

Ein Vorschlag zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements

*Discussion Paper der BGF Berlin
Mai/Juni 2005
DP 05-0506*

Dipl.-Psych. Jens Wellendorf (BGF Berlin, 2005)

Seit Mai 2004 sind Arbeitgeber in Deutschland aufgrund des §84 SGB 9 verpflichtet, ihren Arbeitnehmern, die mehr als 6 Wochen innerhalb eines Jahres arbeitsunfähig sind, ein sogenanntes Eingliederungsmanagement anzubieten. Innerbetriebliche Verantwortliche beschäftigen sich derzeit vielfältig damit, was genau der Gesetzgeber von ihnen verlangt, und was sie praktisch tun müssen, um dem neuen Gesetzeszusatz gerecht zu werden.

Im Sinne von Antonovskys Kohärenzbegriff ist es wichtig, auch beim Thema Eingliederungsmanagement eine Umsetzung zu finden, die zu höherer Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit führt.

Verstehbarkeit: Zunächst einmal geht es darum zu verstehen, was eigentlich gefragt ist. Die Verstehbarkeit sollte hierbei auf zwei Ebenen unterstützt werden:

- Auf Ebene derjenigen, die verantwortlich für die Einführung und Umsetzung des Eingliederungsmanagements sind. Dies sind häufig Personalabteilungen. Es müssen Konzepte erarbeitet und Vorgehensweisen festgelegt werden. Weiterhin werden ggf. Betriebsvereinbarungen geschrieben, um diese Vorgehensweisen verbindlich festzulegen. Der Gesetzestext muss hierfür klar verstanden sein: Alle Mitarbeiter mit krankheitsbedingten Ausfallzeiten von über 6 Wochen sind Gegenstand des Paragraphen, nicht nur die Schwerbehinderten, auch wenn es ansonsten im Gesetz nur um letztere geht. Und: Es muss sich bei den 6 Wochen nicht um eine Langzeitkrankheit handeln. Auch wiederholte Krankschreibungen, deren Ausfallzeiten sich auf über 6 Wochen summieren, ziehen die Notwendigkeit eines Eingliederungsmanagements nach sich.
- Auf Ebene der Mitarbeiter, die ggf. angesprochen werden. Ihnen muss verdeutlicht werden, was die Ziele des Eingliederungsmanagements sind. Diese sind weitgehend durch das Gesetz vorgegeben, nämlich die Rückkehr an den Arbeitsplatz, die Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit und der Erhalt des Arbeitsplatzes.
- Auf Ebene der praktischen Konsequenzen: Einem Mitarbeiter krankheitsbedingt zu kündigen, ohne dokumentierte Gespräche zum Eingliederungsmanagement (u.a. Rückkehrgespräche) vorweisen zu können, ist nicht mehr möglich. Jedem, der dies vorher versucht hat, ist jedoch klar: Schon vor dem neuen Paragraphen grenzte dies an ein Ding der Unmöglichkeit. Unternehmen verschwenden nach wie vor unnötig viel Energie in derartige Kämpfe gegen die eigenen Beschäftigten, häufig mit der Konsequenz, dass den Mitarbeitern hohe Abfindungen angeboten werden müssen, um einen Gerichtsverlust nach verlorenem Arbeitsgerichtsprozess zu vermeiden.

Handhabbarkeit: Im Gesetzestext steht zunächst nur, dass ein Eingliederungsmanagement stattfinden soll. *Wie* dieses aussehen kann, steht dort nicht. Es wird nur vorgegeben, dass die Möglichkeiten geklärt werden sollen, mit oder ohne Hilfen, den Wiedereinstieg zu erleichtern und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Aus diesem Grund ist die Verabschiedung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung mit einer Abfolge von Gesprächen und anderen Maßnahmen für jedes Unternehmen zu empfehlen. Der Gesetzestext alleine bietet nicht genug Maßgabe für die praktische Umsetzung des Eingliederungsmanagements. In diesem Discussion Paper wird ein Vorschlag für ein solches Gesprächssystem gemacht.

Sinnhaftigkeit: Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen die Erfüllung des Gesetzes mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen kann, d.h. wie eine Umsetzung erreicht werden kann, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bringt. Allzu leicht kann der Gesetzestext zu einer Lösung führen, die im Unternehmen praktisch nur eine zusätzliche bürokratische Hürde vor der Entlassung kranker Mitarbeiter darstellt. Wie also kann aus dem §84, Abs. 2, SGB 9 etwas gemacht werden, was zur Zielerreichung von Unternehmen beiträgt?

Und hier kann es kompliziert werden: Grundsätzlich betrachtet, hat das Unternehmen wirtschaftlich etwas davon, wenn Mitarbeiter, die hohe Ausfallzeiten aufweisen, zukünftig wieder bei der Arbeit sind und zum Unternehmenserfolg beitragen. Aber wenn man in Unternehmen einmal aufmerksam die Ohren spitzt, lernt

man schnell auch anderes: Viele Mitarbeiter, die lange fehlen, halten gerade durch dieses Fehlen das System in seinem Funktionieren aufrecht: Unbeliebte und wenig leistungsfähige Mitarbeiter, die von ihren Kollegen eher als Belastung wahrgenommen werden. Persönliche Antipathien, die dazu führen, dass ein Mitarbeiter nicht mit voller Leistung arbeiten kann, wenn der Kollege da ist. In vielen Fällen hat man sich bei längeren Abwesenheiten sehr gut eingerichtet, besseren Ersatz beschafft, evtl. durch Leiharbeitskräfte, die ihre Arbeit mit höherem Einsatz machen. In diesem Fall wird die Rückkehr des kranken Mitarbeiters ein bestehendes Gefüge eher durcheinander bringen als es unterstützen. In diesem Fall hat auch möglicherweise niemand ein konkretes Interesse an der Rückkehr des Mitarbeiters: Die Kollegen nicht, die Vorgesetzten nicht, die ihr Team nicht gestört sehen wollen, das Management nicht, da der betreffende Mitarbeiter ggf. schon längst aus der Lohnfortzahlung heraus gefallen ist. Da kommt der Gesetzestext als unangenehme Verpflichtung.

Wichtig ist für Unternehmen also, sich ehrlich über die Ziele, Pros und Contras auszutauschen, die sich mit dem Eingliederungsmanagement verbinden.

Unseres Erachtens bietet der Gesetzestext durchaus die Chance, für das Unternehmen etwas Sinnvolles zu kreieren. Es kann ein Teil eines Umdenkens sein, das sich mehr auf die im Unternehmen vorhandenen Potenziale und Ressourcen konzentriert und versucht, diese zu systematisieren und voll auszuschöpfen. Diese Zielstellung kann zu einem guten Teil an die Stelle des Denkmodells treten, sich in erster Linie auf die bestehenden Defizite zu konzentrieren und diese zu eliminieren. Auf der individuellen Ebene ist vielfach gezeigt worden, dass Menschen nicht allein dadurch gesunden, dass sie belastungsarm oder belastungsfrei leben, sondern dadurch, dass sie den Belastungen, denen sie ausgesetzt sind, etwas Substantielles entgegen zu setzen haben. Dieses Substantielle äußert sich bei ihnen im Arbeitskontext beispielsweise in Form hoher Arbeitsfreude und hohen Selbstvertrauens. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist hierbei, dass Potenzialstärkung im Gegensatz zu Belastungsreduzierung neben einem positiven Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter auch förderlich auf Leistung und Qualität der Arbeit wirkt.

Bezogen auf den Spezialfall „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ bedeutet dies, dass die Konzentration auf Potenziale, Fähigkeiten, Möglichkeiten von Mitarbeitern mit hohen Fehlzeiten sowie die konkrete Förderung und Realisierung dieser Potenziale mit einer hohen Wahrscheinlichkeit den Unternehmenserfolg besser unterstützt, als die Konzentration auf die Einschränkungen und Unmöglichkeiten. Es ist mittlerweile kein Geheimtipp mehr, dass diejenigen Manager, die es schaffen, die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu realisieren, die erfolgreicher sind im Vergleich zu denjenigen, die sich damit aufhalten, die Unzulänglichkeiten ihrer Mitarbeiter hervorzuheben oder zu reduzieren.

Im Eingliederungsmanagement heißt das, sich die Frage zu stellen: „Was kann dieser Mitarbeiter?“ Und wie können diese Fähigkeiten gezielt unterstützt werden, so dass sie für das Unternehmen gewinnbringend werden? Ein faszinierender Fall von Realisierung dieses Prinzips begegnete uns vor einiger Zeit bei einem Berliner Präzisionsinstrumente-Hersteller: Der Personalleiter erzählte vom Fall eines autistischen Mitarbeiters, der die Kriterien des Umgangs im Team offensichtlich nicht erfüllen konnte: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, sozialer Austausch und alles, was in der heutigen Arbeitswelt wesentlich erscheint, waren nahe dem Nullpunkt. Dieser Mitarbeiter wurde dann anstelle einer Entlassung in der Qualitätskontrolle eingesetzt, und hier zeigten sich die einzigartigen Fähigkeiten des Mitarbeiters: Während normale Menschen Aufmerksamkeits- und Wachheitsschwankungen ausgesetzt sind, bewegte sich der autistische Mitarbeiter auf konstant dem selben Wachheitsniveau. Durch seine abnorme Genauigkeit wurde die Abteilung zu einer Null-Fehler Abteilung. Das einzige Problem bestand darin, den Mitarbeiter zum Urlaub zu bewegen.

Ich schlage vor, beim Eingliederungsmanagement nach folgendem Schema vorzugehen (und dies ggf. in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festzuhalten, vgl. Abbildung 1):

Nach 5 Wochen Krankheit des Mitarbeiters sollte der direkte Vorgesetzte, ggf. auf Hinweis der Personalabteilung, bei seinem Mitarbeiter anrufen. In diesem Gespräch (1) sollte geklärt werden, wie es dem Mitarbeiter geht, wie es mit seiner Krankheit aussieht. Dem Mitarbeiter sollten die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements erläutert werden und er sollte gefragt werden, ob er mit einem Gespräch zum Eingliederungsmanagement einverstanden ist. Ihm sollte auch gesagt werden, dass bei diesem Gespräch der Personalrat mit dabei ist, wenn der Mitarbeiter nichts dagegen hat. Bei diesem Gespräch kann sich herausstellen, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter der Überzeugung sind, dass ein systematisch geführtes Eingliederungsgespräch nicht notwendig ist. In diesem Fall ist es mit einem einfachen Rückkehrgespräch nach Rückkehr an den Arbeitsplatz getan, das nach jeder Abwesenheit geführt werden sollte. Diese Vorgehensweise, die wahrscheinlich sogar den Normalfall darstellen wird, stellt sicher, dass keine unnötige Zeit und Energie in Eingliederungsgesprächen investiert wird, an denen niemand interessiert ist. Ist der Vorgesetzte der Meinung, ein Gespräch zur Eingliederung sollte stattfinden und der Mitarbeiter ist zumindest einverstanden, findet das Eingliederungsgespräch (2) unter Beteiligung des Betriebsrats und ggf. anderer Interessenvertretungen statt. Gesprächsführer bleibt hierbei die Führungskraft, das Gespräch sollte vorher schon inhaltlich vorbereitet werden. Im Eingliederungsgespräch wird geklärt, ob es nötig ist, zum Wiedereinstieg des Mitarbeiters etwas zu unternehmen. Wenn der Mitarbeiter und/oder die Führungskraft der Meinung ist, dass dies der Fall ist, sollte systematisch analysiert werden: Was verhindert den normalen Wiedereinstieg? Wie können diese Hindernisse ausgeräumt werden, wie können Potenziale des Mitarbeiters gestärkt werden,

ggf. auch mit Trainings oder Schulungen? Wenn der Wiedereinstieg am eigenen Arbeitsplatz nach dieser Analyse nicht möglich erscheint, muss geprüft werden, ob es andere Arbeitsplätze gibt, die den spezifischen Fähigkeiten des Mitarbeiters besser entsprechen. Auch hierfür muss geprüft werden, ob Hilfen zum Wiedereinstieg beitragen können. In dieser Phase sind Ideenreichtum und Kreativität im weiter oben skizzierten Sinne gefragt, deshalb sollte das Eingliederungsgespräch mindestens eine Stunde in Anspruch nehmen.

