

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Wiedereingliederung nach Krankheit oder Unfall

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Christoph Metzler, Ulrike Heitzer-Priem,
Dr. Claudia Achtenhagen

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

April 2014

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt es Ihnen, Fachkräfte wieder einzugliedern?	5
4	Wie können Sie vorgehen?	5
	4.1 Fachkräfte dabei unterstützen, ihre Arbeitsfähigkeit wiederzuerlangen.....	5
	4.2 Wiedereinstieg nach dem „Hamburger Modell“.....	6
	4.3 Anpassung der Arbeitsbedingungen.....	7
	4.4 Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen.....	8
5	Erfolgsmessung	9
6	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	9
7	Weiterführende Informationen	10



1 Kurzbeschreibung

Fachkräfte zu halten, ist für Unternehmen aus mehreren Gründen eine wichtige Strategie: Sie binden das spezielle Know-how und die Erfahrungen einer Fachkraft im Unternehmen und beweisen Ihre Wertschätzung Ihren Beschäftigten gegenüber. Durch (Arbeits-)Unfälle, persönliche Schicksalsschläge oder Krankheiten werden jedes Jahr hunderttausende Menschen vorübergehend oder dauerhaft in ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Viele von ihnen leben im Anschluss mit einer Behinderung. Dies kann jede und jeden betreffen – von der langjährigen Führungskraft bis hin zu Auszubildenden.

Das muss nicht bedeuten, dass diese Fachkraft damit für Sie ausfällt. Im Gegenteil: Im richtigen Umfeld können auch gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte ihre Arbeit weiterhin ausüben, bleiben leistungsfähig und produktiv. Ihre Fachkompetenz und ihr Erfahrungswissen bleiben Ihrem Unternehmen erhalten.

Die Teilhabe am Arbeitsleben können Sie durch gezielte Maßnahmen in den meisten Fällen sicherstellen. Dabei sind für verschiedene Arten von Krankheits- oder Unfallfolgen unterschiedliche Maßnahmen vorgesehen und sinnvoll. Als Arbeitgeber besteht für Sie eine gesetzliche Verpflichtung, Ihren Beschäftigten in bestimmten Fällen Unterstützung anzubieten. In diesem Leitfaden erfahren Sie, wie Sie als Unternehmen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einer längeren Krankheit oder einem Unfall wieder eingliedern können, mit welchen Maßnahmen Sie diejenigen unterstützen können, die in der Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind und wie Sie die Einsatzfähigkeit dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen erhalten können.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Zielgruppe der hier vorgestellten Maßnahmen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre bisherige Arbeit vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr oder nur noch eingeschränkt ausüben können und von deren Arbeitskraft Sie auch weiterhin profitieren möchten.

Dabei sollten Sie unterscheiden zwischen:

- Fachkräften, die nach einer längeren Krankheit eine Wiedereingliederung benötigen und anschließend ihre Arbeit wieder vollständig aufnehmen können,
- Fachkräften, die aufgrund von Unfall oder Krankheit zusätzliche Hilfsmittel oder Unterstützung benötigen, aber ansonsten voll leistungsfähig sind,

- Fachkräften, die ihre bisherige Tätigkeit nach Krankheit oder Unfall nicht mehr im gewohnten Umfang ausüben können.

Einzelne der im Folgenden vorgestellten Maßnahmen können auch präventiv eingesetzt werden, um die Gesundheit Ihrer Belegschaft zu erhalten. Der Schwerpunkt liegt aber auf Maßnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitskraft.

Erkrankungen und Behinderungen – wo liegt der Unterschied?

Der Übergang zwischen einer Erkrankung und einer Behinderung ist fließend.

