

# BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen  
Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV)*

## **Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden**

*Forschungsbericht Nr. 1/16*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
**Bundesamt für Sozialversicherungen BSV**  
**Office fédéral des assurances sociales OFAS**

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

**Autoren/Autorinnen:** Geisen, Thomas; Baumgartner, Edgar; Ochsenbein, Guy; Duchêne-Lacroix, Cédric; Widmer, Lea; Amez-Droz, Pascal; Baur, Roland  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0) 62 957 20 57  
E-mail: [thomas.geisen@fhnw.ch](mailto:thomas.geisen@fhnw.ch)  
Internet: [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

**Auskünfte:** Martin Wicki  
Mathematik, Analysen, Statistik und Standards  
Bundesamt für Sozialversicherungen  
Effingerstrasse 20  
CH-3003 Bern  
Tel. +41 (0) 58 462 90 02  
E-mail: [martin.wicki@bsv.admin.ch](mailto:martin.wicki@bsv.admin.ch)

**ISSN:** 1663-4659 (eBericht)  
1663-4640 (Druckversion)

**Copyright:** Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern  
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

**Vertrieb:** BBL, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern  
[www.bundespublikationen.admin.ch](http://www.bundespublikationen.admin.ch)

**Bestellnummer:** 318.010.1/16d

# Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden

Thomas Geisen  
Edgar Baumgartner  
Guy Ochsenbein  
Cédric Duchêne-Lacroix  
Lea Widmer  
Pascal Amez-Droz  
Roland Baur

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten  
E-Mail: [thomas.geisen@fhnw.ch](mailto:thomas.geisen@fhnw.ch)  
E-Mail: [edgar.baumgartner@fhnw.ch](mailto:edgar.baumgartner@fhnw.ch)

Olten, 1. Februar 2016



## **Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen**

Die Invalidenversicherung wurde im Zuge der 5. IVG-Revision vom Parlament auf den Grundsatz „Eingliederung vor Rente“ ausgerichtet. Bei der Eingliederung von Personen mit einer gesundheitsbedingten Leistungseinschränkung in den ersten Arbeitsmarkt spielen die Arbeitgebenden eine zentrale Rolle. Seit der 5. IVG-Revision bauen die IV-Stellen deshalb verstärkt Arbeitgebernetzwerke auf. Mit den Revisionen 5 und 6a wurden neue Eingliederungsinstrumente eingeführt (u. a. Früherfassung, Frühintervention, Einarbeitungszuschuss, Arbeitsversuch) und parallel die Sensibilisierung und Information von Arbeitgebenden verstärkt. Diese Instrumente sollten sowohl der fallbezogenen als auch der fallunabhängigen Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes förderlich sein.

Bislang fehlte es allerdings an systematischem Wissen über Kooperationsformen und Qualität der Zusammenarbeit. Die vorliegende Studie fasst die Resultate aus den vielfältigen Projekten auf gesamtschweizerischer, kantonaler und regionaler Ebene zusammen und befragt Arbeitgebende wie auch Verantwortliche der IV-Stellen zu diesen Themen. Sie zeigt zum einen, dass die IV-Stellen die Zusammenarbeitsstrategien mit den Arbeitgebenden sehr unterschiedlich gestalten. Zum anderen verdeutlicht die Analyse der gegenseitigen Erwartungen, dass sowohl die IV-Stellen als auch die Arbeitgebenden, die bereits einmal Kontakt zu IV-Stellen hatten, die Zusammenarbeit positiv bewerten und dass trotz sehr unterschiedlicher Praxis der IV-Stellen eine ähnlich hohe Zufriedenheit beider Akteurgruppen resultiert. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist, dass die Form der Zusammenarbeit in den jeweiligen kantonspezifischen kulturellen, geographischen und wirtschaftlichen Kontext passt. Als weitere Erfolgsfaktoren erwähnt die Studie das Zusammenspiel von fachlicher Kompetenz und persönlichem Bezug der Kontaktpersonen, von Beratung und effektiv angebotenen sonstigen Leistungen sowie das Zusammenspiel der Arbeitgebenden mit externen Akteuren.

Die vorliegende Studie schliesst nicht nur Wissenslücken, sondern legt mit der Beschreibung von drei Kooperationstypen auch eine Grundlage, um die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Künftig wird es darum gehen, auf den bis anhin geschaffenen Strukturen und Formen der Zusammenarbeit aufzubauen und die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse zu nutzen und weiterzuentwickeln, um optimale Eingliederungsergebnisse zu erzielen. Eine wichtige Herausforderung wird sein, Vorgehensweisen für spezifische Zielgruppen, insbesondere für Mitarbeitende mit psychischen Beeinträchtigungen und Jugendliche, zu optimieren. Dabei sollen, wie die Studie empfiehlt, die relevanten Kontextfaktoren berücksichtigt und in der Weiterentwicklung kreativ angegangen werden.

Stefan Ritler, Vizedirektor

Leiter Geschäftsfeld Invalidenversicherung



## **Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales**

Dans le cadre de la 5<sup>e</sup> révision de l'AI, le Parlement a donné pour orientation à l'assurance-invalidité le principe « la réadaptation prime la rente ». Depuis lors, les offices AI développent davantage leurs réseaux d'employeurs, car ces derniers jouent un rôle central pour l'insertion dans le marché primaire du travail des personnes atteintes dans leur santé. Les 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> révisions de l'AI ont introduit de nouveaux instruments de réadaptation (notamment la détection et l'intervention précoces, l'allocation d'initiation au travail et le placement à l'essai). En parallèle, le travail d'information et de sensibilisation des employeurs a été renforcé. Ces instruments devaient faciliter la collaboration entre les offices AI et les entreprises du marché primaire du travail, à la fois en présence de situations de réadaptation qu'en l'absence de cas concrets.

Il manquait cependant à ce jour de connaissances systématiques sur la qualité de cette collaboration et sur les formes de coopération. La présente étude synthétise les résultats des nombreux projets menés au niveau national, cantonal ou régional et les complète avec une enquête auprès des offices AI et des employeurs ayant déjà eu des contacts avec eux. Elle montre, d'une part, que les stratégies de coopération avec les employeurs diffèrent beaucoup d'un office AI à l'autre. D'autre part, l'analyse des attentes réciproques met en évidence que les offices AI tout comme les employeurs évaluent positivement cette collaboration, indépendamment des pratiques des offices AI. La diversité des stratégies des offices AI apparaît donc adaptée aux contextes culturels, géographiques et économiques propres aux cantons ce qui constitue l'un des principaux facteurs de succès pour la collaboration. Parmi les autres facteurs favorables, l'étude mentionne la présence conjointe chez les spécialistes des offices AI de compétences techniques et personnelles, la complémentarité entre le conseil et les autres prestations de l'assurance, et les rapports de collaboration entretenus parallèlement avec les employeurs et les autres acteurs pertinents par les offices AI.

La présente étude ne comble pas seulement des lacunes de connaissances ; en décrivant trois types de coopération, elle offre aussi des bases pour évaluer et développer la collaboration entre offices AI et employeurs.

A l'avenir, il importe de s'appuyer sur les structures existantes et les formes de coopération établies, de tirer parti des expériences faites et des résultats obtenus, et de les développer afin que la réadaptation produise les meilleurs résultats possibles. Un enjeu de taille consistera à optimiser la manière de procéder pour des groupes cibles spécifiques, notamment les collaborateurs atteints dans leur santé psychique ainsi que les jeunes. Il faudra prendre ici en compte, comme l'étude le recommande, les facteurs contextuels pertinents et se montrer créatifs dans le développement des approches.

Stefan Ritler, vice-directeur

Responsable du domaine Assurance-invalidité





## **Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali**

Con la 5ª revisione AI il Parlamento ha impostato l'assicurazione invalidità secondo il principio «priorità dell'integrazione sulla rendita». I datori di lavoro svolgono un ruolo fondamentale per l'integrazione nel mercato del lavoro primario delle persone con un danno alla salute. Dall'entrata in vigore della revisione summenzionata, gli uffici AI stanno quindi creando sempre più reti di contatto con i datori di lavoro. Con la 5ª revisione e la revisione AI 6a sono stati introdotti nuovi strumenti d'integrazione (tra cui il rilevamento tempestivo, l'intervento tempestivo, l'assegno per il periodo di introduzione e il lavoro a titolo di prova) e, parallelamente, è stata potenziata l'attività di sensibilizzazione e informazione dei datori di lavoro. In tal modo s'intendeva promuovere la collaborazione tra gli uffici AI e le imprese del mercato del lavoro primario, sia in presenza di casi concreti d'integrazione che indipendentemente da essi.

Finora, tuttavia, mancavano conoscenze sistematiche sulla qualità della collaborazione e sulle forme della cooperazione. Il presente studio sintetizza i risultati dei diversi progetti svolti a livello nazionale, cantonale e regionale nonché le opinioni degli uffici AI e dei datori di lavoro che hanno già avuto contatti con essi. Se da un lato emerge che gli uffici AI impostano le proprie strategie di cooperazione con i datori di lavoro in modo molto eterogeneo, dall'altro l'analisi delle reciproche aspettative mostra che, a prescindere dalle diverse strategie attuate, sia gli uffici AI sia i datori di lavoro valutano positivamente la collaborazione. Le diverse strategie degli uffici AI appaiono dunque adeguate alle peculiarità dei contesti culturali, geografici ed economici dei singoli Cantoni, il che si rivela essere uno dei principali fattori di successo della collaborazione. Tra gli altri fattori favorevoli, lo studio menziona la presenza di competenze tecniche e personali tra gli specialisti degli uffici AI, la complementarietà tra la consulenza e le altre prestazioni offerte dall'assicurazione e l'intrattenimento parallelo della collaborazione con i datori di lavoro e con gli altri attori pertinenti da parte degli uffici AI.

Oltre a colmare lacune conoscitive, definendo una tipologia di tre modelli di cooperazione, il presente studio fornisce anche una base per verificare e sviluppare ulteriormente la collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro.

In futuro occorrerà ampliare le strutture e le forme di collaborazione create nonché sfruttare e sviluppare ulteriormente le esperienze e le conoscenze acquisite, al fine di raggiungere risultati ottimali nell'ambito dell'integrazione. Una sfida importante sarà quella di riuscire a migliorare il modo di procedere con gruppi target specifici, in particolare i dipendenti affetti da problemi psichici e i giovani. In questo contesto, lo studio raccomanda di tenere conto dei fattori contestuali rilevanti e di esaminarli nel quadro dell'ulteriore sviluppo con spirito di apertura.

Stefan Ritler, vicedirettore

Capo dell'Ambito Assicurazione invalidità



## **Foreword by the Federal Social Insurance Office**

As part of the 5th Revision of the Invalidity Insurance Act (IVG), parliament recalibrated the invalidity insurance system, gearing it more to integration rather than the payment of pensions (priority of integration over pensions). Employers have a key role to play in integrating people with health impairments into the primary employment market. That is why the invalidity insurance (IV) offices have been strengthening their networks with employers since the 5th IVG Revision came into force. IVG Revisions 5 and 6a introduced new integration tools (including early identification, early intervention, onboarding subsidies, trial work phases) and, at the same time, focused on raising employer's awareness of the issue and providing them with more information. The new tools should serve to enhance both case-related and case-independent collaboration between the IV offices and employers.

To date, however, there has been an absence of systematic information on the forms of collaboration between the two sides and the quality of that collaboration. The present study brings together the findings of a large number of projects carried out at national, cantonal and regional level and surveys the opinions of employers and IV officers on these issues. The study reveals that the IV offices pursue quite diverse collaboration strategies with employers. Further, an analysis of mutual expectations underscores that the IV offices, as well as those employers who have at one time had contact with them, have positive impressions of their collaboration and that both groups have similarly high satisfaction levels despite the diverse approaches taken by the individual IV offices. One of the most important success factors is the way in which the forms of collaboration are adapted to suit the specific cultural, geographical and economic conditions in each canton. Other success factors mentioned by the study are the interplay of specialist expertise and personal involvement of the contact persons, between the consultation provided and the benefits and services actually offered, as well as employers' interaction with third parties.

The present study not only closes a number of gaps in our knowledge; by describing three basic types of cooperation, it also provides a basis for monitoring and enhancing collaboration between IV offices and employers.

The issue in future will be to build on the structures and forms of collaboration already in place and to make use of, and develop, the experience and insights gained so as to achieve optimum integration outcomes. A key challenge will be to optimize the approaches taken to specific target groups, in particular to employees with psychological impairments and to adolescents. As the study recommends, the parties involved need to take account of the relevant contextual factors and adopt a creative approach to these going forward.

Stefan Ritler, Vice-Director

Head of Invalidity Insurance Domain



## Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	I
	Abbildungsverzeichnis	III
	Tabellenverzeichnis	III
	Zusammenfassung	V
	Résumé	XV
	Riassunto	XXIII
	Summary	XXXI
1.	Einleitung	1
2.	Forschungsstand zur Kooperation mit Arbeitgebenden	9
2.1	Ergebnisse zur Zusammenarbeit in den BSV-Forschungsberichten	9
2.2	Umsetzung und Evaluation von Pilotprojekten zur Zusammenarbeit	10
2.3	Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für die Zusammenarbeit	12
2.4	Zusammenfassung	13
3.	Organisationsentwicklung und Kooperationsinstrumente	15
3.1	Organisationsinterne Strukturen und Massnahmen	15
3.1.1	Entwicklung von Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepten	16
3.1.2	Arbeitgeberkampagne als Instrument der Rahmensetzung	18
3.1.3	Organigramm als Indikator ressourcenorientierter Steuerung	19
3.1.4	Jahresberichte als Instrument der Rechenschaftslegung	19
3.1.5	BSV-Berichtssysteme als Instrument der Aktivitätssteuerung	20
3.2	Kommunikations- und Arbeitsinstrumente	21
3.2.1	Netzwerke als Arbeitsinstrumente	22
3.2.2	Webseiten als Kommunikationsinstrument	22
3.2.3	Arbeitgebenden-Datenbanken als Arbeitsinstrument	23
3.3	Zusammenfassung	23
4.	Kontakt- und Kooperationsformentypologie	25
4.1	Kooperation in interorganisationalen Kontexten	25
4.1.1	Anforderungen an Kooperation und Kooperationsformen	26
4.1.2	Unterscheidung von Kooperation, Koordination und Vernetzung	28
4.1.3	Zusammenfassung	29
4.2	Vorgehen bei der Bildung von Idealtypen	29
4.3	Kontakt- und Kooperationsformentypologie	30
4.3.1	Beschreibung der Idealtypen	30
4.3.2	Übersicht Kontakt- und Kooperationsformentypologie	33
4.4	Zusammenfassung	35

5.	Praxis und Perspektiven der Kooperation	37
5.1	Organisationale Aspekte der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen	38
5.2	Kontaktentstehung	41
5.3	Kontaktaufrechterhaltung	46
5.4	Merkmale und Voraussetzungen der Kontaktqualität	49
5.5	Erfolge und Wirkungen	51
5.5.1	Erfolgsfaktoren	51
5.5.2	Wirkmechanismen	55
5.6	Zusammenfassung	56
6.	Kontextfaktoren in der Zusammenarbeit	59
7.	Perspektive der Arbeitgebenden auf die Zusammenarbeit	67
7.1	Kontaktentstehung, Kontaktaufrechterhaltung und Erfolgsfaktoren	67
7.1.1	Kontaktentstehung - Formen und Zufriedenheit	67
7.1.2	Kontaktaufrechterhaltung - Unterstützungsangebote und Zufriedenheit	69
7.1.3	Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit und der beruflichen Eingliederung	75
7.2	Analyse nach Merkmalen der Arbeitgebenden	80
7.2.1	Unterschiede nach Sprachregion	80
7.2.2	Unterschiede nach Typen	83
7.2.3	Unterschiede nach Grösse der Betriebe	84
7.3	Zusammenfassung	86
8.	Fazit und Schlussfolgerungen	89
8.1	Strukturen und Instrumente	89
8.2	Kontakt und Kooperationsformen	91
8.3	Erfolgsfaktoren und Hindernisse	92
8.4	Empfehlungen für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden	93
	Literaturliste	95
	Anhang	99
a.	Tabellen	99
b.	Leitfaden Fokusgruppendifkussion	107
c.	Transkriptionsregeln	110
d.	BSV-Forschungsberichte	112
e.	Fragebögen Online-Befragung	115

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Realistic evaluation Zyklus .....	4
Abbildung 2:	Zuordnung der IV-Stellen zu den Idealtypen.....	35
Abbildung 3:	Bedeutung von Kontextfaktoren für die Typen der Zusammenarbeit .....	63
Abbildung 4:	Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit.....	65

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Branchenangaben zu den befragten Arbeitgebenden .....	6
Tabelle 2:	Grundhaltungen der IV-Stellen in der Zusammenarbeit.....	17
Tabelle 3:	Handlungsleitende Prinzipien der IV-Stellen in der Zusammenarbeit .....	18
Tabelle 4:	Aktivitäten der IV-Stellen im Rahmen der Arbeitgebendenkampagne.....	19
Tabelle 5:	Übersicht Kontakt- und Kooperationsformentypologie .....	34
Tabelle 6:	Wichtigkeit von Formen der Kontaktaufnahme .....	42
Tabelle 7:	Differenzierung der Kontakt- und Kooperationsformentypen.....	57
Tabelle 8:	Kanäle, wie auf Leistungen der IV aufmerksam geworden.....	68
Tabelle 9:	Kontaktentstehung: Kontaktherstellung in der Regel .....	69
Tabelle 10:	Einschätzung der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen .....	70
Tabelle 11:	Wichtigkeit von Leistungsangeboten .....	72
Tabelle 12:	Kontaufrechterhaltung: erfüllte Erwartungen.....	73
Tabelle 13:	Zufriedenheit mit Angeboten und Leistungen der IV-Stelle .....	74
Tabelle 14:	Aussagen zur Zusammenarbeit.....	75
Tabelle 15:	Bedeutung von Unterstützungen durch verschiedene Organisationen ....	76
Tabelle 16:	Bedeutung der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle für die berufliche Eingliederung .....	77
Tabelle 17:	Bedeutung unterstützungsbezogener Faktoren für die berufliche Eingliederung .....	78
Tabelle 18:	Strategische Ausrichtung der Arbeitgebenden in Bezug auf die berufliche Eingliederung .....	79
Tabelle 19:	Bedeutung von verschiedenen (Kontext-)Faktoren für die berufliche Eingliederung .....	80
Tabelle 20:	Kanäle, wie Arbeitgebende auf Leistungen der IV aufmerksam geworden sind.....	81

Tabelle 21:	Regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle über Fragen zur beruflichen Eingliederung .....	82
Tabelle 22:	Zufriedenheit mit Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit .....	83
Tabelle 23:	Regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle .....	85
Tabelle 24:	Bedeutung der Unterstützungen durch betriebsinterne Dienste .....	86
Tabelle 25:	Anzahl Einträge in Arbeitgeberdatenbanken, nach IV-Stelle .....	99
Tabelle 26:	Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Angaben in der Datenbank..	100
Tabelle 27:	Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Ausbildungen und Erfahrungen .....	101
Tabelle 28:	Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Kompetenzen und Kenntnissen .....	102
Tabelle 29:	Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Leistungsangeboten in Zusammenarbeit mit AG.....	103
Tabelle 30:	Kontaktentstehung: Häufigkeit von Anliegen der AG bei Kontaktaufnahme.....	104
Tabelle 31:	Kontaktentstehung: spezialisierte Mitarbeitende für fallunabhängige Kontakte vorhanden.....	104
Tabelle 32:	Kontaktentstehung: Zielvorgaben für fallunabhängige Kontakte .....	105
Tabelle 33:	Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Anliegen bei Zusammenarbeit mit AG .....	105
Tabelle 34:	Kontaktaufrechterhaltung: Wie weit gelingt es Erwartungen der AG zu erfüllen .....	106



## Zusammenfassung

Der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden wird heute sowohl von den IV-Stellen als auch von den Arbeitgebenden eine grosse Bedeutung beigemessen. In der vorliegenden Studie, in der IV-Stellen und Arbeitgebende befragt wurden, die mit den IV-Stellen zusammenarbeiten, wird diese Zusammenarbeit von beiden Seiten grundsätzlich positiv bewertet. Bislang fehlte es allerdings an systematischem Wissen über die Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Es lagen kaum Kenntnisse darüber vor, welche Strategien die verschiedenen IV-Stellen in der Zusammenarbeit verfolgen, welche Kontaktmittel eingesetzt werden, welche Formen der Kooperation entstanden sind und welche Erfolge und Wirkungen durch die Kooperation erzielt werden. Dies gilt ebenso für die Perspektive der Arbeitgebenden: Es lagen keine systematischen Erkenntnisse darüber vor, wie sie die Kooperation mit den IV-Stellen wahrnehmen, welche Formen der Zusammenarbeit für sie von Bedeutung sind, wie sie Erfolg und Wirkung der Zusammenarbeit beurteilen und wo sie noch Verbesserungspotentiale in der Kooperation sehen. Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag, diese Wissenslücken zu schliessen. Zugleich wird damit eine Grundlage gelegt, um die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Denn das verstärkte Engagement der IV-Stellen in diesem Bereich zeigt, dass der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden eine grössere Bedeutung beigemessen wird. Diese Einschätzung wird auch von Arbeitgebenden geteilt, die vielfach eine verbesserte Kommunikation und Kooperation mit den IV-Stellen einfordern.

In der vorliegenden Studie steht die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden im Mittelpunkt. Kooperation als intendierte Zusammenarbeit stellt hohe Anforderungen an die kooperierenden Institutionen und Organisationen. Als Formen der Kooperation können informieren, abstimmen und zusammenwirken unterschieden werden. Kooperation entsteht immer dort, wo Beteiligte sich über ihre jeweiligen Interessen und über ihr Handeln verständigen. Grundvoraussetzung für alle Kooperation ist eine gemeinsame Überzeugung und eine Notwendigkeit zum Kooperieren. Im Hinblick auf gemeinsame Ziele wird durch Kooperation versucht, eine Abstimmung zwischen den Beteiligten zu erreichen, um Handlungsabläufe zu optimieren oder die Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz zu verbessern. Kooperation als Haltung ist an persönliche und strukturelle Voraussetzungen geknüpft. Zu den persönlichen Voraussetzungen gehören Vertrauen und Empathie. Strukturelle Voraussetzungen von Kooperation umfassen Organisationen - in denen sich Kooperation vollzieht -, eine auf Kooperation ausgerichtete Unternehmenskultur, Führung und Formen der Arbeitsgestaltung. Das Gelingen von Kooperation in Organisationen bedarf der Zielabstimmung, des Informationsaustauschs und wechselseitiger Kommunikation im Rahmen einer längeren Zeitperspektive in der die Form der Kooperation erprobt wird und sich Vertrauen entwickeln kann. Wichtige Dimensionen von Kooperation sind insbesondere die strategische Kooperation und die empathische Kooperation.

Die vorliegende Studie geht von der Bedeutung, die der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden beigemessen wird, und der Vielfalt und Komplexität der verschiedenen Kooperationsformen aus und untersucht folgende Fragestellungen:

- Welche aktuellen Strukturen und Instrumente dienen dem Aufbau und der Pflege sowohl der fallabhängigen als auch der fallunabhängigen Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden mit unterschiedlichen strukturellen und kontextuellen Bedingungen?
- Was sind die unterschiedlichen Kontakt- und Kooperationsformen und wie werden diese konkret umgesetzt und von Arbeitgebenden und IV-Stellen wahrgenommen?
- Welche Erfolgsfaktoren für eine eingliederungswirksame Zusammenarbeit wie auch Hindernisse in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden können im fallabhängigen und fallunabhängigen Kontakt identifiziert werden?

Im Vordergrund stand die Beschreibung der unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, die in den verschiedenen IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden entstanden sind. Es sollte untersucht werden, welche Ziele in der Zusammenarbeit verfolgt werden, inwieweit diese erreicht werden und welches die Erfolgsbedingungen sind. Dabei wurde sowohl die Perspektive der IV-Stellen als auch diejenige der Arbeitgebenden untersucht. Ausgehend von einer Darstellung des Forschungsstandes wurden Dokumentationen der IV-Stellen und ausgewählte Daten aus den Berichtssystemen zu den IV-Stellen analysiert. Auf dieser Grundlage wurde eine Kontakt- und Kooperationsformtypologie entwickelt. Diese wurde anhand empirischer Erhebungen bei den IV-Stellen und den Arbeitgebenden überprüft und ausdifferenziert.

### **Organisation und Struktur der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen**

Die Auswertung vorhandener Daten und Berichte zu den IV-Stellen zeigt, dass auf Seiten der IV-Stellen seit in Kraft treten der 5. IVG-Revision die Anstrengungen verstärkt wurden, um die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden zu verbessern. Hierzu wurden vor allem organisationsinterne Entwicklungen und Massnahmen angestoßen und umgesetzt. Eine wichtige Grundlage für die Organisationsentwicklung bildeten die von den IV-Stellen erstellten Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepte. Eine Analyse dieser Konzepte zeigt, dass ihnen spezifische Orientierungen zu Grunde liegen. Diese können im Hinblick auf ihren Fokus auf externe Bedarfe, Potentialorientierung und Zielorientierung, und auf interne Bedarfe der IV-Stellen, Legalorientierung und Orientierung an IV-Stellen-Unternehmenskultur, unterschieden werden. Als handlungsleitende Prinzipien für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden konnten persönliche Kommunikation, unmittelbare Kontaktaufnahme, feste Ansprechperson, Priorisierung von Arbeitgebendenanfragen, Beschäftigung von Eingliederungsfachpersonen mit Erfahrung in der Privatwirtschaft und das Ausarbeiten von Kommunikationsmassnahmen identifiziert werden. Ein wichtiges Instrument zur Rahmung der Zusammenarbeit wurde mit der "Arbeitgeberkampagne 2012-14" geschaffen. Diese wurde vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) initiiert und die IV-Stellen konnten hierüber finanzielle Mittel für die Entwicklung und Einführung von arbeitgebendenbezogenen Massnahmen beantragen. Dabei wurde eine Vielzahl von Aktivitäten zur Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden durchgeführt. In der vorliegenden Studie wurde die Bedeutung des Organigramms als Indikator ressourcenorientierter Steuerung, der Jahresberichte als Instrumente der Rechenschaftslegung und des BSV-Berichtssystems als Instrument der Aktivitätssteuerung herausgearbeitet. Insgesamt hat sich dabei gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden bei den IV-Stellen auf unterschiedliche Weise im Rahmen der internen Strukturierung und Rechenschaftslegung abgebildet ist. Anhand der entwickelten Kommunikations- und Arbeitsinstrumente lässt sich aufzeigen, dass eine umfassende Informations- und

Kommunikationsinfrastruktur von den IV-Stellen aufgebaut bzw. ausgebaut wurde, um Anknüpfungspunkte zur Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden zu schaffen. Hierzu gehören die Etablierung von Netzwerken und Arbeitgebenden-Datenbanken als Arbeitsinstrumente und von Webseiten als Kommunikationsinstrumente. Insgesamt zeigt sich, dass die organisationalen Strukturen und Abläufe der IV-Stellen inzwischen verstärkt auf eine Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden hin ausgerichtet sind und dass vermehrt auch Arbeits- und Kommunikationsinstrumente zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden zu intensivieren. Anwendung und Nutzen der verschiedenen Instrumente sind allerdings davon abhängig, welche Strategien die IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden verfolgen.

### **Kontakt- und Kooperationsformentypologie**

Die Kontakt- und Kooperationsformentypologie zeigt, dass für die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden unterschiedliche Orientierungen handlungsleitend sein können. In der Studie wurden Idealtypen herausgearbeitet. Idealtypen sind nicht wertend gemeint, sondern sie haben einen beschreibenden Charakter. Auf der Grundlage einer Daten- und Dokumentenanalyse wurden drei Idealtypen identifiziert: innovationsorientierte Kooperation (Typ A), koordinationsorientierte Kooperation (Typ B), und anforderungsorientierte Kooperation (Typ C). Die Typen repräsentieren keine strukturell aufeinander aufbauenden Stufen von Kooperationsformen, vielmehr liegen ihnen unterschiedliche Handlungs- und Orientierungsmuster zu Grunde und es werden im Rahmen der Kooperation typenbezogen unterschiedliche Strategien und Ziele verfolgt. Diese sind abhängig von der Intensität der angestrebten Kooperation:

- Bei Typ A geht es um das Zusammenwirken in der Angebotsentwicklung, die durch eine Strategie des pro-aktiven Mobilisierens erreicht werden soll. Im Zuge einer innovationsorientierten Kooperation identifizieren IV-Mitarbeitende und Arbeitgebende konkrete, unternehmensbezogene Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus ist die pro-aktive Suche nach Lösungen für gesundheitliche Herausforderungen im Unternehmen, beispielsweise im Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen von Mitarbeitenden.
- Prozessbezogen handeln ist die Strategie von Typ B, welcher Abstimmen in der Leistungskoordination als Ziel verfolgt. Im Zuge einer koordinationsorientierten Kooperation überprüfen IV-Mitarbeitende gemeinsam mit Arbeitgebenden bestehende Abläufe und Prozesse im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus ist die prozessbezogene Optimierung der Leistungserbringung der IV-Stellen für Arbeitgebende, sowie die bedarfsbezogene Einführung neuer Abläufe.
- Im Rahmen der Strategie des reaktiven Bearbeitens, geht es schliesslich Typ C darum, über mögliche Leistungen zu informieren. Im Zuge einer anforderungsorientierten Kooperation werden Anliegen und Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung bearbeitet. Im Fokus ist die leistungsbezogene Umsetzung der Anliegen von Arbeitgebenden.

### **Praxis und Perspektiven der Kooperation aus Sicht der IV-Stellen**

Die Untersuchung von Praxis und Perspektiven der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden hat gezeigt, dass die IV-Stellen der Kooperation mit Arbeitgebenden eine zentrale Bedeutung beimessen. Dabei geht es sowohl um den Erhalt von Arbeitsplätzen, insbesondere im Rahmen von Früherfassung und Frühintervention, als auch um die (Wieder-)Eingliederung

von versicherten Personen. Dabei ist deutlich geworden, dass organisationale Aspekte der IV-Stellen für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden von Bedeutung sind, etwa die regionale Ausrichtung der IV-Stellen oder die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit vor Ort. Mit der Analyse der Praxis von Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung wurde die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden im engeren Sinne analysiert.

### *Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung*

Für die Kontaktentstehung konnten unter anderem die fallunabhängige Akquise sowie Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen als Ausgangspunkte für die Kontaktaufnahme identifiziert werden. Je nach Praxis verbinden sich mit diesen Ausgangspunkten unterschiedliche strategische Herangehensweisen, etwa wenn es darum geht, am Bedarf der IV-Stellen orientierte Angebote zu schaffen oder wenn es Ziel ist, am Bedarf von Arbeitgebenden orientierte Angebote und Nachfrage zu entwickeln. Die Praxis der Kontaktaufrechterhaltung ist dadurch gekennzeichnet, dass vielfältige Mittel zum Einsatz kommen und dass Kontakthäufigkeit, Erreichbarkeit, Vorgaben, Instrumente und Herausforderungen zentrale Merkmale dieser Praxis der IV-Stellen sind. Regelmäßige persönliche Kontakte, das Sicherstellen der Erreichbarkeit, die informelle Pflege von Arbeitgebendenkontakten und die Dokumentation von Kontaktverläufen mit Arbeitgebenden sind dabei wichtige Handlungsstrategien für die IV-Mitarbeitenden. Für die Kontaktaufrechterhaltung mit Arbeitgebenden ist jedoch nicht allein die Kontakthäufigkeit entscheidend, sondern vielmehr ist die Kontaktqualität wichtig. Funktional-organisationale Merkmale wie Transparenz, Zielorientierung, Kontinuität und Entscheidungsfähigkeit sind dabei ebenso von Bedeutung wie Vertrauen, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Empathie als ethisch-moralische Merkmale. Als Voraussetzungen hierfür konnten die Bereitschaft der Arbeitgebenden, die Nützlichkeit gemeinsamer Kontakte, Wissen der IV-Stellen über den Betrieb, das Interesse an Unternehmen und die Dauer der Zusammenarbeit identifiziert werden. Die Kontaktqualität ist für Erfolg und Wirkung der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden von besonderer Bedeutung. Es hat sich gezeigt, dass verschiedene Faktoren die Kontaktqualität beeinflussen. So sind etwa bereits über Organisationsstruktur und interne Koordination der IV-Stellen Zuständigkeiten und Kompetenzen von IV-Mitarbeitenden für bestimmte Tätigkeiten und Arbeitgebende festgelegt, die sich auf die Kontaktqualität auswirken können. Auch der Qualifikation und Motivation der IV-Mitarbeitenden wird von Seiten der IV-Stellen eine Schlüsselstellung für die Kontaktqualität beigemessen. Einen besonderen Einfluss auf die Kontaktqualität haben die positive oder negative Evaluation und der Nutzen der Aktivitäten der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Dies gilt ebenso für die Kommunikation und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Auf der Grundlage dieser Faktoren konnten die Verbesserung von Kooperation und Koordination in den IV-Stellen, das Festlegen der Ziele der Kooperation und das Überprüfen der Zielerreichung sowie das Schaffen von Transparenz und Commitment als Erfolgsstrategien in der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden identifiziert werden. Darüber hinaus zeigten sich folgende Wirkmechanismen in der Zusammenarbeit: das Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug (1), das Zusammenspiel von Beratung und Leistungen (2), sowie das Zusammenspiel von IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren (3). Eine positive Wirkung wird dann erreicht, wenn das Zusammenspiel der jeweiligen Faktoren gut gelingt, falls dies nicht der Fall ist, wirkt sich dies negativ auf die Kooperation aus.

### *Bedeutung von Kontextfaktoren und Perspektiven der Kooperation*

Die vorliegende Studie zeigt, dass unterschiedliche Kontextfaktoren die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden beeinflussen. Dabei handelt es sich einerseits um die Organisation von IV-Stelle und Unternehmen selbst als organisationale Kontexte, die mit ihrer inneren Strukturiertheit auf die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden einwirken. Darüber hinaus konnten als weitere Kontextfaktoren die gesetzliche Rahmung, die einerseits Handlungen ermöglicht, sie zugleich aber auch begrenzt, und regionale Faktoren identifiziert werden. Organisationale Kontexte von kooperierenden Akteuren sind zumindest potentiell Veränderungen zugänglich, beispielsweise im Hinblick auf Teambildung, die Organisation von Zuständigkeiten oder die Bildung neuer Zuschnitte von Aufgabenbereichen. Zum Beispiel können Eingliederungsberatende sowohl für die Eingliederung zuständig sein als auch für die Arbeitsvermittlung. Regionale Kontexte und die gesetzliche Rahmung sind hingegen kaum von den kooperierenden Akteuren beeinflussbar. Dies gilt ebenso für gesellschaftliche Faktoren und für Faktoren bezogen auf die versicherten Personen, etwa das gehäufte Auftreten von psychischen Erkrankungen. Für die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden bedeutet dies jedoch, dass sie sich aktuellen Anforderungen stellen und neue Konzepte und Lösungsmöglichkeiten entwickeln müssen. Grundsätzlich eröffnen sich hier für sie zwei Strategien des Umgangs mit der Problematik: Sie können 1) kontextbezogene Angebote zur Zusammenarbeit entwickeln, und 2) fallbezogen und lösungsorientiert zusammenarbeiten. Die Bearbeitung und Mitberücksichtigung von relevanten Kontextfaktoren in der Kooperation ist jedoch vielfach abhängig von der Intensität der Kooperation, da nicht auf bestehende Lösungen zurückgegriffen werden kann, sondern neue gefunden werden müssen. Im Rahmen einer punktuellen Kooperation ist dies kaum möglich, hier geht es vielmehr darum, vorhandenes Wissen und Expertise möglichst optimal einsetzen zu können. Demgegenüber eröffnet eine kontinuierliche und dauerhafte Kooperation neue Handlungsmöglichkeiten. Denn erst durch die zeitliche Verdichtung der Kooperationsbeziehungen im regelmäßigen Austausch können weitergehende Ziele im Rahmen der Kooperation gemeinsam entwickelt, bearbeitet und umgesetzt werden. Weiterführende Ziele gehen über eine gute Fallbearbeitung oder die Lösung aktueller gesundheitlicher Probleme mit Mitarbeitenden hinaus und sind auf soziale Innovation in der (Wieder-)Eingliederung ausgerichtet, bei der vor allem Beratung und Entwicklung im Vordergrund stehen. Letztlich geht es dabei immer auch um Fragen von Kompetenzaufbau und Kompetenzentwicklung bei IV-Stellen und Unternehmen in der (Wieder-)Eingliederung. Dauerhafte Kooperationsbeziehungen zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden sind daher immer auch Felder in denen nach neuen, verbesserten Lösungen gesucht wird, um aktuelle Herausforderungen zu bearbeiten. Gelingt dies, dann profitieren von diesem Kompetenzzuwachs nicht nur die an der Kooperation beteiligten Akteure, denen soziale Innovation gelungen ist, vielmehr kann insbesondere die IV-Stelle das so gewonnene Wissen nutzen und in andere Kooperationszusammenhänge transferieren. Insgesamt hat sich in der Studie gezeigt, dass sich die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden in einem komplexen Spannungsfeld von unterschiedlichen Herausforderungen und Akteuren bewegt. Für die Gestaltung von Eingliederungsprozessen bedeutet dies, dass relevante Kontextfaktoren identifiziert werden und in der Gestaltung von Eingliederungsprozessen ausreichend Berücksichtigung finden sollten. So ist es beispielsweise in einem internationalen Wirtschaftsumfeld von grosser Bedeutung, dass IV-Mitarbeitende über entsprechende sprachliche Qualifikationen verfügen, z.B. wenn Englisch die Unternehmenssprache ist. Auch eine hohe personale Kontinuität

trägt in einem solchen Umfeld dazu bei, dass IV-Mitarbeitende die für die erfolgreiche Gestaltung von Eingliederungsprozessen relevanten internen Strukturen, Prozesse und Kulturen von internationalen Unternehmen besser kennen lernen, da sich diese von denjenigen nationaler Unternehmen zum Teil stark unterscheiden können.

### **Praxis und Perspektiven der Kooperation aus Sicht der Arbeitgebenden**

Über die Sichtweise der Arbeitgebenden orientiert eine schriftliche Online-Befragung, an der sich insgesamt 109 Betriebe beteiligt haben. Diese Arbeitgebenden kooperieren bereits mit den IV-Stellen und wurden für eine Beteiligung an der Studie von den IV-Stellen angefragt.

#### *Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung*

In Bezug auf die Aufnahme von Kontakten zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen zeigt sich, dass Arbeitgebende vor allem über direkte Kontakte (telefonisch, Besuche) auf Leistungen der IV-Stelle aufmerksam werden. Die Erfahrungen mit der IV-Stelle bei der Kontaktaufnahme werden überwiegend positiv beurteilt. Die Erwartungen der Arbeitgebenden in Bezug auf die Reaktionszeit auf Anfragen oder die Qualität der Beantwortung von Fragen werden gut erfüllt. Vorbehalte sind eher bei der Frage, ob eine Bearbeitung im konkreten Fall in angemessener Frist erfolgt, angebracht. Diese teilen auch die IV-Stellen. Der Stellenwert der fallbezogenen Beratung und Unterstützung durch die IV-Stellen ist jedoch unbestritten; so schätzen fast 90% der Betriebe diese Leistung als eher wichtig bis sehr wichtig ein. In Bezug auf mögliche Erfolgsfaktoren für die berufliche Eingliederung wird die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen als entscheidender Faktor angesehen. Allerdings ergibt sich daraus nur bedingt eine generell höhere Bereitschaft, Stellen-suchende der IV einzustellen. Als unterstützungsbezogene Faktoren im Hinblick auf eine erfolgreiche berufliche Eingliederung schätzen die befragten Betriebe intensive und professionelle Unterstützung sowie eine frühzeitige Kontaktaufnahme der IV-Stelle mit Arbeitgebenden in der Fallbearbeitung als am wichtigsten ein. Auch diese Einschätzung wird von den IV-Stellen geteilt. Bei den arbeitgebendenbezogenen Faktoren wird sichtbar, dass sich die Arbeitgebenden aktiv und engagiert für das Ziel der beruflichen Eingliederung der eigenen Mitarbeitenden einsetzen. Über hierzu spezialisierte Kompetenzen im Betrieb verfügt jedoch nur ein Teil der Unternehmen. Aus Sicht der Arbeitgebenden - wie auch der IV-Stellen - ist neben der erforderlichen Unterstützung vor allem die Motivation zur erfolgreichen Eingliederung bei der betroffenen Person selbst entscheidend. Die Sicht der Arbeitgebenden ist nicht homogen. Unterschiede zeigen sich insbesondere nach Sprachregion und Grösse der Betriebe. Im Vergleich von Deutschschweiz und Romandie wird vor allem sichtbar, dass Betriebe in der Romandie nach eigenen Angaben den regelmässigen Austausch mit den IV-Stellen intensiver pflegen und die Bedeutung der Zusammenarbeit im Hinblick darauf, gesundheitliche Probleme von Mitarbeitenden frühzeitig erkennen zu können, höher einschätzen. Die Grösse eines Betriebs wirkt sich auf die Häufigkeit aus, wie oft Betriebe auf die IV-Stellen zugehen und ein regelmässiger Austausch zu Fragen der beruflichen Eingliederung stattfindet. Tendenziell ist der Austausch bei Grossbetrieben am stärksten. Die unterschiedliche Praxis resultiert jedoch in vergleichbar ausgeprägter Zufriedenheit mit Leistungen der IV-Stellen, dies trotz unterschiedlichen Voraussetzungen in Bezug auf die betriebsintern vorhandenen spezialisierten Kompetenzen und auf die strategische Bedeutung der Frage der beruflichen Eingliederung. Die Zusammenarbeit mit unterschiedlich ausgerichteten IV-Stellen auf der Grundlage einer Zuordnung der IV-Stellen zu den Idealtypen zeigt keine bedeutsamen Unterschiede bei Einschätzungen, Strategien und Zufriedenheit auf Seiten der Betriebe.

Dies verweist darauf, dass es in der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden offenbar gelingt, jeweils angemessene Formen der Kooperation zu entwickeln.

### **Empfehlungen für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden**

Die vorliegende Studie zur Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden hat gezeigt, dass es dort, wo es gelingt eine Kooperation aufzubauen, diese mehrheitlich zur Zufriedenheit von Arbeitgebenden ausgestaltet werden kann. Dies gilt unabhängig von der jeweiligen Strategie, die die IV-Stellen in ihrer Kooperation verfolgen. Es zeigt sich, dass es den IV-Stellen offenbar gut gelingt auf die Bedarfe von Arbeitgebenden einzugehen und dabei relevante Kontextfaktoren angemessen zu berücksichtigen. Allerdings hat die Studie auch gezeigt, dass die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden bislang vor allem auf den Bereich der fallabhängigen Zusammenarbeit fokussiert ist. Insbesondere auf Seiten der IV-Stellen wird dieser vielfach Priorität gegenüber der fallunabhängigen Zusammenarbeit eingeräumt. Offenbar ist es den IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden bislang nicht gelungen, angemessene Massnahmen und Konzepte zu entwickeln, die die fallunabhängige Zusammenarbeit als eigenständiges, von der fallabhängigen Zusammenarbeit unabhängiges Handlungsfeld etablieren. Aktuell ist die fallunabhängige Zusammenarbeit meist noch eng auf die Bedarfe der fallabhängigen Zusammenarbeit hin ausgerichtet, z.B. im Rahmen der Akquise von Arbeitgebenden. Konkrete Angebote, die eine Zusammenarbeit mit den IV-Stellen auch unabhängig von einer fallabhängigen Zusammenarbeit für Arbeitgebende interessant machen, bestehen derzeit allenfalls in Ansätzen, z.B. wenn es um Beratungsdienstleistungen für Arbeitgebende bei Fragen im Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit im Unternehmen geht.

Die in der vorliegenden Studie entwickelte Kontakt- und Kooperationsformtypologie der Zusammenarbeit von IV-Stellen mit den Arbeitgebenden umfasst die innovationsorientierte, koordinationsorientierte und anforderungsorientierte Kooperation. Sie stellt den IV-Stellen ein Strategieinstrumentarium bzw. eine Basis zur Verfügung, mit der sie auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme ihre bisherige Praxis der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden überprüfen und weiterentwickeln können. Mit Hilfe der Idealtypen können die IV-Stellen ihre bisherige Kooperationspraxis einordnen, bestehende Stärken und Schwächen identifizieren, sowie Chancen und Risiken in Bezug auf eine strategische Neuausrichtung der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden ermitteln. Die vorliegenden Idealtypen, bei denen es sich um theoretisch konstruierte und empirisch validierte Typen handelt, stellen hierzu ein geeignetes, mehrdimensionales Instrumentarium zur Verfügung. Es ermöglicht den IV-Stellen konkrete Themen und Handlungsfelder zu identifizieren, in denen die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden weitergeführt, neu gestaltet und weiterentwickelt werden soll.

Vor dem Hintergrund des in der Studie abgebildeten Standes der Entwicklung der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden und der entwickelten Kontakt- und Kooperationsformtypologie können folgende Empfehlungen gegeben werden:

- 1) *IV-Stellen* sollten vermehrt dazu übergehen, ihre fallunabhängigen Angebote für Unternehmen auszubauen, damit sie diese in der Bearbeitung komplexer Herausforderungen effektiver unterstützen können, wie sie z.B. durch zielgruppenbezogene Problemstellungen bei Mitarbeitenden mit psychischen Beeinträchtigungen entstehen können. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass spezifische Beratungsangebote für Unternehmen aufgebaut oder

Eingliederungsberatende verstärkt auf betriebliche Anforderungen im Gesundheitsbereich hin qualifiziert werden, z.B. in Bezug auf allgemeine gesundheitliche Anforderungen im Kontext von Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, sowie bezogen auf konkrete gesundheitliche Herausforderungen im Kontext von zielgruppenspezifischen Anforderungen, z.B. im Themenfeld alternde Belegschaften.

- 2) Aufgrund der hohen Bedeutung, die die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden für den Erfolg ihrer Tätigkeit hat, sollten *IV-Stellen* künftig vermehrt dazu übergehen, ihre bisherige Praxis der Zusammenarbeit einer regelmässigen Überprüfung und Anpassung zu unterziehen. So können sie effektiver und effizienter auf unterschiedliche Kontexte bzw. kontextbezogene Veränderungen reagieren und sind besser in der Lage, Arbeitgebende in der (Wieder-)Eingliederung zu unterstützen.
- 3) *IV-Stellen* können für die Weiterentwicklung ihrer Kooperation mit Arbeitgebenden die in dieser Studie erarbeiteten Idealtypen als Basis nutzen. Mit Hilfe der Idealtypen können sie eine Bestandsaufnahme und Überprüfung ihrer Aktivitäten vornehmen und gleichzeitig ein Spektrum an Möglichkeiten für die Gestaltung dieser Beziehungen erhalten. Davon ausgehend können sie strategische Entscheidungen bezüglich der Weiterentwicklung ihrer bisherigen Praxis der Zusammenarbeit treffen.
- 4) Die vorliegende Studie zeigt zudem, dass *IV-Mitarbeitende* der Bereitstellung und Verfügbarkeit von Instrumenten der IV zur (Wieder-)Eingliederung eine hohe Bedeutung in ihrer Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden beimessen. Zugleich stellen sie in der Zusammenarbeit aber auch fest, dass jenseits der Instrumente der IV zur finanziellen Unterstützung von Arbeitgebenden die professionellen Kompetenzen der IV-Mitarbeitenden in der Beratung und Unterstützung von Arbeitgebenden in gesundheitlichen Belangen wichtig sind. IV-Mitarbeitende sollten daher vermehrt darin unterstützt werden, ihre Beratungskompetenzen weiter zu vertiefen, um Arbeitgebende in betrieblichen Gesundheitsfragen und in Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements besser unterstützen zu können.
- 5) Die Befragung der *Arbeitgebenden*, die mit den IV-Stellen zusammenarbeiten, hat eine hohe Zufriedenheit mit der Kooperation gezeigt. Arbeitgebende sollten daher generell die Fachkompetenz der IV-Stellen in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen stärker wahrnehmen und deren Beratungsangebote aktiver nutzen.

Die vorliegenden Ergebnisse zur Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden legen trotz des bisher erreichten Stands der Kooperation insgesamt den Schluss nah, dass über die konkrete Zusammenarbeit hinaus die Gestaltung der Kooperation dieser beiden strategischen Partner zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit als eigenständiges Handlungsfeld weiterentwickelt werden sollte. Dies könnte durch folgende Ansätze umgesetzt werden:

- a) Für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden sollte von den IV-Stellen ein Strategieprozess initiiert werden, in den auch die Arbeitgebenden mit einbezogen werden, z.B. im Rahmen von (Selbst-)Evaluationen der Zusammenarbeit, gemeinsamen Initiativen und Modellprojekten. Ziel dieses Strategieprozesses sollte es sein, bestehende Ansätze zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Im Rahmen dieses



Prozesses sollten konkrete Ziele für die Zusammenarbeit formuliert werden, um mittel- und langfristig die Kooperation mit den Arbeitgebenden innerhalb eines strukturierten Prozesses weiter zu verbessern.

- b) Die IV-Stellen sollten neben der fallabhängigen vermehrt auch die fallunabhängige Kooperation mit den Arbeitgebenden suchen<sup>1</sup>. Dabei sollte vor allem der Bereich Information und Beratung in Fragen von Arbeit und Gesundheit in Betrieben stärker in den Blick genommen werden. Denn hier könnten die IV-Stellen vermehrt Anreize setzen zur Implementierung einer präventiven Orientierung und einer eingliederungsorientierten Haltung in Unternehmen. Dies könnte auch eine Möglichkeit für die IV-Stellen sein, einen verbesserten Zugang zu kleineren Unternehmen zu finden.
- c) Neben der bilateralen Kooperation zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden sollten die IV-Stellen auch darum bemüht sein, die Kooperation auf weitere beteiligte Akteure, wie Taggeldversicherungen oder Ärztinnen und Ärzte, auszudehnen. Dies geschieht jetzt bereits vor allem fallbezogen, allerdings bedarf es hier einer verstärkten Etablierung strategischer Kooperationsbeziehungen, um gerade auch in der fallbezogenen Kooperation effizienter und effektiver steuern zu können.

Die Kontinuität und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit wird allerdings nur dann aufrechterhalten werden können, wenn es IV-Stellen und Arbeitgebenden gelingt, den gegenseitigen Nutzen ihrer Zusammenarbeit weiter zu verstärken. Denn nur dann wird auf beiden Seiten auch das Interesse zu einer intensiveren Zusammenarbeit vorhanden sein.

Für die IV-Stellen bedeutet die Umsetzung dieser Empfehlungen, dass sie einen strategischen Mix finden müssen zwischen der fallbezogenen Bearbeitung von Dossiers, bei der sie auf funktionierende Kooperationsbeziehungen zu Arbeitgebenden angewiesen sind, und dem Aufbau und der Pflege fallunabhängiger Kooperationsbeziehungen.

---

<sup>1</sup> Die Möglichkeit der fallunabhängigen Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden ist im Art. 41 Abs. 1 Bst. f<sup>bis</sup> IVV sowie im Kreisschreiben über die Früherfassung und die Frühintervention vorgesehen.



## Résumé

Tant les offices AI que les employeurs accordent aujourd'hui une grande importance à leur collaboration réciproque. La présente étude, pour laquelle les offices AI et les employeurs qui coopèrent avec eux ont été interrogés, constate que les uns et les autres évaluent positivement cette collaboration. Mais il manquait jusqu'ici des connaissances systématiques sur la pratique de la collaboration entre offices AI et employeurs. Il manquait des connaissances sur les stratégies que les différents offices AI suivent en la matière, les moyens qu'ils utilisent pour établir le contact, les formes de coopération apparues ainsi que les effets et résultats de cette coopération. Ce constat vaut également pour la perspective des employeurs : on ne disposait d'aucune connaissance systématique sur la manière dont ceux-ci perçoivent la coopération avec les offices AI, sur les formes de collaboration qui sont importantes pour eux, sur leur appréciation des effets et des résultats de cette collaboration, ni sur où ils voient encore un potentiel d'amélioration. La présente étude contribue à combler ces lacunes, tout en offrant des bases pour évaluer et développer la collaboration entre offices AI et employeurs. L'engagement accru des offices AI dans ce domaine montre en effet que ceux-ci y accordent une grande importance. Cette appréciation est partagée par les employeurs, qui sont nombreux à demander une amélioration de la communication et de la coopération avec les offices AI.

La présente étude se concentre sur la coopération entre offices AI et employeurs. Collaboration voulue, la coopération pose des exigences élevées aux institutions et aux organisations qui la pratiquent. On peut en distinguer trois formes : information, harmonisation et action commune. Il y a toujours coopération lorsque les parties s'entendent sur leurs intérêts et leur action respectifs. La condition de base de toute coopération est une conviction commune, ainsi que la nécessité de coopérer. Poursuivant des objectifs communs, la coopération vise une harmonisation permettant d'optimiser le déroulement des actions et d'améliorer la capacité d'agir ou les compétences de résolution des problèmes. En tant qu'attitude, elle dépend de conditions liées aux personnes et d'autres liées aux structures. Les premières comprennent la confiance et l'empathie. Les secondes englobent les organisations au sein desquelles la coopération a lieu, une culture d'entreprise orientée vers la coopération, la conduite ainsi que les formes d'organisation du travail. Le succès de la coopération dans les organisations exige l'harmonisation des objectifs, l'échange d'informations et la communication réciproque sur une durée relativement longue, permettant de tester la forme de coopération et d'établir une relation de confiance. La coopération stratégique et la coopération empathique constituent deux dimensions importantes pour la coopération.

La présente étude, partant de l'importance accordée à la collaboration entre les offices AI et les employeurs, ainsi que de la diversité et de la complexité des formes de coopération, examine les questions suivantes :

- Quels sont les structures et les instruments actuels qui servent à instaurer et à entretenir la collaboration entre offices AI et employeurs, tant celle liée à des cas précis que celle qui n'est pas liée à des cas concrets, dans des conditions structurelles et contextuelles diverses ?
- Quelles sont les différentes formes de contact et de coopération entre les offices AI et les employeurs, et comment celles-ci sont-elles pratiquées et perçues de part et d'autre ?

- Quels facteurs de succès de la collaboration entre les offices AI et les employeurs est-il possible d'identifier sous l'angle de la réadaptation, et quels obstacles à cette collaboration peut-on identifier à la fois lorsque le contact est lié à un cas précis et lorsqu'il n'est pas lié à un cas concret ?

L'étude décrit les diverses formes de collaboration avec les employeurs apparues dans les différents offices AI. Il s'agissait d'examiner quels objectifs cette collaboration poursuit, dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints et quelles sont les conditions de succès, tant dans la perspective des offices AI que dans celle des employeurs. A partir d'une présentation de l'état de la recherche, ils ont analysé la documentation produite par les offices AI ainsi qu'une sélection de données provenant des systèmes de rapport sur ces derniers, et ont élaboré sur cette base une typologie des formes de contact et de coopération, qui a été vérifiée et nuancée à l'aide d'enquêtes empiriques auprès des offices AI et des employeurs.

### **Organisation et structure de la collaboration dans les offices AI**

L'analyse des données disponibles et des rapports sur les offices AI montre que les efforts entrepris par ces derniers pour améliorer la collaboration avec les employeurs se sont renforcés depuis l'entrée en vigueur de la 5<sup>e</sup> révision de l'AI. A cette fin, les offices AI ont surtout pris des mesures à l'interne, notamment sur le plan de l'organisation. Une base importante pour le développement organisationnel est constituée par les concepts de communication qu'ils ont établis pour les contacts avec les employeurs. Une analyse de ces concepts montre que ceux-ci procèdent d'orientations spécifiques. On peut les distinguer en fonction de leur focalisation sur des besoins extérieurs - orientation vers les potentiels ou vers des objectifs, ou sur les besoins internes des offices AI - orientation vers la loi ou vers leur propre culture d'entreprise -. Il a été possible d'identifier, comme principes guidant les démarches de collaboration avec les employeurs, la communication personnelle, la prise de contact directe, la désignation d'interlocuteurs fixes, un ordre de priorité dans les demandes des employeurs, l'engagement de spécialistes de la réadaptation au bénéfice d'une expérience dans le secteur privé, ainsi que l'élaboration de mesures de communication. La « campagne 2012-2014 auprès des employeurs » a constitué un instrument important pour donner un cadre à cette collaboration. Lancée par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), elle a permis aux offices AI de solliciter des moyens financiers pour élaborer et mettre en place des mesures ciblant les employeurs. Une multitude d'activités de prise de contact ont ainsi vu le jour. La présente étude a fait ressortir l'importance de l'organigramme en tant qu'indicateur d'un pilotage axé sur les ressources, du rapport annuel en tant qu'outil de reddition des comptes, ainsi que du système de rapport de l'OFAS en tant qu'instrument de pilotage des activités. Dans l'ensemble, il est apparu que la collaboration avec les employeurs est présentée de différentes manières dans le cadre de la structure interne et de la reddition des comptes des offices AI. Les instruments de communication et de travail mis au point permettent aussi de montrer qu'une vaste infrastructure d'information et de communication a été mise en place ou développée par les offices AI afin de créer des points de départ pour entrer en contact avec les employeurs. En font partie la constitution de réseaux et de bases de données employeurs comme outils de travail, et la création de sites Internet comme outils de communication avec les employeurs. Dans l'ensemble, il apparaît qu'au fil des dernières années, les structures et processus organisationnels des offices AI se sont davantage orientés vers une collaboration avec les employeurs, et que les offices AI

disposent aussi de davantage d'instruments de travail et de communication pour intensifier cette collaboration. L'utilisation et l'utilité de ces divers instruments dépendent toutefois de la stratégie de collaboration appliquée.

### **Typologie des formes de contact et de coopération**

La typologie des formes de contact et de coopération montre que différentes orientations peuvent être prises pour guider les démarches de collaboration entre offices AI et employeurs. L'étude a dégagé des types idéaux. Ceux-ci n'ont pas de connotation de valeur, mais un caractère descriptif. Une analyse des données et des documents a permis d'en identifier trois : coopération orientée vers l'innovation (type A), vers la coordination (type B) ou vers des exigences (type C). Ces types ne représentent pas des degrés successifs de coopération dans une structure donnée, mais sont fondés sur des schémas d'action et d'orientation différents, les stratégies appliquées et les objectifs poursuivis dans la coopération différant selon le type. Ces stratégies et ces objectifs dépendent de l'intensité de la coopération visée :

- Le type A a pour but une élaboration commune de l'offre au moyen d'une stratégie de mobilisation proactive. Dans une coopération orientée vers l'innovation, les collaborateurs de l'AI et les employeurs identifient des besoins concrets, liés à l'entreprise, qu'ont ces derniers dans le contexte de la réadaptation (ou de la nouvelle réadaptation). L'accent est mis sur la recherche proactive de solutions aux défis posés à l'entreprise en matière de santé, par exemple dans l'attitude envers les troubles et affections psychiques des collaborateurs.
- Le type B, qui a pour objectif l'harmonisation dans la coordination des prestations, a pour stratégie d'agir selon des processus définis. Dans une coopération orientée sur la coordination, les collaborateurs de l'AI examinent avec les employeurs les processus existants dans le contexte de la réadaptation (ou de la nouvelle réadaptation). L'accent est mis sur l'optimisation des prestations fournies aux employeurs par les offices AI, ainsi que sur la mise en place de nouveaux processus en fonction des besoins.
- Le type C, enfin, qui suit une stratégie de traitement réactif, cherche à informer sur les prestations possibles. Dans une coopération orientée sur les exigences, les demandes et les besoins des employeurs sont traités dans le contexte de la réadaptation (ou de la nouvelle réadaptation). L'accent est mis sur la réponse aux demandes des employeurs sous forme de prestations.

