

# Stufenweise Wiedereingliederung

Eine integrative Maßnahme der Rückkehr

## 2 baua: Fakten

**Die stufenweise Wiedereingliederung (STWE), häufig auch „Hamburger Modell“ genannt, ist eine freiwillige, medizinisch-therapeutische Maßnahme für arbeitsunfähige Beschäftigte, die nach einer längeren oder schweren Erkrankung schrittweise zur Arbeit zurückkehren. Die gesetzliche Grundlage bilden die Paragraphen 44 SGB IX und 74 SGB V sowie die Arbeitsunfähigkeitsrichtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses und die dazugehörige Anlage zur STWE.**

### Eine integrative Maßnahme der Rückkehr

Über ein schrittweises Herantasten an die eigene Belastbarkeit kann die Selbstsicherheit der zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederhergestellt werden. Auch Versagensängste und Ängste vor einem Rückfall können über den therapeutischen Aspekt der STWE abgebaut werden, indem die Zurückkehrenden Schritt für Schritt Arbeitsaufgaben und Verantwortung übernehmen und überfordernde Tätigkeiten am Arbeitsplatz vermieden werden.<sup>2,3</sup> In diesem Sinne ist sie eine Zeit zur Erprobung der Leistungsfähigkeit.<sup>1</sup> Dabei besteht die ärztlich festgestellte Arbeitsunfähigkeit der oder des Beschäftigten auch während der Durchführung der STWE.

#### Infobox 1

Die STWE kann im Rahmen eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) durchgeführt werden, aber auch als einzelne Maßnahme den Übergang zurück zur Arbeit unterstützen. Ziele der STWE sind:

- die Arbeitsbelastung schrittweise zu steigern,
- die Angst vor einer Überforderung und einem Krankheitsrückfall abzubauen sowie
- die ursprüngliche Belastungs- und Leistungsfähigkeit wiederherzustellen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Arbeitshilfe der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) ist eine sehr ausführliche Handreichung für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure der STWE. Sie bietet nicht nur eine detaillierte Beschreibung der STWE und ihrer Gelingensfaktoren, sondern auch Fallbeispiele, relevante Literatur und Formblätter. Sie ist auf der Website der BAR verfügbar.

### Von der Idee zum Stufenplan

Bedingungen für die Durchführung einer STWE sind:

- die ärztlich festgestellte Arbeitsunfähigkeit der zurückkehrenden Beschäftigten,
- die Fähigkeit, Arbeitsaufgaben zumindest teilweise verrichten zu können sowie
- eine günstige Prognose zur Erreichung der vollständigen Arbeitsfähigkeit.<sup>1</sup>

Sind diese Aspekte erfüllt, wird die STWE durch eine Ärztin oder einen Arzt im Dialog mit den Beschäftigten auf den Weg gebracht und benötigt die Zustimmung des zuständigen Sozialversicherungsträgers sowie der Arbeitgebenden. Für die Gruppe der Beamten gelten gesonderte Regelungen.

Prinzipiell kann jede und jeder der Beteiligten, ob betrieblich oder überbetrieblich, die Einleitung einer STWE anregen, wenn sie als Möglichkeit zur Unterstützung der Rückkehr sinnvoll erscheint. Auch Beschäftigte selbst können die Initiative zur Durchführung einer STWE ergreifen und der behandelnden Ärztin oder dem behandelnden Arzt (z. B. Hausärztinnen und -ärzte, niedergelassene Fachärztinnen und -ärzte, Ärztinnen und Ärzten in Kliniken) diese Maßnahme vorschlagen. Betriebe können den zurückkehrenden Beschäftigten ebenfalls eine STWE anbieten, genau wie die Sozialversicherungsträger. Die Teilnahme an der STWE ist für die Beschäftigten immer freiwillig.

Vorab ist es wichtig zu erfahren, ob es Gründe gibt, die eine STWE erschweren können (z. B. finanzieller Art, wie das bevorstehende Ende von Krankengeldzahlungen)

oder ob Umsetzungsschwierigkeiten am Arbeitsplatz befürchtet werden. Um das gemeinsame Vorgehen inhaltlich abzustimmen sowie mögliche Hinderungsgründe zu thematisieren, ist ein Austausch zwischen den Vorgesetzten und zurückkehrenden Beschäftigten im Vorhinein sinnvoll. Auch weitere Personen wie Expertinnen und Experten für den Return to Work (RTW)-Prozess können einbezogen werden. Dabei gilt es auch abzuklären, welche Aufgaben während der STWE bereits übernommen werden können und welche Tätigkeiten (noch) nicht verrichtet werden sollten.

