

Erfolgreiche Unternehmenskonzepte zur beruflichen Integration

Fachtagung
Jugendliche mit Teilleistungsschwächen

AK Feldkirch
02. Juni 2012

Prof. Dr. Stephan Böhm

I. Daten und Fakten zur Integration

II. Handlungsfelder eines inklusionsfördernden Personalmanagements

III. Zusammenfassung und Kernthesen

Daten und Fakten zur Integration (1)

– **Weltweit, Europa**

- Die Zahl der Menschen mit Behinderung hat in fast allen industrialisierten Ländern zugenommen.
- **Weltweit** haben mindestens **10%** oder **650 Millionen** Menschen eine Behinderung (World Health Organization, 2011) → Menschen mit Behinderung sind die **weltgrösste Minderheit** (United Nations, 2006).
- In **Europa** haben ungefähr **16% der Gesamtbevölkerung** langanhaltende gesundheitliche Probleme oder Behinderungen (European Commission, 2009).
- Die Wahrscheinlichkeit, **inaktiv auf dem Arbeitsmarkt** zu sein, ist für Menschen mit Behinderung **doppelt so hoch** wie für Menschen ohne Behinderung (European Commission, 2011).

Daten und Fakten zur Integration (2)

– Schweiz

- **6,6%** der Versicherten bekamen 2009 eine **IV-Leistung zugesprochen**, das entspricht **460.000 IV-LeistungsbezügerInnen** (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2010).
- **Psychische Diagnosen** sind **häufigster Invaliditätsgrund** und nehmen stetig zu (2009: 41% der IV-Bezüger; jährliche Steigerung von 6% in den Jahren 2000-2009) (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2010).

– Deutschland

- Nur **50% der Personen mit Behinderung** im arbeitsfähigen Alter sind in **Beschäftigung** verglichen mit **76%** der Menschen ohne Behinderung (Pfaff, 2006).
- **Arbeitslosenquote** von **8,2%** für Menschen ohne Behinderung versus **14,6%** für Menschen mit Behinderung im Jahr 2009 (Bundesagentur für Arbeit, 2010).
- Ca. **520 Millionen Euro Ausgleichsabgaben** in 2009 (Bundesagentur für Arbeit, 2010).



Zunehmende Belastung der Sozialsysteme sowie Verlust an potenziellen Arbeitskräften für Unternehmen – Entwicklung wird durch demographischen Wandel noch verstärkt

