Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO

Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS

Band: 117 (2020)

Heft: 1

Artikel: "Man muss es den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einfacher machen"

Autor: Gerber, Regine

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-954901

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: 25.08.2025

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

«Man muss es den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einfacher machen»

INTERVIEW «Ein Grund dafür, dass Personen aus dem Arbeitsprozess rausfallen, ist, dass man oft viel zu spät auf gesundheitliche Probleme reagiert», sagt Melanie Mettler, Co-Geschäftsleiterin von Compasso. Um die Arbeitsmarktfähigkeit aller Betroffenen so weit wie möglich erhalten zu können, brauche es mehr Koordination der Akteure und Begleitung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

«ZESO»: Frau Mettler, Compasso hat sowohl Mitglieder aus der Privatwirtschaft als auch aus dem öffentlichen Sektor. Warum ist die berufliche Integration für verschiedene Seiten von Bedeutung?

Melanie Mettler: Compasso wird von unseren Mitgliedern getragen, nebst den privatwirtschaftlichen und staatlichen Akteuren sind dies auch die Betroffenenorganisationen. Wenn eine Person plötzlich eine gesundheitliche Beeinträchtigung hat, sind viele Personen und Stellen davon betroffen: Die Arbeitgebenden, die entsprechenden öffentlichen Stellen, die Versicherer und die Betroffenen selbst. Die individuellen Situationen sind oft relativ kompliziert. Das führt häufig zu Ineffizienz. Allen ist aber bewusst, dass es viele Verbesserungsmöglichkeiten gäbe.

Wie arbeiten Sie?

Wir funktionieren als Netzwerk, Think Tank und Informationsportal. Das Netzwerk bietet einen Ort, an dem die verschiedenen Akteure von SUVA, IV, Krankentaggeldversicherer über die grossen Arbeitgeber mit dem Arbeitgeberverband bis hin zu den Betroffenenorganisationen zusammenkommen. Im Vorstand sind die verschiedenen Träger vertreten. Das schafft die Möglichkeit, Themen der Arbeitsmarktfähigkeit auf der Systemebene informell anzusprechen. Gleichzeitig werden im Think Tank Instrumente für die Praxis entwickelt. Schliesslich bietet Compasso ein Informationsportal für Arbeitgebende, die sich zu den Themen Früherkennung und Arbeitsplatzerhalt oder berufliche (Wieder-)Eingliederung informieren wollen. Man findet bei uns die von den Fachgremien entwickelten Instrumente, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu analysieren, Führungsinstrumente sowie Hilfsmittel, um die häufig komplizierten Systemprozesse zu verstehen. Wir richten uns in erster Linie an mittelgrosse Arbeitgeber. Die ganz grossen brauchen uns nicht, sie haben ihre eigenen Fachstellen. Die ganz kleinen können unsere Tools meistens nicht so einfach integrieren, sie brauchen eine spezifischere Beratung.

Was braucht es, damit Personen mit Beeinträchtigungen ihren Arbeitsplatz behalten können?

Man denkt immer an bauliche Massnahmen, die es braucht, um angepasste Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Aber eigentlich betrifft das nur wenige Fälle. Vielmehr geht es beim Schaffen von inklusiven Arbeitsplätzen um Faktoren wie Arbeitssicherheit, eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre und darum, dass Belastungssituationen vertretbar sind. Wichtig ist auch ein soziales Arbeitsumfeld mit offener Kommunikationskultur.

Diese Faktoren sind doch für alle Arbeitnehmenden wichtig.

Genau! Arbeitgebende, die eine solche Arbeitskultur umsetzen, haben auch ein besseres Sensorium, wenn es zu Leistungsveränderungen kommt, die problematisch sein könnten. Ein Grund dafür, dass Personen aus dem Arbeitsprozess rausfallen, ist, dass man oft viel zu spät reagiert. Einerseits sind die gesundheitlichen Probleme dann schon fortgeschritten oder gar chronifiziert. Und andererseits nimmt auch das Wohlwollen der Arbeitgebenden und des Teams ab, wenn schon zu viele Schwierigkeiten entstanden sind. Wenn zum Beispiel jemand regelmässig ausfällt, weil sie Rückenschmerzen hat, muss das vom Team aufgefangen werden. Am Anfang findet man es noch in Ordnung und ist verständnisvoll. Wenn es sich häuft, wird es schwierig. Daher ist Früherkennung so wichtig.

