



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Chancen und Herausforderungen: Perspektiven von Arbeitgebenden zur beruflichen Eingliederung von Menschen mit Sehbehinderungen

MASTER-ARBEIT

2025

Autor

Marino Raschèr

Begleitperson

Dr. Rébecca Baumann

Praxispartnerin

Erlenhof | SIBU-SRIHV

Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld

Service Romand d'Informatique pour Handicapés de la Vue

Petr Chudozilov

Zusammenfassung

Personen mit Sehbehinderungen sind überdurchschnittlich oft von Arbeitslosigkeit betroffen. Für eine berufliche Eingliederung benötigt es neben einer auf die Sehbehinderung angepassten Stelle in der Regel auch technische Hilfsmittel. Die schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld (SIBU) unterstützt betroffene Personen bei der beruflichen Eingliederung. Dabei kommt es regelmässig zu einer Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden, worauf der Fokus dieser Master-Arbeit liegt. In dieser wird untersucht, was aus Sicht der Arbeitgebenden erfolgskritische Faktoren für eine berufliche Eingliederung sind und wie die Dienstleistungen erlebt werden. Mittels explorativen Expert*inneninterviews (N = 3), halbstrukturierten Leitfadeninterviews (N = 9) und einer Fokusgruppe (N = 4) werden die Forschungsfragen beantwortet. Gemäss den Ergebnissen werden die Dienstleistungen der SIBU positiv erlebt. Es zeigt sich jedoch auch, dass Arbeitgebende wenige Erfahrungswerte besitzen und somit die berufliche Eingliederung oft mit vielen Unsicherheiten verbunden ist. Zudem ist fehlende Barrierefreiheit bei technischen Hilfsmitteln eine Realität und kann die berufliche Eingliederung zum Scheitern bringen. Im Rahmen der Ergebnisse wurde das Modell der erfolgskritischen Faktoren erstellt. Das Modell identifiziert drei Hauptakteure (Betroffene Person, Arbeitgebende und SIBU), welchen jeweils spezifische erfolgskritische Faktoren zugeteilt werden. Durch eine aktive Teilnahme am Eingliederungsprozess und Fokussierung auf die entsprechenden Faktoren können die Akteure die berufliche Eingliederung positiv beeinflussen. Um Arbeitgebende zukünftig noch gezielter zu unterstützen, wird der SIBU empfohlen, Wert auf aussagekräftiges Informationsmaterial, eine transparente Kommunikation, Erwartungsmanagement sowie Kundenzufriedenheitserhebungen und Nachsorge bei abgeschlossenen Eingliederungen zu legen.

Schlagwörter: Sehbeeinträchtigung, Sehbehinderung, berufliche Eingliederung, Hilfsmittel, Bio-Psycho-Soziales-Modell, Behindertenrechtskonvention, Inklusion, Diversität

Die Arbeit umfasst 221'117 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

Abstract

People with visual impairments are affected by unemployment more often than average. Successful professional integration typically requires not only a position adapted to the impairment but also the use of technical aids. The Swiss specialist office for individuals with visual impairments in the workplace (SIBU) supports those affected in their integration into working life. This process often involves collaboration with employers—an area that is the focus of this master's thesis. The study explores which factors employers consider critical to successful integration and how they perceive SIBU's services. The research questions are addressed using exploratory expert interviews (N = 3), semi-structured guideline-based interviews (N = 9), and a focus group (N = 4). According to the results, SIBU's services are generally perceived positively. However, employers often have limited experience in this area, leading to considerable uncertainty during the integration process. Additionally, the lack of accessibility to technical aids remains a reality and can cause integration to fail. Based on the findings, a model of critical success factors was developed. It identifies three key actors (the affected individual, the employer, and SIBU), each assigned specific success factors. Active participation and attention to these factors allow the actors to positively influence the integration outcome. To better support employers in the future, it is recommended that SIBU focus more on informative materials, transparent communication, expectation management, regular satisfaction surveys, and post-integration follow-up.

Keywords: visual impairment, professional integration, assistive technology, biopsychosocial model, convention on the rights of persons with disabilities, inclusion, diversity

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld	7
1.2	Ausgangslage und Problemstellung	9
1.3	Zielsetzung und Fragestellungen.....	10
2	Theoretische Grundlagen	12
2.1	Behinderung	12
2.1.1	Bio-Psycho-Soziales-Modell	12
2.1.2	Behindertenrechtskonvention.....	14
2.2	Sehbehinderungen	15
2.2.1	Überblick zum Thema Sehbehinderungen.....	15
2.2.2	Sehbehinderung im Kontext der Arbeit	18
2.3	Inklusion	22
2.3.1	Definition Inklusion.....	22
2.3.2	Inklusion im Kontext der Erwerbstätigkeit	23
2.3.3	Inklusion im (Schweizer) Arbeitsmarkt im Kontext von Behinderung	26
2.3.4	Praxisempfehlungen zu gelingender Inklusion am Arbeitsplatz	27
2.4	Diversity.....	28
2.4.1	Definition Diversity	28
2.4.2	Chancen und Herausforderungen im Kontext von Diversity	30
3	Methodik.....	33
3.1	Schritt 1: Explorative Expert*inneninterviews.....	33
3.1.1	Erhebung Expert*inneninterviews.....	33
3.1.2	Datenaufbereitung und -auswertung Expert*inneninterviews	34
3.2	Schritt 2: Erhebung Leitfadeninterviews.....	34
3.2.1	Konstruktion	35
3.2.2	Probeinterview	36
3.2.3	Stichprobe.....	36
3.2.4	Datenerhebung.....	38
3.2.5	Datenaufbereitung.....	39
3.2.6	Datenanalyse	40

3.3	Schritt 3: Fokusgruppe	43
3.3.1	Datenerhebung	44
3.3.2	Auswertung.....	45
4	Ergebnisse	47
4.1	Ergebnisse Expert*inneninterviews	47
4.2	Ergebnisse Leitfadeninterviews	54
4.2.1	Arbeitgebende	54
4.2.1.1	Anstellungsprozess	55
4.2.1.2	Pensum	55
4.2.1.3	Arbeitsinhalt/-aufgabe.....	56
4.2.1.4	Arbeitsplatz/-umgebung.....	56
4.2.1.5	Mehraufwand für Arbeitgebende.....	57
4.2.1.6	Vorteile für Arbeitgebende.....	57
4.2.1.7	Inklusion.....	58
4.2.1.8	Kündigungsprozess	58
4.2.2	SIBU.....	59
4.2.2.1	Bewertung der Dienstleistungen	59
4.2.2.2	Neutrale Nennungen	62
4.2.2.3	Bekanntheitsgrad.....	63
4.2.3	Erfolgskritische Faktoren	63
4.2.3.1	Bewerbungsstrategie.....	64
4.2.3.2	Berufserfahrung & Ausbildung	65
4.2.3.3	Persönlichkeit der betroffenen Person.....	65
4.2.3.4	Transparente Kommunikation.....	67
4.2.3.5	Angepasste Tätigkeit / Prozesse	68
4.2.3.6	Hilfsmittel & Arbeitstechniken	69
4.2.3.7	Effiziente Selbstorganisation	70
4.2.3.8	Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten.....	70
4.2.3.9	Gesundheitliche Faktoren.....	71
4.2.4	Verbesserungsvorschläge	73
4.2.4.1	SIBU-Prozesse	74
4.2.4.2	Beratung & Coaching.....	75
4.2.4.3	Transparente Kommunikation.....	76
4.2.4.4	Informatik & Hilfsmittel	76
4.3	Ergebnisse Fokusgruppe.....	76
4.3.1	Modell der erfolgskritischen Faktoren.....	77

4.3.2	Einschätzung Fokusgruppe	77
4.3.3	Verbesserungsvorschläge Fokusgruppe.....	78
4.3.4	Vorschlag 1: Prozessbeschreibung/Roadmap	79
4.3.5	Vorschlag 2: Gesprächsmeilensteine/Sensibilisierung.....	80
4.3.6	Vorschlag 3: Technische Zugänglichkeit.....	81
4.3.7	Vorschlag 4: Nachsorge.....	83
4.3.8	Vorschlag 5: Systematische Erhebung der Zufriedenheit	83
4.3.9	Vorschlag 6: Steigerung der Bekanntheit	83
4.3.10	Priorisierung der Vorschläge.....	84
5	Diskussion und Fazit	86
5.1	Beantwortung der Fragestellungen	86
5.2	Handlungsempfehlungen	96
5.3	Kritische Würdigung	99
5.4	Fazit	100
5.5	Ausblick	100
	Literaturverzeichnis.....	102
	Abbildungsverzeichnis.....	112
	Tabellenverzeichnis.....	113
	Abkürzungsverzeichnis.....	114
	Hilfsmittelverzeichnis.....	115

1 Einleitung

Sehbeeinträchtigungen können Menschen in jedem Alter treffen (World Health Organization [WHO], 2023), jedoch steigt das Risiko ab dem 50. Lebensjahr an (WHO, 2019). Gemäss Walthes (2022) können die Genetik, der Stoffwechsel oder Umweltfaktoren ursächlich für Sehbeeinträchtigungen sein. Eine Schätzung aus dem Jahr 2019 geht davon aus, dass ca. 4.4% der Schweizer Wohnbevölkerung von einer Sehbehinderung betroffen sind (Schweizer Zentralverein für das Blindenwesen [SZBLIND], 2019). Personen mit Sehbehinderungen sind öfters von Arbeitslosigkeit betroffen als die restliche Bevölkerung (WHO, 2023; Cumberland & Rahi, 2016). Gelingt die Integration in den Arbeitsmarkt von betroffenen Personen, führt dies auf einer individuellen Ebene zu einer erhöhten Lebenszufriedenheit und einem tieferen Risiko für Depressionen (Brunes & Heir, 2022). Die Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld (SIBU) unterstützt Personen mit Sehbehinderungen bei der beruflichen Eingliederung (Erlenhof, 2025a). Spezifisch für die Schweiz gibt es bloss eine kleine Anzahl an Forschungsarbeiten, welche sich mit dem Thema Arbeit und Sehbehinderung auseinandersetzen (Kobi, Meyer, Mueggler & Copur, 2014). Die vermutlich grösste Forschungsarbeit in diesem Zusammenhang war die Studie zum Arbeitsleben von Menschen mit Sehbehinderung (SAMS) aus dem Jahre 2015. Der dortige Fokus lag hauptsächlich auf den von einer Sehbehinderung betroffenen Personen (Johner-Kobi, Riedi, Nef, Biehl, Page, Darvishy, Roth, Meyer & Copur, 2015). Im Ausblick hält die SAMS-Studie fest, dass in zukünftigen Forschungsprojekten eine erweiterte und vertieftere Perspektive aus Sicht von Arbeitgebenden von Interesse wäre (Johner-Kobi et al., 2015). Im Rahmen dieser Masterthesis wird explorativ die Perspektive von Arbeitgebenden untersucht, die mit der SIBU zusammenarbeiten.

1.1 Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld

Seit 1. Mai 2023 ist die SIBU organisatorisch Teil der Erlenhof-Stiftung (Erlenhof, 2023). Die SIBU bietet für Personen mit Sehbehinderungen, bei Fragestellungen im beruflichen Kontext, ein spezialisiertes und grosses Dienstleistungsangebot an (Erlenhof, 2025a). Dabei begleitet und unterstützt die SIBU betroffene Personen, Arbeitgebende sowie Stellen der Invalidenversicherung (IV) im Prozess der beruflichen Eingliederung. Das Ziel der SIBU ist, dass die betroffenen Personen im Berufs- wie Privatleben möglichst selbstbestimmt agieren können. Stationäre Angebote der SIBU sind in Basel verortet, während die ambulanten

Dienstleistungen in der Deutschschweiz angeboten werden. Zudem hat die SIBU eine Niederlassung in der Romandie: den Service Romand d'informatique pour handicapés de la vue (Erlenhof, 2025a). Diese Arbeit fokussiert sich ausschliesslich auf die SIBU, also die Deutschschweiz.

Die Altersstruktur der Klient*innen bei der SIBU ist laut einem Expert*inneninterview, welches im Rahmen dieser Master-Arbeit geführt wurde, breit gefächert. Diese beginnt bei Jugendlichen, welche vor dem Start in eine Berufsbildung oder Mittelschule stehen, und endet in der Regel mit dem Übertritt ins Rentenalter. Die Unterstützung bezüglich benötigter Hilfsmittel (auch für den privaten Bereich) oder die Installation dieser, bildet hierbei eine Ausnahme und kann über das Erwerbsalter hinaus beantragt werden. Selbige*r Expert*in erklärt, dass die Dienstleistungen und Hilfsmittel der SIBU grundsätzlich von der IV finanziert werden. Somit ist für betroffene Personen eine IV-Anmeldung in der Regel ein notwendiger Schritt, um die Unterstützung der SIBU zu erhalten. In Ausnahmefällen komme es vor, dass ein Sozialdienst eine Massnahme finanziere.

Gemäss dem Jahresbericht des Erlenhofs (2023) umfasst die SIBU 53 Mitarbeitende, wovon zehn Personen am Standort in Lausanne arbeiten. In einem Expert*inneninterview wurde erläutert, dass die Mitarbeitenden aus diversen Berufsgruppen kommen (Informatik, Beratung/Coaching, Soziale Arbeit, Psychologie, Pädagogik/Lehrpersonen).

Die SIBU gliedert ihre Dienstleistungen in die drei Fachbereiche: Beratung, Schulung und Integration (Erlenhof, 2025a).

Im Bereich Beratung finden das Intake sowie Assessments zur Abklärung der Sehleistung und Planung des weiteren Vorgehens statt (Erlenhof, 2025b).

Im beruflichen Kontext ist es für betroffene Personen in der Regel notwendig, Hilfsmittel und kompensatorische Arbeitstechniken zu verwenden (Erlenhof, 2025c). Das Ziel des Fachbereichs Schulung ist es, dass die betroffenen Personen die notwendigen Kenntnisse erlernen und somit auf Ausbildungen, Umschulungen und das Arbeiten vorbereitet sind (Erlenhof, 2025c).

Mit dem Bereich Integration bietet die SIBU Dienstleistungen im Bereich Informatik (Support und Training), Unterstützung am Ausbildungs- und Arbeitsplatz sowie Lehrmittelanpassung an (Erlenhof, 2025d). Durch das Dienstleistungsangebot sollen die Klient*innen der SIBU bei Ausbildungen, am Arbeitsplatz oder bei der Job-Suche bestmöglich begleitet werden, um eine nachhaltige berufliche und soziale Integration zu erreichen

(Erlenhof, 2025d). In dieser Master-Arbeit steht der Fachbereich Integration im Zentrum. Nachfolgend werden Dienstleistungen beschrieben, welche für das Verständnis der Masterthesis von Bedeutung sind. Für betroffene Personen sind Lehrmittel oft nicht barrierefrei, was sich negativ auf den Erfolg von Ausbildungen auswirken kann (Erlenhof, 2025e). Aus diesem Grund passt die SIBU die benötigten Lehrmittel in Absprache mit den Beteiligten an (Erlenhof, 2025e). Die Informatik rüstet die Arbeitsplätze mit Hilfsmitteln aus und passt sie sehbehindertengerecht an (Erlenhof, 2025f). Damit der Umgang mit den Hilfsmitteln versiert ist, wird vorgängig eine Grundschulung (Erlenhof, 2025f) oder ein Gebrauchstraining, also ein gezieltes Training am Arbeitsplatz oder in der Ausbildung, empfohlen (Erlenhof, 2025g). Damit die betroffenen Personen auf der Suche nach einem passenden Arbeitsplatz und im Bewerbungsprozess unterstützt werden, bietet die SIBU ein Job-Coaching an (Erlenhof, 2025d). Zudem bietet die SIBU noch die Bereiche Supported Employment und Education an. Dabei werden die betroffenen Personen von einer Fachperson entweder beim (Wieder-)Einstieg an den Arbeitsplatz oder während einer Ausbildung begleitet (Erlenhof, 2025d).

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

Im Rahmen der Auftragsklärung dieser Master-Arbeit wurde erläutert, dass im Bereich der beruflichen Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen, die SIBU bisher noch nicht die Perspektive von Arbeitgebenden systematisch evaluiert hat. Ebenso gibt es kaum Literatur, welche sich in der Schweiz mit diesem spezifischen Thema auseinandersetzt (Johner-Kobi et al., 2015). Folglich wird in dieser Arbeit der Fokus auf Arbeitgebende gelegt, welche aktuell oder in der Vergangenheit mit der SIBU arbeiten bzw. gearbeitet haben.

Im Rahmen der Expert*inneninterviews wurde deutlich, dass Sehbeeinträchtigungen in der Regel alle Lebensbereiche betreffen. So wird neben der privaten Situation, die Schul- und Berufskarriere stark beeinflusst. Im Berufsleben sowie in den Ausbildungen sind die betroffenen Personen auf Hilfsmittel angewiesen. Die Implementierung dieser Hilfsmittel am Arbeitsplatz sei regelmässig mit Komplikationen verbunden, da sich die benötigten Softwarelösungen nicht ohne weiteres in die IT-Strukturen einbinden lassen. Je nach IT-Sicherheit sei es bei gewissen Betrieben gar nicht möglich diese Hilfsmittel zu installieren, was eine Eingliederung zum Scheitern bringen kann. Wichtig sei gemäss den Expert*innen, dass alle Beteiligten einen langen Atem haben und eine realistische Erwartungshaltung bestehe.

Die Komplexität der Eingliederung in den Arbeitsmarkt einer betroffenen Person, kann am breiten Angebot der SIBU veranschaulicht werden. So betrifft eine berufliche Eingliederung nicht nur das Finden eines Arbeitsplatzes, sondern ebenfalls die Schulung neuer Arbeitstechniken, den Umgang mit Hilfsmitteln sowie während der ersten Monate eine enge Begleitung der betroffenen Personen und Arbeitgebenden. Hinzu kommt der gesamte technische Aspekt, so dass die Hilfsmittel reibungslos funktionieren sowie die Arbeitsplätze entsprechend angepasst und ausgerüstet sind. Ein grosses Potenzial wird gemäss der Expert*innen bei erfolgreichen beruflichen Eingliederungen gesehen, da diese als Türöffner für weitere Chancen fungieren und Vorbehalte gegenüber Personen mit Sehbehinderungen reduzieren können. Somit ist es von grosser Bedeutung, wie die Arbeitgebenden die Dienstleistungen und die Zusammenarbeit mit der SIBU wahrnehmen.

1.3 Zielsetzung und Fragestellungen

Mit dieser Master-Arbeit werden die Dienstleistungen der SIBU evaluiert, um zukünftig betroffene Personen und Arbeitgebende im Eingliederungsprozess noch besser unterstützen zu können. Entsprechend werden durch die Beantwortung der nachfolgenden Fragestellungen Handlungsempfehlungen für die SIBU erarbeitet. Durch die Auftragsklärung, die Literaturrecherche und die Expert*inneninterviews wurden folgende Haupt- und Unterfragestellungen definiert:

Hauptfragestellung 1:

Was sind aus Sicht der Arbeitgebenden erfolgskritische Faktoren für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung am Arbeitsplatz?

Unterfragestellung 1.1:

Inwiefern haben Arbeitgebende von einer Anstellung einer Person mit Sehbehinderung profitiert?

Hauptfragestellung 2:

Wie erleben Arbeitgebende die Unterstützung (Dienstleistungen) der SIBU bei der beruflichen Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen in den 1. Arbeitsmarkt?

Unterfragestellung 2.1:

Welche Angebote wären aus Sicht der Arbeitgebenden zusätzlich sinnvoll, um eine nachhaltige Integration am Arbeitsplatz zu gewährleisten?

Der erste Schritt zur Beantwortung der Fragestellungen stellte eine umfassende Literaturrecherche sowie die Durchführung von drei Expert*inneninterviews mit Mitarbeitenden der SIBU dar. Anschliessend folgten neun halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Arbeitgebenden, welche bei einer beruflichen Eingliederung von einer betroffenen Person involviert waren. Die erhobenen Daten wurden schliesslich ausgewertet und aufgrund der Resultate erste Handlungsempfehlungen generiert, welche in einer Fokusgruppe bei der SIBU evaluiert wurden. Das dreistufige Forschungsdesign ist in *Abbildung 1* ersichtlich und wird im Methodenteil (Kapitel 3) detailliert beschrieben.

Abbildung 1. Forschungsdesign

Die Master-Arbeit beginnt in Kapitel 2 mit der Darstellung der theoretischen Grundlagen und zentraler Begriffe. Im Fokus stehen dabei insbesondere das Bio-Psycho-Soziale-Modell, die Behindertenrechtskonvention (BRK) sowie die Themen Sehbehinderung, Inklusion und Diversität. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der durchgeführten Erhebungen vorgestellt. Kapitel 5 widmet sich der Diskussion und dem Fazit. Dabei werden die Ergebnisse interpretiert, die Forschungsfragen beantwortet und die Arbeit im Rahmen einer kritischen Würdigung reflektiert. Abschliessend folgen das Fazit und der Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

Der Theorieteil beginnt in Kapitel 2.1 mit einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Begriff der Behinderung. In Kapitel 2.2 wird die Thematik der Sehbehinderung vertieft behandelt. Es folgt in Kapitel 2.3 das Thema Inklusion, bevor in Kapitel 2.4 abschliessend auf das Thema Diversität eingegangen wird.

2.1 Behinderung

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Begriffsbestimmung von Behinderung. In Kapitel 2.1.1 wird dafür das Bio-Psycho-Soziale-Modell vorgestellt und in Kapitel 2.1.2 auf die BRK eingegangen.

2.1.1 Bio-Psycho-Soziales-Modell

Engel (1977) sprach sich für ein medizinisches Modell aus, welches über die damals verbreitete rein biomedizinische Ebene hinausgeht. Seinem Verständnis nach sollte sowohl psychologischen als auch sozialen Faktoren Rechnung getragen werden, da Engel Krankheit als Zusammenspiel von biologischen, psychologischen und sozialen Faktoren versteht. In diesem Sinne sollten Patient*innen ganzheitlich betrachtet werden. Dies gehe mit einigen Vorteilen, wie eine verbesserte Arzt*Ärztin-Patient*innen-Beziehung, erweiterte Diagnosemöglichkeiten und individuelle Therapieansätze, einher (Engel, 1977). Die WHO folgt dem Ansatz des Bio-Psycho-Sozialen-Modells und etablierte 2001 mit der ICF-Klassifikation (International Classification of Functioning, Disability and Health) einen internationalen Standard zur Beschreibung und Messung von Krankheit und Behinderung (WHO, 2025). Mit dem ICF-Modell (Abbildung 2) wird ein mehrdimensionaler Ansatz geboten, welcher Funktionsfähigkeit und Behinderung als interaktiven und entwicklungsorientierten Prozess versteht (WHO, 2001).

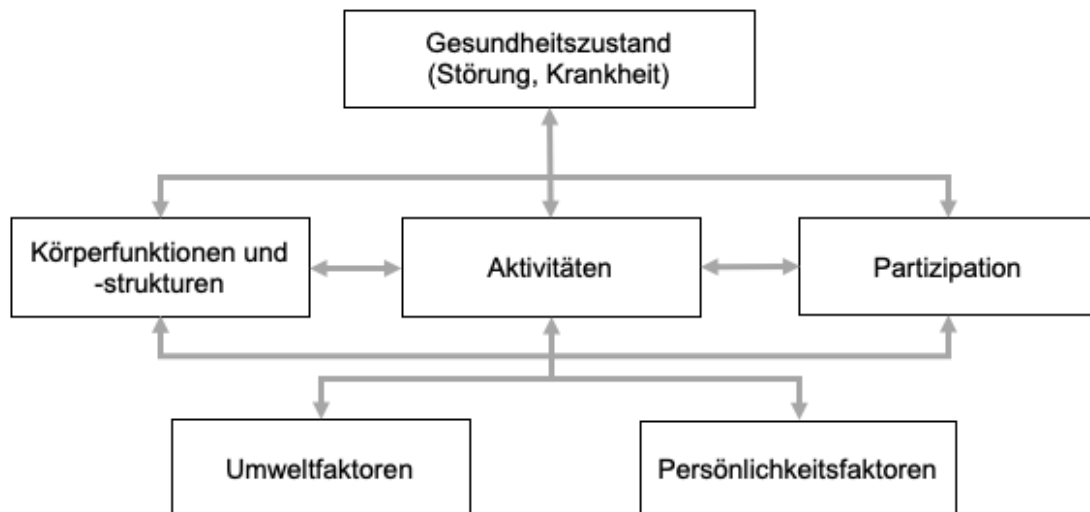


Abbildung 2. Das ICF-Modell: Interaktion zwischen den Komponenten (Eigene Darstellung nach WHO, 2001)

Gemäss dem ICF-Modell ist die Funktionsfähigkeit eines Individuums das Resultat von einer oder mehreren komplexen Beziehung/-en zwischen den Bereichen Funktionsfähigkeit / Behinderung (Körperfunktionen und -strukturen, Aktivitäten und Partizipation) und den Kontextfaktoren (Umwelt und Persönlichkeit) (WHO, 2001). Um den gesamten Gesundheitszustand zu validieren, sollten alle Komponenten berücksichtigt werden. Die Körperfunktionen werden als physiologische Funktionen des Körpers, inklusive der psychologischen Funktionen, beschrieben. Als Körperstruktur gilt die Anatomie des Körpers (Organe, Gliedmassen und deren Bestandteile). Bei den Aktivitäten bezieht sich das ICF-Modell auf die Bewältigung einer Aufgabe oder Handlung. Während die Partizipation für die Teilhabe in unterschiedlichen Lebensbereichen und -situationen verstanden wird. Die Kontextfaktoren stellen den kompletten Hintergrund des Lebens und der Lebensweise einer Person dar. Dabei werden die Umweltfaktoren als externe Faktoren beschrieben, welche eine positive oder negative Auswirkung auf das Individuum haben können. Diese betreffen vor allem das soziale, physische sowie einstellungsbezogene Umfeld. Persönlichkeitsfaktoren sind der spezifische Hintergrund der jeweiligen Person, welcher nicht Teil des Gesundheitszustandes ist. So sind unter anderem die Faktoren Geschlecht, Rasse, Alter, Lebensstil, Beruf, Bildung, Fitness, Gewohnheiten und Bewältigungsstrategien davon betroffen. Alle Komponenten können positiv oder negativ konnotiert sein, da dies von der individuellen Situation abhängt. Somit entsteht gemäss dem Modell Behinderung als Resultat vom Zusammenwirken von mehreren Faktoren. Durch das Modell wird ermöglicht, die Situation einer Person differenziert zu betrachten, welche in Wechselwirkung zum Umfeld und den individuellen Gegebenheiten steht. Eine gesundheitliche Beeinträchtigung allein stellt keine Behinderung dar. Folglich können verschiedene Kontextfaktoren

unterschiedliche Auswirkungen auf eine Person mit einem spezifischen Gesundheitszustand haben. So kann eine Person beispielsweise von einer Bewegungseinschränkung betroffen sein; wenn jedoch geeignete Umweltfaktoren (barrierefreie Zugänge) vorhanden sind, wäre Partizipation und das Durchführen von Aktivitäten möglich. Auch ein unterstützendes Umfeld kann die Auswirkungen von gesundheitlichen Einschränkungen reduzieren und ebenfalls zu Partizipation führen (WHO, 2001). Diesbezüglich hält die WHO (2001) folgendes fest:

An environment with barriers, or without facilitators, will restrict the individual's performance; other environments that are more facilitating may increase that performance. Society may hinder an individual's performance because either it creates barriers (e.g. inaccessible buildings) or it does not provide facilitators (e.g. unavailability of assistive devices). (S. 17)

2.1.2 Behindertenrechtskonvention

Die BRK wurde im Jahr 2006 durch die Vereinten Nationen verabschiedet (United Nations [UN], 2006). Somit hielt die UN erstmals weitreichende Rechte für Menschen mit Behinderungen fest und wandte sich von einer rein medizinischen Betrachtungsweise ab (Rosken, 2021). Die BRK strebt an, dass alle Menschen die selben Rechte und Freiheiten haben und, dass Menschen mit Behinderungen nicht Opfer von Diskriminierung werden (UN, 2006). Ebenfalls soll es für betroffene Personen möglich sein, ihr Leben autonom zu führen und in allen Lebensbereichen voll partizipieren zu können. Somit sollen Menschen mit Behinderungen einen barrierefreien Zugang zu ihrer physischen Umgebung, Mobilitätsangeboten sowie Informations- und Kommunikationsdiensten haben und diese Angebote uneingeschränkt nutzen können. Das Recht auf Bildung und Arbeit ist ebenso Bestandteil der BRK. Zudem spielen die Themen Inklusion und Partizipation in der BRK eine grosse Rolle (UN, 2006), welche im Kapitel 2.3 vertieft werden.

Gemäss der UN (2006) entsteht Behinderung in einer Wechselwirkung zwischen einer Beeinträchtigung einer Person und Barrieren, welche sich in der Umwelt sowie in gesellschaftlichen Einstellungen finden lassen. Diese Wechselwirkungen hindern die Betroffenen an einer wirksamen und gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe. Folglich

hat die UN (2006) Behinderung folgendermassen definiert: „*Persons with disabilities include those who have long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others.*“ (S. 4)

Die Schweiz ratifizierte die BRK im Jahr 2014 (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen [EBGB], 2025a). Damit setzt die Schweiz ein starkes politisches und rechtliches Zeichen, um Menschen mit Behinderungen zu unterstützen. Mit der Ratifizierung verpflichtet sie sich, die in der BRK enthaltenen Menschenrechte sowie Mindeststandards anzuwenden und einzuhalten (EBGB, 2025a). Folgerichtig hält das Eidgenössische Departement des Inneren ([EDI], 2023a) im Schwerpunktprogramm der Behindertenpolitik fest, dass es allen Menschen mit Behinderungen möglich sein soll, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und gleichberechtigt behandelt zu werden. Betroffene Personen, welche rund einen Fünftel der Schweizerwohnbevölkerung ausmachen, sollen umfassend am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben teilhaben können (EDI, 2023a).

Somit verstehen sowohl die WHO (2001) mit dem ICF-Modell, wie auch die UN (2006) mit der BRK, Behinderung nicht als rein medizinisches Phänomen, sondern als Ergebnis wechselwirkender Faktoren. Dabei liegt der Fokus auf der Selbstbestimmung und dem Recht auf gleichberechtigte Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Behinderung wird somit nicht allein durch die Beeinträchtigung definiert, sondern durch die (Aus-)Wirkungen von Barrieren in der Umwelt oder das Vorhandensein von zugänglichen Strukturen. Folglich wird in dieser Arbeit Behinderung ebenfalls als dynamisches Zusammenspiel zwischen individuellen Beeinträchtigungen und externen Faktoren verstanden.

2.2 Sehbehinderungen

In diesem Kapitel wird zuerst ein genereller Überblick über das Thema Sehbehinderung (2.2.1) gegeben und darauffolgend, in Kapitel 2.2.2, der Forschungsstand im Kontext der Arbeitswelt beschrieben.

2.2.1 Überblick zum Thema Sehbehinderungen

Gemäss Walthes (2022) sind es vielfältige Ursachen, wie die Genetik, der Stoffwechsel oder umweltbedingte Faktoren, welche zu Sehbeeinträchtigungen führen können. Zu den Hauptrisikofaktoren zählen das Alter, die Genetik, der Lebensstil sowie Infektionen (WHO,

2019). Zudem gelten ein niedriger oder nicht vorhandener Bildungsabschluss sowie die Zugehörigkeit zu einer Minderheit ebenfalls als Risikofaktoren (Cumberland & Rahi, 2016). Letztendlich führt nicht jede medizinisch diagnostizierte Sehbeeinträchtigung zu einer Sehbehinderung (Lang & Heyl, 2021). Denn, wie bereits in den Kapiteln 2.1.1 und 2.1.2 durch das ICF-Model und die BRK erläutert, definiert sich Behinderung als wechselseitigen Prozess einer medizinischen Schädigung und diverser Kontextfaktoren. Folglich werden in dieser Arbeit die Begriffe Sehbeeinträchtigung und -behinderung verwendet. Wenn implizit von keinen oder kaum Einschränkungen durch Barrieren im Alltag auszugehen ist, wird der Begriff der Sehbeeinträchtigung verwendet. Wenn davon auszugehen ist, dass die betroffene Person mit Barrieren und Einschränkungen, aufgrund ihrer Beeinträchtigung, konfrontiert ist, wird der Begriff der Sehbehinderung verwendet.

