

» Betrieblicher Umgang mit der Gruppe leistungsgewandelter und behinderter Mitarbeiter/innen: Befragungsergebnisse aus der Sicht unterschiedlicher Funktionsträger

A. Schmal¹, M. Niehaus², T. Heinrich¹

¹ Fachbereich I – Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Universität Trier

² Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Wien

Zusammenfassung. Zentrale Ergebnisse des Forschungsprojektes „Ansätze betrieblicher Beschäftigungsförderung (schwer)behinderter Mitarbeiter/innen in der Deutschen Automobilindustrie“ werden vorgestellt. Das Projekt wurde im Jahr 2000 von der Universität Trier in Zusammenarbeit mit der Internationalen Forschungsstelle für Arbeit und soziale Integration (IFASI) in fünf Werken der deutschen Automobilindustrie durchgeführt. Ziel der Studie war die Erfassung, Dokumentation und Analyse von innerbetrieblichen Integrations- und Förderansätzen mittels Dokumentenanalyse und Leitfadeninterviews. Der Beitrag gibt einen Überblick über die betriebliche Praxis und die Art und den Stellenwert von Integrationsmaßnahmen. Erfolgskritische Faktoren und potentielle Konfliktfelder werden thesenartig herausgearbeitet.

Schlüsselwörter: Betriebliche Rehabilitation – Betriebliche Integrationsmaßnahmen – Personalentwicklung – Arbeitsgestaltung – Integrationsvereinbarung – Beschäftigungsförderung

Company Approaches Concerning Workers with Performance Alterations or Disablement: Interview Findings on the Perspectives of the Various Actors Involved. This paper provides information about the research programme “In-plant interventions in the German car industry to increase job opportunities for employees with (severe) disabilities”. The research was done in 2000 by the University of Trier and the International Research Unit for Work and Social Integration (IFASI). The purpose of the study was to capture, document, and analyse internal practices of occupational rehabilitation in five German car factories. Taking a qualitative approach, 23 persons of different company areas were interviewed, and numerous documents were analysed. The article reflects applied disability management strategies and points out success factors and barriers of inclusion.

Key words: Occupational rehabilitation – Disability management – Personnel development – Job design – Promotion of employment

1 Stärkung betrieblicher Integrationsansätze als Ziel

Mit dem Arbeitspapier der Kommissionsdienststellen „Das Beschäftigungsniveau von Menschen mit Behinderungen anheben“ [1] wird auf die Bedeutung unterstützender innerbetrieblicher Maßnahmen als Strategie zur Beschäftigung von Frauen und Männern mit Behinderungen ausdrücklich hingewiesen. Dabei wird die Arbeitsplatzzerhaltung stärker akzentuiert als Neueinstellungen: „Das Gebot der Stunde heißt eindeutig, dass man sich näher mit der Arbeitsumgebung auseinandersetzen muss, damit es erst gar nicht zu Behinderungen kommt, damit Arbeitsplätze erhalten werden können und damit das Umfeld an die Bedürfnisse behinderter Erwerbstätiger angepasst werden kann“ ([1], S. 8). Auch die Leistungsträger der Rehabilitation in Deutschland betonen in ihrem Positionspapier vom 15. Dezember 1998 den Vorrang präventiver Rehabilitationsstrategien und innerbetrieblicher Lösungen und schließen sich damit der Einschätzung auf europäischer Ebene an [2]. Grundsätzlich können innerbetriebliche Maßnahmen an der technischen Gestaltung von Arbeitsplätzen (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung), an der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitszeit und Arbeitsinhalte) und an den Kompetenzen der Mitarbeiter/innen (z.B. gezielte Qualifizierung, Gesundheitsförderung) ansetzen. Eine systematische Sammlung und Analyse solcher innerbetrieblicher Integrationsansätze liegt bislang jedoch nicht vor. Mit Hilfe der vorliegenden Studie soll diese Lücke geschlossen bzw. verringert werden. Neben der Sammlung und Darstellung praktizierter Integrationsstrategien am Beispiel von fünf ausgewählten Werken der deutschen Automobilindustrie soll die Bewertung dieser Maßnahmen durch unterschiedliche betriebliche Akteure erste Aufschlüsse über die Effektivität, Praktikabilität und Akzeptanz der Maßnahmen erlauben. Einen Beitrag zur Stärkung betrieblicher Integrationsansätze können die Ergebnisse insofern leisten, da sie als eine „Sammlung verstreuten Wissens“ zu verstehen sind, die den an der Studie beteiligten Unternehmen individuell und auf einem unternehmensübergreifenden Treffen rückgespiegelt wurde, um so einen inner- und überbetrieblichen Erfahrungsaustausch einzuleiten und zu ermöglichen [3].

