

FILM – Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeiter

Ein Arbeitsplatzprojekt bei Ford in Köln,
ausgezeichnet mit dem Lifetime Corporate Health Award 2004
des DVGS und der Messe Frankfurt

H. Kaiser

Hintergrund

Ende 2000 sah sich das Unternehmen Ford mit der Umstellung des Produktionsbetriebes auf neue, moderne Produktionsanlagen und neue Arbeitszeiten konfrontiert und mit der Frage der passgenauen Eingliederung von über 5000 Mitarbeitern auf neu konzipierte Arbeitsplätze, davon mehr als 500 mit gesundheitlichen Beschwerden. Hier spielte die Einführung von Teamarbeit, Gruppenarbeit und deren interne Rotation mit diversen Tätigkeiten, aber auch die Berücksichtigung von älteren, leistungsgewandelten Mitarbeitern eine bedeutsame Rolle. Ziel war die Sicherung von produktiven Beschäftigungsverhältnissen und die Vermeidung von Ausgrenzungen von Menschen, die „scheinbar“ nach Ansicht mancher Vorgesetzter aufgrund ihres Alters oder ihrer Diagnose nicht mehr der „Leistungsnorm“ entsprachen. Zusätzlich galt es für die Zukunft ein innovatives System mit effektiven Prozessen aufzubauen, welches wichtige Faktoren bezüglich des zu erwartenden demographischen Wandels der Erwerbsbevölkerung berücksichtigt, das Unternehmen frühzeitig auf kommende Änderungen in der Arbeitswelt und damit verknüpften Arbeitsorganisation vorbereitet und mitarbeitergetragene Wettbewerbsfähigkeit in einer gesamtwirtschaftlichen Wachstumsphase sichert. Die Projektkooperation von Ford und IQPR (Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der DSHS Köln) 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 u. a. 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.

Verlauf des Projekts

Als erste Aufgabe wurde das Projekt und dessen Ziele auf allen Ebenen vorgestellt, denn nur in der aktiven Zusammenarbeit aller Unternehmensakteure sah man den Schlüssel zum Erfolg. Betriebsrat, Unternehmensführung, Schwerbehindertenvertretung und weitere Spezialisten aus den Bereichen Medizin, Ergonomie, Sicherheit, Planung und Controlling stimmten für die Durchführung und so konnten im nächsten Schritt Produktionsmitarbeiter und Meister über das Projekt informiert und aufgeklärt werden. Vorrangiges Ziel war die passgenaue Eingliederung von Mitarbeitern aus der alten Fertigungslinie in die neu konzipierte Linie, die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte und die Einführung von Gruppenarbeit. Ein Integrationsteam,

bestehend aus verantwortlichen Akteuren oben beschriebener Bereiche und externen Spezialisten des IQPR, bildete die Basis für ein interdisziplinäres Entscheidungsgremium, welches sich täglich trifft und Barrieren untereinander erst gar nicht aufkommen lässt. Hinzu kam, dass alle Akteure in dem neu eingeführten Profilvergleichsverfahren IMBA vom IQPR geschult wurden. Dieses Instrument erlaubt es, die Fähigkeiten von Mitarbeitern zu erheben und aufgrund standardisierter Untersuchungsrountinen in ein objektives Profil zu übersetzen. Dieses von allen Mitarbeitern nach deren Einwilligung erhobene, ressourcenorientierte Fähigkeitsprofil konnte mit identisch strukturierten und standardisierten tätigkeitsbezogenen Anforderungsprofilen, die parallel in den Produktionseinheiten durch berufskundlich erfahrene Mitarbeiter erstellt wurden, verglichen werden. Neun Hauptkomplexe von körperlichen bis zu psychischen Merkmalen und vielen Verzweigungen in weiter differenzierte Beurteilungskategorien erlauben eine ganzheitliche Betrachtung von Mensch und Arbeit. Das Instrument gewährleistet den (auch elektronischen) Vergleich und zeigt Integrationsmöglichkeiten auf. Ein indirekter Nutzen, der im Team von herausragender Bedeutung ist, konnte durch ein gegenseitiges Voneinanderlernen, durch Transparenz und ein einheitliches Sprachverständnis verschiedener Professionen erzielt werden.

