

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift

**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

**Band:** 84 (2013)

**Heft:** 2: Arbeit vor Rente : Sozialpolitik muss mehr sein als Finanzpolitik

**Artikel:** Eingliederungsmanagement für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen : Arbeitsintegration findet immer für alle statt

**Autor:** Geisen, Thomas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804261>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Eingliederungsmanagement für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen

# Arbeitsintegration findet immer für alle statt

Damit die Integration von Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung in den ersten Arbeitsmarkt gelingt, müssen die sozialen Institutionen und Organisationen ihre Kompetenz auch der Wirtschaft zur Verfügung stellen – und Berührungsängste abbauen.

**Von Thomas Geisen\***

Neu ist ja nicht, dass die sozialen Institutionen und Organisationen, die mit psychisch kranken und beeinträchtigten Menschen arbeiten, sich darum bemühen, sie wenn immer möglich in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Auch – und vor allem: zu reintegrieren. Wenn ich von neuen Chancen für die Arbeitsintegration rede – sogar mit Ausrufezeichen! – mag jemand, der seit Jahren in diesem Bereich tätig ist, fragen: Was kann denn da noch Neues getan werden?

In Olten, wo ich an der Hochschule für Soziale Arbeit am Institut Integration und Partizipation arbeite und forsche, versuchen wir seit ein paar Jahren, etwas Ordnung in die Debatte um Arbeitsintegration und Unterstützung hineinzubringen und zu



**\* Zur Person:** Dr. Thomas Geisen, 44, ist Professor für Arbeitsintegration und Eingliederungsmanagement/ Disability Management an der Hochschule für Soziale Arbeit in Olten FHNW. Der hier publizierte Text basiert auf einem Referat, das er an einer Tagung der Fachstelle Arbeitsintegration hielt.

klären, ob immer alle vom Gleichen sprechen, wenn sie von Arbeitsintegration reden. Es gibt viele Missverständnisse, die eine Zusammenarbeit aller in einem Integrationsprozess Beteiligten erschweren und zuweilen gar verunmöglichen. Sagen wir es ganz einfach: In der sozialen Arbeit sprechen wir nicht – oder nicht immer – dieselbe Sprache wie in den Wirtschaftsunternehmen. Gerade wenn wir uns aber auf dem Gebiet der Arbeitsintegration bewegen, ist es zwingend nötig, dass die Prozessbeteiligten wissen, wovon sie reden.

## Der Sozialstaat muss sich verändern

Früher wäre undenkbar gewesen, in der sozialen Arbeit von Eingliederungsmanagement zu sprechen. Heute verwenden wir diesen Begriff selbstverständlich. Warum? Management heisst ja nichts anderes, als etwas zu tun, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Bei uns ist das Ziel die Eingliederung. Eingliederungsmanagement heisst also, dass wir etwas unternehmen müssen – und zwar strukturiert und systematisch –, damit die Menschen, die wir in den Arbeitsmarkt eingliedern wollen, befähigt sind, eine Arbeit zur eigenen Zufriedenheit, aber auch zur Zufriedenheit der Arbeitgeber ausführen zu können. Mehr noch: dass es ihnen trotz ihrer Beeinträchtigung gelingt, diese Arbeit längerfristig zu tun. Wir wollen ja nicht, dass sie nach kurzer Zeit wieder aus dem Arbeitsprozess ausscheiden.

Lange haben wir gesagt: Menschen, die krank sind, können nicht arbeiten, denn sie sollen sich zuerst und ausschliesslich um ihre Gesundheit kümmern. Zurückkehren zur Arbeit können sie, wenn sie wieder gesund sind. Diese Einstellung hat sich in den letzten Jahren geändert. Warum? Nicht zuletzt wegen der Krise im Sozialversicherungssystem. Hier ist seit einigen Jahren ein starker Veränderungsprozess im Gang. Das ist auch richtig so: Der Sozialstaat, wie er sich in den letzten hundert Jahren entwickelt hat, muss sich verändern oder hat sich schon verändert.



Arbeiterinnen und Arbeiter im BBC-Werk Baden um 1960: Es wird für Unternehmen immer wichtiger werden, der Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken, damit die guten nicht abspringen. Foto: Historisches Archiv ABB Schweiz C-Archiv

Man kann diesen Veränderungen mit Skepsis begegnen. Man kann darin aber auch eine Chance sehen. Denn viel mehr als früher sind wir heute gezwungen, genauer hinzuschauen, ob das, was wir tun, auch wirksam ist. Anders gefragt: Werden Arbeitsaufwand und Geld richtig eingesetzt? Es ist heute auch im Sozialbereich kein Tabu mehr, Kosten-Nutzen-Rechnungen anzustellen. Das war früher kaum so – mit allen Vor- und Nachteilen.

