



Preisausschreibung auf Initiative des HVBG im Europäischen Jahr der Menschen mit Behinderungen



Eine Kooperation von und



## “Teilhabe am Arbeitsleben – Chancen für Menschen mit erworbenen Behinderungen“

<b>Titel</b>	<b>FILM – Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeiter<sup>1</sup></b> Umsetzung eines Projekts mit dem Ziel eines ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements in die Praxis unter Berücksichtigung des neuen SGB IX				
<b>Laufzeit</b>	Februar 2001 - April 2003				
<b>Partner</b>	<b>IQPR- Köln<sup>2</sup>, FORD Werke AG</b> und weitere Partner aus den Bereichen Prävention und Rehabilitation				
<b>Projektleitung</b>	<i>Harald Kaiser</i>	<i>IQPR</i>	<i>Sürther Straße 171 50999 Köln</i>	<i>kaiser@iqpr.de</i>	<i>0221 3597 556</i>
	<i>Heinz Breidenbach</i>	<i>FORD</i>	<i>Henry-Ford-Straße 1 50725 Köln</i>	<i>hbreiden@ford.com</i>	<i>0221 901 6289</i>

<b>1</b>	<i>Hintergrund</i>	S. 2
<b>2</b>	<i>Auftragsziele</i>	S. 2
<b>3</b>	<i>Das Projekt FILM</i>	S. 2
<b>4</b>	<i>Projektverlauf</i>	S. 3
	<i>4.1. Mitarbeiterbezogener Untersuchungsbereich</i>	S. 5
	<i>4.2. Arbeitsplatzbezogener Untersuchungsbereich</i>	S. 5
<b>5</b>	<i>Ergebnisse</i>	S. 6
	<i>5.1. Ergebnisse gemäß Zielvorgaben</i>	S. 6
	<i>5.2. Ergebnisse gemäß projektbegleitender Zielentwicklung</i>	S. 7
<b>6</b>	<i>Ausblick</i>	S. 9
	<i>6.1. Neue Qualitätsstandards – ein dynamischer Prozess</i>	S. 9
	<i>6.2. Vom Reparaturansatz zum Frühwarnsystem</i>	S. 10

### Anhang *Literaturverzeichnis*

<sup>1</sup> Aus Gründen der vereinfachten Darstellung wurde die männliche Form für beide Geschlechter gewählt.

<sup>2</sup> IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln

## 1 Hintergrund

In den 60er und 70er Jahren herrschte ein großer Bedarf an Arbeitskräften, Rekrutierungen vieler ausländischer Arbeitsnehmer waren die Folge. Die damals 20-30 jährigen Mitarbeiter sind nun zwischen 50 und 60 Jahre alt und haben teilweise 30 Jahre für den Betrieb gearbeitet. Zum Aufbau einer neuen Fertigungslinie werden dieselben Arbeitsnehmer, trotz industriellen Wandels, fortschreitender Automatisierung und Rationalisierung, immer noch bzw. wieder benötigt. Die aktuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist mit der von damals aber nicht mehr gleichzusetzen.

Der folgende Bericht beschreibt eine zweijährige Kooperation zwischen den FORD-Werken in Köln und dem IQPR-Köln. Die beschriebenen Prozesse und Ergebnisse sollen Eindrücke über die neuen Entwicklungen im Betrieb, der Implementierung von wichtigen Gedanken und Forderungen des Sozialgesetzbuches IX sowie nachhaltiger Integrationsbemühungen vermitteln. Das Projekt wurde nach wissenschaftlichen Grundsätzen konzipiert, hatte aber ein ganz praktisches Ziel, nämlich die Integration von leistungsgewandelten Mitarbeitern und demzufolge die Sicherung von Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen. Aufgrund des Projektumfangs, der mit dem Umbau der bisherigen zum Teil veralteten Fertigungsanlagen zu einer der weltweit modernsten Fertigungsstraßen eng verknüpft ist, konnten nicht alle wissenschaftlich wünschenswerten Daten ermittelt bzw. ausgewertet werden. Teilergebnisse beruhen somit nicht auf Vergleichen mit Kontrollgruppen, Integrationserfolge konnten nur partiell mit der Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit belegt werden.

## 2 Auftragsziele

Mit der Entwicklung des neuen Fiesta war eine komplette Umstrukturierung der Fertigungslinien in nahezu allen Fertigungsbereichen verbunden. Die Arbeitszeiten änderten sich hinsichtlich der Anzahl der Schichten, eine dritte Schicht ergänzte das bisher im Bereich der Endmontage übliche 2-Schichtverfahren, die Taktzeiten passten sich den neuen Rahmenbedingungen an. Wichtig für das im Folgenden beschriebene Projekt war, dass u. a. eine Abteilung (Eigenfertigung) geschlossen wurde, sowie umfangreiche „alte“ Vormontagebereiche entfielen, deren „leichtere“ Tätigkeiten bedingt durch das neue Fiesta-Design und Schaffung eines externen Industriepark nicht mehr vorhanden waren. Somit waren ca. 500 vorwiegend ältere Mitarbeiter, zum großen Teil mit Behinderungen belastet, ohne Arbeit.

