

Invaliden Lohn zahlen und Geld sparen

Gegen 20 Prozent der IV-Kosten in der Schweiz wären vermeidbar, schätzen Experten. Ausländische Beispiele zeigen, wie's geht. Ford in Köln fördert mit gezielten Massnahmen gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter und spart damit 10 Millionen Euro Personalkosten pro Jahr. Jetzt wird das Kölner Modell auch in der Schweiz geprüft. *Von Pascal Hollenstein*

«Scheininvalid. Soso, Scheininvalid.» Hans Schmidt macht eine Pause, schaut sich in seinem mit Büchern und Akten voll gestopften Büro um, lehnt sich nach vorn und schlägt mit der flachen Hand auf den Tisch. «Wissen Sie, was das ist? Pure Polemik ist das. So gewinnt man Wahlen. Aber man löst kein einziges Problem. Leute, die derartige Begriffe in die Welt setzen, wissen doch gar nicht, wovon sie sprechen.» Wieder Pause.

Hans Schmidt, Anwalt in Küsnacht am Zürichsee, hingegen weiss es. Gegen 1000 Klienten habe er zu einer vollen IV-Rente verholfen. Einst sei er mit Sicherheit einer der bei Versicherungen unbeliebtesten Anwälte des Landes gewesen, sagt er. Stolz darauf ist er nicht. «Ich hatte oft gar keine andere Wahl. In unserem System läuft doch alles auf die Rente hinaus.» Dabei, sagt Schmidt, seien mindestens 20 Prozent der Invaliditätsfälle in der Schweiz vermeidbar. Die Arbeitgeber müssten sich nur dazu durchringen, Mitarbeitern mit gesundheitlichen Problemen zunächst den Arbeitsplatz zu garantieren und sie so schnell wie möglich wieder zurück in den Betrieb zu holen. Dafür weilt Schmidt heute.

Der Arbeitgeber als fürsorglicher Job-Erhalter mit umfassendem Fürsorgeauftrag? Das klingt, mit Verlaub, nach Sozialromantik. Schliesslich muss ein Unternehmen Profit machen, kann nicht einfach beschützte Werkstätte spielen, Herr Schmidt! Doch der lässt sich nicht beirren, zieht aus den Aktenstössen Berichte und Folien, Analysen und Charts. Mit unternehmerischem Altruismus, sagt er, habe das nichts zu tun, sondern mit volks- und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten. «Oder glauben Sie, dass eine Firma wie Ford das machen würde, wenn es sich nicht lohnen würde?»

Wie geht es Müller?

Also zu Ford nach Köln. Schier endlos zieht sich das Gelände des Automobilbauers den Rhein entlang, 20 000 Beschäftigte arbeiten hier, gebaut werden der «Fiesta» und der «Fusion». Die Zeiten sind nicht gut im Automobilbau, und schon gar nicht für Ford Köln. Personalabbau ist beschlossene Sache, soziale Geschenke gibt es im rauen konjunkturellen Umfeld nicht mehr zu verteilen. Dennoch gilt Ford Köln weiterhin als europäisches Vorzeigunternehmen bei der Integration von Invaliden in die Arbeitswelt.

«Disability Management» heisst die Methode, und Heinz Breidenbach, der das Projekt bei Ford leitet, ist Europas erster geprüfter «Disability Manager». Es ist ein ganz gewöhnlicher Dienstagmorgen, das Team von Breidenbach hat sich zur wöchentlichen Lagebesprechung in einem schmucklosen Zimmer versammelt. Der Betriebsarzt Erich Knülle ist da, Vertreter des Betriebsrates, Personalverantwortliche. Knülle sitzt vor einem Computer und einem Stapel Personalakten von Mitarbeitern, die gesundheitliche Probleme haben. Systematisch arbeitet das Team Akte für Akte durch, bespricht medizinische Aspekte, Rehabilitationsmassnahmen und mögliche Arbeitsplätze für die «leistungsgewandelten Mitarbeiter».

