

Betriebliche Wiedereingliederung – Erfahrungen aus der Schweiz

Daniel Schaufelberger

Dozent und Projektleiter Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Präsident Netzwerk Case Management Schweiz

T direkt +41 41 367 49 15
daniel.schaufelberger@hslu.ch

6. Internationale Fachtagung der Österreichischen Gesellschaft für Care & Case Management (ÖGCC) in Kooperation mit der OÖ & NÖ Gebietskrankenkassen und der FH St. Pölten

Freitag, 22. November 2013

Aufbau des Referats

- 1) Begriffe & Verständnis
- 2) Kontext Betriebliche Wiedereingliederung in der Schweiz
- 3) Umsetzung
 - Fallebene
 - Organisationsebene
- 4) Abschluss - Herausforderungen & Stolpersteine

«Begriffsdschungel»

Betriebliches
Gesundheitsmanagement (BGM)

Disability
Management

Betriebliches
Case Management

Betriebliche
Wiedereingliederung

Betriebliches
Eingliederungsmanagement

Return to work

...um was es dabei geht?

- Gesundheit am Arbeitsplatz
- Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Umgang mit Mitarbeitenden mit Leistungseinschränkungen
- Rückkehr, Stellenerhaltung von Mitarbeitenden nach Krankheit / Unfall
- Anbieten von Praktika, Trainingsmöglichkeiten oder (befristeten) Einsätzen für Jugendliche, Stellenlose,
- Anstellung von Personen nach langer Arbeitslosigkeit oder Personen mit Handicaps

Ein Orientierungsvorschlag...

Betriebliche Wiedereingliederung meint:

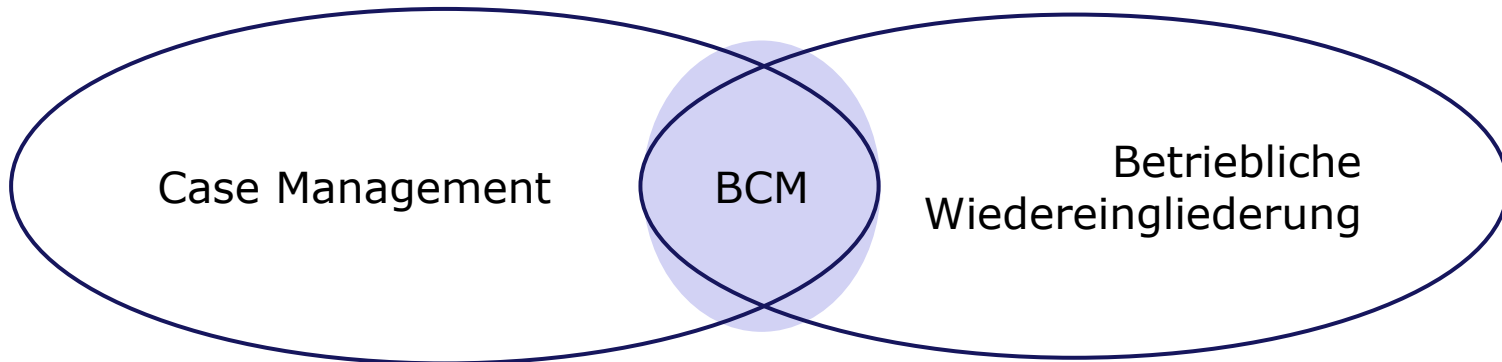
Betrieblich (von Unternehmen gesteuerte und verantwortete) Aktivitäten zur Verhinderung und Überwindung von gesundheitlich bedingten Ausfälle und/oder zur Rückkehr in den Betrieb nach/bei Krankheit oder Unfall

- Oftmals systematisiert als «Managementsysteme»
- Oftmals im Verbund mit und z.T. durch (Sozialvers.)-Partner
- Oftmals (und sinnvollerweise) als Teil von «BGM»



Betriebliches Case Management

- Was hat Betriebliche Wiedereingliederung(management) mit Betrieblichen Case Management zu tun?

