

# Gesünder @rbeiten



Tipps für den Arbeitsplatz | Nr. 26

## Keine Jagd auf Kranke: Eingliedern statt kündigen

Eine Kündigung wegen Krankheit? Das ist nur noch schwer möglich. Fast unbemerkt hat der Gesetzgeber den Paragraf 84 des Sozialgesetzbuches (SGB) novelliert. Damit wird der Arbeitgeber verpflichtet,

ein so genanntes **betriebliches Eingliederungsmanagement** durchzuführen, wenn ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen – ununterbrochen oder wiederholt – arbeitsunfähig ist.

Im Klartext: Wer das Eingliederungsmanagement versäumt, kann Beschäftigten auch nicht wegen Krankheit kündigen. Ziel des Eingliederungsmanagements ist es, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Krankheit vorzubeugen und chronische Krankheiten zu verhindern. Das betrifft nicht nur behinderte Arbeitnehmer. Im Kern geht es darum, den Arbeitsplatz und die Beschäftigungsfähigkeit abzusichern. Sicherlich: Oberstes Ziel wäre, Arbeit so zu gestalten, dass sie erst gar nicht krank macht. Das betriebliche Eingliederungsmanagement kommt dann zum Zug, wenn bereits erste Beschwerden sichtbar sind und Beschäftigte über längere Zeit ausfallen oder wiederholt krank sind.

### Nur mit Betriebsrat

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist mitbestimmungspflichtig. Sprich: Nichts geht ohne Einbeziehung des Betriebsrates und der Schwerbehindertenvertretung. Gemeinsam mit dem Beschäftigten muss geklärt werden, welche Maßnahmen geeignet sind, um jemanden wieder vollständig zu integrieren. Die Art der Maßnahmen lässt der Gesetzgeber offen. Denkbar sind innerbetriebliche Qualifizierung, Umgestaltung des Arbeitsplatzes

oder die Versetzung auf einen gesundheitsgerechten Arbeitsplatz, wobei sicherzustellen ist, dass ein Kranker nicht aus seiner angestammten Abteilung herausgedrängt wird. Ziel ist, krank machende Arbeitsbedin-



gungen dort abzuschaffen, wo sie entstanden sind. Des Weiteren kommen stationäre oder ambulante Rehabilitation, stufenweise Wiedereingliederung sowie Arbeits- und Belastungserprobung in Frage. Um erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen, sind Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufanalysen im Zusammenhang mit Gefährdungsbeurteilungen unerlässlich.

### Nicht abwarten

Kündigungsschutzverfahren zeigen, dass sich Betriebe um

Langzeitkranke in der Regel wenig kümmern. Nicht selten wird so lange gewartet, bis nur noch die Kündigung in Frage kommt. In Betrieben, in denen betriebliches Eingliederungsmanagement professionell durchgeführt wurde, konnte in vielen Fällen die 100prozentige Leistung des Beschäftigten wieder erreicht werden. Betriebliches Eingliederungsmanagement hilft dem Unternehmen, Kosten für Lohnfortzahlung oder für die Beschäftigung von Leiharbeitern zu sparen.

### Gegen Aussteuerung

Langzeiterkrankungen sind keine Einzelfälle. In manchen Betrieben sind 15 Prozent der gewerblichen Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage, die volle Leistung am Arbeitsplatz zu bringen. Das wird sich weiter verschärfen: Belegschaften altern, mit dem Alter steigt das Risiko von gesundheitlichen Problemen, Krankheiten und Behinderungen. Je länger jemand durch Krankheit ausfällt, desto größer ist die Gefahr, ganz aus dem Berufsleben auszuschneiden. Die Spirale von Ausgrenzung, Aussteuerung und Frühverrentung kann mit betrieblichem Eingliederungsmanagement gestoppt werden.

