

# Betriebliches Eingliederungsmanagement in Klein- und Kleinstunternehmen im Handwerk

## Eine qualitative Studie zur Identifikation möglicher Förderfaktoren und Barrieren bei der Implementation eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Master - Thesis

### Zusammenfassung

**Theoretischer Hintergrund.** Der Beruf des Handwerkes im Baugewerbe ist durch vielfältige Anforderungen und Belastungen gekennzeichnet. Infolgedessen sind sie häufig von physischen Erkrankungen betroffen. In der gewerblichen Bauwirtschaft verbleiben ältere Arbeitnehmer im Alter zwischen 55 bis 64 Jahren meist nicht in einer sozialversicherungspflichtigen, sondern gehen vorher oftmals durch gesundheitliche Beeinträchtigungen in Rente. Gerade in Zeiten des demographischen Wandels sind die kleinen Unternehmen von ihren erfahrenden Mitarbeitern und der erbrachten Arbeitskraft abhängig. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer ist daher entscheidend für den Erhalt dieser Betriebe. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Verfahren, um den Fachkräftemangel zu kompensieren, Arbeitsplätze zu erhalten und die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen.

**Fragestellungen.** Die vorliegende Studie hat das Ziel, anhand von qualitativen Interviews von männlichen angestellten Handwerkern, die einen erfolgreichen BEM-Prozess durchlaufen haben, und ihren Arbeitgebern herauszufinden, wie das Betriebliche Eingliederungsmanagement in kleinen und kleinsten Handwerksunternehmen besser gestaltet und unterstützt werden kann, sodass ein vorzeitiges Ausscheiden der Fachkräfte aus dem Arbeitsleben vermieden wird. Hierzu sollen neben dem Ablauf und Empfinden des Wiedereinstiegs auch förderliche und hinderliche Faktoren für ein BEM ermittelt werden. Dies soll ermöglichen, Handlungsempfehlungen für Konzepte und Maßnahmen im BEM abzuleiten.

**Methodik.** Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Interviews mit vier betroffenen Arbeitnehmern, vier Arbeitgebern und vier Experten geführt. Diese waren zwischen 28:59 und 113:43 Minuten lang. Zur Auswertung der transkribierten Interviews wurde die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) angewandt und die Software MAXQDA 12 verwendet.

**Ergebnisse.** Die Auswertung der Interviews machte deutlich, dass die berufliche Wiedereingliederung mit dem BEM-Verfahren ein komplexes Thema darstellt, da die Krankheitsfälle, die Belastungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber und somit auch der jeweilige BEM-Prozess sehr individuell sind. Für die Handwerker spielen sowohl Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. der eigene Anspruch an sich selbst, als auch die Umgebungsbedingungen, wie z.B. das Arbeits- und Betriebsklima oder die soziale Unterstützung durch das Kollegium, eine wichtige Rolle während der Wiedereingliederung. Die Experten sehen politische und bildungsorganisatorische Faktoren als wichtige Ansatzpunkte für Veränderungen an. Grundsätzlich müssen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung auch die allgemeinen Rahmenbedingungen des Handwerksberufes gesundheitsförderlicher gestaltet werden. Neben der Verringerung der Anforderungen und Belastung gehört hierzu auch die Umsetzung der Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM).

**Handlungsempfehlungen.** Die Ergebnisse zeigen auf, dass eine Begleitung und Betreuung der wiedereinzugliedernden Person durch einen externen BEM-Berater im Handwerk für eine erfolgreiche Wiedereingliederung erforderlich ist. Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure ist hierfür eine Notwendigkeit, die bisher noch nicht in jeglicher Form gegeben ist. Die kleinen Betriebe sollten das Betriebliche Eingliederungsmanagement vermehrt nutzen, da es ein strukturiertes Vorgehen für den Wiedereinstieg aufzeigt und helfen kann, dem immer stärker werdenden Fachkräftemangel vorzubeugen. Grundsätzlich ist es empfehlenswert, schon viel früher mit Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung in den Handwerksbetrieben anzusetzen. Lehrlinge und angehende Meister sollten zum BEM geschult und über den Nutzen informiert werden, sodass mehr Arbeitnehmer und Arbeitgeber davon erfahren.