2 Vorgehensweise und Methodik

Vorgehensweise und Methodik der vorliegenden Studie orientieren sich an einem partizipativen und mehrperspektivischen Ansatz, wie er in der Forschung in jüngster Zeit vor allem unter dem Stichwort „Nutzerorientierung“ [4] gefordert wird. Primäres Ziel ist es dabei, Daten zu erheben und auszuwerten, die für die Beteiligten nützlich sind und von ihnen auch genutzt

werden können. Dazu wurde ein Design entwickelt, das durch Partizipation und Einbeziehung verschiedener Perspektiven sowohl die Akzeptanz der Studie gewährleisten als auch die Fachkompetenz der betrieblichen Akteure nutzen sollte. Abb. 1 gibt das Untersuchungsdesign und die Vorgehensschritte wieder (vgl. auch [4]).

Abb. 1 Vorgehensweise

1. Ermittlung der primär Beteiligten
2. Vereinbarung eines Prozesses zur Einbindung der primär Beteiligten
3. Ermittlung der zentralen Anliegen und Fragen der primär Beteiligten
4. Entscheidung über Untersuchungsmethoden
5. Datenerhebung
6. Datenauswertung
7. Ergebnisaufbereitung
8. Einbezug der Beteiligten in Interpretation und Präsentation der Ergebnisse

Zur *Ermittlung der primär Beteiligten* fanden mehrere Sondierungsgespräche mit Vertretern des Arbeitskreises der Schwerbehindertenvertretungen der Deutschen Automobilindustrie, der IG Metall und dem Verband der Automobilindustrie statt. Als Ergebnis wurden fünf Werke ausgewählt (Adam Opel AG, Werk Rüsselsheim; Audi AG, Werk Neckarsulm; DaimlerChrysler AG, Werk Bremen; Ford AG, Werk Düren; Volkswagen AG, Werk Wolfsburg), in denen die Studie stattfinden soll. Darüber hinaus wurde beschlossen, das Projekt in Kooperation mit dem Arbeitskreis der Schwerbehindertenvertretungen durchzuführen. Mit ihnen zusammen wurden potenzielle werksinterne Akteure definiert (Werksleiter, Werksärzte, Personalleiter, Betriebsräte, Schwerbehindertenbeauftragte, Planer, direkte Vorgesetzte), die für das Thema „innerbetriebliche Integrationsansätze“ relevantes Wissen besitzen und Verantwortung tragen.

Die *Einbindung der primär Beteiligten* erfolgte ebenso wie die *Ermittlung zentraler Fragen* in mehreren moderierten Sitzungen und Sondierungsgesprächen in den Werken. Dabei wurden u. a. folgende zentrale Untersuchungsfragen vereinbart:

- Welche Maßnahmen oder Programme für schwerbehinderte und leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen existieren im jeweiligen Werk?
- Welche Ziele werden mit den Maßnahmen/Programmen verfolgt?
- Wie laufen die Maßnahmen/Programme ab?
- Welche Erfahrungen haben die befragten Akteure mit den Maßnahmen/Programmen gemacht hinsichtlich Effektivität (Grad der Zielerreichung), Praktikabilität (Kosten, Zeitaufwand, Anwendbarkeit) und Akzeptanz (bei Betroffenen und Beteiligten)?
- Welche weiteren Beschäftigungsprobleme hinsichtlich schwerbehinderter und leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen bedürfen einer Lösung?

Hinsichtlich der *Untersuchungsmethoden* wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, der es am ehesten ermöglicht, den Gegenstandsbereich offen zu erkunden und zu Kategorien und Instrumenten für weitere Analysen zu gelangen. Konkret wurde für alle Werke eine Dokumentenanalyse durchgeführt; weiter wurden insgesamt 23 problemzentrierte Interviews zu

den oben genannten Fragen mit verschiedenen betrieblichen Akteuren geführt. Zusätzlich wurden mittels eines Fragebogens quantitative Daten zur Beschäftigungssituation schwerbehinderter und leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen in den einzelnen Werken erhoben.

Die *Datenauswertung* folgte den Grundlagen und Techniken der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ [5], die die Forderung nach Offenheit bei der Datenerhebung um systematische, regelgeleitete Auswertungsstrategien ergänzt. In die *Ergebnisaufbereitung* und die *Ergebnisinterpretation* wurden die Beteiligten vor allem im Rahmen mehrerer Arbeitstagen eingebunden.

