

Center for Disability and Integration



University of St.Gallen

Chancen und Erfolgsfaktoren der Inklusion von Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt

Vortrag im Rahmen der Veranstaltung
«Vielfalt als Chance» der IV Bern

Prof. Dr. Stephan Böhm

Bern, 7. Mai 2019

Inklusive Beschäftigung

Agenda

1	Motivation zur Arbeitsmarktinklusion von Menschen mit Behinderung
2	Erfolgsfaktoren und Effekte der Arbeitsmarktinklusion
	a. Flexible HR-Praktiken und Arbeitsplatzanpassungen
	b. Gesunde Führung
	c. Innovation und Inklusionsklima
3	Zusammenfassung und Ausblick

1. Motivation zur Arbeitsmarktinklusion

10 Vorteile für Betroffene, Gesellschaft und Unternehmen

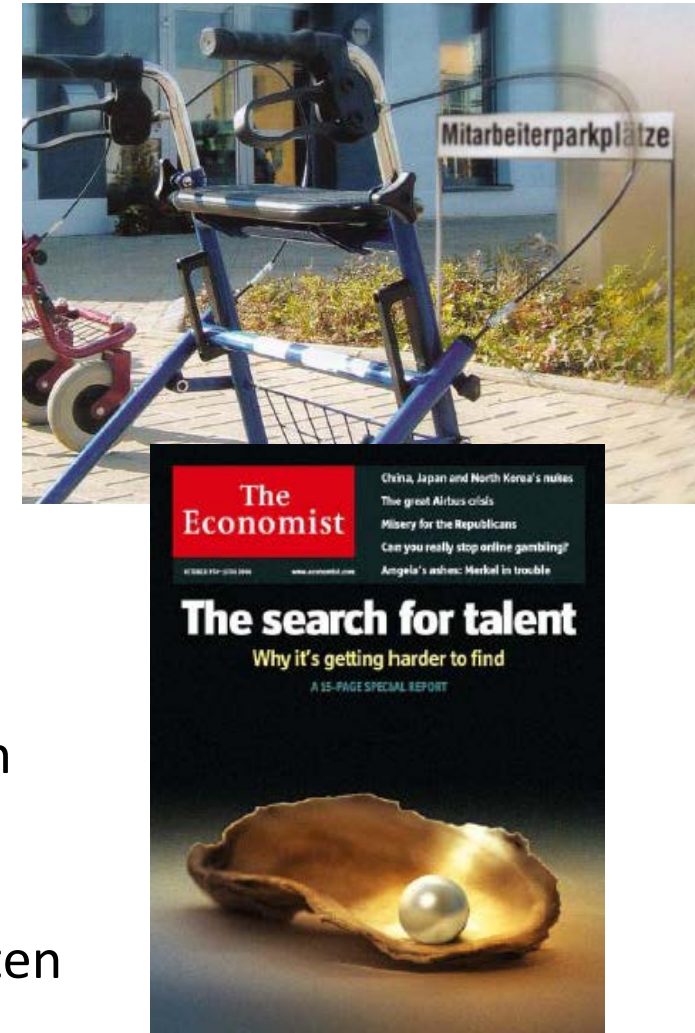
1. **Verbesserte Gesundheit** und gesteigertes **individuelles Wohlbefinden** der Betroffenen
2. **Verbesserte soziale Inklusion** und gesellschaftliche Stellung durch Teilnahme am Erwerbsleben
3. **Entlastung der sozialen Sicherungssysteme**
4. **Schaffung einer gerechteren und lebenswerteren Gesellschaft**



1. Motivation zur Arbeitsmarktinklusion

10 Vorteile für Betroffene, Gesellschaft und Unternehmen

5. **Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit einer alternden Belegschaft** im demographischen Wandel (starke Korrelation von Alter & Behinderung)
6. **Mangel an Nachwuchskräften** kann zum Teil ausgeglichen werden (ungenutztes Reservoir der Arbeitsmarktes)
7. **Besseres Kundenverständnis** (auch Kunden haben oftmals eine Behinderung)
8. **Gesteigerte Innovationskraft** von (behinderungs-)diversen Teams und Einheiten
9. **Aspekte der Corporate Social Responsibility**
10. **Erfüllung gesetzlicher Forderungen** und Quoten (z.B. in Indien, Österreich, Deutschland)