Bezüglich der Auftretenshäufigkeit von Sehbeeinträchtigungen und -behinderungen, gibt es zurzeit keine zuverlässigen Daten (Walther, 2022). Eine Grundproblematik besteht darin, dass es keine einheitliche Klassifikation gibt und je nach Land verschiedene Definitionen und Messmethoden existieren. Die WHO geht von 2,2 Milliarden Menschen aus, welche von einer Sehbeeinträchtigung oder Blindheit betroffen sind (WHO, 2019). Schätzungen einer systemischen Review und Metaanalyse zufolge, gelten weltweit 36 Millionen Menschen als blind und ca. 217 weitere Millionen haben eine moderate bis schwere Seheinschränkung (Bourne, Flaxman, Braithwaite, Cicinelli, Das, Jonas, Keeffe, Kempen, Leasher, Limburg, Naidoo, Pesudovs, Resnikoff, Silvester, Stevens, Tahhan, Wong & Taylor, 2017). Zudem würden ca. 188 Millionen Menschen an einer milden Sehbeeinträchtigung leiden. Weitere 1.09 Milliarden Menschen über 35 sind von einer Form Nahsehschwäche, aufgrund einer nicht korrigierten Presbyopie (Alterssichtigkeit), betroffen (Bourne et al., 2017). Gemäss der WHO (2019) hätten Sehbeeinträchtigungen bei einer Milliarde Personen vermieden werden können oder sind nach wie vor unbehandelt. Generell variieren die Ursachen für Sehbeeinträchtigungen je nach Region. In Regionen mit niedrigem bis mittlerem Einkommen sind Sehbeeinträchtigungen und Blindheit häufiger vertreten. In solchen Gebieten sind überproportional oft Frauen, Migrant*innen, indigene Bevölkerungen, Menschen mit bestimmten Behinderungen sowie die Wohnbevölkerung ausserhalb der Städte betroffen (WHO, 2019). In wohlhabenderen Regionen sind Nahsehbeeinträchtigungen zu 90% behandelt, während in West-, Ost- und Zentralafrika ca. 80% unbehandelt bleiben (WHO, 2023). Die WHO geht aufgrund von Sehbehinderungen von Produktionsverlusten von 411

Milliarden US-Dollar aus, was eine enorme finanzielle Belastung darstellt (WHO, 2023). Um sofortig die medizinische Versorgungslücke für unbehandelte Sehbeeinträchtigungen zu schliessen, wären weltweit schätzungsweise Investitionen von 24.8 Milliarden US-Dollar notwendig, was den Produktionsverlust bei weitem übertrifft (WHO, 2019). Weltweit ist davon auszugehen, dass ca. 11.9 Millionen Menschen an vermeidbaren Sehbeeinträchtigungen (wie beispielsweise Glaukom, diabetische Retinopathie und Trachom) leiden. Es ist davon auszugehen, dass allein die Vermeidung dieser Fälle Kosten von 32.1 Milliarden US-Dollar einsparen würde. Aufgrund der steigenden Alterung und des weltweiten Bevölkerungswachstum wird von einer Zunahme von Sehbeeinträchtigungen ausgegangen (WHO, 2019). So rechnen Bourne et al. (2017), dass die Zahl blinder Personen bis 2050 weltweit auf 115 Millionen steigen wird.

Generell kann eine Sehbeeinträchtigung alle Menschen in jedem Lebensalter betreffen (WHO, 2023). Personen ab dem 50. Lebensjahr sind jedoch besonders betroffen (WHO, 2019). Probleme mit dem Sehen führen im Alter zudem zu erhöhter sozialer Isolation (Evans, 1983, Hodge & Eccles, 2013), häufigeren Stürzen und damit einhergehenden Verletzungen wie beispielsweise Frakturen (Hong, Mitchell, Burlutsky, Samarawickrama & Wang, 2014) sowie einer erhöhten Wahrscheinlichkeit frühzeitig auf eine Pflegeeinrichtung angewiesen zu sein (Mitchell, Hayes & Wang, 1997). Eine Studie aus den Ländern England, Wales und Nordirland ergab, dass Schüler*innen mit Sehbeeinträchtigungen schlechtere schulische Leistungen zeigen, als ihre Mitschüler*innen (Chanfreau & Cebulla, 2009). Für Personen mit Sehbeeinträchtigungen besteht ein erhöhtes Risiko allein zu leben (Cumberland & Rahi, 2016). Zudem berichten Personen mit Sehbeeinträchtigungen häufiger von einem schlechteren Gesundheitszustand sowie davon, Fachpersonen aufgrund psychischer Erkrankungen aufzusuchen (Cumberland & Rahi, 2016).

Die Auswirkungen und Konsequenzen von Sehbeeinträchtigungen können somit erheblich sein und betreffen das gesamte Leben, von der Kindheit bis ins hohe Alter (WHO, 2019). In einer systematischen Review von Augestad und Elmer (2017) wurde bei Schüler*innen die Auswirkung der Sehbeeinträchtigungen auf das Selbstwertgefühl untersucht. Mädchen mit Sehbeeinträchtigungen scheinen grundsätzlich ein tieferes Selbstwertgefühl zu haben als Jungen mit einer Sehbeeinträchtigung. Wichtige Ressourcen für die betroffenen Personen sind dabei der Erziehungsstil, soziale Unterstützung, Freundschaften sowie die Möglichkeit sich selbstständig fortzubewegen (Augestad & Elmer, 2017).

Gemäss dem SZBLIND (2019) ist in der Schweiz keine Statistik vorhanden, welche alle von Seheinschränkungen betroffene Personen präzise erfasst. Der SZBLIND hat deswegen 2019 Berechnungen aufgrund von Literatur- und Forschungsergebnissen durchgeführt und kommt auf eine Schätzung von 377'000 betroffenen Personen in der Schweiz, was zu diesem Zeitpunkt ca. 4,4% der Wohnbevölkerung in der Schweiz entsprach. Von den 377'000 Personen werden 50'000 Personen als blind, 57'000 als hörsehbehindert und 270'000 als sehbehindert klassifiziert. Es wird damit gerechnet, dass 2029 knapp eine halbe Million betroffene Personen in der Schweiz leben und 2039 600'000 Personen von einer Form von Sehbehinderung betroffen sind. Dabei sind vor allem das Bevölkerungswachstum sowie die Überalterung der Gesellschaft entscheidende Faktoren. Dies, weil die Wahrscheinlichkeit an einer Sehbehinderung zu leiden mit zunehmendem Alter steigt (SZBLIND, 2019).

2.2.2 Sehbehinderung im Kontext der Arbeit

Erwachsene mit Sehbehinderungen sind gemäss der WHO (2023) sowie Cumberland und Rahi (2016) seltener berufstätig als nicht betroffene Personen. Besonders Menschen mit einer schweren Sehbehinderung haben das dreifache Risiko nicht arbeiten zu können und sind doppelt so oft arbeitslos (Cumberland & Rahi, 2016). Im Vergleich zur übrigen Bevölkerung arbeiten Personen mit Sehbehinderungen häufiger in einem Teilzeit-Pensum, obwohl einige der betroffenen Personen sich wünschen mehr arbeiten zu können (Johner-Kobi et al., 2015). 60% der Befragten der SAMS-Studie arbeiten sechs oder mehr Jahre im selben Betrieb. Dies ist ein ähnlicher Wert wie in der restlichen Bevölkerung. Betroffene Personen reichen jedoch seltener nach einem Jahr die Kündigung ein. Auf den ersten Blick wirkt das positiv, da implizit von einer höheren Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden könnte. In der Studie zeigte sich jedoch, dass ein Teil der betroffenen Personen die Befürchtung hat, keine neue Anstellung zu erhalten (Johner-Kobi et al., 2015). Umso schlechter die Sehkraft der Betroffenen war, desto wahrscheinlicher war es, dass die Person einen weniger qualifizierten Job ausübte. Folglich ist es wenig überraschend, dass Personen mit stärkeren Sehbehinderungen in der Regel ein tieferes Haushaltseinkommen erzielen (Cumberland & Rahi, 2016). Hinsichtlich der arbeitsplatzbezogenen Gleichstellung kommt die SAMS-Studie (Johner-Kobi et al., 2015) zum Schluss, dass die Ausprägung der Sehbehinderung keine nennenswerten Auswirkungen hat. Jedoch führe eine schwerere Sehbehinderung zu einer reduzierten Vielfalt bei der Berufswahl. Betroffene Personen mit leichten Sehbehinderungen arbeiten am häufigsten im kaufmännischen Bereich, in der

Informatik oder in der Küche. Bei mittleren Sehbehinderungen sind kaufmännische Berufe und die Informatik sowie Betreuer*innenberufe am häufigsten vertreten. Im Falle von schweren Sehbehinderungen arbeiten ebenfalls am meisten Personen im kaufmännischen Umfeld, im Bereich der medizinischen Massage oder als Sozialarbeiter*innen (Johner-Kobi et al., 2015).

Dass betroffene Personen im Beruf erfolgreich sind, hängt von mehreren Faktoren ab. Gemäss der SAMS-Studie (Johner-Kobi et al., 2015) sollen sie einen möglichst hohen Ausbildungsabschluss erzielen, da dies Einfluss auf den beruflichen Erfolg hat. Clements, Douglas und Pavey (2011) kommen gemäss einer britischen Studie sogar zum Schluss, dass der Bildungsgrad der betroffenen Personen den grössten Einfluss auf den beruflichen Erfolg hat. Betroffene Personen ohne einen Hochschulabschluss sind tendenziell öfters arbeitslos. Daniëls, van Nispen, de Vries, Donker-Cools, Schaafsma und Hoving (2023) empfehlen, da der Bildungsgrad als wichtigster beeinflussbarer Faktor für das Ausüben eines Berufes gilt, dass sich zukünftige Studien darauf fokussieren, welche spezifischen Ausbildungen die Arbeitsmarktchancen erhöhen. Erschwerend kommt hinzu, dass für betroffene Personen bereits den Berufseinstieg als grosse Herausforderung erleben (Habeck, 2012; Ogedengbe, Sukhai & Wittich, 2023). Denn, nach wie vor sind viele Bildungssysteme noch nicht barrierefrei. Sollten zukünftig diese Hindernisse überwunden werden, können die Chancen auf beruflichen Erfolg steigen (Ogedengbe et al., 2023).

Das männliche Geschlecht (Clements et al., 2011; Johner-Kobi et al., 2015; Brunet & Heir, 2022), ein Alter zwischen 36- 50 sowie das Wohnen in einkommensstärkeren Gemeinden sind weitere Faktoren, die mit beruflichem Erfolg in Verbindung gebracht werden (Brunet & Heir, 2022). Gemäss Habeck (2012) sind weibliche betroffene Personen öfters arbeitslos, in einem Teilzeitpensum beschäftigt und weisen eine niedrigere Arbeitszufriedenheit auf. Das Auftreten von weiteren Krankheiten und eine stärkere Ausprägung der Sehbehinderung stehen mit verminderten Chancen auf dem Arbeitsmarkt in Verbindung (Daniëls et al., 2023, Brunet & Heir, 2022). Ebenfalls ein späteres Auftreten einer Sehbehinderung wirkt sich tendenziell negativ auf die Berufslaufbahn aus (Brunet & Heir, 2022). Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist ein zentraler Erfolgsfaktor (Johner-Kobi et al., 2015), da bei betroffenen Personen die Gefahr eines Überengagements besteht. Beispielsweise, wenn betroffene Personen für einzelne Arbeitsaufgaben erhöhten Zeitaufwand benötigen und sie diese deswegen in der Freizeit erledigen, um nicht aufzufallen. Im beruflichen Umfeld sind

unterstützende Arbeitskolleg*innen und vor allem die Führungskräfte von grosser Bedeutung (Johner-Kobi et al., 2015). Gemäss Takeshita (2025) ist diesbezüglich eine Schwierigkeit, dass die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und betroffenen Personen oftmals von beidseitigen Unsicherheiten geprägt ist. So werden subjektive Einschätzungen auf beiden Seiten höher gewichtet als die effektiven Fähigkeiten. Das Ausführen einer Tätigkeit sei entscheidend, wie die Führungskräfte und betroffenen Personen Denken und Handeln und nicht, wie stark ausgeprägt die Sehbehinderung ist. Die Zusammenarbeit verbessere sich, wenn beide Seiten aufeinander zugehen und in Interaktion treten. Gemäss der Studie wird Führungskräften empfohlen, ihr eigenes Verhalten und die vorhandenen Denkmuster zu reflektieren. Hier sei es hilfreich, wenn die Führungskräfte sich fragen, was kann ich leisten, damit die betroffene Person die Aufgabe erfüllen kann. Gleichzeitig wird den betroffenen Personen geraten, sich ebenfalls selbst zu reflektieren und sich ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst zu sein. Im Zuge dessen ist es sinnvoll, wenn betroffene Personen eigene Kompetenzlücken identifizieren und sich durch den Austausch mit erfolgreichen Peers passende Strategien aneignen (Takeshita, 2025). Eine proaktive Kommunikation der Sehbehinderung durch die betroffenen Personen stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar, da dies zu einer Reduktion von Unsicherheiten im Team und bei den Führungskräften führt (Johner-Kobi et al., 2015). Das offene Umgehen mit der gesundheitlichen Einschränkung hänge jedoch stark mit der persönlichen Akzeptanz der Situation sowie dem Umfeld, in welchem sich die betroffene Person befindet, ab (Johner-Kobi et al., 2015).

Für Arbeitgebende ist oftmals nicht vorstellbar, was betroffene Personen durch Arbeitsplatzanpassungen leisten können (Johner-Kobi et al., 2015). Nach Böhm (2014) können Arbeitsplatzanpassungen eine Vielzahl von Formen annehmen und beispielsweise organisatorischer, baulicher, prozessualer, technischer oder zeitlicher Natur sein. Ein wünschenswertes Resultat durch Arbeitsplatzanpassungen ist, wenn betroffene Personen durch die vorhandene Einschränkung weniger Hindernisse erleben und produktiv ihrer Arbeit nachgehen können (Böhm, Baumgärtner & Dwertmann, 2013). Ein oftmals verwendetes technisches Hilfsmittel ist die Braillezeile, welche Braillezeichen über elektronisch gesteuerte Stifte darstellt und je nach Ausführung ausschliesslich zur Ausgabe von Information oder zusätzlich zur Produktion von Text genutzt werden kann (Lang & Heyl, 2021). Weitere verbreitete technische Hilfsmittel sind beispielsweise Screenreader, welche

es am Computer ermöglichen, die visuellen Informationen vorlesen zu lassen oder via Braillezeile auszugeben (Chávez Lambers, 2013) sowie Vergrößerungssoftware, womit sich die visuellen Inhalte vergrössern lassen (Böhm et al., 2013). Ein wesentlicher Faktor hinsichtlich der Nutzung sei gemäss Lauber-Pohle und Ruhlandt (2021) der Zeitpunkt der Erkrankung. Dieser gehe damit einher, wie früh bereits Erfahrungen im Umgang mit technischen Hilfsmitteln und kompensatorischen Arbeitstechniken gesammelt werden konnten (Lauber-Pohle & Ruhlandt, 2021). Entscheidend dafür, welche Hilfsmittel und Arbeitstechniken als notwendig erachtet werden, ist in der Regel die Ausprägung und der Grad der Sehbehinderung (Lauber-Pohle & Ruhlandt, 2021). Personen mit Behinderungen fragen nach Arbeitsplatzanpassungen, wenn diese günstig sind, wenig Aufwand für das Umfeld bedeuten und persönlich als nützlich erachtet werden (Böhm, Baumgärtner, & Breier, 2019). Auf Seiten der betroffenen Personen ist entscheidend, dass eine Akzeptanz gegenüber den technischen Hilfsmitteln besteht und diese genutzt werden (Johner-Kobi et al., 2015). Hier muss vor allem grosses Interesse hinsichtlich der Hilfsmittel aufgebracht werden (Bach, 2018) sowie die Bereitschaft vorhanden sein, sich an verändernde technische Gegebenheiten anpassen zu wollen (Johner-Kobi et al., 2015). Damit die Nutzung der benötigten Hilfsmittel am Arbeitsplatz stattfinden kann, ist eine proaktive Kommunikation der Sehbehinderung sowie das Verständnis der Führungskräfte notwendig (Johner-Kobi et al., 2015). Die Scope-Review von Ogedengbe et al. (2023) zeigt jedoch, dass betroffene Personen von den Arbeitgebenden bei der Arbeitsplatzgestaltung kaum einbezogen werden. Oftmals sind die direkt involvierten Personen der Unternehmen nicht mit der Thematik von Sehbehinderungen vertraut, was zu ineffektiven Arbeitsplatzanpassungen führt (Ogedengbe et al., 2023). Hilfreich ist es diesbezüglich, wenn die Führungskräfte vorurteilsfrei sind und Anpassungen, um möglichst Barrierefreiheit zu erreichen, am Arbeitsplatz unterstützen und als wichtig erachten (Johner-Kobi et al., 2015). Ebenso hilft es, wenn Führungskräfte im Falle von Arbeitsplatzanpassungen mehr Zeit gewähren. Selbst, wenn die betroffenen Personen und die Führungskräfte optimal agieren, können trotz der technischen Möglichkeiten längst nicht alle Software-Lösungen installiert werden und selbst, wenn die Hilfsmittel funktionsfähig sind, sind ein Viertel der betroffenen Personen damit konfrontiert, dass ihnen nicht alle Informationen zugänglich sind (Johner-Kobi et al., 2015). Brunet und Heir (2022) gehen davon aus, dass eine erhöhte Barrierefreiheit in der Gestaltung von Arbeitsplätzen,

durch die Anwendung des Universal Designs, erreicht werden könnte. Gemäss Artikel 2 der BRK (UN, 2006) wird Universal Design folgendermassen definiert:

"Universal design" means the design of products, environments, programmes and services to be usable by all people, to the greatest extent possible, without the need for adaptation or specialized design. (S. 4)

Letztendlich ist für den beruflichen Erfolg von Personen mit Sehbehinderungen ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, da viele Faktoren den Verlauf beeinflussen (Ogedengbe et al., 2023). Sollten betroffene Personen besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können, führe dies auf einer individuellen Ebene zu einer Steigerung der Lebensqualität (Ogedengbe et al., 2023), einer erhöhten Lebenszufriedenheit (Brunes & Heir, 2022), einem tieferen Depressionsrisiko (Brunes & Heir, 2022) und auf gesellschaftlicher Ebene zu wirtschaftlichen Vorteilen und einem reduzierten Fachkräftemangel (Ogedengbe et al., 2023).

2.3 Inklusion

In diesem Kapitel wird zuerst der Begriff Inklusion definiert (Kapitel 2.3.1). Anschliessend wird in Kapitel 2.3.2 Inklusion im Kontext zur Erwerbstätigkeit beleuchtet und in Kapitel 2.3.3 spezifisch auf Inklusion im Schweizer Arbeitsmarkt eingegangen. Zuletzt werden in Kapitel 2.3.4 Praxisempfehlungen zu gelingender Inklusion gegeben.

2.3.1 Definition Inklusion

In den Sozial- und Geisteswissenschaften gibt es gemäss Lauber-Pohle und Ruhlandt (2021) für Inklusion keine einheitlich gültige Begriffsdefinition. Dies ist dahingehend erstaunlich, da der Begriff spätestens seit der BRK sehr verbreitet ist (Wansing, 2015). Wortwörtlich kommt der Begriff Inklusion in der deutschen Übersetzung der BRK jedoch nicht vor (Wansing, 2015). Somit beginnt bereits eine Problematik bei der Übersetzung der Begrifflichkeiten der BRK. Schwalb und Theunissen (2018) warnen vor einer reinen Orientierung an der deutschen Übersetzung ohne in Bezugnahme der englischen Version. Besonders kritisch ist es, dass „Inclusion“ mit den Worten „Einbeziehung“ und „Integration“ übersetzt wurde, was an mehreren Stellen zu inhaltlichen Verzerrungen führt. Mit dem

Originalbegriff wird für Menschen mit Behinderungen eine direkte gesellschaftliche Zugehörigkeit festgehalten. Die Übersetzung hingegen nimmt eine Aussenperspektive von nicht betroffenen Personen, mit entsprechendem Machtmonopol, ein (Schwalb & Theunissen, 2018). Für Kronauer (2010) geht der Begriff der Integration von einer Gesellschaft aus, in welche integriert werden kann. Bei Inklusion gehe es jedoch darum, Strukturen in der Gesellschaft, welche ausgrenzen, zu überwinden (Kronauer, 2010). Die BRK fordert diesbezüglich, dass die Vielfalt der Menschen gleichwertig anerkannt wird und die gesellschaftlichen Strukturen Partizipation ermöglichen (Wansing, 2015). Somit ist es notwendig im Vorhinein die Bedürfnisse und Interessen von Menschen mit Behinderungen bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Wansing (2015) definiert Inklusion im Sinne der BRK folgendermassen: „... gesellschaftliche Teilhabe für alle Menschen in allen Lebensbereichen auf Basis gleicher Rechte zu ermöglichen.“ (S. 52)

2.3.2 Inklusion im Kontext der Erwerbstätigkeit

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, hat die Schweiz 2014 die BRK offiziell ratifiziert (EBGB, 2025a). Artikel 27 der BRK verpflichtet die Vertragsstaaten, die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen im Arbeitsmarkt zu gewährleisten (UN, 2006). Dies umfasst einen offenen und zugänglichen Arbeitsmarkt sowie die Möglichkeit, selbstständig den eigenen Lebensunterhalt verdienen zu können. Des Weiteren beinhaltet Artikel 27 Chancen- und Lohnleichheit, Recht auf Fach- und Berufsberatung, Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung sowie Stellenvermittlung (UN, 2006). Als Ort und Gestalter werden mit dem Artikel 27 der BRK Unternehmen im Rahmen der beruflichen Inklusion direkt angesprochen (Riecken, Eikötter & Jöns-Schnieder, 2017). Somit stellt sich nicht in erster Linie die Frage, ob ein Mensch mit Behinderung für einen Beruf im Arbeitsmarkt geeignet ist, sondern ob Arbeitgebende Inklusion ermöglichen (Riecken et al., 2017). Auch in den beiden Absätzen des ersten Artikels des Behindertengleichstellungsgesetz (2020) der Schweiz wird definiert, dass Benachteiligungen für Menschen mit Behinderungen zu verhindern, verringern oder beseitigen sind. Das Gesetz schafft Rahmenbedingungen, welche es Personen mit Behinderungen spezifisch erleichtern soll, einer Erwerbsarbeit, Aus- und Weiterbildungen nachzugehen und soziale Kontakte zu pflegen. Es soll eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben möglich sein (Behindertengleichstellungsgesetz, 2020). Eikötter (2017) merkt an, dass es für gelingende Inklusion nicht nur Gesetze benötige:

Inklusion auf dem Arbeitsmarkt ist aber nicht lediglich durch Schaffung rechtlicher Regelungen und deren Umsetzung zu erreichen. Es bedarf einer Haltung aller Beteiligten zur Wertschätzung von Vielfalt: Inklusion beginnt in den Köpfen und Herzen der Menschen! (S. 319)

Für Menschen mit und ohne Behinderung stellt Arbeit einen wichtigen Bestandteil im Leben dar, welcher Struktur, Anerkennung und ein positives Selbstwertgefühl geben kann sowie es ermöglicht, Geld zu verdienen (Klein & Tenambergen, 2016). Das EDI (2023b) hält fest, dass die Ausübung einer Arbeit ein wesentlicher Bestandteil gesellschaftlicher Inklusion ist. Die Realität sieht jedoch so aus, dass Menschen mit Behinderungen eine deutlich tiefere Arbeitsmarktteilnahme haben, als solche ohne Behinderungen (Bundesamt für Statistik [BFS], 2025). Besonders davon betroffen sind Menschen mit starken Behinderungen (BFS, 2025). Böhm et al. (2019) haben eine umfassende Analyse, welche aus 182 Studien besteht, zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen durchgeführt. Neben reduzierten Chancen auf dem Arbeitsmarkt, erzielen Personen mit Behinderungen ein tieferes Einkommen. Wobei im Falle von Behinderungen weibliche Personen in der Tendenz weniger Einkommen generieren als männliche Personen mit Behinderungen. Dabei zeigt sich, dass eine inklusionsfreundliche Organisationskultur sowie Leitlinien eher zur Einstellung von Menschen mit Behinderungen führen. In diesem Zusammenhang zeigt sich eine erhöhte Offenheit für Arbeitsplatzanpassungen. Grösseren Organisationen fällt es leichter, solche Massnahmen umzusetzen und weisen eine höhere Bereitschaft auf, Menschen mit Behinderungen einzustellen. Vorurteile und Stigmatisierung sind in allen Branchen und Organisationsgrössen vorhanden, wobei Menschen mit Behinderungen häufiger Opfer von Diskriminierung und Ausgrenzung werden als Menschen ohne Behinderungen. Überraschenderweise hat eine gute Arbeitsleistung keine Auswirkungen auf die Vorurteile. Jedoch sind das weibliche Geschlecht sowie ein höherer Ausbildungsgrad Faktoren, welche mit einer positiven Einstellung gegenüber Menschen mit Behinderungen einher gehen. Die Bereitschaft, Menschen mit Behinderungen einzustellen, wird durch früheren Kontakt zu Betroffenen, einer positiven Einstellung gegenüber ihnen, dem weiblichen Geschlecht sowie wahrgenommenem äusseren Druck zur Inklusion erhöht. Auf Seiten der Betroffenen führe inklusionsfreundliches Klima zu positiven Effekten in Bezug auf Commitment und

Arbeitszufriedenheit sowie einer Reduktion der Kündigungsabsicht (Böhm et al. 2019). Gemäss Shore, Randel, Chung, Dean, Erhart und Singh (2011) kann zudem Inklusion zu erhöhter Arbeitsmotivation, Leistungssteigerungen, Kreativität sowie verbesserten Beziehungen zu Kolleg*innen und Vorgesetzten führen. So kann durch Inklusion dem Fachkräftemangel entgegengewirkt und das gesamte Fachkräftepotenzial besser ausgeschöpft werden (Böhm, Baumgärtner & Reinert, 2015). Gemäss dem EBGB (2025b) stellen Menschen mit Behinderungen eine relevante Konsument*innengruppe dar und durch die Einbindung ihrer Perspektiven in die Produktgestaltung können bislang ungenutzte Absatzmöglichkeiten erschlossen werden. Weiter ist nicht zu vernachlässigen, dass viele Personen im Laufe ihres Lebens eine Behinderung erwerben und somit ältere Personen überproportional oft betroffen sind (Böhm, 2014). Diesbezüglich ist es für Unternehmen problematisch, erfahrene und kompetente Mitarbeitende aufgrund von Behinderungen zu verlieren (Böhm, 2014).

Eine weitere Betrachtungsweise im Sinne der Inklusion in Arbeitsgruppen nimmt das „Inclusion Framework“ von Shore et al. (2011) ein, welches in Tabelle 1 dargestellt ist.

Tabelle 1
Inclusion Framework (Eigene Darstellung, nach Shore et al., 2011)

Einzigartigkeit (Uniqueness) hoch ausgeprägt	Differenzierung Mitarbeitende sind zwar nicht als vollwertige Mitglieder in der Organisation integriert, die Einzigartigkeit bzw. die Fähigkeiten werden aber als relevant für den Organisationserfolg angesehen.	Inklusion Der Wunschzustand, in welchem sich die Mitarbeitenden zugehörig fühlen und ihre einzigartigen Fähigkeiten einbringen können. Im Idealfall führt das zu wechselseitigem Lernen.
	Einzigartigkeit (Uniqueness) tief ausgeprägt	Exklusion Mitarbeitende werden nicht als Teil der Gruppe behandelt und ihre Fähigkeiten / Einzigartigkeit werden nicht geschätzt.
	Niedrige Zugehörigkeit (Belongingness)	Hohe Zugehörigkeit (Belongingness)

So könne Inklusion im Arbeitskontext nur erreicht werden, wenn die Zugehörigkeit und Einzigartigkeit der Mitarbeitenden gefördert werden (Shore et al. 2011). Dabei sind entscheidende Faktoren, um diesen Wunschzustand zu erreichen, ein inklusives Klima, Führungskräfte mit einem inklusiven Führungsstil sowie spezifische Massnahmen zur Förderung von Inklusion (Shore et al., 2011).

2.3.3 Inklusion im (Schweizer) Arbeitsmarkt im Kontext von Behinderung

Im Auftrag der Proinfimis haben Grünenfelder, Palanza und Zumbach (2023) eine repräsentative Studie über das Thema Inklusion in der Schweiz durchgeführt und über 1400 Menschen mit Behinderungen befragt. Dabei zeigt sich, dass jede zweite Person mit einer Behinderung sich schlechte Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt einräumt (Grünenfelder et al., 2023). Im ersten Arbeitsmarkt sind Personen in regulären Arbeitsverhältnissen,

während im Gegensatz dazu, im zweiten Arbeitsmarkt geschützte Arbeitsplätze bereitgestellt werden (Informationsstelle AHV/IV, 2025). Nur 25% geben an, dass sie gut oder eher gute Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt haben (Grünenfelder et al., 2023). Dabei zeigt sich, dass je älter die Personen sind, desto negativer die Chancen auf dem Arbeitsmarkt eingeschätzt werden. Konnten Menschen mit Behinderungen keine reguläre Ausbildung oder Ausbildungen für Personen mit Behinderungen absolvieren, so werden kaum Chancen auf eine Arbeit im ersten Arbeitsmarkt gesehen. Knapp die Hälfte der betroffenen Personen gibt an, dass sie den Eindruck haben, Unternehmen wollen keine Menschen mit Behinderungen einstellen. Zudem gibt etwas mehr als ein Drittel an, dass zu wenige Stellen für Menschen mit Behinderungen vorhanden seien und Arbeitgebende an der Arbeitsfähigkeit zweifeln würden. Unter den erwerbstätigen Menschen mit Behinderungen gaben verhältnismässig wenige an, am Arbeitsplatz diskriminiert zu werden. Dennoch berichteten 5 % von starker Diskriminierung aufgrund ihrer Behinderung. In knapp der Hälfte der Fälle werden reduzierte Karrierechancen als Grund für die Diskriminierung genannt (Grünenfelder et al. 2023). Zahlen belegen die erschwerten Chancen auf dem Arbeitsmarkt. So zeigen Erhebungen vom BFS (2025), dass 64% der Personen mit Behinderungen im Erwerbsalter (16 – 64) erwerbstätig sind. Bei Personen mit schweren Behinderungen sinkt der Anteil und erreicht einen Wert von 37,1%. Hingegen sind 83,7% der Personen ohne Behinderungen erwerbstätig. Darüber hinaus arbeiten 49% der erwerbstätigen Menschen mit Behinderungen in einem Teilzeitpensum, was gemäss dem BFS einem Pensum unter 90% entspricht. Bei starken Einschränkungen steigt der Anteil der Erwerbstätigen in einem Teilzeitpensum sogar auf 60%. In der übrigen Bevölkerung beträgt dieser Anteil 34%. Das Alter hat Auswirkungen auf das Arbeitsleben. Ab dem 40. Lebensjahr nimmt die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Behinderungen ab und beträgt 64%. In der übrigen Bevölkerung liegt sie bei 91% (BFS, 2025).

2.3.4 Praxisempfehlungen zu gelingender Inklusion am Arbeitsplatz

Damit Menschen mit Behinderungen möglichst wenig von Hürden und Barrieren betroffen sind, sind mehrere Punkte ausschlaggebend. Die Führungskräfte in den Unternehmen fungieren als Vorbilder, die durch ihr Verhalten zu einem positiven Inklusionsklima beitragen können (Böhm, 2014). Im Rahmen von Inklusionsbestrebungen ist es notwendig, die entsprechenden Personen und Teams zu sensibilisieren, damit das Vorgehen unterstützt wird (Böhm, 2014). Der Arbeitsplatz soll auf körperlicher sowie

sensorischer Ebene zugänglich sein und die Rekrutierungsprozesse frei von Diskriminierung stattfinden (Böhm & Dwertmann, 2011). Bezogen auf Arbeitsplatzanpassungen zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit von Menschen mit Behinderungen höher ist als die von Menschen ohne Behinderung, wenn eine gute Passung zwischen dem Arbeitsplatz und der betroffenen Person erreicht wird (Böhm, 2014). Umgekehrt leidet die Arbeitszufriedenheit überproportional, wenn keine spezifischen Lösungen umgesetzt werden. Somit sind kurze Entscheidungswege und Flexibilität in Unternehmen relevante Faktoren (Böhm, 2014). Passende Arbeitsanforderungen sowie Autonomie sind im Arbeitskontext für Menschen mit Behinderungen ebenso äusserst hilfreich (Böhm et al., 2019). Von grosser Bedeutung ist es, dass bei neu rekrutierten oder langjährigen Mitarbeitenden mit einer Behinderung, die Arbeitsplatzanpassungen individuell auf den Arbeitsplatz und Behinderung der betroffenen Person geprüft werden (Böhm et al., 2013). Um Vorurteile und Stigmatisierung zu reduzieren sowie eine verbesserte Inklusion zu gewährleisten, sind für Böhm et al. (2019) Sensibilisierungs- und Anti-Bias-Trainings essenziell. Diese Massnahmen können zu einer erhöhten Akzeptanz von Arbeitsplatzanpassungen für Menschen mit Behinderungen führen. Das EDI (2023b) hält fest, dass Personen mit Behinderungen seltener Tätigkeiten ausüben, welche ihren Kompetenzen entsprechen. Ohne ein inklusives Arbeitsumfeld finden auch gut qualifizierte Personen mit Behinderungen keine adäquaten Jobs. In Bezug auf Weiterbildungen und Karrierechancen sind Menschen mit Behinderungen nach wie vor nicht gleichgestellt (EDI, 2023b). Diesbezüglich ist die Entwicklung von Weiterbildungsstrategien für Menschen mit Behinderungen von grosser Bedeutung, um diese Personen gezielt zu fördern (Böhm et al., 2019). Denn ein höherer Bildungsgrad geht mit besseren Arbeitsmarktchancen und höherem Einkommen einher (Böhm et al. 2019).

2.4 Diversity

In diesem Kapitel wird Diversity (2.4.1) definiert und danach auf die Chancen sowie Herausforderungen von Diversity (2.4.2) eingegangen.

2.4.1 Definition Diversity

Eine kurze und prägnante Definition vom englischsprachigen Begriff Diversity (Deutsch: Diversität) liefern Van Knippenberg und Schippers (2007): „A characteristic of social grouping that reflects the degree to which objective or subjective differences exist between group members“ (S. 516). Somit greift der Begriff der Diversität Unterschiedlichkeiten von

Menschen auf und beschreibt ihre Vielfalt und Verschiedenheit (Manchen Spörri & Gisin, 2022). Spezifisch auf Arbeitsgruppen bezogen, bedeutet Diversität, dass die Mitarbeitenden sich unterscheiden (Kanning, 2016). Ein etabliertes Modell zur Darstellung von Vielfalt ist das Modell der „*Four Layers of Diversity*“ (Abbildung 3), das von Gardenswartz und Rowe entwickelt wurde (Rosken, 2016). Es beschreibt Diversität anhand von vier unterschiedlichen Ebenen und verdeutlicht, dass Diversität über sichtbare Merkmale hinausgeht (Gardenswartz & Rowe, 2008).

