

**(Wieder-)Eingliederung von Personen mit Beeinträchtigungen: Leicht gesagt, aber schwierig getan?** Um den Ansprüchen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden, sind heutzutage viele Mitarbeitende gefordert, an oder über ihre Leistungsgrenze zu gehen. Bei Personen mit mentalen oder körperlichen Schwachstellen kann dies – vielfach schleichend – zu einer Überlastung und später zu einer Überforderung anwachsen.

**VON PHILIPPE HASLER UND JONATHAN BODENHEIMER\***

Was für psychisch und physisch Robuste in der Regel eine interessante und gesunde Herausforderung darstellt, wird bei anderen Menschen zu einem Auslöser für zunehmende Arbeitsausfälle mit psychiatrischer Diagnose. Kann man eine psychische Beeinträchtigung als einmalige Episode einstufen, ist eine Wiedereingliederung – z.B. unterstützt durch ein Case

Psychische Beeinträchtigungen sind meist eine Mischung von Arbeits-, Lebens- und/oder Sinnkrisen.

Management – häufig schlank zu bewerkstelligen. Meist trifft man hier auf eine Mischung von Arbeits-, Lebens- und/oder Sinnkrisen. Die Krankheit muss als Appell interpretiert werden, Veränderungen anzupacken.

Hat die psychische Beeinträchtigung jedoch chronischen Charakter, sind mit standardisiertem Vorgehen kaum nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Die Vorgaben der 6. IV-Revision («Wiedereingliederung vor Rente») sind nur durch eine aktive Rolle der Arbeitgeber und durch kreative Lösungsansätze zu erfüllen: Erkrankte Personen brauchen fallspezifisch auf sie zugeschnittene – durchaus auch anspruchsvolle – Arbeiten, bei denen sie sich entfalten und mit denen sie dem Arbeitgeber dienen können.

**Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden.** Fallen Mitarbeitende (vor allem mit psychiatrischer Diagnose) für längere Zeiten aus, hat der Arbeitgeber in der Regel vier Möglichkeiten:

**1. Kündigung:** Sich von Mitarbeitenden zu trennen, bietet sich auf den ersten Blick als eindeutige und kostengünstige Variante an. Das Vorgehen stellt jedoch nur bedingt eine Lösung dar. Eine Kündigung kann gerade psychisch schwachen Mitarbeitenden «den Boden ganz unter den Füßen wegziehen». Dies kann zu einer Verstärkung der Krankheit wie auch zu reaktiven Krankheitsbildern führen (z.B. Depressionen). Bei kleineren KMU mit wenig personellem Spielraum mag die Kündigung einer Person mit Einschränkungen die am wenigsten schlechte Lösung darstellen. Aber es muss bedacht werden, dass je nach Krankheitsverlauf für den Betrieb auch nach der Kündigung Kosten auflaufen können (Lohnfortzahlungen, Prämienhöhung KTG/BVG). Grössere KMU, Grossunternehmen wie auch die öffentliche Hand als Arbeitgeber sollten sich bei Kündigungen bewusst sein, dass diese auch und vor allem für das Gemeinwesen belastende Resultate haben können.

**2. Outplacement in den 1. Arbeitsmarkt:** Die sanfte Art einer Kündigung stellt die Vermittlung einer Anstellung dar, deren Anforderungen die betroffenen Mitarbeitenden besser gewachsen sind. Bei Mitarbeitenden mit psychischen Einschränkungen verspricht der Versuch des Outplacements allerdings wenig Erfolg: Welcher Arbeitgeber im 1. Arbeitsmarkt

hat ein Interesse an einem Risikofall? Dieser Faktor wiegt umso schwerer, als dass die Vorzüge, die psychisch beeinträchtigte Personen mitbringen (Inselbegabungen, hohe Leistungsfähigkeit in für sie optimalen Rahmenbedingungen etc.), meist nicht auf den ersten Blick erkennbar sind. Immerhin hat ein neuer Arbeitgeber infolge der Rahmenbedingungen durch die 6. IVG-Revision ein minimiertes Risiko:

- > Die IV beteiligt sich an den Kosten für die Arbeitserprobung und Einarbeitung,
- > ggf. übernimmt die IV Ausbildungs-/Umschulungskosten,
- > im Fall des Misslingens (Kündigung) in einer frühen Phase bleiben Pensionskasse und Krankentaggeld-Versicherer des vorangehenden Arbeitgebers in der Pflicht.