## Besser als Krankenrück- kehrgespräche

**Gesünder @rbeiten:** Gegner der Krankenrückkehrgespräche kritisieren, dass es dabei weniger um Gesundheitsförderung gehe als um niedrige Krankenstände. Ist betriebliches Eingliederungsmanagement nur eine neue Variante?

**Speidel:** Nein. Das Eingliederungsmanagement ermöglicht dem Beschäftigten erstmals, Hilfe vom Betrieb abzufordern. Mit dem klaren Ziel, den Arbeitsplatz zu erhalten und seine Arbeitsfähigkeit abzusichern. Krankenrückkehrgespräche wirken dabei kontraproduktiv.

**Gesünder @rbeiten:** Inwiefern?

**Speidel:** Beim betrieblichen Eingliederungsmanagement wird niemand zum Gespräch einbestellt und dazu gedrängt, die Arbeit wieder aufzunehmen, obwohl seine Beschwerden weiter bestehen. Ein professionelles Eingliederungsteam berät gemeinsam mit dem Kranken, welche Maßnahmen sinnvoll sein könnten. Ein gutes Team hat Kontakte zu Reha- und Tageskliniken, Fachärzten, Servicestellen und Beratungseinrichtungen. Ziel ist, den Kranken, der womöglich von Arzt zu Arzt gereicht wird, nicht sich selbst zu überlassen, sondern ihm so schnell wie möglich die richtige Hilfe zu vermitteln.

**Gesünder @rbeiten:** Wie kann sich ein Kranker davor schützen, dass seine Daten zu einer negativen Prognose missbraucht werden?

**Speidel:** In einer Betriebsvereinbarung sollte der Datenschutz und die Schweigepflicht des Teams geregelt sein. Wichtig: Keinem Beschäftigten darf krankheitsbedingt gekündigt werden, wenn er an den Maßnahmen nicht teilnimmt.

*Renate Speidel, Konzernschwerbehindertenvertrauensperson, Bosch*

# Eingliederungsmanagement: Praxisbeispiele

Die Probleme sind überall ähnlich: Es gelingt immer seltener, gesundheitlich beeinträchtigte Kollegen mit Tätigkeiten zu beauftragen, die weniger unter Stress setzen und weniger auf die Knochen gehen. Pforte, Botendienste, Lager – viele dieser Jobs sind fremd vergeben.

## Neuen Arbeitsplatz kreiert

„Wir sehen die Liste der Langzeitkranken regelmäßig durch und bitten sie zu einem Gespräch mit Betriebsrat, Schwerbehindertenvertrauensmann, Vertreter der Personalabteilung und Gruppenverantwortlichem der Abteilung. Gelingt es nicht, den Arbeitsplatz zu verändern, muss der Kollege versetzt werden. Das ist schwierig. Viele Tätigkeiten sind fremd vergeben oder bereits besetzt. Aber

bislang haben wir immer eine Lösung gefunden. Für einen Kollegen, der nach einem Freizeitunfall ein künstliches Kniegelenk bekam, wurde ein neuer Arbeitsplatz kreiert: Er ist für die Nieterversorgung der Flugzeugproduktion zuständig und bewegt sich mit einem von der LVA finanzierten Flurförderfahrzeug durch den Betrieb.“

**Norbert Bergdolt**, Betriebsrat, Pfalz Flugzeugwerke, Speyer



## Kleine Lösungen

„Wir haben ein gut funktionierendes Integrationsteam, eine konzernweite Integrationsvereinbarung und kooperieren mit einer nahe gelegenen Rehabilitationsklinik. Doch das löst nicht unser größtes Problem: Weil wir ein reines Montagewerk sind, gibt es zu wenig Arbeitsplätze für einsatzbeschränkte Mitarbeiter. Wir sind an unsere Grenzen gelangt. Wir arbeiten an den kleinen Lösungen: Überkopfarbeit kann nicht abgeschafft werden, wird aber auf mehrere Schultern verteilt, so dass keiner mehr übermäßig lange in dieser ungesunden Haltung arbeiten muss. Wir wollen zudem durchsetzen – auch gegen den Willen einiger