**Schlussfolgerungen.** Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die berufliche Wiedereingliederung eine wichtige Rolle bei der Prävention von Frühberentung und langen krankheitsbedingten Fehlzeiten in kleinen und kleinsten Handwerksbetrieben spielt. Weitere Untersuchungen sind nötig, um weitere Rückschlüsse für die Entwicklung von spezifischen Maßnahmen im Handwerk ziehen zu können oder auch einen kurzgefassten Leitfaden zum BEM im Handwerk zu entwickeln. Die in dieser Arbeit herausgearbeiteten neuen Erkenntnisse bieten hierfür bereits gute Ansatzpunkte.

# The return-to-work-process in small and very small companies of the trade

A qualitative study to identify possible useful factors and barriers in the implementation of a return-to-work-process

Master - Thesis

## Abstract

**Theoretical background.** The profession of a craftsman working in the construction industry is characterized by a variety of demands and burdens. As a result, they are often affected by physical illnesses. In the commercial construction industry, older craftsmen, between the age of 55 and 64, usually do not stay within the scope of National Insurance, but often retire due to health impairments. Especially in times of demographic change in Germany, the small businesses in the construction industry are dependent on their experienced employees and the manpower. Therefore maintaining the work ability of employees is essential for the preservation of these businesses. In this context, the return-to-work-process is an important process to counteract the lack of qualified personnel, to maintain jobs and to restore working abilities.

**Research questions.** The purpose of the present study is to use qualitative interviews of male craftsmen who went through a successful return-to-work-process. Furthermore their employers were interviewed to find ways to better design and support the return-to-work-process in small and very small workshops so that an early retirement of skilled craftsmen will be avoided. In addition to the course and feeling of re-entry into the job, also beneficial and hindering factors for a return-to-work-process are determined. This should make it possible to derive recommendations for action for concepts and measures in the return-to-work-process.

**Methods.** To answer the research questions, guided interviews were conducted with four affected craftsmen, four employers and four experts. The interviews were between 28:59 and 113: 43 minutes long. For the evaluation of the transcribed interviews the qualitative content analysis according to Mayring (2016) was used, however the software MAXQDA 12.

**Results.** The evaluation of the interviews made clear that reintegration with the return-to-work-process is a complex topic, as the cases of illness, the burdens on employees and employers and thus also the return-to-work-process itself are very individual. For the artisans, the personality traits, e.g. one's own claim to oneself, and the environmental conditions, such as the working environment or

social support provided by the colleagues, play an important role during reintegration. The experts look at political and educational organizational factors as important starting points for changes. As a matter of principle, the general framework conditions of the craftsmen work have to be made more health-promoting for a successful reintegration. In addition to the reduction of requirements and stress, this also includes the implementation of the requirements of health and safety protection at the workplace, health promotion at work and the return-to-work-process.

**Recommendations for action.** The results show that support and accompaniment of the relocating person by an external disability manager is required for successful reintegration. The cooperation of the different actors is a necessity for this, which is not given in any form, yet. The small businesses should make more use of the return-to-work-process, since it shows a structured approach to re-entry and can help to prevent the growing lack of qualified personnel of talented craftsmen. Basically, it is advisable to start much earlier with measures of prevention and health promotion in the workshops. Apprentices and prospective masters should be trained on the return-to-work-process and should be informed about the benefits, so that more workers and employers learn about it.

**Conclusion.** The present study has shown that occupational rehabilitation plays an important role in the prevention of early retirement and absence owing to illness in small and very small workshops. Further investigations are needed to draw further conclusions for the development of specific measures or to develop a short guide for the return-to-work in the craft sector. The new findings of this research paper already offer good starting points for this.