Inklusive Beschäftigung

Agenda

1

Motivation zur Arbeitsmarktinklusion von Menschen mit Behinderung

2

Erfolgsfaktoren und Effekte der Arbeitsmarktinklusion

a. Flexible HR-Praktiken und Arbeitsplatzanpassungen

b. Gesunde Führung

c. Innovation und Inklusionsklima

3

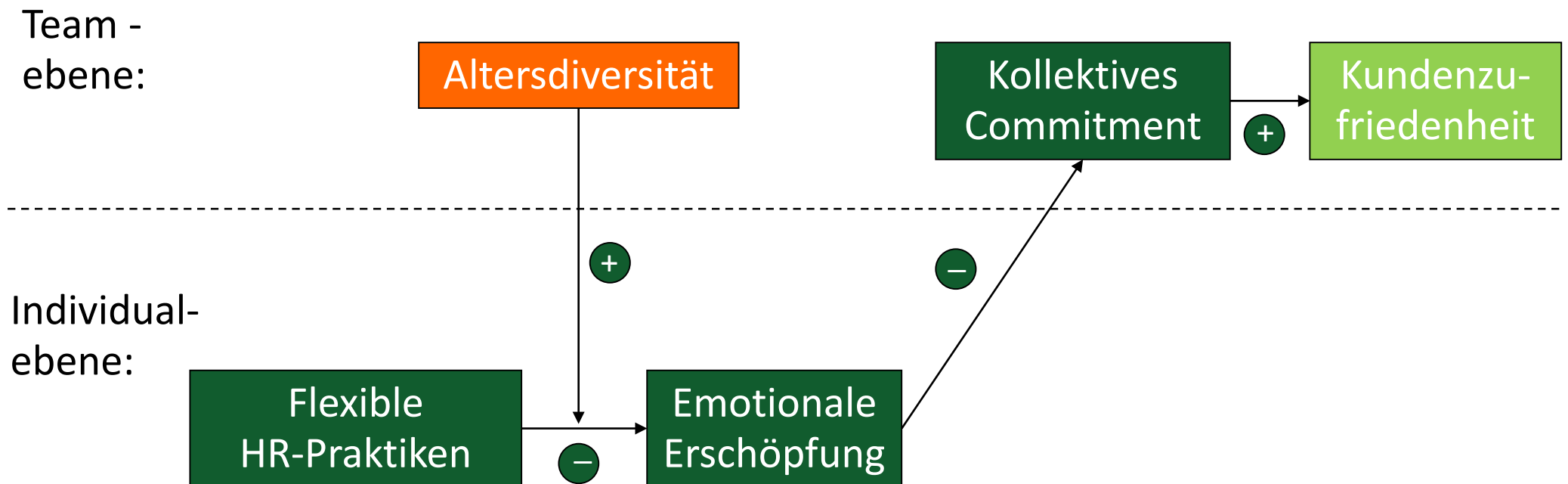
Zusammenfassung und Ausblick



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktintegration

a. Rolle flexibler HR-Praktiken

- Studie mit 19.780 Mitarbeitenden aus 175 Einheiten einer öffentlichen Verwaltung sowie 17.500 Kunden zeigt den Effekt flexibler HR-Praktiken auf die Kundenzufriedenheit:



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

a. Arbeitsplatzanpassungen

Flexible HR-Praktiken sowie **individuelle Arbeitsplatzanpassungen** sind ein wichtiger **Erfolgsfaktor** für die **berufliche Inklusion**. Ergebnisse einer Studie mit mehr als **5.000 Befragten in acht US-Unternehmen** zeigen:

- Flexible Arbeitsplanpassungen **nützen Menschen mit und ohne Behinderung:**
 - **62%** Menschen mit Behinderung und **28%** ohne Behinderung fragten nach einer Anpassung (Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort am häufigsten)
 - **95%** der Kollegen befürworteten eine Arbeitsplatzanpassung

 - **Arbeitsplatzanpassungen wirken positiv:**
 - 77% der Betroffenen, 73% der Kollegen und 59% der Führungskräfte berichten von einer **Produktivitätssteigerung** durch die Anpassung
 - Weitere positive Zusammenhänge mit **wahrgenommener Unterstützung, organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit** und **Bleibebereitschaft**

