

# Betriebliches Eingliederungsmanagement Schritt für Schritt

Kommentierter Auszug aus der Broschüre „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ der Deutschen Rentenversicherung

Kommentiert von Juliane Barth

Um ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) erfolgreich durchführen zu können, empfiehlt es sich, systematisch vorzugehen. Die Einleitung eines BEM setzt eine Prozesskette in Gang, deren einzelne Verfahrensschritte im Folgenden näher erläutert werden. Für den Erfolg des Prozesses ist Akzeptanz im Unternehmen wichtig. Management und Führungskräfte sollten das BEM-Verfahren unterstützen.

## Schritt 1: Feststellen der Arbeitsunfähigkeitszeiten

Erkrankt ein Beschäftigter, sollte der Arbeitgeber stets prüfen, ob innerhalb der letzten zwölf Monate ununterbrochen oder wiederholt

mehr als sechs Wochen krankheitsbedingte Fehlzeiten vorliegen. Oftmals werden hierfür präzise Fristenberechnungen angeboten, um die Arbeitsunfähigkeitszeiten korrekt bestimmen zu können. Um den vom Gesetz vorgegebenen Zeitraum „innerhalb eines Jahres“ bestimmen zu können, rechnet man vom Beginn der jeweiligen Arbeitsunfähigkeit 365 Tage zurück.

Zu den Fehlzeiten zählen nicht nur die Zeiten einer Krankschreibung. Häufig muss erst ab dem dritten oder vierten Tag einer Erkrankung eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung beim Arbeitgeber vorgelegt werden. Fehlt ein Beschäftigter häufig nur zwei oder drei Tage hintereinander, sind diese Zeiten ebenfalls in die Sechs-Wochen-Frist einzurechnen.

**Kommentar:** *Es gibt auch Unternehmen, die schon vor Ablauf der sechs Wochen einen BEM-Prozess ermöglichen. Das erlaubt es, schon frühzeitig nach Lösungen für die Gesunderhaltung des Mitarbeiters zu suchen.*



Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement lässt sich in sieben Schritten implementieren.

## Schritt 2: Kontaktaufnahme zu dem erkrankten Beschäftigten

Sind die Voraussetzungen für die Einleitung eines BEM gegeben, muss der Arbeitgeber oder der von ihm eingesetzte Vertreter erstmals Kontakt zu dem betroffenen Beschäftigten aufnehmen. Dies kann schriftlich, telefonisch oder persönlich erfolgen. Wichtig ist bereits an dieser Stelle, durch Einfühlungsvermögen des Arbeitgebers eine Vertrauensbasis mit dem Beschäftigten aufzubauen. Bei der Kontaktaufnahme sollen dem Beschäftigten erste Informationen über das BEM vermittelt wer- ▶

den, etwa welche Ziele damit verbunden sind, wer im Verfahren beteiligt werden soll, und dass die Teilnahme freiwillig erfolgt. Ferner ist der Beschäftigte darauf hinzuweisen, dass seine Mitwirkung von ganz entscheidender Bedeutung ist. Nichts darf ohne, aber alles muss mit dem Betroffenen geschehen. Sofern der Beschäftigte mit der Durchführung eines BEM einverstanden ist, kann der Termin für ein Erstgespräch festgelegt werden.

**Kommentar:** *Wie die Kontaktaufnahme im Einzelnen geregelt ist, ist je nach Unternehmenskultur unterschiedlich. Sie reicht von einem postalischen Anschreiben über ein Informationsgespräch zwischen den Zuständigen/ Verantwortlichen und dem BEM-Berechtigten bis zu Hausbesuchen. Erkrankte Mitarbeiter fühlen sich manchmal bedroht, wenn ihnen eine Einladung zu einem BEM-Gespräch ins Haus flattert oder wenn der Vorgesetzte anruft. Deshalb ist es sinnvoll, die Mitarbeiter im Vorfeld immer wieder über das BEM zu informieren, insbesondere darüber, dass die Teilnahme freiwillig ist und dass die Ablehnung eines BEM-Gesprächs keine Nachteile bringt.*