Mit Hilfe des Einsatzes weiterer Assessments, von leistungsdiagnostischen Tests und Befragungen konnten auch individuell maßgeschneiderte Interventionen eingeleitet werden. Verknüpfungen zu Ärzten und Rehabilitationseinrichtungen oder arbeits-

platzorientiertes Training und Einarbeitung halfen, Mitarbeiter auf deren neuen Einsatz vorzubereiten und zu trainieren. Arbeitsorganisatorische und technische Hilfen wurden initiiert, um mögliche Überforderungen auszugleichen. Neue dokumentierte und stetig verbesserte Prozesse entstanden im Team, führten somit zu einer gemeinsamen Akzeptanz, Integrationsarbeit wurde aktiv im Team gelebt. Ein funktionierendes Netzwerk aus internen und externen Spezialisten steht unter Einbeziehung der Sozialversicherungsträger für Nahtlosigkeit und Nachhaltigkeit der aktiven Arbeit. Ein Teamleiter, der verantwortliche Integrationsmanager, wurde hauptberuflich ernannt und ist Schaltstelle für interne und externe Ansprechpartner und erleichtert Kommunikation und Wissenstransfer. Die in der Vergangenheit oftmals aufgetretene Verantwortungsdiffusion wird heute verhindert. In dieser gruppenspezifischen Vorgehensweise steht der Mensch, der Mitarbeiter im Mittelpunkt, er wurde und wird in die Überlegungen aktiv mit einbezogen.

Ergebnisse

Die im Verlauf skizzierten neuen Ansätze und Umsetzungen betrieblichen Eingliederungsmanagements zeigen den ganzheitlichen Charakter der neuen Unternehmensphilosophie auf. Die Dimensionen aus Strategie, Prozess, Mensch und Technologie und deren Wechselwirkung führten zum Erfolg. Mit Hilfe der Tatsache, dass das Projekt durchgehend durch alle Führungsgremien als Unternehmensaufgabe gesehen wurde, konnten Erkenntnisse und Erfahrungen in allen oben genannten Dimensionen erzielt werden, die es zukünftig auch noch weiter zu intensivieren gilt. Auch aufgrund der Möglichkeit des bidirektionalen Matchings zwischen umfassenden Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern zu den Anforderungen konkreter Tätigkeiten konnten sehr schnell, objektiv und transparent die Beschäftigungspotenziale ausgelotet werden. Damit ist ein wichtiges Instrument als verbindendes Element einer Prozesskette für die zukünftige Integrationspolitik von Neueinstellung bis hin zur Vermeidung von Ausgliederung implementiert worden. Nachfolgend sind Ergebnisse gelistet und

kurz beschrieben (Integrationsergebnisse sind für 503 Mitarbeiter dokumentiert, bis 01.01.2004 wurden weitere 400 Mitarbeiter in das Projekt integriert):

- Eine elektronische Datenbank aus allen erhobenen Fähigkeitsprofilen (n = 867) und Anforderungsprofilen (n = 1641) dient dem Integrationsteam als Basis für Eingliederungsüberlegungen.
- Mittels des Profilvergleichsverfahrens IMBA und der Arbeitsplatzdatenbank können in Sekundenschnelle beliebige Fähigkeitsprofile mit Anforderungsprofilen abgeglichen und Integrationsprognosen hergestellt werden.
- Die Arbeitsunfähigkeitszahlen gingen in vielen Bereichen signifikant zurück. Dies lag daran, dass Mitarbeiter sich wieder als Teil eines Teams fühlten und wertschöpfend arbeiten.
- Technische Hilfen wurde durch das Integrationsamt Köln finanziert und trugen wesentlich zur Arbeitsplatzsicherung von 20 Mitarbeitern bei.
- Stufenweise Wiedereingliederung wurde für die Zielgruppe in mehr als 80 Fällen praktiziert. In der Regel konnten Mitarbeiter nach durchschnittlich 4 Wochen Anpassung von Arbeitszeit und Anforderungen am Arbeitsplatz erfolgreich integriert und Ausgliederung vermieden werden.
- „Disability-Management“ wurde als eigene Abteilung und Kostenstelle ins Leben gerufen. Ford ist das erste Unternehmen in Deutschland, welches einen ausgebildeten und zertifizierten Disability-Manager, der direkt dem Fertigungsleiter und der Personalleitung unterstellt ist, beschäftigt.
- Eine mit Fachleuten besetzte Delegation, bestehend aus Vertretern aller Sozialversicherungsträger, Ford-Managern und IQPR, traf sich zur SGB IX-Einführungsveranstaltung bei Ford.
- 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.
- Durch Vernetzung von externen Rehabilitationseinrichtungen mit Anforderungen des Betriebes konnten Erfolge in

