

– Fachbeitrag D23-2020 –

29.10.2020

Soziale Unternehmensberatung in den Niederlanden¹

Von Dr. Friedrich Mehrhoff, Marlon Becker (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie) und Henny Mulders (Centre of Expertise for Inclusive Organisations)

I. Inklusion als Aufgabe der sozialen Sicherheit und als betriebswirtschaftlicher Lösungsansatz

Die Eingliederung von Menschen mit Behinderungen in das Arbeitsleben rückt mehr und mehr in den Mittelpunkt des internationalen Austausches von Erfahrungen und Ideen zum Thema soziale Sicherheit. Der OECD angehörige Länder kennen diesbezüglich ähnliche Herausforderungen. Diese waren am Anfang des Jahrhunderts Anlass zur Paradigmenwende „Erwerbstätigkeit statt Rente“. Damit verbundene Strukturänderungen zielten in den meisten beteiligten Ländern auf Kosteneinsparungen und die Aktivierung von Menschen mit Behinderungen.²

Da zudem der Zugang zu den Sozialleistungssystemen insbesondere über reguläre Erwerbstätigkeit erfolgt, ist für Menschen mit Behinderungen die Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt von entscheidender Bedeutung. Daher ist Inklusion eine länderübergreifende Hauptaufgabe der sozialen Sicherheit.

International geht man diese Aufgabe überwiegend „angebotsorientiert“ an, d. h. mit Maßnahmen, die sich an die betroffenen Personen richten: medizinische und psychologische Begutachtung, Berufsberatung, Schulungen, Fortbildungen, Arbeitsmarktorientierung, Bewerbungstraining, Begleitung und Coaching. Dabei finden auch neue und erfolgreiche Ansätze ihren Weg ins Ausland, z. B. *Supported Employment*³ aus den Vereinigten Staaten.⁴

¹ Dieser Beitrag wurde unter www.reha-recht.de als Fachbeitrag D22-2020 in der Kategorie D: Konzepte und Politik veröffentlicht; Zitiervorschlag: Mehrhoff et al.: Soziale Unternehmensberatung in den Niederlanden; Beitrag D23-2020 unter www.reha-recht.de; 29.10.2020

² S. OECD, *Sickness, Disability and Work, Breaking the Barriers*, 2010, abrufbar unter: <https://www.oecd.org/publications/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers-9789264088856-en.htm>.

³ Unterstützte Beschäftigung.

⁴ Zur Entwicklung dieser Maßnahme und ihrer Umsetzung in Deutschland, s. Waldenburger: *Unterstützte Beschäftigung nach § 55 SGB IX – Teile I bis IV*; Beiträge A21 bis A24-2018 unter reha-recht.de; 29.10., 07.11., 13.11. und 20.11.2018.

Allerdings scheitern personenbezogene Maßnahmen leider zu oft an der üblichen betrieblichen Praxis. Deshalb sind auch „nachfrageorientierte“ Ansätze notwendig, die auf eine inklusive Arbeitsgestaltung abzielen. Flexiblere Aufgabenteilungen, angemessene Führung, Begleitung und Arbeitsbedingungen verbessern nicht nur die Möglichkeiten zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, sondern bieten auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive einen Lösungsbeitrag zur Behebung von Personal-mangel und zur Schaffung von nachhaltigen Stellen für die ganze Belegschaft.

Seit dem Jahr 2013 wendet man in den Niederlanden die „Inclusive Work Redesign Methode“⁵ an, die darauf ausgerichtet ist, die Arbeit dem Menschen anzupassen und somit Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden. In sehr unterschiedlichen Branchen, bei privaten Unternehmen und im öffentlichen Dienst, hat sich gezeigt, dass latent angemessene Arbeit für Menschen mit Behinderungen vorhanden ist. Latent, weil sie bisher von Mitarbeitenden geleistet wird, deren Qualifizierung dazu nicht unbedingt erforderlich ist. Es handelt sich um sehr unterschiedliche Hilfsarbeiten, die keine spezifischen Fachkenntnisse oder Berufsfertigkeiten erfordern. Durch die systematische Analyse von Arbeitsvorgängen und Arbeitstätigkeiten lassen sich diese latenten Arbeitsaufgaben erkennen. Durch die Umverteilung von Arbeitsaufgaben entstehen neue Stellen für Menschen mit Behinderungen und es wird kostbare Zeit von Fachkräften freigesetzt.