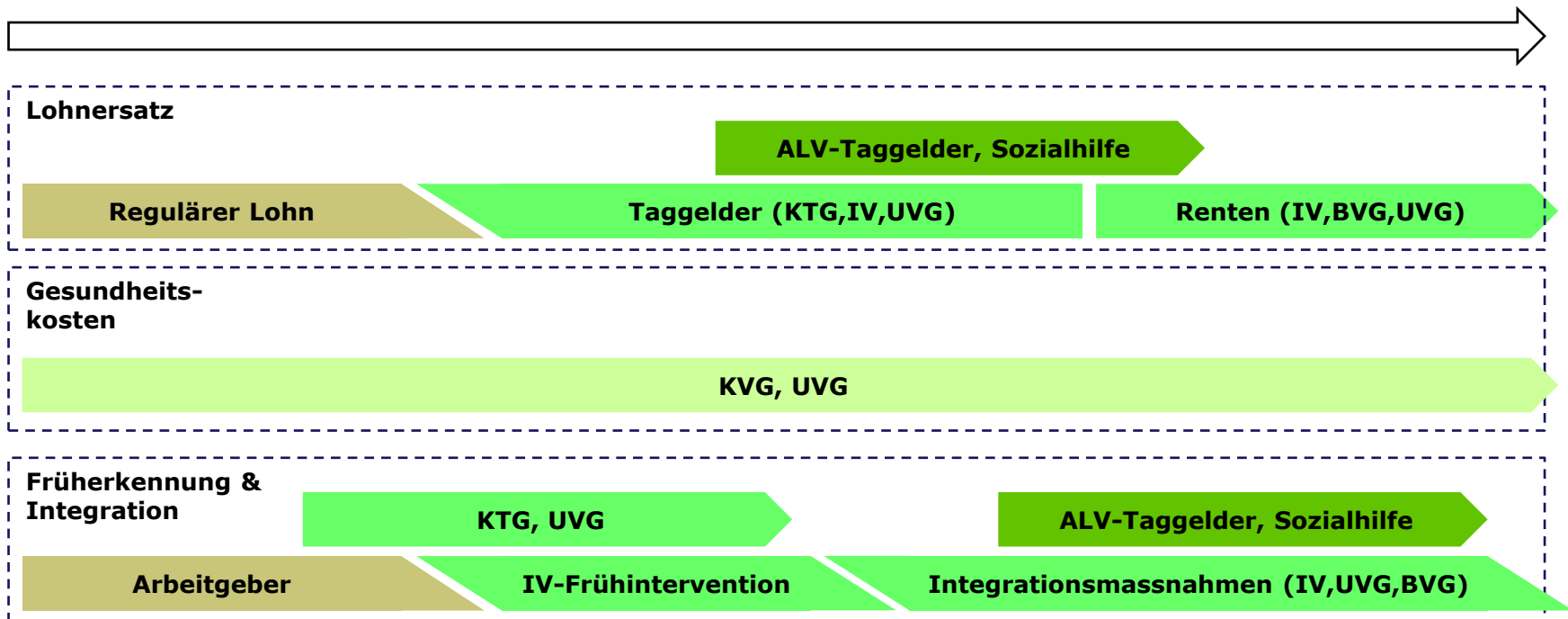


Im Betrieblichen Case Management (BCM) ist Case Management das Handlungskonzept der Wahl zur Unterstützung von Mitarbeitende mit drohender oder bestehender Arbeitsunfähigkeit zur Rückkehr an den bisherigen oder an einen neuen Arbeitsplatz

