

«Früherkennung ist das A und O bei der Arbeitsmarktintegration»

Die Früherkennung und der Know-how-Transfer zwischen den betroffenen Institutionen sei für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Personen mit einer Mehrfachproblematik entscheidend, erläutert Dora Süssli, Koordinatorin der Interinstitutionellen Zusammenarbeit (iiz) des Kantons Zürich.



Dora Süssli stiess im Jahr 2002 nach mehrjähriger Erfahrung in der Personalberatung und -rekrutierung auf Kaderstufe zu den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, wo sie als Personalberaterin sowie auch als Kundenberaterin tätig war. Seit 2011 ist sie Koordinatorin bei der iiz-Geschäftsstelle des Kantons Zürich.

Worin besteht Ihre Arbeit als iiz-Koordinatorin?

Dora Süssli: Die Geschäftsstelle der iiz organisiert und koordiniert die Zusammenarbeit verschiedener Akteure, um Menschen mit einer Mehrfachproblematik wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Als iiz-Koordinatorin bin ich verantwortlich für die Prozessführung, die Fallsteuerung und die Qualitätssicherung. Ich bin die Ansprechperson für die Klientinnen und Klienten, die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die IV-Stelle, das Kantonale Sozialamt und das Berufsinformationszentrum (biz). Bei der Erkennung von iiz-Fällen unterstütze ich die iiz-Spezialisten der Institutionen mittels Fallbesprechungen und entscheide über die Auswahl der Dienstleistungen, welche auch eine Situationsklärung beinhaltet. Falls notwendig organisiere ich einen runden Tisch, zu welchem ich den Klienten und alle relevanten Akteure im Fall einlade. Gemeinsam erarbeiten wir dann einen verbindlichen Integrationsplan. Während der Umsetzung beobachte ich den Verlauf und organisiere, falls nötig, weitere Gespräche. Damit die fallbeteiligten Akteure über die nötigen Informationen verfügen, stelle ich sicher, dass diese auf unserer datengeschützten Plattform vorhanden sind. Dies setzt selbstverständlich das Einverständnis des Klienten voraus.

Die iiz bringt sehr unterschiedliche Institutionen an einen Tisch. Diese zu koordinieren, kann bestimmt auch schwerfällig sein.

Die verschiedenen Institutionen zu koordinieren, ist zum Teil eine grosse Aufgabe. Sie funktionieren verschieden, unterliegen anderen Gesetzen und arbeiten mit unterschiedlichen Abläufen. Gemeinsam eine Lösung zu finden, ist spannend, aber auch eine Herausforderung. Es ist meiner Meinung nach aber der einzige Weg, der für die Arbeitsintegration zielführend ist.

Welche Aspekte sind entscheidend für eine erfolgreiche Fallbearbeitung?

Das A und O ist die Früherkennung. Je näher ein Mensch noch am Arbeitsmarkt ist, desto eher gelingt die Wiedereingliederung. Wir haben in den letzten Jahren stark am Thema gearbeitet und die Situation hat sich kontinuierlich verbessert. Gewisse Institutionen sind heute sehr sensibilisiert, bei anderen besteht noch Potenzial. Wenn Fälle zu spät angemeldet werden, verspielt man viele Chancen. Für eine Integrationsplanung muss der Klient über eine (Teil-)Arbeitsfähigkeit verfügen oder eine solche muss in Sicht sein. Wichtig ist, dass der gesundheitliche Zustand der zu integrierenden Person die Mitarbeit an den erarbeiteten Massnahmen zulässt. Ansonsten ist es der falsche Zeitpunkt. Es gibt gelegentlich Situationen, bei welchen beispielsweise aufgrund des Gesundheitszustands die Entwicklung im Arbeitsintegrationsprozess anders verläuft als geplant und der ursprünglich vereinbarte Plan nicht durchgeführt werden kann. Dies erfordert dann eine erneute Prüfung der Situation und der Integrationsmöglichkeiten.

Entscheidend für die Arbeitsmarktintegration ist auch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Pflegt die iiz ein eigenes Arbeitgeber-Netzwerk?

Die Kontakte zu Arbeitgebern ist Sache der Institutionen. Es ist sicher schwieriger, einen Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen als eine gesunde Person zu integrieren. Das RAV sowie auch die IV-Stelle haben Arbeitgeberkontakte und gehen mit den bestehenden Problematiken aber sensibel um.

Die Beteiligung der Gemeinden an der iiz ist freiwillig. Wie gelangen Sie an die über 150 Gemeinden im Kanton?