Bilder: Daniel Desborough

Wie können Arbeitgeber frühzeitig gesundheitliche Probleme bei Mitarbeitenden erkennen?

Als Arbeitgeber und Arbeitgeberin ist man in einer einzigartigen Situation: Man verbringt so viel Zeit mit seinen Mitarbeitenden wie sonst kaum jemand. Eine Führungsperson kann sich so auch in der Rolle eines Seismographen verstehen. Wer eine Leistungsveränderung bei seinen Arbeitnehmenden wahrnimmt, muss sich wagen, das anzusprechen. Dazu sind vor allem die menschlichen Fähigkeiten der Führungspersonen gefragt.

Die Arbeitswelt ist häufig hektisch. Kann Früherkennung in diesem Kontext überhaupt gelingen?

Es lohnt sich für Arbeitgebende fast immer, sich Zeit zu nehmen und Situationen individuell zu reflektieren. Wenn sich die erwähnte Mitarbeiterin wegen Rückenschmerzen alle zwei Stunden hinlegen muss und sonst aber voll einsatzfähig ist, so ist das mancherorts vielleicht umsetzbar. Wenn Anzeichen einer Beeinträchtigung respektive Leistungsveränderung jedoch nicht bemerkt werden, bis die Person voll krankgeschrieben wird, hat niemand etwas davon und die Disruption im Team ist viel grösser. Das Ziel muss immer sein, die Arbeitsmarktfähigkeit so weit wie möglich zu erhalten.

Hat es denn im Arbeitsmarkt überhaupt Platz für Personen, die eingeschränkt leistungsfähig sind?

Der Fokus von Compasso ist ressourcenorientiert. Nur weil jemand beispielsweise weniger lang konzentriert arbeiten kann, oder langsamer ist, heisst das nicht, dass er keine qualifizierte Arbeit ausführen kann. Zu begrüssen wäre der Ausbau von Teillohnmodellen, Weiterbildungsunterstützungen und auch die flexible Handhabung von Teilrenten. Die Renten sind oft zu starr, oder passen beispielsweise nicht, wenn es phasenweise zu Ausfällen kommt. Es ist zum Beispiel möglich, dass eine Person drei Mal im Jahr ein paar Wochen wegen einer Krankheit ausfällt, man aber nicht weiss, →

zu welchem Zeitpunkt. Für solche Fälle bräuchten wir flexiblere Lösungen und mehr Wissen bei den involvierten Stellen.

Wenn es zum Ausfall kommt – sind Ihrer Erfahrung nach Arbeitgeber daran interessiert, Betroffene wiedereinzugliedern?

Sicherlich ist es abhängig von den individuellen Führungspersonen und der Kultur in der Organisation. Die grossen Arbeitgebenden – die auch unter Beobachtung der Öffentlichkeit stehen – tun dies in der Regel. Sie haben häufig eigene Diversity Manager, Case Manager oder Jobcoaches, die sich um solche Fälle kümmern. Bei mittleren und kleineren Arbeitgebenden kommt es primär auf das Selbstverständnis an: Fühlt man sich gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich? Mein Eindruck ist, dass seitens der Arbeitgebenden ein grosser Wille da ist, solche Situationen zu lösen. Aber man muss es den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einfacher machen.

Inwiefern?