Erfahrungsgemäss besteht bei einem Outplacement ein höheres Risiko des Scheiterns, d.h. einer Kündigung während oder kurz nach Beendigung der Probezeit. Bei psychisch labilen Personen führt dieser Weg (leider) häufig direkt über die Arbeitslosenkasse in die Sozialhilfeabhängigkeit und letztlich zu einer IV-Rente. Nicht nur werden damit dem Gemeinwesen unnötige Sozillasten aufgebürdet, die betroffenen Personen verlieren mit ihrer Arbeit meist auch soziale Kontakte und den Lebenssinn. Dies hat in der Regel eine Ra-

dikalisierung der Erkrankung zur Folge, was zu exponentiell anwachsenden Gesundheitskosten führt.

**3. Outplacement in den 2. Arbeitsmarkt:** Sogenannte «geschützte Arbeitsplätze» stellen für Menschen mit chronischen Erkrankungen eine optimale Lösung dar. Die betroffenen Personen finden in einer Tagesstruktur Halt, in der sie ihre Fähigkeiten einsetzen können und gefördert werden. Zusätzlich leisten sie einen Beitrag an die Produktivität und tragen somit zur Minderung der Sozialausgaben und zur Steigerung der Wertschöpfung bei. Personen mit gewissen Einschränkungen – oder vielmehr Personen mit speziellem Potenzial – sind im 2. Arbeitsmarkt jedoch fehlplatziert. Sie werden durch die einfachen, in der Regel repetitiven Arbeiten unterfordert, was erfahrungsgemäss mehr zur Chronifizierung der Erkrankung beiträgt als zur Verbesserung der Gesundheit. Dadurch kann eine Spirale entstehen, in der sich Unterforderung, Leistung und Leistungsfähigkeit, Selbstwertgefühl und Krankheit gegenseitig negativ beeinflussen. Dies führt zwangsläufig zu einer rascher fortschreitenden Invalidisierung und somit zu einem unnötig wachsenden Rentenanspruch. Gesamtgesellschaftlich betrachtet stellen geschützte Arbeitsplätze bei fehlerhafter Indikation einen Kostentreiber dar. Dies umso

mehr, als dass die vorhandene Teilarbeitsfähigkeit nicht abgerufen wird und so die Arbeitnehmer ihre Ressourcen nur beschränkt in Produktivität umsetzen. Damit tragen sie weniger zur Wertschöpfung bei, als dies mit anderen Rahmenbedingungen möglich wäre.

**4. Inplacement:** Wenn immer möglich sollte bei Mitarbeitenden mit einer guten Teilleistungsfähigkeit nach einer internen Lösung gesucht werden. Häufig fühlen sich solche Personen in einem ihnen vertrauten Umfeld wohl und sind dadurch leistungsfähiger. Auch kennen Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen die Stärken und Schwächen der betroffenen Arbeitskraft, wodurch die Arbeit gerechter aufgeteilt werden kann.

Ziel eines Inplacements ist, dass Mitarbeitende mit Einschränkungen zur Produktivität ihres Betriebs/ihrer Abteilung beitragen. Sie dürfen nicht den Eindruck vermittelt erhalten, sie seien «geduldet» oder «werden durchgefüttert». Auch dürfen andere Mitarbeitende nicht das Gefühl haben, «für zwei schuften zu müssen»; dies schafft Missgunst und Unmut und wirkt sich längerfristig negativ aufs Arbeitsklima aus. Nebst einem guten Fallverständnis sind in solchen Situationen eine sensible und gleichzeitig sehr klare Führung wie auch eine gute Kommunikation unabdingbar.