3 Ergebnisse

Im Sinne der angestrebten Dokumentation und Analyse innerbetrieblicher Ansätze und Strategien zur Integration gesundheitlich beeinträchtigter und behinderter Mitarbeiter/innen werden im Folgenden diesbezügliche Maßnahmen vorgestellt. Dabei handelt es sich um Ansätze, die aufgrund der Dokumentenanalyse und Interviews in den fünf untersuchten Automobilwerken identifiziert werden konnten. Neben einer allgemeinen Kurzbeschreibung der Maßnahmen wird auf die damit verfolgten Ziele, die betriebliche Umsetzung sowie auf die Erfahrungen mit den Maßnahmen aus der Sicht der befragten betrieblichen Akteure eingegangen. Auf diese Weise soll ein Überblick über die aktuelle Realisierung innerbetrieblicher Integrationsstrategien gegeben werden, der auch Hinweise auf förderliche und hemmende Aspekte bei der Handhabung der Ansätze beinhaltet.

3.1 Stufenweise Wiedereingliederung

Die stufenweise Wiedereingliederung wird in allen fünf untersuchten Werken praktiziert. Zielgruppe sind Mitarbeiter/innen, die krankheitsbedingt über längere Zeit aus dem Erwerbsleben ausgegliedert waren und nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit nur teilweise wieder verrichten können. Die stufenweise Wiedereingliederung sieht vor, diese Mitarbeiter/innen nach ihrer Erkrankung schrittweise wieder an die volle Arbeitsbelastung am bisherigen Arbeitsplatz heranzuführen. Der Rehabilitationsprozess wird dabei durch Maßnahmen der Arbeitszeit- und Arbeitsbelastungssteigerung im Rahmen eines ärztlich überwachten Stufenplans gesteuert.

In den meisten Werken hat sich hier eine Kooperation von betroffenem Mitarbeiter, Werksarzt und direktem Vorgesetzten als funktional erwiesen. Vorteilhaft erscheint eine Informationsbroschüre, die sowohl die betroffenen Mitarbeiter als auch die weiteren betrieblichen Beteiligten über Ziele und Vorgehensweise der Maßnahme informiert. In einem Werk wurde darauf hingewiesen, dass eine starre Begrenzung der Wiedereingliederung auf den bisherigen Arbeitsplatz nicht sinnvoll ist und eher zur Aus- als zur Eingliederung führt. Allerdings ist die Akzeptanz bei Kollegen aus „fremden“ Bereichen häufig geringer als im angestammten Arbeitsbereich. Die entscheidende Rolle scheint der Akzeptanz und dem Verständnis des direkten Vorgesetzten für die Maßnahme und für die Bedürfnisse des wieder einzugliedernden Mitarbeiters zuzukommen. Unter arbeitsorganisatorischen Aspekten wurde berichtet, dass die stufenweise Wiedereingliederung an Einzelarbeitsplätzen mit individueller Arbeitsorganisation besser gelingt als an Arbeitsplätzen mit starker Taktbindung.

3.2 Suche nach einem leistungsadäquaten Arbeitsplatz

Ziel ist es, zur bestmöglichen Platzierung neuer bzw. zu versetzender schwerbehinderter oder leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen freie und leistungsadäquate Arbeitsplätze zu finden. Auch zu dieser Maßnahme liegen aus allen fünf Werken betriebliche Lösungen vor. Begonnen wird die Suche in der Regel im angestammten Bereich des Mitarbeiters. Verantwortlich ist zunächst der direkte Vorgesetzte. Wird hier kein geeigneter Arbeitsplatz gefunden, wird der Suchraum schrittweise erweitert.

Ziele und Vorgehensweise hinsichtlich der Suche nach einem leistungsadäquaten Arbeitsplatz sind in einem Werk schriftlich dokumentiert. Das Vorgehen ist in Form eines Stufenplans festgeschrieben. Zuständig ist auch hier zunächst die Führungskraft vor Ort, die auf der Basis einer Empfehlung des Werksarztes über den weiteren Verbleib des Mitarbeiters einen geeigneten Arbeitsplatz sucht. Personalabteilung, Schwerbehindertenvertretung und Werksarzt bieten bei Problemen Unterstützung und Beratung an. Bei Bedarf kann auch eine Arbeitsplatzbegehung (vgl. 3.3) durchgeführt werden. Die Suche beginnt zunächst im angestammten Bereich des betroffenen Mitarbeiters. Findet sich dort kein geeigneter Arbeitsplatz, wird in vor- und nachgelagerten Bereichen gesucht. Gegebenenfalls können unter Beteiligung der Personalabteilung auch Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitsorganisation vorgenommen werden. In vielen Fällen wird ein leistungsadäquater Mitarbeiterereinsatz vom Vorgesetzten durch Arbeitszeitregelungen (z.B. keine Nacht- oder Wechselschicht) zu erreichen versucht. Umsetzungen erfolgen häufig aus direkten in indirekte Bereiche, da dort eher Tätigkeiten ohne Taktbindung zu finden sind.

