



## Erkrankte haben eine Chance verdient

*Engagement, wertschätzende Führung und Flexibilität des Arbeitgebers sind Schlüsselfaktoren für die berufliche Wiedereingliederung*



*Über zehn Personen konnten in den vergangenen drei Jahren bei der Liuma AG in Volketswil Arbeitsversuche machen.*

NICOLE RÜTTI

Viele Unternehmen schrecken vor einer Anstellung zurück, wenn ein Bewerber von seinen psychischen oder körperlichen Problemen berichtet. Doch es gibt Betriebe, die beeinträchtigte Personen beschäftigen – und damit gute Erfahrungen machen. «Jeder hat das Recht auf einen Platz in der Arbeitswelt. Es kann auch nicht sein, dass die Allgemeinheit jemanden

tragen muss, der arbeiten könnte.» Urs Keller ist es ernst mit seiner Aussage, und als Unternehmer und Geschäftsführer der Liuma AG in Volketswil geht er mit gutem Beispiel voran. Er bietet psychisch und physisch beeinträchtigten Personen regelmässig die Möglichkeit, in seinem Betrieb zu arbeiten.

Über zehn Personen konnten in den vergangenen drei Jahren Arbeitsversuche bei Liuma machen – zwei von ihnen haben im Anschluss im Betrieb eine Festanstellung erhalten. Einer von ihnen ist Giancarlo M., der nach einem Herzin-

farkt seine Arbeit in einem Callcenter nicht mehr bewältigen konnte. Dies löste eine Negativspirale und psychische Belastung aus. Der Arbeitsversuch bei Liuma begann für ihn mit einem 50-Prozent-Pensum. 2017 erhielt der 54-Jährige bei der Firma eine Festanstellung als Hauswart. Mittlerweile ist er im Büro tätig. Keller lobt seinen Mitarbeiter, auf den er sich hundertprozentig verlassen könne, in den höchsten Tönen. Und folgt man den Aussagen des Wiedereinsteigers, beruht die Wertschätzung auf Gegenseitigkeit. Liuma ist ein KMU, das zwölf Per-



sonen beschäftigt und Hauswartungen, Grünpflege und Bootsservice anbietet.

## Eine Win-win-Situation

Der Liuma-Chef Keller arbeitet hierbei mit der Organisation We-Care Arbeitsintegration zusammen. Das von einer Stiftung betriebene Zentrum begleitet Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung zurück in die Arbeitswelt. Am Anfang eines jeden Arbeitsversuchs steht das Vorstellungsgespräch des Bewerbers zusammen mit einem Coach von We-Care oder der Invalidenversicherung (IV). Es folgen Probetage. Während seines Einsatzes bei Liuma wird der Wiedereinsteiger vom Coach begleitet. Bei Problemen kann Keller sich direkt an ihn wenden. Ziel ist es, die beschäftigte Person weiterzubringen. Im Idealfall, wenn drei bis sechs Monate alles gut läuft und eine Stelle vakant ist, wird aus dem Arbeitsversuch eine Festanstellung.

Die Personen seien beim Vorstellungsgespräch in der Regel sehr nervös und hätten teilweise Mühe sich auszudrücken, erklärt Keller. Doch nach ein paar Monaten stelle er dann oftmals eine grosse persönliche Entwicklung fest. Die Wiedereinsteiger seien sehr dankbar, wieder in einem normalen Betrieb zu arbeiten – und nicht mehr länger in einer geschützten Werkstatt –, sagt der Unternehmer. Sie seien hochmotiviert und hätten eine Chance verdient. Keller räumt gleichzeitig ein, dass viele den Arbeitsversuch wieder abbrechen. Und gerade zu Beginn sei die berufliche Wiedereingliederung arbeitsintensiv. Wenn man etwas erkläre, klappe es zunächst vielleicht nicht auf Anhieb. «Aber man muss die Leute so nehmen, wie sie sind, und vielleicht mit einfacheren Arbeiten beginnen», führt Keller aus. Es sei aber wichtig, den Wiedereinsteiger mit der Zeit selbständig arbeiten zu lassen und ihm Verantwortung zu übertragen. Das stärke das Selbstbewusstsein. Längerfristig handle es sich um eine klare Win-win-Situation für alle Beteiligten, so ist der Patron von Liuma überzeugt. Die Integrationsbemühungen wirkten sich nämlich sowohl auf die Mitarbeiter als auch

auf das Betriebsklima positiv aus. Sie stärkten den Zusammenhalt.