Die Projektkooperation von FORD und IQPR sah vor, mittels **innovativer Methoden** dafür zu sorgen, dass ein Großteil der Mitarbeiter in den **produktiven Fertigungsprozess** eingegliedert und wieder zu einem wichtigen Faktor in der **Wertschöpfungskette** wird. In diesem Zuge sollte das gemeinsame Projekt einen wichtigen Beitrag für den Erhalt von vielen **Beschäftigungsverhältnissen** leistungsgewandelter und behinderter Menschen leisten und dies in Zukunft fortsetzen und weiterentwickeln. Unter Weiterentwicklung wird die Installation eines Frühwarnsystems verstanden, das das bisherige Interventionsprojekt zum Präventionsprojekt erweitert und den Gedanken des **SGB IX** und **Disability-Managements** entspricht.

Im Zusammenhang mit dem Auftrag verbanden sich weitere Ziele wie die Optimierung der internen und externen **Kommunikationswege**, die Stärkung der sozialen Philosophie des Unternehmens, unter Beachtung wirtschaftlicher Eckdaten und einer **Neuausrichtung** in der Steuerung von internen und externen Gesundheitsmanagementprozessen.

## 3 Das Projekt FILM

Nach mehrwöchigen Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter sowie Vorgesetzte und Entscheidungsträger untersuchte das IQPR parallel mitarbeiter- und arbeitsplatzorientierte Daten, um nach Vergleich dieser Datenlage eine Basis zur weiteren Einleitung zielorientierter

Maßnahmen zu erhalten. Das Team bei FORD, bestehend aus den Angehörigen von Management, Medizin, Ergonomie, Schwerbehindertenvertretung und Produktionsleitung wurde Anfang 2001 im Profilvergleichsverfahren IMBA<sup>3</sup> geschult (siehe Abb.1).

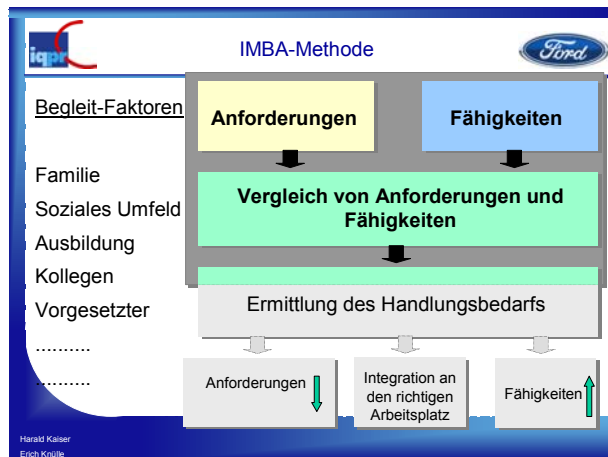


Abb. 1

Beginnend mit der Analyse der vorhandenen Mitarbeiterakten, einer Grobsortierung mittels eines Screeningverfahrens konnten im ersten Schritt bereits Integrationsprognosen erstellt werden. Alle Akten wurden systematisch nach Diagnosen, Krankenhausaufenthalten, ärztlichen Attesten gesichtet, um Informationen in einem Grobraster festzuhalten. Rubriken von grün über gelb bis rot standen für das Maß prognostischen Integrationserfolgs und waren anfangs entscheidend für die Reihenfolge der nun anstehenden persönlichen, ärztlichen Untersuchungen, denen Dolmetscher unterstützend zur Seite standen. Die ärztliche Untersuchung dauerte in der Regel ca. 50 Minuten und setzte sich zusammen aus Exploration, standardisierter arbeitsmedizinischer Untersuchung, Messungen zur funktionellen Leistungsfähigkeit<sup>4</sup> (ERGOS-Arbeitssimulation) und Beobachtungen sowie deren Übertragung in standardisierte Dokumentationsverfahren. Alle Daten flossen in ein Fähigkeitsprofil ein, welches in einer Datenbank gespeichert wurde. In täglichen Integrationsitzungen war das Fähigkeitsprofil Grundlage zur Feststellung von Handlungsbedarf.

Auf der anderen Seite wurden Analysen der Fertigungsbereiche getätigt. Layoutpläne, bestehende und entstehende Ergonomiestudien, Studien zum Bewegen von Lasten, Flowcharts, Logistikpläne, Prozessbeschreibungen, REFA-Analysen, Zeitstudien, Gefährdungsanalysen und weitere Unterlagen aus dem Arbeitsschutz waren die Grundlage um danach mittels präziser Analyse der konkreten Tätigkeiten Anforderungsprofile in hoher Detailtiefe zu erstellen.

Diese von Seiten der Fähigkeiten und der Anforderungen ermittelten Daten bildeten das Fundament für die weitere Integrationsarbeit, welche im Integrationsteam stattfand und viele neue Facetten modernen Gesundheitsmanagements entwickelte. Das Design passte sich kontinuierlich den aktuellen Anforderungen an.

#### 4 Projektverlauf

Alle Mitarbeiter, Meister und Kolonnenführer erfuhren von dem Projekt durch Präsentationen, Betriebssitzungen oder durch eigens einberufene Informationsveranstaltungen. Sukzessive wurden in den darauffolgenden Monaten ausgewählte Mitarbeiter nach einer standardisierten medizinischen Routine untersucht und die damals noch vorhandenen Arbeitsplätze der „alten“ Fertigungslinien analysiert. Daten übertrug das Team nach der standardisierten IMBA-Methode<sup>5</sup> sukzessive in Profile, die es gestatten, Vergleiche zwischen Anforderungen der Arbeit und den Fähigkeiten von Menschen festzustellen und entsprechende zielorientierte Maßnahmen einzuleiten. So konnte bald eine erste Datenbank von Profilen für die prognostische Auswahl von Mitarbeitern für die noch zu bauenden neuen Fertigungslinien erstellt werden. Hierzu lagen bereits viele Informationen auf dem „Reißbrett“ vor, sodass eine provisorische Erstellung von künftigen Arbeitsplatzprofilen bereits möglich war. Aber bereits in der „alten“ Fertigung nahmen manche Mitarbeiter aus der Eigenfertigung wieder eine produktive

<sup>3</sup> IMBA – Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt – ein vom BMGS gefördertes Projekt

<sup>4</sup> Bei 6 Mitarbeitern trugen ERGOS-Untersuchungen zur Erhärtung des Untersuchungsbefundes und zur Integrationsprognose wesentlich bei.