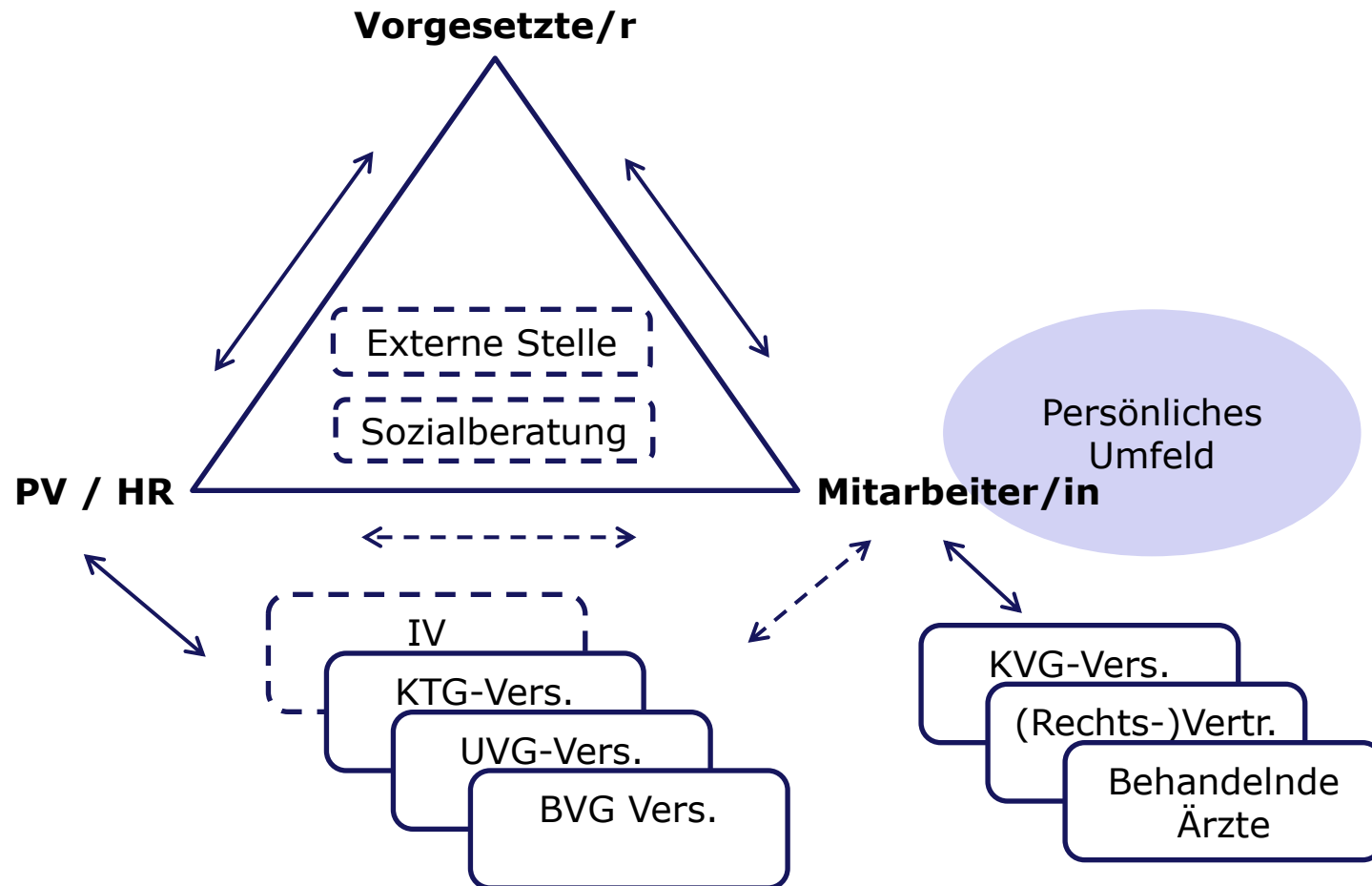
Aufbau des Referats

- 1) Begriffe & Verständnis
- 2) Kontext Betriebliche Wiedereingliederung in der Schweiz
- 3) Umsetzung
 - Fallebene
 - Organisationsebene
- 4) Abschluss - Herausforderungen & Stolpersteine