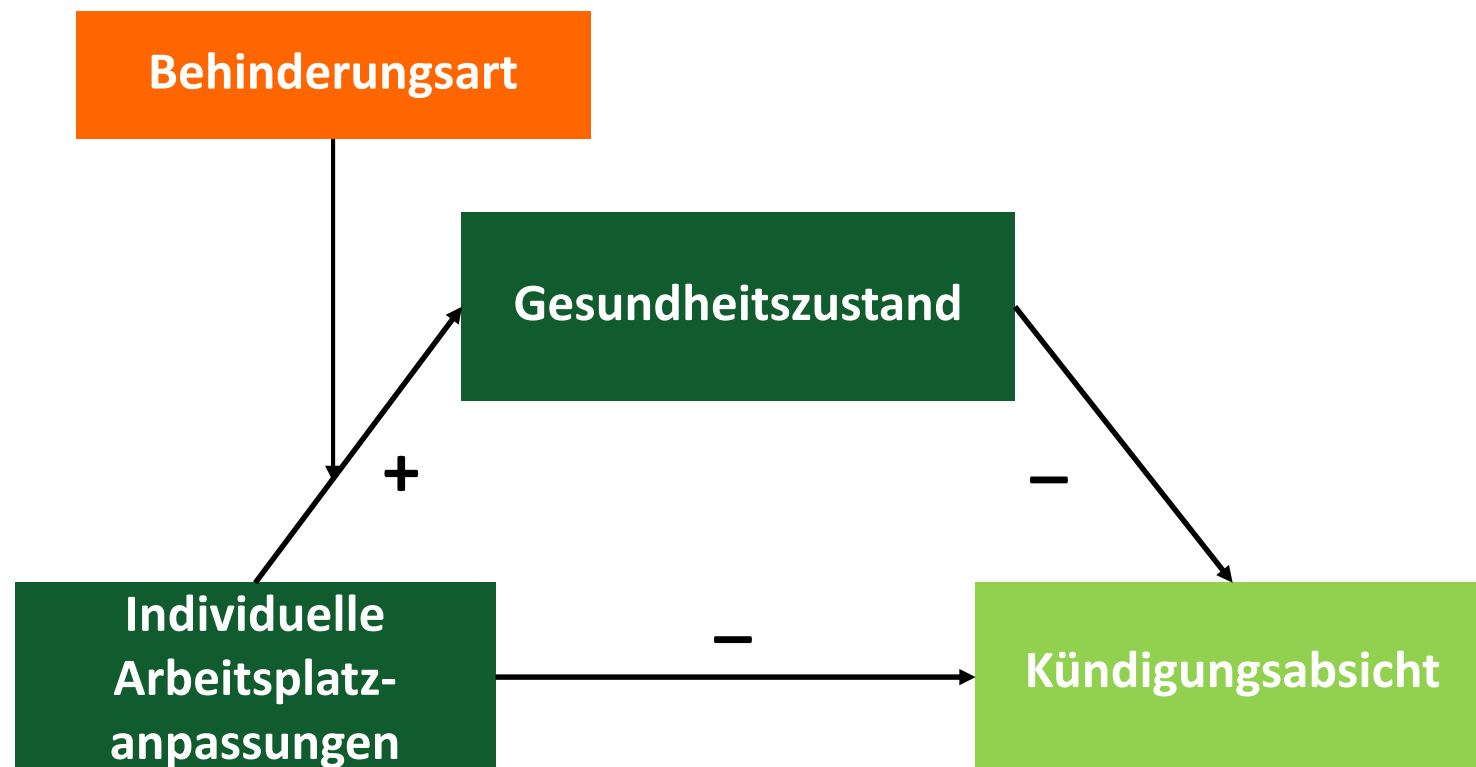
 - **Arbeitsplatzanpassungen sind günstig:**
 - 44% kosten nichts, nur 3-5% mehr als 5.000 USD
 - Das Ersetzen eines Angestellten kostet Unternehmen im Schnitt 13.996 USD
-