Arbeit auf, insgesamt 18 Mitarbeiter, 2 Frauen und 16 Männer. Hinzu kamen 23 Mitarbeiter, 3 Frauen und 20 Männer, die von bisher externer Seite geleistete Reinigungsarbeiten übernahmen. Sie stellten wichtige Multiplikatoren für Kollegen dar. Das neu etablierte Integrationsteam, eine Grundbedingung für das Projekt, bestehend aus Vertretern der oben genannten Bereiche zusätzlich Ergonomen, Meister oder Kolonnenführer, Vertreter von IQPR und weitere Spezialisten konnten interdisziplinär und gemeinsam mit dem Mitarbeiter die nachhaltige Wiedereingliederung sichern. Die Mitarbeiter erkannten, dass sich ein ganzes Team um sie kümmerte, sich Ihrer Sorgen und Ängste in vielen persönlichen Gesprächen annahm und für sie hilfreiche und arbeitsplatzsichernde Maßnahmen initiierte.

Nach mehrwöchiger intensiver Bauphase, in der die „alten Linien“ parallel abgerissen wurden, liefen die ersten neuen FORD-Fiesta vom Band. 63 Mitarbeiter der ehemaligen Eigenfertigung<sup>6</sup> wurden in eine ergonomisch innovative Produktion integriert, die von der Arbeitsplatzgestaltung, über das Handling mit den Werkzeugen, dem neuen großzügigen, gabelstaplerfreien Endmontage-Fertigungsbereich bis hin zur Farbgestaltung sehr viel Neues vorsah und man zu Recht von der modernsten europäischen Fertigungslinie sprechen durfte. Neue Einsatzbereiche aus Reinigung, Werksschutz, Service, Batterieladestation wurden für Integrationsmaßnahmen analysiert. Neue Arbeitsplätze bedeuteten mehr Flexibilität in der Integrationsarbeit. Die neu installierten Integrationsteams gingen auf die Mitarbeiter zu, suchten gemeinsam mit Ihnen nach möglichen Chancen der Eingliederung.

Zunehmend konnten Mitarbeiter erfolgreich in die Produktion eingegliedert werden. Für Mitarbeiter, deren Integrationsdiagnostik in mehreren Stufen eruiert wurde, konnten geeignete Rehabilitationsmaßnahmen eingeleitet werden. Hier spielte die Verknüpfung mit Rehabilitationseinrichtungen eine tragende Rolle. Die Mitarbeiter wurden von einer Sozialarbeiterin, von „neutralen“ Fachkräften aus dem IQPR sowie den zuständigen Mitarbeitern im Integrations-team von Ford betreut, für weitere Maßnahmen vorgeschlagen und begleitet. Die Einbindung der sozialen Verhältnisse, Gespräche mit Vertrauensleuten, das Herstellen von Kontakten zu Hilfsorganisationen, Aufzeigen von Problemlösungsstrategien, Verhalten bei Gruppenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen, Selbstbewältigung bei Krankheit, Sucht o.ä. waren für viele Mitarbeiter wichtige und zum Teil im Verlauf von FILM selbstverständliche Hilfen, die entscheidend für das Verhältnis untereinander und den gemeinsamen Erfolg standen.

Bewilligte Anträge zur Förderung von technischen Hilfen konnten ebenfalls erheblich zum Integrationserfolg beitragen, in den Ergebnissen ist ein Beispiel aufgezeigt, das zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beitrug und Beschäftigungsverhältnisse sicherte. Zu Projektende führte IQPR eine Evaluationsstudie durch, in der Meister mittels Befragung nach der Zufriedenheit in Bezug auf die wertschöpfende Arbeit integrierter Mitarbeiter Auskunft gaben. Trotz Behinderungen und höheren Alters konnte im Vergleich zur Stammmannschaft kein signifikanter Unterschied in Zufriedenheit und Produktivität festgestellt werden, sofern für alle Mitarbeiter der Maßstab einer 100%-igen Auslastung als Ausgangswert zugrunde gelegt wurde.

---

<sup>6</sup> *Eigenfertigung nannte man den Bereich, in dem Mitarbeiter „beschäftigt“ wurden, die aus gesundheitlichen Gründen keine 100%ige produktive Tätigkeit in der Fertigungslinie aufnehmen konnten.*

#### 4.1. Mitarbeiterbezogener Untersuchungsbereich

Im Zeitraum Februar 2001 bis April 2003 wurden 503 Mitarbeiter, vorwiegend männliche (87,7%), ältere (>50 Jahre) und türkische Mitarbeiter, im Projekt FILM untersucht.

Abb. 1-3 geben Aufschluss über Zusammensetzung der Mitarbeiter, der Diagnosen und Sozialdaten.