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
Zurzeit nicht einsetzbar (z. B. aufgrund von Dauererkrankung)	31
Gesamtzahl der Mitarbeiter (Stand: April 2003)	503

einer anforderungs- und ressourcenorientierten Rehabilitation erzielt werden.

Ausblick

Aufgrund der Ergebnisse der erfolgreichen Zusammenarbeit wird sich das Unternehmen professionell und intensiv dem Thema „Fortschrittliche Beschäftigungspolitik“ widmen und die Kooperationspartner weiter in zukünftige Beschäftigungsstrategien einbeziehen. Jeder der Partner konnte aus den letzten Jahren wichtige Erkenntnisse aus einem vernetzten, ganzheitlichen und dadurch erfolgreichen Kooperieren ziehen und weiß um zukünftige Herausforderungen in einer dem Wandel und der Globalisierung unterworfenen Arbeitswelt.

Ford wird sich im Jahre 2004 einer Zertifizierung nach CBDMA^{TM1} unterziehen. CBDMATM wird in Form eines systematischen Audits direkt im Unternehmen durchgeführt, bei dem eine Bewertung des Disability Management-Programms im Konsens zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerstandpunkten sowie durch unabhängige Dritte erfolgt. Disability Management ist hierbei ein internationaler Ansatz, der durch die Arbeiten der International Labour Organization (ILO)² und des kanadischen NIDMAR³ in Deutschland Einzug hält. Es fokussiert auf Menschen mit Behinderungen (und von Behinderung

Bedrohte!) mit dem Ziel, sie arbeitsfähig und beschäftigt zu halten. Das Audit bietet die Chance, durch objektive Messungen des unternehmenseigenen Disability Management-Programms einen hohen Standard der Früherkennung von Risiken, der frühzeitigen Intervention und Betreuung von Kranken und/oder Verletzten zu dokumentieren und daran z. B. finanzielle Anreize zu knüpfen. Erste Schritte zur Absolvierung des Audits sind bereits 2003 unternommen worden und werden derzeit bezüglich Bonifizierungssystemen in der Gesundheitspolitik diskutiert.

Ziel ist weiterhin, durch strategische und operationale Partnerschaften vernetzte Herausforderungen anzugehen und damit einen bedeutsamen Beitrag für das Fortbestehen einer umfassenden Versorgung in einer Solidargemeinschaft zu sichern. Der Faktor Gesundheit und Zufriedenheit in Arbeit und Gesellschaft wird nicht als notwendige Last angesehen, sondern als Hauptaufgabe und als essenzielle Basis für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Nachahmer sollen in einem Unternehmensverbund für die Förderung von Beschäftigung sorgen, diese Themen müssen als langfristige und nachhaltige Perspektive in den Unternehmen und deren Leitungen verankert werden, damit der Standort Deutschland mit einer erfolgreichen Beschäftigungspolitik lukrativ bleibt bzw. wird.