Versicherungssysteme & Zuständigkeiten



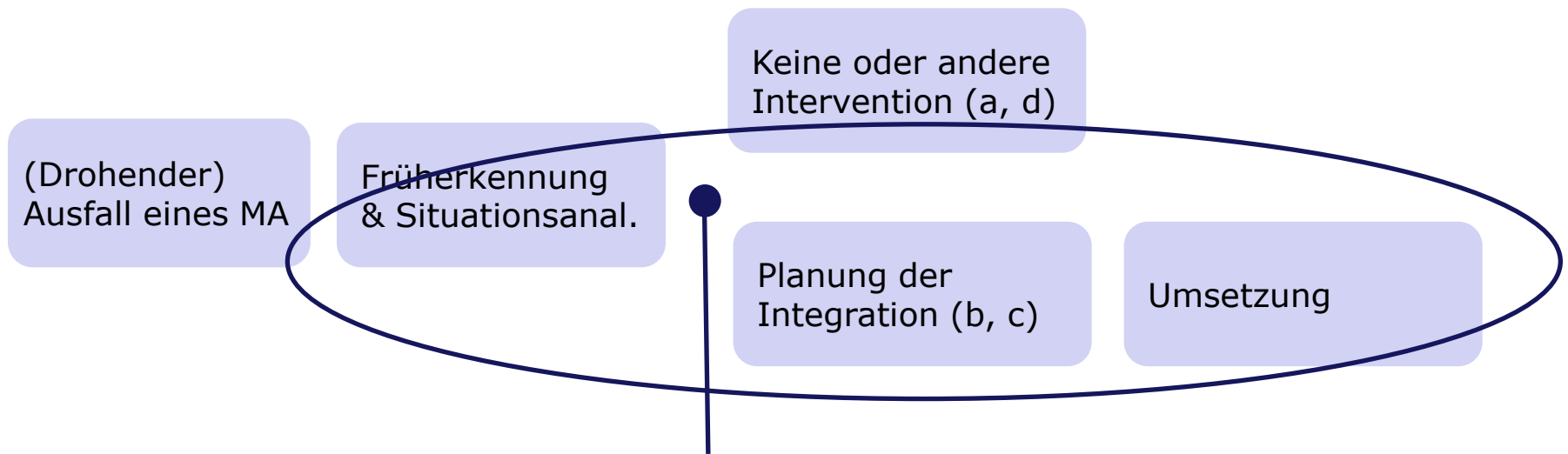
Akteure und Beziehungen



Aufbau des Referats

- 1) Begriffe & Verständnis
- 2) Kontext Betriebliche Wiedereingliederung in der Schweiz
- 3) Umsetzung
 - Fallebene
 - Organisationsebene
- 4) Abschluss - Herausforderungen & Stolpersteine

Betriebliche Wiedereingliederung - Fallebene



Einschätzung der Situation:

- a) Rückkehr an den Arbeitsplatz ohne Anpassungen / Unterstützung möglich
- b) Rückkehr an den Arbeitsplatz mit Anpassungen und/oder Support möglich
- c) Wiedereingliederung durch Umplatzierung (und ggf. Support) möglich
- d) Kein Wiedereingliederung im Betrieb möglich

...was zu tun und dafür notwendig ist?

	was zu tun ist...	was dafür notwendig ist...
Phase Erkennung	<ul style="list-style-type: none">- Frühzeitige Erkennung der Fälle- Einschätzung der Problemsituation	<ul style="list-style-type: none">- Sensibilität und Wissen- Klare Prozesse und Zuständigkeiten
Phase Intervention	<ul style="list-style-type: none">- Erfassung der Ausgangslage- Koordination mit Dritten- Integrationsplanung- Umsetzung<ul style="list-style-type: none">- Arbeitsversuch ohne Leistung- Rückkehr m. Anpassung /Support- Umplatzierung- Schonarbeitsplatz- Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none">- Zeit und Kompetenz- Strategie und Konzept für die Integration- Zusammenarbeitsbeziehung- Handlungsspielräume für die Integration- Anreize, Rahmenbedingungen

...was wir wissen?

Berufliche Wiedereingliederung bei/nach gesundheitlichen Problemen...

- gelingt am Besten durch Stellenerhaltung
- ist abhängig vom Zusammenspiel von Ressourcen / Belastungen der Personen und den Möglichkeiten bzw. Unterstützung des Betriebes und beteiligten Stellen

Relevante Unterstützungsfaktoren sind...