Im neunten Sozialgesetzbuch wird Behinderung folgendermaßen definiert:

„Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.“

Für Sie als Unternehmen sind aus rechtlicher Sicht bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung drei Gruppen zu unterscheiden:

1. Menschen mit einer Schwerbehinderung sind Personen, denen vom Versorgungsamt ein Grad der Behinderung von mindestens 50 bescheinigt wird.
2. Menschen mit einem Grad der Behinderung zwischen 30 und 50, die durch die Arbeitsagentur schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden können. Dies ist möglich, wenn einem Menschen durch seine Behinderung Wettbewerbsnachteile auf dem Arbeitsmarkt entstehen, wodurch beispielsweise ein geeigneter Arbeitsplatz nicht erhalten oder gefunden werden kann. Gleichgestellte Beschäftigte werden rechtlich genauso behandelt, wie Menschen mit einer Schwerbehinderung. Ausgenommen ist der Anspruch auf Zusatzurlaub.
3. Menschen mit einem geringeren Grad der Behinderung als 50, die weder schwerbehindert noch diesen gleichgestellt sind.

Der Grad der Behinderung sagt zunächst einmal nichts über die berufliche Leistungsfähigkeit aus. Diese Einteilung ist aber deshalb wichtig, weil es für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen besondere Fördermöglichkeiten und gesetzliche Regelungen gibt. Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Internetportal [REHADAT-talentplus](https://www.rehadat-talentplus.de).

3 Was bringt es Ihnen, Fachkräfte wieder einzugliedern?

Sie profitieren vielfältig:

- **Know-how und Erfahrung im Unternehmen halten:** Kehren Fachkräfte an ihren alten Arbeitsplatz zurück, können Sie weiter auf deren Fachwissen und ihre Erfahrungen zurückgreifen. Das hilft Ihnen, Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.
- **Fachkräftebasis sichern:** Indem Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre volle Arbeitsfähigkeit zurückzugewinnen, sichern Sie sich langfristig die Arbeitskraft Ihrer Fachkräfte.
- **Arbeitsbedingungen für alle verbessern:** Mit einigen Maßnahmen können Sie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht in ihrer Gesundheit eingeschränkt sind, bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen.
- **Wertschätzung gegenüber der Belegschaft ausdrücken:** Unfall oder Krankheit kann für jeden Menschen schnell existenzbedrohend werden, wenn dadurch die finanzielle Lebensgrundlage wegbricht. Zeigen Sie Ihren Beschäftigten, dass Sie sie nicht fallen lassen, sondern ihnen auch in schwierigen Situationen helfen. So drücken Sie Wertschätzung gegenüber der Person und ihrer bisherigen Leistung aus und zeigen sich als verlässlicher Partner. Das erhöht die Loyalität aller Fachkräfte im Unternehmen.

Außerdem haben Sie insbesondere gegenüber schwerbehinderten Beschäftigten eine Reihe rechtlicher Verpflichtungen. Nähere Informationen dazu finden Sie in den folgenden Kapiteln.

4 Wie können Sie vorgehen?

4.1 Fachkräfte dabei unterstützen, ihre Arbeitsfähigkeit wiederzuerlangen

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (kurz BEM) ist ein Instrument, mit dem Sie Ihre Beschäftigten bei der Rückkehr ins Arbeitsleben unterstützen und bestenfalls sogar einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen können. Spätestens wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres ununterbrochen oder wiederholt länger als insgesamt sechs Wochen arbeitsunfähig erkrankt, sind Sie als Arbeitgeber verpflichtet, aktiv zu werden. Diese Verpflichtung ist unabhängig davon, ob eine Behinderung vorliegt oder nicht, und ist in [§ 84 des Neunten Sozialgesetzbuchs](#) geregelt.

In der Ausgestaltung des BEM-Verfahrens gibt es große Spielräume. Wichtig ist, dass Sie mit Ihrer Fachkraft über alle möglichen Maßnahmen sprechen, die ihr dabei helfen können, ihre Tätigkeit wieder aufzunehmen. Es dürfen keine sinnvollen Anpassungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden, und alle gesetzlich zu beteiligenden Akteure sollten einbezogen werden.

Den ersten Schritt im BEM unternehmen Sie als Arbeitgeber. Informieren Sie die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter (ggf. noch während der Arbeitsunfähigkeit) über die Ziele des BEM und laden Sie sie oder ihn zu einem Gespräch ein. Weisen Sie vor allem darauf hin, dass die Teilnahme freiwillig erfolgt und holen Sie eine schriftliche Zustimmung (oder Ablehnung) ein. Wichtig ist, dass alle weiteren Schritte stets mit der Einwilligung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erfolgen und dass Sie von Anfang an die Vertraulichkeit sicherstellen.