Korrespondenzadresse

Dipl.-Ing. Harald Kaiser
Projektleitung IQPR
Sürther Straße 171
50999 Köln
Tel.: 02 21/3 59 75 56
E-Mail: kaiser@iqpr.de
Internet: www.iqpr.de



¹ Consensus Based Disability Management Audit

² International Labour Organization (2001): Leitfaden zum Management von Behinderung am Arbeitsplatz (Code of practice on managing disability in the workplace)

³ National Institute of Disability Management and Research

Nationaler Corporate Health Award 2004

Ford und IQPR Köln erhalten gemeinsam den nationalen Preis für Gesundheitsförderung im Betrieb

Im Jahr 2005 wird es in Deutschlands Betrieben erstmals mehr Mitarbeiter geben, die über 50 Jahre alt sind, als Mitarbeiter, die ihren 30. Geburtstag noch nicht gefeiert haben. Dies zeigt deutlich, dass der demografische Wandel nicht nur für unsere soziale Sicherung im Alter von Bedeutung ist, sondern dadurch auch die Arbeitswelt in dramatischer Weise verändert wird. Erst wenn es gelingt, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit lange erhalten werden kann, können wir, wie es die Politiker heute schon tun, auch über ein späteres Renteneintrittsalter reden.

Dieses Problem mit allen seinen potenziellen Auswirkungen wurde bei Ford in Köln erkannt. Gemeinsam mit dem IQPR (Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der Deutschen Sporthochschule Köln) wurde das Programm FILM (Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter) entwickelt, durchgeführt und wissenschaftlich begleitet. Die Beteiligten erhalten dafür den „Nationalen Corporate Health Award 2004“.

Mit diesem Projekt wurden in herausragender Weise die Kriterien erfüllt, die für die Vergabe des Preises von Bedeutung sind. Diese Auszeichnung des Deutschen Verbandes für Gesundheitssport und Sporttherapie e.V. und der Messe Frankfurt wird an Unternehmen vergeben, die die Idee der betrieblichen Gesundheitsförderung in hervorragender Weise umgesetzt haben. Dabei werden die folgende Kriterien zu Grunde gelegt:

Innovation: Hier wird der Neuigkeitswert und die Originalität des Ansatzes unter Berücksichtigung der Zielgruppe bewertet. Ford und IQPR haben mit ihrem Projekt ein zentrales gesellschaftliches Problem aufgegriffen: die „Überalterung“ der Mitarbeiter in den deutschen Unternehmen. Mit dem Projekt FILM gelang es, eine



Prof. Gerhard Huber, Deutschen Verband für Gesundheitssport und Sporttherapie e.V. (rechts), überreichte den Nationalen Corporate Health Award 2004 an Dipl.-Ing. Harald Kaiser (links) vom Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der Deutschen Sporthochschule Köln, Leiter des ausgezeichneten Projektes FILM. Foto: Pietro Sutera

adäquate Strategie zur Bewältigung der Probleme der „Aging Workforce“ zu konzipieren. Durch die Integration eines Früherkennungssystems mit entsprechenden Maßnahmen des „Disability Managements“ wurde eine gesellschaftlich und ökonomisch sinnvolle Alternative zu Frühverrentungen geschaffen.

Implementation: Entscheidende Frage ist hier, welche und wie viele Mitarbeiter nachhaltig von dem Programm erreicht werden. Auch hier zeigen die Zahlen eindrucksvoll, dass gerade die Mitarbeiter erreicht wurden, für die ein hoher Bedarf an einer solchen Unterstützung besteht. Dies steht im Gegensatz zu vielen undifferenzierten Aktivitäten in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Evaluation: Langfristig haben Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung nur dann eine Chance, wenn es gelingt,

die ökonomische Gesamtwirkung der Maßnahme zweifelsfrei zu belegen. Dadurch wird die Evaluation zu einem wichtigen Kriterium für derartige Maßnahmen. Auch hier zeigt sich die Stärke des prämierten Projekts in einer ausgewogenen Mischung an notwendiger Evaluation und wissenschaftlicher Prozessbegleitung.

Die Juroren sind der Ansicht, dass damit ein Programm ausgezeichnet wird, welches in Teilen oder als Ganzes übertragen werden kann, da damit Probleme angesprochen werden, die für die zukünftige Arbeitswelt eine entscheidende Rolle spielen.