Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) - bei richtiger Anwendung ein Gewinn für alle Beteiligten

Arno Siepe

- Ernährungsmediziner, Präventionsmediziner, Unternehmensberater
- Beruflicher Anfang als Arzt in der Inneren Medizin und Anästhesie
- Seit 1993 selbständig im Bereich Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung, sowie Führungskräfte-Coaching und psychologische Unternehmensberatung
- Derzeit Mitarbeit im einen Institut für Arbeitsmedizin in Herne

Ablauforganisation

Begrüßung/Vorstellung

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Überblick, Hintergrund, Ziele

Grundlagen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

- Gesetzliche Grundlagen und Eckdaten
- Datenschutz

BEM in der Praxis

- Die Betriebsvereinbarung
- Maßnahmen
- Das BEM-Team
- Die BEM Handlungskette
- BEM Verfahren aus Sicht eines Betriebsarztes

Das Eingliederungsgespräch (Gruppenarbeit/Partnerarbeit)

- Erarbeitung der Grundlagen für eine erfolgreiche Gesprächsführung
- Das Erstgespräch/Zweitgespräch
- Kommunikationstipps

Diskussion, Darstellung eines BEM Fallbeispiels

Ende

§ 84 Abs 2 SGB IX

Seit Mai 2004 gelten ergänzende Vorschriften zur Prävention im Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX).

In § 84 wird der Arbeitgeber aufgefordert, betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) unter bestimmten Voraussetzungen durchzuführen.

BEM – Hintergrund, Ziele und Nutzen

- BEM ist Teil der Regelungen rund um die Prävention in § 84 SGB IX. Der Gesetzgeber überträgt damit einen Teil der Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter dem Arbeitgeber.

- Ziele dieser Vorschrift sind, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Mitarbeiters zu erhalten.

- BEM systemisch: Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft erhalten, demographischer Entwicklung entgegentreten, negative Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit erkennen und verbessern, Transparenz und Partizipation

Belastungen in der heutigen Arbeitswelt

- starke Arbeitsverdichtung/Rationalisierung
- Informationsflut
- technischer und sozialer Anpassungsdruck
- Zeitdruck
- demografische Entwicklung
- Globalisierung
- Insgesamt steigende Belastung durch psychische und psychosoziale Rahmenbedingungen
- Dienstleistungsgesellschaft - mangelnde Bewegung
- falsche Ernährung

Charakteristika der heutigen Arbeitswelt...

...können als bereichernd und inspirierend empfunden werden,
... können aber auch das Auftreten bestimmter gesundheitlicher Risiken fördern:

Zivilisationserkrankungen, chronische Erkrankungen

Rückenleiden, Herz-Kreislauf-erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Zuckerkrankheit, psychische Belastungssyndrome, etc.,

- nehmen allein schon durch die älter werdende Gesellschaft zu
- haben eine starke Assoziation zu Lebensstil und Arbeitsbedingungen
- verursachen betrieblich und gesellschaftlich enorme Kosten

Prognose zum Anstieg von Zivilisationskrankheiten bis 2050

Quelle: Fritz-Beske-Institut, Kiel 2009.

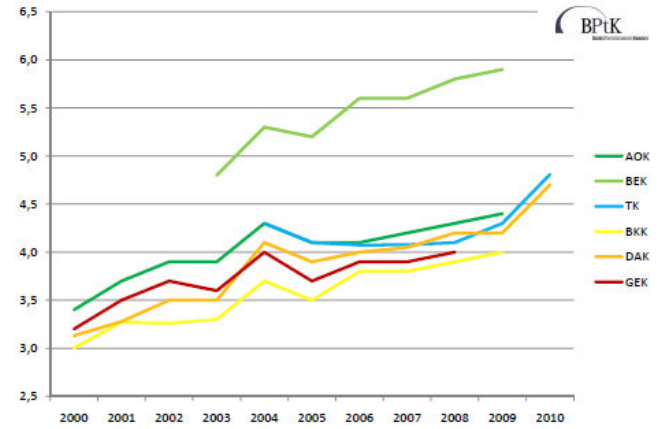
Psychische Erkrankungen

- Zunahme der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beschwerden von 1995 bis 2009: 80% (absoluter Spitzenreiter)
- Aufstieg auf Platz 4 der Ursachen für Krankschreibung

Quelle: AOK Fehlzeitenreport 2009

- Prognose *WHO*: In 20 Jahren Platz 2, in 30 Jahren Platz 1

Abbildung 2: Psychische Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit: AU-Fälle
Anteil der AU-Fälle durch psychische Erkrankungen an allen Erkrankungen



Quelle: BPtK, 2011

Ziele und Nutzen des BEM im Überblick

- Das betriebliche Eingliederungsmanagement soll Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Erkrankten wieder herstellen und einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen.
- Es soll den Ursachen und den möglichen arbeitsbedingten Zusammenhängen der Erkrankung nachgehen.
- BEM soll Rehabilitationsbedarf zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit frühzeitig erkennen.
- BEM ist ein individuelles und anpassungsfähiges Verfahren, welches gewährleisten soll, dass die im Betrieb vorhandenen Akteure, Strukturen und Potenziale genutzt werden, um Beschäftigte gesund und arbeitsfähig zu halten.
- Es nutzt damit sowohl dem einzelnen Arbeitnehmer, als auch dem Arbeitgeber und dem Sozialversicherungssystem.