Die Gemeinden stehen teilweise in Kontakt mit den RAV, der IV-Stelle, dem biz und sind mit dem Kantonalen Sozialamt vernetzt. Die vielen personellen Wechsel in den Gemeinden führen aber dazu, dass das Wissen zur iiz und die Kontakte immer wieder wegfallen. Mit den RAV haben wir institutionalisierte Treffen. Das bringt viel fürs Verständnis und den Know-how-Transfer. Bei über 150 Gemeinden ist es anspruchsvoll, das Wissen zu erhalten.

Die Umsetzung der iiz ist Sache der Kantone. Entsprechend ist die Ausgestaltung sehr heterogen. Wo steht hier der Kanton Zürich?

Die iiz ist ein Bundesauftrag, der in jedem Kanton anders umgesetzt wird. Der Kanton Zürich hat in der Umsetzung klare Strukturen eingeführt. Es existiert eine schweizweite Plattform, die den Austausch zwischen den Kantonen fördern könnte. Aber die darauf vorhandenen Informationen sind leider nicht immer aktuell, was sehr schade ist.

«Der gesundheitliche Zustand ist massgebend»

Gertrud Winkler legt die Vorteile der iiz aus Gemeindeperspektive dar und erklärt, wann auch die iiz bei der Arbeitsmarktintegration an ihre Grenzen stösst.

Welches sind aus der Perspektive einer Gemeinde die Vorteile der iiz?

Gertrud Winkler: Unsere Aufgabe ist es, die Ausgliederung eines Klienten aus dem Erwerbs- und Gesellschaftsleben zu verhindern. Ohne die iiz ist der Weg einfach viel länger. Man telefoniert ständig mit verschiedenen Institutionen und kann den Überblick verlieren. Wenn jemand wie die iiz den Lead übernimmt, ist das Vorgehen koordinierter und zielführender. Natürlich liegt das Durchführen der Massnahmen aus unserem Bereich weiterhin in unseren Händen. Aber die Tatsache, dass Spezialisten von allen beteiligten Institutionen gemeinsam an einem Tisch nach Lösungsansätzen suchen, hilft, dass man die Massnahmen nicht unkoordiniert ausarbeitet und das Know-how zu einem Dossier an einem Ort gesammelt wird. Es gibt uns und dem Klienten die Sicherheit, dass man den kürzesten Weg zum Ziel wählt.

Das Engagement der Gemeinden im Rahmen der iiz ist sehr unterschiedlich. Es wäre wünschenswert, die Zusammenarbeit auf mehr Gemeinden auszuweiten. Wie haben Sie von der iiz erfahren?

Ich war früher Gemeinderätin in Henggart und zuständig für das Ressort Soziales. Das RAV hat uns an eine Informationsveranstaltung zum Thema iiz eingeladen und wir haben dann begonnen, mit der iiz zusammenzuarbeiten. Als ich nach Rickenbach kam, habe ich mich dafür eingesetzt, dass die Fälle, bei denen es sinnvoll erschien, bei der iiz angemeldet wurden.

Wann ist die Integration in den Arbeitsmarkt trotz iiz nicht möglich?

Das ist der Fall, wenn das Krankheitsbild dies nicht zulässt. Der gesundheitliche Zustand ist massgebend. Beispielsweise wenn jemand in eine Institution muss, die einen geschützten Rahmen bietet, ist zumindest der Zeitpunkt für eine Integration nicht geeignet. Wenn sich die Person festigt, kann man sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder anmelden. Natürlich kann es auch Fälle geben, in denen ein Klient aus irgendwelchen Gründen nicht kooperieren will. Grundsätzlich sollte die Integration auf Freiwilligkeit beruhen. Wenn wir aber trotz ablehnender Haltung des Klienten Integrationsmassnahmen als sinnvoll erachten, haben wir als Sozialbehörde theoretisch die Möglichkeit, Sanktionen zu ergreifen, um Anreize für eine Kooperation zu schaffen.

Alicia Portenier, *Fachstelle Volkswirtschaft*

Interinstitutionelle Zusammenarbeit im Kanton Zürich

Das explizite Ziel der iiz ist es, Personen mit einer Mehrfachproblematik und bestehendem Arbeitsmarktpotenzial durch koordinierte Massnahmen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Die iiz im Kanton Zürich wird seit 2005 als Netzwerk organisiert. Seit 2011 regelt ein Regierungsratsbeschluss die Umsetzung in gesamtkantonalen Strukturen. Im iiz-Netzwerk koordinieren das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), das Kantonale Sozialamt (KSA), das Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB) und die Sozialversicherungsanstalt (SVA) ihre Leistungen. Die Sozialdienste der Gemeinden sowie weitere Institutionen, wie beispielsweise die Organe der Unfall- oder Krankentaggeldversicherung, werden fallweise beigezogen.



