

# Aus der Praxis für die Praxis – Vier Handlungsoptionen bei der Wiedereingliederung

Daniela Stadler



**Ein Mitarbeiter kommt aus längerem Krankenstand zurück. Sie sind für die Wiedereingliederung zuständig – was nun? Es wird zahlreiche Fälle geben, in denen Sie auf Erfahrungswerte aus anderen Wiedereingliederungen zurückgreifen können. Dennoch gibt es auch komplexere Eingliederungen, die auf den ersten Blick schwierig erscheinen.**

**Aufgrund der Individualität der Mitarbeitenden und der betrieblichen Rahmenbedingungen gibt es kein Patentrezept, jedoch konnte aus der Erfahrung der Begleitung zahlreicher Unternehmen bei Wiedereingliederung eine strukturierte Vorgehensweise entwickelt werden, die Orientierung bietet. Ergebnis ist ein strukturierter Ablauf mit vier Handlungsoptionen, der die Bandbreite der Möglichkeiten bei der Wiedereingliederung aufzeigt.**

## 1 Strukturiert vorgehen und der Individualität gerecht werden

Die Themen Gesundheit und Krankheit zu managen gehört in Unternehmen zum betrieblichen Alltag. Dies spiegelt sich beispielsweise im verpflichtenden Arbeitsschutz, der freiwilligen betrieblichen Gesundheitsförderung oder der fortlaufenden Analyse der Krankenstatistik wider.

So war im Jahr 2013 die/der durchschnittliche ÖsterreicherIn 13 Tage im Jahr im Krankenstand, wobei die durchschnittliche Dauer der Krankheitsfälle 10,2 Krankentage ausmacht (Statistik Austria, 2014, S. 46f.). In Deutschland sind es ca. 15 Arbeitsunfähigkeitstage bei durchschnittlich 12 Tagen Krankenstand pro Fall (BAuA, 2014, S. 156).

Betriebe und ihre internen AkteurInnen haben Routinen und Vorgehensweisen entwickelt, wie sie mit den Fehlzeiten umgehen. Tätigkeiten werden priorisiert, es werden Springer organisiert, Aufgaben können durch KollegInnen kurzfristig übernommen werden etc. Oft funktioniert diese Kompensation von Absenzen im beruflichen Alltag ohne größere Reibungsverluste.

Auch wenn zahlreiche Wiedereingliederungen mit einfachen Maßnahmen zu lösen sind, gibt es doch Krankheitsfälle, bei denen sich die Rückkehr an den Arbeitsplatz anspruchsvoller gestaltet. Ein/e MitarbeiterIn kommt aus dem Krankenstand zurück und kann ihrer/seiner Arbeit, so wie sie/er diese vor der Arbeitsunfähigkeit ausgeübt hat, nur mehr teilweise oder (vorübergehend) nicht mehr nachgehen.

Wiedereingliederungen können aufgrund der Vielseitigkeit der zu berücksichtigenden Faktoren, eine komplexe Thematik darstellen. Neben den persönlichen Ressourcen, die jede/jeder Einzelne mitbringt, sind die betrieblichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang bildet sich ein Spektrum an Fragestellungen: Wie kann Wiedereingliederung funktionieren, welche Möglichkeiten, aber auch welche Grenzen gibt es?

## 2 Die vier Meilensteine in der Wiedereingliederung

Im Rahmen des Betriebsservice – ein vom Sozialministeriumservice, Landesstelle Oberösterreich gefördertes Beratungsangebot – wurden zahlreiche Unternehmen bei Wiedereingliederungen nach längerem Krankenstand begleitet. Aus unterschiedlichen Lösungsansätzen der Einzelfälle konnte eine praxiserprobte Vorgehensweise abgeleitet werden, die als Orientierung für die Wiedereingliederung dienen kann. Die Herangehensweise bietet eine Grundlage für das Entwickeln von Lösungsansätzen und das Ausschöpfen der vorhandenen Möglichkeiten.



**Abbildung 1:** Schrittweise Wiedereingliederung (eigene Darstellung)

Abbildung 1 zeigt die schrittweise Vorgehensweise bei der Wiedereingliederung. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Schritte aufeinanderfolgen, d. h., nur wenn keine Möglichkeit in Schritt Eins gefunden wird, folgt Schritt Zwei. Werden wiederum keine – auch nur vorübergehenden – Maßnahmen gefunden, folgt Schritt Drei usw.

### 2.1 Rückkehr an den ursprünglichen Arbeitsplatz

Erstes anzustrebendes Ziel ist die Rückkehr an den bisherigen Arbeitsplatz. Um die Möglichkeit der Rückkehr an diesen sicher zu stellen, müssen alle Anforderungen des Arbeitsplatzes beachtet und in Hinblick auf die aktuell vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten des Mitarbeitenden abgeglichen werden.

Dabei werden im Anforderungsprofil neben den einzelnen Tätigkeiten auch der Arbeitsplatz, das Umfeld, das Verhältnis MitarbeiterIn-Vorgesetzte, Arbeitsorganisation etc. berücksichtigt. Im Matching mit dem Fähigkeitsprofil werden dann sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit und die Kompetenz in

Verbindung mit den Anforderungen gebracht (vgl. Abbildung 2). Können die Profile zu einer Übereinstimmung gebracht werden, ist eine Rückkehr an den ursprünglichen Arbeitsplatz gegeben. Ist eine direkte Rückkehr nicht möglich, da sich aus diesem Abgleich Handlungsfelder ergeben haben, folgt Schritt Zwei.