Vertraulichkeit als hohes Gut

Sie sollten alle Schritte des BEM dokumentieren, denn wenn sich eine krankheitsbedingte Kündigung doch nicht vermeiden lässt, müssen Sie ggf. vor dem Arbeitsgericht darlegen, was Sie unternommen haben, um den Arbeitsplatz zu erhalten.

Eine wichtige Voraussetzung dafür und für den Erfolg insgesamt ist ein vertraulicher Umgang mit persönlichen Daten. Informationen dürfen nur dann an Dritte (zum Beispiel das Integrationsamt) weitergegeben werden, wenn Ihre Fachkraft dem ausdrücklich zustimmt. Vertraulichkeit können Sie zum Beispiel durch eine separat geführte Akte oder einen zugangsbeschränkten Ordner im Firmennetzwerk sicherstellen. Auf keinen Fall dürfen Unterlagen zu einer Eingliederungsmaßnahme zu den Personalakten genommen werden – das ist datenschutzrechtlich geregelt.

Je nach Einzelfall werden dann ein oder mehrere Gespräche erforderlich sein, in denen Sie mit der betroffenen Fachkraft und ggf. weiteren Personen klären, was das Unternehmen veranlassen kann, um die Arbeitsunfähigkeit oder die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit der Fachkraft durch betriebliche Maßnahmen zu überwinden. Dabei sollten die Arbeitsabläufe und mögliche Einflüsse am Arbeitsplatz wie Lärm, Stress oder körperliche Belastung berücksichtigt und überlegt werden, ob und wie durch eine Anpassung der Arbeitsbedingungen die gesundheitliche Situation Ihrer Fachkraft direkt verbessert werden kann.

Die so gewonnenen Informationen dienen als Basis für die Auswahl geeigneter Maßnahmen. In Frage kommen nicht nur Anpassungen des Arbeitsplatzes, sondern auch Änderungen der Arbeitsaufgaben oder der Arbeitsorganisation sowie gezielte qualifikatorische Maßnahmen. Auch hier gilt: Die Teilnahme an einzelnen Maßnahmen ist immer freiwillig. Verdeutlichen Sie daher die Vorteile einer erfolgreichen Maßnahme zur Wiederherstellung der Arbeitskraft und Ihr Interesse daran. Im Idealfall verringern sich nicht nur die Fehlzeiten der Fachkraft, sondern es wächst auch deren persönliche Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle. Eine praxisorientierte Broschüre „Schritt für Schritt zurück in den Job“ mit Informationen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten Sie beim [Bundesministerium für Arbeit und Soziales](#).

Die Verantwortung für das betriebliche Eingliederungsmanagement liegt bei Ihnen als Arbeitgeber. Je nach Größe Ihres Unternehmens können Sie die konkrete Gestaltung auch einer bzw. einem Integrationsbeauftragten im Unternehmen anvertrauen. Der Gesetzgeber sieht vor, dass Sie – so vorhanden – verschiedene Institutionen im Unternehmen beteiligen:

- Betriebsrat, Personalrat oder sonstige Mitarbeitervertretung
- Arbeitgeberbeauftragte für Angelegenheiten schwerbehinderter Menschen
- Schwerbehindertenvertretung

Wesentliche Unterstützung erhalten Sie auch durch Ihre Betriebsärztin oder Ihren Betriebsarzt. Diese Personen verfügen über die nötigen medizinischen Fachkenntnisse und kennen die Arbeitsplätze im Unternehmen. Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie auf der Internetseite des [Verbands der deutschen Betriebs- und Werksärzte](#).

Als externe Partner helfen Ihnen Kammern, Verbände, Integrationsämter, gemeinsame Servicestellen der Rehaträger, Krankenkassen oder die Rentenversicherung mit speziellen Beratungsangeboten auch im konkreten Einzelfall.