Schließlich werden in einem ärztlich unterzeichneten und begleiteten Stufenplan die beschlossene Steigerung der Arbeitszeit und die Arbeitsinhalte festgelegt und dokumentiert. Der Stufenplan bildet die Grundlage für die Durchführung einer STWE.

### Kreative und flexible Ausgestaltung

Optimal gelingt eine STWE dann, wenn die Anpassung von Arbeitszeiten und Arbeitsinhalten und deren schrittweise Steigerung Hand in Hand gehen. Der Stufenplan der STWE ist dabei wie eine Leinwand zu verstehen, die es im Rückkehrprozess zu gestalten gilt.

Die inhaltliche Ausgestaltung der STWE ist genauso wichtig wie die zeitliche und sollte keinesfalls vernachlässigt werden. Sie orientiert sich an den Bedarfen, Wünschen und Ängsten der zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an den betrieblichen Gegebenheiten. Dies ist dann besonders wichtig, wenn spezifische belastungsintensive Arbeitsbedingungen die Entstehung der Krise mitbedingt haben. Mögliche weitere anzupassende Tätigkeiten sind z. B. intensiver Kundenkontakt, Schichtdienst, eine hohe bzw. alleinige Verantwortung, häufige Unterbrechungen, viele parallele Arbeitsaufgaben usw. Eine übliche zeitliche Ausgestaltung der STWE beinhaltet die schrittweise Steigerung der Arbeitsstunden an fünf Tagen pro Woche in einem Zeitraum von vier bis acht Wochen (zwei Stunden – vier Stunden – sechs Stunden). Es kann aber auch sinnvoll sein, die STWE tageweise zu gestalten und anfangs beispielsweise drei Tage pro Woche oder tageweise im Homeoffice zu arbeiten. Bei langen Arbeitswegen kann eine tageweise Ausgestaltung außerdem zu einem günstigeren Verhältnis von Fahrzeit zur Anwesenheit führen. Auch die zyklische Steigerung von Arbeitsstunden und Arbeitstagen ist möglich. So kann beispielsweise erst zwei, dann vier und dann sechs Stunden an drei Tagen pro Woche gearbeitet werden. Sobald die sechs Stunden erreicht sind und diese bewältigt werden können, werden anschließend die Tage von drei über vier auf fünf Tage aufgestockt.

Individuelle Anpassungen des Stufenplans bieten den zurückkehrenden Beschäftigten mehr Spielraum, die Arbeitsanforderungen zu erproben und zudem beispielsweise begleitende medizinisch-therapeutische Maßnahmen (Selbsthilfegruppe, Psychotherapie, Arztbesuche) wahrzunehmen.

Der ausgearbeitete Stufenplan ist kein starres Konzept der Rückkehr, das abgearbeitet werden muss. Eine flexible Handhabung wie z. B. ein längeres Innehalten auf einer Steigerungsstufe bei Bedarf oder das Überspringen einer Stufe, wenn gewollt, kann förderlich sein. Auch eine Verlängerung der STWE ist möglich. Dies sollte rechtzeitig mit der behandelnden Ärztin oder dem behandelnden Arzt und dem Betrieb abgestimmt werden.

Wenn eine STWE zu scheitern droht, sollte dies offen besprochen und auf Augenhöhe nach einer Lösung gesucht werden (siehe Faktenblatt Gesprächsführung) – immer vor dem Hintergrund, dass die STWE eine Phase des Ausprobierens ist. Hierzu kann eine Anpassung der stufenweisen Belastungssteigerung und/oder eine Verlängerung der STWE nötig sein – vor allem, wenn es zu einer Stagnation oder Abnahme der Arbeits- und Leistungsfähigkeit kommt.

### Kontextfaktoren: Wie die STWE gelingt

#### Kooperation und Vernetzung

Die STWE sollte möglichst gut in den gesamten Rückkehrprozess eingebettet werden und Übergänge an Schnittstellen – z. B. zwischen Reha und Betrieb – fließend gestaltet werden.<sup>4</sup> Der frühzeitige Austausch und die Kooperation der beteiligten Akteurinnen und Akteure auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene tragen zu einer gelingenden Vorbereitung, Planung und Umsetzung der STWE bei. Je stärker die STWE bereits in der medizinisch-therapeutischen Versorgung mitgedacht wird, desto eher wird sie auch rechtzeitig realisiert.<sup>1</sup> Wichtigste Voraussetzung für die Zusammenarbeit und den Austausch ist die Einwilligung und Beteiligung der zurückkehrenden Beschäftigten.

