir Sie ermutigen, die "Profil"-Übung zu nutzen, um die Bedürfnisse einer Person mit Behinderung, die in die Organisation eintritt, mit denen einer Person ohne Behinderung zu vergleichen und zu kontrastieren. Wir betrachten die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten. Hier ist das "soziale Modell" von Behinderung von entscheidender Bedeutung - wir ermutigen die Teilnehmer, Behinderung nicht als etwas Feststehendes/medizinisch Orientiertes zu sehen, sondern als etwas, dessen Auswirkungen von der Arbeitsumgebung und den Arbeitsbedingungen abhängen. Mit anderen Worten: Inwieweit ist der Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderungen ein "behindernder Ort"? Welche Hindernisse könnten beseitigt werden, um Menschen mit Behinderungen besser mit gesunden Menschen gleichzustellen und die Auswirkungen ihrer Behinderung bei der Ausübung ihrer Arbeit zu mildern? DIESES SOZIALE MODELL DER BEHINDERUNG WAR IN DEN LETZTEN 20 JAHREN EIN SCHLÜSSELPRINZIP DER GESAMTEN ARBEIT DER MEH UND WAR INTEGRALER BESTANDTEIL UNSERER FRÜHEREN PROJEKTE UND VERTRÄGE. Angemessene Anpassungen - eine Weiterentwicklung des vorherigen Punktes, aber noch praktischer. Können Geräte zur Unterstützung von Menschen mit Behinderungen bereitgestellt werden? Software für Menschen, die Legastheniker sind? Oder geht es um eine Anpassung der Arbeitszeiten, um dem schwankenden Energieniveau während des Tages Rechnung zu tragen? Dies ist eine Gelegenheit, eine gesunde Sichtweise auf das zu entwickeln, was bei der Ausübung einer Funktion wirklich wichtig ist, und sich von traditionellen Praktiken zu lösen, wenn sie diesem Zweck und Ziel nicht mehr dienen. Einbindung des restlichen Teams - die bedeutungsvollste und wirkungsvollste Begrüßung für die Person mit Behinderung ist die durch ihre Arbeitskollegen und Teammitglieder. Überlegen Sie, wie Sie das Team vorbereiten können, damit es weiß, was der neue Mitarbeiter an Beiträgen leistet, damit es von seiner Ankunft so begeistert wie möglich ist. DENKEN SIE VOR ALLEM AN DEN BEITRAG, DEN DER NEUE MITARBEITER FÜR DAS UNTERNEHMEN LEISTET, UND STELLEN SIE DIESEN IN DEN MITTELPUNKT UND MACHEN SIE IHN ZUM ZIEL. DIE ART UND WEISE, WIE DER NEUE MITARBEITER WILLKOMMEN GEHEISSEN WIRD, WIRD SICH DARAUF AUSWIRKEN, WIE GUT UND SCHNELL DIESER BEITRAG REALISIERT WERDEN KANN.



## Die Stellenbeschreibung

- Ist sie offen oder verdeckt diskriminierend?
- Sind die Aufgaben und Erwartungen klar umrissen?
- Gibt es einen klaren Kontext für die Rolle?
- Zeigt sie deutlich den Beitrag, den die Funktion für die Gesamtorganisation leistet?
- Ermutigt sie Bewerber aus einem möglichst breiten Spektrum an relevanten Hintergründen (sozial, berufl.,...)?

