

# Heilungsprozess Betriebliches Eingliederungsmanagement: Nutzen für Mitarbeiter und künstlerische Qualität<sup>1</sup>

Sven Scherz-Schade (Karlsruhe)

## ZUSAMMENFASSUNG

Wie funktioniert die Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung? Wie integriert man Mitarbeiter, bei denen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu rechnen ist? Am Württembergischen Staatstheater Stuttgart nimmt man diese beiden Fragen besonders ernst. Einmal monatlich wird überprüft, ob jemand auffällig oft fehlt. Das „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ ist ein Heilungsprozess für den ganzen Betrieb.

### Schlüsselwörter

Gesundheit, Prävention, Best Practice, Mehrspartentheater

## ABSTRACT

*How can occupational rehabilitation be achieved following long-term medical indisposition? How are employees integrated, when long-term medical impairments are expected? The Württembergischen Staatstheater Stuttgart examined these fundamental questions. Monthly individual checks are conducted to detect high rates absenteeism. The 'Industrial Integration Management Programme' acts as a healing tool for the entire company.*

### Key Words

*Gesundheit, Prävention, Best Practice, Mehrspartentheater*

## Betriebliches Eingliederungsmanagement / Certified Disability Management Professional

Über konkrete Beispiele wollen sie nicht gerne sprechen. Da wäre die Gefahr zu groß, dass man doch den einen oder anderen Fall einer Person aus dem Kollegenkreis zuordnen könnte. Martina Lutz und Johannes Egerer nehmen es genau mit dem Datenschutz. Und damit liegen sie genau richtig. Ansonsten ergäbe ihre Arbeit am Staatstheater Stuttgart keinen Sinn. Martina Lutz und Johannes Egerer bilden das im Herbst 2009 eingerichtete Sozialreferat des Theaters und vermitteln in Gesundheitsfragen, wenn z.B. Orchestermusiker mit Rückenschmerzen kämpfen oder Bürokräfte sich die Sehenscheiden am Handgelenk entzündet haben. Auch in Fragen psychischer Belastungen haben sie ein offenes Ohr. Martina Lutz ist Leiterin der Kostümmalerei und -färberei sowie Beauftragte für Chancengleichheit und Johannes Egerer ist Mitglied des Staatsopernchores und Personalratsvorsitzender. Beide sind darüber hinaus ausgebildete Disabilitymanager – CDMP für ‚Certified Disability Management Professional‘, so steht es auf ihren Visitenkarten. Beide sind zuständig für Betriebliches Eingliederungsmanagement, kurz BEM. Die drei Buchstaben klingen furchtbar bürokratisch. Tatsächlich ist BEM aber eine großartige Sache, die allen Beteiligten hilft. Niemand muss davor Angst haben!

*„Wir unterstützen kurz und öfter erkrankte Kolleginnen und Kollegen darin, dass sich ihre Krankheit nicht chro-*

*nifiziert oder aber früher auskuriert“, sagt Martina Lutz. „Oder aber wir sorgen mit ganz unterschiedlichen Maßnahmen dafür, dass die betroffene Person auf jeden Fall ihre Arbeit weiter ausüben kann.“* Beispielsweise fehlt ein Geiger immer mal wieder ein bis zwei Tage. Er klagt über Verspannung und Schmerzen, die jedoch nach einiger Zeit nachlassen. Also geht der Kollege wieder normal arbeiten. Ein paar Wochen hält er durch. Aber nach einer anstrengenden Probenphase wird es schlimmer und der Kollege fehlt abermals. *„In einem solchen Fall bekäme das Sozialreferat eine rein sachliche Meldung, dass eine Person häufiger kurzerkrankt ist“,* erklärt Martina Lutz. Die Personal- bzw. Fachabteilungen wissen, wer sich wie häufig krank meldet. Einmal monatlich werden diese Meldungen ausgewertet. Wer innerhalb der letzten 12 Monate insgesamt 30 Arbeitsunfähigkeitstage hatte – egal ob am Stück oder über längere Zeiträume verteilt, der kommt auf die BEM-Liste und wird vom so genannten Integrationsteam (in dem je ein Beauftragter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite sitzt sowie die Schwerbehindertenvertretung) persönlich angeschrieben. *„Die Kontaktaufnahme ist der wahrscheinlich wichtigste Schritt“,* sagt Johannes Egerer. *„Hier wird die Basis für das Vertrauen geschaffen.“* Wer unter gesundheitlichen Einschränkungen leidet, soll wissen, dass er beim Integrationsteam und beim Sozialreferat Ansprechpartner findet, die ihm helfen. *„Wir sind die Anlaufstelle für diejenigen, die Ängste und Sorgen haben. Auch, wenn sich eine Krankheit erst anbaut“,* sagt Egerer. *„Wir unterstützen aber zum*

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in: Das Orchester 5/2012.