Der Computer, gefüttert mit medizinischen Daten und Anforderungsprofilen der Arbeitsplätze, schlägt Einsätze vor. Arbeiten ohne schweres Heben für Menschen mit Rückenproblemen, fontagetätigkeiten ohne Arbeit über Kopfhöhe für solche, die es an der Schulter haben. Wo gibt es Hilfsgeräte, ergonomisch vorteilhafte Umgebungen? Der Computer weiss es. Wer raucht eine Rehabilitation, wie geht es eigentlich dem Müller, und zeichnet sich eine Lösung für Bernhards familiäre Probleme ab? Das Team weiss es, der wird sich darum kümmern.

Disability Management, sagt Betriebsarzt Knülle nach der Sitzung, sei eigentlich die Rückkehr zum guten alten Patron: «Der Betrieb sagt Leuten mit gesundheitlichen Problemen: Wir stehen zu dir. Wir erhalten deinen Arbeitsplatz und helfen dir, dass du so schnell wie möglich wieder arbeiten kannst. Auf der anderen Seite verpflichtet sich der Mitarbeiter zur Mitarbeit. Wer partout nicht will und nur auf die Rente aus ist, dem zeigen wir ziemlich bestimmt den Ausgang.»

Knülles Idee

Nicht soziales Engagement war es, das Ford vor drei Jahren bewog, mit Disability Management zu beginnen – es waren knallharte betriebswirtschaftliche Überlegungen. Das Werk hatte sich bei der Muttergesellschaft um den Auftrag für den Bau des neuen

Fiesta beworben. Um im konzerninternen Bieterwettbewerb bestehen zu können, musste jedes Gramm personelles Fett aus den Kalkulationen entfernt werden. Und solches gab es: Während Jahren hatte Ford gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter mit Tätigkeiten beschäftigt, die eigentlich ökonomischer Unsinn waren. Man hatte sie – Entlassungen sind in Deutschland viel schwieriger durchführbar als in der Schweiz – in die «Krippe» gesteckt, wie es in Köln heisst. Zusammen mit jenen, die am Fließband leichte Arbeiten verrichteten, die man für den Bau des neuen Fiesta nicht mehr benötigen würde, sass Ford Köln auf einem personellen Polster von 500 nicht

«Wir Ärzte haben immer gefragt, was einer nicht mehr kann. Jetzt fragen wir, was noch geht», sagt der Betriebsarzt.

oder nur sehr beschränkt einsetzbaren Mitarbeitern.

Wie aber sollte man diese Leute wieder in produktive Arbeitnehmer verwandeln? Betriebsarzt Erich Knülle hatte an Kongressen vom «kanadischen Modell» gehört. Da kanadische Unternehmen, die überdurchschnittlich viele Invalide produzieren, vom Gesetz her finanziell belastet werden, entwickelten diese früh schon ein Interesse an der Vermeidung von Invalidität. Die Firmen hatten zudem gelernt, dass bei Invalidität oft die Zeit der kritische Faktor ist: Je länger jemand von seinem Arbeitsplatz fernbleibt, je länger er beschäftigungslos durch den medizinischen Apparat geschleust wird, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass aus einem geringfügigen Gebrechen ein ausgewachsenes Krankheitsbild mit psychischen und physi-

sehen Komponenten wird. Also, folger- te man im Kanada der späten achtziger Jahre, muss nicht die staatliche Vorsor- ge verbessert werden, gefordert sind in erster Linie die Betriebe selber: Je bes- ser sie einen angeschlagenen Mitarbei- ter betreuen, je schneller sie ihn - und sei es nur in Teilzeit - wieder an den Arbeitsplatz holen, desto weniger In- valide wird es geben. Das war die Geburtsstunde für das betriebliche Disability Management, das von der kanadischen Regierung gefördert und unterstützt wird.

Was man in Kanada kann, muss in Deutschland ebenfalls gehen, sagten sich der Arzt Erich Knülle und der Ingenieur Heinz Breidenbach: sie stell- ten ein Team auf die Beine und began- nen damit, die «leistungsgewandelten» Mitarbeiter bei Ford wieder in die Pro- duktion zu integrieren. Dabei drehten die beiden die bestehende, überregu- lierte IV-Welt auf den Kopf: «Wir Ärzte stellen immer fest, was jemand nicht mehr kann: kann nicht heben, kann sich nicht bücken und so weiter. Hier aber haben wir plötzlich danach ge- fragt, was noch geht», erinnert sich Knülle. «Das scheint trivial. Für viele war es geradezu revolutionär.»