Für den Betrieb/die Abteilung kann ein Inplacement bedeuten, dass dieses nicht voll über das vorhandene Budget abgedeckt werden kann. Aber in der Optik einer betrieblichen Vollkostenrechnung (Lohnfortzahlungen, Beiträge und Renten von KTG und BVG) lohnt es sich, im Rahmen des Gesamtetats (Personal, Finanzen) fallspezifische Lösungen zu erarbeiten. Hier kann z.B. ein Case Management dafür besorgt sein, dass auch alle für den betreffenden Fall vorgesehenen Stellen involviert werden (inkl. IV und Sozialbehörde, z.B. mit Ergänzungsleistungen) und dass deren Leistungen mit dem Ziel einer Kostenoptimierung koordiniert werden. Vor allem grössere KMU und Arbeitgeber der öffentlichen Hand sollten ein grosses Interesse daran haben, eine gesamtgesellschaftliche Sicht einzunehmen. Längerfristig leiden alle Teile des Gemeinwesens (inkl. Steuern zahlender Betriebe) unter steigenden Sozial-

kosten, was sich neben der sinkenden Kaufkraft in der Gesellschaft zu einem relevanten Standortnachteil entwickeln kann.

**Wiedereingliederung lohnt sich.** Die PKRück hat sich als Rückversicherer von Pensionskassen und Sammelstiftungen die Reintegration arbeitsunfähig gewordener Versicherter – mit Unterstützung durch ein Case Management – von Anfang an auf die Fahne geschrieben. Um dieses Ziel zu erreichen, investiert die PKRück Jahr für Jahr namhafte Beträge. Ihr Credo ist dabei jeweils nicht nur eine Wiedereingliederung, sondern stets die **bestmögliche** Wiedereingliederung anzustreben.

Auch die Erfahrungen von PKRück zeigen, dass in einer überwiegenden Anzahl von Fällen eine Wiedereingliederung am einfachsten und am nachhaltigsten zu erreichen ist, wenn sie im bisherigen Betrieb der betroffenen Person realisiert werden kann. Der Forderung, dass Arbeitgeber auch gesundheitlich angeschlagenen Personen eine Chance in Form einer Neuanstellung anbieten sollten, ist im Zusammenhang mit der 6. IV-Revision weiterhin Nachdruck zu verleihen. Es muss den Arbeitgebern jedoch klargemacht werden, dass das Inplacement, also die Wiedereingliederung beim bisherigen Arbeitgeberbetrieb, oftmals die nachhaltigste Lösung ist. Sie bringt dem Arbeitgeber denn auch mehr Vorteile, als dies auf den ersten Blick scheinen mag. Eine Wiedereingliederung lohnt sich in jedem Fall, wie die Zahlen in der untenstehenden Tabelle zeigen.

Mit einem guten und effizienten Leistungsfallmanagement – das Case Management ist ein wichtiger Bestandteil davon – kann die Summe der zu gewährenden Invalidenleistungen verringert werden. Dies kommt dem Arbeitgeber und dem Versicherten in Form einer tieferen Prämie zugute.

Nebst den Vorteilen für die erkrankte Person in Bezug auf ihre Wertschätzung bringt eine Wiedereingliederung also auch finanzielle Vorteile für alle Beteiligten (für den Arbeitgeber auch eine substanzielle Einsparung bei den Lohnnebenkosten) und sollte demnach immer – wenn die Erfolgchancen dafür sprechen – in Betracht gezogen werden.

## WIEDEREINGLIEDERUNG, BEISPIEL:

Stand 01.01.2006

Durchschnittlicher versicherter Jahreslohn	CHF	78000.00
Durchschnittlicher versicherter Lohn/Monat	CHF	6500.00
Risikoprämie (Tod und Invalidität): 4% vom Jahreslohn, hälftig zu bezahlen durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer	CHF	3120.00

Stand 01.01.2012, nach fünf Jahren Case Management/Eingliederung:

Risikoprämie (Tod und Invalidität) konnte gesenkt werden:		
2% von Jahreslohn, hälftig zu bezahlen durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer	CHF	1560.00
Einsparung Arbeitgeber (pro Person) und Arbeitnehmer gegenüber der Risikoprämie von 2006	CHF	780.00

Konkret bedeutet dies:

- Der Arbeitnehmer hat pro Jahr CHF 780.00 mehr in der Lohntüte.
- Ein Arbeitgeber mit 200 Mitarbeitenden spart pro Jahr CHF 156 000.00 ein.

\* **Philippe Hasler** ist Case Manager und geschäftsführender Partner bei mensch & organisation.

**Jonathan Bodenheimer** ist Eingliederungsmanager FH und Leiter Ressort Case Management der PKRück.