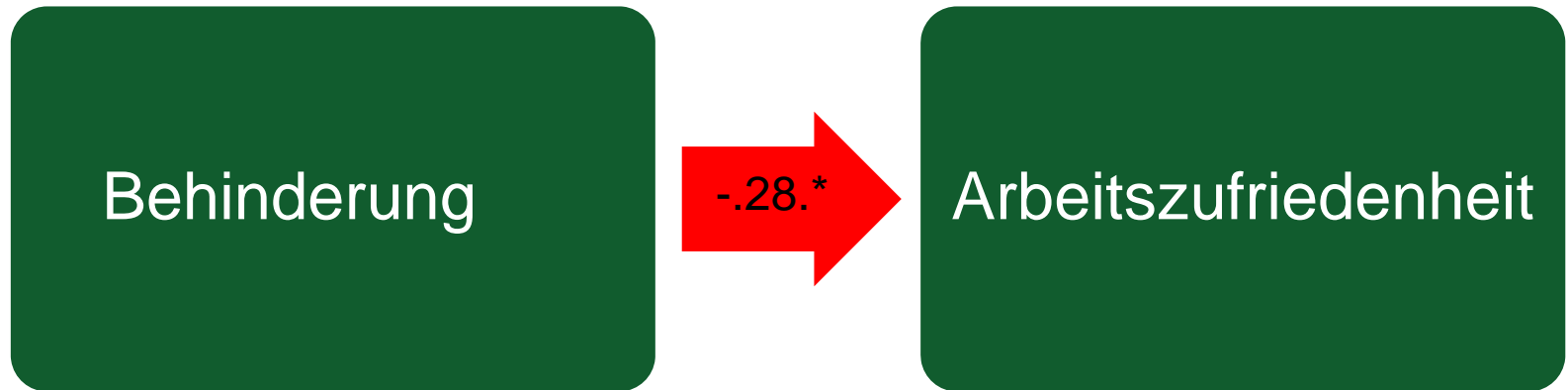
Agenda

I. Daten und Fakten zur Integration

II. Handlungsfelder eines inklusionsfördernden
Personalmanagements

III. Zusammenfassung und Kernthesen

Arbeitszufriedenheit bei Menschen mit Behinderung



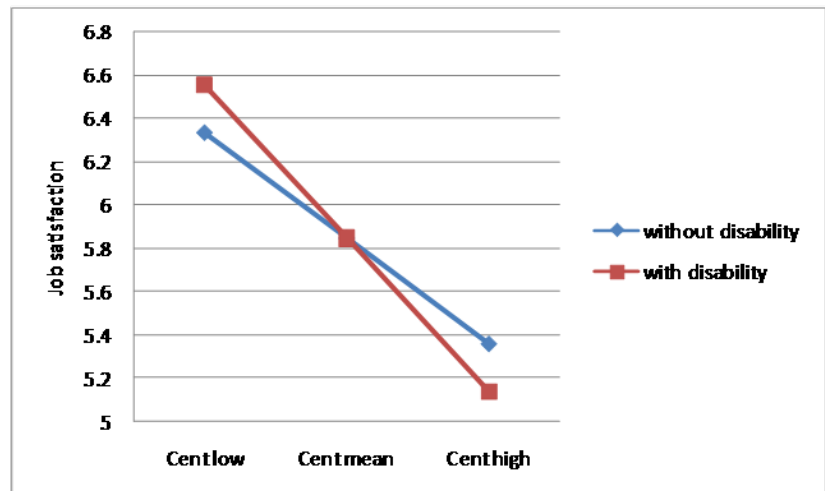
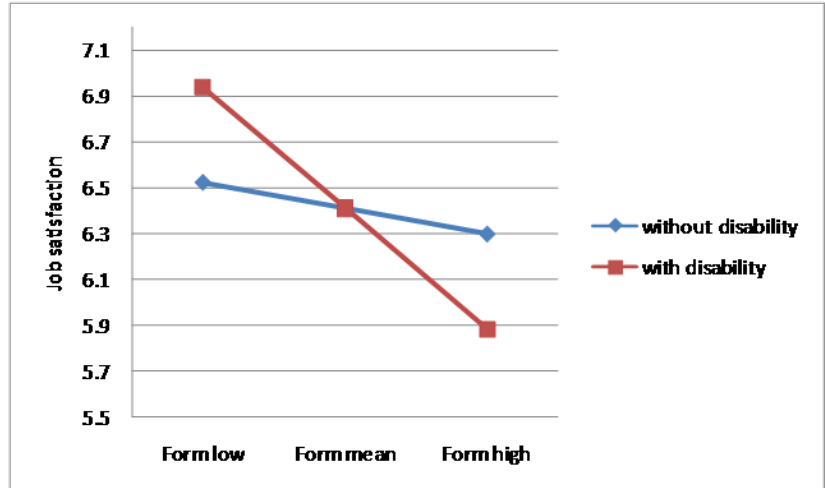
Bei Nichtbeachtung wahrgenommener organisationaler Strukturen ist der Zusammenhang zwischen Behinderung und Arbeitszufriedenheit negativ

n = 4.141 Mitarbeiter aus 110 Unternehmen, B-weight; * p < .05

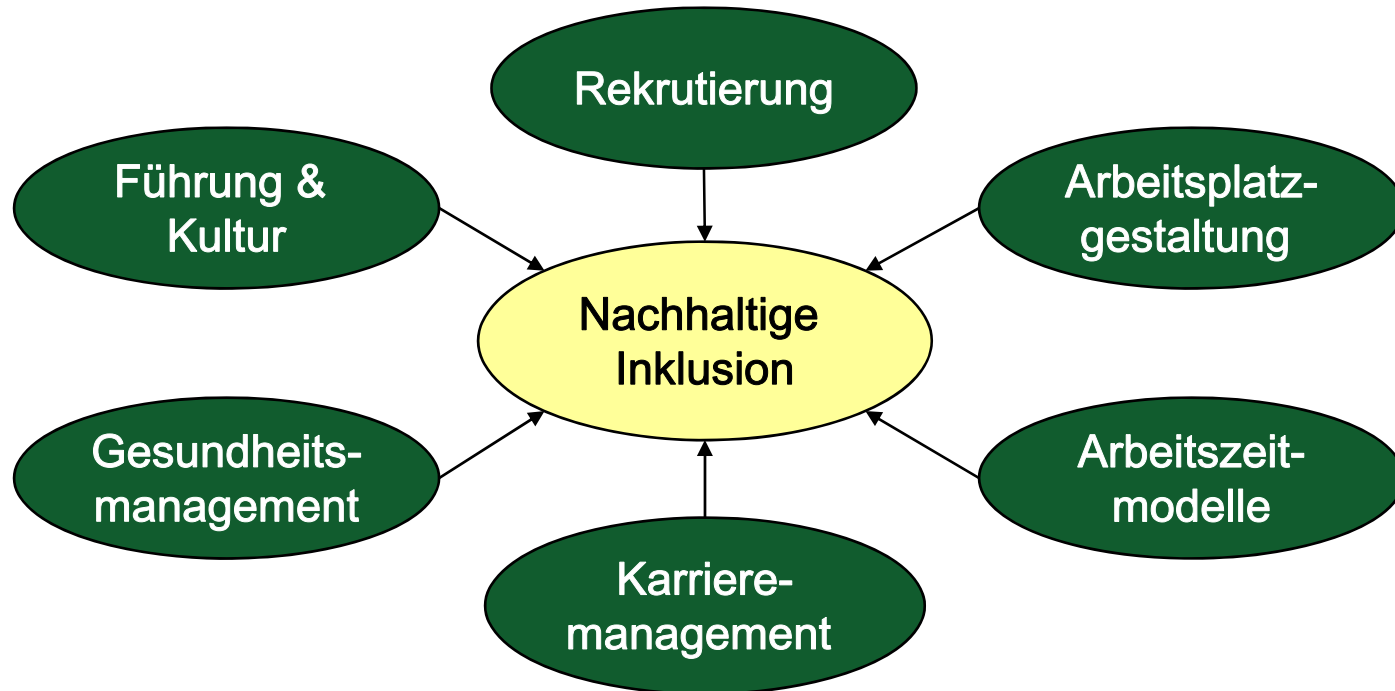
Bedeutung flexibler Lösungen im Personalmanagement

