

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Gewusst wie!

Daniela Himmelreich/Patrick Okle
Sommer 2009

Alarmierende Fakten!

Sie hinterlassen Spuren in der Psyche und Physis – die Wirtschaftskrise und insbesondere die angespannte Situation am Arbeitsmarkt und in den Unternehmen. Die **Zahl der Eingliederungsfälle steigt** – unsere Ansprechpartner in den Betrieben wie auch die Ergebnisse unserer Fehlzeitenstrukturanalysen sprechen eine deutliche Sprache. **Immer mehr Menschen sind im Verlauf von 12 Monaten länger als 42 Tage ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig erkrankt. Die Menschen in den Betrieben scheinen angeschlagen, dünnhäutig und anfällig für Erkrankungen.** Damit ist es höchste Zeit, dass Arbeitgeber ihren Pflichten nachkommen und ein **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)** anbieten. Ein CEO brachte es kürzlich auf den Punkt: „Dieser Entwicklung müssen wir begegnen – es kann und darf nicht sein, dass Arbeit bei uns krank macht!“

Die Daten der Krankenkassen offenbaren, dass die Menschen insbesondere unter **Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems** und des **Atmungssystems** leiden. Insbesondere die stete Zunahme **psychischer Erkrankungen gibt Anlass zur Sorge**. Denn: Immer mehr Berufstätige empfinden ihren Arbeitsalltag als belastend. **Innerhalb von nur acht Jahren (2000-2008) stiegen die Arbeitsunfähigkeitszeiten aufgrund psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen um ca. 15 % an.** Eine alarmierende Zahl, wenn bedacht wird, welche Auswirkungen und Beeinträchtigungen dies auf das Arbeitsleben als auch auf das Privatleben haben kann.

Konkret bedeutet das: Die Menschen sind angespannt, unkonzentriert, emotional erschöpft und depressiv. Keine guten Voraussetzungen für ein optimales Arbeitsergebnis! Steigender Erfolgsdruck und fehlende Anerkennung sind nur einige Erklärungen für diese Symptomatik. Selbst gestresste Führungskräfte sehen sich häufig außer Stande, die Symptome und deren Konsequenzen durch eine mitarbeiterorientierte Führung zu „puffern“. Die langjährige Erfahrung von Loquenz mit Fehlzeiten- sowie Gesundheitsprojekten zeigt, dass „Gesunde Führung“ ein **wichtiger Hebel für die nachhaltige Verbesserung des Gesundheitszustands und der Robustheit der Belegschaft ist.**

Führungskräfteentwicklung wie BEM werden nach der Loquenz-Definition als Teile des **Mehrkomponenten-Modells** (siehe Abbildung 2) gesehen.