### **Pratique et perspectives de coopération du point de vue des offices AI**

L'examen de la pratique et des perspectives de coopération respectives des offices AI et des employeurs a montré que les premiers accordent une importance cruciale à la coopération avec les seconds. Il s'agit ici aussi bien du maintien d'emplois, surtout dans le cadre de la détection et de l'intervention précoces, que de la réadaptation des personnes assurées. Il est apparu clairement que des aspects organisationnels des offices AI sont importants pour la collaboration avec les employeurs, par exemple leur orientation régionale ou la faculté d'agir et de décider sur place. L'analyse de la pratique en matière d'établissement et de maintien des contacts a porté sur la coopération des offices AI et des employeurs au sens strict.

#### *Etablissement et maintien des contacts*

Il a notamment été possible d'identifier, comme modes d'établissement de contacts, l'acquisition de nouveaux employeurs sans lien avec un cas particulier, ainsi que des manifestations et

activités organisées par les offices AI. Suivant la pratique adoptée, ces points de départ pour la prise de contact sont liés à différentes approches stratégiques, par ex. selon qu'il s'agit de créer des offres axées sur les besoins des offices AI ou que l'objectif est de répondre aux besoins et à la demande des employeurs. La pratique du maintien des contacts est caractérisée par la multiplicité des moyens employés et par l'importance capitale accordée à la fréquence des contacts, à la joignabilité, aux prescriptions données, aux instruments utilisés et aux défis posés. La régularité des contacts personnels, la garantie de la joignabilité, le caractère informel des contacts et la documentation du déroulement des contacts avec les employeurs sont pour les collaborateurs de l'AI des stratégies d'action importantes. Mais la fréquence des contacts n'est pas seule décisive pour le maintien des contacts avec les employeurs, leur qualité surtout est essentielle. Des caractéristiques liées à la fonction et à l'organisation, telles que la transparence, l'orientation vers les objectifs, la continuité et la capacité de décider, sont ici tout aussi importantes que des caractéristiques d'ordre éthique ou moral comme la confiance, les engagements pris, la fiabilité et l'empathie. Les conditions requises comprennent la disponibilité des employeurs, l'utilité des contacts communs, la connaissance qu'a l'office AI du fonctionnement de l'entreprise, son intérêt pour celle-ci et la durée de la collaboration. La qualité des contacts est particulièrement importante pour le succès et l'efficacité de la collaboration. Il est apparu que différents facteurs influent sur cette qualité, par exemple l'attribution, par la structure organisationnelle et la coordination interne des offices AI, de compétences aux collaborateurs pour des activités et des employeurs donnés. Les offices AI estiment aussi que la qualification et la motivation de leurs collaborateurs jouent un rôle clé pour la qualité des contacts. Celle-ci dépend également de l'évaluation positive ou négative de la collaboration entre offices AI et employeurs ainsi que de l'utilité perçue des activités de collaboration. On peut en dire autant de la communication et de la fiabilité dans la collaboration. Sur la base de ces facteurs, il est possible d'identifier pour la collaboration, en tant que stratégies de succès, l'amélioration de la coopération et de la coordination, la définition d'objectifs de coopération et la vérification de l'atteinte de ces objectifs, ainsi que la transparence et l'implication. Trois mécanismes d'action ont également pu être observés : l'interaction entre professionnalisme pragmatique et rapport à la personne (1), entre le conseil et les prestations (2), ainsi qu'entre offices AI, employeurs et acteurs externes (3). Un effet positif est obtenu lorsque l'interaction entre ces facteurs fonctionne bien, alors que l'effet sur la coopération est négatif quand ce n'est pas le cas.

#### *Importance des facteurs liés au contexte et perspectives de coopération*

La présente étude montre que différents facteurs liés au contexte influent sur la coopération entre offices AI et employeurs. Il s'agit d'abord de l'organisation de l'office AI et de l'entreprise elle-même en tant que contextes structurants, qui agissent sur cette coopération par leur agencement interne. Mais les auteurs ont repéré d'autres facteurs contextuels, comme le cadre légal, qui d'un côté permet certaines actions, mais de l'autre les limite, ainsi que des facteurs liés à la région. Les contextes organisationnels des acteurs de la coopération sont modifiables, au moins potentiellement, par exemple en ce qui concerne la constitution de l'équipe, l'organisation des compétences ou le découpage des domaines d'activité (par ex. les conseillers en réadaptation peuvent être compétents aussi bien pour la réadaptation que pour le placement). Les contextes régionaux et le cadre légal, par contre, ne peuvent guère être influencés par ces acteurs. Il en va de même des facteurs sociaux et des facteurs liés aux assurés, par ex. l'apparition plus fréquente de troubles psychiques. Mais pour la coopération entre les offices AI et les employeurs, cela

signifie la nécessité de répondre aux exigences actuelles et de développer de nouveaux concepts et pistes de solution. Deux stratégies s'offrent à eux pour ce faire : ils peuvent soit élaborer des offres de collaboration liées au contexte, soit collaborer pour des cas précis. Le traitement et la prise en compte, dans la coopération, des facteurs pertinents liés au contexte dépendent cependant à bien des égards de l'intensité de cette coopération, car on ne peut pas se contenter des solutions existantes, mais on doit en trouver de nouvelles. Cela n'est guère possible dans le cadre d'une coopération ponctuelle, où il faut plutôt viser un recours optimal aux connaissances et à l'expertise disponibles. En revanche, une coopération continue et durable offre de nouvelles possibilités d'action, car seul le resserrement des relations de coopération dans des échanges plus fréquents permet d'élaborer, de traiter et de mettre en œuvre des objectifs plus ambitieux. Ces objectifs vont au-delà d'un bon traitement des cas ou de la solution apportée aux problèmes de santé actuels des collaborateurs et visent à innover dans la réadaptation sur le plan social, en mettant surtout l'accent sur le conseil et le développement. En fin de compte, il s'agit toujours d'acquérir et de développer des compétences en matière de réadaptation (ou de nouvelle réadaptation) au sein des offices AI et des entreprises. Des relations de coopération durables sont donc toujours aussi des champs dans lesquels chercher de nouvelles et meilleures solutions pour répondre aux défis actuels. Si l'on y parvient, cet accroissement des compétences ne profitera pas seulement aux acteurs qui ont su innover socialement, mais l'office AI pourra aussi tirer parti des connaissances acquises pour les appliquer à d'autres relations de coopération. En résumé, l'étude a montré que la collaboration entre offices AI et employeurs se déroule dans un ensemble complexe de défis, d'acteurs et d'intérêts divers. Pour le processus de réadaptation, cela signifie qu'il convient d'identifier les facteurs pertinents liés au contexte et d'en tenir suffisamment compte dans la conception de ce processus. Il est ainsi très important, dans un environnement économique international, que les collaborateurs de l'AI disposent de compétences linguistiques appropriées, par exemple lorsque la langue de l'entreprise est l'anglais. Dans un tel contexte, le suivi des contacts par les mêmes personnes permettra aux collaborateurs de l'AI de mieux se familiariser avec les structures, les processus et la culture internes des entreprises étrangères (parfois très différents de ceux des entreprises suisses) qui sont importants pour concevoir des processus de réadaptation fructueux.

### **Pratique et perspectives de coopération du point de vue des employeurs**

Le point de vue de employeurs a été analysé à l'aide d'une enquête en ligne à laquelle 109 entreprises ont participé. Ces employeurs coopéraient déjà avec les offices AI et avaient été sollicités par eux pour participer à l'étude.

#### *Etablissement et maintien des contacts*

S'agissant de la prise de contact entre employeurs et offices AI, il apparaît que c'est surtout par des contacts directs (téléphone, visites) que l'attention des premiers a été attirée sur les prestations des seconds. Les expériences faites à cette occasion sont jugées positives à une très grande majorité. Les attentes des employeurs quant au temps de réaction à leurs demandes ou à la qualité des réponses ont été satisfaites. Les réserves exprimées – qui ont aussi été émises par les offices AI – portent plutôt sur la question de savoir si le cas concret concerné a été traité dans un délai approprié. L'importance des conseils et du soutien apportés par les offices AI en lien avec des cas particuliers est toutefois incontestée : près de 90 % des entreprises jugent cette prestation assez, voire très importante. Pour ce qui est des facteurs de succès possibles

pour la réadaptation professionnelle, la collaboration avec les offices AI est tenue pour un facteur décisif. Cette opinion ne se traduit pourtant que modérément par une plus grande disposition à engager des demandeurs d'emploi de l'AI. Pour les entreprises interrogées, les facteurs liés au soutien les plus importants pour le succès de la réadaptation professionnelle sont l'intensité et le professionnalisme du soutien, ainsi que la précocité de la prise de contact par l'office AI pour le traitement du cas. Les offices AI partagent du reste cette appréciation. En ce qui concerne les facteurs liés aux employeurs, il apparaît que ceux-ci s'engagent activement pour la réadaptation professionnelle de leurs propres collaborateurs, mais une partie seulement des entreprises disposent à l'interne de compétences spécialisées en la matière. Du point de vue des employeurs – comme des offices AI –, outre le soutien requis, c'est surtout la motivation de la personne concernée qui est déterminante pour le succès de la réadaptation. Le point de vue des employeurs n'est toutefois pas homogène. Des différences apparaissent notamment selon la région linguistique et la taille de l'entreprise. Il apparaît notamment que les entreprises de Suisse romande, d'après leurs affirmations, entretiennent plus résolument des contacts réguliers avec les offices AI que celles de Suisse alémanique, et qu'elles accordent une plus grande importance à la collaboration en vue de détecter à temps les problèmes de santé des collaborateurs. La taille de l'entreprise influe sur la fréquence avec laquelle celle-ci s'adresse à l'office AI et entretient un échange régulier sur les questions de réadaptation professionnelle. C'est dans les grandes entreprises que les échanges tendent à être les plus soutenus. La diversité des pratiques n'empêche cependant pas une satisfaction relativement grande à l'égard des prestations des offices AI, malgré la différence des conditions touchant les compétences spécialisées disponibles à l'interne ainsi que l'importance stratégique de la question de la réadaptation professionnelle. Le fait de collaborer avec des offices AI qui suivent des orientations diverses selon les types idéaux identifiés ne se traduit pas, du côté des entreprises, par des différences notables en ce qui concerne les appréciations, les stratégies et la satisfaction. Cela semble indiquer que les offices AI et les employeurs arrivent toujours à trouver des formes appropriées de coopération.

### **Recommandations pour la collaboration entre offices AI et employeurs**

La présente étude a montré que là où l'on est parvenu à mettre en place une coopération, celle-ci a pu dans la plupart des cas être aménagée à la satisfaction des employeurs, quelle que soit la stratégie de coopération adoptée par l'office AI. Il en ressort que les offices AI réussissent apparemment bien à répondre aux besoins des employeurs, et tenant compte de façon appropriée des facteurs contextuels pertinents. Mais l'étude a montré aussi que la collaboration entre offices AI et employeurs s'est surtout concentrée jusqu'ici sur la collaboration liée à des cas précis, qui a souvent la priorité, en particulier de la part des offices AI, sur celle qui n'est pas liée à des cas concrets. Manifestement, les offices AI ne sont pas parvenus jusqu'ici à élaborer des mesures et des concepts appropriés pour faire de cette autre forme de collaboration un champ d'action à part entière, indépendant de la première. Actuellement, la collaboration non liée à des cas précis opte encore la plupart du temps pour une orientation suivant de près les besoins de la collaboration liée à des cas précis, par ex. dans le cadre de la recherche d'employeurs partenaires. Il existe cependant de premières amorces d'offres concrètes qui rendent une collaboration avec les offices AI intéressante pour les employeurs même indépendamment d'un cas donné, par ex. sous forme de prestations de conseil sur les questions en lien avec le travail et la santé en entreprise.



La typologie des formes de contact et de coopération élaborée dans la présente étude comprend ces trois orientations : vers l'innovation, vers la coordination et vers les exigences. Elle offre aux offices AI des instruments stratégiques ou une base pour leur permettre de vérifier et de développer, à partir d'un état des lieux, leur propre pratique de collaboration avec les employeurs. Ils pourront, à l'aide des types idéaux, situer leur pratique actuelle, identifier leurs points forts et leurs points faibles, et déterminer les risques et les opportunités d'une réorientation de leur stratégie de collaboration. Ces types idéaux, construits sur un fondement théorique et validés empiriquement, leur fournissent pour cela des instruments pluridimensionnels appropriés, qui leur permettront d'identifier des thèmes et des domaines concrets dans lesquels poursuivre, réorganiser et développer encore leur collaboration avec les employeurs.

En l'état du développement de la collaboration entre offices AI et employeurs observé par l'étude et à la lumière de la typologie dégagée, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- 6) Les *offices AI* devraient développer davantage leurs offres – non liées à des cas précis – destinées aux entreprises, de manière à pouvoir soutenir plus efficacement ces dernières dans la réponse à des défis complexes, résultant par exemple de problématiques propres à des groupes cibles comme les collaborateurs souffrant d'atteintes psychiques. Cela peut consister en des offres de conseil spécifiques pour les entreprises, ou en une qualification plus poussée des conseillers en réadaptation touchant les exigences des entreprises en matière de santé, par ex. dans le contexte de la direction et du développement du personnel et de l'organisation, ou concernant les défis concrets sous l'angle de la santé dans le contexte des exigences particulières posées à certains groupes cibles.
- 7) Vu l'importance de la collaboration avec les employeurs pour le succès de leur activité, les *offices AI* devraient soumettre davantage à l'avenir leur pratique de la collaboration à un examen et à des adaptations réguliers. Ils pourront ainsi réagir de façon plus efficace et efficiente à la diversité des contextes ou aux changements liés au contexte, et seront mieux à même de soutenir les employeurs en matière de réadaptation (ou de nouvelle réadaptation).
- 8) Les *offices AI* pourront se référer aux types idéaux identifiés par la présente étude pour développer encore leur coopération avec les employeurs. Ces types idéaux leur permettront de faire un état des lieux et d'examiner leurs activités, tout en leur indiquant l'éventail des possibilités d'organisation des relations de coopération. Sur cette base, ils pourront prendre des décisions stratégiques en vue de perfectionner leur pratique de collaboration.
- 9) La présente étude montre aussi que les *collaborateurs de l'AI*, dans leur collaboration avec les employeurs, accordent une grande importance à la mise à disposition d'instruments de réadaptation, tout en constatant qu'au-delà des instruments qui permettent à l'AI de soutenir financièrement les employeurs, leurs compétences professionnelles pour le conseil et le soutien dans les questions de santé sont importantes. Il convient donc d'aider davantage les collaborateurs de l'AI à approfondir leurs compétences de conseil, afin qu'ils puissent mieux soutenir les employeurs pour les questions de santé et de gestion de la santé en entreprise.

10) L'enquête auprès des *employeurs* qui collaborent avec les offices AI a révélé que ceux-ci sont très satisfaits de cette coopération. Il importe donc d'améliorer de façon générale la perception que les employeurs ont des compétences professionnelles des offices AI pour la gestion des collaborateurs atteints dans leur santé et de les amener à recourir plus activement aux offres de conseil des offices AI.

Les résultats de la présente étude sur la collaboration entre offices AI et employeurs invitent dans l'ensemble à conclure qu'au-delà de la collaboration concrète, et indépendamment du degré de coopération atteint, il faut développer encore en tant que champ d'action à part entière la conception de la coopération entre ces deux partenaires stratégiques en vue du maintien de l'employabilité. Les approches suivantes sont possibles pour y parvenir :

- d) Il convient que les offices AI lancent, en vue de poursuivre le développement de la collaboration avec les employeurs, un processus stratégique dans lequel ces derniers soient impliqués, par ex. dans le cadre d'(auto-)évaluations de la collaboration, d'initiatives communes et de projets pilotes, et qui aurait pour objectif d'examiner et de perfectionner les approches actuellement suivies. Il faudrait, dans ce cadre, formuler des objectifs de collaboration concrets afin d'améliorer encore la coopération avec les employeurs à moyen et à long terme à l'intérieur d'un processus structuré.
- e) Les offices AI devraient également chercher davantage à coopérer avec les employeurs dans le cadre de contacts non liés à des cas concrets<sup>2</sup>, et accorder pour cela une plus grande attention à l'information et au conseil pour les questions de travail et de santé en entreprise. Ils pourraient en effet intensifier ici les incitations pour les entreprises à suivre une orientation préventive et à adopter une approche orientée vers la réadaptation. Cela pourrait aussi être, pour les offices AI, un moyen de mieux atteindre les petites entreprises.
- f) Outre la coopération bilatérale avec les employeurs, les offices AI devraient viser davantage à étendre la coopération à d'autres acteurs, par ex. les assurances d'indemnités journalières ou les médecins. Ils le font du reste déjà, surtout en lien avec des cas précis, mais il importe de renforcer l'établissement de relations de coopération stratégiques afin aussi d'obtenir un pilotage plus efficace et efficient précisément dans ce type de coopération.

La continuité et le développement de la collaboration ne pourront toutefois se poursuivre que si les offices AI et les employeurs parviennent à renforcer encore l'utilité réciproque de leur coopération, car c'est seulement ainsi que les deux parties auront aussi un intérêt à intensifier leur collaboration.

Pour les offices AI, suivre ces recommandations signifie trouver une bonne combinaison stratégique entre le traitement de cas précis, pour lesquels ils ont besoin de bonnes relations de coopération avec les employeurs, et l'établissement et l'entretien de ces relations de coopération sans lien avec des cas particuliers.

---

<sup>2</sup> La possibilité de conseils et d'accompagnement fournis aux employeurs indépendamment de cas particuliers est prévue à l'art. 41, al. 1, let. <sup>fois</sup>, RAI ainsi que dans la circulaire sur la détection et l'intervention précoces.

## Riassunto

Attualmente sia gli uffici AI che i datori di lavoro attribuiscono una grande importanza alla loro collaborazione reciproca. Nel quadro del presente studio, interpellando gli uffici AI e i datori di lavoro con cui essi collaborano è emerso che entrambe le parti valutano la collaborazione in modo sostanzialmente positivo. Finora, però, mancavano conoscenze sistematiche sulle sue modalità pratiche, essendo disponibili pochissime informazioni sulle strategie perseguite nella collaborazione da parte dei vari uffici AI, sui mezzi di contatto impiegati, sulle forme di cooperazione attuate e sui risultati raggiunti. Lo stesso vale anche per i datori di lavoro: non si disponeva di informazioni sistematiche sulle modalità di cooperazione con gli uffici AI, sulle forme di collaborazione ritenute importanti, sulla valutazione dell'efficacia e dei risultati e sul potenziale di miglioramento. Il presente studio contribuisce a colmare queste lacune, ponendo al contempo le basi per un riesame e per lo sviluppo di tale collaborazione. Il crescente impegno degli uffici AI in questo ambito mostra infatti che essi la ritengono molto importante, come d'altronde anche i datori di lavoro, molti dei quali chiedono un miglioramento della comunicazione e della cooperazione con gli uffici AI.

Il presente studio pone l'accento sulla collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro. La cooperazione intesa quale collaborazione consapevole è molto impegnativa per le istituzioni e le organizzazioni interessate. Per quanto riguarda le sue possibili forme, si può distinguere tra l'informazione, il coordinamento e l'interazione. La cooperazione si concretizza ogni qualvolta gli interessati si accordano sui rispettivi interessi e sul modo di agire. In ogni caso, essa presuppone una convinzione comune e una situazione di necessità. Per quanto concerne gli obiettivi comuni, la cooperazione è volta a garantire il coordinamento tra gli attori interessati, al fine di migliorare i loro processi d'intervento o aumentare la loro capacità di intervento e di risoluzione dei problemi. La cooperazione quale atteggiamento di fondo necessita di condizioni personali e strutturali propizie: a livello personale occorrono fiducia ed empatia, a livello strutturale sono necessarie organizzazioni che attuano la cooperazione nonché una filosofia aziendale, una gestione e un'impostazione del lavoro tese alla cooperazione. Il successo della cooperazione nelle organizzazioni richiede il coordinamento degli obiettivi, lo scambio delle informazioni e una comunicazione attiva con il partner in una prospettiva temporale di lungo periodo, che permette di sperimentare la forma di collaborazione e di instaurare un rapporto di fiducia reciproca. Tra gli aspetti principali della cooperazione vanno menzionati in particolare quello strategico e quello empatico.

Partendo dalla constatazione dell'importanza che gli uffici AI attribuiscono alla collaborazione con i datori di lavoro e dalla varietà e complessità delle diverse forme di cooperazione, il presente studio intende rispondere alle domande seguenti:

- Quali strutture e quali strumenti esistenti consentono di instaurare e mantenere la collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro, sia in relazione ai casi concreti che indipendentemente da essi, in presenza di condizioni strutturali e contestuali diverse?
- Quali sono le diverse forme di contatto e di cooperazione? Come vengono attuate e viste concretamente dai datori di lavoro e dagli uffici AI?

- Quali sono i fattori di successo per una collaborazione efficace finalizzata all'integrazione e quali gli ostacoli nella collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro, sia in relazione ai casi concreti che indipendentemente da essi?

Nel quadro dello studio si è posto l'accento sulla descrizione delle diverse forme di collaborazione instaurate nei vari uffici AI, al fine di analizzare gli obiettivi perseguiti, il grado del loro raggiungimento e i fattori di successo sia nell'ottica degli uffici AI che in quella dei datori di lavoro. Partendo da una presentazione dello stato attuale della ricerca, si è proceduto all'esame della documentazione degli uffici AI e di un campione di dati a essi relativi provenienti dai sistemi di reporting. Su questa base è stata elaborata una tipologia delle varie forme di contatto e di cooperazione, poi verificata e ulteriormente differenziata mediante rilevazioni empiriche presso gli uffici AI e i datori di lavoro.

### **Organizzazione e struttura della collaborazione presso gli uffici AI**

Dall'analisi dei dati e dei rapporti disponibili emerge che, dall'entrata in vigore della 5<sup>a</sup> revisione AI, gli uffici AI hanno intensificato il loro impegno per migliorare la collaborazione con i datori di lavoro, in particolare promuovendo e attuando processi e misure relativi all'organizzazione interna. Ai fini dello sviluppo della struttura organizzativa si sono rivelati importanti i piani di comunicazione e quelli per i datori di lavoro elaborati dagli uffici AI, dalla cui analisi sono emersi orientamenti di fondo ben determinati. Questi possono essere distinti in base al loro orientamento ai bisogni esterni, al potenziale e agli obiettivi oppure ai bisogni interni degli uffici AI, alla conformità legale e alla filosofia aziendale degli uffici AI. Quali principi guida per impostare la collaborazione con i datori di lavoro sono stati individuati la comunicazione personale, il contatto diretto, la presenza di un interlocutore fisso, la classificazione per priorità delle richieste dei datori di lavoro, l'occupazione di specialisti in materia d'integrazione con esperienza nell'ambito dell'economia privata e l'elaborazione di misure di comunicazione. Uno strumento importante per inquadrare la collaborazione è stata la campagna informativa per i datori di lavoro 2012-2014. Lanciata dall'Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS), essa ha permesso agli uffici AI di richiedere fondi per sviluppare e adottare misure destinate ai datori di lavoro nonché di svolgere un'ampia gamma di attività per instaurare contatti con questi ultimi. Nel quadro del presente studio è stata individuata l'importanza dell'organigramma quale indicatore di una gestione basata sulle risorse, dei rapporti annuali quali strumenti di reporting e del sistema di reporting dell'UFAS quale strumento per la gestione delle attività. Nel complesso, è emerso che la collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro assume forme diverse a livello di strutturazione interna e di reporting. Dagli strumenti di comunicazione e di lavoro sviluppati si evince che gli uffici AI hanno creato un'ampia infrastruttura informativa e comunicativa o potenziato le strutture già esistenti al fine di creare i presupposti per l'instaurazione di contatti con i datori di lavoro. In particolare sono state create reti e banche dati relative ai datori di lavoro quali strumenti di lavoro e piattaforme Internet quali strumenti di comunicazione. Nel complesso, ora le strutture organizzative e i processi degli uffici AI risultano maggiormente orientati verso la collaborazione e sono disponibili più strumenti di lavoro e di comunicazione per intensificare la collaborazione con i datori di lavoro. Tuttavia, l'applicazione e l'utilità dei diversi strumenti dipendono dalle strategie di collaborazione perseguite.

### **Tipologia delle forme di contatto e di cooperazione**

La tipologia delle forme di contatto e di cooperazione evidenzia che la cooperazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro può avere orientamenti diversi. Nel quadro dello studio sono stati definiti dei tipi ideali, che non implicano un giudizio di valore ma hanno carattere puramente descrittivo. In base all'analisi dei dati e dei documenti disponibili, sono stati individuati tre tipi ideali: cooperazione incentrata sull'innovazione (tipo A), cooperazione incentrata sul coordinamento (tipo B) e cooperazione incentrata sulle esigenze (tipo C). Questi tipi non rappresentano fasi successive delle forme di cooperazione: essi si basano su modelli d'intervento e orientamento differenti e perseguono obiettivi e strategie diversi, che variano a seconda dell'intensità della cooperazione auspicata.

- Il tipo A consiste in un'interazione nello sviluppo dell'offerta, che s'intende realizzare con una strategia di mobilitazione proattiva. Nel quadro di una cooperazione incentrata sull'innovazione, i collaboratori degli uffici AI e i datori di lavoro definiscono i bisogni aziendali concreti di questi ultimi nel contesto della (re)integrazione. L'accento è posto sulla ricerca proattiva di soluzioni per i problemi di salute nell'impresa, ad esempio per gestire i dipendenti con malattie e disturbi psichici.
- La strategia di tipo B prevede un intervento orientato ai processi, con l'obiettivo di coordinare le prestazioni. Nel quadro di una cooperazione incentrata sul coordinamento, i collaboratori degli uffici AI verificano insieme ai datori di lavoro i processi attuati nel contesto della (re)integrazione. L'accento è posto sull'ottimizzazione dei processi di fornitura delle prestazioni degli uffici AI ai datori di lavoro e sull'introduzione di nuovi processi in funzione delle esigenze.
- Il tipo C, che adotta una strategia reattiva, prevede infine l'informazione sulle possibili prestazioni. Nel quadro di una cooperazione incentrata sulle esigenze, si esaminano i bisogni dei datori di lavoro nel contesto della (re)integrazione. L'accento è posto sulla risposta alle richieste di questi ultimi in funzione delle prestazioni.

### **Prassi e prospettive della cooperazione nell'ottica degli uffici AI**

Dall'analisi della prassi e delle prospettive della cooperazione tra uffici AI e datori di lavoro è emerso che gli uffici AI attribuiscono un'importanza fondamentale a questa collaborazione, volta sia al mantenimento di posti di lavoro – in particolare nel quadro del rilevamento e dell'intervento tempestivi – che alla (re)integrazione degli assicurati. In questo contesto è risultata palese l'importanza degli aspetti inerenti all'organizzazione degli uffici AI, quali il loro orientamento regionale o la capacità di decidere e intervenire sul posto. Analizzando le modalità con cui vengono generalmente instaurati e mantenuti i contatti, si è esaminata la cooperazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro in senso stretto.

#### *Instaurazione e mantenimento dei contatti*

Dall'analisi è emerso che il punto di partenza per l'instaurazione di contatti sono soprattutto le acquisizioni indipendenti dai casi concreti nonché gli eventi e le attività organizzati dagli uffici AI. A seconda della prassi gli uffici AI adottano approcci strategici diversi, per esempio creando un'offerta incentrata sui propri bisogni oppure sviluppando la domanda e l'offerta in funzione del bisogno dei datori di lavoro. La prassi degli uffici AI per il mantenimento dei contatti è caratterizzata dall'impiego di svariati mezzi e dalla centralità di elementi quali la frequenza dei

contatti, la raggiungibilità, le prescrizioni, gli strumenti e le sfide da affrontare. L'intrattenimento di contatti personali regolari, la garanzia della raggiungibilità, la cura informale di contatti con i datori di lavoro e la documentazione della storia dei contatti sono strategie d'azione importanti per i collaboratori degli uffici AI. Per mantenere le relazioni con i datori di lavoro, però, è determinante non tanto la frequenza quanto piuttosto la qualità dei contatti. Elementi funzionali-organizzativi quali la trasparenza, l'orientamento agli obiettivi, la continuità e la capacità decisionale sono pertanto significativi tanto quanto fattori di natura etico-morale quali la fiducia, l'obbligatorietà, l'affidabilità e l'empatia. Tra i presupposti necessari per il mantenimento dei contatti sono stati individuati la disponibilità dei datori di lavoro, l'utilità di queste relazioni, le conoscenze degli uffici AI in merito all'attività delle imprese, l'interesse nei confronti di queste ultime e la durata della collaborazione. Ai fini del successo e dell'efficacia della collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro è particolarmente importante la qualità dei contatti, che può essere influenzata da diversi fattori, tra cui una struttura organizzativa e un coordinamento interno degli uffici AI che designino collaboratori responsabili per determinate attività e determinati datori di lavoro. Gli uffici AI ritengono inoltre che per garantire la qualità dei contatti siano fondamentali la qualificazione e la motivazione dei propri dipendenti, e in particolare la loro valutazione riguardo alla collaborazione con i datori di lavoro e alla sua utilità. Altrettanto vale per la comunicazione e l'affidabilità nel quadro della collaborazione. Alla luce di questi fattori, sono state individuate le seguenti strategie di successo per la collaborazione: il miglioramento della cooperazione e del coordinamento, la definizione di obiettivi di cooperazione e la verifica del raggiungimento degli obiettivi nonché la garanzia della trasparenza e dell'impegno di entrambi i partner. Sono stati inoltre evidenziati i seguenti meccanismi di efficacia nella collaborazione: l'interazione tra competenze tecniche e personali (1), l'interazione tra consulenza e prestazioni (2) e l'interazione tra uffici AI, datori di lavoro e attori esterni (3). Se vi è una buona interazione tra i singoli fattori, la cooperazione risulta efficace, mentre in caso contrario si registrano ripercussioni negative.

#### *Importanza dei fattori contestuali e prospettive della collaborazione*

Il presente studio mostra che diversi fattori contestuali incidono sulla cooperazione tra uffici AI e datori di lavoro. In primo luogo, si tratta dell'organizzazione stessa dell'ufficio AI e dell'impresa in questione; inoltre, vanno menzionati il quadro giuridico (che consente ma al contempo limita determinati interventi) e i fattori regionali. Gli attori della cooperazione possono, almeno potenzialmente, modificare i contesti organizzativi, ad esempio per quanto concerne la costituzione delle unità organizzative, la ripartizione delle competenze o la definizione di nuovi campi di attività, per esempio attribuendo ai consulenti in materia d'integrazione la responsabilità sia dell'integrazione che del collocamento. Per contro, non hanno praticamente alcuna possibilità di influire sui contesti regionali e sul quadro giuridico né su fattori legati alla società e agli assicurati, come un'elevata prevalenza di malattie psichiche. Per la cooperazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro questo implica però la necessità di affrontare attivamente i problemi e di sviluppare nuove strategie e possibili soluzioni. In linea di massima esistono due strategie possibili: 1) elaborare proposte di collaborazione legate al contesto e 2) collaborare in relazione ai casi concreti cercando soluzioni. L'esame e la considerazione dei fattori contestuali rilevanti nella cooperazione dipende però molto dall'intensità di quest'ultima, dato che non si può ricorrere a soluzioni esistenti, ma occorre trovarne delle nuove. Nel quadro di una cooperazione occasionale, questo è praticamente impossibile e ci si deve quindi concentrare sull'impiego più

efficiente possibile delle conoscenze e dell'esperienza disponibili. Una cooperazione continua e duratura offre invece nuove possibilità d'intervento, dato che solo con l'intensificarsi delle relazioni cooperative in uno scambio regolare è possibile sviluppare, elaborare e attuare congiuntamente obiettivi più ampi. Questi vanno oltre il trattamento efficace del singolo caso o la soluzione di problemi di salute attuali dei collaboratori e mirano all'innovazione sociale nella (re)integrazione, ponendo l'accento in particolare sulla consulenza e sullo sviluppo. Infine, si tratta sempre anche di creare e sviluppare competenze presso gli uffici AI e le imprese nell'ambito della (re)integrazione. Le relazioni di cooperazione durature tra gli uffici AI e i datori di lavoro offrono dunque sempre l'occasione di cercare soluzioni migliori per far fronte alle sfide del momento. Se si riesce in questo intento, l'ampliamento delle competenze va a vantaggio non solo degli attori della cooperazione, che hanno ottenuto un'innovazione sociale, ma anche e soprattutto dell'ufficio AI interessato, che può sfruttare le nuove conoscenze e applicarle in altri contesti di cooperazione. In generale, dallo studio è emerso che la collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro si situa in un complesso campo di tensione tra vari attori e sfide. Questo significa che occorre individuare i fattori contestuali rilevanti e tenerne sufficientemente conto nell'impostazione dei processi d'integrazione. In un contesto economico internazionale, ad esempio, è particolarmente importante che i collaboratori degli uffici AI possiedano le necessarie competenze linguistiche (p. es. se l'impresa comunica in inglese). In questo contesto anche un'elevata continuità a livello di personale permette ai collaboratori degli uffici AI di conoscere meglio le strutture, le procedure e le culture interne delle imprese internazionali rilevanti per un'impostazione efficace dei processi d'integrazione, che possono talvolta scostarsi notevolmente da quelle delle imprese svizzere.

### **Prassi e prospettive della cooperazione nell'ottica dei datori di lavoro**

La prospettiva dei datori di lavoro emerge da un sondaggio online cui hanno partecipato complessivamente 109 imprese. Questi datori di lavoro cooperano già con gli uffici AI, che hanno chiesto loro di partecipare allo studio.

#### *Instaurazione e mantenimento dei contatti*

Per quanto riguarda l'instaurazione dei contatti tra i datori di lavoro e gli uffici AI, il sondaggio rivela che i primi vengono informati delle prestazioni dei secondi principalmente tramite contatti diretti (telefonate, visite personali). La maggior parte dei datori di lavoro giudica positivamente il modo in cui è nato il contatto con gli uffici AI. Quanto al tempo di reazione alle richieste o alla qualità della risposta alle proprie domande, le loro aspettative sono ampiamente soddisfatte. I datori di lavoro esprimono invece riserve sulla rapidità del trattamento dei casi, riserve condivise anche dagli uffici AI. L'importanza del sostegno e della consulenza in relazione ai casi concreti è tuttavia indiscussa: quasi il 90 per cento delle imprese ritiene questa prestazione tra piuttosto importante e molto importante. Per quanto riguarda i possibili fattori di successo per l'integrazione professionale, la collaborazione con gli uffici AI è considerata decisiva. In generale, però, i datori di lavoro mostrano solo in parte una maggiore disponibilità ad assumere beneficiari di prestazioni dell'AI alla ricerca di un impiego. Tra i fattori legati alle modalità del sostegno, per le imprese interpellate i più importanti sono un sostegno professionale intensivo e l'instaurazione tempestiva di contatti con gli uffici AI per il trattamento dei singoli casi; questa valutazione è condivisa anche dagli uffici AI. Per quanto riguarda i fattori legati ai datori di lavoro, il sondaggio evidenzia che questi ultimi s'impegnano attivamente per l'integrazione professionale dei propri dipendenti.

Tuttavia, solo una parte delle imprese dispone al suo interno di competenze specialistiche in materia. Secondo i datori di lavoro – e anche gli uffici AI –, oltre che dal necessario sostegno, il successo dell'integrazione dipende soprattutto dalla motivazione personale degli interessati. L'opinione dei datori di lavoro non è però omogenea: le differenze principali sono legate alla regione linguistica e alle dimensioni dell'impresa in questione. Dal confronto tra la Svizzera tedesca e quella romanda, emerge in particolare che, secondo i dati da esse fornite, le imprese romande intrattengono contatti regolari più intensi con gli uffici AI e attribuiscono maggiore importanza alla collaborazione ai fini dell'individuazione tempestiva di eventuali problemi di salute dei dipendenti. Le dimensioni delle imprese, dal canto loro, incidono sulla frequenza con la quale i datori di lavoro si rivolgono agli uffici AI e intrattengono contatti regolari con essi per questioni relative all'integrazione professionale: tendenzialmente le grandi imprese lo fanno in misura maggiore. Nonostante la diversità delle prassi, della disponibilità di competenze specialistiche interne e dell'importanza strategica accordata all'integrazione professionale, la soddisfazione delle imprese per quanto riguarda le prestazioni degli uffici AI è molto elevata. Dalla collaborazione con uffici AI con orientamenti diversi sulla base di una loro classificazione per tipi ideali non emerge alcuna differenza significativa in termini di valutazioni, strategie e soddisfazione al livello delle imprese. Questo mostra che nella collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro appare possibile sviluppare forme di collaborazione adeguate ai singoli casi.

### **Raccomandazioni per la collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro**

Dal presente studio sulla collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro è emerso che, laddove si riesce a istituire una cooperazione, i datori di lavoro sono prevalentemente soddisfatti della sua impostazione, a prescindere dalla strategia adottata dagli uffici AI. Si direbbe infatti che questi ultimi riescano a rispondere ai bisogni dei datori di lavoro e a tenere adeguatamente conto dei fattori contestuali rilevanti. Tuttavia, lo studio mostra anche che finora la collaborazione con i datori di lavoro si è concentrata soprattutto sulla cooperazione in relazione ai casi concreti, che gli uffici AI in particolare considerano perlopiù prioritaria rispetto alla collaborazione indipendente dai casi concreti. Apparentemente finora gli uffici AI non sono riusciti a sviluppare misure e piani appropriati per fare di tale collaborazione un campo d'azione a sé stante. Attualmente la collaborazione indipendente dai casi concreti è perlopiù fortemente incentrata sui bisogni di quella in relazione ai casi concreti, per esempio nel quadro dell'acquisizione dei datori di lavoro. Prestazioni concrete in grado di rendere interessante per i datori di lavoro una collaborazione con gli uffici AI anche indipendentemente dai casi concreti esistono tutt'al più in fase embrionale (p. es. prestazioni di consulenza su questioni legate al lavoro e alla salute nelle imprese).

La tipologia delle forme di contatto e di cooperazione degli uffici AI con i datori di lavoro sviluppata nel quadro del presente studio comprende la cooperazione incentrata sull'innovazione, quella incentrata sul coordinamento e quella incentrata sulle esigenze. Essa mette quindi a disposizione degli uffici AI uno strumento strategico ovvero una base per poter verificare e sviluppare ulteriormente la prassi attuata finora nella collaborazione con i datori di lavoro. Con il loro carattere pluridimensionale, i tipi ideali delineati – elaborati a livello teorico e validati empiricamente – consentiranno agli uffici AI di classificare la loro attività di cooperazione con i datori di lavoro, individuarne i punti forti e quelli deboli e determinare le opportunità e i rischi di una sua reimpostazione strategica, consentendo loro di identificare temi e ambiti d'azione concreti per la prosecuzione, la reimpostazione e l'ulteriore sviluppo di tale collaborazione.



Sulla base della panoramica dello sviluppo della collaborazione tra gli uffici AI e i datori di lavoro e della tipologia delle forme di contatto e di cooperazione presentate nello studio, si possono formulare le raccomandazioni seguenti:

- 1) Gli *uffici AI* dovrebbero concentrarsi maggiormente sull'ampliamento delle loro prestazioni indipendenti dai casi concreti, al fine di sostenere più efficacemente le imprese quando si trovano ad affrontare sfide complesse come ad esempio quelle specifiche al gruppo target dei dipendenti affetti da problemi psichici. Questo può essere realizzato ad esempio predisponendo un'offerta di consulenza specifica destinata alle imprese oppure puntando su una maggiore qualificazione dei consulenti in materia d'integrazione per quanto concerne le esigenze in termini di salute aziendale, sia a livello generale (ad esempio nel contesto della gestione, dell'organizzazione e dello sviluppo del personale), sia più concretamente in relazione a gruppi specifici, come ad esempio i dipendenti anziani.
- 2) Considerata la grande importanza della collaborazione con i datori di lavoro per il successo della loro attività, in futuro gli *uffici AI* dovrebbero badare in misura maggiore a verificare e adeguare regolarmente la loro prassi di collaborazione, in modo da poter reagire in modo più efficace ed efficiente nelle diverse situazioni e a fronte di cambiamenti contestuali ed essere meglio in grado di sostenere i datori di lavoro nella (re)integrazione.
- 3) Gli *uffici AI* potranno ricorrere ai tipi ideali elaborati nel quadro del presente studio per sviluppare ulteriormente la loro cooperazione con i datori di lavoro. Questi tipi ideali permetteranno loro di procedere a un inventario e a una verifica delle loro attività e, al contempo, considerare un'ampia gamma di possibilità per impostare tali relazioni. Su queste basi potranno poi adottare le decisioni strategiche per sviluppare la prassi di cooperazione attuata finora.
- 4) Il presente studio mostra inoltre che, nel contesto della collaborazione con i datori di lavoro, i *collaboratori degli uffici AI* attribuiscono grande importanza alla predisposizione e alla disponibilità di strumenti dell'AI tesi alla (re)integrazione. Al contempo, però, ritengono necessario disporre di competenze professionali adeguate per fornire ai datori di lavoro consulenza e sostegno nelle questioni legate alla salute. Occorre dunque aiutare questi dipendenti a migliorare ulteriormente le loro competenze di consulenza affinché possano poi assistere meglio i datori di lavoro nell'affrontare eventuali problemi di salute nelle imprese e la gestione della salute aziendale.
- 5) Dal sondaggio svolto presso i datori di lavoro che collaborano con gli uffici AI è emersa una notevole soddisfazione per quanto concerne la cooperazione. I datori di lavoro dovrebbero pertanto in generale usufruire maggiormente delle competenze specialistiche degli uffici AI per gestire i dipendenti con problemi di salute e ricorrere più attivamente alla loro offerta di consulenza.

Nonostante il livello di collaborazione finora raggiunto, nel complesso il presente studio sulla collaborazione degli uffici AI con i datori di lavoro giunge alla conclusione che, oltre alla cooperazione concreta, occorrerebbe far sì che questi due partner strategici cooperassero

maggiormente nel mantenimento dell'impiegabilità quale campo d'azione a sé stante. A tal fine, si propongono gli approcci seguenti:

- a) Gli uffici AI dovrebbero avviare un processo strategico in cui siano coinvolti anche i datori di lavoro, per esempio nell'ambito di (auto)valutazioni della collaborazione, iniziative congiunte e progetti modello. Nel quadro di questo processo strategico, che dovrebbe essere volto a verificare e sviluppare gli approcci esistenti, andrebbero formulati obiettivi concreti al fine di migliorare ulteriormente la cooperazione con i datori di lavoro, a medio e lungo termine, nell'ambito di un processo strutturato.
- b) Gli uffici AI dovrebbero cercare maggiormente la cooperazione con i datori di lavoro indipendente dai casi concreti, oltre a quella in relazione a essi<sup>3</sup>. A tal fine andrebbe attribuita maggiore importanza al settore dell'informazione e della consulenza per le questioni inerenti al lavoro e alla salute nelle imprese, un campo in cui gli uffici AI potrebbero incentivare di più l'applicazione di un orientamento preventivo e di un'ottica aziendale finalizzata all'integrazione. In tal modo gli uffici AI potrebbero anche avere un'opportunità per entrare maggiormente in contatto con le imprese più piccole.
- c) Oltre che nella cooperazione bilaterale con i datori di lavoro, gli uffici AI dovrebbero estendere il loro impegno anche nella cooperazione con altri attori interessati, quali le assicurazioni d'indennità giornaliera e i medici. Attualmente questo accade soprattutto in relazione ai casi concreti, ma anche in questo ambito occorre rafforzare le relazioni strategiche per gestire le collaborazioni in modo più efficiente ed efficace.

Per garantire la continuità e lo sviluppo della loro collaborazione è però indispensabile che gli uffici AI e i datori di lavoro riescano ad aumentarne i benefici reciproci. Solo allora, infatti, entrambe le parti saranno interessate a una collaborazione più intensa.

Per gli uffici AI, l'attuazione di queste raccomandazioni implica, a livello strategico, la necessità di trovare la giusta combinazione tra l'esame degli incarti in relazione ai casi concreti (per il quale hanno bisogno di cooperazioni efficaci con i datori di lavoro) e l'instaurazione e il mantenimento di cooperazioni indipendentemente dai casi concreti.

---

<sup>3</sup> La possibilità di offrire ai datori di lavoro consulenza e accompagnamento indipendentemente dai casi concreti è prevista all'articolo 41 capoverso 1 lettera f<sup>bis</sup> OAI e nella Circolare sul rilevamento e sull'intervento tempestivo.

## Summary

Both invalidity insurance offices (IV offices) and employers currently consider their collaboration to be very important. In the present study, which surveyed IV offices and the employers that work together with them, both sides were fundamentally positive about their collaboration. What has been absent to date, however, are systematic findings as regards the actual practice of collaboration between the IV offices and employers. We have very little knowledge of the collaboration strategies the different IV offices pursue, what means of contact they deploy, what types of partnership have arisen and what the successes and the effects have been of the collaboration between the two sides. The same applies from the employer perspective: no systematic findings are available on how they perceive their collaboration with the IV offices, what types of cooperation are important to them, how they assess the success and effects of collaboration and where they see room for improvement. The present study attempts to fill these gaps in our knowledge. The study also lays the foundations for reviewing and enhancing collaboration between IV offices and employers. The increased activities of the IV offices in this area show that they are attaching greater importance to how they cooperate with employers. This opinion is shared by the employers, many of whom want to see improved communication and cooperation with the IV offices.

The present study focuses on how IV offices and employers work together. Cooperation, defined as intended collaboration, places great demands on the institutions and organizations involved. Cooperation takes various forms, namely providing information, coordinating and interacting. Cooperation arises when those involved reach agreement on their respective interests and actions. The basic prerequisites for any form of cooperation are a shared conviction and a need to cooperate. In the case of shared goals, the purpose of cooperation is the attempt to reach agreement between the parties involved in order to optimize courses of action or improve the ability to act or solve problems. As an attitude, cooperation is linked to personal and structural requirements. Personal requirements include trust and empathy. Structural requirements include organizations within which cooperation is achieved, a corporate culture oriented toward cooperation, leadership, and ways of structuring work. The success of cooperation in organizations depends on the agreement of goals, the sharing of information, and mutual communication over a relatively long period of time, during which the form of cooperation is tested and trust can grow. Key types of cooperation include, in particular, strategic cooperation and empathetic cooperation.

The present study starts from the importance attached to the collaboration between IV offices and employers as well as the variety and complexity of the various forms of cooperation, and poses the following questions:

- What current structures and instruments are conducive to establishing and maintaining both case-based and case-independent collaboration between IV offices and employers with differing structural and contextual characteristics?
- What are the different types of contact and cooperation, and how are they implemented in practice and perceived by employers and the IV offices?

- What success factors (in a collaboration that brings about the effective reintegration of insured persons), and what obstacles (to collaboration between IV offices and employers) can we identify in case-based and case-independent forms of contact between these parties?

The study focused on describing the various forms of collaboration that have arisen in the different IV offices when working together with employers. The intention was to examine which goals are pursued in the collaboration, the extent to which they are achieved and what the criteria for success were. The authors examined both the perspective of the IV offices and that of the employers. After describing the state of research, the authors analysed the documentation prepared by the IV offices and certain selected data from their reporting systems, developing on the basis of this a typology of forms of contact and cooperation. This typology was reviewed and fine-tuned using the findings of empiric surveys of the IV offices and employers.

### **Organization and structure of collaboration at the IV offices**

An evaluation of the existing data and reports on the IV offices reveal that, since the 5th Revision of the Invalidity Insurance Act (IVG) came into force, the IV offices have stepped up their efforts to improve collaboration with employers. Above all else, this has involved initiating and implementing changes and adopting measures within the organization. The employer/communication plans drawn up by the IV offices formed an important basis for this organizational development. An analysis of these plans shows that they have different underlying specific points of focus: namely external requirements, potential and goals, on the one hand, and internal requirements of the IV offices, legal aspects and the corporate culture of the IV offices on the other. The authors identified the following principles driving collaboration with employers: personal communication, the establishment of direct contact, dedicated contact persons, prioritization of employer inquiries, the employment of reintegration specialists with experience in the private sector, and the formulation of communication measures. The Employer Campaign 2012-14, an important tool for framing collaboration, was initiated by the Federal Social Insurance Office (FSIO), and the IV offices were able to apply to the campaign for funding when developing and launching employer-related activities. A large number of activities were carried out that related to the establishment of contact with employers. The present study highlighted the importance of the organization chart (as an indicator of resource-oriented management), annual reports (as instruments for ensuring accountability), and the FSIO reporting system (as a tool for directing activities). Overall it emerged that, in terms of internal structuring and accountability, collaboration with employers is mapped in different ways at IV offices. On the basis of the communication and work tools developed, it can be seen that the IV offices have set up and expanded comprehensive information and communication structures in order to create points of contact with employers. These include the creation of networks and employer databases (work tools) and websites (communication tools). All in all, it can be seen that the IV offices' organizational structures and processes are now better adapted to collaboration with employers and that more work and communication tools are available to improve collaboration between the IV offices and the employers. The use and benefits of the various tools are, however, dependent on the strategies that the IV offices adopt for collaboration with employers.

### **Typology of contact and cooperation forms**

The typology of contact and cooperation forms reveals different orientations in the collaboration between the IV offices and employers. The study formulates a number of ideal types. The term “ideal types” is not judgemental, but descriptive in nature. Three ideal types were identified on the basis of a data and document analysis: innovation-oriented cooperation (Type A), coordination-oriented cooperation (Type B), and request-oriented cooperation (Type C). These types do not represent forms of cooperation that build on each other in structural terms. Rather, they are based on different action and orientation patterns, and each type of cooperation pursues its own respective strategies and goals. The latter depend on the intensity of cooperation being strived for:

- Type A is about interaction in developing offers, to be achieved through a strategy of proactive mobilization. In an innovation-oriented form of cooperation, the IV officers and the employers identify specific, company-related requirements in the (re)integration context. The focus is on proactively seeking solutions to health-related challenges in the companies, e.g. for dealing with employees’ psychological impairments and illnesses.
- Type B cooperation forms are process-related and aim at reaching agreements in the coordination of services. With coordination-oriented cooperation, the IV officers work together with the employers to examine existing processes and procedures in the (re)integration context. The focus is on process-based optimization of the services the IV offices offer employers, and on the roll-out of new processes as needed.
- Finally, Type C is about a strategy of reactive processing, and informing employers about potential services. With request-oriented cooperation, the IV offices process the employers’ requests and requirements in the (re)integration context. The focus is on providing services that meet the employers’ needs.

### **Practice and perspectives of cooperation from the point of view of the IV offices**

An examination of the practice and perspectives of cooperation between IV offices and employers reveals that the IV offices place great emphasis on this cooperation. It is not only about retaining jobs, especially in the context of early identification and early intervention, but also about the (re)integration of employees. It is clear that organizational aspects of the IV offices are central to the latter’s collaboration with employers, e.g. the regional orientation of the IV offices or the ability to act and make decisions locally. The cooperation between IV offices and employers was analysed in a more narrow sense as the practice of establishing and maintaining contact.

#### *Establishing and maintaining contact*

The starting points for contact were identified as including case-independent acquisition, along with events and activities of the IV offices. Depending on actual practice, these starting points are linked to different strategic approaches, e.g. when the goal is to create offers that are tailored to the requirements of the IV offices or to develop offers and generate demand oriented to the needs of employers. The practice of maintaining contact is characterized by the many different methods used and by the fact that frequency of contact, availability, rules, tools and challenges are central features of IV office practice. Regular personal contact, ensuring availability, maintaining contact with employers in an informal manner, and documenting how contacts with employers develop are important strategies for action used by the IV officers. However, the frequency of contact is

not the only decisive criterion for maintaining contact with employers; above all the quality of that contact is important. Functional-organizational aspects such as transparency, goal orientation, continuity and the ability to make decisions are just as important in this context as ethical-moral criteria such as trust, engagement, reliability, and empathy. The authors identified the following prerequisites for this: willingness on the part of the employers, the usefulness of mutual contacts, the IV offices' operational knowledge of the business in question, interest in the companies, and the duration of the collaboration. The quality of contact is particularly important for the success and effectiveness of the collaboration between the IV offices and employers. Various factors influence the quality of contact. For instance, the internal coordination and organizational structure of the IV offices already define the responsibilities and powers of IV officers for certain activities and employers which could have an impact on the quality of contact. The IV offices also judged the qualifications and motivation of the IV staff to be a key factor influencing the quality of contact. A positive or negative evaluation and the utility of the collaboration activities of the IV offices and the employers also have a marked influence on the quality of contact. The same applies to communication and dependability in collaboration. On the basis of these factors it was possible to identify the following success strategies in the collaboration of the IV offices with employers: the improvement of cooperation and coordination, the definition of the goals of cooperation, reviewing whether these goals have been attained, and the creation of transparency and commitment. In addition, the following interdependencies in collaboration were revealed: the interplay between factual matters and personal relationships (1), the interplay between consultancy and services (2), and the interplay between IV offices, employers and third parties (3). A positive outcome is achieved if the interplay between the respective factors succeeds; if this is not the case, it has a negative impact on cooperation.

#### *Significance of contextual factors and perspectives of cooperation*

The present study reveals that different contextual factors influence cooperation between the IV offices and employers. These include, on the one hand, the organization of the IV offices and the companies themselves (as organizational contexts, whose internal structures impact cooperation between the two sides) and, on the other, the legal framework (which, while enabling action, simultaneously restricts it) as well as regional factors. The organizational contexts of cooperating parties are, at least potentially, open to change, e.g. as regards team-building, the assignment of responsibilities or reshaping the scope of areas of responsibility. For example, integration advisers may be responsible not only for integration, but also for helping claimants find jobs. Regional contexts and the legal framework, by contrast, can hardly be influenced by the cooperating parties. This applies equally to societal factors and to those factors related to the insured persons, e.g. the repeated occurrence of psychological illnesses. What this means for cooperation between IV offices and employers, however, is that both sides have to address the current requirements and develop new concepts and solutions. There are two basic ways they can deal with this problem: 1) by developing context-related offers for collaboration, or 2) by working together in a solution-oriented manner in each individual case. However, the extent to which relevant contextual factors are processed and taken into account in the cooperation is often dependent on the intensity of cooperation, since the parties cannot fall back on existing solutions, but have to find new ones. This is hardly possible if the parties cooperate on an occasional basis only. In this case, it is much more a question of making optimum use of existing knowledge and expertise. By comparison, continuous and long-lasting cooperation opens up new avenues for

action. For only the temporal consolidation of the cooperative relationship brought about by regular contact enables the parties to develop, process and implement more ambitious goals through their cooperation. Such goals extend beyond good case management and the resolution of employees' current illnesses; they are geared to social innovation in (re)integration, focusing on providing advice and development. Ultimately, it is always a question of establishing and developing (re)integration skills in the IV offices and companies. Lasting cooperative relationships between the IV offices and employers are thus always fields in which the parties seek new, improved solutions to new challenges. If they succeed, then not only the parties who have been successful at social innovation will benefit from the increase in skills – the IV office, in particular, can make use of the knowledge gained, transferring it to other cooperative contexts. All in all, the study shows that collaboration between IV offices and employers is embedded in a complex context of conflicting challenges and actors. This means that relevant contextual factors need to be identified and given adequate consideration in the design of integration processes. In an international business environment, for instance, it is very important that IV staff have appropriate language skills, e.g. if English is the language used within the company. In such an environment, in order to successfully design integration processes, a high degree of staff continuity also helps IV officers become familiar with the relevant internal structures, processes and cultures of international companies, as in some cases these may differ greatly from those of Swiss companies.

### **Practice and perspectives of cooperation from the point of view of employers**

109 businesses took part in an online survey of employers aimed at illuminating their standpoint. These employers were already cooperating with the IV offices and were approached by the latter with a request to take part.

#### *Establishing and maintaining contact*

As regards the establishment of contact between the employers and IV offices, it is apparent that employers mainly become aware of the services offered by the IV offices via direct contact (by telephone, personal visits). The employers are generally positive about their experiences with the IV offices as regards the establishment of contact. Employers' expectations with respect to the time taken to respond to inquiries and the quality of the answers provided were more than met. While they did have some reservations concerning whether specific cases were processed within an acceptable period of time, those reservations were shared by the IV offices. However, the importance of the case-related consultation and support provided by the IV offices is uncontested: almost 90% of businesses rate this service as being either relatively or very important. When it comes to success factors in workplace integration, collaboration with the IV offices is judged to be decisive. However, this does not necessarily translate into any greater willingness on the part of employers to take on job seekers proposed by the IV offices. The businesses surveyed consider intensive professional support and early contact on the part of the IV office during case processing to be the most important support-related factors in successful occupational reintegration. This view, too, is shared by the IV offices. When it comes to employer-related factors, it is evident that employers are actively committed to the occupational reintegration of their own employees. However, only some of the businesses have internal access to specialized skills for this purpose. From the employers' – and also the IV offices' – standpoint, successful integration hinges not only on receiving the necessary support, but on the respective individual's

own motivation to integrate. The employers' standpoint is not a uniform one, and differences are observable in particular between different language regions and between business of different sizes. A comparison of businesses in German-speaking Switzerland with those in French-speaking Switzerland mainly reveals that businesses located in the latter claim to do more to keep regular contact with the IV offices, and rate the importance of collaboration more highly when it comes to recognizing employees' health problems earlier. The size of a business affects the frequency with which it makes contact with IV offices and how regularly the two sides discuss occupational integration issues. On the whole, large companies tend to participate more in such exchanges. The differences in practice, however, result in comparable levels of satisfaction with the services offered by the IV offices, despite differing determinants as regards the existence of specialized skills within the business and the strategic importance of the question of occupational integration. Collaboration with differently focused IV offices – based on an assignment of the offices to the ideal types – does not reveal any major differences in assessments, strategies or satisfaction levels on the part of the businesses. This indicates that, in their collaboration, the IV offices and employers are apparently successful in developing adequate forms of cooperation.

### **Recommendations for collaboration between IV offices and employers**

The present study on the collaboration of IV offices with employers has shown that, where cooperation has been established, this has largely proved to be satisfactory for employers. This applies irrespective of the particular cooperation strategy pursued by the IV offices. It emerged that the IV offices are clearly succeeding in meeting the needs of the employers while taking appropriate account of the relevant contextual factors. The study also showed, however, that to date the collaboration between the IV offices and the employers has primarily focused on case-related cooperation. This form of cooperation was often prioritized by the IV offices over case-independent collaboration. The IV offices have obviously not yet succeeded in developing, together with employers, appropriate measures and concepts to establish case-independent collaboration as an independent area of activity. Case-independent collaboration is currently still narrowly focused on the needs of case-based collaboration, for example in the context of acquiring employers. Specific offerings that could make collaboration with the IV offices of interest to employers even independently of case-based cooperation, are currently only patchy at best, for example consultancy services for employers with regard to questions relating to work and health in companies.