Unter geringer Formalisierung
sind MAs mit Behinderung sogar
leicht zufriedener als MAs ohne
Behinderung.

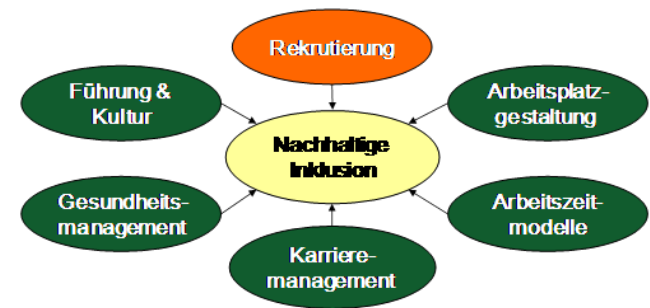
Unter geringer Zentralisierung
sind MAs mit Behinderung sogar
leicht zufriedener als MAs ohne
Behinderung.



Handlungsfelder eines inklusionsfördernden Personalmanagements



Rekrutierung – Traditionelles Vorgehen



Wer nicht passt, wird passend gemacht!



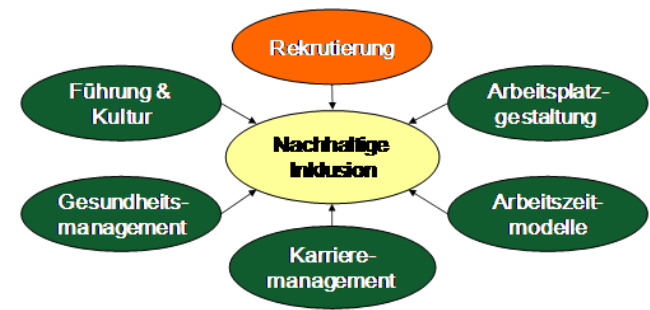
Unternehmen rekrutieren und sozialisieren Mitarbeiter/-innen unter Ähnlichkeits- und Anpassungsaspekten

- Gleichförmigkeit bei Ideen & Verhalten
- Mangelndes Potenzial und mangelnde Kreativität bzgl. neuer Produkte, Problemlösungen, Kundenverständnis, etc.
- "War for Talents" als zusätzliche Herausforderung (speziell für KMUs und Sozialunternehmen)

Rekrutierung von Menschen mit Behinderung als mögliche Massnahme:

- Gezielte Ansprache über Interessensverbände, IV, etc.
- Nutzung spezieller Job-Portale
- Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstitutionen und Integrationsdienstleistern (Supported Employment, etc.)

