

## Forum B

Schwerbehinderten- und Arbeitsrecht, betriebliches Eingliederungsmanagement  
– Diskussionsbeitrag Nr. 13/2010 –

11.11.2010

### **Betriebliches Eingliederungsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben – ökonomische Aspekte, Teil I**

*von Anne Tauscher, B. A., Prof. Dr. Harald Seider und Diana Ramm, B. Sc.*

#### **I. Auswirkungen auf Betriebe und Unternehmen**

Die Implementation bzw. Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) ist aus ökonomischer Sicht mit Investitionen in die Mitarbeiter und in den Erhalt des Humankapitals<sup>1</sup> verbunden. Der Erfolg von Unternehmen wird wesentlich durch die Mitarbeiter in der Funktion als Wertschöpfungsfaktor mitbestimmt. Rehabilitative Maßnahmen im Rahmen des BEM können als Investition in das Humankapital gesehen werden, das über den „Erhalt“ des Mitarbeiters auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bestimmt.<sup>2</sup>

Klein- und Mittelbetriebe weisen im Vergleich zu Großbetrieben unterschiedliche Strukturen und Ressourcen, beispielsweise in den Verwaltungsstrukturen, der Qualifikation und Vergütung des Personals und in der betrieblichen Ausstattung, auf. Problematisch aus

Sicht der Klein- und Mittelbetriebe ist die Weiterbeschäftigung von behinderten und gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitern. Klein- und Mittelbetriebe weisen einen geringeren Handlungsspielraum für Maßnahmen der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter bzw. für die Schaffung geeigneter Arbeitsplätze auf.<sup>3</sup>

Um mögliche, ökonomische Vorteile des BEM für den einzelnen Betrieb herausstellen zu können, ist ein Vergleich der zu erwartenden Kosten mit bzw. ohne Durchführung eines BEM notwendig. Als relevante Kosten für einen Vergleich können z. B. die Kosten der Verwaltung, des Personalersatzes (Leiharbeit) und dessen (vorerst) eingeschränkte Leistungsfähigkeit, die Kosten externer Bera-tertätigkeit und die Wiederbeschaffungskosten des Humankapitals angesetzt werden. Wiederbeschaffungskosten des Humankapitals fallen nur dann an, wenn dem erkrankten Mitarbeiter gekündigt wird. Zur Wiederbeschaffung des Humankapitals werden drei „Kostenblöcke“ unterschieden: Entlassungskosten, Beschaffungskosten und Ausbildungskosten, denen wiederum direkte und/oder indirekte Kosten zugeordnet werden

<sup>1</sup>„Humankapital kann definiert werden als die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist und das durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden kann.“ (Europäische Kommission)

<sup>2</sup>Vgl. Streich, (2006), S. 10

<sup>3</sup>Vgl. Niehaus et al. (2008), S. 57

können. Generelle Aussagen für alle Betriebe einer Betriebsgröße sind verständlicherweise allerdings nicht möglich.

Bei Berücksichtigung aller Faktoren, zeigte sich bei den Berechnungen, dass die **Durchführung eines BEM** (auch mit anschließender Kündigung des Arbeitnehmers) **für Kleinst- und Kleinbetriebe durchaus rentabel sein kann**. Im Verhältnis zu den errechneten Personalersatzkosten bzw. den Kosten der Wiederbeschaffung des Humankapitals, fallen die Kosten für die Durchfüh-

rung eines BEM geringer aus. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass hier nur Kosten für den Zeitaufwand einer Beratungsfirma bzw. Betriebsarzt einbezogen worden sind, nicht aber mögliche Kosten, die dem Betrieb durch Umstrukturierung oder Anpassung des Arbeitsplatzes entstehen, da sie vom Verlauf und von der Schwere der Erkrankung abhängen.

## II. Modellrechnung

ohne BEM/ohne Weiterbeschäftigung (Szenario 1)	mit BEM/mit Weiterbeschäftigung (Szenario 2)	mit BEM/ohne Weiterbeschäftigung (Szenario 3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>kein BEM</li> <li>Mitarbeiter/Mitarbeiterin wird während der Krankheitsphase gekündigt → auf Grund dessen kann es zu einem Rechtsstreit kommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung eines personenbezogenem BEM</li> <li>Mitarbeiter/Mitarbeiterin wird weiter beschäftigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung eines personenbezogenem BEM</li> <li>Mitarbeiter/Mitarbeiterin kann dennoch nicht im Betrieb weiter beschäftigt werden und wird gekündigt</li> </ul>

„Überblick der Szenarien“

**Die Berechnungen in der nachfolgenden Tabelle stützen sich auf folgende Grundannahmen:**

**Branche:** Handwerksbetrieb

**Referenzbetrieb:** Metallbaubetrieb mit 7 Mitarbeitern

**Lohn:** Tätigkeitsgruppe VI (105%), Lohnrahmentarifvertrag Metallgewerbeverband Mecklenburg-Vorpommern (€ 9,65/h & € 1.544,00 [brutto]), 40h/Woche)