Einige Werke haben für die Suche nach leistungsadäquaten Arbeitsplätzen hochrangige Kommissionen als Steuerungsinstanz etabliert, was die Akzeptanz und konsequentes Handeln zu fördern scheint. Auf der operativen Ebene werden vor allem Vorgesetzte, Personalabteilung, Betriebsrat und Werksarzt tätig.

Die berichteten Erfahrungen weisen darauf hin, dass vor allem die Bereitschaft und das Verständnis des direkten Vorgesetzten als erfolgskritischer Faktor zu sehen ist. Die Einbindung des Werksarztes verläuft von Werk zu Werk mit unterschiedlichem Erfolg. Hier besteht teilweise Analyse- und Optimierungsbedarf. Der Einbezug von hierarchisch hoch angesiedelten Steuerungsteams wird als sehr förderlich angesehen, da dadurch der Maßnahme ein höherer Stellenwert beigemessen wird.

Lösungen im angestammten Bereich des Mitarbeiters gelingen nach Aussage der betrieblichen Akteure nur in ca. 30–50% der Fälle. Für die betroffenen Mitarbeiter/innen ergibt sich hieraus die Forderung nach hoher innerbetrieblicher Mobilität im Sinne eines ggf. mehrmaligen Arbeitsplatzwechsels innerhalb des Werkes. Da sich Einsatzmöglichkeiten vor allem in indirekten Bereichen (z.B. Werkzeugausgabe, Logistik, Werkschutz) ergeben, erscheint die Auslagerung solcher Tätigkeiten durch Outsourcing problematisch. Lediglich in einem Werk wurden Hinweise darauf gefunden, dass die bei der Suche nach leistungsadäquaten Arbeitsplätzen gewonnenen Erfahrungen auch für Planungsvorhaben und Arbeitsumgestaltungsmaß-

nahmen genutzt werden. Insgesamt wird der Aufwand bei der Suche nach einem leistungsadäquaten Arbeitsplatz als hoch empfunden. Zahlreiche Vorgesetzte klagen über mangelnde Unterstützung durch Werksärzte sowie fehlende Akzeptanz und Unterstützung durch andere Abteilungen bei notwendigen Versetzungen.

3.3 Arbeitsplatzbegehung

Die Arbeitsplatzbegehung dient der gezielten Informationssammlung vor Ort, um entscheiden zu können, ob an einem gegebenen Arbeitsplatz der leistungsadäquate Einsatz eines bestimmten Mitarbeiters erfolgen kann. Gegebenenfalls werden im Anschluss an eine Arbeitsplatzbegehung arbeitsorganisatorische, gestalterische oder qualifikatorische Maßnahmen veranlasst.

Zur Arbeitsplatzbegehung liegen aus vier der fünf untersuchten Werke betriebliche Lösungen vor. Üblicherweise wird zur Arbeitsplatzbegehung eine Kommission gebildet, die sich hinsichtlich ihrer Zusammensetzung von Werk zu Werk leicht unterscheidet. In der Regel sind an der Arbeitsplatzbegehung der Abteilungsleiter, ein Mitglied der Personalabteilung, ein Betriebsratsmitglied und der Werksarzt beteiligt. Bevor eine Arbeitsplatzbegehung initiiert wird, müssen in einigen Werken folgende Versuche ergebnislos geblieben sein: Besprechung mit dem direkten Vorgesetzten vor Ort, Gruppengespräch in der betroffenen Arbeitsgruppe sowie telefonischer Lösungsversuch mit den betroffenen Mitarbeitern.

Die berichteten Erfahrungswerte aus den Werken deuten darauf hin, dass eine Arbeitsplatzbegehung zeitaufwendig ist. Der Aufwand steigt mit zunehmender Kommissionsgröße erheblich. Als effektiv und notwendig erweist sich die Kommission vor allem bei Widersprüchlichkeiten oder konträren Sichtweisen von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Weiter wird berichtet, dass Arbeitsplatzbegehungen Konflikte zwischen Betriebsrat und Personalabteilung vermeiden bzw. reduzieren können. Arbeitsplatzbegehungen werden insbesondere bei schwierigen Beschäftigungsproblemen schwerbehinderter oder leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen als hilfreich angesehen. Bedingt durch den hohen Aufwand finden Arbeitsplatzbegehungen in „großer“ Runde eher selten statt. Allerdings verweisen die Interviewten darauf, dass durch die Arbeitsplatzbegehung das Gemeinschaftsgefühl zwischen den Beteiligten gestärkt wird.