Gertrud Winkler war von 2005 bis 2014 Gemeinderätin in Henggart und für das Ressort Soziales zuständig. Seit 2015 ist sie Sachbearbeiterin Soziales in der Gemeinde Rickenbach ZH.

Gute Arbeitsmarktchancen trotz schwieriger Lebenslage

Wenn verschiedene gesundheitliche und soziale Probleme das Leben einer Person gleichzeitig erschweren, kann dies ihre Arbeitsmarktfähigkeit stark beeinträchtigen. Um diese Menschen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, braucht es häufig ein koordiniertes Zusammenspiel verschiedener Akteure aus den Bereichen der sozialen Sicherung, der Bildung und der Arbeitsmarktintegration. Diese Koordination wird durch die Interinstitutionelle Zusammenarbeit im Kanton Zürich erfolgreich sichergestellt.



Dr. Yvonne Wechsler, Psychologin, leitet die Geschäftsstelle iiz Kanton Zürich seit Januar 2016. Sie arbeitet seit 20 Jahren in der Arbeitsintegration, Prävention und Gesundheitsforschung. In leitender Funktion war sie sowohl in KMU wie Grossunternehmen tätig und engagierte sich für Gesundheits- und Case-Management, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung. Die Frage, wie Menschen ihr Potenzial entfalten können und sie sowohl gesund wie leistungsfähig bleiben, treibt sie stets an. Die Psychologin berät sowohl Stellensuchende als auch Unternehmen, wie Arbeitsintegration trotz und mit komplexen Situationen gelingen kann.

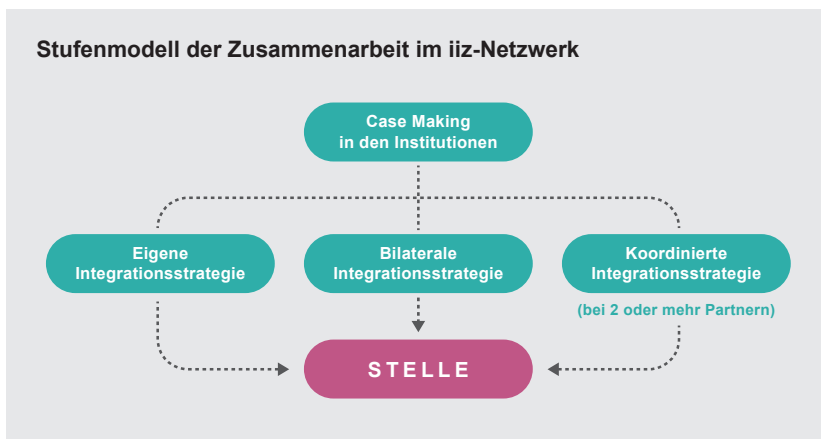
Die iiz klärt jedes Jahr mehrere Hundert Fälle ab. Bei weniger als 1% der Stellensuchenden findet eine Fallkoordination statt.

Das Leben spielt nicht immer nach Plan. So ging es Peter M.*, als seine Ehe in die Brüche ging und sich die Scheidung hinzog. Er wohnte in engen Verhältnissen, um Kosten zu sparen, das Verhältnis zu seinen Kindern war angespannt, und er hinterfragte zunehmend seine bisherigen Lebensprioritäten. Die Scheidung hatte seinen Freundeskreis stark verringert und aus Enttäuschung über das Geschehen zog er sich selbst immer mehr zurück. Er wurde häufig von depressiven Verstimmungen heimgesucht, die zu vermehrten Absenzen von der Arbeit führten. Zusammen mit seiner weniger flexiblen Haltung führte das schliesslich zu einer Entlassung. Als er arbeitslos wurde, verschlechterte sich sein Zustand. Er konnte nicht mehr schlafen, bewegte sich kaum noch und nahm immer häufiger Schlaf- und Schmerzmittel. Heftige Rückenschmerzen kamen hinzu, und ein noch grösserer sozialer Rückzug folgte.

