

## Kommentar zur 6. IV-Revision

# «Wenn schon Bonus-Malus, dann für wirksame Diversity-Konzepte»

Zur Sanierung der Schweizerischen Invalidenversicherung müssen 16 800 Menschen mit Behinderung bis 2018 im Arbeitsmarkt Aufnahme finden. So hat es das schweizerische Parlament Ende 2010 beschlossen. Weder der Arbeitsmarkt noch die Unternehmen sind darauf vorbereitet. Deshalb ist das Lamento der Unternehmen nachvollziehbar. Innerbetriebliche Konzepte zur Teilhabe von Arbeitskräften mit Behinderung sowie die Einbindung ihrer Fähigkeiten fehlen weitgehend. Für die Rekrutierung solcher Arbeitskräfte können im Wesentlichen drei Hemmnisse ausgemacht werden:

- Ihnen wird ein zur Hälfte gefülltes Weinglas hingestellt. Was sehen Sie? Ein halbleeres Glas? Unsere Kultur ist negativistisch. Defizite werden gescannt wie die Flöhe im Hundefell. Interviewen wir einen Menschen ohne Behinderung, interessiert uns, was dieser kann. Bei einem Menschen mit Behinderung konzentrieren wir uns dagegen darauf, was dieser nicht kann.
- Wir neigen dazu, Fremdes als lästiges Problem wahrzunehmen. Dessen versuchen wir uns möglichst rasch zu entledigen. Veränderungsprozesse nehmen wir dann als Chance wahr, wenn der Prozess vermeintlich in unserer Hand liegt. Der eigene Blick in den Spiegel bedeutet allerdings ebenso, Gewohntes in Frage zu stellen und sich der Chance zu öffnen.
- Schliesslich fehlt das Wissen darüber, was jeder einzelne dieser 16 800 künftigen Arbeitsuchenden mit Behinderung tatsächlich kann. Es fehlen verlässliche, aktuelle Aussagen über die nutzbaren Fähigkeiten, wie es bei nichtbehinderten Arbeitskräften selbstverständlich ist.

Die Abweichung von der Norm ist für jeden IV-Bezüger festgehalten im sogenannten Behinderungsgrad. Dieser informiert weder über welche Funktionalität der Betroffene verfügt, noch welche «Abilities» abrufbar sind. Er gibt über eine ausgeklügelte Formel einzig die Relation zwischen dem Einkommen als Nichtbehinderter an und jenem, welches als behinderte Arbeitskraft erzielt werden kann. Der Behinderungsgrad ist also eine rein monetäre Grösse. Wahrlich nicht sehr brauchbar für das Recruiting. Oder stellen Sie jemanden aufgrund der Aussage ein: «Ich hatte mal einen Marktwert von 109 000 Franken pro Jahr»?

Damit Arbeitskräfte mit Behinderung für Unternehmen interessant werden, muss für erstere ein Arbeitsmarkt geschaffen werden. Der einzige Unterschied ist die zusätzliche Beschreibung der Funktionalität bei der jeweiligen Person. Funktioniert dieser Arbeitsmarkt, ist die Abgrenzung zum regulären Arbeitsmarkt kontrolliert aufzuheben. Das Ende 2010 in der Schweiz kontrovers diskutierte Bonus-Malus-System für «Quoten-Menschen-mit-Behinderung», ist unökonomisch und setzt falsche Anreize. Weit interessanter ist ein Bonus-Malus bezüglich der Güte von integrierten Diversity-Konzepten zur Einbindung auch von Arbeitskräften mit Behinderung und vor allem deren Fähigkeiten. Erst ein solcher fördert jene innerbetriebliche Aktivität, um möglichst schlank einen Nutzen auch mit der Einbindung von Behinderungen zu generieren. Alsdann fungiert der neu mit der Funktionalität und den «Abilities» zu verbindende IV-Grad nur noch als «Hundeflohband». Ein Mittel zum Zweck, das nach seiner Wirkungsentfaltung an Relevanz verliert.

Von Regula Dietsche und Nils Jent

Nils Jent ist promovierter Ökonom HSG. Ausbildung: Studium BWL an der Universität St. Gallen. Lehrbeauftragter Managing Diversity. Co-Leiter des IFPM-HSG Diversity Centers sowie Leiter der Applied Research des Centers for Disability and Integration (CDI-HSG)



Regula Dietsche ist lizenzierte Psychologin (lic.phil.). Sie ist Dozentin für Arbeit und Arbeitsorganisation sowie Managing Diversity und Co-Leiterin des IFPM-HSG Diversity Centers sowie Applied Research Associate des Centers for Disability and Integration (CDI-HSG) und Mutter.

# Strategien gegen den Personalmangel

von Sven Hennige, Robert Half International

Der Verlust von Know-how durch Fluktuation sowie ein hohes Arbeitspensum für die verbleibenden Mitarbeiter – der demografische Wandel stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Am einfachsten lassen sich noch kurzfristige personelle Engpässe mit Hilfe qualifizierter Interim Manager überwinden. Diese können etwa bei plötzlichen Vakanzen einspringen, bestimmte Projekte wie Restrukturierungen leiten oder spezialisiertes Wissen, das nur für einen kurzen Zeitraum benötigt wird, in ein Unternehmen einbringen. Doch sollte sich eine strategische Personaleinsatzplanung nicht nur auf den schnellen Einsatz temporärer Mitarbeiter verlassen, sondern auf einen guten Mix aus externer

und interner Belegschaft setzen. Damit gehört eine langfristige Bindung von Kompetenzträgern an das Unternehmen zu einem der wesentlichen Ziele strategischer Personalplanung. Wichtig dabei ist das Schaffen eines angenehmen Arbeitsumfeldes – eine gute Stimmung im Team ist eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, Mitarbeiter von einer Kündigung abzuhalten. Um dies zu erreichen, sollten Führungskräfte offen sein für die Meinungen ihrer Mitarbeiter, ihnen Verantwortung übertragen und ihre Vorschläge ernst nehmen. Auch Karriereperspektiven sind ein entscheidendes Kriterium für die Treue von Arbeitnehmern. Merken sie, dass ihre Leistungen wertgeschätzt werden und sehen Aufstiegs-

möglichkeiten im Unternehmen, sind sie nicht nur motivierter, sondern haben auch keinen Anlass, sich nach einem neuen Arbeitgeber umzuschauen. Darüber hinaus verbessern Mentoring-Programme und interne Beförderungen das Betriebsklima und steigern gleichzeitig die Produktivität. Ebenso empfehlenswert ist es, Unternehmenserfolge umfassend zu kommunizieren und unter Umständen auch gemeinsam im Team zu feiern. Alle diese Aspekte sind Bestandteil einer guten Personaleinsatzplanung und sollten sich in der Firmenphilosophie widerspiegeln. Lebt das Management sie dann auch tatsächlich vor, werden es die Mitarbeiter mit guten Leistungen und einer niedrigen Fluktuationsrate danken.

## 1001 Wunschkandidaten finden Sie besser mit uns



Qualifiziert, erfahren, im Handumdrehen für Sie da – Ihre drei Wünsche an Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen erfüllen Sie sich am besten mit Robert Half.

Denn wir vermitteln passende Spezialisten seit über 60 Jahren. Und unser Recruiting-Prozess Company-In macht Personalengpässe schnell zum „Es war einmal ...“.

[company-in@roberthalf.ch](mailto:company-in@roberthalf.ch)  
[www.roberthalf.ch](http://www.roberthalf.ch)

 **Robert Half**<sup>®</sup>