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

a. Wirkung von Arbeitsplatzanpassungen

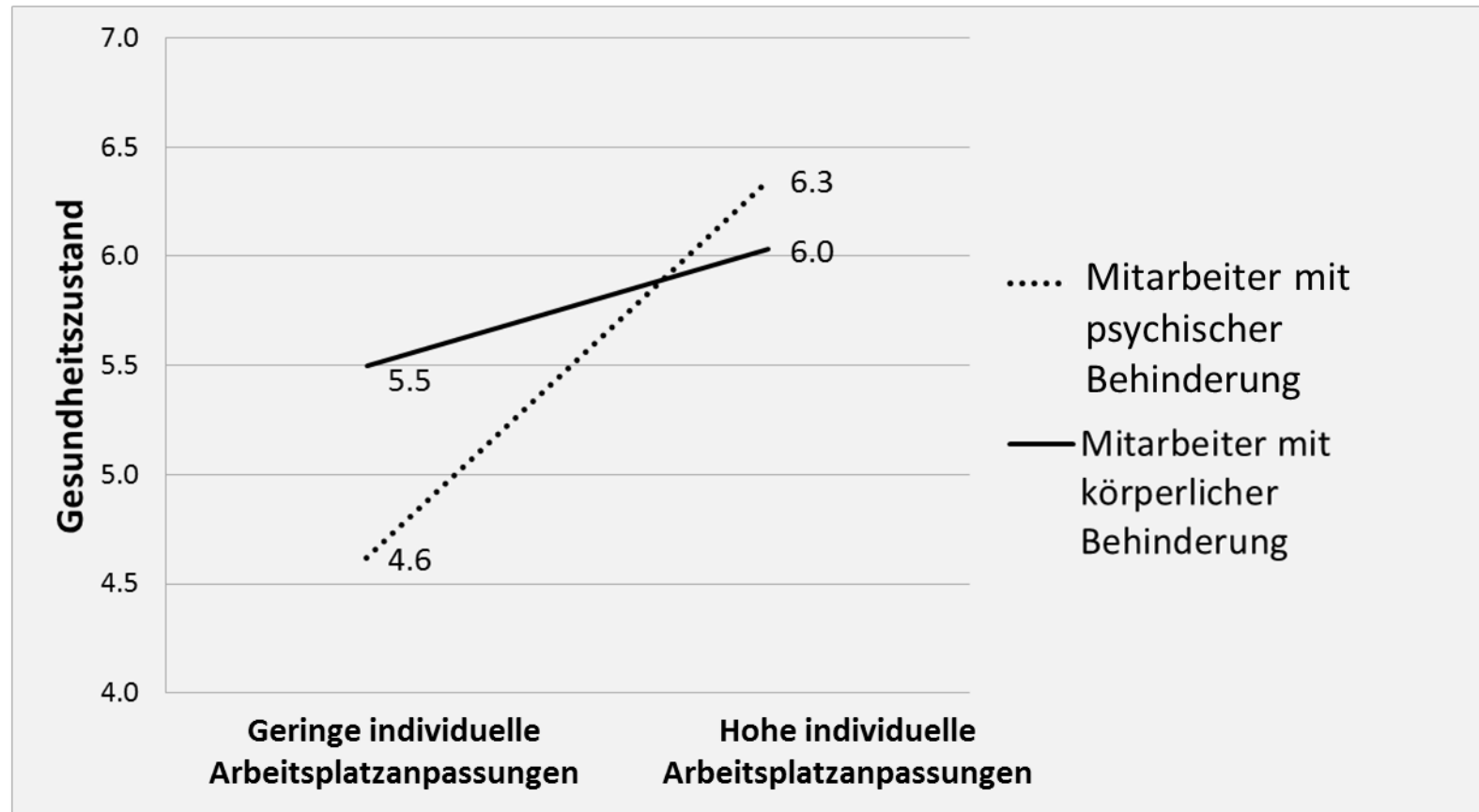
- Zusammenspiel von **Arbeitsplatzanpassungen** und **Behinderungsart** für **Gesundheitszustand** und **Kündigungsabsicht** bei 1.115 Mitarbeitenden mit Behinderung in der öffentlichen Verwaltung:



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

a. Wirkung von Arbeitsplatzanpassungen

- Zusammenspiel von **Arbeitsplatzanpassungen** und **Behinderungsart**:



Unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, Dienstjahre, Behinderungsgrad, Hierarchie



Inklusive Beschäftigung

Agenda

1	Motivation zur Arbeitsmarktinklusion von Menschen mit Behinderung
2	Erfolgsfaktoren und Effekte der Arbeitsmarktinklusion
	a. Flexible HR-Praktiken und Arbeitsplatzanpassungen
	b. Gesunde Führung
	c. Innovation und Inklusionsklima
3	Zusammenfassung und Ausblick

2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

b. Gesunde Führung

- **Gesunde Führung** beinhaltet **zwei Facetten: Prävention und Intervention.**
- **Prävention durch**
 - Kommunikation der Bedeutsamkeit von Gesundheit und Vorbildverhalten der Führungskraft
 - Vermeidung von schädlichen gesundheitlichen Einflüssen
 - Schaffung einer langfristigen Balance von Anforderungen und Ressourcen
- **Intervention durch**
 - Offenheit und Verständnis bzgl. gesundheitlicher Einschränkungen
 - Proaktives Verhalten und eine gemeinsame Lösungsfindung
 - Frühe Intervention durch zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen



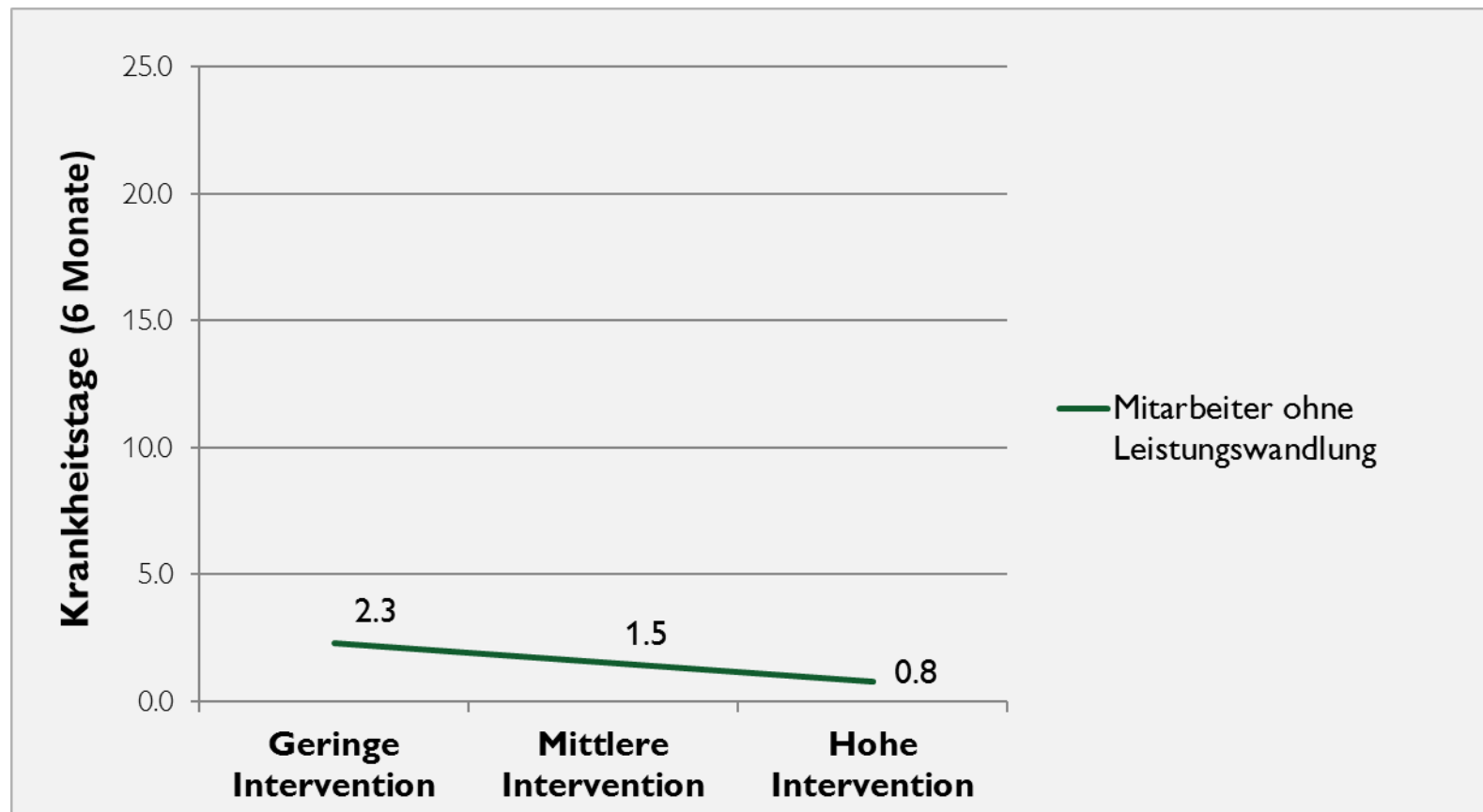
2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

b. Wirkung gesunder Führung

- Einfluss **gesundheitsfokussierter Führung** auf die **Krankheitstage** von **2.858 Mitarbeitern** in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

b. Wirkung gesunder Führung

- Einfluss **gesundheitsfokussierter Führung** auf die **Krankheitstage** von **2.858 Mitarbeitern** in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusio

b. Wirkung gesunder Führung

IV-Neuanmeldungen auf Grund psychischer Erkrankungen



Pilot-Projekt von 2014-2016

- 238 Betroffene in der IV-Früherfassung
- Untersuchung des Arbeitsplatz-erhalts über die Zeit in Abhängigkeit zahlreicher Faktoren

