

Center for Disability and Integration



University of St.Gallen

Inklusion ist ein Erfolgsfaktor

Vortrag im Rahmen der Veranstaltung
«Chefsache Inklusion – Neue Wege und Konzepte
zur Fachkräftesicherung»

Prof. Dr. Stephan Böhm

Ingolstadt, 30. September 2019

Inklusion ist ein Erfolgsfaktor

Agenda

1	Inklusion als Erfolgsfaktor
2	Herausforderung und Zielsetzung der Kooperation mit der AUDI AG
3	Erkenntnisse und „Lessons Learnt“
4	Zusammenfassung und Ausblick



1. Motivation zur Arbeitsmarktinklusion

10 Vorteile für Betroffene, Gesellschaft und Unternehmen

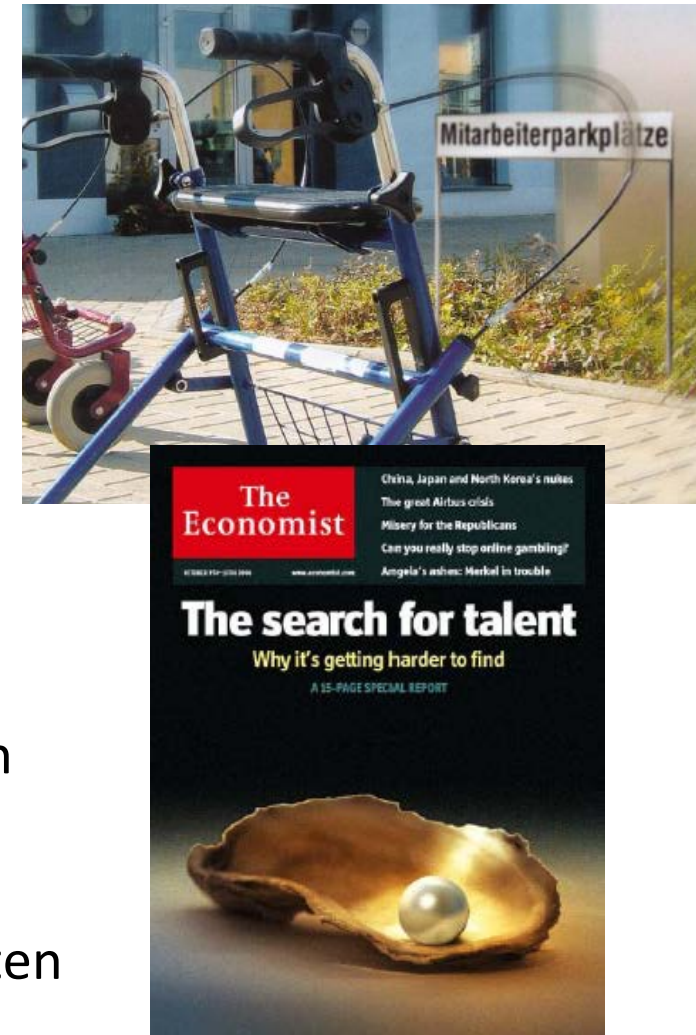
1. **Verbesserte Gesundheit** und gesteigertes **individuelles Wohlbefinden** der Betroffenen
2. **Verbesserte soziale Inklusion** und gesellschaftliche Stellung durch Teilnahme am Erwerbsleben
3. **Entlastung der sozialen Sicherungssysteme**
4. **Schaffung einer gerechteren und lebenswerteren Gesellschaft**



1. Motivation zur Arbeitsmarktinklusion

10 Vorteile für Betroffene, Gesellschaft und Unternehmen

5. **Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit einer alternden Belegschaft** im demographischen Wandel (starke Korrelation von Alter & Behinderung)
6. **Mangel an Nachwuchskräften** kann zum Teil ausgeglichen werden (ungenutztes Reservoir der Arbeitsmarktes)
7. **Besseres Kundenverständnis** (auch Kunden haben oftmals eine Behinderung)
8. **Gesteigerte Innovationskraft** von (behinderungs-)diversen Teams und Einheiten
9. **Aspekte der Corporate Social Responsibility**
10. **Erfüllung gesetzlicher Forderungen** und Quoten (z.B. in Indien, Österreich, Deutschland)