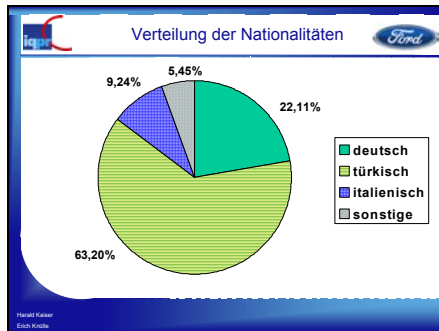


Abb. 2

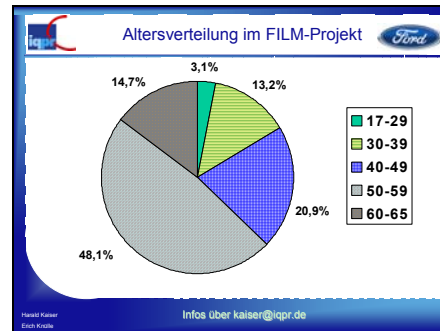


Abb. 3

43 Mitarbeiter wurden im betrachteten Zeitraum ein zweites Mal untersucht. Hier konnte der Reherverlauf nach Vergleich von zwei Fähigkeitsprofilen einer Person zur Effektivitätsüberprüfung herangezogen werden. Im Hinblick auf muskuloskelettare Beschwerden konnten signifikante Verbesserungen erzielt werden, was auf unterschiedliche Einflüsse wie zielorientierte Rehabilitation, Motivation, Arbeitsplatzergonomie, soziale Beratung o.ä. zurückzuführen ist. Durchschnittlich hatten die Mitarbeiter zusätzlich zur Hauptdiagnose

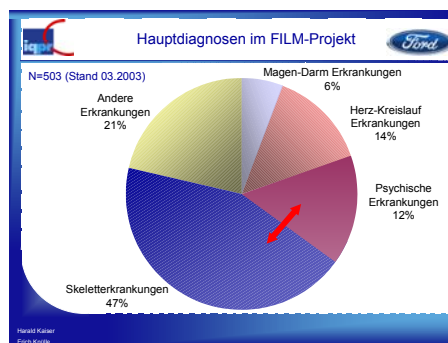


Abb. 4

(ca. 50% muskuloskelettare Erkrankungen) noch 2,2 weitere Diagnosen. Der Zusammenhang von muskuloskelettaren und psychischen Erkrankungen ist hervorzuheben. Als Zweitdiagnose waren die muskuloskelettaren Erkrankungen erneut mit 33% am gravierendsten, gefolgt von psychischen Erkrankungen mit 18%.

#### 4.2. Arbeitsplatzbezogener Untersuchungsbereich

Im Projektzeitraum wurden flächendeckend in nahezu allen Bereichen der Fahrzeugfertigung

Bereich	Erhebung bis		Jan 03	Feb 03	Mrz 03
	1. Erhebung bis Dez. 2001	Erhebung bis Dez. 2002			
FN1 Archiv alter ROHBAU	2	0			
FN1 Archiv neuer ROHBAU	136	41			
FN1 neuer ROHBAU	12	24	136	2	8
FN1 PRESSWERK	88	0			
FN1 MARKTPLÄTZE	22	0			
FN2 LACK	22	16			
Archiv FN3 alte LINIE	180	0			
Archiv FN3 neue TRIM	55	62	70		
FN3 neue TRIM B		65		50	
FN3 neue TRIM A		72		52	
FN3 neue VORMONTAGE		5			
Archiv FN3 neue CHASSIS	38	49			
FN3 neue CHASSIS B		58		27	
FN3 neue CHASSIS A		57		32	
Archiv FN3 neue FINAL LINE	7	47			
FN3 neue FINAL LINE B		27			
FN3 neue FINAL LINE A		26			
Archiv REINIGUNG	9	8			
REINIGUNG	9	36			
SONSTIGE	4	51	15	18	3
1641 (Gesamtzahl)	584	644	221	181	11

Abb. 5

Köln-Niehl sämtliche Arbeitsplätze analysiert und Anforderungsprofile erstellt. Somit ergab sich eine Datenbank aus insgesamt 1641 Anforderungsprofilen, wovon zukünftig ca. 400 Anforderungsprofile im Montagebereich ständig aktualisiert werden, da sie den gegenwärtigen Stand der Fertigung widerspiegeln. Dies ist insbesondere deswegen notwendig, da Prozessinhalte je Arbeitsplatz einem ständigen Wechsel unterliegen und zu einer Veränderung der Anforderungen an mehreren Arbeitsplätzen führen. Weitere Arbeitsplätze setzen sich aus solchen zusammen, deren Anforderungen kon-

stant sind und bleiben und somit keiner stetigen Aktualisierung bedürfen (in der Hauptsache in den Bereichen Presswerk und Rohbau), bzw. welche der Modernisierung der Fertigungslinien zum Opfer fielen, aber für die Integration von Mitarbeitern bis zur Einführung des neuen Fiesta erstellt werden mussten. Zudem fielen die Arbeitsplätze in der Eigenfertigung gänzlich weg, ebenso entfielen durch das neue Fiesta-Design viele Vormontagearbeitsplätze oder sie wurden in den vorgelagerten Industriepark ausgesiedelt. Die Daten sind Abb. 4 zu entnehmen.