- Verankertes Gesundheitsmanagement (Prävention, Ansprechstelle bzw. zuständige Person, rasche Kontaktaufnahme)
- Umsetzung konkreter Massnahmen (Coaching, Anpassung Arbeitsbedingungen, Arbeitsversuche, u.ä.)
- Koordination der Leistungen / Akteure

Quellen: Guggisberg, Jürg; Oesch, Thomas; Rudin, Melanie & Künzi, Killian (2012). Arbeit und Krankheit – Wege zurück in die Arbeitswelt

Seven Principles of Return to Work (RTW)

Evidenz aus Unfallprogrammen –rehabilitation am Arbeitsplatz (Franche et al. 2005)

- Arbeitgeber sucht einen frühen und wohlwollenden Kontakt zum (ausgefallenen) Mitarbeitenden
- Jemand trägt die Verantwortung für die Koordination des Return-to-Work-Prozesses (RTW-Prozess)
- Arbeitgeber macht Angebot eines frühen Wiedereinstiegs (in den Arbeitsprozess) mit angepassten Arbeitsbedingungen
- Sicherstellen, dass durch die Rückkehr des Mitarbeitenden keine Nachteile für Teamkollegen/innen und Vorgesetzte entstehen
- Vorgesetzte sind in der Früherkennung geschult und am RTW-Prozess beteiligt
- Kommunikation unter den Beteiligten (Einverständnis MA!)
- Arbeitgeber «committet» sich, für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen, was sich in dessen Verhalten zeigt

Quelle: Franche, Renee-Louise et al. (2005). A Systematic Review of the Quantitative Literature In: *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 15, No. 4, December 2005

Guggisberg, Jürg; Oesch, Thomas; Rudin, Melanie & Künzi, Killian (2012). Arbeit und Krankheit – Wege zurück in die Arbeitswelt

Studie «Schwierige Mitarbeiter» von Baer et al. (2010)

Studie zur Wahrnehmung und dem Umgang mit psychisch bedingten Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche:

- Schwieriges Verhalten wird rasch gesehen, aber erst viel später als Problem gesehen (Tabu der Benennung der Probleme)
- Zwischenmenschliche Probleme sind das häufigste frühe Anzeichen einer psychisch bedingten Problematik (und nicht Absenzen!)
- Vorgesetzten unternehmen viel, können aber kaum spezifisch reagieren (und ziehen selten externe Stellen bei)
- Kündigung als häufige Problemlösung (in 90% der Fälle)

Quelle: Baer, Niklas & Fasel, Tanja (2010). «Schwierige Mitarbeiter». Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, Forschungsbericht Nr. 1/11

Fazit Studie «Schwierige Mitarbeiter»

«Solange man von psychisch belastenden Mitarbeitenden im Betrieb im Grunde überfordert ist und nicht besser als mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses reagieren kann, wird deren Ausgrenzung in die Invalidenversicherung oder anderen Systemen der sozialen Sicherheit nicht abnehmen....Es mangelt nicht an Engagement, sondern an professioneller Unterstützung, an Information, Aufklärung und Schulung sowie an konkreten handhabbaren Instrumenten zur effizienten Problembewältigung in den Betrieben.» (S.35)

Quelle: Baer, Niklas & Fasel, Tanja (2010). «Schwierige Mitarbeiter». Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, Forschungsbericht Nr. 1/11

Aufbau des Referats

- 1) Begriffe & Verständnis
- 2) Kontext Betriebliche Wiedereingliederung in der Schweiz
- 3) Umsetzung
 - Fallebene
 - Organisationsebene
- 4) Abschluss - Herausforderungen & Stolpersteine

Organisationale Modelle (in der Schweiz)

Organisationsmodelle, welche sich in «Praxislandschaft» der Schweiz etabliert haben:

- Betriebliches Case Management mit interner Fach(stelle) / –person
 - als Teil der Betrieblichen Sozialberatung
 - in HR-Abteilung oder als Unterabteilung vom HR
- Betriebliches Case Management mit externen Anbietern
- Betriebliches Case Management mit Versicherungspartner

Intra- und Interorganisationale Zusammenarbeit

Gestaltungsaufgaben innerhalb und zwischen den Organisationen:

Innerhalb der Organisation
meint z.B.:

- Definition eines BCM-Konzeptes
- Strategische Verankerung
- Gestaltung von Strukturen und Prozessen
- usw.

