





# Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement



## Individuum im Mittelpunkt

Es gibt sie in gewisser Hinsicht bereits – die Gefährdungsbeurteilung, die das Individuum mit seinen Voraussetzungen stärker berücksichtigt. Das Verfahren heißt Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und ist seit 2004 im § 84 Abs. 2 SGB IX gesetzlich verankert. Es dient laut Gesetz in erster Linie der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit häufig und länger erkrankter Beschäftigter. Sowohl die Voraussetzungen des BEM wie auch der einzubeziehende Personenkreis werden im Gesetz genannt:

- ▶ Verantwortlich für die Durchführung des BEM ist der Arbeitgeber.
- ▶ Das BEM muss allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten werden, die in einem Zeitraum von einem Jahr länger als 42 Kalendertage bzw. 30 Arbeitstage lang bzw. (immer wieder) kurzfristig erkrankt sind.
- ▶ Die betriebliche Interessenvertretung sowie bei schwerbehinderten Menschen die Schwerbehindertenvertretung müssen einbezogen werden.
- ▶ Die betroffene Arbeitnehmerin bzw. der betroffene Arbeitnehmer ist im Sinne des Datenschutzes über die Ziele, die Art und den Umfang der für das BEM erhobenen Daten zu informieren.
- ▶ Das BEM kann nur mit Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmerin oder des betroffenen Arbeitnehmers erfolgen.
- ▶ Falls notwendig, können Werks- oder Betriebsärztinnen oder -ärzte hinzugezogen werden.

## Was das BEM will

Das BEM möchte die Arbeitsfähigkeit physisch und/oder psychisch beeinträchtigter Kolleginnen und Kollegen wiederherstellen, erhalten und fördern. Dazu verfolgt das BEM den Ansatz, betriebliche und überbetriebliche Akteure auf gesetzlicher Grundlage zur Zusammenarbeit im Interesse der bzw. des Beschäftigten an einen Tisch zu bringen. Hier sollen dann in einem ersten Schritt gemeinsam mit der Kollegin bzw. dem Kollegen die Ursachen der krankheitsbedingten Fehlzeiten individuell ermittelt werden, um diese dann in einem zweiten Schritt zu beseitigen bzw. zu minimieren. Ziel ist der Verbleib der oder des Beschäftigten auf dem Arbeitsplatz. Wie ein BEM-Verfahren im Detail abzulaufen hat, steht nicht im Gesetzestext. Allerdings lassen sich aus dem Gesetz sowie aus Urteilen des Arbeitsgerichts einige Mindeststandards ableiten. So müssen – wenn die betroffene Kollegin bzw. der betroffene Kollege das wünscht – sie bzw. er selbst sowie interne und ggf. externe Akteure beteiligt werden. Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat haben, wenn Sie zum BEM-Team gehören, insofern die Möglichkeit, gemeinsam mit der betroffenen Kollegin oder dem betroffenen Kollegen und den Fachleuten ein individuelles Maßnahmenbündel zu erarbeiten, das Prävention, Rehabilitation und Integration umfasst. Vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat und Ihren Erkenntnissen aus den Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen über die psychischen und physischen (Fehl-)Belastungen können Sie entsprechende Vorschläge zur Anpassung und Veränderung des Arbeitsplatzes an die neuen Bedarfe der betroffenen Kollegin bzw. des betroffenen Kollegen machen. Diese Vorschläge müssen vom Arbeitgeber ernsthaft geprüft werden. Darüber hinaus hat der Arbeitgeber auch von sich aus Rehabilitationsmaßnahmen in Betracht zu ziehen. Die exakte Ausgestaltung des BEM-Prozesses liegt in der Hand der Geschäfts- bzw. Dienststellenleitung einerseits und der betrieblichen Interessenvertretung in Form des Betriebs- oder Personalrats andererseits. Daher empfiehlt es sich nachdrücklich, die Struktur, den Prozess, die Form der Dokumentation der Ergebnisse sowie die Evaluation des

BEM in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu regeln. Formulierungsvorschläge für eine solche Dienstvereinbarung finden sich auf der bereits erwähnten Internetseite der Hans-Böckler-Stiftung.