Der Betrieb kann beispielsweise dem behandelnden medizinisch-therapeutischen Fachpersonal in der Praxis oder Klinik eine Beschreibung des Arbeitsplatzes und der Arbeitssituation übermitteln. Der Abschlussbericht aus der Rehaklinik kann auch für Betriebsärztinnen und Betriebsärzte aufschlussreich sein, um bestehende Einschränkungen der zurückkehrenden Beschäftigten einerseits und Fähigkeiten andererseits in der inhaltlichen sowie zeitlichen Ausgestaltung der STWE zu berücksichtigen.

### Regelmäßige Feedbackgespräche

Die Grundlage des gemeinsamen Vorgehens – orientiert an den Bedarfen und Bedürfnissen der zurückkehrenden Beschäftigten – bilden regelmäßige Feedbackgespräche unter vier oder maximal sechs Augen, die mit betrieblichen Vertrauenspersonen geführt werden. Möglich ist dies beispielsweise mit Vorgesetzten, BEM-Beauftragten, Interessenvertretungen und/oder anderen betrieblichen RTW-Expertinnen und -Experten. Hierbei werden Informationen über den aktuellen Stand der Rückkehr, die Bewältigung der Arbeitsaufgaben, die Zufriedenheit, weitere Wünsche oder Ideen und ggf. aufgekommene Probleme auf Seiten der zurückkehrenden Beschäftigten und/oder des Betriebs ausgetauscht. So können mögliche Über- und Unterforderungen frühzeitig erkannt und eine ggf. notwendige Anpassung des Stufenplans vorgenommen werden.

»Herr A. hat trotz wiederkehrender Befürchtungen, es nicht zu schaffen, die STWE gut bewältigt, wieder Selbstvertrauen in seine Fähigkeiten und Belastbarkeit gewonnen. Dazu beigetragen haben begleitende Gespräche, in denen wir uns mit seinen negativen Bewertungen der eigenen Fähigkeiten und Selbstwirksamkeit auseinandergesetzt haben. Mit seinen Erwartungsängsten und dem Misstrauen gegenüber Vorgesetzten und AG-Beauftragten. Und die Gespräche, in denen es darum ging, eigene Grenzen frühzeitig wahrzunehmen, Überforderung zu vermeiden und Unterstützungsbedarf zu artikulieren.«<sup>5</sup> (S. 86) RTW-Expert/in

### Einbeziehen von Kolleginnen und Kollegen

Auch Themen wie die Aufgaben(um-)verteilung und ggf. Übernahme durch Kolleginnen und Kollegen müssen bei der Vorbereitung und Durchführung der STWE Beachtung finden. Werden diese nicht einbezogen und herrscht eine unklare Informationslage, kann das zu Missverständnissen und Problemlagen führen. Dies zeigt das folgende Zitat:

»(...) die Menschen, mit denen ich zusammengearbeitet hab, (...) die wurden überhaupt nicht informiert, was ich eben in einer Wiedereingliederung tun darf und was eben nicht und wofür die eben da ist. Ich glaube die Geschäftsführerin hat den Leuten gesagt, dass ich wiederkomme, aber halt halbtags, und voll belastbar bin. Das stimmt ja überhaupt nicht. Da musste ich auch dann einige Male klarstellen und mich nochmal erklären. (...) Da musste ich ordentlich Grenzen ziehen.« Beschäftigte/r

Daher sind Kolleginnen und Kollegen wichtige Gestaltende, die am Gelingen der STWE mitwirken. Sie tragen durch Empathie, Akzeptanz und solidarisches Verhalten zur emotionalen Stabilität bei und können bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben helfen. Damit das Arbeitsteam eine Ressource ist, muss die bzw. der Vorgesetzte das Arbeitsklima aktiv positiv gestalten. Dies ist vor allem dann relevant, wenn es zuvor Konflikte gab, welche die psychische Krise mitbestimmt haben. Ein Coaching für das Team kann bei der Thematisierung und Auflösung dieser Konflikte dienlich sein und Bedenken sowie Unsicherheiten im Umgang mit den zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Blick nehmen.