Die Komplexität der aktuellen Prozesse ist für einen Arbeitgeber oder eine Arbeitgeberin nicht nachvollziehbar. In den verschiedenen Phasen bei einem Ausfall und einer Wiedereingliederung gibt es die unterschiedlichen Akteure wie SUVA, IV, Krankentaggeldversicherer, Ärzte etc. zu kontaktieren und zu koordinieren. Sie alle kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ins Spiel, funktionieren mit unterschiedlichen Zeithorizonten und nach unterschiedlichen Logiken. Das in Eigenregie zu verstehen und zu organisieren, ist für Arbeitgebende kaum möglich. Darin müssen sie zumindest begleitet werden.

Welche Unterstützung ist konkret nötig?

Am besten funktioniert es, wenn sich Arbeitgebende früh bei einer Beratungsperson melden, zum Beispiel bei ihrem Krankentaggeldversicherer oder bei der lokalen IV-Stelle. Dies auch dann, wenn vielleicht noch gar keine Diagnose vorliegt. Manche Anlaufstellen sind da sehr gut organisiert und stellen Arbeitgebenden gleich Unterstützung zur Seite. Es gibt auch private Organisationen, die Beratungen anbieten. Ein anderes Angebot ist das Ressourcenorientierte Eingliederungsprofil (REP), das Compasso entwickelt hat.

MELANIE METTLER

Melanie Mettler ist Co-Geschäftsleiterin von Compasso, einem Informationsportal für Arbeitgeber zur beruflichen Integration. Compasso fokussiert seine Tätigkeit auf den Umgang mit Personen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung, die entweder mit Anstellung (Früherkennung und Arbeitsplatzerhalt) oder ohne Anstellung ((Wieder-)Eingliederung) sind. Das Netzwerk steht unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Melanie Mettler wurde 2019 für die Grünliberale Partei in den Nationalrat gewählt. Sie lebt in der Stadt Bern.

www.compasso.ch

Das REP unterstützt Arbeitgebende und Arbeitnehmende dabei, noch verfügbare Ressourcen und die Anforderungen des Arbeitsplatzes abzustimmen.

Eine Neubesetzung der Stelle wäre wohl einfacher.

Wenn jemand ausfällt und eine neue Stelle besetzt werden muss, kostet das die Arbeitgebenden viel Geld und Ressourcen – und zwar unabhängig von der Stelle und der Qualifikation. Das kostet ungleich mehr als Massnahmen zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit. In einem Krankheitsfall kann es dauern, bis eine Diagnose feststeht, noch viel länger, bis es eine Prognose gibt und bis klar ist, was diese bedeutet. Wartet man bis dahin einfach ab, sind häufig schon grosse Lücken und Kosten entstanden, und grosse Belastungen für die übrigen Mitarbeitenden. Danach muss das Team wieder gefestigt und jemand neu eingearbeitet werden. Daher kann man den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sagen: Früherkennung und Arbeitsplatzerhalt lohnen sich finanziell und als Führungsmassnahme.

Ist das den Arbeitgebenden bewusst?

Vielerorts fehlt es da noch an Bewusstsein. Gerade Früherkennung ist in der Personaladministration und im Führungsverständnis häufig wenig angedacht. Aber für Arbeitsplatzerhalt gibt es viele Argumente: In so vielen Bereichen haben wir einen Fachkräftemangel. Es ist daher sinnvoll, auch Personen, die eingeschränkt leistungsfähig sind, weiterhin einzusetzen und somit ihr wertvolles Wissen zu erhalten. Arbeitsmarktfähigkeit ist eine Skala, kein On-off-Knopf. Es ist zudem im volkswirtschaftlichen Interesse, dass möglichst viele Menschen eine Beschäftigung und Aufgabe haben. Es darf nicht sein, dass es durch veränderte Arbeitskontexte zunehmend Menschen gibt, bei denen wir davon ausgehen, dass sie permanent nicht mehr arbeitstätig sein können. Besonders für Betroffene ist diese Annahme äusserst belastend.

Wiedereingliederung ist das eine Thema. Für die Sozialhilfe noch entscheidender sind Neuanstellungen von Menschen, die bereits aus dem Arbeitsmarkt herausgefallen sind. Da sind die Arbeitgeber zögerlicher.

