

„Starre Profile aufbrechen“

INTERVIEW. Wie Betriebe nicht Quoten erfüllen, sondern das Potenzial von Menschen mit Behinderung nutzen, erklären Regula Dietsche und Nils Jent von der Uni St. Gallen.

personalmagazin: *Wo treten häufig Schwierigkeiten auf, wenn Arbeitgeber Menschen mit Behinderung beschäftigen?*

Regula Dietsche: Oft wird in Unternehmen unter dem Label „Handicapfriendly Workplace“ an rollstuhlgängige Toiletten, sprechende Aufzüge und PCs, personalisierten IT-Support, adäquate Ausleuchtung, Farbgebung und Akustik sowie weitere Erleichterungen gedacht. Gewiss löbliche Maßnahmen, doch neben diesen infrastrukturellen Erfordernissen handelt es sich bei der nutzenstiftenden Beschäftigung von Menschen mit Behinderung vor allem um eine Inklusionsfrage in bestehende Sozialsysteme. Notwendig sind dazu Dekonstruktionsinitiativen, um Widerstände, Vorurteile sowie Stereotype abzubauen oder aufzuweichen.

personalmagazin: *Das bedeutet konkret?*

Nils Jent: Nehmen Sie beispielsweise mich: Ich bin seit meinem 19. Lebensjahr unfallbedingt stark sprech- sowie motorisch behindert, blind und im Rollstuhl. Die Dekonstruktion des Begriffs „Behinderung“ bedeutet, dass die Ressourcen gerade in meiner Andersartigkeit gesehen werden. Oder allgemein: Die Dekonstruktion vermeidet, dass Behinderte dort eingesetzt werden, wo Nichtbehinderte besser sind. Sie ist beidseitig anzusetzen, bei Mitarbeitern ohne, aber auch bei jenen mit Behinderung. Sonst bleiben diffuse, unerklärliche Reibungsflächen. Werden Arbeitskräfte mit Behinderung angestellt, so ist es notwendig, gesamtbetrieblich die stereotypen Bilder, die Werthaltungen und

Widerstände zu prüfen sowie zu dekonstruieren. Im Gegensatz dazu zeigen Anpassungsleistungen wie überhöhte Konzentration oder Schmerzunterdrückung Nebenwirkungen bei Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die Kompensation der Behinderung auf Dauer ist also der falsche Ansatz.

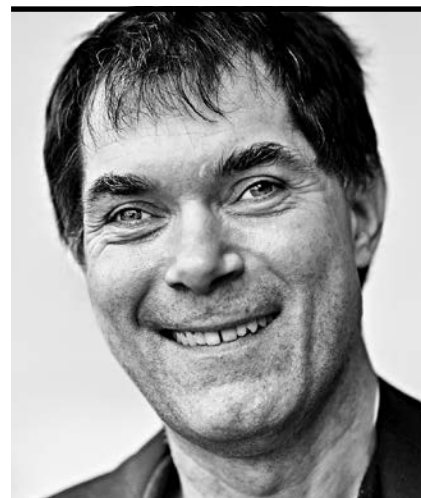
personalmagazin: *Wie werden Mitarbeiter mit Behinderung besser eingebunden?*

Jent: Der Wille zur innerbetrieblichen Inklusion von Mitarbeitern mit Behinderung ist auf oberster Führungsstufe authentisch vorzuleben und zu bekräftigen. Warum also nicht ein qualifiziertes „Board Member“ mit Behinderung wählen, das außer den Kenntnissen in einem Standardbereich auch um das komplexe Zusammenspiel der Wirkungsfelder der „Disability“ weiß?