Möchten Sie das betriebliche Eingliederungsmanagement längerfristig und transparent im Unternehmen verankern, kann sich eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung anbieten. In einem solchen Dokument können Sie die Ziele und Aufgaben aller Beteiligten im Prozess beschreiben. Beispiele für solche Vereinbarungen finden Sie auf der Internetseite vom [Zentrum Bayern Familie und Soziales](#).

Weitere Informationen und Praxishilfen zum BEM speziell für Sie als Arbeitgeber sowie regionale Kontaktadressen von potenziellen Partnern finden Sie im Internetportal [REHADAT-talentplus](#).

4.2 Wiedereinstieg nach dem „Hamburger Modell“

Bei einer Rückkehr nach einer längeren krankheitsbedingten Auszeit oder nach der Teilnahme an externen Rehabilitationsmaßnahmen hat sich in der Praxis eine stufenweise Wiedereingliederung bewährt. Dieses Konzept wird auch als „Hamburger Modell“ bezeichnet und stellt ein wichtiges Element im betrieblichen Eingliederungsmanagement dar.

Bei der stufenweisen Wiedereingliederung wird die Arbeitsbelastung unter ärztlicher Aufsicht langsam gesteigert. Ziel ist die Wiederherstellung der vollen Arbeitsfähigkeit. Während der Wiedereingliederung ist die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer weiterhin krankgeschrieben und erhält Krankengeld von der Krankenkasse oder Übergangsgeld vom Rentenversicherungsträger.

Voraussetzung für eine stufenweise Wiedereingliederung ist, dass aus medizinischer Sicht eine ausreichende Belastbarkeit und eine günstige Prognose für die berufliche Wiedereingliederung bestehen. In diesem Fall erstellt die behandelnde Ärztin oder der behandelnde Arzt einen Stufenplan. Dieser enthält die tägliche Arbeitszeit für festgelegte Zeitintervalle, die Tätigkeiten, die ausgeübt oder nicht ausgeübt werden dürfen sowie die voraussichtliche Dauer bis zur Herstellung der vollen Arbeitsfähigkeit. Eine stufenweise Wiedereingliederung kann wenige Wochen bis mehrere Monate dauern, je nach individueller Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Falls erforderlich, kann der Stufenplan im Verlauf der Maßnahme angepasst und die Maßnahme verlängert, verkürzt oder abgebrochen werden. Wenn möglich, sollte die Eingliederung betriebsärztlich begleitet werden.

Bevor die stufenweise Wiedereingliederung beginnen kann, müssen Sie als Arbeitgeber Ihre Zustimmung erteilen. Sollten aus Ihrer Sicht Anpassungen der Planung erforderlich sein, können Sie Ihre Wünsche einbringen. Insbesondere gegenüber schwerbehinderten Beschäftigten sind Sie zur Durchführung einer stufenweisen Wiedereingliederung verpflichtet. Generell sollten Sie aber immer versuchen, eine stufenweise Wiedereingliederung zu ermöglichen, denn die Vorteile für das Unternehmen überwiegen: Je früher Ihre Fachkraft die Arbeit wieder aufnimmt, desto eher bleibt sie „am Ball“ und desto geringer werden die Einbußen an aktuell benötigten Kenntnissen und Fertigkeiten. Die Erfolgchancen einer stufenweisen Wiedereingliederung sind besonders gut, wenn sie in enger Abstimmung mit allen Beteiligten im Betrieb sowie den beteiligten Ärztinnen und Ärzten und ggf. weiteren externen Fachdiensten durchgeführt wird.