3.4 Umgestalten von Arbeitsplätzen

Ziel ist die behinderungsgerechte bzw. leistungsadäquate Umgestaltung bestehender Arbeitsplätze, um spezifische Handicaps betroffener Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen und möglichst zu kompensieren. Die häufigsten Umgestaltungsmaßnahmen betreffen die Umgestaltung von Geräten vor allem im Bürobereich, Sitz-, Steh- und Gehhilfen, die Anschaffung von Arbeitshilfen für spezielle Behinderungen, die Umgestaltung und Umrüstung von Maschinen in der Produktion sowie Änderungen im Umfeld des Arbeitsplatzes. Für schwerbehinderte Mitarbeiter/innen können Teil- oder Ganzfinanzierungen bei den Fürsorgestellen bzw. dem Versorgungsamt beantragt werden. Dies gilt so allerdings nicht für leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen.

Betriebliche Lösungen liegen aus allen fünf untersuchten Werken vor. In der Regel stellt die Schwerbehindertenvertretung Kontakt zur Hauptfürsorgestelle her und lädt zu einem Gespräch mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und dem technischen Berater ein. In diesem Gespräch wird ein Projekt zur effektiven Arbeitsplatzumgestaltung inklusive Kostenvorschlag erarbeitet.

Berichtete Erfahrungen deuten darauf hin, dass Mitarbeiter/innen mit Behinderungen an entsprechend umgestalteten Arbeitsplätzen die gleiche Leistung erbringen wie ihre nicht-behinderten Kollegen. Bei der Arbeitsplatzumgestaltung muss allerdings zwischen allgemein ergonomischen Maßnahmen und der spezifischen Umgestaltung von Arbeitsplätzen für bereits schwerbehinderte oder leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen unterschieden werden. Diese Unterscheidung machen nicht alle betrieblichen Akteure. Die ergonomische Güte eines Arbeitsplatzes allein gewährleistet jedoch noch keine behinderungsgerechte Ausgestaltung des Arbeitsplatzes. Akzeptanzprobleme seitens der Werkleitung entstehen vor allem dann, wenn Kosten für behindertengerechte Umgestaltungsmaßnahmen vom Unternehmen selbst getragen werden. Deshalb kommt der Zusammenarbeit mit externen Partnern, vor allem den Fürsorgestellen, zentrale Bedeutung zu.

3.5 Planung neuer Arbeitsplätze

Durch die Mitberücksichtigung behinderter bzw. leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen in der Planungsphase soll die Beschäftigung der Betroffenen auf den neuen Arbeitsplätzen ermöglicht und gesichert werden. Aus allen Werken liegen – allerdings unterschiedliche – Daten zur Handhabung und zu Erfahrungen vor.

Relativ übereinstimmend zeigt sich, dass bei der Neuplanung von Arbeitsplätzen Aspekte der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt werden. Im Sinne der Prävention finden gesundheitsrelevante Aspekte somit durchgehend Berücksichtigung. In einigen Werken wird eine Analyse der Belegschaftsstruktur unter besonderer Berücksichtigung leistungsgewandelter und behinderter Mitarbeiter/innen durchgeführt, auf die Zukunft extrapoliert und bei der Entscheidung über die Verabschiedung eines Planungsvorhabens mitberücksichtigt. In einzelnen Werken strebt man auch an, die Erkenntnisse aus Rückkehrgesprächen mit Mitarbeitern, die einen Zusammenhang zwischen Erkrankung und Arbeitsbedingungen vermuten lassen, in die Neuplanung einzubeziehen. Auch wird in manchen Werken überprüft, welche Konsequenzen ein Outsourcing auf die Beschäftigungsmöglichkeiten hat. Insgesamt überwiegen bei der Neuplanung aber die Probleme.

So wird berichtet, dass die beabsichtigte Größenordnung hinsichtlich der Berücksichtigung von Mitarbeitern mit Handicaps bei der Neuplanung aktuell nicht erreicht wird, dass gegenüber allgemein ergonomischen Aspekten die Adäquatheit der Arbeitsplätze für bereits existierende Behinderungen vernachlässigt wird, dass keine Passung zwischen den Kategorien der Arbeitsplatzanforderungen und den Kategorien der Leistungseinschränkungen gegeben ist, dass arbeitsmedizinische Aspekte zu wenig berücksichtigt werden, dass es neben Wertschätzung auch Zweifel an der Finanzierbarkeit bis hin zur völligen Ablehnung von behinderungsgerechten Planungen gibt und dass in Planungsgruppen häufig Zielkonflikte zwi-

schen Produktionseffizienz und Beschäftigungssicherung leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen auftreten.

