

Die (Re-) Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess

– Das Projekt FILM bei FORD Köln

von S. Adenauer

Kurzglgliederung

- 1 *Wer ist „leistungsgewandelter“ Mitarbeiter?*
- 2 *Die Ausgangssituation bei FORD*
- 3 *Das Projekt FILM: Zielsetzung, Ansatz, Planung und Umsetzung*
- 4 *Das Profilvergleichsverfahren IMBA*
- 5 *Beispiele für den Einsatz leistungsgewandelter Mitarbeiter*
- 6 *Unternehmen und Mitarbeiter profitieren*
- 7 *Fazit und Ausblick*
- 8 *Abkürzungen und Hinweise*
- 9 *Literatur und Informationsquellen*

Zusammenfassung

Mit dem Aufbau eines Integrationsteams im Jahre 2001 hat die FORD-Werke AG einen neuen Ansatz geschaffen, um die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die an ihrem bisherigen Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr eingesetzt werden können, sinnvoll weiter zu nutzen. Dieses Konzept ist das erste seiner Art in der gesamten europäischen Industrie.

Schlüsselwörter

Alter, Anforderungsprofil, Behinderung, Beispiel, Demografischer Wandel, Disability-Management, Diversity, Fähigkeitsprofil, Gesundheitsförderung, Integration, Kompetenz, Kosten, Leistungsgewandelter, Nachhaltigkeit, Nutzen, Potenzial, Prävention, Projekt, soziale Verantwortung

1 Wer ist „leistungsgewandelter“ Mitarbeiter?

Der Begriff „leistungsgewandelte“ Mitarbeiter erfasst über die Mitarbeiter mit angeborenen Behinderungen und Krankheiten hinaus Mitarbeiter mit *erworbenen* Behinderungen als Folge einer Krankheit oder eines Unfalls. In den meisten Fällen handelt es sich um eine krankheitsbedingt eingeschränkte Leistungsfähigkeit.

In den seltensten Fällen sind Behinderungen angeboren. Nur 4,7 Prozent der Schwerbehinderten sind dies von Geburt an. Die meisten Behinderungen, d. h. über 95 Prozent werden im Laufe des Lebens erworben, davon etwa 2,5 Prozent durch Unfälle und rund 85 Prozent durch Krankheiten. Potenziell kann jeder von uns im Laufe seines Lebens von einer Behinderung betroffen werden (vgl. *Mitarbeiterzeitung@ford*, 2003/4 S. 9).

Behinderungen sind nicht auf Sichtbares, wie z. B. einen Rollstuhl oder Gehhilfen, begrenzt. Viele Menschen leben mit angeborenen oder erworbenen Behinderungen und Erkrankungen, ohne dass man es ihnen ansieht. Oft ist das z. B. bei seelischen Erkrankungen der Fall. Seelische Erkrankungen hat der Gesetzgeber in die Definition der Behinderung einbezogen. Im SGB IX (Sozialgesetzbuch Neuntes Buch) 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 der Gesellschaft beeinträchtigt ist. Sie sind von Behinderung bedroht, wenn die Beeinträchtigung zu erwarten ist“ (SGB IX § 2 Abs. 1).

„Menschen sind schwerbehindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt“ (SGB IX § 2 Abs. 2).

Art. 3 Grundgesetz (GG) besagt: „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“. Die Gesetzgebung auf EU-, Bundes- und Länderebene zum Thema Gleichstellung und Anti-Diskriminierung zielt auf den Abbau aller Barrieren, die behinderten Menschen für eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben im Wege stehen. Die Bandbreite reicht vom behindertengerechten Zugang zu allen öffentlichen Gebäuden bis zur Einrichtung von Arbeitsplätzen. FORD nutzt diese Rahmenbedingungen, um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne Behinderung integriert und wertgeschätzt fühlen.

In Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern müssen mindestens 5 Prozent der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzt werden (SGB IX § 71). Andernfalls ist eine Ausgleichsabgabe an das zuständige Integrationsamt zu zahlen (SGB IX § 77). Sie befreit nicht von der Verpflichtung zur Beschäftigung Schwerbehin-

derter. Mit den Geldern werden in Unternehmen behindertengerechte Arbeitsplätze geschaffen bzw. Arbeitsplätze behindertengerecht ausgestattet.

Wo hört Normalität auf, und wo fängt Behinderung an? Ein Mensch kann eine ausgeprägte Begabung in einem Lebensbereich haben, die ihm in einem anderen Bereich fehlt. So kann jemand ein begabter Handwerker, aber ein untalentierte Sportler sein. Margarete Steiff erkrankte mit eineinhalb Jahren an Kinderlähmung und war ihr Leben lang an den Rollstuhl gebunden. Vom Rollstuhl aus gründete sie eine kleine Nähstube und entwickelte daraus ein großes Spielzeug-Unternehmen. Die Stofftiere der Spielzeugfabrikantin wurden als *Steiff-Tiere* weltbekannt.