Der richtige Umgang

Um die Rückkehr einer Fachkraft in ihren Beruf zu unterstützen, braucht sie das Vertrauen in die Führungskräfte und die Kolleginnen und Kollegen, dass ihr keine Nachteile entstehen. Das sind oft eher gefühlte Benachteiligungen. Es kann aber auch sein, dass Beschäftigte ohne gesundheitliche Einschränkungen nicht wissen, wie sie mit einer Fachkraft mit gesundheitlichen Einschränkungen umgehen sollen, oder Angst davor haben, sich falsch zu verhalten. Die Führungskräfte haben hier eine vermittelnde Rolle und sollten dafür sorgen, dass niemand diskriminiert wird. Dies gelingt ihnen umso leichter, je fester die gegenseitige Wertschätzung im Unternehmen etabliert ist.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen oder rechnen Sie damit, dass Sie künftig öfter mit Fragen der Wiedereingliederung befasst sein werden? Dann sollten Sie über spezielle Schulungen nachdenken. Adressaten dafür könnten auch Führungskräfte und Beschäftigte im Personalbereich sein. Die örtlichen Integrationsämter oder Kammern haben häufig entsprechende Kurse im Angebot oder können geeignete Kurse von externen Anbietern vermitteln. Eine Datenbank mit Seminaren verschiedener Anbieter finden Sie im Informationsportal [REHADAT](#).

4.3 Anpassung der Arbeitsbedingungen

Gegebenenfalls ist zum Erhalt oder zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit eine bedarfsgerechte Anpassung der Arbeitsbedingungen notwendig. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Arbeitstätigkeit insgesamt oder einzelne Aufgaben nicht mehr wie zuvor ausgeübt werden können. Dabei stehen verschiedene Optionen offen, die sowohl einzeln als auch in Kombination je nach Fall helfen können:

Anpassungen des Arbeitsplatzes

Viele Beeinträchtigungen oder Behinderungen lassen sich durch Anpassungen des Arbeitsplatzes und den Einsatz von Hilfsmitteln und technischen Arbeitshilfen ausgleichen. Die Möglichkeiten reichen hier von einem verstärkten Lautsprecher für das Telefon über Stehhilfen für Menschen mit einer Erkrankung des Bewegungsapparates bis hin zu baulichen Maßnahmen, wie zum Beispiel der Installation von Aufzügen. Bei der Einschätzung und Gestaltung des Arbeitsplatzes helfen Ihnen Fachkundige wie Betriebsärztinnen und Betriebsärzte. Außerdem beraten die Integrationsämter bei allen Fragen der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen und schicken bei Bedarf den

Ingenieurfachdienst vor Ort. Schwerbehinderte Menschen haben nach dem Neunten Sozialgesetzbuch einen Anspruch auf eine behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätte, sowie auf eine Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen.

Neben dem eigentlichen Arbeitsplatz muss auch die Arbeitsumgebung betrachtet werden: Soll ein Arbeitsplatz rollstuhlgerecht gestaltet werden, sollten auch der Zugang zum Arbeitsplatz, die Toiletten und die Nutzung von Gemeinschaftsräumen berücksichtigt werden.

Was ist eigentlich Barrierefreiheit?

Damit ist gemeint, dass ein Arbeitsplatz oder ein Arbeitsmittel für Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Beeinträchtigung zugänglich und benutzbar ist. In der Regel profitieren alle Nutzerinnen und Nutzer von barrierefreien Einrichtungen, weil sie selbsterklärender und einfacher zu bedienen sind.

Weitere Informationen zu den verschiedenen Regelungen und Anforderungen finden Sie beim [Kompetenzzentrum Barrierefreiheit](#).

Für Maßnahmen, die für Ihre Beschäftigten mit Behinderung erforderlich sind, sieht der Gesetzesgeber die Möglichkeit finanzieller Zuschüsse vor. Sowohl Sie als Arbeitgeber als auch Ihre Beschäftigten können finanzielle Förderung für Hilfsmittel und die barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung erhalten.

Diese Leistungen können von der Arbeitsagentur, den Integrationsämtern und weiteren Trägern gewährt werden. Die Zuständigkeit und die Bewilligung richten sich nach den Umständen des Einzelfalls. Wichtig ist, dass diese finanziellen Leistungen in der Regel nur bewilligt werden, wenn der Antrag vor Beginn der Maßnahme gestellt wird.

Eine Übersicht über alle Hilfsmittel und Arbeitshilfen finden Sie im Internetportal [REHADAT-Hilfsmittel](#). Hier können Sie sich auch über die Finanzierung informieren.