The typology of contact and cooperation forms of collaboration between IV offices and employers which was developed in the present study encompasses innovation-oriented, coordination-oriented and request-oriented cooperation. It provides IV offices with a range of strategies, creating a basis on which they can review their collaborative practices to date and develop their collaboration with employers. With reference to ideal types, the IV offices can categorize their previous cooperation practices, identify current strengths and weaknesses, and determine the risks and opportunities in relation to a strategic restructuring of their collaboration with employers. The ideal types presented, which are empirically validated theoretical constructs, provide an appropriate multidimensional range of tools. This allows the IV offices to identify specific issues and areas where collaboration with employers is to be continued, restructured and further developed.



Given the status quo revealed in the study, the following recommendations can be made for enhancing collaboration between the IV offices and employers and developing the typology of forms of contact and cooperation:

- 1) The *IV offices* should strive harder to expand the case-independent services they offer companies so they can provide the latter with more effective support when tackling the complex problems that can arise, for example, with particular target groups – such as employees suffering from psychological impairments. That could involve, for instance, providing businesses with specifically tailored consultation offerings, or providing integration consultants with more targeted training as regards businesses' requirements in the area of health, e.g. in relation to the general health requirements in the context of leadership, HR development and organizational development, as well as the concrete health challenges arising from the needs of specific target groups, e.g. an ageing workforce.
- 2) Given the huge significance that the collaboration with employers has for the success of their own activities, the *IV offices* should in future subject their collaborative practices to more regular scrutiny and adaptation. That way, they will be able to respond more effectively and efficiently to different contexts or context-related changes and will be in a better position to support employers with (re)integration.
- 3) The *IV offices* can make use of the ideal types elaborated in this study to develop and improve their cooperation with employers. With the aid of these ideal types, they can take stock of and review their activities and also identify a range of options for shaping these relationships. Proceeding from that, they can make strategic decisions on how to develop their existing collaborative practices.
- 4) The present study also reveals that *IV officers* consider the provision and availability of (re)integration tools to be very important for their collaboration with employers. At the same time, when collaborating with employers they also notice that, in addition to financial support from the IV offices, it is the professional consultation and support skills of their staff in health-related matters that employers prize most. IV officers should therefore receive more help to enhance their consultation skills in order to better support employers with questions relating to occupational health and occupational health management.
- 5) The survey of *employers* who collaborate with IV offices reveals high levels of satisfaction as regards cooperation. Therefore, employers should generally take greater advantage of the IV offices' professional expertise in dealing with employees who have health impairments and make more active use of their consultation services.

Overall, despite the level of cooperation already attained, the findings of the present study on collaboration between the IV offices and employers suggest that, beyond actual collaboration, the cooperation between these two strategic partners in safeguarding the ability of employees to work should be developed further as an independent sphere of activity. This could be achieved by means of the following approaches:

- a) In order to enhance collaboration between IV offices and employers, the former should initiate a strategy process that also includes the employers, for example as part of (self-)evaluation of the collaboration, joint initiatives and model projects. The goal of this strategy process should be to review and improve the approaches in place. As part of this process, specific goals should be formulated for the collaboration in order to continue improving cooperation with the employers in a structured process over the medium to long term.
- b) The IV offices should seek more case-independent forms of cooperation with the employers in addition to the case-based kind<sup>4</sup>. In particular, they should focus more strongly on information and consultation in matters relating to work and health in the companies. It is here that the IV offices could provide stronger incentives to companies to take a preventive approach and develop an integration-oriented attitude. This could also be an opportunity for the IV offices to improve their access to smaller-scale companies.
- c) Over and above their bilateral cooperation with employers, the IV offices should also make an effort to include other involved parties, such as daily benefits insurers and doctors. While this is already happening to a certain extent, especially in the handling of particular cases, it is necessary to establish and strengthen strategic cooperative relationships in order to bring about more efficient and effective management in instances of case-related cooperation.

However, it will be possible to maintain the continuity of collaboration and continue developing it only if the IV offices and employers succeed in strengthening the mutual benefits of their collaboration. Only then will both sides have the same interest in intensifying their collaboration.

For the IV offices, implementing these recommendations means finding the right strategic mix between case-based processing of files – in which they rely on functioning cooperative relationships with employers – and establishing and maintaining case-independent cooperative relationships.

---

<sup>4</sup> The option for case-independent consultancy and assistance for employers is set out in Art. 41 para. 1 <sup>f</sup>bis of the Invalidity Insurance Ordinance (IVV) as well as in the circular on early identification and early intervention.

# 1. Einleitung

## Ausgangslage und Untersuchungsgegenstand

Der Bedeutung von Arbeitgebenden für die Eingliederung wird insbesondere seit den Revisionen 5 und 6a des Gesetzes zur Invalidenversicherung verstärkt Rechnung getragen. Es wurden Massnahmen und Instrumente eingeführt, um Arbeitgebende in der Eingliederung auch von Seiten der IV besser unterstützen zu können.<sup>5</sup> Die Zusammenarbeit zwischen den IV-Stellen und den Arbeitgebenden hat sich in der Folge zu einem zentralen Aufgabenbereich der IV-Stellen entwickelt. Ziel der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden ist der Erhalt eines Arbeitsplatzes oder die (Wieder-)Eingliederung in die Erwerbsarbeit, wenn immer möglich in den ersten Arbeitsmarkt.

Auch viele Arbeitgebende unterstützen ihre Mitarbeitenden darin, dass sie in schwierigen gesundheitlichen Situationen weiterhin einer angepassten Beschäftigung im Unternehmen nachgehen können (BSV 2014a, Geisen et al. 2013; Geisen et al. 2008a). Allerdings zeigen bislang vorliegende Untersuchungen auch, dass die Unterstützung von erkrankten und verunfallten Beschäftigten in Unternehmen nicht immer gelingt bzw. dass Kompetenzen und Ressourcen zum professionellen Handeln in der betrieblichen Eingliederung vielfach nicht bzw. nicht ausreichend vorhanden sind, dies gilt insbesondere für KMU (Geisen et al. 2013).

Eine Möglichkeit für Arbeitgebende, Unterstützung in der (Wieder-)Eingliederung zu erhalten, bietet die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen. Bolliger et al. verweisen darauf, dass Kontakte zu Arbeitgebenden den Eingliederungsprozess potentiell beeinflussen können (Bolliger et al. 2012). Insbesondere im Kontext von Massnahmen und Aktivitäten der Früherfassung und Frühintervention wurde der Kontakt der IV-Stellen mit Arbeitgebenden in den vergangenen Jahren intensiviert. Dabei hat sich auch gezeigt, dass unterschiedliche Kontakte bestehen und die IV-Stellen Beziehungen zu Arbeitgebenden in unterschiedlicher Intensität unterhalten (Bolliger et al. 2012). In den vergangenen Jahren wurden auch Pilotprojekte initiiert, um die Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen zu verbessern. Diese fokussierten vor allem darauf, die Prozesse der Zusammenarbeit besser zu gestalten, wie beispielsweise FER (Kraft et al. 2013a) und ConCerto (Trageser et al. 2014).<sup>6</sup> Trotz der gewachsenen Bedeutung, die der Zusammenarbeit, insbesondere von Seiten der IV aber auch verstärkt von Arbeitgebenden (vgl. BSV 2014a), beigemessen wird, liegen hierzu bislang jedoch kaum systematische Erkenntnisse vor.

---

<sup>5</sup> In der 5. IVG-Revision wurden Massnahmen zur Früherfassung, Frühintervention und Integrationsmassnahmen zur Vorbereitung auf die berufliche Eingliederung aufgenommen. Die Früherfassung und Frühintervention zielen insbesondere auf den Arbeitsplatzverlust ab, hier können Anpassungen des Arbeitsplatzes und Qualifizierungsmassnahmen zum Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen finanziell unterstützt werden. Integrationsmassnahmen tragen zu einem rascheren Wiedereinstieg in die Arbeit bei, insbesondere bei Menschen mit psychischer Erkrankung. Im Rahmen der Massnahmen beruflicher Art wurden mit der Revision 6a Einarbeitungszuschüsse, Arbeitsversuche und Entschädigungen für Beitragserhöhungen angeboten. Seit 1.1.2015 haben Arbeitgebende Anspruch auf fallunabhängige Beratung, Begleitung und Schulung (vgl. neuer Art. 41 Abs. 1 Bst. 1<sup>bis</sup>).

<sup>6</sup> So wurde beispielsweise im Rahmen des Pilotprojekts FER versucht, neue Wege der Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen zu entwickeln, insbesondere in Bezug auf den Arbeitsplatzverlust (vgl. Kraft et al. 2013a). FER wurde inzwischen mit dem Pilotprojekt ConCerto zusammengefasst und weiterentwickelt. Die neu gegründete Organisation Compasso versteht sich als Informationsportal für Arbeitgebende zu Fragen der beruflichen Integration an der Schnittstelle von Unternehmen, Betroffenen, IV, Suva, Pensionskassen und Privatversicherern (<http://www.compasso.ch/>).

Eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit ist auf Seiten der Arbeitgebenden ihre Bereitschaft zur Beschäftigung von Personen mit Leistungsveränderungen bzw. von Leistungseinschränkungen. Baumgartner et al. hatten in einer repräsentativen Betriebsumfrage für das Jahr 2003 festgestellt, dass lediglich 8 Prozent der Betriebe eine behinderte Person beschäftigt hatten, dass grundsätzlich jedoch 31 Prozent der Betriebe eine Beschäftigung von Behinderten in ihrem Betrieb für möglich hielten (Baumgartner et al. 2004, S. XVII). Aktuelle Ergebnisse der Demoscope "Arbeitgeberbefragung 2014" zeigen, dass 30 Prozent der befragten Unternehmen, "in den letzten drei Jahren eine/n oder mehrere Mitarbeitende weiter beschäftigt (...) haben (gleicher Arbeitsplatz oder gleiches Unternehmen), die nach einer Krankheit oder einem Unfall nicht mehr im gleichen Masse oder am gleichen Arbeitsplatz arbeiten konnten. Dieser Anteil ist gegenüber 2012 (32%) allerdings leicht zurückgegangen" (BSV 2014a, S. 2). Darüber hinaus gaben 55 Prozent der Betriebe an, dass sie bereit wären, "gesundheitlich beeinträchtigte Personen mit der Unterstützung der IV möglicherweise neu anzustellen" (BSV 2014a, S. 2). Diese Ergebnisse lassen zwar nicht den Schluss zu, dass die in der Studie von Baumgartner et al. festgestellte Lücke zwischen tatsächlicher Beschäftigung und der geäußerten grundsätzlichen Bereitschaft zur Beschäftigung inzwischen geschlossen werden konnte. Allerdings äussern die Arbeitgebenden aktuell vermehrt die Bereitschaft zur Beschäftigung von gesundheitlich beeinträchtigten Personen, wenn sie von der IV hierbei unterstützt werden.

Bislang vorliegende Erkenntnisse über die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden haben vor allem auf Defizite in der Kooperation hingewiesen. So wurden IV-Stellen von Arbeitgebenden in einer frühen Phase kaum als Ansprechpartner wahrgenommen. Auftretende gesundheitliche Probleme wurden von Arbeitgebenden zunächst häufig nicht als IV-relevant eingeschätzt, sie mussten vielmehr weiter fortgeschritten sein, bis IV-Stellen einbezogen wurden (Baer et al. 2011). Die von Baer et al. im Jahr 2010 durchgeführte Untersuchung zeigte auch, dass IV-Stellen selten als 'Problemlöser' wahrgenommen, Fachpersonen der IV-Stellen nur von der Hälfte der befragten Arbeitgebenden als kompetent beschrieben, Kommunikationsdefizite seitens der IV-Stellen konstatiert und deren Hilfe von Arbeitgebenden als wenig nützlich wahrgenommen wurden (Baer et al. 2011, S. XVIIff.). In einer Studie über die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit Arbeitgebenden im Tessin zeigte sich, dass Arbeitgebende einen verbesserten Informationsfluss mit der IV-Stelle, eine verbesserte Zusammenarbeit, vor allem zu Beginn des Eingliederungsprozesses, und eine Fallführung aus einer Hand gewünscht hatten (Butti et al. 2012). Die Ergebnisse zeigen, dass auf Seiten der Arbeitgebenden in der Vergangenheit erheblicher Verbesserungsbedarf in der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen vorgetragen wurde.

Insgesamt unterstreichen die vorliegenden Befunde die hohe Bedeutung, die der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden in der (Wieder-)Eingliederung beigemessen wird. Zugleich verweisen sie aber auch auf die Vielfalt bestehender Zusammenarbeitsformen. Es können fallabhängige Kontakte, also Kontakte zu Arbeitgebenden, die im Rahmen der Bearbeitung eines Versicherungsfalles entstehen, und fallunabhängige Kontakte, die ohne das Vorliegen eines solchen Falles zustande kommen, unterschieden werden. In der fallabhängigen Zusammenarbeit stehen der Arbeitsplatzerhalt im bestehenden Unternehmen (1) und die Vermittlung in ein anderes Unternehmen (auf einen Arbeitsplatz oder im Rahmen einer Eingliederungsmassnahme) (2) im Vordergrund. Die fallunabhängige Zusammenarbeit fokussiert auf die prospektive Akquise von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für die Durchführung von Massnahmen (3), sowie auf die Begleitung und Unterstützung von Arbeitgebenden bei unklaren Situationen

von Beschäftigten (4). In der Umsetzung von arbeitgebendenbezogenen Aktivitäten gehen die IV-Stellen unterschiedlich vor (vgl. Bolliger et al. 2012a). Zwar werden von den IV-Stellen sowohl fallabhängige als auch fallunabhängige Kontakte mit Arbeitgebenden aufgebaut und gepflegt, systematisches Wissen hierüber, wie dies in einzelnen IV-Stellen konkret umgesetzt wird und welche Ressourcen hierfür eingesetzt werden, ist jedoch nicht vorhanden. Auch liegen keine detaillierten Informationen darüber vor, wie diese Kontakte entstehen und wie diese aufrechterhalten werden. Noch wenig ist darüber bekannt, wie die Arbeitgebenden die Aktivitäten der IV-Stellen wahrnehmen und beurteilen, wie sie aus ihrer Perspektive die Zusammenarbeit gestalten und was sie sich hiervon versprechen.

### **Fragestellungen und Untersuchungskonzept**

Vor diesem Hintergrund steht die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden im Fokus der vorliegenden Untersuchung. Folgende Fragen wurden untersucht:

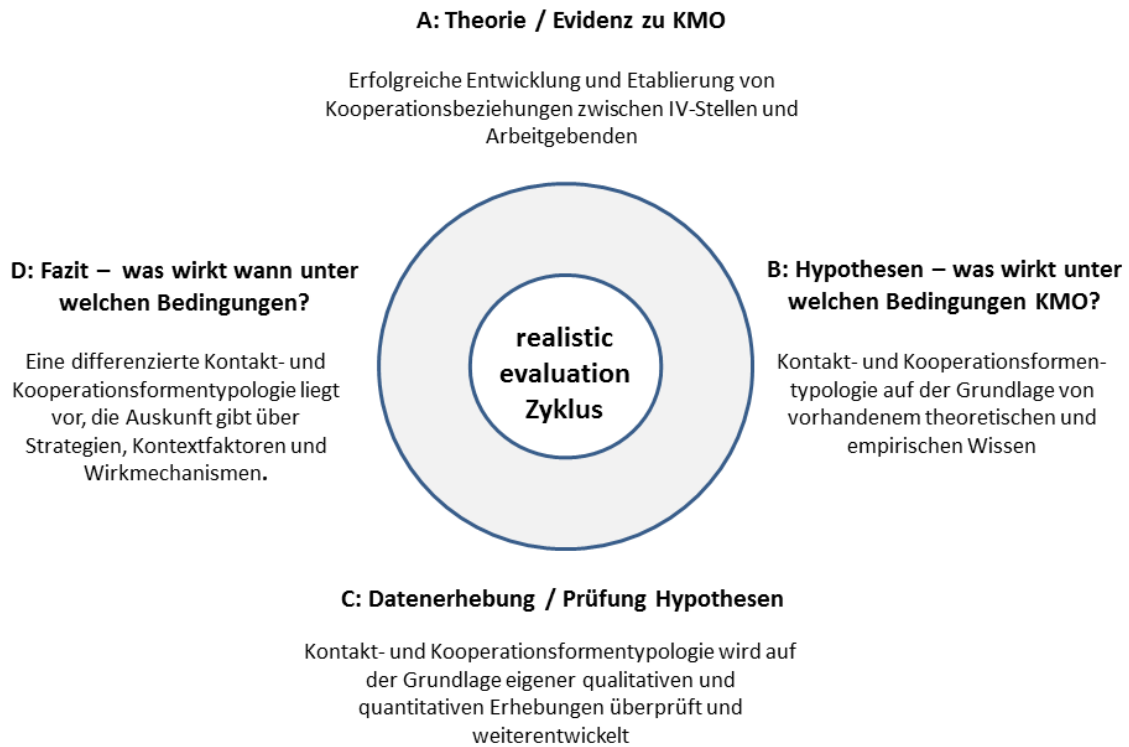
- Welche aktuellen Strukturen und Instrumente dienen dem Aufbau und der Pflege sowohl der fallabhängigen als auch der fallunabhängigen Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden mit unterschiedlichen strukturellen und kontextuellen Bedingungen?
- Was sind die unterschiedlichen Kontakt- und Kooperationsformen und wie werden diese konkret umgesetzt und von Arbeitgebenden und IV-Stellen wahrgenommen?
- Welche Erfolgsfaktoren für eine eingliederungswirksame Zusammenarbeit wie auch Hindernisse in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden können im fallabhängigen und fallunabhängigen Kontakt identifiziert werden?

Die vorliegende Studie ist formativ ausgerichtet und es wurden die Prozesse der Zusammenarbeit untersucht. Im Vordergrund stand die Beschreibung, Systematisierung und Analyse der unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden. Es wurde untersucht, welche Zielsetzungen die IV-Stellen bezogen auf die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden verfolgen, inwieweit diese erreicht wurden und welche Erfolgsbedingungen hierfür von Bedeutung waren. Die Analyse von Erfolgsfaktoren für eingliederungswirksame Formen der Kooperation mit Unternehmen orientierte sich methodisch an der *realistic evaluation* (vgl. Pawson/Tilley 1997). Dies impliziert konzeptionell, dass Wirkungen auf Wirkungsmechanismen basieren, die je nach Kontext aktiviert werden.<sup>7</sup> Solche Zusammenhänge werden als sog. KMO-Konfigurationen (Kontext-Mechanismus-Outcome-Konfigurationen) formuliert. Die *realistic evaluation* ist ein methodischer Zugang, der einerseits erlaubt, bestehendes Wissen aufzugreifen, zu überprüfen und weiterzuentwickeln<sup>8</sup>, und andererseits im Sinne einer formativen Zielsetzung Aussagen darüber ermöglicht, welche Praxis in welchem Kontext erfolgreich ist.

---

<sup>7</sup> Der Ansatz betont insbesondere die Bedeutung des Kontextes für die Analyse von Wirkungsprozessen: Programme oder Interventionen regen bestimmte Mechanismen an, die je nach Kontext zu unterschiedlichen Ergebnissen bzw. eben Outcomes führen. Mechanismen sind die Auslöser für die Funktions- oder Wirkfähigkeit von Programmen bzw. Interventionen. Outcomes sind als messbare Veränderungen über einen gewissen Zeitraum definiert. Kontexte wiederum sind ausserhalb der Intervention angelegte Faktoren, sie umfassen das Programmumfeld, sozial, politisch oder z.B. auch akteursbezogen (Pawson & Tilley, 1997, S. 401f.).

<sup>8</sup> Dies spiegelt sich in den Abfolgen der Phasen 1 bis 3 des Forschungsprozesses wider (siehe auch Zyklus der "realistic evaluation", vgl. Pawson & Tilley, 1997, S. 85).



**Abbildung 1: Realistic evaluation Zyklus**

Die Durchführung der Studie erfolgte in vier Phasen. In der ersten Phase wurde der aktuelle Wissensstand über die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme und einer Analyse vorhandener Daten, Dokumente und Berichte aufgearbeitet und dargestellt. Davon ausgehend wurde basierend auf dem Konzept des Idealtypus eine Kontakt- und Kooperationsformtypologie erstellt. Daran anschliessend wurden empirische Erhebungen bei Arbeitgebenden und IV-Stellen durchgeführt, um weitere, vertiefte Erkenntnisse über die Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden zu gewinnen. Diese wurden dazu verwendet, um die entwickelte Typologie zu überprüfen und weiter auszuarbeiten. Darüber hinaus wurden im Hinblick auf die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden relevante Kontextfaktoren ermittelt und in ihrer Wirkung für die Zusammenarbeit analysiert. Des Weiteren wurde das empirische Material im Hinblick auf die Frage analysiert, welche Praxis und Strategien in welchen Kontexten in Bezug auf die Eingliederungswirkung erfolgreich sind. Die konkrete Vorgehensweise bei der empirischen Datenerhebung wird im Folgenden entlang der zentralen Datenquellen ausführlicher beschrieben.

### **Vorgehensweise bei der Datenerhebung**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden verschiedene empirische Erhebungen durchgeführt, um die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden zu untersuchen. Die Perspektive der Arbeitgebenden wurde mittels eines Fragebogens quantitativ erhoben, wie auch diejenige der IV-

Stellen. Darüber hinaus wurden in einem zweiten Schritt mit IV-Mitarbeitenden Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Die Durchführung der empirischen Erhebungen wurde in einem ersten Schritt zunächst mit den Mitgliedern der IV-Stellen-Konferenz in der BSV-Begleitgruppe zum Projekt besprochen. Anschliessend wurden die IV-Stellenleitenden von den Projektmitarbeitenden angefragt, ob sie sich an der Studie beteiligen. Die Realisierung der einzelnen Teilschritte der Studie wurde dann mit ihnen besprochen und umgesetzt. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der empirischen Datenerhebung vorgestellt.

### *Befragung der Arbeitgebenden*

Der Zugang zu den Arbeitgebenden erfolgte über die IV-Stellen. Ziel der Befragung war es, die Perspektive der Arbeitgebenden auf die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden zu untersuchen. Daher sollten von den IV-Stellen Arbeitgebende für die Teilnahme an der Befragung ausgewählt werden, die mit den IV-Stellen zusammenarbeiten. Bei der Auswahl der Arbeitgebenden sollten die IV-Stellen lediglich darauf achten, dass sie "unterschiedliche" Arbeitgebende für eine Beteiligung an der Befragung berücksichtigen. Als Erläuterung wurde den IV-Stellen angegeben, dass sie beispielsweise Arbeitgebende aus verschiedenen Branchen oder Regionen auswählen, und dass sich die Unternehmen auch in der Grösse unterscheiden sollten. Eine stärker kriteriengeleitete Auswahl der Arbeitgebenden wurde aus praktischen Erwägungen im Hinblick auf die Umsetzung als nicht realisierbar eingeschätzt. Auch die Ziehung einer Zufallsstichprobe von Arbeitgebenden, etwa auf der Grundlage der Arbeitgebendendatenbanken der IV-Stellen, war auf Grund zeitlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen der Studie nicht möglich. In Absprache mit der IV-Stellen-Konferenz und vor allem verbunden mit dem Ziel, den Aufwand für eine Beteiligung an der Arbeitgebendenbefragung gering zu halten und auf diese Weise eine möglichst grosse Beteiligung zu erreichen, wurden schliesslich den IV-Stellen zwei Varianten der Beteiligung an der Arbeitgebendenbefragung vorgeschlagen: In *Variante A* sollten 30 Arbeitgebende von den IV-Stellen mit der Bitte angeschrieben werden, sich an der Befragung zu beteiligen, ein Nachfassen im Rahmen eines Erinnerungsschreibens war dabei nicht vorgesehen. In *Variante B* sollten die IV-Stellen fünf Arbeitgebende akquirieren, mit denen sie zusammenarbeiten und die einwilligen, sich an der Studie zu beteiligen. In Abweichung zum vereinbarten Vorgehen, haben IV-Stellen zum Teil auch direkt dem Projektteam die Adressen der ausgewählten Arbeitgebenden zur Verfügung gestellt. Diese wurden dann vom Projektteam angeschrieben. Alle Arbeitgebenden erhielten ein Anschreiben mit Informationen zum Projekt und zur Durchführung der Studie.

23 IV-Stellen haben sich an der Umsetzung der Arbeitgebendenbefragung beteiligt, fünf davon haben Variante A gewählt, 17 Variante B; drei Kantone haben sich nicht an der Befragung beteiligt<sup>9</sup>. Insgesamt haben Arbeitgebende aus 21 Kantonen an der Befragung teilgenommen, aus zwei Kantonen sind keine Arbeitgebendenfragebogen eingegangen. Aus diesem Vorgehen resultierte eine grosse Streuung zwischen den Kantonen, pro Kanton mit teilnehmenden Arbeitgebenden haben sich zwischen 3 und 12 Arbeitgebende an der Umfrage beteiligt. Der Erhebungszeitraum umfasste acht Wochen, von Mitte August bis Mitte Oktober 2015, und es konnte eine Stichprobe von 109 Arbeitgebenden erreicht werden. Es wurden nur Fragebogen berücksichtigt, die von den Befragten vollständig beantwortet wurden bzw. im Befragungstool als

---

<sup>9</sup> Bei einer IV-Stelle fehlt die Information, ob Variante A oder B gewählt wurde; überdies haben aus diesem Kanton keine Arbeitgebenden an der Befragung teilgenommen.

abgeschlossen eingestuft wurden. Entsprechend wurden weitere 37 nicht abgeschlossene Fragebogen nicht berücksichtigt. Die Stichprobe der Arbeitgebendenbefragung zeigt folgendes Profil: 30 Arbeitgebende mit 49 oder weniger Vollzeitstellen, 31 Arbeitgebende mit 50 bis 249 Arbeitsstellen und 48 Arbeitgebende mit 250 oder mehr Arbeitsstellen. Die befragten Arbeitgebenden kommen aus unterschiedlichen Branchen (siehe Tabelle 1). Die Daten wurden mittels Superior Performing Software System (SPSS) statistisch ausgewertet.

**Tabelle 1: Branchenangaben zu den befragten Arbeitgebenden**

Branchen	Häufigkeit	Prozent
Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, sonstige Industrie	35	32.1
Baugewerbe/Bau	15	13.8
Handel, Verkehr und Lagerei	18	16.5
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	2	1.8
Information und Kommunikation	3	2.8
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	5	4.6
Grundstücks- und Wohnungswesen	1	0.9
Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	2	1.8
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen	21	19.3
Sonstige Dienstleistungen	7	6.4
<b>Gesamtsumme</b>	<b>109</b>	<b>100.0</b>

Der Fragebogen umfasste die Themenbereiche Kontaktaufnahme, Kontaktaufrechterhaltung und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit sowie Fragen zum Profil der Arbeitgebenden. Der Fragebogen wurde vom Projektteam auf der Grundlage der ersten Forschungsphase entwickelt und es wurden Rückmeldungen von Mitgliedern der Begleitgruppe des Projektes sowie von weiteren externen Expertinnen und Experten eingeholt und eingearbeitet. In einem abschliessenden Entwicklungsschritt wurde dann der Fragebogen mit Arbeitgebenden getestet. Die Befragung wurde als Online-Befragung mit dem Befragungstool EFS Survey durchgeführt, den Link zur Studie erhielten die Arbeitgebenden mit dem Anschreiben. Die Teilnehmenden konnten auswählen, ob sie den Fragebogen auf Deutsch oder Französisch bearbeiten wollen.

#### *Befragung der IV-Stellen*

Der Fragebogen für die IV-Stellen umfasste - analog zur Arbeitgebendenbefragung - die Themenbereiche Kontaktaufnahme, Kontaktaufrechterhaltung und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit sowie das Profil der befragten IV-Stelle. Ziel der Befragung war es, die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden aus der Perspektive der IV-Stellen zu untersuchen. Der Fragebogen wurde vom Projektteam auf der Grundlage der Erkenntnisse der ersten Forschungsphase entwickelt und es wurden Rückmeldungen von Mitgliedern der Begleitgruppe des Projektes sowie



von weiteren externen Expertinnen und Experten eingeholt und eingearbeitet. In einem abschliessenden Entwicklungsschritt wurde der Fragebogen von IV-Mitarbeitenden aus der BSV-Begleitgruppe getestet. Die Befragung wurde als Online-Befragung mit dem Befragungstool EFS Survey durchgeführt, den Link zur Studie erhielten die IV-Stellen mit einem Anschreiben zugestellt, das nochmals über Ziele und Inhalte der Studie informierte. Der Fragebogen sollte nach Möglichkeit von den IV-Stellenleitenden oder anderen IV-Leitungspersonen bearbeitet werden. Die Erhebung fand im gleichen Zeitraum wie die Arbeitgebendenbefragung statt und dauerte von Mitte August bis Mitte Oktober 2015. Von den 26 IV-Stellen der Schweiz haben sich insgesamt 23 IV-Stellen an der Befragung beteiligt und das Befragungsinstrument vollständig ausgefüllt bzw. abgeschlossen. Von den 23 teilnehmenden IV-Stellen haben 13 IV-Stellenleitende oder stellvertretende Stellenleitende den Fragebogen ausgefüllt, acht Teamleitende im Bereich Eingliederung und zwei Personen gaben an, keine Vorgesetztenfunktion zu haben. Die Daten wurden mittels der Statistik- und Analyse-Software SPSS statistisch ausgewertet.

### *Fokusgruppendifkussionen*

Es wurden Fokusgruppendifkussionen mit IV-Mitarbeitenden, in der Regel mit Leitungsfunktion im Bereich Eingliederung, aus verschiedenen IV-Stellen geführt, die in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden tätig sind, insbesondere in den Bereichen Eingliederung und Arbeitsvermittlung. Ebenso wie die Fragebogenerhebung bei den IV-Stellen, war es Ziel der Fokusgruppendifkussionen, die Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen mit Arbeitgebenden aus der Perspektive der IV-Stellen zu untersuchen. Hierzu wurde auf der Grundlage der interessierenden Forschungsfragen ein Leitfaden erstellt, der die Themenbereiche Kontaktaufnahme, Kontaktaufrechterhaltung und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit umfasste. Der Leitfaden (siehe Anhang b) wurde auf der Grundlage der Erkenntnisse der ersten Forschungsphase erstellt und es wurden Rückmeldungen zum Leitfaden von Mitgliedern der BSV-Begleitgruppe und weiteren externen Expertinnen und Experten eingeholt. Insgesamt wurden acht Fokusgruppendifkussionen durchgeführt, an denen jeweils zwei bis vier IV-Mitarbeitende teilnahmen, die aus unterschiedlichen IV-Stellen kamen. Die Zusammensetzung der Fokusgruppen erfolgte über die Strategie des *intensifying sampling* (Patton 2002). Dabei wurden Fokusgruppen anhand der in der ersten Forschungsphase gewonnenen Erkenntnisse über die Kontakt- und Kooperationsformen der einzelnen IV-Stellen zusammengestellt. An den Fokusgruppendifkussionen waren Mitarbeitende aus 23 IV-Stellen beteiligt. Die Fokusgruppendifkussionen fanden auf Deutsch oder Französisch statt, und es waren IV-Stellen aus allen Sprachregionen der Schweiz vertreten. Insgesamt haben fünf deutschsprachige und drei französischsprachige Fokusgruppendifkussionen innerhalb von drei Wochen, von Ende August bis Mitte September 2015, stattgefunden. Die Fokusgruppendifkussionen fanden an der Hochschule für Soziale Arbeit in Olten und in verschiedenen IV-Stellen statt, der zeitliche Umfang der Diskussionen lag zwischen 65 und 115 Minuten und sie wurden von zwei Projektmitarbeitenden geleitet.

Die Fokusgruppendifkussionen wurden digital aufgezeichnet und vollständig transkribiert.<sup>10</sup> Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der Software ATLAS.ti und orientierte sich am inhaltsanalytischen Verfahren nach Mayring (Kuckartz 2012a; Mayring 2002; Mayring/Gläser-Zikuda 2005). Dabei wurden zunächst auf der Grundlage des Interviewleitfadens Kategorien herausgearbeitet und

---

<sup>10</sup> Die Transkriptionsregeln sind in Anhang c dokumentiert.

eine Kategorienliste erstellt. In einem ersten Materialdurchgang wurden entsprechende Textpassagen mit diesen Kategorien kodiert. Dabei zeigte sich, dass mit einer solch eng gefassten Variante der strukturierten Inhaltsanalyse die Vielfältigkeit der Aussagen nicht adäquat erfasst werden konnte. Deshalb wurde ergänzend im weiteren Materialdurchgang eine induktive Kategorienbildung vorgenommen, indem weitere Codes direkt aus dem Material gebildet und in den Kodierleitfaden integriert wurden. Die so entstehende Kodeliste wurde auf diese Weise erweitert, bis das gesamte Material durchgearbeitet war. Danach wurden die kodierten Textstellen gebündelt und nach übergeordneten Gesichtspunkten entlang der interessierenden Themenbereiche systematisiert.

### **Zum Aufbau der Studie**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird in einem ersten Schritt zunächst der Forschungsstand zur Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden aufgearbeitet, dabei wird vor allem auf vorliegende BSV-Forschungsberichte und auf Evaluationsberichte Bezug genommen (Kapitel 2). Daran anschliessend werden in Kapitel 3 Auswertungen zu Dokumentationen der IV-Stellen und Daten aus den Berichtssystemen zu den IV-Stellen vorgestellt. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde in der vorliegenden Studie eine erste Kontakt- und Kooperationsformentypologie entwickelt, die im weiteren Forschungsverlauf anhand von empirischen Erhebungen bei IV-Stellen und Arbeitgebenden überprüft und ausdifferenziert wurde. Daher werden in Kapitel 4 zunächst Grundlagen von Kooperation thematisiert, von denen aus die Kontakt- und Kooperationsformtypologie entwickelt wurde. Anschliessend wird die Typologie vorgestellt. Danach wird der erste Teil der Ergebnisse der empirischen Erhebungen, die Fokusgruppendifkussionen und die Befragung von IV-Stellen (in Kapitel 5) präsentiert. Es werden verschiedene Gegenstandsbereiche und Thematiken von Kooperation herausgearbeitet, ebenso wie konkrete Strategien der IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden. Daran anschliessend wird auf die anhand der empirischen Analyse vorgenommene Differenzierung der Kontakt- und Kooperationsformentypologie eingegangen und es wird in Kapitel 6 die Bedeutung von Kontextfaktoren für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden diskutiert. Die Perspektive der Arbeitgebenden bildet den Inhalt von Kapitel 7, das die Resultate der Arbeitgebendenbefragung präsentiert. Den Abschluss der Studie bilden Fazit und Schlussfolgerungen (Kapitel 8), in denen zunächst die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und Konsequenzen hieraus für die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden aufgezeigt werden, bevor Empfehlungen zur Verbesserung der Kooperation gegeben werden.

## 2. Forschungsstand zur Kooperation mit Arbeitgebenden

Die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden hat insbesondere seit der 5. IVG-Revision an Bedeutung gewonnen und ist zu einem wichtigen Arbeitsfeld der IV-Stellen geworden. Es wurden Instrumente geschaffen, um Arbeitgebende konkret bei der (Wieder-)Eingliederung zu unterstützen. Damit hat sich zugleich das Handlungsfeld der IV-Stellen erheblich ausgeweitet. Studien, die sich mit der Entwicklung dieses Handlungsfeldes befassen, die Praxis der Zusammenarbeit untersuchen, sowie Erfolge und Wirkungen des bisher Erreichten systematisch erforschen, liegen bislang nicht vor. Gleichwohl gibt es Studien, in denen auch Erkenntnisse über die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden mit enthalten sind.<sup>11</sup> Weiter wurden verschiedene Pilotversuche nach Artikel 68<sup>quater</sup> IVG durchgeführt und evaluiert. Die Evaluation der Projekte Xtra Jobs, FER und ConCerto wurden 2010, 2013 bzw. 2014 publiziert.<sup>12</sup>

### 2.1 Ergebnisse zur Zusammenarbeit in den BSV-Forschungsberichten<sup>13</sup>

Der mit der 5. IVG-Revision angestrebte Kulturwandel von der Renten- zur Eingliederungsversicherung soll von den Mitarbeitenden der IV-Stellen umgesetzt werden. Ein zentrales Element der 5. IVG-Revision war die Einführung des Instruments der Früherfassung und Frühintervention. Mit der Früherfassung verbunden war die Einführung der Möglichkeit einer frühen Meldung von gesundheitlich belasteten Mitarbeitenden bei der IV. Hierdurch hat sich die Anzahl Personen, die bei der Meldung bei der IV noch einen Arbeitsplatz haben, erhöht. Jedoch ist auf Seiten der Arbeitgebenden das Wissen bezüglich dieser neuen Instrumente und Massnahmen noch wenig verbreitet (vgl. Bolliger et al. 2012b, S. XVII-XX). Im Rahmen der Unterstützung von Mitarbeitenden beim Arbeitsplatzverlust und bei der Reintegration nach Krankheit und Unfall, wird von den IV-Stellen der Case-Management-Ansatz<sup>14</sup> angewendet. Für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden bedeutet dies, dass im Zuge der Umsetzung der 5. IVG-Revision strukturierte Prozesse implementiert wurden, die dazu beitragen, einen frühen Kontakt zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen herzustellen. Zugleich ist ein strukturierter Unterstützungsprozess im Rahmen des Case-Management-Ansatzes vorgesehen, der vermehrt zu einem Einbezug von Arbeitgebenden und Beschäftigten in die fallbezogene Zusammenarbeit führt. Es gibt allerdings Unterschiede bezüglich des Umfangs in der Anwendung von Case Management. Vier IV-Stellen wurden dem Typ „Überdurchschnittliche Orientierung am Case-Management-Ansatz des BSV“ zugeordnet, sechs dem Typ „Unterdurchschnittliche Orientierung am CM-Ansatz des BSV“ und

---

<sup>11</sup> Eine wichtige Grundlage bilden die seit 2006 im Rahmen des mehrjährigen Forschungsprogramms zur Invalidenversicherung (FoP-IV) entstandenen Studien, die auf die Ursachen für die starke Zunahme von Bezügerinnen und Bezüger von IV-Renten fokussieren sowie die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen zur Reduktion untersuchen. Das Forschungsprogramm umfasste folgende Schwerpunkte: (1) Funktionieren des Systems Invalidenversicherung, (2) das Handeln der Akteure und Wirksamkeit von Anreizen der IV, (3) Hintergründe des starken Anwachsens psychisch begründeter Berentungen, (4) ausgewählte Massnahmen und Regelungen des IVG und der 4. -VG-Revision (vgl. BSV 2010, S. III). Als Folgeprogramm wurde das FoP2-IV für die Jahre 2010 bis 2015 bewilligt (vgl. BSV 2015).

<sup>12</sup> <http://www.bsv.admin.ch/themen/iv/00023/03205/index.html?lang=de>

<sup>13</sup> Eine ausführlichere Liste der Forschungsberichte mit Angaben zum Inhalt findet sich im Anhang.

<sup>14</sup> Die Prinzipien des Case-Managements lauten: „eine fallverantwortliche Person“, Profil der fallführenden Person(en), Berücksichtigung weiterer Disziplinen, Einbezug Dritter ins Eingliederungsverfahren, Kontakte zu Dritten und Informationen für Dritte, Mündlichkeit und Schnelligkeit der Fallbearbeitung.

die übrigen 16 IV-Stellen sind „Mischtypen mit durchschnittlicher Orientierung am Case-Management-Ansatz des BSV“ (vgl. Bolliger et al. 2012b, S. 47-54).

Es wird von den versicherten Personen und Arbeitgebenden geschätzt, dass die IV-Stellen das Gespräch mit ihnen suchen. Dadurch soll erreicht werden, dass die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen als Chance wahrgenommen wird und Vertrauen entstehen kann. Von Seiten der IV-Stellen kann geklärt werden, dass es am Anfang des Verfahrens primär um Eingliederung geht, die Rentenerwartungen können relativiert und dem Gefühl der Stigmatisierung kann entgegen gewirkt werden (vgl. Bolliger et al. 2012b, S. 40f.).

In der Befragung von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen im Rahmen des Forschungsprojekts „Schwierige Mitarbeiter“ (vgl. Baer/Fasel 2011) zeigte sich, dass die IV nur in 14% der Fälle bei Mitarbeitenden mit psychischen Problemen involviert wurde. Die Beratung durch IV-Fachpersonen wurde je nach Thema in 8-17% der Fälle als detailliert wahrgenommen, allerdings würden nur 16% die Unterstützung durch die IV bei einem ähnlichen Fall erneut in Anspruch nehmen wollen. Psychische Erkrankungen werden von Arbeitgebenden und Vorgesetzten oft als Charakterprobleme und nicht als Krankheit wahrgenommen. Die Fähigkeiten der IV-Fachpersonen, die Problemsituation zu erfassen, wurde von 50% als eher schlecht oder als sehr schlecht beurteilt (vgl. Baer/Fasel 2011, S. 81-85). Grosse Arbeitgebende, die Mitarbeitende aus mehreren Kantonen beschäftigen, sehen die unterschiedlichen Abläufe der IV-Stellen als Herausforderung an. Auch sei die Zusprache von Leistungen zwischen den IV-Stellen verschieden und innerhalb der IV-Stelle bestünden je nach Mitarbeitenden Unterschiede. Bei grossen IV-Stellen sei es darüber hinaus oft nicht möglich eine feste Ansprechperson zu haben, da die verschiedenen Aufgaben von unterschiedlichen Abteilungen ausgeführt werden, wie beispielsweise beim Wechsel von der Integration zur Rentenprüfung. Bei diesem Übergang ginge oftmals Zeit verloren. Weiter kommt es vor, dass Arbeitgebende und Versicherte im Schadensfall von mehreren Versicherern kontaktiert werden können, was unnötige Ressourcen der Arbeitgebenden verbraucht (vgl. Trageser et al. 2014, S. 16-18).

Verschiedene IV-Stellen geben an, dass bei den Arbeitgebenden Vorbehalte und Vorurteile bestehen in Bezug auf Stellensuchende der IV wie auch der Invalidenversicherung gegenüber, aber grundsätzlich sei eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden (vgl. Guggisberg/Egger/Künzi 2008, S. 52). Die befragten, jedoch nicht am Projekt teilnehmenden, IV-Stellen des Pilotprojekts ConCerto nehmen die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden als gut bis sehr gut wahr, wobei dies vor allem auf grössere Betriebe mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagements zutrefte. Kleinere Betriebe hätten oft weniger Erfahrung im Case Management (vgl. Trageser et al. 2014, S. 17).

## **2.2 Umsetzung und Evaluation von Pilotprojekten zur Zusammenarbeit**

Mit dem Pilotprojekt Xtra Jobs wurde ein neues Instrument für die IV erprobt, um die Risiken für Arbeitgebende bei der Einstellung von Personen mit Behinderung zu reduzieren und gleichzeitig Anreize zu setzen. Die Personen mit einer Behinderung wurden von einer spezialisierten Vermittlungsfirma befristet eingestellt und an Arbeitgebende vermittelt. Im Rahmen einer befristeten Anstellung konnten die Arbeitgebenden die Fähigkeiten der Person, ohne die mit einer Anstellung verbundene Risiken und Kosten, testen und anschliessend entscheiden, ob der Kandidat bzw. die Kandidatin für eine Festanstellung infrage kam. Das im Pilot getestete neue Instrument des

Personalverleihs wurde allerdings nur von wenigen IV-Stellen und Unternehmen in Anspruch genommen (vgl. Bieri/Inauen/Balthasar 2010, S. III, 9). Das Pilotprojekt Xtra Jobs steht auch exemplarisch für eine Praxis von IV-Stellen, in der Arbeitsvermittlung den Kontakt nicht direkt zu Arbeitgebenden aufzubauen, sondern Dritte damit zu beauftragen. Es handelt sich hierbei um eine Sonderform der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden, die nur noch mittelbar erfolgt.

Das Pilotprojekt FER hatte für die Zusammenarbeit zwischen Sozialversicherungen und Arbeitgebenden folgende Instrumente eingeführt: Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen (Sozial-)Versicherungen, Arbeitgebenden und der versicherten Person, die Einführung der Elemente des betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), insbesondere des Absenzenmanagements, externe Unterstützung durch einen Finanzierungspool, externe Projektleitung und Musterdokumente. Die Fallabwicklung findet über Früherkennung (1. Phase), Standortbestimmung (2. Phase) und Case Management (3. Phase) statt, wobei für die Fallkoordination regelmässig Roundtables stattfinden (vgl. Kraft et al. 2013b, S. 21-26). Während die Roundtables von allen Beteiligten als sehr wichtig eingeschätzt werden, war die externe Prozessbegleitung für die FER-Unternehmen nur zu Beginn wichtig und die Beurteilung der Eignung der Musterdokumente fällt unterschiedlich aus (vgl. Kraft et al. 2013b, S. 27-36). Die am Pilotprojekt FER beteiligten Unternehmen und (Sozial-)Versicherungen hatten sich entschieden, die Projektidee fortzuführen. Im Anschluss an die Projektphase<sup>15</sup> wurde der Think Thank FER in die neu gegründete Organisation Compasso integriert.

Bei Krankheitsfällen und Unfällen gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Kantonen oft anspruchsvoll, da unterschiedliche IV-Stellen zuständig sind. Vor diesem Hintergrund wurde auf Initiative der Swisscom AG im Jahr 2010 das Zusammenarbeitsmodell „ConCerto“ entwickelt, das darauf abzielte, Prozesse und Schnittstellen zu definieren, Verantwortlichkeiten, Aufgabenverteilung und Kommunikationswege festzulegen sowie die Einhaltung zeitlicher Abläufe festzulegen (vgl. Trageser et al. 2014, S. V). Die involvierten Arbeitgebenden sowie die IV-Stellen beurteilen die Instrumente von ConCerto als klar und zweckmässig sowie die definierten Schnittstellen als relevant. Aus Sicht der IV-Stellen verliefen die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch mit den Arbeitgebenden meist problemlos. Die Arbeitgebenden seien vielfach direkt auf die IV-Stelle zugekommen und es habe sich insbesondere bewährt, dass man sich persönlich kennt. Aus Sicht der Arbeitgebenden verlief die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren sehr gut und wenn man mit einer Person in Kontakt sei, die ConCerto kenne, funktioniere die Koordination besonders gut. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung wird das Kommitment sowohl der Arbeitgebenden wie auch der IV-Stellenleitung als notwendig erachtet, wie auch die Arbeit und Information über ConCerto an der Basis (vgl. Trageser et al. 2014, S. 23-26). Die Evaluation kommt zur Einschätzung, dass ConCerto grundsätzlich dazu geeignet ist, „Arbeitsplätze vermehrt zu erhalten“ (Trageser et al. 2014, S. 41). ConCerto wurde in der Folge gemeinsam mit FER ebenfalls in Compasso überführt.

---

<sup>15</sup> Gemeinsam mit dem Pilotprojekt ConCerto, vgl. nachfolgenden Absatz.

### 2.3 Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für die Zusammenarbeit

Neben den Erkenntnissen über die Praxis der Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen werden in vorliegenden Forschungsberichten und Evaluationen des BSV auch Empfehlungen für die Arbeitgebenden, die IV-Stellen sowie für die interinstitutionelle Zusammenarbeit formuliert.

Unternehmen wurde empfohlen, Disability Management einzuführen, um die Reintegration von Beschäftigten im Unternehmen zu verbessern. Hierzu bedarf es eines Kommitments der Unternehmensleitung, klarer Strukturen und Abläufe, eine gute organisationale Einbettung und ausreichende personelle sowie finanzielle Ressourcen (vgl. Geisen et al. 2008b, S. 82f.). Es ist davon auszugehen, dass verbesserte Strukturen innerhalb von Unternehmen dazu beitragen auch die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen zu verbessern. Weiter empfiehlt es sich, in Unternehmen flächendeckend über psychische Problematiken aufzuklären und über Interventionsmöglichkeiten zu informieren. Auch eine Stärkung der Verantwortung und Sensibilisierung der Arbeitgebenden für eine Früherfassung, sowie Massnahmen und Vorschriften im Betrieb, damit Arbeitgebende und Arbeitnehmende einfacher Hilfe in Anspruch nehmen können, wird empfohlen. Ebenso der Einsatz von internen und externen Integrationsfachleuten für die Integration am Arbeitsplatz (vgl. Herdt/Winckel/Laskowska 2010, S. 41).

Aus den verschiedenen Studien wurden viele Empfehlungen für die IV-Stellen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden formuliert. Gleiche Empfehlungen sind hier nicht mehrfach erwähnt: Frühzeitiger Kontakt zwischen Unternehmen und IV-Stelle sowie verbesserte Zusammenarbeit zwischen IV und Disability Management, kürzere Verfahrensdauer, Unterstützung bei Arbeitsplatzvermittlung und Einführung von aktiven Massnahmen der Arbeitsintegration (vgl. Geisen et al. 2008b, S. 83f.), persönlicher Kontakt, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses (Offenheit über Möglichkeiten und Grenzen), unbürokratische Abläufe und Entscheidungskompetenz der Arbeitsvermittler/innen, Passung der vermittelten Personen (versicherte Person muss zur freien Stelle passen), enge Begleitung der versicherten Person und der Arbeitgebenden, kurze Wartezeiten bis zum Erstgespräch, „Gespräch vor Akte“, Nähe zum Arbeitsmarkt, sehr gute Kenntnisse der Unternehmen, es soll eine Win-win-Situation sein (vgl. Guggisberg et al. 2008, S. 54-56, 64f.), schnell greifende und „niederschwellig“ einsetzende Interventionen, Einsatz von „Case-Managern“, begleitendes „Coaching“, Installation einer „Nachbetreuung“, Erstellung von „Notfallplänen“ und Staffelung der möglichen Schritte der Fördermassnahmen, „transparente Entscheidungen“ durch festgelegtes und kommuniziertes Assessment (vgl. Herdt et al. 2010, S. 43), kontinuierlicher Kontakt zu Arbeitgebenden, administrative Vereinfachungen für Arbeitgebende, Konzepte entwickeln für Anpassungen im Arbeitsumfeld auch für psychisch Erkrankte, Erfahrungen mit Disability Management systematisieren und verbreiten, personelle Ressourcen für Eingliederung erhöhen, berufliche Massnahmen auf weitere Zielgruppen ausdehnen (ältere Versicherte, psychisch Erkrankte, Personen mit Migrationshintergrund), klare Zielvorgaben IV-Stellen-intern, erhöhte Flexibilität, kurze Entscheidungswege, Erwerbsanreiz für Versicherte verbessern (vgl. Bundesamt für Sozialversicherungen 2010, S. 34-38), fachliche Grundlagen zur effizienteren Umsetzung bei den Arbeitgebenden erarbeiten, unkomplizierte persönliche Kontakte, verstärkte betriebliche Präsenz, direkte Beratung von Arbeitgebenden auch ohne Meldung des Mitarbeitenden (vgl. Baer/Fasel 2011, S. 136), stärkere Umsetzung des Prinzips „eine

fallführende Person“ und grösseres fallunabhängiges Kontaktnetz (höhere Wahrscheinlichkeit für FI-Massnahmen) (vgl. Bolliger et al. 2012b, S. 144).

Für die interinstitutionelle Zusammenarbeit in Bezug auf Schnittstellen im System der sozialen Sicherheit wurden im Synthesebericht zum ersten Forschungsprogramm zur Invalidenversicherung folgende Empfehlungen aus verschiedenen Berichten formuliert: Monitoring zur Langzeitbeobachtung von Verschiebungen zwischen den Sozialwerken und den Auswirkungen von Reformen auf das Gesamtsystem einrichten, Modelle der interinstitutionellen Zusammenarbeit optimieren, Schnittstellen zum (Berufs-)Bildungssystem mit den massgebenden Partnerinnen und Partnern klären, Aktivitäten des BSV im Bereich der Rechtsprechung systematisieren und ausbauen (vgl. Bundesamt für Sozialversicherungen 2010, S. 40f.). Weiter wurden für die IV im Rahmen von IIZ vermerkt: „Kooperation mit anderen Versicherungen“ unabhängig von der Zuständigkeitsklärung, „Einbezug von Integrationsfachpersonen“ und die enge „Zusammenarbeit mit Arbeitgebern“, Fallplanung und Fallführung, transparente und nachvollziehbare Zielklärung mit allen Beteiligten, v.a. mit den Einzugliedernden, einheitliche und aussagekräftige Beurteilungskriterien und Erfolgskriterien, Erfolgskontrollgespräche mit allen Beteiligten, Zeit und Plattform für fachlichen Austausch einrichten (intern und extern), damit Erkenntnisse breit genutzt werden können und zur Stärkung der Vernetzung beitragen (vgl. Herdt et al. 2010, S. 41-44).

## **2.4 Zusammenfassung**

Die Auswertung der Forschungsberichte zeigt, dass die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden in vorliegenden Forschungs- und Evaluationsberichten bereits oft thematisiert wurde und bereits Erkenntnisse hierzu vorliegen. Allerdings sind viele Berichte vor der 5. IVG-Revision oder kurz nach dem Inkrafttreten 2008 erschienen. Die in diesen Berichten enthaltenen Erkenntnisse bilden jedoch den Entwicklungsstand der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden nicht mehr ausreichend differenziert und auf aktuellem Stand ab. Ergebnisse und Empfehlungen aus älteren Berichten sind daher in Bezug auf ihre Aktualität und Geltung zu überprüfen und neu zu beurteilen. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden hierzu empirische Erhebungen durchgeführt, um den gegenwärtigen Stand der Entwicklung der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden darzustellen und einer Neubewertung zu unterziehen.

Insbesondere fehlt es bislang an systematischem Wissen über die Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Es liegen kaum Erkenntnisse darüber vor, welche Strategien die verschiedenen IV-Stellen in der Zusammenarbeit verfolgen, welche Kontaktmittel eingesetzt werden, welche Formen der Kooperation entstanden sind und welche Erfolge und Wirkungen durch Kooperation erzielt werden. Dies gilt ebenso für die Perspektive der Arbeitgebenden: Es liegen keine systematischen Erkenntnisse darüber vor, wie sie die Kooperation mit den IV-Stellen wahrnehmen, welche Formen der Zusammenarbeit für sie von Bedeutung sind, wie sie Erfolg und Wirkung der Zusammenarbeit beurteilen und wo sie noch Verbesserungspotentiale in der Kooperation sehen.

Vor diesem Hintergrund und auf Grund der in den vergangenen Jahren verstärkten Anstrengungen der IV-Stellen die Kooperation mit Arbeitgebenden zu intensivieren, besteht Bedarf, diese Wissenslücke zu schliessen. Damit soll zugleich eine Grundlage gelegt werden, um die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Denn das verstärkte Engagement der IV-Stellen in diesem Bereich zeigt auch, dass der Zusammenarbeit

von IV-Stellen eine grössere Bedeutung beigemessen wird. Diese Einschätzung wird auch von Arbeitgebenden geteilt, die vielfach eine verbesserte Kommunikation und Kooperation mit den IV-Stellen einfordern.



### 3. Organisationsentwicklung und Kooperationsinstrumente

Die Kontaktentstehung zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden ist ein zentraler Ausgangspunkt für die Kooperation. Diese wird sowohl durch die Entwicklung organisationsinterner Strukturen und Massnahmen gefördert und unterstützt, als auch durch den Einsatz von spezifischen Kommunikations- und Arbeitsinstrumenten. Während erstere die innerstrukturellen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit fördern und unterstützen, stellen letztere Instrumente zur Verfügung, die eine Kontaktentstehung erleichtern und fördern sollen. Wichtige Impulse zur Entwicklung der für die Kooperation relevanten organisationsinternen Strukturen, Kommunikations- und Arbeitsinstrumente sind insbesondere im Rahmen der Arbeitgeberkampagne 2012 bis 2014 durch das BSV entwickelt bzw. weiterentwickelt worden<sup>16</sup>. Das BSV hat dabei über seine finanzielle und konzeptionelle Rahmensetzung den IV-Stellen unabhängige Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt. Auf diese Weise konnten die IV-Stellen in den vergangenen Jahren unterschiedliche organisationsinterne Strukturen und Massnahmen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden entwickeln und implementieren. In der jeweiligen Umsetzung der Kooperation werden daher nicht nur unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Anpassungen an regionale Kontexte sichtbar, sondern es können auch spezifische Orientierungen und strategische Zielsetzungen der IV-Stellen identifiziert werden. Nachfolgend werden die beiden strukturellen Grundelemente - organisationsinterne Strukturen und Massnahmen sowie die Kommunikations- und Arbeitsinstrumente - vorgestellt und in ihrer Bedeutung für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden analysiert.

#### 3.1 Organisationsinterne Strukturen und Massnahmen

Die organisationsinternen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden erfolgte mit dem Inkrafttreten der 5. IVG-Revision über eine Anpassung der Organisationsstrukturen der IV-Stellen an die neuen Aufgaben. Zugleich wurden konkrete Massnahmen für die Zusammenarbeit entwickelt. In den meisten IV-Stellen erfolgte die Umsetzung über die Schritte Konzeptentwicklung (1), kunden- bzw. adressatenzentrierte Strukturierungsfunktion - bezogen auf Arbeitgebende - (2) und interne, ressourcenorientierte Strukturierungsfunktion (3) (Becker/Hamburger/Lenninger 1998). Dies zeigt sich in den Kommunikations- oder Arbeitgeberkonzepten und in den Planungen zu den Informations- und Netzwerkaktivitäten für Arbeitgebende ("Arbeitgeberkampagne") der verschiedenen IV-Stellen.

Nachfolgend werden zunächst die Organigramme der IV-Stellen daraufhin ausgewertet, inwieweit sich die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen als struktureller Bereich abbildet. Darüber hinaus wurden die Jahresberichte der IV-Stellen untersucht, die der Rechenschaftslegung über die Aktivitäten der IV-Stellen dienen. Hier wurde gefragt, inwieweit eine Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden ausgewiesen wird, welche Aktivitäten durchgeführt wurden. Darüber hinaus wurden die über das Berichtssystem der IV-Stellen verfügbaren Daten und Berichte auf Informationen zur Zusammenarbeit der IV-Stellen mit Arbeitgebenden untersucht.

---

<sup>16</sup> Die Informations- und Netzwerkaktivitäten für Arbeitgebende der IV-Stellen wurden durch die "Arbeitgeberkampagne 2012-2014" des BSV angeregt. Nach Abschluss der Kampagne stellt das BSV das für die Weiterführung der Aktivitäten nötige Budget weiterhin zur Verfügung.

### 3.1.1 Entwicklung von Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepten

Im Rahmen der Umsetzung der Zusammenarbeit haben die IV-Stellen zwischen 2010 und 2015 Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepte entwickelt (N=15). Zum Teil haben IV-Stellen auch keine Konzepte erstellt, als Grund hierfür wird die geringe Grösse der IV-Stelle angegeben und dass die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen unkompliziert und informell erledigt werden könne (vgl. E-Mail IVS\_26 2015). Der Umfang der vorliegenden Konzepte variiert deutlich. Es gibt Konzepte die eher knapp ausfallen (vgl. IVS\_14 o.J.) und Leitlinien und Massnahmen zur Umsetzung in kurzen, prägnanten Sätzen (vgl. IVS\_09 2014) formulieren. Andere sind umfassend ausgearbeitet, verfügen über einen erheblichen Umfang, beispielsweise 19 Seiten (IVS\_06 2013), und enthalten unter anderem eine differenzierte Beschreibung der verschiedenen Zusammenarbeitsaktivitäten. Aufbau und Struktur der Konzepte sind jeweils vergleichbar, die Ausgangslage wird beschrieben, Ziele und Zielgruppen werden genannt, und es werden interne oder externe Aktivitäten und Massnahmen aufgeführt. Teilweise enthalten die Konzepte Angaben zu konkreten Aktivitäten, die die „Planung der Arbeitgeberkampagne“ betreffen (vgl. Kap. 3.1.2).

