

Danigel, Cornelia

**Research Report**

## Betriebliches Eingliederungsmanagement: Ein Handlungsleitfaden

Mitbestimmungspraxis, No. 12

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Danigel, Cornelia (2018) : Betriebliches Eingliederungsmanagement: Ein Handlungsleitfaden, Mitbestimmungspraxis, No. 12, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2018040415884>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246891>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 12 · März 2018

# BETRIEBLICHES EIN- GLIEDERUNGSMANAGEMENT

Ein Handlungsleitfaden, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage, 2018

Cornelia Danigel



## AUTORIN

---

### **Cornelia Danigel**

Diplom-Pädagogin, Leiterin des Kompetenzzentrums  
Gesundheit und Arbeit beim DGB Bildungswerk BUND

Dieser Leitfaden entstand unter Zuhilfenahme der  
Erkenntnisse aus dem Projekt RE-BEM unter Leitung  
von Christine Zumbeck.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aus Mitteln des Ausgleichsfonds

Die Erstauflagen des Leitfadens entstanden unter Beteili-  
gung von Marianne Giesert und Dr. Adelheid Weßling.

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Kontakt und Redaktion**

Sandra Mierich, Angela Siebertz, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
Hans-Böckler-Stiftung  
Tel.: +49 (2 11) 77 78-587  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 12

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.



### WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



### MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mit-  
bestimmungsakteuren spezifisches  
Handlungs- und Orientierungs-  
wissen, u. a. Branchenmonitore,  
Themenradar, Wissen kompakt,  
Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen,  
Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# BETRIEBLICHES EIN- GLIEDERUNGSMANAGEMENT

---

## ABSTRACT

Das Vertrauen der Beschäftigten in das BEM ist Dreh- und Angelpunkt eines funktionierenden BEM. Eine Betriebs-/Dienstvereinbarung fördert dieses Vertrauen und stützt die BEM-Struktur. Der überarbeitete Handlungsleitfaden basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Optimierung des BEM im Betrieb. Er unterstützt die Interessenvertretungen mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung beim BEM-Aufbau. Textbausteine aus Betriebsvereinbarungen ermöglichen es, die eigene Vereinbarung so zu gestalten, dass neben den erforderlichen Essentials betriebliche Eigenheiten Berücksichtigung finden können. Rechtliche Grundlagen, FAQs und Musterschreiben runden das Paket ab.

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Grundlagen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement</b> .....	<b>6</b>
1.1 Rechtliche Grundlagen .....	6
1.2 Auslösekriterien.....	7
<b>2 BEM im Rahmen eines betrieblichen Projekts einführen</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Betriebliche Rahmenbedingungen:</b>	
<b>BEM als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements</b> .....	<b>11</b>
1. Orientierungsphase .....	11
2. Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen zusammenhängend oder über ein Jahr verteilt .....	14
3. Kontaktaufnahme zu den BEM-Berechtigten.....	16
4. Erstgespräch führen .....	18
5. Analyse des Arbeitsplatzes, Einbeziehung der Gefährdungsbeurteilung aus Analysen und Begehungen.....	21
6. Fähigkeiten der BEM-Berechtigten erfassen und mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgleichen .....	23
7. Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Eingliederung am Arbeitsplatz.....	25
8. Wirksamkeitsüberprüfung, Evaluation und Dokumentation .....	28
<b>4 Was sagt das Recht zum BEM?</b> .....	<b>31</b>
<b>5 FAQs zum BEM</b> .....	<b>33</b>
<b>6 Literaturtipps, Linkliste, Netzwerke und Kontaktadressen</b> .....	<b>36</b>
<b>7 Anhang</b> .....	<b>38</b>
A Erstan schreiben.....	38
B Gesprächsleitfaden .....	40
C Verpflichtungserklärung über die Wahrung des Datenschutzes (Art. 29 EU-DSGVO) ..	42
D Dokumentationsunterlagen.....	43