Nachfolgend werden die „Inclusive Work Redesign Methode“ und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung in Deutschland vorgestellt.⁶

II. Die „Inclusive Work Redesign Methode“ der niederländischen UWV

Mit der „Inclusive Work Redesign Methode“ werden neue Tätigkeitsfelder für Menschen mit Behinderung in den Unternehmen erschlossen. Hierfür werden die Unternehmen durch ein Beratungsangebot in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Die parallel verlaufenden Bemühungen, Menschen mit Behinderung so zu qualifizieren, dass sie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt Fuß fassen, bleiben unberührt.

Die „Inclusive Work Redesign Methode“ wurde von der UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen) in Zusammenarbeit mit der Universität Maastricht⁷ entwickelt. Die UWV ist eine durch das niederländische Ministerium für Soziales und Beschäftigung beauftragte öffentliche Verwaltung, die die Risiken der Arbeitslosigkeit und der Erwerbsunfähigkeit abdeckt. Die UWV umfasst insgesamt vier Divisionen, die unter anderem folgende Kernaufgaben abdecken:

⁵ Methode der inklusiven Arbeitsumgestaltung.

⁶ Es handelt sich um einen überarbeiteten Auszug aus der Studie Mehrhoff/Becker, Umfrage Inklusion in anderen Ländern, International vergleichende Studie zur Barrierefreiheit in Unternehmen (hrsg. v. DGUV), S. 21–23, abrufbar unter: https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Thema-Teilhabe/bericht-dguv-inklusion-andere-laender.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (zuletzt abgerufen am 22.09.2020).

⁷ S. www.inclusiveworkredesign.com.

- Unterstützung von Arbeitssuchenden mit und ohne Behinderung,
- sozialmedizinische Bewertung der Erwerbsunfähigkeit,
- Feststellung und Auszahlung der Erwerbsunfähigkeitsrente
- sowie eine einheitliche Datenerfassung.

Insgesamt arbeiten in der UWV 17.500 Personen. 500 Mitarbeitende beraten Betriebe und 22 Vollzeitkräfte setzen die „Inclusive Work Redesign Methode“ um. Im Jahr 2013 vereinbarte die niederländische Regierung mit den Arbeitgebern und den Gewerkschaften in den Niederlanden, dass insgesamt 125.000 neue Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung bis zum Jahr 2026 geschaffen werden sollen. Seit 2013 hat die UWV die „Inclusive Work Redesign Methode“ zunächst selbst als Arbeitgeber umgesetzt, bevor diese im Anschluss in weiteren Betrieben eingeführt wurde. Insgesamt wurden bis Mitte 2019 ca. 250 Unternehmen und Institutionen in unterschiedlichen Branchen unterstützt und beraten.

Die Unternehmensberatung geht über den konkreten Einzelfall hinaus und wird in den Unternehmen vor Ort durchgeführt. Dabei analysieren die Beraterinnen und Berater der UWV die operativen Arbeitsprozesse einer bestimmten Abteilung oder eines ausgewählten Arbeitsbereiches, um einzelne Tätigkeitsmerkmale zu identifizieren, die in einer separaten bzw. neuen Stelle zusammengefasst werden. Hierdurch entstehen neue Tätigkeitsbereiche und Stellenbewertungen für Menschen mit Behinderung. Die Neugestaltung der Arbeitsprozesse findet in enger Abstimmung mit den Beteiligten in den Unternehmen und in gemeinsamen Gesprächen mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen statt. Die „Inclusive Work Redesign Methode“ gestaltet sich wie folgt:

- Beschreibung der Arbeitsvorgänge
- Aufteilung der Arbeitsvorgänge in Arbeitsaufgaben
- Aufteilung der Arbeitsaufgaben in Arbeitshandlungen
- Identifizierung von elementaren Aufgaben, deren Merkmale und deren gegenseitige Beziehung
- Neuorganisation von Aufgaben

Die Arbeitgeber können von sich aus Kontakt zur UWV aufnehmen oder die UWV geht auf der Grundlage bereits vorhandener Berührungspunkte im Rahmen ihrer Aufgaben (insbesondere in der Unterstützung der Arbeitssuchenden) auf die Arbeitgeber zu.