Trotz Verlust seines Hörvermögens komponierte Ludwig van Beethoven weiterhin Sinfonien und Klavierkonzerte, die weltberühmt wurden. Die Paralympics, die Olympischen Spiele für Sportler mit Behinderungen, führen uns die Leistungsfähigkeit behinderter Menschen vor Augen. Auch altersbedingt kann sich Leistungsfähigkeit verändern. Oftmals reduziert sich das Seh- und Hörvermögen oder Menschen verlieren an Schnelligkeit, Beweglichkeit und Dynamik. Aber viele Menschen gewinnen mit zunehmendem Alter an Lebenserfahrung und sozialer Kompetenz.

Die FORD-Werke in Köln haben einen Ansatz gewählt, der nicht von den Einschränkungen sondern von den Fähigkeiten und Potenzialen der Mitarbeiter mit angeborenen oder erworbenen Behinderungen ausgeht. Insofern ergänzt Jahn die oben gegebene Definition des Begriffs „leistungsgewandelte“ Mitarbeiter in folgender Weise: „Leistungsgewandelte sind Mitarbeiter mit Einsatz einschränkungen, die zeitweise oder auf Dauer für bestimmte Anforderungen/Belastungen des Arbeitsplatzes nicht geeignet sind, jedoch am passenden Arbeitsplatz die volle Leistung erbringen können“ (vgl. *Jahn* 2001).

2 Die Ausgangssituation bei FORD

▣ *Das Automobil-Unternehmen FORD*

Vor mehr als 100 Jahren, im Jahre 1903, wurde das Automobil-Unternehmen von Henry Ford in den USA gegründet. Die FORD Werke in Köln-Niehl wurden 1931 in Anwesenheit von Henry Ford eröffnet. An den beiden Standorten in Deutschland – in Köln-Niehl und Saarlouis – sind derzeit rund 38.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tätig, davon rund 20.000 in Köln, wo die FORD-Werke AG ihren Stammsitz hat. Hier werden die Modelle Fiesta und Fusion gefertigt. Täglich laufen rund 1.600 Fahrzeuge vom Band. Neben den Fahrzeugen werden auch Motoren, Getriebe sowie Blech-, Schmiede- und Gussteile für andere FORD-Werke in Europa und Übersee gefertigt.

□ Die Ausgangssituation für das Projekt FILM

Auslöser für das Projekt FILM, Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter, war die Entwicklung des neuen Fiesta. Seine Produktion erforderte eine vollständige Umstrukturierung der veralteten Fertigungsanlagen und Fertigungslinien in nahezu allen Fertigungsbereichen. Damit verbunden waren z. B. folgende Veränderungen in der Arbeitsorganisation (vgl. *Kaiser* 2003, S. 2):

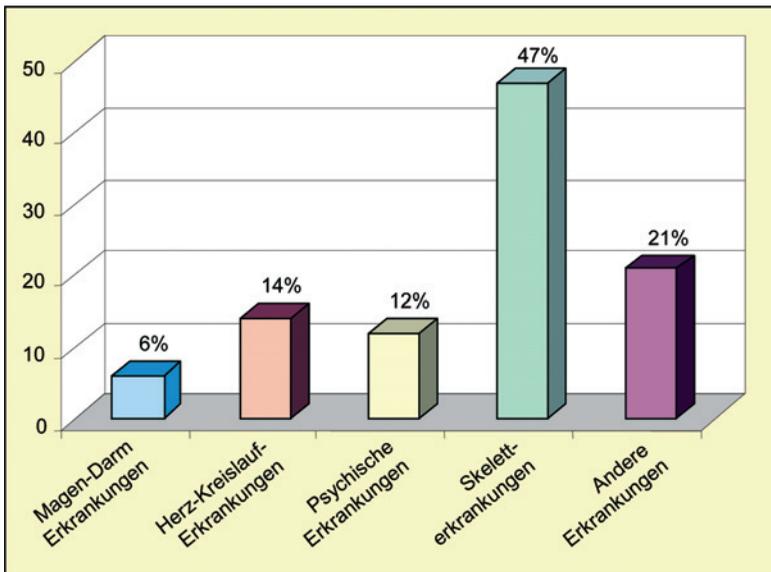
- □ Die Erweiterung von zwei auf drei Schichten in der Endmontage
- □ Die Anpassung der Taktzeiten an die neuen Rahmenbedingungen
- □ Die Schließung einer ganzen Abteilung, der Abteilung „Eigenfertigung“, in der Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen tätig waren
- □ Der Wegfall „alter“ Vormontagebereiche, deren „leichtere“ Tätigkeiten, bedingt durch das neue Fiesta-Design und Schaffung eines externen Industrieparks, nicht mehr vorhanden waren

Der Umbau der alten Fertigungsanlage zu einer der modernsten Fertigungsstraßen bedeutete, 5.000 Arbeiter aus der alten Fiesta-Produktion auf neu konzipierten Arbeitsplätzen einzusetzen. Insbesondere betroffen von der Umstrukturierung waren rund 500 vorwiegend ältere Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen. Viele von ihnen waren in der Abteilung ‚Eigenfertigung‘ tätig. So nannte man den Bereich, in dem Mitarbeiter beschäftigt wurden, die aus gesundheitlichen Gründen keine 100%ig produktive Tätigkeit in der Fertigungslinie aufnehmen, sondern nur noch einfache Montagearbeiten ausführen konnten. Das war teuer für das Unternehmen und oftmals frustrierend für die Mitarbeiter. Im Zuge der Umstrukturierung wurde die Abteilung geschlossen. Zum Aufbau der neuen Fertigungslinie wurden diese Arbeitnehmer trotz industriellen Wandels, fortschreitender Automatisierung und Rationalisierung immer noch bzw. wieder benötigt.