Die Daten verdeutlichen ferner, dass in der Neuplanungsphase die Berücksichtigung der Belange der Mitarbeiter/innen mit Handicaps deutlich erschwert wird, wenn dies nicht schriftlich verankert und durch besondere Gremien institutionalisiert ist. Auch das Erfahrungswissen der Schwerbehindertenvertretung reicht für eine behindertengerechte Planung häufig nicht aus. Externe Hilfen und Weiterbildung werden als Optimierungsstrategien genannt. Für Ingenieure wurden von verschiedenen betrieblichen Akteuren Schulungsmaßnahmen über behinderungsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie sowie konkrete Handlungsempfehlungen in Form von Gesetzestexten, betrieblichen Regelungen und Beispielen vorgeschlagen. Damit sich spezifische Planungsmaßnahmen ableiten lassen, wird ferner eine größere Kompatibilität der Beschreibung von Einschränkungen und der Beschreibung von Arbeitsplatzanforderungen angeregt.

3.6 Schaffung von Arbeitsplätzen

Eine weitere innerbetriebliche Integrationsmaßnahme ist die Schaffung von Arbeitsplätzen, die den Möglichkeiten und Bedürfnissen behinderter oder leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen entsprechen. Das Spektrum reicht dabei von Einzelarbeitsplätzen über Arbeitsplatzpools bis hin zu kompletten Abteilungen. Aus allen fünf befragten Werken liegen zur Schaffung von behinderungsgerechten Arbeitsplätzen betriebliche Lösungen vor, die sich aber hinsichtlich Art und Erfolg unterscheiden. Gemeinsam ist den Ansätzen jedoch, dass sie fast immer in Projektform geplant und durchgeführt werden. Im Folgenden werden einige Beispiele angeführt.

Das *Hallenlabor* wurde vor allem für Mitarbeiter/innen mit Rücken- und Bandscheibenbeschwerden geschaffen. Im Hallenlabor werden Materialprüfarbeiten durchgeführt, für die die Mitarbeiter/innen zusätzlich qualifiziert werden. Das Projekt wurde von der Hauptfürsorgestelle sowie durch den Landschaftsverband gefördert. Erfahrungen liegen bislang kaum vor, da das Projekt noch sehr jung ist. Allerdings besteht eine hohe Akzeptanz des Projektes von allen Seiten, da die Tätigkeiten als relevant und anspruchsvoll angesehen werden.

Ein ähnliches Projekt aus einem anderen Werk nennt sich *Warenkörbe*. Hier werden Kunststoffkörbe mit den für die Montage notwendigen Arbeitsteilen bestückt. Die Tätigkeit ist nicht taktgebunden und kann im Sitzen ausgeführt werden. Die Tätigkeit wird als durchaus anspruchsvoll und betriebswirtschaftlich sinnvoll angesehen und kann auch von nicht leistungsgewandelten Mitarbeitern ausgeführt werden. Ähnliche Ziele verfolgen in anderen Werken ein *werksinterner Busdienst* und ein *Umwelt-Team*.

Entscheidend für die Akzeptanz solcher Maßnahmen durch die Mitarbeiter/innen selbst scheint zu sein, dass die eigene Tätigkeit als produktiv und für das Werk wichtig erlebt wird. Die Akzeptanz solcher Abteilungen durch andere Abteilungen hängt vor allem von der wahrgenommenen Produktivität und Wertschöpfung ab. Arbeitet eine solche Abteilung nicht wenigstens kostendeckend, steht die langfristige Akzeptanz deutlich in Frage.

Eine andere Strategie beinhaltet die Schaffung bzw. den Erhalt von Arbeitsbereichen mit leichten Tätigkeiten, wie z.B. die Vormontage in Form sog. *Arbeitsplatzpools*. Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass solche Maßnahmen sehr konfliktbehaftet sind, da unterschiedliche Kosten-Nutzen-Modelle herangezogen werden können. Von den Schwerbehindertenvertretern wird deshalb eine strategische Planung auf oberster Hierarchieebene gefordert.