Viele Arbeitnehmende erleben im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit solche Lebensphasen, in denen sich berufliche, familiäre, gesundheitliche, soziale und finanzielle Belastungen häufen. Meist wissen die Arbeitgebenden lange nichts davon, da dieses Thema häufig schambehaftet ist und sich die Betroffenen auch selber das Ausmass der Belastung nicht eingestehen. Das zeigen deren Berichte. Die persönlichen Belastungen können zu vermehrten Absenzen und einer geringeren Arbeitsleistung führen und damit auch zu einem erhöhten Risiko, arbeitslos zu werden. So zeigen diverse Studien bei Arbeitgebenden (z.B. «Schwierige Mitarbeiter» des Bundesamts für Sozialversicherungen), dass Mitarbeitende mit Mehrfachbelastungen im Arbeitsumfeld oft als «schwierig» gelten und meist ein beruflicher Ausgliederungsprozess stattfindet. Bei einem Stellenverlust verschärft sich die Situation. Damit kommen mehr Akteure ins Spiel: Versicherungen, Ärzte, Beratende, Anwälte u.a. Bei Peter M. sind anfänglich nur die Personalberaterin des Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV) und der Scheidungsanwalt involviert. Es folgt der Rückenspezialist, und mit der Zeit wird ein Psychiater hinzugezogen. Die Ärzte schätzen, dass eine Anmeldung bei der IV sinnvoll wäre, um Hilfe bei der Integration zu erhalten und Peter M. finanziell zu stützen, damit er nicht zum Sozialamt gehen muss. Peter M. versucht, sich trotz allem auf die Arbeitssuche zu konzentrieren, hat aber die Zügel seines Lebens etwas aus der Hand verloren. Die verschiedenen Personen und Institutionen der sozialen Sicherung haben unterschiedliche Strategien, um für das Wohl einer Person wie Peter M. zu sorgen. Werden diese Strategien nicht rechtzeitig koordiniert, ist Peter M. nicht nur arbeitslos, sondern er droht auch ausgesteuert zu werden und dem Arbeitsmarkt lange fernzubleiben.

Die Interinstitutionelle Zusammenarbeit (iiz) hat zum Ziel, in einem Fall wie jenem von Peter M. alle beteiligten Personen und Institutionen an einen Tisch zu bringen, um frühestmöglich eine kohärente Zusammenarbeit aufzugleisen und Perspektiven zu schaffen. Es ist sehr wichtig, arbeitslose Personen trotz komplexer Problemlagen baldmöglichst wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Einerseits werden so wertvolle Arbeitskräfte für die Wirtschaft zur Verfügung gestellt. Andererseits ist die Überwindung solcher Lebenskrisen häufig einfacher und schneller mit einer Arbeitsstelle möglich, als wenn eine Person arbeitslos und allenfalls ausgesteuert ist. Damit werden die privaten und öffentlichen Kosten verringert.

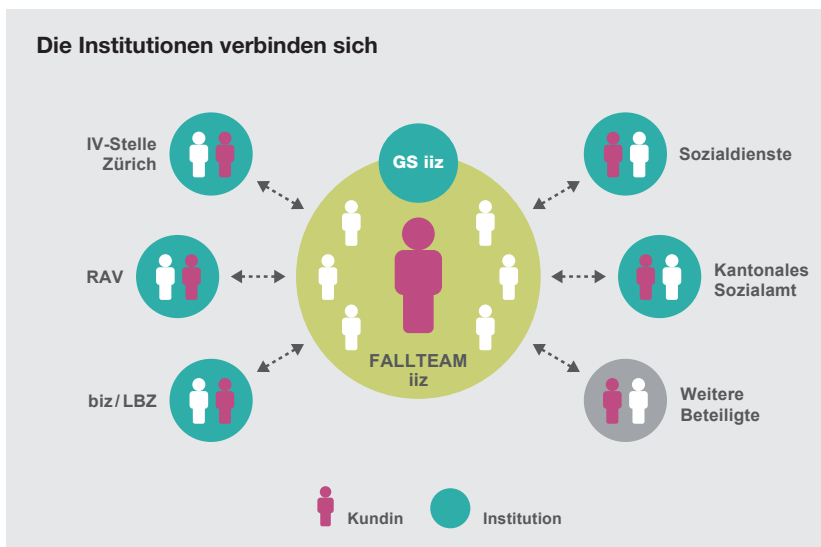
* fiktives Fallbeispiel



«Es hätte ohne die iiz viel länger gedauert, bis ich auf einen hoffnungsvollen Weg mit Zukunftsperspektiven gekommen wäre.»