## 5 Ergebnisse

### 5.1. Ergebnisse gemäß Zielvorgaben

- 503 Mitarbeiter wurden aus der von Schließung bedrohten Eigenfertigungsabteilung, alten Fertigungsbereichen, die aufgrund des neuen Car-Designs verloren gingen, bzw. in den neu geschaffenen Industriepark ausgelagert wurden, medizinisch untersucht und jeweils mindestens 1 Fähigkeitsprofil in den 2,5 Jahren Projektlaufzeit erhoben.
- 1641 Anforderungsprofile, vorwiegend aus dem Bereich der Fertigung, wurden erhoben. Somit konnte zu jeder Zeit der aktuelle Stand der Anforderungen zu einem Profilvergleich mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter herangezogen werden. Sobald sich Operationen änderten, an andere Arbeitsstationen verschoben, oder Arbeitsplätze geteilt oder zusammengelegt wurden, wurden diese Änderungen in aktualisierten Anforderungsprofilen von Arbeitsplätzen berücksichtigt.
- Eine Datenbank wurde installiert, für ausgewählte Mitarbeiter des Integrationsteams war und ist somit jederzeit ein Zugriff auf alle Profile gewährleistet. Diese elektronische Datenbank bildet die Plattform für eine zielorientierte, interdisziplinäre Diskussion und Eingliederung.
- **Integrationsergebnis:**  
Die Integrationsergebnisse verhielten sich wie folgt:

Integrationsbereiche	MA
Zu 100% in die Produktion integriert	263
In 50%-Arbeitsplätzen integriert	60
Integriert durch Rückführung von Tätigkeiten aus dem Industriepark	29
Integriert in Reinigungstätigkeiten (ehemals Fremdfirmen)	77
Integriert in weiteren Arbeitsplätzen außerhalb der Produktion	43
Zur Zeit nicht einsetzbar (z.B. aufgrund von Dauererkrankung)	31
Gesamtzahl der Mitarbeiter	503

- Die **Arbeitsunfähigkeitszahlen** gingen in Bereichen signifikant zurück. Dies lag daran, dass Mitarbeiter sich wieder als produktive Teile eines Teams fühlten und wieder wertschöpfend arbeiten können. Hinzu kommt, dass in der ehemaligen Eigenfertigung ein sehr hoher Krankenstand vorlag, Raten von über 20% waren Alltag. Die Anforderungen konnten zum Teil spezifisch gesenkt werden bzw. den Fähigkeiten der Mitarbeiter angepasst werden. Kosten für Lohnfortzahlung wurden eingespart. Ein an den Ressourcen der Mitarbeiter orientiertes Fehlzeitenmanagement optimiert den eingeschlagenen Weg.
- Durch erfolgreiche Integration von Mitarbeitern, die nur noch zum Teil produktiv arbeiteten, konnte Kosten für Neueinstellungen im Produktionsbereich (siehe obige Tabelle) in einer jährlichen Gesamthöhe von **\$ 9,44 Millionen** vermieden werden. Dieser Rechnung liegen produktive Eingliederungen der zu 100% und zu 50% bemessenen Mitarbeiter zugrunde.

- Das Integrationsamt Köln finanzierte technische **Hilfen zur Arbeitsplatzgestaltung** und damit zur Arbeitsplatzsicherung in einem Bereich der Produktion, den Marktplätzen. Hier bewährte sich eine strukturierte und vollständige Zusammenstellung aller für Förderanträge erforderlicher Daten, von Antrag über medizinische Begründung, Beschreibung der Arbeit, Notwendigkeit der Umgestaltung bis hin zur technischen Umgestaltungsempfehlung einschließlich Kostenvoranschlägen. Dieses Know-how liegt nun in der Verantwortung des Integrationsteams. Eine enge Zusammenarbeit mit direkten Ansprechpartnern beim Unternehmen und dem Integrationsamt hilft allen Beteiligten, insbesondere den Beschäftigten. Weitere Möglichkeiten der Förderung sind derzeit in Planung. Eine eigene Trainingsgruppe in der FORD-Akademie hat sich dieser Thematik angenommen und versucht in einer fordeigenen Pilotphase die im Projekt erzielten Ergebnisse weiter zu vertiefen und erfolgreich umzusetzen.
- **Stufenweise Wiedereingliederung** wurde für die Zielgruppe in mehr als 20 Fällen praktiziert. In der Regel konnten Mitarbeiter nach durchschnittlich 4 Wochen stufenweiser Anpassung von Arbeitszeit und Anforderungen am Arbeitsplatz erfolgreich integriert und die Effizienz der Arbeitsaufnahme erhöht werden.
- Durch **Verleih** der integrierten Arbeitskräfte an andere Bereiche konnten entsprechend Kostensenkungen in den betroffenen Fertigungsbereichen erzielt werden. Diese Angebote werden zukünftig erweitert.
- Einsparungen konnten auch die **Sozialversicherungen** verbuchen, ohne dass eine Evaluation dieses belegen würde. Insbesondere konnten Frühberentungen in erhöhtem Maße und Arbeitslosigkeit vieler Mitarbeiter vermieden werden. Durch weitere Intensivierung der Bemühungen werden zukünftig neben dem Betrieb alle Sozialpartner von einem frühzeitigen und bedarfsgerechten und nachhaltigen Gesundheitsmanagement profitieren.

## 5.2. Ergebnisse gemäß projektbegleitender Zielentwicklung

Über die Erfolgskennzahlen hinaus konnte FILM weitere wesentliche Ergebnisse verbuchen, die zum Erfolg beitrugen, aber noch vielmehr Garant für eine wertschöpfende Zukunft sind, sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber.