Die Sozialhilfe hat natürlich die Aufgabe, sich für die Betroffenen einzusetzen.

Manchmal fehlt aber vielleicht der Wille, sich auf die Perspektive der Arbeitgebenden einzulassen. Für diese lautet die Frage: Was ist meine primäre Aufgabe? Sie haben das Interesse, eine Stelle möglichst so zu besetzen, dass die vorgesetzte Stelle zufrieden ist, dass Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich angeboten und die Löhne der Mitarbeitenden pünktlich bezahlt werden können. Man versucht Risiken zu vermeiden. Denn wenn sich rausstellt, dass eine Person die falsche Besetzung war, sind – wir haben schon darüber gesprochen – die Kosten sehr hoch. Ich kann mir vorstellen, dass es also gewisse vertrauensbildende Massnahmen braucht, damit Arbeitgebende die Chancen erkennen, die sich aus der Eingliederung einer Person mit Beeinträchtigung oder einer Lücke in der beruflichen Biografie ergeben können.

Wie können diese Massnahmen aussehen?

Ich kenne ein Beispiel aus der Praxis, da hat ein Arbeitgeber eine Frau mit psychischen Problemen angestellt. Der Prozess wurde durch einen externen Jobcoach begleitet. Dieser konnte dem Arbeitgeber versichern, dass die Frau der Stelle gewachsen ist, und die geforderte Leistung erbringen kann. Er konnte aber auch beispielsweise auf Pufferzeiten hinweisen, die in schlechten Phasen notwendig waren. Der Arbeitgeber hat durch das Vertrauen, das er dieser Begleitung entgegen brachte, in die Anstellung eingewilligt. Ich glaube, solche vertrauensvolle und verlässliche Begleitangebote könnten eine Chance sein, dass sich Arbeitgeber auf etwas einlassen, das sie nicht schon hundertfach gemacht haben.

In welchen Branchen besteht dazu Potenzial?

Grundsätzlich gibt es in allen Branchen das Potenzial, ressourcenorientierte Teilarbeitsmarktfähigkeit zu fördern. Noch einmal: Wir brauchen Menschen, die arbeiten. Die demografische Entwicklung wird diese Situation noch einmal verstärken. Die Babyboomer werden bald pensioniert sein.

Wären die Hilfsmittel, die Compasso im Bereich der Wiedereingliederung bietet, übertragbar für Neuanstellungen?

Compasso hat den spezifischen Fokus Menschen mit Beeinträchtigungen. Grundsätzlich beschäftigen wir uns aber mit den gleichen Themen, die auch bei der Eingliederung von Migranten, älteren Menschen oder Geringqualifizierten von Bedeutung sein dürften. Ich kann mir vorstellen, dass zum Beispiel das REP ein gutes Instrument sein könnte – quasi ein Beziehungsangebot. Es bietet die Möglichkeit einer gemeinsamen Analyse, ob und unter welchen Voraussetzungen jemand auf eine gewisse Stelle passt. Dabei arbeitet man nicht mit den üblichen Kriterien, sondern es geht vielmehr um ein gegenseitiges Einschätzen der Arbeitsmarktfähigkeit und ein Sicherstellen der Verlässlichkeit.

«Arbeitsmarktfähigkeit ist eine Skala, kein On-off-Knopf.»

Die Arbeitswelt verändert sich weiter: Leistungsdruck und Flexibilisierung nehmen zu, die Digitalisierung schreitet voran. Wie reagieren Arbeitgeber auf diese Veränderungen?

Zweifellos wird es viele Transformationsprozesse geben, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer fordern. Vom Arbeitnehmer werden zunehmend andere Leistungen erwartet als die, für die er ausgebildet ist. Es ist im Interesse der Arbeitgeber, trotz komplett veränderter Jobprofile bestehende Arbeitsbeziehungen zu nutzen und die Angestellten im Transformationsprozess mitzunehmen. Dafür muss er die Leute vorbereiten und in Weiterbildungen investieren. ■

Das Gespräch führte
Regine Gerber