Best Practice – Rekrutierung



Die Organisation:

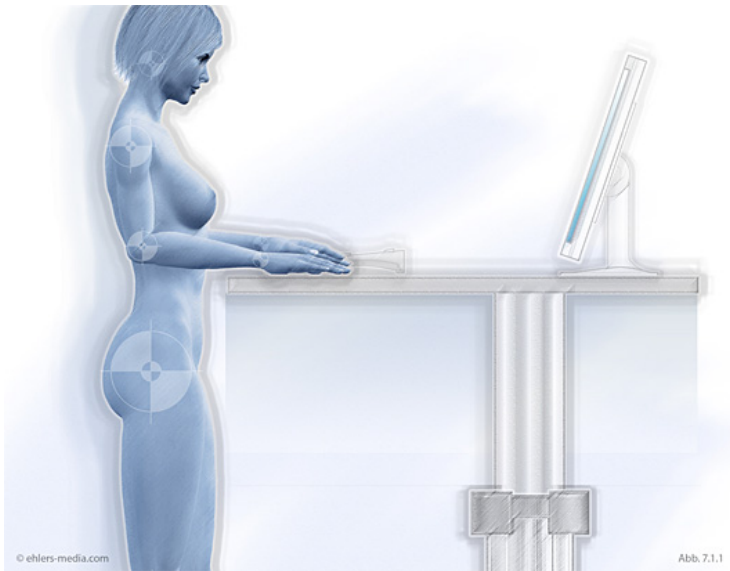
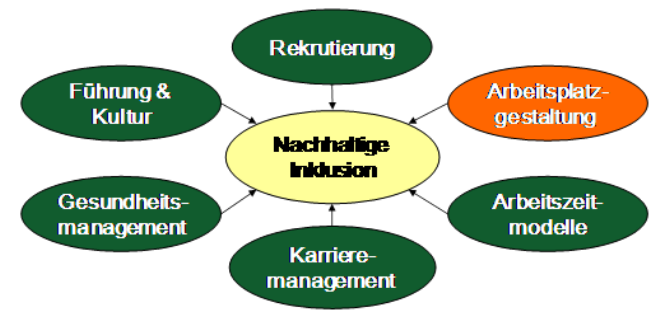
- Körperschaft des öffentlichen Rechts zur Vermittlung von Arbeits- und Ausbildungsstellen
- 10 Regionaldirektionen, 178 Agenturen, 610 Geschäftsstellen
- Anzahl Mitarbeiter: ca. 126.000
- davon mit Behinderung: ca. 9.000
- Umsatz 2009: Ca. 48 Mrd. €
- Schwerbehindertenquote von 8,7%

Best Practice Beispiel Bundesagentur für Arbeit:

- Integrationsvereinbarungen mit **detaillierten Rekrutierungszielen** (8,7%) (Einhaltung ist als ein Aspekt in die leistungsbezogene Vergütung integriert).
- **Behinderungsfreundliche Stellenausschreibungen** mit spezifischen Informationsbroschüren.
- Nutzung eines **systematischen Gesprächsformats** (Leistungs- und Entwicklungsdialog) zur Identifikation von **Kompetenzen und Potenzialen**.
- Anpassung der Leistungsanforderungen an die Einschränkungen der jeweiligen Person (in Absprache).
- Jeder Bewerber mit Behinderung wird grundsätzlich zu Gespräch eingeladen (falls Eignung vorhanden; mit Teilnahme der Schwerbehindertenvertretung).

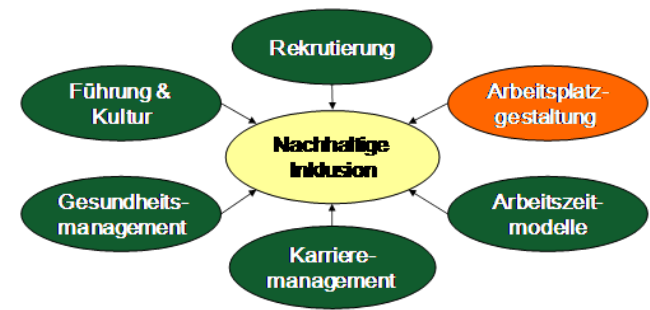


Arbeitsplatzgestaltung



- **Arbeitsplatzgestaltung** und **Anpassung** als Voraussetzung fortgesetzter Beschäftigung
- Anpassung des **direkten Arbeitsumfeldes** (z.B. Stehtische) sowie des **Gesamtbetriebes** (Barrierefreiheit, etc.)
- Kosten werden überschätzt, Vorteile unterschätzt:
 - 71% der Anpassungen kosten weniger als 500 US Dollar
 - 20% kosten nichts
 - **Vorteile der Anpassung** wirken sich oft auch auf **Gesunde** aus (Montage, etc.)