Folgende Ergebnisse seien erwähnt:

- Es wurde ein neuer **positiver Ansatz** gewählt, der von der Frage abweicht, welche Einschränkungen die Mitarbeiter haben, was sie nicht mehr können, sondern zu einem ressourcenorientierten und anforderungsbezogenen Ansatz tendiert, der berücksichtigt, welche Fähigkeiten Mitarbeiter in der Produktion einbringen können. Diese Fähigkeiten können auch in unterschiedlichen Einsatzmodellen in einer Gruppe zur Lösung von Arbeitsaufgaben herangezogen werden. Neue und praxisbezogene Assessmentverfahren stehen zur Beurteilung zur Verfügung, Standards in der Begutachtung arbeitsbezogener Leistungsfähigkeiten existieren.
- Eine neue ressourcenorientierte und in Deutschland einmalige Abteilung „**Disability-Management**“ wurde als eigene Kostenstelle ins Leben gerufen. Diese ist für die Koordinierung der Integrationsteams, Beantragung von Rehabilitationsmaßnahmen, Einleitung von Maßnahmen zur Integration, Beantragung von Fördermitteln, Schaffung neuer Arbeitsplätze u.v.m zuständig. Zugleich ist der Disability-Manager Herr Breidenbach zentrale Ansprech-



Abb. 6: CDMP-Verleihung am 13.06.03 Von links: Hr. Dr. Breuer – Hauptgeschäftsführer HVBG, Hr. Breidenbach CDMP-FORD u. Hr. Mattes – Vorstandsvorsitzender FORD-Köln

stelle für alle internen und externen Partner in Sachen Qualitätssicherung, Prävention und Rehabilitation. FORD ist somit das **erste Unternehmen** in Deutschland, welches einen ausgebildeten und zertifizierten Disability-Manager, der direkt dem Fertigungsleiter und der Personalleitung unterstellt ist, beschäftigt. Sobald die Voraussetzungen geschaffen sind, ist eine offizielle Zertifizierung beabsichtigt. Der Disability Manager der Ford-Werke AG Heinz Breidenbach hat die Zertifizierung zum „CDMP-Certified Disability Manager Professional“ erhalten. Dieser Titel wird nach einer Prüfung entsprechend der Kriterien und Maßstäbe der IDMSC (International Disability Management Councils) verliehen. Die Ernennungsurkunde wurde am 13. Juni 03 durch den Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften, die nationale Zertifizierungsstelle, überreicht.

- Alle im Projekt involvierten FORD-Mitarbeiter wurden in wesentlichen Modulbereichen geschult. Dieses Vorgehen spielt auch zukünftig in der **Qualitätssicherung** und der Personal- und Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle. Viele Module wurden im Projektzeitraum neu entwickelt, bzw. wurden nach dem Motto „Learning by doing“ ins Leben gerufen. Der theoretische und wissenschaftliche Teil wurde erst dadurch praktisch und anerkannt und somit rückbezüglich evaluiert. Die einzelnen Aufgaben richteten sich nach den realen Erfordernissen im Betrieb und wurden von IQPR und FORD gemeinsam entwickelt und dem Betrieb nicht als abstrakte Allheilmittellösung übergestülpt. Als Botschaft an Unternehmen gilt festzuhalten, dass Mitarbeiter und ihre Vertretungen möglichst frühzeitig in neue Prozesse eingebunden werden und aktiv mitarbeiten.
- Mittels des IMBA -**Profilvergleichsverfahrens** können datenbankgestützt in Sekundenschnelle beliebige Fähigkeitsprofile mit Anforderungsprofilen abgeglichen und Integrationsprognosen hergestellt werden. Dieses standardisierte Vorgehen ermöglicht sowohl die Auswahl geeigneter Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze für einen bestimmten Mitarbeiter, umgekehrt die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter für einen bestimmten Arbeitsplatz, als auch den Verlauf von Fähigkeiten eines Mitarbeiters (z.B. vor/nach Reha) darzustellen. Das Verfahren wurde in der gesamten Fertigung eingesetzt und wird zukünftig auf weitere Bereiche und Standorte ausgedehnt.
- Eine mit Fachleuten besetzte Delegation, bestehend aus Vertretern aller Sozialversicherungsträger, FORD-Managern und IQPR traf sich zu einer **SGB IX – Einführungsveranstaltung** bei FORD. Das SGB IX spielt im Integrationsteam zur effektiven Einleitung von Maßnahmen und Optimierung von Schnittstellen eine wichtige Rolle. Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt aller Betrachtungen, er bildet den Kern aller Anstrengungen. Das Integrationsteam bedient sich der Forderungen des SGB IX und ist ein wichtiges Steuerungselement für Fragen der betrieblichen Integration.
- **Neue Arbeitsplätze** entstanden. Mitarbeiter fanden Ihre Einsatzgebiete u.a. in den Bereichen Marktplätze, Reinigung, Service, Werksschutz, Vormontage, Pickzone, Postzustellung. Somit konnten aufgrund neuer Einsatzgebiete Arbeitsplätze im Werk erhalten bleiben.
- **Innovative Prozesse** entstanden oder wurden stärker der betrieblichen Praxis angepasst (Jobsharing, Hamburger Modell, Fördermittelakquise,...). Durch klare Ansprechpartner und definierte Strukturen konnte ein effektiverer, zeitsparender und somit effizienter Logistikstrom erzielt werden.