Zentrale Eckdaten zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

- Grundvoraussetzung: Ein Mitarbeiter/in ist innerhalb der letzten 12 Monate (nicht Kalenderjahr)ununterbrochen oder wiederholt sechs Wochen (42 Tage) arbeitsunfähig oder krankhaft leistungsgemindert.
  Dazu zählen auch Kuren und Reha-Maßnahmen.
- Auch vor Erreichen der o. g. Kriterien kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin und/oder die Führungskraft um die Einleitung einer BEM-Maßnahme bitten (Letztere nur mit Einverständnis des Mitarbeiters).
- Es ist gesetzlich vorgeschrieben und damit für den Arbeitgeber verpflichtend (§ 84 Abs. 2 SGB IX).
  Betriebsrat und/oder Schwerbehindertenvertretung können das Verfahren verlangen (mit Zustimmung des Betroffenen)

Zentrale Eckdaten zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

- Eine Verpflichtung gilt für alle Unternehmen, unabhängig von deren Größe.
- Die Teilnahme der Beschäftigten am BEM Verfahren ist freiwillig und kann auch während des Verfahrens widerrufen werden. Das BEM Verfahren kann grundsätzlich ohne rechtliche Konsequenzen vom Arbeitnehmer abgelehnt werden.
  Ohne die Zustimmung des Betroffenen können keine BEM-Maßnahmen gestartet werden.
- Die Durchführung eines BEM Verfahrens hat in der Rechtssprechung allerdings Konsequenzen für eine „krankheitsbedingte Kündigung“, sowohl für den Betroffenen, als auch den Arbeitgeber, s.u.

Zentrale Eckdaten zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

- Das betriebliche Eingliederungsmanagement gilt nicht nur für schwerbehinderte, und gleichgestellte oder von Behinderung bedrohte Mitarbeiter/innen, sondern für alle Mitarbeiter. Das gilt auch für Teilzeitkräfte. Der Grund der Arbeitsunfähigkeit ist unerheblich.
- Gesundheitsbezogene Daten dürfen nur mit Einwilligung des Betroffenen ermittelt werden und dürfen nicht in die allg. Personalakte aufgenommen werden
- Der Betriebs-/Personalrat sollte beteiligt werden. Bei Schwerbehinderten ist die Schwerbehindertenvertretung hinzuzuziehen.
  Dies kann jedoch von der betreffenden Person abgelehnt werden.

Zentrale Eckdaten zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

- Krankenrückkehrgespräche (unfreiwillig/Instrument der Disziplinierung) ersetzen kein Eingliederungsmanagement.
- Das BEM-Verfahren ist auch ein geeignetes innerbetriebliches Instrument, um die „stufenweise Wiedereingliederung nach langer Krankheit“ gem. § 28 SGB IX (Hamburger Modell) umzusetzen.
- Arbeitgeber müssen BEM nicht als System einführen.
  Dies empfiehlt sich jedoch bei Betrieben ab ca. 200 Mitarbeitern.
  Kleinere Unternehmen können BEM auch mit Hilfe externer Partner oder eines Betriebsarztes durchführen.
- BEM muss kein bestimmtes Ergebnis, aber einen Abschluss haben.

Zentrale Eckdaten zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM

- Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, die im BEM gefundenen Ergebnisse umzusetzen.
  Allerdings ist er verpflichtet, vor einer krankheitsbedingten Kündigung zu versuchen, ein milderes Mittel, z. B. positive Ergebnisse eines BEM Verfahrens, einzusetzen.
- Führt der betroffene Arbeitnehmer seinerseits die gefundenen Maßnahmen nicht durch, so verliert er den Schutz vor krankheitsbedingter Kündigung.
- Das BEM ist im Einzelfall nicht mitbestimmungspflichtig.
  Anders ist dies, wenn der Arbeitgeber für alle Beschäftigten eine standardisiertes BEM-Verfahren eingeführt hat, z.B. in Form einer Betriebsvereinbarung.

Datenschutz

- Das Gelingen einer BEM Maßnahme hängt wesentlich vom Vertrauen der Mitarbeiter in die durchgeführten Prozesse ab.
- Ein wirksamer und deutlich kommunizierter Datenschutz ist daher eine wichtige Voraussetzung.
- Dabei gilt es abzuwägen zwischen dem Informationsbedarf des Arbeitgebers, um seiner Verpflichtung nachzukommen und den zu schützenden persönlichen Daten des Mitarbeiters.