«Die iiz hat mir in einer schwierigen Lebenslage realisierbare Möglichkeiten aufgezeigt.»

«Dank der iiz bin ich heute mitten in einer Ausbildung zur Kosmetikerin und sehr dankbar für diese Chance.»



«Heute stehe ich vor dem Lehrabschluss. Der Weg dahin wäre ohne die iiz viel schwieriger und länger gewesen.»

Gemeinsame Investition in die Arbeitsintegration

Die RAV im Kanton Zürich gehen davon aus, dass 10% der Stellensuchenden von einer Mehrfachproblematik betroffen sind, wie Peter M. Da sich der Komplexitätsgrad der Problematik von Fall zu Fall unterscheidet, ist ein Stufenmodell sinnvoll. In vielen Fällen sind bilaterale Zusammenarbeitsformen zielführend, z.B. zwischen RAV und Invalidenversicherung (IV) bzw. Sozialhilfe, um die stellensuchende Person effizient und wirksam zu beraten. Bereits hier kann ein Koordinationsbedarf bestehen, insbesondere wenn neben den Partnerinstitutionen weitere Akteure beteiligt sind. Bei komplexeren Problemstellungen – und bei erhöhtem Koordinationsbedarf – kommt die iiz als ergänzende Dienstleistung zum Zug. Die RAV spielen eine wichtige Rolle in der frühzeitigen Erkennung, und auch die IV-Stelle, die Gemeinden und die Berufsberatungen melden Fälle für eine iiz-Koordination an (sog. Case Making).

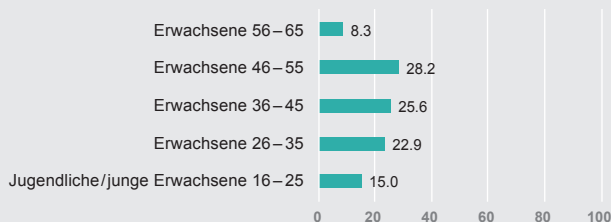
In der iiz-Arbeit werden die Sichtweisen und Instrumente für die Integration in den ersten Arbeitsmarkt vereint. Als Erstes erfolgt eine integrale Situationsklärung, die gegenüber einem Alleingang weitere Ideen oder adäquatere Massnahmen verspricht. Die Hälfte der Fälle kann bereits nach der Klärungsphase abgeschlossen werden: Aufgrund der geklärten Situation kann die Integration durch einzelne Akteure weiter begleitet werden, oder es zeigt sich, dass eine Integration (noch) nicht realistisch umsetzbar ist. Wenn eine kurz- bis mittelfristige Integrationschance (binnen eines Jahres bis zu zwei Jahren) besteht und eine weitere Koordination notwendig ist, werden «am runden Tisch» verbindliche Ziele und Massnahmen formuliert, in einem Integrationsplan festgehalten und umgesetzt. Falls vorgängig Probleme in anderen Lebensbereichen stärker bearbeitet werden müssen, kann ein vorbereitender Handlungsplan das Mittel der Wahl sein. Die Arbeitgeber sind die entscheidenden Partner aller an der iiz beteiligten Institutionen. Ohne Einbezug, Austausch und Kooperation mit der Wirtschaft ist das Ziel der Arbeitsmarktintegration nicht zu erreichen.

10% der Stellensuchenden weisen gemäss RAV eine Mehrfachproblematik auf.

Die Hälfte der Personen mit einem Integrationsplan bei der iiz kehrt erfolgreich in den Arbeitsmarkt zurück.

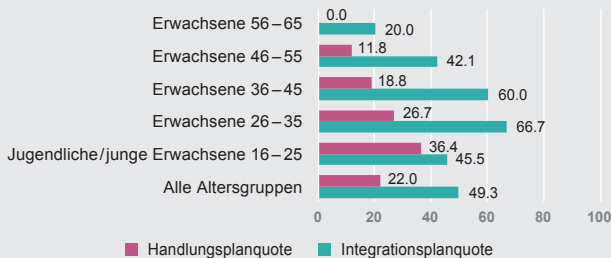
Fallabschlüsse 2016

Daten: iiz, Anteile nach Alterskategorien in Prozenten



Integrationsquoten 2016

Daten: iiz, Stand bei Abschluss der iiz-Begleitung nach Alter



Jede Integration zählt

Im iiz-Netzwerk werden jedes Jahr gemäss Stufenmodell einige Hundert Fälle vorabgeklärt, um die geeignete Wiedereingliederungsstrategie mit den betroffenen Stellensuchenden zu entwickeln. Bei weniger als 1% der Stellensuchenden findet eine Fallkoordination zwischen allen relevanten Akteuren statt. Insgesamt werden pro Jahr um die 280 neue iiz-Fälle aufgenommen, mit analogen Fallabschlusszahlen (Mehrjahreswerte 2011 bis 2016).