Selbstauskünfte der IV-Kunden



Direkte Führungs- kraft



Familienangehörige/r oder Partner/In

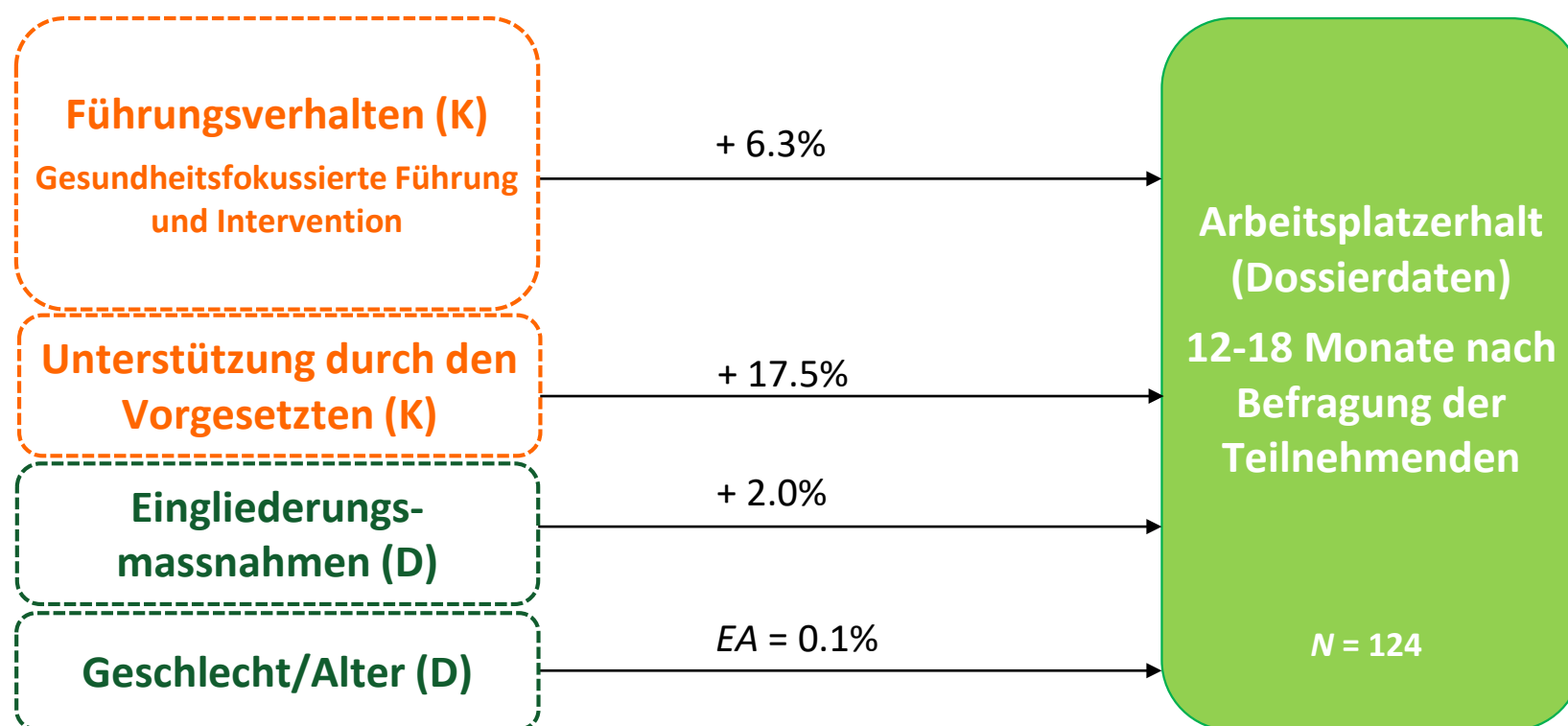


Dossierinformationen zum Fallverlauf



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

b. Wirkung gesunder Führung



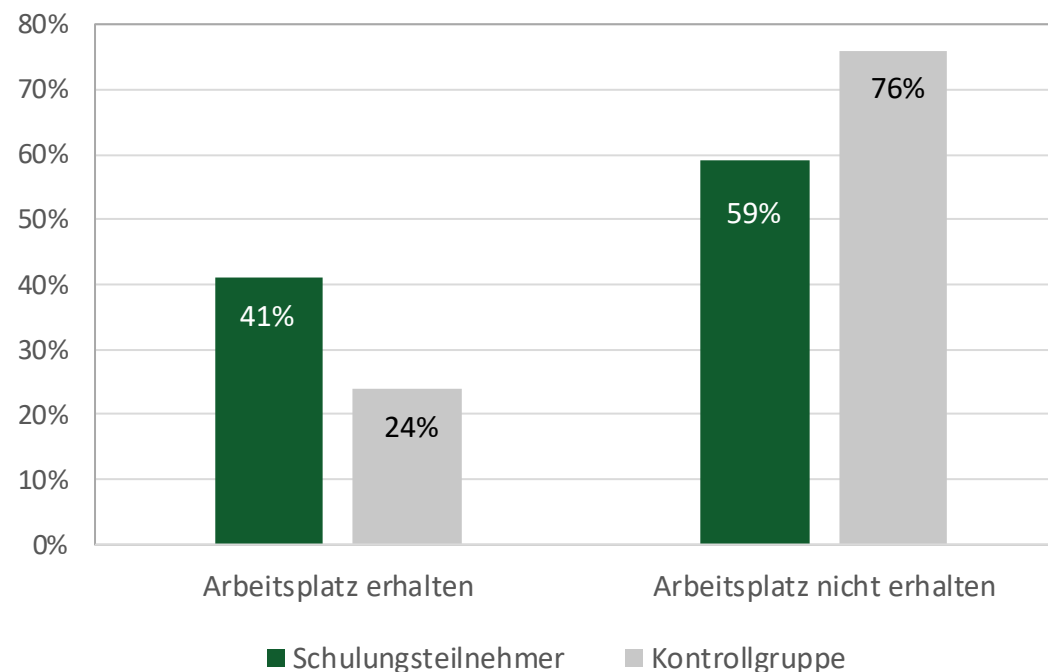
Eingliederung und Führung sind bedeutende Prädiktoren für den Arbeitsplatzerhalt von Menschen mit psychischen Erkrankungen:

Eingliederungsmassnahmen erklären allein 2.0% der Varianz des Arbeitsplatzerhalts. Die Unterstützung durch den Vorgesetzten und die weiteren Führungsvariablen erklären 23.8% über diesen Erklärungsanteil hinaus.