Beispiel auch bei Reha-Anträgen oder stellen Kontakte zu Fachärzten her.“ Es sei zu hundert Prozent freiwillig, ob Kolleginnen oder Kollegen das Angebot wahrnehmen, sagen Martina Lutz und Johannes Egerer einstimmig.

### Diskretion an erster Stelle

Beide sind auch der Überzeugung, dass ihr Sozialreferat am besten präventiv wirken sollte. Es sollte vorbeugend handeln und den Beschäftigten bei ihrer Arbeit beste gesundheitliche Voraussetzungen schaffen. 2008 veranstaltete das Haus deshalb zum ersten Mal die „Gesundheitstage“: Über drei Tage verteilt gab es Workshops und Seminare für alle Beschäftigten. Auch Vorträge von Musikermedizinern waren dabei. Sie reichten Tipps und Tricks weiter, wie Musiker Gelenk- oder Rückenbeschwerden vermeiden können. Zudem gibt es am Staatstheater Pilateskurse im Ballettsaal; jeden Donnerstag bietet ein Masseur Ausgleichsgymnastik an; eine andere Kollegin lädt zum orientalischen Tanz ein. Zu diesen und weiteren Angeboten, die allesamt am Haus stattfinden, kommen Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen. Auch das macht das Württembergische Staatstheater Stuttgart einzigartig, das rund 1.300 Beschäftigte zählt und sich selbst „größtes Drei-Sparten-Haus der Welt“ nennt.

Vor nunmehr sieben Jahren haben sich die Stuttgarter besonders vorbildlich überlegt, wie man so ein BEM und den gesetzlichen Auftrag nach § 84 Abs. 2 des Sozialgesetzbuchs IX möglichst sinnvoll umsetzen könnte. 2005 bildete sich eine Arbeitsgruppe. Sie erarbeitete nach einem Jahr eine Dienstvereinbarung und einen Handlungsleitfaden, in dem die Verfahrensabläufe definiert und die Verantwortlichkeiten vereinbart wurden, wie sich die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Rehabilitation koordinieren lassen. Zum Konzept gehört auch jenes Integrationsteam und dass die Teilnahme am BEM freiwillig ist sowie dass jeder Schritt mit den Betroffenen abgestimmt wird. Den Machern in Stuttgart war wichtig, dass alle Beschäftigten – von der Raumpflegerkraft bis zum Chefdirigenten – gleich behandelt werden und die gleichen Chancen haben, die Fürsorge und Vermittlung in Gesundheitsfragen auch wahrnehmen zu können.

Bereits im Jahr 2000 hatten Martina Lutz und Johannes Egerer erste Überlegungen angestellt, wie man etwa ein Frühwarnsystem einrichten könnte, damit Erkrankungen – sofern man dies verhindern kann – gar nicht erst durchbrechen. Bei der begeisterten Theaterleitung liefen sie damit offene Türen ein. Johannes Egerer war damals Personalvorsitzender und Martina Lutz wurde als Beauftragte für Chancengleichheit ins Amt gewählt. In ihrer wöchentlichen Sprechstunde stellte sie fest, dass der Bedarf an Beratung weit über frauenspezifische Themen hinausreichte. Martina

Lutz: „Die formulierten Anliegen, auch die Sorgen und Probleme, sind letztendlich immer miteinander verzahnt. Berufliches und Privates sowie körperliche und psychische Beschwerden hängen miteinander zusammen.“ Martina Lutz' Erfahrung aus den Sprechstunden war, dass eine strikte Trennung der Sphären zwar möglich ist, jedoch meistens schadet – und zwar allen Beteiligten. Der Arbeitgeber kann zum Beispiel bei familiären Problemen sagen, dass ihn das nichts angehe, weil es die Privatsphäre betrifft. Unter Umständen weitet sich aber das vermeintlich private Problem auf die Arbeitsleitung des Betroffenen aus. Das allerdings ist ein schleicher Prozess, der erst ein vorläufiges Ende erreicht, wenn der Arbeitnehmer einen Krankenschein einreicht. Dann allerdings hat der Mitarbeiter (Egerer: „Das höchste Gut, den das Theater hat.“) bereits gelitten und der Betrieb unter Umständen für längere Zeit eine Arbeitskraft weniger.