Abb. 7: Von links: Harald Kaiser –IQPR, Günter Weinzierl – Bundesanstalt für Arbeit, Heinz Breidenbach – FORD, Hans-Martin Schian – IQPR, Alexander Gagel – IQPR, Georg Hartmann - Integrationsamt

- Die **Arbeitszufriedenheit** steigt in allen Mitarbeitererebenen, dies wird auch zukünftig der Grundstein für Erfolg des Unternehmens und die Qualität der Produkte sein. Die Zufriedenheit konnte nur punktuell ermittelt werden, spiegelt sich in einer teilweisen Senkung der Fehlzeiten wider.
- Die Teilhabe Behinderter am Arbeitsleben und die praktizierte Integrationsarbeit entsprechend SGB IX sind wichtiger Bestandteil der FORD-Unternehmenskultur. Nicht zuletzt spiegelt dieses die am 28. Mai 2003 vom Gesamtbetriebsrat und Vorstand unterschriebene **Integrationsvereinbarung** spiegelt wider.
- Durch eine **Vernetzung** von externen Rehabilitationseinrichtungen mit den Anforderungen des Betriebes konnten erste Erfolge in einer anforderungs- und ressourcenorientierten Rehabilitation erzielt werden. Die Mitarbeiter ausgewählter Rehabilitationseinrichtungen kennen die Arbeitsplätze und deren Anforderungen und wissen, dass Rehaerfolg mit einer erfolgreichen Eingliederung am Arbeitsplatz abschließt und nicht nur mit der Verabschiedung eines Reha-Entlassungsberichtes.
- Die FORD-Werke Köln haben gemeinsam mit IQPR in Deutschland eine **Vorbildfunktion** übernommen und sind somit positiver Vorreiter für eine Ausdehnung des innovativen und erfolgreichen Handelns auf das deutsche Bundesgebiet. Das Projekt FILM hat in der jetzigen Zeit der Arbeitslosigkeit und des stetigen Personalabbaus sowie der finanziellen Schiefelage öffentlicher, sozialer Kassen einen entscheidenden Beitrag geleistet, diesem Trend entgegenzuwirken bzw. ein Lösungsmodell fest zu installieren. Die gemeinsame Projektarbeit ist von nachhaltiger struktureller und **wirtschaftlicher Bedeutung**.

## 6 Ausblick

Das FILM-Projekt war Anfang 2001 als befristetes Projekt konzipiert. Mit zunehmender Anerkennung und ersten Erfolgen war schnell die Überzeugung gewachsen, dass FILM und die gesamte Konzeption fester Bestandteil eines modernen und langfristig sich weiter entwickelnden betrieblichen Gesundheitsmanagements werden würde. Mit oben beschriebenen Ergebnissen konnte die Kooperation FORD mit IQPR<sup>7</sup>, dessen Erfolg aus dem persönlichen Einsatz vieler einzelner und engagierter Mitarbeiter resultierte, ihren Beitrag zu einem „Neudenken“ im Europäischen Jahr der Behinderten und im Jahr des 100-jährigen Bestehens von FORD leisten. Die Nutzung betriebs- und volkswirtschaftlicher Einsparpotentiale durch innovative Verfahren betrieblicher Integrationsarbeit, wie sie oben mit Ergebnissen untermauert sind, wird mit Weiterentwicklungen und Intensivierung der begonnenen Arbeit vorangetrieben, an deren Ende als Hauptprofiteure wiederum die Menschen stehen müssen.

### 6.1. **Neue Qualitätsstandards – ein dynamischer Prozess**

Ständige Weiterentwicklung mit Verbesserungen in Struktur und Prozessen kennzeichnen das Gesundheitsmanagement bei FORD. Immer neue Facetten betrieblicher Gesundheitsvorsorge, betrieblicher Integrationsarbeit und Vernetzung mit weiteren Partnern kehren in den Routinealltag ein. Aufgrund der Akzeptanz aller Beteiligten ist eine weitere Optimierung aller Module zwingend gewünscht und stellt neue Herausforderungen dar.

Die Implementierung des bislang in Deutschland einmaligen CDMP werden noch weitere Zertifizierungen in Ausbildung, Anwendung und Auditierung folgen. Das auf Übereinstimmung zwischen den Sozialpartnern und Versicherungen basierende Beurteilungssystem wird u.a. dazu eingesetzt, umfassend die Bemühungen von Arbeitgebern zur Gesundheit und Wiedereingliederung von Arbeitnehmern bei Verletzungen und Erkrankungen zu beurteilen und objektivierbar zu machen. Mit dieser standardisierten Routine der Qualitätssicherung

<sup>7</sup> Herr Dr. Knülle, Herr Barwinski u.a. von FORD sowie Herr Dr. Schian, Frau Kersting u.a. vom IQPR waren an Konzeption und Umsetzung von der „ersten Stunde“ an maßgeblich beteiligt.

kann ein erfolgreicher, für die Menschen mit Behinderungen richtungsweisender weiterer Schritt auf dem Weg zum gesunden Betrieb gemacht werden. Das Disability-Management baut auf einem von der ILO<sup>8</sup> herausgegebenen Leitfaden zum Management von Behinderung am Arbeitsplatz auf und wird zu einem bedeutenden Leitfaden betrieblicher Integrationsarbeit. Es ist beabsichtigt, die Ford-Werke AG nach standardisierten Grundsätzen des IDMSC<sup>9</sup> und des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften - HVBG in Deutschland zu zertifizieren. Diese Standards wurden vom kanadischen NIDMAR<sup>10</sup> entwickelt und nach Europa transferiert. Künftig wird vom HVBG die Ausbildung zum CDMP eingeführt. Diese Neuerung wird viele Elemente der Kooperation im FILM-Projekt implementieren und für weitere Unternehmen bedeutend sein. Des Weiteren werden die Grundzüge der ICF, die sich u.a. am Begriff der funktionellen Gesundheit orientieren, beachtet.<sup>11</sup> Im Neunten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) – und im Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen wurden wesentliche Aspekte der ICF unter Berücksichtigung der in Deutschland historisch gewachsenen und anerkannten Besonderheiten aufgenommen.