### Schritt 3: Führen des Erstgesprächs

Im Erstgespräch geht es darum, über Möglichkeiten und Grenzen des BEM aufzuklären. Am Erstgespräch können, soweit dies sachgerecht und zweckmäßig erscheint, mit Einverständnis des erkrankten Beschäftigten auch weitere Personen und Stellen wie beispielsweise der Personal-/ Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung oder der Personal-/Werks- bzw. Betriebsarzt beteiligt werden. Das Gespräch kann jedoch auch unter vier Augen erfolgen und lediglich zwischen dem Arbeitgeber oder dessen Vertreter und dem Betroffenen stattfinden. Es ist zu klären,

ob gesundheitliche Probleme des Beschäftigten in einem Zusammenhang mit seiner Tätigkeit im Unternehmen/ Betrieb stehen. Denkbar ist nicht nur, dass gesundheitliche Probleme durch den Arbeitsplatz entstehen, sondern auch, dass die gesundheitlichen Einschränkungen des Mitarbeiters sich negativ auf die ordnungsgemäße Erledigung der Aufgaben am jeweiligen Arbeitsplatz auswirken. Abhängig von den im Gespräch getroffenen Feststellungen sind die nächsten Schritte zu überlegen und zu vereinbaren.

**Kommentar:** *Wie im ganzen BEM-Prozess geht es auch im Erstgespräch darum, gemeinsam mit dem BEM-Berechtigten zu untersuchen, wie die Arbeitsfähigkeit kurz- und langfristig erhalten werden kann und was die Beteiligten in ihrer jeweiligen Rolle dazu beitragen können. Manche Unternehmen sprechen auch von einer Art Coachingprozess. Das erste Gespräch ist ein informatives Gespräch. Es ist hilfreich, wenn der Erkrankte dies mit einer Person oder mehreren Personen führen kann, denen er vertraut. Wenn möglich, ist der Vorgesetzte einzubinden.*

### Schritt 4: Fallbesprechung

Nicht immer wird sich bereits im Erstgespräch klären lassen, welche weiteren Schritte zu veranlassen sind. In einigen Fällen werden weitere Informationen notwendig sein, um geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Dies können zum Beispiel Untersuchungen oder Tests durch den Personal-/Werks- bzw. Betriebsarzt sein. Solche weiteren Informationen dürfen natürlich nur im Rahmen des Erforderlichen und nur mit schriftlicher Einwilligung des Beschäftigten eingeholt werden.

Wenn alle für den Fall relevanten Daten zusammengetragen sind, kann in einer weiteren Zusammenkunft die Fallbesprechung stattfinden. Je nach den Umständen des Einzelfalls kann es hilfreich sein, externe Partner an der Besprechung zu beteiligen. Dies können die Gemeinsamen Servicestellen, die Renten-, Kranken- und/oder Unfallversicherungsträger, die Agentur für Arbeit, Integrationsämter, behandelnde Ärzte sein. Soweit das BEM des Betriebes/Unternehmens mit weiteren Partnern vernetzt ist, können auch diese beteiligt werden. Dazu zählen etwa externe Arbeitsmediziner sowie medizinische oder berufliche Rehabilitationseinrichtungen.

Gemeinsam werden dann unter Würdigung aller Informationen und Fakten und unter Beteiligung des Beschäftigten geeignete Maßnahmen festgelegt. Hierbei kann es sich um Angebote zur Integration seitens des Arbeitgebers handeln, aber auch um Angebote der externen Partner. In der Fallkonferenz wird ein Konzept über das weitere Vorgehen erarbeitet, das von allen Beteiligten getragen wird.

**Kommentar:** *Einige Unternehmen geben an, dass psychische Ursachen rund 70 Prozent im BEM-Prozess ausmachen. Die Eingliederung verlangt dann eine besondere Sensibilität aller am Prozess Beteiligten. Neben dem BEM-Berechtigten gilt es auch, die Unsicherheiten und eventuelle Belastungen von Kollegen mit im Blick zu behalten.*

### Schritt 5: Vereinbarung konkreter Maßnahmen der betrieblichen Eingliederung

Die in der Fallbesprechung oder aber bereits im Erstgespräch vereinbarten konkreten Maßnahmen der be- ▶

trieblichen Eingliederung können sowohl vom Arbeitgeber (innerbetrieblich) als auch von den externen Partnern (außerbetrieblich) angeboten werden. Möglichkeiten, die dem Arbeitgeber zur Eingliederung seines Beschäftigten zur Verfügung stehen, sind zum Beispiel

- die Umsetzung des Beschäftigten an einen anderen Arbeitsplatz,
- die leidensgerechte Umgestaltung des Arbeitsplatzes/Arbeitsplatzanpassung,
- Veränderungen in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsumständen oder der Arbeitszeit,
- Erstellen eines Anforderungsprofils für den Arbeitsplatz,
- Qualifizierungsmaßnahmen.