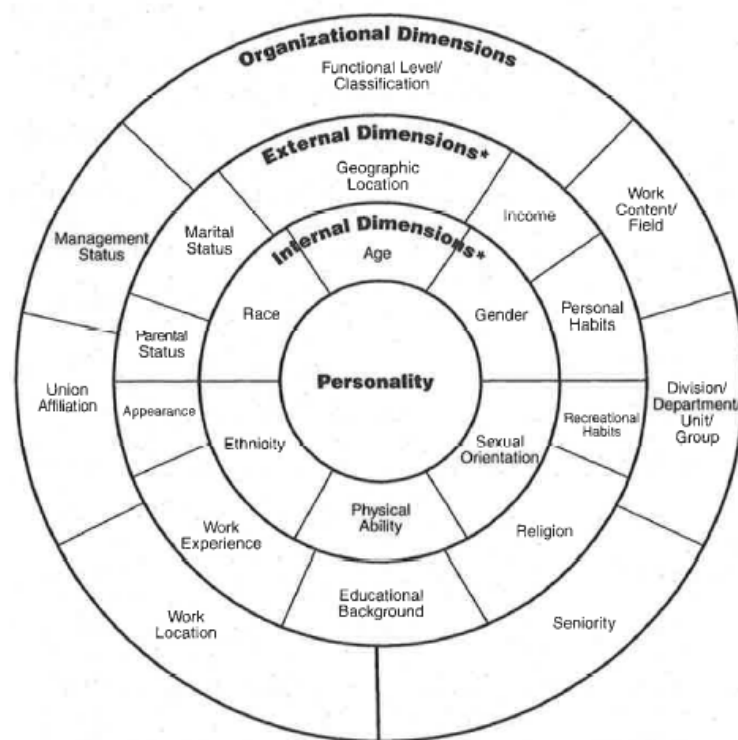


Abbildung 3. Four-Layers of Diversity. (Gardenswartz & Rowe, 2008, S. 33)

Im Zentrum steht der innerste Kreis, die Persönlichkeit, welche individuelle Eigenschaften wie Einstellungen, Verhaltens- und Denkweisen umfasst (Gardenswartz & Rowe, 2008). Die innere Dimension zeichnet sich dadurch aus, dass die sechs Kernmerkmale (Alter, Geschlecht, Rasse, körperliche Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Ethnizität) zu einem grossen Teil nicht veränderbar und kontrollierbar sind (Gardenswartz & Rowe, 2008). Manchen Spörri und Gisin (2022) halten diesbezüglich fest, dass einige dieser Merkmale biologisch bedingt und sichtbar sind, aber es sich um soziale Konstrukte und nicht objektive Gegebenheiten handelt. Für jede Person ist die Bedeutung dieser Merkmale unterschiedlich und kann wenig bis keine Relevanz haben oder ein Grund für Diskriminierung sein. Im Modell wird eine Behinderung der inneren Dimension zugeschrieben (Manchen Spörri & Gisin, 2022). Die äussere Ebene umfasst Merkmale wie Einkommen, Berufserfahrung,

Ausbildung, Religion oder Wohnort (Gardenswartz & Rowe, 2008). Diese Merkmale liegen grundsätzlich stärker in der Kontrolle des Individuums und können sich im Laufe der Zeit verändern. Dabei haben die Merkmale einen grossen Einfluss auf das Verhalten und die Haltung von Personen. Die letzte Ebene ist die organisationale Dimension, welche einen grossen Einfluss auf Erwartungen und Chancen innerhalb einer Organisation haben kann. Dies betrifft unter anderem Merkmale wie die Funktionsstufe, der Arbeitsbereich oder der Arbeitsort (Gardenswartz & Rowe, 2008). Beeinflusst werden die Merkmale vor allem aufgrund der spezifischen Zugehörigkeit zu einer Organisation (Rosken, 2016). Grundsätzlich werden die Dimensionen flexibler und veränderbarer, je weiter weg sie vom inneren Kern des Modells liegen (Manchen Spörri & Gisin, 2022). Das Modell zeigt, dass Diversität nicht nur durch Geschlecht und Herkunft beeinflusst wird, sondern durch eine Vielzahl von persönlichen, sozialen und organisationalen Aspekten (Gardenswartz & Rowe, 2008). Gemäss dem Modell zeichnet sich Diversity darüber aus, dass es verschiedene Dimensionen gibt und diese sich durch die Art der Veränderbarkeit sowie den Kontext unterscheiden (Rosken, 2016). Folglich macht die Summe aller Merkmale uns zu einzigartigen Individuen (Franken, 2015). Aus diesem Grund gilt für die Praxis eine ganzheitliche Betrachtungsweise als bedeutsam (Rosken, 2016). Zur Schaffung von nachhaltigen Lösungen braucht es zudem Offenheit für Andere und Entfaltungsmöglichkeiten (Rosken, 2016).

2.4.2 Chancen und Herausforderungen im Kontext von Diversity

Heutzutage wird Diversität immer mehr als Chance gesehen, um Veränderungen in der Arbeitswelt aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Kompetenzen sowie Werten bewältigen zu können (Manchen Spörri & Gisin, 2022). Ethnische Diversität und Altersheterogenität in Arbeitsgruppen sind unter anderem aufgrund von zunehmender Globalisierung sowie längerem Verbleib im Erwerbsleben eine Realität (Van Dick & Stegmann, 2016). Vor allem in internationalen Unternehmen, welche länderübergreifend agieren, ist es wichtig, die Potenziale der Diversität zu verstehen, um eine möglichst effektive Zusammenarbeit zu erreichen und negative Auswirkungen zu minimieren (Stahl & Maznevski, 2021). Somit versuchen Unternehmen, durch die Diversität ihrer Mitarbeitenden, die Märkte und Kund*innen widerzuspiegeln (Franken, 2015).

Heterogene Belegschaften können von einer Steigerung der Innovationskraft und Kreativität profitieren (Straubhaar, 2016). Diese Unterschiedlichkeiten in den Gruppen führt zu einer erhöhten Anzahl Sichtweisen und Erfahrungen, welche für konstruktive und

innovative Lösungsansätze hilfreich sein können. Ferner kann Diversität positive Auswirkungen auf die Produktivität haben (Straubhaar, 2016). Sofern eine gute Integration der einzelnen Mitarbeitendengruppen im Unternehmen stattfindet und eine gleichmässige Verteilung der Macht vorhanden ist, kann Diversität sich positiv auf die individuelle Arbeitszufriedenheit und Karriereerwartungen auswirken (Genkova, 2019). Haben Personen in Organisationen eine positive Einstellung zu Diversität, führt das gemäss der Meta-Analyse von Stegmann (2011) zu positiven Effekten bezüglich der Zusammenarbeit im Team. Dies scheint auf den ersten Blick trivial, ist jedoch für Implikationen in der Praxis von grosser Bedeutung (Van Dick & Stegmann, 2016). Um positive Effekte im Unternehmen zu propagieren, ergeben vor allem die Gerechtigkeitsperspektive sowie die ökonomische Perspektive Sinn. So kann von der ökonomischen Seite her argumentiert werden, dass Diversität zu einer leistungsfähigen Gruppe führt. Auf Seiten der Gerechtigkeitsperspektive kann hervorgehoben werden, dass jede Person je nach Kontext einmal zur dominierenden Gruppe und ein anderes Mal zu einer benachteiligten Gruppe gehören kann. Folglich ist ein Klima der Toleranz und der Wertschätzung für alle von grosser Bedeutung (Van Dick & Stegmann, 2016). Gemäss Kanning (2016) erscheint es vor allem sinnvoll, Arbeitsgruppen divers zu besetzen, wenn es um kreative Arbeitsleistungen geht oder in Projektteams, welche aufgrund des Auftrags, auf verschiedene fachliche Hintergründe zurückgreifen müssen. Zudem kann eine diverse Belegschaft ein Mittel gegen den Fachkräftemangel sein und somit zu einem grösseren Bewerber*innenpool führen (Franken, 2015).

In Teams kann Diversität jedoch aufgrund der hohen Vielfalt zur Basis problematischer Stereotypisierung werden, da damit die Bildung von hinderlichen Sub-Gruppen gefördert wird (Gebert, 2004). Dies kann auf individueller Ebene dazu führen, dass die Einzigartigkeit von Personen übersehen wird und es dadurch zu Missverständnissen, Fehleinschätzungen und Demotivation kommt, was sich negativ auf die Kooperation auswirken kann (Gebert, 2004). Aufgrund der verschiedenen Erfahrungen und Hintergründe können in heterogenen Gruppen Kommunikationsprobleme und Konflikte auftreten (Franken, 2015). Aufgrund dessen wird in der Zusammenarbeit mehr Zeit für die Abstimmung und Besprechung solcher Themen benötigt (Franken, 2015). Sollte gar Diskriminierung in Gruppen stattfinden, kann dies die Arbeitsqualität, Effizienz sowie den wirtschaftlichen Erfolg reduzieren (Genkova, 2019). Eine weitere Schwierigkeit von Diversität ist, dass sich Personen häufiger mit Gleichgesinnten umgeben, was zu mehr Kommunikation, erhöhter Verbundenheit und

seltener zu Konflikten führt (Pfeffer, 1983, zitiert nach Jans, 2006, S. 12). Umgekehrt kann Unähnlichkeit tendenziell zu weniger Interaktion und häufigeren Konflikten führen (Pfeffer, 1983, zitiert nach Jans, 2006, S. 12). Straubhaar (2016) sieht zudem bei steigender Diversität eine Schwächung des Zugehörigkeitsgefühls und erschwerte Kommunikation zwischen Gruppen.

Die Auswirkungen der Diversität auf personalwirtschaftliche Zusammenhänge sind in der Regel gering (Jans, 2006) und können sowohl förderlich wie hinderlich für die Zusammenarbeit sein (Wegge, 2014). Vereinfachende Aussagen, dass Diversität immer positive oder negative Auswirkungen auf die Leistung hat, sollten nicht getätigt werden. Denn die vorherrschenden Arbeits- und Kontextbedingungen in den Unternehmen sowie die spezifischen Merkmale sind mitentscheidend (Wegge, 2014). Die positiven Zusammenhänge treten in der Regel auf, wenn ein positives Klima vorherrscht und ein entsprechender Kontext existiert (Van Dick & Stegmann, 2016). Die Thematik bleibt von grosser Relevanz, da Arbeitsgruppen fast immer aus unterschiedlichen Mitgliedern bestehen (Van Dick & Stegmann, 2016). Letzten Endes braucht Diversität eine aktive Gestaltung damit die positiven Aspekte gegenüber den negativen überwiegen (Kanning, 2016). In der Praxis ist es diesbezüglich wichtig, die eigenen (Vor-)Annahmen kritisch zu reflektieren und dass Führungskräfte mit einer positiven Haltung vorangehen (Van Dick & Stegmann, 2016).

3 Methodik

Das Kapitel 3.1 widmet sich der ersten Erhebung, den explorativen Expert*inneninterviews. In Kapitel 3.2 werden die Leitfadeninterviews umfassend beschrieben. Zuletzt folgt in Kapitel 3.3 die Beschreibung des methodischen Vorgehens bei der Fokusgruppe, was den dritten und letzten Teil der Erhebung darstellt. In den jeweiligen Unterkapitel zu den Erhebungen werden das methodische Vorgehen, die Stichprobe, die Durchführung sowie die Auswertung beschrieben.

3.1 Schritt 1: Explorative Expert*inneninterviews

Es wurden insgesamt drei Expert*inneninterviews durchgeführt, um ein möglichst tiefes und breites Verständnis des Forschungsfeldes zu erlangen. Die Expert*innen sind allesamt Mitarbeitende der SIBU, welche im Fachbereich Integration tätig sind, dabei aber unterschiedliche Funktionen innehalten (Bereiche: Leitung, Job-Coaching und Supported Employment). Die Methode der explorativen Expert*inneninterviews wurde verwendet, da diese zur ersten Orientierung im Feld sowie der Generierung von Hypothesen dient (Bogner, Littig & Menz, 2014). Als geeigneter Durchführungszeitpunkt gilt die Phase vor der eigentlichen Erhebung. Somit kann das wissenschaftliche Problembewusstsein geschärft werden. Diesem Umstand wurde Rechnung getragen und die Expert*inneninterviews wurden im Zeitraum zwischen Oktober und November 2024, also vor den Leitfadeninterviews, durchgeführt. Die Wahl der Expert*innen ist theoretisch ebenfalls fundiert, da Expert*innen als Personen definiert werden, welche selbst zum Untersuchungsgegenstand gehören oder in einer übergreifenden Funktion sind, bei welchen von vorhandenem übergeordnetem oder komplementärem Wissen zur Stichprobe ausgegangen wird (Bogner et al., 2014).

3.1.1 Erhebung Expert*inneninterviews

Bei Expert*inneninterviews handelt es sich im Rahmen der qualitativen Sozialforschung stets um teilstrukturierte Interviews (Bogner et al., 2014), weswegen ein Interviewleitfaden verwendet wurde. Mit einem Interviewleitfaden verschafft sich die interviewende Person die thematische Kompetenz, ein ergiebiges Interview zu führen (Meuser & Nagel, 2009). Pro Expert*inneninterview wurde ein individueller Leitfaden erstellt, welcher jeweils auf die spezifische Tätigkeit der Expert*in abgestimmt war (Anhang A, B & C). Das Ziel war somit ein möglichst breites Verständnis über die Dienstleistungen der SIBU sowie eine Einschätzung

über die Klient*innen und Arbeitgebenden zu erlangen. Zwei der Interviews wurden in den Räumlichkeiten der SIBU und eines, aufgrund der räumlichen Distanz, via Teams durchgeführt. Alle Interviews wurden mittels Sprachaufzeichnung aufgenommen und alle Teilnehmenden erhielten eine Einverständniserklärung (Anhang D).

3.1.2 Datenaufbereitung und -auswertung Expert*inneninterviews

Ein wichtiger Aspekt bei der Datenaufbereitung ist die Genauigkeit der Transkription (Liebold & Trinczek, 2009). Während es bei der Datenerhebung als unerlässlich gilt, Tonbandaufnahmen anzufertigen, um eine umfassende Kontrolle über das Material sowie die eigenen Beurteilungen und Interpretationen zu haben, sind die Anforderungen an die Transkription oft weniger streng. Zwar wäre eine vollständige Transkription ideal, doch aus Zeit- und Kostengründen hat sich bei Expert*inneninterviews häufig eine selektive Transkription oder die Paraphrasierung des Materials etabliert. Entscheidend ist hierbei, dass diese Verfahren von Studienleiter*innen oder speziell geschulten Mitarbeitenden ausgeführt werden, um relevantes von irrelevantem Material zuverlässig zu trennen (Liebold & Trinczek, 2009). Für die vorliegende Arbeit wurde die Methode der Paraphrasierung verwendet, bei der potenziell irrelevante Textstellen zusammengefasst festgehalten werden (Kaiser, 2014). Diese Methode bietet den Vorteil, dass alle Informationen, die im Verlauf der Analyse von Bedeutung sein könnten, erhalten bleiben. Kaiser (2014) definiert Paraphrasierung als eine „textgetreue Zusammenfassung einer Aussage unserer Experten in unseren eigenen Worten, wobei die ursprünglichen Informationen, Deutungen und Meinungen nach wie vor enthalten sind“ (S. 96). Die Transkripte sind im Anhang (Anhang E, F und G) enthalten. Die Auswertung der Expert*inneninterviews erfolgte durch eine Beschreibung der wesentlichen Aussagen (Küsters, 2009). Diese wurden sinngemäss beschrieben, wobei der Fokus auf dem Inhalt liegt. Besonders prägnante Aussagen wurden als Zitate hervorgehoben (Küsters, 2009).

3.2 Schritt 2: Erhebung Leitfadeninterviews

Das halbstrukturierte Leitfadeninterview nach Helfferich (2011) wurde als die geeignete Methode evaluiert, um die Erhebung mit Arbeitgebenden durchzuführen. Ausschlaggebend war, dass sich diese Methode dafür eignet, um subjektive Sichtweisen und Theorien zu erfassen. Zudem gilt die Methode als offen und erzählgenerierend, was es ermöglicht hat, die Arbeitgebenden möglichst explorativ zu befragen und zeitgleich viel Information zu

gewinnen. Das halbstrukturierte Leitfadeninterview bietet den Interviewenden eine Struktur, welche Abweichungen vom Forschungsgegenstand vorbeugt. Auf diese Weise lassen sich die Interviews gezielt steuern, womit die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten sichergestellt wird. Gleichzeitig bleibt den Forschenden ausreichend Flexibilität während der Datenerhebung, um auf situative Aspekte eingehen zu können (Helfferich, 2011).

3.2.1 Konstruktion

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens schlägt Helfferich (2011) das sogenannte SPSS-Prinzip vor, das für Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren steht. Basierend auf den Expert*inneninterviews, der Literaturrecherche, den Fragestellungen sowie dem erstellten Exposé, wurden die Interviewfragen ausgearbeitet. Gewisse Fragen entstanden bereits während der Literaturrecherche und Transkription der Expert*inneninterviews, während andere Fragen im Anschluss an ein Brainstorming erarbeitet wurden. Es folgte eine kritische Beurteilung der Fragen hinsichtlich ihrer Relevanz und Sinnhaftigkeit, was eine Reduktion und erste Strukturierung ermöglichte. In der nächsten Phase wurden die Interviewfragen thematisch gegliedert und auf drei Hauptbereiche verteilt: Prozess / Anstellung, Dienstleistungen SIBU und Erfolgsfaktoren. Für jedes dieser Themencluster wurde anschliessend eine möglichst erzählgenerierende Leitfrage entwickelt. Zu Beginn sollte der Eingliederungsprozess im Fokus liegen, um die Situation möglichst detailliert erfassen zu können. Zudem lag das Augenmerk auf der spezifischen Tätigkeit der jeweiligen betroffenen Person. Das zweite Themencluster befasste sich vor allem mit dem Erleben der Zusammenarbeit sowie den Unterstützungsangeboten der SIBU. Ebenfalls wurde im Zuge von diesem Cluster nach spezifischen Verbesserungsvorschlägen gefragt. Zuletzt wurde in diesem Cluster der Net Promoter Score (Reichheld, 2003) erfragt. Diese Frage zielt darauf ab, dass die Kund*innen, in der vorliegenden Erhebung die Arbeitgebenden, auf einer Skala von null bis zehn die Wahrscheinlichkeit angeben, mit welcher sie das Unternehmen weiterempfehlen würden (Reichheld, 2003). Im Kontext der Erhebung sollten dadurch die Rückmeldungen der Arbeitgebenden besser eingeordnet und verglichen werden können. Im letzten Cluster wurden die Arbeitgebenden befragt, was sie als relevante Erfolgsfaktoren bei der Wiedereingliederung von Personen mit Sehbehinderungen erleben. Jeder der drei Themenbereiche beinhaltete zusätzliche Vertiefungsfragen und eine Checkliste mit Punkten, die unbedingt genannt werden sollten. Am Ende jedes Bereichs wurde gefragt, ob alle relevanten Aspekte des Themas genannt wurden. Insgesamt wurden zwei Versionen vom

Leitfaden erstellt (Anhang H & I). Der Grund dafür war, dass auch Arbeitgebende befragt wurden, bei denen die berufliche Eingliederung nicht erfolgreich verlaufen ist. Folglich wurden einzelne Fragen und Formulierungen angepasst, so dass die Sinnhaftigkeit der Fragen nach wie vor gewährleistet war.

3.2.2 Probeinterview

Gemäss der Empfehlung von Flick (2016) wurde ein Probeinterview durchgeführt, um die eigene Interviewkompetenz zu evaluieren und verbessern. Im Zuge dessen wurde geprüft, wie lange die Interviews ca. dauern, da diese maximal eine Stunde in Anspruch nehmen sollten. Das Probeinterview fand mit einer Testperson statt, die über Kenntnisse im Forschungsfeld verfügt. Im Probeinterview wurde zudem die Aufnahmefunktion getestet und die gesamte Interviewsituation wurde durchgespielt. Dies umfasste die Einführung und Vorstellung, das Unterzeichnen der Einwilligungserklärung und die Verabschiedung. Aufgrund des Feedbacks aus dem Probeinterview wurde der Leitfaden nochmals leicht angepasst, da sich zwei Vertiefungsfragen als redundant herausstellten und bei zwei weiteren Vertiefungsfragen wurde die Formulierung angepasst.

3.2.3 Stichprobe

Für die Evaluation der Stichprobe kam ein qualitativer Stichprobenplan zur Anwendung, wie er von Schreier (2010) beschrieben wird. Dieses Verfahren basiert auf der gezielten Auswahl von Fällen anhand im Vorfeld festgelegter Kriterien. Vor Beginn der Datenerhebung werden Faktoren identifiziert, die voraussichtlich das zu untersuchende Phänomen beeinflussen und potenziell unterschiedliche Rückmeldungen hervorrufen können (Schreier, 2010).

Mit dem ersten Faktor wurde der Fokus auf die Arbeitsweise der betroffenen Person gelegt. Dies bezieht sich darauf, wie die betroffenen Personen im Alltag arbeiten. Aufgrund der Auftragsklärung mit der SIBU und der Expert*inneninterviews wurde die Entscheidung getroffen die Arbeitsweisen in visuell, eine Mischform und auditiv zu unterteilen. Denn gemäss den Expert*inneninterviews ist tendenziell davon auszugehen, dass eine berufliche Eingliederung mit einer rein auditiven Arbeitsweise, was in der Regel mit einer stärker ausgeprägten Sehbehinderung einher geht, schwieriger ist. Ebenso sind in der Literatur Hinweise vorhanden, dass die Ausprägung der Sehbehinderung einen Einfluss haben kann. Je schwerer die Sehbehinderung ist, umso häufiger sind die betroffenen Personen arbeitslos (Cumberland & Rahi, 2016). Ein weiterer relevanter Faktor stellt die Betriebsgrösse dar. In

den Expert*inneninterviews zeigte sich, dass teilweise Unterschiede aufgrund der Betriebsgrösse erlebt werden. Während von den Expert*innen sehr grosse Unternehmen tendenziell als starr beschrieben wurden, bestehen gemäss Böhm et al. (2019) in grösseren Organisationen bessere Chancen für die Umsetzung von Inklusion. Das BFS (2024) teilt Unternehmen in vier verschiedene Grössen (Mikro-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen) ein. In dieser Master-Arbeit wurde eine Abstufung in drei Gruppen vorgenommen, da die SIBU verhältnismässig selten mit Mikrounternehmen (weniger als 10 Angestellte) arbeitet. Aus diesem Grund wurden die Mikro- und Kleinunternehmen zusammengenommen. Diese Gruppe entspricht Unternehmen mit maximal 49 Angestellten. Mittlere Unternehmen entsprechen maximal 249 Angestellten und als Grossunternehmen gilt ein Betrieb ab 250 Angestellten (BFS, 2024). Um eine möglichst breite Perspektive der Arbeitgebenden auf die Zusammenarbeit mit der SIBU zu erhalten, wurde als dritter Faktor der Erfolg der Massnahme gewählt. Die Unterteilung wurde in zwei Gruppen vorgenommen (erfolgreich = ja; nicht erfolgreich = nein). Als nicht erfolgreich wurde definiert, wenn die betroffene Person zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr beim Arbeitgebenden tätig war (ohne, dass die betroffene Person selbstständig gekündigt hat). Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, eine grössere Anzahl an Sichtweisen zu generieren, statt nur Arbeitgebende zu befragen, bei welchen die Massnahmen zu einem Erfolg geführt haben und somit potenziell eine höhere Zufriedenheit besteht. Auch wenn das Geschlecht gemäss Literatur einen Einfluss auf die berufliche Eingliederung hat (Clements et al., 2011; Johner-Kobi et al., 2015; Brunet & Heir, 2022), wurde es im Stichprobenplan nicht berücksichtigt. Dies, weil in keinem der Expert*inneninterviews diesbezüglich eine Nennung aufkam. Zudem fokussiert sich diese Arbeit auf betroffene Personen, welche in einem Arbeitsverhältnis sind oder waren. Somit erschien es aufgrund der Fragestellungen und der Fokussierung auf erfolgskritische Faktoren sinnvoller, den Erfolg der Massnahme in den Stichprobenplan zu integrieren.

Die SIBU unterbreitete dem Autor eine Liste mit Arbeitgebenden und der Autor stellte anhand des Stichprobenplans eine Auswahl von 10 Arbeitgebenden zusammen. Diese Arbeitgebenden wurden in einem ersten Schritt von einer Mitarbeitenden der SIBU kontaktiert. Nach den jeweiligen Interviewzusagen hat der Autor persönlich Kontakt mit den Arbeitgebenden aufgenommen und das Interview geplant. Die Zahl der Befragten ist nicht repräsentativ, was jedoch nicht erforderlich ist, da keine Rückschlüsse auf eine Grundgesamtheit gezogen werden sollen (Schreier, 2010). Stattdessen verfolgt diese Arbeit

das Ziel, explorativ möglichst viel Information anhand verschiedener Sichtweisen zu generieren. Mithilfe des qualitativen Stichprobenplans konnte eine Vielfalt durch die Auswahl von den Interviewpartner*innen abgebildet werden. In Tabelle 2 ist der qualitative Stichprobenplan ersichtlich.

Tabelle 2
Qualitativer Stichprobenplan

Arbeitsweise	Erfolg	Betriebsgrösse			Anzahl mind. 3
		Mikro/Klein	Mittel	Gross	
Visuell	Ja	A8 / A9	A10		3
	Nein				
Mischform	Ja	A7		A6	2
	Nein				
Auditiv	Ja		A4	A2	4
	Nein		A1	A3	
Anzahl mind. 3		3	3	3	9

Wie zuvor beschrieben, waren ursprünglich 10 Interviews geplant. Letztlich kamen neun Interviews zu Stande. Die Stichprobe musste im Verlauf mehrfach, aufgrund von Absagen oder fehlenden Rückmeldungen, angepasst werden. Das Ziel war es, unter anderem mindestens drei Arbeitgebende zu interviewen, bei welchen es zu keinem erfolgreichen Verlauf gekommen ist. Ebenfalls wäre es wünschenswert gewesen, eine ausgeglichene Verteilung hinsichtlich der Arbeitsweise zu erreichen. Schlussendlich wurden bei der Mischform, statt den geplanten drei Interviews, zwei Interviews durchgeführt.

3.2.4 Datenerhebung

Die neun Interviews wurden im Zeitraum zwischen Dezember 2024 und Februar 2025 durchgeführt. Den Teilnehmenden wurde vorab mitgeteilt, dass die Interviews maximal eine Stunde dauern würden. Die tatsächliche Dauer betrug im Durchschnitt 49 Minuten, mit einer Spannweite von 29 bis 71 Minuten. Die Interviews wurden aufgezeichnet, um die volle Konzentration auf das Gespräch zu gewährleisten und somit eine präzise Transkription zu ermöglichen. Zusätzlich erhielten die Teilnehmenden eine Einwilligungserklärung (Anhang J), in der sie ihr Einverständnis zur Studienteilnahme sowie Tonaufnahme für die Transkription

gaben. Die Interviews fanden in Mundart oder Hochdeutsch statt, sodass die Befragten in der Sprache sprechen konnten, in welcher sie sich wohler fühlten.

Der Leitfaden bot eine grundlegende Struktur, ermöglichte jedoch die nötige Flexibilität, um die Reihenfolge der Fragen situativ anzupassen oder bestimmte Themen zu vertiefen, ohne den Gesprächsfluss zu beeinträchtigen. Nach jedem Interview wurde ein Postskript erstellt, in dem Eindrücke, besondere Beobachtungen oder Auffälligkeiten festgehalten wurden (Mey & Mruck, 2010). Sechs der neun Interviews wurden online via Microsoft-Teams durchgeführt. Die Interviews in der Region Basel wurden persönlich in den jeweiligen Räumlichkeiten der Arbeitgebenden durchgeführt. Gemäss Tzanetakis (2021) kommen synchrone Online-Interviews, wie bspw. Videointerviews, einem face-to-face Interview am nächsten. Für Flick (2016) besteht ein grosser Vorteil von Online-Interviews darin, dass der Anreiseweg wegfällt und somit die Möglichkeit einer überregionalen Stichprobe entsteht. Folglich wird die Gefahr eines reduzierten Samples reduziert, da nicht nur vermeintlich leicht erreichbare Personen interviewt werden (Flick, 2016). Da die technischen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Interviewsituation haben, ist es von grosser Bedeutung, dass die Gesprächspartner*innen die notwendigen technischen Kompetenzen und Vertrautheit besitzen, um sich auf ein solches Setting einzulassen (Tzanetakis, 2021). Im Falle dieser qualitativen Studie waren diese Voraussetzung erfüllt und die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, sich vorab zu melden, sollten sie sich eine physische Durchführung wünschen. Eine Person wünschte sich eine telefonische Interviewdurchführung, was umgesetzt wurde.

3.2.5 Datenaufbereitung

Eine transparente Darstellung der verwendeten Transkriptionsregeln ist für das wissenschaftliche Arbeiten essenziell (Dresing & Pehl, 2010). Transkriptionsregeln definieren, wie gesprochene Sprache in schriftlicher Form festgehalten werden soll (Kuckartz, 2016). Für die vorliegende Arbeit wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016) verwendet, welche in Anhang K zu finden sind. Die Wahl begründet sich damit, dass diese als einfach erlernbar und vergleichsweise unkompliziert gelten. Gleichzeitig ermöglichen sie es, die subjektiven Perspektiven der Befragten sowie soziale Deutungs- und Handlungsmuster nachvollziehbar zu beschreiben. Im Vergleich zu anderen Systemen gelten die Regeln zudem als effizient. Sprechpausen oder Lachen werden beispielsweise in Klammern angegeben. Dialekte werden gemäss der Transkriptionsregeln ins Hochdeutsche

übersetzt, jedoch wird die Sprache nur minimal geglättet, um den Inhalt möglichst nahe am Original zu belassen. Für die Anonymisierung werden Platzhalter in Anführungszeichen verwendet, wie beispielsweise „Land“ oder „Alter“ (Kuckartz, 2016).

Die manuelle Transkription, Speicherung, Codierung und Analyse der Interviews erfolgte mithilfe der Software MAXQDA, welche die Transkription, Analyse, Visualisierung und Auswertung qualitativer Daten unterstützt (MAXQDA, 2024). Die vollständigen Transkripte befinden sich in Anhang L bis T.

3.2.6 Datenanalyse

Basierend auf der standardisierten und halbstrukturierten Durchführung der Interviews, den theoretischen Überlegungen sowie den Erkenntnissen aus den Expert*inneninterviews wurden in einem ersten Schritt Kategorien gebildet. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass diese Kategorien das Material nicht vollständig abdecken, sodass ergänzend induktive Kategorien notwendig waren. Dies führte zur Entscheidung, die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) anzuwenden. Diese Methode, dargestellt in Abbildung 4, umfasst sieben Phasen und ermöglicht eine Kombination aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung. Ziel dieser Vorgehensweise ist eine Reduktion des Untersuchungsmaterials (Kuckartz, 2016).

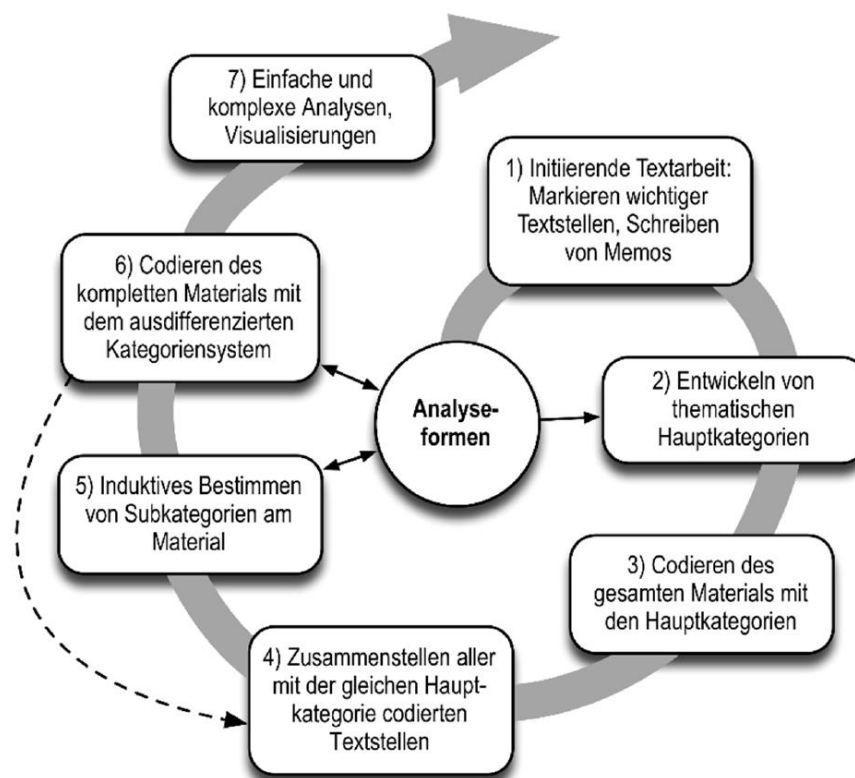


Abbildung 4. Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 100)

Die Phasen müssen nicht strikt in einer festen Reihenfolge durchlaufen werden. Wiederholungen und Einschübe dürfen flexibel stattfinden (Kuckartz, 2016).

Phase 1:

In der ersten Phase wurden die Transkripte aufmerksam durchgelesen. Im Zuge dessen wurden wichtige Textstellen markiert und bei treffenden Aussagen digitale Memos erstellt. Jedem Interview wurde ausserdem eine stichwortartige Fallzusammenfassung hinzugefügt, die zu einem späteren Zeitpunkt einen schnellen Überblick ermöglicht.

Phase 2:

In dieser Phase wurde die inhaltliche Strukturierung der Daten mithilfe von Haupt- und Subkategorien aufgebaut (Kuckartz, 2016). Alle Hauptkategorien (HK) konnten deduktiv erstellt werden und sind im Kategoriensystem (Anhang U) ersichtlich. Um eine hohe Trennschärfe zwischen den Kategorien zu erreichen, wurde jede HK mit einer Definition versehen. Zur Überprüfung der Kategorien wurden zunächst zwei Interviews codiert. Aufgrund der Durchführung erfolgten kleinere Anpassungen der Definitionen.