Zwischen den Organisationen
meint z.B.:

- Vernetzung zwischen Organisationen
- Bezug zur Versorgungsebene
- usw.

«Integrationsarbeitsplätze» in Unternehmen

Dauer \ Zielgruppen	Mitarbeitende (Zielgruppe A)	Externe Personen (Zielgruppe B)
zeitlich limitiert	<p>A1 Betrieb ermöglicht Arbeitsversuche (an bestehenden oder neuen Arbeitsplätzen) für Mitarbeitenden beim Wiedereinstieg nach Krankheit oder Unfall oder bei notwendigen <u>Umplatzierungen</u></p>	<p>B1 Betrieb bietet befristete Einsatzmöglichkeiten im Betrieb für Stellensuchende o.ä. (z.B. im Rahmen von Praktika, Einzeleinsatzplätze, <u>u.ä.</u>)</p>
zeitlich nicht limitiert	<p>A2 Betrieb bietet langfristige (Weiter-) Beschäftigungsmöglichkeiten bzw. angepasste Stellen für Mitarbeitende mit Leistungsverminderungen und/oder (Teil-)Invalidität</p>	<p>B2 Beschäftigung bzw. Anstellung von Menschen mit Behinderung oder anderen Gruppen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt (dieser Typ wird nach erfolgter Anstellung zu A2 oder einer „normalen“ Stelle“)</p>

Aufbau des Referats

- 1) Begriffe & Verständnis
- 2) Kontext Betriebliche Wiedereingliederung in der Schweiz
- 3) Umsetzung
 - Fallebene
 - Organisationsebene
- 4) Abschluss - Herausforderungen & Stolpersteine