## VORWORT

Für Beschäftigte ist eine schwere, häufig wiederkehrende oder auch länger dauernde Krankheit immer ein tiefer Einschnitt im Leben. Hinzu kommt die Angst, durch Fehlzeiten den Arbeitsplatz zu verlieren. Diese Angst ist vielfach nicht unberechtigt, denn krankheitsbedingte Kündigungen werden in einer Reihe von Unternehmen noch immer als Ausweg genutzt. Und das obwohl häufige Fehlzeiten ein wirtschaftlicher Nachteil für die Unternehmen sind.

Vor diesem Hintergrund hat der Gesetzgeber im Jahr 2004 auf Betreiben der DGB-Gewerkschaften das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im § 84 Abs. 2 SGB IX eingeführt.

Das BEM soll als präventive Maßnahme krankheitsbedingten Kündigungen vorbeugen sowie Fehlzeiten reduzieren. Es ist deshalb ein besonderes Instrument, da die Beteiligung der Beschäftigten freiwillig ist. Ohne die Zustimmung der Beschäftigten gibt es kein BEM. Doch wie genau der Wiedereingliederungsprozess gestaltet werden soll, lässt der Gesetzestext bewusst offen, um betriebsgerechte Lösungen zu ermöglichen.

Ziel der Gewerkschaften ist es, dass alle Beschäftigten vom betrieblichen Eingliederungsmanagement im Rahmen eines umfassenden Präventions- und Gesundheitsmanagements im Unternehmen profitieren können. Die Gewerkschaften setzen bei der Durchsetzung des rechtlichen Anspruchs auf Eingliederungs-

maßnahmen auf die Kompetenz der Interessenvertretungen.

Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement abzuschließen, ist jedoch nicht immer ganz einfach. Das zeigt die Tatsache, dass es mehrere Jahre nach Einführung des Gesetzes noch kein flächendeckendes Eingliederungsmanagement in den Unternehmen gibt.

Dieser Handlungsleitfaden erleichtert die Aufgabe. Er bietet zunächst eine Übersicht der rechtlichen Grundlagen und eine Schritt-für-Schritt Anleitung zur Durchführung des BEM einschließlich diverser Musterschriftstücke. Eine Besonderheit zu vielen anderen Handlungsanleitungen ist, dass für die einzelnen Bausteine des BEM gute Beispiele aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Verfügung gestellt werden. Diese unterstützen bei der Findung einer optimalen Vereinbarung im Betrieb.

Euer Einsatz für die Umsetzung des BEM ist ein wichtiger Baustein, um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und dem Verlust des Arbeitsplatzes vorzubeugen.

Deshalb wünsche ich Euch viel Kraft und gutes Gelingen!

Eure Annelie Buntenbach  
Mitglied des Geschäftsführenden  
Bundesvorstandes des DGB

# 1 GRUNDLAGEN ZUM BETRIEBLICHEN EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT

Die Bedeutung der Prävention hat in den letzten Jahren zugenommen. Präventionsmaßnahmen im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung sind daher in zahlreichen Betrieben zu zentralen Bestandteilen einer gezielten betrieblichen Gesundheitspolitik geworden. Hintergrund dafür ist eine sich ständig verändernde Arbeitswelt mit immer höher werdenden Anforderungen an die Beschäftigten. Zunehmende Arbeitsverdichtung, der demografische Wandel und auch (Fehl-)Belastungen, die im Zuge der Digitalisierung auftreten, wirken sich auf die Gesundheit der Beschäftigten aus und tragen wesentlich zum Entstehen chronischer Erkrankungen bei.

