

ARBEIT UND GESUNDHEIT

spezial 01 2009

Infos für Arbeitsschutzprofis

Mitarbeiter krank – was tun!?

Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist längst nicht mehr nur etwas für schwerbehinderte Menschen, sondern vielmehr eine Chance, Leistungsfähigkeit bei alternden Belegschaften und krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit zu sichern.

Alternde Belegschaften, längere Lebensarbeitszeit, Mangel an Nachwuchskräften, Zunahme chronischer Erkrankungen, eingeschränkte Frühverrentungsmöglichkeiten – mit diesen Schlagworten sind Herausforderungen skizziert, die eine kluge betriebliche Personalpolitik erfordern. Es gilt, Gesundheit zu fördern und Krankheit zu vermeiden. Aber was tun, wenn ein Mitarbeiter krank wird – sei es plötzlich durch einen Verkehrsunfall oder schleichend, beispielsweise wegen zunehmender Rückenbeschwerden?

Verantwortungsbewusste und vorausschauende Unternehmen reagieren frühzeitig, und zwar mit technischen Maßnahmen: Sie passen den Arbeitsplatz an, sie verändern die Arbeitsumgebung oder sie schaffen technische Arbeitshilfen an – vielfach unterstützt durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Sozialversicherung oder des Integrationsamtes. Oder mit organisatorischen Maßnahmen: Durch Veränderungen der Tätigkeiten, der Arbeitszeit- und Pausenregelungen bis hin zur Anpassung der Leistungsvorgaben, beispielsweise im Rahmen einer stufenweisen Wiedereingliederung. Letztlich auch mit personenbezogenen Maßnahmen, insbesondere Rehamaßnahmen oder Qualifizierung, um für Mitarbeiter andere Einsatzmöglichkeiten im Betrieb erschließen zu können. Auch hier gibt es Unterstützung von Seiten der Sozialversicherung. Voraussetzung ist, frühzeitig ärztlichen Rat einzuholen und Fachkräfte der Rehabilitation einzubinden.

Der gesetzliche Hintergrund: Ist ein Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen dauerhaft oder wiederholt arbeitsunfähig, ist nach § 84 Abs. 2 SGB IX ein so genanntes betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen. Der Arbeitgeber muss klären, wie die Ar-

beitsunfähigkeit überwunden und mit welchen Möglichkeiten eine erneute Erkrankung verhindert und so der Arbeitsplatz dauerhaft erhalten werden kann. Das Gesetz betrifft nicht allein die schwerbehinderten, sondern alle Arbeitnehmer. Eine krankheitsbedingte Kündigung ohne vorhergehendes betriebliches Eingliederungsmanagement ist in der Regel nicht letztes Mittel und daher unwirksam.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