Phase 3:

Das gesamte Material wurde in dieser Phase anhand der HK codiert. Die Transkripte wurden analysiert und einzelne Textstellen einer passenden HK zugewiesen. Textstellen, die keinen sinntragenden Inhalt aufwiesen, wurden nicht codiert. Wobei dies nur sparsam erfolgte, um nicht zu viele Daten zu verlieren. Ideen für mögliche Subkategorien (SK), die während des Codierungsprozesses entstanden, wurden dokumentiert.

Phase 4:

Textstellen, die einer bestimmten HK zugeordnet waren, konnten nun via der Text-Retrieval-Funktion ein erstes Mal exportiert werden. Dabei generiert MAXQDA eine Excel-Datei, in welcher die entsprechenden Textstellen der HK sowie die Dokumentenherkunft, also das spezifische Interview, ersichtlich sind.

Phase 5:

Die HK wurden durch die Bildung von SK und Sub-Subkategorien (SSK) weiter ausdifferenziert. Dabei war das Vorgehen sowohl induktiv als auch deduktiv. Nach der Empfehlung von Kuckartz (2016) wurde für jede HK eine SK „Sonstiges“ erstellt, um den potenziellen Verlust relevanter, jedoch schwer zuzuordnender Textstellen, zu vermeiden. Abschliessend wurden die SK und SSK in das Kategoriensystem integriert und jeweils mit einer prägnanten Definition sowie einem Beispiel beschrieben.

Phase 6:

In dieser Phase erfolgte ein zweiter Codierungsdurchgang (Kuckartz, 2016). Zunächst wurden alle SK und SSK in MAXQDA eingetragen. Danach wurde jedes Transkript erneut durchgearbeitet, um die bereits codierten HK in die spezifischen SK oder SSK zu unterteilen. Dadurch konnte das Datenmaterial weiter verdichtet werden. SK mit sehr wenigen oder sehr vielen Codes wurden gegebenenfalls aufgelöst oder genauer ausdifferenziert. Mit den Anpassungen der SK und SSK wurde das Kategoriensystem (Anhang U) fertiggestellt. Zuletzt wurden die vollständigen Text-Retrievals für die Phase 7 exportiert (Anhang V).

Phase 7:

Die eigentliche Datenanalyse erfolgte in der letzten Phase (Kuckartz, 2016). Abbildung 5 veranschaulicht die verschiedenen Analyseelemente und die Ergebnisdarstellung. Anders als in den Phasen eins bis sechs ist hier kein Durchlaufen aller Schritte erforderlich, je nach Bedarf kann ein einzelner oder mehrere verbundene Schritte als spezifische Form der Auswertung verwendet werden (Kuckartz, 2016).

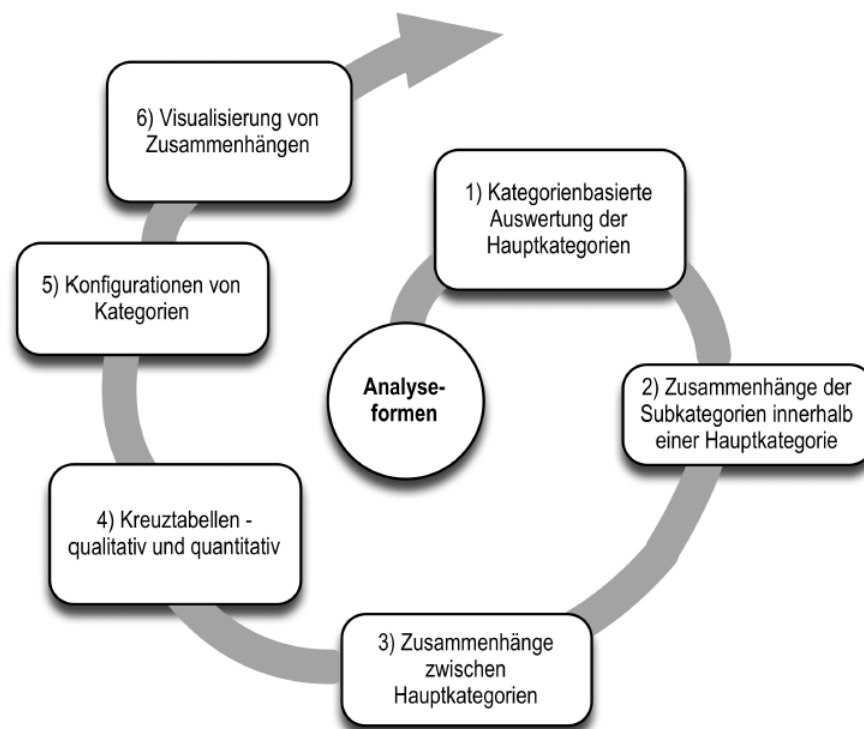


Abbildung 5. Verschiedene Formen von einfacher und komplexer Auswertung einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S.118)

In einem ersten Schritt wurde die kategorienbasierte Auswertung der HK durchgeführt, damit die Ergebnisse der HK beschrieben werden konnten (Kuckartz, 2016). In diesem Schritt können die SK und SSK ebenfalls einbezogen werden, was gemacht wurde. Der Fokus dieser

Analyseform liegt darauf, was zum jeweiligen Thema alles gesagt wurde. Eine nachvollziehbare Reihenfolge der Kategorien zu entwickeln, war in diesem Schritt entscheidend. Vermieden werden sollte vor allem eine alphabetische oder unüberlegte Reihenfolge (Kuckartz, 2016). Um eine schlüssige Struktur zu schaffen, wurde mit allgemeinen und für den Kontext relevanten HK, inklusive deren SK und SSK, gestartet. Anschliessend folgten immer spezifischere Kategorien. Die Auswertung begann folglich mit der übergeordneten Kategorie „Arbeitgebende“, die grundlegenden Informationen zum Anstellungsprozess, der Tätigkeit, den Vorteilen, dem Mehraufwand und zum Thema Inklusion liefert. Anschliessend folgte die Kategorie „SIBU“, bei welcher der Fokus auf der Wahrnehmung der Dienstleistungen und der Bekanntheit der SIBU liegt. Den Abschluss bildeten die Kategorien „erfolgskritische Faktoren“ und „Verbesserungsvorschläge“, welche sehr ins Detail gehen und ohne den zuvor gelieferten Kontext schwierig nachvollziehbar sind.

Zudem wurden weitere Analyseformen angewandt, um die Ergebnisse möglichst passend darzustellen. So wurde eine Kreuztabelle erstellt, welche es ermöglicht Vergleiche zwischen verschiedenen Merkmalen zu ziehen und die Daten geordnet zu präsentieren (Kuckartz, 2016). Im Falle der Kreuztabelle lag der Fokus auf den SSK der Verbesserungsvorschläge und darauf, welche Interviewpartner*innen jeweils die Verbesserungsvorschläge genannt haben. Ferner wurden im Rahmen der Auswertung einige Visualisierungen (Schritt 6) erstellt. Denn mit Diagrammen ist es gemäss Kuckartz (2016) möglich, eine Übersicht über die entsprechenden Kategorien zu geben.

3.3 Schritt 3: Fokusgruppe

Mit der Auswertung der Interviews wurde ein erstes Mal versucht die Fragestellungen zu beantworten sowie Handlungsempfehlungen für die SIBU abzuleiten. Damit diese praxistauglich sind und einen Mehrwert für die SIBU bieten, wurden die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen in einer Fokusgruppe diskutiert.

Gemäss Misoch (2019) handelt es sich bei Fokusgruppen um ein moderiertes, strukturiertes Gruppenverfahren, das zeitlich begrenzt und thematisch klar fokussiert ist. Fokusgruppen eignen sich besonders dann, wenn es um den Inhalt einer Diskussion geht und nicht die soziale Konstruktion im Vordergrund steht (Bär, Kasberg, Geers & Clar, 2020). Diese Bedingungen waren in der vorliegenden Masterthesis erfüllt. Hätte das Augenmerk auf der Meinungsbildung im sozialen Austausch sowie der Machtverhältnisse in einer Diskussion gelegen, wäre eine Gruppendiskussion die passendere Methode gewesen (Flick, 2016).

Ursprünglich wurden Fokusgruppen vor allem in der Markt- und Medienforschung verwendet. Sie können als eigenständige Methode oder in Kombination mit Umfragen oder Einzelinterviews eingesetzt werden (Flick, 2016). Gerade durch die bereits durchgeführten Expert*innen- und Leitfadeninterviews erscheint diese methodische Ergänzung sinnvoll. Mittlerweile sind Fokusgruppen ein etabliertes Instrument der empirischen Sozialforschung, um die Sichtweisen bestimmter Zielgruppen zu konkreten Themen oder Einflüssen zu erfassen (Schulz, Mack & Renn, 2012). Sie werden besonders dann eingesetzt, wenn eine Forschungsfrage praxisnah, zielgruppenspezifisch und mit effizientem Ressourceneinsatz untersucht werden soll (Schulz et al., 2012). Ein zunehmend relevantes Einsatzfeld stellt der Bereich der Evaluation dar, bei dem Fokusgruppen genutzt werden, um vielfältige Rückmeldungen zu einem spezifischen Thema zu erhalten (Misoch, 2019). Die Fragestellungen bzw. die entwickelten Handlungsempfehlungen der vorliegenden Master-Arbeit sind sehr praxisnah, weshalb verschiedene Sichtweisen von Mitarbeitenden der SIBU von besonderem Interesse sind. Gleichzeitig sollte die Methode, um diese Sichtweisen festzuhalten, möglichst ressourcenschonend sein, weswegen sich auch in diesem Punkt die Fokusgruppe als geeignete Methode angeboten hat.

3.3.1 Datenerhebung

Hinsichtlich dem Sampling sehen Braun und Clarke (2013) eine Gruppengröße von drei bis acht Teilnehmenden als optimal an. Bezüglich der Teilnehmenden konstatiert Flick (2016), dass es vorteilhaft wäre, wenn sich die Teilnehmenden nicht kennen würden. Es bestehe die Gefahr, dass während der Diskussion Teilnehmende aufgrund der kollektiven Vorkenntnisse Inhalte nicht mehr explizit aussprechen (Flick, 2016). Da die Durchführung mit Mitarbeitenden der SIBU geplant wurde, war es unvermeidlich, dass sich diese Personen untereinander kennen. Jedoch wurde während der Durchführung bei Aussagen der Teilnehmenden, welche implizites Wissen voraussetzten, vom Moderator um eine Erklärung gebeten. Bei der Zusammensetzung der Stichprobe wurde darauf geachtet, dass alle eine unterschiedliche Funktion im Unternehmen ausführen und somit eine Vielfalt an verschiedenen Perspektiven vorhanden sind. Denn gemäss Braun und Clarke (2013) sind in einer eher heterogenen Gruppe verschiedenere Ansichten anzutreffen, welche zu reichhaltigeren Diskussion führen können. Geplant war eine Stichprobe von fünf Personen. Aufgrund einer krankheitsbedingten Absenz haben schliesslich vier Personen teilgenommen.

Wichtig für die Durchführung einer Fokusgruppe ist eine freundliche und einladende Umgebung (Bär et al., 2020). Dieser Punkt konnte problemlos in den Büroräumlichkeiten der SIBU umgesetzt werden. Für die Durchführungsdauer wird empfohlen, nicht weniger als 30 Minuten, aber nicht mehr als 90 Minuten einzuplanen (Bär et al., 2020). Damit es Raum für Fragen, Unvorhergesehenes und keinen Zeitdruck gab, wurde ein Zeitfenster von zwei Stunden eingeplant. Effektiv wurden 105 Minuten für die Fokusgruppe benötigt. Eine wichtige Rolle bei Fokusgruppen nimmt der*die Moderator*in ein, welche*r den Gesprächsverlauf dirigieren und den Fokus auf dem Forschungsinteresse haben muss (Misoch, 2019). Bei der Durchführung der Fokusgruppe übernahm der Autor die Rolle des Moderators.

Für die Fokusgruppe wurde ebenfalls ein Leitfaden erstellt (Anhang W). Dieser stellt ähnlich wie bei Leitfadeninterviews eine Orientierungshilfe dar, um alle relevanten Aspekte der Erhebung erfragen zu können (Schulz, 2012). Thematisch wird die Fokusgruppe in der Regel mit einem Stimulus wie beispielsweise einem kurzen Film, Bild oder Vortrag gestartet (Schulz, 2012). Dies wurde bei der Fokusgruppe vom 10. April 2025 entsprechend umgesetzt. Zum Einstieg erhielten die Teilnehmenden eine kurze Präsentation, welche die Begrüssung, die Rollenklärung, die Fragestellungen, eine methodische Übersicht sowie einen Input zu den vorläufigen Resultaten enthielt. Danach folgten verschiedene interaktive Phasen, bei welchen die Teilnehmenden zum Reflektieren angeregt wurden und über konkrete Themen diskutiert haben. Begleitet wurde das ganze weiterhin durch eine Präsentation und vereinzelt Inputs vom Moderator. Die gesamte Präsentation ist in Anhang X zu finden. Die Fokusgruppe wurde auf Schweizerdeutsch gehalten und, um die Ergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt auswerten zu können, wurde die Fokusgruppe mittels zweier Tonbandaufnahmen aufgenommen. Die Teilnehmenden erhielten eine Einverständniserklärung, welche dem Anhang Y zu entnehmen ist.

3.3.2 Auswertung

Gemäss Ruddat (2012) kann bei einer Fokusgruppe auf die vollständige Transkription der Tonbandaufnahmen verzichtet werden, wenn bereits Vorkenntnisse durch Studien oder Erhebungen über das Forschungsfeld vorliegen. Ein weiterer Grund für eine Teiltranskription kann sein, dass die Forschenden an spezifischen Aussagen zu einem konkreten Themenbereich interessiert sind (Ruddat, 2012). Diese Punkte sind bei dieser Master-Arbeit erfüllt, da bereits durch die Literaturrecherche und vorherig durchgeführten Erhebungen

viele Vorkenntnisse über das Forschungsfeld bestehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Fokus auf das Forschungsziel sichergestellt ist (Ruddat, 2012). Somit werden bei einem solchen Vorgehen nur die Stellen komplett transkribiert, welche zur Beantwortung der Fragestellung als relevant eingeschätzt werden (Dresing & Pehl, 2010). Das restliche Datenmaterial wird zusammengefasst. Kritisch kann in diesem Zusammenhang gesehen werden, dass dies bereits ein erster Analyseprozess darstellt und sehr abhängig vom Vorverständnis der Forschenden ist (Dresing & Pehl, 2010). Dabei ist die Datenanalyse bei Fokusgruppen gemäss Flick (2016) eher pragmatisch anzusehen. Es werden eher Zusammenstellungen von Aussagen erstellt als grosse und vertiefte Interpretationen (Flick, 2016). Folglich wurde analog der Auswertung der Expert*inneninterviews darauf fokussiert, wesentliche Aussagen sinngemäss zu beschreiben und den Fokus auf den Inhalt zu legen. Prägnante Aussagen wurden erneut mit Zitaten unterlegt. Das Transkript der Fokusgruppe ist dem Anhang Z zu entnehmen.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Kapitel 4.1 fasst die Erkenntnisse aus den Expert*inneninterviews zusammen. In Kapitel 4.2 werden die Resultate der Leitfadeninterviews präsentiert, gefolgt von den Ergebnissen der Fokusgruppe in Kapitel 4.3.

4.1 Ergebnisse Expert*inneninterviews

Für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung einer Person mit Sehbeeinträchtigung gibt es gemäss den Expert*innen diverse Faktoren. Diesbezüglich hat Expert*in 1 im Interview das interne *Modell der 5 Erfolgsfaktoren* vorgestellt (Abbildung 6), welches von Mitarbeitenden der SIBU erstellt wurde.

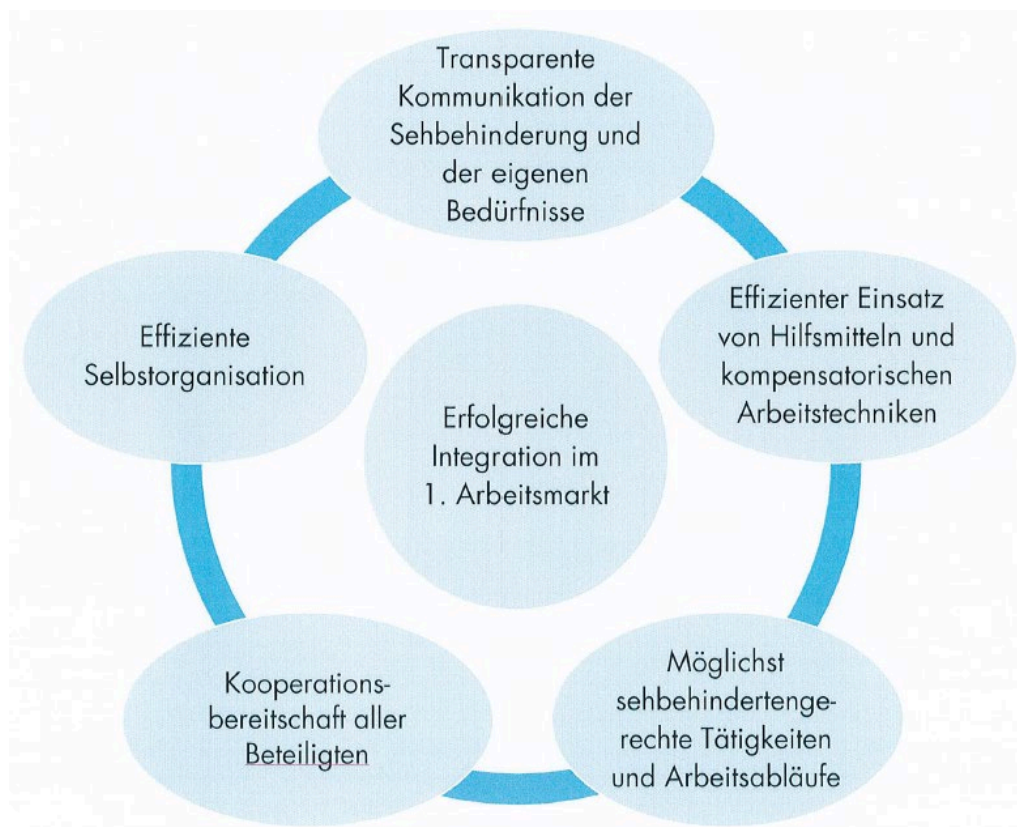


Abbildung 6. Modell der 5 Erfolgsfaktoren (SIBU, 2024)

Im Rahmen der Interviews wurden entsprechend die fünf verschiedenen Erfolgsfaktoren beschrieben. Auf Seiten der betroffenen Personen sind gute kommunikative Fähigkeiten eine relevante Ressource. Es sei vor allem sehr hilfreich, wenn die Betroffenen ihre Einschränkung und Fähigkeiten gut benennen können. Ebenso relevant sei ein versierter und effektiver Umgang mit den kompensatorischen Arbeitstechniken bzw. Hilfsmitteln. Expert*in 1 sagt diesbezüglich folgendes:

*Also was kann ich gut machen, was ist meine Sehbeeinträchtigung, dass sie grob ihre Hilfsmittel und die kompensatorischen Arbeitstechniken erklären können. So dass sie gut erklären können, was sie gut oder weniger gut machen können. Das ist ein zentraler Punkt. Das klingt zwar banal, aber das ist oftmals nicht so einfach. Wir merken es oftmals bei unseren Klient*innen, sie wollen niemandem zur Last fallen oder eine Belastung sein. Das ist grundsätzlich ja gut, aber der wichtigste Punkt ist, dass die Personen selbstbewusst sagen, was sie können und was aber auch nicht geht. (E1, Absatz, 40).*

Die auszuführende Tätigkeit sollte bestmöglich so definiert werden, dass sie der visuellen Situation und den Fähigkeiten der betroffenen Person entspricht. Hier sei es wiederum sehr hilfreich, wenn die betroffene Person sich proaktiv beteilige und ihre Fähigkeiten entsprechend kommuniziere. Zudem ist Kooperationsbereitschaft und Offenheit zwischen allen Beteiligten (Arbeitgebende, betroffene Personen, Fachpersonen SIBU etc.) von grosser Bedeutung. Bezüglich der effektiven Tätigkeit ist gemäss Expert*in 1 und 3 folgendes relevant:

Geht das überhaupt mit diesen Hilfsmitteln. Das muss im Vorfeld geschehen. Braucht es allenfalls ein Gebrauchstraining. Muss es Anpassungen bei den Tätigkeiten geben. Es benötigt viele Absprachen, welche man vorgängig machen muss. (E3, Absatz, 38).

*Da braucht es ja den Arbeitgeber. Beispielsweise erledigt der Mitarbeitende ohne Beeinträchtigung 10 verschiedene Prozesse, während die Person mit Beeinträchtigung nur drei erledigt. Das ist stark vereinfacht, aber da muss der Arbeitgeber einverstanden sein. Im Extremfall kann es sein, dass der Arbeitgeber sagt, bei uns macht man alles. Auch die Klient*innen müssen einverstanden sein. Es kann auch den Betroffenen nicht zusagen. (E1, Absatz, 44).*

Eine initiative und organisierte Arbeitsweise könne gemäss Expert*in 2 den Prozess ebenfalls erleichtern. Das Thema Selbstorganisatin hebt besonders Expert*in 1 hervor, denn betroffene Personen haben im privaten wie im beruflichen Alltag potenzielle Hürden. Beispielsweise kann der Arbeitsweg aufgrund einer Baustelle plötzlich schwierig zu bewältigen sein oder ein Update einer Informatik-Software führt zu Komplikationen im Alltag.

Vorteilhaft sei es, wenn die Arbeitgebenden offen sind und aufgrund der besonderen Anforderungen eine gewisse Flexibilität mitbringen. Für viele Arbeitgebende ist eine berufliche Eingliederung einer Person mit Sehbeeinträchtigung ein Novum. Dies könne in gewissen Fällen zu einer Überforderung der Arbeitgebenden führen. In Bezug auf das Vorgehen und die diversen Schnittstellen (Berater*innen, Hilfsmittel, IV etc.) sei eine gezielte Sensibilisierung sowie Auftragsklärung von zentraler Bedeutung. Expert*in 2 sagt diesbezüglich folgendes:

Man muss immer Lösungen finden und Kompromisse eingehen. Wenn jemand sagt das ist kein Problem, sage ich oft, doch es wird Probleme geben, aber wir müssen diese eins nach dem andern lösen. Mir ist es fast lieber, wenn jemand zu Beginn kritisch ist. Dann kann man besser Lösungen finden. Lieber von Anfang an sagen, dass es nicht nur einfach wird, sonst kommt es schnell zu Enttäuschungen. (E2, Absatz, 38).

Von zentraler Bedeutung sei es, dass der*die Arbeitgebende sich im Prozess nicht alleine fühle und die zuständige Ansprechperson vom Betrieb mit der SIBU in Kontakt stehe. Je nach Betrieb unterscheiden sich die Bezeichnungen und Funktionen der zuständigen Personen. Häufig sind es Personen aus dem Personalwesen. Gemäss Expert*in 3 ist sehr viel möglich, wenn die zuständige Person gefunden wurde. Ein weiterer hilfreicher Türöffner für die Zusammenarbeit seien persönliche Kontakte bzw. das Netzwerk der Betroffenen und/oder SIBU sowie gute vergangene Erfahrungen mit der SIBU. Technische Hürden bzw. fehlende Barrierefreiheit bei den Arbeitgebenden, könne sich negativ auf den Eingliederungsprozess auswirken. Expert*in 1 umschreibt dies folgendermassen:

Ich spreche hier von den Leuten mit einer schweren Beeinträchtigung, also die Leute, die auditiv arbeiten. Also die Komptabilität der Informatikanwendungen zu der Sprachausgabe. Das ist die grösste Problematik. Wir hatten auch bei einer Bank die Situation. Da wollte es eine Person möglich machen. Aufgrund der IT-Sicherheit war es nicht möglich die Software zu installieren. Oder der Aufwand wäre für den Betrieb zu gross gewesen. Also würde bedeuten man würde dann in das System der Bank eingreifen, was aus Sicherheitsgründen heikel ist. (E1, Absatz, 52).

Die Implementierung der passenden Software brauche zudem je nach System viel Zeit und Abstimmung zwischen den SIBU Informatiker*innen sowie der internen Informatik der Arbeitgebenden. Es sei es wichtig für die Arbeitgebenden zu wissen, wer die direkte Ansprechperson ist, denn die potenziellen Arbeitgebenden haben mit diversen Personen in einem Eingliederungsprozess zu tun. Die Expert*innen heben hervor, dass eine Ansprechperson bei der SIBU, den Arbeitgebenden ein Gefühl von Sicherheit vermittele. So können sie sich auf die effektive Kernaufgabe, das Einarbeiten, konzentrieren.

Mehrfachbelastungen auf Seiten der Klient*innen können sehr herausfordernd sein. Expert*in 2 umschreibt dies folgendermassen:

Ich habe den Verdacht, dass Personen die intellektuell nicht soweit sind und noch eine Sehbehinderung haben, sich das sehr negativ auf das jeweilige Bildungsangebot auswirkt. Das ist wirklich eine dramatische Kombination, wenn du intellektuell wenig Ressourcen hast und eine Sehbeeinträchtigung. Dann ist eine berufliche Integration enorm schwierig, weil enorm viele Berufe wegfallen. All die ganz einfachen Jobs, wie Pakete verteilen oder Regale einräumen, gehen aufgrund der Sehbehinderungen nicht. Somit fallen die Niedriglohnjobs weg. (E2, Absatz, 24).

Psychologische Faktoren würden ebenfalls eine Rolle spielen und haben Einfluss auf die Zusammenarbeit. Expert*in 1 und 3 umschreiben dies folgendermassen:

Ein wichtiger Punkt ist, die Situation ist ein grosser Schicksalsschlag. Es ist wichtig die Situation positiv ins eigene Selbstbild zu integrieren. Das wäre quasi der Endpunkt eines Bewältigungsprozess. Man muss gut schauen, wo steht jemand in diesem Bewältigungsprozess. Der ähnlich wie ein Trauerprozess verlaufen kann, muss es aber nicht. Aber sicher ist es wichtig, wo steht die Person in diesem Prozess. (E1, Absatz, 34).

Oft gibt es auch Dinge zu bewältigen wie Trauer oder Wut auf das Schicksal. Es ist wichtig diesen Dingen Raum zu geben. (E3, Absatz, 24).

Es sei wichtig zu verstehen, dass Personen, welche neu von Sehbehinderungen betroffen sind, einen enormen Autonomieverlust erleben. Alles brauche mehr Zeit. Dies beginne im Haushalt, bei banalen Dingen, wie der Kleiderwahl oder Körperhygiene. Jedoch könne es auch die Freizeitgestaltung betreffen, zu einer Veränderung des Freundeskreises führen und habe in der Regel Auswirkungen auf die finanzielle Situation der betroffenen Personen. Folgendermassen seien die persönlichen Bewältigungsstrategien sowie das Umfeld von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang sei die Akzeptanz der Einschränkung und das Einlassen auf Hilfsmittel für betroffene Personen teilweise schwierig, wie Expert*in 2 feststellt:

Die Personen müssen irgendwann akzeptieren, dass sie an einem anderen Punkt stehen und es gewisse kompensatorische Arbeitstechniken braucht. Auch die Akzeptanz der eigenen Behinderung ist ein wesentlicher Faktor. Jemand der mit seinem Schicksal hadert, ist für den Arbeitskontext schwierig. (E2, Absatz, 44).

Es komme jedoch oft vor, dass betroffene Personen zu Überengagement neigen, um nicht aufzufallen. Diesbezüglich sei gemäss den Expert*innen Achtsamkeit in der Begleitung wichtig. Die Ausprägung der Einschränkung hat gemäss den Expert*innen einen Einfluss auf den Eingliederungsprozess. Tendenziell sei die berufliche Eingliederung von komplett blinden Personen am anspruchsvollsten, denn dort ist in allen Lebensbereichen eine Form von Einschränkung (bspw. Orientierung/Weg) vorhanden. Expert*in 3 fügt folgendes Beispiel an:

Jeder Sehrest den man hat, ist hilfreich. Beispielsweise nur beim Ausfüllen eines gewöhnlichen Formulars. Viele Dinge sind nicht zugänglich. Komplette blinde Personen zu platzieren, empfinde ich als das herausforderndste. Es gelingt, aber es benötigt viel Zeit. (E3, Absatz, 30).

Insgesamt benötige es mehr Zeit eine geeignete Stelle bzw. Arbeitgebenden zu finden. So sei der Eingliederungsprozess grundsätzlich einfacher, je mehr Sehfähigkeit vorhanden ist. Hingegen sei bei blinden Personen ein Vorteil, dass sich die Einschränkung in der Regel alle vorstellen können. So sagt Expert*in 2:

*Wenn jemand noch etwas sieht, dann vergisst das Umfeld recht schnell, dass die Person schlecht sieht. Es ist schwierig, wenn die Klient*in sich immer melden muss, um zu sagen, ich sehe das an der Tafel nicht oder jenes. Das geht oft vergessen, wenn sich eine Person ohne Stock fortbewegt. (E2, Absatz, 50).*

Zudem wird von Expert*in 1 angemerkt, dass die Affinität zu den Hilfsmitteln entscheidender sein kann als die Art der Sehbehinderung.

Die Ausgangslagen (Schulbildung, Einschränkung, Potenzial etc.) der Klient*innen sind meist unterschiedlich. Folglich versucht die SIBU die Lösungsfindung möglichst individuell zu gestalten. Klassische „Blindenberufe“ für betroffene Personen wie Korbflechter*in oder Klavierstimmer*in seien heute nicht mehr stark verbreitet. Hingegen würden aktuell einige Personen eine Ausbildung oder Tätigkeit im Bereich der medizinischen Massage oder im Büroumfeld absolvieren. Kaufmännische Tätigkeiten sieht Expert*in 2 jedoch teilweise kritisch. Es sei zwar eine gute Grundausbildung, jedoch sei die berufliche Eingliederung nach der Ausbildung anspruchsvoll und die Komptabilität der Hilfsmittel nicht immer gegeben. Ferner verschwinden repetitive Tätigkeiten und Telefondienste zusehends. Ein weiteres Berufsfeld können gemäss Expert*in 2 Beratungsjobs sein:

Ich glaube was sich ziemlich eignet sind Beratungsjobs. Ich habe gerade zwei Personen die angewandtes Recht studieren, also Rechtsberatungen. Da

brauchst du dann aber oft ein Studium. Das Problem ist dann wieder, wenn du nicht auf der Flughöhe bist, wird es schnell relativ dünn. (E2, Absatz, 62).

Für Personen, welche von einer schweren Sehbehinderung betroffen sind, sei es zu Beginn oftmals eher eintönig, da es sich oftmals um repetitive Tätigkeiten handelt.

Von Seiten der Expert*innen wird eine tendenziell positive Entwicklung zum Thema Inklusion in der Gesellschaft festgestellt. Arbeitgebende würden eine grössere Bereitschaft zeigen, Personen mit Sehbehinderungen einzustellen und fördern vermehrt Diversität.

Expert*in 1 stellt folgende Entwicklung fest:

Wir merken wirklich, dass die Gesellschaft offener geworden ist. Ich will nicht rosa malen, aber der Gedanken der Integration und Inklusion ist anders angekommen bei den Leuten. Arbeitgebende scheinen offener beim Thema. Das sehe ich als gesamtgesellschaftliche Entwicklung. (E1, Absatz, 54).

Trotz der obengenannten Fortschritte seien nach wie vor immer wieder strukturelle Hürden und teilweise Vorurteile gegenüber den betroffenen Personen spürbar. Aus Perspektive von Expert*in 3 erscheint Inklusion teilweise wie ein Lippenbekenntnis. Zwar werde vordergründig viel Wohlwollen gezeigt, aber die Bereitschaft, den Aufwand auf sich zu nehmen, sei letztlich nicht vorhanden. Zudem merkt Expert*in 3 an:

Wenn jemand mit einem Blindenstock kommt, ist die Reaktion oft, oh mein Gott ein Blinder. Quasi Blind gleich Doof. Das ist so etwas wo ich sagen muss, dass sind Menschen wie du und ich. Es braucht Leute die sagen, wir gehen diesen Weg gemeinsam und dann gelingt es auch. (E3, Absatz, 76).

Wichtig sei, dass die betroffene Person zu Beginn die notwendigen Erklärungen erhält. Bei Personen, die rein auditiv arbeiten, brauche das allenfalls mehr Erklärungen als üblich, da ein Sinnesorgan komplett kompensiert werde. Kann eine betroffene Person Routine erlangen, werde sie im Regelfall auch effizienter.

Die Zusammenarbeit mit der IV wird von den Expert*innen positiv erlebt. Vor allem hervorgehoben wurden verhältnismässig neuere Massnahmen, wie das Job-Coaching oder

Einarbeitungszuschüsse. Die Finanzierung und Begleitung durch die IV wird als essenziell wichtig angesehen. Bürokratisch könne die Zusammenarbeit jedoch aufwändig sein. Gemäss Expert*in 3 braucht es letztlich für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung folgendes:

Es braucht einfach eine Chance. Es muss nicht mehr sein. Es braucht jemand, der sagt, ja und der Person die Chance gibt und mit dem ganzen Netzwerk ringsherum kann man viel erreichen. (E3, Absatz, 84).

4.2 Ergebnisse Leitfadeninterviews

Nachfolgend werden in den Unterkapiteln die Ergebnisse der Leitfadeninterviews beschrieben. Wie in Kapitel 3.2.6 bereits erläutert, erfolgt die Auswertung von allgemeinen sowie kontextrelevanten Inhalten hin zu spezifischen Ergebnissen, wie erfolgskritischen Faktoren und Verbesserungsvorschlägen. In Abbildung 7 ist ersichtlich, wie viele Codierungen auf die jeweiligen HK anfallen. Die HK erfolgskritische Faktoren bzw. deren SK und SSK wurde mit 300 Codierungen am meisten verwendet. Am wenigsten Textstellen wurden mit 56 Codes bei den Verbesserungsvorschlägen codiert.