Die meisten waren im Besitz einer ärztlichen Bescheinigung, die ihnen z. B. attestierte, dass sie nicht schwer heben, nicht über Kopf arbeiten oder nicht dauerhaft stehen sollten. Festgehalten und dokumentiert war somit das, was der Mitarbeiter alles nicht mehr leisten konnte. Die Altersverteilung der Mitarbeiter im Projekt FILM geht aus Abb. 1 hervor.

Die Ursachen für die Leistungseinschränkungen in der alten Fertigungslinie waren in erster Linie auf Erkrankungen zurückzuführen (Abb. 2). In den letzten Jahren wurde eine Zunahme an psychischen Erkrankungen festgestellt.

Ende des Jahres 2000 erhielt Dr. Erich Knülle, Arbeitsmediziner bei FORD, von der Geschäftsleitung den Auftrag, für jeden der 500 Mitarbeiter mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Das war der Ausgangspunkt für die Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter, das Projekt FILM.



Hauptdiagnosen im FILM- Projekt (Kaiser 2003, S. 5)

3. Das Projekt FILM: Zielsetzung, Ansatz, Planung und Umsetzung

▣ *Das Projekt FILM*

Das Projekt FILM – Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter – wurde von Februar 2001 bis April 2003 von FORD gemeinsam mit dem IQPR, dem Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln geplant und durchgeführt.

▣ *Die Zielsetzung*

Die Projektkooperation von FORD und IQPR sah vor, mittels innovativer Methoden die leistungsgewandelten Mitarbeiter aus der aufgelösten Abteilung Eigenfertigung wieder in den produktiven Fertigungsprozess entsprechend ihrer vorhandenen Fähigkeiten einzugliedern und ihre Arbeit zu einem wichtigen Faktor in der Wertschöpfungskette zu machen. In diesem Zusammenhang sollte das gemeinsame Projekt einen wichtigen Beitrag für den Erhalt von Beschäftigungsverhältnissen leistungsgewandelter und behinderter Menschen leisten und dies in Zukunft fortsetzen und weiterentwickeln (vgl. *Kaiser*, 2003, S. 2).

▣ *Der Ansatz*

Zur Realisierung der Ziele wählte FORD einen Ansatz, für den charakteristisch ist, dass unter Berücksichtigung der Einschränkungen die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter in den Blickpunkt gerückt werden.

Auf diese Weise sollte den Forderungen des neuen SGB IX (Sozialgesetzbuch Neuntes Buch) ‚Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen‘ und dem Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen entsprochen werden.

Die Basis für den neuen Ansatz war vorhanden: *FORD-Diversity* ist seit 1997 ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Diversity heißt Vielfalt und Vielfalt braucht Individualität. In diesem Bewusstsein fördert FORD seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten und schätzt ihre persönlichen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen. Ziel von *Diversity* ist es, ein von gegenseitiger Wertschätzung geprägtes Umfeld bei FORD zu schaffen, in dem sich Persönlichkeiten mit ihrer Leistungsfähigkeit entwickeln und entfalten.

Diversity bedeutet für FORD auch, die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden mit Behinderungen zu berücksichtigen. Bevor ein neues Fahrzeug das Entwicklungszentrum verlässt und in die Produktion geht,

wird es nach einer Checkliste daraufhin überprüft, ob es schnellstmöglich behindertengerecht umgerüstet werden kann.

Weitere Ziele waren mit dem Projekt verbunden: Eine Optimierung der internen und externen Kommunikationswege, die Stärkung der sozialen Philosophie des Unternehmens unter Beachtung wirtschaftlicher Eckdaten und eine Neuausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Sinne einer verstärkten Prävention, um dem Entstehen von Krankheiten und Behinderungen soweit wie möglich im Vorfeld entgegenzuwirken.

□ *Die Planung und Umsetzung*

Der Hauptinitiator und Hauptverantwortliche des Projekts bei FORD, der Arbeitsmediziner Dr. Erich Knülle, stand zunächst vor der Aufgabe, die entsprechenden Stellen im Unternehmen in ein gemeinsames Boot zu holen. Nachdem Betriebsrat, Unternehmensführung, Schwerbehindertenvertretung und weitere Spezialisten aus den Bereichen Medizin, Ergonomie, Sicherheit, Planung, Controlling für die Durchführung gestimmt hatten, konnte das Projekt schrittweise geplant und umgesetzt werden.

Im Jahre 2001 wurde ein *Integrationsteam* gebildet. Es ist ein interdisziplinär zusammengesetztes Gremium mit Entscheidungsbefugnis. Fachleute aus der Produktion, Mediziner des FORD-Gesundheitswesens, die Schwerbehinderten-Vertretung, Mitglieder des Betriebsrates, Mitarbeiter aus der Personalabteilung sowie externe Spezialisten des IQPR gehören ihm an. Ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch soll neben anderem das Entstehen möglicher Barrieren untereinander verhindern. Das Integrationsteam arbeitet auch mit externen Stellen, wie dem zuständigen Integrationsamt, dem Arbeitsamt und Sozialversicherungsträgern, zusammen.