## Wie geht BEM in der Praxis?

In der betrieblichen Praxis kommen zwar unterschiedliche Modelle zum Einsatz, aber die folgenden Elemente finden sich in fast allen wieder. Bevor der konkrete BEM-Prozess startet, müssen zunächst die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Geregelt sein müssen die sachlichen, personellen und organisationalen Ressourcen, die für das BEM zur Verfügung stehen. In der Praxis hat sich die Bildung eines festen und geschulten BEM-Teams aus Arbeitgebervertreter und betrieblicher Interessenvertretung bewährt, das sich um den Dialog sowie um die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen kümmert. Vor allem dann, wenn die Ursache des Arbeitsausfalls psychischer Natur war, ist eine sensible Gesprächsführung vonnöten, soll das BEM erfolgreich verlaufen. Darüber hinaus müssen Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat das BEM natürlich nicht alleine durchführen – es empfehlen sich Kontakte zu internen und externen Akteuren (siehe Info-Box!) mit spezifischen Kenntnissen, die bei Bedarf hinzugezogen werden können.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg des BEM ist eine detaillierte Absprache zwischen den Beteiligten. Worauf Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat grundsätzlich achten müssen:

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie alle Informationen und Daten erhalten.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Sie den Überblick über die verschiedenen Phasen der im Betrieb laufenden BEM-Verfahren behalten.
- ▶ Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig über den Personenkreis der BEM-Berechtigten im Unternehmen bzw. in der Dienststelle unterrichtet werden. Hierzu gehört auch die Zuleitung der Anschreiben an die betroffenen Beschäftigten.

- ▶ Fordern Sie für den Fall, dass die oder der BEM-Berechtigte der Teilnahme des Betriebs- oder Personalrats zugestimmt hat, das Einladungsschreiben des Arbeitgebers an die oder den BEM-Berechtigten in Kopie, damit Sie mit der Personalabteilung einen Termin für das Erstgespräch abstimmen können, an dem Sie Zeit haben.
- ▶ Achten Sie darauf, dass die Rechte der oder des BEM-Berechtigten – insbesondere die Freiwilligkeit der Teilnahme – gewahrt bleiben.
- ▶ Kümmern Sie sich darum, dass die Strukturen, der Ablauf des BEM-Prozesses, die Evaluation

und Dokumentation der Ergebnisse zusammen mit umfassenden Datenschutzbestimmungen nach Möglichkeit in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung fixiert werden. Insbesondere wenn die Ursachen der Erkrankung im psychischen Bereich angesiedelt sind, muss sich die oder der Betroffene auf den sicheren und sensiblen Umgang mit seinen Daten verlassen können. Gibt es hier Zweifel, ist der Erfolg des BEM bereits im Vorfeld gefährdet!

Wenn diese Punkte geklärt sind, kann das BEM beginnen.

### **Schritt 1: Die Feststellung einer länger als sechswöchigen Arbeitsunfähigkeit einer oder eines Beschäftigten**

Durch die regelmäßige Auswertung der Krankenstände können Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer identifiziert werden, die innerhalb eines Jahres (zwölf Monate) 42 Kalendertage bzw. 30 Arbeitstage zusammenhängend

oder unterbrochen arbeitsunfähig waren. Im Anschluss werden diese Informationen zwecks Kontaktaufnahme an die verantwortlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner – also auch an Sie – weitergeleitet.

### **Schritt 2: Kontaktaufnahme mit der betroffenen Arbeitnehmerin bzw. dem betroffenen Arbeitnehmer**

Diese kann durch den Arbeitgeber, seine Vertreterin bzw. seinen Vertreter, die Personalabteilung, durch Sie als Interessenvertretung oder ein Integrationsteam erfolgen. Ziel ist die Unterbreitung des BEM-Angebots an die oder den Betroffenen, wobei herauszustellen ist, dass die Teilnahme freiwillig ist und alle gesammelten Daten dem Datenschutz unterliegen. Weiteres Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen. In Ihrer

Funktion als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat können Sie der Kollegin oder dem Kollegen Ihre Unterstützung zusichern und ihn über das gesamte BEM-Verfahren informieren. Wenn das BEM-Angebot überzeugt, steht am Ende des zweiten Schritts die Zustimmung der oder des Beschäftigten zum BEM sowie ein Termin zum Erstgespräch.