2. Herausforderung und Lösungsansatz

Forschungssetting

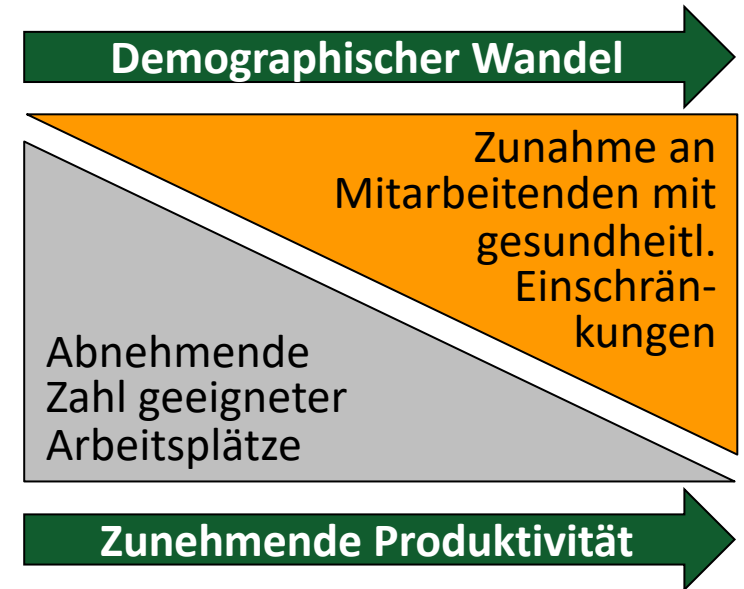
– **Forschungssetting:**

Deutscher Premium Autohersteller

- Mitarbeitende: > 90.000
- Umsatz: €60 Milliarden

– **Herausforderung:**

- Das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten begünstigt das Auftreten von gesundheitlichen Einschränkungen, welche die individuelle Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen können
- Gleichzeitige Abnahme an geeigneten Arbeitsplätzen aufgrund von Rationalisierung, Outsourcing, Automatisierung, etc.
- Negative Effekte auf die Produktionseffizienz und die Möglichkeit zur Arbeitsplatzrotation im Produktionsteam



2. Herausforderung und Lösungsansatz

Lösungsansatz

– **Lösungsansatz:**

- Implementierung eines Systems zur strukturierten Arbeitsplatzanpassung
- Fokus auf Mitarbeitendenpotenziale, Wiedererlangung von 100% Performanz

– **Nutzung eines kaskadierenden Systems:**

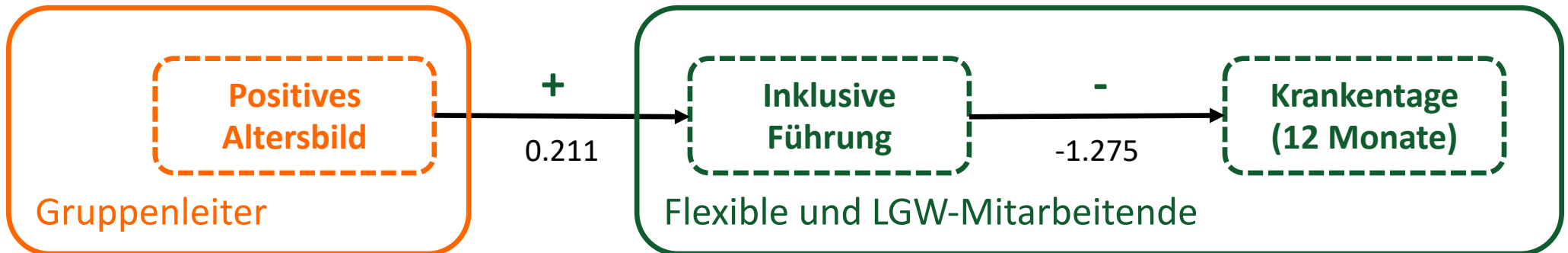
- Versuch der Reintegration und AP-Anpassung im eigenen Team
- Schrittweise Ausweitung der AP-Suche im grösseren Produktionssegment, etc.
- Nur falls kein taktgebundener AP angepasst werden kann, erfolgt der Transfer in taktentkoppelte Bereiche wie Endkontrolle, Verpackung, Reinigung, Transportservices, etc.