Datenschutz - Grundzüge

- Einzelheiten des BEM Verfahrens sowie medizinische Daten des Betroffenen gehören nicht in die Personalakte, sondern in eine separate BEM Akte, bzw. in die Akten des Betriebsarztes.
- Im BEM Verfahren erhobene Krankheitsdaten dürfen nicht bei einer evtl. nachfolgenden Kündigung herangezogen werden.
- Möglich und vertrauensbildend ist eine eigene Datenschutzerklärung beim Erstkontakt.
- (Bitte ggfs. beachten: Vertreter der Arbeitgeberseite aus der Personalabteilung könnten in eine Interessenkonflikt kommen.)

Sinnvolle Unterscheidung und Hierarchie von Datenkategorien:

1. Daten zu ärztlichen Diagnosen und Prognosen
   (Betroffener, Betriebsarzt)
2. Daten zur Aufklärung von Krankheitsursachen im Betrieb
   (BEM Team, Arbeitgeber – BEM Akte)
3. Daten zu den gesundheitsbedingten Einschränkungen und Einsatzmöglichkeiten des MA.
   (BEM Team, Arbeitgeber – BEM Akte)
   und
   Welche Maßnahmen wurden angeboten und umgesetzt
   (Grenzfall, aber in Praxis besser hier)

Datenschutz - Einzelheiten

4. Daten für die Personalakte :

Angebot des BEM

Einverständnis

Termine

Ggfs. Maßnahmen

Abschluss

Anm.: Angaben im BEM-Verfahren über Ursachen, Zustand , Verlauf und Prognose gesundheitlicher Beeinträchtigung des MA sind grundsätzlich von dessen Zustimmung abhängig.

Betriebliches Eingliederungsmanagement in der Praxis

Betriebsvereinbarung

- Das Gesetz fordert die Durchführung des BEM im Einzelfall, mehr nicht.
- Für kleinere Betriebe reichen Regelungen für den Einzelfall, die häufig mit externer Hilfe gelöst werden können.
- Bei größeren Betrieben (> 200 MA) empfiehlt sich ein einheitliches Verfahren.

Warum eine Betriebsvereinbarung?

- Bei größeren Betrieben ist es sinnvoll das Verfahren einheitlich zu erarbeiten und ein festes Integrationsteam einzurichten.
- Dies schafft Gerechtigkeit, Verlässlichkeit und Transparenz, was dem Verfahren grundsätzlich nützt.
- Auch § 83 Absatz 2a Nr. 5 SGB IX legt dies nahe. („Regelung des BEM in einer Integrationsvereinbarung“)

In einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM sollten folgende Punkte behandelt werden:

1. Präambel

- gemeinsame Grundlage und gemeinsame Ziele von Arbeitgeber, betrieblicher Interessenvertretung und Schwerbehindertenvertretung für das BEM im Betrieb
- gemeinsame Arbeit mit dieser Vereinbarung zum Wohl der Beschäftigten
- gemeinsame Weiterentwicklung