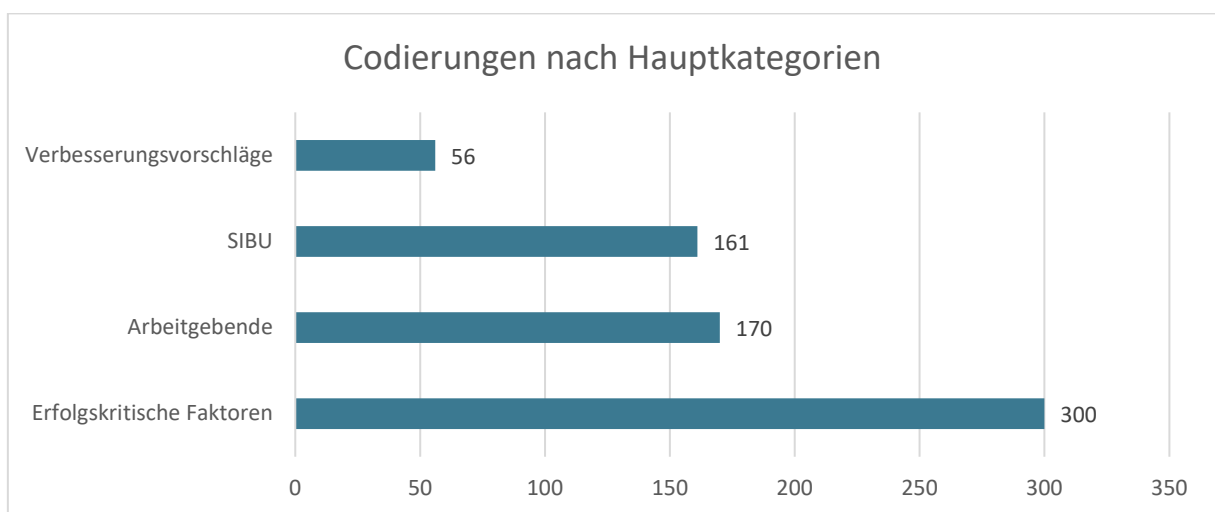


Abbildung 7. Codierungen nach Hauptkategorien

4.2.1 Arbeitgebende

In dieser HK stehen die Arbeitgebenden und deren Rolle im Eingliederungsprozess im Fokus. Dabei wurden relevante Kontextfaktoren generiert. Dazu gehören unter anderem der Anstellungs- und Kündigungsprozess, der Arbeitsinhalt sowie -platz der betroffenen Person, das Thema Mehraufwand, Vorteile für Arbeitgebende sowie wie Inklusion im spezifischen Betrieb umgesetzt wird.

4.2.1.1 Anstellungsprozess

Sieben der neun betroffenen Personen haben ihre Anstellungen über ein reguläres Bewerbungsverfahren bzw. eine öffentlich ausgeschriebene Stelle erhalten. In zwei dieser Fälle wurde ein*e Praktikant*in gesucht. Nach dem Praktikum erhielten beide eine Festanstellung. Eine Person hat eine reguläre kaufmännische Lehre absolviert und wurde ebenfalls im Anschluss übernommen. Die involvierte Person vom HR beschreibt den damaligen Prozess folgendermassen:

*Er*Sie hat sich durchgesetzt zwischen allen anderen Kandidaten. Also da ist jetzt die Sehbeeinträchtigung für mich weder ein Thema gewesen, wo ich ihm*ihr einen Sonderbonus gegeben habe oder etwas, das ich strenger angeschaut habe. Ich habe mehr im Sinne der Sachabklärung mehr Informationen zu seiner*ihrer Person eingeholt, als dass ich das sonst mache. Weil ich einfach wissen wollte, auf was ich mich einlasse. (A10, Absatz, 6).*

Bei zwei Arbeitgebenden hat die erste Kontaktaufnahme durch die SIBU stattgefunden. In einem dieser Fälle ging es um eine Person in einer kaufmännischen Ausbildung, welche noch den praktischen Teil der Ausbildung absolvieren musste. Dort hat sich dann eine Abteilung bereit erklärt und so kam es zu einer Zusammenarbeit, welche nach Abschluss der Ausbildung zu einer Festanstellung führte. Im anderen Fall war offiziell keine Stelle ausgeschrieben, jedoch stiessen die Qualifikationen der betroffenen Person auf Interesse, weswegen für einen befristeten Arbeitsversuch eine Stelle geschaffen wurde, mit der Aussicht auf eine Festanstellung.

4.2.1.2 Pensum

Bis auf eine Person, arbeiten alle betroffenen Personen in einem reduzierten Pensum. Bezüglich der Teilzeit-Pensen zeigen sich grosse Unterschiede. Der tiefste Wert ist ein 20% Pensum (begleitend zu einer Ausbildung). Der Grossteil der betroffenen Personen arbeitet in einem 50% - 60% Pensum. In einem Fall arbeitet eine Person 70% Pensum, jedoch mit einer reduzierten Leistungsfähigkeit von 50%. Das heisst die Person erbringt eine Leistung im Rahmen eines 35% Pensums. In einem Fall kam die Rückmeldung, dass ein*e Arbeitgebende*r sich ein 100% Pensum wünschen würde, dies jedoch für die betroffene Person nicht in Frage komme und der*die Arbeitgebende diesen Umstand respektiere.

4.2.1.3 Arbeitsinhalt/-aufgabe

Acht der neun betroffenen Personen arbeiten in einer Büroumgebung. Die Branchen sind dabei sehr unterschiedlich. Einzig eine der acht betroffenen Personen arbeitet regelmässig in direktem Kundenkontakt. Die restlichen sieben Personen arbeiten mehrheitlich im Backoffice und führen hauptsächlich administrative Tätigkeiten aus. Bei zwei Arbeitgebenden wurden hinsichtlich der Arbeitsaufgaben keine Anpassungen getätigt. In den restlichen Fällen wurden jeweils Anpassungen vorgenommen. Vier Arbeitgebende haben spezifisch versucht herauszufinden, was konkret möglich ist und passende Aufgaben delegiert, so dass die betroffenen Personen ihre Stärken einsetzen können.

Und wir sind wirklich immer mit dem Ansatz gefahren im Sinne von: Was geht da, was geht da, bauen wir aus, darauf bauen wir auf und das hätte dann eine Jobdescription ergeben von so und so viel Prozent bis so und so viel Prozent. Also wir sind nicht einfach fix reingefahren und haben gesagt das ist die Jobdescription mit so und so viel Prozent und das muss es sein. (A1, Absatz, 16).

Eine betroffene Person habe im Betrieb regulär eine kaufmännische Lehre abgeschlossen. Aufgrund einer gesundheitlichen Verschlechterung musste jedoch das Aufgabenfeld entsprechend angepasst werden. Mittlerweile würde diese betroffene Person Tätigkeiten ausführen, welche in der Regel von Lernenden im 1. Lehrjahr gemacht werden. Eine andere betroffene Person wünsche sich gemäss dem*der Arbeitgeber*in mehr körperliche Tätigkeiten. Dies sei jedoch aufgrund der visuellen Einschränkung kaum umsetzbar. Die einzige betroffene Person, welche nicht in einem Büroumfeld arbeitet, ist als Masseur*in angestellt. Hierbei gab es bezüglich dem Arbeitsinhalt keine Anpassungen.

4.2.1.4 Arbeitsplatz/-umgebung

Am Arbeitsplatz wurden hauptsächlich technische Anpassungen durchgeführt. Dies betrifft in der Regel die Informatik bzw. Software. Wenige Arbeitgebende erwähnen noch Anpassungen bei den Lichtverhältnissen oder, dass die Person einen fixen Arbeitsplatz, statt einen Flex-Desk, hat. Bezüglich der Anpassungen am Arbeitsplatz beschreibt ein*e Arbeitgebende*r anschaulich, wie die eingesetzten Hilfsmittel von aussen wahrgenommen werden:

*Es ist etwas komisch zu sehen, natürlich, dass er*sie vor einem schwarzen Bildschirm sitzt, das ist für uns natürlich am Anfang alle etwas speziell oder halt die Personen, die im Büro vorbeilaufen und denken, warum sitzt er*sie vor einem schwarzen Bildschirm. (A2, Absatz, 10).*

4.2.1.5 Mehraufwand für Arbeitgebende

Bei allen Arbeitgebenden wird in einer gewissen Ausprägung ein Mehraufwand beschrieben. Beispielsweise wurde für einen eher geringen Mehraufwand der Kontakt mit der SIBU genannt oder das nachfolgende Beispiel:

*Das Einzige, was wir gemacht haben, ist dann einfach die Etiketle ein bisschen grösser angeschrieben, damit er*sie es sieht. (A7, Absatz, 46).*

In den meisten Fällen betrifft der Aufwand das Anpassen der Arbeitsaufgaben sowie die intensivere Betreuung der betroffenen Person. Neben der intensiveren Betreuung bei Arbeitsaufgaben kann dies weitere Bereiche betreffen. Je nach Ausprägung der visuellen Situation braucht die betroffene Person beispielsweise Unterstützung, wenn ein Termin an einem bisher unbekanntem Ort stattfindet oder wenn es darum geht, die Person beim Mittagessen zu begleiten, so dass alles reibungslos läuft. Vor allem zu Beginn zeige sich, gemäss den Arbeitgebenden, ein verhältnismässig höherer Aufwand. Bei zwei Arbeitgebenden wurde mehrfach genannt, dass enorm viel Aufwand geleistet wurde, um Lösungen zu finden. Hierbei erwähnt ein*e Arbeitgebende*r, dass es nicht möglich wäre, zwei bis drei weitere Personen mit einer ähnlichen Einschränkung im Betrieb einzustellen.

4.2.1.6 Vorteile für Arbeitgebende

Sieben der neun Arbeitgebenden konnten Vorteile nennen, von welchen sie als Arbeitgeber*in bei der Einstellung einer Person mit Sehbehinderung profitieren. Am häufigsten wurde die positive Auswirkung auf das Team genannt. Es könne helfen den Horizont zu erweitern, achtsamer mit anderen Personen umzugehen und Probleme etwas mehr in Relation zu sehen.

*... dass er*sie auch eine positive Wirkung aufs Team hat eher. Weil da ist jemand, wo anders funktioniert. Das hält die Leute ein Stück weit wach. Das schafft auch Bewunderung für die Person, dass sie das so hinkriegt und ja, ich erlebe jetzt unser Team so, dass sie sich dem sehr öffnen ... (A4, Absatz, 70).*

Darüber hinaus sehen Arbeitgebende die Möglichkeit einer erhöhten Firmentreue und somit die langfristige Bindung von Fachwissen im Unternehmen. Betroffene Personen seien vermutlich auch dankbarer und motivierter. Ein*e Arbeitgebende*r sieht es als gutes Mittel gegen den Fachkräftemangel, da es den Pool an Kandidat*innen vergrößert. Zudem hat ein*e Arbeitgebende*r erwähnt, dass für eine gewisse Zeit die IV die Lohnkosten getragen habe, was finanziell ein Vorteil gewesen sei.

4.2.1.7 Inklusion

Es ist immer noch so ein wenig: Man will gerne inkludieren, aber trotzdem dann halt nicht den Aufwand haben. (A2, Absatz, 16).

Inklusion war bei ca. der Hälfte der Arbeitgebenden bereits ein Thema in der Firmenkultur. Die Inklusion von Personen mit Sehbehinderungen stellt für die meisten der befragten Arbeitgebenden jedoch ein Novum dar. Eine erneute Inklusion von Personen mit Sehbehinderungen kann sich der Grossteil der Arbeitgebenden vorstellen. Die meisten der befragten Arbeitgebenden wären offen für einen weiteren Versuch und signalisieren Unterstützung und Einsatzwille. Zwei Arbeitgebende jedoch geben klar an, dass sie die Situation sehr genau überprüfen würden und es stark von der bewerbenden Person abhängig wäre. Inklusion wird von einigen Arbeitgebenden als gutes Instrument zum Abbau von Berührungängsten genannt.

4.2.1.8 Kündigungsprozess

Bei zwei der neun befragten Arbeitgebenden verlief der Eingliederungsprozess nicht erfolgreich. In einem Fall konnte die Stelle, trotz bereits erfolgter Zusage, nie angetreten werden, da die technischen Voraussetzungen nicht gegeben waren.

Es ist eben gar nicht so weit gekommen, weil wir verschiedene Programme bedienen müssen [...] Und in diesem Rahmen hat man gewusst, die Sprachausgabe funktioniert nicht. (A3, Absatz, 24).

Im zweiten Fall wurde im Verlauf des Arbeitsversuch festgestellt, dass es nicht möglich ist eine passende Stelle für die Person zu schaffen. Die Arbeiten seien zu vielseitig und diese konnten nicht nach Schema F heruntergebrochen bzw. angepasst werden. Rückblickend beschreibt die*der dortige Arbeitgebende die Situation so, dass es der falsche Ort für eine Integration gewesen sei. Zudem sei die betroffene Person aufgrund der Sehbehinderung in der Mobilität eingeschränkt und psychisch instabil gewesen.

In einem dritten Fall kam es einige Monate nach der Durchführung der Interviews zu einer Kündigung. Ein erneutes Interview mit dem*der Arbeitgebenden hat nicht stattgefunden. Im durchgeführten Interview wurde jedoch bereits von einer deutlichen gesundheitlichen Verschlechterung und einer stark reduzierten Leistungsfähigkeit gesprochen.

*Und wir büscheln wirklich auch die Arbeiten komplett um ihn*sie herum, weil wir merken auch, Flüchtigkeitsfehler nehmen extrem zu. Dadurch, dass er*sie so Kopfweg hat, wird er*sie auch viel ineffizienter. Er*Sie arbeitet heute eigentlich Arbeiten, die unsere im ersten Lehrjahr Lernenden machen. (A10, Absatz, 24).*

4.2.2 SIBU

In dieser HK wird die Wahrnehmung der Dienstleistungen der SIBU sowie die Bekanntheit der SIBU beschrieben.

4.2.2.1 Bewertung der Dienstleistungen

Insgesamt wurden 78 positive und 28 negative Rückmeldungen codiert. Die Verteilung dieser Rückmeldungen ist in Abbildung 8 ersichtlich.

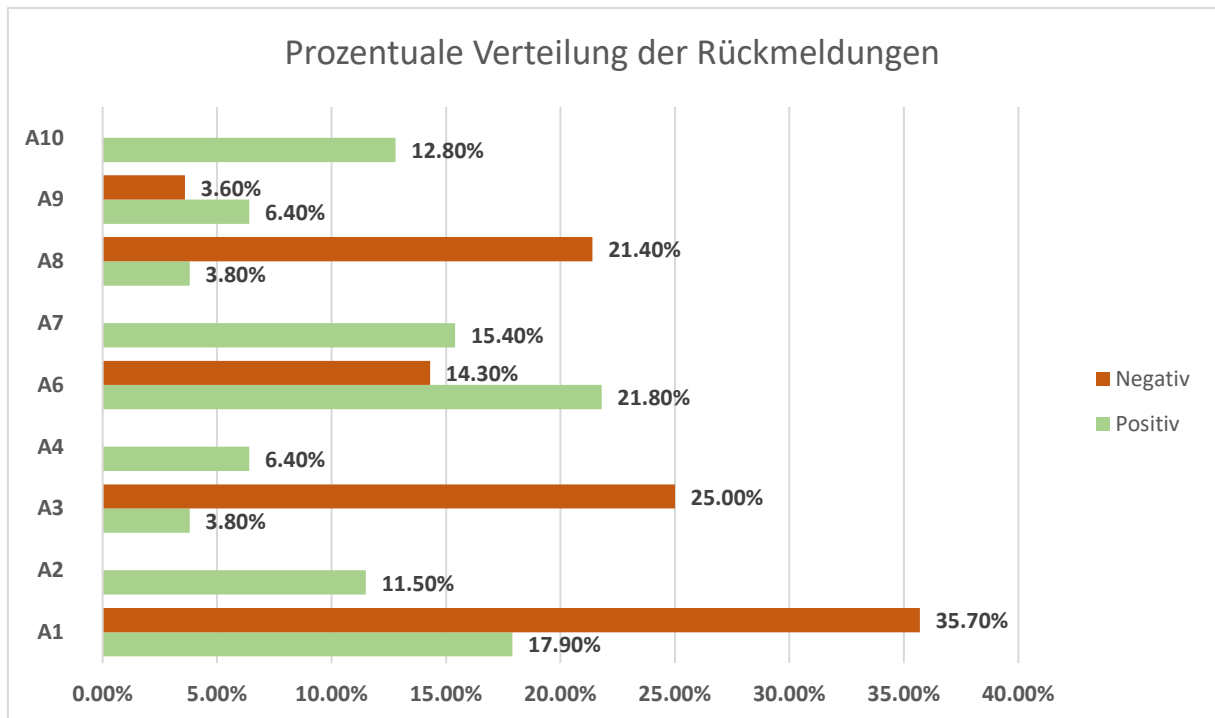


Abbildung 8. Prozentuale Verteilung der Rückmeldungen

Diesbezüglich ist es spannend, dass A1 mit über 35% aller negativen Codierungen für am meisten negative Rückmeldungen verantwortlich ist, aber im Verhältnis, mit 17,9%, auch am zweitmeisten positive Rückmeldungen gegeben hat. Während A3 und A8 überproportional viele negative Punkte hervorgehoben haben. Prozentual am meisten negative Rückmeldungen kamen von den beiden Arbeitgebenden, wo es zu einem Abbruch gekommen ist. Jedoch scheint dies nicht der einzige Grund für negative Rückmeldungen zu sein, denn bei A8 sind trotz positivem Verlauf deutlich mehr negative als positive Rückmeldungen genannt worden. Während es bei A10, trotz eines krisenhaften Verlaufs und späterem Abbruch, zu keinen negativen Rückmeldungen gekommen ist. Positive Rückmeldungen wurden von allen Arbeitgebenden getätigt. Zudem haben insgesamt vier Arbeitgebende keine einzige negative Rückmeldung gegeben.

In Tabelle 3 werden die positiven und negativen Rückmeldungen zu den Dienstleistungen zusammengefasst.

Tabelle 3
Zusammenfassung der Rückmeldungen

Positive Rückmeldungen	Negative Rückmeldungen
<p>Allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr gute und unkomplizierte Zusammenarbeit. - Die SIBU wird als engagiert, speditiv, professionell, hilfsbereit und konstruktiv wahrgenommen. - Vorbereitungen für die Arbeitgebenden werden hilfreich und informativ erlebt. - Kontaktaufnahme mit der SIBU bei Problemen jederzeit möglich. 	<p>Allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitgeber*in fühlte sich im Eingliederungsprozess alleingelassen. - Unterstützung der SIBU wurde nicht benötigt, da betroffene Personen Anliegen selbständig äussern. - Kein formales Kick-Off zur Rollen- und Prozessklärung.
<p>Informatik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr gute Zusammenarbeit mit der IT. - Kompetente und professionelle IT. - Ohne die IT läuft nichts. - Schneller Support bei Bedarf. - IT-Lösungen funktionieren wunschgemäss. 	<p>Informatik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sprachsoftware konnte nicht implementiert werden. - Zu wenig Informationen Seitens IT, lange Abklärungsdauer und schlechte Erreichbarkeit. - Hilfsmittel seien nicht notwendig.
<p>Beratung / Coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit wurde positiv erlebt - Gute persönliche Ebene. - Gute Unterstützung beim On-Boarding. 	<p>Beratung / Coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coach war im Verlauf weniger präsent. - Intransparente Informationen. - Defizitorientiertes Coaching - betroffenen Personen werde zu wenig zugetraut.

Alle Arbeitgebenden bewerteten auf einer Skala von 0 bis 10 die Wahrscheinlichkeit, die SIBU weiterzuempfehlen. In der Abbildung 9 sieht man den Durchschnitt der Weiterempfehlungsrate der interviewten Arbeitgebenden.

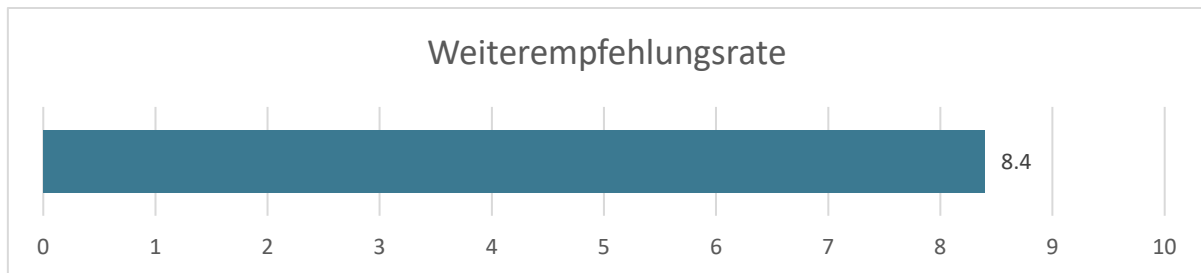


Abbildung 9. Weiterempfehlungsrate

Dabei wurde insgesamt vier Mal die volle Punktzahl (10) vergeben. Die Arbeitgebenden, bei welchen es zu keiner erfolgreichen beruflichen Eingliederung kam, nannten die beiden tiefsten Werte (3 und 5.5). Zudem wurden zweimal der Wert 9 und einmal der Wert 8.5 genannt. Für den Net Promoter Score ist nicht der Durchschnittswert entscheidend, sondern die entsprechende Klassifizierung der Werte (Reichheld, 2003). Werte zwischen neun und zehn gelten als Promotoren. Werte zwischen sieben und acht als passiv zufriedene und Werte von null bis sechs als Detraktoren. Die passiv zufriedenen werden nicht in die Berechnung aufgenommen. Die mathematische Formel für den Net Promoter Score lautet: Prozentsatz der Promotoren (bezogen auf alle Befragten) minus Prozentsatz der Detraktoren (bezogen auf alle Befragten) = Net Promoter Score (Reichheld, 2003). Im Rahmen der Erhebung ergab sich folgende Berechnung: $66,67\% - 22,22\% = 44,45\%$. Gemäss Reichheld (2003) ist der Median Net Promoter Score 16%. Viel entscheidender als ein Vergleich mit dem Medianwert ist ein Vergleich innerhalb derselben Branchen, Regionen oder Kund*innensegmente (Reichheld, 2003). Bezogen auf die SIBU liegen keine Benchmarks vor. Ein Net Promoter Score von über 30% gilt generell als Indikator für eine hohe Kund*innenzufriedenheit (Retently, 2025). Folglich ist das Resultat der SIBU positiv zu werten.

4.2.2.2 Neutrale Nennungen

Insgesamt wurden 44 neutrale Nennungen zu den Dienstleistungen der SIBU codiert. Hierbei lag der Fokus auf Aussagen zu den Dienstleistungen, welche wertungsfrei waren. Für die meisten Arbeitgebenden war klar, wer die Ansprechpersonen bei der SIBU sind und für was die SIBU zuständig ist. Vor allem die Informatik sowie das Coaching wurden dabei als hauptsächliche Dienstleistungen erwähnt. Vereinzelt wurden Dienstleistungen wie Mobilitätstraining sowie interne Schulungen bei der SIBU genannt. Grundsätzlich wird die SIBU als Bindeglied und Begleiterin zwischen den verschiedenen Parteien im

Eingliederungsprozess wahrgenommen. Im Verlauf der Eingliederung wird beschrieben, dass die Begleitung abnehme. Je nach Verlauf ist dies jedoch nicht negativ.

4.2.2.3 Bekanntheitsgrad

Einzig ein*e Arbeitgeber*in hat bereits zuvor mit der SIBU, an einem anderen Standort, zusammengearbeitet. Eine weitere Person kannte die SIBU vom Namen her, jedoch ist diese Aussage etwas zu relativieren, da die Person sich vertieft mit der Thematik einer Sehbehinderung auskennt. Die restlichen Arbeitgebenden haben die SIBU vor der Zusammenarbeit nicht gekannt. Ausschlaggebend dafür ist sicherlich, dass die Arbeitgebenden selbst nicht betroffene Personen sind, wie im nächsten Zitat auf den Punkt gebracht:

Nein, nein, wirklich noch nie gehört vorher. Ich muss sagen, ich habe mich nie informiert. Ich glaube, es läuft an vielen vorbei. Weisst du, es geht ein bisschen vorbei, man ist sich das gar nicht bewusst. (A4, Absatz, 56).

4.2.3 Erfolgskritische Faktoren

In der HK erfolgskritische Faktoren werden verschiedene Faktoren beschrieben, welche sich positiv oder negativ auf eine berufliche Eingliederung auswirken können. Wie in Abbildung 10 ersichtlich, beinhalten die SK Persönlichkeit betroffene Person und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten jeweils über 20% der Codierungen. Die SK Hilfsmittel & Arbeitstechniken, Angepasste Tätigkeit und Prozesse sowie die gesundheitlichen Faktoren machen jeweils ca. 10% der codierten Segmente dieser HK aus.

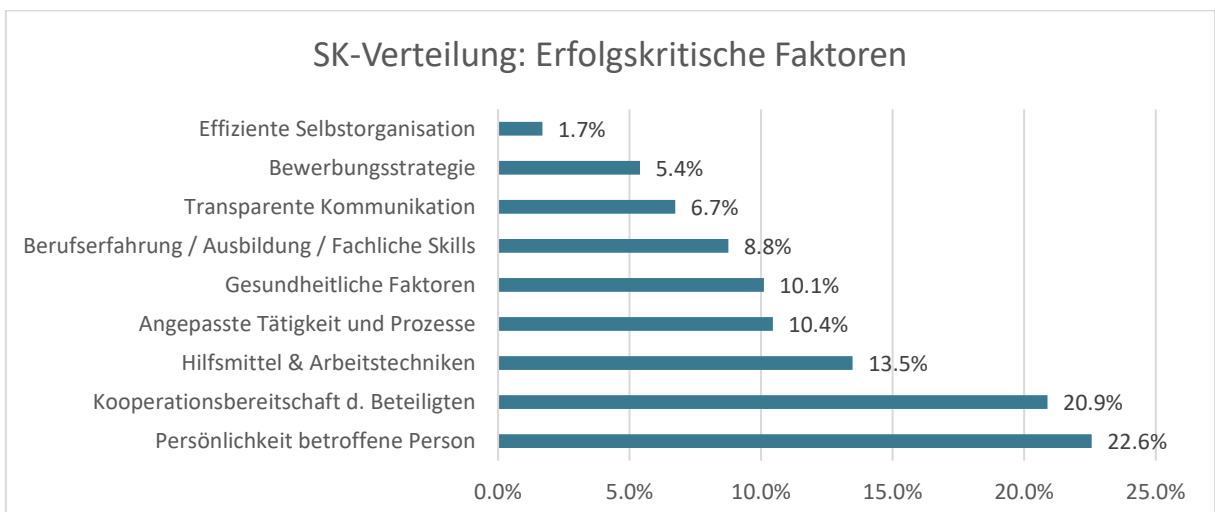


Abbildung 10. SK-Verteilung: erfolgskritische Faktoren

4.2.3.1 Bewerbungsstrategie

Mehrfach wird von den Arbeitgebenden erwähnt, dass die guten Bewerbungsunterlagen ein relevanter Faktor waren, die betroffene Person zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen. Zudem sei es wichtig proaktiv auf die Arbeitgebenden zuzugehen. Ein*e Arbeitgeber*in beschreibt es folgendermassen:

Ich habe, ich warte nicht darauf, um so einen Spezialcase zu begleiten. Also, mach auf dich aufmerksam und mach mir Lust, dass es mich Wunder nimmt und ich finde, hey ja, auf das würde ich mich jetzt einlassen. Das ist ein bisschen gemein, oder, ich weiss, aber das ist, glaube ich, die Realität. (A10, Absatz, 100).

Es sei auch relevant nachzuhaken, wenn es im ersten Moment keine Rückmeldung gibt. Das Netzwerk kann gemäss einzelnen Arbeitgebenden im Bewerbungsprozess ebenfalls von Bedeutung sein. So hat ein*e Interviewpartner*in ein Geschwister einer betroffenen Person gekannt, was zu einer positiven Grundhaltung führte. Beim Mitteilen der visuellen Situation ist es aus der Perspektive von einem*einer Arbeitgeber*in sinnvoll, die Situation kurz und bündig zu erwähnen. Bei zu grossen Texten würde die Gefahr bestehen, dass es einen abschrecke oder es zu viele Fragen aufwerfe. Ebenso wurden in einem Fall Referenzauskünfte sowie Arbeitszeugnisse eingeholt und die positiven Rückmeldungen haben mitunter den Ausschlag zur Anstellung gegeben. Im nachfolgenden Code-Verteilungsmodell (Abbildung 11) sind die Arbeitgebenden ersichtlich, welche die Bewerbungsstrategie, als erfolgskritischen Faktor genannt haben. Je dicker die Linie ist, desto mehr Nennungen sind von dieser Person gekommen. Somit gehen am meisten Nennungen auf die Person A7 zurück.

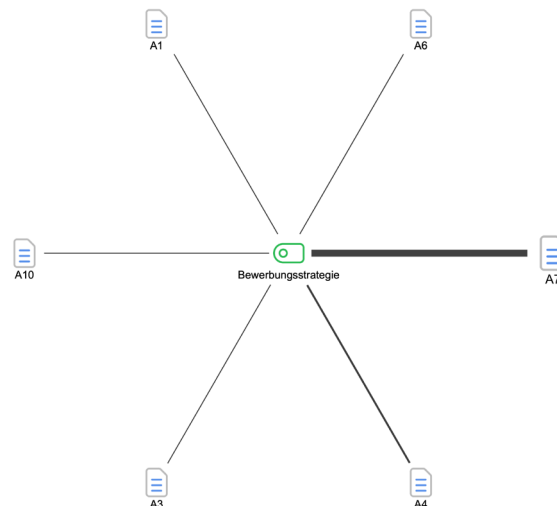


Abbildung 11. Code-Verteilungs-Modell: Bewerbungsstrategie

4.2.3.2 Berufserfahrung & Ausbildung

Von den Arbeitgebenden wird die Wichtigkeit der fachlichen Kenntnisse hervorgehoben und die damit einhergehende gute Qualität der Arbeitsleistung.

*Und dann muss man auch, ich sage, wäre er*sie jetzt vom Fach gewesen, hätte ich nicht mal zweimal überlegt. (A7, Absatz, 48).*

Abgeschlossene berufsspezifische Ausbildungen werden ebenfalls mehrfach als positive Faktoren für den Eingliederungsprozess erwähnt. Vor allem der Abschluss eines Studiums wird in den Fällen, wo ein Studium absolviert wurde, als deutlicher Vorteil für die Unternehmung hervorgehoben.

4.2.3.3 Persönlichkeit der betroffenen Person

In dieser SK wurden relevante Persönlichkeitsfaktoren der betroffenen Personen zusammengefasst. Die Faktoren sind in Tabelle 4 ersichtlich:

Tabelle 4
 Persönlichkeitsfaktoren

Persönlichkeitsfaktor	Beschreibung der Ergebnisse
Motivation / Engagement	<p>Mehre Arbeitgebende heben hervor, wie wichtig es ist, dass die betroffene Person arbeiten möchte und sich engagiert zeigt. Die Arbeitgebenden möchten diesen Willen spüren. In solchen Fällen sind die Arbeitgebenden eher gewillt einen Mehraufwand zu leisten oder individuell auf die Situation einzugehen. Gemäss einem*einer Arbeitgeber*in ist davon auszugehen, dass die Motivation der betroffenen Personen überdurchschnittlich hoch ist, wenn sie eine Anstellung erhalten, da dies eine grosse Chance darstellt und die betroffenen Personen sich dankbar zeigen möchten.</p> <p><i>Die sehr, sehr engagiert sind, sehr, sehr motiviert und wenn sie dann eben die Chance bekommen, dann auch ein riesen Dankeschön zurückgeben. (A7, Absatz, 48).</i></p> <p>Ferner wird erwähnt, dass fehlende Motivation und mangelndes Engagement ein aktuelles Problem auf dem Stellenmarkt darstellen.</p>
Auftreten und Haltung (Sozialkompetenzen)	<p>Die Passung mit dem Team wird ebenfalls als entscheidender Faktor beschrieben. Mehrfach wird erwähnt, dass die betroffenen Personen eine gute Dynamik miteinbringen und es von grossem Nutzen sei, wenn schnell Anschluss gefunden werde. Hierbei wurden vor allem offene und einvernehmende Persönlichkeiten positiv hervorgehoben.</p> <p><i>Ja, halt seine*ihre Art. Letztlich ist es wichtig, wie jemand zum Team passt und wie er*sie sich gibt. Also auch einhalten, was gesagt wird. (A7, Absatz, 6).</i></p>

	Schwierig sei es, wenn betroffene Personen sich nicht sozial angepasst verhalten und grenzüberschreitende Äusserungen tätigen. Negativ falle es zudem auf, wenn betroffene Personen sehr viel einfordern und erwarten sowie jegliche Schwierigkeiten auf die eigenen Defizite abschieben.
Resilienz / Anpassungsfähigkeit	Einige Arbeitgebende zeigen sich sehr beeindruckt vom Umgang der betroffenen Personen mit den gesundheitlichen Einschränkungen. Vor allem, dass die betroffenen Personen sich trotz der gesundheitlichen Einschränkungen nicht unterkriegen lassen und versuchen, selbstbestimmt ihren Weg zu gehen. Wenn die betroffenen Personen mit den gesundheitlichen Umständen hadern, beziehungsweise diese (noch) nicht akzeptieren und sich nicht mit der (neuen) Situation arrangieren können, wird es hingegen schwierig. Ebenfalls stellt ein*e Arbeitgeber*in fest, dass zu viel Unterstützung tendenziell zu weniger Selbstwirksamkeit führen kann.
Selbstvertrauen	Mehrfach wird erwähnt, wie wichtig es von den betroffenen Personen sei, Selbstvertrauen zu haben und nicht ängstlich zu sein. Das beginne schon mit dem Mut der betroffenen Personen, sich auf die jeweiligen Stellen zu bewerben und zur eigenen Einschränkung zu stehen.