Für seine Arbeit hat das Integrationsteam neue, computergestützte Methoden eingesetzt. Einen zentralen Stellenwert hat die individuelle Betreuung der betroffenen Mitarbeiter.

In mehrwöchigen Informationsveranstaltungen und vielen Einzelgesprächen wurden Mitarbeiter und Führungskräfte über das Projekt informiert. Transparenz und Verständlichkeit bei der Information über die Zielsetzung und das geplante Vorgehen trugen dazu bei, die Akzeptanz der Mitarbeiter und Vorgesetzten zu gewinnen. In einigen Fällen war eine Schulung von Kollegen und Führungskräften für einen sensibleren Umgang mit leistungsgewandelten Mitarbeitern erforderlich.

Alle Akteure im Integrationsteam wurden von Mitarbeitern des IQPR in der Anwendung des Profilvergleichsverfahrens IMBA geschult.

4 Das Profilvergleichsverfahren IMBA

IMBA heißt *Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt*. Es ist ein Profilvergleichsverfahren, das als Software zur Verfügung steht. Mit IMBA lassen sich Arbeitsplatzanforderungen und menschliche Fähigkeiten auf der Basis einheitlicher Merkmale beschreiben und direkt miteinander vergleichen. Maßnahmen zur Prävention und Rehabilitation können daraus abgeleitet werden. IMBA wurde vom IQPR und von Projektpartnern in einem interdisziplinären Team aus Arbeitswissenschaftlern, Medizinerinnen und Psychologen im Rahmen eines Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Gesundheit und soziale Sicherheit entwickelt und erprobt (vgl. hierzu *Knülle* 2003/4, S. 14 f.; *Kaiser* 2003, S. 2 ff.).

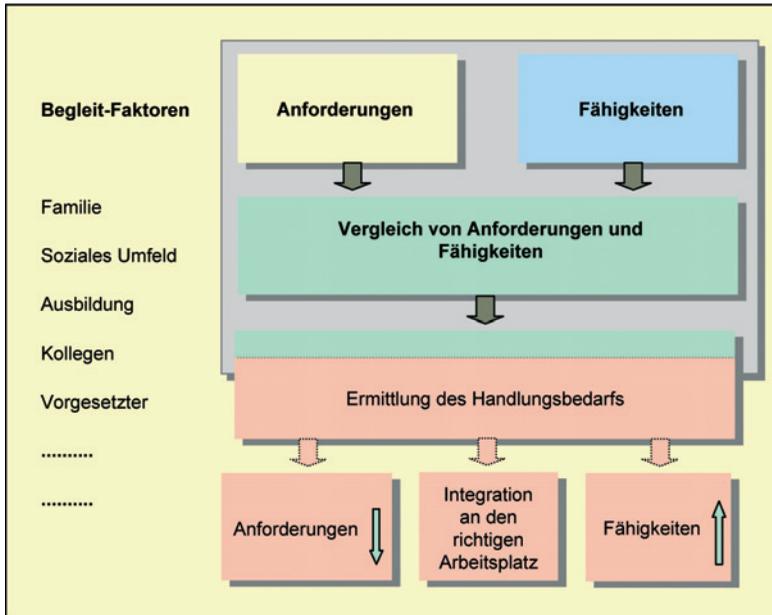
Allgemein positive Effekte des IMBA- Profilvergleichs sind:

- □ Befreiung von der Defizit-Betrachtung und Mobilisierung eigener Ressourcen
- □ Zunahme des Selbstvertrauens durch die Betonung der Fähigkeiten
- □ Prozesstransparenz und
- □ Akzeptanz durch nachvollziehbare Vorgehensweise

Der Profilvergleich ermöglicht den passgenauen Einsatz eines Mitarbeiters auf einen Arbeitsplatz, der seinen Fähigkeiten entspricht. Die Fähigkeitsprofile werden von Medizinerinnen und mit dem Einverständnis der Mitarbeiter erstellt. Die erhobenen Daten werden vertraulich behandelt.

Begonnen wurde mit der Analyse und Systematisierung der Mitarbeiterakten im Hinblick auf Diagnosen, Krankheitsaufenthalte und ärztliche Atteste. Auf der Basis dieser Informationen wurden bereits Integrationsprognosen erstellt. Rubriken von grün über gelb bis rot standen für den zu erwartenden Integrationserfolg und bestimmten die Reihenfolge der ärztlichen Untersuchungen. Ein Dolmetscher stand bei den ca. 50-minütigen Untersuchungen zur Seite und erleichterte die Verständigung. Neben den Messungen waren Interviews, Beobachtung und Fremdeinschätzung weitere Erhebungs- und Analysemethoden. Die Daten flossen jeweils in das Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters ein. Sie wurden in einer Datenbank gespeichert.