2. Ziele des BEM

3. Geltungsbereich

4. Maßnahmen zur Umsetzung

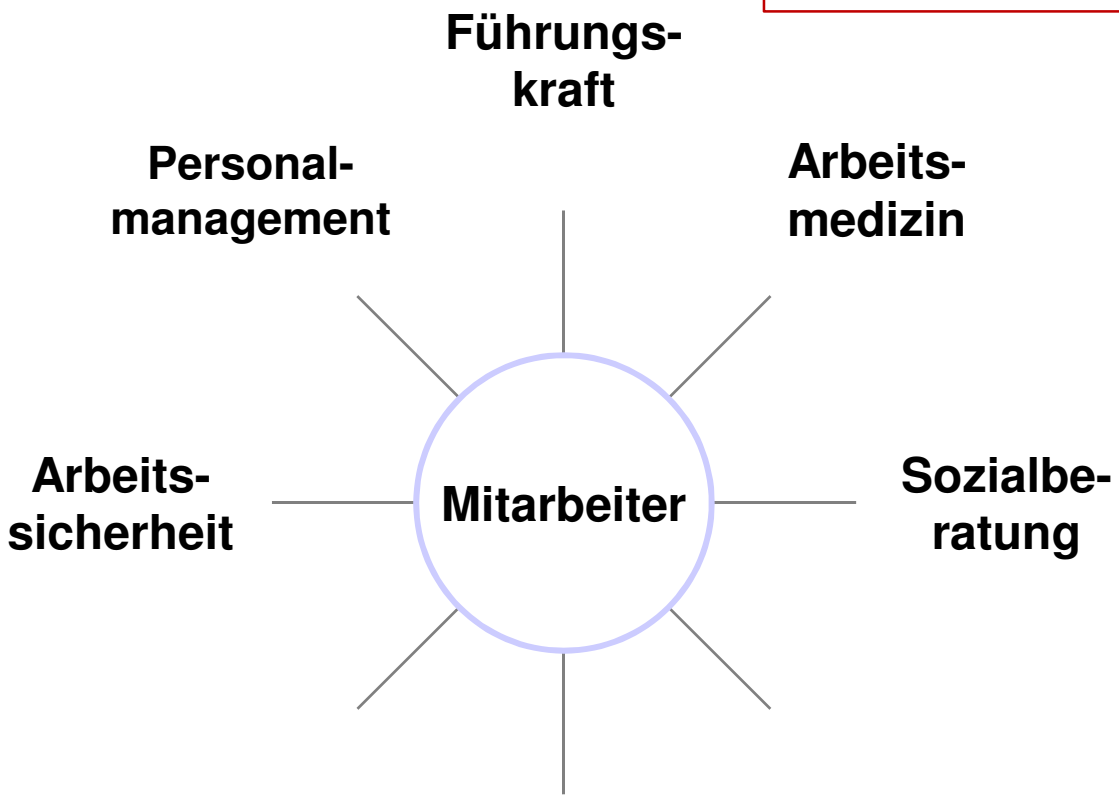
5. Datenschutz

6. Geltungsdauer

Quelle: Nach Skript „ Handlungsempfehlung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, Landschaftsverband Rheinland

Zusammensetzung des BEM Teams
Wer macht was?

BEM – Team, Integrationsteam



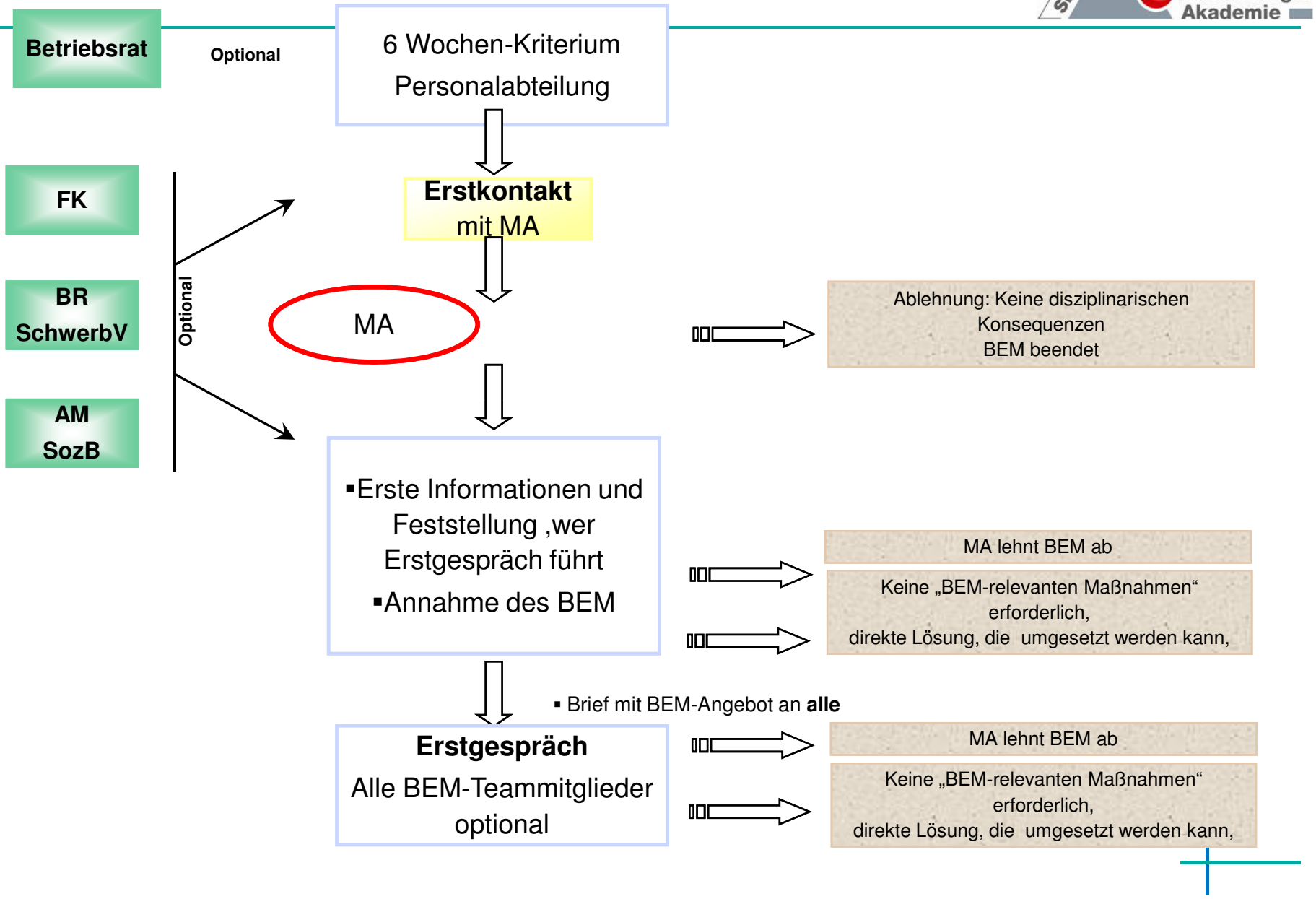
z.B.Integrations-
samt, Unfallversich
erer, GKV, Berater