Vorgesetzter – dass Kollegen auch in andere Teams rotieren können. Auch das mindert die Gefahr einseitiger Belastungen. In internen Workshops und durch Hinweise von Ärzten der Rehaklinik, mit der wir kooperieren, werden die Beschäftigten auf lang eingeübte, falsche Bewegungsabläufe aufmerksam gemacht. Technische Hilfsmittel versuchen wir außerdem durchzusetzen. Viele Kollegen klagen über Rückenschmerzen, Folgen von jahrelanger falscher Belastung.“

**Ulrich Böckel**, Betriebsrat und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen, Opel Eisenach.

## ABAMed und ABATech

Eine Betriebsvereinbarung regelt in den BMW-Werken, wie Langzeitkranke wiedereingegliedert werden können. Die Betroffenen erhalten eine Broschüre mit Informationen über die Vorgehensweise: Wer länger als sechs Wochen krank ist, soll Kontakt mit dem Werksarzt aufnehmen, um Beginn und Dauer der Wiedereingliederung sowie die tägliche Arbeitszeit zu regeln. Der Kranke nimmt die Arbeit schrittweise wieder auf. Um arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden und Mitarbeiter auch dann sinnvoll einzusetzen, wenn sie nicht die volle Leistung bringen können, setzt BMW das so genannte ABA-Verfahren ein, eine Anforderungs- und Belastbarkeitsanalyse, die aus zwei Teilen besteht. Mit ABATech wird die im Arbeitsschutzgesetz vorgesehene Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Viele Tausend Arbeitsplätze in der Produktion werden nach mehreren Kriterien analysiert, um die ergonomischen Belastungsfaktoren

zu ermitteln. Mit ABAMed werden medizinische Daten und gegebenenfalls Leistungseinschränkungen des Mitarbeiter festgehalten. Die Daten werden nun abgeglichen, um einen adäquaten Arbeitsplatz zu finden. Häufig gelingt es, den Arbeitsplatz so umzugestalten, dass der Kollege in der angestammten Abteilung bleiben kann, sagt **Gerd Menzel**, Betriebsrat in München. Oder, wie in Regensburg, zuvor ausgelagerte Arbeiten wieder ins Unternehmen zu holen, damit auch die Beschäftigung leistungsgewandelter, älterer oder schwerbehinderter Kollegen gesichert ist, sagt **Willi Mücke**, Schwerbehindertenvertrauensmann in Regensburg. Die Arbeit des Integrationsteams bei der Wiedereingliederung sei eine Erleichterung. „Früher habe ich selbst Ausschau gehalten nach geeigneten Versetzungsmöglichkeiten, heute macht das ein Team aus verschiedenen Fachleuten.“

## Früher reagieren

„Unser Integrationsteam reagiert bereits nach etwa 25 Fehltagen. Sechs Wochen abzuwarten, wie es im Sozialgesetzbuch vorgesehen ist, kann in vielen Fällen zu lang sein, beispielsweise bei Suchtproblemen oder psychischen Beschwerden. Je länger jemand allein gelassen ist, desto größer die Gefahr, dass sich Probleme verschlimmern. Wir legen Wert darauf, frühzeitig einzugreifen. Beispiel: Eine 36-jährige Kollegin ist über mehrere Wochen von Arzt zu Arzt geschickt worden, ohne dass sich die Schmerzen an der Wirbelsäule gebessert hätten. Wir konnten sie dank unserer Kooperation mit einer

Akutklinik dort innerhalb von drei Tagen unterbringen. Bei einem anderen Mitarbeiter haben wir noch vor der Krankschreibung reagiert. Ihm drohte eine Abmahnung wegen häufigen Zuspätkommens. Dahinter steckten massive private Probleme, die in einer psychosomatischen Fachklinik angegangen wurden. Wir haben eine konzernweite Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die sämtliche Maßnahmen zu Integration, Rehabilitation und Prävention umfasst.“