#### Den Unternehmen Hilfe und Unterstützung geben

Dass heute auch der Sozialbereich derartige Überlegungen und Rechnungen anstellen muss, ist eine Herausforderung.

Es gibt noch immer grosse Forschungslücken: Unklar ist, welche Massnahmen für eine gelungene Arbeitsintegration wirksam sind – wer wo wie integriert werden kann. Über die Integration von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen gibt es zwar Studien für die Bereiche der sozialen und der Lehrberufe. Praktisch keine Untersuchungen gibt es aber, ob und wie Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen in handwerklich-gewerblichen Berufen integriert werden können. Gerade das wäre in der Schweiz aber wichtig, denn die Schweizer Unternehmensstruktur ist sehr stark von Handwerk und Gewerbe geprägt. Eigentlich müssten wir wissen, wo und wie wir in genau diesen handwerklich-gewerblichen

>>

Unternehmen ansetzen müssten für eine gute Vermittlungs- und Integrationsarbeit.

Wir wissen, dass 23 Prozent aller Unternehmen Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen integrieren könnten. Es sind aber nur 8 Prozent, die dies auch tun. Warum ist das so? Die Unternehmen sagen: Eine Integration ist kostenaufwendig, sie ist organisatorisch zu kompliziert, die Arbeitsabläufe in unserem Betrieb erlauben es nicht. Aber stimmt das tatsächlich? Hier muss unser Eingliederungsmanagement einsetzen. Wir müssen als soziale Organisation und Institution lernen, vom Unternehmen aus zu denken. Wir müssen wissen, welche Hindernisse ein Unternehmen fürchtet, wo ein Arbeitgeber finanzielle, zeitliche oder organisatorische Schwierigkeiten sieht. In unserer Kompetenz liegt es dann, Lösungen aufzuzeigen, wie diese Hindernisse und Schwierigkeiten behoben werden können. Merkt ein Unternehmer, dass er bei uns tatsächlich Hilfe und Unterstützung bekommt, ist er viel eher bereit, unsere Integrationsarbeit mitzutragen.

### Zwei Wege zur Integration

Wie sieht das in der Praxis aus? Es gibt zwei Möglichkeiten: Einerseits können Unternehmen Strukturen aufbauen und Massnahmen ergreifen, um mit Menschen, die verunfallt oder krank sind, gut umzugehen, damit sie schnellstmöglich wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. Dazu gehört die Prävention – auch um die Sozialsysteme zu entlasten. Was muss ein Unternehmen tun, um Unfälle und – auch psychische – Krankheiten zu vermeiden? Andererseits müssen wir als Institutionen und Organisationen den Unternehmen Eingliederungs-, Betreuungs- und Unterstützungskonzepte anbieten, um Menschen, die aus dem ersten Arbeitsmarkt gefallen sind oder wegen einer Erkrankung oder einer angeborenen Beeinträchtigung nie im ersten Arbeitsmarkt beschäftigt waren, integrieren zu können. Die Unternehmen müssen die Sicherheit haben: In den sozialen Institutionen und Organisationen haben wir kompetente Partner, die uns und unsere Anliegen, aber auch unsere Befürchtungen Ernst nehmen.

### Für die Eingliederung fehlt es an Fachkompetenz

Was so einfach tönt, erweist sich in der Praxis nicht selten als recht schwierig. Warum? Einerseits gibt es Probleme, die in der Person liegen, die in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden soll. Sie hat Beeinträchtigungen und Einschränkungen, die verhindern, dass sie bestimmte Tätigkeiten in der notwendigen Konstanz und Nachhaltigkeit ausführen kann. In diesem Fall müssen die sozialen Institutionen tätig werden – mit Arbeitstrainings, die eine positive Veränderung herbeiführen und die Leistungsfähigkeit so weit wiederherstellen, dass jemand zumindest teilweise in den ersten Arbeitsmarkt zurückkehren kann.

Andererseits kann das Problem im Unternehmen selbst liegen – das haben die Institutionen und Organisationen lange vernachlässigt. Man könnte es ganz einfach sagen: Es fehlt in den Unternehmen an Fachkompetenz für das Eingliederungs-

management. Dabei müsste ein Unternehmen selbst ein grosses Interesse an dieser Kompetenz haben, weil es nicht nur Menschen mit Beeinträchtigungen integrieren muss, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine gute Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert das Arbeitsklima, sie macht die Arbeit effizienter und damit kostengünstiger. An Integrationskompetenz aber mangelt es in vielen Unternehmen. Personalverantwortliche und Führungskräfte müssten

viel mehr wissen über die gesundheitlichen Aspekte von Arbeit, auch über die psychische Gesundheit. Solches Wissen ist überhaupt die erste Voraussetzung dafür, dass Integration von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung gelingen kann. Ist aber eine Führungs person, die Verantwortung hat für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung, nicht genügend qualifiziert, dürfte die Integration schwierig werden. Organisationen und Institutionen müssen hier Weiterbildungsangebote anbieten. Es besteht echter Handlungsbedarf. Die Unternehmen brauchen ein Angebot, das ihnen hilft, ein Eingliederungsmanagement aufzubauen. Dabei braucht es nicht nur organisatorische Fähigkeiten, sondern auch eine hohe Gesundheitskompetenz. Die Qualifikation dazu fehlt allerdings in vielen Unternehmen weitgehend.