4.2.3.4 Transparente Kommunikation

Eine transparente Kommunikation der betroffenen Personen wird von den Arbeitgebenden positiv erlebt. Die Arbeitgebenden erhalten dadurch Klarheit, was die Situation der betroffenen Person ist und was es für eine gute Zusammenarbeit braucht. Somit wissen die Arbeitgebenden, was sie von der betroffenen Person erwarten, was sie leisten können und wo allfällige Grenzen sind. Ein offener Umgang der betroffenen Person und sich aufkommenden Fragen des Teams zu stellen, wirkt sich positiv auf eine schnellere Integration im Team aus. In einem Fall, wo die betroffene Person weniger gut ihre Bedürfnisse äussern konnte, löste es bei der*dem Arbeitgebenden Unsicherheiten aus. Ein weiterer Vorteil einer transparenten Kommunikation ist die Reduktion von Missverständnissen. In einem Beispiel grüsste eine betroffene Person nicht, da sie die

Arbeitskolleg*innen auf eine gewisse Distanz nicht erkannt hat. Der Umgang damit wird im nachfolgenden Zitat beschrieben:

*Und das hat er*sie dann auch gemacht und er*sie ist wirklich ganz offen damit umgegangen, hat gesagt: ‚Ich sehe nicht gut, ich höre nicht gut. Wenn ich an euch vorbeilaufe, ist das nicht persönlich, sondern ich sehe es einfach nicht. Wenn ihr mit mir redet, stupst mich doch ein wenig an, also er*sie hat wirklich gesagt, wie man mit ihm*ihr am besten arbeiten soll, oder neben ihm*ihr an den Tisch stehen und dann vielleicht ein bisschen klopfen oder so, damit er*sie merkt, dass man da steht. (A6, Absatz, 12).*

4.2.3.5 Angepasste Tätigkeit / Prozesse

Von allen Arbeitgebenden wurden in einer gewissen Form Anpassungen an den Tätigkeiten durchgeführt und als notwendig beschrieben. Oftmals wurde die Stelle inhaltlich angepasst und versucht Aufgaben zu finden, welche für die betroffenen Personen durchführbar sind. Es sei sehr relevant, dass die Arbeitsabläufe entsprechend passen. In den Interviews zeigte sich, dass für die meisten Arbeitgebenden eine hohe Arbeitsqualität entscheidend ist. Abstriche werden hingegen bei der Quantität in Kauf genommen. So beschreiben sechs von sieben Arbeitgebenden explizit, dass sie den betroffenen Personen mehr Zeit für die Arbeitsaufgaben lassen, da das Arbeitstempo reduziert ist.

*Ist wirklich nicht schlimm, ist ja eigentlich die Schnelligkeit, wo natürlich, er*sie braucht halt länger, was das anbelangt, oder. Aber lieber nimmt man sich Zeit und dann wird es richtig gemacht. (A7, Absatz, 46).*

Gemäss einem*einer Arbeitgeber*in wird das Fehlen von Barrierefreiheit sehr unterschätzt. Dies betreffe nicht nur Hilfsmittel im Sinne von Software am Arbeitsplatz. Für betroffene Personen könne es beispielsweise mit Mühe verbunden sein, einen Drucker oder Teekoche zu bedienen zu können. Insgesamt versuchen die Arbeitgebenden mit den Anpassungen Überforderung bei den betroffenen Personen zu vermeiden. Trotz aller Bemühungen ist es möglich, dass nicht das erhoffte Resultat erzielt wird.

4.2.3.6 Hilfsmittel & Arbeitstechniken

Den Hilfsmitteln wird von den Arbeitgebenden einen hohen Stellenwert zugeschrieben und sie werden als entscheidenden Faktor im Eingliederungsprozess hervorgehoben.

Und wenn es technisch nicht so unterstützt geworden wäre, hätten wir wahrscheinlich irgendwann gesagt, es ist uns zu kompliziert und zu zeitaufwändig. (A2, Absatz, 69).

*Er*sie arbeitet viel mehr mit dem Gehör als mit den Augen und da musste man schauen, dass all die verschiedenen Softwarekomponenten, die er*sie braucht, funktionieren. (A6, Absatz, 24).*

Ein*e Arbeitgeber*in teilt mit, dass aufgrund der Tools kaum Leistungseinschränkungen erkennbar sind und die Hilfsmittel sehr interessant seien. Vor allem würden keine Kosten auf die Arbeitgebenden zukommen, da die Finanzierung durch die SIBU bzw. IV getragen werde. Erhofft wird, dass die Programme beim Start funktionieren und die betroffenen Personen geschult sind und damit umgehen können. Immer wieder wird jedoch von Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den Hilfsmitteln, vor allem mit der Sprachausgabe, berichtet. Teilweise funktionieren die Sprachausgabe nicht wie gewünscht und könne, aufgrund der IT-Sicherheit, nicht überall installiert werden. Regelmässig auftretende Fehlermeldungen führen für Arbeitgebende ebenfalls zu grossem Aufwand.

*Also wir hätten, wir haben relativ bald gemerkt, also gerade IT-technisch, auch wenn alles eingerichtet war, haben wir ab und zu, also nicht jeden Tag, aber immer wieder Systemfehler. Das ist einfach das IT-System. Und wenn so irgendwas kommt, das ausserregulär ist, dann brauchte er*sie Hilfe logischerweise. Das heisst, wir hätten eigentlich immer jemanden in der Nähe gebraucht, der dann schnell hinkommt und entweder zurückhilft oder das Fenster wegklickt oder neustartet. (A1, Absatz, 26).*

In einem spezifischen Fall konnte aufgrund der fehlenden technischen Komptabilität die zugesagte Arbeitsstelle nicht angetreten werden.

4.2.3.7 Effiziente Selbstorganisation

Eine selbstständige Arbeitsweise wurde vereinzelt erwähnt und positiv bewertet.

4.2.3.8 Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten

Gemäss dem in Kapitel 4.1 vorgestellten Erfolgsmodell der SIBU, ist die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten ein Erfolgsfaktor. Aufgrund der hohen Anzahl von 62 Codierungen wurden vier Unterkategorien bzw. SSK gebildet. Dabei sind, wie in Abbildung 12 ersichtlich, die SSK Team und Offene Grundhaltung/Einstellung prozentual für jeweils mehr als 30% der Codierungen verantwortlich.

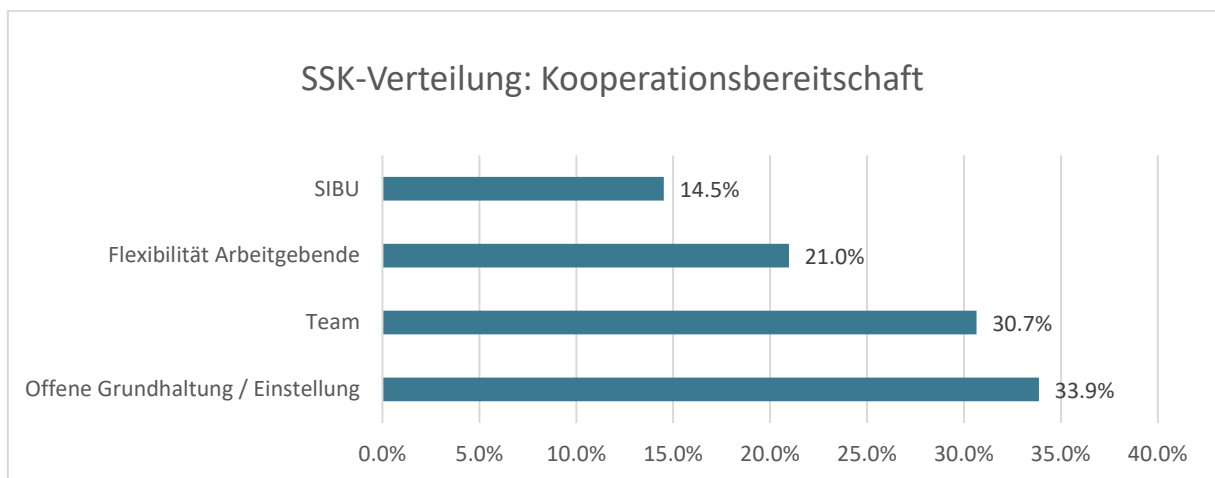


Abbildung 12. SSK-Verteilung: Kooperationsbereitschaft

Eine offene Grundhaltung/Einstellung wird von mehreren Arbeitgebenden als wichtige Grundvoraussetzung erwähnt. Somit müssen sich Arbeitgebende auf die Person und den Eingliederungsprozess einlassen. In einzelnen Fällen wurde von Ängsten berichtet, welche im ersten Moment vorhanden gewesen sind. Eine positive Einstellung bzw. Herangehensweise wird als hilfreich beschrieben.

Aber da muss man sich halt auch ein bisschen drauf einlassen und ich kann mir vorstellen, viele Leute haben einfach auch Angst davor. (A10, Absatz, 100).

Die Passung zum Team sei sehr entscheidend. In dieser SSK geht es um die Offenheit des Teams gegenüber der betroffenen Person. Ohne die Akzeptanz gegenüber der betroffenen Person werde es schwierig. Es bestehe das Risiko, dass die betroffene Person als Zusatzbelastung erlebt werde. Einzelne Arbeitgebende haben es als hilfreich erlebt, vor der Anstellung die Situation transparent im Team zu besprechen. Andere wiederum haben es im Team gar nicht thematisiert.

Das Abweichen von Standardprozessen und die Bereitschaft für Anpassungen wird von einigen Arbeitgebenden erwähnt und als SSK Flexibilität Arbeitgebende definiert. Arbeitgebende zeigen diese notwendige Flexibilität in verschiedenen Bereichen. Beispielsweise haben die betroffenen Personen die Möglichkeit online an Meetings teilzunehmen, das Pensum flexibel aufzuteilen, grössere Etiketten zu drucken/verwenden oder einen fixen (statt flexiblen) Arbeitsplatz zu haben. Somit besteht eine Bereitschaft für individuelle Lösungen und entsprechend auf die Bedürfnisse der betroffenen Personen einzugehen.

Die SIBU selbst wird von Arbeitgebenden im Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft hervorgehoben. Vor allem dann, wenn der Austausch regelmässig und eng ist. Eine fehlende oder zu lasche Begleitung wird umgekehrt, als schwierig empfunden.

*Und wenn auch ein*e SIBU-Mitarbeiter*in nicht ständig zur Verfügung gestanden wäre, für Fragen etc., hätte man vielleicht irgendwann gesagt, das ist mir zu mühsam, also wenn man da nicht weiterkommen würde. (A2, Absatz, 69).*

4.2.3.9 Gesundheitliche Faktoren

In Abbildung 13 ist zu erkennen, dass zwei Drittel der Arbeitgebenden die gesundheitliche Situation der betroffenen Personen als einen erfolgskritischen Faktor genannt haben. Dabei wurden die meisten Aussagen von A10 getätigt.

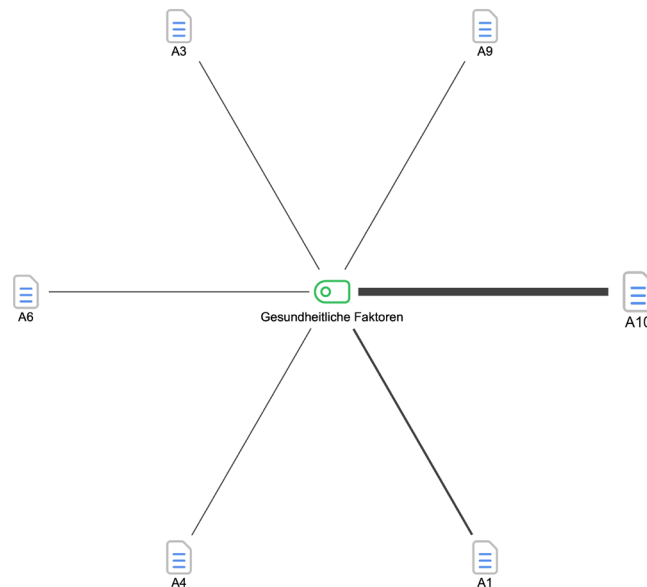


Abbildung 13. Code-Verteilungs-Modell: Gesundheitliche Faktoren

Die gesundheitlichen Einschränkungen werden von den Arbeitgebenden unterschiedlich erlebt. In zwei Fällen wird von Bewunderung gesprochen, was trotz der visuellen Situation geleistet wurde und, dass grundsätzlich mit mehr Schwierigkeiten gerechnet wurde. Einmal wird erwähnt, dass die Einschränkung so offensichtlich sei, dass es deswegen keine Diskussionen geben würde, ob die Person eine Einschränkung habe oder nicht.

Die Einschränkung ist ja so sichtbar, dass es keine Diskussion gibt, dass diese Einschränkung da ist und dann ist mehr das Erstaunen, was trotzdem alles geht. Und dann ist auch die Bereitschaft, das zu unterstützen, hoch. (A4, Absatz, 72).

Schwieriger werde der gegenteilige Fall erlebt, wenn auf den ersten Blick bei der betroffenen Person keine Einschränkung ersichtlich ist. Generell wird eine Seheinschränkung, vor allem mit höherer Ausprägung, für eine berufliche Eingliederung als verkomplizierend erlebt, da dies zu einem reduzierten Aufgabenfeld führe. Der Energiehaushalt der betroffenen Personen ist ebenfalls ein Thema hinsichtlich der möglichen Leistungserbringung sowie der Notwendigkeit von Zusatzpausen. Erschwerend sind gesundheitliche Verschlechterungen, welche deutliche Auswirkungen auf die Ausübung der Tätigkeit haben. Im Nachgang an die Datenerhebung kam es, aufgrund einer sich länger abzeichnenden gesundheitlichen Verschlechterung und den damit einhergehenden deutlichen Einschränkungen im Arbeitsalltag, zu einer Vertragsauflösung. Ein*e weitere*r Arbeitgeber*in beschreibt, wie schwierig die Situation bei degenerativen Krankheiten für die

betroffene Person ist und dass viel Unsicherheit bezüglich des weiteren Verlaufs zurückbleibt.

*Er*sie hat eine genetische Sache, durch die er*sie jetzt halt immer abbaut. Und das muss man dann schon auch noch im Hinterkopf behalten, wie, also sehr schnell immer wieder schauen, wie geht es mit ihm*ihr oder wie kann er*sie arbeiten und wie müssen wir es machen. Also das, denke ich mir, ist dann auch wieder etwas anderes, wenn du einen stabilen Wert hast, und bei ihm*ihr weisst du, wird er*sie blind und taub. Das ist ja schrecklich, ich kann mir das gar nicht vorstellen, oder. (A6, Absatz, 106).*

Einschränkungen in der Mobilität, zusätzliche somatische Diagnosen sowie psychische Krankheiten werden zusätzlich erschwerend für den Eingliederungsprozess erlebt.

*Ich glaube, also bei ihm*ihr ist ganz stark auf der psychologischen Ebene, wenn ich jetzt nur eben wie Umgang, also mit Mobilität, ich wünsche ihm*ihr von Herzen, dass er*sie das packt, weil sonst wird es ganz schwierig (A1, Absatz, 118).*

4.2.4 Verbesserungsvorschläge

In dieser HK wurden alle Verbesserungsvorschläge der Arbeitgebenden codiert. Wie der Abbildung 14 zu entnehmen ist, wurde über ein Drittel der Verbesserungsvorschläge der SK SIBU-Prozess zugeordnet. Am wenigsten Verbesserungsvorschläge erhielt der Bereich Informatik & Hilfsmittel mit 15.1% der Codierungen.

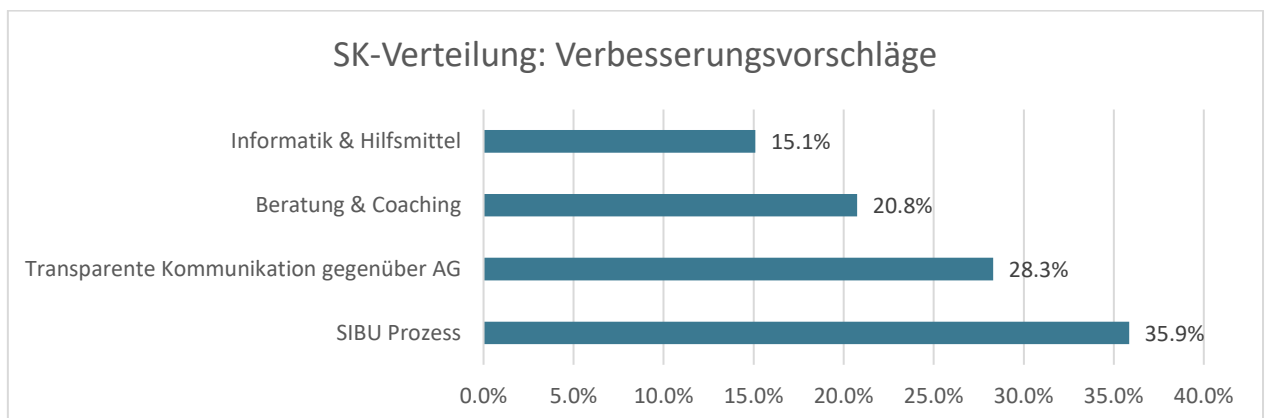


Abbildung 14. SK-Verteilung: Verbesserungsvorschläge

In der nachfolgenden Kreuztabelle (Tabelle 5) ist ersichtlich, welche Arbeitgebende prozentual wie viele Verbesserungsvorschläge angebracht haben. A1 hat als einzige Person bei jeder SK einen Input gehabt und ist für über 50% der Verbesserungsvorschläge verantwortlich. Dabei ist interessant, dass A1 am meisten negative Rückmeldungen gegeben hat. Die restlichen Arbeitgebenden mit hohen Anteilen bei den negativen Rückmeldungen erreichen bei der Nennung von Verbesserungsvorschlägen Werte unter 10%. Zwei Arbeitgebende haben keinen Verbesserungsvorschlag genannt. Wichtig hervorzuheben ist, dass es bei dieser Kategorie um explizit genannte Vorschläge geht und nicht Interpretationen aus dem Kontext der Interviews.

Tabelle 5
Kreuztabelle Verbesserungsvorschläge

	A1	A2	A3	A4	A6	A7	A8	A9	A10
SIBU Prozess	52.60%	15.80%	0%	5.30%	0%	0%	0%	0%	26.30%
Beratung & Coaching	18.20%	0%	9.10%	0%	0%	0%	18.20%	45.50%	9.10%
Transparente Kommunikation	93.30%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6.70%
Informatik & Hilfsmittel	50.00%	0%	37.50%	12.50%	0%	0%	0%	0%	0%
SUMME	56.60%	5.66%	7.55%	3.77%	0.00%	0.00%	3.77%	9.43%	13.21%

4.2.4.1 SIBU-Prozesse

Die Arbeitgebenden sehen bei den Prozessen der SIBU Verbesserungspotenzial. Es besteht das Bedürfnis nach klaren Informationen von Seiten der SIBU. Hierbei geht es vor allem darum, was im Rahmen einer beruflichen Eingliederung möglich ist und womit Arbeitgebende rechnen müssen. Spezifisch besteht Unklarheit darüber, wie es weitergehe, wenn die SIBU nicht mehr unterstütze oder wer für den Lohnausfall bei einem reduzierten Pensum aufkommt. Diesbezüglich wird vorgeschlagen, geeignetes Informationsmaterial bereitzustellen, welches beispielsweise den Ablauf einer beruflichen Eingliederung veranschaulicht. Ein*e Arbeitgeber*in wünscht sich zudem ein formales Kick-Off Gespräch, um diese Punkte zu besprechen. Im weiteren Verlauf würden fix definierte Zwischenstopps als hilfreich erlebt werden.

*Was dann darum ging, als wir ihn*sie fix anstellen wollten. Er*sie kam dann ja aus der Lehre und wir wollten ihn*sie anstellen und es war nicht klar, stellen wir ihn*sie jetzt zu 70% an, weil er*sie 70% vor Ort ist oder stellen wir ihn an zu dem was er*sie leisten kann mit 35% und wie geht es weiter mit der IV etc. und das musste ich alles. Ich musste mich selber bei der IV melden und HR bei uns hat uns nicht unterstützt. (A2, Absatz, 59).*

In zwei Interviews wurde erwähnt, dass nach Beendigung der Zusammenarbeit ein jährlicher kurzer Austausch sehr hilfreich wäre. Dies, um den Verlauf zu besprechen oder zu klären, ob es von der SIBU was benötige.

*Vielleicht wäre es so, dass ich sagen würde, eben jetzt nach einem Jahr wäre es sinnvoll, mal nachzufragen: Leute, wie sieht es aus? Stimmt es von eurer Seite? Stimmt es von Seiten SIBU-Klient*in? Stimmt es von Seiten begleitender Organisationen? (A4, Absatz, 54).*

4.2.4.2 Beratung & Coaching

Bei der Betreuung der betroffenen Personen wurde mehr Lösungs- und weniger Defizitorientierung gewünscht. So soll den betroffenen Personen mehr Verantwortung übergeben werden. Ein*e Interviewpartner*in wünscht sich diesbezüglich, dass den betroffenen Personen mehr zugetraut werde.

... dass ich mir manchmal wünschte, dass Menschen mit einer Beeinträchtigung irgendwie mehr zugetraut werden würde. Es ist so diese extreme Verunsicherung, die mitgegeben wird, das finde ich wahnsinnig schade. So von wegen, es ist wie, es ist jetzt ein Privileg, dass du als sehbeeinträchtigte Person jetzt doch noch einen Job machen darfst ... (A9, Absatz, 40).

Darüber hinaus wird mehr psychologische Begleitung oder Mentalcoaching gewünscht.

4.2.4.3 Transparente Kommunikation

Verbesserungswürdig ist für Arbeitgebende die Kommunikation in schwierigen Situationen. Hier wird erwartet, dass die SIBU sich stärker positioniere und ihre Erfahrungswerte einbringe. Hier sollte gemäss den Arbeitgebenden vermehrt hinterfragt werden, ob die berufliche Eingliederung auf dem richtigen Weg ist und ob die Stelle für die betroffene Person wirklich geeignet ist. Es wird gewünscht, dass mit offenen Karten gespielt wird und Situation nicht beschönigt werden.

*Also ich glaube, ich bin klar und fair in einer offenen Kommunikation und dann erwarte ich als Arbeitgeber*in, dass ein Jobcoach, das nicht wieder, wie sagt man dazu schön, also, so viel Empathie und Mitgefühl, das ist alles schön und gut, aber wenn er*sie dann beginnt, das zu relativieren, dann wird es schwierig. (A1, Absatz, 40).*

4.2.4.4 Informatik & Hilfsmittel

Im Bereich der Informatik & Hilfsmittel könnte die SIBU Verbesserungen erzielen, wenn klarere Angaben bezüglich dem Zeithorizont sowie der Zugänglichkeit gemacht würden. Das bedeutet, dass von Beginn an die Arbeitgebenden proaktiv und über den Stand der Dinge informiert werden. Generell erhoffen sich die Arbeitgebenden, dass hinsichtlich der Zugänglichkeit von Beginn an genauer geschaut werde und in Zukunft mehr Barrierefreiheit gewährleistet ist.

Also ich möchte vielleicht noch einmal einen Schritt zurückgehen und betonen, wie wichtig es ist, genug Zeit für die ganzen IT-Abklärungen und -Installationen einzuberechnen. Ich habe nicht gedacht, dass es ungefähr drei Monate braucht, bis es so weit wie möglich alles (...) organisiert, programmiert war. (A1, Absatz, 30).

4.3 Ergebnisse Fokusgruppe

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fokusgruppe beschrieben. Gestartet wird mit den erfolgskritischen Faktoren, danach folgt die Einschätzung zu den Bewertungen der

Dienstleistungen und anschliessend werden verschiedene Verbesserungsvorschläge diskutiert.

4.3.1 Modell der erfolgskritischen Faktoren

Basierend auf den Erhebungen und der Literatur wurde zur Beantwortung der Hauptfragestellung 1 („Was sind erfolgskritische Faktoren?“) das Modell der erfolgskritischen Faktoren entwickelt. Dieses wird in Kapitel 5.1 (Abbildung 18) vorgestellt und erläutert. Die Präsentation des Modells erfolgt bewusst im Diskussionsteil, da das Modell eine Interpretation der Ergebnisse darstellt und der Beantwortung einer Forschungsfrage dient. Ein erster Prototyp wurde in der Fokusgruppe vorgestellt und validiert. Das Modell der erfolgskritischen Faktoren erhielt von den Teilnehmenden gute Rückmeldungen:

Ich finde es sehr gut erfasst mit diesem Dreieck, weil es ist wirklich das Zusammenspiel, welches funktionieren muss. (F3, Absatz, 2).

Überraschend war für die Fokusgruppe, dass die IV nicht als einzelne Anspruchsgruppe aufgeführt war. Die SIBU arbeitet sehr eng mit der IV zusammen und spürt deswegen einen starken Einfluss auf die tägliche Arbeit, beispielsweise bezüglich der Möglichkeiten in der Beratung oder Finanzierung von Massnahmen und Hilfsmitteln. Diesbezüglich wurde vom Autor erläutert, dass das Modell die Perspektive der Arbeitgebenden einnimmt und diese gemäss den Interviews die IV nicht so bewusst wahrnehmen. Dass die Persönlichkeit der betroffenen Personen ein dominanter erfolgskritischer Faktor ist, war für die Teilnehmenden nicht überraschend. Jedoch aus Perspektive von F1 spannend, denn es bestätigte seinen*ihren Eindruck.

4.3.2 Einschätzung Fokusgruppe

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe wurden gebeten, via Smartphone und QR-Code, über die Plattform Mentimeter zwei Fragen zu beantworten. Pro Frage wurde mindestens eine Nennung verlangt. Dabei ging es darum, die Perspektive der Arbeitgebenden einzunehmen und sich zu überlegen, was diese gut oder kritisch bei der SIBU bewerten würden. Die beiden Rückmeldungen sind in den Abbildungen 15 und 16 ersichtlich.

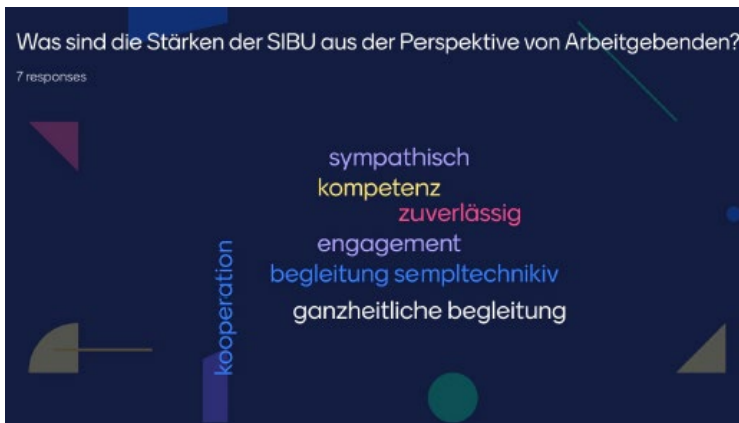


Abbildung 15. Mentimeter - Stärken SIBU



Abbildung 16. Mentimeter - Schwächen SIBU

Analog den Leitfadeninterviews wurden mehr positive als negative Nennungen getätigt. Im Allgemeinen zeigte sich eine akkurate Einschätzung bei den positiven Faktoren. Bei den negativen Faktoren wurden Punkte genannt, welche in den Interviews nicht negativ hervorgehoben wurden, wie beispielsweise Reaktionszeit oder zu viele Ansprechpartner*innen bei der SIBU. Gerade im Hinblick auf die Ansprechpartner*innen herrschte gemäss den Arbeitgebenden Klarheit. Übereinstimmend zu negativen Rückmeldungen der Leitfadeninterviews wurden vor allem IT-Probleme und fehlende technische Zugänglichkeit genannt. Themen, welche die Arbeitgebenden nannten, wie fehlende Rollen- und Prozessklärung sowie eine erhöhte Transparenz im Prozess, wurden von den Teilnehmenden der Fokusgruppe nicht genannt.

4.3.3 Verbesserungsvorschläge Fokusgruppe

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmenden gebeten aufgrund ihrer Einschätzungen und der präsentierten Einschätzungen der Arbeitgebenden nun Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Ein erster Vorschlag war das Erstellen einer Präsentation, welche die SIBU und ihre Dienstleistungen vorstellt. Es wird als wichtig bewertet, die Arbeitgebenden bezüglich den Sehbehinderungen zu sensibilisieren, da oft kein Fachwissen bestehe. Hierbei

sei es relevant, dies mehrfach zu machen, da eine einmalige Sensibilisierung oftmals nicht ausreiche. Der*die Teilnehmende F1 fügte hinzu, dass es für Aussenstehende oft sehr komplex ist und fasst das wie folgt zusammen:

Wir unterschätzen sehr, dass für aussenstehende das sehr undurchschaubar ist. Es reicht nicht, es nur einmal zu erklären. Wir haben dann oft wie das Gefühl, wir haben es ja einmal erklärt. Für Spezialisten ist es völlig klar. Das man auch schriftlich abgibt, wer ist wann in Verantwortung bzgl. der Rollen. Zudem glaube ich wirklich, dass wir die Komplexität der Arbeit unterschätzen, wo es nicht reicht es einmal zu sagen. Ich denke die Leute sind damit überrollt. (F1, Absatz, 27).

Ebenfalls wurde der Vorschlag genannt, eine Nachsorge nach Abschluss der beruflichen Eingliederung zu implementieren. Denn die betroffenen Personen bleiben in der Regel von ihrer Einschränkung betroffen.

Dass die Beratung im Laufe des Prozesses als abnehmend erlebt wird, wird von der Fokusgruppe tendenziell positiv bewertet, da das Ziel sei, dass die betroffenen Personen möglichst eigenständig den Beruf ausüben können. Von den Arbeitgebenden wurde dieser Umstand, bis auf einen negativen Verlauf, neutral bewertet. Wichtig sei jedoch, dass sowohl die betroffenen Personen als auch die Arbeitgebenden wissen, an wen sie sich bei auftretenden Problemen wenden können.

Nun wurden die genannten Verbesserungsvorschläge aufgenommen und mit den Verbesserungsvorschlägen der Arbeitgebenden sowie den Ideen vom Autor ergänzt. Insgesamt handelte es sich bei der Fokusgruppe um sechs Vorschläge, welche im Plenum diskutiert wurden. Dabei lag das Augenmerk auf Argumenten, welche für oder gegen den jeweiligen Vorschlag sprachen. Zudem sollte jeweils noch die Umsetzbarkeit mittels eines Farbsystems (rot, orange, grün) bewertet werden.

4.3.4 Vorschlag 1: Prozessbeschreibung/Roadmap

Diesbezüglich ist die Idee, dass Arbeitgebende Informationsmaterial (1-2 Seiten) erhalten, in welchem die wichtigsten Dienstleistungen und Prozesse aufgeführt sind. Beispielsweise, wie die Finanzierung gewährleistet und was von Seiten der Arbeitgebenden notwendig ist.

Der Vorschlag wurde im Plenum positiv aufgenommen, da er Klarheit schaffe. So könne auf einen Blick schnell erfasst werden, was relevant ist. Wichtig sei, dass klar hervorgehe, dass es nicht ein starrer Prozess ist, sondern teilweise Umleitungen notwendig sind. Ebenso solle es klar auf die Arbeitgebenden ausgerichtet sein. Im Laufe der Diskussion wird erwähnt, dass das Bedürfnis beispielsweise auch bei Schulen bestehe, welche sich Informationsmaterial für die Eltern wünschen. Hinsichtlich der Umsetzbarkeit wird der Vorschlag mit grün bewertet.

4.3.5 Vorschlag 2: Gesprächsmeilensteine/Sensibilisierung

Fix definierte Gespräche inkl. Sensibilisierungen sollen im Prozess zu mehr Klarheit führen. Es soll jedoch noch immer die Möglichkeit geben, zusätzliche Gespräche nach Bedarf zu integrieren. F3 und F4 heben hervor, dass das bereits gemacht werde. F1 fügt folgendes hinzu:

So wie ich es wahrnehme. Es überrascht mich etwas. So wie ich es wahrnehme, sind es oft Arbeitgebende die mitteilen, dass sie keine Zeit und beschränkte Ressourcen haben. Ich habe eher das Gefühl das Problem liegt eher dort. (F1, Absatz, 65).

Im Laufe der Diskussion kristallisiert sich heraus, dass es in einer gewissen Form fest definierte Gespräche gibt (Erst-, Standort- und Abschlussgespräche), aber dass dies zu wenig deutlich gegenüber den Arbeitgebenden kommuniziert werde. Hinsichtlich des Sensibilisierens sei es wichtig, Dinge aktiv anzusprechen. Ein Spannungsfeld hierbei ist natürlich die Beziehung zu den Klient*innen, welche die Hauptpersonen sind und es von den Klient*innen die Bereitschaft benötige, schwierige Dinge im Plenum zu besprechen. Folglich wäre es aus Perspektive der Fokusgruppe wünschenswert, wenn die Arbeitgebenden aktiv Themen auf den Tisch bringen. Jedoch wird bei diesem Punkt ein Spannungsfeld erkannt, dass bei Arbeitgebenden auch Unsicherheiten bestehen und oftmals eine grosse Vorsicht besteht, aus Angst davor, dass das Aufbringen eines Themas diskriminierend erlebt werden könnte. Nichtsdestotrotz wird der Vorschlag bezüglich der Umsetzbarkeit als grün bewertet.