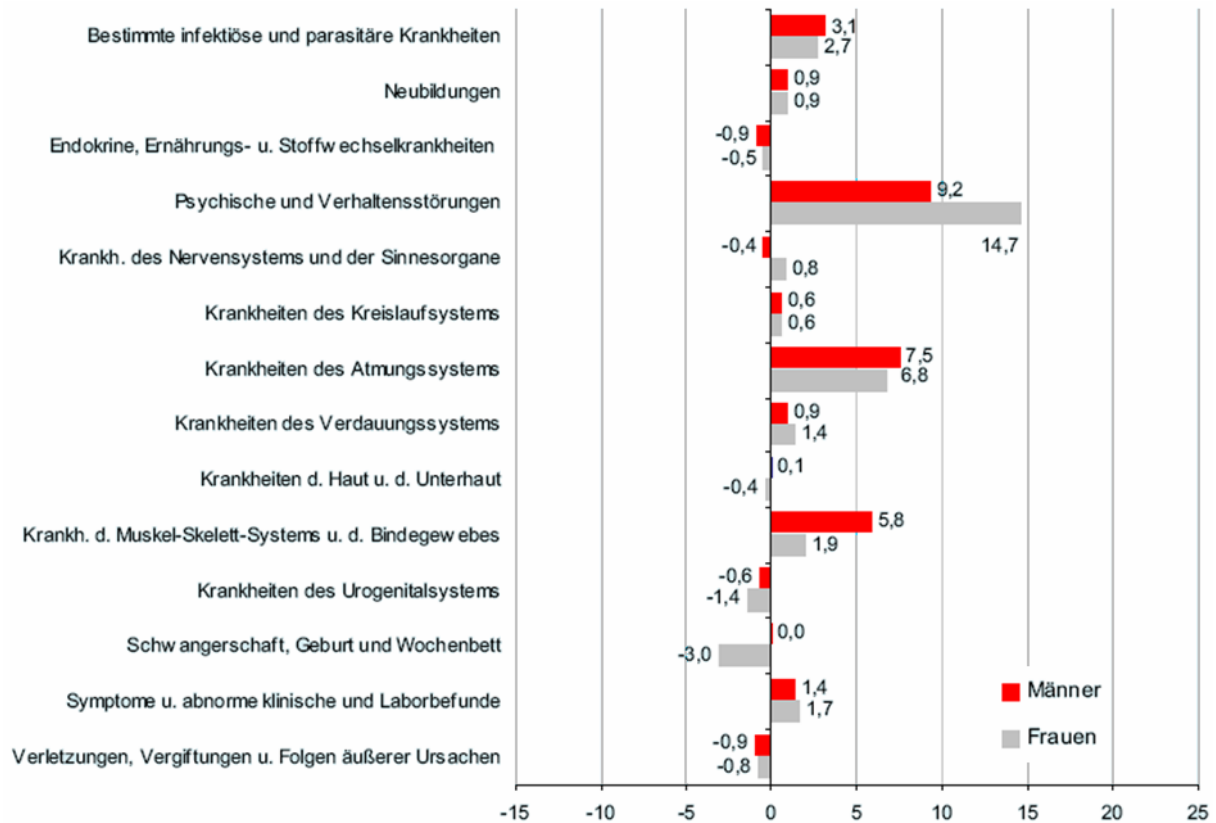


Abbildung 1: Prozentuale Zunahme (AU-Tage je 100 Versicherungsjahre), 2007 vs. 2008 (Quelle: Gesundheitsreport 8, Auswertung 2009, Techniker Krankenkasse)

Insgesamt wird sich der Anteil älterer Erwerbstätiger in den kommenden Jahren erhöhen und die Wirtschaft und die Betriebe vor neue Herausforderungen stellen. Es lassen sich zwar keine wissenschaftlich erwiesenen Beeinträchtigungen der beruflichen Leistungsfähigkeit in Bezug auf das Alter nachweisen, hingegen zeigen die statistischen Daten einen deutlichen Verlauf: Ältere Mitarbeiter erkranken in der Regel seltener als jüngere, **im Falle einer Erkrankung sind sie jedoch wesentlich länger arbeitsunfähig**. Kommt es nun zu einer Überschreitung der Arbeitsunfähigkeit von 42 Tagen muss laut § 84 Abs. 2 SGB IX der Prozess des Eingliederungsmanagements in Kraft treten. Somit liegt der **Eingliederungsbedarf bei einer älteren Belegschaft höher als bei einer jüngeren**. Es gibt also Anlässe genug, dem Thema betriebliche Eingliederung einen höheren Stellenwert einzuräumen.

BEM – was ist das?

Betriebliches Eingliederungsmanagement alleine ist längst kein Erfolgsgarant für ein gesundes Unternehmen, sondern muss als Teil betrieblicher Maßnahmen gesehen werden, um die Gesundheit der Belegschaft zu fördern. Der Versuch, die **Erwerbsfähigkeit erkrankter Mitarbeiter zu erhalten**, sie also in den Berufsalltag wieder einzugliedern, **gehört zu den Handlungsfeldern der betrieblichen (Tertiär-) Prävention** und ist zugleich im Gesetzbuch (§ 84 Abs. 2 SGB IX) verankert. Dies verpflichtet alle Arbeitgeber, ihren MitarbeiterInnen ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten.