3. Beispielhafte Erkenntnisse des Projekts

Rolle von Führung

- Positive Altersbilder bei Gruppenleitern stehen mit inklusiver Führung und dadurch mit Krankentagen in Verbindung:



Ältere Mitarbeiter

- ... können mit der Geschwindigkeit moderner Branchen mithalten.
- ... können neue Fähigkeiten genauso schnell erlernen wie andere Mitarbeiter.
- ... arbeiten genau so effektiv wie andere Mitarbeiter in meinem Team.

Unser Gruppenleiter

- ... hört den Mitarbeitern aufmerksam zu.
- ... behandelt die Gruppenmitglieder gleich.
- ... hilft den Mitarbeitern dabei, Meinungsverschiedenheiten konstruktiv zu lösen.

N = 1'794 (Teilnehmende der ersten Befragung)

$p(\chi^2) = 0.000$; RMSEA = 0.047 (pclose = 0.932); CFI = 0.913; TLI = 0.847; SRMR = 0.015; CD = 0.797

Unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, LGW-Status und Teilgewerk

3. Beispielhafte Erkenntnisse des Projekts

Rolle des Teamklimas

**Unterschiedlichkeit
wird geschätzt**

Differenzierung
Mitarbeiter ist nicht Teil der Gemeinschaft, seine spezifischen Fähigkeiten/ Charakteristiken werden aber als wertvoll für die Gruppe erachtet

Inklusion
Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft und kann seine spezifischen Kompetenzen einbringen; Klima der Sicherheit und des wechselseitigen Lernens

**Unterschiedlichkeit
wird nicht geschätzt**

Exklusion
Mitarbeiter wird nicht als Teil der Gemeinschaft behandelt, seine Unterschiedlichkeit wird nicht geschätzt/genutzt

Assimilation
Mitarbeiter ist Teil der Gemeinschaft, wenn er/sie sich der dominanten Kultur unterwirft

**Geringe Zugehörigkeit
("Outsider-Status")**

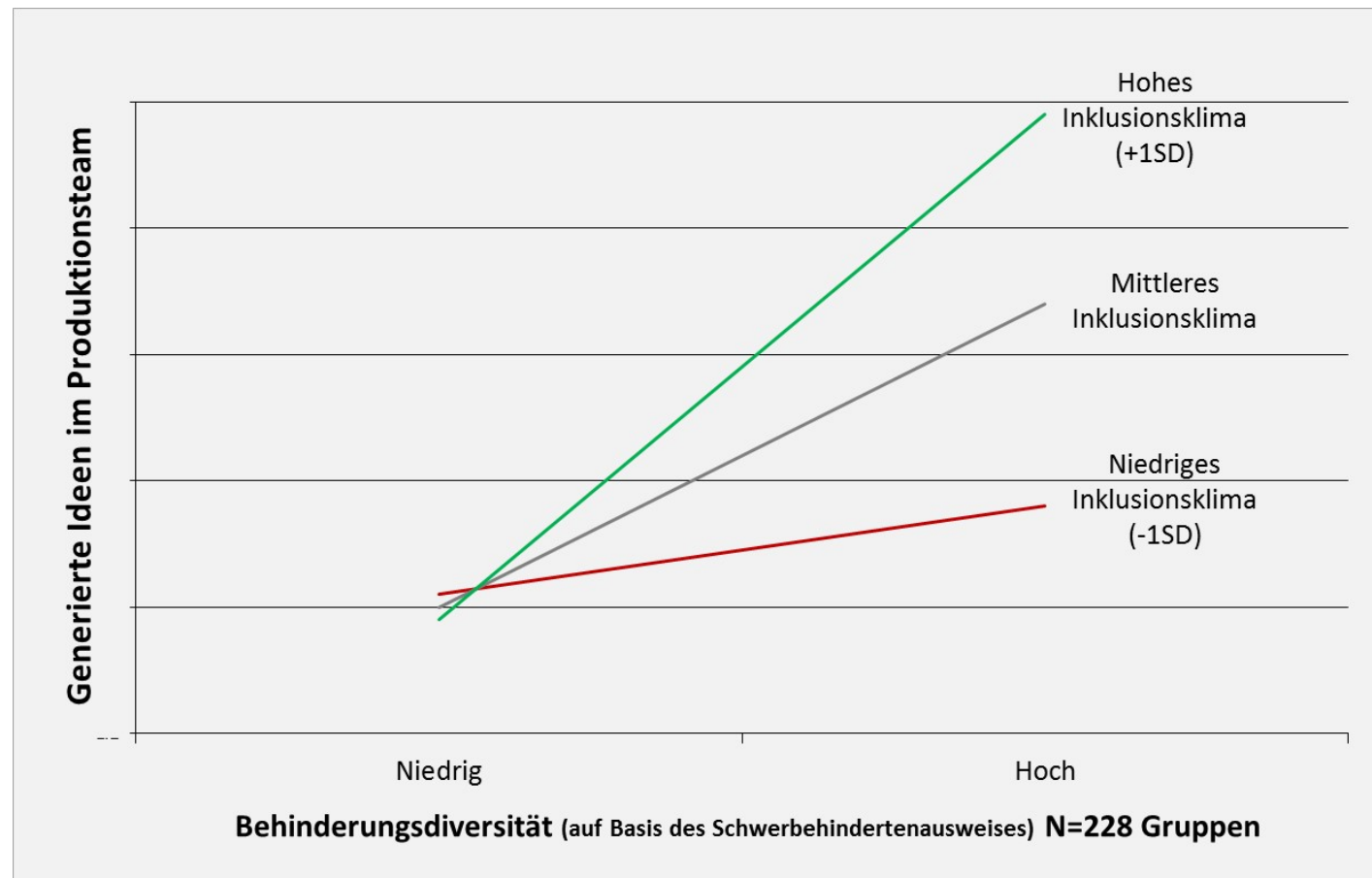
**Hohe Zugehörigkeit
("Insider-Status")**