4.3.6 Vorschlag 3: Technische Zugänglichkeit

Ein weiterer Vorschlag bezieht sich darauf, die technische Zugänglichkeit der Hilfssoftwares zu verbessern, da eine fehlende oder fehlerhafte Implementierung tendenziell negative Auswirkungen auf die berufliche Eingliederung hat.

Darüber, dass eine verbesserte technische Zugänglichkeit wünschenswert ist, sind sich alle Beteiligten einig. Die Schwierigkeiten treten auf verschiedenen Ebenen auf. Grundsätzlich wird festgehalten, dass aus einer rein technischen Perspektive eine verbesserte Zugänglichkeit möglich wäre. Scheitern würde es vielmehr an folgenden Faktoren:

Es ist vor allem politisch und finanziell. Dass es technische Lösungen gibt, sind wir uns einig. Die Frage sind natürlich die personellen und finanziellen Ressourcen. Der Punkt ist irgendjemand muss es am Ende zahlen und es braucht mehr personelle Ressourcen. (F1, Absatz, 15).

Die SIBU ist bezüglich der Finanzen abhängig von den Tarifen, welche durch die IV bezahlt werden. Wirtschaftlich gesehen sei die SIBU auf dem Arbeitsmarkt nicht konkurrenzfähig. Es bestehe im Bereich der Informatik ein grosser Fachkräftemangel. Die SIBU kann aufgrund der angesetzten IV-Tarife kaum konkurrenzfähige Löhne im Bereich der Informatik bezahlen. Zudem werde sehr viel von den Informatiker*innen verlangt. Diese müssen technisch auf einem sehr hohen Niveau sein, mit verschiedene Anspruchsgruppen umgehen können, viel Reisetätigkeit leisten und sich mit den Gesetzgebungen auskennen. Denn ein grosser Teil der Arbeit ist das Schreiben von Anträgen an die IV, um die Bezahlung der notwendigen Hilfsmittel zu gewährleisten. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, wenn allgemeine Lösungen hinsichtlich der Zugänglichkeit entwickelt werden könnten, statt in jedem Einzelfall erneut eine Anpassung machen zu müssen. Dies ist jedoch kaum umsetzbar, da die Finanzierung, durch die IV, auf individueller Ebene erfolgt. F2 beschreibt die Situation folgendermassen:

Die Kriterien existieren ja. Man muss diese ja nicht schaffen, um Software barrierefrei zu machen. WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) ist das Stichwort. Wenn man sich daranhält oder rechtlich gezwungen ist, dann haben

wir ja bei 99% der Anwendungen keine Probleme. [...] WCAG muss nicht erst erfunden werden. Es ist eine reine gesetzliche Sache. Wenn es gesetzlich verankert wäre, dass es den WCAG Richtlinien entsprechen müsste, dann wären 99% der Anwendungsprobleme gelöst. (F2, Absatz, 96)

Die Anwendung der genannten WCAG-Richtlinien würde eine immense Kostenersparnis und Vereinfachung herbeiführen. Wenn bereits bei der Erstellung von Software auf die Barrierefreiheit geschaut werden würde, müssten im Nachgang kaum noch Anpassungen stattfinden. Das nachträgliche Anpassen von Software sei ein komplexes Thema und mit sehr hohen Kosten verbunden. Letztendlich seien es oftmals die gleichen Probleme, wie F2 feststellt:

Ich sehe ja die Anwendungen. Es fällt auf, dass bei Fachanwendungen immer wieder die gleichen Probleme gefunden werden. Da steht man oft vor der Frage beim Arbeitgeber, bei den Abklärungen, dass man direkt sagt das geht nicht und nach Hause geht. Oder sage ich: wäre möglich, aber. (F2, Absatz, 10).

Dies führe oft dazu, dass die Mitarbeitenden der SIBU bei den Arbeitgebenden nicht immer die beste Lösung präsentieren können, da die Umsetzung erfahrungsgemäss nicht machbar ist. Vereinzelt werden positive Beispiele genannt. Beispielsweise hat ein*e Arbeitgeber*in zusammen mit einer Softwarefirma und der SIBU direkt ein branchenspezifisches Programm angepasst, welches nun bei anderen Arbeitgebenden implementiert werden könnte. Jedoch sehe die Realität gemäss F1 grundsätzlich weniger positiv aus:

Ich finde solche Beispiele toll, aber das sind Ausnahmen. Vertreter von einer Plattform sagen dann, ich sage den Namen der Plattform bewusst nicht, dann sollen die betroffenen Personen einen anderen Beruf ausüben, wenn unsere Plattform nicht zugänglich sei. Das sind Sachen, die wir hören. Trotz Gleichstellungsgesetz. (F1, Absatz, 95).

Letztlich bleibt die Thematik der technischen Zugänglichkeit für die SIBU ein Spannungsfeld, welches viel Frustrationspotenzial bietet und folglich wird die Umsetzbarkeit des Vorschlags mit rot bewertet.

4.3.7 Vorschlag 4: Nachsorge

Eine fest geplante Nachsorge durch die SIBU Berater*innen bei den Arbeitgebenden nach Beendigung der Zusammenarbeit, wird positiv bewertet. Daraus ergibt sich der Vorteil, allfälligen Schwierigkeiten proaktiv entgegenwirken zu können. F4 sieht zudem die Möglichkeit so direkt weitere Eingliederungsplätze zu akquirieren:

Super. Dann kann ich vielleicht sogar die nächste Person integrieren, wenn es gut lief. Das ist Beziehungsarbeit. Das wäre ganz wichtig. (F4, Absatz, 103).

Darüber hinaus wird die Idee genannt, dies allenfalls mit einem Werbegeschenk, welches persönlich vorbeigebracht wird, zu verbinden. Im Bereich der Informatik wird genannt, dass eine solche Nachsorge potenziell Probleme im Vorhinein lösen könnte. Die Umsetzbarkeit wird mit grün bewertet.

4.3.8 Vorschlag 5: Systematische Erhebung der Zufriedenheit

Der Vorschlag beinhaltet eine kurze Erhebung zur Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der SIBU nach Beendigung des Eingliederungsprozesses. Die Resonanz diesbezüglich ist positiv. Es gibt gemäss einer teilnehmenden Person bereits eine Erhebung für Klient*innen der SIBU internen Schulungen. Das funktioniere sehr gut. Die Umsetzbarkeit wird mit grün bewertet.

4.3.9 Vorschlag 6: Steigerung der Bekanntheit

Sieben der neun Interviewpartner*innen kannten die SIBU vor der Zusammenarbeit nicht. Eine Person hatte bereits Jahre zuvor im Rahmen einer anderen beruflichen Eingliederung Kontakt mit der SIBU, eine weitere war selbst von einer Sehbehinderung betroffen. Der Vorschlag ist, die Bekanntheit mit verschiedenen Massnahmen zu steigern.

Eine allgemeine Steigerung der Bekanntheit ist aus Sicht der Fokusgruppe nicht sinnvoll, da es sich bei den Klient*innen der SIBU um eine Nischengruppe handelt. Jedoch scheint es von Vorteil, bei spezifischen Gruppierungen die Bekanntheit zu steigern, wie die nachfolgenden Zitate zeigen:

Ich denke mir, man müsste vielleicht bei unseren Leistungsträgern noch bekannter werden. Wir sind bei vielen IV-Stellen bekannt. Bei vielen staune ich, dass uns die Leute nicht kennen. (F1, Absatz, 120).

Ich glaube die Augenärzte würde sich lohnen. (F3, Absatz, 123).

Zudem wird diskutiert, ob eine Steigerung der regionalen Bekanntheit sinnvoll wäre. F2 hält fest, dass er*sie aus gewissen Kantonen kaum Klient*innen habe und es ja nicht daran liegen könne, dass keine Seheinschränkungen existieren. Hierbei wird festgehalten, dass die SIBU in der Nordwestschweiz, Solothurn, Aargau und im Grossraum Zürich am stärksten verankert ist. Dort sei auch die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen am intensivsten. Ein Punkt, der gegen eine Steigerung der regionalen Bekanntheit in anderen Kantonen spricht, ist die Erreichbarkeit. Die Mitarbeitenden der SIBU müssen oftmals vor Ort zu den Arbeitgebenden gehen. Beispielsweise müsste im Falle einer Expansion in die Ostschweiz in dortiges Personal investiert werden. Zusammenfassend ist eine spezifische Steigerung der Bekanntheit bei IV-Stellen und Augenärzt*innen sinnvoll. Eine allgemeine oder regionale Steigerung der Bekanntheit hat gemäss der Fokusgruppe aktuell keine Priorität. Die Umsetzbarkeit wird mit zweimal rot und zweimal orange bewertet.

4.3.10 Priorisierung der Vorschläge

Zuletzt wurde die Fokusgruppe gebeten, ein weiteres Mentimeter auszufüllen und dabei die drei Vorschläge zu nennen, welche sie jeweils priorisieren würden. In Abbildung 17 ist das Resultat ersichtlich:



Abbildung 17. Mentimeter - Priorisierung

Insgesamt wurde die Nachsorge (Follow-Up/Nachfassen) von jedem*jeder Teilnehmenden genannt. Jeweils drei Nennungen erhielten der Prozessbeschrieb (Roadmap) und die systematische Erhebung (Feedback nach Abschluss). Zwei Einzelnennungen waren die Definierung von klaren Meilensteinen sowie die Verbesserung der technischen Zugänglichkeit. Als einziger der sechs besprochenen Vorschläge hat das Steigern der Bekanntheit keine Stimme erhalten.

5 Diskussion und Fazit

In Kapitel 5.1 werden die Haupt- sowie Unterfragestellungen beantwortet. Kapitel 5.2 enthält konkrete Handlungsempfehlungen. Es folgen die kritische Würdigung (Kapitel 5.3), das Fazit (Kapitel 5.4) und abschliessend der Ausblick (Kapitel 5.5).

5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Die in Kapitel 1.3. vorgestellten Haupt- und Unterfragestellungen werden nachfolgend auf Basis der Erhebungen beantwortet und mit den vorgestellten Theorien aus Kapitel 2 in Verbindung gebracht.

Was sind aus Sicht der Arbeitgebenden erfolgskritische Faktoren für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung am Arbeitsplatz?

Wie in Kapitel 4.2.3 beschrieben, konnten anhand der Leitfadeninterviews zahlreiche erfolgskritische Faktoren für die berufliche Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen identifiziert werden. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde zur Beantwortung der ersten Hauptfragestellung das Modell der erfolgskritischen Faktoren entwickelt (Abbildung 18). Das Modell wurde zudem in der Fokusgruppe validiert und in Bezug zur Literatur gestellt.

Abbildung 18. Modell der erfolgskritischen Faktoren

Für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung in den 1. Arbeitsmarkt konnten aufgrund der Leitfadeninterviews drei Hauptakteure mit direktem Einfluss identifiziert werden. Diese sind die betroffenen Personen, die Arbeitgebenden und die SIBU selbst. Jeder dieser Akteure kann eine aktive Rolle im Eingliederungsprozess einnehmen und durch die eigenen Handlungen Einfluss auf den Eingliederungsprozess und die anderen Akteure nehmen.

Betroffene Personen:

Die betroffenen Personen nehmen im Eingliederungsprozess die Hauptrolle ein. Die Leitfadeninterviews deuten darauf hin, dass je besser qualifiziert eine betroffene Person aufgrund ihrer Ausbildung und Berufserfahrung ist, desto höher scheinen die Chancen für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung. In der Literatur gilt vor allem der Ausbildungsabschluss als entscheidender Erfolgsfaktor (Johner-Kobi et al., 2015; Clements et al., 2011; Daniëls et al., 2023).

Eine individuell passende Bewerbungsstrategie kann ein entscheidender Faktor sein. Neben guten Bewerbungsunterlagen sind hier gemäss den Interviews vor allem das persönliche Netzwerk sowie gute Referenzauskünfte und Arbeitszeugnisse hervorzuheben. Der Fokus auf eine passende Bewerbungsstrategie scheint vor allem in Zusammenhang mit

Berufseinsteiger*innen sehr sinnvoll, da der Berufseinstieg eine grosse Hürde darstellt (Habeck, 2012; Ogedengbe et al., 2023).

Die versierte Verwendung von technischen Hilfsmitteln seitens der betroffenen Personen, kann gemäss der Leitfadeninterviews einen grossen Einfluss auf die berufliche Eingliederung haben. Ist der Umgang versiert und die Hilfsmittel funktionsfähig, sind wenige Einschränkungen ersichtlich. Ist das Gegenteil der Fall, kann eine Eingliederung scheitern. Gemäss Lauber-Pohle und Ruhlandt (2021) ist der Umgang mit Hilfsmitteln versierter, je früher der Zeitpunkt der Erkrankung ist, da somit mehr Erfahrung gesammelt werden konnte. Der Bedarf der Hilfsmittel richtet sich dabei in der Regel an der Ausprägung der Sehbehinderung (Lauber-Pohle & Ruhlandt, 2021). Wenn betroffene Personen die Hilfsmittel als nützlich, günstig und kaum aufwändig für das Umfeld erachten, steigt die Chance, dass nach diesen gefragt wird (Böhm et al., 2019). Damit der Umgang versiert bleibt, ist von den betroffenen Personen Interesse gegenüber den Hilfsmitteln (Bach, 2018) sowie Adaptionsfähigkeit bezüglich technischer Veränderungen (Johner-Kobi et al., 2015) notwendig.

In den Leitfadeninterviews wurde deutlich, wie sehr eine transparente Kommunikation seitens der betroffenen Personen die berufliche Eingliederung beeinflussen kann. Denn dadurch erhalten die Arbeitgebenden Klarheit über die Bedürfnisse der betroffenen Person und wie die Zusammenarbeit optimiert werden kann. Wie auch von Johner-Kobi et al. (2015) festgehalten, reduziert eine transparente Kommunikation Missverständnisse. Im Umkehrschluss haben die Leitfadeninterviews gezeigt, dass das Ausbleiben einer transparenten Kommunikation bei Arbeitgebenden Unsicherheiten auslösen kann. Auch dieser Punkt steht in Einklang mit der Literatur, da gemäss Takeshita (2025) die Zusammenarbeit von beidseitigen Unsicherheiten geprägt ist und dem durch Interaktion entgegengewirkt werden kann. Auf Seiten der betroffenen Personen ist es diesbezüglich wichtig, dass die eigenen Fähigkeiten adäquat eingeschätzt werden können (Takeshita, 2025).

Die Persönlichkeit der betroffenen Personen spielt gemäss den Interviews eine grosse Rolle. Vor allem haben scheinbar triviale Faktoren, wie Motivation, Engagement, Selbstvertrauen und die Sozialkompetenzen einen grossen Einfluss auf die berufliche Eingliederung. Ebenso ist Resilienz der betroffenen Personen, also der Umgang mit dem eigenen Schicksal beziehungsweise der gesundheitlichen Situation, ein erfolgskritischer

Persönlichkeitsfaktor. Je positiver diese Faktoren ausgeprägt sind, desto eher scheinen die Arbeitgebenden gewillt zu sein, mehr Effort für eine berufliche Eingliederung zu betreiben. Entgegen der Leitfaden- und Expert*inneninterviews ist die Persönlichkeit der betroffenen Personen in der Literatur kaum erforscht. Einzig die persönliche Akzeptanz mit der gesundheitlichen Einschränkung habe gemäss Johner-Kobi et al. (2015) eine entscheidende Auswirkung auf die transparente Kommunikation.

Zuletzt ist die gesundheitliche Situation der betroffenen Personen für die berufliche Eingliederung ein erfolgskritischer Faktor. Die Leitfadeninterviews haben gezeigt, dass mit einer höheren Ausprägung der Einschränkung meist eine Limitierung der möglichen Arbeitsaufgaben einhergehend ist. Reduzierungen im Arbeitstempo oder beim Energiehaushalt sowie Zusatzpausen sind oftmals die Folge. Komorbide Diagnosen oder deutliche gesundheitliche Verschlechterungen können laut den Leitfadeninterviews zu einem Abbruch führen. Gemäss der Literatur führt sich ein späterer Erwerb einer Sehbehinderung negativ auf die Berufslaufbahn aus (Brunes & Heir, 2022).

Übereinstimmend mit der Literatur zeigt sich ebenfalls, dass eine stärkere Ausprägung der Sehbehinderung oder komorbide Diagnosen zu verminderten Chancen auf dem Arbeitsmarkt führen (Cumberland & Rahi, 2016; Daniëls et al., 2023; Brunes & Heir, 2022). Dies führt oftmals dazu, dass Personen mit stark eingeschränkter Sehkraft weniger qualifizierte Jobs ausüben (Johner-Kobi et al., 2015) und somit ein tieferes Haushaltseinkommen erzielen (Cumberland & Rahi, 2016).

Die positive Auswirkung des männlichen Geschlechts (Clements et al., 2011; Johner-Kobi et al., 2015; Brunes & Heir, 2022) konnte in dieser Arbeit nicht bestätigt werden. Acht der betroffenen Personen sind weiblich. In Übereinstimmung mit der Literatur zeigte sich, dass eine Sehbehinderung oftmals mit einem Teilzeitpensum einher geht (Habeck, 2012; Johner-Kobi et al., 2015). Acht der neun betroffenen Personen waren in einem Teilzeitpensum angestellt.

Arbeitgebende:

Bei den Arbeitgebenden konnten ebenfalls erfolgskritische Faktoren identifiziert werden. Das Anpassen von Arbeitsinhalten/-aufgaben konnte in den Leitfadeninterviews als erfolgskritischer Faktor identifiziert werden. Ohne entsprechende Anpassungen scheint aus Perspektive der Arbeitgebenden eine berufliche Eingliederung kaum durchführbar. So ist es

erfolgsversprechend, die Stellenprofile inhaltlich an die Fähigkeiten der betroffenen Person anzupassen und ein darauf abgestimmtes Pensum anzubieten. Zudem ist das Gewähren von mehr Zeit, da das Arbeitstempo der betroffenen Personen oftmals reduziert ist, hilfreich für einen positiven Verlauf. Diese Punkte decken sich mit der Literatur. Gemäss Johner-Kobi et al. (2015) sei das gewähren von mehr Zeit ein probates Mittel. Ferner ist es bedeutsam, dass die Anpassungen individuell auf den Arbeitsplatz und die Situation der betroffenen Person geprüft werden (Böhm et al., 2019).

Eine möglichst barrierefreie Arbeitsumgebung ist gemäss den Leitfadeninterviews wichtig. Vor allem, dass diese hinsichtlich der Technik barrierefrei ist. Hindernisse in den IT-Systemen führen beispielsweise dazu, dass notwendige Hilfsmittel nicht installiert werden können und letztendlich eine berufliche Eingliederung scheitern kann. Auch Johner-Kobi et al. (2015) heben hervor, dass längst nicht alle Hilfsmittel installiert werden können und es selbst dann immer wieder zu nicht zugänglichen Informationen für die betroffenen Personen kommt.

Die Leitfadeninterviews haben gezeigt, dass sich eine offene Grundhaltung der Arbeitgebenden gegenüber betroffenen Personen positiv auf den Eingliederungsprozess auswirkt. Gerade eine vorurteilsfreie Grundhaltung von Führungskräften ist sehr hilfreich (Johner-Kobi et al., 2015). Gemäss Böhm et al. (2019) wird eine offene Haltung gegenüber der beruflichen Eingliederung von Personen mit Behinderungen durch früheren Kontakt zu betroffenen Personen, eine positive Grundeinstellung, das weibliche Geschlecht sowie wahrgenommenem Inklusionsdruck in der Organisation begünstigt.

Das Team zeigte sich in den Leitfadeninterviews als wichtiger Faktor, da es deren Akzeptanz und in einigen Fällen Unterstützung bei der beruflichen Eingliederung benötigt. Dies ist gemäss Johner-Kobi et al. (2015) ebenfalls ein relevanter Faktor.

Das Abweichen von Prozessen und somit eine Flexibilität der Arbeitgebenden, konnte durch die Erhebung als bedeutsamer Faktor identifiziert werden. Eine starre Orientierung an vorherrschenden Prozessen kann sich im Umkehrschluss negativ auf eine berufliche Eingliederung auswirken. Dieser, gemäss den Leitfadeninterviews erfolgskritische Faktor, hat bisher in der Forschung kaum Beachtung gefunden.

Im Rahmen der Auswertung der Leitfadeninterviews wurden die Führungskräfte nicht als einzelner Faktor identifiziert, da es kaum zu Nennungen kam. Jedoch ist die Führungskraft letztendlich bei praktisch allen erfolgskritischen Faktoren auf Seiten der Arbeitgebenden

involviert und meistens der*die entsprechende Entscheidungsträger*in. Dieser Umstand deckt sich wiederum stark mit der Literatur. Gemäss Johner-Kobi et al. (2015) sind Führungskräfte im Eingliederungsprozess von grosser Bedeutung. Es ist gemäss Takeshita (2025) wichtig, dass die Führungskräfte sich fragen, was sie einbringen können, damit die betroffene Person ihre Arbeitsaufgabe erfüllen kann. Die Führungskräfte sollten nicht nur zum Abbau von Unsicherheiten (Takeshita, 2025), sondern auch zur möglichst optimalen Gestaltung des Arbeitsplatzes mit den betroffenen Personen in Dialog treten (Ogedengbe et al., 2023). Oftmals fehle es an notwendigem Fachwissen in Bezug auf Sehbehinderungen (Ogedengbe et al., 2023).

SIBU:

Die SIBU kann mit vielen Dienstleistungen die berufliche Eingliederung im 1. Arbeitsmarkt positiv beeinflussen. Dies beginnt mit den entsprechenden Trainings und Schulungen, damit ein versierter Umgang mit den Hilfsmitteln entstehen kann. Es wurde von den Arbeitgebenden mehrfach betont, wie ausschlaggebend die Bewerbungen sein können und in der Literatur festgehalten, wie schwierig der berufliche Einstieg erlebt wird (Habeck, 2012; Ogedengbe et al., 2023). Folglich ist das Anbieten von Bewerbungscoachings, um eine möglichst gute Bewerbungsstrategie zu erarbeiten, ein wichtiger Faktor.

Die Bedeutsamkeit einer Passung, zwischen den Fähigkeiten der betroffenen Person und der Tätigkeit, ist zentral. Die Anpassungen sollten, wenn möglich, individuell dem Arbeitsplatz und der individuellen Situation der betroffenen Person Rechnung tragen (Böhm et al., 2013). Eine gute Passung zwischen der betroffenen Person und dem Arbeitsplatz gehe mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit einher (Böhm, 2014). Das wünschenswerte Ziel ist dabei, dass betroffene Personen im Arbeitsalltag weniger Hindernisse erleben und produktiv arbeiten können (Böhm et al., 2013). Somit ist es bedeutsam, dass die SIBU in diesem Punkt eine aktive Rolle hinsichtlich der Mitgestaltung der Arbeitsinhalte und -aufgaben einnimmt und ihr spezifisches Fachwissen einfliessen lässt.

Die Leitfadeninterviews haben gezeigt, dass für Arbeitgebende die Situation einer beruflichen Eingliederung einer Person mit Sehbehinderung in der Regel neu und mit vielen Fragen verbunden ist. Oftmals ist es für Arbeitgebende kaum vorstellbar, was betroffene Personen durch Anpassungen am Arbeitsplatz leisten können (Johner-Kobi et al., 2015). Folglich ist von der SIBU ein Reality-Check in Form von Gesprächen und Informationsmaterial

notwendig, damit die Arbeitgebenden wissen, was auf sie zukommt und wie das konkrete Vorgehen aussieht.

Die Bereitstellung und Funktionsfähigkeit der technischen Hilfsmittel ist ebenso für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung von grosser Relevanz. Im Worst Case Szenario kann es zu einem Abbruch aufgrund von fehlender technischer Komptabilität kommen. Positiv für die Arbeitgebenden ist zwar, dass bezüglich der Hilfsmittel keine Kosten entstehen, jedoch selbst wenn die SIBU funktionsfähige Hilfsmittel bereitstellen kann, sind gemäss Johner-Kobi et al. (2015) ca. ein Viertel der betroffenen Personen damit konfrontiert, dass nicht alle Informationen im Betrieb barrierefrei sind.

Für die berufliche Eingliederung ist gemäss der Leitfadeninterviews eine Begleitung der betroffenen Personen und Arbeitgebenden durch die SIBU wichtig. Hier ist zu betonen, dass eine transparente Kommunikation und ein kritisches Hinterfragen des Status Quo zentrale Bestandteile der Begleitung sein sollten. Wie zuvor beschrieben, ist es für Arbeitgebende oftmals eine neue Situation, welche mit vielen Unsicherheiten verbunden ist. Beispielsweise ist für die Anpassung eines Arbeitsplatzes relevant, dass die Führungskräfte ein möglichst gutes Verständnis für die Situation haben (Johner-Kobi et al., 2015). Oftmals haben die Arbeitgebenden aber nicht das notwendige Fachwissen (Ogedengbe et al., 2023). Somit kann die SIBU hier einen positiven Einfluss, als Mediator zwischen den potenziell unsicheren Führungskräften und betroffenen Personen, ausüben (Takeshita, 2025).

Zuletzt stellt eine Begleitung nach Beendigung des Eingliederungsprozesses einen weiteren erfolgskritischen Faktor dar. Gemäss den Arbeitgebenden wäre ein kurzer Austausch, bspw. einmal jährlich ein Telefonat, hilfreich, um potenziell negativen Verläufen proaktiv entgegenwirken und entsprechend Lösungen erarbeiten zu können.

Weitere Faktoren:

Die Erhebungen zeigten, dass der Eingliederungsprozess zusätzlich von einer Reihe weiterer Faktoren geprägt ist. Auf diese Faktoren kann teilweise wenig bis keinen Einfluss genommen werden und/oder es besteht, aus Sicht der Arbeitgebenden, keine ähnlich enge Zusammenarbeit, wie zwischen den drei Hauptakteuren.

So spielen wirtschaftliche und technologische Entwicklungen eine Rolle. Beispielsweise, ob es viele offene Stellenausschreibungen gibt oder ob durch technischen Fortschritt neue und bessere Hilfsmittel auf den Markt kommen. Brunes und Heir (2022) gehen davon aus,

dass mit einer Anwendung des Universal Designs, zukünftig eine erhöhte Barrierefreiheit in der Gestaltung von Arbeitsplätzen erreicht werden kann.

Auch Gesetze spielen eine zentrale Rolle, wie beispielsweise die in Kapitel 2.1.2 vorgestellte BRK (UN, 2006). Zudem können neue gesetzliche Anpassungen, wie zuletzt in den USA bezüglich Diversity, Equity & Inclusion (DEI), einen Einfluss auf Schweizer Firmen haben (Schweizer Radio und Fernsehen [SRF], 2025). So passten unter anderem im Zuge der Gesetzesanpassungen die UBS, Novartis und Roche ihre Strategien bezüglich DEI global an (SRF, 2025).

Von den interviewten Arbeitgebenden wurde die IV zwar immer wieder erwähnt, jedoch kaum als aktiven und eng involvierten Akteur in der Zusammenarbeit. Aus diesem Grund wird die IV nicht als Akteur im Modell aufgeführt, denn der Fokus richtet sich nach der Perspektive der Arbeitgebenden. Jedoch wurde aufgrund der Validierung mittels der Fokusgruppe entschieden, die IV als einzelnen externen Faktor aufzulisten. Denn wie die Erhebungen gezeigt haben, ist die IV für die Finanzierung der beruflichen Eingliederung und der benötigten Hilfsmittel zuständig. Somit hat die IV einen relevanten Einfluss auf die berufliche Eingliederung.

Inwiefern haben Arbeitgebende von einer Anstellung einer Person mit Sehbehinderung profitiert?

Durch die Anstellung von Personen mit Sehbehinderungen können Arbeitgebende auf verschiedenen Ebenen profitieren. Die am häufigsten genannten Vorteile lassen sich in den Leitfadenterviews auf zwischenmenschlicher Ebene identifizieren. Die Arbeitgebenden beschreiben positive Auswirkungen auf das Team. Es helfe den Horizont zu erweitern und achtsamer miteinander umzugehen.

Ebenso sehen Arbeitgebende die Chance auf eine erhöhte Firmentreue. Die Hoffnung ist, dass das Fachwissen länger in der Firma gehalten wird. Gemäss der SAMS-Studie (Johner-Kobi et al., 2015) reichen 60% der Befragten nach sechs oder mehr Jahren die Kündigung ein. Dieser Wert ist ähnlich hoch, wie in der restlichen Bevölkerung. Hingegen kündigen betroffene Personen im ersten Jahr seltener. Was positiv erscheint, jedoch oftmals den Grund hat, dass betroffene Personen befürchten, keine neue Anstellung zu erhalten (Johner-Kobi et al., 2015).

Darüber hinaus stelle die Rekrutierung von Personen mit Sehbehinderung, gemäss den Leitfadenterviews, ein probates Mittel gegen den Fachkräftemangel dar. Sie öffne den Pool an potenziellen Bewerber*innen.

Ein*e Arbeitgebende*r nannte finanzielle Vorteile aufgrund der Zusammenarbeit mit der SIBU, da zu Beginn die Lohnkosten wegfallen.

In der Literatur scheint, hinsichtlich der Vorteile durch eine Anstellung von Personen mit einer Sehbehinderung, eine Forschungslücke zu bestehen. Quellen, die sich jedoch allgemein auf Behinderungen beziehen, bestätigen viele der genannten Vorteile. So führe ein inklusionsfreundliches Arbeitsklima gemäss Böhm et al. (2019) zu einer Reduktion der Kündigungsabsicht von Personen mit Behinderungen. Die Rekrutierung von Personen mit Behinderungen wird als ein Mittel gegen den Fachkräftemangel gesehen, um so das ganze Fachkräftepotenzial auszuschöpfen (Böhm et al., 2015). Böhm (2014) hält zudem fest, dass Behinderungen im Alter tendenziell zunehmen, was ebenfalls bei Sehbehinderungen ein Risikofaktor ist (WHO, 2019). Somit sei es aus Arbeitgeber*innensicht problematisch, erfahrene und kompetente Mitarbeitende aufgrund von Behinderungen zu verlieren (Böhm, 2014).

Des Weiteren werden in der Literatur Zusammenhänge zwischen einem inklusionsfreundlichen Arbeitsklima sowie erhöhtem Commitment und gesteigerter Arbeitszufriedenheit festgehalten (Böhm et al., 2019). Gemäss Shore et al. (2011) sind darüber hinaus Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsmotivation, Leistung sowie der Beziehungen zu Arbeitskolleg*innen und Führungskräften möglich.

Wie erleben Arbeitgebende die Unterstützung (Dienstleistungen) der SIBU bei der beruflichen Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen in den 1. Arbeitsmarkt?

Die Arbeitgebenden erleben die Dienstleistungen der SIBU grundsätzlich positiv. Dies zeigt sich in deutlich mehr positiven (78) als negativen (28) Codierungen. Zudem erzielt die SIBU einen Net Promoter Score von 44,45%, was einem guten Ergebnis entspricht (Retently, 2025). Die Zusammenarbeit mit der SIBU wird als engagiert, speditiv, professionell sowie unkompliziert beschrieben. Der Grossteil der Arbeitgebenden wusste, wer die zuständigen Ansprechpersonen bei der SIBU sind bzw. waren. Bezüglich der Dienstleistungen ist den

meisten Arbeitgebenden bewusst, dass die SIBU für technische Hilfsmittel sowie die Begleitung der betroffenen Personen und Arbeitgebenden zuständig ist. Die SIBU internen Schulungen waren den meisten Arbeitgebenden nicht bekannt. In den meisten Fällen hat die Begleitung durch die SIBU im Eingliederungsprozess abgenommen, was als neutral erlebt wurde. Ein*e Arbeitgeber*in berichtete hingegen von einer negativen Erfahrung, da der*die Arbeitgebende sich im Prozess zunehmend alleine gefühlt hat. Ebenfalls wurde bei dieser Zusammenarbeit ein formales Kick-Off inklusive Rollen- und Prozessklärung vermisst.

Spezifisch wird vor allem die Wichtigkeit der Informatik hervorgehoben. Ohne die technischen Anpassungen sei eine berufliche Eingliederung kaum möglich. Die Informatik wirke alles in allem professionell und kompetent. Im technischen Bereich wurden vor allem die fehlende Komptabilität und die damit einhergehenden Auswirkungen hervorgehoben. Diesbezüglich werde sich mehr Transparenz im Prozess und eine bessere Erreichbarkeit der IT gewünscht. Im Bereich der Beratung wird mehrheitlich von einer positiven Zusammenarbeit und guter persönlicher Ebene gesprochen. Trotzdem gab es einige kritische Rückmeldungen. Während einem Eingliederungsprozess wird der*die Coach im Verlauf als weniger greifbar beschrieben und die Kommunikation intransparent erlebt. Ebenso hat ein*e Arbeitgebende*r beobachtet, dass die Haltung sehr defizitorientiert sei und den betroffenen Personen wenig zugetraut werde.

Ein*e Arbeitgebende*r hat zudem die Unterstützung sowie die Hilfsmittel der SIBU als nicht notwendig erlebt.

Welche Angebote wären aus Sicht der Arbeitgebenden zusätzlich sinnvoll, um eine nachhaltige Integration am Arbeitsplatz zu gewährleisten?

Hinsichtlich Verbesserungsvorschläge konnten von den Arbeitgebenden vier Bereiche mit Handlungsbedarf erörtert werden.

Bezüglich der Prozesse der SIBU besteht das Bedürfnis nach klaren und umfassenden Informationen. Es besteht der Wunsch zu wissen, was kommt auf die Arbeitgebenden zu oder an wen kann man sich bei spezifischen Fragen (bspw. Reduktion Pensum, IV-Renten) wenden. Schriftliches Informationsmaterial sowie ein formales Kick-Off, in welchem die relevantesten Punkte besprochen werden, wären aus Sicht der Arbeitgebenden

wünschenswert. Eine regelmässige Überprüfung durch fest definierte Termine wird ebenfalls als Verbesserung genannt. Ebenso wird hervorgehoben, dass nach Beendigung der offiziellen Begleitung durch die SIBU, ein jährlicher kurzer Austausch über den Stand der Dinge sowie allfällige Fragen eine grosse Hilfe wären.