Leistungen, die den externen Partnern zur Verfügung stehen, sind unter anderem

- Leistungen zur medizinischen Rehabilitation,
- Stufenweise Wiedereingliederung,
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (zum Beispiel Umschulungen, Qualifizierungsmaßnahmen),
- Arbeitsplatzausstattungen,
- finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers, Arbeitgeberzuschüsse,
- Arbeitsassistenten.

Maßnahmen, die der Personal-/Werks- bzw. der Betriebsarzt anbieten kann, sind beispielsweise

- Assessments zur Erstellung eines Leistungsprofils des Beschäftigten,
- Arbeitsplatzbegutachtung,
- Zusammenarbeit mit dem behandelnden Arzt.

**Kommentar:** *Ist eine psychische Belastung Grund der Erkrankung, benötigt der Betroffene eine Anlaufstelle, in der ihm vertraulich geholfen werden kann. Oft überwiegen hier ganz private Aspekte, oder das Problem liegt in einer zu großen Gesamtbelastung, die der Arbeitgeber nur teilweise beeinflussen kann.*

### Schritt 6: Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Alle am BEM Beteiligten haben im Rahmen ihrer Zuständigkeit dafür Sorge zu tragen, dass die vereinbarten Maßnahmen umfassend und zeitnah umgesetzt werden. Sie begleiten den Beschäftigten während der Durchführung der Maßnahmen und unterstützen ihn soweit erforderlich. Auf unvorhersehbare Schwierigkeiten kann so rechtzeitig reagiert werden und gegebenenfalls notwendige Korrekturen vorgenommen werden.

**Kommentar:** *Manche Maßnahmen brauchen Zeit, um zu wirken. Dennoch sollte man prüfen, ob die Maßnahme greift, und im Zweifel das Gespräch suchen. Auch die erkrankte Person sollte ihrerseits die Absprachen einhalten.*

### Schritt 7: Überprüfung der Wirkung der BEM-Maßnahmen

Das BEM endet nicht mit der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Es ist zu prüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen die gewünschte Wirkung in Bezug auf die Arbeitsunfähigkeitszeiten des Betroffenen gezeigt ha-

ben und ob sich das BEM positiv auf die Zufriedenheit des Beschäftigten und dessen Gesundheitszustand ausgewirkt hat. Regelmäßige Befragungen des Betroffenen können zudem Aufschluss darüber geben, ob weiterhin Schwierigkeiten am Arbeitsplatz bestehen. Mögliche Fähigkeitsstörungen in Bezug auf den Arbeitsplatz können so frühzeitig erkannt und beseitigt werden.

BEM ist kein starres System, das sich stereotyp auf alle Unternehmen/Betriebe anwenden lässt. Es erfordert vielmehr Flexibilität und den Willen auf Seiten aller Beteiligten, das gemeinsame Ziel der Wiedereingliederung in das Unternehmen/den Betrieb zu erreichen. ◀

**Kommentar:** *Der BEM-Prozess kann für die Führungskraft eine Chance sein, die Beziehung zum Mitarbeiter zu pflegen und Vertrauen aufzubauen. So hilft die Beziehung im Optimalfall dabei, eine erneute Erkrankung zu verhindern. Das geht beispielsweise über flexible Arbeitszeiten, gelegentliche Home-Office-Tage, eine Deckelung von Arbeitstagen auf maximal zehn Stunden, die Anforderung, Urlaub zu nehmen, und über regelmäßige Erkundigung nach dem Wohlbefinden.*



Juliane Barth,  
Vorstand Corrente AG

jbarth@corrente.de  
www.corrente.de