**Ronald Weinschenk**, Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen, Carl Zeiss, Oberkochen

# Psychischer Druck – ein Tabu

„Arbeitsverdichtung und Zeitdruck sind bei uns ein Tabu. Eine wissenschaftlich begleitete, anonym durchgeführte Umfrage in einem unserer Unternehmensbereiche hat ergeben, dass die Belegschaft zwar mit großem Spaß bei der Arbeit ist, aber über ausufernde Arbeitszeiten klagt, die es schwer möglich machen, Arbeit, Familie und Freizeit zu vereinbaren. Solche Arbeitsbedingungen führen nicht selten zu Gesundheitsbeschwerden. Die Kollegen fühlen sich oft müde und antriebschwach, es fällt schwer sich zu konzentrieren, Rückenschmerzen nehmen zu. Manche sind nervlich am Ende. Die Untersuchung gab uns den letzten Anstoß, den Arbeitskreis Gesundheit zu initiieren. Um das

Thema zu enttabuisieren. Unser Ziel ist, die Betroffenen mit einzubeziehen: Sie wissen am besten, wie sich Arbeitsprozesse und -strukturen verändern lassen. Langfristig würde ich mir wünschen, dass Gesundheit eine strategische Bedeutung für das Unternehmen bekommt. Denn nur gesunde Mitarbeiter sind langfristig motiviert und leistungsfähig. Bei jeder Umorganisation, in allen betrieblichen Prozessen und im Führungsverhalten müssten die Folgen des Handelns und der Entscheidungen auch im Hinblick auf die Gesundheit der Menschen berücksichtigt werden.“

**Wolfgang Mai**, Betriebsrat,  
Siemens Erlangen

## Wie wirtschaftlich ist betriebliches Eingliederungsmanagement?

Durch professionelles Eingliederungsmanagement können Unternehmen Kosten sparen. Beispielsweise fallen Aushilfen, der Einsatz von Leiharbeitern sowie Kosten für Anlernzeiten weg. So vermeidet man auch unnötigen Aufwand für Vorgesetzte und Personalabteilung. Es wird Zeit gewonnen, weil Beschäftigte schneller und besser behandelt werden können. Sie werden mit System wieder eingegliedert und die Betriebe nutzen Förderleistungen. Das bedeutet mehr Planungssicherheit für Unternehmen, die nun eine exaktere Übersicht darüber haben, welcher Beschäftigte wann wieder einsetzbar ist. Eine wissenschaftlich begleitete Studie zum Eingliederungsmanagement bei BMW hat ergeben, dass mit jedem eingesetzten Euro 20 Euro gespart werden: [www.regierung.oberpfalz.bayern.de/download/soziales/integration/eingl\\_ma\\_ges.pdf](http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/download/soziales/integration/eingl_ma_ges.pdf)



# Integration mit System

Arbeitsplätze und -bedingungen müssten so gestaltet werden, dass sie Menschen nicht krank machen. Das gelingt nicht immer. Es gibt jedoch Ansätze, wie von vornherein spätere Gesundheitsschäden vermieden werden können. Schafft VW neue Maschinen an oder richtet neue Produktionslinien ein, werden diese von den Werksärzten nach ergonomischen Gesichtspunkten geprüft. Oft ist es so, dass noch vor

dem ersten Einsatz Hebe- und Tragehilfen eingebaut werden. „Sinnvoll wäre jedoch, jede neue technische Anlage mit einem Ergonomiekonzept auszustatten“, sagt Dr. Gabriela Förster, Werksärztin bei VW in Kassel. Sprich: Bereits bei der Konstruktion einer Maschine müsste die Gesundheitsverträglichkeit im Mittelpunkt stehen. „Das ist unsere Zukunftsvision.“ Noch ist es nicht soweit.