In der Analyse der Konzepte konnten unterschiedliche *Grundhaltungen* identifiziert werden, die der Ausarbeitung der Zusammenarbeitskonzepte zu Grunde liegen: Erstens geht es den IV-Stellen darum, im Rahmen einer *Potentialorientierung* (1) Erfolgspotentiale zu identifizieren und konkrete Schritte zu ihrer Erschliessung zu formulieren. Zweitens verfolgen die IV-Stellen im Rahmen einer *Legalorientierung* (2) das Ziel, den gesetzlichen Auftrag zu erfassen und umzusetzen. Während sich die Potentialorientierung auf die externen Bedarfe fokussiert, so richtet sich die Legalorientierung auf die internen Bedarfe. Konkret bedeutet dies, dass vor dem Hintergrund einer Potentialorientierung zunächst der aktuelle Stand der Entwicklung der Zusammenarbeit erfasst wird und daran anschliessend Potentiale für eine Weiterentwicklung identifiziert werden. Dies geschieht etwa im Rahmen einer SWOT-Analyse: Die Stärken und Schwächen der Organisation, der Mitarbeitenden und der Kommunikation werden dargestellt, und es werden Chancen und Gefahren durch die Politik, in den Kooperationen und in der Öffentlichkeit aufgeführt. Im Anschluss daran werden die Erfolgspotentiale aufgezeigt, die sich auf Grund der Analyse ergeben haben (vgl. Kommunikationskonzept IVS\_12 2012, S. 6-10). Im Gegensatz dazu bildet bei der Legalorientierung der gesetzliche Auftrag der Invalidenversicherung den Ausgangspunkt und die Grundlage der Konzepte. Hieraus werden konkrete Massnahmen und Aktivitäten für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden abgeleitet. So beginnt beispielsweise ein Arbeitgebendenkonzept (IVS\_09 2014, S. 1) zunächst mit einer Darstellung der Aufgaben der Invalidenversicherung und stellt die verschiedenen Massnahmen der IV vor, die zur Förderung und Unterstützung von (Wieder-)Eingliederung in Unternehmen eingesetzt werden können. Dabei werden auch Schwierigkeiten und Herausforderungen thematisiert, die bei einer Umsetzung des Konzeptes berücksichtigt werden müssen. Hierzu gehört beispielsweise die meist negative Beurteilung der IV in der öffentlichen Wahrnehmung. Dies wirkt sich auch auf eine mögliche Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden aus, daher ist es für die IV-Stelle zunächst wichtig, das negative Image der IV zu bearbeiten, um eine gute motivationale Grundlage für eine Zusammenarbeit herzustellen (IVS\_09 2014, S. 1). Eine dritte Grundhaltung kann als *Zielorientierung* (3) bezeichnet werden. Im Rahmen des Arbeitgebendenkonzeptes (vgl. IVS\_11 2011) werden dann ausgehend von einer Beschreibung der Ausgangslage konkrete Ziele angegeben und die Mittel zu ihrer Erreichung werden festgelegt. Konkret bedeutet dies, dass

beispielsweise eine IV-Stelle bezogen auf die Anzahl von Arbeitsplätzen, die für die (Wieder-)Eingliederung versicherter Personen zur Verfügung stehen, kurz-, mittel- und langfristige Ziele festlegt (Kommunikationskonzept IVS\_12 2012, S. 10). Während die Zielorientierung sich auf externe Bedürfnisse richtet, so handelt es sich bei der *Orientierung an IV-Stellen-Unternehmenskultur* (4) um eine Fokussierung auf die normativen Grundlagen der IV-Stellen. IV-Stellen, die dieser Orientierung folgen, ist es wichtig, dass die neue, arbeitgebendenbezogene Unternehmenskultur von allen mitgetragen und als neues Erscheinungsbild der IV gelebt und umgesetzt wird. In diesem Zusammenhang werden in den Konzepten vielfach strategische Kommunikationsziele formuliert (Kommunikationskonzept IVS\_05 2011, o.S.).

**Tabelle 2: Grundhaltungen der IV-Stellen in der Zusammenarbeit**

Grundhaltungen der IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden	
Fokus externe Bedarfe	Fokus interne Bedarfe
1) Potentialorientierung	2) Legalorientierung
3) Zielorientierung	4) Orientierung an IV-Stellen-Unternehmenskultur
externe Zielgruppen	interne Zielgruppen

Einzelne Konzepte richten sich auf wenige Zielgruppen, beispielsweise auf Öffentlichkeit/Medien und KMU (vgl. Kommunikationskonzept IVS\_02 2015), während andere eine umfangreichere Zielgruppe angeben, die verschiedene Personengruppen umfasst, neben Arbeitgebenden werden hier unter anderem Versicherungen, Justiz und Politik als Anspruchsgruppen genannt (vgl. Kommunikationskonzept IVS\_05 2011, o.S.). Vielfach findet sich auch eine Unterscheidung nach internen und externen Zielgruppen (vgl. Kommunikationskonzept IVS\_12 2012, S. 10).

Teilweise werden in den Konzepten auch Schwerpunktsetzungen vorgenommen oder es werden konkrete Massnahmen als prioritär angegeben. Hieraus können handlungsleitende Prinzipien in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden identifiziert werden. Bei vielen IV-Stellen wird etwa angegeben, dass die *Kommunikation* mit den Arbeitgebenden *persönlich* stattfinden soll (vgl. Kommunikationskonzept IVS\_22 2011, S. 3). In einem Konzept (IVS\_25 2010) ist die *unmittelbare Kontaktaufnahme* im Zuge einer Stellenmeldung von Arbeitgebenden durch Eingliederungsfachpersonen vorgesehen. Um dem Wunsch von grossen Unternehmen nach einer *festen Ansprechperson* bei der IV nachzukommen, sieht eine IV-Stelle vor (Arbeitgeberkonzept IVS\_09 2014, S. 2), dass die Eingliederungsfachpersonen den grossen Firmen zugeteilt sind und auch regelmässig beim Arbeitgebenden vor Ort sind. Eine weitere Priorisierung in Arbeitgebendenkonzepten (IVS\_06 2013, S. 6) bezieht sich auf die konsequente Umsetzung des Frühinterventionsgedanken. Dies hat zur Folge, dass bei einer IV-Stelle *Arbeitgebendenanfragen* *erste Priorität* beigemessen wird und pro Jahr mindestens 20 Arbeitgebendenkontakte neu hergestellt werden sollen (Arbeitgeberkonzept IVS\_25 2010, S. 2). Bei einer IV-Stelle wird bei der Personalrekrutierung darauf geachtet, dass die Eingliederungsfachpersonen über *Erfahrung in der freien Wirtschaft* verfügen, sowie ausgewiesene Kooperations- und Teamfähigkeit vorweisen können (vgl. Arbeitgeberkonzept IVS\_06 2013, S. 6). Bei einer anderen IV-Stelle (Kommunikationskonzept IVS\_05 2011, o.S.) ist die Projektgruppe Kommunikationsmanagement für die *Ausarbeitung von Kommunikationsmassnahmen* zuständig und im Konzept sind eine Vielzahl

von Massnahmen aufgelistet, wie die Bewirtschaftung von Arbeitgebendenanlässen, Xing oder einer Homepage mit einem Direktzugang für Arbeitgebende.

**Tabelle 3: Handlungsleitende Prinzipien der IV-Stellen in der Zusammenarbeit**

Handlungsleitende Prinzipien der IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden
1) persönliche Kommunikation
2) unmittelbare Kontaktaufnahme
3) feste Ansprechperson
4) Priorisierung von Arbeitgebendenanfragen
5) Eingliederungsfachpersonen mit Erfahrung in der freien Wirtschaft einstellen
6) Kommunikationsmassnahmen ausarbeiten

### 3.1.2 Arbeitgeberkampagne als Instrument der Rahmensetzung

Im Zusammenhang mit der vom BSV initiierten und finanzierten „Arbeitgeberkampagne“ konnten die IV-Stellen Unterstützungsgelder für kantonale Projekte beantragen. Eine Auswertung der in den Jahren 2012 bis 2014 eingesetzten Mittel für diese Kampagne zeigt, dass rund 55% der Mittel<sup>17</sup> auf vier IV-Stellen entfallen.<sup>18</sup> Die aufgewendeten Mittel sind ausschliesslich Beleg dafür, dass ein Budget für die Arbeitgeberkampagne beim BSV eingereicht wurde. Die IV-Stellen können durchaus Arbeitgebendenaktivitäten durchgeführt und auf andere Weise finanziert haben.

Von 19 IV-Stellen wurden die Planungen zur Arbeitgeberkampagne ausgewertet. Der Detaillierungsgrad der Anträge reichte von einer kurzen Auflistung der Aktivitäten mit Budget und Datum (vgl. Arbeitgeberkampagne IVS\_19 2014) bis zu einer Beschreibung der Aktivitäten die durchgeführt werden sollen, mit Angaben zu Ziel, Zielgruppen und Partnerschaften (vgl. Arbeitgeberkampagne IVS\_16 2014). Auch die Anzahl der von den IV-Stellen vorgesehenen Aktivitäten variierte sehr stark zwischen zwei Aktivitäten (vgl. Arbeitgeberkampagne IVS\_25 2014) bis zu über 20 Aktivitäten innerhalb von zwei Jahren (vgl. Arbeitgeberkampagne IVS\_08 2014). In den Dokumenten einer IV-Stelle wurden keine Anlässe für Arbeitgebende erwähnt, allerdings wird auf Nachfrage angegeben, dass von der IV-Stelle sehr sporadisch Arbeitgebendenanlässe organisiert werden (vgl. E-Mail IVS\_01 2015). Die nachfolgende Auflistung der Tätigkeiten gibt einen Überblick über die Bandbreite der genannten Aktivitäten in der Planung der Arbeitgeberkampagne.

<sup>17</sup> Für die drei Jahre beläuft sich das Total der effektiven Ausgaben auf rund 1.58 Millionen Franken.

<sup>18</sup> IVS\_08 22.9% der 2012-2014 eingesetzten Mittel, IVS\_23 12.1%, IVS\_07 10.8% und IVS\_12 9.5%. Keine Mittel beansprucht haben die IV-Stellen IVS\_03, IVS\_24, IVS\_02 und IVS\_01.

**Tabelle 4: Aktivitäten der IV-Stellen im Rahmen der Arbeitgebendenkampagne**

- Auftritte der IV-Stellen im Rahmen von Wirtschaftsevents und Messen  
z.B. spezialisierte Branchenmessen, Anlässe von Handels- und Wirtschaftskammern, Branchen- und Berufsverbänden, Service-Clubs
- Informations- und Netzwerkanlässe der IV-Stellen für Arbeitgebende  
z.B. Informationsveranstaltung, Podiumsgespräch, Konferenz, Arbeitgebendenfrühstück
- Kontaktaufnahme der IV-Stellen durch Arbeitgebendenakquise  
z.B. durch externen Dienstleistende, Kauf von Firmenadressen, Arbeitgebendenbefragung
- Medienarbeit der IV-Stellen mit Fokus Arbeitgebende  
z.B. elektronische Newsletter, Inserate, Artikel, Netzwerkarbeit über XING
- Schulungsangebote für Arbeitgebende durch die IV-Stellen  
z.B. zum Thema Früherkennung psychischer Beeinträchtigungen
- Vergabe von Eingliederungspreisen an Arbeitgebende durch die IV-Stellen
- Werbe- und Informationsmaterial der IV-Stellen für Arbeitgebende  
z.B. Arbeitgebendenbroschüren, Kurzfilm, Eingliederungsspot im Radio, Werbeplakate

### 3.1.3 Organigramm als Indikator ressourcenorientierter Steuerung

Bei den meisten IV-Stellen laufen die fallunabhängigen Arbeitgebendenkontakte eher nebenher und werden von verschiedenen Mitarbeitenden durchgeführt. Es gibt aber auch IV-Stellen, die *Mitarbeitende nur für die Akquise* von Unternehmen eingestellt haben (vgl. E-Mail IVS\_08 2015). Darüber hinaus können auch die anderen Eingliederungsfachpersonen dazu verpflichtet werden, sich an der Unternehmensakquise zu beteiligen. Zwei IV-Stellen setzen jeweils 60 Stellenprozente auf je zwei Mitarbeitende verteilt für die Arbeitgebendenakquise ein (vgl. E-Mail IVS\_04, E-Mail und Telefon IVS\_09 2015). Allerdings räumt eine dieser IV-Stellen ein, dass die Fallarbeit gegenüber der Arbeitgebendenakquise prioritär zu behandeln sei.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen Grössen der IV-Stellen und der Kantone zeigen sich verschiedene *Organisationsstrukturen*. So verfügt eine IV-Stelle (vgl. Jahresbericht IVS\_12 2013) über zwei Zweigstellen, eine andere beschäftigt 167 Mitarbeitende in drei Bereichen mit je 2-3 Teams (vgl. Jahresbericht IVS\_11 2013), während eine kleinere IV-Stelle lediglich 12 Personen beschäftigt (vgl. E-Mail IVS\_26). Viele IV-Stellen verfügen über ein Team „Eingliederung“ und ein Team „Rente oder Leistungen“. Bei den meisten IV-Stellen wird aus dem Organigramm allerdings nicht ersichtlich, ob es Mitarbeitende gibt, die speziell für die Arbeitgebendenakquise zuständig sind. Das Tätigkeitsfeld der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden ist in den Organigrammen der IV-Stellen daher kaum ausgewiesen und ersichtlich.

### 3.1.4 Jahresberichte als Instrument der Rechenschaftslegung

Bei einer ersten Dokumentenanalyse von sechs IV-Stellen wurden die Jahresberichte der vergangenen 10 Jahre angeschaut (N<sub>1</sub>=60). Dabei zeigte sich, dass das Jahr 2008 im Hinblick auf die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden einen Einschnitt darstellte. Meist wird die Zusammenarbeit erst ab 2008 in den Jahresberichten dokumentiert. Daher wurden die Jahresberichte der restlichen der 20 IV-Stellen erst ab dem Jahr 2008 untersucht (N<sub>2</sub>=140). 2008 trat die 5. IVG-Revision in Kraft, mit der die Zusammenarbeit mit Unternehmen bei den IV-Stellen vermehrt in den Fokus ihrer Aktivitäten gerückt wurde. Die Jahresberichte zu den IV-Stellen werden entweder als eigenständige Dokumente herausgegeben oder als einzelnes Kapitel von

Jahresberichten der Sozialversicherungen eines Kantons. Es standen zu einzelnen IV-Stellen nicht alle Jahresberichte ab 2008 zur Verfügung. In den Jahresberichten gibt es teilweise Aussagen zu den (statistisch gemessenen) Erfolgen, zum Teil wird die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden besonders hervorgehoben, teilweise wird dabei auch zwischen fallabhängigen und fallunabhängigen Kontakten unterschieden, die Organisation der IV-Stelle und ihre Spezialisierung wird vorgestellt oder es wird angegeben, an welchen Pilotprojekten oder Kooperationen die IV-Stelle teilgenommen hat.

In einigen Jahresberichten wird auf die mit der 5. IVG-Revision eintretenden Veränderungen eingegangen. Einerseits geschieht dies, um Arbeitgebende auf die neuen Möglichkeiten der IV hinzuweisen und zu informieren, andererseits aber auch um Erfolge der IV-Stelle aufzuzeigen. In einem Jahresbericht (IVS\_08 2013, S. 24) wird beispielsweise angegeben, dass die Personalabteilungen von Arbeitgebenden heute früher auf die IV-Stelle zukommen, wenn Mitarbeitende gesundheitliche Probleme haben, die sich negativ auf die Arbeit auswirken. In anderen Jahresberichten finden sich Angaben, *durch wen der Kontakt zur IV-Stelle aufgenommen wurde*. Ungefähr ein Drittel bis die Hälfte der Meldungen zur Früherfassung werden heute durch Arbeitgebende getätigt (z.B. vgl. Jahresbericht IVS\_15 2013, S. 21 oder Jahresbericht IVS\_09 2008, S. 29). In den Jahresberichten finden sich auch Hinweise zu den Aktivitäten der IV-Stellen im Rahmen der Arbeitgeberkampagne. So wird beispielsweise angegeben, dass die IV-Stellen viele persönliche Kontakte mit Arbeitgebenden unterhalten und auch Besuche in den Unternehmen machen. Eine IV-Stelle (Jahresbericht IVS\_25 2013, S. 4) weist auf den allgemeinen Informationsauftrag hin, der in gedruckter Form über den Geschäftsbericht, Broschüren, Merkblätter, etc. erfolgt, die bei Anlässen ausgeteilt, ausgelegt und verschickt werden.

In Bezug auf die *Qualifikation der IV-Mitarbeitenden* für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden erwähnen verschiedene IV-Stellen in ihren Jahresberichten die Bedeutung der Förderung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden (vgl. Jahresbericht IVS\_19 2011, S. 49). Eine IV-Stelle organisiert abteilungsübergreifende Weiterbildungen zu fachlichen oder anderen Themen (vgl. Jahresbericht IVS\_12 2011, S. 7f.). Eine IV-Stelle verfügt zusätzlich über einen Karriere-Pool, um besonders fähige Mitarbeitende mit Fördermassnahmen auf eine Fach- oder Führungslaufbahn vorzubereiten (vgl. Jahresbericht IVS\_10 2011, S. 24).

Generell wird in den Jahresberichten vor allem von Erfolgen und Fortschritten gesprochen und weniger auf die Probleme, beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden, eingegangen. Die konkrete Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden wird insgesamt kaum thematisiert und es werden eher einzelne Erfolgsbeispiele aufgeführt. Die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden wird daher in den Jahresberichten kaum als Tätigkeitsfeld der IV-Stellen sichtbar.

### **3.1.5 BSV-Berichtssysteme als Instrument der Aktivitätssteuerung**

Neben Angaben, die von den IV-Stellen zur Verfügung gestellt wurden oder die öffentlich einsehbar sind, wurde zusätzliches vom BSV bereitgestelltes Datenmaterial auf die Fragestellungen hin gesichtet und ausgewertet. Die *Registerdaten* wurden nicht für die Untersuchung der Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen verwendet. Die Prüfung ergab, dass auf Grund der uneinheitlichen Erfassungspraxis in den verschiedenen IV-Stellen, die vorhandenen Daten nicht ausreichend valide sind und daher für eine vertiefte Analyse nicht verwendet werden

können. Ein zentrales Problem der Registerdaten ist etwa, dass Aufträge und Leistungen, die nach aussen gegeben werden, zwar relativ gut dokumentiert und erfasst sind, Leistungen, die intern erbracht werden, jedoch schlecht bis gar nicht dokumentiert sind. Darüber hinaus ist die Erfassungspraxis dieser Leistungen sehr uneinheitlich. Die *Wirkungsindikatoren* des BSV haben keinen Bezug zur Zusammenarbeit der IV-Stellen und Arbeitgebenden. Informationen zur Zusammenarbeit finden sich allerdings in den *Auditberichten* des BSV.

Das BSV führt regelmässige Audits mit den IV-Stellen durch. Für die Studie wurden die detaillierten Auditbereiche durch das BSV zur Verfügung gestellt. Diese wurden 2012 und 2013 hinsichtlich der beiden Prüfziele "die Erwerbsfähigkeitsquote entwickelt sich positiv" und "die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und im Speziellen mit KMU's wird systematisch gefördert" untersucht. Das erste Prüfziel erfasst eher die kontextuelle Ebene der IV-Stellen, in dem es eine vom BSV vorgenommene Einschätzung der IV-Stellen über die Wirkung der Eingliederungen wiedergibt. Das zweite Prüfziel hängt direkt mit dem Thema der Studie zusammen. Zu beiden Prüfzielen wurde in den Auditberichten erfasst, wie hoch das BSV das Risiko einschätzt, dass die Ziele von den IV-Stellen nicht erreicht werden.

Die Resultate aus den 18 vorliegenden Auditberichten zeigen hinsichtlich der BSV-Einschätzung der Entwicklung der Erwerbsfähigkeitsquote, dass bei rund je einem Drittel der IV-Stellen das Risiko einer nicht-positiven Entwicklung als tief, eher tief oder mittel eingeschätzt wird. Die systematische Förderung der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden wird von einer Mehrheit der IV-Stellen als Ziel angegeben. Bei 14 von 18 IV-Stellen wurde ein tiefes Risiko hinsichtlich der Zielerreichung festgestellt; bei zwei IV-Stellen wird von einem eher hohen Risiko, während bei je einer IV-Stelle von einem eher tiefen bzw. mittleren Risiko ausgegangen wurde.

Die Auswertung der Aktivitäten der IV-Stellen im Bereich "Arbeitgeberakquisition und Netzwerkpfege" stellt pro IV-Stelle für die Jahre 2009 bis 2013 Ergebnisse aus den Auditberichten zusammen. Für den vorliegenden Bericht wird hauptsächlich auf das Jahr 2013 abgestützt, um einen aktuellen Einblick zu erhalten. Für das Thema der Studie sind insbesondere die folgenden Kriterien von Bedeutung: "wird fallunabhängige Akquise gemacht", "schriftliches AG/Info-Konzept vorhanden", "qualitative/quantitative Zielvorgaben vorhanden" sowie "wie wird Kontakt- und Netzwerkpfege bewirtschaftet". Auditberichte aus 2013 lagen bis April 2015 allerdings nur von sechs IV-Stellen vor. Die fehlenden Kantone wurden entweder nicht dazu befragt, da es sich um Kurzaudits handelte, oder das Audit lag noch nicht vor. Eine fallunabhängige Akquise wird dabei von vier der sechs IV-Stellen bestätigt. Das Vorliegen eines schriftlichen Konzepts für Arbeitgebende bzw. ein allgemeines Informationskonzept wird von einer IV-Stelle bestätigt. Bei zwei anderen IV-Stellen ist das Konzept noch nicht fertig oder die Planung einer Kommunikationskampagne wurde bestätigt. Vorgaben zur Akquise sind von drei IV-Stellen dokumentiert worden. Die Informationen zur Bewirtschaftung der Kontakt- und Netzwerkpfege decken sich mit den Angaben in Kapitel 3.1.1.

### **3.2 Kommunikations- und Arbeitsinstrumente**

Die IV-Stellen haben im Rahmen ihrer Konzept- und Kooperationsentwicklung Kommunikations- und Arbeitsinstrumente entwickelt, die zur Realisierung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden eingesetzt werden. Sie erfüllen damit eine Kontakt-, Interventions- und Multiplikationsfunktion. Ziel ist es nicht nur umfassende Informationen für Arbeitgebende zur Verfügung zu

stellen, sondern auch konkrete Anreizstrukturen für eine Kontaktaufnahme zu schaffen. Darüber hinaus geht es bei den Arbeitsinstrumenten vor allem auch darum, die für die Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung mit Arbeitgebenden benötigten Informationen für die IV-Mitarbeitenden verfügbar zu machen. Wichtige Kommunikations- und Arbeitsinstrumente stellen die Webseiten und Datenbanken der IV-Stellen dar. Darüber hinaus zeigt sich, dass die IV-Stellen auch Netzwerkaktivitäten durchführen, um die Kooperation mit Expertinnen oder Experten und sonstigen Akteuren insgesamt, aber auch mit Arbeitgebenden weiterzuentwickeln. Sie gehören daher ebenfalls zu den Kommunikations- und Arbeitsinstrumenten.

### 3.2.1 Netzwerke als Arbeitsinstrumente

Die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden wird von den IV-Stellen jedoch nicht immer exklusiv mit den Arbeitgebenden durchgeführt, vielfach sind andere Akteure ebenfalls eingebunden. Den Netzwerkaktivitäten der IV-Stellen wird eine wichtige Bedeutung für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden beigemessen. Einige IV-Stellen nehmen an Pilotprojekten, wie dem Projekt „Pforte Arbeitsmarkt<sup>19</sup>“ oder dem „Netzwerk Arbeit“ teil (vgl. Jahresbericht IVS\_10 2011, S. 5, Jahresbericht IVS\_25 2010, S. 4). Dabei stand das Thema Zusammenarbeit und Koordination mit anderen Versicherungen und Arbeitgebenden im Mittelpunkt. Eine IV-Stelle (E-Mail IVS\_03 2015) weist auf die enge Zusammenarbeit mit dem Amt für Berufsberatung und Berufsbildung hin oder eine andere (Jahresbericht IVS\_12 2013, S. 10) auf die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) mit den Sozialdiensten. Verschiedene IV-Stellen (Jahresbericht IVS\_26 2013, S. 10) ziehen externe Expertinnen und Experten hinzu, um Informationsveranstaltungen für Arbeitgebende durchzuführen. Eine IV-Stelle (E-Mail IVS\_25 2015) verweist auf beste Verbindungen zur Handelskammer sowie dem Gewerbeverein, um Arbeitgebende zu erreichen. Eine andere IV-Stelle (Jahresbericht IVS\_04 2010, S. 15) hat eine Vereinbarung mit dem RAD und Fachpersonen der Psychiatrie abgeschlossen, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu erreichen. Fachleute aus der Medizin sowie der beruflichen Eingliederung werden bei einer IV-Stelle (Jahresbericht IVS\_13 2013, S. 17) für die Prüfung der Leistungsgesuche beigezogen.

### 3.2.2 Webseiten als Kommunikationsinstrument

Die Webseiten der IV-Stellen lassen sich unterscheiden in solche, die ausschliesslich von der IV-Stelle sind, und solche, bei denen die Webseite von IV-Stelle, Ausgleichskasse und Familienausgleichskasse gemeinsam ist. Die Webseiten haben oft einen sehr ähnlichen Aufbau. Sie wurden daraufhin untersucht, ob es unmittelbare Informations- und Kontaktbereiche für Arbeitgebende gibt, beispielsweise einen direkten Zugang für Arbeitgebende, ob Newsletter abonniert werden können, wie der Kontakt zur IV-Stelle aufgenommen werden kann sowie nach weiteren Informationen hinsichtlich Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden. Die meisten IV-Stellen-Webseiten haben auf der Startseite einen *direkten Zugang für Arbeitgebende*, um zu weiteren Informationen zu gelangen bezüglich Rechte, Pflichten, Merkblätter, Informationsvideos usw. Auf rund der Hälfte der Webseiten kann ein Newsletter abonniert werden, wobei die News teilweise auch auf der Startseite vermerkt sind. Bei den anderen Webseiten sind die News ausschliesslich auf der Startseite, jedoch nicht als Newsletter zu abonnieren.

---

<sup>19</sup> <http://www.pforte-arbeitsmarkt.ch/>



Bei der Webseite einer IV-Stelle (IVS\_09) gibt es für Arbeitgebende eine Rubrik „Zusammenarbeit“. Hier gibt es Informationen für Arbeitgebende und es können Newsletter abonniert werden. Es fehlen jedoch die direkten Telefonnummern der Mitarbeitenden der IV-Stelle. Im Gegensatz zu den vorhergehend erwähnten IV-Stellen weist die Startseite einer IV-Stelle (IVS\_02), deren Webauftritt im SVA-Rahmen stattfindet, keinen direkten Zugang für Arbeitgebende auf. Eine Kontaktaufnahme ist hier über eine allgemeine Telefonnummer sowie ein Kontaktformular vorgesehen. Eine dritte Webseite (IVS\_15) listet die direkten Telefonnummern der Mitarbeitenden gegliedert nach Aufgabengebieten auf. Einzelne IV-Stellen haben auf ihrer Webseite eine Hotline für Arbeitgebende wie eine Integrationshotline (IVS\_10) oder ein Beratungstelefon (IVS\_12). Die meisten Webseiten stellen Informationen zu den verschiedenen Leistungen, Merkblättern und Formularen bereit. Auch gibt es bei verschiedenen Webseiten eine Verlinkung mit den externen Projekten „die Charta<sup>20</sup>“ und „Compasso<sup>21</sup>“ oder sie haben einen Onlineschalter, bei dem neben verschiedenen Dokumenten auch Leistungen oder Beiträge berechnet werden können.

### 3.2.3 Arbeitgebenden-Datenbanken als Arbeitsinstrument

Die IV-Stellen haben in den vergangenen Jahren Arbeitgebenden-Datenbanken neu aufgebaut oder sie weitergeführt und erweitert. Um einen systematischen Überblick über die Arbeitgebenden-Datenbanken zu erhalten, wurden hierzu Daten im Rahmen der IV-Stellen-Befragung erhoben. Dabei zeigte sich, dass bei den 23 IV-Stellen, die sich an der Befragung beteiligten, bei 16 Datenbanken für Kontakte mit Arbeitgebenden geführt werden, die fallabhängige und fallunabhängige Kontakte enthalten. Sechs IV-Stellen führen Datenbanken für jeweils ausschliesslich fallabhängige (drei IV-Stellen) oder fallunabhängige Kontakte (drei IV-Stellen). Eine IV-Stelle führt keine Datenbank.

Die IV-Stellen wurden danach befragt, wie wichtig faktische Angaben zu Arbeitgebenden in der Datenbank der IV-Stelle für die konkrete Planung und Umsetzung von Eingliederungsprozessen sind. Als wichtigste Angaben zu Arbeitgebenden in der Datenbank der IV-Stelle werden die Branchenangabe, Berufe bzw. Tätigkeitsfelder der Betriebe und die Angaben zu Stellenangeboten oder Beschäftigungsmöglichkeiten bei Arbeitgebenden genannt. Die Zustimmung (sehr wichtig oder eher wichtig) zur Wichtigkeit der genannten Angaben liegt zwischen 83% und 91%. Die Angaben zu Anforderungen der Arbeitgebenden an die einzugliedernde Person sowie Angaben über die Kontaktperson der Arbeitgebenden zur IV-Stelle folgen mit rund 74% Zustimmung, gefolgt von Angaben zu bisherigen fallunabhängigen Kontakten mit Arbeitgebenden und Kontaktperson der IV-Stelle zu Arbeitgebenden (je 70%). Weniger zentral sind Angaben zu bisherigen fallabhängigen Kontakten mit Arbeitgebenden (61%) und zur Grösse des Betriebs (Anzahl Mitarbeitende) mit 52%. Auch Angaben zu nächsten Terminen mit Arbeitgebenden werden mit noch 43% Zustimmung als weniger wichtig erachtet (siehe Tabelle 23 im Anhang).

## 3.3 Zusammenfassung

Die Auswertung vorhandener Daten und Berichte zu den IV-Stellen zeigt, dass auf Seiten der IV-Stellen die Anstrengungen seit in Kraft treten der 5. IVG-Revision verstärkt wurden, um die

---

<sup>20</sup> <http://www.diecharta.ch>

<sup>21</sup> <http://www.compasso.ch>

Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden zu verbessern. Hierzu wurden vor allem organisationsinterne Entwicklungen und Massnahmen angestossen und umgesetzt. Eine wichtige Grundlage für die Organisationsentwicklung bildeten die von den IV-Stellen entwickelten Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepte. Eine Analyse dieser Konzepte zeigt, dass ihnen spezifische Orientierungen zu Grunde liegen. Diese können im Hinblick auf ihren Fokus auf externe Bedarfe - Potentialorientierung und Zielorientierung - und auf interne Bedarfe der IV-Stellen selbst – Legalorientierung und Orientierung an IV-Stellen-Unternehmenskultur - unterschieden werden. Als handlungsleitende Prinzipien für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden konnten persönliche Kommunikation, unmittelbare Kontaktaufnahme, feste Ansprechperson, Priorisierung von Arbeitgebendenanfragen, Eingliederungsfachpersonen mit Erfahrung in der freien Wirtschaft und das Ausarbeiten von Kommunikationsmassnahmen identifiziert werden. Ein wichtiges Instrument zur Rahmung der Zusammenarbeit wurde mit der "Arbeitgeberkampagne 2012-14" geschaffen. Diese wurde vom BSV initiiert und die IV-Stellen konnten hierüber finanzielle Mittel für die Entwicklung und Einführung von arbeitgebendenbezogenen Massnahmen beantragen. Dabei wurde eine Vielzahl von Aktivitäten zur Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden durchgeführt. Weitere Instrumente und Indikatoren der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden sind die Jahresberichte als Instrumente der Rechenschaftslegung, das Organigramm als Indikator der ressourcenorientierten Steuerung und das BSV-Berichtssystem als Instrument der Aktivitätssteuerung. Anhand der entwickelten Kommunikations- und Arbeitsinstrumente lässt sich aufzeigen, dass von den IV-Stellen Voraussetzungen für eine systematische Informations- und Kommunikationsinfrastruktur geschaffen wurden, um Anknüpfungspunkte zur Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden zu schaffen. Hierzu gehören die Etablierung von Netzwerken und Arbeitgebenden-Datenbanken als Arbeitsinstrumente und von Webseiten als Kommunikationsinstrumenten mit Arbeitgebenden. Insgesamt zeigt sich, dass die organisationalen Strukturen und Abläufe der IV-Stellen inzwischen verstärkt auf eine Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden hin ausgerichtet sind und dass vermehrt auch Arbeits- und Kommunikationsinstrumente zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden zu intensivieren.

## 4. Kontakt- und Kooperationsformtypologie

### 4.1 Kooperation in interorganisationalen Kontexten

Fragen von Kooperation werden immer dort relevant, wo eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren als bedeutsam erachtet wird. Kooperation stellt eine „intendierte Zusammenarbeit“ (Merten 2015, S. 21) dar, bei der unterschiedliche Ebenen der Zusammenarbeit unterschieden werden können. Hierzu gehören die Kooperation auf der personalen Ebene, die Kooperation innerhalb von Institutionen und Organisationen, sowie die Kooperation in interorganisationalen Kontexten. Allerdings sind diese Ebenen nicht unabhängig voneinander, vielmehr bilden sie ein Geflecht von sozialen Beziehungen und sind strukturell aufeinander bezogen. Kooperation ist daher komplex und voraussetzungsvoll, da sie immer auf eine spezifische Konstellation bezogen ist, in der die verschiedenen Ebenen miteinander in Beziehung stehen. Hinzu kommt, dass es sich bei diesen Konstellationen nicht um starre, in ihren Mechanismen feste und unbewegliche Zusammenhänge handelt. Vielmehr sind diese durch hohe Flexibilität und Veränderlichkeit gekennzeichnet, da sie jeweils auf konkrete Bedarfe reagieren. Kooperation kann nur dann gelingen, wenn sie diese Flexibilität erhält und in der Lage ist, sich stets auf neue bzw. auf sich verändernde Bedingungen und Kontexte einzustellen. Kooperation stellt daher „hohe Anforderungen an alle beteiligten Partner. Kooperation zeichnet sich durch bewusstes und planvolles Herangehen bei der Zusammenarbeit und durch Prozesse der gegenseitigen Abstimmung aus“ (Spiess 2015, S. 72).

Interorganisationale Kooperation findet auch innerhalb des Systems der sozialen Sicherheit statt. Auf Grund des sich in der letzten Dekade abzeichnenden Wandels der Teilbereiche des sozialen Sicherungssystems, sind hier auch neue Anforderungen an die Kooperation zwischen institutionellen Akteuren entstanden. Dies gilt insbesondere auch für die Invalidenversicherung, bei der seit Inkrafttreten der 5. IVG Revision 2008 ein grundlegender struktureller und kultureller Wandlungsprozess eingeleitet wurde. Handlungsleitend für diesen Wandel war das Leitmotiv „Eingliederung vor Rente“. Vor diesem Hintergrund gewinnt Kooperation in der Invalidenversicherung eine neue, veränderte Bedeutung. Während Kooperation in der Vergangenheit vor allem auf die Zusammenarbeit mit Versicherten und innerhalb der institutionellen Kontexte bedeutsam war, so hat inzwischen eine verstärkte Orientierung an andere, äussere Kooperationspartner resp. Kooperationspartnerinnen stattgefunden. Die Verstärkung der Kooperationsbemühungen bei der Invalidenversicherung war einerseits auf das Zusammenspiel der Invalidenversicherung mit anderen institutionellen Akteuren in den Bereichen der sozialen Sicherung gerichtet, insbesondere mit der Arbeitslosenversicherung, der Kranken- und Unfallversicherung, sowie der Sozialhilfe. Diese Zusammenarbeit verfolgte das gemeinsame Ziel einer effizienteren und effektiveren Fallsteuerung und Fallbearbeitung durch Kooperation. Andererseits fokussierte die Invalidenversicherung verstärkt auf Arbeitgebende als neue Kooperationspartner und Kooperationspartnerinnen.

Diese Kooperation mit Arbeitgebenden stellt die Mitarbeitenden der IV-Stellen vor neue Herausforderungen, die auf sehr unterschiedliche Weise angegangen werden. Bislang ist wenig systematisches Wissen darüber vorhanden, welche konkreten Praxen im Rahmen dieser Kooperation entstanden sind, wie diese zu beurteilen sind und vor allem auch, welche Zielsetzungen in der

Kooperation verfolgt und welche Wirkungen erreicht werden. Nachfolgend wird daher zunächst auf die Anforderungen an Kooperation im Allgemeinen eingegangen, bevor eine erste Systematisierung der arbeitgebendenbezogenen Tätigkeiten der IV-Stellen erfolgt. Da es sich bei der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden um eine spezifische Form der Kooperation handelt, nämlich um die Form der organisationalen Kooperation, wird nachfolgend zunächst ein Überblick über theoretische und konzeptionelle Grundlagen von Kooperation gegeben. Dabei wird besonders auf Anforderungen an Kooperation und Kooperationsformen, sowie auf die Unterscheidung von Kooperation, Koordination und Vernetzung eingegangen, da diese unterschiedlichen Begriffe und Konzepte im Rahmen der Kontakt- und Kooperationsformtypologie und in der empirischen Analyse Verwendung finden.

#### 4.1.1 Anforderungen an Kooperation und Kooperationsformen

Das Thema Kooperation und Koordination als Untersuchungsgegenstand ist in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus gerückt. In der Sozialen Arbeit wird dabei vor allem auf Fragen der Prozessgestaltung fokussiert (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011). Fragen organisationaler Kooperationen wurden hingegen bislang kaum bearbeitet (vgl. Merten/Kaegi 2015). In der Organisationspsychologie werden Fragen von Kooperation vor allem mit Blick auf Führungs- und Teamprozesse innerhalb von organisationalen Kontexten, insbesondere in Unternehmen untersucht (vgl. Balz/Spiess 2009). Darüber hinaus werden in Unternehmen Fragen der Kooperation aus ökonomischer Perspektive vor allem dort untersucht, wo es um Fragen der Arbeitsteilung und ihrer Organisation geht. Von betriebswirtschaftlichem Interesse ist auch die Kooperation von verschiedenen Organisations- und Betriebseinheiten in Unternehmen (vgl. Schreyögg/Sydow 2007)\_ENREF\_22. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass interorganisationale Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Handlungslogiken bislang nur in wenigen Bereichen untersucht wurden, etwa in der Berufsbildung (Pätzold/Walden 1995).

Kooperation entsteht immer dort, wo Beteiligte sich über ihre jeweiligen Interessen und über ihr Handeln verständigen. Van Santen und Seckinger sprechen daher davon, dass es sich bei Kooperationen um Verfahren der „intendierten Zusammenarbeit“ (Santen/Seckinger 2003, S. 29) handelt. Grundvoraussetzung für alle Kooperation ist eine „gemeinsame Überzeugung“, es muss also eine „Notwendigkeit zum Kooperieren“ bestehen. Im Hinblick auf „geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen“ wird durch Kooperation versucht, eine Abstimmung zwischen den Beteiligten zu erreichen, um Handlungsabläufe zu optimieren oder die Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz zu verbessern (vgl. Pätzold 1995, S. 150). Auch Merten hebt hervor, „dass kooperatives Verhalten zwischen zwei Interaktionspartnern sich lohnen muss, damit diese sich zu einer bewussten und intendierten Zusammenarbeit entscheiden. Das heisst: Es gilt zu untersuchen und zu überprüfen, unter welchen Rahmenbedingungen es sich für die direkt beteiligten Akteure lohnt, miteinander zu kooperieren - beziehungsweise unter welchen Bedingungen es sich ‚nicht rächt‘, nicht miteinander zu kooperieren“ (Merten 2015, S. 31). In diesem Zusammenhang kann auf drei Formen der (Nicht-)Kooperation verwiesen werden: „(1) Pseudo-Kooperation mit hoher Skepsis, (2) keine Kooperation und (3) offene Konkurrenz“ (Merten 2015, S. 31).

Neben diesen Sonderfällen von Kooperation, lassen sich auch positive Formen von Kooperation unterscheiden. Systematisierungen von Kooperationen können beispielsweise auf den Ort bezogen sein, an dem kooperiert wird, oder auf Zeit, Art und Umfang von Kooperationen. Mit Fokussierung auf die Zeit unterscheidet Heiner etwa die kontinuierliche Kooperation, die kurzfristige punktuelle Kooperation und die dauerhafte Kooperation, die jedoch inhaltlich begrenzt ist (vgl. Heiner 2010, S. 472). Eine weitere wichtige Unterscheidung von Kooperationen wurde von Buschfeld et al. vorgelegt, die verschiedene Formen der Kooperation nach ihrer Intensität unterscheiden (vgl. Buschfeld/Euler/Reemtsma 1995, S. 401). Sie schlagen vor, die Formen kooperativen Handelns nach den Tätigkeiten zu unterscheiden, in denen die Kooperation stattfindet. Es handelt sich dabei um „das *Informieren*, das *Abstimmen* und das *Zusammenwirken*“ (vgl. Buschfeld et al. 1995, S. 401). Pätzold verweist darauf, dass „jede Konzeptualisierung von Kooperation einer (ethisch-)normativen Wertung unterliegt. Es kommt also darauf an, diese Wertvorstellungen zu präzisieren. Kooperation ist immer freiwillig“ (Pätzold 1995, S. 150). Die Präzisierung der Wertvorstellungen geschieht dadurch, dass jeweils die gegenseitigen Erwartungen, Erfahrungen und Probleme von Kooperation thematisiert werden. In diesem Aushandlungsprozess zeigt sich dann, inwieweit sich gemeinsame Bezugspunkte ergeben oder geteilte Interessen vorliegen. Denn es kann erst dann von Kooperation gesprochen werden, „wenn die Erfüllung einer gemeinschaftlichen Aufgabe durch bewusst gewählte Zusammenarbeit, [durch] die Bearbeitung eines gemeinsamen Gegenstands beschrieben wird“ (Merten 2015, S. 38). Liegt kein gemeinsames oder geteiltes Interesse vor, findet auch keine Kooperation statt. Denn diese hat das gemeinsame Interesse zum Ausgangspunkt. Kooperation zeichnet sich damit „durch ein bewusstes und planvolles Herangehen bei der Zusammenarbeit sowie durch Prozesse des wechselseitigen Austausches und der gegenseitigen Abstimmung aus“ (Merten 2015, S. 39). Gegenseitigkeit oder Reziprozität ist ein Strukturelement von Kooperationsbeziehungen, sie stellt ein „Prinzip der Wechselseitigkeit, der gegenseitigen Ausrichtung der Handlungen“ (Merten 2015, S. 39) dar. Balz und Spiess verweisen darauf, dass einer Kooperation der Grundgedanke von Gegenseitigkeit oder Reziprozität zu Grunde liegt: „Kooperation gilt somit auch als sozialetische Norm, als Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen sowie als Verhalten beziehungsweise Interaktionsform“ (Balz/ Spiess 2009, S. 20).

Da in Kooperationen unterschiedliche Interessen verfolgt werden, handelt es sich bei Kooperationsprozessen immer auch um spezifische Formen des miteinander Aushandelns von Interessen. Bezogen auf die von Buschfeld et al. (1995) vorgelegte Typologie der Kooperationsformen kann dies wie folgt präzisiert werden:

- Beim *Informieren* findet kaum Aushandeln statt, da es lediglich darum geht, sich über die jeweiligen Vorhaben und Aktivitäten gegenseitig auf dem Laufenden zu halten.
- *Abstimmen* beschreibt demgegenüber eine Form von Kooperation, bei der gemeinsame Interessen bereits identifiziert werden konnten und dass nun nach einer gemeinsamen Vorgehensweise gesucht wird, um diese zu realisieren oder sich zumindest nicht in der Realisierung der Zielsetzung gegenseitig zu behindern.
- Im *Zusammenwirken* werden dann schliesslich auf der Grundlage geteilter Interessen konkrete Vorhaben gemeinsam entwickelt und umgesetzt.

#### 4.1.2 Unterscheidung von Kooperation, Koordination und Vernetzung

Im Rahmen von Kooperationen findet immer auch eine Koordination statt. Diese bezieht sich auf zu klärende sachliche, fachliche, institutionelle oder regionale Aufteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten „zwischen zwei oder mehr beteiligten Handlungssystemen, die nur lose miteinander gekoppelt sind und in ihrer internen Arbeitsweise ansonsten selbständig handeln“ (Kardoff 1998, S. 210). Bei der Koordination „stehen die Optimierung von Verfahrens- und Organisationsabläufen, das Vermeiden von Doppelspurigkeiten im Bereich der Verantwortungsübernahme und der Behandlungsabläufe, die Kosten-Nutzen-Frage und die Frage der Erhaltung von Handlungs- und Entscheidungsautonomie im Vordergrund“ (Merten 2015, S. 40). Neben der Koordination ist auch Vernetzung eine zentrale, mit Kooperation verbundene Tätigkeit. Vernetzung stellt eine Form der Verknüpfung dar, sie beinhaltet „das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abgestimmter Angebote (...) idealerweise vor dem Hintergrund eines gemeinsamen konzeptionellen Grundverständnisses“ (Kardoff 1998, S. 210). Im Unterschied zur Vernetzung weist Kooperation jedoch einen „höheren institutionellen Organisations- und Formalisierungsgrad“ (Spiess 2015, S. 73) auf. Während Vernetzung auf Eigeninitiative der Beteiligten beruht, „leitet sich Kooperation auch aus institutionellen Vorgaben, fachlichen und im Bereich öffentlicher Sozialleistungen aus gesetzlichen Grundlagen ab“ (Spiess 2015, S. 73).

Kooperation als Haltung wird in der sozialpsychologischen Forschung vielfach einer wettbewerbsorientierten Haltung gegenüber gestellt (vgl. Spiess 2015, S. 76). Eine kooperative Haltung ist an persönliche und strukturelle Voraussetzungen geknüpft. Zu den persönlichen Voraussetzungen für Kooperation gehören Vertrauen, Empathie und Ziele (vgl. Spiess 2015, S. 76f.). Strukturelle Voraussetzungen von Kooperation umfassen Organisationen, in denen sich Kooperation vollzieht, Unternehmenskultur, Führung und Formen der Arbeitsgestaltung (vgl. Spiess 2015, S. 78). Das Gelingen von Kooperation in Organisationen bedarf „Möglichkeiten der Zielabstimmung und des Informationsaustauschs, wechselseitiger Kommunikation und einer längeren Zeitperspektive, in der die Form der Kooperation erprobt wird und sich das Vertrauen in die jeweiligen Kooperationspartner entwickeln kann“ (Spiess 2015, S. 80). Als Dimensionen von Kooperation unterscheidet Spiess die strategische Kooperation, die empathische Kooperation und die Pseudokooperation (vgl. Spiess 2015, S. 81). Bei der strategischen Kooperation geht es um ein Handeln, „das rational und zielgerichtet seinen Nutzen kalkuliert und damit der Zweckrationalität in Organisationen entspricht“ (Spiess 2015, S. 81). Auch der empathischen Kooperation liegt eine gemeinsame Zielsetzung zu Grunde, allerdings wird hier versucht im expliziten Einverständnis zu handeln, den Interaktionspartner „als Partner zu gewinnen und sich in seine Intentionen hineinzusetzen“ (Spiess 2015, S. 81). Bei der Pseudokooperation wird demgegenüber von Gemeinsamkeiten ausgegangen, die nicht mehr vorhanden sind: „Es erfolgt ein Als-ob-Handeln, das heisst, die Partner handeln so, als ob sie ein gemeinsames Anliegen hätten“ (Spiess 2015, S. 81). Die hier von Spiess herausgearbeiteten Dimensionen von Kooperation lassen sich auch auf organisationale Formen der Kooperation übertragen, sie bilden eine wichtige Grundlage zur Beurteilung von kooperativem Handeln.

### 4.1.3 Zusammenfassung

Kooperation entsteht immer dort, wo Beteiligte sich über ihre jeweiligen Interessen und über ihr Handeln verständigen. Grundvoraussetzung für alle Kooperation ist eine gemeinsame Überzeugung und eine Notwendigkeit zum Kooperieren. Formen von Kooperation sind Informieren, Abstimmen und Zusammenwirken. Im Hinblick auf gemeinsame Ziele wird durch Kooperation versucht, eine Abstimmung zwischen den Beteiligten zu erreichen, um Handlungsabläufe zu optimieren oder die Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz zu verbessern. Kooperation als intendierte Zusammenarbeit stellt hohe Anforderungen an die kooperierenden Institutionen und Organisationen in interorganisationalen Kontexten. Dies ist besonders dort mit hohen Anforderungen verknüpft, wo Organisationen miteinander kooperieren, die unterschiedlichen Logiken unterworfen sind. So sind beispielsweise gewinnorientierte Unternehmen Marktlogiken unterworfen, während Sozialversicherungen in ihrem Handeln von Versicherungs- oder Gesetzeslogiken bestimmt werden. In solchen, durch Machtasymmetrien gekennzeichneten interorganisationalen Kontexten, sind personelle und strukturelle Voraussetzungen wichtige Bedingungen für den Erfolg von interorganisationalem Handeln.

### 4.2 Vorgehen bei der Bildung von Idealtypen

In der vorliegenden Studie wurden die für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Unternehmen bedeutsamen Dimensionen herausgearbeitet und es wurde eine Kontakt- und Kooperationsformtypologie erstellt. Diese wurde im Rahmen eines Validierungsworkshops mit externen Expertinnen und Experten diskutiert. Die Typologie wurde auf der Grundlage der Bildung von Idealtypen erstellt, die von empirisch auftretenden Realtypen zu unterscheiden sind. Die idealtypische Konstruktion hat einen beschreibenden Charakter und ist nicht wertend gemeint (Tippelt 2010, S. 117). In den Prozess der Idealtypenbildung wurden sowohl die theoretischen Kenntnisse über Kooperation und Kooperationsformen, als auch das im Rahmen der Studie verfügbare empirische Material (vgl. Kapitel 3 sowie Kapitel 5-7) mit einbezogen, das inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring, 2010) und einer inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen wurde (vgl. Kuckartz 2012b).<sup>22</sup>

In der vorliegenden Studie wurde die Typenbildung anhand der von Kelle und Kluge entwickelten „Stufenfolge empirisch begründeter Typenbildung“ (Kelle/Kluge 2010, S. 104) vorgenommen. Grundlage der Typenbildung war die Themenmatrix der jeweiligen Daten- und Materialsorten. In einem *ersten Schritt* wurden dabei zunächst relevante Vergleichsdimensionen erarbeitet. Auf dieser Grundlage wurde dann in einem *zweiten Schritt* eine Gruppierung der Fälle und eine Analyse der empirischen Regelmäßigkeiten vorgenommen (Kelle/Kluge 2010, S. 91). Der *dritte*

---

<sup>22</sup> In einem ersten Untersuchungsschritt wurde zunächst das vorhandene Material mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand systematisch reduziert. Die Textstellen und Passagen, die Auskunft über die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden geben, wurden dabei identifiziert und erfasst. Die Analyse der Daten erfolgte im Rahmen der Erstellung einer Themenmatrix für die unterschiedlichen Daten- und Materialsorten. Eine Themenmatrix als spezifische Form einer Profilmatrix dient der Organisation des Datenmaterials (Kuckartz 2012b, S. 73). Im Rahmen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse wurden folgende Prozessschritte durchgeführt und eine Themenmatrix erstellt: (1) initiiierende Textarbeit (Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos), (2) Entwickeln von thematischen Hauptkategorien, (3) erster Codierprozess (Codieren des bis zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Materials mit den Hauptkategorien), (4) Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen, (5) induktives Bestimmen von Subkategorien am Material, und (6) zweiter Codierprozess (Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem) (Kuckartz 2012b, S. 79ff.). An den Schritt der Datenaufbereitung und ersten Analyse des Materials wurden für die ausgewerteten Daten- und Materialsorten jeweils thematische Zusammenfassungen erstellt (vgl. Kapitel 3.1). Im Anschluss daran erfolgte der Prozess der Typenbildung.

*Schritt* der Typenbildung umfasste die Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge (Kelle/Kluge 2010, S. 91f.). Das „entscheidende heuristische Werkzeug“ hierzu ist der Idealtypus, also „die Annahme bestimmter idealisierter Handlungstypen (das zweckrationale Handeln bspw. ist so ein Typus)“ (Kelle/Kluge 2010, S. 101). Den Abschluss der „Stufenfolge empirisch begründeter Typenbildung“ (Kelle/Kluge 2010, S. 104), *vierter Schritt*, bildete die Charakterisierung der gebildeten Typen „anhand ihrer Merkmalskombinationen sowie der inhaltlichen Sinnzusammenhänge“ (Kelle/Kluge 2010, S. 92).

### 4.3 Kontakt- und Kooperationsformentypologie

Für die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden können unterschiedliche Orientierungen handlungsleitend sein. Auf der Grundlage der Analyse von vorhandenen Daten und Dokumenten bei den IV-Stellen wurde eine Kontakt- und Kooperationsformentypologie erstellt, die folgende drei Idealtypen umfasst:

- Idealtyp A: innovationsbezogene Kooperation
- Idealtyp B: koordinationsbezogene Kooperation
- Idealtyp C: anforderungsbezogene Kooperation

Bei der Typologie handelt es sich nicht um Realtypen, d.h. die verschiedenen IV-Stellen können nicht einfach den Idealtypen zugeordnet werden. Sie stellen vielmehr vom Idealtyp abweichende Mischformen dar, in denen verschiedene Elemente, die die jeweiligen Idealtypen bilden, in unterschiedlicher Kombination repräsentiert sind. Auch stellen die verschiedenen Idealtypen keine strukturell aufeinander aufbauenden Stufen von Kooperationsformen dar, vielmehr liegen ihnen unterschiedliche Handlungs- und Orientierungsmuster zu Grunde.

Die Typenbildung erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurde eine erste Typologie im Rahmen einer Dokumenten- und Datenanalyse entwickelt (vgl. Kapitel 2 und 3), diese wurde anschließend anhand der Erkenntnisse aus den empirischen Erhebungen (vgl. Kapitel 5 bis 7) überprüft und weiterentwickelt. Nachfolgend wird die auf diese Weise entstandene Kontakt- und Kooperationsformentypologie von IV-Stellen und Arbeitgebenden vorgestellt, bevor im Anschluss dann die Ergebnisse der empirischen Erhebungen bei IV-Stellen und Arbeitgebenden zur Zusammenarbeit präsentiert werden. Im Rahmen der qualitativen und quantitativen Erhebungen wurde vor allem untersucht, welche Kontextbedingungen für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden von Bedeutung sind (vgl. Kapitel 6). Insgesamt geben die empirischen Erhebungen a) Auskunft über die konkrete Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden (vgl. Kapitel 5), liefern b) Informationen zu den für die Zusammenarbeit relevanten Kontextfaktoren (vgl. Kapitel 6), und zeigen c) auf, wie Arbeitgebende die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen beurteilen (vgl. Kapitel 7).

#### 4.3.1 Beschreibung der Idealtypen

Die in der ersten Forschungsphase im Rahmen einer Dokumentenanalyse identifizierten Idealtypen, konnten auf Grund der Ergebnisse der empirischen Forschung weiter präzisiert und ausgearbeitet werden. Insbesondere die Bezeichnung des *Idealtyps A* wurde daraufhin ebenfalls angepasst. Nachfolgend werden die Idealtypen vorgestellt, dabei muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass Idealtypen nicht wertend gemeint sind und einen deskriptiven, beschreibenden Charakter haben (vgl. Tippelt 2010, S. 117).



***Idealtyp A: innovationsorientierte Kooperation***

Strategisch ist der innovationsorientierte Idealtypus darauf ausgerichtet, Ressourcen zu mobilisieren und pro-aktiv neue Lösungen für die mit (Wieder-)Eingliederung und Arbeitsplatzergänzung verbundenen Problemlagen zu entwickeln. Im Rahmen der innovationsorientierten Kooperation wird eine Strategie der „pro-aktiven Mobilisierung“ verfolgt. Diese richtet sich sowohl an die Versicherten, als auch an die Unternehmen. Der innovationsorientierte Kooperationstypus ist durch empathische Kooperation gekennzeichnet, d.h. sie wird von den kooperierenden Organisationen nachdrücklich angestrebt und umgesetzt. Die IV-Stellen versuchen gemeinsam mit den Arbeitgebenden die Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung zu identifizieren und proaktiv darauf zu reagieren. Arbeitgebende werden dabei als wichtige Partner resp. Partnerinnen der IV-Stellen angesehen, zu denen tragfähige, auf Kontinuität ausgerichtete Beziehungen und Vertrauen aufgebaut werden. Reziprozität ist ein zentrales Kennzeichen der Kooperation zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen, für die Information und Abstimmung bereits zum Arbeitsalltag gehören, die aber eine weitere Vertiefung der Kooperation im Sinne eines Zusammenwirkens anstreben. In der Umsetzung bedeutet dies, dass neue Formen der Kooperation gemeinsam initiiert, umgesetzt, erprobt und weiterentwickelt werden. Der innovationsorientierte Typus kann als „dynamisch-proaktiver“ Idealtypus charakterisiert werden. Ziel ist es, das Zusammenwirken von IV-Stellen und Arbeitgebenden gemeinsam zu entwickeln und auszubauen, um neue Lösungen für Problemlagen beim Arbeitsplatzergänzung und bei der (Wieder-)Eingliederung zu finden. Dabei soll (Wieder-)Eingliederung vor allem durch die dauerhafte Implementierung neuer Formen und Praxen der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden gefördert werden.

***Angebotsentwicklung***

Im Zuge einer innovationsorientierten Kooperation identifizieren IV-Mitarbeitende und Arbeitgebende konkrete, unternehmensbezogene Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus ist die proaktive Suche nach Lösungen für gesundheitliche Herausforderungen im Unternehmen, beispielsweise im Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen von Mitarbeitenden.

***Idealtyp B: koordinationsorientierte Kooperation***

Der koordinationsorientierte Kooperationstypus ist durch eine strategische Kooperation zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden gekennzeichnet. Zweck- und nutzenorientiert sollen bestehende Verfahrens- und Organisationsabläufe optimiert werden. Dabei sollen Effizienz und Effektivität von Arbeitsplatzergänzung und Wiedereingliederung verbessert werden. Im Rahmen der koordinationsorientierten Kooperation kommt eine Strategie des „prozessbezogenen Handelns“ zur Anwendung, und zwar mit dem Ziel, eine verbesserte Leistungskoordination und Leistungsentwicklung zu erreichen. Diese richtet sich sowohl auf die versicherten Personen als Klientinnen und Klienten von IV-Stellen als auch auf die Unternehmen. Ressourcen werden für die Bearbeitung konkreter Probleme zur Verfügung gestellt, dabei wird stets überprüft, inwieweit die zur Verfügung gestellten Ressourcen der Zielerreichung dienen. Der Eingliederungserfolg und der Erhalt von Arbeitsplätzen sollen durch eine strukturierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen verbessert werden. Dies soll vor allem durch eine Optimierung interner Abläufe erreicht werden. Zur Qualitätssicherung werden daher Prozessabläufe definiert und deren Einhaltung wird überprüft. Das Handeln des koordinationsorientierten Kooperationstypus

ist dienstleistungsorientiert und will seinen Kundinnen und Kunden möglichst an ihre Bedürfnisse angepasste Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Der koordinationsorientierte Typus kann als „bewahrend und entwicklungsorientiert“ charakterisiert werden. Sein Ansatzpunkt besteht darin, an bewährten Ansätzen der Kooperation festzuhalten und diese sukzessive weiter zu entwickeln. Ziel ist es, die Abläufe in der Fallbearbeitung zu systematisieren und die (Wieder-)Eingliederung durch kontinuierliche Abstimmungen zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen zu verbessern. Darüber hinaus wird auch der fallunabhängigen Akquise und Betreuung von Arbeitgebenden eine grosse Bedeutung zugeschrieben, um weitere Arbeitgebende in die Zusammenarbeit einbeziehen zu können.