Best Practice – Arbeitsplatzgestaltung



aspergerinformatik

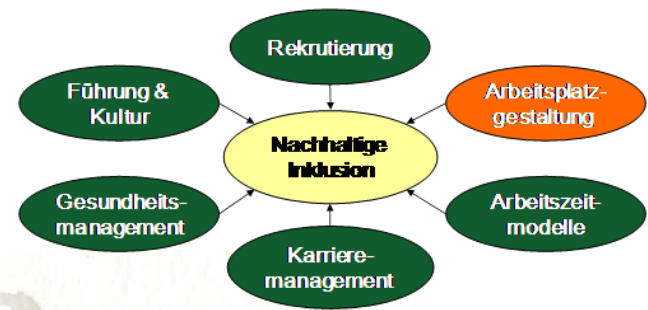
Das Unternehmen:

- Informatikfirma mit Schwerpunkt im Bereich Software-Testing
- Anzahl Mitarbeiter: 7
- davon mit Behinderung: 6
- Gründung: 16. Okt. 2008

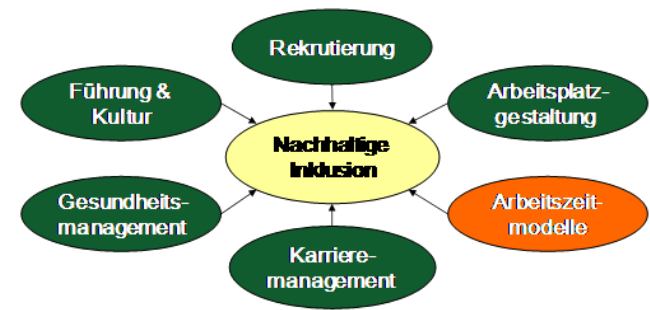
Best Practice Beispiel Asperger Informatik:

- Einsatz von hochbegabten Autisten zum Test von Software.
- Schaffung einer extrem **reizarmen Umgebung** (keine Grossraumbüros, weisse Wände, keine Bilder, sanftes Licht, kein Telefon am Arbeitsplatz).
- Arbeitspensum von höchstens 80%.
- **Individuelle Strukturierung** von Arbeitsplatz, Aufgabenbereich, und Arbeitszeiten für jeden Mitarbeiter.
- **Feste Regeln** und Abläufe.
- Enge Begleitung durch **Job-Coach**.

Best Practice – Arbeitsplatzgestaltung



Arbeitszeitmodelle – Schaffung flexibler Systeme



– Flexible Arbeitszeitmodelle sind sowohl für **Menschen mit Behinderung als auch für andere Mitarbeitergruppen** (u.a. junge Eltern, ältere Mitarbeiter) zentral.

– Mögliche Massnahmen:

- Schaffung flexibler Arbeitszeiten (Gleitzeit) (z.B. 07:00-19:00)
- Abschaffung ungünstiger Schichtmodelle (z.B. 2/2/2/4 statt 7/7/7/7)
- Teilzeitarbeit und Job-Sharing
- Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten
- Sabbaticals

Best Practice – Arbeitszeitmodelle (1)



Stadt Weiden



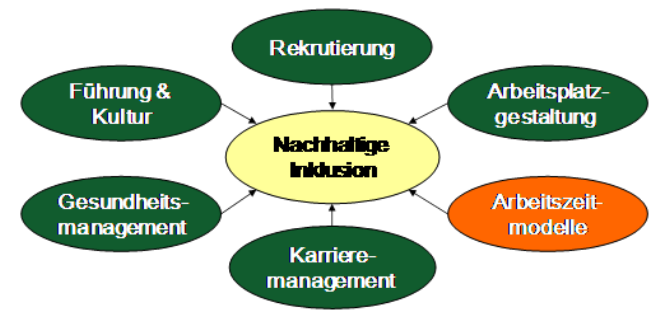
Die Stadt:

- Kreisfreie Stadt im Nordosten Bayerns
- Anzahl Einwohner: ca. 42.000 (Einzugsbereich ca. 300.000)
- Anzahl Mitarbeiter in der Verwaltung: 988
- davon mit Behinderung: 90

Center for Disability and Integration



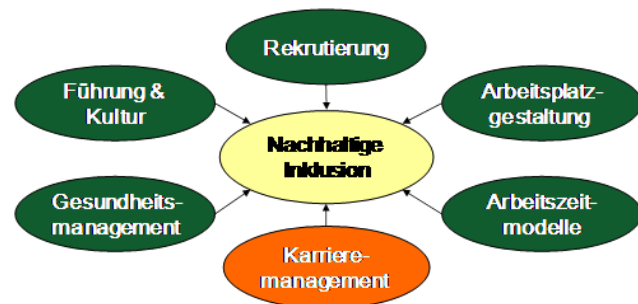
University of St.Gallen



Best Practice Beispiel Stadt Weiden (Oberpfalz, Deutschland)

- Extrem flexible Arbeitszeitregelung mit **Gleitzeitrahmen** von 06:45 - 19:00.
- In besonderen Fällen noch **weitergehende individuelle Regelungen** (z.B. für Dialysepatienten).
- **Behinderungsbedingte Arztbesuche** dürfen während der **Arbeitszeit** stattfinden.