Die Kostenersparnis in der Langfristperspektive ist in jedem Fall erheblich, wenn durch den kurz- bis mittelfristig verstärkten Ressourceneinsatz für Beratung und Vermittlung dieser Stellensuchenden eine Aussteuerung, Invalidisierung bzw. ein Sozialhilfebezug verhindert werden kann.

Wer ist betroffen?

Im iiz-Netzwerk wurden im Jahr 2016 insgesamt 468 Personen aktiv unterstützt. Die Geschlechterverteilung (57.7% Männer, 42.3% Frauen) entspricht jener der Arbeitslosen. Es werden Stellensuchende im erwerbsfähigen Alter begleitet, wobei im Jahr 2016 die Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen bei Fallabschluss mit 28.2% am stärksten vertreten war, gefolgt von den 36- bis 45-Jährigen und den 26- bis 35-Jährigen (siehe linke Grafik).

Bei den Jungen ist es besonders wichtig, die sozialen und beruflichen Integrationshürden aktiv anzugehen, da die Folgekosten einer verpassten Integration in diesem Fall besonders hoch sind. Das iiz-Netzwerk hat im Jahr 2016 bei ihnen einen Schwerpunkt gesetzt und ihren Anteil bei den Neuanmeldungen von 15% auf 20% erhöht. Beobachtungen aus der Praxis zeigen, dass eine Mehrfachproblematik bei jungen Menschen vermehrt aufscheint und ein Bedarf an koordiniertem Vorgehen besteht. Die Ausrichtung der 7. IVG-Revision belegt diese Feststellung: Während die Quote der Neurentenbezüger bei den Erwachsenen sank, blieb diese Quote der 18- bis 24-Jährigen stabil hoch und liegt seit 2011 über jener der 25- bis 65-Jährigen. Es ist davon auszugehen, dass viele dieser jungen Menschen die wichtigen Übergänge trotz Invaliditätsrisiko erfolgreich meistern können, sofern sie frühzeitige und koordinierte Unterstützung finden.

Die Stellensuchenden in iiz-Begleitung stammen grundsätzlich aus allen Branchen und Funktionen. Aktuell werden vor allem Fach- und Hilfskräfte begleitet, hingegen etwas weniger Personen mit tertiärer Ausbildung und bisherigen Kaderfunktionen. Die Gründe für diesen geringeren Anteil der Hochqualifizierten sind noch unklar.

Wiedereingliederungsquote von rund 50% belegt Integrationserfolg der iiz

Für den Beispielfall Peter M. stehen die Chancen gut, dass die iiz ihm helfen kann, wieder auf die Beine zu kommen: Rund 50% der Personen, die mit einem Integrationsplan begleitet wurden, kehren direkt bei Abschluss der iiz-Begleitung wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurück und treten in 57% eine Stelle und in 25% eine Teilstelle an (Mehrjahreswerte 2011 bis 2016). Die iiz nutzt auch den Weg über Bildung, um die Arbeitsmarktfähigkeit der Betroffenen zu fördern. So treten die restlichen 18% eine erstmalige berufliche Ausbildung oder Umschulung an. Ausserdem kann jede fünfte Person, die mit einem Handlungsplan begleitet wird, ihren Reintegrationsprozess bereits ebenso erfolgreich abschliessen. Die rechte Grafik zeigt die detaillierten Integrationsquoten aus dem Jahr 2016.

Die optimale Abstimmung der verschiedenen Sicherungs- und Integrationssysteme im Rahmen der iiz hat sich bewährt. Nicht die einzelnen Institutionen, sondern der betroffene Mensch wie Peter M. steht im Mittelpunkt. Die Wiedereingliederungsquote von 50% zeigt den bisherigen Erfolg der iiz.

Bei jungen Personen sind die Folgekosten einer verpassten Integration besonders hoch.

Weitere Informationen:
www.iiz.zh.ch

Niklas Baer et al. (2011):
«Schwierige Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche»,
Bundesamt für Sozialversicherungen
BSV, Bericht Nr. 1/2011.

Dr. Yvonne Wechsler, Leiterin iiz Kanton Zürich