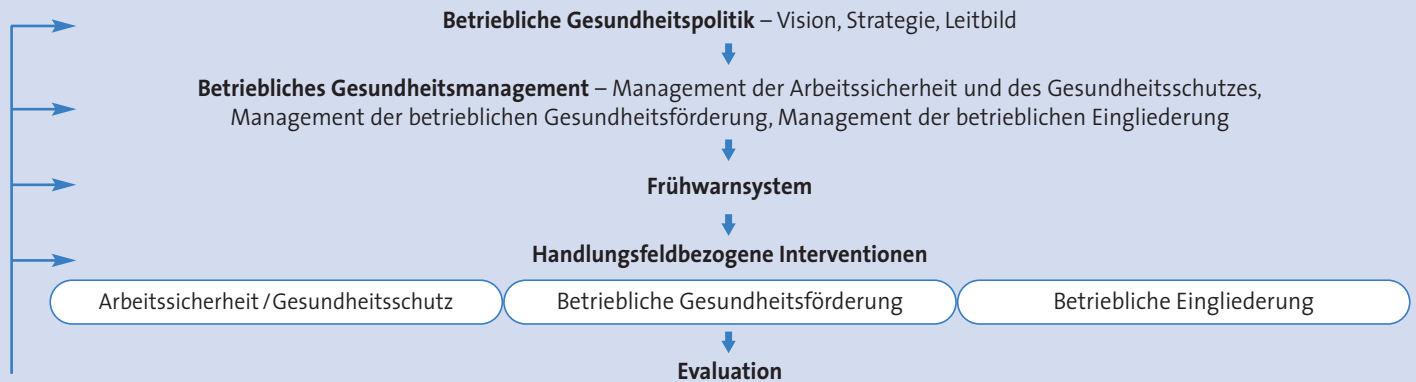
**ARBEIT UND
GESUNDHEIT**

Vorteile für den Arbeitgeber

- auf alternde Belegschaften vorbereitet sein
- Know-how langjähriger Mitarbeiter erhalten
- Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität erhöhen
- Attraktivität des Unternehmens für Kunden und für (potenzielle) Mitarbeiter steigern
- Kosten der Entgeltfortzahlung vermindern
- Kosten für Gehalt und Einarbeitung für Ersatzkräfte beziehungsweise Überstunden senken
- öffentliche Gelder abrufen
- Rechtssicherheit schaffen
- mit absehbaren Kosten kalkulieren statt mit unerwarteten Ausgaben und Mindereinnahmen umgehen müssen

Vorteile für den Mitarbeiter

- Kommunikation sichern
- zur Erhaltung der persönlichen Gesundheit beitragen
- Überforderungen am Arbeitsplatz vermeiden
- einer drohenden Chronifizierung von Erkrankungen vorbeugen
- schneller volles Gehalt statt Krankengeld beziehen
- zum langfristigen Erhalt des Arbeitsplatzes beitragen
- Arbeitslosigkeit aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen vermeiden



↑ Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement

Früh aktiv werden, systematisch vorgehen

Das systematische Eingliedern, besser noch die Gesunderhaltung von Mitarbeitern, erfordert das Zusammenspiel verschiedener Fakultäten – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

Die Steuerung und Umsetzung einer systematischen betrieblichen Gesundheitspolitik wird allgemein unter dem Begriff betriebliches Gesundheitsmanagement zusammengefasst. Dabei werden die betriebliche Gesundheitsförderung (geprägt vor allem durch die Krankenkassen) mit der klassischen Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz (geprägt vor allem durch die Unfallversicherung) und dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (geprägt durch die Rehabilitationsträger und Integrationsämter) mit betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung verbunden. Durch einen Regelkreislauf aus Analyse (Frühwarnsystem), Intervention und Evaluation werden Lernzyklen im Sinne kontinuierlicher Verbesserungsprozesse stimuliert.

KMU können auch – aber anders

Insbesondere in Unternehmen mit komplexer Organisation haben sich diesbezüglich Managementsysteme etabliert. Diese können bei Bedarf einer Qualitätssicherung im Sinne einer (Teil-)Zertifizierung unterzogen werden. Hier sei zum einen bezüglich der betrieblichen Eingliederung auf das Consensus Based Disability Management Audit (CBDMA) hingewiesen; zum anderen auf das Angebot der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) bezüglich Qualitätsmanagement mit integriertem Arbeitsschutz (www.bgw-online.de).

Auch für weniger komplexe Unternehmen werden mehr oder weniger ganzheitliche Ansätze propagiert, zum Beispiel „Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit für Kleinunternehmen“ (www.pragmagus.de) oder der branchenspezifische Ansatz der Fleischerei-Berufsgenossenschaft (www.fleischerei-bg.de). In Großunternehmen werden wegen der Verfügbarkeit interner Experten, wegen der hohen Fallzahl an betroffenen Mitarbeitern und wegen der komplexen Unternehmensstruktur in der Regel managementorientierte Methoden praktiziert. Damit machen einige der „Großen“ viel von sich reden.

ARBEIT UND GESUNDHEIT

Buchempfehlung

Mitarbeiter krank – was tun!? von Christian Hetzel, Thorsten Flach und Matthias Mozdzanowski. Buch und CD-ROM dienen als Praxishilfen zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Zielgruppe sind unter anderem Personalverantwortliche, Arbeitsschutzexperten und Arbeitsmediziner. Erschienen im Universum Verlag, Wiesbaden (2007).

1. Der Unternehmer legt die Ziele fest, bestimmt die betriebliche Ansprechperson als Vertrauensperson und versorgt diese mit Informationsmaterial (zum Beispiel Praxishilfen, Schulung).
2. Unternehmer oder Ansprechperson knüpfen erste Kontakte zu externen Experten, um das Fundament zu festigen und für den Ernstfall vorbereitet zu sein.
3. Unternehmer und Ansprechperson legen wichtige Regeln fest, zur Steigerung der Akzeptanz am besten gemeinsam mit Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern.*
4. Die gesamte Belegschaft wird über die Ziele und wichtige Regeln informiert.
5. Mögliche Kandidaten werden identifiziert und der Ansprechperson genannt.**
6. Der Unternehmer kann einen Antrag auf Bonus und Prämien bei den Rehabilitationsträgern und beim Integrationsamt stellen.