### Ressourcen der Zurückkehrenden

Auf der individuellen Ebene zählen die aktuelle Arbeitsfähigkeit und die Selbstwirksamkeitserwartung der zurückkehrenden Beschäftigten zu den wichtigen Einflussfaktoren für den Verlauf der STWE.<sup>5</sup> Im Fokus steht die Frage: Was bringen die Beschäftigten mit – und wie kann man sie bestmöglich dort abholen und begleiten? Die Selbstwirksamkeitserwartung der Zurückkehrenden bestimmt das Maß der Beteiligung, des Selbstmanagements und der Handlungsfähigkeit während der Rückkehr und gibt damit den Rhythmus vor. Davon hängt auch ab, wie viel Unterstützung die zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Vorgesetzte, RTW-Expertinnen und Kolleginnen oder Kollegen benötigen.

### Einen nachhaltigen Abschluss finden

Nach einer längeren Phase der Abwesenheit ist die STWE unter Umständen die erste positive Erfahrung mit dem Betrieb und der Arbeit. Sie stellt alle Beteiligten zwar vor Herausforderungen, kann aber auch als Chance der flexiblen und nachhaltigen Gestaltung der Rückkehr betrachtet werden.

Werden die aufgeführten förderlichen Faktoren und Kontextbedingungen beachtet, ist die STWE ein maßgeblicher Stabilisator der Arbeitsfähigkeit im Verlauf der Rückkehr.

Wie nachhaltig die Rückkehr nach Beendigung der STWE letztendlich verläuft, hängt auch davon ab, wie sie nachbereitet wird. In der gemeinsamen Reflexion des Einzelfalls werden die veränderten individuellen Strategien der Beschäftigten sowie Veränderungen der Arbeitsbedingungen und sozialen Strukturen im Betrieb identifiziert, die zum Erfolg der STWE geführt haben. Diese beizubehalten und zu einer „neuen Normalität“ heranwachsen zu lassen, ist das Ziel eines nachhaltigen Abschlusses.

### Literatur

- 1 Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) e.V. (2019): Stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Arbeitshilfe. Online verfügbar unter: [https://www.bar-frankfurt.de/fileadmin/dateiliste/\\_publikationen/reha\\_grundlagen/pdfs/AH\\_Stufenweise\\_Wiedereingliederung\\_2020.pdf](https://www.bar-frankfurt.de/fileadmin/dateiliste/_publikationen/reha_grundlagen/pdfs/AH_Stufenweise_Wiedereingliederung_2020.pdf) Letzter Zugriff am 17.03.2021
- 2 Stegmann, R., Loos, P., Schröder, U.B. (2014): Kommunikatives Handeln im Prozess der betrieblichen Wiedereingliederung psychisch erkrankter MitarbeiterInnen. Erste Ergebnisse aus Interviews mit Return-to-Work-Koordinatoren, Teil 1 und 2. *sicher-ist-sicher – Arbeitsschutz aktuell* 2014, 65 (7/8+9): 378–83. S. 451–56
- 3 Dietrich D.E., Stegmann R. (2018): Arbeit als stabilisierender Faktor im Prozess der stufenweisen Wiedereingliederung bei Depression. Tagungsdokumentation. Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt und betriebliche Wiedereingliederung. Kolloquium vom 13. bis 14. Juni 2017 in Berlin. BAuA Bericht. S. 25–28.
- 4 Kohte W. (2017): Return to Work. ASU ArbeitsmedSozialmedUmweltmed. Heft 12(2017). Online verfügbar unter <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/praxis/schwerpunkt-prozesse-nach-psychischen-erkrankungen-return-work> Letzter Zugriff 16.03.2021
- 5 Stegmann R., Schröder U.B. (2018): *Anders gesund – psychische Krisen in der Arbeitswelt*. Springer, Wiesbaden.

Diese baua: Fakten ergänzt die baua: Praxis Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“. Die Broschüre und weitere baua: Fakten zum Thema „Return to Work“ finden Sie online unter [www.baua.de/rtw](http://www.baua.de/rtw).

### Zitiervorschlag

Schulz, Inga L.; Sikora, Alexandra; Schröder, Ute B.; Stegmann, Ralf, 2021. Stufenweise Wiedereingliederung – Eine integrative Maßnahme der Rückkehr. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Fakten.