3. Beispielhafte Erkenntnisse des Projekts

Rolle des Teamklimas

- Zusammenspiel von **Behinderungsdiversität**, **Inklusionsklima** und **Innovation** in 228 Produktionsteams:



3. Beispielhafte Erkenntnisse des Projekts

Lessons learnt

– **Erfolgsfaktoren bei AUDI:**

- **Sehr strukturierter Prozess** mit klaren Verantwortlichkeiten & KPIs
- **Unterstützung durch das eigene Team** ist essentiell, intensive Kommunikation zentral zur Schaffung von Verständnis
- **Prävention** von gesundheitlichen Einschränkungen und **zukunftsgerichtete Planung** (neue APs bei Einführung neuer Modelle)
- **Kooperation aller Stakeholder** ist notwendig (Top Management, Führungskräfte, Betroffene, HR, Ärzte, Betriebsrat, etc.)
- **Führungsverhalten** hat sehr hohe Bedeutung, **“soft factors”** für den Inklusionserfolg vermutlich wichtiger als die techn. Anpassung



4. Zusammenfassung und Ausblick

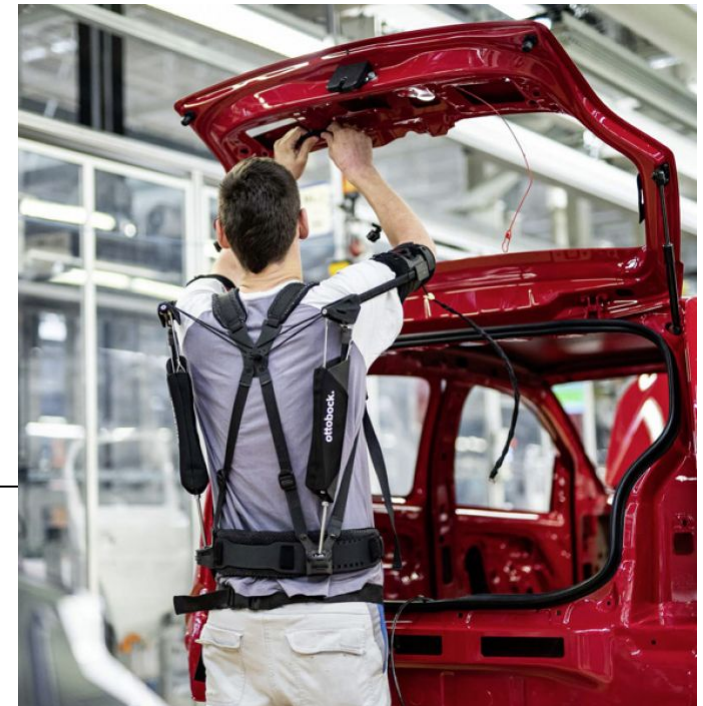
Implikationen für Mitarbeitende und Unternehmen