## 6.2. Vom „Reparaturansatz“ zum Frühwarnsystem

Die Wirksamkeit eines gesundheitlichen Frühwarnsystems ist – so die These – von der angemessenen, d.h. unternehmensspezifischen effektiven Vernetzung betrieblicher und überbetrieblicher Strukturen abhängig. Aufbauend auf den Erkenntnissen des FILM-Projekts setzte sich der präventive Gedanke verstärkt durch, der es gestattet, Behinderung zu vermeiden, bzw. bei ersten Anzeichen einer möglichen Gefahr, erste Schritte einzuleiten. Diese Gedanken wurden teilweise in Handlungsanleitungen integriert, müssen aber zur flächendeckenden Implementierung im Konzern noch weiter ausgebaut und verfeinert werden. Ein Meldesystem, in dessen Zentrum wiederum der Disability-Manager steht, wird in Zukunft Dreh- und Angelpunkt aller Elemente betrieblichen Gesundheitsmanagements sein. Aufgaben wie die Vernetzung kompetenter Partner, intern und extern, die Hinzuziehung der niedergelassenen Ärzte in den Integrationsprozess sind nur 2 Forderungen innovativer betrieblicher Gesundheitspolitik, welche sich auch in der aktuellen Frage nach Einsparpotentialen in der öffentlichen Diskussion widerspiegelt, die Unternehmen als Quelle von medizinischer und psychischer Krankheit, Unzufriedenheit und Demotivation und damit verbundener Arbeitsunfähigkeit aber nur unzureichend berücksichtigt.

Im Zuge der Erkenntnis einer sich im Wandel befindlichen und älter werdenden Gesellschaft, der Notwendigkeit, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu fördern und neue Präventionskulturen zu entwickeln, bewegt sich FORD auf einem fortschrittlichen Weg. Die Entwicklung diesbezüglicher Leitsätze ist noch zu leisten und wird FORD in der nächsten Stufe zu einer verstärkten weil potentialgeprägteren Firmenphilosophie führen, in der alle Mitarbeiter die ressourcenorientierten und frühzeitig einzuleitenden Verfahren vorexerzieren und leben.

Köln, den 01. Juli 2003

Für die Antragsteller:

.....  
Dipl.-Ing. Harald Kaiser

<sup>8</sup> ILO – International Labour Organisation

<sup>9</sup> IDMSC – International Institute of Disability Management and Research

<sup>10</sup> NIDMAR – National Institute of Disability Management and Research

<sup>11</sup> ICF – International Classification of Functioning – Demnach ist eine Person **funktional gesund** wenn – vor ihrem gesamten Lebenshintergrund (Kontextfaktoren) materielle, soziale und verhaltensbezogene Umweltfaktoren sowie personbezogene oder persönliche Faktoren – ihre körperlichen Funktionen (einschließlich des **mentalen Bereichs**) und Körperstrukturen allgemein anerkannten Normen entsprechen, sie all das tut oder tun kann, was von einem Menschen ohne Gesundheitsproblem (im Sinn der ICD) erwartet wird und sie ihr Dasein in allen Lebensbereichen, die ihr wichtig sind, in der Weise und dem Umfang entfalten kann, wie es von einem Menschen ohne Beeinträchtigung der Körperfunktionen oder -strukturen oder der Aktivitäten erwartet wird

## 7 Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):  
IMBA 98 - Software für Fachkräfte der beruflichen Rehabilitation, Essen, Siegen 1998

International Classification of Functioning, Disability and Health - ICF  
Die Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit  
Veröffentlichung der World Health Organization (WHO)

Kaiser, H. / Kersting, M. / Schian, H.-M.:  
Der Stellenwert des Arbeitssimulationsgerätes ERGOS als Bestandteil der leistungs-  
diagnostischen Beurteilung, Hinweise, Blatt 19, Die Rehabilitation 2000, 39(3):175-184

Kaiser, H., Schian, H.-M., Knülle, E.:  
Business and Political Economic Potentials of Cost Savings because of Intervention and  
Networking in Plant, 8th European Regional Conference of Rehabilitation International,  
Aachen, November 2002, - *Veröffentlichung des DVfR in Bearbeitung*

Kaiser, H.:  
Anforderungsprofilermittlung in der betrieblichen Praxis, Tagungsband der ARGE: Fachta-  
gung 2001 der Berufsförderungswerke in Bad Pyrmont, 21./22. Mai 2001,  
ISBN 3-00-008890-3, Seite 48-56

Kommission der Europäischen Gemeinschaften:  
Mitteilung der Kommission – Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft:  
eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002-2006,  
Brüssel, den 11.03.2002

Leitfaden zum Management von Behinderung am Arbeitsplatz  
Code of practice on managing disability in the workplace  
Veröffentlichung der International Labour Organisation (ILO)

Mehrhoff, F., Zimmermann W.:  
Reha-Management – eine kanadische Perspektive, Die BG, Juni 2000, Seite 409-411

Schian, H.-M. / Kaiser, H.:  
Profilvergleichssysteme und leistungsdiagnostische, EDV-gestützte Technologie  
Ihr Einsatz zur Verbesserung der Beantwortung sozialmedizinischer Fragestellungen und  
Begutachtungen sowie der Planung von Rehabilitationsmaßnahmen  
Hinweise, Die Rehabilitation 2000, 39: 56-64