Letztlich werden in einzelnen Werken Modellprojekte durchgeführt, die im Sinne innerbetrieblicher Rehabilitationszentren Beschäftigung und Wiederherstellung der Arbeitskraft zeitgleich verfolgen. In einem Werk werden in einem eigens eingerichteten *Rehazentrum* Heizgeräte vormontiert und kontrolliert. Zusätzlich werden therapeutische Maßnahmen angeboten. Der zeitliche Umfang des Verbleibs im Rehazentrum wird individuell festgelegt, beträgt üblicherweise aber minimal zwei und maximal sechs Monate. Erfahrungswerte zeigen, dass durch diese Maßnahme der Krankenstand der betroffenen Mitarbeiter erheblich gesenkt werden konnte und dass nach Abschluss der Maßnahme für die meisten Mitarbeiter/innen Arbeitsplätze im Werk gefunden werden konnten. Allerdings können die Mitarbeiter/innen nicht immer vom Rehazentrum an den bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren. Eine ähnliche Maßnahme in einem anderen Werk erbrachte bislang wenig befriedigende Ergebnisse, da das ursprüngliche Ziel der Reintegration in die Stammbteilung nach Wiederherstellung der Arbeitskraft nur selten erreicht wurde. Statt dessen ergibt sich bislang eher eine Dauerbeschäftigung in der Rehabilitationsabteilung. Als erfolgskritische Faktoren werden vor allem verbindliche Verfahrensregelungen zur Rückkehr an einen regulären Arbeitsplatz sowie zum weiteren Vorgehen im Falle des Nichtgelingens der Rückführung genannt. Die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter/innen hängt nach Aussagen der betrieblichen Akteure in hohem Maße vom Erhalt des bisherigen Lohnniveaus ab.

3.7 Qualifizierung

Durch Qualifizierung soll der Arbeitseinsatz von Mitarbeitern mit Handicaps, die ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können, an einem anderen Arbeitsplatz erleichtert werden. Die Qualifizierungsmaßnahmen können entweder „on the job“ während einer Anlernphase erfolgen oder alternativ zur Arbeitstätigkeit durchgeführt werden. Aus allen fünf befragten Werken liegen betriebliche Lösungen zur Qualifizierung behinderter bzw. leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen vor.

Der Erfolg hängt nach Aussagen der Befragten wesentlich von der Motivation des betreffenden Mitarbeiters ab. Auch engagieren sich Personalabteilung und Fachbereich stärker, wenn der Mitarbeiter entsprechendes Qualifikationsinteresse zeigt. Beklagt wird hingegen, dass einige Mitarbeiter/innen erwarten, dass das Unternehmen einen passenden Arbeitsplatz ohne zusätzliche Qualifikation zu organisieren habe. Von vielen Mitarbeitern werden andererseits vorgeschlagene Qualifizierungsmaßnahmen als Wertschätzung erlebt und akzeptiert. Akzeptanzförderlich erweist sich auch – wo dies möglich ist – die Garantie, den gewohnten Arbeitsplatz durch Qualifizierungsmaßnahmen behalten zu können.

3.8 Rückkehrgespräche

Rückkehrgespräche sollen als Wiedereinführungsgespräche Mitarbeiter/innen nach einer Krankheit über zwischenzeitliche betriebliche Ereignisse informieren und mögliche arbeitsbezogene Ursachen von Erkrankungen ergründen. Durch die Gespräche soll den Mitarbeitern vermittelt werden, dass sie als Person und Arbeitskraft geschätzt werden. Die Gespräche dienen damit auch der Motivation und sollen den Krankenstand reduzieren. Wenn im Gespräch betriebsseitige gesundheitsgefährdende Faktoren bekannt werden, sollen diese beseitigt werden. Rückkehrgespräche sind häufig in einen Stufenplan eingebunden und münden bei häufiger Erkrankung meist in Fehlzeitengespräche, in denen eine Entscheidung über die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten getroffen wird.

In fast allen Werken werden Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern geführt. Dabei spielen das Erfassen von gesundheitsschädigenden Faktoren am Arbeitsplatz und die Beseitigung dieser Faktoren eine zentrale Rolle. Nach häufigeren oder längeren Krankheiten werden so genannte Betreuungs- oder Fürsorgegespräche durchgeführt, in denen den Mitarbeitern auch Hilfestellungen angeboten werden. Rückkehrgespräche werden i.d.R. von den direkten Vorgesetzten geführt, bei Fortschreiten im Stufenplan kommen meistens ein Betriebsratsmitglied und ein Mitglied der Personalabteilung hinzu.