**Mitarbeiter:** Bauschlosser, männlich, 50 Jahre, 15 Jahre im Betrieb, verheiratet, zwei Kinder, Steuerklasse III, nicht kirchensteuerpflichtig

**Diagnose:** wiederholter Bandscheibenvorfall mit stationärer Operation und Anschlussheilbehandlung, Arbeitsunfähigkeit von sieben Wochen

In dieser Modellrechnung geht es um einen Kleinstbetrieb im Bereich des Handwerks. Bei allen drei Szenarien wird davon ausgegangen, dass der **Verwaltungsaufwand, die Erstattung der Entgeltfortzahlung und Personalersatzkosten** gleich bleiben. Darüber hinaus wird angenommen, dass der Kleinstbetrieb keine eigene Verwaltungsstelle hat. Die verwaltungstechnisch relevanten Aufgaben, wie z. B. Personalpflege und Disposition werden durch die Geschäftsführung zu 100% realisiert und mit einem Stunden-

verrechnungssatz (SVS) von 100 € verrechnet. Der Arbeitsaufwand für die verwaltungstechnischen Vorgänge wird mit einem Wert von fünf Stunden angesetzt.

Die Erstattung der Entgeltfortzahlungen<sup>4</sup> bleibt in allen drei Szenarien unverändert. Es wird davon ausgegangen, dass der Betrieb auf Antrag mit einer Erstattung der Entgeltfortzahlungskosten zu 60% entlastet wird.

In dem Fallbeispiel wird davon ausgegangen, dass eine Arbeitsunfähigkeit von sieben Wochen auf Grund eines Bandscheibenvorfalles vorliegt. Nach Anzeige einer längerfristigen Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters ist die Geschäftsführung des Betriebes in diesem Fall nach spätestens zwei Wochen bestrebt den Ausfall des Mitarbeiters durch Personalerersatz (Leiharbeit) zu kompensieren. Bei der Beschäftigung des Personalerersatzes wird von einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit in Bezug auf unternehmens-eigene Besonderheiten in der ersten Beschäftigungswoche ausgegangen, die fachliche Qualifikation wird vorausgesetzt. Es wird ein Stundensatz von 28 € für den Personalerersatz angesetzt und die eingeschränkte Leistungsfähigkeit wird wie folgt als gegeben angenommen.

- 1.–2. Tag 70% Leistungsfähigkeit
- 3.–5. Tag 90% Leistungsfähigkeit
- ab 6. Tag 100% Leistungsfähigkeit

Der Personalerersatz wird für vier Wochen beschäftigt. Es kann lediglich die Arbeitskraft des erkrankten Mitarbeiters ersetzt werden, jedoch nicht das Humankapital. Der Ersatz ist lediglich als kurzfristige Interimslösung angedacht.

Aus den Tabellen ist ersichtlich, dass die Wiederbeschaffungskosten des Humankapitals nur dann anfallen, wenn dem Mitarbeiter gekündigt wird.

<sup>4</sup>Die Umlageversicherung U 1 soll den Arbeitgeber im Krankheitsfall bei der Zahlung der Lohnfortzahlung entlasten und ist verpflichtend für Betriebe bis regelmäßig 30 Mitarbeiter (§ 1 AAG).

Zur **Wiederbeschaffung des Humankapitals** werden folgende „Kostenblöcke“ unterschieden: Entlassungskosten, Beschaffungskosten und Ausbildungskosten. **Entlassungskosten:** Die Höhe der *direkten Kosten* entspricht der Abfindungszahlung des Unternehmens an den Arbeitnehmer. In diesem Szenario wird davon ausgegangen, dass eine Abfindungszahlung, in Anlehnung an § 1a KSchG, á 0,5 Monatsgehälter/Jahr vereinbart wird, da kein BEM durchgeführt wurde.

**Beschaffungskosten:** Die Beschaffungskosten gliedern sich auf in Anwerbung, Selektion und Anstellung. Diese Vorgänge werden ausschließlich durch die Geschäftsführung realisiert.

**Ausbildungskosten:** Die direkten Kosten setzen sich aus der formalen Ausbildung und Unterweisung, sowie der eingeschränkten Leistungsfähigkeit auf Grund der betrieblichen Spezifika zusammen. Die anfängliche Leistungseinschränkung wird analog dem Punkt Personaleratzkosten berechnet. Zu dem Posten der indirekten Kosten werden die Kosten der Ausbilderzeit (in diesem Fall durch die Geschäftsführung) gerechnet.

In *Szenario 2* wird davon ausgegangen, dass das **BEM** im Unternehmen durchgeführt wird. Auf Grund der Größe des Unternehmens werden keine eigenen Kapazitäten für BEM vorgehalten und es wird auf Einzelfälle reagiert. Nach Recherche in entsprechenden Referenzbetrieben ist es durchaus üblich sich hierzu der Hilfe externer Beratungsfirmen bzw. des Betriebsarztes (in Form eines Zusatzauftrages) zu bedienen. Dies wird mit einem maximalen Zeitaufwand von 20 h á 73 € beziffert.