* Sofern ein Betriebs-/Personalrat vorhanden ist, muss dieser Schritt mit diesem gemeinsam durchgeführt werden.

Eine vorhandene Schwerbehindertenvertretung sollte gehört werden.

** Sofern vorhanden, ist der Betriebs-/ Personalrat und bei schwerbehinderten Mitarbeitern die Schwerbehindertenvertretung zu informieren.

↑ Die ersten Schritte

Der Tenor von engagierten kleinen und mittleren Unternehmen ist: „Wir können auch, aber anders!“ Es gilt, die Balance zu finden zwischen standardisierten Regeln, individuell angemessenem Vorgehen und externer Unterstützung. In jedem Fall aber muss eine Unternehmenskultur entwickelt werden, die Selbstbestimmung des betroffenen Mitarbeiters zulässt und den Datenschutz beachtet.

Schaffen Unternehmen ein Klima des Vertrauens, entsteht eine belastbare Basis auch zur Förderung der Gesundheit und der Motivation aller Mitarbeiter. In einem solchen Umfeld fällt auf, ob ein Mitarbeiter Unterstützung braucht. Indikatoren können sein:

- Der Mitarbeiter ist lange oder wiederholt krank.
- Der Arzt attestiert eine Einsatzeinschränkung.
- Arzt, Fachkraft für Rehabilitation und/oder Mitarbeiter regen eine stufenweise Wiedereingliederung an.
- Führungskräfte erkennen einen Unterstützungsbedarf für einen Mitarbeiter.
- Ein Mitarbeiter sucht in Krankheitsfragen Unterstützung.
- Es gibt sonstige Hinweise auf Gefährdungen am Arbeitsplatz.

Je früher in solchen Fällen Maßnahmen eingeleitet werden, desto einfacher und kostengünstiger sind diese in der Regel. Der Unternehmer beziehungsweise die Ansprechperson sollte also nicht warten, bis „das Kind in den Brunnen

gefallen ist“. Aber wie erkennt man frühzeitig mögliche Kandidaten? Ein systematisches Vorgehen hat sich für die „Großen“ wie für die „Kleinen“ bewährt. Denn auch wenn persönliche Beziehungen bestehen, bedeutet das leider nicht, dass automatisch und frühzeitig auf gesundheitliche Schwierigkeiten reagiert wird.

Mögliche Kandidaten erkennen – aber wie?

- Die **Arbeitsunfähigkeitstage** aller Mitarbeiter müssen regelmäßig ausgewertet werden, um potenzielle Kandidaten zu finden. Der gesetzliche Minimalstandard gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX besagt, dass der Arbeitgeber aktiv werden muss, wenn ein Mitarbeiter 42 Tage am Stück oder verteilt über die letzten zwölf Monate arbeitsunfähig gewesen ist.
- **Anlassbezogene Gespräche** mit Mitarbeitern führen, beispielsweise aufgrund nachlassender Arbeitsleistung.
- **Initiative eines Mitarbeiters** aufgreifen, beispielsweise aufgrund vom Mitarbeiter geäußelter gesundheitlicher Beschwerden.
- **Initiative von Externen** aufgreifen, beispielsweise vom behandelnden Arzt oder bei der Rehabilitation vom Unfallversicherungsträger. ■

*Christian Hetzel, Thorsten Flach,
Matthias Mozdzanowski/mir,*

✉ redaktion@arbeit-und-gesundheit.de

DAS SOLLTEN SIE NICHT VERPASSEN

IN DER ERSTEN AUSGABE DER NEUEN FACHZEITSCHRIFT „**DGUV FORUM**“ SIND U. A. FOLGENDE BEITRÄGE VORGESEHEN:

Rolf Manz, Jan Hetmeier, Katrin Päßler, Sabine Laskus, Viola Erckens, Heike Arndt, Diana Boden:
Tatort Jobcenter:

Bedrohungen und Übergriffe in Arbeitsgemeinschaften nach HARTZ IV.

Kati Masuhr, Annekatrin Wetzstein:

Seminar- und Veranstaltungsevaluation – wozu eigentlich?