#### *Leistungskoordination*

Im Zuge einer koordinationsorientierten Kooperation überprüfen IV-Mitarbeitende gemeinsam mit Arbeitgebenden bestehende Abläufe und Prozesse im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus ist die prozessbezogene Optimierung der Leistungserbringung der IV-Stellen für Arbeitgebende, sowie die bedarfsbezogene Einführung neuer Abläufe.

#### **Idealtyp C: anforderungsorientierte Kooperation**

Die Bearbeitung konkreter Problemlagen steht im Mittelpunkt des anforderungsorientierten Kooperationstypus, in dem eine Strategie der „reaktiven Bearbeitung“ zur Anwendung kommt. Das bedeutet, dass Arbeitgebende vor allem dann angesprochen und mobilisiert werden, wenn konkrete Problemlagen auftreten. Der anforderungsorientierten Kooperation liegt keine explizite Strategie zu Grunde und sie ist nicht darauf ausgelegt, pro-aktiv oder zielgerichtet Kooperationen zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden zu initiieren und weiter zu entwickeln. Eine Kooperation findet daher erst statt, wenn konkrete Herausforderungen bestehen, für die Kooperation eine Lösung verspricht. Ziel ist es daher, Kooperation anlassbezogen zu gestalten, zu fördern und zu unterstützen. Der Typus der anforderungsorientierten Kooperation kann als „pragmatisch-lösungsorientierter“ Typus charakterisiert werden. Seine Handlungen sind an den konkreten internen, z.B. verfügbare Ressourcen, und externen Herausforderungen, z.B. regionale und gesellschaftliche Gegebenheiten, orientiert, die sowohl die Handlungsspielräume von IV-Stellen und Arbeitgebenden selbst als auch mögliche Kooperationsformen unmittelbar beeinflussen. Im Rahmen seiner konkreten Praxis stützt sich der anforderungsorientierte Kooperationstypus auf bereits bewährte und gut etablierte, effizient und effektiv arbeitende Strukturen und Netzwerke. Persönliche Beziehungen sind dabei von grosser Bedeutung.

#### *Leistungsgewährung*

Im Zuge einer anforderungsorientierten Kooperation werden Anliegen und Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung bearbeitet. Im Fokus ist die leistungsbezogene Umsetzung der Anliegen von Arbeitgebenden.

### 4.3.2 Übersicht Kontakt- und Kooperationsformtypologie

Tabelle 5 fasst die wesentlichen Merkmale der drei Kooperationstypen zusammen. Dabei zeigen sich Unterschiede in Bezug auf die Dimensionen Organisation, Mitarbeitende, Ressourcen und Instrumente. Der Schwerpunkt des innovations- (Typ A) und des koordinationsorientierten Kooperationstypus (Typ B) ist jeweils unterschiedlich auf organisationale Zusammenhänge fokussiert: Die Kooperation bei Typ A ist auf die Entwicklung von Angeboten in Unternehmen gerichtet, bei Typ B steht die Leistungskoordination im Fokus der Kooperation. Daher ist die Organisation der Kooperation bei beiden Typen durch eine *funktionsbezogene Spezialisierung* gekennzeichnet. Denn sowohl das Zusammenwirken in der Leistungserstellung als auch das Abstimmen in der Leistungskoordination sind an organisationale Bedingungen und Prozesse geknüpft. Während die Kooperationstypen A und B also vor allem auf die *Systematisierung und Rationalisierung* der von ihnen unterhaltenen Kooperationsbeziehungen ausgerichtet sind, so ist der Typus der anforderungsorientierten Kooperation (Typ C) durch eine *generalistische Ausrichtung* gekennzeichnet. Kooperation ist hier sowohl auf Seiten der IV-Stellen als auch auf Seiten der Arbeitgebenden nicht personal oder funktional spezifiziert, sondern sie realisiert sich über konkrete Anlässe, z.B. über Eingliederung oder Arbeitsvermittlung. Auf Grund der unterschiedlichen Organisation ergeben sich auch Unterschiede in Bezug auf die Qualifikationsbedarfe der Mitarbeitenden. Während für Typ A und B vor allem unternehmens- und eingliederungsbezogene Qualifikationen von IV-Mitarbeitenden von Bedeutung sind, so sind für Typ C neben eingliederungsbezogenen Qualifikationen von IV-Mitarbeitenden, weitere Anforderungen an IV-Mitarbeitende von Bedeutung, die kontextbezogenen Besonderheiten der IV-Stelle Rechnung tragen, z.B. gute Kenntnisse der Region in der die IV-Stelle tätig ist. Ein vergleichbares Bild ergibt sich bezogen auf die Dimension Ressourcen: Von Typ A und B werden Personalressourcen und weitere finanzielle Mittel für zusätzliche Aktivitäten im Rahmen der fallabhängigen und fallunabhängigen Kooperation mit Arbeitgebenden bereitgestellt. Auch bei Typ C werden solche Ressourcen bereitgestellt, allerdings stehen sie nur in begrenztem Umfang zur Verfügung bzw. werden nur begrenzt bereitgestellt. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, dass Ressourcen für Ausbau und Intensivierung der Kooperation mit Arbeitgebenden auf Grund der reaktiven Strategie und der Anforderungsorientierung dieses Kooperationstyps auch nur begrenzt von den IV-Stellen benötigt werden. Unterschiede zeigen sich auch bei der Entstehung und Entwicklung der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden, während sie bei Typ A und B auf konzeptioneller Grundlage erfolgen, so erfolgen sie bei Typ C bedarfsorientiert. Als Instrumente werden von den IV-Stellen in der Kooperation Information, Sensibilisierung, Qualifikation, Beratung, Akquisition und Beziehungsaufbau eingesetzt. Typenbezogen zeigen sich hier allerdings deutliche Unterschiede: Während Kooperationstyp A auf die Instrumente Qualifikation und Beratung fokussiert, sind es bei Typ B Information und Sensibilisierung, und bei Typ C ist es der Beziehungsaufbau. Die Fokussierung auf Qualifikation und Beratung bei Typ A ist eine wichtige Voraussetzung, um ein Zusammenwirken in der Leistungserstellung erreichen zu können. Information und Sensibilisierung, die bei Typ B im Fokus sind, sind demgegenüber vor allem erforderlich, um eine Abstimmung in der Leistungskoordination gemeinsam mit den Arbeitgebenden erreichen zu können. Der von Typ C angestrebte Beziehungsaufbau stellt demgegenüber ein Instrument dar, dass zur Information über Leistungen eingesetzt wird.

**Tabelle 5: Übersicht Kontakt- und Kooperationsformentypologie**

Idealtypen	Typ A innovationsorientierte Kooperation	Typ B koordinationsorientierte Kooperation	Typ C anforderungsorientierte Kooperation
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>pro-aktiv mobilisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prozessbezogen handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reaktiv bearbeiten</li> </ul>
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenwirken in der Angebotsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmen in der Leistungskoordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information über Leistungsgewährung</li> </ul>
Charakterisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>dynamisch-progressiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bewahrend und entwickelnd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pragmatisch-lösungsorientiert</li> </ul>
Dimension Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsstruktur mit funktionsbezogen ausgewiesenen Tätigkeiten für die Kooperation mit Arbeitgebenden</li> <li>funktionsbezogene Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsstruktur mit funktionsbezogen ausgewiesenen Tätigkeiten für die Kooperation mit Arbeitgebenden</li> <li>funktionsbezogene Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsstruktur ohne funktionsbezogen ausgewiesene Tätigkeiten für die Kooperation mit Arbeitgebenden</li> <li>generalistische Ausrichtung</li> </ul>
Dimension Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>unternehmens- und eingliederungsbezogene Qualifikationen von IV-Stellen-Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unternehmens- und eingliederungsbezogene Qualifikationen von IV-Stellen-Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eingliederungsbezogene Qualifikationen von IV-Stellen-Mitarbeitenden, die den Besonderheiten der IV-Stelle Rechnung trägt, z.B. regionaler Kontext</li> </ul>
Dimension Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalressourcen und weitere finanzielle Mittel werden für zusätzliche Aktivitäten im Rahmen der fallabhängigen und fallunabhängigen Kooperation mit Arbeitgebenden bereitgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalressourcen und weitere finanzielle Mittel werden für zusätzliche Aktivitäten im Rahmen der fallabhängigen und fallunabhängigen Kooperation mit Arbeitgebenden bereitgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalressourcen und weitere finanzielle Mittel stehen für zusätzliche Aktivitäten im Rahmen der fallabhängigen und fallunabhängigen Kooperation mit Arbeitgebenden nur begrenzt zur Verfügung</li> </ul>
Dimension Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entstehung und Entwicklung der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden auf konzeptioneller Grundlage</li> <li>verfügbare Instrumente: Information, Sensibilisierung, Qualifikation, Beratung, Akquisition, Beziehungsaufbau</li> <li>Fokus: Qualifikation und Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entstehung und Entwicklung der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden auf konzeptioneller Grundlage</li> <li>verfügbare Instrumente: Information, Sensibilisierung, Qualifikation, Beratung, Akquisition, Beziehungsaufbau</li> <li>Fokus: Information und Sensibilisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entstehung und Entwicklung der Kooperation mit Arbeitgebenden auf bedarfsorientierter Grundlage</li> <li>verfügbare Instrumente: Information, Sensibilisierung, Qualifikation, Beratung, Akquisition, Beziehungsaufbau</li> <li>Fokus: Beziehungsaufbau</li> </ul>

### 4.4 Zusammenfassung

Die Kontakt- und Kooperationsformtypologie zeigt, dass für die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden unterschiedliche Orientierungen handlungsleitend sein können. Auf der Grundlage einer Daten- und Dokumentenanalyse konnten drei Idealtypen identifiziert werden: *innovationsorientierte Kooperation* (Typ A), *koordinationsorientierte Kooperation* (Typ B), und *anforderungsorientierte Kooperation* (Typ C). Die Typen repräsentieren keine strukturell aufeinander aufbauenden Stufen von Kooperationsformen, vielmehr liegen ihnen unterschiedliche Handlungs- und Orientierungsmuster zu Grunde und es werden im Rahmen der Kooperation typenbezogen unterschiedliche Strategien und Ziele verfolgt. Diese sind abhängig von der Intensität der angestrebten Kooperation. Bei Typ A geht es um das *Zusammenwirken in der Angebotsentwicklung*, die durch eine Strategie des *pro-aktiven Mobilisierens* erreicht werden soll. *Prozessbezogen handeln* ist die Strategie von Typ B, welcher *Abstimmen in der Leistungs-koordination* als Ziel verfolgt. Im Rahmen der Strategie *reaktiv bearbeiten*, geht es schliesslich Typ C darum, über die *Leistungsgewährung zu informieren*.

Eine typenbezogene Zuordnung der IV-Stellen zeigt, dass IV-Stellen in der Kooperation mit den Arbeitgebenden unterschiedliche Akzente setzen (vgl. Abbildung 2). Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, was dies für die konkrete Praxis der Zusammenarbeit bedeutet.

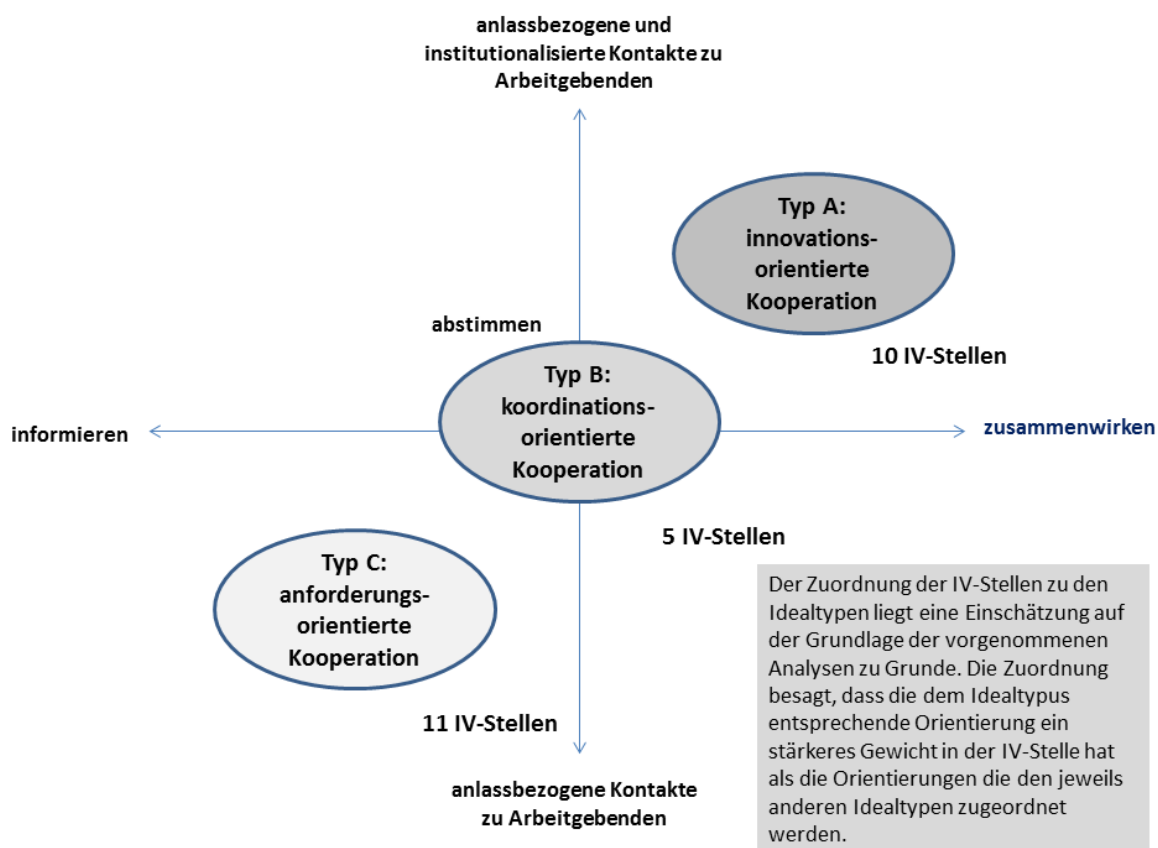


Abbildung 2: Zuordnung der IV-Stellen zu den Idealtypen



## 5. Praxis und Perspektiven der Kooperation

Mit dem Inkrafttreten der 5. IVG-Revision am 1. Januar 2008 sind neue Möglichkeiten der Kooperation von IV-Stellen mit den Arbeitgebenden geschaffen worden. Den IV-Stellen wurden neue Instrumente zur Verfügung gestellt, insbesondere im Rahmen der Früherfassung und Frühintervention, um die fallabhängige und fallunabhängige Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden aktiver gestalten zu können. Die vorliegende Studie weist eine hohe Zufriedenheit der Arbeitgebenden mit den Leistungsangeboten der IV aus, insbesondere auch für den Bereich der Früherfassung und Frühintervention (siehe Tabelle 13). Auch aus Sicht der IV-Mitarbeitenden ist mit der Einführung des Instruments der Früherfassung und Frühintervention eine wichtige Grundlage für die Entstehung und die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden geschaffen worden. Aus ihrer Sicht wurde mit der 5. IVG-Revision erst die Möglichkeit geschaffen, mit Arbeitgebenden gleichberechtigt und 'auf Augenhöhe' zusammenzuarbeiten. IV-Mitarbeitende, die bereits vor 2008 bei der IV tätig waren, haben diese Veränderung als grundlegenden Wandel erfahren, der sich positiv auf die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden ausgewirkt bzw. diese überhaupt erst ermöglicht hat. Während die IV-Mitarbeitenden Arbeitgebenden zuvor kaum konkrete Unterstützungsleistungen bei der Wiedereingliederung oder beim Arbeitsplatzverlust anbieten konnten, so würden der Befragung der IV-Stellen zufolge, die Leistungen der IV zur (Wieder-)Eingliederung inzwischen von Arbeitgebenden sehr geschätzt, und zwar sowohl die Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung als auch diejenigen der Information und Beratung. Zum Teil berichten IV-Mitarbeitende, dass es bei der konkreten Gestaltung von (Wieder-)Eingliederung weniger um finanzielle Unterstützungsleistungen gehe, sondern vielmehr um die kompetente, fachliche Unterstützung in der innerbetrieblichen Fallbearbeitung und Fallbegleitung. Drei IV-Stellen sprechen an, dass IV-Mitarbeitende zunehmend auch in die Bearbeitung betriebsbedingter Herausforderungen im Zusammenhang mit Gesundheitsfragen am Arbeitsplatz einbezogen werden und die fallunabhängige Beratung und Begleitung noch weiter ausbaufähig ist.

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass sich die Kooperation der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden seit 2008 stark entwickelt hat und dass ein Kompetenzaufbau bezüglich der Kooperation stattgefunden hat.<sup>23</sup> Unterschiede zeigen sich allerdings darin, welche Kompetenzen von den IV-Stellen für die Umsetzung der Kooperation als geeignet und als erforderlich angesehen werden. Unterstützt wird der Kompetenzaufbau im Bereich der Kooperation mit den Arbeitgebenden durch den ebenfalls erfolgten Kompetenzaufbau im Bereich der fallbezogenen Gestaltung von Eingliederungsprozessen. Von den IV-Stellen wird die Zusammenarbeit selbst als ein Prozess angesehen, der auf Gegenseitigkeit beruht, als ein Prozess des Gebens und Nehmens, der für beide Seiten als gewinnbringend angesehen wird. Auf diese Weise können durch die Zusammenarbeit Handlungsspielräume identifiziert und zum Teil auch neu geschaffen werden. Nachfolgend wird dieser Aspekt in Bezug auf die Themenfelder Organisation der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen, Kontaktentstehung, Kontaktaufrechterhaltung und auf Erfolge und Wirkungen der Zusammenarbeit weiter konkretisiert.

---

<sup>23</sup> Dem hier vorgenommenen Vergleich liegen sowohl die Einschätzungen der IV-Mitarbeitenden aus den Fokusgruppensitzungen als auch die Ergebnisse der Dokumenten- und Datenanalyse zu Grunde, also der Analyse der Arbeitgebenden- und Kommunikationskonzepte, der Ergebnisse der Arbeitgeberkampagne und der Daten aus dem IV-Berichtssystem (vgl. Kapitel 3).

## 5.1 Organisationale Aspekte der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen

Die Organisation der IV-Stelle ist für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden von zentraler Bedeutung. Fragen der Präsenz der IV-Stelle in den Regionen werden hierüber ebenso geklärt wie Zuständigkeiten, Kompetenzen und die fachliche Ausrichtung der IV-Stellen. In den Fokusgruppendifkussionen der IV-Mitarbeitenden hat sich gezeigt, dass die regionale Ausrichtung, die Frage nach Spezialisierung versus Generalisierung, die zielgruppenspezifische Auswahl und Qualifizierung von IV-Mitarbeitenden, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit vor Ort, sowie die Bedeutung und Praxis der Fallzuteilung bei den IV-Stellen für den Aufbau und die Entwicklung der Kooperation mit Arbeitgebenden von zentraler Bedeutung sind. Nachfolgend werden diese organisationalen Aspekte der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen vorgestellt und beschrieben.

### *Regionale Ausrichtung*

Die Organisation der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, hierzu gehören insbesondere die geografische und sozio-demografische Struktur des Kantons, in dem die IV-Stellen tätig sind. Hieraus ergeben sich einerseits die verfügbaren Ressourcen für IV-Mitarbeitende als auch der Aktionsradius, in dem sich die Mitarbeitenden bewegen müssen. Insbesondere in ländlich geprägten Gebieten ergeben sich hieraus vielfältige Besonderheiten, etwa lange Anfahrtswege für persönliche Kontaktaufnahmen oder eine dezentrale Organisation von Anlässen zur Kontaktaufnahme. Je nach Grösse des Kantons gibt es daher neben der zentralen IV-Stelle noch Zweigstellen oder Büros für IV-Mitarbeitende in den Regionen. Bei der Vergabe der regionalen Zuständigkeiten achten IV-Stellen darüber hinaus darauf, dass IV-Mitarbeitende nach Möglichkeit selbst aus der jeweiligen Region kommen: "Wir haben eben auch noch Zweigstellen. Aussenstellen. Und dann wohnen diese Leute, die auf diesen Zweigstellen arbeiten, häufig dann auch in dieser Region" (FGD4\_061).<sup>24</sup> Diese Praxis der Regionalisierung trägt sowohl dazu bei, dass für die Mitarbeitenden Wegstreckenbelastungen reduziert werden können, als auch dass die Mitarbeitenden bereits über Kenntnisse und Anknüpfungspunkte in der Region verfügen.

### *Spezialisierung versus Generalisierung*<sup>25</sup>

Einige der IV-Stellen haben spezialisierte Teams eingerichtet, die für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden in den Bereichen Akquise und Arbeitsvermittlung zuständig sind: "Donc depuis 2010 il y a une équipe qui est spécialisée dans les relations avec les entreprises (...) et au sein de ce Team Grande Entreprise on a 10 personnes en fait qui ont un profil justement d'agence de placements" (FGD8\_174). Andere IV-Stellen sind hingegen generalistisch aufgebaut und die Eingliederungsberatenden sind im Rahmen von Arbeitgebendenkontakten für unterschiedliche Aufgaben verantwortlich: "Wir machen Eingliederung und Stellenvermittlung bei der gleichen Person. Also das heisst: Bei gesundheitlich sehr schwachen Leuten wird der Aufbau mit dieser Person gemacht und sie wird nachher, wenn es dann wirklich zur Stellenvermittlung kommt, auch von der gleichen Person betreut" (FGD2\_266). Insgesamt wird die Zusammenarbeit mit Arbeitge-

---

<sup>24</sup> Die für den vorliegenden Bericht verwendeten Auszüge aus den Fokusgruppendifkussionen mit IV-Mitarbeitenden wurden sprachlich geglättet, auch Pausen und sonstige Unterbrüche im Redefluss, die in der Transkription der Diskussionen erhalten sind, wurden entfernt.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse in Kapitel 3 zur Organisationsentwicklung.



benden als anspruchsvoll angesehen. Einzelne IV-Stellen legen daher Wert auf eine gute Einarbeitung neuer IV-Mitarbeitenden: "Chez nous, c'est une année d'accompagnement, de coaching d'un nouveau collaborateur" (FGD7\_246).

#### *Zielgruppenspezifische Auswahl und Qualifizierung von IV-Mitarbeitenden*

Für die IV-Stellen gehören die Arbeitgebenden auch zu den wichtigen Zielgruppen. Der Zielgruppe Arbeitgebende wird insbesondere auch bei der Auswahl von IV-Mitarbeitenden Rechnung getragen, da sie als Schlüsselpersonen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden angesehen werden. Je nach Ausrichtung und kantonalen Besonderheiten erfolgt die Auswahl der IV-Mitarbeitenden jedoch nach unterschiedlichen Kriterien. Für einige der IV-Stellen ist dabei eine Mischung aus formalen Qualifikationen und eigener Berufserfahrung in unterschiedlichen Bereichen von Bedeutung, während bei anderen die regionale Verankerung der IV-Mitarbeitenden wichtig ist. Die regionale Verankerung erleichtert in den Augen von IV-Stellen den Zugang zu Arbeitgebenden, da sie "in diesen Regionen aufgewachsen, verbunden und vernetzt sind, und sie haben Kontakte, sie sind dort bereits mit den jetzigen Arbeitgebern in die Schule gegangen" (FGD4\_019). Bei anderen IV-Stellen wird hingegen mehr die berufliche Erfahrung in den für die Vermittlungstätigkeit der IV-Stellen besonders relevanten Bereichen in den Vordergrund gestellt, beispielsweise eine "möglichst breite Erfahrung in Industrie, im Handwerk, auf dem Bau" (FGD1\_312) und kein Hochschulstudium. Dieser Anstellungsstrategie liegt die Auffassung zu Grunde, dass gute Kenntnisse des Arbeitsfeldes für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden und damit auch für eine erfolgreiche (Wieder-)Eingliederung und Vermittlung von besonderer Bedeutung sind. Wiederum andere richten ihre Anstellungsstrategie auf die fachliche Fähigkeit zur fallbezogenen Gestaltung von komplexen Unterstützungsprozessen aus. Sie fordern eher ein Qualifikationsniveau auf Tertiärstufe (FGD3\_389), beispielsweise in Psychologie oder Sozialer Arbeit. Neben den formalen Qualifikationen werden auch Sozialkompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten als wichtig erachtet für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden. Darüber hinaus werden auch Alter und Geschlecht als relevante Faktoren angesehen, die sich auf die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden auswirken können. Ähnlich sind auch die Ergebnisse aus der Online-Befragung der IV-Stellen. Als wichtigste Ausbildungen und Erfahrungen sehen die Befragten die Erfahrung im Berufsleben allgemein (70% antworten mit sehr wichtig) gefolgt von der Vernetzung in der Wirtschaft (52%), einer Ausbildung und Tätigkeit im Bereich Arbeitsvermittlung und/oder Berufsberatung (43%) und einer Weiterbildung und Tätigkeit in Case Management. Weniger wichtig sind eine Ausbildung und Tätigkeit in Psychologie: 43% antworten mit teils, teils oder noch unwichtiger. Bei einer Ausbildung und Tätigkeit im kaufmännischen Bereich erhöht sich dieser Anteil auf 65%, bei einer Ausbildung und Tätigkeit in Sozialer Arbeit auf 70% (siehe Tabelle 24 im Anhang). Die wichtigsten Kompetenzen sind laut Befragung Sozialkompetenz, Beratungskompetenz und kommunikative Fähigkeiten (siehe Tabelle 25 im Anhang).

#### *Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit vor Ort*

Für verschiedene IV-Stellen ist es wichtig, dass IV-Mitarbeitende vor Ort im Kontakt mit Arbeitgebenden unmittelbar handlungs- und entscheidungsfähig sind. Sie sollen daher in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden in der Lage sein, schnell und unbürokratisch zu handeln und Arbeitgebende zu unterstützen. Daher werden IV-Mitarbeitenden explizit zum Teil auch weitreichende Entscheidungskompetenzen gewährt. Dies gilt insbesondere im Bereich der Frühintervention, wenn es um den Erhalt eines bestehenden Arbeitsverhältnisses geht: "Bis CHF 20'000

muss nicht über Führung visiert werden" (FGD3\_647). Der Spielraum für eigene Entscheidungen in der Frühintervention ist je nach IV-Stelle unterschiedlich. In der Regel sind es CHF 5'000, in zwei Fällen auch CHF 20'000.-, die ohne weitere Rücksprache mit der vorgesetzten Person von den IV-Mitarbeitenden unmittelbar für arbeitsplatzerhaltende Massnahmen verfügt werden können, etwa für notwendige Arbeitsplatzanpassungen oder Qualifizierungsmassnahmen von leistungsveränderten Beschäftigten, die von Invalidisierung bedroht sind.

#### *Bedeutung und Praxis der Fallzuteilung bei den IV-Stellen für die Zusammenarbeit*

Bei der Zuteilung von IV-Fällen an IV-Mitarbeitende auf der Grundlage einer Meldung oder Anmeldung werden unterschiedliche Praxen sichtbar. Mehrheitlich erfolgt bei den IV-Stellen eine regionale Zuteilung zu den jeweiligen Eingliederungsberatenden auf der Grundlage des Wohnortes der versicherten Person. Entweder werden die eingegangenen Dossiers "nach Region, Wohnort vom Versicherten" (FGD3\_060) den Eingliederungsberatenden zugeteilt oder bei anderen IV-Stellen nach Arbeitgebenden, "donc on lui met ce dossier-là voilà comme ça on sait que c'est elle qui aura toujours des contacts avec cette entreprise" (FGD8\_120). Teilweise erfolgt die Zuteilung aber auch anhand der fachlichen Kompetenzen der IV-Mitarbeitenden, beispielsweise bezogen auf die Diagnose der versicherten Person, denn "gewisse [Eingliederungsberatende] haben eben psychiatrisches Hintergrundwissen und andere nicht" (FGD3\_451). Darüber hinaus gibt es IV-Stellen, die einem Fall zwei IV-Mitarbeitende, einerseits aus der Sachbearbeitung und andererseits der Eingliederungsberatung, zuordnen: "Il y a toujours 2 personnes qui travaillent sur le dossier. Un instructeur et un conseiller!" (FGD6\_243). Diese Struktur des Vier-Augen-Prinzips ermöglicht einen besseren Austausch und Diskussion über die Fälle, so dass hierdurch auch eine bessere Bearbeitung erzielt werden kann. In einer anderen IV-Stelle wird das Vier-Augen-Prinzip durch den Einbezug der Teamleitung hergestellt: "Bei uns sieht alles der Teamleiter, (...) [falls] ein grober Fehler passiert" (FGD3\_645).

#### *Organisationale Aspekte der Zusammenarbeit bei den IV-Stellen*

- regionale Ausrichtung
- Spezialisierung versus Generalisierung
- Zielgruppenspezifische Auswahl und Qualifizierung von IV-Mitarbeitenden
- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit von IV-Mitarbeitenden vor Ort
- Bedeutung und Praxis der Fallzuteilung bei den IV-Stellen

#### *Zusammenfassung*

Für die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden sind organisationale Aspekte von grundlegender Bedeutung. Erst über die innere, ressourcenbezogene Strukturierung der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden werden in den IV-Stellen die erforderlichen Voraussetzungen für die Realisierung der Kooperation mit Arbeitgebenden geschaffen. Als zentrale Elemente konnten geographische Aspekte (regionale Ausrichtung), personale Aspekte (Spezialisierung versus Generalisierung, zielgruppenspezifische Auswahl und Qualifizierung von IV-Mitarbeitenden), Entscheidungskompetenzen (Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden vor Ort) und klientspezifische Aspekte (Bedeutung und Praxis der Fallzuteilung bei den IV-Stellen) identifiziert werden. Damit zeigt sich, dass die IV-Stellen versuchen eine gute Präsenz in den verschiedenen kantonalen Regionen zu gewährleisten, dass es ihnen ein Anliegen ist über gut qualifiziertes und mit Entscheidungskompetenzen ausgestattetes Personal zu verfügen und

dass sie bei der Fallzuteilung arbeitgebendenbezogene Aspekte mit berücksichtigen. Insgesamt werden über die identifizierten organisationalen Aspekte wichtige Grundlagen für die Handlungsfähigkeit von IV-Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden geschaffen. Sie bilden die Basis für die Zusammenarbeit von IV-Stellen mit den Arbeitgebenden.

## **5.2 Kontaktentstehung**

Der Beginn von Kooperation liegt in der Kontaktentstehung. Denn bereits beim ersten Kontakt zwischen IV-Mitarbeitenden und Arbeitnehmenden findet meist Informieren als grundlegende Form von Kooperation statt. Weitere Formen der Kooperation, wie abstimmen und zusammenwirken, sind davon sowohl in Bezug auf die Intensität der Kooperation als auch bezogen auf die zeitliche Dauer zu unterscheiden. Allerdings liegt auch den intensiveren Formen der Kooperation die Kontaktentstehung zu Grunde. Denn zu einer kontinuierlichen Kooperation kommt es erst dann, wenn Kontakte erfolgreich hergestellt werden und wenn sich in der Folge der Kontakt verstetigt und intensiviert. Als Ausgangspunkte für eine Kontaktaufnahme konnten das gemeinsame Anliegen, die 'gute' Fallbearbeitung, Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen, Beratungsanfragen/Abklärungsaufträge/Arbeitgeberfragebogen, fallunabhängige Akquise und zeitnahe Kontaktaufnahme bei fallabhängigen Kontakten identifiziert werden. Diese werden nachfolgend vorgestellt und abschliessend werden daraus Strategien der Kontaktaufnahme abgeleitet.

### *Formen der Kontaktaufnahme*

Kontakte zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden entstehen sowohl über eine fallabhängige als auch über eine fallunabhängige Zusammenarbeit. Dabei zeigt sich, dass die IV-Stellen vielfältige Instrumente einsetzen, um fallunabhängige Kontakte mit Arbeitgebenden herzustellen, u.a. durch schriftliche Informationen, telefonische Kontaktaufnahme, Anlässe und Besuche (siehe Tabelle 6). Verschiedene IV-Stellen verfügen über eine Hotline, bei der sich Arbeitgebende unverbindlich melden können, z.B. bei Fragen zu den Leistungen der IV oder in Bezug auf einen konkreten Fall in ihrem Unternehmen.

**Tabelle 6: Wichtigkeit von Formen der Kontaktaufnahme**

Frage: Welche Formen der Kontaktaufnahme mit Arbeitgebern sind in Ihrer IV-Stelle wichtig?	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	wird nicht angewendet	kann ich nicht beurteilen	keine Angabe
Eigene Veranstaltungen der IV-Stelle (z.B. Arbeitgebendenfrühstück, Informationsveranstaltung)	11	5	5	1	-	-	-	1
Teilnahme an Veranstaltungen anderer (z.B. Messeauftritte, Anlässe von Verbänden und Organisationen)	3	11	6	2	-	-	-	1
Schriftliche, nicht personalisierte Informationen (z.B. Newsletter, Inserate in Zeitungen, Broschüren)	-	10	7	3	-	2	-	1
Besuche bei Arbeitgebenden vor Ort	18	4	-	-	-	-	-	1
Telefonische Kontaktaufnahme bei Arbeitgebenden	15	5	2	-	-	-	-	1
E-Mailkontakt mit Arbeitgebenden	7	8	6	1	-	-	-	1
Persönliches Anschreiben an Arbeitgebende	8	7	2	4	-	-	1	1
Arbeitgeberfragebogen	9	6	4	-	-	3	-	1

(n=23 IV-Stellen; wenn eine Antwortmöglichkeit nicht genutzt wurde, wird dies zur besseren Leserlichkeit der Tabelle mit „-“ anstelle von „0“ vermerkt.)

### *Gemeinsames Anliegen als Ausgangspunkt*

Wichtig für die Kontaktentstehung ist es, ein gemeinsames Anliegen zu haben oder ein gemeinsames Interesse zu verfolgen. Ob dies der Fall ist, entscheidet sich oft bereits im ersten Kontakt. "Parce qu'en effet si le premier contact il est pas bon - c'est un peu comme dans le domaine commercial - si le premier contact est pas bon, on ne rappelle pas la personne, même si on a une problématique" (FGD7\_088). Ein "gutes Gespräch ist ein Erfolg" (FGD1\_621) und wird daher von IV-Mitarbeitenden als wichtige Grundlage angesehen, um eine weitergehende Zusammenarbeit zu etablieren. Denn nur wenn es gelingt, zwischen IV-Stelle und Arbeitgebenden eine gemeinsame Basis zu finden oder "on parle le même langage" (FGD6\_375), kann es zu einer weiterführenden Kooperation kommen. Bereits im ersten Kontakt zeigt sich also, ob ein gemeinsames Anliegen besteht. Konkret bedeutet dies, dass sich bereits im ersten Gespräch zeigt, ob bereits Bedürfnisse vorhanden sind, die durch eine Kooperation befriedigt werden können, oder ob sich für die Beteiligten interessante Möglichkeiten in der Kooperation zeigen. Ob ein gemeinsames Anliegen, also ein konkreter Nutzen besteht, hängt dabei weniger von spezifischen Gegebenheiten ab, als von Einschätzungen und Beurteilungen der Gesprächspartner resp. Gesprächspartnerinnen. Die jeweiligen individuellen Haltungen und Orientierungen sind hierfür entscheidende Voraussetzungen.

### *'Gute' Fallbearbeitung als Ausgangspunkt*

Im Gegensatz zur fallunabhängigen Kontaktentstehung wird als Grundlage für eine fallabhängige Kontaktentstehung vor allem eine 'gute' Fallbearbeitung als wichtig angesehen zur Etablierung und Fortführung der Kooperation. Einen Beitrag hierzu leisten nach Ansicht der IV-Mitarbeitenden "gute Produkte, gute Instrumente" (FGD3\_1017) der IV zur Unterstützung von Eingliederungsprozessen im Unternehmen, u.a. Beratung, Information und Vermittlung sind hier von Bedeutung, aber auch Einarbeitungszuschüsse und Arbeitsversuche. In der IV-Stellen-Befragung gaben 87% der befragten IV-Stellen als sehr wichtig an, dass die Frühintervention das wichtigste Leistungsangebot ist, gefolgt von der Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) (knapp 70%), Information an Arbeitgebende über den Eingliederungsprozess und IV-Leistungen durch die IV-Stelle (65%) und Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit (z.B. Umschulung) (65%). Deutlich weniger IV-Stellen schätzen Massnahmen, die finanzielle Risiken für Arbeitgebende vermindern (43%) als sehr wichtig ein (siehe Tabelle 29 im Anhang). Vielfach machen IV-Mitarbeitende aber auch die Erfahrung, dass in Unternehmen nicht so sehr konkrete fallbezogene Unterstützungsleistungen gefragt sind, sondern vielmehr Beratung und Expertise: "On va par exemple se rendre compte qu'on n'est pas dans un problème de santé mais on va le conseiller" (FGD7\_048).

### *Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen als Ausgangspunkt*

Auslöser des Kontaktes sind in erster Linie die IV-Stellen selber mit ihren Aktivitäten. Fallunabhängig sind hier insbesondere Anlässe auch in Kooperation mit anderen Akteuren und Unternehmensbesuche von Bedeutung. Für solche Besuche werden Arbeitgebende angerufen, mit denen die IV-Stelle noch keinen Kontakt hat, ein Termin vereinbart und die Leistungen der IV vorgestellt. Teilweise werden auch Tablets mitgebracht, weil "es ist ein bisschen professioneller 'aufgemacht' " (FGD1\_024). Die "beste und die 'ringste' Art" der Kontaktentstehung ist jedoch über Vitamin-B, also über Bekannte von IV-Mitarbeitenden. Hier spielt der Kontextfaktor der Grösse des Kantons eine Rolle, weil "bei uns ist manchmal eben dann wieder der kleine Kanton und so die soziale Verflechtung (...) spürbar" (FGD1\_174).

### *Beratungsanfragen, Abklärungsaufträge und Arbeitgeberfragebogen als Ausgangspunkt*

Fallabhängig geschieht die Kontaktaufnahme im Rahmen von Abklärungsaufträgen und dem 'Arbeitgeberfragebogen'. Zunehmend entsteht ein Kontakt aber auch dadurch, dass Arbeitgebende selber an die IV-Stellen herantreten, weil sie alternative Rekrutierungsmethoden von Personal verfolgen und freie Stellen melden, Beratungsbedarf haben oder weil sie in der Vergangenheit bereits einmal erfolgreich mit der IV-Stelle zusammengearbeitet haben. Gemäss der Befragung der IV-Stellen ist das häufigste Anliegen bei der Kontaktaufnahme, dass Arbeitgebende in eingliederungsbezogenen Fragen hinsichtlich ihrer Mitarbeitenden durch die IV-Stelle unterstützt werden wollen. Dies beantworten 65% der Befragten mit sehr häufig (30%) oder eher häufig (35%) (N=23). Ähnlich hoch ist die Häufigkeit bei der Unterstützung von eingliederungsbezogenen betrieblichen Anliegen. Am wenigsten wünschen sich die Befragten, von der IV-Stelle darin unterstützt zu werden, Eingliederungspotenziale in Betrieben zu erkennen (siehe Tabelle 30 im Anhang). Das Image der IV hat sich vor allem seit der 5. IVG-Revision geändert, so betont ein IV-Mitarbeiter etwa, dass die IV "je länger je mehr auch ein bisschen ein Kompetenzzentrum für Fragen rund um die Eingliederungen mit Leuten mit psychischen Problematiken" (FGD5\_809) geworden sei. Auch gibt es Versicherte, die sich bei der IV-Stelle melden, weil sie beispielsweise

aus Eigeninitiative Kontakt zu einem Arbeitgebenden aufgenommen haben und für einen Einarbeitungszuschuss anfragen. Bei Jugendlichen mit einer Teilrente kann es auch die Sonderschule sein, die sich bei der IV-Stelle meldet in Bezug auf die Ausbildung.

### *Fallunabhängige Akquise als Ausgangspunkt<sup>26</sup>*

Bei der telefonischen Kontaktaufnahme verfolgen viele die Strategie topdown, also möglichst den CEO für einen Vorstellungstermin der Leistungen der IV zu gewinnen, andere sehen die Angestellten im Sekretariat als Schlüsselpersonen. "Ce n'est pas le chef, mais c'est la secrétaire qui peut fermer ou ouvrir la porte" (FGD6\_299). Beim Besuch gehen die einen Eingliederungsberatern mit einem konkreten Fall im Hinterkopf hin, den sie gegebenenfalls auch ansprechen und andere gehen bewusst ohne Dossier, um so ein gutes Gespräch führen und ein Vertrauensverhältnis herstellen zu können. Ein Grundsatz, der von einer IV-Stelle in Bezug auf die fallunabhängige Kontaktaufnahme genannt wird, ist, dass keine Arbeitgebenden in den Nachbarkantonen akquiriert werden. Andere IV-Stellen "haben keine Kantonsgrenzen" (FGD1\_495) bei der Vermittlung. Es gibt auch IV-Stellen, die die Akquise von Arbeitgebenden inzwischen wieder eingestellt haben, aus Ressourcenknappheit oder mangelndem Erfolg. Relevanter Kontextfaktor für die Entscheidung über eine solche Praxis ist vor allem die Grösse der IV-Stelle. Offensichtlich besteht in eher kleinen IV-Stellen weniger Bedarf an Kaltakquise als in grösseren IV-Stellen. Dies hat vor allem auch damit zu tun, dass die IV-Stellen nicht immer in der Lage sind, adäquat auf die Angebote und Bedürfnisse von Arbeitgebenden eingehen zu können, etwa wenn eine Stelle für einen Arbeitsversuch angeboten wird, dieser aber durch die IV-Stelle nicht mit einem passenden Profil eines Versicherten besetzt werden kann: "Wir haben das früher gemacht und dann gemerkt, die Stellen, wo dort reinkommen, haben wir nicht liefern können. Dann haben wir das aufgehört" (FGD3\_020). Bei der fallunabhängigen Kontaktaufnahme geht es um Stellenakquise oder um die Vorstellung der Leistungen der IV. Die IV-Stellen verfolgen unterschiedliche Strategien, um mit Arbeitgebenden in Kontakt zu kommen. Dabei zeigen sich auch gegensätzliche Praktiken. So verfolgen viele IV-Stellen beispielsweise sehr intensiv und systematisch die Kaltakquise, also die Kontaktaufnahme unabhängig von einem konkreten Eingliederungsfall. In der IV-Stellen-Befragung gaben beispielsweise 10 von 23 (43%) an, dass sie über spezialisierte Mitarbeitende für die fallunabhängige Kontaktaufnahme verfügen (siehe Tabelle 31 im Anhang). Entweder sind es Teams, die für die Akquise zuständig sind oder die Mitarbeitenden sind für die Akquise neben der Fallarbeit auch zuständig. Dies geschieht bei 14 der befragten IV-Stellen (61%) mit konkreten Vorgaben zur Anzahl der zu kontaktierenden Arbeitgebenden in einem gewissen Zeitraum und bei 9 (39%) ohne (siehe Tabelle 32 im Anhang). Bei anderen IV-Stellen wird die telefonische Kontaktaufnahme an externe Firmen oder die Suche nach Arbeitgebenden für ein entsprechendes Dossier an externe Akteure delegiert. "B: IPT par exemple. A: Qui sont l'entremetteur. Qui font la transition. Et puis ils vont chercher des profils de nos assurés et ils vont chercher ces employeurs" (FGD6\_125-127). Bei der fallunabhängigen Kontaktaufnahme werden aber auch Schwierigkeiten genannt, da ebenfalls Mitarbeitende der Sozialhilfe oder des RAVs auf Arbeitgebende zugehen "und dann hat es auch einen Haufen Freie auf dem Markt und Case Manager" (FGD3\_172).

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.

### *Zeitnahe Kontaktaufnahme bei fallabhängigen Kontakten als Ausgangspunkt*

Wenn die IV-Stelle eine Meldung erhält, wird die rasche Antwortzeit und Kontaktaufnahme mit dem Arbeitgebenden und Versicherten als sehr wichtig erachtet. Bei der Befragung der IV-Stellen gaben alle 23 an, dass es ihnen sehr wichtig ist, dass Anliegen von Arbeitgebenden unmittelbar und zeitnah bearbeitet, sowie Arbeitgebende bei der beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden unterstützt werden (siehe Tabelle 33 im Anhang). Eine IV-Stelle gibt zur Reihenfolge der Kontakte an, "dass wir den ersten Kontakt zum Arbeitgeber und erst dann die versicherte[re] Person" suchen (FGD1\_016). Bei den IV-Stellen haben die einen Vorgaben, dass innerhalb von 48 Stunden, andere innerhalb einer oder zwei Wochen nach einer Meldung ein Erstgespräch stattfinden soll, wieder andere hingegen innerhalb der gesetzlichen Vorgaben von 30 Tagen oder ohne Vorgaben. Viele IV-Stellen gehen für das Erstgespräch nach Möglichkeit in das Unternehmen, um mit dem Arbeitgebenden sowie dem oder der Versicherten sprechen zu können und die Situation zu erfassen. "Si la personne est encore en emploi on va peut-être aller dans l'entreprise" (FGD8\_086). Wenn dies nicht möglich ist, kann dieses Gespräch auch in einer Klinik oder bei der oder dem Versicherten zu Hause stattfinden. Andere IV-Stellen gehen davon aus, "wenn es schon um die Eingliederung geht, oder zukünftig, sollten die Personen schon so weit sein, dass sie auch anreisen können" (FGD2\_114).

#### *Ausgangspunkte für eine Kontaktaufnahme*

- Gemeinsames Anliegen
- 'Gute' Fallbearbeitung
- Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen
- Beratungsanfragen, Abklärungsaufträge und Arbeitgeberfragebogen
- Fallunabhängige Akquise
- Zeitnahe Kontaktaufnahme bei fallabhängigen Kontakten

#### *Strategien der Kontaktaufnahme:*

- am Bedarf der IV-Stelle orientiert Angebote schaffen
- am Bedarf von Arbeitgebenden orientiert Angebote entwickeln
- am Bedarf von Arbeitgebenden orientiert Nachfrage befriedigen

### *Zusammenfassung*

Im Rahmen der Kontaktaufnahme konnten unterschiedliche Ausgangspunkte für eine Kontaktaufnahme identifiziert werden. Diesen entsprechen unterschiedliche Strategien der IV-Stellen, um mit Arbeitgebenden in Kontakt zu kommen. Zunächst einmal versuchen die IV-Stellen am Bedarf der IV-Stelle orientiert Angebote (1) zu schaffen; dies geschieht etwa über die fallunabhängige Akquise, bei der es darum geht, für typische Stellenprofile von Versicherten der IV-Stellen in der (Wieder-)Eingliederung neue Arbeitgebende für künftige Stellenvermittlungen zu akquirieren. Dies gilt ebenso für eine 'gute' Fallbearbeitung, denn hier ist die Annahme, dass gute Erfahrungen dazu führen, dass die Zusammenarbeit fortgeführt wird und dass sich hierdurch für die IV-Stelle neue Möglichkeiten der Arbeitsvermittlung für versicherte Personen ergeben. Darüber hinaus wird von den IV-Stellen eine am Bedarf von Arbeitgebenden orientierte Nachfrage befriedigt (2), beispielsweise bei Beratungsfragen/Abklärungsaufträgen/Arbeitgeberfragebogen, aber auch im Rahmen einer zeitnahen Kontaktaufnahme bei fallabhängigen Kontakten. Schliesslich werden aber auch am Bedarf von Arbeitgebenden orientierte Angebote von den IV-

Stellen entwickelt (3), insbesondere im Rahmen von Anlässen und Aktivitäten der IV-Stellen. Die unterschiedlichen Strategien verweisen darauf, dass den IV-Stellen im Rahmen der Kontaktentstehung ganz unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um Kontakte mit Arbeitgebenden aufzunehmen. Auf Seiten der IV-Stellen bestehen daher gute Möglichkeiten, den Prozess der Kontaktaufnahme aktiv zu gestalten und entsprechende Strategien zu entwickeln, um die Ziele der IV-Stelle besser erreichen zu können.

### **5.3 Kontaktaufrechterhaltung**

Nach der Kontaktentstehung ist die Kontaktaufrechterhaltung ein wichtiges Anliegen der IV-Stellen. Während die Kontaktentstehung breit und umfassend angelegt ist, so ist die Kontaktaufrechterhaltung fokussierter und auf wesentliche Aspekte der Kooperation beschränkt. Dies liegt vor allem daran, dass die vorhandenen Ressourcen effizient und effektiv eingesetzt werden müssen, dass sich die IV-Stellen von einer Kooperation mit Arbeitgebenden auch einen spezifischen Nutzen versprechen und dass sie auch auf Seiten der Arbeitgebenden eine entsprechende Bereitschaft zur Kooperation finden müssen. Erst wenn dies gegeben ist, werden die entstandenen Kontakte fortgeführt und vertieft. Nachfolgend wird darauf eingegangen, welche Mittel hierzu eingesetzt werden, wie die Kontakthäufigkeit zu beurteilen ist, welche Bedeutung Erreichbarkeit/Kontaktqualität beigemessen wird und welche Vorgaben/Instrumente/Herausforderungen bei den IV-Stellen bestehen.

#### *Mittel*

Die Kontaktaufrechterhaltung findet vor allem über die fallbezogene Zusammenarbeit statt, aber auch fallunabhängig über Kontaktaufnahmen durch IV-Stellen und Arbeitgebende. Fallunabhängig werden hierzu Anlässe und Informationsveranstaltungen organisiert, ein Geschenk als Dankeschön für eine gute Zusammenarbeit verschickt, und es finden Gespräche vor Ort im Unternehmen statt. Das wichtigste Mittel bei der Kontaktaufnahme sowie bei der Kontaktaufrechterhaltung ist das Telefon: "Mein Hauptwerkzeug, das sage ich immer, ist das Telefon und daneben habe ich noch den PC" (FGD1\_304). Verschiedene IV-Stellen haben einen Award oder "prix de l'intégration professionnelle" (FGD6\_143) den sie Arbeitgebenden mit besonders guter Zusammenarbeit verleihen oder organisieren Anlässe mit anderen Partnern zusammen, bei denen ein Arbeitgeber oder eine Arbeitgeberin "sich präsentieren darf, dass er ein guter Partner ist für uns" (FGD4\_423).

#### *Kontakthäufigkeit*

Bei der Untersuchung der Kontakthäufigkeit hat sich gezeigt, dass dort wo es eine etablierte Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden gibt, die fallabhängige Kontakthäufigkeit eher abnimmt. Eine mögliche Schlussfolgerung hieraus ist, dass die Kontakthäufigkeit dort abnimmt, wo zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden eine gute Kooperation besteht, Vertrauen und Verlässlichkeit gegeben ist sowie gemeinsame Verfahrensabläufe und Routinen entstanden sind, die zu einer gemeinsamen Praxis auf der Grundlage von geteilten Werten und Orientierungen geführt haben. Umgekehrt ist dann aber auch davon auszugehen, dass eine gute Fallbearbeitung ohne etablierte Kooperation mit Arbeitgebenden mit einem höheren zeitlichen Aufwand für die Beteiligten verbunden ist.



### *Kontaktqualität*

Neben der Kontakthäufigkeit ist auch die Kontaktqualität eine wichtige Grundlage für die Kontaktaufrechterhaltung. Voraussetzungen hierfür liegen in der Art der Kontaktaufnahme durch die IV-Mitarbeitenden bei den Arbeitgebenden. Als Strategie zur Kontaktaufrechterhaltung wird von den IV-Mitarbeitenden eine gute Erreichbarkeit für die Arbeitgebenden angestrebt. "Und wichtig, was ich gemerkt habe, aber da bin ich ein bisschen ein Exot, ich weiss es, ich habe mein Handy immer dabei. Ich habe es, wenn ich den Arbeitsplatz verlasse, drücke ich den Knopf, ist es umgeschaltet aufs Handy. Ich sage, wenn der Arbeitgeber mich erreichen möchte, (...) dann hat er dann Zeit, in dem Moment und möchte mich anrufen. Wenn ich (...) das Natel nur als Telefonbeantworter nutze, wenn ich ihn zurückrufe, ist er nicht mehr verfügbar" (FGD1\_308). Kontaktqualität ist gegeben, wenn Kontakte regelmässig und wiederholt stattfinden, insbesondere persönliche Kontakte vor Ort oder am Telefon werden hier als wichtig erachtet.

### *Vorgaben, Instrumente und Herausforderungen*

Für die Pflege von Arbeitgebendenkontakten bestehen bei einzelnen IV-Stellen Konzepte "Was wäre gute Kommunikation, wie wollen wir das machen?" (FGD3\_469). Die meisten IV-Stellen geben an, dass "sicher einmal im Jahr, fallunabhängig ein Kontakt" (FGD3\_461) entstehen sollte oder "je dis toujours pas plus de trois années (...) entre deux contacts avec les employeurs" (FGD6\_284). Die Kontaktpflege erfolgt in der Regel nicht systematisch, da hierzu nach Angaben der IV-Mitarbeitenden nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Insgesamt wird jedoch versucht über Anlässe, den Versand von Informationen oder einen Anruf die Möglichkeiten zur Kontaktpflege zu schaffen. Auch informelle Kontakte werden von IV-Mitarbeitenden zur Kontaktpflege genutzt, "es finden dann manchmal auch so informelle Mittagessen statt. Zum Beispiel, wenn man wirklich schon länger zusammen unterwegs ist. Häufig sind sie auch per Du, sogar" (FGD4\_421). Von den IV-Mitarbeitenden werden als Schwierigkeiten bei der Kontaktaufrechterhaltung vor allem die Dossierbelastungen und mangelnde Ressourcen angegeben. Wichtige Instrumente für die Kontaktpflege sind die Leistungen der IV, von der Information über die Beratung bis zu den finanziellen Leistungen, und die Arbeitgebenden-Datenbanken, die von den IV-Stellen unterhalten werden. In den Datenbanken werden die Kontakte zu den Arbeitgebenden erfasst. Dies geschieht allerdings nicht immer vollständig und systematisch, gleichwohl wird von IV-Mitarbeitenden betont, dass die Erfassung der Kontakte für sie wichtig sei, wenn mehrere IV-Mitarbeitende beim gleichen Arbeitgebenden einen Fall haben oder es zu Personalwechsel bei der IV-Stelle kommt.

### *Praxis der Kontaktaufrechterhaltung*

- Mittel: Anlässe, Gespräche vor Ort, Telefon, Eingliederungspreise
- Kontakthäufigkeit: nimmt fallbezogen bei guter Kooperation eher ab
- Erreichbarkeit: Regelmässigkeit, persönliche Kontakte
- Vorgaben: regelmässige Kontakte, Dokumentation Arbeitgebenden-Kontakte
- Instrumente: Leistungen der IV, Datenbanken
- Herausforderungen: knappe Ressourcen, Dossierbelastungen

*Strategien der Kontaktaufrechterhaltung:*

- Arbeitgebende regelmässig persönlich kontaktieren
- Erreichbarkeit für Arbeitgebende sicherstellen
- informelle Pflege von Kontakten mit Arbeitgebenden
- Kontaktverlauf mit Arbeitgebenden dokumentieren

*Zusammenfassung*

Die Analyse der Prozesse der Kontaktaufrechterhaltung zeigen, dass vielfältige *Mittel* eingesetzt werden: Anlässe, Gespräche vor Ort, Telefon, Eingliederungspreise. Diese dienen dazu sowohl formalisierte Rahmen als auch weniger formalisierte, spontane Gelegenheiten zu bieten, um den Kontakt aufrecht zu erhalten. Zur Kontaktpflege gehören sowohl fallabhängige als auch fallunabhängige Kontakte, letztere finden zum Teil auch im informellen Rahmen statt. Dabei hat sich auch gezeigt, dass bei guter Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden die *Kontakthäufigkeit* fallbezogen eher abnimmt. Dies ist dann der Fall, wenn in der Fallbearbeitung zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden bereits Prozesse etabliert sind und Routinen entwickelt wurden, die eine gute Qualität der Fallbearbeitung sicherstellen. IV-Stellen versuchen auch die Kontaktaufrechterhaltung mit Arbeitgebenden über eine gute *Erreichbarkeit* von IV-Mitarbeitenden für Arbeitgebende und über *Vorgaben* zu steuern. Während die Erreichbarkeit eine passive Möglichkeit der Kontaktaufrechterhaltung darstellt, handelt es sich bei den Vorgaben um eine aktive Steuerung der Kontaktaufrechterhaltung. Dies geschieht insbesondere durch Vorgaben in Bezug auf die Kontakthäufigkeit, oder im Rahmen des Dokumentationsauftrags von Arbeitgebendenkontakten, etwa in den Arbeitgebenden-Datenbanken. Die Leistungen der IV, etwa im Hinblick auf Beratung und Information von Arbeitgebenden, und die Datenbanken bilden die zentralen Instrumente zur Kontaktaufrechterhaltung. Als *Herausforderungen* bei der Kontaktaufrechterhaltung konnten knappe Ressourcen identifiziert werden, eng verbunden damit die Dossier-Belastungen von IV-Mitarbeitenden, die dazu führen, dass der Fallbearbeitung Priorität eingeräumt wird. In der Analyse hat sich gezeigt, dass IV-Stellen unterschiedliche Strategien bei der Kontaktaufrechterhaltung verfolgen. Hierzu gehört, dass *Arbeitgebende regelmässig kontaktiert* werden sollen, auch wenn dies den IV-Mitarbeitenden nicht immer ausreichend gut gelingt, und vor allem, dass die IV-Stellen immer *gut erreichbar sein* sollen. Dies gelingt besonders gut, wenn persönliche Beziehungen bestehen oder wenn die Kontaktaufnahme auch ausserhalb der üblichen Geschäftszeiten möglich ist. Diese Form der Kontaktpflege ist nur im Rahmen etablierter Kooperationen möglich. Sie unterscheidet sich damit grundlegend von der Kontaktentstehung über leicht zugängliche Formen der Kontaktaufnahme über die Webseiten der IV-Stellen (vgl. Kapitel 3). Allerdings wird sowohl für die Kontaktentstehung als auch für die Kontaktaufnahme die schnelle, zeitnahe Reaktion auf Anfragen von Arbeitgebenden durch die IV-Stellen als wichtig für den Erfolg bei der Kontaktentstehung und bei der Kontaktaufrechterhaltung angesehen. Weitere wichtige Strategien bei der Kontaktaufrechterhaltung sind die *informelle Pflege von Kontakten* mit Arbeitgebenden und die *Dokumentation der Kontakte* mit Arbeitgebenden. Damit zeigt sich, dass den IV-Stellen unterschiedliche Strategien für die Kontaktaufrechterhaltung zur Verfügung stehen und von ihnen in der Umsetzung ihrer Kooperationsziele eingesetzt werden können.