Abweichend zu den Angaben der vorhergehenden Szenarien wird in *Szenario 3* davon ausgegangen, dass auch nach durchgeführtem BEM die Gesamtproduktivität im Unternehmen nicht gehalten werden kann und der Mitarbeiter entlassen werden muss. Die BEM-Kosten entsprechen dem Szenario 2 und es schließen sich Kosten der Wiederbe-

schaffung des Humankapitals, exklusive der Entlassungskosten, an. Die Entlassungskosten werden in Szenario 3 nicht hinzugezählt, da ein BEM durchgeführt wurde.

	ohne BEM/ohne Weiterbeschäftigung (Szenario 1)	mit BEM/mit Weiterbeschäftigung (Szenario 2)	mit BEM/ohne Weiterbeschäftigung (Szenario 3)
<b>Verwaltungsaufwand</b>			
<i>Arbeitsvolumen/Arbeitsaufwand</i>	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>Entgeltfortzahlung</b>	2.316,00 €	2.316,00 €	2.316,00 €
<i>Umlage (U1):</i>	-1.389,60 €	-1.389,60 €	-1.389,60 €
<b>Personal</b>			
<i>Personalersatzkosten</i>	4.681,60 €	4.681,60 €	4.681,60 €
<b>BEM-Kosten</b>			
<i>Beratung und Durchführung</i>	0,00 €	1.460,00 €	1.460,00 €
<b>Wiederbeschaffungskosten des Humankapitals</b>			
<i>1)Entlassungskosten</i>			
Direkte Kosten	9.283,13 €	0,00 €	0,00 €
<i>2)Beschaffungskosten</i>			
Direkte Kosten	1.007,00 €	0,00 €	1.007,00 €
<i>3)Ausbildungskosten</i>			
Direkte Kosten	121,25 €	0,00 €	121,25 €
Indirekte Kosten	300,00 €	0,00 €	300,00 €
<b>Gesamtkosten</b>	16.819,38 €	7.568,00 €	8.996,25 €

„Kosten-Analyse für einen Handwerksbetrieb mit sieben Mitarbeiter“

Es konnte aufgrund weiterer Berechnungen festgestellt werden, dass es für ein **BEM keine sinnvolle ökonomische Mindestgröße eines Betriebs gibt**. Die eingesparten Kosten variieren je nach Betriebsgröße und Vergütungshöhe im Vergleich mit und ohne BEM. Trotz der (zu vermutenden) Kosteneinsparung bei kleineren und mittleren Betrieben, führen nur wenige Betriebe ein BEM durch.<sup>5</sup> Die Einführung des BEM scheint damit nicht nur alleine von den objektiv bewertbaren (monetären) Kosten und dem Nutzen, sondern von weiteren Faktoren abhängig zu sein. Motivation, Vertrauen und auch das Betriebsklima könnten einen erheblichen Einfluss auf die erfolgreiche Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements haben. Die Einführung eines BEM in Klein- und Mittelbetrieben hängt damit nicht nur von der finanziellen Situation sondern auch von den betrieblichen Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmen ab.

#### Weitere Beiträge zum Thema aus dem Diskussionsforum:

##### Forum A

- Beitrag 6/2005–8/2005 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)

##### Forum B

- 2010: Beitrag 1/2010–3/2010 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)

- 2009: Beitrag 1/2009; 3/2009; 6/2009; 10/2009–11/2009; 14/2009–16/2009 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)
- 2008: Beitrag 1/2008; 3/2008; 5/2008–7/2008; 9/2008; 11/2008; 13/2008–14/2008; 18/2008–19/2008 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)
- 2007: Beitrag 3/2007–4/2007; 9/2007–10/2007; 12/2007–13/2007; 15/2007–17/2007; 24/2007; 26/2007 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)
- 2006: Beitrag 2/2006–6/2006; 8/2006–11/2006; 13/2006; 16/2006 18/2006 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)
- 2005: Beitrag 1/2005–10/2005 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)
- 2004: Beitrag 2/2004–6/2004 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)

##### Forum D

- Beitrag 1/2006 auf [www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)

##### Literatur

**Niehaus, M.; Marfels, B.; Vater, G.; Magin, J.; Werkstetter, E.** (2008). *Betriebliches Eingliederungsmanagement, Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX*. Köln

**Streich, D.** (2006). *Wertorientiertes Personalmanagement*. Frankfurt am Main: Europäische Hochschulschriftenreihe

---

Ihre Meinung zu diesem Diskussionsbeitrag ist von großem Interesse für uns. Wir freuen uns auf Ihren Beitrag.

---

<sup>5</sup>Vgl. Niehaus et al. (2008), S. 34f