Die nächsten vier Folien befassen sich mit den auf Folie 2 erwähnten vier Phasen des Rekrutierungsprozesses und damit, wie wir jede Phase für alle Bewerber, insbesondere aber für Menschen mit Behinderungen, angemessen gestalten können, beginnend mit dem Beginn des Prozesses, der Stellenbeschreibung. Offene oder verdeckte Diskriminierung - sendet der Inhalt und/oder der Wortlaut möglicherweise eine unerwünschte diskriminierende Botschaft aus oder schreckt er möglicherweise eine Vielzahl von Bewerbern von einer Bewerbung ab? Mit anderen Worten: Ist Ihre Organisation schon in der Stellenbeschreibung "unwillkommen"? Dieses Dokument vermittelt Botschaften über die Organisation, schon allein dadurch, wie es geschrieben ist. Vielleicht sollten Sie es mit Menschen mit Behinderungen in Ihrer Organisation "testen". Oder holen Sie sich eine externe Meinung ein - das muss kein langwieriger formaler Prozess der "Plausibilitätsprüfung" sein, könnte aber verhindern, dass Ihnen die besten potenziellen Bewerber entgehen. Aufgaben und Erwartungen - dies hilft einem Bewerber nicht nur, die Aufgaben der Stelle zu verstehen, sondern auch die Prioritäten, damit er eine fundierte Entscheidung treffen kann. Es darf keine Unklarheiten geben, damit den Bewerbern klar ist, welchen Beitrag die Stelle zur Gesamtorganisation leistet. Auch dies fördert die Vielfalt und ein breites Spektrum von Bewerbern und Menschen, die für Sie arbeiten wollen und nicht nur die Rolle "irgendwo" übernehmen. Kontext und Beitrag der Rolle - Eine Weiterentwicklung des obigen Punktes, aber eher eine Gelegenheit, den Bewerber darauf zu konzentrieren, warum die Rolle für die Organisation wichtig ist und welchen Beitrag er leisten würde, wenn er sie ausüben würde. Wir versuchen, Menschen mit Behinderungen zu ermutigen, eine Aufgabe nicht einfach nur zu "erledigen", sondern sich die Aufgabe "zu eigen" zu machen und sowohl motiviert als auch verantwortlich dafür zu sein, ständig darüber nachzudenken, wie sie am besten ausgeführt werden kann. Letzter Punkt - um es noch einmal zu wiederholen: In dieser Phase wollen wir einen breiten Pool von Bewerbern mit unterschiedlichen Hintergründen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Lebensperspektiven fördern. Letzteres wird allzu oft übersehen, ist aber enorm wichtig, da es einen großen Einfluss darauf hat, wie der Bewerber seine Aufgabe erfüllt und wie er mit den Herausforderungen der Stelle umgeht.



## Die Stellenanzeige

- Ist sie offen oder verdeckt diskriminierend?
- Vermittelt sie Ihr Ethos und Ihre Werte?
- Fördert sie die Vielfalt der Bewerbungen und macht es damit Ihren Pool so breit wie möglich?

Dies ist die nächste Stufe der Stellenbeschreibung, und es gelten ähnliche Überlegungen wie für die vorherige Stufe. Zusammenfassend kann man sagen, dass man über die Formulierung, die Sprache und die Ausdrucksweise nachdenken sollte. Wenn wir z. B. das Wort "energisch" anstelle von "leidenschaftlich" oder "enthusiastisch" verwenden, schrecken wir dann unbeabsichtigt jemanden ab, der zwar enthusiastisch und leidenschaftlich ist, aber sein Energieniveau jeden Tag sorgfältig einteilen muss, sich zu bewerben? Wir versuchen hier nicht, die Personalverantwortlichen und andere Fachleute zu beunruhigen - wir ermutigen sie, sorgfältig über Wörter nachzudenken, die neutral oder sogar hilfreich erscheinen können, und sicherzustellen, dass sie nicht missverstanden werden können und die gegenteilige Wirkung haben, die wir uns wünschen. Auch hier könnte es sehr hilfreich sein, die Anzeige von zwei verschiedenen Augenpaaren betrachten zu lassen.



## Das Bewerbungsverfahren

- Was verlangen Sie von interessierten Personen, um sich zu bewerben? Wird dadurch die Vielfalt der Bewerbungen gefördert oder eingeschränkt?
- Wie werden Sie die Bewerber in die engere Wahl nehmen, um die Integration zu gewährleisten?
- Wer muss an der Gesprächsrunde teilnehmen und welche Fragen müssen gestellt werden?
- Wie können Sie den potenziellen Beitrag einer Person über die eigentliche Funktion hinaus am besten beurteilen?

Wonach fragen wir? - Für viele Arbeitgeber (zumindest im Vereinigten Königreich) ist die Aufforderung an die Bewerber, einen Lebenslauf einzureichen, eine gängige Methode der Bewerbung. Dies kann jedoch eine sehr altmodische und ineffiziente Methode der Erstbewerbung sein. Die meisten Bewerber sind mit ihrem Lebenslauf unzufrieden, wenn er im Zusammenhang mit bestimmten Stellen verwendet wird, und das zu Recht - er enthält einen beruflichen Werdegang und eine Zusammenfassung der Fähigkeiten, aber zwangsläufig in einer allgemeineren Form. Ein Arbeitgeber im Vereinigten Königreich, der möglichst viele verschiedene Bewerbungen erhalten wollte (und Menschen, die Schwierigkeiten hatten, eine Stelle zu finden, eine große Chance geben wollte), verzichtete bewusst auf die Abfrage von Lebensläufen und konzentrierte sich stattdessen auf die Beantwortung von vier Schlüsselfragen, anhand derer er eine erste Sichtung der Bewerbungen vornehmen würde. Die Fragen waren gut konstruiert, um die Bewerber bei dieser ersten Beurteilung gut zu verstehen. Es waren Fragen, die für den Arbeitgeber von Bedeutung waren und die Bewerber wirklich auf die Stelle und das jeweilige Unternehmen fokussierten.