Parallel dazu wurde die Arbeitsorganisation umstrukturiert und die neuen Arbeitsaufgaben konzipiert. Layoutpläne für die neue Fertigung, Prozessbeschreibungen, Ergonomiestudien, Gefährdungsanalysen usw. waren die Grundlage dafür, um mittels präziser Analyse der konkreten Tätigkeiten Anforderungsprofile in hoher Detailtiefe zu erstellen. Sie wurden ebenfalls in der Datenbank gespeichert.



Die IMBA- Methode (Quelle: FORD, IQPR; Knülle 2004)



Abb.4: IMBA-Methode: Neun Hauptkomplexe
(Quelle: FORD, IQPR; Knülle 2004)

Jedes der neun Hauptmerkmale ist in weitere Merkmale unterteilt. Insgesamt sind es 70 Merkmale. Die nach diesen Kriterien erfassten und auf der Skala eingestufteten Fähigkeiten ergeben schließlich ein Fähigkeitsprofil, das Auskunft über die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters gibt.

Abb. 5 stellt einen Ausschnitt aus dem IMBA Profilvergleichsverfahren dar. Sie greift den ersten der neun Hauptkomplexe aus Abb. 4 „Körperhaltung“ heraus.

Die Detailmerkmale für „Körperhaltung“ sind Sitzen, Stehen, Knien/Hocken, Liegen, Bücken, Arme in Zwangshaltung. Ein 5-stufiger Beurteilungsschlüssel (0 – 5) wird für die Einstufung zugrunde gelegt. Das Spektrum sieht folgendermaßen aus: „keine Anforderung/Fähigkeit“ (0); „sehr geringe Anforderung/Fähigkeit“ (1), „geringe Anforderung/Fähigkeit“ (2), „durchschnittliche Anforderung/Fähigkeit“ (3), „hohe Anforderung/Fähigkeit“ (4), „sehr hohe Anforderung/Fähigkeit“ (5). Der Mitarbeiter in diesem Beispiel ist in der Lage, eine sitzende Tätigkeit auszuüben. Eine Tätigkeit, die im Stehen ausgeübt wird oder die ein Knien/Hocken, Liegen, Bücken oder Arme in Zwangshaltung erfordert, kommt für ihn nicht in Betracht.

□ Der zweite Schritt: Erstellen eines Anforderungsprofils der Arbeitsplätze

Was das Fähigkeitsprofil über die Fähigkeiten des Mitarbeiter aussagt, sagt das *Anforderungsprofil* über die Anforderungen des Arbeitsplatzes aus. Mitarbeiter aus dem Integrationsteam, z. B. Techniker und Ingenieure, begehen die Arbeitsplätze und erfassen die Anforderungen nach denselben Kriterien, nach denen die Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter erstellt werden. Z. B. wird erfasst, ob der Arbeitsplatz eine stehende, eine sitzende, eine hockende Körperhaltung erfordert.

□ Der dritte Schritt: Vergleich von Fähigkeits- und Anforderungsprofil

Das Besondere an IMBA ist der letzte Schritt: der Profilvergleich. Beide Profile sind so gestaltet, dass sie, übereinander gehalten, genau zeigen, ob und inwieweit die Fähigkeiten des Mitarbeiters zu den Anforderungen eines Arbeitsplatzes passen. IMBA hält auch Angaben darüber bereit, wie hoch der Grad einer möglichen Überforderung ist.

In den Fällen, in denen Fähigkeitsprofil und Anforderungsprofil geringfügig voneinander abweichen, können durch spezielle Schulungen der Mitarbeiter oder durch ergonomische Verbesserungen des Arbeitsplatzes größere Übereinstimmungen erzielt werden. Es kommt vor, dass ein Fähigkeitsprofil nach der Teilnahme des Mitarbeiters an einer REHA-Maßnahme erneut erstellt wird und dann besser ausfällt.

Durch die elektronische Erfassung in der Datenbank sind die Anforderungsprofile und Fähigkeitsprofile jederzeit und schnell für die Mitarbeiter des Integrationsteams abrufbar, und innerhalb kurzer Zeit kann ein geeigneter Arbeitsplatz ermittelt werden. Mit Hilfe von IMBA fanden zahlreiche leistungsgewandelte Mitarbeiter neue Arbeitsaufgaben und Einsatzgebiete nicht nur in der Produktion, sondern beispielsweise auch in den Bereichen Reinigung, Werkenschutz, Batterieladestation, Postzustellung und ‚Marktplätze‘.

5 Beispiele für den Einsatz leistungsgewandelter Mitarbeiter

Die folgenden Beispiele zeigen Möglichkeiten für die Wiedereingliederung von leistungsgewandelten Mitarbeitern in den Arbeitsprozess. Im Rahmen dieses Beitrages konzentrieren sich die Beispiele auf Mitarbeiter mit erworbenen Leistungseinschränkungen (vgl. *Mitarbeiterzeitung @ford* 2003/4, S. 10 ff.).

Beispiel 1

Der Mitarbeiter war 12 Jahre in der Fertigung als Monteur, Kontrolleur, Kolonnenführer und Teamcoach tätig. Im März 2002 erkrankte er an Multipler Sklerose, einer Erkrankung des Nervensystems. Das hieß für ihn, seine Tätigkeit als Kolonnenführer in der Fertigung aufzugeben, keinen Schichtdienst mehr zu machen und keinem Stress ausgesetzt zu sein.