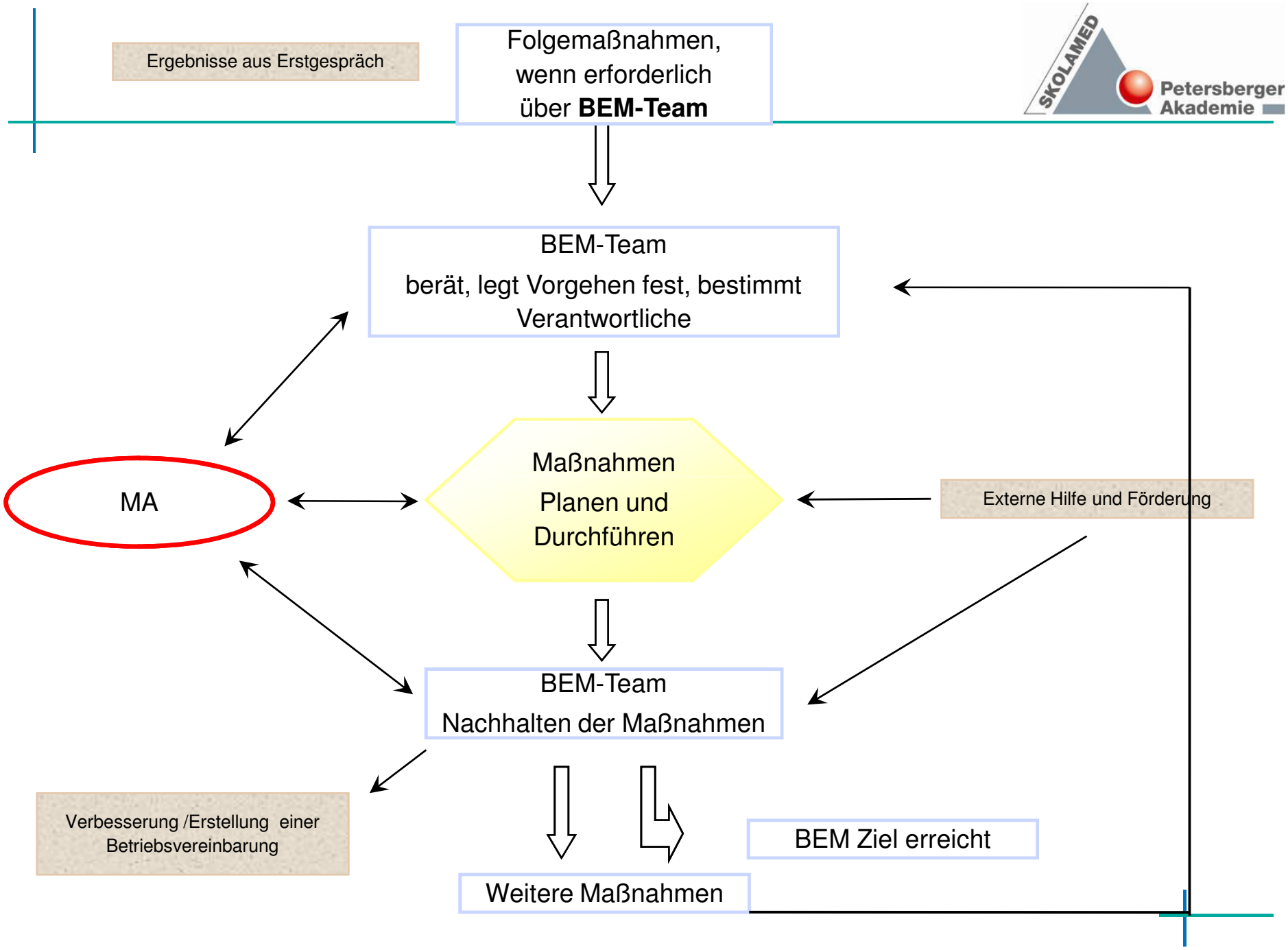
Maßnahmen zur Eingliederung

Der Gesetzgeber hat kein verbindliches Konzept vorgegeben. Denkbar sind :

- Technische Hilfen (z. B. Steh-Sitz-Arbeitsplatz, Hebehilfen),
- Veränderung der Arbeitsorganisation (Teilzeit, neue Abläufe, Umsetzung),
- Veränderung der Aufgaben zur Verringerung von Fehlbelastungen und stressenden Faktoren (z. B. mehr Abwechslung und Handlungsspielräume),
- Verbesserung des Gruppenklimas, der Unterstützung durch Führungskräfte, Abbau von Konflikten und
- Weiterbildung, Training oder Coaching.