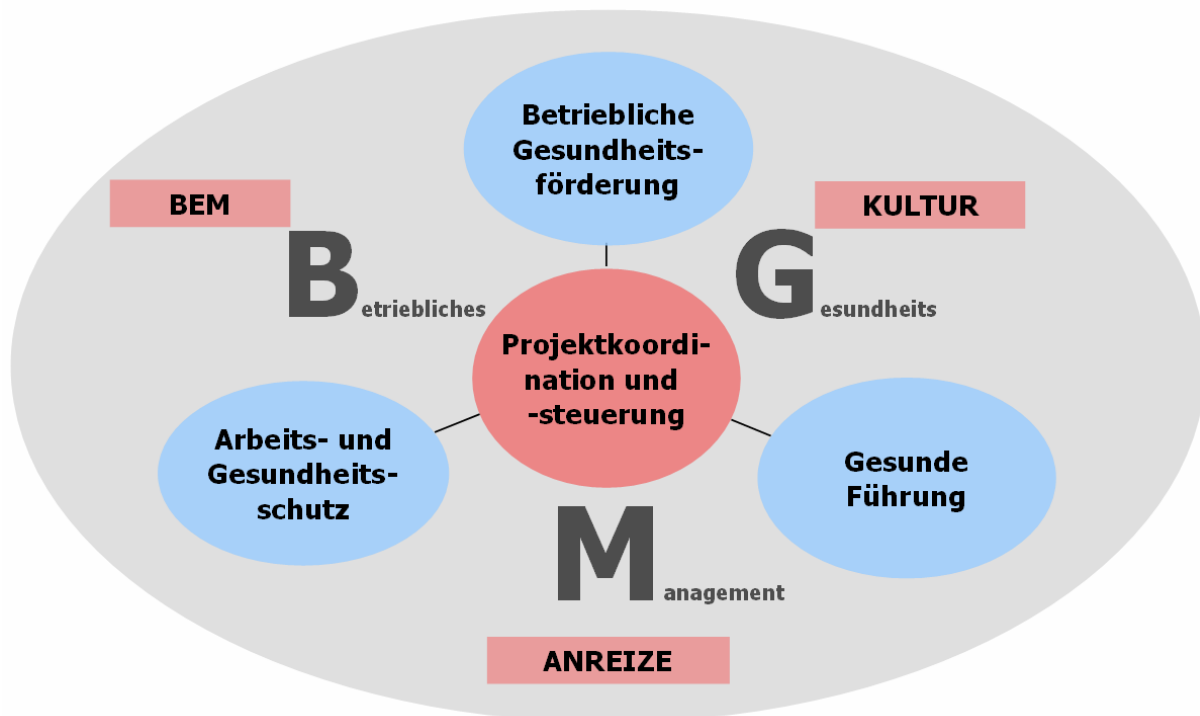


Abbildung 2: Eingliederungsmanagement, ein Aktionsfeld Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Grundsätzlich ist der Arbeitgeber seit 2004 verpflichtet, BEM-Maßnahmen laut § 84 Abs. 2 SGB IX durchzuführen. Auf Grund fehlender direkter Sanktionen bei einer Nichterfüllung ist es jedoch fraglich, ob Unternehmen der Pflicht zur Durchführung tatsächlich nachkommen. Wir erleben in große wie in kleineren Unternehmen, dass eine **spürbare Unsicherheit mit**

dem **Umgang** und der **Umsetzung** von BEM-Maßnahmen vorherrscht. Eine Erhebung der Universität zu Köln kommt zum gleichen Ergebnis.

Rechtsgrundlage im Wortlaut SGB IX, § 84, Absatz 2:

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger **als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig**, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen **Interessenvertretung** im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit **Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person** die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der **Arbeitsplatz erhalten werden kann (Betriebliches Eingliederungsmanagement).**“

BEM – gewusst wie!

Wichtige Voraussetzungen

Unsere Erfahrungen zeigen uns, dass vor allem die Akzeptanz aller MitarbeiterInnen vorhanden sein muss. Dabei gilt es, nachvollziehbare Widerstände und Ängste seitens der Beschäftigten durch eine hohe **Transparenz** des gewählten Vorgehens abzubauen und die Glaubwürdigkeit zu stärken. Dies setzt wiederum eine offene und kooperative Beteiligung aller betrieblichen Partner voraus sowie klare Datenschutzregelungen. Ein weiterer Stolperstein besteht darin, dass BEM oft nachgesagt wird, es sei zu kompliziert geregelt und überreguliert, was wiederum bei den Beschäftigten Unbehagen auslöst und nicht der Glaubwürdigkeit dient. Deshalb ist bei der Implementierung darauf zu achten, dass eine **klare Aufgaben- und Rollenverteilung** der Beteiligten während eines Einzelprozesses von BEM ersichtlich ist.

Arbeitgeber	BEM ist Aufgabe des Arbeitgebers laut § 84 Abs. 2 SGB IX, der zuständig ist für Einleitung sowie Durchführung des BEM-Verfahrens 1. Schritt = Datenanalyse und Gesprächsangebot
MitarbeiterIn	Ohne die Bereitschaft und Einwilligung des/der Mitarbeiter/in ist BEM nicht möglich. Der/die Mitarbeiter/in