### Gesellschaftliche Vorstellungen verhindern die Integration

Die Organisationen und Institutionen im sozialen Bereich sind allerdings auch gefordert, Aufklärungsarbeit zu leisten und Voraussetzungen zu schaffen, dass die Gesellschaft insgesamt mehr tut für das Verständnis der Arbeitsintegration von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung. Wir alle leben zeitweise mit Einschränkungen. Dabei merken wir schnell, dass wir zum Gegenstand von Sonderbehandlungen werden, wenn wir der Arbeitsnorm nicht mehr entsprechen. Das Umfeld akzeptiert uns nicht mehr wie früher und wir sind weniger integriert in die sozialen Zusammenhänge als zuvor. Dort, wo es uns bisher ganz wohl war, gehören wir nicht mehr richtig dazu. Die Gesellschaft mit ihren Vorstellungen und Mechanismen ist tatsächlich ein grosses Hindernis für die Integration von Menschen mit Handicap. Sie stigmatisiert sie – vor allem, wenn sie Beeinträchtigungen haben, die nicht sichtbar sind. Gesellschaftliche Stigmen aber übertragen sich auf die Unternehmen: Sie integrieren eher einen Rollstuhlfahrer als einen Menschen

mit psychischer Beeinträchtigung. Das heisst: Sie sind eher bereit, einen Arbeitsplatz für einen Rollstuhlfahrer anzupassen. Bei Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen sind die Herausforderungen anders. Und diese sehen viele Unternehmen als zu schwierig an oder gar als nicht zu bewältigen.

Die Gesellschaft hat auf diese fehlende Bereitschaft zur Integration bisher so reagiert, dass sie Einrichtungen und Organisationen schuf, die diese Menschen aufnahm und Möglichkeiten einrichtete, sie zu beschäftigen. Dieser Weg ist das pure Gegenteil von Integration. Vielmehr ist er ein eigentlicher Desintegrationsprozess. Er entzieht den Menschen die normale Partizipation und beheimatet sie in Sonderinstitutionen.

**«In der Sozialarbeit sprechen wir nicht dieselbe Sprache wie in Wirtschaftsunternehmen.»**

**«Es ist unklar, welche Massnahmen für eine gelungene Arbeitsintegration wirksam sind.»**

Wollen wir das? Wollen wir diese Menschen in Sonderinstitutionen behandeln? Das ist natürlich auch eine politische Frage.

#### **Gleiche Rechte für alle ist eine gesellschaftliche Verpflichtung**

Die Menschenrechte und auch die Schweizer Bundesverfassung sagen: Alle Menschen sollen die gleichen Rechte haben. Wenn wir das zum Massstab nehmen, gibt es die gesellschaftliche Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass alle das Recht haben, am ersten Arbeitsmarkt zu partizipieren – unabhängig von ihrer Beeinträchtigung. Natürlich ist es legitim, einem Rollstuhlfahrer die Arbeit als Dachdecker zu verwehren. Aber er hat das Recht auf eine ihm angemessene Arbeit. Einem Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung fehlt es nicht an den Fähigkeiten und Kompetenzen, eine bestimmte Tätigkeit auszuführen. Es liegt an den Vorurteilen der Gesellschaft, die es ihm nicht zutraut. Das heisst: Für die Integration von Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung braucht es vor allem auch Lernprozesse in der Gesellschaft.

Es ist das Ziel des Eingliederungsmanagements, mithilfe von Unterstützungsprozessen die Arbeitsintegration herzustellen. Konkret: Organisationen und Institutionen bedienen sich Verfahren und ergreifen Massnahmen, damit Menschen mit einer Beeinträchtigung die Fähigkeiten und Qualifikationen, die der Arbeitsmarkt verlangt, trainieren, erweitern und vervollständigen können. Ebenso wichtig ist, dass die Menschen diese Tätigkeiten auch anwenden können, weil sie sonst in relativ kurzer Zeit Qualifikationen wieder verlieren. Relativ kurz, das bedeutet: innert weniger Monate. Anders gesagt: Je länger eine Person eine Tätigkeit nicht ausübt im Rahmen einer regulären Tätigkeit, desto mehr wird sie die erworbenen Kompetenzen wieder verlieren. Ökonomisch gesprochen: Die ergriffenen Verfahren und Massnahmen werden zu Fehlinvestitionen.