Dietsche: Zudem ist unsere Arbeitseinstellung meist auf Beschleunigung und Effizienz ausgerichtet: „So schnell wie möglich, so gut wie nötig“. Liegt der Fokus jedoch auf dem quantitativen Wachstum sind verlangsamende Einschränkungen chancenlos. Wenn aber Effektivität und Effizienz gleich wichtig wären, also: „So gut wie möglich, so schnell wie nötig“, würde sich der Fokus auf das qualitative Wachstum verschieben. Für die Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung ist also die Verbindung beider Werthaltungen entscheidend.

personalmagazin: *Welche Rolle spielt dabei die Personalabteilung?*

Jent: Aufgabe der Personalverantwortlichen ist es, gemeinsam mit dem Ex-



DR. NILS JENT ist Co-Leiter des Diversity-Centers am Institut für Führung und Personalmanagement und der Angewandten Forschung am „Center for Disability and Integration“, beides an der Uni St. Gallen.

pertenwissen des Disability-Managers sowie dem Linienverantwortlichen, dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter mit Behinderung dessen starres Stellen- und Anforderungsprofil in anpassungsfähige Aufgabenbündel aufzubrechen. Nach dem Prinzip „Structure Follows Personality“ können Mitarbeiter mit Behinderung je nach Befähigung und Kompetenz an ihrem Leistungsoptimum wirken und sich entwickeln. Eine Behinderung ist eine Einschränkung, längst aber nicht immer über die gesamte Leistungsspanne. Und wenn doch, dann lässt sich die damit verbundene Entschleunigung zur Qualitätssicherung oder -steigerung nutzen.

personalmagazin: Welche konkreten Instrumente stehen zur Verfügung?

Jent: Die Arbeitsergebnisse lassen sich optimieren, indem Arbeitgeber mittels des von uns entwickelten Instruments „Diversity Optima“ ihre Mitarbeiter gezielt heterogen zusammenstellen. In diesen sogenannten Arbeitspartnerschaften multiplizieren sich die positiven Effekte, entlang der drei Dimensionen „Wissen“, „Rollen“ und „komparative Kompetenzen“, also den besonderen Fähigkeiten, die beispielsweise auf eine Behinderung oder Nichtbehinderung zurückzuführen sind. Die Hemmnisse, also etwa eine Behinderung, kommen so kaum noch zum Tragen.

Dietsche: Hierzu ist jedoch ein Paradigmenwechsel von der Defizitorientierung hin zur Ressourcenorientierung unerlässlich. Gerade die Kategorisierung in „Leister“ und „Minderleister“ zeigt die Notwendigkeit eines solchen Wechsels. Oder haben Sie schon einen nichtbehinderten Minderleister gesehen? Menschen mit einer Behinderung dichotom abzugrenzen von Menschen ohne Behinderung ist zumindest fragwürdig.



REGULA DIETSCHÉ ist Co-Leiterin des Diversity-Centers am Institut für Führung und Personalmanagement und der Angewandten Forschung am „Center for Disability and Integration“, beides an der Uni St. Gallen.

personalmagazin: Arbeiten Sie auch mit dem Instrument „Diversity Optima“?

Dietsche: Ja. Die Arbeitspartnerschaft von Nils und mir ist gelebte Diversity. Im Vergleich zur Gleichstellung nutzen wir die Verschiedenartigkeit. Zu Beginn sah ich auch eher die Nachteile. Mit der Zeit eröffnete sich mir aber zunehmend ein innovativer Blickwinkel und ich

profitiere von Nils. Nicht nur durch die gepriesene Sozialkompetenzerweiterung durch Behinderte. Rein fachlich erschließen sich neue Zusammenhänge, die Effizienz weicht zum Teil zugunsten einer erhöhten Effektivität, die anfänglichen Einschränkungen entpuppen sich als wahre Innovationsschmetterlinge. Den schnellen Weg zu dieser Erfahrung gibt es aber nicht. Man muss es erleben.

Jent: Daher sollten Unternehmen mehr konkrete Erfahrungen mit Menschen mit Behinderung machen und das Thema aufgreifen. Das geht ausschließlich Top Down mit einer starken Willensbekundung und Verankerung im Board.

Dietsche: Das Potenzial der nutzenstiftenden Inklusion von Behinderung und chronischer Krankheit in Arbeitsprozesse kann sich nicht entfalten, solange Behinderungen zwar ernst genommen, aber letztlich doch in den kulturellen Taburäumen des Personalmanagements beziffert, gelöst und einer sogenannten Normalität zugeführt werden. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.



Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.

www.zav.de



Bundesagentur für Arbeit

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)