Die BEM Handlungskette




Ergebnisse aus Erstgespräch
Folgemaßnahmen, wenn erforderlich über **BEM-Team**
SKOLAMED
Petersberger Akademie
BEM-Team
berät, legt Vorgehen fest, bestimmt Verantwortliche
MA
Maßnahmen
Planen und Durchführen
Externe Hilfe und Förderung
BEM-Team
Nachhalten der Maßnahmen
Verbesserung /Erstellung einer Betriebsvereinbarung
BEM Ziel erreicht
Weitere Maßnahmen

Verlauf einer BEM-Maßnahme aus Sicht des Betriebsarztes

Grundlage:

- BEM ist Anlass für die betriebsspezifische Betreuung nach DGUV Vorschrift 2

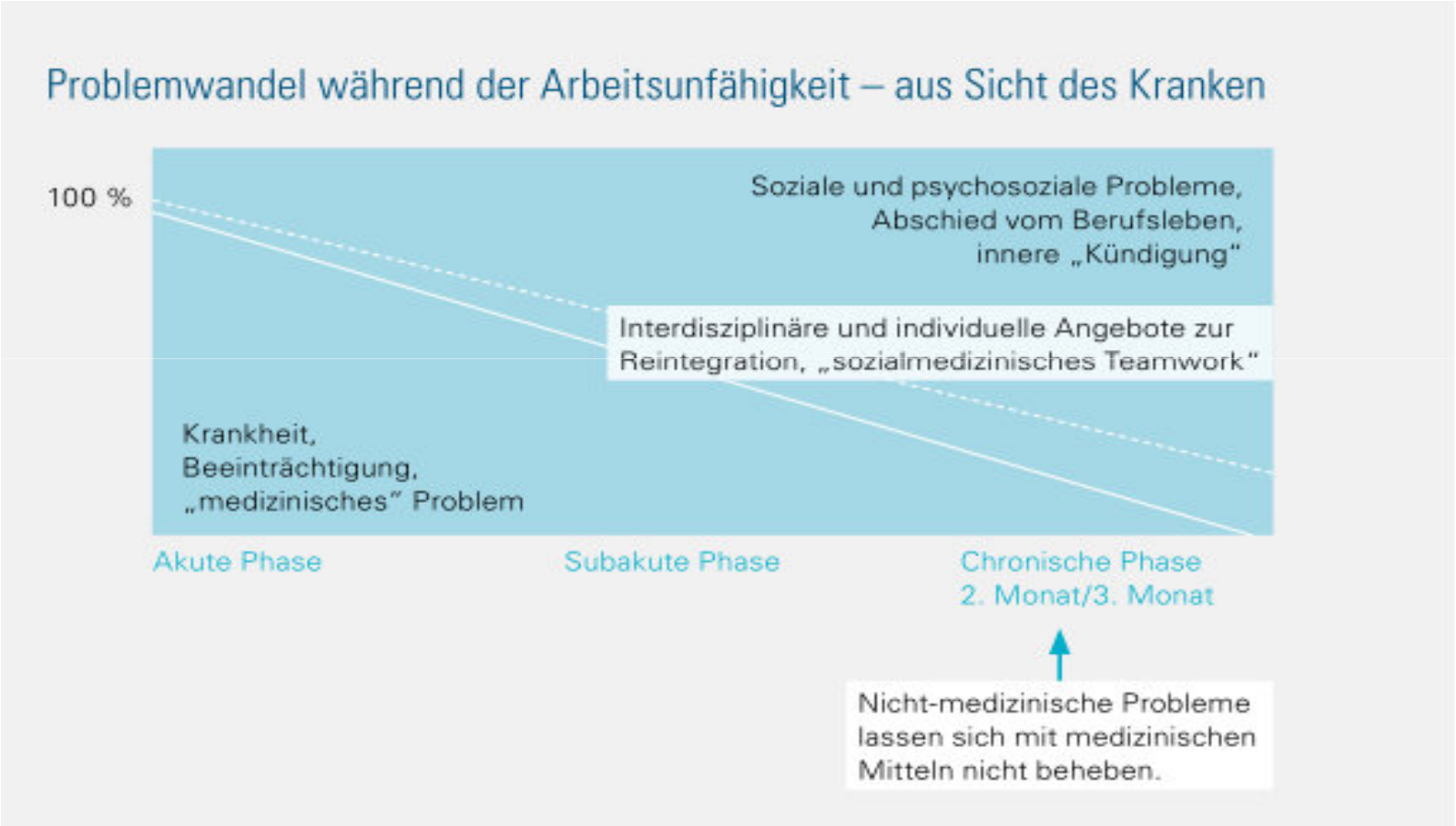
Phasen der Begleitung (Möglichkeiten):

- Vertrauen des Betroffenen gewinnen (auch Datenschutz)
- Erstellung eines Fähigkeitsprofils des MA
- Klärung der Anforderungen am Arbeitsplatz, Gefährdungsbeurteilung
- Vergleich mit Leistungsbeurteilung, auch mit Standardverfahren wie igaCheck oder IMBA.
- Beschaffung von Hilfsmitteln und ggfs. finanzieller Unterstützung (Integrationsfachdienste, Rentenvers.,Unfallvers., Rehaeinrichtungen, etc.)