Wie in anderen Produktionsbetrieben auch machen VW-Beschäftigten Erkrankungen am Bewegungsapparat, etwa Rückenschmerzen oder Band-

scheibenvorfälle, am meisten zu schaffen, dicht gefolgt von Herz-, Kreislaufkrankheiten.

**Gesünder @arbeiten:** Wie können die Kollegen wieder eingegliedert werden?

**Förster:** In Absprache mit dem behandelnden Arzt wird ein Kranker zunächst schrittweise an die Tätigkeit herangeführt. Gerade bei Herzinfarktpatienten ist nicht nur die körperliche Kraft geschwächt. Sie haben auch Selbstvertrauen verloren. In langsamen Schritten von zwei, vier und sechs

Stunden hat jemand die Chance, seine mentalen und physischen Kräfte aufzubauen, um wieder an seinen angestammten Arbeitsplatz zurückkehren zu können.

**Gesünder @arbeiten:** Und wenn das nicht funktioniert?

**Förster:** Dann muss nach einem alternativen Arbeitsplatz gesucht werden. Zudem besteht die Möglichkeit, einen Beschäftigten für eine neue Tätigkeit zu qualifizieren.

**Gesünder @arbeiten:** Was ändert sich für VW Kassel durch die Neufassung des § 84 im Sozialgesetzbuch?

**Förster:** Nicht viel. Damit ist lediglich gesetzlich vorgeschrieben worden, was wir ohnehin

schon tun. Es ist bei VW seit längerem üblich, Beschäftigte, die wiederholt oder länger als sechs Wochen krank sind, anzusprechen und geeignete Lösungen für sie zu finden. Die Werksärzte nutzen zudem ihre Kontakte zu niedergelassenen Fachärzten und Fachkliniken. Wir helfen dem Kranken dabei, sich im Dschungel des Gesundheitssystems zurechtzufinden, damit er sich nicht selbst überlassen ist. Neben dem werksärztlichen Dienst gibt es auch die Sprechstunde beim Psychologen, wichtig für Menschen mit psychischen oder psychiatrischen Erkrankungen.

**Gesünder @arbeiten:** Danke für das Gespräch.



# Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung

Aufgabe der Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen ist es, darüber zu wachen, dass das **Verfahren des betrieblichen Eingliederungsmanagements** im Sinne des Gesetzes abläuft und auch die Ziele des Gesetzgebers verfolgt werden. Doch das wird allein nicht ausreichen. Betriebsräte müssen selbst initiativ wer-

Es wird empfohlen, eine **Betriebsvereinbarung** zum Eingliederungsmanagement abzuschließen. Folgende Eckpunkte sollten dabei berücksichtigt werden:

## 1. Ziel des Eingliederungsmanagements ist es,

- Arbeitsunfähigkeit zu überwinden,
- erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
- chronische Erkrankungen zu vermeiden und
- Arbeitsplätze zu erhalten.

## 2. Geltungsbereich

Das Angebot eines Eingliederungsmanagements gilt für alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die länger als sechs Wochen ununterbrochen oder

wiederholt arbeitsunfähig waren.

## 3. Eingliederungsteam

Das betriebliche Eingliederungsteam unterrichtet die Betroffenen über die Vorgehensweise des Eingliederungsmanagements und berät über Hilfen und Rechtsansprüche.

## 4. Gefährdungsbeurteilung

Das Eingliederungsteam beurteilt auf Basis der Arbeitsunfähigkeitsdaten (AU-Daten) und der Daten aus der Gefährdungsdokumentation des jeweiligen Arbeitsplatzes gemeinsam mit den Betroffenen die gesundheitsbedingte Gefährdung.

## 5. Eingliederungsplanung

Das Eingliederungsteam definiert Ziele und Qualität der

den, damit der § 84 SGB IX im Betrieb angewandt wird. Das Initiativrecht wird abgedeckt durch § 93 SGB IX („Aufgaben des Betriebs-, Personal-, Richter-, Staatsanwalts- und Präsidialrechts“), Schwerbehindertenvertretungen können sich auf § 95 SGB IX (Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung) berufen.