## 5.4 Merkmale und Voraussetzungen der Kontaktqualität

Im Rahmen einer kontinuierlich sich entwickelnden Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden zeigt sich, dass der Kontaktqualität eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Von den IV-Mitarbeitenden wird sie als ein entscheidendes Merkmal für eine gute Zusammenarbeit angesehen. Die Merkmale lassen sich nach *funktional-organisationalen* und nach *ethisch-moralischen* Kriterien unterscheiden.

### *Funktional-organisationale Merkmale*

Transparenz wird von den IV-Mitarbeitenden als wichtiges Merkmal einer guten Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen angegeben. Sie bildet die Grundlage dafür, dass gemeinsame Ziele in der Zusammenarbeit erreicht werden können. Zielorientierung ist daher ein wichtiges Merkmal in der Zusammenarbeit. Damit diese erreicht werden kann, müssen ausreichend Informationen vorhanden sein und die Erreichbarkeit der jeweiligen Ansprechpersonen muss gegeben sein. Darüber hinaus wird von IV-Mitarbeitenden auch die Fähigkeit, Entscheidungen bei Bedarf unmittelbar treffen zu können, als wichtiges Merkmal für eine gute Kontaktqualität angegeben. In einer fallabhängigen Zusammenarbeit wird hierzu eine gute Begleitung durch die IV-Stelle in der Fallbearbeitung als erforderlich angesehen. Neben dem Nutzen, der aus einer Zusammenarbeit resultiert, wird auch die Kontinuität als wichtiges Merkmal angesehen. Denn nur wenn eine kontinuierliche Zusammenarbeit gepflegt wird, können Verfahren und Praxen der Zusammenarbeit überprüft und weiterentwickelt werden.

### *Ethisch-moralische Merkmale*

Gegenseitiges Vertrauen wird von den IV-Mitarbeitenden als wichtiges Merkmal einer guten Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen angegeben. Es ist eng verbunden mit Erwartungen an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Dort wo es gelingt, Vertrauen in der Zusammenarbeit zu erreichen, wird diese vielfach auch als partnerschaftlich empfunden, das bedeutet, sich gleichberechtigt und auf Augenhöhe zu begegnen. Die hier etablierte Kooperation ist darauf ausgelegt, an konkreten Zielen zu arbeiten, die als gemeinsame Ziele wahrgenommen werden. Als wichtig wird in diesem Zusammenhang auch die Fähigkeit zur Empathie angesehen. IV-Mitarbeitende erachten es als wichtig, Motive, Bedürfnisse und Emotionen des Gegenübers zu erkennen und sie in der Zusammenarbeit zu beachten. Eng verknüpft hiermit ist auch ein authentisches Interesse der IV-Mitarbeitenden an Arbeitgebenden und ihren unternehmerischen Tätigkeiten. Denn eine Zusammenarbeit kann nach Auffassung von IV-Mitarbeitenden nicht allein auf einer instrumentellen Haltung gegenüber Arbeitgebenden gründen, die allein den Zweck der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellt. Eine auf Vertrauen basierende, partnerschaftliche Kooperation wird vor allem dann als erfolgreich angesehen, wenn es gelingt, die jeweils unterschiedlichen Ausgangslagen und Interessen von Arbeitgebenden und IV-Stellen in der Zusammenarbeit als gemeinsame Anliegen zu bestimmen und zu bearbeiten.

### *Voraussetzungen einer guten Kontaktqualität*

Neben den Merkmalen der Kontaktqualität werden aber auch Voraussetzungen für eine gute Kontaktqualität von IV-Stellen und Arbeitgebenden angegeben. Die Bereitschaft der Arbeitgebenden wird dabei als eine wichtige Voraussetzung für eine gute Kontaktqualität angesehen. Erst wenn die Bereitschaft zur Zusammenarbeit vorhanden ist, die in einem Kommitment der Arbeitgebenden zur Zusammenarbeit zum Ausdruck kommt, kann es zu einer Zusammenarbeit kommen

und eine gute Kontaktqualität entstehen. Die Zusammenarbeit muss dabei sowohl für Arbeitgebende als auch für die IV-Mitarbeitenden als erfolgversprechend eingeschätzt werden und einen Nutzen für die Beteiligten versprechen. Für die IV-Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sie den Arbeitgebenden auch etwas (an-)bieten können und dass sie in der Zusammenarbeit nicht allein auf die Unterstützung der Arbeitgebenden angewiesen sind. Insbesondere mit Blick auf die 5. IVG-Revision wurde dies für die IV-Mitarbeitenden sichtbar, da sie mit Hilfe der neuen IV-Instrumente tatsächlich auch etwas beitragen und Arbeitgebende besser unterstützen können. Weitere Voraussetzungen für die Kontaktqualität sind das Wissen über den Betrieb, ein Interesse am Unternehmen sowie die Dauer der Beziehung von IV-Mitarbeitenden und Arbeitgebenden. Voraussetzungen für eine gute Kontaktqualität beziehen sich auf Seiten der IV-Stellen vor allem auf die Professionalität der IV-Mitarbeitenden, sie sollten beispielsweise in hohem Masse sowohl über Fach- als auch über Sozialkompetenzen verfügen, und auf die Verfügbarkeit von guten Instrumenten zur Förderung der (Wieder-)Eingliederung und zur Unterstützung von Arbeitgebenden. Handlungsspielräume ergeben sich hier für die IV-Stellen sowohl im Einsatz der Instrumente als auch in Bezug auf die Qualifizierung von IV-Mitarbeitenden. Allerdings leidet die Kontaktqualität, wenn auf Seiten der Arbeitgebenden eingliederungsbezogene Kompetenzen oder Instrumenten zur Förderung von (Wieder-)Eingliederung nicht ausreichend vorhanden sind, beispielsweise die Möglichkeit einen Schonarbeitsplatz einzurichten. Eine Verbesserung kann hier erreicht werden, wenn im Rahmen der Kooperation ein Entwicklungsprozess zum Aufbau fehlender Kompetenzen und Fähigkeiten initiiert werden kann.

#### *Merkmale von Kontaktqualität*

- funktional-organisational: Transparenz, Zielorientierung, Kontinuität, unmittelbare Entscheidungsfähigkeit
- ethisch-moralisch: Vertrauen, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Empathie

#### *Voraussetzungen von Kontaktqualität*

- Bereitschaft der Arbeitgebenden
- Nützlichkeit gemeinsamer Kontakte
- Wissen über den Betrieb
- Interesse am Unternehmen
- Dauer der Zusammenarbeit

#### *Zusammenfassung*

Die Ergebnisse zu den Merkmalen und Voraussetzungen der Kontaktqualität zeigen, dass eine erfolgreiche Kooperation sowohl *funktional-organisational* in Bezug auf Transparenz, Zielorientierung, Kontinuität und unmittelbare Entscheidungsfähigkeit hin ausgerichtet sein müsste, als auch auf *ethisch-moralische* Merkmale wie Vertrauen, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Empathie. Das Ziel von IV-Stellen, eine gute Kontaktqualität mit Arbeitgebenden zu unterhalten, ist daher nicht allein durch Vorgaben und Initiativen der IV-Stellen und ihrer Mitarbeitenden zu realisieren. Es kann vielmehr erst dann erreicht werden, wenn IV-Stellen und Arbeitgebende sich als Partner verstehen und ihre Kooperation gezielt weiterentwickeln. Wichtige Voraussetzungen hierzu sind die Bereitschaft der Arbeitgebenden, die Nützlichkeit gemeinsamer Kontakte, Wissen über den Betrieb, Interesse am Unternehmen und die Dauer der Zusammenarbeit. Möglichkeiten zu einer Verbesserung der Voraussetzungen der Kontaktqualität in der Zusammenarbeit der IV-

Stellen mit den Arbeitgebenden können vor allem über Prozesse der Professionalisierung der in der (Wieder-)Eingliederung tätigen Fachpersonen erreicht werden, und zwar sowohl auf Seiten der IV-Stellen als auch auf Seiten der Arbeitgebenden. Darüber hinaus könnte auch eine Ausdifferenzierung der verfügbaren Instrumente und Leistungen der IV hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Vor dem Hintergrund der bislang aufgezeigten komplexen Anforderungen an die Kontaktqualität, die für Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung von grosser Bedeutung ist, werden nachfolgend Erfolge und Wirkungen der Kooperation der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden thematisiert.

## 5.5 Erfolge und Wirkungen

Die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden wird von den IV-Mitarbeitenden als ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche (Wieder-)Eingliederung angesehen. Für die Zusammenarbeit werden unterschiedliche Erfolgsfaktoren als bedeutsam angesehen. Diese beziehen sich auf Organisationsstruktur und interne Koordination, Qualifikation und Motivation, Evaluation und Nutzen, Kooperation mit externen Akteuren, sowie auf Kommunikation und Verlässlichkeit. Darüber hinaus werden auch Wirkmechanismen benannt, also grundlegende Haltungen und Praxen, die dazu beitragen, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen kann. Nachfolgend werden zunächst Erfolge und Erfolgsfaktoren benannt, bevor abschliessend auf Wirkungen und Wirkmechanismen eingegangen wird, die zum Erfolg in der Zusammenarbeit beitragen können.

### 5.5.1 Erfolgsfaktoren

#### *Organisationsstruktur und interne Koordination*

Für den Erfolg in der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden sind für IV-Mitarbeitende Organisation und interne Koordination der IV-Stelle von zentraler Bedeutung. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die *Kooperation der verschiedenen Abteilungen* innerhalb der IV-Stellen, etwa wenn es sich um den Übergang von der Früherfassung und Frühintervention in die Rentenprüfung handelt. Dabei geht es nicht nur um die Gewährleistung reibungsloser Abläufe, sondern vor allem auch um die Sicherstellung von Transparenz und Information. Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn IV-Mitarbeitende in der Eingliederung 'ihren' Fall an Kolleginnen und Kollegen übergeben, die für die Rentenprüfung zuständig sind. In einem solchen Fall findet der Wechsel von einer intensiven Beratung und Begleitung, in die auch der Arbeitgeber resp. die Arbeitgeberin stark involviert sind, in eine Form der Zusammenarbeit statt, die nicht mehr das Beschäftigungsverhältnis selbst im Blick hat - und damit auch Vorgesetzte und Unternehmensleitung - sondern auf die Rentenprüfung der versicherten Person fokussiert. Konkret heisst das: "Und dann ist der Eingliederungsprozess fertig und man hat vielleicht alle zwei Wochen oder auch einmal pro Monat ein Gespräch gehabt, runder Tisch oder hat miteinander telefoniert und ausgetauscht: wie läuft es, wo sind wir, wo stehen wir. Und dann ist die Eingliederung fertig und dann ist einfach so, wie ein Loch. Und dann passiert nichts. Fertig. Das versteht keiner" (FGD4\_231). Die Verantwortung zur Information der Arbeitgebenden liegt dann auch wieder allein bei der versicherten Person und nicht mehr bei der IV-Stelle. Von IV-Mitarbeitenden wird diese Situation als unbefriedigend empfunden, da es sich um einen abrupten Wechsel in der Kontakthäufigkeit handelt. IV-Stellen sind daher zum Teil dazu übergegangen, sich von den

versicherten Personen eine Einwilligungserklärung geben zu lassen, damit die IV-Stelle auch weiterhin die Arbeitgebenden über den Fortgang des Falles informieren kann.

Als weiterer Erfolgsfaktor im Zusammenhang mit der Organisation der IV-Stellen wird die *Reaktionszeit auf Anliegen von Arbeitgebenden* gesehen. Hier vertreten IV-Mitarbeitende die Auffassung, dass "zeitnah" (FGD4\_195), also in der Regel unmittelbar auf Anfragen von Arbeitgebenden geantwortet werden sollte. In der IV-Stellen Befragung zeigt sich, dass es bei 78% der befragten IV-Stellen interne Vorgaben über die Reaktionszeit bei einer Meldung gibt, 22% haben diesbezüglich keine interne Vorgabe. Rund 22% der IV-Stellen haben eine Vorgabe von 2-7 Tagen, 35% eine Vorgabe von 8-14 Tagen und weitere 22% IV-Stellen eine Vorgabe von 15-30 Tagen. Auch geben 22 der 23 befragten IV-Stellen an, die Erwartungen der Arbeitgebenden bezüglich der Reaktionszeit auf Anfragen sehr gut oder eher gut zu erfüllen (siehe Tabelle 34 im Anhang).

Auch die *Entscheidungskompetenzen* von IV-Mitarbeitenden werden von den IV-Mitarbeitenden als Erfolgsfaktor beurteilt, insbesondere im Bereich der Massnahmen zur Frühintervention. Durch die Gewährung von Entscheidungskompetenzen soll sichergestellt werden, dass die IV-Mitarbeitenden "flexibel bleiben und nicht zu bürokratisch werden" (FGD3\_631). Einige IV-Stellen haben ihren Mitarbeitenden daher finanzielle Entscheidungsspielräume eingeräumt, damit sie bei Bedarf bereits unmittelbar vor Ort bei Arbeitgebenden Entscheide über konkrete Massnahmen treffen können. Die Kompetenzen der IV-Mitarbeitenden bewegen sich dabei zwischen CHF 5'000 und 20'000. Die in diesem Zusammenhang getroffenen Entscheide werden von der IV-Stelle als verbindlich erachtet, und zwar auch dort, wo allenfalls die getroffene Massnahme im Nachhinein nicht als zielführend erachtet wird oder wenn die finanziellen Kompetenzen überschritten wurden: "Aber wir würden das einfach diskutieren, für das nächste Mal versuchen, es besser zu machen. So, nur in Ausnahmefällen wirklich da ist ein grober Fehler passiert, würden wir intervenieren von der Führungsseite her" (FGD3\_645). IV-Stellen wollen mit dieser Praxis die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden in Richtung pro-aktiver Orientierung stärken und weiterentwickeln. Eine solche Orientierung bildet eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Denn die IV-Stellen verstehen sich in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden vor allem als Dienstleistende, für die Kundenorientierung eine wichtige Grundhaltung darstellt: "Wir wollen ein Dienstleistungsunternehmen sein. Und nicht eine Rentenversicherung" (FGD4\_187). Als Kundinnen und Kunden gelten in diesem Falle für die IV-Stellen nicht nur die versicherten Personen, sondern auch die Arbeitgebenden.

Darüber hinaus gilt auch die regionale Verankerung der IV-Stelle, durch die eine hohe *Präsenz der IV in der Region* sichergestellt wird, als eine wichtige Grundlage für den Erfolg der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden. Die regionale Präsenz ermöglicht es, Kontakte zu Arbeitgebenden innerhalb der Region aufzubauen und diese auf Grund der räumlichen Nähe auch besser pflegen zu können. Auch bei der Personalauswahl wird der Bezug zur Region als Erfolgsfaktor angesehen, um eine intensive Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden vor Ort aufzubauen: "Also eigentlich alle Abteilungen sind auf Regionen aufgeteilt. (...) Und das geht relativ einfach und pragmatisch" (FGD4\_019).

#### *Qualifikation und Motivation*

Eine Schlüsselstellung für den Erfolg in der Zusammenarbeit sehen die IV-Mitarbeitenden nicht nur in den formellen, beispielsweise schulische und berufliche Abschlüsse, und informellen

Qualifikationen, beispielsweise Berufserfahrung in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, der IV-Mitarbeitenden, sondern auch in ihrer *Motivation*: "Das Engagement des Eingliederungsberaters ist enorm entscheidend" (FGD1\_408). Über die für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden benötigten *Qualifikationen* gibt es in den IV-Stellen allerdings unterschiedliche Vorstellungen. Sie reichen von lokaler Verankerung und Personalvermittlung, über vielfältige berufliche Erfahrungen, bis hin zu Kommunikationsarbeit und Eingliederungsmanagement.

### *Evaluation und Nutzen*

Aus Sicht der IV-Mitarbeitenden wird eine Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden dann als erfolgreich beurteilt, wenn für beide Seiten ein Nutzen entsteht und die Ziele der Zusammenarbeit erreicht werden können, die jeweils fallabhängig oder fallunabhängig konkretisiert werden müssen. Fallabhängig ist dies beispielsweise dann der Fall, wenn ein Arbeitstraining/Arbeitsversuch durchgeführt werden konnte, oder wenn es zum Abschluss eines Arbeitsvertrages kommt. Finanzielle Leistungen der IV zur Unterstützung der Wiedereingliederung sind in solchen Fällen wichtige Instrumente, um die Realisierung der vorgenommenen Ziele erreichen zu können: "Mit einem Arbeitsversuch, mit der finanziellen Unterstützung ist das Risiko eigentlich gleich null" (FGD2\_300). Bei der konkreten, fallbezogenen Ausgestaltung der Zusammenarbeit geht es daher vor allem darum, dass man gemeinsam mit den Arbeitgebenden "unkompliziert nach Lösungen sucht, flexibel ist" (FGD3\_429), um individuell angepasste Lösungen zu realisieren, die der jeweiligen Fallkonstellation gerecht werden und sowohl den Interessen der versicherten Person als auch denjenigen der Arbeitgebenden Rechnung tragen. Der Nutzen einer fallunabhängigen Zusammenarbeit besteht dann vor allem in der Information über Handlungs- und Unterstützungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen, falls gesundheitliche Herausforderungen im Unternehmen auftreten. Für die IV-Stellen zeigt sich der Nutzen, "wenn ein Arbeitgeber für uns Werbung macht" (FGD2\_660). Insgesamt zeigt sich, dass der Nutzen der Zusammenarbeit jeweils dann am grössten ist, wenn beide Interessen zum Ausgleich gebracht werden können. Wenn also einerseits die Arbeitgebenden unter anderem im Rahmen von Information, Beratung, Arbeitsvermittlung und Wiedereingliederung ausreichend von den IV-Stellen unterstützt werden und im Falle der Arbeitsvermittlung auch ein auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmtes Personal vermittelt werden kann. Andererseits, wenn die versicherten Personen einen ihrer Leistungsfähigkeit angemessenen, neuen Arbeitsplatz in einem Unternehmen finden bzw. an ihrem alten Arbeitsplatz wieder eingegliedert werden kann.

Der Nutzen wird insbesondere im Kontext einer positiven Evaluation der Zusammenarbeit sichtbar. Die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden wird dann als erfolgreich angesehen, wenn sie von beiden Seiten positiv evaluiert wird. Konkret bedeutet dies, dass der Verlauf der Zusammenarbeit als konstruktiv und gelingend angesehen wird. Dies beginnt bereits beim ersten Kontakt, etwa einem persönlichen Informations- und Beratungsgespräch bei einem Arbeitgebenden, denn der erste Kontakt mit einem Arbeitgeber "ist entscheidend" (FGD1\_088). Gelingt dieses Gespräch, wird es also von den Beteiligten als gut und fruchtbar eingeschätzt, so ist diese erste Zusammenarbeit als Erfolg zu bewerten. Mit diesem Erfolg werden darüber hinaus auch die Grundlagen für die weitere Zusammenarbeit gelegt: "Aber ich denke, dass die, die gute Erfahrungen gemacht haben, die kommen auch fallunabhängig immer wieder" (FGD2\_692). Auf dieser Grundlage entsteht Kontinuität und Dauerhaftigkeit in der Zusammenarbeit, die als wichtige Garantien für die Zusammenarbeit angesehen werden. Dabei ist man auch davon überzeugt,

dass mit denjenigen Arbeitgebenden, mit denen eine kontinuierliche und dauerhafte Zusammenarbeit etabliert werden kann, insgesamt die Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann. Nicht zuletzt, weil durch die gemeinsame Praxis und über die konkrete Zusammenarbeit auch Vertrauen in die jeweiligen Ansprechpersonen entsteht: "Ich glaube, Verlässlichkeit und Vertrauen ist einer von den wichtigsten Erfolgsfaktoren" (FGD4\_391).

#### *Kommunikation und Verlässlichkeit*

Für eine gute Kommunikation ist "Transparenz, Partnerschaft, offen, ehrlich" (FGD2\_612) für die IV-Mitarbeitenden eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden. Dabei sollte es auch möglich sein, schwierige Themen anzusprechen und zu bearbeiten. Getragen wird eine gute Kommunikation von einer gegenseitigen Verlässlichkeit: "Qu'on soit fiable dans les informations qu'on donne et si on ne sait pas, au moins qu'on puisse dire, où les gens doivent s'adresser pour avoir l'information fiable" (FGD7\_238). Diese beginnt beim Einhalten von Absprachen und Vereinbarungen, die fallabhängig oder fallunabhängig getroffen worden sind, kann aber auch weit darüber hinausreichen, etwa wenn sich eine gute Zusammenarbeit etabliert hat, so dass sich etwa die IV-Stellen darauf verlassen können, dass die Fallunterstützung in der Frühphase bereits durch das Unternehmen selbst sehr gut gemacht wird und es daher nicht auch noch eine engere Begleitung und Unterstützung in dieser Phase durch die IV-Stelle benötigt.

Für die IV-Mitarbeitenden ist die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden dann erfolgreich, wenn dem Informationsbedürfnis der Arbeitgebenden durch *regelmässige Information über den Verlauf in der Fallbearbeitung* Rechnung getragen wird. Darüber hinaus sollten Reklamationen von Arbeitgebenden ernst genommen werden. Auch hier sollte den Reklamationen nicht nur nachgegangen werden, sondern es sollte dann im Anschluss auch darüber informiert werden, was man unternommen hat und was erreicht werden konnte. Dabei geht es darum, einen fachlich fundierten Umgang mit dem Anliegen der Arbeitgebenden zu pflegen. Dies gelingt vor allem dann, wenn eine  *feste Kontaktperson* auf Seiten der Arbeitgebenden vorhanden ist und sich hier eine kontinuierliche Zusammenarbeit entwickeln kann. Ob dies gelingt, wird von den IV-Mitarbeitenden jedoch nicht allein auf fachliche Gesichtspunkte zurückgeführt. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird vor allem auch dann erzielt, wenn sie auf der persönlichen Ebene zwischen IV-Mitarbeitenden und den Kontaktpersonen in Unternehmen funktioniert. "Dadurch versteht man auch den Arbeitgeber, den Chef, wenn er von seinem Häuschen spricht, in dem er sein Leben drin hat. Dann versteht man ihn zu einem gewissen Teil und und so kommt man näher an ihn ran und dann kann man eine Beziehung aufbauen" (FGD1\_316).

#### *Erfolgsfaktoren*

- Organisationsstruktur und interne Koordination
- Qualifikation und Motivation
- Evaluation und Nutzen
- Kommunikation und Verlässlichkeit

#### *Erfolgsstrategien*

- Kooperation und Koordination in den IV-Stellen verbessern
- Ziele der Kooperation festlegen und Zielerreichung überprüfen
- Transparenz und Commitment schaffen



### 5.5.2 Wirkmechanismen

Während Wirkung sich auf einzelne Faktoren bezieht, von denen die Zusammenarbeit beeinflusst wird, so beziehen sich Wirkmechanismen auf das Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren. Allgemein gilt dabei, dass eine positive Wirkung dann erreicht werden kann, wenn das Zusammenspiel der verschiedenen Wirkfaktoren effizient und effektiv gestaltet werden kann, wenn also Aufwand und Ertrag bezogen auf die Zielerreichung in einem guten Verhältnis zueinander stehen, bzw. wenn dies in der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden so beurteilt wird. Ein wichtiger Wirkmechanismus im Hinblick auf die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden ist das *Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit einerseits und einem guten Persönlichkeitsbezug andererseits (1)*. Die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden gelingt nach Auffassung der IV-Mitarbeitenden insbesondere dann, wenn es bezogen auf Fachlichkeit und Persönlichkeit gelingt, eine gute Beziehung aufzubauen und zu unterhalten. Einen weiteren Wirkmechanismus stellt das gute *Zusammenspiel von Beratung und Leistung (2)* dar, die von den IV-Mitarbeitenden durchgeführt und gewährt werden. Hier zeigt sich, dass Beratung alleine nicht immer als ausreichend für eine gute Zusammenarbeit empfunden wird. Der Nutzen der Zusammenarbeit wird aus Sicht der IV-Mitarbeitenden bei den Arbeitgebenden oft vor allem auch darin gesehen, dass ihnen auch finanzielle Leistungen durch die IV-Stellen gewährt werden, damit sie das Ziel eines Arbeitsplatzerhaltes besser erreichen können. Allerdings relativiert sich dieses Bedürfnis auf Seiten der Arbeitgebenden insbesondere dann, wenn die Zusammenarbeit sich intensiviert und verstetigt, denn dann fallen finanzielle Anreize weniger stark ins Gewicht. Als dritter Wirkmechanismus für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden ist die *Koordination zwischen IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren (3)*, u.a. RAV, Krankentaggeldversicherung, Anbietende von Coaching-Massnahmen oder der AHV, von Bedeutung. Eine IV-Mitarbeiterin betont beispielsweise: "Fallunabhängig ist es bei uns so, dass wir (...) sehr stark mit dem RAV zusammengearbeitet" (FGD1\_020) haben. Insbesondere in der Fallbearbeitung wird eine mit den beteiligten Akteuren abgestimmte Koordination und Kooperation als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden angesehen: "Die Zusammenarbeit mit den eben zum Beispiel Case Manager von anderen Versicherern, also das ist natürlich auch genauso wichtig" (FGD1\_266).

#### *Wirkmechanismen*

- Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug
- Zusammenspiel von Beratung und konkreten Leistungen
- Zusammenspiel von IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren

#### *Zusammenfassung*

Der Erfolg in der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden wird unterschiedlichen Faktoren zugerechnet, die wiederum auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Auf der Ebene der Organisation sind dies die Organisationsstruktur selbst und die interne Koordination; auf der Ebene Personal sind es die Qualifikation und Motivation; auf der Ebene Zielerreichung sind es Evaluation und Nutzen; und auf der Ebene der internen und externen Kooperation sind es Kommunikation und Verlässlichkeit. Insgesamt zeigt sich, dass sowohl die einzelnen Faktoren für sich selbst als auch ihr Zusammenspiel, einen Einfluss auf den Erfolg in der Zusammenarbeit ausüben. Vor diesem Hintergrund können insgesamt drei unterschiedliche Erfolgsstrategien für

die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden identifiziert werden, die jeweils auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: Kooperation und Koordination verbessern (1), Ziele der Kooperation festlegen und Zielerreichung überprüfen (2), sowie Transparenz und Commitment schaffen (3). Allerdings gelten dies nicht nur für die IV-Stellen, sondern auch für die Arbeitgebenden, darauf wird von IV-Mitarbeitenden immer wieder hingewiesen.

Darüber hinaus konnten für die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden drei unterschiedliche Wirkmechanismen identifiziert werden. Das *Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug* (1) verweist darauf, dass die Wirkung von Kooperation nicht allein auf Rationalität gründen kann, sondern dass hierfür auch persönliche Beziehungen von Bedeutung sind, die auf Vertrauen gründen. Je nach Kontext kann dieses Zusammenspiel allerdings sehr unterschiedlich ausfallen. Eine Wirkung kann hier nur dann erzielt werden, wenn es gelingt, in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kooperierenden nach Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug, ein entsprechende Passungsverhältnis herzustellen. Dies gilt ebenso für das *Zusammenspiel von Beratung und Leistung* (2). Die Studie hat gezeigt, dass Leistungen der IV, insbesondere finanzielle Leistungen, nicht in allen Fällen innerhalb der Kooperation wirksam sind. Sie werden daher auch von IV-Mitarbeitenden nicht als entscheidend für die (Wieder-)Eingliederung angesehen. Zugleich wird aber auch von IV-Mitarbeitenden betont, dass die Leistungen wichtige Instrumente in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden darstellen. Diese Positionierungen schliessen sich nicht gegenseitig aus, vielmehr verweisen sie auf die Bedeutung relevanter Kontexte. So können finanzielle Unterstützungen in der fallabhängigen Kooperation von Bedeutung sein, etwa im Rahmen der koordinationsorientierten Kooperation. Demgegenüber treten sie im Rahmen einer innovationsorientierten Kooperation eher in den Hintergrund, da hier stärker Beratungsleistungen in der Zusammenarbeit von Bedeutung sind, um allgemeinere, organisationsbezogene Ziele erreichen zu können. Vergleichbare Wirkmechanismen lassen sich auch im *Zusammenspiel von IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren* (3) identifizieren. Insbesondere in der fallabhängigen Kooperation kann dieses Zusammenspiel der verschiedenen Akteure seine Wirkung entfalten. Während in der fallunabhängigen Zusammenarbeit das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure nicht in gleicher Weise von Bedeutung ist.

## 5.6 Zusammenfassung

Die Untersuchung von Praxis und Perspektiven der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden hat gezeigt, dass die IV-Stellen der Kooperation mit Arbeitgebenden eine zentrale Bedeutung beimessen. Dabei geht es sowohl um den Erhalt von Arbeitsplätzen, insbesondere im Rahmen von Früherfassung und Frühintervention, als auch um die (Wieder-)Eingliederung von Beschäftigten. Es wurde deutlich, dass organisationale Aspekte der IV-Stellen für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden von Bedeutung sind, etwa die regionale Ausrichtung der IV-Stellen oder die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der IV-Mitarbeitenden vor Ort (vgl. Kapitel 5.1). Mit der Analyse der Praxis von Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung wurde die Praxis der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden im engeren Sinne analysiert. Für die Kontaktentstehung konnten unter anderem die fallunabhängige Akquise sowie Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen als Ausgangspunkte für die Kontaktaufnahme identifiziert werden. Je nach Praxis verbinden sich mit diesen Ausgangspunkten unterschiedliche strategische Herangehensweisen, etwa wenn es darum geht, am Bedarf der IV-Stellen orientierte Angebote zu schaffen oder wenn es Ziel ist, am Bedarf von Arbeitgebenden orientierte Angebote und

Nachfrage zu entwickeln (vgl. Kapitel 5.2). Die Praxis der Kontaktaufrechterhaltung ist dadurch gekennzeichnet, dass vielfältige Mittel zum Einsatz kommen und dass Kontakthäufigkeit, Erreichbarkeit, Vorgaben, Instrumente und Herausforderungen zentrale Merkmale dieser Praxis der IV-Stellen sind. Regelmässige persönliche Kontakte, das Sicherstellen der Erreichbarkeit, die informelle Pflege von Arbeitgebendenkontakten und die Dokumentation von Kontaktverläufen mit Arbeitgebenden sind dabei wichtige Handlungsstrategien für die IV-Mitarbeitenden. Für die Kontaktaufrechterhaltung mit Arbeitgebenden ist jedoch nicht allein die Kontakthäufigkeit entscheidend, sondern vielmehr ist die Kontaktqualität von Bedeutung. Funktional-organisationale Merkmale wie Transparenz, Zielorientierung, Kontinuität und Entscheidungsfähigkeit sind dabei ebenso von Bedeutung wie Vertrauen, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Empathie als ethisch-moralische Merkmale. Als Voraussetzungen hierfür konnten die Bereitschaft der Arbeitgebenden, die Nützlichkeit gemeinsamer Kontakte, Wissen über den Betrieb, das Interesse an Unternehmen und die Dauer der Zusammenarbeit identifiziert werden. Die Kontaktqualität kann als eine wichtige Grundlage für Erfolg und Wirkung der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden angesehen werden. Als entscheidende Faktoren für den Erfolg in der Zusammenarbeit konnten Organisationsstruktur und interne Koordination, Qualifikation und Motivation, Evaluation und Nutzen, sowie Kommunikation und Verlässlichkeit identifiziert werden. Diesen liegen die Erfolgsstrategien Verbesserung von Kooperation und Koordination in den IV-Stellen, Festlegen der Ziele der Kooperation und Überprüfen der Zielerreichung, und das Schaffen von Transparenz und Kommitment zu Grunde. Neben den Erfolgsstrategien konnten das Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug, Beratung und Leistungen, sowie von IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren als Wirkmechanismen in der Zusammenarbeit identifiziert werden.

#### *Typenbezogener Vergleich der Praxis der Kooperation*

Auf der Grundlage der in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse über die Praxis der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden kann die in Kapitel 4 ausgearbeitete Kontakt- und Kooperationsformtypologie entlang der Merkmale Kooperationsphasen, Kontaktqualität, Erfolge und Erfolgsstrategien, sowie Wirkmechanismen weiter differenziert und ausgearbeitet werden (siehe Tabelle 7).

**Tabelle 7: Differenzierung der Kontakt- und Kooperationsformtypen**

	<b>Typ A innovationsorientierte Kooperation</b>	<b>Typ B koordinationsorientierte Kooperation</b>	<b>Typ C anforderungsorientierte Kooperation</b>
Strategie	▪ pro-aktiv mobilisieren	▪ prozessbezogen handeln	▪ reaktiv bearbeiten
Orientierung	▪ Arbeitgebendenorientierung	▪ Versichertenorientierung	▪ Anforderungsorientierung
Phase 1: Kontakt entstehung	▪ am Bedarf von Arbeitgebenden orientiert <i>Angebote entwickeln</i>	▪ am Bedarf von Arbeitgebenden orientiert <i>Nachfrage befriedigen</i>  ▪ am Bedarf der IV-Stelle orientiert <i>Angebote schaffen</i>	▪ am Bedarf der IV-Stelle orientiert <i>Angebote schaffen</i>
Phase 2: Kontakt aufrechterhaltung	▪ Erreichbarkeit für Arbeitgebende sicherstellen  ▪ Arbeitgebende regelmässig persönlich kontaktieren  ▪ Kontaktverlauf mit Arbeitgebenden dokumentieren	▪ Erreichbarkeit für Arbeitgebende sicherstellen  ▪ Arbeitgebende regelmässig persönlich kontaktieren  ▪ Kontaktverlauf mit Arbeitgebenden dokumentieren	▪ Erreichbarkeit für Arbeitgebende sicherstellen  ▪ Informelle Pflege von Kontakten mit Arbeitgebenden
Kontaktqualität			
funktional-organisational	+++	++	+
ethisch-moralisch	+	++	+++
Erfolg und Erfolgsstrategien	▪ Ziele der Kooperation festlegen und Zielerreichung überprüfen  ▪ Transparenz und Kommitment schaffen	▪ Kooperation und Koordination in den IV-Stellen optimieren  ▪ Transparenz und Kommitment schaffen	▪ Transparenz und Kommitment schaffen
Wirkung	▪ Regelmässige und bedürfnisorientierte Information  ▪ Zeitnahe Bearbeitung von Anliegen  ▪ Personelle Kontinuität in der Kooperation	▪ Regelmässige und bedürfnisorientierte Information  ▪ Zeitnahe Bearbeitung von Anliegen  ▪ Personelle Kontinuität in der Kooperation	▪ Regelmässige und bedürfnisorientierte Information  ▪ Zeitnahe Bearbeitung von Anliegen  ▪ Personelle Kontinuität in der Kooperation
Wirkmechanismen			
Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit (F) und Persönlichkeitsbezug (P)	F +++	P +	F ++
Zusammenspiel von Beratung (B) und Leistung (L)	B +++	L ++	B ++
Zusammenspiel von IV-Stellen mit Arbeitgebenden (AG) und externen Akteuren (exA)	AG +++	exA +++	AG ++

Abkürzungen: sachbezogene Fachlichkeit (F), Persönlichkeitsbezug (P), Beratung (B), Leistung (L), Arbeitgebende (AG) und externen Akteure (exA)

## 6. Kontextfaktoren in der Zusammenarbeit

Das IVG bildet die Grundlage für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Allerdings sind Erfolg und Wirkung der gesetzlich vorgegebenen Massnahmen und Instrumente, die im Rahmen der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden angewendet werden, auch von spezifischen, kontextbezogenen Faktoren abhängig. Es können dabei *unternehmensbezogene, gesellschaftliche, regionale, IV-Stellen-bedingte, gesetzliche und auf die versicherte Person bezogene Faktoren* unterschieden werden. Diese werden nachfolgend vorgestellt und in ihrer Bedeutung für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden diskutiert.

### *Unternehmensbedingte Faktoren*

Ein zentraler Kontextfaktor, der die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden beeinflusst, ist die regionale Wirtschaftsstruktur. Tendenziell bietet eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur nach Einschätzung der IV-Mitarbeitenden mehr Handlungsmöglichkeiten in den Bereichen Berufsberatung, (Wieder-)Eingliederung und Arbeitsvermittlung. Dort wo keine diversifizierte Wirtschaftsstruktur besteht, können sich branchenspezifische Herausforderungen ergeben, für die kaum Lösungen in Bezug auf Arbeitsvermittlung oder Arbeitsplatzergänzung gefunden werden können. Beispielsweise "beaucoup d'entreprises, c'est du bâtiment! On a beaucoup d'assurés qu'on ne peut pas mettre dans le bâtiment" (FGD6\_471) und in diesen stark von Bauunternehmen geprägten Regionen können insbesondere für ältere Beschäftigte mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen kaum alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in angepassten Tätigkeiten gefunden werden. Ein weiteres Beispiel wären forschungs- und entwicklungsintensive Grossunternehmen aus der Pharmaindustrie, die auf Grund ihrer Personal- und Organisationsstruktur besondere Herausforderungen an eine Zusammenarbeit stellen. So verfügen beispielsweise im Kontext einer angelsächsischen Unternehmenskultur HR-Mitarbeitende und neu eingestellte Leitungspersonen vielfach nicht über ausreichende Kenntnisse im Eingliederungsbereich und sie nehmen ihre Zuständigkeit und Verantwortlichkeit als Arbeitgebende auf andere Weise wahr (FGD3\_313). Primär werden die Mitarbeitenden als verantwortliche Personen angesehen, die sich um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes zu kümmern haben. Allein durch die Beschäftigung von Personen entsteht für Arbeitgebende hieraus keine Verpflichtung zur Unterstützung. Ein weiterer relevanter Kontext in Bezug auf internationale Grossunternehmen ist die Internationalisierung der Beschäftigten und damit verbunden die Fremdsprachigkeit. Wenn in Unternehmen generell Englisch gesprochen wird und wenn Teile der Belegschaft überhaupt nicht die jeweilige regionale Landessprache sprechen, so wirkt sich dies insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung von Unterstützungsprozessen und damit verbunden in der Diskussion um Leistungen und Anforderungen, nicht immer positiv aus. Zwar achten IV-Stellen inzwischen darauf, dass ihre Mitarbeitenden dem regionalen Bedarf entsprechend über bestimmte Sprachkompetenzen verfügen, allerdings ist dies nicht immer möglich. "Dann erwartet [Firma X], dass einfach perfekt Englisch gesprochen wird bei der Eingliederung, weil die Roundtables oft in Englisch sind" (FGD3\_755). Hinzu kommt, dass personelle Wechsel auf Seiten von IV-Stelle und Arbeitgebenden sich in diesem Kontext in besonderer Weise nachteilig auf die Zusammenarbeit auswirken können. Auch die Unternehmensgrösse wird als ein relevanter Kontextfaktor angesehen, allerdings gibt es hierzu unterschiedliche Positionen. So werden Grossunternehmen etwa insgesamt als schwierig im Zugang für die Anliegen der IV-Stellen charakterisiert. Erwartungen an die IV-Stellen bestehen hier insbesondere in der Unterstützung bei der Wiedereingliederung und dem

Arbeitsplatzerhalt bei Mitarbeitenden des Unternehmens. Die Aufnahme von IV-Versicherten im Rahmen der Arbeitsvermittlung wird jedoch meist abgelehnt. Kleinst- und Kleinunternehmen werden insbesondere dort als wichtig erachtet, wo Versicherte fallabhängig unterstützt werden - sie werden allerdings nicht als wichtige Partner für eine kontinuierliche Zusammenarbeit angesehen. Mittlere Unternehmen stellen daher für die IV-Stellen bevorzugte Partner für eine kontinuierliche Kooperation dar, dies gilt sowohl für die fallabhängige als auch für die fallunabhängige Zusammenarbeit. Gründe hierfür liegen einerseits darin, dass mittlere Unternehmen insgesamt auch bezüglich der regionalen Verteilung in den Kantonen zahlenmässig stärker vertreten sind als Grossunternehmen. Andererseits ist bei mittleren Unternehmen bezüglich ihrer Mitarbeitendenzahl auch davon auszugehen, dass vermehrt und kontinuierlichere Kontakte zu IV-Stellen entstehen können. Darüber hinaus wird von IV-Mitarbeitenden aber auch die Position vertreten, dass die Grösse des Unternehmens für die Zusammenarbeit weniger von Bedeutung ist. Entscheidend sei vielmehr, inwieweit hier Interesse zu einer Zusammenarbeit mit IV-Stellen besteht.

### *Gesellschaftliche Faktoren*

Insgesamt bilden technischer Fortschritt und gesellschaftliche Veränderungen ebenfalls relevante Kontextfaktoren für Kooperation und Wirkung der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden. Auf Grund von veränderten Qualifikationsbedarfen von Unternehmen und im Hinblick auf einen Trend zur "Akademisierung" (FGD2\_990) in der beruflichen Bildung, befinden sich auch für die IV-Stellen die Grundlagen für die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden kontinuierlich im Wandel. Eng verknüpft mit den gesellschaftlichen Veränderungen ist vielfach auch die wirtschaftliche Lage. Allerdings ist hier das Bild weniger eindeutig. Denn einerseits gibt es zwar eine breite Zustimmung, dass Arbeitgebende in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher weniger zu einer Zusammenarbeit mit den IV-Stellen bereit sind: "Ça dépend aussi du marché!" (FGD6\_307). Andererseits, stellen die IV-Stellen aber auch fest, dass sie dort, wo Formen der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden bereits etabliert werden konnten, diese auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in der Regel weitergeführt werden. Insgesamt zeigt sich hier, dass die Arbeitgebenden in der Bearbeitung von Personalfragen offensichtlich nicht so sehr auf kurzfristige Veränderungen reagieren, sondern dass ihre Personalpolitik eher mittel- und langfristig ausgerichtet ist. Dies legt zugleich den Schluss nahe, dass negative wirtschaftliche Veränderungen insofern von Bedeutung sind, als sie den IV-Stellen den Zugang zu Arbeitgebenden erschweren, mit denen die Zusammenarbeit neu aufgebaut werden soll. Neben der Wirtschaftslage wird von den IV-Mitarbeitenden auch die Wirtschaftsförderung als relevanter Kontextfaktor genannt. Im Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung wird etwa darauf verwiesen, dass Unternehmensansiedlungen vielfach nicht nachhaltig sind, sondern eher an Fördermitteln interessiert sind, so dass es nach Ablauf von Förderperioden zu Betriebsverlagerungen oder Betriebsschliessungen kommt. Die daraus resultierenden Probleme werden von einem IV-Mitarbeitenden wie folgt beschrieben: "Wir haben eine Wirtschaftsförderung, die brutal am Laufen ist und das gibt auch viele Kündigungen, weil die nach gewisser Zeit verschwinden wieder und nachher haben wir einen Haufen Leute und jeder, der ein gesundheitliches Gebrechen hat, kommt dann zur IV" (FGD1\_086). Betroffen sind von diesen Veränderungen innerhalb der Arbeitsmarktstruktur vielfach Beschäftigte mit Benachteiligungen und gesundheitlichen Einschränkungen.

### *Regionale Faktoren*

Ein weiterer wichtiger Kontextfaktor ist die soziogeografische Struktur der Region. In ländlichen Regionen sind die IV-Stellen mit anderen Voraussetzungen konfrontiert als in urbanen Räumen. So finden etwa Kontaktpflege und Kooperation mit Arbeitgebenden in ländlichen Regionen allein schon auf Grund der geografischen Distanzen auf andere Weise statt als in hoch verdichteten, urbanen Räumen. Konkret muss etwa bei der Organisation und Durchführung von Anlässen die Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes mit berücksichtigt werden. Darüber hinaus bestehen regionale Unterschiede in den Zielgruppen von IV-Stellen, etwa im Hinblick auf gesundheitliche Belastungen aber auch bezüglich vorhandener Qualifikationen. In kleinen Kantonen zeigt sich dabei auch das Problem, dass Versicherte oftmals lokal sehr begrenzt orientiert sind und dass sie eher nicht bereit sind, eine Arbeitstätigkeit ausserhalb des Kantons aufzunehmen. Die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden wird sehr stark über regionale Zugehörigkeiten gesteuert, überregionale Arbeitgebende sind daher für die IV-Mitarbeitenden für den Aufbau einer Zusammenarbeit weniger von Bedeutung.

### *IV-Stellen-bedingte Faktoren*

Entsprechend der Unternehmensgrösse wird auch die Grösse der IV-Stelle als relevanter Kontextfaktor angesehen, da kleine IV-Stellen in ihren Leistungs- und Kooperationsangeboten an Arbeitgebende andere Möglichkeiten haben als grössere IV-Stellen. Einerseits kann dies von Vorteil sein, da dies zu übersichtlichen Strukturen in den IV-Stellen selbst führt, dass es hier 'kurze' Wege gibt, insbesondere auch, zu anderen Sozialversicherungen, die im gleichen Gebäude untergebracht sind. Andererseits haben kleine IV-Stellen auch weniger Möglichkeiten, durch Massnahmen und Aktivitäten auf sich aufmerksam zu machen. So können etwa Anlässe und Veranstaltungen in ländlichen Regionen nicht einfach an einem zentralen Ort stattfinden, sondern vielfach müssen diese dezentral durchgeführt werden, damit sie gut für Arbeitgebende erreichbar sind.

### *Gesetzliche Rahmung als Faktor*

Die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden erfolgt auf der Grundlage des IV-Gesetzes und der darauf basierenden Verordnungen. Dies führt dazu, dass nicht alle Massnahmen und Angebote, die im Rahmen der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden als wünschbar angesehen werden, tatsächlich dann auch umgesetzt werden können. Die gesetzlichen Regelungen sind daher ein für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden wichtiger Kontextfaktor, da sie unter Umständen die Zusammenarbeit einschränken und limitieren können.

### *Faktoren bezogen auf die versicherten Personen*

Ein weiterer wichtiger Kontextfaktor im Hinblick auf die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden sind auch die versicherten Personen selbst, insbesondere im Hinblick auf ihre verfügbaren Qualifikationen. Darüber hinaus können die Orientierungen der versicherten Personen die Zusammenarbeit beschränken, etwa wenn sie vor Ort bleiben wollen und örtlich nicht flexibel sind.

Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass die genannten Kontextfaktoren für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden von grosser Bedeutung sind. Zugleich hat sich aber auch gezeigt, dass es IV-Mitarbeitenden vielfach gelingt, in der konkreten Bearbeitung von

kontextbezogenen Herausforderungen angepasste Lösungen zu finden und sie gemeinsam mit Arbeitgebenden umzusetzen.

*Relevante Kontextfaktoren in der Zusammenarbeit sind:*

- unternehmensbedingte Faktoren
- gesellschaftliche Faktoren
- regionale Faktoren
- IV-Stellen bedingte Faktoren
- gesetzliche Rahmung als Faktor
- faktoren bezogen auf die versicherten Personen

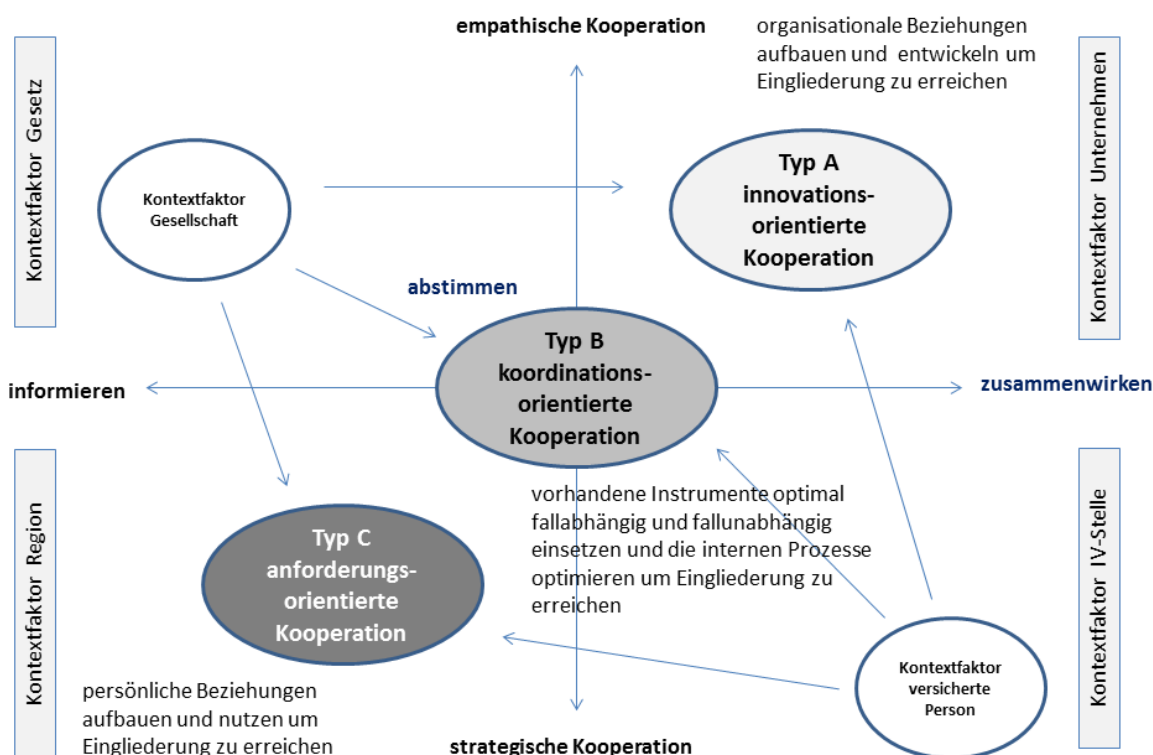
*Strategien des Umgangs mit relevanten Kontextfaktoren sind:*

- kontextbezogene Angebote zur Zusammenarbeit entwickeln
- fallbezogen und lösungsorientiert zusammenarbeiten

### *Zusammenfassung*

Die vorliegende Studie zeigt, dass unterschiedliche Kontextfaktoren die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden beeinflussen. Dabei handelt es sich um die Organisation von IV-Stelle und Unternehmen selbst als organisationale Kontexte, die mit ihrer inneren Strukturiertheit auf die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden einwirken. Darüber hinaus konnten als weitere Kontextfaktoren die gesetzliche Rahmung, die Handlungen ermöglicht, sie zugleich aber auch begrenzt, und regionale Faktoren identifiziert werden. Organisationale Kontexte von kooperierenden Akteuren sind zumindest potentiell Veränderungen zugänglich, beispielsweise im Hinblick auf Teambildung, die Organisation von Zuständigkeiten oder die Bildung neuer Zuschnitte von Aufgabenbereichen, z.B. Eingliederungsberatende sind zugleich auch für die Arbeitsvermittlung zuständig. Regionale Kontexte und die gesetzliche Rahmung sind hingegen kaum von den kooperierenden Akteuren beeinflussbar. Dies gilt ebenso für gesellschaftliche Faktoren und für Faktoren bezogen auf die versicherten Personen, etwa das gehäufte Auftreten von psychischen Erkrankungen. Für die Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden bedeutet dies jedoch, dass sie sich aktuellen Anforderungen stellen und neue Konzepte und Lösungsmöglichkeiten entwickeln müssen. Grundsätzlich eröffnen sich hier für sie zwei Strategien des Umgangs mit der Problematik: Sie können 1) kontextbezogene Angebote zur Zusammenarbeit entwickeln, und 2) fallbezogen und lösungsorientiert zusammenarbeiten. In Verbindung mit der Kontakt- und Kooperationsformentypologie kann die Bedeutung der Kontextfaktoren wie folgt präzisiert werden:





**Abbildung 3: Bedeutung von Kontextfaktoren für die Typen der Zusammenarbeit**

Abbildung 3 zeigt, dass die Typen A, B und C zunächst anhand der Intensität der Kooperation - informieren, abstimmen und zusammenwirken - entlang der horizontalen Achse positioniert werden können. Auf der vertikalen Achse werden sie zwischen strategischer und empathischer Kooperation positioniert. Während die strategische Kooperation auf Zielsetzung und Zweckrationalität ausgerichtet ist, so ist die empathische Kooperation auf die Herstellung von Einvernehmen und Partnerschaft in der Zusammenarbeit ausgerichtet. Empathische Kooperation ist Merkmal des innovationsorientierten Typus, da Einvernehmen und partnerschaftliches Handeln wichtige Voraussetzungen für die Entfaltung von Innovationspotentialen in Eingliederungsprozessen darstellen. Demgegenüber nutzt der anforderungsorientierte Typus bestehende persönliche Kontakte, um eigene Anliegen umzusetzen oder um bestehende Bedürfnisse der Arbeitgebenden zu erfüllen. Zielsetzung und Zweckrationalität sind daher für diesen Typus ebenso entscheidende Merkmale wie für den kooperationsorientierten Typ B.

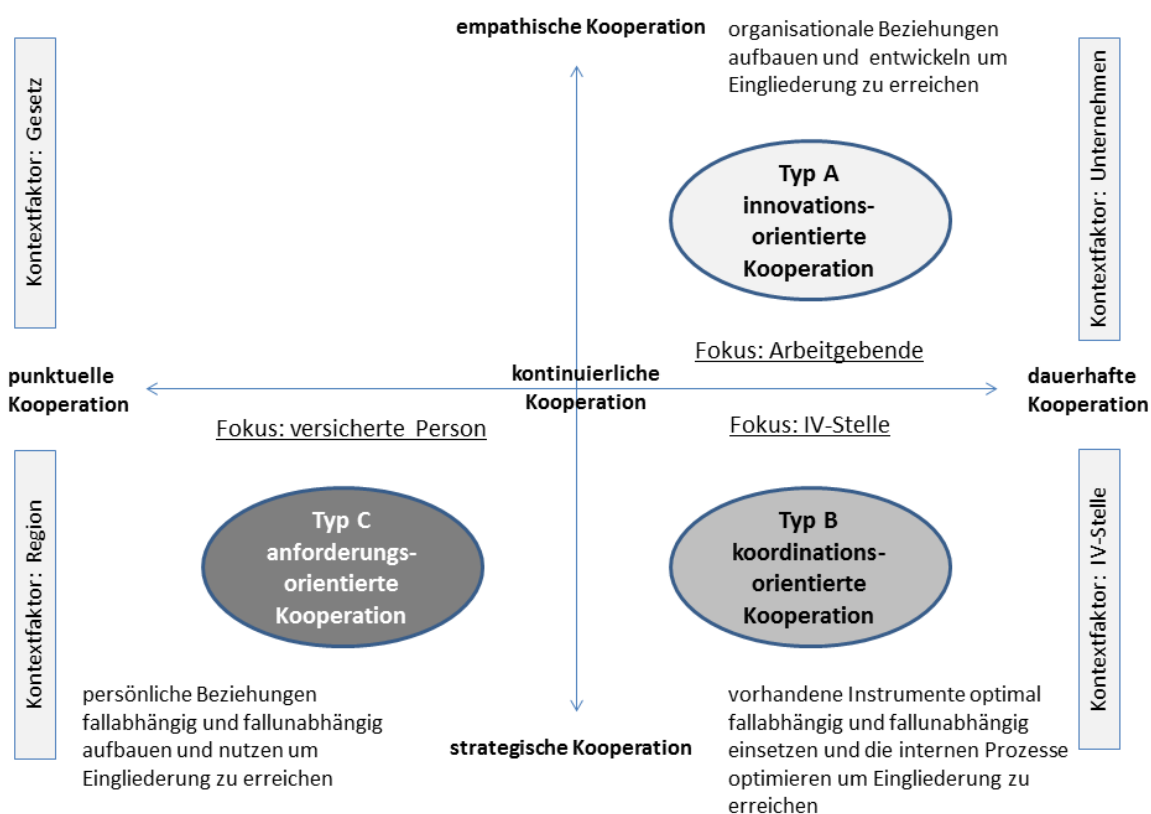
Ausgehend von dieser Positionierung der Typen zeigt sich, dass die organisationsbezogenen Kontextfaktoren - IV-Stelle und Unternehmen - an Bedeutung gewinnen, je stärker die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebende sich entwickelt. Für die Kooperationsform des Informierens sind sie daher weniger relevant als für diejenige des Zusammenwirkens. Gleiches gilt für die Kontextfaktoren Region und Gesetz, jedoch in umgekehrter Richtung. Denn regionale Faktoren und die gesetzliche Rahmung von Unterstützungsprozessen haben ein stärkeres Gewicht in der Kooperation, je schwächer die Kooperation ist. Denn hier geht es vor allem um die Klärung von gesetzlich vorgesehenen Ansprüchen und Leistungen. Je nach Fall können diese

ausreichend sein oder nicht. Dort wo eine intensive Kooperation besteht, geht es jedoch weniger um konkrete Unterstützungsleistungen - bzw. sind hierfür bereits die Prozesse gut etabliert - als um organisationsbezogene Fragestellungen und Entwicklungen, die den Kern des innovationsorientierten Kooperationstyps ausmachen. Als weitere Kontextfaktoren wurden die Gesellschaft und die versicherte Person identifiziert. Anders als die anderen Kontextfaktoren, wirken sie sich nicht verstärkt auf einen spezifischen Typus aus, vielmehr wirken sie sich gleichermassen auf die Kooperationstypen aus. Beim Kontextfaktor Gesellschaft ist es der soziale Wandel, der für alle Kooperationstypen gleichermassen zu einer Herausforderung werden kann. Beim Kontextfaktor versicherte Person sind es Veränderungen in den Zielgruppen, die zu neuen Herausforderungen führen.

Die Bearbeitung und Mitberücksichtigung von relevanten Kontextfaktoren in der Kooperation ist jedoch vielfach abhängig von der Intensität der Kooperation, da nicht auf bestehende Lösungen zurückgegriffen werden kann, sondern neue gefunden werden müssen. Im Rahmen einer punktuellen Kooperation ist dies kaum möglich, hier geht es vielmehr darum, vorhandenes Wissen und Expertise möglichst optimal einsetzen zu können. Demgegenüber eröffnet eine kontinuierliche und dauerhafte Kooperation neue Handlungsmöglichkeiten. Denn erst durch die zeitliche Verdichtung der Kooperationsbeziehungen im regelmässigen Austausch, können weitergehende Ziele im Rahmen der Kooperation gemeinsam entwickelt, bearbeitet und umgesetzt werden. Weiterführende Ziele gehen über eine gute Fallbearbeitung oder die Lösung aktueller gesundheitlicher Probleme mit Mitarbeitenden hinaus und sind auf soziale Innovation in der (Wieder-)Eingliederung ausgerichtet, bei der vor allem Beratung und Entwicklung im Vordergrund stehen. Letztlich geht es dabei immer auch um Fragen von Kompetenzaufbau und Kompetenzentwicklung bei IV-Stellen und Unternehmen in der (Wieder-)Eingliederung. Dauerhafte Kooperationsbeziehungen zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden sind daher immer auch Felder, in denen nach neuen, verbesserten Lösungen gesucht wird, um aktuelle Herausforderungen zu bearbeiten. Gelingt dies, dann profitieren von diesem Kompetenzzuwachs nicht nur die an der Kooperation beteiligten Akteure, denen soziale Innovation gelungen ist, vielmehr kann insbesondere die IV-Stelle das so gewonnene Wissen nutzen und in andere Kooperationszusammenhänge transferieren.