Investitionen in eine barrierefreie Arbeitsumgebung wie ein stufenloser Zugang zum Gebäude zahlen sich doppelt aus: Sie erleichtern oft die Arbeit für alle Kolleginnen und Kollegen oder auch den Zugang für Kundinnen und Kunden. Mit barrierefreien Arbeitsplätzen sind Sie in Zukunft auch für neueingestellte Menschen mit Behinderung als Arbeitgeber attraktiver. Wenn Sie bei neuen Anschaffungen oder Planungen gleich auf den Aspekt der Barrierefreiheit achten, ist das kostengünstiger, denn die barriere-

freie Gestaltung von Anfang an ist ressourcensparender als nachträgliches Umrüsten.

Veränderung der Arbeitszeit

Kann die volle Arbeitszeit nicht mehr geleistet werden, so bietet sich der Wechsel auf eine Teilzeitstelle an. Eine solche Umstellung kann insbesondere bei Erkrankungen eine nur vorübergehende Maßnahme darstellen, um Ihrer Fachkraft längere Erholungszeiträume einzuräumen und die Belastungen zu reduzieren. Schwerbehinderte Menschen und ihnen gleichgestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben grundsätzlich einen Rechtsanspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz. Flexible Arbeitszeitmodelle können gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten. Wie Sie Schritt für Schritt bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeiten in Ihrem Unternehmen vorgehen können und welche rechtlichen Rahmenbedingungen bestehen, wird in der Handlungsempfehlung „[Flexible Arbeitszeitmodelle](#)“ dargestellt.

Personelle Unterstützung

Schwerbehinderte Menschen sind unter Umständen bei einzelnen Arbeitstätigkeiten auf Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen oder weiteren Personen angewiesen. Haben Sie als Arbeitgeber für diese Unterstützungsleistungen keine freien personellen Ressourcen, kann Ihre Fachkraft die Bereitstellung einer Arbeitsassistentkraft beim Integrationsamt beantragen. Die [Integrationsämter](#) fördern derartige Hilfen und erstatten die Kosten, wenn die unterstützende Person während ihrer Arbeitszeit mindestens eine halbe Stunde am Tag hilft und dadurch zusätzliche Personalkosten entstehen.

Ausführliche Informationen zum Thema finden Sie im „[Handbuch Arbeitsassistenz](#)“ auf der Webseite der Bundesarbeitsgemeinschaft für unterstützte Beschäftigung.

Veränderung der Arbeitsinhalte

Kann die Fachkraft ihre bisherigen Aufgaben nicht mehr ausführen, sollten die Arbeitsinhalte verändert werden. Überlegen Sie sich in diesem Fall, wie Sie einzelne Kompetenzen und Kenntnisse Ihrer Fachkraft anderweitig nutzen und ob Sie ihr eine veränderte Arbeitsstelle anbieten können.

Eventuell ist auch ein Wechsel auf eine andere freie Position im Unternehmen möglich. Voraussetzung dafür ist, dass die neue Stelle für Ihre Fachkraft keine besonderen gesundheitlichen Belastungen mit sich bringt.

Schwerbehinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben laut dem Neunten [Sozialgesetzbuch](#) einen Anspruch auf eine behinderungsgerechte Beschäftigung. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass die Aufteilung der Arbeitstätigkeiten im Team geändert werden muss. Grundsätzlich sind Sie aber nicht verpflichtet, einen zusätzlichen geeigneten Arbeitsplatz zu schaffen.

Erreicht Ihre Fachkraft trotz aller Hilfen nicht wieder ihre volle Leistungsfähigkeit, kann das Integrationsamt bei schwerbehinderten Beschäftigten unter bestimmten Voraussetzungen auch einen Lohnkostenzuschuss, den so genannten Minderleistungsausgleich, gewähren.

Sind keine freien oder geeigneten Arbeitsplätze vorhanden, können Sie für die Einrichtung eines [neuen Arbeitsplatzes für schwerbehinderte Fachkräfte](#) Unterstützung und Darlehen beim Integrationsamt beantragen. Grundsätzlich sollte die Beschäftigung so ausgerichtet sein, dass schwerbehinderte Menschen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse möglichst voll verwerten und weiterentwickeln können.