Verlauf einer BEM-Maßnahme aus Sicht des Betriebsarztes

- Planung der Wiedereingliederung
- Begleitung der Wiedereingliederung
- Evaluation

Langzeiterkrankung aus der Sicht des Kranken



Das Erstgespräch mit dem Integrationsteam

SKOLAMED Petersberger Akademie

Erarbeitung der Grundlagen für eine erfolgreiche Gesprächsführung im speziellen Kontext „BEM“

Vorabinformationen, Erstkontakt

- Sehr wichtig ist die Information aller Mitarbeiter über Sinn und Nutzen sowie Einführung des BEM. (Rundschreiben, Betriebsvereinbarung)
- Führungskräfte und Betriebsräte sollten das Verfahren kennen und von den Vorteilen überzeugt sein
- Viele (negative)Vorerfahrungen und Vorurteile stellen immer wieder Hindernisse in der Annahme des BEM dar.
- Im konkreten Einzelfall sollte mit Einfühlungsvermögen der am besten passende Erstkontakt zum Mitarbeiter überlegt und durchgeführt werden.

Inhalt des Erstkontaktes

Wird ein persönlicher (im Betrieb), telefonischer und/oder schriftlicher Erstkontakt zum Mitarbeiter hergestellt, sollte dieser Folgendes zum Inhalt haben:

- Die Ansprechperson bekundet gegenüber der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Interesse an der Überwindung der Arbeitsunfähigkeit und der Wiederherstellung der Gesundheit,
- Fragen nach dem medizinischen Grund der AU müssen nicht beantwortet werden, dennoch sollte gefragt werden ob der Grund der AU in oder außerhalb der Arbeitswelt liegen könnte.

Inhalt des Erstkontaktes

- sie gibt ihr/ihm erste kurze Informationen über das BEM sowie über die Vertraulichkeit der im Verfahren erhobenen Daten,
- sie betont die Bedeutung ihrer/seiner Bereitschaft zur Mitarbeit und erkundigt sich, ob sie/er grundsätzlich an der Durchführung eines BEM interessiert ist.
- sie nennt einen Ansprechpartner für Rückfragen und/oder bietet eine vorherige Beratung durch den BA an

Vorbereitung, Ablauf und Inhalte des Erstgesprächs:

1. Vorbereitung
2. Gespräch eröffnen
3. Sachverhalt darstellen
4. Mögliche betriebliche Ursachen erörtern
5. Konsequenzen und Maßnahmen
6. Zusammenfassung, Vereinbarungen
7. Gespräch beenden

Vorbereitung

- Terminvereinbarung
- Gefühl der Wertschätzung durch die Wahl der Räumlichkeiten und die Vermeidung von äußeren Störungen vermitteln
- Falls möglich, Informationen einholen zu:
- Liegt ein Anforderungsprofil zum Arbeitsplatz vor?
- Kann die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes verbessert werden?
- Können Arbeitsbelastungen, z.B. durch organisatorische Änderungen verringert werden?
- Gibt es Qualifizierungsbedarf?

Gespräch eröffnen

1. Begrüßung aller am Gespräch Beteiligten, persönlich und sachlich Kontakt herstellen
2. Zielsetzung des Treffens erklären
3. Information zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement
4. Hinweis darauf, dass das Gespräch protokolliert wird, aber ohne die ausdrückliche Zustimmung des/der Beschäftigten keine vertraulichen Daten weitergegeben werden

Sachverhalt darstellen

1. Umfang und Art der Arbeitsunfähigkeitszeiten objektiv (ohne Wertung), ruhig und sachlich darlegen.
2. Den/die Mitarbeiter/in über relevante betriebliche Ereignisse in der Zwischenzeit informieren.
3. Keine Vermutungen und Wertungen äußern.
4. Dem/der Mitarbeiter/in ausreichend Möglichkeit zu persönlichen Äußerungen geben.

Mögliche betriebliche Ursachen erörtern

1. Erörterung eines evtl. Zusammenhangs zwischen Arbeitsunfähigkeit und der Tätigkeit:
   - Arbeitsbedingungen,
   - Arbeitsorganisation,
   - Betriebsklima,
   - Vorgesetztenverhältnis
2. Qualifikation und Stärken des/der Beschäftigten
3. Gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen

Konsequenzen und Maßnahmen

1. Eigenverantwortung des/der Mitarbeiters/in für die eigene Gesundheit fördern.
2. Eigene Vorstellung des/der Mitarbeiters/in zur Lösung erfragen/Selbsteinschätzung.
3. Angebote des Arbeitgebers zur Wiedereingliederung erörtern (z.B. stufenweise Wiedereingliederung, technische Hilfen, Veränderung der Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Arbeitsversuch, Qualifizierungsmaßnahmen)
4. Mit Zustimmung des MA prüfen, ob externe Hilfe nützlich sein kann.