Die betrieblichen Interessenvertretungen sind hier gefordert, sich in die Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BEM) einzubringen und Strategien für gute und gesunde Arbeit im Sinne der Beschäftigten auf den Weg zu bringen. Hierzu gehört auch, dass die Arbeitsplätze auf der Grundlage der Arbeitsschutzgesetzgebung nicht nur nach ergonomischen Prinzipien gestaltet, sondern auch nach physischen wie psychischen Belastungen beurteilt werden. So können Gefährdungen erfasst, beseitigt bzw. gemindert werden. Damit die Beschäftigten trotz allem weiterhin qualitativ gut und gesund ihre Arbeit verrichten können, müssen unterstützende Maßnahmen vom Betrieb entwickelt und kontinuierlich durchgeführt werden.

Das BEM bietet in diesem Zusammenhang eine systematische Auswertung der betrieblichen Gesundheitsgefährdungen und „krankmachenden“ innerbetrieblichen Faktoren einschließlich des Führungsverhaltens von Vorgesetzten, um Initiativen zur gesundheitsfördernden Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu ergreifen. Insgesamt ist es Teil eines umfassenden Gesundheitsmanagements für alle Beschäftigten.

Das BEM soll durch den erweiterten Präventionsansatz ein Ansteigen von chronischen Erkrankungen und Behinderungen vermeiden. Diese stellen gerade für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ein besonderes Risiko dar, da Langzeiterkrankungen vielfach aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen zur Arbeitslosigkeit führen.

Im Mittelpunkt des BEM stehen die BEM-Berechtigten: Sie benötigen in schwierigen Lebenslagen die nötige Aufmerksamkeit, eine gezielte Unterstützung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz und eine Perspektive, wie das Berufsleben nach bzw. mit der Erkrankung weitergehen kann, ohne dass das Arbeitsverhältnis gefährdet wird. Ein entscheidender Faktor sind Maßnahmen, die den Beschäftigten ein gesundes Vertrauen in die Zielrichtung des Verfahrens geben.

Zu diesem Ergebnis kam die empirische Studie des Projektes „Unterstützende Ressourcen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement“, kurz „RE-BEM“, dessen Ergebnisse in diesen Handlungsleitfaden

einfließen (Ergebnisse der Studie unter [www.re-bem.de](http://www.re-bem.de)). Faktoren wie eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit, die Sicherstellung des Datenschutzes und auch die Abschaffung von Krankenrückkehrgesprächen können die Vertrauensbasis festigen und somit die notwendigen Voraussetzungen für ein Gelingen des Prozesses schaffen.

## 1.1 Rechtliche Grundlagen

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement gibt den betrieblichen Interessenvertretungen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten. Es ist seit 2004 in § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) geregelt. Gemäß der Neuregelung aus dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) wird es ab 2018 in § 167 Abs. 2 SGB IX zu finden sein. Nachfolgend werden die Grundlagen des BEM, so wie sie das Gesetz vorsieht, kurz vorgestellt. Die aktuellen Rechtsentwicklungen rund um das BEM werden in Kapitel 4 erläutert.

### Zeitpunkt des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Die Vorschrift zum BEM gilt für alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres (berechnet 12 Monate rückwirkend ab dem letzten Krankheitszeitraum) ununterbrochen oder wiederholt länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind. Es spielt dabei keine Rolle, auf welcher Ursache die Arbeitsunfähigkeit beruht.

### Verpflichtung des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, ein BEM durchzuführen. Dabei muss er, auch wenn das BEM im Schwerbehindertenrecht des SGB IX verankert ist, alle Beschäftigten berücksichtigen, nicht nur schwerbehinderte, gleichgestellte und von Behinderung bedrohte. Auch z. B. Teilzeit- oder befristete Beschäftigte, Auszubildende oder Prokuristen haben Anspruch auf BEM. Leiharbeitnehmer haben einen Anspruch gegenüber ihrem Verleih-Arbeitgeber.