Die Erfahrungsberichte zeigen, dass durch Rückkehrgespräche gerade in neu eingerichteten Fertigungen gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen ermittelt werden können. Von einigen betrieblichen Akteuren wird auch ein Rückgang der Fehlzeiten im Zusammenhang mit den Rückkehrgesprächen berichtet. Ferner wird aus einem Werk berichtet, dass die Rückkehrgespräche aufgrund ihrer transparenten Gestaltung von den Mitarbeitern gut akzeptiert werden. Allerdings besteht die Gefahr, dass Rückkehrgespräche bisweilen nicht als Motivierungs-, sondern eher als Disziplinierungsinstrument im Sinne von „Krankenverfolgungsgesprächen“ gehandhabt werden. Deshalb streben Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrat und Werksarzt in einem Werk an, dass auf die betroffenen Mitarbeiter/innen im Rahmen von Rückkehrgesprächen kein Druck ausgeübt wird.

4 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Sammlung und Analyse innerbetrieblicher Integrationsansätze am Beispiel der Deutschen Automobilindustrie bietet einen ersten Überblick über Art und Stellenwert des Umgangs mit der Gruppe behinderter und leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen in der betrieblichen Praxis. Damit wurde eine europäische wie nationale Nachfrage nach präventiven und arbeitsplatzsichernden Konzepten für Menschen mit Behinderungen aufgegriffen, die mit der bisherigen Forschungslage nicht beantwortet werden konnte.

Die praktische Bedeutung der vorliegenden Studie liegt vor allem darin, dass sie aufgrund ihres partizipativen Ansatzes dazu geführt hat, in den beteiligten Werken vorhandene Vereinbarungen, Broschüren und Dokumente zumindest zu erinnern, teilweise aber auch einem deutlich breiteren Kreis von betrieblichen Akteuren bekannt zu machen. Dadurch konnte ein Beitrag zur Förderung sowohl der innerbetrieblichen als auch der überbetrieblichen Kommunikation zum

Thema Integration schwerbehinderter und leistungsgewandelter Mitarbeiter/innen geleistet werden.

Darüber hinaus konnten mit der Studie einige zentrale Problemfelder aufgedeckt werden. So zeigt sich, dass für den Erfolg der genannten Maßnahmen den Führungskräften vor Ort eine entscheidende Bedeutung zukommt. Von ihrem Verständnis und von ihrem Engagement hängt es vor allem ab, ob die Maßnahmen zum Ziel führen oder nicht. Bislang wurde die Sensibilisierung und die Qualifikation von Führungskräften zu dieser Thematik eher vernachlässigt. Weiter zeigt sich, dass die Promotion des Integrationsgedankens durch die höheren Hierarchieebenen für die Akzeptanz, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen erforderlich ist. Aus allen erhobenen Daten geht ebenfalls hervor, dass Klärung und Festschreibung von Zuständigkeiten und Verfahrensregelungen Zeit und Energie sparen. Fehlen solche ablauforganisatorischen Regelungen, drohen Maßnahmen zu versanden und Konflikte werden gefördert. Auch zeigt sich gerade mit Blick auf das Konfliktpotenzial durch unterschiedliche Interessenlagen, dass der Prozess der Vereinbarung und Umsetzung von Integrationsmaßnahmen innerbetrieblich kooperative und partizipative Strategien erfordert. Einige Aussagen in den Interviews legen nahe, dass hinsichtlich Zusammenarbeit und Unterstützung durch externe Stellen (z. B. Hauptfürsorgestellen, Arbeitsamt, Kranken- und Rentenversicherung) Optimierungsbedarf im Sinne eines Case-Managements besteht. Schließlich deuten die Ergebnisse auch darauf hin, dass sich die Rolle der Schwerbehindertenvertreter/innen in den Werken wandelt, da auf sie erweiterte Aufgaben zukommen. Insbesondere die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes und das damit verbundene neue Instrument der Integrationsvereinbarung differenziert und verändert nicht nur das Tätigkeitsspektrum der Schwerbehindertenvertretung, sondern wirft zusätzlich neue Fragen für den betrieblichen Umgang mit der Gruppe leistungsgewandelter und behinderter Mitarbeiter/innen auf, denen sich Forschung und Praxis stellen müssen.

Korrespondenzanschrift:

Dr. Andreas Schmal

Universität Trier

FB I – Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
54286 Trier

E-mail: schmal@uni-trier.de

Literatur

- ¹ Kommission der Europäischen Gemeinschaft. Das Beschäftigungsniveau von Menschen mit Behinderungen anheben – eine gemeinsame Herausforderung. Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen SEK 1550, 22. 9. 1998; Brüssel: 1998
- ² Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. Weiterentwicklung der Rehabilitation Frankfurt: Positionspapier; 1998
- ³ Niehaus M, Schmal A, Heinrich T. Ansätze betrieblicher Beschäftigungsförderung (schwer)behinderter Mitarbeiter/innen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung; 2000
- ⁴ Patton M. Q. Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks: Sage Publications; 1997
- ⁵ Mayring P. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag; 2000