Mit dem Profilvergleichsverfahren IMBA ermittelte das Integrationsteam, welche Tätigkeit zu seinen Fähigkeiten passte. Sie wurde in der Disability-Abteilung gefunden. Mit seinen Kenntnissen aus den verschiedenen Tätigkeiten in der Fertigung eignet er sich in besonderer Weise für die Arbeitsaufgabe, die darin besteht, die Anforderungsprofile der Arbeitsplätze in der Fertigung zu erfassen, zu beschreiben, die Profile am Computer anhand der IMBA-Software auszufüllen und in der Datenbank zu dokumentieren. Da die Prozessinhalte der Arbeitsplätze einem ständigen Wandel unterliegen und zu einer Veränderung der Anforderungen führen, muss die Erfassung und Dokumentation in Abständen wiederholt werden.

Die Tätigkeit in der Disability-Abteilung ermöglicht es dem Mitarbeiter, auch weiterhin in der Fertigung zu arbeiten, dann nämlich, wenn er die Anforderungen der Arbeitsplätze erfasst. Im Büro, das sich in räumlicher Nähe zur Fertigungslinie befindet, nimmt er anschließend die Dokumentation in den Computer vor. Ein zusätzlicher Vorteil, dass gerade er diese Tätigkeit ausübt, besteht darin, dass er bei den Kollegen als Multiplikator für den neuen Ansatz von FORD und zugleich als Verbindungsstelle zwischen den Mitarbeitern und dem Integrationsteam wirkt.

Beispiel 2

Eine ehemalige Mitarbeiterin in der Produktion hatte früher die Aufgabe, in der Fertigungslinie Kühler in die Fahrzeuge einzusetzen. Aufgrund eines Sportunfalls konnte sie nicht mehr schwer heben. Ihr wurde durch das Integrations-team eine körperlich leichte Tätigkeit in der Fahrzeugmontage zugewiesen, bei der sie die Aufgabe bekam, Scheinwerfer und Bremsleitungen in die jeweilig dafür vorgesehenen Hängeboxen der Fahrzeugtypen zu sortieren. Diese Tätig-

keit ist mit einer gewissen Verantwortung für den reibungslosen Montageprozess verbunden.

Beispiel 3

Der Mitarbeiter ist seit 1975 bei FORD tätig. 1984 erkrankte er an Morbus Bechterev, einer Krankheit, die zur Verkrümmung der Wirbelsäule führt. Er übt nun eine Dienstleistungstätigkeit im Produktionsbereich aus. Im Presswerkzeugbau ist er als Koordinator für die Sicherheitskleidung tätig. Seine Aufgabe besteht darin, die Sicherheitskleidung zu warten und zu pflegen, an die Kollegen auszugeben und im Bedarfsfall die Anschaffung neuer Sicherheitskleidung zu organisieren.

Beispiel 4

Der Mitarbeiter (Anfang 40, verheiratet, zwei Kinder) war mehrere Jahre bei FORD am Band tätig. Bei Alkoholkrankheit und im Verlauf einer akuten Phase einer Psychose hatte er sich mit einer Lochsäge Verletzungen am Bein zugefügt, um nie wieder am Band zu arbeiten. Zahlreiche Therapien blieben ohne Erfolg, sodass er nur noch in der Abteilung Eigenfertigung einen Platz fand.

Dem Integrationsteam gelang es, den Mitarbeiter wieder in die Arbeit am Band zu integrieren. Intensive Betreuung und Begleitung führten dazu, sein Vertrauen zu gewinnen. In den Gesprächen gelang es dem Integrationsteam, dass der Mitarbeiter den Glauben an sich, an seine Leistungsfähigkeit zurück gewann. Seit zwei Jahren arbeitet er wieder am Band und dies fast ohne Fehlzeiten.

6 Unternehmen und Mitarbeiter profitieren

Mit dem Projekt FILM ist es FORD und dem IQPR gelungen, Mitarbeiter von Schonarbeitsplätzen in wertschöpfende Tätigkeiten zu bringen. Fast alle 500 leistungsgewandelten und meist älteren Mitarbeiter konnten auf der Basis von IMBA wieder in den regulären Arbeitsprozess eingegliedert werden. 263 Mitarbeiter wurden zu 100 Prozent wieder in den Produktionsablauf integriert. Einige erhielten 50%-Arbeitsplätze, d. h. sie teilen sich einen Arbeitsplatz. Auf diese Weise sind die Anforderungen reduziert, was u. a. eine skelettschonende Auswirkung hat. Im Einzelnen sieht das Projektergebnis folgendermaßen aus (vgl. *Kaiser 2004b*, S. 58):

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

Mittlerweile wurden 1600 Arbeitsplätze und 1000 Mitarbeiter mit dem IMBA-Verfahren untersucht.