4.4 Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen

Qualifizierungsmaßnahmen können Ihrer Fachkraft dabei helfen, sich in einer veränderten Arbeitssituation zurecht zu finden. Sie sind insbesondere nützlich, wenn Arbeitsinhalte angepasst wurden. Dann sieht sich Ihre Fachkraft neuen Herausforderungen und Anforderungen gegenüber, in die sie sich erst einarbeiten muss. Aber auch nach der Rückkehr einer Fachkraft an ihren angestammten Arbeitsplatz nach einer längeren krankheitsbedingten Pause ist es häufig ratsam, Kenntnisse wieder aufzufrischen. Vielfach bietet sich auch eine Unterweisung am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen an. Die Alternative sind intern oder extern angebotene Seminare.

Bei der Planung und Gestaltung können Ihnen die folgenden Fragen helfen:

- Welche Ziele verfolgt die Qualifizierung (welche Kompetenzen sollen vermittelt werden)?
- Wie lange soll die Maßnahme dauern?
- Wer ist für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich?

- Wann sollen Gespräche über den Verlauf der Maßnahme zwischen den Vorgesetzten und der Fachkraft stattfinden?
- Wie wird der Erfolg der Maßnahme gemessen und dokumentiert?

Eventuell können diese Maßnahmen als Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben vom zuständigen Rehabilitationsträger gefördert werden. Dieser Träger ist häufig die Rentenversicherung. Die Förderung einer solchen Maßnahme muss von Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter beantragt werden. Ist der zuständige Träger nicht bekannt, helfen die Gemeinsamen Servicestellen der Rehabilitationsträger. Wird auf Grund der eingetretenen Behinderung oder gesundheitlichen Einschränkungen besondere Unterstützung notwendig, sind die Berufsförderungswerke und die Bildungswerke der Wirtschaft ihre ersten Ansprechpartner für eine Fortbildung. Deren Expertinnen und Experten sind spezialisiert auf die Bedürfnisse von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen und Behinderungen. Eine Übersicht des Leistungsangebots an den 28 Regionalstandorten der Berufsförderungswerke finden Sie auf der Website der [Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Berufsförderungswerke](#). Mehr Informationen zum Angebot der Bildungswerke der deutschen Wirtschaft finden Sie auf der Webseite der [Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation](#).

Weiterbildungsträger

Das Angebot von Weiterbildungsträgern kann je nach Region sehr umfangreich und auf den ersten Blick unübersichtlich sein. Hilfe bei der Auswahl erhalten Sie bei den zuständigen Kammern, Verbänden und/oder der Bundesagentur für Arbeit. Darüber hinaus stehen Ihnen verschiedene Recherchedatenbanken offen, beispielsweise können Sie im [Deutschen Bildungsserver](#) nach Weiterbildungsangeboten suchen.

Je nach Bedarf Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters sollten Sie auf eine barrierefreie Gestaltung des Weiterbildungsangebotes achten. Neben Präsenzs Schulungen können auch Weiterbildungen über E-Learning für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderung eine Alternative sein. Viele Weiterbildungsanbieter haben auch barrierefreie Kurse für Menschen mit einer visuellen Einschränkung im Angebot.

5 Erfolgsmessung

Folgende Kriterien können Ihnen als Indiz dafür dienen, inwieweit die Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation für Ihr Unternehmen erfolgreich sind:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Wiedereingliederung von Fachkräften	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Fluktuation im Unternehmen aufgrund von Krankheit oder Behinderung • Erhalt des Erfahrungswissens von Fachkräften in Ihrem Unternehmen
Verbesserte Arbeitsbedingungen für alle	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit • Erhöhung der Produktivität der Beschäftigten • Verringerung der Krankheitsstage

6 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Flexible Arbeitszeitmodelle können die erste Zeit nach einer Wiedereingliederung für Ihre Fachkraft erleichtern und Ihnen zudem dabei helfen, erfahrene Fachkräfte mit dauerhaften gesundheitlichen Einschränkungen zu halten. Welche Optionen Ihnen dabei zur Verfügung stehen und wie Sie diese gestalten können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Flexible Arbeitszeitmodelle](#)“.