Betriebliches Case Management (BCM) – Anforderungen an Konzept und Umsetzung

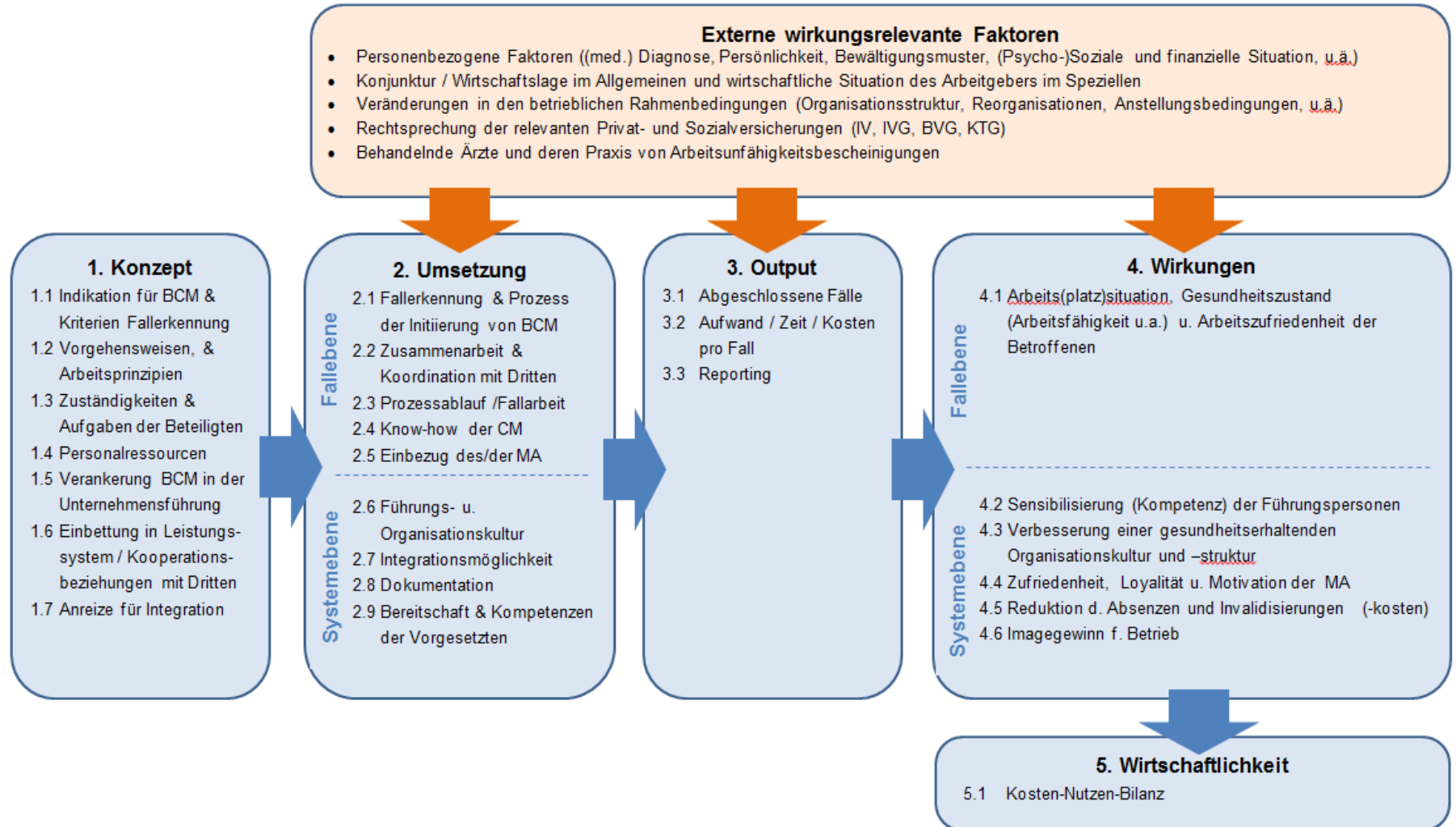
Was (im Konzept) geklärt und (in der Umsetzung) beachtet werden sollte:

Fallebene	<ul style="list-style-type: none">• Indikation für BCM & Kriterien zur Fallerkennung• Zugangs- und Anmeldeprocedere für BCM• Vorgehensweisen / Prozessablauf (von Assessment bis Fallabschluss)• Arbeitsprinzipien, handlungsbezogenen Werthaltungen (z.B. Einbezug Klient/in)• Aufgaben & Zuständigkeiten der Beteiligten (insb. zwischen Case Managern, Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen) im BCM-Prozess• Zusammenarbeit & Koordination mit Dritten (insb. Ärzten und Versicherer)• Dokumentation des Fallverlaufs• Fach-, Methoden und Sozialkompetenz des Case Managers
Organisationsebene	<ul style="list-style-type: none">• Zielsetzung & Verankerung des BCM in der Unternehmensführung• Personelle Ressourcen für das BCM• Umgang mit Daten / Datenschutz• Kommunikation des BCM-Angebots• Einbettung BCM ins Leistungssystem / Kooperationsbeziehungen mit Dritten (Versicherer, Ärzten, Sozialdienste, u.ä.)• Rahmenbedingungen & Anreize für Integration (faktische Rückkehrmöglichkeiten ermöglichen)• Bereitschaft & Befähigung der Vorgesetzten• Förderung einer (gesundheitsförderlichen) Führungs- und Organisationskultur• Reporting und Legitimationsnachweise



Wirkungsmodell Betriebliches Case Management (BCM)

Berufliche Integration im betrieblichen Kontext



Kritische Punkte

- Betriebliche Wiedereingliederung oder BCM liegt im Interesse aller und lohnt sich

aber....

- ist nicht immer Win-Win
- eine rein ökonomische Betrachtung des Nutzens ist nicht möglich und unnütz (eigentlich zynisch)

Kritischen Punkte

- Betriebliche Wiedereingliederung (oder BCM) braucht Strukturen, Prozesse und Management

aber....

- bleibt eine Unterstützungsarbeit von Personen in schwierigen Situationen