Karrieremanagement & Weiterbildung



Phase 1 (ca. 16-30 Jahre)	Phase 2 (ca. 31-45 Jahre)	Phase 3 (ca. 46-60 Jahre)	Phase 4 (ca. 61-65 Jahre)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schule ▪ Berufsausbildung/Studium ▪ Private Unabhängigkeit <p>z.B. Trainee-Programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufseinstieg ▪ Karriere (-Start) ▪ Familien-gründung ▪ "Rush-hour des Lebens" <p>z.B. Kinderbetreuungsangebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karriere (zweite Phase) ▪ Berufliche Entwicklung (horizontal/vertikal) ▪ Berufsrückkehr nach Familienphase ▪ Sandwichgeneration (Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger) <p>z.B. Fach- und Bogenkarrieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übertritt in einen aktiven Ruhestand <p>z.B. Trainer-, Mentoren-Consulting-tätigkeiten</p>

Lebenslanges Lernen, Kompetenzerwerb und -weiterentwicklung

Center for Disability and Integration



Best Practice – Karrieremanagement & Weiterbildung



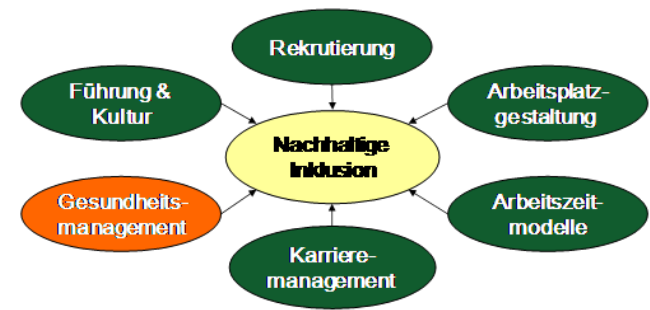
Die Organisation:

- Deutsches Bundesinstitut für Impfstoffe und biomedizinische Arzneimittel (Teil des BM für Gesundheit)
- Anzahl Mitarbeiter: 766
- davon mit Behinderung: ca. 80

Best Practice Beispiel Paul-Ehrlich-Institut:

- Projekt zur **Weiterqualifikation von schwerbehinderten Bachelorabsolventen** im Rahmen des Projekts "ProBAs".
- **Training on-the-Job** und erste berufliche Erfahrung in Wissenschaft und Verwaltung.
- **3-jährige Projektstellen** mit Möglichkeit der späteren Übernahme.
- Weitere Erfolgsfaktoren:
 - Umbauten zur Sicherung von Barrierefreiheit
 - Coaching durch nichtbehinderte Wissenschaftler
 - Netzwerkbildung mit Hochschulen und Unternehmen
 - Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit.

Best Practice – Karrieremanagement & Weiterbildung



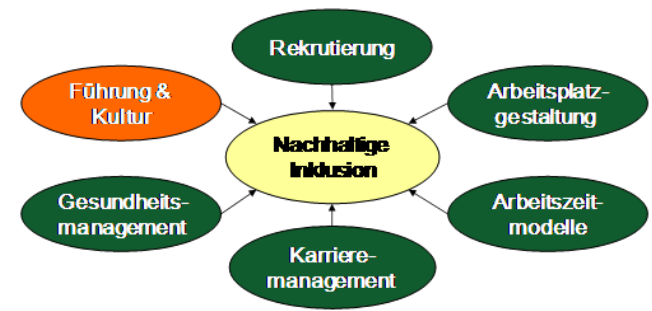
Das Unternehmen:

- Führender Schweizer Logistik-Konzern (Bereiche u.a. PostMail, PostFinance, PostLogistics)
- Anzahl Mitarbeiter: ca. 45.000
- davon mit Behinderung: ca. 1.000
- Umsatz 2009: ca. 9 Mrd. CHF