### **Schritt 3: Das Führen des Erstgesprächs**

Hier stehen die Erläuterung des Verfahrens und die Abklärung der Rahmenbedingungen im Mittelpunkt. Achten Sie darauf, dass die bzw. der BEM-Berechtigte im Vorfeld die Möglichkeit erhält, durch ihre bzw. seine Einverständniserklärung weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Gespräch einzuladen, wie z. B. ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung oder der Schwerbehindertenvertretung, die bzw. den

Vorgesetzten oder auch eine andere Vertrauensperson. Ziel des Gesprächs ist der weitere Vertrauensaufbau sowie die vollständige Unterrichtung über Verfahren, Sinn und Zweck des BEM. Erst danach unterzeichnet die bzw. der Beschäftigte im positiven Fall die Einverständniserklärung, mit der sie oder er ihre oder seine Mitwirkung am BEM-Verfahren zusichert.

#### **Schritt 4: Die Fallbesprechung**

Im Fokus steht hier die Analyse der individuellen Situation der bzw. des Betroffenen. Wer an der Fallbesprechung teilnimmt, wird in der Regel in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat geregelt. Mögliche Kandidatinnen und Kandidaten sind Sie als Betriebs- oder Personalrätin bzw. -rat, die Werks- bzw. Betriebsärztin oder der Werks- bzw. Betriebsarzt, u.U. auch Vertreterinnen oder Vertreter der gesetzlichen Rehabilitations-träger. Die betroffene Arbeitnehmerin bzw. der betroffene Arbeitnehmer muss nicht, kann (und sollte) aber teilnehmen. Ziel der Fallbesprechung

ist es, alle Informationen zu erfassen, die mit den Einschränkungen des Arbeitnehmers zusammenhängen. Dazu muss auf jeden Fall der Arbeitsplatz analysiert werden, wobei unter Berücksichtigung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung die Fähigkeiten und Möglichkeiten der oder des Beschäftigten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgeglichen werden. Abschließend formulieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Konzept, das Elemente der Prävention, der Rehabilitation und Integration umfassen kann.

#### **Schritt 5: Die Konkretisierung der Maßnahmen des BEM**

In dieser Phase geht es darum, aus dem Angebot praxiserprobter Maßnahmen der Integration jene auszuwählen, die im konkreten Fall Erfolg versprechen. Dieses individuelle Maßnahmenbündel setzt sich im Regelfall aus Maßnahmen aus den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation, Arbeitsumfeld, Arbeitszeit und Arbeitsplatz zusammen, ergänzt um das Angebot zur stufenweisen Wiedereingliederung. Darüber hinaus

kann das Paket auch außerbetriebliche Maßnahmen im Bereich der medizinischen Rehabilitation umfassen, die mit den verantwortlichen Leistungsträgern besprochen werden sollten. Die bzw. der BEM-Berechtigte muss mit allen Maßnahmen einverstanden sein bzw. kann den Prozess bei Nichteinverständnis jeder Zeit abbrechen.

#### **Schritt 6: Durchführung der beschlossenen konkreten Maßnahmen**

Mit der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs wird das Ziel verfolgt, die Arbeitsunfähigkeit zu durchbrechen, sowie einer gegebenenfalls erneut auftretenden präventiv zu begegnen. Im Idealfall kann die Arbeitsfähigkeit der bzw. des Beschäftigten vollständig wiederhergestellt werden, so dass sie bzw. er an ihren bzw. seinen ursprüng-

lichen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Im Falle der nicht vollständigen Genesung besteht die Möglichkeit, den Arbeitsplatz entsprechend den Leistungsmöglichkeiten der bzw. des Beschäftigten anzupassen. Ist das nicht möglich, kann die Weiterbeschäftigung auf einem anderen Arbeitsplatz im Unternehmen angestrebt werden.

## Schritt 7: Wirksamkeitsprüfung, Evaluation und Dokumentation

Bereits während der Umsetzung der Maßnahmen sollten diese als Ergebnisprotokoll erfasst und festgehalten werden. Bewertet werden soll sowohl das Gesamtergebnis als auch Teilergebnisse. Ziel ist es, hemmende bzw. fördernde Faktoren des BEM zu identifizieren und dieses Wissen in den nächsten BEM-Prozess zu inte-

grieren. Abschließend empfiehlt es sich, einen Erfahrungsaustausch unter den Beteiligten anzuregen sowie persönliche Einschätzungen der oder des Beschäftigten und ihres bzw. seines Vorgesetzten hinsichtlich Verlauf und Erfolg des BEM abzufragen und dieses Wissen wiederum für die Prävention im Unternehmen zu nutzen.