Abbildung 4 verdeutlicht nochmals die Unterschiede zwischen den verschiedenen Idealtypen im Hinblick auf die zeitliche Intensität der Kooperation. Dabei zeigt sich auch, dass die verschiedenen Typen jeweils einen unterschiedlichen Fokus in der Kooperation haben. Während Typ C auf die versicherte Person fokussiert, so ist Typ A auf Arbeitgebende und Typ B auf die IV-Stelle fokussiert. Hieraus ergeben sich unterschiedliche Ansatzpunkte für die (Wieder-)Eingliederung, die jeweils zu unterschiedlichen Handlungs- und Entwicklungslogiken führen. Liegt der Ansatzpunkt bei der versicherten Person (Typ C: anforderungsorientierte Kooperation), so steht die Bearbeitung einer individuellen Problematik im Kontext von (Wieder-)Eingliederung im Mittelpunkt. IV-Stelle und Arbeitgebende sind hier nur insofern von Bedeutung, als sie konkrete Leistungen zur fallabhängigen Bearbeitung beitragen und den Prozess der Leistungserbringung organisational und institutionell rahmen. Anders sieht es aus, wenn der Ansatzpunkt die IV-Stelle ist (Typ B: koordinationsorientierte Kooperation). In diesem Fall wird von der Bereitstellung und Rahmung der IV-Leistungen zur (Wieder-)Eingliederung ausgegangen. Dabei geht es vor allem darum, ausgehend vom gesetzlichen Auftrag der IV-Stelle, eine optimale Umsetzung dieses Auftrags zu erreichen. Hierzu gehört es, Bedarfe bei versicherten Personen und Arbeitgebenden

abzuklären und diese gemäss bestehendem Leistungskatalog zu bearbeiten, um (Wieder-)Eingliederung in Unternehmen zu erreichen. Der dritte Typus (Typ A: innovationsorientierte Kooperation) richtet seinen Fokus ebenfalls auf den organisationalen Kontext. Anders als Typ B ist dieser jedoch nicht auf die IV-Stelle gerichtet, sondern auf den Unternehmenskontext. Hier werden kooperative Strukturen und Prozesse aufgebaut, die dazu beitragen sollen, Bedarfe von Arbeitgebenden im Bereich der (Wieder-)Eingliederung besser zu erkennen und bearbeiten zu können. Dabei wird nicht nur fallabhängig kooperiert, vielmehr bilden Fallbearbeitungen und allgemeine Entwicklungen den Hintergrund für eine organisationsbezogene Kooperation.



**Abbildung 4: Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit**

Insgesamt hat sich in der Studie gezeigt, dass die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden sich in einem komplexen Spannungsfeld von unterschiedlichen Herausforderungen und Akteuren bewegt. Für die Gestaltung von Eingliederungsprozessen bedeutet dies, dass relevante Kontextfaktoren identifiziert und in der Gestaltung von Eingliederungsprozessen ausreichend Berücksichtigung finden müssen.



## 7. Perspektive der Arbeitgebenden auf die Zusammenarbeit

23 IV-Stellen haben sich an der Arbeitgebendenbefragung beteiligt und es haben Arbeitgebende aus 21 Kantonen an der Befragung teilgenommen, aus zwei Kantonen sind keine Arbeitgebendenfragebogen eingegangen. Der Erhebungszeitraum umfasste acht Wochen, von Mitte August bis Mitte Oktober 2015, und es konnte eine Stichprobe von 109 Arbeitgebenden erreicht werden. Es wurden nur Fragebogen berücksichtigt, die von Befragten vollständig beantwortet wurden. Die Stichprobe der Arbeitgebendenbefragung zeigt folgendes Profil: 30 Arbeitgebende mit 49 oder weniger Vollzeitstellen, 31 Arbeitgebende mit 50 bis 249 Arbeitsstellen und 48 Arbeitgebende mit 250 oder mehr Arbeitsstellen. Die befragten Arbeitgebenden kommen aus unterschiedlichen Branchen (siehe Tabelle 1). Die Auswertung orientiert sich zunächst im Sinne einer deskriptiven Analyse entlang der inhaltlichen Themen Kontaktaufnahme, Kontaktaufrechterhaltung sowie Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden die vorliegenden Ergebnisse der Arbeitgebendenbefragung mit der Befragung der IV-Stellen verknüpft.<sup>27</sup>

In einem zweiten Schritt werden einzelne Themen - im Sinne einer explorativen Analyse - entlang bestimmter Merkmale der Arbeitgebenden, konkret nach Sprachregion, Grösse des Betriebes sowie nach Zuordnung zu einem der drei IV-Typen ausgewertet.<sup>28</sup>

### 7.1 Kontaktentstehung, Kontaktaufrechterhaltung und Erfolgsfaktoren

#### 7.1.1 Kontaktentstehung - Formen und Zufriedenheit

##### *Form der Kontaktentstehung*

Die häufigste Form wie Arbeitgebende auf IV-Leistungen aufmerksam werden, ist der persönliche Kontakt mit einer IV-Stelle. Dies bestätigen 70% der befragten Arbeitgebenden (siehe Tabelle 8). An zweiter Stelle folgt ein Besuch eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin einer IV-Stelle im Betrieb (für 40% der Betriebe zutreffend). Der persönliche Kontakt wurde auch bei der IV-Stellenbefragung als sehr wichtig erachtet, wobei Besuche bei den Arbeitgebenden, Telefonkontakte und Veranstaltungen der IV-Stelle als wichtigste Formen der Kontaktaufnahme angesehen werden (siehe Tabelle 9). In den Fokusgruppendifkussionen wurde ebenfalls die Bedeutung des persönlichen Kontakts von den IV-Mitarbeitenden hervorgehoben. Ein IV-Mitarbeitender nennt beispielsweise das Telefon sein wichtigstes Werkzeug (FGD1\_304), was auch 20 der befragten IV-Stellen als eher bis sehr wichtig beurteilen (siehe Tabelle 9).

---

<sup>27</sup> Die Erhebungsinstrumente für die Arbeitgebenden-Befragung und für die IV-Stellen-Befragung wurden aufeinander abgestimmt, um im Rahmen eines Vergleichs unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven herausarbeiten zu können. Da die Arbeitgebenden die für den Vergleich relevanten Fragestellungen jedoch nicht bzw. nicht immer vollständig beantwortet haben, konnte dieser jedoch nur punktuell realisiert werden.

<sup>28</sup> In der Befragung wurden die Arbeitgebenden auch hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit befragt (siehe Tabelle 1). Die Aufteilung in 10 Branchen ist angesichts der Fallzahlen allerdings zu differenziert für eine Analyse. Eine Zusammenfassung der Branchen, z.B. in drei Gruppen (Industrie/Gewerbe, Dienstleistungen und öffentliche Verwaltung), würde dies erlauben, erschwert aber wiederum die Interpretation (da z.B. eine Ungleichverteilung der Branchen in Bezug auf die Grösse der Betriebe vorliegt). Daher wurden die Auswertungen hierzu nicht weiter verwendet.

**Tabelle 8: Kanäle, wie auf Leistungen der IV aufmerksam geworden**

Frage: Wie auf Leistungen aufmerksam geworden?		
	Anzahl Fälle mit Ja	Anteil Fälle mit Ja in %
Persönlicher Kontakt (Telefon, E-Mail) mit einer IV-Stelle	76	70%
Besuch eines Mitarbeiters, einer Mitarbeitern einer IV-Stelle	44	40%
Broschüren, Flyer	21	19%
Internetauftritt einer IV-Stelle	16	15%
Informationen von anderen Sozialversicherungen (AHV,...)	14	13%
Artikel über die IV	9	8%
Wirtschaftsevents	8	7%
Social Media	5	5%
Newsletter	4	4%
Auftritt einer IV-Stelle im Rahmen von Messen	3	3%
Andere Quelle	23	21%

In Bezug auf die fallbezogene Kontaktentstehung, wenn ein Mitarbeiter resp. eine Mitarbeiterin längerfristig erkrankt, lassen sich Aussagen über die Form der Kontaktentstehung treffen (siehe Tabelle 9). Am häufigsten stellt der Betrieb den Kontakt her. In einem Fünftel der Fälle ist die IV-Stelle Ausgangspunkt für die Kontaktaufnahme.

Bezogen auf die letzten 12 Monate bestätigen 42% der Arbeitgebenden (46 Fälle), dass sie mehrmals Kontakt mit einer IV-Stelle aufgenommen haben.<sup>29</sup> Weitere 8% haben zumindest einmal Kontakt aufgenommen.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Die hohen Werte bei den Kontakten sind auch auf die Auswahl der Unternehmen zurückzuführen, da nur Unternehmen an der Untersuchung beteiligt sind, die mit den IV-Stellen kooperieren.

<sup>30</sup> Bei 46% der befragten Betriebe gab es keinen Kontakt (4% nicht bekannt) (Total Anzahl Fälle: 109).

**Tabelle 9: Kontaktentstehung: Kontaktherstellung in der Regel**

Frage: Wenn von Ihren Mitarbeitenden jemand längerfristig erkrankt, wie wird dann in der Regel der erste Kontakt zwischen Betrieb und IV-Stelle hergestellt?		
	Anzahl	Anteil in %
Der Betrieb stellt den Kontakt her (z.B. über Telefonat, Meldung).	51	47%
Die IV-Stelle stellt den Kontakt her (z.B. über Telefonat, Arbeitgeberfragebogen).	22	20%
Der betroffene Mitarbeitende resp. die betroffene Mitarbeitende stellt den Kontakt her.	8	7%
Andere Variante der Kontaktherstellung.	15	14%
kann ich nicht beurteilen	13	12%
Insgesamt	109	100%

*Einschätzung der Kontaktherstellung*

Die Einschätzungen dieser Kontaktaufnahme sind überwiegend positiv: So schätzen über 78% bzw. 71 von 91 der befragten Arbeitgebenden Auftritt und Informationen als eher gut bis sehr gut ein (15% als sehr gut). Die Beziehung zur IV-Stelle wird von 96 von 107 Betrieben (Anteil von 90%) als eher gut bis sehr gut eingestuft. Eine vergleichbar grosse Zufriedenheit zeigt sich beim Kontakt bei neuen Meldungen bzw. neuen Anmeldungen; 76% bzw. 70% der Betriebe zeigen sich als eher bis sehr zufrieden (von total 85 bzw. 87 Fällen).

Knapp 67% der befragten Betriebe (bzw. 58 von 87 Betrieben) geben an, dass die Zeitspanne von der Anmeldung (Prüfung von IV-Leistungen) bis zu einem ersten Kontakt mit der IV-Stelle eher bis sehr angemessen ist. Rund 13% erachten diese Zeitspanne als eher bis sehr unangemessen.<sup>31</sup> Die zeitnahe Kontaktaufnahme bei einem fallabhängigen Kontakt wird von allen befragten IV-Stellen als sehr wichtig erachtet (siehe Tabelle 32 im Anhang). Wie lange diese Zeitspanne zwischen Anmeldung und dem ersten Kontakt beträgt, wird von den verschiedenen IV-Stellen unterschiedlich gehandhabt. Während einige den Kontakt innerhalb von 48 Stunden (FGD5\_236) aufnehmen sollen, haben andere keine fixen Vorgaben (FGD7\_168). Diese Unterschiede zwischen den Beurteilungen der Arbeitgebenden hängen mit der Beurteilung der Angemessenheit dieser Zeitspanne zusammen.

**7.1.2 Kontaktaufrechterhaltung - Unterstützungsangebote und Zufriedenheit***Einschätzung der Zusammenarbeit*

Die Einschätzungen von Aussagen zur Kontaktaufrechterhaltung deuten auf eine gute Zusammenarbeitsatmosphäre hin (siehe Tabelle 10). Rund 72% der befragten Betriebe stimmen der Aussage (eher oder voll) zu, dass sich durch die Bearbeitung fallabhängiger Kontakte der Austausch zwischen der IV-Stelle und dem Betrieb intensiviert hat. Eine vergleichbare Zustimmung

<sup>31</sup> Bei der Bearbeitung einer Meldung ist die Zufriedenheit minimal grösser, 75% bzw. 64 von 85 Betrieben schätzen die Zeitspanne als eher bis sehr angemessen ein.

(74% eher oder voll zustimmend) erhält die Aussage "Unser Betrieb will das Anliegen der beruflichen Eingliederung gemeinsam mit der IV-Stelle aktiv umsetzen".

**Tabelle 10: Einschätzung der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen**

Frage: Die Zusammenarbeit von Arbeitgeber resp. Arbeitgeberin und IV-Stelle bezieht sich auf unterschiedliche Bereiche und Tätigkeiten. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Zusammenarbeit Ihres Betriebes mit der IV-Stelle zu?							
	stimme voll zu	stimme eher zu	teils, teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Durch die Bearbeitung fallabhängiger Kontakte hat sich der Austausch zwischen der IV-Stelle und unserem Betrieb intensiviert.	<b>46%</b>	26%	14%	6%	3%	6%	109
Unser Betrieb will das Anliegen der beruflichen Eingliederung gemeinsam mit der IV-Stelle aktiv umsetzen.	<b>42%</b>	32%	16%	4%	2%	5%	109
Auf Grund des Vertrauensverhältnisses zwischen Arbeitgeber resp. Arbeitgeberin und IV-Stelle können wir eigene Vorschläge einbringen und mit der IV-Stelle angemessene Lösungen in Fragen der beruflichen Eingliederung finden.	<b>35%</b>	34%	13%	5%	3%	11%	109
Die IV-Stelle informiert uns über die Angebote der Invalidenversicherung bei der beruflichen Eingliederung.	24%	<b>37%</b>	27%	4%	3%	6%	109
Es findet ein regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle über alle Fragen zur beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden unseres Betriebes statt.	21%	<b>27%</b>	14%	15%	15%	9%	109
Über fallunabhängige Kontakte mit der IV-Stelle ist ein verstärkter Austausch mit der IV-Stelle in Bezug auf Fragen von Eingliederung und Gesundheit der Mitarbeitenden des Betriebs entstanden.	18%	15%	13%	<b>22%</b>	19%	13%	109
Die Bearbeitung fallabhängiger Kontakte hat dazu geführt, dass fallunabhängige Massnahmen und weitere Aktivitäten der IV-Stelle von uns als Arbeitgeberin resp. Arbeitgeber vermehrt in Anspruch genommen werden.	7%	<b>25%</b>	20%	18%	17%	12%	109

Überwiegend auf Zustimmung stossen auch die Aussagen, dass aufgrund des Vertrauensverhältnisses mit der IV-Stelle angemessene Lösungen gefunden werden können<sup>32</sup> und dass die IV-Stelle über Angebote der Invalidenversicherung informiert.<sup>33</sup> Hingegen erachtet es nur knapp ein Drittel der befragten Betriebe als (eher oder voll) zutreffend, dass über fallunabhängige

<sup>32</sup> In einer weiteren Frage an die Betriebe stimmen 45% bzw. 35% der befragten Betriebe voll bzw. eher der Aussage zu, dass zwischen ihnen und den Mitarbeitenden der IV-Stelle ein Vertrauensverhältnis besteht (Anzahl Fälle total: 108).

<sup>33</sup> Dies korrespondiert mit dem Ergebnis, dass 14% sehr bzw. 50% eher der Aussage zustimmen, die Möglichkeiten und Dienstleistungen der Invalidenversicherung im Bereich der beruflichen Eingliederung sehr gut zu kennen (Anzahl Fälle total: 108).



Kontakte mit der IV-Stelle auch ein verstärkter Austausch mit der IV-Stelle in Bezug auf Fragen von (Wieder-)Eingliederung und Gesundheit der Mitarbeitenden des Betriebs entstanden ist. In Bezug auf angemessene Lösungen haben mehrere Eingliederungsberatende genannt, dass "unkompliziert nach Lösungen" (FGD3\_429) gesucht werden muss und es "praktische Lösungen für den Betrieb" (FGD1\_324) braucht.

#### *Wichtigkeit von Leistungsangeboten*

Für die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen erachten die Arbeitgebenden verschiedene Faktoren als wichtig (siehe Tabelle 11). Alle Leistungsangebote stufen die Arbeitgebenden eher bis sehr wichtig ein, mit einem Anteil von 89% bis 67%. Als wichtigstes Leistungsangebot in der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle werden die Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit und die Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden bei gesundheitlichen Problemen von Mitarbeitenden durch die IV-Stelle genannt. Jeweils 59% der Befragten schätzen diese als sehr wichtig ein. Weitere wichtige Leistungsangebote (zwischen 52% und 55% sehr wichtig) sind die Frühintervention, Informationen an Arbeitgebende über den Eingliederungsprozess und IV-Leistungen sowie die finanzielle Unterstützung von Arbeitgebenden bei der beruflichen Eingliederung durch die IV-Stelle. Die Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) durch Arbeitgebende wird in Relation zu diesen Angeboten als am wenigsten wichtig eingeschätzt.

Die Einschätzungen lassen sich mit Angaben zur Befragung der IV-Stellen vergleichen (vgl. auch Kapitel 5.2). Über den Vergleich des rangierten Anteils an Antworten mit "sehr wichtig" wird deutlich, dass die IV-Stellen vor allem die Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) (Rang 2) und der Frühintervention (Rang 1) als wichtiger einschätzen. Die Beratung und Begleitung werden hingegen - relativ betrachtet - als weniger bedeutsam eingestuft. Massnahmen, die finanzielle Risiken für Arbeitgebende vermindern, werden anteilmässig von weniger IV-Stellen als sehr wichtig beurteilt.

**Tabelle 11: Wichtigkeit von Leistungsangeboten**

Frage: Als wie wichtig erachten Sie folgende Leistungsangebote der IV-Stelle in Ihrer konkreten Zusammenarbeit mit der IV-Stelle?								
Arbeitgebende (AG)	AG: Rang "sehr wichtig"	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher bis sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle	IV-Stelle: Rang "sehr wichtig"
Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit (z.B. Umschulung)	1	<b>59%</b>	30%	8%	0%	3%	109	3
Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden bei gesundheitlichen Problemen von Mitarbeitenden durch die IV-Stelle	2	<b>59%</b>	29%	6%	2%	5%	109	5
Massnahmen, die finanzielle Risiken für Arbeitgebende vermindern (Arbeitsversuch, Entschädigung für Beitragserhöhungen der obligatorischen beruflichen Vorsorge und der Krankentaggeldversicherung)	3	<b>55%</b>	34%	3%	3%	6%	109	7
Frühintervention (erste rasche Massnahmen, wie beispielsweise Arbeitsplatzanpassungen)	4	<b>54%</b>	26%	8%	5%	7%	109	1
Informationen an Arbeitgebende über den Eingliederungsprozess und IV-Leistungen durch die IV-Stelle	5	<b>53%</b>	32%	6%	3%	6%	109	4
Finanzielle Unterstützung von Arbeitgebenden bei der beruflichen Eingliederung durch die IV-Stelle (z.B. Einarbeitungszuschuss)	6	<b>52%</b>	33%	6%	3%	6%	109	6
Beratung und Begleitung durch die IV-Stelle, nachdem sie Ihrem Betrieb Personen mit IV-Rente oder IV-Teilrente vermittelt hat	7	<b>39%</b>	28%	10%	3%	20%	109	8
Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) durch Arbeitgebende	8	38%	<b>44%</b>	7%	7%	4%	109	2

Bemerkung: Die Angaben der Einschätzung als "sehr wichtig" dient bei den Arbeitgebenden wie auch bei den IV-Stellen als Basis, um eine Rangierung der Bedeutung eines Leistungsangebots vorzunehmen

**Erfüllung der Erwartungen der Arbeitgebenden**

Eine weitere Dimension der Einschätzung der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen ergibt sich aus der Frage, wie weit einzelne Erwartungen der Arbeitgebenden an die IV-Stelle auch eingelöst werden (siehe Tabelle 12). Diese Einschätzungen lassen sich mit Angaben der IV-Stellen vergleichen, die analog die gleichen Aspekte daraufhin eingeschätzt haben, wie weit sie die jeweiligen Erwartungen der Arbeitgebenden erfüllen.

Aus der Perspektive der Arbeitgebenden ist durchaus eine hohe Zufriedenheit festzustellen. So bestätigen 78% bzw. 86% der befragten Arbeitgebenden, dass die Erwartungen an die Reaktionszeit auf Anfragen und an die Qualität der Beantwortung von Fragen (eher oder sehr) gut

erfüllt werden. Auch die IV-Stellen schätzen die beiden Aspekte analog ein, da je 22 von 23 IV-Stellen ebenfalls davon ausgehen, die Erwartungen der Arbeitgeber bei diesen beiden Punkten eher bis sehr gut zu erfüllen. Eine vergleichbare Einschätzung zeigt sich auch in Bezug auf die Effizienz und Effektivität in der fallbezogenen Zusammenarbeit: 69% der Arbeitgebenden sehen hier die Erwartung als eher bis sehr gut erfüllt an, während auf Seiten der IV-Stellen 18 von 22 Stellen eine analoge Einschätzung abgeben.

Auch in Bezug auf Vorbehalte bei der Fallbearbeitung sind die Sachverhalte aus Sicht von Arbeitgebenden und IV-Stellen vergleichbar: Die Erwartungen an eine angemessene Frist der Fallbearbeitung und der Übermittlung der Ergebnisse der Fallbearbeitung werden aus Sicht der Arbeitgebenden zu 69% bzw. 64% eher bis sehr gut erfüllt.<sup>34</sup> Aus Sicht der IV-Stellen sind da ebenfalls Vorbehalte angebracht, so gehen 14 von 23 bzw. 10 von 20 IV-Stellen davon aus, die Erwartungen der Arbeitgebenden in diesen beiden Punkten (eher bis sehr) gut zu erfüllen.

**Tabelle 12: Kontaufrechterhaltung: erfüllte Erwartungen**

Frage: Wie weit gelingt es der IV-Stelle, die Erwartungen Ihres Betriebs bezüglich folgender Aspekte zu erfüllen?							
	sehr gut	eher gut	weder gut noch schlecht	eher schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Reaktionszeit auf Anfragen von uns	40%	38%	10%	5%	2%	6%	109
Qualität der Beantwortung unserer Fragen	38%	48%	6%	3%	0%	6%	109
Ergebnisse der Zusammenarbeit im Hinblick auf Erfolge in der beruflichen Eingliederung	28%	41%	11%	6%	0%	14%	109
Effizienz und Effektivität in der fallbezogenen Zusammenarbeit	28%	41%	16%	7%	2%	6%	109
Fallbearbeitung erfolgt insgesamt in angemessener Frist	22%	42%	15%	9%	2%	10%	109
Ergebnisse der Fallbearbeitung (z.B. Gutachten, Entscheide usw.) werden uns in angemessener Frist mitgeteilt	17%	39%	16%	7%	6%	15%	109

### *Zufriedenheit mit Angeboten und Leistungen der IV-Stelle und mit der Zusammenarbeit*

Die Frage nach der Erfüllung von Erwartungen in der Zusammenarbeit lässt sich ergänzen durch die Analyse, wie zufrieden die Arbeitgebenden mit den Leistungen der IV-Stelle sind (siehe Tabelle 13). Generell bestätigt sich eine relativ hohe Zufriedenheit. Eher oder sehr zufrieden zeigt sich ein Anteil von 60 bis 70% der befragten Betriebe mit den Informationen der IV-Stellen über den Eingliederungsprozess und die IV-Leistungen, mit den Möglichkeiten der Meldung (Früherfassung), mit der Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden sowie mit der finanziellen

<sup>34</sup> Analog stimmen 62% (bzw. 68 von 109) der Betriebe (eher oder sehr) der folgenden Aussage zu: Die IV-Mitarbeitenden haben uns immer ausreichend über den Verlauf der Eingliederung unserer Mitarbeitenden informiert.

Unterstützung von Arbeitgebenden. Noch 54% der Betriebe zeigen sich (eher oder sehr) zufrieden mit den Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit.

**Tabelle 13: Zufriedenheit mit Angeboten und Leistungen der IV-Stelle**

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Angeboten und Leistungen der IV-Stelle?							
	sehr zufrieden	eher zufrieden	teils, teils	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	Leistung nicht erhalten / kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Informationen an Arbeitgebende über den Eingliederungsprozess und IV-Leistungen durch die IV-Stelle	29%	<b>39%</b>	16%	3%	1%	13%	109
Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) durch Arbeitgebende	<b>38%</b>	27%	12%	2%	1%	21%	109
Frühintervention (erste rasche Massnahmen, wie beispielsweise Arbeitsplatzanpassungen)	26%	<b>33%</b>	19%	0%	1%	21%	109
Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit (z.B. Umschulung)	23%	<b>31%</b>	17%	6%	0%	24%	109
Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden bei gesundheitlichen Problemen von Mitarbeitenden durch die IV-Stelle	28%	<b>31%</b>	16%	7%	1%	17%	109
Massnahmen, die finanzielle Risiken für Arbeitgebende vermindern (Arbeitsversuch, Entschädigung für Beitragserhöhungen der obligatorischen beruflichen Vorsorge und der Krankentaggeldversicherung)	22%	<b>33%</b>	12%	6%	2%	26%	109
Finanzielle Unterstützung von Arbeitgebenden bei der beruflichen Eingliederung durch die IV-Stelle (z.B. Einarbeitungszuschuss)	<b>31%</b>	30%	16%	3%	2%	18%	109
Beratung und Begleitung durch die IV-Stelle, nachdem sie Ihrem Betrieb Personen mit IV-Rente oder IV-Teilrente vermittelt hat	19%	<b>22%</b>	12%	3%	1%	43%	109

Keine der in Tabelle 13 genannten Angebote und Leistungen seitens der IV-Stellen erzeugen bei den Betrieben eine generelle Unzufriedenheit.

Den IV-Stellen wird insgesamt ein gutes Zeugnis ausgestellt, wie auch folgende Aussagen zur Qualität der Zusammenarbeit in Tabelle 14 zeigen. Drei Viertel der Arbeitgebenden stimmen der Aussage (eher oder sehr) zu, dass die Zusammenarbeit mit den IV-Mitarbeitenden dazu ermutigt, auch künftig Unterstützung bei der beruflichen (Wieder-)Eingliederung zu bieten. Mehr als 80% der Betriebe bescheinigen den IV-Stellen, alle ihre Fragen kompetent zu beantworten und kompetent zu beraten; 71% bestätigen, dass sie eine sehr gute Unterstützung in der beruflichen (Wieder-)Eingliederung erhalten. Auch die Erreichbarkeit wird mehrheitlich als gut eingeschätzt<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Einer weiteren Aussage, "Wir erhalten von der IV-Stelle sehr gute Unterstützung in der beruflichen Eingliederung", stimmen 50% voll bzw. 32% der befragten Betriebe eher zu (Anzahl Fälle total: 108).

und der Koordinationsaufwand für die Abstimmung mit der IV-Stelle ist für eine Mehrheit von 73% der Arbeitgebenden angemessen.

**Tabelle 14: Aussagen zur Zusammenarbeit**

Frage: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Zusammenarbeit Ihres Betriebs mit der IV-Stelle zu?							
	stimme voll zu	stimme eher zu	teils, teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Die Zusammenarbeit mit den IV-Mitarbeitenden ermutigt uns, auch künftig Unterstützung bei der beruflichen Eingliederung zu bieten.	<b>49%</b>	27%	10%	5%	2%	8%	109
Die IV-Stelle beantwortet alle unsere Fragen und berät uns kompetent.	<b>46%</b>	36%	7%	5%	2%	5%	109
Wir erhalten von der IV-Stelle sehr gute Unterstützung in der beruflichen Eingliederung.	<b>37%</b>	34%	13%	6%	1%	10%	109
Der Koordinationsaufwand für die Abstimmung mit der IV-Stelle ist angemessen.	35%	<b>44%</b>	8%	4%	1%	8%	109
Die IV-Mitarbeitenden sind für uns immer gut erreichbar.	33%	<b>40%</b>	14%	4%	2%	7%	109

### 7.1.3 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit und der beruflichen Eingliederung

Eine weitere Dimension betrifft Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen.

#### *Bedeutung von Unterstützungen durch verschiedene Organisationen*

Erste Hinweise auf den Stellenwert der Unterstützung durch die IV-Stelle ergibt sich aus dem Vergleich zur Unterstützung durch weitere Organisationen (siehe Tabelle 15). Es zeigt sich, dass mehrere Instanzen für die berufliche Eingliederung von Bedeutung sind. So schätzen 87% der Betriebe die Krankentaggeldversicherung als (eher oder sehr) wichtig ein, bei betriebsinternen Diensten sind es 76%. Die IV-Stellen sind aus Sicht von 91% der Betriebe eher oder sehr wichtig.

**Tabelle 15: Bedeutung von Unterstützungen durch verschiedene Organisationen**

Frage: Grundsätzlich stehen Betrieben verschiedene Unterstützungsangebote bei der beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden zur Verfügung. Als wie wichtig erachten Sie Unterstützungen durch folgende Organisationen?							
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	Unterstützung nicht vorhanden/kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Krankentaggeldversicherung des Betriebs	<b>59%</b>	28%	8%	1%	0%	4%	109
Betriebsinterne Dienste (z.B. Gesundheits-Management, Case Management, Jobcoaching)	<b>54%</b>	22%	11%	4%	0%	9%	109
Kantonale IV-Stellen	<b>52%</b>	39%	6%	0%	0%	2%	109
Pensionskasse des Betriebs	<b>28%</b>	<b>28%</b>	23%	9%	3%	10%	109

Die grosse Bedeutung der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle für die berufliche Eingliederung bestätigen die Arbeitgebenden mit der Zustimmung zu folgender Aussage: "Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stelle ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung." Von den befragten 109 Betrieben stimmen 57% der Aussage voll und 32% eher zu. Der Stellenwert wird durch weitere Aussagen unterstrichen (siehe Tabelle 16). So stimmt eine Mehrheit von 63% der befragten Betriebe der Aussage zu, dass es auf Grund der fachlichen oder finanziellen Unterstützung durch die IV-Stelle gelungen ist, Mitarbeitende beruflich einzugliedern und weiter im Unternehmen zu beschäftigen.<sup>36</sup> Der fallbezogenen Bedeutung der Unterstützung folgt jedoch nur bedingt auch eine Auswirkung auf die generelle betriebsinterne Haltung. Ein Drittel der befragten Betriebe ist der Ansicht, dass der Kontakt mit der IV-Stelle dazu beigetragen hat, dass im Betrieb gesundheitliche Probleme der Mitarbeitenden frühzeitig erkannt werden.<sup>37</sup> Auch eine Veränderung der Bereitschaft, Stellensuchende der IV einzustellen, ergibt sich nur bedingt aus der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle (35% stimmen eher oder voll zu). Bei diesem Aspekt sehen die IV-Stellen, welche die gleiche Aussage eingeschätzt haben, einen stärkeren Zusammenhang: 21 von 23 stimmen der Aussage (eher oder voll) zu, dass durch die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle die Bereitschaft von Arbeitgebenden steigt, Stellensuchende der IV einzustellen.

<sup>36</sup> Aus Sicht der IV-Stellen: 19 der 23 IV-Stellen stimmen dieser Aussage (voll oder eher) zu.

<sup>37</sup> Die analoge Frage halten 15 von 23 IV-Stellen für (voll oder eher) zutreffend.

**Tabelle 16: Bedeutung der Zusammenarbeit mit der IV-Stelle für die berufliche Eingliederung**

Frage: Verschiedene Elemente tragen zu einer gelingenden Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen bei. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Zusammenarbeit mit der IV-Stelle zu?							
	stimme voll zu	stimme eher zu	teils, teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Der Kontakt mit der IV-Stelle hat dazu beigetragen, dass wir heute gesundheitliche Probleme der Mitarbeitenden frühzeitig erkennen.	8%	<b>25%</b>	22%	18%	11%	15%	108
Auf Grund der fachlichen oder finanziellen Unterstützung durch die IV-Stelle ist es uns gelungen, Mitarbeitende beruflich einzugliedern und weiter im Unternehmen zu beschäftigen.	<b>36%</b>	27%	14%	6%	5%	13%	108
Durch die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle ist die Bereitschaft von uns als Arbeitgeber/in gestiegen, Stellensuchende der IV einzustellen.	13%	22%	<b>24%</b>	19%	10%	11%	108

*Bedeutung unterstützungsbezogener Faktoren für die berufliche Eingliederung*

Aus der Liste von unterstützungsbezogenen Faktoren für die erfolgreiche berufliche Eingliederung erachten die befragten Betriebe intensive und professionelle Unterstützung sowie eine frühzeitige Kontaktaufnahme der IV-Stelle mit Arbeitgebenden in der Fallbearbeitung als am wichtigsten ein (siehe Tabelle 17). Auch weitere prozessbezogene Aspekte, wie gute Kontakte der zuständigen Mitarbeitenden der IV-Stelle zu Arbeitgebenden, die Koordination der am Eingliederungsprozess beteiligten Akteure sowie eine Fallführung aus einer Hand, erachtet eine grosse Mehrheit der befragten Betriebe als (sehr oder eher) wichtig. Dieses Bedürfnis nach einer fixen Ansprechperson wird auch von IV-Stellen wahrgenommen und teilweise auch umgesetzt wird, "das sind die grossen Arbeitgeber, wo man so zusammenarbeitet tut" (FGD3\_066). 83% der Arbeitgebenden sehen die Qualifikation der zuständigen Mitarbeitenden der IV-Stelle als eher bis sehr wichtig. Bei der Befragung der IV-Stellen wird zwar die Erfahrung im Berufsleben allgemein von allen IV-Stellen als eher oder sehr wichtig beurteilt, konkrete Ausbildungen bspw. in Sozialer Arbeit, Psychologie oder im kaufmännischen Bereich jedoch als teils teils oder eher wichtig (siehe Tabelle 26 im Anhang).

**Tabelle 17: Bedeutung unterstützungsbezogener Faktoren für die berufliche Eingliederung**

Frage: Als wie wichtig erachten Sie die folgenden unterstützungsbezogenen Faktoren für die erfolgreiche berufliche Eingliederung?							
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Intensive und professionelle Unterstützung von Personen im Eingliederungsprozess	<b>67%</b>	24%	6%	0%	0%	4%	109
Frühzeitige Kontaktaufnahme der IV-Stelle mit Arbeitgebenden in der Fallbearbeitung	<b>65%</b>	27%	5%	1%	0%	3%	109
Koordination der Vielzahl der im Eingliederungsprozess beteiligten Akteure	<b>59%</b>	32%	6%	0%	0%	4%	109
Fallführung in der Eingliederung 'aus einer Hand'	<b>59%</b>	29%	5%	1%	0%	6%	109
Gute Kontakte der zuständigen Mitarbeitenden der IV-Stelle zu Arbeitgebenden	<b>59%</b>	26%	10%	2%	0%	4%	109
Frühzeitige Erfassung und Intervention durch die IV-Stelle	<b>46%</b>	36%	11%	3%	0%	5%	109
Qualifikation der zuständigen Mitarbeitenden der IV-Stelle	<b>44%</b>	39%	9%	3%	0%	6%	109
Berufserfahrung der zuständigen Mitarbeitenden der IV-Stelle	<b>43%</b>	41%	8%	2%	0%	6%	109
Erstellung und Umsetzung des Eingliederungsplans	<b>43%</b>	40%	5%	4%	0%	8%	109
Kontaktdaten und aktuelle Angaben zu Arbeitgebenden in der IV-Stellen-Datenbank	20%	<b>29%</b>	22%	9%	1%	18%	109

*Bedeutung von (arbeitgebendebezogenen) Kontextfaktoren für die berufliche Eingliederung*

Bei arbeitgebendebezogenen Faktoren einer erfolgreichen beruflichen Eingliederung zeigt sich, dass sich die befragten Arbeitgebenden als in dem Prozess der beruflichen Eingliederung sehr engagiert einschätzen: Für 89% der Arbeitgebenden trifft es (eher oder sehr) zu, dass sie diese aktive Rolle übernehmen und für 84%, dass ihr Unternehmen das Ziel verfolgt, Arbeitsplätze von Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen möglichst erhalten zu können (siehe Tabelle 18). Die Bereitschaft der Arbeitgebenden oder Offenheit Neues auszuprobieren, wird von verschiedenen IV-Stellen als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit genannt (FGD2\_630). Für die aktive Rolle der Arbeitgebenden verfügen nur 47% der Betriebe über spezialisierte Kompetenzen für die berufliche Wiedereingliederung im Unternehmen. Ein Rückgriff auf die externe Unterstützung - neben der IV-Stelle - durch spezialisierte Dienstleistungen scheint unterschiedlich häufig zu sein (für 32% der Betriebe eher oder sehr zutreffend).



**Tabelle 18: Strategische Ausrichtung der Arbeitgebenden in Bezug auf die berufliche Eingliederung**

Frage: Bei der beruflichen Eingliederung verfolgen Arbeitgebende unterschiedliche Strategien zur Unterstützung von Mitarbeitenden. Wie weit sind die folgenden Aussagen zur strategischen Ausrichtung in Bezug auf die berufliche Eingliederung für Ihren Betrieb zutreffend?							
	trifft sehr zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft über- haupt nicht zu	kann ich nicht beurtei- len	Anzahl Fälle
Wir übernehmen als Arbeitgeber resp. Arbeitgeberin eine aktive Rolle im Prozess der beruflichen Wiedereingliederung unserer Mitarbeitenden.	<b>64%</b>	25%	8%	0%	0%	3%	109
Unser Unternehmen verfolgt das Ziel, Arbeitsplätze von Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen möglichst erhalten zu können.	<b>45%</b>	39%	12%	1%	1%	2%	109
Die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle wird von uns intensiv gepflegt.	<b>30%</b>	27%	19%	17%	5%	3%	109
Wir verfügen im eigenen Unternehmen über spezialisierte Kompetenzen für die berufliche Wiedereingliederung.	21%	<b>26%</b>	20%	17%	12%	5%	109
Bei der beruflichen Wiedereingliederung setzen wir - neben der IV-Stelle - auf die externe Unterstützung durch spezialisierte Dienstleistungsanbieter.	16%	16%	19%	<b>24%</b>	21%	5%	109

Für die erfolgreiche Eingliederung sind auch (weitere) Kontextfaktoren von Bedeutung. Zu verschiedenen möglichen Faktoren liegen Einschätzungen der Arbeitgebenden und der IV-Stellen vor. Grundsätzlich weichen die Einschätzungen aus den beiden Perspektiven, bemessen über die je rangierten Anteile der Einschätzungen als "sehr wichtig", kaum voneinander ab (siehe Tabelle 19). Die Motivation zur beruflichen Eingliederung der betroffenen Person wird als wichtigster Faktor eingeschätzt, gefolgt aus Sicht der Arbeitgebenden durch die gute Zusammenarbeit der beteiligten Akteure. Weitere prozessbezogene Aspekte - wie die Unterstützung durch das Unternehmen oder ein rascher beruflicher Wiedereinstieg nach Krankheit oder Unfall - werden ebenfalls als bedeutsam erachtet. Eine gute konjunkturelle Lage schätzen Arbeitgebende und IV-Stellen im Vergleich hierzu gleichermassen als weniger bedeutsam ein.

**Tabelle 19: Bedeutung von verschiedenen (Kontext-)Faktoren für die berufliche Eingliederung**

Frage: Als wie wichtig erachten Sie die folgenden wirtschafts- und arbeitgebendenbezogenen Faktoren für die erfolgreiche berufliche Eingliederung einer Person?								
Arbeitgebende (AG)	AG:Rang "sehr wichtig"	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher bis sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle	IV-Stelle: Rang "sehr wichtig"
Motivation der betroffenen Personen zur beruflichen Eingliederung	1	<b>91%</b>	6%	4%	0%	0%	109	1
Gute Zusammenarbeit der an einem Fall beteiligten Akteure	2	<b>81%</b>	17%	3%	0%	0%	109	4
Sozial verantwortliche Haltung der Arbeitgebenden	3	<b>72%</b>	24%	3%	0%	0%	109	6
Unterstützung von Seiten der Arbeitgebenden für die Person im Eingliederungsprozess	4	<b>67%</b>	28%	6%	0%	0%	109	2
Schneller beruflicher Wiedereinstieg nach Krankheit oder Unfall	5	<b>66%</b>	28%	4%	2%	0%	109	3
Gute Zusammenarbeit zwischen IV-Stelle und Arbeitgebenden	6	<b>61%</b>	33%	6%	1%	0%	109	5
Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Eingliederung	7	<b>55%</b>	32%	10%	3%	0%	109	7
Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung von Personen im Eingliederungsprozess	8	35%	<b>44%</b>	17%	3%	0%	109	9
Grösse des Unternehmens (Anzahl Mitarbeitende)	9	30%	<b>45%</b>	15%	9%	0%	109	10
Gute Wirtschaftskonjunktur	10	15%	<b>53%</b>	24%	6%	2%	109	8

Bemerkung: Die Angaben der Einschätzung als "sehr wichtig" dient bei den Arbeitgebenden wie auch bei den IV-Stellen als Basis, um eine Rangierung der Bedeutung eines Leistungsangebots vorzunehmen

## 7.2 Analyse nach Merkmalen der Arbeitgebenden

Die Analyse der Themen erfolgt im Folgenden - explorativ - nach einzelnen Merkmalen der Arbeitgebenden. Im Vordergrund stehen mögliche Unterschiede nach Sprachregion, Grösse der jeweiligen Betriebe sowie nach der Typenzuordnung (gemäss Typologie der IV-Stellen; siehe Kapitel 4)

### 7.2.1 Unterschiede nach Sprachregion

Die regionalen Unterschiede aus Perspektive der Arbeitgebenden lassen sich aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe ausschliesslich auf Ebene der Sprachregion analysieren. Es

liegen Angaben von 90 Arbeitgebenden aus der Deutschschweiz und 19 aus der Romandie<sup>38</sup> vor. Bei diesem Vergleich nach Sprachregion wird davon ausgegangen, dass die Antworten der Befragten mit regionalen Besonderheiten wirtschaftlicher, kultureller oder sozialer Art, verknüpft sind.<sup>39</sup> Sprachregionale Unterschiede zeigen sich in einzelnen Bereichen der Zusammenarbeit.

### *Kontaktentstehung*

In Bezug auf die Kontaktentstehung gibt es unterschiedliche Gewichte einzelner Kontaktkanäle. Die Kanäle der Kontaktentstehung scheinen in der Romandie diversifizierter als in der Deutschschweiz. Die Arbeitgebenden der Romandie sind im Vergleich zur Deutschschweiz signifikant häufiger auf Leistungen der IV-Stelle über Newsletter, Flyer/Broschüre, Besuche und Social-media aufmerksam geworden (siehe Tabelle 20).

**Tabelle 20: Kanäle, wie Arbeitgebende auf Leistungen der IV aufmerksam geworden sind**

Frage: Wie sind Sie auf Leistungen aufmerksam geworden? (Ja-Anteile in Prozent) (Mehrfachnennung möglich)					
	Newsletter*	Broschüren, Flyer*	Besuch eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin einer IV-Stelle im Betrieb*	Social Media*	Anzahl Fälle
Deutschschweiz	0%	14%	34%	2%	90
Romandie	21%	42%	68%	16%	19
Insgesamt	4%	19%	40%	5%	109

Bemerkung: \*signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ ), Fisher's Exakter Test

Auch in Bezug auf die Häufigkeit von fallunabhängigen Kontakten werden einzelne Kanäle in der Romandie häufiger als in der Deutschschweiz genutzt. Signifikante Unterschiede zeigen sich darin, wie oft Betriebe schriftliche Informationen von der IV-Stelle erhalten oder wie oft es einen persönlichen Kontakt (Telefon, E-Mail) gab:<sup>40</sup> So bestätigen 65% der befragten Betriebe in der Romandie, dass sie oft oder in der Mehrheit der Kontakte schriftliche Informationen erhalten haben (Deutschschweiz: 29%). In der Romandie bestätigen 71% der Betriebe, dass es bei Kontakten oft bzw. in der Mehrheit der Kontakte persönliche Kontakte gab (Deutschschweiz: 46%).

<sup>38</sup> Der Romandie wurden Betriebe aus den Kantonen IVS\_23, IVS\_19, IVS\_18 und IVS\_20 zugeordnet. Von weiteren Kantonen der Romandie lagen keine Teilnahmen von Arbeitgebenden vor.

<sup>39</sup> Wir können aber zugleich nicht ausschliessen, dass die Selektion der Arbeitgebenden durch die IV-Stellen ebenfalls in die Verteilung der Antworten hineinspielt.

<sup>40</sup> Signifikante Unterschiede ( $p < 0.05$ , Mann Whitney U-Test) (Anzahl Fälle total: 109)

*Kontaktpflege*

Bei der Kontaktpflege zeigen sich ebenfalls Unterschiede: So bestätigen die Arbeitgebenden der Romandie häufiger einen regelmässigen Austausch mit der IV-Stelle über alle Fragen zur beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden (siehe Tabelle 21).

**Tabelle 21: Regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle über Fragen zur beruflichen Eingliederung**

Aussage: Es findet ein regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle über alle Fragen zur beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden unseres Betriebes statt.*					
	Stimmt eher bis voll zu	teils, teils	Stimmt eher nicht bis überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Deutschschweiz	40%	16%	33%	11%	90
Romandie	84%	5%	11%	0%	19
Insgesamt	40%	16%	33%	11%	109

Bemerkung: \*signifikanter Unterschied (p<0.05), Mann Whitney U-Test

Der enge Austausch ist dabei auch von Seiten der Arbeitgebenden intendiert und angestrengt. So stimmen die befragten Arbeitgebenden der Romandie viel häufiger als diejenigen der Deutschschweiz der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle von ihnen intensiv gepflegt wird. Für 84% der Betriebe aus der Romandie ist dies (eher oder voll) zutreffend (Deutschschweiz: 40%).<sup>41</sup>

Die befragten Arbeitgebenden der Romandie stimmen signifikant häufiger als diejenigen der Deutschschweiz der Aussage zu, dass über fallunabhängige Kontakte mit der IV-Stelle ein verstärkter Austausch mit der IV-Stelle in Bezug auf Fragen von Eingliederung und Gesundheit der Mitarbeitenden des Betriebs entstanden ist.<sup>42</sup> Rund 72% der Betriebe aus der Romandie stimmen eher oder voll zu, während dies auf 30% der Betriebe der Deutschschweiz zutrifft.<sup>43</sup>

*Zufriedenheit der Arbeitgebenden*

In einzelnen Aspekten unterscheiden sich auch die Zufriedenheit der Arbeitgebenden bzw. die Einschätzung des Stellenwerts mit der Arbeit der IV-Stellen: Die befragten Arbeitgebenden der Romandie sind mit dem Leistungsangebot „Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit“ viel häufiger zufrieden als die Arbeitgebenden der Deutschschweiz (siehe Tabelle 22).

<sup>41</sup> Es liegen gültige Angaben von 19 Betrieben aus der Romandie und von 90 Betrieben der Deutschschweiz vor.

<sup>42</sup> Signifikanter Unterschied (p<0.05, Mann Whitney U-Test)

<sup>43</sup> Es liegen gültige Angaben von 18 Betrieben aus der Romandie und von 77 Betrieben der Deutschschweiz vor.

**Tabelle 22: Zufriedenheit mit Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit**

Aspekt: Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit (z.B. Umschulung)*						
	eher zufrieden bis sehr zufrieden	teils, teils	eher unzufrieden bis eher unzufrieden	Leistung nicht erhalten	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
Deutschschweiz	46.7%	18.9%	6.7%	3.3%	24.4%	65
Romandie	89.5%	5.3%	0.0%	0.0%	5.3%	18
Insgesamt	54.1%	16.5%	5.5%	2.8%	21.1%	83

Bemerkung: \*signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ ), Mann Whitney U-Test

Die befragten Arbeitgebenden der Romandie stimmen zudem stärker als diejenigen der Deutschschweiz der Aussage zu, dass der Kontakt mit der IV-Stelle dazu beigetragen hat, dass sie heute gesundheitliche Probleme der Mitarbeitenden frühzeitig erkennen.<sup>44</sup> Rund 79% der Betriebe aus der Romandie stimmen eher oder voll zu, während dies auf 24% der Betriebe der Deutschschweiz zutrifft.<sup>45</sup> Analog unterschiedlich ist auch die Einschätzung zur Aussage, dass es aufgrund der fachlichen oder finanziellen Unterstützung durch die IV-Stelle gelungen ist, Mitarbeitende beruflich einzugliedern und weiter im Unternehmen zu beschäftigen. Als eher oder sehr zutreffend schätzen diese Aussage 90% der Betriebe der Romandie ein, in der Deutschschweiz trifft dies auf 58% zu.<sup>46</sup>

### 7.2.2 Unterschiede nach Typen

Eine weitere Unterscheidung orientiert sich an der Typologie, wie sie in Kapitel 4 entwickelt wurde. Sie besteht aus 3 verschiedenen Typen: Typ A "innovationsorientierte Kooperation"; Typ B "koordinationsorientierte Kooperation"; Typ C "anforderungsorientierte Kooperation". Die IV-Stellen wurden diesen drei Typen zugeordnet. Da die Arbeitgebenden von den IV-Stellen rekrutiert worden sind (siehe Kapitel 1), kann die Frage geprüft werden, wie weit sich die Zusammenarbeit mit diesen unterschiedlichen Typen von IV-Stellen auf Einschätzungen und Aktivitäten von Arbeitgebenden auswirkt. Als Datenbasis dienen 109 Arbeitgebende, die sich wie folgt aufteilen: Typ A 44 Fälle, Typ B 23 Fälle und Typ C 42 Fälle (Total: 109 Fälle).

#### *Kontaktentstehung*

In Bezug auf Kontaktentstehung lassen sich zunächst keine Unterschiede zeigen, über welche Kanäle die Arbeitgebenden auf Leistungen der IV-Stellen aufmerksam werden. Auch die Kontaktaufnahme im konkreten Fall, wenn ein Mitarbeiter resp. eine Mitarbeiterin erkrankt, ist in allen drei Typen davon geprägt, dass der Kontakt mehrheitlich vom Betrieb ausgeht.

<sup>44</sup> Signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ , Mann Whitney U-Test)

<sup>45</sup> Es liegen gültige Angaben von 18 Betrieben aus der Romandie und von 74 Betrieben der Deutschschweiz vor.

<sup>46</sup> Signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ , Mann Whitney U-Test). Es liegen gültige Angaben von 18 Betrieben aus der Romandie und von 76 Betrieben der Deutschschweiz vor.

Aber auch bei fallunabhängigen Kontakten sind statistisch bedeutsame Differenzen in Bezug auf die Häufigkeit von schriftlichen Informationen, persönlichen Kontakten oder Besuche von IV-Mitarbeitenden auszumachen.<sup>47</sup> Auch die Zufriedenheit mit der Kontaktaufnahme bei neuen Meldungen oder Anmeldungen ist bei allen den IV-Typen zugeordneten Betrieben vergleichbar hoch.

#### *Kontaktaufrechterhaltung*

Die Zuordnung zu den drei IV-Typen ist nicht systematisch mit unterschiedlichen Formen und unterschiedlicher Intensität der Kontaktpflege verknüpft. Die Praxis, sich mit den IV-Stellen regelmässig über Angebote der Invalidenversicherung oder über Fragen der beruflichen Eingliederung auszutauschen, ist vergleichbar. Es gelingt aber auch allen drei Typen von IV-Stellen, die Erwartungen der Arbeitgebenden gleichermassen zu erfüllen. Beispiel: Die Erwartungen in Bezug auf die Reaktionszeit bei Fragen an die IV-Stellen sehen bei Arbeitgebenden, die dem IV Typ A zugeordnet sind, 80% als sehr oder eher gut erfüllt an. Bei den Arbeitgebenden mit Zuordnung zum Typ B trifft dies auf einen Anteil von 82% und bei Arbeitgebenden mit Zuordnung zum Typ C auf 85% zu.<sup>48</sup>

#### *Zufriedenheit der Arbeitgebenden*

Auch insgesamt erweist sich die Zufriedenheit der Arbeitgebenden im Vergleich der drei Typen analog hoch und nicht signifikant unterschiedlich. In Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot der IV-Stellen, sei es mit den Informationen über IV-Leistungen, mit den Möglichkeiten von Meldungen (Früherfassung) oder der Frühinterventionen, sind keine systematischen Unterschiede auszumachen.

### **7.2.3 Unterschiede nach Grösse der Betriebe**

Eine weitere Dimension, nach der die Stichprobe der Arbeitgebenden differenziert analysiert werden kann, ist die Grösse der Betriebe. Die Arbeitgebendenbefragung ergab folgende Verteilung: 30 Arbeitgebende mit 49 oder weniger Vollzeitstellen (kleiner Betrieb), 31 Arbeitgebende mit 50 bis 249 Arbeitsstellen (mittlerer Betrieb) und 48 Arbeitgebende mit 250 oder mehr Arbeitsstellen (grosser Betrieb) (Total: 109 Fälle).

#### *Kontaktentstehung*

Die Kanäle, wie die Arbeitgebenden auf Leistungen der IV-Stellen aufmerksam werden, unterscheiden sich mehrheitlich nicht zwischen den verschiedenen grossen Betrieben. Dies trifft auf Kanäle wie Broschüren, Flyer, Newsletter oder Wirtschaftsevents zu. Ein Unterschied zeigt sich jedoch darin, dass Besuche eines IV-Mitarbeiters/einer IV-Mitarbeiterin im Betrieb unterschiedlich häufig sind.<sup>49</sup> Dies bestätigen 23% der kleinen, 39% der mittleren und 52% der grossen Betriebe. In der fallbezogenen Kontaktentstehung, wenn ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin erkrankt, zeigen sich jedoch keine bedeutsamen Unterschiede. Hingegen ist die Häufigkeit von Kontaktaufnahmen zwischen den Arbeitgebenden und der IV-Stelle mit der Grösse der Betriebe

---

<sup>47</sup> Test auf Unterschiede (Kruskal-Wallis Test)

<sup>48</sup> Die Anzahl Fälle sind: Typ A 40 Betriebe, Typ B 22 Betriebe und Typ C 41 Betriebe.

<sup>49</sup> Signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ , Chi-Quadrat-Test) (Anzahl Fälle: 109)

verknüpft:<sup>50</sup> Als Betrieb auf eine IV-Stelle (in den letzten 12 Monaten) zugegangen sind 30% der kleinen, 55% der mittleren und 69% der grossen Betriebe. Der umgekehrte Fall, dass jemand der IV-Stelle auf einen Betrieb zugegangen ist, ist hingegen nicht signifikant unterschiedlich nach Grössenklasse der Betriebe verteilt. Auch bei fallunabhängigen Kontakten sind keine statistisch bedeutsamen Differenzen, etwa in Bezug auf die Häufigkeit von schriftlichen Informationen, persönlichen Kontakten oder Besuche von IV-Mitarbeitenden auszumachen.<sup>51</sup>

### *Kontaktaufrechterhaltung*

Die Zuordnung zu den drei Grössenklassen ist systematisch mit unterschiedlichen Formen und unterschiedlicher Intensität der Kontaktpflege verknüpft. Die Praxis, sich mit den IV-Stellen regelmässig über Angebote der Invalidenversicherung oder über Fragen der beruflichen Eingliederung auszutauschen, trifft bei grossen Betrieben am häufigsten zu (siehe Tabelle 23).

**Tabelle 23: Regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle**

Aussage: Es findet ein regelmässiger Austausch mit der IV-Stelle über alle Fragen zur beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden unseres Betriebes statt.*					
	Stimmt eher bis voll zu	teils, teils	Stimmt eher nicht bis überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen	Anzahl Fälle
1 bis 49 Vollzeitstellen	40%	10%	30%	20%	30
50 bis 249 Vollzeitstellen	32%	16%	42%	9%	31
250 und mehr Vollzeitstellen	63%	15%	21%	2%	48

Bemerkung: \*signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ ), Kruskal-Wallis Test

Ebenfalls stimmen grosse Betriebe am stärksten der Aussage zu, dass sich durch die Bearbeitung fallabhängiger Kontakte der Austausch zwischen der IV-Stelle und unserem Betrieb intensiviert hat.<sup>52</sup>

Insgesamt werden die Erwartungen aller drei Betriebsgrössenklassen erfüllt. Dabei zeigen sich keine Differenzen.

### *Zufriedenheit und Ausrichtung der Arbeitgebenden*

Die Zufriedenheit der Arbeitgebenden mit den Leistungen und Angeboten der IV-Stelle erweist sich bei allen drei Betriebsgrössenklassen der Betriebe als vergleichbar hoch und dabei nicht signifikant unterschiedlich, sowohl was Informationen über IV-Leistungen als auch Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit betrifft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Bedarf an Leistungen aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen verschieden sein kann: So unterscheidet sich die Verfügbarkeit von spezialisierten Kompetenzen für die berufliche

<sup>50</sup> Signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ , Chi-Quadrat-Test) (Anzahl Fälle: 109)

<sup>51</sup> Auch die Zufriedenheit mit der Kontaktaufnahme bei neuen Meldungen oder Anmeldungen ist vergleichbar hoch.

<sup>52</sup> Signifikanter Unterschied ( $p < 0.05$ , Kruskal-Wallis Test): 67% der kleinen, 65% der mittleren und 80% der grossen Betrieben stimmen voll oder eher zu (Anzahl Fälle: 109).

Eingliederung im eigenen Unternehmen signifikant: So stimmen 27% der kleinen Betriebe der Aussage zu, dass sie im eigenen Unternehmen über spezialisierte Kompetenzen für die berufliche Eingliederung verfügen. Bei den mittleren Betrieben sind es 32% und bei den grossen Betrieben 69%.<sup>53</sup> Entsprechend erhalten auch betriebsinterne Dienste eine unterschiedliche Bedeutung zugesprochen (siehe Tabelle 24).

**Tabelle 24: Bedeutung der Unterstützungen durch betriebsinterne Dienste**

Aussage: Grundsätzlich stehen Betrieben verschiedene Unterstützungsangebote bei der beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden zur Verfügung. Als wie wichtig erachten Sie Unterstützungen durch betriebsinterne Dienste (z.B. Gesundheits-Management, Case Management, Jobcoaching)?					
	eher wichtig bis sehr wichtig	teils, teils	eher unwichtig	kann ich nicht beurteilen / Angebot nicht vorhanden	Anzahl Fälle
1 bis 49 Vollzeitstellen	40%	33%	10%	17%	30
50 bis 249 Vollzeitstellen	76%	3%	3%	16%	31
250 und mehr Vollzeitstellen	98%	2%	0%	0%	48

Bemerkung: \*signifikanter Unterschied (p<0.05), Kruskal-Wallis Test

Mit den unterschiedlichen Strukturen sind auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen der Betriebe verknüpft. Signifikante Unterschiede zeigen sich etwa bei der Betonung des Ziels, Arbeitsplätze von Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen möglichst erhalten zu können.<sup>54</sup> Bei kleinen Betrieben ist dieses Ziel für einen Anteil von 70% (eher oder sehr) zutreffend, bei den mittleren Betrieben sind es 87% und bei den grossen Betrieben 92%. Eine analog nach Betriebsgrösse abgestufte und signifikant unterschiedliche Zustimmung findet sich auch bei der Aussage, die Zusammenarbeit mit der IV-Stelle intensiv zu pflegen:<sup>55</sup> Für 75% der grossen Betriebe ist diese Aussage (eher oder sehr) zutreffend, während dies für 48% der mittleren und 37% der kleinen Betriebe gilt.

### 7.3 Zusammenfassung

Über die Sichtweise der Arbeitgebenden orientiert eine schriftliche Online-Befragung, an der sich insgesamt 109 Betriebe beteiligt haben. In Bezug auf die *Aufnahme von Kontakten* zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen zeigt sich, dass Arbeitgebende vor allem über direkte Kontakte (telefonisch, Besuche) auf Leistungen der IV-Stelle aufmerksam werden. Im konkreten Fall einer Erkrankung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin ist es am häufigsten der Betrieb selbst, der einen Kontakt herstellt. Die Erfahrungen mit der IV-Stelle bei der Kontaktaufnahme werden überwiegend positiv beurteilt.