2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

b. Wirkung gesunder Führung

- 72 Führungskräfte wurden als potenzielle Teilnehmende für ein Training in gesunder Führung identifiziert.
- **30** erhielten das **Training**, **42 Führungskräfte** in der **Kontrollgruppe**:



- Die Teilnahme an der Schulung hat einen **bedeutsamen Einfluss auf den Arbeitsplatzerhalt** ($p \leq 0.06$). Die MA der Schulungsteilnehmenden erhalten ihren Arbeitsplatz hierbei häufiger als die MA der Kontrollgruppe.

Inklusive Beschäftigung

Agenda

1

Motivation zur Arbeitsmarktinklusion von Menschen mit Behinderung

2

Erfolgsfaktoren und Effekte der Arbeitsmarktinklusion

a. Flexible HR-Praktiken und Arbeitsplatzanpassungen

b. Gesunde Führung

c. Innovation und Inklusionsklima

3

Zusammenfassung und Ausblick



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

c. Definition eines Inklusionsklimas

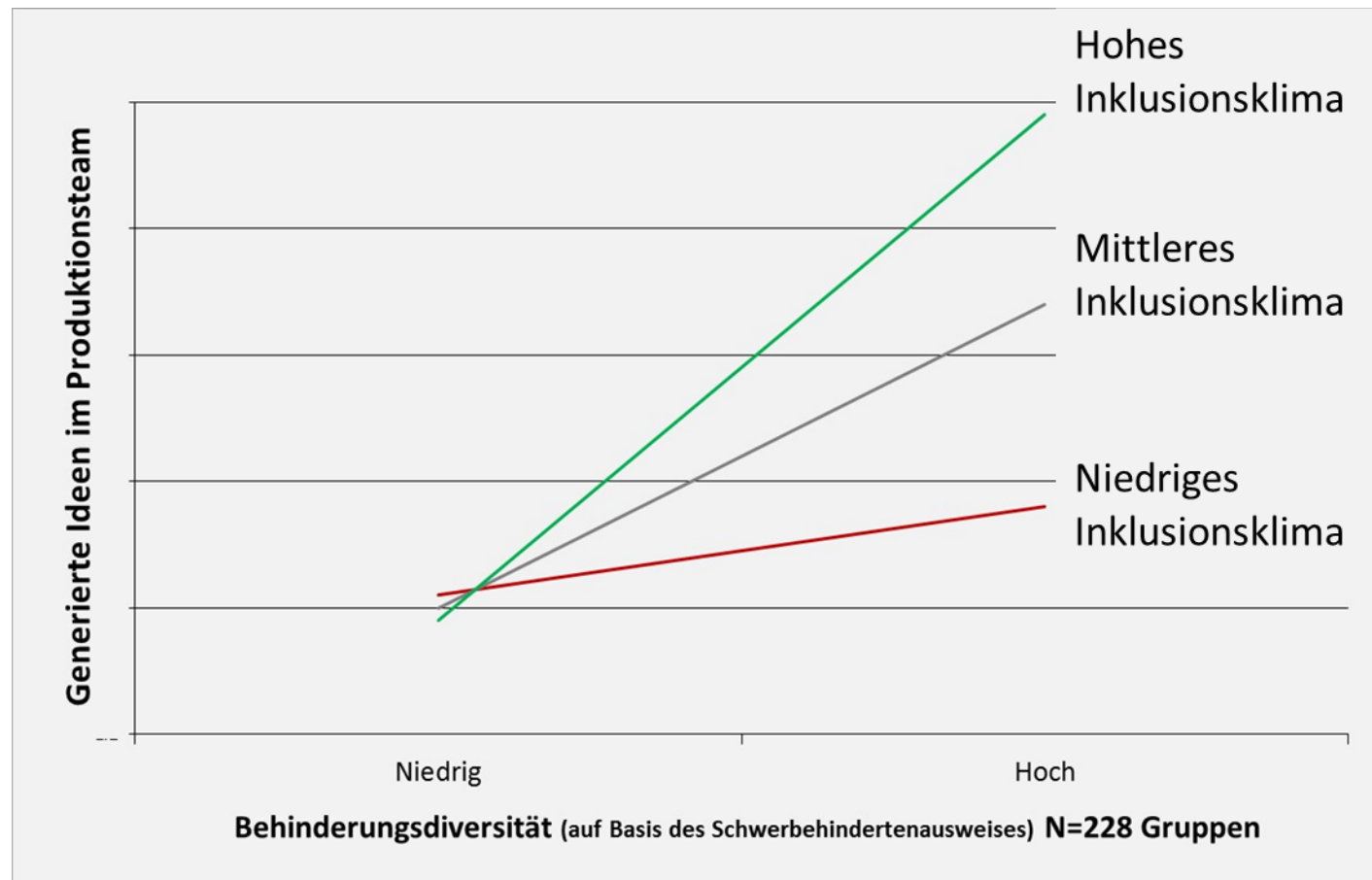
Unterschiedlichkeit wird geschätzt	Differenzierung Mitarbeiter ist nicht Teil der Gemeinschaft, seine spezifischen Fähigkeiten/ Charakteristiken werden aber als wertvoll für die Gruppe erachtet	Inklusion Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft und kann seine spezifischen Kompetenzen einbringen; Klima der Sicherheit und des wechselseitigen Lernens
	Exklusion Mitarbeiter wird nicht als Teil der Gemeinschaft behandelt, seine Unterschiedlichkeit wird nicht geschätzt/genutzt	Assimilation Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft, wenn er/sie sich der dominanten Kultur unterwirft
Unterschiedlichkeit wird nicht geschätzt	Geringe Zugehörigkeit ("Outsider-Status")	Hohe Zugehörigkeit ("Insider-Status")