**Vorauswahl** - Überlegen Sie, wie Sie die Bewerber "bewerten", um sicherzustellen, dass Sie eine gute Auswahl an Bewerbern erhalten, die zwar alle dieselbe Aufgabe erfüllen, diese aber auf unterschiedliche Weise ausführen. Auf diese Weise können Sie die Vorzüge der einzelnen Bewerber besser einschätzen, anstatt eine Gruppe von "Klonen" zum Vorstellungsgespräch einzuladen, was die Auswahl des besten Bewerbers erschwert. Sie müssen die Weichen für gute Gespräche stellen, indem Sie eine gute Vorauswahl treffen.

**Vorstellungsgesprächspanel** - Überlegen Sie, wer dort vertreten sein muss, um die verschiedenen Bereiche des Unternehmens widerzuspiegeln, die eine "Investition" oder ein "Interesse" an der Stelle haben. Nehmen Sie sich Zeit, um sich als Gremium vorzubereiten und zu überlegen, wie Sie das Beste aus den Bewerbern herausholen können, damit Sie über eine Fülle von Informationen zu jedem einzelnen Bewerber verfügen, um eine kluge Entscheidung zu treffen. Überprüfen Sie vielleicht immer wieder, wer an den Gesprächsrunden teilnimmt. Die Zusammensetzung des Gremiums sollte jedoch die Rolle und das Spektrum der Bewerber widerspiegeln, die wir in die engere Wahl gezogen haben. Wir wollen eine gute Verbindung zu den Bewerbern herstellen und sie nicht "überrumpeln". Dies ist ein DIALOG und ein Gespräch und kein Test.

Über die Rolle hinausgehen - Die Rolle ist wichtig und hat oberste Priorität, aber wie kann das Vorstellungsgesprächspanel - und die Fragen, die es stellt - darüber hinausgehen, um zu versuchen, das Potenzial der Person zu bewerten, innerhalb des Unternehmens zu wachsen und das Unternehmen weiterzuentwickeln? Wir müssen nach Potenzialen suchen, die über das Unmittelbare hinausgehen. Dies wird allzu leicht durch starre, phantasielose Einstellungspraktiken verhindert, aber wir müssen "etwas in jemandem" sehen, der wirklich etwas Überzeugendes leisten kann. Ein Mensch mit einer Behinderung, der entschlossen ist, zu arbeiten und einen großen Beitrag zu leisten, wird eine Motivation haben, die bei seinen gesunden Kollegen leider fehlt. Bei Costa Coffee im Vereinigten Königreich gibt es viele Manager, die dies erkannt haben und ihr Bewerbungsverfahren sehr integrativ gestalten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sie behinderten Bewerbern, die den Willen haben, einen Beitrag zur Arbeitswelt zu leisten, den Vorzug geben. Dieses Maß an Entschlossenheit kann sich tatsächlich positiv auf den Gewinn eines Unternehmens auswirken. Wir müssen mehr Arbeitgeber dazu ermutigen, Menschen mit Behinderungen unter diesem Blickwinkel zu betrachten.



## Die Einarbeitung

- Warum diese Person ausgewählt wurde und was sie für die Organisation leistet - ihr Beitrag
- Wie werden diese Beiträge realisiert und entwickelt?
- Mit wem muss die Person sich frühzeitig treffen, um von Anfang an gute Beziehungen aufzubauen?
- Ausgewogener Input mit Feedback und Reflexion
- Vermittlung von Unternehmenswerten

Sobald die Person anfängt und während des gesamten Einarbeitungsprozesses sollten die GRÜNDE für ihre Ernennung die Gespräche und Aktivitäten dieser wichtigen ersten zwei oder mehr Wochen durchdringen - umso mehr bei Menschen mit Behinderungen, damit sie darauf vertrauen können, dass sie mit einem sehr starken Mandat hier sind - und dass wir uns auf den Beitrag freuen, den sie leisten werden, und alles tun werden, um Hindernisse zu beseitigen. Wen sie von Anfang an kennen lernen müssen - wenn ein Mitarbeiter sein Potenzial ausschöpfen will, wird er das nicht allein tun, sondern er muss sich mit anderen effektiv vernetzen. Es ist wichtig, sie mit den wichtigsten Personen zusammenzubringen, die von ihrem Beitrag profitieren können, und sie dabei zu unterstützen, diese Personen frühzeitig zu treffen. Wir müssen uns also Gedanken darüber machen, wer diese Personen sind, und Möglichkeiten finden, sie zu treffen und die Person bereits bei der Aufnahme in den Betrieb kennen zu lernen. DIE BEZIEHUNGEN AUF AUGENHÖHE GEHÖREN ZU DEN WICHTIGSTEN IN JEDER ORGANISATION. Hier können sich die Menschen wirklich gegenseitig unterstützen und ein Team bilden - oder leider auch zerstören -. Wir müssen sicherstellen, dass Menschen mit Behinderungen für das, was sie in die Organisation einbringen, willkommen geheißen werden, und wir müssen praktisch unterstützende Beziehungen fördern. Dazu ein Beispiel aus dem MEH-Arbeitsumfeld, wenn ich darf. Ich habe eine Kollegin, die mit dem Einscannen von Dokumenten auf dem Fotokopierer Probleme hat, weil das Gerät zu hoch ist. Wenn ich im Büro bin, bittet sie mich oft, ihr 10 Minuten Zeit zu geben, um dies zu tun. Macht mir das etwas aus? Nein, ich denke nicht zweimal darüber nach, denn sie hilft mir auf so viele andere Arten (nicht zuletzt mit guten Ratschlägen zu einer Reihe von Behindertenthemen), dass ich solche praktischen Anfragen gar nicht mehr "bemerke".