□ *Der Gewinn für das Unternehmen*

Ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen zeigt: Die Integration der leistungsgewandelten, meist älteren, Mitarbeiter brachte FORD eine Einsparung von 6 Millionen Euro Zusatzkosten jährlich, u. a. durch eine signifikante Senkung der Fehlzeiten aufgrund häufiger und oftmals langandauernder Arbeitsunfähigkeit. Durch die erfolgreiche Integration der Mitarbeiter konnten Kosten für Neueinstellungen im Produktionsbereich in einer jährlichen Gesamthöhe von \$ 9,44 Millionen vermieden werden (vgl. *Kaiser* 2003, S. 6; vgl. auch *Kracht* 2004, S. 35).

Was sich nicht in konkreten Zahlen erfassen lässt, aber dennoch seinen positiven Niederschlag in der Produktivität findet, sind die Auswirkungen, die aus einer höheren Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, einer besseren Kommunikation und Zusammenarbeit und einer Verbesserung des Betriebsklimas folgen. Ihren Fähigkeiten gemäß eingesetzt, sind leistungsgewandelte Mitarbeiter auf ihrem Arbeitsplatz zu 100 Prozent leistungsfähig. Aufgrund ihrer Lebenserfahrung bringen sie oftmals Kompetenzen ein, die auch für die Arbeit im Unternehmen von hohem Gewinn sind: z. B. Eigenständigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zielstrebigkeit und Sozialkompetenz. Leistungsgewandelte Mitarbeiter verfügen meist über einen hohen Leistungswillen und Durchhaltevermögen und sind oft in besonderer Weise mit ihrem Unternehmen verbunden.

□ *Der Gewinn für die Mitarbeiter*

Der Nutzen und Vorteil für die betroffenen Mitarbeiter besteht u. a. darin, dass sie wieder eine produktive und auch für sie sinnmachende Tätigkeit ausüben,

eine Tätigkeit, die ihrer Leistungsfähigkeit entspricht und sie nicht überfordert. Sie können ihre Fähigkeiten einsetzen an einem Arbeitsplatz, der innerhalb des Gesamtgefüges des Unternehmens seinen Stellenwert hat und in der Prozesskette zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Sie gehören dazu, fühlen sich wahrgenommen und wertgeschätzt.

7 Fazit und Ausblick

Ausgehend von den Fähigkeiten der Mitarbeiter, nicht von den Einschränkungen und Defiziten, wurde bei FORD Köln die Mehrheit der leistungsgewandelten Mitarbeiter wieder in wertschöpfenden Tätigkeiten eingesetzt (vgl. *Kaiser* 2003, S. 7 ff.). Damit hat Ford auch eine Alternative zu Schonarbeitsplätzen und zur Frühverrentung gefunden. Für das Projekt FILM wurden FORD und IQPR mehrfach ausgezeichnet (vgl. *Kaiser* 2004 a u. b).

Eine ressourcenorientierte *Disability-Management-Abteilung* wurde als eigene Kostenstelle ins Leben gerufen. Sie ist u.a. für die Koordinierung der Integrationsteams, die Beantragung von Rehabilitationsmaßnahmen, von Fördermitteln, die Einleitung von Maßnahmen zur Integration und die Schaffung neuer Arbeitsplätze zuständig. Als erstes Unternehmen in Europa hat FORD einen ausgebildeten und zertifizierten *Disability Manager*. Er ist die zentrale Ansprechstelle für alle Fragen der Qualitätssicherung, Prävention und Rehabilitation (vgl. *Kaiser*, 2003, S. 7 f.).

Auch nach Beendigung des Projektes setzen FORD und IQPR ihre gemeinsamen Aktivitäten fort. Künftig wird das Gewicht noch stärker auf die Prävention gelegt, um durch ergonomische Verbesserungen, Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsförderung dem Entstehen von Krankheiten bis hin zu Behinderungen soweit wie möglich im Vorfeld entgegen zu wirken. Aus dem „Reparatursystem“ soll ein „Frühwarnsystem“ werden. Die Erfahrungen aus dem Projekt werden vor allem für kleine und mittlere Unternehmen nutzbar gemacht.

8 Abkürzungen und Hinweise

Anti-Diskriminierungs-Richtlinie der EU, Rahmenrichtlinie zum Verbot von Diskriminierung wegen der Religion, Weltanschauung, sexueller Ausrichtung, des Alters und einer Behinderung (2000/78/EG).

Disability Management geht auf eine internationale Bewegung zurück und ist ein kooperativer und standardisierter Ansatz im Unternehmen. Informationen bei IQPR: <http://www.iqpr.de>

DVfR: Deutsche Vereinigung für die Rehabilitation Behinderter

DVGS: Deutscher Verband für Gesundheitssport und Sporttherapie

FILM: Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter; Projekt bei Ford Köln, Laufzeit: Februar 2001 – April 2003; durchgeführt in Projektkooperation von FORD und IQPR.

Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen; seit 1. Mai 2002 in Kraft.