2. Erfolgsfaktoren der Arbeitsmarktinklusion

c. Wirkung eines Inklusionsklimas

- Zusammenspiel von **Behinderungsdiversität**, **Inklusionsklima** und **Innovation** in 228 Produktionsteams im Automobilbau:



Inklusive Beschäftigung

Agenda

1

Motivation zur Arbeitsmarktinklusion von Menschen mit Behinderung

2

Erfolgsfaktoren und Effekte der Arbeitsmarktinklusion

a. Arbeitsplatzanpassungen und Arbeitsplatzanpassungen

b. Gesunde Führung

c. Innovation und Inklusionsklima

3

Zusammenfassung und Ausblick

3. Zusammenfassung und Ausblick

Implikationen für Unternehmen und Gesellschaft

- Die **berufliche Inklusion** von Menschen mit Behinderung bietet **zahlreiche Vorteile** für Betroffene, Unternehmen sowie die Gesellschaft.
- Durch **flexible Arbeitsplatzanpassungen** und **Stärkennutzung** steigen die **Produktivität, Zufriedenheit und Gesundheit** von **Menschen mit und ohne Behinderung**.
- **Unterstützende und gesunde Führung** wirkt präventiv und intervenierend und hilft **Fehlzeiten zu reduzieren** und **Arbeitsplätze** auch im **Krankheitsfall** zu erhalten.
- Ein **inklusives Klima** nutzt die **Stärken des Einzelnen** und vermittelt gleichzeitig ein **starkes Wir-Gefühl**, wodurch **die Innovationskraft steigt**.
- **Führungskräfte** müssen in **gesunder und inklusiver Führung** gezielt geschult werden, damit sie dieses Verhalten erfolgreich zeigen können.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten

Prof. Dr. Stephan Böhm
Direktor

Center for Disability and Integration
Universität St.Gallen (CDI-HSG)
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 St.Gallen

Tel. +41 (0)71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch
www.cdi.unisg.ch

Twitter: @StephanBoehm



Inklusive Beschäftigung

Zentrale Quellen

- Baumgärtner, M. K., Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2014). Job performance of employees with disabilities: Interpersonal and intrapersonal resources matter. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
 - Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J. G., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). Job satisfaction of employees with disabilities: The role of perceived structural flexibility. *Human Resource Management*, 54(2), 323-343.
 - Böhm, S. A. (2014). Flexible Arbeitsplatzanpassungen als Voraussetzung für die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Die Rolle von Personalabteilungen, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, 83(4), 235-241.
 - Böhm, S. A. & Baumgärtner, M. K. (2016). Gesünder führen. *Harvard Business Manager*, 38(2), 6-9.
 - Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J. G. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Heidelberg: Springer.
 - Böhm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitators of positive age and disability diversity effects in the workplace. *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), 41-63.
 - Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
 - Kensbock, J. M., & Boehm, S. A. (2016). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580-1609.
-



Inklusive Beschäftigung

Zentrale Quellen

- Konrad, A. M., Moore, M. E., Ng, E. S. W., Doherty, A. J., & Breward, K. (2013). Temporary work, underemployment and workplace accommodations: Relationship to well-being for workers with disabilities. *British Journal of Management*, 24, 367-382.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyere, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621.
- Shore, L. M., , Randel, A. E, Chung, B. G, Dean, M. A., Ehrhart, 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.
- WHO. (2011). *World Report on Disability*. Malta: WHO.