### BEM erfordert Schulung!

BEM ist eine kooperative Aufgabe, bei der Betriebs- und Personalrätinnen bzw. -räte, Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter, oft auch Betriebsärztinnen und -ärzte, Sicherheitsfachkräfte und externe Kooperationspartner mitwirken. Das erfordert einerseits Kenntnisse im Bereich der sozialrechtlichen Möglichkeiten, andererseits aber auch soziale und methodische Kompetenzen wie Gesprächsführung und Moderation. Insbesondere das Gespräch über psychische Belastungen am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen fällt vielen Menschen schwer. Da kann eine Schulung zum Thema Gesprächskompetenzen durchaus hilfreich sein. Eine international anerkannte Qualifikation im Bereich der beruflichen Rehabilitation bietet

die Ausbildung zur Disability Managerin bzw. Manager. Diese bzw. dieser wird bereits tätig, bevor Langzeiterkrankungen auftreten, was ihn vom BEM unterscheidet. Disability Management ist international und in Deutschland verbreitet. Mehr Infos bietet die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de). Sie unterstützt Unternehmen dabei, ein Disability Management einzuführen und bildet Disability Managerinnen und Manager nach international festgelegten Regeln aus und weiter. Oft erwerben Betriebs- und Personalrätinnen bzw. -räte sowie Schwerbehindertenvertreterinnen und -vertreter diese Qualifikation, um mehr Handlungssicherheit zu gewinnen.

### Die externen Akteure des BEM

Zu den externen (überbetrieblichen) Akteuren, die vom Gesetzgeber zur Mitwirkung am BEM verpflichtet sind, gehören:

- ▶ Die gesetzliche Krankenversicherung. Sie ist mit der Prävention und Rehabilitation von Krankheiten gesetzlich betraut, was die Unterstützung von Betrieben und Behörden beim BEM einschließt. Zum Angebot der Krankenkassen in diesem Bereich gehören Flyer, Kurzinformationen, Workshops, aber auch die direkte Beratung von Versicherten und Unternehmen, wobei Handlungsempfehlungen, Ablaufskizzen sowie Checklisten für ein erfolgreiches BEM angeboten werden.
- ▶ Die gesetzliche Unfallversicherung. Sie hat im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags – Prävention, Gesundheitsschutz, Unfallverhütung – ein umfangreiches Angebot (Broschüren, Leitfäden, Informationsveranstaltungen) entwickelt, mit dem das BEM erfolgreich umgesetzt werden kann.
- ▶ Darüber hinaus kommt in diesem Zusammenhang den Gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation eine wesentliche Bedeutung zu. Die Gemeinsamen Servicestellen sind in dem gegliederten Rehabilitationssystem Deutschlands als regionale Anlaufstellen für eine trägerübergreifende, umfassende, neutrale Beratung und Unterstützung, insbesondere für behinderte bzw. von Behinderung bedrohte Menschen, vorgesehen. Sie stehen zudem als Beratungsstelle für Unternehmen im Rahmen des BEM zur Verfügung. Sie werden von den unterschiedlichen Rehabilitationsträgern verschiedener gesetzlicher Krankenkassen, der Unfallversicherung, der gesetzlichen Rentenversicherung, der Bundesagentur für Arbeit sowie verschiedener Städte und Landkreise getragen. Unterstützung beim BEM geben auch die Integrationsämter, die allerdings nicht damit beauftragt sind, konkrete Maßnahmen im Sinne des BEM in einzelnen Betrieben durchzuführen oder zu begleiten. Ihr Auftrag besteht vielmehr darin, über das BEM, seine Ziele, Möglichkeiten und Verfahren zu informieren. Wahrgenommen wird diese Aufgabe von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), die zahlreiche Leitfäden, Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Ein- und Durchführung des BEM sowohl als Printversion wie auch als Downloadmöglichkeit anbietet. Mehr unter [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de), Suchwort: BEM