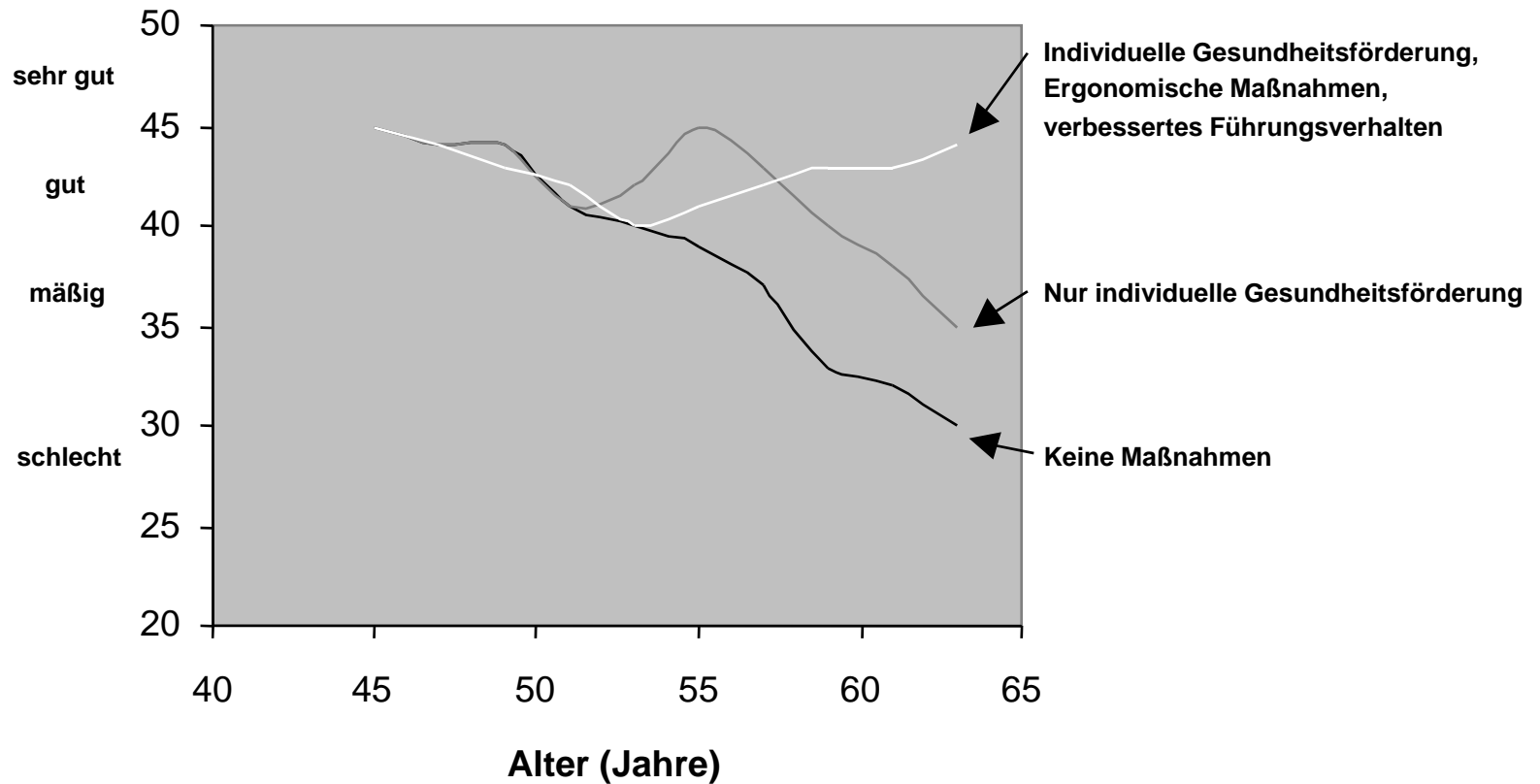
Best Practice Beispiel Schweizerische Post:

- Etablierung eines **konzernweiten Anwesenheits- und Gesundheitsmanagements** ("ProPräsenz-Methode").
- Drei Säulen: **Qualifikation, Prävention und Rehabilitation.**
- Vier "**Kümmernstufen**" im Bereich der Rehabilitation (**kaskadierendes Verfahren** unter Hinzuziehung weiterer Beteiligter), **Verantwortung bei Führungskraft und Mitarbeitendem.**
- **Leitsätze:**
 - ***Hinschauen* statt wegschauen**
 - ***Kümmern* statt verkümmern**
 - ***Agieren* statt reagieren**
 - ***Rehabilitieren* statt invalidisieren**

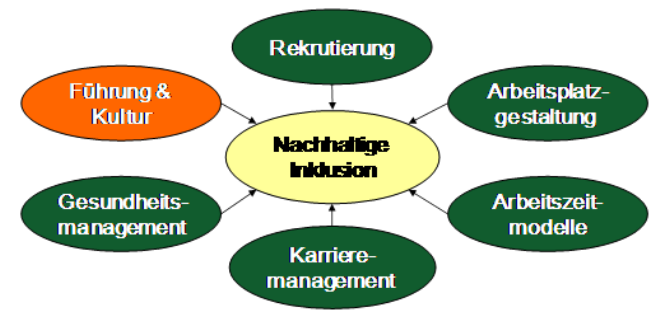
Entwicklung Arbeitsfähigkeit und Rolle der Führung