Zusammen mit der Sporthochschule Köln entwickelten die Pioniere ein System, wie sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter per Computer mit den An- forderungen an den Arbeitsplätzen ab- gleichen lassen - ohne Elektronenhirn verlöre man schnell den Überblick. Für besonders anspruchsvolle Arbeitsplät- ze wurden konsequent ergonomische Hilfen eingerichtet. Zudem brachten Knülle und Breidenbach den Betriebs- rat, Personalverantwortliche, Gesund- heitsdienste und Produktionsmanage- ment an einen Tisch. Breidenbachs Team sitzt wie die Spinne im Netz, koordiniert nach innen und dient als Ansprechpartner nach aussen - für Sozialversicherungen, Rehabilitations- einrichtungen, Sozialämter.

Zürich zieht mit

Die Resultate lassen sich sehen: Von den 500 Mitarbeitern mit ernsthaften medizinischen Problemen, die für den Betrieb verloren waren, arbeiten heute 370 wieder voll in der Produktion. Die restlichen 100 arbeiten entweder in Teilzeit wieder am Fließband, verrich- ten Reinigungsarbeiten oder sind sonstwie im Betrieb eingesetzt. Nur ge- rade 30 Mitarbeiter konnten bis dato nicht integriert werden. Der Erfolg ist bare Münze wert: Das Disability Ma- nagement spart Ford derzeit pro Jahr rund 15 Millionen Franken an Personal- kosten - und mit jedem Invaliditätsfall, der vermieden werden kann, steigt der Gewinn für das Unternehmen.

So geht das, in Köln. In Küsnacht ärgert sich derweil Anwalt Hans Schmidt, dass hierzulande das kanadi- sche Modell noch immer nicht ent- deckt worden ist. Das liege, sagt er, auch an den fehlenden Anreizen: Inva- liditätskosten schlagen sich hierzulan- de nicht in Unternehmensrechnungen nieder; sie werden von der IV und von den Pensionskassen getragen. Warum also sollte der Arbeitgeber helfen, IV-Fälle zu vermeiden? Auch für Peter Hasler, Direktor des Arbeitgeberver- bands, sind die fehlenden Anreize ein Problem: «Man sollte überlegen», sagt Hasler, «wie man Unternehmen, die wenig Invalide produzieren, allenfalls belohnen könnte. Zum Beispiel über ei- nen Rabatt bei den Risikobeiträgen.»

Politisch wird das schwierig wer- den. Doch es geht auch ohne staatliche Intervention. Die Lobbyarbeit von An- walt Schmidt jedenfalls beginnt, Früch- te zu tragen: Die Justizdirektion des Kantons Zürich, Arbeitgeber für rund 2000 Menschen, hat ein Projektteam auf die Beine gestellt, um das Kölner Modell - an Zürcher Verhältnisse ange- passt - umzusetzen. «Schliesslich», sagt Rolf Huber, der sich als Chef der Beamtenpensionskasse am Pilotver- such beteiligt, «muss ein Arbeitgeber auch volkswirtschaftlich denken.»

Abwarten kostet Milliarden

Die Gesamtausgaben der Invalidenversi- cherung sind in der Schweiz seit 1992 um fast 60 Prozent auf 11 Milliarden Franken angewachsen. Fachleute sind sich einig, dass die dramatischen Zuwachsraten mit einem Versagen des Systems zu tun haben: Gesundheitlich Angeschlagene werden hierzulande zu lange auf einen Marsch durch medizinische und sozial- staatliche Institutionen geschickt, bis sie

endlich bei der IV landen und - allenfalls - in den Genuss einer Rehabilitation kom- men. Die Wartezeit aber kostet und macht krank. Hier setzen «Disability Manage- ment» und «Case Management» an: Nicht der langsame Staat, sondern das Unter- nehmen selber soll den Mitarbeiter in erster Instanz betreuen und reintegrieren. Fachleute schätzen das Sparpotenzial dieser Methode auf gegen 20 Prozent.