Die Theaterleitung war von Lutz' und Egerers Ausführungen damals überzeugt und gewährte entsprechende Freistellungen, damit sie Zeit und Energie in ein verbessertes Gesundheitsmanagement und Betriebsklima stecken konnten. Zeitgleich entstand in diesen letzten Jahren eine Kinderbetreuung am Haus. Die sozialen Vorzeichen standen und stehen bis heute gut für die ganze Belegschaft. „Das war glückliche Fügung, dass die Theaterleitung unsere Meinung und Ansichten damals mit uns teilte“, sagt Martina Lutz. Die Gesetzgebung schreibt dem Arbeitgeber seit 2004 vor, prinzipiell jenes BEM einzurichten. Die jeweilige Ausgestaltung bleibt jedoch jedem Betrieb selbst überlassen. In Stuttgart ist – weil die richtigen Leute zur richtigen Zeit zusammentrafen – die Ausgestaltung hervorragend geglückt. Die Dienstvereinbarung zwischen Theaterleitung, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung hat unterdessen schon eine zweite, verbesserte Fassung bekommen. Angepasst wurden die Regelungen zum Datenschutz, zur Aufbewahrung der Daten und deren Verfallsfristen. Schließlich kann das Sozialreferat die sensiblen Daten der Personen, die am Eingliederungsmanagement teilgenommen haben, nicht auf x-beliebigen Laufwerken abspeichern. „Bei unserer EDV sind die Daten absolut sicher“, sagt Johannes Egerer: „Da kommt nichts nach außen. Auch nicht bei Anfragen.“ Elektronisch würden ohnehin nur Rahmendaten gespeichert, sagt Egerer: „In Tabellen wird gespeichert, wer sich etwa auf Anschreiben zurückgemeldet hat und es wird ein Haken gesetzt.“ Notizen zu konkreten Fällen, die man in Gesprächen sammelt, werden ausschließlich in Papierform als Gedächtnisstütze in verschlossenen Umschlägen und in einem verschlossenen Schrank aufbewahrt. Sie werden aber auf keinen Fall elektronisch gespeichert. „Die Unterlagen werden am Ende des Verfahrens den Betroffenen zurückgegeben“, sagt Martina Lutz. „Die meisten wünschen jedoch, dass wir die Akten

aufbewahren. Zur Sicherheit, falls sich eine Krankheit doch nochmal zurückmeldet.“ Nach drei Jahren werden die Unterlagen jedoch für immer vernichtet.

### **Erfolge im Kleinen wie im Großen**

Nicht ohne Stolz verweisen die beiden CDMPLer auf ihre Erfolge der vergangenen Jahre: Eine Mitarbeiterin, die körperlich nicht mehr ihre bisherige Tätigkeit ausführen konnte, wurde mittels Umschulung in einen anderen Bereich eingearbeitet. An einem Haus wie dem Staatstheater Stuttgart geht so etwas. Die Menschen arbeiten hier im musikalisch-künstlerischen Bereich, aber auch viele nicht-künstlerische Berufsgruppen wie Schlosser, Schreiner, Techniker und viele andere sind vertreten. Wegen der Vielseitigkeit hat man viele Anknüpfungspunkte. Eine andere künstlerische Mitarbeiterin, die kurz vor einem psychischen Zusammenbruch stand, konnte Dank Intervention des Integrationssteams wieder ihre Arbeit aufnehmen. Hierbei wurde vertraulich und kontinuierlich vermittelt: zwischen der Betroffenen und ihrer behandelnden Psychiaterin, dem Vorgesetzten und den Kollegen.

Doch auch andere, durchaus unkompliziertere Erfolge gehen auf das Konto des Sozialreferats: Für den Verwaltungsbereich wurden Rückenstützkissen ange-

schafft, damit als Präventionsmaßnahme die Lendenwirbelsäule entlastet wird. In der Schlosserei wurden Stehhilfen eingesetzt, so dass die Körperhaltungen bei bestimmten handwerklichen Arbeiten stabilisiert werden. Für die Orchestermusiker gab es viel theoretische Hilfeleistung: Etwa zum Thema „Hören und Schwerer Hören“ aufgrund der „Lärm“-Belastung im Orchestergraben. 2010 wurde ein „Steuerkreis Gesundheit“ ins Leben gerufen, der ein ganzheitliches Personalbetreuungskonzept erarbeiten soll. Und vergangenes Jahr schloss das Staatstheater eine Kooperation mit der Techniker Krankenkasse ab, um das Betriebliche Gesundheitsmanagement noch weiter zu professionalisieren. Denn de facto befassen sich die meisten Menschen erst mit ihrer eigenen Gesundheit, wenn sie selbst betroffen sind. *„Wir wünschen uns aber, dass die Leute schon ein bisschen früher aktiv werden.“*

### **KORRESPONDENZ**

**Dr. Sven Scherz-Schade** (Freier Journalist)

Marienstr. 38

76137 Karlsruhe

E-mail: [presse@scherz-schade.de](mailto:presse@scherz-schade.de)

Webseite: <http://www.scherz-schade.de>