Am Beispiel eines Krankenhauses wurde eine Arbeitsanalyse (Prozessanalyse) mit der o. g. Methode durchgeführt, wodurch eine neue Stelle als „Stationshilfe“ kreiert wurde. Diese enthält Aufgaben aus verschiedenen unterstützenden Arbeitsvorgängen, die sich wie folgt zusammensetzen:

- Pflege (Betten machen)
- Nahrung (Patienten Essen und Trinken servieren)
- Reinigung (u.a. Stationsküche)

Am Beispiel des Bettenmachens lassen sich weitere Tätigkeiten aufzeigen, die sich zukünftig in einer neu geschaffenen Stelle abdecken lassen:

- Benutzte Bettwäsche abnehmen
- Betten reinigen
- Betten mit frischer Bettwäsche überziehen
- Pflegekraft bei bettlägerigen Patienten unterstützen
- Bettwäsche in Behälter sammeln
- Behälter zum zentralen Sammelpunkt transportieren

Durch die Bündelung der Arbeitshandlungen entstehen neue Tätigkeitsbereiche für Menschen mit Behinderung sowie freie Kapazitäten für qualifizierte Pflegekräfte von 4 Stunden pro Tag. Werden diese Zeiteinheiten auf eine Woche hochgerechnet, entstehen zusätzliche Kapazitäten für qualifizierte Pflegekräfte von einer halben Stelle. Diese Umstrukturierung der Geschäftsprozesse reduziert Barrieren, die in nicht bedarfsgerechten Tätigkeiten und daraus resultierenden Überforderungen liegen. Es werden qualifizierte Fachkräfte von zeitintensiven, fachfremden Tätigkeiten entlastet, um sich ihrer originären Tätigkeit anzunehmen, wodurch Arbeitszeit gespart und die Effektivität gesteigert wird. Bei diesen neuen Stellen für Menschen mit Behinderung handelt es sich in der Regel um „leichte Tätigkeiten“ bzw. Querschnittsaufgaben ohne spezielle Expertisen oder komplexe Anforderungen. In jedem Fall handelt es sich um sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse des allgemeinen Arbeitsmarktes.

III. Übertragung auf Deutschland

Durch die „Inclusive Work Redesign Methode“ findet ein Wechsel der Perspektive statt, wie Barrieren für Menschen mit Behinderung im privaten offenen Arbeitsmarkt überwunden werden können. Der bisherige Ansatz in Deutschland, der sich am konkreten Unterstützungsbedarf im Einzelfall (Qualifizierung, Umschulung etc.) ausrichtet, wird durch die bedarfsorientierte Beratung der Unternehmen ergänzt. Hierbei werden die „Jobvermittler“ nicht mehr nur als „soziale Bittsteller“, sondern als Beratende im Rahmen eines Business Cases in Unternehmen anerkannt.

Diese „sozialen Unternehmensberater“, die die Unternehmen in der Umgestaltung der Arbeitsprozesse beraten und nachhaltig begleiten, werden von der UWW durch eine mehrtägige Schulung an dem Zentrum für inklusive Arbeitsorganisation der Universität in Maastricht fortgebildet⁸. Die dort verwendeten Lerninhalte können leicht zur Weiterbildung bestimmter Berufsgruppen in Deutschland genutzt werden⁹. Hierzu zählen insbesondere die Reha-Berater der Träger der Sozialversicherung, der Integrationsämter bzw. Integrationsfachdienste (§ 192 SGB IX) und der Berufsförderungswerke, die sich bisher schon um den Zugang zu den Betrieben bemühen. Ebenfalls könnten auch die Ansprechstellen (§ 12 Abs.1 Satz 3 SGB IX) eingebunden werden.

⁸ S. www.inclusiearbeidsorganisatie.org.

⁹ Um diese Möglichkeit näher zu erörtern, arbeiten seit einiger Zeit die DGUV Hochschule (HGU) und die Universität Maastricht in einem vom Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützten Pilotprojekt zusammen.

Für die Nutzung vorhandener Strukturen benötigen diese Einrichtungen einen gesetzgeberischen und finanziellen Impuls. Die Beratung der Betriebe kann gemäß dem Sozialgesetzbuch IX als Aufgabe aller Reha-Träger ausgestaltet werden, die in Einzelfällen der beruflichen Teilhabe ohnehin in Kontakt mit Betrieben stehen. Durch die branchenübergreifende Beratung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aller Betriebe in Deutschland verfolgen die Unfallversicherungsträger bereits einen anlassunabhängigen und ganzheitlichen Ansatz.

Ihre Meinung zu diesem Fachbeitrag ist von großem Interesse für uns.
Wir freuen uns auf Ihren Kommentar auf www.reha-recht.de.