GIGA: Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.; ein Zusammenschluss von Unternehmen, Sozialpartnern, Krankenkassen und dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen. Themen u. a.: der demographische Wandel und mögliche Auswirkungen für Unternehmen. Internet: <http://www.gesuenderarbeiten.de>

IMBA: Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt. IMBA ist ein Profilvergleichs- und Dokumentationsverfahren für den fähigkeitsgerechten Personaleinsatz. Mit IMBA lassen sich Arbeitsplatzanforderungen und menschliche Fähigkeiten auf der Basis einheitlicher Merkmale beschreiben und direkt miteinander vergleichen. IMBA berücksichtigt dabei in besonderer Weise die Bedürfnisse älterer, leistungsgewandelter und behinderter Menschen. IMBA wurde vom IQPR und von Partnerorganisationen mit finanzieller Förderung des BMGS (Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherheit; ehem. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) entwickelt und erprobt. Entwickelt wurde es von einem interdisziplinären Team aus Bereichen der Arbeitsmedizin, Arbeitswissenschaft und Psychologie. Es liegt als Papierversion und Softwareversion vor. Internet: <http://www.imba.de>

IQPR: Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln. Internet: <http://www.iqpr.de>

SGB IX: Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen. Vom 19. Juni 2001 (BGBl I S. 1046, 1047) zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. April 2004 (BGBl I S. 606).

9 Literatur und Informationsquellen

Verwendete Literatur

Mitarbeiterzeitung „@ford“, Deutsche Ausgabe Dez./Jan. 2003/2004, Sonderteil: „Ford Diversity: Integration“, S. 1–24

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (Hrsg.): Dokumentation der Fachtagung: Beschäftigungsfähigkeit fördern. Prävention und Rehabilitation im

Unternehmen. Dokumentation einer Fachtagung des IQPR und des DVFR, Deutsche Vereinigung für die Rehabilitation Behinderter. Köln, September 2002. Die Dokumentation kann im Internet abgerufen werden unter: www.iqpr.de

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (Hrsg.): Nationaler Corporate Health Award 2004. In: Bewegungstherapie und Gesundheitsreport 2004/20, S. 59

Jahn, H-P.: Datenerfassung und -verarbeitung bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen – mehrere Jahre nach Abschluss eines HdA-Projektes für Leistungsgewandelte. Vortrag auf der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft – GfA – am 12.10.2001 für die BMW Group

Kaiser, H.: „Teilhabe am Arbeitsleben – Chancen für Menschen mit erworbenen Behinderungen“. Ein Bericht vom 6.6.03. Im Internet zu finden unter: <http://www.iqpr.de> hier unter Projekte / FORD-Projekt FILM: Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter (als PDF-Datei abrufbar).

Kaiser, H.: „Leistungsgewandelte“ Mitarbeiter. Warum Ford und IQPR mit dem Nationalen Preis für nachhaltiges Gesundheitsmanagement ausgezeichnet wurden. Frankfurter Rundschau, 3. April 2004a, A25

Kaiser, H.: 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. Bewegungstherapie und Gesundheitsreport 20/2004b, S. 56–58

Knülle, E.: Es gibt nur Gewinner. In: Mitarbeiterzeitung „@ford“, Deutsche Ausgabe Dez./Jan. 2003/2004, Sonderteil: „Ford Diversity: Integration“, S. 14

Knülle, E.: Mitarbeiter krank – was nun? Betriebliches Eingliederungsmanagement – Herausforderung für Unternehmen. Vortrag auf der Fachtagung der DVFR (Deutsche Vereinigung für Rehabilitation) am 14. Mai 2004, Berlin: Folienvorlagen

Kracht, E.: Gesundheitsförderung, die Kosten spart und motiviert. FORD-Programm zur Integration von Mitarbeitern mit krankheitsbedingt eingeschränkter Leistungsfähigkeit. Kölnische Rundschau, 10. April 2004, S. 35

Literaturhinweise

Adenauer, S.: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. angewandte Arbeitswissenschaft 172 (2002), S. 19–34

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): IMBA – Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt. Essen, Siegen: 1996

Fröhner, K.-D.: Alters- und altersngerechte Gestaltung von Produktionssystemen – Probleme und Lösungsansätze in der betrieblichen Realität. angewandte Arbeitswissenschaft (1999) Nr. 161, S. 16–29

Jordan, P.: Anforderungen an den altersgerechten Personaleinsatz. angewandte Arbeitswissenschaft (1995) Nr. 146, S. 70–87

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, S. 175–184

Mehrhoff, F. (Hrsg.): Disability Management. Gentner Verlag: Stuttgart 2004

Schrader, K.; Meyer-Falcke, A.; Munker, H.: Einsatz leistungsgewandelter Arbeitnehmer. Sonderschrift. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 1995

Anschrift der Verfasserin:

Sibylle Adenauer

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Marienburg Straße 7

50968 Köln

Telefon: 0221/ 93 46 14 – 32

Telefax: 0221/ 93 46 14 – 37

E-Mail: s.adenauer@m-e.org

Ansprechpartner:

FORD Werke Köln

Dr med. Erich Knülle

Arzt für Innere Medizin u. Arbeitsmedizin

Leiter Arbeitseinsatz, Rehabilitation

Köln-Niehl

Henry-Ford-Straße 1, 50725 Köln

Tel.: (0221) 90-1 36 54

Fax: (0221) 90-1 32 68

E-Mail: eknuelle@ford.com

IQPR GmbH

Harald Kaiser (Projektleitung)

Sürther Straße 171, 50999 Köln

Tel.: (0221) 35 97 556

Fax: (0221) 35 97 555

E-Mail: kaiser@iqpr.de

Internet: <http://www.iqpr.de>