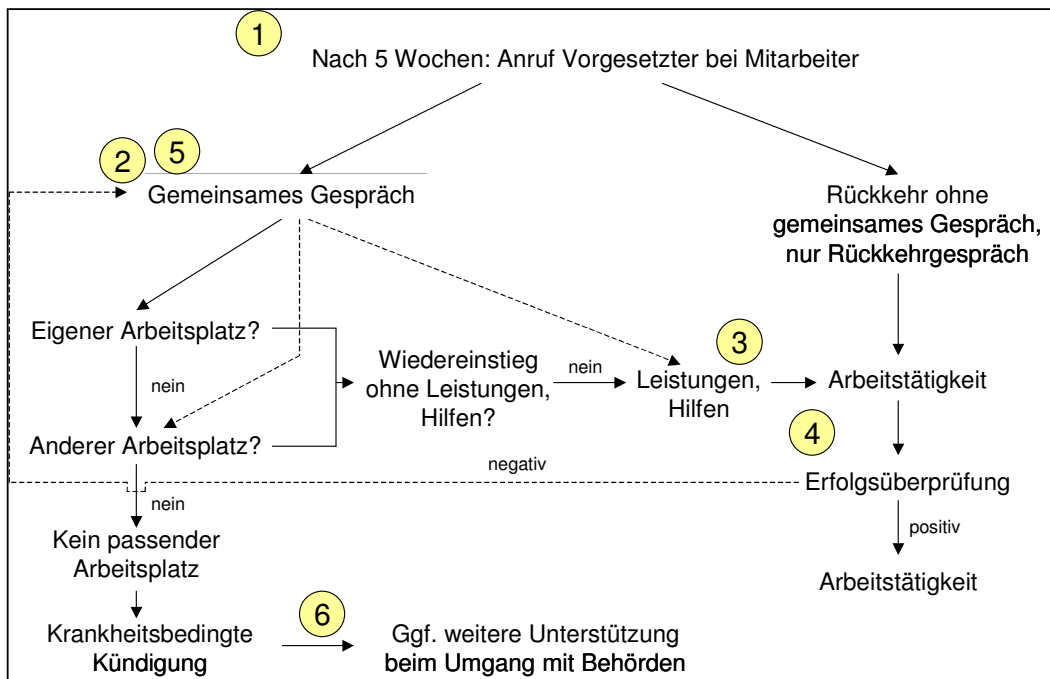


Abbildung 1: Vorschlag zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements

Die Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Leistungen und Hilfen beim Wiedereinstieg (3) ist die Kenntnis des Vorgesetzten betrieblicher und überbetrieblicher Hilfen. Hierzu sollten Merkblätter erstellt und rechtzeitig Experten (z.B. Betriebsärzte) hinzugezogen werden.

Wenn mit oder ohne Hilfen, am alten oder einem neuen Arbeitsplatz die Arbeit wieder aufgenommen wurde, ist es gemäß dem Grundprinzip „Erfolgsmessungen bei allen Maßnahmen“ wichtig, zu überprüfen, ob die Wiederaufnahme erfolgreich war (4). Hierbei handelt es sich um die Beobachtung durch den Vorgesetzten und ein kurzes Gespräch von 5-10 Minuten zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nach beispielsweise 4 Wochen. Wenn Führungskraft und/oder Mitarbeiter der Meinung sind, dass der Mitarbeiter die Tätigkeit nicht hinreichend ausführen kann, ist ein erneutes Eingliederungsgespräch erforderlich (5), das der gleichen Logik folgt wie das erste (2).

Erst dann, wenn nach einem dieser Eingliederungsgespräche deutlich wird: Es gibt keine Möglichkeiten, Anforderungen des Unternehmens mit Potenzialen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Einklang zu bringen, kann in Richtung krankheitsbedingte Kündigung (6) gegangen werden. Auch in diesem Fall ist es übrigens wichtig, den Kontakt zum Mitarbeiter nicht plötzlich umzudrehen und ihn von jetzt an als unerwünschtes Objekt zu behandeln, sondern ihn beim Weg aus dem Unternehmen zu unterstützen, z.B. durch Hilfe beim nun anstehenden Gang durch die Institutionen. Dieser Aufwand zahlt sich vielfach aus, denn die Mitarbeiter, die bleiben, beobachten sehr genau, ob mit Kollegen, die das Unternehmen verlassen müssen, fair verfahren wird.

Anhand des Eingliederungsmanagement kann das Paradigma des Denkens in Potenzialen und Ressourcen beispielhaft praktiziert werden. Wie bereits oben erwähnt, wird dieses Denken Unternehmen dabei unterstützen, auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen, die sich nur auf ihre Defizite konzentrieren, werden es auf Dauer schwer haben, flexibel genug auf die Anforderungen des Marktes eingehen zu können.

Impressum

© Dipl.-Psych. Jens Wellendorf, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per E-mail, Fax oder Post an den Autor/die Autorin des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigefügt.

Anschrift des Autors:

Dipl.-Psych. Jens Wellendorf

Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Dr. Westermayer

Manfred-von-Richthofen-Str. 15

12101 Berlin

Tel: 030 / 78096241

Fax: 030 / 78096242

Email Jens.Wellendorf@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im Juli/August 2005.