Konsequenzen und Maßnahmen

5. Die Chance zur betrieblichen Hilfestellung durch das BEM-Team deutlich machen.
6. Wenn möglich, jetzt tragfähige und beidseits akzeptierte Vorgehensweise finden
7. Einholen der Zustimmung zum BEM/Entbindung der Schweigepflicht

Zusammenfassung, Vereinbarungen

1. Wesentliche Gesichtspunkte wiederholen.
2. Über dieses Gespräch wird eine BEM-Dokumentation erstellt und gemeinsam unterzeichnet. An-schließend wird sie dem operativen Personalmanagement zugeleitet. Die Dokumentation enthält keine Hinweise auf die Art der Erkrankung. Der/die Mitarbeiter/in erhält eine Kopie und wird über den Verbleib der Dokumentation informiert.
3. Weiter Gesprächsbereitschaft anbieten.
4. Vereinbaren der nächsten Schritte sowie Termine festlegen

Gespräch beenden

1. Zufriedenheit über die Gesprächsbereitschaft zeigen.
2. Hoffnung auf positive Lösung bestärken.
3. Keine falschen Perspektiven aufzeigen.
4. Sich für Gespräch, Vertrauen und Offenheit bedanken.
5. Den/die Mitarbeiter/in über das weitere Vorgehen informieren.
6. Verabschiedung

Wie erreiche ich den Mitarbeiter wirklich?

1. Für eine Gespräch im Rahmen des BEM sind Arbeitsrechtliche, organisatorische und Ablaufregeln hilfreich und notwendig.

2. Eine nachhaltige win-win Lösung für beide Seiten wird jedoch nur durch eine gelungene Kommunikation auf zwischenmenschlicher Ebene erreicht werden.

Gelungene Kommunikation 1

1. Echte Offenheit und Freundlichkeit (*Haltung* versus *Verhalten*)
2. Aktives Zuhören
3. Ich-Position, beschreiben statt werten
4. Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit
5. Körpersprache
6. Kommunikations-Killer:
   Projektion, Interpretation, sehr persönliche Erwartungen

Gelungene Kommunikation 2

7. Selbstverantwortung und Grenzen (Arbeitsrahmen) beachten, Konsequenzen
8. Echter Konsens
9. Terminierungen, Rollenverteilung
10. Weitere Gesprächsbereitschaft

BEM – bei richtiger Durchführung ein Gewinn für alle

Die Arbeitgeber:

- Verringerung künftiger Fehlzeiten
- Entdeckung krankmachender oder leistungsbehindernder Faktoren im Betrieb
- Vermeidung von Einstellung einer Ersatzkraft, Qualitätsstandard des eingearbeiteten Mitarbeiters bleibt erhalten
- Adäquater Umgang mit der demographischen Entwicklung
- Rechtskonformes Verhalten auch in schwierigen Fällen
- Ggfs. externe finanzielle Unterstützung
- Verbesserung der Kommunikation und des Betriebsklimas
- Gutes Unternehmensimage, Wettbewerbsvorteil

BEM – bei richtiger Durchführung ein Gewinn für alle

Die Beschäftigten:

- Stärkung der eigenen Gesundheit und Erwerbsfähigkeit
- Erhalt von Freude und Leistungsfähigkeit in der Berufsausübung Faktor der Wertschätzung
- Effekte für die Gesamtheit der MA

Die Betriebs- und Personalräte, die Schwerbehindertenvertretung

- Erlangung eines systematischen Ansatzes zur betrieblichen Gesundheitsförderung für die Beschäftigten
- Durch die Fälle und Analysen wertvolles Material zu Maßnahmen der Verbesserung von Arbeitsbedingungen
- Mehr Transparenz

Gesellschaft

- Erhöhung der Produktivität
- Schutz der Sozialkassen (Frühberentung, Erwerbsunfähigkeit)
- Wichtiges Integrationsinstrument einer älter werdenden Gesellschaft

Wer A sagt muss auch B sagen oder vom BEM zum BGM

- Die Aufarbeitung der BEM -Daten zeigt, dass ein rein reaktives Vorgehen zu kurz greift.
- Die Notwendigkeit eines über das BEM hinausgehenden Konzepts ist eine logische Konsequenz.
- Dieses Konzept kann sich idealerweise in der Form eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements verwirklichen.

Darstellung eines BEM-Fallbeispieles

Fragen?
Weitere Informationen oder Maßnahmen?

- www.skolamed.de
- www.siepe-coaching.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit