

Betriebliches Eingliederungsmanagement nach dem SGB IX

Ergebnisse der wissenschaftlichen
Begleitstudie

zum Integrationsteam LGW des
BMW-Werks Regensburg

16.11.2004

Projekt-Daten

Auftraggeber:	Regierung der Oberpfalz, Integrationsamt
Partner:	BMW Werk Regensburg
Daten zur Studie	Vorstudie: ab März 2003 Studie: Juli 2003 bis Juni 2004 Durchführung: Johannes Magin, Diplom - Psychologe

Was ist betriebliches Eingliederungsmanagement?

- Der Gesetzgeber hat im Sozialgesetzbuch IX, § 84,2 die Betriebe aufgefordert, ein betriebliches Eingliederungsmanagement einzuführen.
- Damit soll sicher gestellt werden, dass Mitarbeiter, die länger als 6 Wochen am Stück oder mehrfach hintereinander arbeitsunfähig krank sind, in einem sorgfältigen Prozess wieder integriert werden.
- Das betriebliche Eingliederungsmanagement gilt also nicht nur für schwerbehinderte Mitarbeiter, sondern für alle Mitarbeiter, deren Zugehörigkeit zur Firma aufgrund gravierender gesundheitlicher Probleme auf Dauer bedroht ist.

Grundsätze für ein erfolgreiches Eingliederungsmanagement

- Erfolgreiches Eingliederungsmanagement bearbeitet die beiden Ebenen:
 - **„Harte Faktoren“**: Strukturen, Regelungen, Verfahren
 - **„Weiche Faktoren“**: Zwischenmenschliches, Konflikte, Unternehmenskultur
- Die Verantwortung für den betroffenen Mitarbeiter bleibt vor Ort!

Welchen Nutzen bringt das Eingliederungsmanagement?

1. Frühzeitige Vorbereitung des Betriebs auf den demographischen Wandel: älter werdende Belegschaft
2. Positive Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit dem Betrieb
3. Positiver Imagefaktor in der Region durch kompetente und weitblickende Personalarbeit
4. Inanspruchnahme externer Leistungen (Beratung, Förderleistungen)
5. Schnellere Zustimmung im Falle einer Kündigung

Kosten-Nutzen-Verhältnis

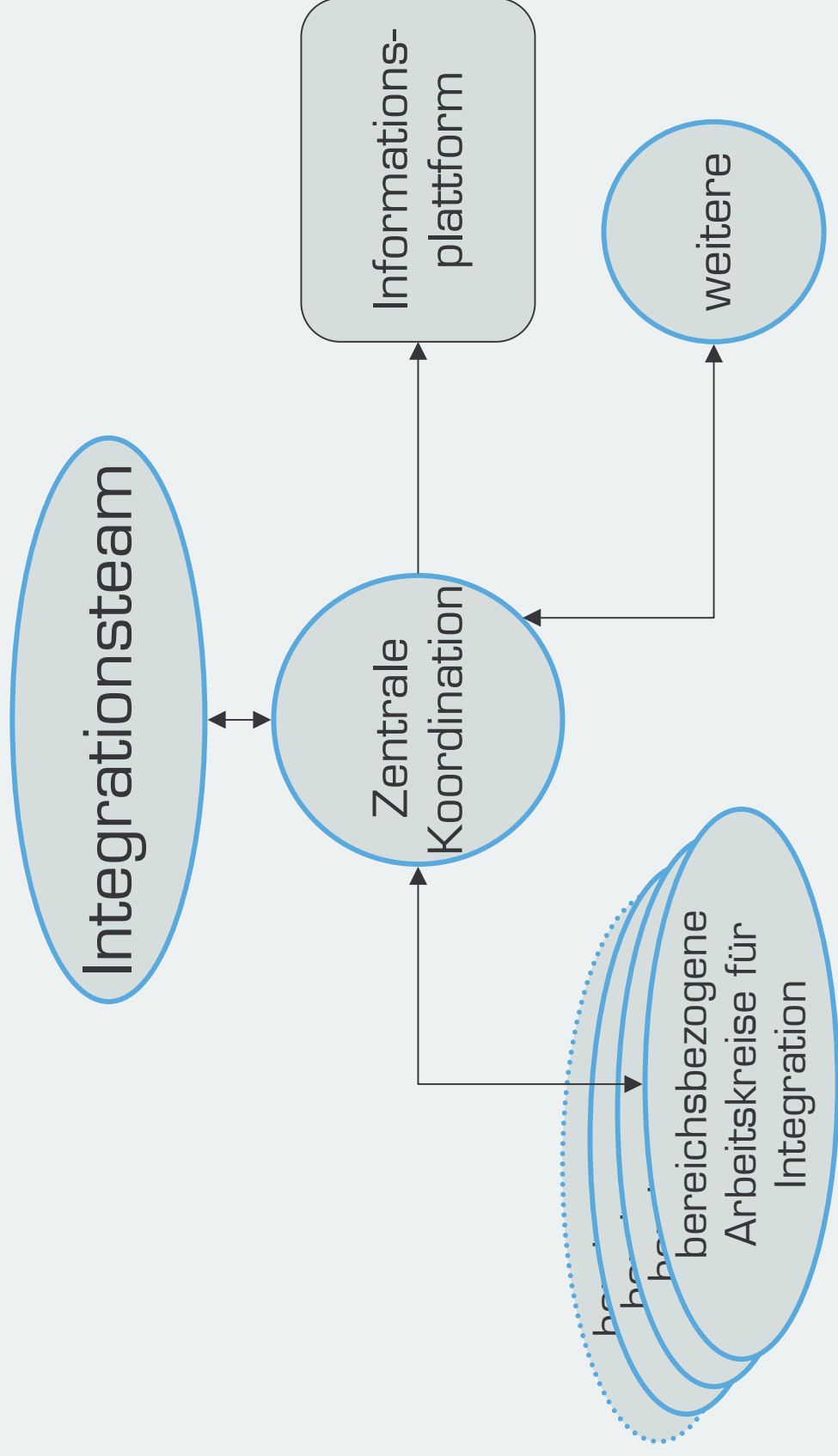
Das Kosten-Nutzen-Verhältnis beim betrieblichen Eingliederungsmanagement wird meist falsch eingeschätzt:

Der Aufwand wird völlig überschätzt, der Nutzen wird kaum angemessen wahrgenommen.

Beispielsrechnung

Monatliche Zusatzkosten			
Monatliche Bruttopersonalkosten eines leistungsgewandelten Mitarbeiters			4.000 €
Erbrachte Leistung	65%		
Erforderliche Aushilfskräfte	50%		
Monatliche Personalkosten für Aushilfskräfte			2.000 €
Summe Zusatzkosten			2.000 €
Aufwand für Integration			
Aufwand Assessment	6,0 Std.		
Aufwand Arbeitsversuche	12,0 Std.		
Aufwand Integrationsteam (10 Teilnehmer x 45min)	7,5 Std.		
Aufwand Koordination	5,0 Std.		
	<u>30,5 Std.</u>		1.220 €
Einsparung durch Integration			
Zeitliche Dauer der Integrationslösung (begrenzt)	24 Mon.		
Kosten für Zusatzpersonal ohne Veränderung			48.000 €
Zusatzkosten bei 100% Leistung nach erfolgreicher Integration:			0 €
./. Aufwand für Integration			1.220 €
Einsparung gegenüber unverändertem Zustand	in 2 J.		46.780 €

Strukturen für das Eingliederungsmanagement



Arbeitsweise des Integriationsteams

- **regelmäßig**
nicht nur im Einzelfall
- **strukturiert, moderiert und reflektiert**
Verbindlichkeit, Konfliktfähigkeit, Feedback über
Rollenerwartungen
- **zielgeleitet**
Das Integriationsteam sollte sich, wie es für
andere Unternehmensziele auch üblich ist,
Jahresziele aufstellen mit Erfolgskriterien und sich
daran messen lassen.

Verfahren und Instrumente

- Assessment des Leistungsprofils
- Profilvergleich zur Identifikation geeigneter Arbeitsplätze
- Arbeitsversuche
- Zentrale Fallsteuerung: Case-Management

Verlaufsschema Eingliederungsmanagement

Abschluss:
Integration, Berentung oder Kündigung
Rückschau auf den Integrationsprozess:
Verbesserungsmöglichkeiten
Beschleunigungsmöglichkeiten

Auslöser:
Gesundheitsprobleme
Leistungsprobleme
nicht angemessener Arbeitsplatz

Assessment-Phase:
Wie ist die Ausgangssituation?
Welche Qualifikationen und Stärken hat der Mitarbeiter?
Welche Einschränkungen liegen vor?
Wo könnte der Mitarbeiter eingesetzt werden? („Placement“)
Welche Ziele und Vorstellungen hat der Mitarbeiter selbst?