Es gibt in der Schweiz viele kleine und mittelgrosse Firmen, die sich wie Liuma darum bemühen, Menschen mit einer Beeinträchtigung eine Anstellung zu geben. Oft seien KMU die eigentlichen Pioniere, erklärt Stephan Böhm, Professor und Direktor des Center for Disability and Integration der Universität St. Gallen. Auch grosse Unternehmen wie die SBB seien bestrebt, verunfallte oder erkrankte Mitarbeiter wenn immer möglich im Unternehmen weiter zu beschäftigen. Aber KMU seien oft mutiger, wenn



Urs Keller  
Geschäftsführer  
Liuma AG

es darum gehe, Menschen mit einer Behinderung neu anzustellen, erklärt der Experte. Grossbetriebe sagten, sie hätten schon genug damit zu tun, Mitarbeiter mit einer Beeinträchtigung im Betrieb zu halten. Oftmals gehe die Initiative dabei wie auch im Falle der Firma Liuma vom Eigentümer aus, der eine Affinität zu diesem Thema habe und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen wolle.

Wie Böhm ausführt, sind flexible Arbeitsmodelle und individuelle Arbeitsplatzanpassungen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die berufliche Eingliederung. Es seien kostengünstige Massnahmen, die sich positiv auf die Produktivität auswirkten und auch Mitarbeitern ohne Behinderung zugutekämen. Würden beispielsweise im Team Kommunikationsregeln eingeführt für Angestellte mit einer Hörbehinderung, so profitierten alle davon, weil Meetings dadurch effizienter würden. Ausserdem müsse die Führung auf Inklusion ausgerichtet sein und der Belegschaft einen möglichst grossen Handlungsspielraum einräumen. «Man muss die Leute bei ihren Stärken packen», lautet sein Ratschlag an das Management.

Erhebungen zeigen, dass eine Führung, die sich auf die Gesundheit und auf das Wohlergehen der Mitarbeiter fokussiert, zu einem signifikanten Rückgang an Krankheitstagen führt. Sie ist denn auch ein Schlüsselfaktor bei der Integration von Mitarbeitern mit gesundheitlich bedingten Leistungsschwankungen. Im Falle einer psychischen Behinderung könne die Situation für die Unternehmen etwas schwieriger sein, sagt Böhm. Die Folgen psychischer Probleme wie Depressionen und die damit verbundenen Fehlzeiten seien oftmals schwer abschätzbar. Mittlerweile bildeten psychisch Erkrankte in der IV-Statistik die grösste Gruppe von Leistungsbezüglern.

Aber auch in solchen Fällen könnten die Unternehmen viel dazu beitragen, betroffene Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Hilfreich sei, das Management entsprechend zu schulen. Sensibilisierten Führungskräften falle der Umgang mit Menschen mit psychischer Erkrankung leichter. «Die Zahl der erhaltenen Arbeitsplätze ist laut unseren Forschungsergebnissen doppelt so hoch bei Führungskräften, die entsprechend geschult sind», sagt Böhm. Und eine Erwerbstätigkeit sei für die Betroffenen ein wichtiger, stabilisierender Faktor.

## Handeln, bevor der Job weg ist

Mithilfe der IV-Stellen konnten im vergangenen Jahr mehr als 21 000 Personen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung im Arbeitsmarkt (wieder) eingegliedert werden. Die Zahl der Arbeitsvermittlungen hat sich damit in den zurückliegenden neun Jahren mehr als verdoppelt. Über die Hälfte der Eingegliederten konnten ihre Stelle dank Massnahmen wie Arbeitsplatzanpassungen behalten, rund ein Drittel fand in einem neuen Betrieb einen Arbeitsplatz, und einige wechselten im gleichen Betrieb in eine neue Stelle. Aber nur 634 Personen mit einer laufenden IV-Rente gelang es, in der Arbeitswelt wieder Fuss zu fassen. Dass die Zahl niedrig ist, kommt nicht von ungefähr: Je länger eine Person vom Arbeitsmarkt weg



ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie bei der IV landet, und umso schwieriger wird die berufliche Integration.