<sup>53</sup> Signifikanter Unterschied (p<0.05, Kruskal-Wallis Test) (Anzahl Fälle: 109)

<sup>54</sup> Signifikanter Unterschied (p<0.05, Kruskal-Wallis Test) (Anzahl Fälle: 109)

<sup>55</sup> Signifikanter Unterschied (p<0.05, Kruskal-Wallis Test) (Anzahl Fälle: 109)



Dies gilt auch in Bezug auf die *Einschätzung der Zusammenarbeit mit den IV-Stellen und der Leistungen*: Die Erwartungen der Arbeitgebenden in Bezug auf Reaktionszeit auf Anfragen oder die Qualität der Beantwortung von Fragen werden gut erfüllt. Vorbehalte sind eher bei der Frage, ob eine Bearbeitung im konkreten Fall in angemessener Frist erfolgt, angebracht. Diese teilen auch die IV-Stellen. Der Stellenwert der fallbezogenen Beratung und Unterstützung durch die IV-Stellen ist jedoch unbestritten, so schätzen fast 90% der Betriebe diese Leistung als eher bis sehr wichtig ein.

In Bezug auf mögliche *Erfolgsfaktoren* für die berufliche Eingliederung wird durch die Arbeitgebenden auch der Krankentaggeldversicherung sowie betriebsinternen Diensten für die berufliche Eingliederung eine grosse Bedeutung attestiert. Die Zusammenarbeit mit den IV-Stellen bleibt aber diesbezüglich ein entscheidender Faktor. Allerdings ergibt sich daraus nur bedingt eine generell höhere Bereitschaft, Stellensuchende der IV einzustellen. Als unterstützungsbezogene Faktoren im Hinblick auf eine erfolgreiche berufliche Eingliederung schätzen die befragten Betriebe intensive und professionelle Unterstützung sowie eine frühzeitige Kontaktaufnahme der IV-Stelle mit Arbeitgebenden in der Fallbearbeitung als am wichtigsten ein. Bei den arbeitgebendenbezogenen Faktoren wird sichtbar, dass sich die Arbeitgebenden aktiv und engagiert für das Ziel der beruflichen Wiedereingliederung einsetzen. Über hierzu spezialisierte Kompetenzen im Betrieb verfügt jedoch nur ein Teil der Betriebe und auch der Rückgriff auf betriebsexterne spezialisierte Dienstleistungen - ausserhalb der IV-Stellen - ist eher selten. Aus Sicht der Arbeitgebenden - wie auch der IV-Stellen - ist neben der erforderlichen Unterstützung vor allem die Motivation zur erfolgreichen Eingliederung bei der betroffenen Person selbst entscheidend.

Die Sicht der Arbeitgebenden ist nicht homogen. Unterschiede zeigen sich insbesondere nach *Sprachregion* und Grösse der Betriebe. Im Vergleich von Deutschschweiz und Romandie wird vor allem sichtbar, dass Betriebe in der Romandie nach eigenen Angaben den regelmässigen Austausch mit den IV-Stellen intensiver pflegen und die Bedeutung der Zusammenarbeit im Hinblick darauf, gesundheitliche Probleme von Mitarbeitenden frühzeitig erkennen zu können, höher einschätzen. Die *Grösse eines Betriebs* wirkt sich auf die Häufigkeit aus, wie oft Betriebe auf die IV-Stellen zugehen und ein regelmässiger Austausch zu Fragen der beruflichen Eingliederung stattfindet. Die unterschiedliche Praxis resultiert jedoch in vergleichbar ausgeprägter Zufriedenheit mit Leistungen der IV-Stellen, dies trotz unterschiedlichen Voraussetzungen in Bezug auf die betriebsintern vorhandenen spezialisierten Kompetenzen und die strategische Bedeutung der Frage der beruflichen Eingliederung. Die Zusammenarbeit mit unterschiedlich ausgerichteten IV-Stellen, wie sie mit der Beschreibung der *drei Typen* in Kapitel 4 eingeführt worden ist, zeigt hingegen keine bedeutsamen Unterschiede bei Einschätzungen, Strategien und Zufriedenheit auf Seiten der Betriebe.



## 8. Fazit und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden. Untersucht wurden die *Strukturen und Instrumente*, die dem Aufbau und der Pflege der Zusammenarbeit dienen. Eine *Kontakt- und Kooperationsformtypologie* wurde erstellt und die aktuelle Praxis der Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und IV-Stellen wurde analysiert. Abschliessend wurde danach gefragt, welche *Erfolgsfaktoren* für eine eingliederungswirksame Zusammenarbeit identifiziert werden können und welche *Hindernisse* in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden bestehen. In der Studie wurde sowohl die fallabhängige als auch die fallunabhängige Zusammenarbeit untersucht.

Die Durchführung der Studie erfolgte in vier Phasen. In der ersten Phase wurde der aktuelle Wissensstand über die Zusammenarbeit auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme und der Analyse vorhandener Daten, Dokumente und Berichte aufgearbeitet und dargestellt. Davon ausgehend wurde eine Kontakt- und Kooperationsformtypologie erstellt. In den nachfolgenden Phasen wurden empirische Erhebungen bei Arbeitgebenden und IV-Stellen durchgeführt. Dadurch konnten weitere Erkenntnisse über die Praxis der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden gewonnen werden. Diese trugen dazu bei, die in der ersten Phase entwickelte Typologie zu validieren und auszudifferenzieren. Darüber hinaus wurden Kontextfaktoren ermittelt und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden analysiert.

### 8.1 Strukturen und Instrumente

Insbesondere seit Inkrafttreten der 5. IVG-Revision 2008 hat sich die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden ausgeweitet und intensiviert. Dies geschah sowohl im Hinblick auf die fallabhängige als auch auf die fallunabhängige Zusammenarbeit. Wichtige Impulse zur Entwicklung der für die Kooperation relevanten organisationsinternen Strukturen, Kommunikations- und Arbeitsinstrumente sind im Rahmen der vom BSV initiierten Arbeitgeberkampagne entstanden. Im Rahmen der von 2012 bis 2014 durchgeführten Kampagne wurden von den IV-Stellen unter anderem Kommunikations- und Arbeitgeberkonzepte erstellt sowie konkrete Massnahmen und Aktivitäten durchgeführt. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die (Weiter-)Entwicklung der fallunabhängigen Zusammenarbeit gelegt. Nach Ablauf der Kampagne wurde diese Möglichkeit zur Finanzierung von Arbeitgeberaktivitäten der IV-Stellen vom BSV fortgeführt.

#### *Organisationsinterne Strukturen und Massnahmen*

Von grosser Bedeutung für die Zusammenarbeit war zunächst die Entwicklung von *Arbeitgebenden- oder Kommunikationskonzepten* durch die IV-Stellen. Diese wurden zwischen 2010 und 2015 erstellt (N=15), kleinere IV-Stellen hatten sich entschieden keine Konzepte zu erstellen. Neben der Grösse der IV-Stelle wurde hierfür auch angegeben, dass die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden unkompliziert sei und informell erledigt werden könne. Der Umfang der Konzepte variiert deutlich, manche enthalten lediglich Leitlinien und Massnahmen, andere sind umfassend ausgearbeitet und verfügen über einen erheblichen Umfang. Die umfangreichen Konzepte enthalten beispielsweise auch eine differenzierte Beschreibung der verschiedenen

Aktivitäten der Zusammenarbeit. Die Analyse der Konzepte zeigt, dass sie von verschiedenen Grundhaltungen getragen sind: Dort, wo eine Potential- und Zielorientierung besteht, wird auf externe Bedarfe und Zielgruppen fokussiert, während die Legalorientierung, als auf die gesetzlichen Grundlagen ausgerichtete Orientierung, und die Orientierung an der IV-Stellen-Unternehmenskultur auf interne Bedarfe und Zielgruppen ausgerichtet sind. Auf der Ebene der Konzepte können drei unterschiedliche Orientierungen identifiziert werden: IV-Stellen ohne Arbeitgebenden Konzept reagieren auf bestehende Anforderungen, in der Ausrichtung auf externe Bedarfe und Zielgruppen wird verstärkt auf Arbeitgebende fokussiert, und in der internen Ausrichtung werden besonders die Abläufe und Handlungen der IV-Stelle selbst in den Blick genommen. Neben den Grundhaltungen konnten auch handlungsleitende Prinzipien in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden analysiert werden, hierzu gehören, unter anderen die persönliche Kommunikation und die unmittelbare Kontaktaufnahme. Diese Prinzipien werden bei den IV-Stellen ganz unterschiedlich angewendet und umgesetzt. Eine weitere Rahmung der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden erfolgte durch die *Arbeitgeberkampagne* des BSV. Im Rahmen der Kampagne wurden von den IV-Stellen vielfältige Anlässe für Arbeitgebende durchgeführt, die das Ziel verfolgten, bestehende Kontakt zu Arbeitgebenden aufrecht zu erhalten und zu intensivieren, sowie neue Kontakte zu Arbeitgebenden aufzubauen. In den *Organigrammen der IV-Stellen* zeigt sich, inwieweit eine ressourcenorientierte Steuerung der Zusammenarbeit vorgenommen wurde. Organigramme bilden Grösse und Struktur der IV-Stellen ab, dabei zeigen sie auch auf, inwieweit spezifische, auf die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden bezogene Aufgaben in den Strukturen verankert sind. So sind beispielsweise bei zwei IV-Stellen Mitarbeitende für die fallunabhängige Zusammenarbeit mit Unternehmen eingesetzt, während diese Tätigkeit bei anderen IV-Stellen nicht gesondert ausgewiesen wird. Die *Jahresberichte der IV-Stellen* geben Auskunft darüber, inwieweit Aktivitäten der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden durchgeführt werden, sie stellen Instrumente der Rechenschaftslegung dar. Allerdings wird dieses Instrument nicht von allen IV-Stellen dazu genutzt, über den Stand der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden zu informieren. Wenn darüber informiert wird, stehen vor allem Erfolge und Fortschritte im Fokus, weniger Probleme in der Zusammenarbeit. Insgesamt wird kaum die konkrete Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden thematisiert und es werden eher einzelne Erfolgsbeispiele illustrativ aufgeführt. Auch die *BSV-Berichtssysteme* sind *Instrumente zur Aktivitätssteuerung der IV-Stellen*. Während die Registerdaten keine verlässliche Datenquelle darstellen, um Auskunft über die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden zu liefern, so geben die regelmässigen Audits der IV-Stellen durch das BSV zumindest Hinweise hierzu, z.B. im Hinblick auf die BSV-Einschätzung inwieweit den IV-Stellen eine "Förderung der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden" vor dem Hintergrund der geplanten Massnahmen und Aktivitäten gelingen wird.

#### *Kommunikations- und Arbeitsinstrumente*

Im Rahmen ihrer Konzept- und Kooperationsentwicklung haben die IV-Stellen Kommunikations- und Arbeitsinstrumente entwickelt, die zur Umsetzung der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden eingesetzt werden. Sie erfüllen eine Kontakt-, Interventions- und Multiplikationsfunktion. Mit Hilfe der Instrumente werden Arbeitgebenden konkrete Informationen zur Verfügung gestellt, aber es werden auch Anreizstrukturen für eine Kontaktaufnahme geschaffen. Darüber hinaus werden die für die IV-Mitarbeitenden im Rahmen von Kontaktentstehung und Kontaktaufrechterhaltung benötigten Informationen zur Verfügung gestellt. Bei den Arbeitsinstrumenten kommen

vor allem Netzwerke und Arbeitgebenden-Datenbanken zum Einsatz, ein wichtiges Kommunikationsinstrument stellen die Websites der IV-Stellen dar. Die von den IV-Stellen unterhaltenen und gepflegten *Netzwerke* sind nicht immer ausschliesslich auf Arbeitgebende hin ausgerichtet. Vielmehr werden auch Arbeitgeberverbände und andere relevante Akteure, wie private Versicherungen und andere Sozialversicherungen, oder Expertinnen und Experten aus dem Gesundheitsbereich mit einbezogen. Die Arbeitgebenden-Datenbanken der IV-Stellen wurden in den vergangenen Jahren zum Teil neu aufgebaut oder weitergeführt und erweitert. Als besonders wichtige Angaben in den Datenbanken werden Branche, Berufs- und Tätigkeitsfelder der Betriebe, sowie Angaben zu Stellenangeboten oder Beschäftigungsmöglichkeiten genannt; als weniger wichtig werden Angaben zu bisherigen Kontakten und anstehenden Terminen, sowie zur Betriebsgrösse angesehen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die organisationalen Strukturen und Abläufe der IV-Stellen inzwischen auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden hin ausgerichtet und dass Arbeits- und Kommunikationsinstrumente zur Umsetzung der Zusammenarbeit entwickelt wurden.

## 8.2 Kontakt und Kooperationsformen

Kontakt und Kooperation entsteht immer dort, wo Beteiligte sich über ihre jeweiligen Interessen und über ihr Handeln verständigen. Voraussetzung hierfür ist eine gemeinsame Überzeugung und die Notwendigkeit zur Kooperation. Formen von Kooperation sind Informieren, Abstimmen und Zusammenwirken. Kooperation als intendierte Zusammenarbeit stellt hohe Anforderungen an die kooperierenden Institutionen und Organisationen in interorganisationalen Kontexten. Vor allem dort, wo Institutionen und Organisationen miteinander kooperieren, die unterschiedlichen Logiken unterworfen sind, ist eine Zusammenarbeit mit hohen Anforderungen verbunden. Dies gilt auch im Kontext der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden. Während die IV als Sozialversicherung in ihrem Handeln insbesondere von Versicherungs- und Gesetzeslogiken bestimmt wird, so sind gewinnorientierte Unternehmen Marktlogiken unterworfen. In solchen, durch Machtasymmetrien gekennzeichneten Kontexten, sind personelle und strukturelle Voraussetzungen wichtige Bedingungen für den Erfolg von interorganisationalem Handeln. Zur Systematisierung der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden wurde in der vorliegenden Studie eine Kontakt- und Kooperationsformtypologie entwickelt. Bei der Typologie handelt es sich um Idealtypen, nicht um Realtypen, d.h. die konkreten IV-Stellen können nicht einfach den Idealtypen zugeordnet werden. Sie stellen vielmehr vom Idealtyp abweichende Mischformen dar, in denen verschiedene Elemente von Idealtypen, in unterschiedlichen Kombinationen repräsentiert sind. Auch handelt es sich bei den verschiedenen Idealtypen nicht um strukturell aufeinander aufbauende Stufen von Kooperationsformen. Ihnen liegen vielmehr unterschiedliche Handlungs- und Orientierungsmuster zu Grunde. Die in der vorliegenden Studie entwickelten Idealtypen wurden zunächst auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse identifiziert und anschliessend anhand empirischer Erhebungen validiert und weiter ausdifferenziert. Die erstellte Kontakt- und Kooperationsformtypologie umfasst die folgenden drei Idealtypen:

- Idealtyp A: innovationsorientierte Kooperation
- Idealtyp B: koordinationsorientierte Kooperation
- Idealtyp C: anforderungsbezogene Kooperation

Beim *Idealtyp A, der innovationsorientierten Kooperation* identifizieren IV-Mitarbeitende und Arbeitgebende konkrete unternehmensbezogene Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus steht die proaktive Suche nach Lösungen für gesundheitliche Herausforderungen im Betrieb, beispielsweise im Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen von Mitarbeitenden. Ziel der Kooperation ist die *Angebotsentwicklung*. Im Zuge einer *koordinationsorientierten Kooperation, Idealtyp B*, überrufen IV-Mitarbeitende gemeinsam mit Arbeitgebenden bestehende Abläufe und Prozesse im Kontext von (Wieder-)Eingliederung. Im Fokus ist die prozessbezogene Optimierung der Leistungserbringung der IV-Stellen für Arbeitgebende, sowie die bedarfsbezogene Einführung neuer Abläufe. Ziel der Kooperation ist die *Leistungskoordination*. Im Rahmen einer *anforderungsorientierten Kooperation, Idealtyp C*, werden Anliegen und Bedarfe von Arbeitgebenden im Kontext von (Wieder-)Eingliederung bearbeitet. Im Mittelpunkt steht hier die leistungsbezogene Umsetzung der Anliegen von Arbeitgebenden. Ziel der Kooperation ist die *Leistungsgewährung*. Die IV-Stellen können auf der Grundlage der Idealtypen ihre Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden überprüfen und einordnen. Ausgehend von dieser Bestandserhebung können sie dann eine strategische Planung für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit vornehmen.

### 8.3 Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Im Rahmen der Analyse der empirischen Erhebungen der Fokusgruppendifkussionen mit IV-Mitarbeitenden und der Fragebogenerhebungen bei IV-Stellen und Arbeitgebenden konnten unterschiedliche Praxen der Zusammenarbeit herausgearbeitet werden. Diese wurden auch von der Organisation der jeweiligen IV-Stelle beeinflusst, z.B. von der regionalen Ausrichtung, der Praxis der Fallzuteilung oder der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von IV-Mitarbeitenden vor Ort. Ausgangspunkte für die Kontaktaufnahme waren unter anderem Anlässe und Aktivitäten der IV-Stellen, eine zeitnahe Kontaktaufnahme bei fallabhängigen Kontakten oder eine fallunabhängige Akquise. Für die Kontaktaufrechterhaltung wurden spezifische Mittel eingesetzt, z.B. Anlässe oder Gespräche vor Ort, bedeutsam waren aber auch die Erreichbarkeit oder die Kontakthäufigkeit. Im Rahmen einer kontinuierlich sich entwickelnden Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden hat sich gezeigt, dass der Kontaktqualität eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Hierbei konnten funktional-organisationale, z.B. Transparenz und unmittelbare Entscheidungsfähigkeit, und ethisch-moralische Merkmale, z.B. Vertrauen und Verlässlichkeit, unterschieden werden. Als Voraussetzungen für die Entstehung von Kontaktqualität konnten unter anderem die Bereitschaft der Arbeitgebenden, die Nützlichkeit gemeinsamer Kontakte oder die Dauer der Zusammenarbeit identifiziert werden. Für die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden wurden unterschiedliche Erfolgsfaktoren als bedeutsam angesehen. Diese beziehen sich auf die Ebenen Organisation (Organisationsstruktur und interne Kooperation), Personal (Qualifikation und Motivation) und Zielerreichung (Evaluation und Nutzen). Darüber hinaus können interne und externe Kooperation unterschieden werden (mit externen Akteuren, Kommunikation und Verlässlichkeit). Erfolgsstrategien im Rahmen der Zusammenarbeit sind daher: Kooperation und Koordination in den IV-Stellen verbessern, Ziele der Kooperation festlegen und die Zielerreichung überprüfen, sowie Transparenz und Kommitment schaffen. Darüber hinaus kann eine Wirkung in der Zusammenarbeit dann erreicht werden, wenn das Zusammenspiel von sachbezogener Fachlichkeit und Persönlichkeitsbezug, von Beratung und konkreten Leistungen, sowie von IV-Stellen, Arbeitgebenden und externen Akteuren jeweils

angemessen ist und gelingt. Neben dem Handeln der verschiedenen Akteure wirken sich aber auch Kontextfaktoren auf den Erfolg der Zusammenarbeit aus, unter anderem unternehmensbedingte, gesellschaftliche oder regionale Faktoren. Diese sind für IV-Stellen und Arbeitgebende oft nicht beeinflussbar, sie können sowohl zum Erfolg beitragen als auch zum Hindernis werden. In der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden müssen sie daher verstärkt Berücksichtigung finden, etwa indem kontextbezogene Angebote zur Zusammenarbeit entwickelt und fallbezogen und lösungsorientiert mit Arbeitgebenden zusammengearbeitet wird. Die Untersuchung der Perspektive der Arbeitgebenden hat insgesamt gezeigt, dass Erwartungen von Arbeitgebenden in der Zusammenarbeit oft gut von den IV-Stellen erfüllt werden. Zugleich bestehen aber an einzelnen Punkten, z.B. in Bezug auf die Reaktionszeit der IV-Stellen, Verbesserungsmöglichkeiten. Die Sicht der Arbeitgebenden ist darüber hinaus nicht homogen, Unterschiede zeigen sich etwa im Hinblick auf die Sprachregionen. Im Vergleich von Romandie und Deutschschweiz wird etwa sichtbar, dass in der Romandie ein regelmässigerer Austausch zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen gepflegt wird. Ebenso gibt es Unterschiede bei der Grösse der Betriebe, hier zeigt sich, dass ein regelmässigerer Austausch in Bezug auf die berufliche Eingliederung eher mit Grossbetrieben stattfindet.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Praxis der Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden inzwischen vielfältige Formen angenommen hat. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sollte die bestehende Praxis daher zunächst einer Überprüfung unterzogen werden, um davon ausgehend verstärkt eine strategiegeleitete Ausrichtung der Zusammenarbeit zu entwickeln. Auf diese Weise kann es den IV-Stellen gelingen, den vielfältigen Anforderungen, die sich ihnen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden stellen, besser gerecht zu werden.

#### **8.4 Empfehlungen für die Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden**

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden mehrheitlich zur Zufriedenheit von Arbeitgebenden ausgestaltet werden kann. Den IV-Stellen gelingt es offenbar gut, auf die Bedarfe von Arbeitgebenden einzugehen. Bislang ist die Zusammenarbeit auf den Bereich der fallabhängigen Zusammenarbeit fokussiert. Die fallunabhängige Zusammenarbeit ist dagegen meist noch eng auf die Bedarfe der fallabhängigen Zusammenarbeit hin ausgerichtet, als eigenständiges Handlungsfeld mit für Arbeitgebende attraktiven Angeboten im Gesundheitsbereich ist sie bislang erst in Ansätzen sichtbar. Vor diesem Hintergrund liefert die in der vorliegenden Studie entwickelte Kontakt- und Kooperationsformtypologie den IV-Stellen eine Grundlage, um ihre bisherige Praxis der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Ausgehend von den Resultaten der Studie können folgende Empfehlungen gegeben werden:

- 1) *IV-Stellen* sollten vermehrt dazu übergehen, ihre fallunabhängigen Angebote für Unternehmen auszubauen, um diese in der Bearbeitung komplexer Herausforderungen im Gesundheitsbereich effektiver unterstützen können. Dies kann etwa durch spezifische Beratungsangebote für Unternehmen geschehen.
- 2) *IV-Stellen* sollten künftig vermehrt dazu übergehen, ihre bisherige Praxis der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden einer regelmässigen Überprüfung und Anpassung zu unterziehen.

- 3) *IV-Stellen* können mit Hilfe der Kontakt- und Kooperationsformtypologie strategische Entscheidungen bezüglich der Weiterentwicklung ihrer bisherigen Praxis der Zusammenarbeit treffen.
- 4) Die professionellen Kompetenzen der IV-Mitarbeitenden sind in der Beratung und Unterstützung von Arbeitgebenden in gesundheitlichen Belangen von grosser Bedeutung. IV-Mitarbeitende sollten daher vermehrt darin unterstützt werden, ihre Beratungskompetenzen weiter zu vertiefen.
- 5) Arbeitgebende sollten generell die Fachkompetenz der IV-Stellen stärker wahrnehmen und deren Beratungsangebote aktiver nutzen.

Die vorliegenden Ergebnisse zur Zusammenarbeit der IV-Stellen mit den Arbeitgebenden legen den Schluss nah, dass über die konkrete Zusammenarbeit hinaus die Gestaltung der Kooperation dieser beiden strategischen Partner zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit weiterentwickelt werden sollte. Dies könnte durch folgende Ansätze umgesetzt werden:

- a) Für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sollte von den IV-Stellen ein Strategieprozess initiiert werden, in den auch die Arbeitgebenden mit einbezogen werden.
- b) Die IV-Stellen sollten neben der fallabhängigen vermehrt auch die fallunabhängige Kooperation mit den Arbeitgebenden suchen<sup>56</sup>.
- c) Neben der Kooperation mit den Arbeitgebenden sollten die IV-Stellen auch darum bemüht sein, die Kooperation auf weitere beteiligte Akteure auszudehnen.

Kontinuität und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sind allerdings davon abhängig, dass es IV-Stellen und Arbeitgebenden gelingt, den gegenseitigen Nutzen ihrer Zusammenarbeit weiter zu stärken. Für die IV-Stellen bedeutet die Umsetzung dieser Empfehlungen, dass sie einen strategischen Mix finden müssen zwischen der fallbezogenen Bearbeitung von Dossiers, bei der sie auf funktionierende Kooperationsbeziehungen zu Arbeitgebenden angewiesen sind, und dem Aufbau und der Pflege fallunabhängiger Kooperationsbeziehungen.

---

<sup>56</sup> Die Möglichkeit der fallunabhängigen Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden ist im Art. 41 Abs. 1 Bst. f<sup>bis</sup> IVV sowie im Kreisschreiben über die Früherfassung und die Frühintervention vorgesehen.



## Literaturliste

- Baer, Niklas/Fasel, Tanja (2011). «Schwierige» Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Forschungsbericht Nr. 1/11. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Baer, Niklas/Frick, Ulrich/Fasel, Tanja/Wiedemann, Wolfgang (2011). "Schwierige Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Eine Pilotstudie in Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.
- Balz, Hans-Jürgen/Spiess, Erika (2009). Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Baumgartner, Edgar/Greive, Stephanie/Schwarb, Thomas (2004). Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen - Kurzfassung. Bern: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Becker, Astrid/Hamburger, Franz/Lenninger, Peter Franz (1998). Anforderungsprofile und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit der Caritas mit MigrantInnen. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Bieri, Oliver/Inauen, Mirjam/Balthasar, Andreas (2010). Evaluation des Pilotprojekts „Xtra Jobs“. Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Bolliger, Christian/Fritschi, Tobias/Salzerger, Renate/Zürcher, Pascale/Hümbelin, Oliver (2012). Eingliederung vor Rente. Evaluation der Früherfassung, der Frühintervention und der Integrationsmassnahmen in der Invalidenversicherung. Forschungsbericht Nr. 13/12. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.
- BSV (2014). IV-Statistik 2013. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen BSV.
- BSV (2014a). Faktenblatt: Wie die Arbeitgeber die IV und ihre Instrumente wahrnehmen. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (6. August 2014).
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2010). Synthesebericht des Forschungsprogramms zur Invalidenversicherung FoP-IV 2006-2009. Forschungsbericht Nr. 10/10. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2015). Forschungsprogramme IV (FoP-IV und FoP2-IV). URL: <http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/00106/01326/index.html?lang=de> [Zugriffsdatum: 10.04.2015].
- Buschfeld, Detlef/Euler, Dieter/Reemtsma, Ralph (1995). Zwischen Möglichkeiten und Grenzen: Erfahrungen über die Lernortkooperation aus dem Modellversuch KOLORIT. In: Pätzold, Günter/Walden, Günter (Hg.). Lernorte im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann. S. 395-408.
- Geisen, Thomas/Lichtenauer, Annette/Roulin, Christophe/Schielke, Georg (2008a). Disability Management in Unternehmen in der Schweiz. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Geisen, Thomas/Kraus, Katrin/Ochsenbein, Guy/Schmid, Martin/Studer, Tobias (2013). Qualifizierung für Veränderung. Regionalstudie zur Kompetenz- und Ressourcenentwicklung in Unternehmen. Basel/Olten: Hochschule für Soziale Arbeit, Hochschule für Wirtschaft und Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz.

- Guggisberg, Jürg/Egger, Theres/Künzi, Kilian (2008). Evaluation der Arbeitsvermittlung in der Invalidenversicherung. Forschungsbericht Nr. 02/08. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Heiner, Maja (2010). Soziale Arbeit als Beruf. Fälle - Felder - Fähigkeiten. München: Reinhardt.
- Herd, Jörg/Winckel, Henrike/Laskowska, Barbara (2010). Fallanalyse zur beruflichen Integration von Personen mit psychischen Störungen. Forschungsbericht Nr. 5/10. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2011). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kardoff, Ernst von (1998). Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In: Röhrle, Bernd/Sommer, Gert/Nestmann, Frank (Hg.). Netzwerkkinterventionen. Tübingen: DGTV. S. 203-222.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010). Vom Fallvergleich zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kraft, Eliane/Bufat, Marcel/Baeriswyl, Annick/Egli, Florian/Setz, Matthias (2013). Evaluation des Pilotprojekts "Gesundheitliche Früherkennung und berufliche Integration" (FER). Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Kuckartz, Udo (2012). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel: Beltz/Juventa.
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (2005) (Hg.). Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim/Basel: Beltz.
- Merten, Ueli (2015). Professionelle Kooperation: Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung sozialer Dienstleistungen. In: Merten, Ueli/Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen: Barbara Budrich. S. 21-70.
- Merten, Ueli/Kaegi, Urs (2015). Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen: Barbara Budrich.
- Patton, Michael Quinn (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pätzold, Günter (1995). Kooperation des Lehr- und Ausbildungspersonals in der beruflichen Bildung - Berufspädagogische Begründungen, Bilanz, Perspektiven. In: Pätzold, Günter/Walden, Günter (Hg.). Lernorte im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann. S. 143-166.
- Pätzold, Günter/Walden, Günter (1995) (Hg.). Lernort im dualen System der Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Pawson, Ray/Tilley, Nick (1997). Realistic Evaluation. Sage: London.
- Santen, Eric van/Seckinger, Mike (2003). Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Leverkusen: DJI.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (2007) (Hg.). Kooperation und Konkurrenz. Wiesbaden: Gabler.
- Spiess, Erika (2015). Voraussetzungen gelingender Kooperation. In: Merten, Ueli/Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen: Barbara Budrich. S. 71-88.

- Tippelt, Rudolf (2010). Idealtypen konstruieren und Realtypen verstehen - Merkmale der Typenbildung. In: Ecarius, Jutta/Schäffer, Burkhard (Hg.). Typenbildung und Theoriegenerierung. Opladen: Barbara Budrich. S. 115-126.
- Trageser, Judith/Schultheiss, Andrea/Schwab Cammarano, Stephanie/von Stokar, Thomas (2014). Evaluation des Zusammenarbeitsmodells ConCerto. Forschungsbericht Nr. 02/14. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.



## Anhang

### a. Tabellen

**Tabelle 25: Anzahl Einträge in Arbeitgeberdatenbanken, nach IV-Stelle**

Frage: Wie viele Arbeitgebende sind in der Datenbank insgesamt (fallabhängig und fallunabhängig erfasst)?	
Kanton	Anzahl Einträge AG-Datenbank
IV-Stelle 1	1'600
IV-Stelle 2	(keine Angabe)
IV-Stelle 3	(keine Angabe)
IV-Stelle 4	14'000
IV-Stelle 5	73
IV-Stelle 6	(im Aufbau)
IV-Stelle 7	1'500
IV-Stelle 8	(keine Angabe)
IV-Stelle 9	120
IV-Stelle 10	536
IV-Stelle 11	1'914
IV-Stelle 12	3'200
IV-Stelle 13	(keine Angabe)
IV-Stelle 14	229
IV-Stelle 15	120
IV-Stelle 16	3'251
IV-Stelle 17	(keine Angabe)
IV-Stelle 18	3'000
IV-Stelle 19	(keine Angabe)
IV-Stelle 20	(keine Angabe)
IV-Stelle 21	2'285
IV-Stelle 22	93
IV-Stelle 23	10'973
IV-Stelle 24	4'949
IV-Stelle 25	400
IV-Stelle 26	(keine Angabe)

Bemerkung: Teilweise handelt es sich um geschätzte oder gerundete Angaben.

**Tabelle 26: Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Angaben in der Datenbank**

Frage: Wie wichtig sind die folgenden Angaben zu Arbeitgebenden in der Datenbank der IV-Stelle für die konkrete Planung und Umsetzung von Eingliederungsprozessen?								
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	Angaben in der Datenbank nicht enthalten	kann ich nicht beurteilen	missing
Branche der Arbeitgebenden	10	<b>11</b>	-	-	-	1	-	1
Grösse des Betriebs (Anzahl Mitarbeitende)	5	<b>7</b>	5	4	-	1	-	1
Berufe bzw. Tätigkeitsfelder der Betriebe	<b>10</b>	9	1	1	-	1	-	1
Kontaktperson der Arbeitgebenden zur IV-Stelle	<b>12</b>	5	3	1	-	1	-	1
Kontaktperson der IV-Stelle zu Arbeitgebenden	<b>11</b>	5	1	2	1	1	1	1
Angaben zu bisherigen fallabhängigen Kontakten mit Arbeitgebenden	<b>8</b>	6	6	1	-	1	-	1
Angaben zu bisherigen fallunabhängigen Kontakten mit Arbeitgebenden	6	<b>10</b>	5	-	-	1	-	1
Angaben zu möglichen Stellen / Beschäftigungsmöglichkeiten bei Arbeitgebenden	<b>12</b>	8	1	-	-	1	-	1
Angaben zu Anforderungen der Arbeitgebenden an die einzugliedernde Person	<b>9</b>	8	2	1	-	1	1	1
Angaben zu nächsten Terminen mit Arbeitgebenden	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	2	1	3	1	1

**Tabelle 27: Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Ausbildungen und Erfahrungen**

Frage: Wie wichtig sind in Ihrer IV-Stelle die folgenden Ausbildungen und Erfahrungen der bei Ihnen in Eingliederungsprozessen tätigen Fachpersonen?						
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen
Erfahrung im Berufsleben allgemein	<b>16</b>	6	-	-	-	1
Erfahrung im Rahmen einer Tätigkeit innerhalb der IV	6	<b>8</b>	6	2	-	1
Ausbildung und Tätigkeit in Sozialer Arbeit	1	5	<b>9</b>	4	3	1
Ausbildung und Tätigkeit im kaufmännischen Bereich	1	6	<b>12</b>	3	-	1
Ausbildung und Tätigkeit in Psychologie	3	<b>9</b>	7	3	-	1
Weiterbildung und Tätigkeit in Case Management	9	<b>11</b>	2	-	-	1
Ausbildung und Tätigkeit im Bereich Arbeitsvermittlung und/oder Berufsberatung	<b>10</b>	<b>10</b>	1	1	-	1
Vernetzung in der Wirtschaft	<b>12</b>	8	2	-	-	1

**Tabelle 28: Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Kompetenzen und Kenntnissen**

Frage: Wie wichtig sind in Ihrer IV-Stelle die folgenden Kompetenzen und Kenntnisse der bei Eingliederungsprozessen tätigen Fachpersonen?							
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen	missing
Fundierte Kenntnisse im Sozialversicherungsrecht	2	<b>16</b>	4		-	-	1
Verhandlungsgeschick	<b>15</b>	7	-	-	-	-	1
Sozialkompetenz	<b>19</b>	3	-	-	-	-	1
Beratungskompetenz	<b>19</b>	3	-	-	-	-	1
Kommunikative Fähigkeiten	<b>19</b>	3	-	-	-	-	1
Fundierte Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes	<b>12</b>	9	1	-	-	-	1
Kenntnisse der Berufe inkl. Belastbarkeitsprofile (physisch / psychisch)	<b>9</b>	7	6	-	-	-	1



**Tabelle 29: Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Leistungsangeboten in Zusammenarbeit mit AG**

Frage: Als wie wichtig werden in Ihrer IV-Stelle folgende Leistungsangebote in der konkreten Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden erachtet?							
	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	kann ich nicht beurteilen	missing
Informationen an Arbeitgebende über den Eingliederungsprozess und IV-Leistungen durch die IV-Stelle	15	5	3	-	-	-	-
Möglichkeit der Meldung (Früherfassung) durch Arbeitgebende	16	6	1	-	-	-	-
Frühintervention (erste rasche Massnahmen, wie beispielsweise Arbeitsplatzanpassungen)	20	1	1	-	-	-	1
Massnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit (z.B. Umschulung)	15	6	1	-	-	-	1
Beratung und Begleitung von Arbeitgebenden bei gesundheitlichen Problemen von Mitarbeitenden durch die IV-Stelle	11	9	2	1	-	-	-
Massnahmen, die finanzielle Risiken für Arbeitgebende vermindern (Arbeitsversuch, Entschädigung für Beitragserhöhungen der obligatorischen beruflichen Vorsorge und der Krankentaggeldversicherung)	10	8	4	-	1	-	-
Finanzielle Unterstützung von Arbeitgebenden bei der beruflichen Eingliederung durch die IV-Stelle (z.B. Einarbeitungszuschuss)	11	10	2	-	-	-	-
Beratung und Begleitung durch die IV-Stelle, nachdem sie Arbeitgebenden Personen mit IV-Rente oder IV-Teilrente vermittelt hat	7	11	5	-	-	-	-

**Tabelle 30: Kontaktentstehung: Häufigkeit von Anliegen der AG bei Kontaktaufnahme**

Frage: Wie häufig richten Arbeitgebende folgende Anliegen bei einer Kontaktaufnahme an Ihre IV-Stelle?							
Arbeitgebende möchten...	sehr häufig	eher häufig	teils, teils	eher selten	sehr selten oder nie	nicht bekannt	missing
von der IV-Stelle über bestehende Unterstützungsangebote informiert oder geschult werden.	-	7	<b>8</b>	6	1	-	1
in eingliederungsbezogenen Fragen hinsichtlich ihrer Mitarbeitenden durch die IV-Stelle unterstützt werden.	7	<b>8</b>	5	2	-	-	1
bei eingliederungsbezogenen betrieblichen Anliegen von der IV-Stelle unterstützt werden.	4	<b>7</b>	6	4	1	-	1
von der IV-Stelle darin unterstützt werden, Eingliederungspotenziale in Betrieben zu erkennen.	-	4	<b>7</b>	6	5	-	1
vermehrt eingliederungsbezogen mit der IV-Stelle zusammenarbeiten.	1	5	<b>9</b>	5	2	-	1

**Tabelle 31: Kontaktentstehung: spezialisierte Mitarbeitende für fallunabhängige Kontakte vorhanden**

Frage: Verfügt die IV-Stelle über spezialisierte Mitarbeitende für die fallunabhängige Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden und für die weitere Kontaktpflege?

	Anzahl
Ja	10
Nein	13
Total absolut	23

**Tabelle 32: Kontaktentstehung: Zielvorgaben für fallunabhängige Kontakte**

Frage: Gibt es Zielvorgaben für Ihre IV-Stellen-Mitarbeitenden für die Aufnahme fallunabhängiger Kontakte mit Arbeitgebenden?

	Anzahl
Ja	14
Nein	9
Total absolut	23

**Tabelle 33: Kontaktaufrechterhaltung: Wichtigkeit von Anliegen bei Zusammenarbeit mit AG**

Frage: Wie wichtig sind Ihrer IV-Stelle folgende Anliegen bei der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden?						
Die IV-Stelle will...	sehr wichtig	eher wichtig	teils, teils	eher unwichtig	sehr unwichtig	wird nicht angewendet
Arbeitgebende über das Leistungsangebot der IV informieren.	16	6	1	-	-	-
Anliegen von Arbeitgebenden unmittelbar und zeitnah bearbeiten.	23	-	-	-	-	-
Arbeitgebende bei der beruflichen Eingliederung von Mitarbeitenden unterstützen.	23	-	-	-	-	-
Arbeitgebende eine fallunabhängige Beratung, Begleitung und Schulung anbieten.	9	7	4	3	-	-
Arbeitgebende für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden sensibilisieren.	4	10	7	2	-	-
sich als Anlaufstelle für Arbeitgebende in gesundheitlichen Fragen positionieren.	5	10	3	5	-	-
von Arbeitgebenden als kompetente Ansprechpartnerin in betrieblichen Gesundheitsfragen wahrgenommen werden.	11	7	3	2	-	-
die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden intensivieren, um Eingliederungsprozesse wirksamer gestalten zu können.	17	5	-	1	-	-
Arbeitgebende mit spezifischen, auf sie zugeschnittenen Leistungen bei der beruflichen Eingliederung unterstützen.	18	4	-	-	1	-

**Tabelle 34: Kontaktaufrechterhaltung: Wie weit gelingt es Erwartungen der AG zu erfüllen**

Frage: Wie weit gelingt es Ihrer IV-Stelle, die Erwartungen der Arbeitgebenden bezüglich folgender Aspekte zu erfüllen?						
	sehr gut	eher gut	teils, teils	eher schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen
Reaktionszeit auf Anfragen der Arbeitgebenden	10	<b>12</b>	1	-	-	-
Qualität der Beantwortung von Fragen der Arbeitgebenden	10	<b>12</b>	1	-	-	-
Fallbearbeitung insgesamt erfolgt in angemessener Frist	2	<b>12</b>	8	1	-	-
Ergebnisse der Fallbearbeitung (z.B. Gutachten, Entscheide usw.) werden den Arbeitgebenden in angemessener Frist mitgeteilt	2	<b>8</b>	6	3	1	3
Effizienz und Effektivität in der fallbezogenen Zusammenarbeit	6	<b>12</b>	4	-	-	1
Ergebnisse der Zusammenarbeit im Hinblick auf Erfolge in der beruflichen Eingliederung	7	<b>12</b>	3	-	-	1

## **b. Leitfaden Fokusgruppendifkussion**

### *Ziel der Gruppendiskussion*

Bei den Fokusgruppen handelt es sich um eine besondere Form der Gruppendiskussion mit Expertinnen und Experten. Ziel ist es, dass sich die Expertinnen und Experten mit der Frage der Kooperation von IV-Stellen und Arbeitgebenden auseinandersetzen, um Wissen über die komplexen Zusammenhänge der Kooperation zu generieren. Dabei werden insbesondere Entstehung, Aufrechterhaltung und Pflege, Kontexte sowie Wirkungen und Erfolge fokussiert.

Die Fokusgruppen repräsentieren die jeweiligen Kontakt- und Kooperationstypen, wie sie in der Forschungsphase 1 identifiziert wurden. Sie setzen sich zusammen aus je einer Person von 3 IV-Stellen, die den Bereich Eingliederung bei der IV-Stelle verantwortet. Die Fokusgruppen werden sprachlich homogen, je deutsch- und französischsprachig, nach Zufallsprinzip per Losverfahren zusammengestellt. Hierzu wird jeweils eine Rangfolge der deutsch- und französisch-/italienischsprachigen Kantone erstellt nach der Kontakte zu den IV-Stellen aufgenommen und um Mitwirkung nachgefragt werden. Sobald die Fokusgruppe besetzt ist wird ein Termin für die Fokusgruppendifkussion festgelegt. Die Diskussion findet an einem geeigneten Ort statt, an der Hochschule für Soziale Arbeit oder an einer der beteiligten IV-Stellen. Für die Durchführung sind insgesamt ca. 2-3 Stunden einzuplanen.

Die Gruppendiskussion soll dazu beitragen, den jeweiligen Typus differenzierter beschreiben zu können und ggf. auch weitere Typen zu identifizieren, die mit Hilfe des bisher untersuchten Datenmaterials nicht identifiziert werden konnte. Im Mittelpunkt der Gruppendiskussion steht die Praxis der Kooperation der IV-Stellen mit den Unternehmen.

### *Erläuterung Ablauf der Gruppendiskussion*

Bevor wir mit der Gruppendiskussion beginnen möchten wir Ihnen kurz erläutern, wie die Gruppendiskussion abläuft. Generell sollten die aufgeworfenen Themen möglichst ausführlich und detailliert von ihnen erläutert und diskutiert werden. Dabei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden benannt werden. Sie können sich so viel Zeit nehmen wie hierzu erforderlich ist. Wichtig ist, dass Sie miteinander diskutieren. Wir werden keine Fragen stellen, die Sie beantworten sollen, vielmehr werden wir Themen einbringen und dann genau zuhören. In einer Abschlussrunde werden wir dann allenfalls noch um Präzisierungen und Erläuterungen bitten. Haben Sie zum Ablauf und zur Gestaltung der Gruppendiskussion noch Fragen?

### ***Erläuterung des Forschungsinteresses***

Wir möchten von Ihnen gerne möglichst genau wissen, wie Sie als IV-Stelle mit Arbeitgebenden zusammenarbeiten. Dabei interessiert uns vor allem,

- (a) wie Kontakte zu Arbeitgebenden entsteht und wie es zur Zusammenarbeit kommt,
- (b) wie die Zusammenarbeit ganz konkret aussieht und wie sie aufrechterhalten wird, sowie
- (c) welche Wirkungen und Erfolge werden durch die Zusammenarbeit erreicht werden.

Wenn Sie bereit sind können wir beginnen:

**1. Wie entstehen Kontakte zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden und wie kommt es zu einer Zusammenarbeit?**

- Entstehung:
  - Wie entstehen fallabhängige und fallunabhängige Kontakte zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden?
  - Welche betriebliche Position haben die Kontaktpersonen auf Seiten der Arbeitgebenden?
- Zeitpunkt:
  - Zu welchem Zeitpunkt entstehen fallbezogene Kontakte von IV-Stelle und Arbeitgebende?
- Qualität der Zusammenarbeit:
  - Was muss für Sie gegeben sein, dass Sie von einer Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden sprechen?
  - Welchen Einfluss haben Status und Position der Kontaktperson im Unternehmen auf das fallabhängige Vorgehen?
  - Welche gegenseitige Einschätzung der Akteure bestehen in Bezug auf die Kontaktqualität (Kompetenzen, Offenheit, Informationsfluss, Auftritt, Verständlichkeit und Nutzen der Informationen etc.)?
- Anstoss/Auslöser/Leistungen:
  - Wer gibt den Anstoss zu fallbezogenen und fallunabhängigen Kontakten und welcher Art sind dies (Neuaufbau oder Reaktivierung) zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen?
  - Was ist der Auslöser zum Fallkontakt?
  - Welche Leistungen werden Arbeitgebenden von den IV-Stellen angeboten bzw. von ihnen im Rahmen der Kooperation erwartet?
  - Welcher Art sind die über die Kontakt- und Zusammenarbeitskanäle organisierten Leistungen (Prävention, Verbesserung der Fallmeldung oder Abwicklung, infrastruktureller Aufbau etc.) in der fallunabhängigen Zusammenarbeit?
- Kontaktkanäle:
  - Wie erfolgt die fallunabhängige Kontaktaufnahme der Arbeitgebenden zu IV-Stellen oder andern potentiellen Anbietern von Leistungen und welche Bedeutung wird ihr beigemessen?
  - Welche Kontaktkanäle bestehen zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden bzw. Arbeitgebendennetzwerken?

**2. Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden ganz konkret aus?**

- Organisation:
  - Wie ist die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden organisiert?
  - Welche Organisationsstruktur haben die IV-Stellen, insbesondere im Hinblick auf die Organisation bzw. Spezialisierung der Verantwortlichen in der IV-Stelle (z.B. spezielle Akquise-Teams)?

- Pflege:
    - Wie wird die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden gepflegt und aufrechterhalten?
  - Hilfsmittel und Instrumente:
    - Welche Hilfsmittel und Instrumente werden in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden eingesetzt?
    - Wie werden die Instrumente der 5. und 6. IV-Revision genutzt (z.B. Einarbeitungszuschuss)?
    - Welcher Bedarf besteht bei den Arbeitgebenden nach Informationen oder Hilfestellungen?
  - Strategien:
    - Was sind Strategien und Überlegungen im Hinblick auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden?
    - Wie werden diese praktisch umgesetzt?
  - Kontext:
    - Wie weit werden je nach Kontext (Unternehmensmerkmale, Arbeitsmarktsituation, usw.) unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen angewandt?
    - Wie sieht die Nutzung von IV-Leistungen durch Arbeitgebende aus und welche Unterschiede lassen sich je nach Kontext, bei Arbeitgebenden (z.B. Betriebsgrösse, Region, Branche) oder regional (z.B. Grösse der IV-Stelle, Urbanisierungsgrad, Sprachregion, regionale Branchenstruktur), bezogen auf die Nutzung der IV-Leistungen identifizieren?
  - überregionale Koordination:
    - Welche Bedeutung hat die interkantonale Koordination zwischen den IV-Stellen und Arbeitgebenden im Zusammenhang mit fallabhängigen Kontakten?
    - Wie sieht die Koordination zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden hinsichtlich der Regelungen für regionsübergreifende oder gesamtschweizerisch aktive Unternehmen aus?
- 3. Welche Wirkungen und Erfolge werden durch die Zusammenarbeit erreicht?**
- Erfolgsfaktoren
    - Was sind Erfolgsfaktoren für eine fallabhängige Zusammenarbeit?
    - Was sind Erfolgsfaktoren für eine fallunabhängige Zusammenarbeit?
  - Wirkung:
    - Welche Wirkung erreichen Sie in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden?
    - Wie erfassen und dokumentieren Sie die erreichten Wirkungen?
    - Was sind entscheidende Wirkungsmechanismen?
    - Welche Rolle spielen Kontextfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg bestimmter Formen der Zusammenarbeit?
- 4. Wie beurteilen Sie den Stand der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden?**
- Wahrnehmung und Erwartungen:
    - Wie wird die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden wahrgenommen?
    - Welche Konvergenzen und Divergenzen können hier identifiziert werden?

- Welche Strategien werden von den IV-Stellen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden erfolgreich verfolgt und umgesetzt?
- Stärken und Verbesserungspotenziale:
  - Welche Stärken in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden identifiziert werden?
  - Welche Verbesserungspotenziale bestehen in der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden?

**Vielen Dank für die ausführliche Diskussion!**

### c. Transkriptionsregeln

Die Interviews wurden in Hochdeutsch oder Französisch transkribiert. Die Transkripte wurden im Programm f4 angefertigt. Die Transkription erfolgte nach folgenden Regeln:

Orthographie	konventionell	
Interpunktion	konventionell	
Sprechende	Kennzeichnung: Grossbuchstabe und Doppelpunkt Interviewer/in: I Zweite Interviewerin: I2: Teilnehmende Expert/innen: A, B, C, D Im Vorspann bei den allgemeinen Angaben zur Fokusgruppendifkussion den Buchstaben die jeweilige IV-Stelle zuordnen	I: I2: A B C D
SprecherInnenwechsel	Zeilenumbruch nur bei SprecherInnenwechsel	I: Wie... M: Ich habe... I: Was... M: Damals...
Textfluss	gesprochenes Wort ohne Zeilenumbrüche innerhalb einer Sequenz	Fliesstext
Dehnung von Lauten	die Häufigkeit der Doppelpunkte entspricht der Länge der Dehnung in Sekunden	nei:n ja:....
Unsichere Transkription	unsicherheit bei der Transkription und schwer verständliche Äusserungen	(ich ging also)



Unverständliche Äusserungen	die Länge der leeren Klammer entspricht etwa der Dauer der unverständlichen Äusserung (pro Sekunde ein Leerzeichen)	( )
Pausen	Pausen werden unterschieden nach: „kurzem Absetzen“ und „längeren Pausen“, bei diesen wird die Dauer mit einer Zahl angegeben	(.)  (3)
Satzabbrüche	wird ein Satz nicht zu Ende gesprochen, oder wird jemand unterbrochen, wird dies mit einem Bindestrich gekennzeichnet	Ich wollte unbedingt-
Ins Wort fallen	mit einem Bindestrich vor dem ersten Wort kennzeichnen	-ja aber was bedeutet dies für sie?
Wortabbrüche	wird ein Wort nicht zu Ende gesprochen, oder wird jemand unterbrochen wird dies mit einem Bindestrich markiert	Familiennach-
Erläuterungen zu spezifischen Sprachwendungen und Passagen die nicht wörtliche Übersetzt werden können	werden Redewendungen ausgesprochen, werden diese in der Originalsprache belassen und in eckigen Klammern erläutert	Avoir les yeux plus gros que le ventre [französische Redewendung: Mehr Einfordern als gebraucht wird]
Anonymisierung	ist für die Transkription nicht erforderlich, sie wird nachträglich von den Forschenden vorgenommen	
Paralinguistische Äusserungen	Kommentar bzw. Anmerkungen zu parasprachlichen, nichtverbalen oder gesprächsexternen Ereignissen, z.B. Lachen, lautes Geräusch, Geschirrklopfen	((lacht))

**d. BSV-Forschungsberichte**

Autor/in	Titel	Jahr	Inhalt	ZA IV-AG?*
Baer, Niklas/ Amsler, Felix	Wirksamkeit beruflicher Massnahmen bei psychisch behinderten Menschen. Eine empirische Studie über die Voraussetzungen erfolgreicher Verläufe.	1997 Von Pro Mente Sana	Der Bericht stammt von 1997. Es wird angemerkt, dass eine enge Zusammenarbeit mit AG nötig ist, es wird jedoch nicht ausformuliert, wie diese genau aussehen soll oder welche Rolle die IV-Stellen dabei spielen.	Nein
Baer, Niklas/ Fasel, Tanja	«Schwierige» Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Forschungsbericht Nr. 01/11	2011 FoP-IV	Der Bericht zeigt auf, dass die meisten Personen mit einer psychischen Erkrankung zum Anmeldezeitpunkt bei der IV noch in einem Arbeitsverhältnis stehen. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass der grösste Teil der Unternehmen, die IV nicht involviert oder/und die neuen Instrumente der IV nicht kennen. Es werden Empfehlungen für die IV-Stellen formuliert.	Teilweise
Baumgartner, Edgar/ Greiwe, Stephanie/ Schwarb, Thomas	Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen. Forschungsbericht Nr. 04/04	2004 Kein Forschungsprogramm	Die Studie stammt von 2004. Einerseits wurden Betriebe, aber auch Institutionen wie IV, RAV, SH, etc. befragt. Ein Teil beinhaltet die Unterstützungsmassnahmen, die die Institutionen leisten.	Nein
Bieri, Oliver/ Inauen, Mirjam/ Balthasar, Andreas	Evaluation des Pilotprojekts "Xtra Jobs". Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV)	2010 Pilotversuch nach Artikel 68 <sup>quater</sup> IVG	Mit „Xtra Jobs“ konnte über Personalverleih eine Person mit einer Behinderung vorerst ein Jahr temporär beschäftigt werden und für die AG konnte das finanzielle Risiko verringert werden. Durch das Projekt konnten nur wenige Personen vermittelt werden und es wurde im Konzept von einer aktiveren Rolle der Unternehmen ausgegangen, die sie nicht erfüllten.	Ja
Bolliger, Christian/ Fritschi, Tobias/ Salzgeber, Renate/ Zürcher, Pascale/ Hümbelin, Oliver	Eingliederung vor Rente. Evaluation der Früherfassung, der Frühintervention und der Integrationsmassnahmen in der Invalidenversicherung. Forschungsbericht Nr. 13/12	2012 FoP2-IV	Nach der 5. IV-Revision wurden die IV-Stellen nach ihrer Umsetzung des Case-Management-Ansatzes untersucht und so typologisiert, sowie anonymisiert. Der Fokus wird vor allem auf die Beziehungsqualität zwischen IV-Stelle (fallführender, beratender Person) und der versicherten Person gelegt. Auf die konkrete Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden wird nicht eingegangen	Ja

Diverse Autor/innen. Redaktion: Bundesamt für Sozialversicherungen	Synthesebericht des Forschungsprogramms zur Invalidenversicherung FoP-IV 2006-2009. Forschungsbericht Nr. 10/10	2010 FoP-IV	Durch die unterschiedlichen Forschungsprojekte konnten Empfehlungen u.a. für die IV-Stellen oder die interinstitutionelle Zusammenarbeit formuliert werden.	Teilweise
Egger, Marcel/Merckx, Véronique/ Wüthrich Egger, Adrian	Evaluation des nationalen Projekts IIZ-MAMAC. Forschungsbericht Nr. 9/10	2010 FoP-IV	Die Forschungsstudie bezieht sich auf die Zusammenarbeit von IV, ALV und SH. Auf die Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden wird nicht konkret eingegangen.	Nein
Fluder, Robert/ Salzgeber, Renate/ Fritschi, Tobias/ Pfiffner, Roger/ Hümbelin, Oliver/ Ruckstuhl, Herbert/ Germann, Urs/ Koch, Kilian	Verläufe und Profile von neuen IV-Rentenbeziehenden 2010. Analysen anhand von SHIVALV-Daten 2005-2010. Forschungsbericht Nr. 10/13	2013 FoP2-IV	Dieser Bericht handelt nicht von der Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden oder der Eingliederung, sondern behandelt die Frage, ob die Personen über ALV oder SH zur IV gelangen.	Nein
Geisen, Thomas/ Lichtenauer, Annette/ Roulin, Christophe/ Schielke, Georg	Disability Management in Unternehmen in der Schweiz. Forschungsbericht Nr. 03/08	2008 FoP-IV	Es wurden Empfehlungen formuliert, was Unternehmen bei der Einführung des DMs und was die IV-Stellen in Bezug auf die Zusammenarbeit AG beachten sollten	Teilweise
Guggisberg, Jürg/ Egger, Theres/ Künzi, Kilian	Evaluation der Arbeitsvermittlung in der Invalidenversicherung, Forschungsprogramm FoP-IV, Schlussbericht Nr. 02/08	2008 FoP-IV	Bei der Darstellung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und IV-Stellen wird auf beide Sichtweisen eingegangen. Es werden Erfolgsrezepte der fünf IV-Stellen erwähnt und Wirkungen sowie Verbesserungspotentiale aus Sicht der Arbeitgebenden. Der Bericht bezieht sich auf die Situation vor Inkrafttreten der 5. IV-Revision.	Ja
Hagen, Tobias/ Egle, Franz/ Puppa, Katrin	Evaluation Pilotprojekt Ingeus - berufliche Wiedereingliederung von Rentenbeziehenden der Invalidenversicherung. Forschungsbericht Nr. 05/14	2014 Pilotversuch nach Artikel 68 <sup>quater</sup> IVG	Ingeus ist ein Pilotprojekt, in dem die Teilnehmenden bei der Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern unterstützt werden. Der Bericht basiert auf vielen Formeln und Zahlen. Auf die konkrete Zusammenarbeit mit Arbeitgebern wird nicht eingegangen.	Nein
Herdt, Jörg/ Winckel, Henrike/ Laskowska, Barbara	Fallanalyse zur beruflichen Integration von Personen mit psychischen Störungen. Forschungsbericht Nr. 5/10	2010 FoP-IV	Der Forschungsbericht enthält Empfehlungen für Arbeitgebende und IV-Beratende im Umgang mit der beruflichen Integration von Personen mit einer psychischen Störung.	Teilweise

Kraft, Eliane/Bufat, Marcel/Baeriswyl, Annick/ Egli, Florian/ Setz, Matthias	Evaluation des Pilotprojekts «Gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration» (FER). Forschungsbericht Nr. 4/13	2013 Pilotver- such nach Artikel 68 <sup>quater</sup> IVG	Im Pilotprojekt wurden verschiedene Instrumente (z.B. Absenzenmanagement, Vereinbarungen, Roundtables, Merkblätter etc) angewendet für die gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration. Es ging um die Zusammenarbeit von Arbeitgebenden und verschiedenen Sozialversicherungen	Ja
Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD)	Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Schweiz. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung. Forschungsbericht Nr. 12/13	2014 FoP2-IV	Der Bericht enthält statistische Daten dazu, wer die Früherfassungsmeldungen macht, auch gibt es verschiedene Empfehlungen für die Schweiz im Umgang mit Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. Auf die konkrete Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen und Arbeitgebenden wird nicht eingegangen.	Nein
Trageser, Judith/Schultheiss, Andrea/ Schwab Cammarano, Stephanie/ von Stokar, Thomas	Evaluation des Zusammenarbeitsmodells ConCerto. Schlussbericht	2014 Pilotver- such nach Artikel 68 <sup>quater</sup> IVG	Durch das Instrument ConCerto konnte die Zusammenarbeit zwischen IV-Stellen, weiteren Versicherten und den Arbeitgebenden verbessert werden. Diese Verbesserung bezieht sich vor allem darauf, dass die Zuständigkeiten klar sind, es direkten Kontakt gibt sowie eine Kontaktperson und der zeitliche Aufwand dadurch nicht erhöht wird.	Ja

\*ZA IV-AG? Wird Zusammenarbeit von IV-Stellen und Arbeitgebenden thematisiert?

**e. Fragebögen Online-Befragung**

Zugriff zu den Online-Fragebögen:

<http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/publikationen/00098/index.html?lang=de>

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série  
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana  
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>