Planungsphase:
Planung im Integrationsteam besprechen
Integrations Schritte mit dem Mitarbeiter festlegen

Durchführungsphase:
Arbeitsversuche
Qualifizierungsmaßnahmen
medizinische, berufliche Rehabilitation
disziplinarische Maßnahmen

Verbindliche Festlegung:
Mitarbeiter, Führungskraft, andere Beteiligte
aus Erfahrungswerten bietet es sich an, das geplante Vorgehen schriftlich zu dokumentieren

Prozess-Aufgaben in der Einzelfallarbeit

- Aktuellen Informationsstand herstellen
- Vertrauensvolle Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen
- Fairen Verlauf der Integrationsarbeit sicherstellen
- Einsatzmöglichkeiten suchen, selbst wenn der Profilvergleich keine mehr nennt
- Störungen, Verzögerungen und Abweichungen vom Plan managen
- Kündigung als letzten Schritt einleiten

Erfolgskritische Faktoren in der Einzelfallarbeit

Faktoren im Mitarbeiter

- gesundheitlicher Zustand
- körperliche Leistungsfähigkeit
- psychische Belastbarkeit
- Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Lebensjahre bis zur Rente

Faktoren im Betrieb

- funktionierendes Eingliederungsmanagement
- ausreichende Zahl geeigneter Arbeitsplätze
- Bereitschaft zur Anpassung von Arbeitsplätzen
- Bereitschaft zur Berücksichtigung der Belastbarkeit

... erfolgskritische Faktoren

Faktoren in der Beziehung Mitarbeiter – Unternehmen/Vorgesetzter

- Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen
- gegenseitiges Vertrauen
- Fürsorglichkeit der Führungskraft
- Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters
- Motivation des Mitarbeiters
- Möglichkeit zur Qualifizierung und persönlichen Entwicklung
- erlebte Selbstwirksamkeit in der Arbeit

Gelungene Integration stellt die Balance zwischen
Mitarbeiter und Betrieb wieder her.

Führungskräfte im Eingliederungsmanagement

- Eingliederungsmanagement funktioniert nur, wenn die direkten Führungskräfte aktiv eingebunden sind und ihre Verantwortung dabei wahrnehmen:
 - Wahrnehmung von Integrationsproblemen
 - Initiative ergreifen für Integration
 - Bereitschaft zur Aufnahme von leistungsgewandelten und schwerbehinderten Mitarbeitern
- Maßnahmen:
 - Informationsveranstaltungen zur Vermittlung der Verfahren und Regelungen des Eingliederungsmanagements
 - Schulungen
 - Anerkennung
 - ...

Externe Partner

- Integrationsamt, Krankenkassen, Rentenversicherungsträger, Agentur für Arbeit
- besonders wichtig für die Aufbauphase des Eingliederungsmanagements
- intensive Inanspruchnahme von Beratungs- und Förderleistungen
- steigende Anforderungen an externe Partner durch professionelles Eingliederungsmanagement

Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen

- Insourcing-Strategien oder Vermeidung von Outsourcing gelingen nur vereinzelt.
- Aufgabe des Eingliederungsmanagements:
 - Personalpolitische Aspekte in den Entscheidungsprozess einbringen
 - auf realistische Berücksichtigung von Remanenzkosten bei Fremdvergabe-Entscheidungen hinwirken.
- Zentrale Zielrichtung muss sein:

Die vorhandenen Arbeitsplätze für eine älter werdende Belegschaft planen, einrichten oder nachrüsten.

Wichtige Werte in der Unternehmenskultur

- Leistung
- Innovation
- Dynamik
- Flexibilität
- Fairness
- Wertschätzung
- Wir-Gefühl
- Verantwortung für die Gesellschaft

Integration als Wert im Unternehmen?

Werte-Konflikt:
„Flexibilität“ vs. „Integration“

Ausblick: Entwicklungspotenziale im Eingliederungsmanagement

- Ressourcenorientierte Integration
- Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter fördern
- Altersgerechte Planung und Einrichtung der Arbeitsplätze

Fazit

Betriebliches Eingliederungsmanagement
lohnt sich in jedem Fall !

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!