Menschen mit Behinderung stellen ein gut ausgebildetes Fachkräftepotenzial dar, das Sie für Ihr Unternehmen gewinnen können. Viele der aufgezeigten Unterstützungsmaßnahmen einer beruflichen Rehabilitation helfen auch, neue Fachkräfte mit Behinderung in Ihr Unternehmen zu integrieren. Wie Sie Schritt für Schritt bei der Planung und Gestaltung einer Stellenbesetzung vorgehen können, wird in der Handlungsempfehlung „[Rekrutierung von Menschen mit Behinderung](#)“ aufgezeigt.

Die Beschäftigung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderung trägt zur Förderung der Vielfalt in Ihrem Unternehmen bei. Hilfestellungen und Praxistipps, wie Sie die Vielfalt Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen nutzen können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Diversity Management](#)“.

7 Weiterführende Informationen

Links

www.betriebliche-eingliederung.de

Das Präventionsportal „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ ist ein Angebot des Sozialnetzes Hessen. Es beschreibt die Vorgehensweise, stellt Praxisbeispiele vor und nennt Kooperationspartner sowie weiterführende Links. (Stand 09.09.2016)

www.talentplus.de

Talentplus ist ein praxisorientiertes Informationsportal mit Informationen für Arbeitgeber zu allen Fragen rund um Behinderung und Beruf. Hier findet man auch aktuelle Rechtsprechung, Unterstützungsangebote, Fördermöglichkeiten und alle relevanten Kontaktadressen. (Stand 09.09.2016)

www.inqa.de

Auf dem Informationsportal „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales finden Sie Informationen und Handlungshilfen zur Gestaltung einer präventiven gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung. (Stand 09.09.2016)

www.deutsche-rentenversicherung.de

Die deutsche Rentenversicherung ist einer der wichtigsten Rehabilitationsträger und bietet ein ausführliches Informationsangebot zum Thema. Speziell für Unternehmen sind zahlreiche Materialien zum Aufbau eines betrieblichen Eingliederungsmanagements wie zum Beispiel Erstan-schreiben oder vorformulierte Einwilligungserklärungen zu finden. Weiterhin können Sie über die Rufnummer 030 865-82809 oder die E-Mail Adresse arbeitgeberservice-rehabilitation@drv-bund.de bundesweit eine telefonische Beratung zu grundsätzlichen Fragen der Wiedereingliederung erhalten. (Stand 09.09.2016)

www.arge-bfw.de

Das Angebot der deutschen Berufsförderungswerke informiert über die tägliche Arbeit des Verbands. Es eignet sich gut für einen ersten Einblick in die Angebote und Herausforderungen der beruflichen Rehabilitation. Weiterhin werden auch Ansätze zur Vorbeugung und der Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzes aufgezeigt. (Stand 09.09.2016)

www.bagabr.de

Die Mitglieder der „Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation e.V.“ sind wirtschaftsnahe Träger. Unternehmen finden auf dieser Seite weitere Informationen zu Beratungs- und Unterstützungsangeboten bei der Einstellung von Menschen mit Behinderung. (Stand 09.09.2016)

www.integrationsaemter.de

Das gemeinsame Informationsportal der Integrationsämter in Deutschland informiert über Aufgaben und Ziele dieses erfahrenen Partners für Unternehmen. Sie finden einen zuverlässigen Überblick über rechtliche Regelungen, laufende Projekte und lokale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Integrationsfragen. (Stand 09.09.2016)

Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), 2012, Schritt für Schritt zurück in den Job: Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit – was Sie wissen müssen http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a748-betriebliche-eingliederung.pdf?__blob=publicationFile

Deutsche Rentenversicherung (Hrsg.), 2010, Betriebliches Eingliederungsmanagement: Handlungsleitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Ein Wegweiser für Unternehmen und andere Akteure im Betrieblichen Eingliederungsmanagement www.deutsche-rentenversicherung.de/cae/servlet/contentblob/203202/publicationFile/37514/handlungsleitfaden_download.pdf