Im Bereich der Beratung kann der Fokus von der Defizit- zur Ressourcenorientierung verbessert werden und dass in diesem Zusammenhang den betroffenen Personen mehr zugetraut werde. Ebenso besteht der Wunsch nach mehr Unterstützung für die betroffenen Personen, wenn es um psychische Belastungen gehe.

Aus Sicht der Arbeitgebenden würde eine transparentere Kommunikation eine Verbesserung darstellen. Dies bezieht sich vor allem auf schwierige Situationen, um zu beurteilen, ob die berufliche Eingliederung auf dem richtigen Weg ist. Hier wird der Wunsch genannt, dass die SIBU ihre Erfahrungswerte einfliessen lasse und sich damit klarer positioniere. Ebenso soll mit offenen Karten gespielt und die Situation nicht beschönigt werden.

Zuletzt können Verbesserungen im Bereich der Informatik und Hilfsmittel aus Sicht der Arbeitgebenden erzielt werden, in dem die Arbeitgebenden klarere Angaben über die Machbarkeit und regelmässige Updates erhalten. Es besteht ebenso der Wunsch, dass die technische Zugänglichkeit verbessert werde und somit die Barrierefreiheit für betroffene Personen gewährleistet ist.

5.2 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen wurden auf Basis der in Kapitel 5.1 beantworteten Fragestellungen sowie der Ergebnisse der Leitfadeninterviews und Fokusgruppe ausgearbeitet.

Die Einführung einer standardmässigen **Nachsorge** ist gemäss der Fokusgruppe eine leicht umsetzbare Massnahme, welche durch die Stärkung der Beziehung zu den Arbeitgebenden grosses Potenzial birgt und hilft, proaktiv möglich auftretende Schwierigkeiten anzugehen. Sinnvoll erscheint es, diese Nachsorge nach einem fix definierten Zeitpunkt nach Beendigung der beruflichen Eingliederung durchzuführen. Ein direkter Kundenbesuch inklusiv eines Werbegeschenkes wäre dabei eine optionale Ergänzung, jedoch bindet das sehr viel Ressourcen. Folglich wird empfohlen, die Nachsorge anhand eines Telefonates durchzuführen. Hilfreich ist es sicherlich, bereits bei Abschluss den Arbeitgebenden

mitzuteilen, dass sie sich weiterhin bei Fragen melden können. Die Priorisierung der Fokusgruppe war mit vier Zustimmungen bei diesem Vorschlag am höchsten.

Damit die Arbeitgebenden Klarheit über die Prozesse und Dienstleistungen der SIBU haben, wird empfohlen, eine schriftliche **Roadmap/Prozessbeschreibung** zu erstellen, welche maximal 1-2 Seiten umfasst und physisch oder digital abgegeben werden kann. Es soll auf einen Blick ersichtlich sein, für was die SIBU zuständig ist, welche Dienstleistungen angeboten werden, wie die Finanzierung läuft und was auf Seiten der Arbeitgebenden benötigt wird. Hier könnte beispielsweise das Modell der erfolgskritischen Eingliederungsfaktoren ganz oder teilweise integriert werden. Auch dieser Vorschlag ist gemäss der Fokusgruppe leicht umsetzbar und wurde von drei Personen priorisiert.

Eine **Umfrage** für die Arbeitgebenden nach Beendigung der beruflichen Eingliederung wird ebenfalls empfohlen, da diese den Vorteil mit sich bringt, laufend eine Rückmeldung zum Prozess und den Dienstleistungen zu erhalten. In anderen Geschäftsbereichen der SIBU werden solche Umfragen bereits verwendet. Die Umsetzbarkeit wird gut bewertet und drei Personen der Fokusgruppe priorisieren diesen Vorschlag.

Das Einführen von fix definierten **Gesprächsmeilensteinen inklusive mehrfacher Sensibilisierungen** erscheint aus Sicht des Autors sinnvoll. Zwar wird im Rahmen der Fokusgruppe festgehalten, dass dies bereits implizit so gehandhabt wird, jedoch scheint eine offene Kommunikation gegenüber den Arbeitgebenden in dieser Hinsicht zu fehlen. Vor allem in Bezug auf die Sensibilisierung der Arbeitgebenden und einen transparent gestaltbaren Prozess erscheint dieser Vorschlag sinnvoll. Die Leitfadeninterviews zeigen, dass für Arbeitgebende die Zusammenarbeit mit den betroffenen Personen oftmals ein Novum und im Laufe der beruflichen Eingliederung mit Fragen und Unsicherheiten verbunden ist. Die Umsetzbarkeit wird von der Fokusgruppe ebenso positiv bewertet. Hinsichtlich der Priorisierung erhält der Vorschlag eine Stimme.

Die **Steigerung der Bekanntheit** auf allgemeiner Ebene erscheint nicht zielführend. Hingegen ist eine Fokussierung auf spezifische Zielgruppen vorteilhaft. Diesbezüglich ist es sinnvoll, sich auf spezifische Zielgruppen wie IV-Stellen sowie Augenärzt*innen zu fokussieren. Vor allem eine gute Vernetzung mit IV-Stellen, mit denen die SIBU bisher wenig bis gar nicht zusammenarbeitet, ist sicherlich vorteilhaft, da letztendlich die IV-Stellen für die Finanzierung der Massnahmen zuständig sind. Darüber hinaus ist eine gesteigerte Bekanntheit bei Augenärzt*innen hilfreich, um eine schnellere Triage an die SIBU zu

ermöglichen. Eine Expansion in weitere Kantone, in welchen die SIBU bisher wenig bis gar nicht vertreten ist, erscheint schwierig, da dies mit hohen Investitionen verbunden ist. Folglich wurde der Vorschlag hinsichtlich der allgemeinen Steigerung der Bekanntheit als schwierig und nicht prioritär beurteilt. Aus Sicht des Autors ist die Fokussierung auf spezifische Zielgruppen empfehlenswert.

Eine verbesserte **technische Zugänglichkeit** ist von allen Anspruchsgruppen enorm wünschenswert. Momentan ist aufgrund von politischen/gesetzlichen und finanziellen Faktoren eine Umsetzung kaum durchführbar, weswegen beim Vorschlag hinsichtlich der Umsetzbarkeit, aus Sicht der Fokusgruppe und des Autors, kaum Chancen gesehen werden.

Im Bereich der Begleitung der Arbeitgebenden wird ein klares **Erwartungsmanagement** empfohlen. Dabei können sicherlich die bereits beschriebenen Handlungsempfehlungen wie die Roadmap und Meilensteine/Sensibilisierung dazu beitragen. Auch das Modell der erfolgskritischen Faktoren kann hierbei eine hilfreiche Visualisierung sein und bei der gegenseitigen Perspektivenübernahme helfen. Somit sind für Arbeitgebende die Faktoren erkennbar, welche von ihnen beeinflussbar sind. Ferner können sie sich gezielt die Frage stellen, ob sie diesen Schritt gehen möchten. Im Zuge dessen kann ebenfalls den Klient*innen der SIBU visualisiert werden, was aus Perspektive der Arbeitgebenden bedeutsam ist.

Ebenso wird eine **transparente Kommunikation** gegenüber den Arbeitgebenden empfohlen. Hier ist es besonders hilfreich, wenn die Angestellten der SIBU ihre Erfahrungswerte einbringen und die Situationen realistisch einschätzen. Zudem könnte das Ansprechen von potenziell schwierigen Situationen zu einem Mehrwert führen. Somit würden klare Verhältnisse geschaffen und potenzielle Missverständnisse könnten proaktiver angegangen werden.

Zusammenfassend wurden in der nachfolgenden Nutzen-Umsetzbarkeits-Matrix (Abbildung 19) die verschiedenen Handlungsempfehlungen bezüglich Umsetzbarkeit und Nutzen bewertet. Die bläulich gefärbten Ziffern entsprechen Vorschlägen, welche in der Fokusgruppe validiert wurden. Somit wurden hierbei die Rückmeldungen der Fokusgruppe sowie die Einschätzungen des Autors als Grundlage für die Bewertung genommen. Die grün gefärbten Handlungsempfehlungen sind Empfehlungen, welche nicht in der Fokusgruppe validiert und somit im Nachgang dazu gekommen sind. Hierbei bezieht sich die Bewertung gänzlich auf die Einschätzung des Autors.

Abbildung 19. Nutzen-Umsetzbarkeits-Matrix

5.3 Kritische Würdigung

Hinsichtlich des Forschungsdesigns musste aufgrund einiger Absagen der Interviewpartner*innen die Stichprobenszusammensetzung und -grösse angepasst werden. So wurden schliesslich neun statt der geplanten zehn Interviews durchgeführt und in der Folge konnte der qualitative Stichprobenplan nicht optimal umgesetzt werden.

Generell handelt es sich bei den Fragestellungen und dieser Arbeit um eine Einzelfallstudie aus Perspektive von Arbeitgebenden, welche mit der SIBU zusammengearbeitet haben. Regional grenzt sich das Ganze auf die Deutschschweiz ein. Folglich sollten die Resultate nur mit entsprechender Einordnung und Vorsicht auf andere Fragestellungen übertragen werden. Der Fokus lag bewusst auf einem spezifischen, auf die SIBU zugeschnittenem und explorativem Vorgehen. Zudem muss kritisch angemerkt werden, dass in dieser Master-Arbeit der Fokus rein auf die Perspektive der Arbeitgebenden gelegt wurde. Es wurden keine direkt betroffenen Personen interviewt. Somit konnten die Resultate der Interviews mit der Literatur, den Expert*inneninterviews und der Fokusgruppe in Relation gebracht werden, jedoch nicht durch eine Aussenansicht von betroffenen Personen. An dieser Stelle muss jedoch festgehalten werden, dass die Befragung der Arbeitgebenden explizit im Rahmen der Auftragsklärung gewünscht wurde.

5.4 Fazit

Die Leitfadeninterviews haben gezeigt, dass die Dienstleistungen als wichtig empfunden werden und die Zusammenarbeit mit der SIBU sehr geschätzt wird. Erfolg bei der beruflichen Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen sollte als ganzheitlicher Prozess, welcher durch verschiedene Faktoren beeinflussbar ist, verstanden werden (Ogedengbe et al., 2023). Das Modell der erfolgskritischen Faktoren versucht diesem Umstand Rechnung zu tragen. Die berufliche Eingliederung von betroffenen Personen kann von den entsprechenden Akteuren (Betroffene Person, SIBU und Arbeitgebende) durch die aktive Partizipation am Eingliederungsprozess sowie die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren beeinflusst werden. Hier sollte der Fokus auf die jeweils erfolgskritischen Faktoren, welche den einzelnen Akteur*innen zugeteilt wurden, gelegt werden. Zudem kann das Modell im Hinblick auf die Perspektivenübernahme dabei helfen, die Zusammenhänge und die anderen Akteur*innen besser zu verstehen. Denn gemäss Takeshita (2025) ist die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und betroffenen Personen oft von grosser Unsicherheit geprägt. Hierbei kann die SIBU eine aktive Rolle einnehmen und helfen, die Unsicherheiten abzubauen. Die Handlungsempfehlungen scheinen aufgrund der Validierung in der Fokusgruppe zu einem grossen Teil gut umsetzbar und mit verhältnismässig wenig Aufwand verbunden zu sein. Der Fokus sollte auf eine regelmässige Nachsorge und Kundenzufriedenheitserhebungen, aussagekräftiges Informationsmaterial, Erwartungsmanagement sowie transparente Kommunikation gelegt werden. Trotz all der anpassbaren Möglichkeiten haben die Leitfadeninterviews gezeigt, dass fehlende Barrierefreiheit bei den Hilfsmitteln und eine instabile (und/oder sich verschlechternde) Gesundheit zu einem Scheitern der beruflichen Eingliederung führen kann.

5.5 Ausblick

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich verstärkt damit befassen, welche persönlichen Faktoren die berufliche Eingliederung von Personen mit Sehbehinderungen fördern, welchen Einfluss die Flexibilität von Arbeitgebenden auf diesen Prozess hat und welche konkreten Vorteile sich für Unternehmen, hinsichtlich der Integration von Personen mit Sehbehinderungen, ergeben. Bezogen auf die SIBU, könnte eine Erhebung mit den betroffenen Personen bezüglich der Wahrnehmung des Namens der SIBU, von Interesse sein. Denn gemäss dem ICF-Modell (WHO, 2001) und der BRK (UN, 2006) definiert sich

Behinderung nicht ausschliesslich über die gesundheitliche Einschränkung. Folglich ist davon auszugehen, dass sich nicht alle Klient*innen der SIBU als behindert wahrnehmen und sich potenziell durch den Namen stigmatisiert fühlen. Gerade durch die Arbeit der SIBU sollten im besten Falle Hindernisse verschwinden und die betroffenen Personen sich im Alltag deutlich weniger eingeschränkt fühlen. Wie in Kapitel 4.1 geschildert, erleben die Expert*innen die Arbeitgebenden grundsätzlich offener bezüglich dem Thema Inklusion. Die Interviews wurden jedoch im Oktober und November 2024 durchgeführt. Angesichts der aktuellen weltpolitischen Lage bleibt es fraglich, ob dies auch in Zukunft der Fall sein wird. Denn zuletzt haben erste grosse und internationaltätige Schweizer Firmen, wie die UBS, Roche und Novartis, ihre Bestimmungen bezüglich Diversität, Gleichstellung und Inklusion ganz oder teilweise angepasst (SRF, 2025). Da der Inklusionsdruck von aussen gemäss Böhm et al. (2019) eine Rolle bei der Einstellung von Menschen mit Behinderung spielen kann, besteht die Gefahr, dass Inklusionsbemühungen zukünftig reduziert werden könnten. Im Sinne der betroffenen Personen und einer inklusiven Gesellschaft bleibt zu hoffen, dass sich Arbeitgebende nach wie vor für die Inklusion von Personen mit Sehbehinderungen einsetzen und nicht hinter bereits erreichte Standards zurückfallen. Denn wie Expert*in E3 festhält:

Es braucht einfach eine Chance. Es muss nicht mehr sein. Es braucht jemand, der sagt, ja und der Person die Chance gibt und mit dem ganzen Netzwerk ringsherum kann man viel erreichen. (E3, Absatz, 84).

Literaturverzeichnis

- Augestad, L. B. & Elmer, S. (2017). Self-concept and self-esteem among children and young adults with visual impairment: A systematic review. *Cogent Psychology*, 4 (1). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1319652>
- Bach, H. W. (2018). Das Recht auf Arbeit für Menschen mit Behinderungen. Internationale Perspektiven. In G. Wansing, F. Welti & M. Schäfers (Hrsg.), *Die Situation blinder und sehbehinderter Menschen am Arbeitsmarkt, in Beschäftigung und in Fort- und Weiterbildung – auch in internationaler Perspektive* (S. 247 – 274). Baden-Baden: Nomos.
- Bär, G., Kasberg, A., Geers, S. & Clar, C. (2020). Fokusgruppen in der partizipativen Forschung. In S. Hartung, P. Wihofszky & M. T. Wright (Hrsg.), *Partizipative Forschung. Ein Forschungsansatz für Gesundheit und seine Methoden* (S. 207–232). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Behindertengleichstellungsgesetz. (2020). *Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen*. Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2003/667/de>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhm, S. A. & Dwertmann D. J. G. (2011). Befähigen statt behindern. *Personal*, 63 (9), 25-27. Verfügbar unter: <https://www.istor.org/stable/24389881>
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Dwertmann D. J. G. (2013). Modernes Personalmanagement als Schlüsselfaktor der beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In S. A. Böhm, M. K. Baumgärtner & D. J. G. Dwertmann (Hrsg.), *Berufliche Inklusion Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (S. 3-22). Berlin: Springer.
- Böhm, S. A. (2014). Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 83 (4), 235-241. Verfügbar unter: <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/86679>
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Reinert, R. M. (2015). Internationale Modelle beruflicher Inklusion von Menschen mit Behinderung. In G. Hensen & A. Beck (Hrsg.), *Inclusive*

Education. Internationale Strategien und Entwicklungen inklusiver Bildung (S. 221-234).

Weinheim: Beltz Juventa.

Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Breier, C. (2019). *Erarbeitung einer Wirkungslandkarte zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen*. Verfügbar unter:

<https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/99132>

Bourne, R. R. A., Flaxman, S. R., Braithwaite, T., Cicinelli, M. V., Das, A., Jonas, J. B., Keeffe, J., Kempen, J. H., Leasher, J., Limburg, H., Naidoo, K., Pesudovs, K., Resnikoff, S., Silvester, A., Stevens, G. A., Tahhan, N., Wong, T. Y. & Taylor, H. R (2017). Magnitude, temporal trends, and projections of the global prevalence of blindness and distance and near vision impairment: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet. Global health*, 5 (9), e888-e897. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(17\)30293-0](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(17)30293-0)

Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. *Successful qualitative research*. Los Angeles: Sage.

Brunes, A. & Heir, T. (2022). *Visual impairment and employment in Norway*. *BMC Public Health*. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13077-0>

Bundesamt für Statistik. (2024). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Verfügbar unter:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>

Bundesamt für Statistik. (2025). *Erwerbsbeteiligung. Statistische Ergebnisse zur Erwerbsbeteiligung von Menschen mit und ohne Behinderungen*. Verfügbar unter:

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung.html>

Chanfreau, J. & Cebulla, A. (2009). *Educational attainment of blind and partially sighted pupils*. London: National Centre for Social Research.

Chávez Lambers, M. (2013). Die Arbeitsplatzlösung PS@Work als integratives Element und unternehmerischer Erfolg der Elumo GmbH (Münster). In S. A. Böhm, M. K. Baumgärtner & D. J. G. Dwertmann (Hrsg.), *Berufliche Inklusion Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (S. 137-150). Berlin: Springer.

- Clements, B., Douglas, G. & Pavey, S. (2011). Which factors affect the chances of paid employment for individuals with visual impairment in Britain? *Work*, 39 (1), 21-30. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1147>
- Cumberland, P. M. & Rahi, J. S. (2016). Visual Function, Social Position, and Health and Life Chances: The UK Biobank Study. *JAMA ophthalmology*, 134 (9), 959-966. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1001/jamaophthalmol.2016.1778>
- Daniëls, R., van Nispen, R., de Vries, R., Donker-Cools, B., Schaafsma, F. & Hoving, J. (2023). Predictors for work participation of people with visual impairments: A systematic review and meta-analysis. *Ophthalmic & physiological optics: the journal of the British College of Ophthalmic Opticians (Optometrists)*, 43 (5), 1223-1254. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/opo.13188>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 723-733). Wiesbaden: VS Verlag.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen. (2025a). *Übereinkommen der UNO über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Verfügbar unter: <https://www.ebgb.admin.ch/de/uebereinkommen-der-uno-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinderungen>
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen. (2025b). *Innovationspotenzial nutzen*. Verfügbar unter: <https://www.ebgb.admin.ch/de/innovationspotenzial-nutzen>
- Eidgenössisches Departement des Inneren. (2023a). *Behindertenpolitik 2023-2026. Übersicht über Ziele und Massnahmen*. Verfügbar unter: <https://backend.ebgb.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-ebgbch-files/files/2024/06/19/3297816c-80cd-4817-b03a-aeb65bc86289.pdf>
- Eidgenössisches Departement des Inneren. (2023b). *Teilrevision des Bundesgesetzes über die Beseitigung der Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen (BehiG). Erläuternder Bericht zur Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens*. Verfügbar unter: <https://behindertenrecht.ius.unibas.ch/wp-content/uploads/2024/08/Erlaeuternder-Bericht-zur-Eroeffnung-des-Vernehmlassungsverfahrens--Teilrevision-des-BehiG.pdf>

- Eikötter (2017). *Inklusion und Arbeit Zwischen Rechts- und Ermessensanspruch: Rechte und Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderungen nach Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Engel, G. L. (1977). The Need for a New Medical Model: A Challenge for Biomedicine. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 196 (4286), 129-136. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1126/science.847460>
- Erlenhof. (2023). *Jahresbericht 2023*. Verfügbar unter: https://erlenhof-bl.ch/wp-content/uploads/2023/04/Erlenhof_Jahresbericht_2023.pdf
- Erlenhof. (2025a). *SIBU – SRIHV*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/sibu-srihv/>
- Erlenhof. (2025b). *Beratung*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/sibu-srihv/beratung/>
- Erlenhof. (2025c). *Schulung*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/sibu-srihv/schulung/>
- Erlenhof. (2025d). *Integration*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/sibu-srihv/integration/>
- Erlenhof. (2025e). *Lehrmittelanpassung*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/integration/lehrmittelanpassung/>
- Erlenhof. (2025f). *Ausrüstung mit Hilfsmittel und Anpassung von Arbeitsplätzen*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/integration/ausruestung-mit-hilfsmitteln-und-anpassung-von-arbeitsplaetzen/>
- Erlenhof. (2025g). *Gebrauchstraining*. Verfügbar unter: <https://erlenhof-bl.ch/integration/gebrauchstraining/>
- Evans, R. L. (1983). Loneliness, depression, and social activity after determination of legal blindness. *Psychological reports*, 52 (2), 603-608. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.2466/pr0.1983.52.2.603>
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. Aufl.). Hamburg: Burghard König.
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management. Studienwissen kompakt*. Wiesbaden: Springer.

- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Gebert, D. (2004). Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? *Die Betriebswirtschaft*, 64 (4), 412-430.
- Genkova, P. (2019). *Interkulturelle Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Grünenfelder, R., Palanza, A. & Zumbach, D. (2023). *Inklusionsindex 2023: Studie zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.proinfirmis.ch/ueber-uns/inklusionsindex/inklusionsindex-herunterladen.html>
- Habeck, S. (2012). Berufliche Teilhabe blinder und sehbehinderter Menschen. *blind-sehbehindert*, 132 (2), 101-110.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hodge, S. & Eccles, F. (2013). *Loneliness, social isolation and sight loss: a literature review conducted for Thomas Pocklington Trust*. Lancaster: Lancaster University.
- Hong, T., Mitchell, P., Burlutsky, G., Samarawickrama, C. & Wang, J. J. (2014). Visual impairment and the incidence of falls and fractures among older people: longitudinal findings from the Blue Mountains Eye Study. *Investigative ophthalmology & visual science*, 55 (11), 7589-7593. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1167/iovs.14-14262>
- Informationsstelle AHV/IV. (2025). *Glossar. Erster und Zweiter Arbeitsmarkt*. Verfügbar unter: <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Glossar/term/erster-und-zweiter-arbeitsmarkt#:~:text=A>
- Jans, M. (2006). Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen: Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Organisations- und Verwaltungsforschung*, 2, 9-43.
- Johner-Kobi, S., Riedi, A. M., Nef, S., Biehl, V., Page, J., Darvishy, A., Roth, S., Meyer, S. & Copur, E. (2015). *SAMS: Studie zum Arbeitsleben von Menschen mit Sehbehinderung. Schlussbericht*. Verfügbar unter: https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialearbeit/Forschung/Vielfalt_gesellschaftliche_Teilhabe/SAMS-Schlussbericht.pdf

- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer.
- Kanning, U. (2016). Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 17-28). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klein, M. & Tenambergen, T. (2016). *Berufliche Teilhabe für Menschen mit Behinderungen. Integrationsprojekte in Deutschland* (1. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kobi, S., Meyer, S., Mueggler, S. & Copur, E. (2014). *SAMS: Studie zum Arbeitsleben von Menschen mit Sehbehinderung. Bericht zu Modul 1: Forschungsstand*. Verfügbar unter: https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialearbeit/Forschung/Vielfalt_gesellschaftliche_Teilhabe/SAMS-Bericht-Modul1.pdf
- Kronauer, M. (2010). *Exklusion: Die Gefährdung des sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Kuckartz, U. P. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Küsters, Y. (2009). *Narrative Interviews: Grundlage und Anwendungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lang, M. & Heyl, V. (2021). *Pädagogik bei Blindheit und Sehbehinderung* (1. Aufl.). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Lauber-Pohle, S. & Ruhlandt, M. (2021). *Inklusives Studieren bei Blindheit und Sehbeeinträchtigung, Blinden- und Sonderpädagogik im Kontext Lebenslangen Lernens*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag.
- Manchen Spörri, S. & Gisin, L. (2022). Diversity-kompetent führen. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management* (S. 207-222). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- MAXQDA. (2024). *Warum Maxqda*. Verfügbar unter: <https://www.maxqda.com/de/warum-maxqda>

- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H. & Jahn, D. (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft* (1. Aufl.) (S. 465-480). Wiesbaden: VS Verlag.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 423-435). Wiesbaden: VS Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Mitchell, P., Hayes, P. & Wang, J. J. (1997). Visual impairment in nursing home residents: the Blue Mountains Eye Study. *The Medical journal of Australia*, 166 (2), 73-76. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.1997.tb138724.x>
- Ogedengbe, T. O., Sukhai, M. & Wittich, W. (2023). Towards identifying gaps in employment integration of people living with vision impairment: A scoping review. *WORK*, 78 (2), 317-330. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3233/WOR-230018>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81 (12), 46-124.
- Retently. (2025). *What is a Good Net Promoter Score? (2025 NPS Benchmark)*. Verfügbar unter: <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- Riecken, A., Eikötter, M. & Jöns-Schnieder, K. (2017). Berufliche Inklusion: Einführung in die Thematik. In A. Riecken, K. Jöns-Schnieder, M. Eikötter, M. (Hrsg.), *Berufliche Inklusion* (1. Aufl.) (S. 7-17). Weinheim: Beltz Juventa.
- Rosken, A. (2016). Konzept Diversity Management – Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 61–73). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rosken, A. (2021). *Disability Management. Eine Einführung in die partizipative Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer.
- Ruddat, M (2012). Auswertung von Fokusgruppen mittels Zusammenfassung zentraler Diskussionspunkte. In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung* (S. 195-206). Wiesbaden: VS Verlag.

- Schreier, M. (2010). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 238-251). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schulz, M. (2012). Quick and easy!? Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In M. Schulz, B. Mack & O. Renn (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung* (S. 9-23). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schwalb, H. & Theunissen, G. (2018). Vorwort. In H. Schwalb & G. Theunissen (Hrsg.), *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit* (3. Aufl.) (S. 7-10). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld. (2024). *Modell der 5 Erfolgsfaktoren*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Schweizer Radio und Fernsehen. (2025). *Pharmariese Roche streicht globale Diversitätsziele wegen Trump*. Verfügbar unter: <https://www.srf.ch/news/schweiz/basler-pharmakonzern-pharmariese-roche-streicht-globale-diversitaetsziele-wegen-trump>
- Schweizer Zentralverein für das Blindenwesen. (2019). *Sehbehinderung, Blindheit und Hörsehbehinderung: Entwicklung in der Schweiz. Eine Publikation zur Frage „Wie viele sehbehinderte, blinde und hörsehbehinderte Menschen gibt es in der Schweiz?“ - Berechnungen 2019*. Verfügbar unter: https://www.szblind.ch/fileadmin/pdfs/infothek/MyPAR_DE/MyPAR_BF2023_Fachheft_Sehbehinderung_Entwicklung_in_der_CH_DE.pdf
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Erhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Stahl, G. K. & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of international business studies*, 52 (1), 4–22. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>

- Stegmann, S. (2011). *Engaging with diversity of social units - a social identity perspective on diversity in organizations*. (Doctoral Dissertation), Goethe University, Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <https://d-nb.info/1044195266/34>
- Straubhaar, T. (2016). Diversity Kompetenz und Wirtschaftlichkeit. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 295-306). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Takeshita, H. (2025). Developmental Interactions Between Employees with Visual Impairments and Their Sighted Managers: A Process Theory. *Journal of Business and Psychology*, 1-16. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10005-y>
- Tzanetakis, M. (2021). Qualitative Online-Forschungsmethoden: Digitale Datenerhebung und ethische Herausforderungen. In B. Prainsack & M. Pot (Hrsg.), *Qualitative und interpretative Methoden in der Politikwissenschaft* (1.Aufl.) (S. 130 -141). Wien: Facultas.
- United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Verfügbar unter: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
- Van Dick, H. R. & Stegmann, S. (2016). Diversity, social identity und Diversitätsüberzeugungen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 3-15). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58 (1), 515-541. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Walther, R. (2022). *Einführung in die Pädagogik bei Blindheit und Sehbeeinträchtigung* (4. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Wansing, G. (2015). Was bedeutet Inklusion? Annäherungen an einen vielschichtigen Begriff. In T. Degener & E. Diehl (Hrsg.), *Handbuch Behindertenrechtskonvention. Teilhabe als Menschenrecht – Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe* (S. 43-54). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Wegge, J. (2014). Gruppenarbeit und Management von Teams. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 933-983). Göttingen: Hogrefe.

World Health Organization. (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health*. Verfügbar unter:

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/42407/9241545429.pdf?sequence=1>

World Health Organization. (2019). *World report on vision*. Verfügbar unter:

<https://www.who.int/publications/i/item/9789241516570>

World Health Organization. (2023). *Blindness and vision impairment*. Verfügbar unter:

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/blindness-and-visual-impairment>

World Health Organization. (2025). *International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)*. Verfügbar unter:

<https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Forschungsdesign.....	11
Abbildung 2. Das ICF-Modell: Interaktion zwischen den Komponenten (Eigene Darstellung nach WHO, 2001)	13
Abbildung 3. Four-Layers of Diversity. (Gardenswartz & Rowe, 2008, S. 33).....	29
Abbildung 4. Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016, S. 100) 40	
Abbildung 5. Verschiedene Formen von einfacher und komplexer Auswertung einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S.118).....	42
Abbildung 6. Modell der 5 Erfolgsfaktoren (SIBU, 2024).....	47
Abbildung 7. Codierungen nach Hauptkategorien.....	54
Abbildung 8. Prozentuale Verteilung der Rückmeldungen.....	60
Abbildung 9. Weiterempfehlungsrate.....	62
Abbildung 10. SK-Verteilung: erfolgskritische Faktoren	63
Abbildung 11. Code-Verteilungs-Modell: Bewerbungsstrategie	65
Abbildung 12. SSK-Verteilung: Kooperationsbereitschaft	70
Abbildung 13. Code-Verteilungs-Modell: Gesundheitliche Faktoren	72
Abbildung 14. SK-Verteilung: Verbesserungsvorschläge	73
Abbildung 15. Mentimeter - Stärken SIBU	78
Abbildung 16. Mentimeter - Schwächen SIBU	78
Abbildung 17. Mentimeter - Priorisierung	84
Abbildung 18. Modell der erfolgskritischen Faktoren	87
Abbildung 19. Nutzen-Umsetzbarkeits-Matrix	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Inclusion Framework (Eigene Darstellung, nach Shore et al., 2011).....	26
Tabelle 2 Qualitativer Stichprobenplan	38
Tabelle 3 Zusammenfassung der Rückmeldungen.....	61
Tabelle 4 Persönlichkeitsfaktoren	66
Tabelle 5 Kreuztabelle Verbesserungsvorschläge.....	74

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BRK	Behindertenrechtskonvention
DEI	Diversity, Equity & Inclusion
EBGB	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen
EDI	Eidgenössisches Departement des Inneren
ICF	International Classification of Functioning, Disability and Health
IV	Invalidenversicherung
HK	Hauptkategorie
SAMS	Studie zum Arbeitsleben von Menschen mit Sehbehinderung
SIBU	Schweizerische Fachstelle für Sehbehinderte im beruflichen Umfeld
SK	Subkategorie
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
SSK	Sub-Subkategorie
SZBLIND	Schweizer Zentralverein für das Blindenwesen
UN	United Nations
WCAG	Web Content Accessibility Guidelines
WHO	World Health Organization

Hilfsmittelverzeichnis

KI- Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Titel / Kopfzeile	Brainstorming meiner Ideen für den Titel sowie mögliche Vorschläge für Kürzungen in der Kopfzeile.
ChatGPT	Zusammenfassung	Sprachliche Glättung einzelner Sätze (*mit sprachlicher Glättung ist gemeint, dass bei unklaren und/oder stilistisch unpassenden Formulierungen sowie grammatikalischen Unsicherheiten ChatGPT konsultiert wurde. Dabei ging es ausschliesslich um die sprachliche Ebene und nicht inhaltliche Aspekte)
DeepL	Abstract	Übersetzung ins Englische.
ChatGPT	Einleitung	Sprachliche Glättung einzelner Sätze.
ChatGPT	Theorieteil	Sprachliche Glättung einzelner Sätze.
ChatGPT	Theorieteil	Rückfragen an ChatGPT, ob einzelne Textabschnitte verständlich sind.
ChatGPT	Theorieteil	Bei inhaltlichen Unklarheiten beim Lesen englischsprachiger Literatur wurde ChatGPT konsultiert, zum besseren Verständnis bzw. zur inhaltlichen Absicherung.
ChatGPT	Methodenteil	Sprachliche Glättung einzelner Sätze.
ChatGPT	Erhebung	Brainstorming für einzelne Fragen für die Leitfadeninterviews.
ChatGPT	Auswertung	Interpretation und Erklärung einer Distanzmatrix aus MaxQDA, welche letztendlich nicht in der Arbeit abgebildet wurde.
ChatGPT	Erhebung	Brainstorming bzgl. Ideen für den Ablauf der Fokusgruppe. Hierbei habe ich ChatGPT mein Vorgehen beschrieben und nach Optimierungen gefragt.
ChatGPT	Erhebung	Nach einem Vorschlag für eine passende Visualisierung der Abschlussfolie für die Fokusgruppe gefragt.
ChatGPT	Ergebnisse	Sprachliche Glättung einzelner Sätze.
ChatGPT	Ergebnisse	Tipps im Umgang mit Excel bzgl. der Erstellung von Abbildungen / Tabellen erfragt.
ChatGPT	Diskussion	Sprachliche Glättung einzelner Sätze.
ChatGPT	Diskussion	Frage, wie man eine bestimmte Art von Tabelle nennt (Nutzen-Umsetzbarkeits-Matrix).