	hat zudem die Berechtigung den BEM-Prozess jederzeit abubrechen
Betriebliche Interessensvertretung	Der Arbeitgeber schaltet die Betriebliche Interessensvertretung ein, kann jedoch von Mitarbeiter/in abgelehnt werden
Schwerbehinderten-vertretung	wird bei betroffenen Schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten MitarbeiterIn hinzugezogen
Betriebsärztlicher Dienst	Abklärung gesundheitlicher Einschränkungen/Leistungsfähigkeit Vertrauensinstanz in medizinischen Fragen Empfohlene Instanz zur Wahrung des Datenschutzes
Externe Partner	Erbringen Leistungen zur Teilhabe, beraten Arbeitgeber und Betroffene, stellen Fördermittel bereit, finanzieren Qualifizierung
Führungskräfte	Wichtiger und häufig erste Ansprechpartner für MitarbeiterInnen ist die direkte Führungskraft. Kenntnisse zum Ablauf des BEM-Prozesses und zum Datenschutz erforderlich. Je ausgeprägter die soziale Kompetenz der direkten Führungskraft desto besser und glaubwürdiger ist der BEM-Prozess

Abbildung 3: Beteiligte im BEM-Prozess

Bausteine der BEM – Einführung

Folgende Entwicklungsbausteine hin zu einem erfolgreichen BEM sind unseres Erachtens sinnvoll.

1. BEM-Team (Konstituierung)

Ein Auftaktworkshop informiert alle relevanten betrieblichen Gruppen über das Eingliederungsmanagement. Darüber hinaus erfolgen die Zielklärung sowie die Klärung der Anforderungen an das BEM im spezifischen Unternehmenskontext. Folgende Bausteine empfehlen wir, um ein Betriebliches Eingliederungsmanagement auf den Weg zu bringen:

- ▶ Infoblock: Eingliederungsmanagement, § 84 SGB IX

- ▶ Sinn und Zweck? Geltungsbereich? Welche Betriebe? Wer unterstützt?
Wem nutzt es wie?
- ▶ Externe Stellen und deren Leistungen/Aufgaben
 - ▶ Krankenkassen, Rehabilitationsträger/gemeinsame Servicestellen der Reha-Träger, Bundesagentur für Arbeit, Integrationsamt, Integrationsfachdienste
- ▶ Erfahrungen anderer Betriebe: Best Practice und Fallbeispiele
- ▶ Wie kann der Weg zu BEM aussehen? (ein Vorschlag)
- ▶ Workshopteil: Betriebliches Eingliederungsmanagement im eigenen Unternehmen
 - ▶ Was brauchen wir?
 - ▶ Welche Experten haben wir?
 - ▶ Kooperationsnotwendigkeiten intern und extern
 - ▶ Entwicklung eines Ablaufplans

2. Führungskräfteentwicklung – Info- und Trainingsveranstaltungen

Die Rolle der Führungskräfte im Rahmen des BEM muss geklärt werden und das gewünschte Zusammenspiel zwischen gesunder Führung und BEM transparent gemacht werden. Es werden u. a. folgende Fragen beantwortet:

- ▶ Welche Aufgaben im Rahmen des BEM nimmt die Führungskraft wahr?
- ▶ Welche Datenschutzbestimmung müssen eingehalten werden?
- ▶ Kann die Führungskraft ein BEM initiieren? Wenn ja, wie?

In jedem Falle erforderlich ist die **Information** der Führungsriege über den festgelegten BEM-Prozess und die damit verbundenen Möglichkeiten für die MitarbeiterInnen. Schließlich sind Führungskräfte die wichtigsten Multiplikatoren und Informationsquelle für die Belegschaft und sollten daher auch den Prozess und die Zielsetzungen des BEM genau kennen. Je nach Ausgestaltung des BEM und der Vorkenntnisse der Führungskräfte führen wir passgenaue Info- und Trainingsreihen durch.

2. Workshop Beratungs-, Team- und Sozialkompetenz für das BEM-Team

Das BEM-Team und dessen Arbeitsqualität bestimmt maßgeblich den Erfolg des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Aus diesem Grund empfehlen wir einen Workshop/Training zur Teambildung und Verbesserung der individuellen Sozial- und

Beratungskompetenz. Eine genaue Ausgestaltung erfolgt nach entsprechender Auftragsklärung, die u. a. die Vorkenntnisse sowie die Reife des Teams umfasst. Sehr gute Erfahrungen haben wir an dieser Stelle mit der Erfassung von Teampotenzialen sowie der individuellen Erfassung der sozialen Kompetenz gemacht. Gerne informieren wir Sie im persönlichen Gespräch ausführlicher zur Leistungsfähigkeit von Potenzialanalysen im BEM-Kontext.