Die Invalidenversicherung ist denn heutzutage auch stark auf Früherkennung ausgerichtet. So bezeichnet sich die Sozialversicherungsanstalt (SVA) des Kantons Zürich, die unter anderem die kantonale IV betreut, als Partner für Prävention und berufliche Eingliederung. «Wir sind eine Integrationsversicherung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und sorgen vor allem für den Erhalt des Arbeitsplatzes sowie die berufliche Eingliederung», erklärt Daniela Aloisi, Leiterin Kommunikation bei der SVA Zürich. Neben der Beratungsleistung und der Vermittlung von Job-Coaching übernimmt die IV beispielsweise die Kosten für Arbeitsplatzanpassungen, Schulungen oder Arbeitsversuche (inklusive Taggelder als Lohnersatz oder Einarbeitungszuschüsse für Unternehmen). Sie unterstützt hierbei vor allem auch beeinträchtigte Jugendliche während der Ausbildung, bei der Berufswahl und bis hin zur Einarbeitung und zur späteren Nachbegleitung im Unternehmen.

Wichtig ist laut Aloisi, dass die Anmeldung des Versicherten frühzeitig erfolgt, auch vonseiten des Arbeitgebers, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter krankheitsbedingt immer wieder ausfällt. Vergleichsweise einfach und effektiv seien nämlich Unterstützungsmassnahmen, wenn der Job noch da sei – bzw. der Angestellte seine Stelle nicht gekün-

digt oder verloren habe. Aloisi will die Situation nicht schönreden. Die Integration sei schwierig, und nicht jeder Versuch gelinge. Man wisse nicht, wie sich eine Person im Arbeitsmarkt verhalte, und teilweise scheitere die berufliche Eingliederung aufgrund der bestehenden gesundheitlichen Probleme.

Eine Studie von Niklas Baer, Leiter der Fachstelle Rehabilitation in der Psychiatrie Baselland, ist den Erfolgsfaktoren der beruflichen Eingliederung nachgegangen. Die Studie basiert auf der Befragung von über 900 Personen, die Eingliederungsmassnahmen erhalten haben. Sie gelangt zum Schluss, dass die Lebensqualität, die Art der Erkrankung, Charaktereigenschaften (wie Flexibilität, Ausgeglichenheit), Bildungsgrad und die Arbeitsbiografie beim Wiedereinstieg eine zentrale Rolle spielen. Bemerkenswert ist unter anderem die Erkenntnis, dass Personen, denen nie gekündigt wurde, eine um 70% verbesserte Chance auf eine berufliche Integration haben. Frühe Rückschläge – bereits in der Schule oder in der Ausbildung – sind prägend. Schlüsselfaktoren sind zugleich das Engagement und die Flexibilität des Arbeitgebers, die Beziehung zum Vorgesetzten sowie die Transparenz der IV-Versicherten hinsichtlich ihrer Probleme. Denn ein offener Umgang mit dem Thema wirkt sich offenbar positiv auf die Unterstützung durch das Arbeitsumfeld aus.

## 110 Arbeitgeber nominiert

Insgesamt klappt die Integration nur, wenn die Unternehmen auch Hand bieten. Dessen ist man sich bei der SVA Zürich bewusst. Sie engagiert sich deshalb unter anderem auch für den kantonalen This-Preis, der Firmen auszeichnet, die sich besonders stark für die berufliche Integration von Menschen mit Behinderung oder Krankheit einsetzen. Für den diesjährigen This-Preis waren insgesamt 110 Arbeitgeber nominiert, fünf davon kamen in die Finalrunde, wobei es sich bei allen fünf um KMU handelt. Ausgezeichnet wurde in diesem Frühjahr schliesslich die Liuma AG. Preisgeld gab es für den Gewinnerbetrieb keines, aber eine Silberschale mit Obst für die Belegschaft, die regelmässig nachgefüllt wird. «Wir wollen das Engagement dieser Firmen mit dem Preis öffentlich machen und die Hemmschwelle senken, physisch oder psychisch beeinträchtigte Personen zu beschäftigen», sagt Aloisi von der SVA Zürich. Die ausgezeichneten Unternehmen seien allesamt Pionierbetriebe, die sich aus Überzeugung dafür einsetzen.

Für Urs Keller ist jedenfalls klar, dass er beeinträchtigte Personen bei der beruflichen Wiedereingliederung auch in Zukunft unterstützen wird. «Ich habe dadurch gute Mitarbeiter gewonnen», sagt er. Und viele Betroffene berichteten, dass sie dank ihrer Arbeit endlich das Ende des Tunnels erblickt hätten.