## Reflexion zum Ende der Probezeit/Mitarbeitendengespräche

- Überprüfen Sie, wie die Einarbeitung im Vergleich zu Ihren ursprünglichen Zielen und Erwartungen verlaufen ist - ist mehr Zeit erforderlich?
- Wie sieht eine wirksame, hilfreiche Betreuung aus?
- Welche Rolle spielt die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern und kann eine Partner-Regelung hilfreich sein?
- Wie wird ein gesunder, ehrlicher, offener und produktiver Dialog aufrechterhalten?
- Wie soll sich der Arbeitnehmer nächsten Monat um diese Zeit fühlen? Und wie wollen **Sie** sich fühlen?

Überprüfung und Bewertung - wir haben vielleicht eine bestimmte Zeit für die Dauer der Einarbeitung vorgesehen, in der wir denken, dass der Mitarbeiter "voll" willkommen sein sollte, aber wir müssen flexibel sein und überlegen, was in dieser Anfangszeit gut funktioniert hat, aber auch, was vielleicht nicht so gut funktioniert hat - und gegebenenfalls Anpassungen und Erweiterungen vornehmen. Die Einarbeitung ist eine sehr prägende Zeit für einen neuen Mitarbeiter - erst recht für einen Mitarbeiter mit einer Behinderung, und die Einarbeitung wird den Ton für seine weitere Rolle und sein Selbstverständnis innerhalb des Unternehmens angeben. Machen Sie es richtig, bevor Sie weitermachen? Beaufsichtigung - dies ist ein belasteter Begriff, der impliziert, dass der Mitarbeiter ein hohes Maß an Kontrolle benötigt, was jedoch nicht unbedingt der Fall ist. Unserer Erfahrung nach ist das richtige Gleichgewicht zwischen KONTROLLE und VERANTWORTLICHKEIT der Schlüssel zu einer wirksamen Überwachung. Wenn wir den Einzelnen zu sehr kontrollieren, wird er lernen, sich auf diese Kontrolle zu verlassen, und das ist der Feind von Initiative und Eigenverantwortung. Eine gute Frage, die man sich stellen sollte, ist, ob die Führungsphilosophie des Unternehmens darin besteht, dass die Mitarbeiter um "Erlaubnis" bitten, wenn sie etwas Neues ausprobieren wollen, oder um "Vergebung", wenn sie ihr Bestes geben, es aber nicht funktioniert. Wo wir als Manager auf diesem Kontinuum sitzen, spiegelt die Werte und das Ethos der Organisation wider und wie sie ihre Mitarbeiter wirklich sieht. Wir wollen sicherlich die Risikobereitschaft innerhalb sicherer Grenzen fördern. Eine andere Möglichkeit, dies zu betrachten, besteht darin, die Aussage "Wenn wir immer das tun, was wir immer getan haben, werden wir immer das bekommen, was wir immer bekommen haben" anzuerkennen. Gesunder Dialog - das bedeutet nicht, dass wir ständig offene Türen haben müssen; das kann sehr wenig hilfreich und ablenkend sein und wiederum die persönliche Initiative entmutigen. Aber wir müssen mit den Mitarbeitern in Kontakt bleiben und sicherstellen, dass ein kontinuierlicher, vertrauensvoller Dialog für neue Kollegen mit Behinderungen stattfindet. Wie soll sich der Mitarbeiter nächsten Monat um diese Zeit fühlen und wie wollen Sie sich fühlen? - Eine gute Frage zum Nachdenken. Es ist immer hilfreich, darüber nachzudenken, wie der Erfolg aussehen wird, und von dort aus zu planen und zu arbeiten. Und wiederholen Sie die Notwendigkeit, flexibel zu sein und die Dinge bei Bedarf noch einmal zu überdenken.





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



PROJEKTPARTNER:



Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.