Arbeitsfähigkeit



Unternehmenskultur und Inklusions-Klima



**Unterschiedlichkeit
wird geschätzt**

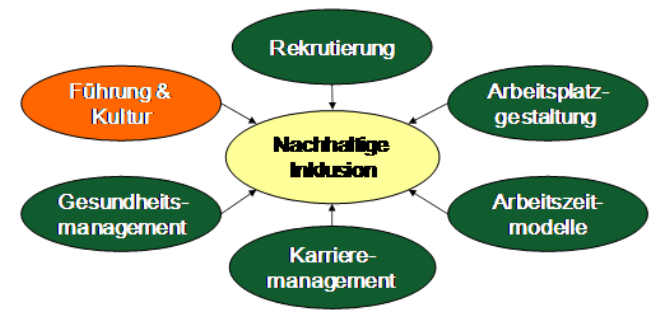
<p>Differenzierung Mitarbeiter ist nicht Teil der Gemeinschaft, seine spezifischen Fähigkeiten/ Charakteristiken werden aber als wertvoll für die Gruppe erachtet</p>	<p>Inklusion Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft und wird ermutigt, seine spezifischen Kompetenzen einzubringen; Klima der Sicherheit und des wechselseitigen Lernens</p>
<p>Exklusion Mitarbeiter wird nicht als Teil der Gemeinschaft behandelt, seine Unterschiedlichkeit wird nicht geschätzt/genutzt</p>	<p>Assimilation Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft, wenn er/sie sich der dominanten Kultur unterwirft</p>

**Unterschiedlichkeit
wird nicht
geschätzt**

**Geringe Zugehörigkeit
("Outsider-Status")**

**Hohe Zugehörigkeit
("Insider-Status")**

Best Practice – Führung & Kultur



Das Unternehmen:

- Österreichisches Bauhandelsunternehmen im Familienbesitz
- Rund 11.000 Mitarbeiter in 155 Märkten in 9 Ländern
- 160 von 4.500 Mitarbeitern in Österreich haben eine schwerere Behinderung
- Umsatz: ca. 1,5 Mrd. Euro

Best Practice Beispiel Baumax:

- Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Rahmen des **bauMax Humanprogramms**.
- Partnerschaft mit **regionalen Behinderten-einrichtungen** (Verkaufsstände zu saisonalen Themen, Schuppertage und –praktika, etc.).
- Behindertenorganisationen als **Dienstleistungs-partner** (Parkplatz- und Grünflächenpflege, etc.).
- Anstellung von rund **250 Mitarbeitern** m. Behd., die sonst nicht im ersten Arbeitsmarkt tätig wären.
- Interner **bauMax Human-Award** für innovative und inklusive Märkte.
- **Integriertes** Beschäftigungskonzept, fester **Bestandteil der Unternehmenskultur**.

Agenda

- I. Daten und Fakten zur Integration
- II. Handlungsfelder eines inklusionsfördernden Personalmanagements

III. Zusammenfassung und Kernthesen

Zusammenfassung und Kernthesen

- Eine **weitergehende berufliche Integration** von Menschen mit Behinderung scheint **ökonomisch wie sozial absolut zwingend**.
- Schon heute belegen **viele erfolgreiche Unternehmensbeispiele**, dass eine Integration für alle Seiten vorteilhaft ist.
- Anpassungen scheinen insbesondere in den Bereichen **Rekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitmodelle, Karrieremanagement, Gesundheitsmanagement** sowie **Führung und Kultur** sinnvoll.
- **Flexibilisierungen** und **Anpassungen** im HR Bereich sind nicht nur für Menschen mit Behinderung **vorteilhaft**, sondern ebenso für **ältere Arbeitnehmer, junge Familien**, etc.

- Tagung "**Heilpädagogik und Ökonomie im Dialog – Erfolgsfaktoren für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung**"
Freitag, 14. September 2012, 09:00 – 16:45 Uhr
Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik,
Schaffhauserstrasse 239, Zürich.
- Buchprojekt "**Integration von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt**"
mit ca. 20 ausführlichen Unternehmensbeispielen,
erscheint im Frühjahr 2013 im Springer Verlag.



Prof. Dr. Stephan Böhm

Universität St. Gallen
Center for Disability and Integration
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch
<http://www.cdi.unisg.ch>