## 2.2 Adaptierung des bisherigen Arbeitsplatzes

Die gemeinsam identifizierten Handlungsfelder werden konkretisiert und individuelle Bedarfe ermittelt. Für diese werden dann abgestimmte Maßnahmen erarbeitet, die eine Rückkehr ermöglichen.

Ziel in diesem Schritt ist es, einerseits Anforderungen, denen die/der RückkehrerIn zuversichtlich gegenüber steht, hervorzuheben, um sie oder ihn zu motivieren. Andererseits dient der Schritt dazu, konkretisierte Bedarfe (vorübergehend) mit individuellen Maßnahmen auszugleichen.

Die Bandbreite der Möglichkeiten ist groß. Neben den ergonomischen Änderungen (z. B. Hebehilfe, höhenverstellbarer Tisch) sind auch Maßnahmen in anderen Bereichen, wie Weiterbildungen (z. B. Excel Kurs, Akquise Seminar, usw.) oder vorübergehende Änderungen des Tätigkeitsbereiches (z. B. vom Verkauf in das Lager oder zur Kassa) denkbar.

Die Optionen sind auf die Realisierbarkeit zu prüfen. Kommt man zu dem Schluss, dass es keine Möglichkeit gibt, den Arbeitsplatz bzw. dessen Anforderungen so zu adaptieren, dass die Rückkehr möglich ist, folgt Schritt Drei.

## 2.3 Ersatzarbeitsplatz

Im nächsten Schritt werden gemeinsam andere Arbeitsplätze im Unternehmen gesucht. Spätestens hier werden weitere interne und/oder externe AkteurInnen hinzugezogen.

Ziel ist es, die Entwicklungsmöglichkeiten für die/den MitarbeiterIn in Zusammenarbeit mit ihm/ihr zu prüfen. Auch hier gilt es verschiedene Optionen in Erwägung zu ziehen und ggf. auch zu testen. Zum Beispiel:

- Wechsel in ein anderes Team (eventuell mit beruflichem Aufstieg),
- Wechsel der Abteilung (Verkauf Außendienst – Verkauf Innendienst),
- Wechsel des Aufgabenbereiches (Produktion – Qualitätsmanagement).

Wird kein Ersatzarbeitsplatz im Betrieb gefunden, so können Eingliederungen, insbesondere in größeren Betrieben, in die Mutter- oder auch Tochtergesellschaft geprüft werden.

## 2.4 Outplacement

Kommt man zum Ergebnis, dass eine Weiterbeschäftigung nicht möglich ist, so besteht oft – nicht nur bei langjährigen Mitarbeitenden – der Wunsch, den Arbeitstätigen etwas mit auf den Weg zu geben. Hier bietet sich ein sogenanntes Outplacement an, um die Möglichkeiten außerhalb des Betriebs zu sondieren. Outplacement meint hier nach Heizmann (2003, S. 15) eine „**vom Arbeitgeber finanzierte Beratung und Unterstützung eines freizusetzenden oder freigesetzten Mitarbeiters bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, der seinen Qualifikationen und Bedürfnissen entspricht**“.

Neben der Unterstützung bei der Jobsuche können auch andere Felder betrachtet werden, wie z. B. ein Antrag auf Pension oder eine Ausbildung.

Je nach Unternehmensgröße und -kultur sind die Ausprägungsformen des Outplacements unterschiedlich. Es können interne Strukturen (z. B. Empfehlungsmanagement, vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Wögerer, 2015) aufgebaut werden oder auch externe Strukturen (Beratungsangebote, Stiftungen) genutzt werden.



**Abbildung 2:** Abgleich Anforderungs- und Fähigkeitsprofil (eigene Darstellung)

### 3 Fazit

Gute Wiedereingliederung berücksichtigt alle Handlungsoptionen. Die aus der Praxis für die Praxis entwickelte Vorgehensweise kann bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten unterstützen. Durch die Prüfung aller Handlungsoptionen soll gewährleistet werden, dass die Bandbreite der Möglichkeiten so gut als möglich ausgeschöpft wurde, um dem gemeinsamen Wunsch der Wiedereingliederung gerecht zu werden.

Ziel ist es, handlungsfähig zu werden/zu bleiben und fundierte sowie reflektierte Entscheidungen zu treffen. Konnten keine geeigneten Maßnahmen in den vier Handlungsoptionen gefunden werden, so ist man an den Grenzen der Wiedereingliederung angelangt, jedoch wurden alle Möglichkeiten geprüft und versucht.

#### Literatur

- BAuA (2014). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013. Unfallverhütungsbericht Arbeit*. Dortmund: BAuA.
- Heizmann, S. (2003). *Outplacement: Die Praxis der integrierten Beratung*. Bern: Hans Huber.
- Statistik Austria (2014). *Jahrbuch der Gesundheitsstatistik 2013*. Wien: Bundesanstalt Statistik Österreich.
- Wögerer, K. (2015). Maßvoll und lösungsorientiert kooperieren mit Empfehlungsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporberr (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 90–92). Berlin: HTW.