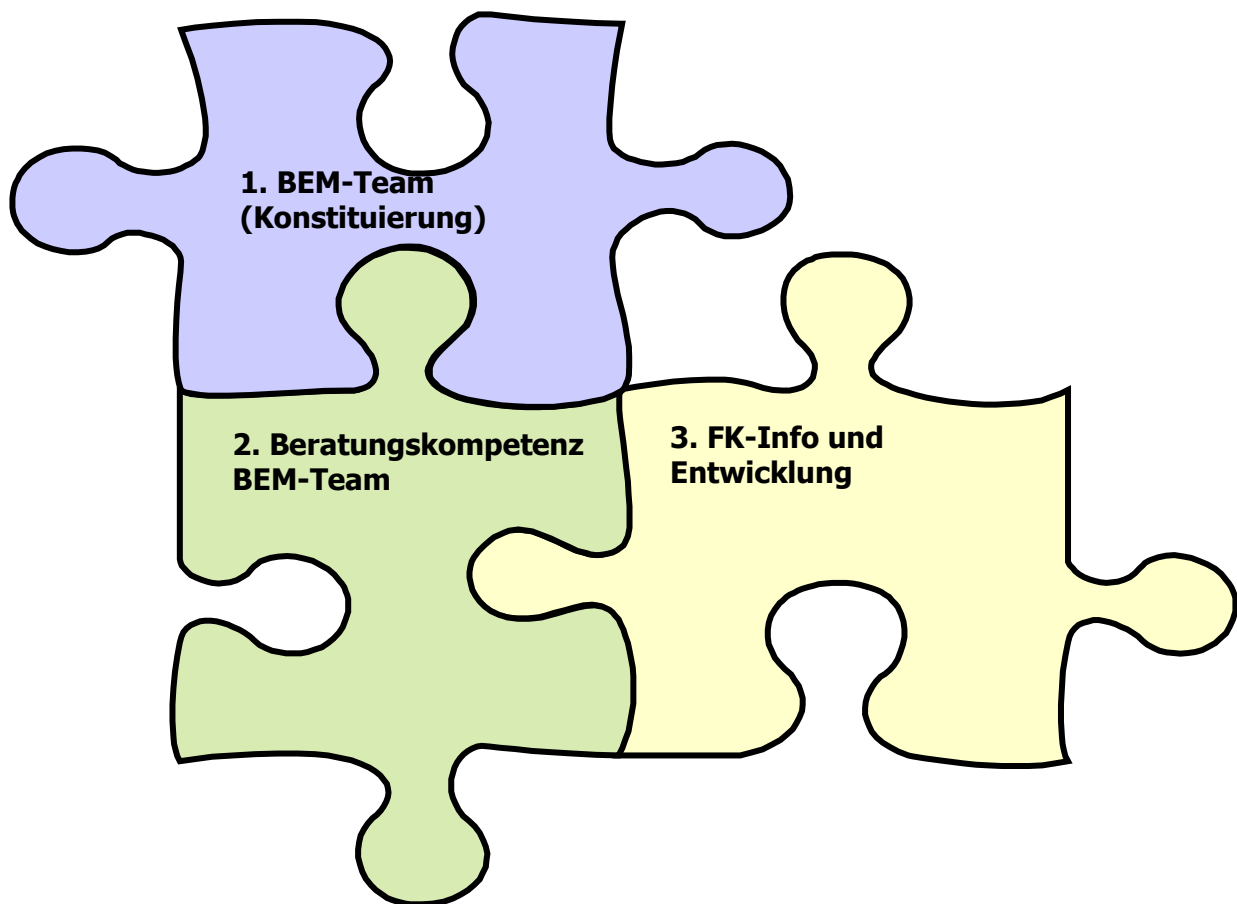


Abbildung 3: Bausteine der BEM-Einführung

Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot!

Wenden Sie sich an Daniela Himmelreich, Telefon 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: daniela.himmelreich@loquenz.de

Zu den Autoren



**Daniela Himmelreich, Senior Consultant, Standortleitung
Köln**

Dipl. Sozialwirtin; Beraterin, Trainerin und Coach

Tätigkeitsfelder: Gesundheitsmanagement,
Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Einführung
von Teamarbeit, Cultural Change, Change Management

Patrick Okle (23) studiert BA Gesundheitspädagogik in Freiburg und war von März bis Ende August Praktikant bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH. Schwerpunkt seines Praktikums lag in der tatkräftigen Unterstützung der Berater im Kernbereich Betriebliches Gesundheitsmanagement.