## SGB IX, § 84.2 SGB IX: der neue Paragraf im Sozialgesetzbuch

*Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person, die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. (...)*

individuellen Integrations-, Rehabilitations- und Präventionsmaßnahmen. Die Maßnahmen müssen erforderlich, bedarfsgerecht, durchführbar und freiwillig sein.

## 6. Maßnahmen

Das Eingliederungsteam gewährleistet die Einleitung und die Begleitung der Maßnahmen. Das Eingliederungsmanagement endet mit der vollständigen Wiedereingliederung. Vor der Wiedereingliederung ist eine Gefährdungsermittlung und -beurteilung des jeweiligen Arbeitsplatzes durchzuführen.

## 7. Datenschutz

Medizinische Daten unterliegen der ärztlichen Schweigepflicht und den datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Die AU-Daten dürfen nicht zu einer negativen Prognose der künftigen Arbeitsfähigkeit verwendet werden.

## 8. Freiwilligkeit

Die Teilnahme an Gesprächen und Maßnahmen des Eingliederungsmanagements ist freiwillig. Eine fehlende Bereitschaft oder Zustimmung darf nicht zu arbeitsrechtlichen Folgen führen.

## 9. Organisationsentwicklung

Das Unternehmen verankert den Grundsatz einer Personal-

politik der aktiven Förderung von Prävention und Integration in seinen Unternehmensleitlinien. Es entwickelt Strukturen und Rahmenbedingungen zur Früherkennung von Beschäftigungsgefahren, zur Personalentwicklung und zur Zusammenarbeit mit Beratungseinrichtungen und Rehabilitationssträgern.

## Weitere Informationen

[www.teilhabepraxis.de](http://www.teilhabepraxis.de). Kooperationsprojekt von IG Metall, ver.di und iso (Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft) [www.igmetall.de/behinderte](http://www.igmetall.de/behinderte) [www.igmetall.de/gutearbeit](http://www.igmetall.de/gutearbeit) [www.schwerbehindertenvertretung.verdi.de](http://www.schwerbehindertenvertretung.verdi.de)

## Broschüren

Broschüre der IG Metall: „Das betriebliche Eingliederungsmanagement“. Neue Wege der Gesundheits- und Beschäftigungssicherung älterer ArbeitnehmerInnen, Dokumentation. Broschüre der IG Metall und ver.di: Prävention und Eingliederungsmanagement, Arbeitshilfe für Schwerbehindertenvertretungen, Betriebs- und Personalräte. Beide Broschüren zu bestellen bei: arvato logistics services, Abt. IGM, Gottlieb-Daimler-Straße 1, 33428 Harsewinkel, Tel.: 05241-80 40 577, Fax: 05241-80 966 0, Mail: [igmetall@bertelsmann.de](mailto:igmetall@bertelsmann.de)



## ERA: Keine Benachteiligung von Beschäftigten mit Handicaps

Im ERA-Tarifvertrag von Baden-Württemberg werden Einsatzeingeschränkte ausdrücklich berücksichtigt: § 22 legt fest, dass bereits bei der Planung neuer Arbeitsplätze Einsatzbeschränkungen mitbedacht werden müssen. Zudem ist geregelt, dass bei Umstrukturierungen, wie etwa Einführung von Gruppenarbeit, Betroffene nicht anders behandelt werden dürfen als gesunde Beschäftigte. Sie sind vielmehr entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit einzusetzen, auch die Leistungsvorgabe der Gruppe muss daraufhin abgestimmt werden. Eine finanzielle Absicherung ihres Grundentgelts ist in § 12 und 13 geregelt. Dort ist außerdem festgelegt, dass der Arbeitgeber ihnen eine Qualifizierung anbieten muss, falls keine adäquate Arbeitsaufgabe vorhanden ist: [www.bw.igm.de](http://www.bw.igm.de)