- Ein **aktives** und **inklusives Management** von Alters- und Behinderungsdiversität ist **wirtschaftlich notwendig**
- Ein **inklusives Klima** nutzt die **Stärken und Besonderheiten des Einzelnen** und vermittelt gleichzeitig ein **starkes Wir-Gefühl**, wodurch **Konflikte abnehmen** und die **Leistungsfähigkeit** aller **steigt**
- **Vorurteile** und **Einstellungen von Führungskräften** wirken unmittelbar auf ihr **Führungsverhalten** und indirekt auf die Zufriedenheit, Gesundheit und Performanz ihrer Mitarbeitenden
- Unternehmen sollten in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren **aktiv unterstützt** werden, z.B. durch **Führungskräfteschulungen** oder **Diversity-Trainings**
- Durch den **digitalen Wandel** wird sich das auch das Thema der Inklusion enorm verändern und weiterentwickeln

4. Zusammenfassung und Ausblick

Implikationen für Mitarbeitende und Unternehmen

- Schon heute bietet die Digitalisierung **zahlreiche Vorteile** für Menschen mit **sensorischen und körperlichen Behinderungen**
- Hierfür verantwortlich: Leistungsfähige und preiswerte mobile Endgeräte, Smart & Big Data, Always-on, intelligente Algorithmen und Machine Learning
- Schon heute z.B. Augensteuerung für Rollstühle, mittelfristig direkte Vernetzung mit Gehirn, Exoskelette für Menschen mit und ohne Behinderung, etc.
- Weniger klare Implikationen für Menschen mit kognitiven & psychischen Behinderungen (u.a. wegen weiter zunehmender Automatisierung & Verdichtung)



Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit

Team des CDI-HSG

Prof. Dr. Stephan Böhm
Direktor

Center for Disability and Integration
Universität St.Gallen (CDI-HSG)
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 St.Gallen

Tel. +41 (0)71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch
www.cdi.unisg.ch

Twitter: @StephanBoehm
LinkedIn: Stephan Boehm



Inklusion ist ein Erfolgsfaktor

Zentrale Quellen

- Baumgärtner, M. K., Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2014). Job performance of employees with disabilities: Interpersonal and intrapersonal resources matter. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
 - Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J. G., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). Job satisfaction of employees with disabilities: The role of perceived structural flexibility. *Human Resource Management*, 54(2), 323-343.
 - Böhm, S. A. (2014). Flexible Arbeitsplatzanpassungen als Voraussetzung für die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Die Rolle von Personalabteilungen, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, 83(4), 235-241.
 - Böhm, S. A. & Baumgärtner, M. K. (2016). Gesünder führen. *Harvard Business Manager*, 38(2), 6-9.
 - Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J. G. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Heidelberg: Springer.
 - Böhm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitators of positive age and disability diversity effects in the workplace. *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), 41-63.
 - Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
 - Kensbock, J. M., & Boehm, S. A. (2016). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580-1609.
-



Inklusion ist ein Erfolgsfaktor

Zentrale Quellen

- Konrad, A. M., Moore, M. E., Ng, E. S. W., Doherty, A. J., & Breward, K. (2013). Temporary work, underemployment and workplace accommodations: Relationship to well-being for workers with disabilities. *British Journal of Management*, 24, 367-382.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyere, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621.
- Shore, L. M., , Randel, A. E, Chung, B. G, Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management* , 37(4), 1262-1289.
- WHO. (2011). *World Report on Disability*. Malta: WHO.