Es gibt darum einen anderen Ansatz: On-the-Job-Training. Zuerst kommt die Arbeitsstelle, dann finden Qualifikationsaufbau und Begleitung am Arbeitsplatz statt. Dies hat zur Folge, dass im ersten Arbeitsmarkt sowohl die Qualifikation aufgebaut als auch die Integration erreicht wird. Dieses Prinzip kommt aus den USA. Es widerspricht unserer Tradition. Aber wir müssen uns schon fragen: Sind unsere Systeme nicht zu starr, wenn sie derart scharf trennen zwischen Ausbildung und Qualifikationserwerb ausserhalb des Systems der beruflichen Bildung? Müssten wir in diesem Punkt nicht viel flexibler werden?

Ein anderes Modell von Eingliederungsmanagement kommt ebenfalls aus dem angelsächsischen Raum. Dort hat der grosse Erfolg damit zu tun, dass dieses Modell abfедert, was bei uns der Sozialstaat auffängt. Im angelsächsischen Raum läuft die soziale Sicherung vor allem über die Unternehmen. Konkret: Leisten sie bestimmte Integrationsmassnahmen nicht, werden sie zur Kasse gebeten. Warum eigentlich nehmen wir in der Schweiz die Unternehmen nicht auf diese Weise in die Pflicht? Eigentlich seltsam, dass wir hier viel

weniger darauf achten, was ein Unternehmen beisteuern kann, dass die Leute, die dort beschäftigt sind, besser, nachhaltiger und längerfristig arbeiten. Und niemand hat bis jetzt ausgerechnet, welche Kosten es verursacht, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht richtig integriert sind. Immerhin scheint ein Gesinnungswandel stattzufinden. Es wird in Zukunft nämlich für jedes einzelne Unternehmen immer wichtiger werden, der Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Betrieb Aufmerksamkeit zu schenken, damit die guten nicht abspringen. Der Fachkräftemangel wird dazu beitragen, dass in den Unternehmen das Bewusstsein dafür wächst. Die Hoffnung besteht, dass mit einer neuen Integrationskultur in den Unternehmen auch die Integration von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung professioneller und damit besser wird.

#### **Arbeitsintegration muss dauernd stattfinden**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es Aufgabe der Institutionen und Organisationen ist, die individuellen Lernprozesse von Menschen mit Beeinträchtigung zu fördern. Insfern sind diejenigen, die im Eingliederungsmanagement tätig sind, Bildungsarbeiter. Sie unterstützen Lernprozesse. Allein die Förderung individueller Lernprozesse reicht aber nicht aus. Notwendig ist ebenso die Förderung der organisationalen Lernprozesse. Will heissen: Die Institutionen und Organisationen sollen Unternehmen, die kein Eingliederungsmanagement kennen und kein entsprechend ausgebildetes Personal haben, Hilfe anbieten. Sie sollen den persönlichen Kontakt suchen zu potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und mit ihnen das Angebot an Hilfe und Unterstützung ausdiskutieren. Und schliesslich müssen sich auch die Professionellen in den Institutionen weiterbilden und qualifizieren, damit sie in der Lage sind, die komplexen Prozesse zu verstehen, in denen sie sich befinden. Wir müssen uns in die Gedanken von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern hineinversetzen können. Denn das Problem ist nicht, dass sie partout nicht wollen, sondern dass sie sich überfordert fühlen. Je besser wir in der Lage sind, diese Seite zu verstehen, desto kompetenter können wir Lösungen anbieten bei Unsicherheiten und Unklarheiten. Diese Entwicklung muss allerdings einhergehen mit dem Ausbau der Führungskompetenzen in

den Unternehmen. Auch hier stellt sich die Frage: Was können die Organisationen und Institutionen für die Weiterbildung der Führungskräfte in den Unternehmen anbieten? Machen wir also auch die potenziellen Arbeitgeber zu unseren Klienten und nicht nur die Menschen mit Beeinträchtigungen. Auch bei der Prävention! Damit die Führungskräfte und Personalverantwortlichen in den Betrieben

erkennen, wenn es einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin nicht gut geht. Damit sie wissen, wo sie Hilfe und Unterstützung bekommen und nicht warten, bis die Angestellten aus dem Arbeitsprozess herausfallen. Arbeitsintegration in einem Unternehmen muss nicht von Fall zu Fall, sie muss dauernd stattfinden. ●

**«In vielen Unternehmen fehlt weitgehend die Gesundheitskompetenz.»**

**«Niemand rechnet aus, was es kostet, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht integriert sind.»**