### Gibt es ein verbindliches Konzept für das BEM?

Nein, es gibt kein verbindliches Konzept. Es gibt viele Wege, ein BEM im Betrieb zu installieren. Der Gesetzgeber hat das BEM als „organisierten Suchprozess“ vorgesehen, um es auf den jeweiligen Betrieb passgenau ausgestalten zu können. Es gilt für alle Betriebe, unabhängig von der Betriebsgröße oder Branche.

### Ziele des BEM

Das BEM dient folgenden Zielen, die sich in seiner betrieblichen Ausgestaltung wiederfinden müssen:

- Die ursprüngliche krankheitsbedingte Gefährdung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses soll beseitigt bzw. gemindert werden.
- Die Gesundheit soll erhalten und gefördert werden.
- Die Arbeitsunfähigkeit soll möglichst überwunden werden.

- Einer erneuten Arbeitsunfähigkeit soll vorgebeugt und
- der Arbeitsplatz des Betroffenen erhalten werden.

Die Umsetzung dieser Ziele soll im Dialog mit allen am Prozess beteiligten Akteuren erfolgen.

### **Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung**

Der Arbeitgeber muss die betriebliche Interessenvertretung bei der Erörterung der Maßnahmen zur Zielerreichung einschalten – unabhängig von der Zustimmung und Beteiligung der bzw. des Betroffenen (zur Mitwirkung der Interessenvertretungen vgl. **Kap. 4**).

### **Beteiligung weiterer interner und/oder externer Unterstützer**

Sofern es sich im BEM-Verfahren als sinnvoll herausstellt, sind weitere Unterstützer in den Prozess einzubeziehen. Im Gesetz namentlich genannt sind Betriebsärzte und die Träger der Rehabilitation, die fachliche und im Einzelfall auch finanzielle Unterstützung leisten können, wenn dies als erforderlich angesehen wird.

### **Das BEM-Team**

Wichtige Akteure im BEM sind Betriebs- und Personalräte sowie die Schwerbehindertenvertretungen. In der Verantwortung steht der Arbeitgeber. Er kann innerbetrieblich eine Einzelperson mit der Durchführung des BEM beauftragen (z.B. BEM-Beauftragte/Disability Manager), bleibt aber für den gesamten Ablauf des BEM-Prozesses verantwortlich.

In größeren Unternehmen wird in der Regel ein BEM-Team gebildet, das aus dem Arbeitgeber (oder seinem Beauftragten), dem Betriebs-/Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung besteht. Hinzugezogen werden können weitere innerbetriebliche Akteure wie der Betriebsarzt oder auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Das BEM-Team begleitet den gesamten BEM-Prozess, steuert und koordiniert die verabredeten Maßnahmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass dieses Team auch Entscheidungsbefugnisse hat und Maßnahmen im Einzelverfahren schnell und unbürokratisch im Sinne der Beschäftigten umsetzen kann.

Das BEM ist ein Kooperationsprozess zwischen allen Beteiligten. Von daher sollten sich alle Akteure des BEM-Teams vorab über die Ziele und Grundsätze zur Zusammenarbeit im BEM-Prozess verständigen und sich vor der Einführung auf ein grundsätzliches Verfahren einigen. Hilfreich ist hierfür der Abschluss einer Betriebsvereinbarung, die den Ablauf und die Verantwortlichkeiten klar benennt.

### **Verpflichtung auf den Datenschutz**

Im BEM-Prozess kommt es zur Sammlung und Verarbeitung persönlicher Gesundheitsdaten des BEM-Berechtigten. Es ist deshalb unabdingbar und auch in § 84 Abs. 2 SGB IX als Voraussetzung für ein BEM festgelegt, dass eine Regelung getroffen wird, wie

mit diesen Daten rechtskonform umzugehen ist. Diese Regelung ist dem BEM-Berechtigten mitzuteilen. Durch das Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) im Mai 2018, wird die Sammlung und Verarbeitung von Gesundheitsdaten neu geregelt. Mit dem neuen Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) wird die EU-DSGVO in nationales Recht umgesetzt. In **Kap. 4** findet sich ein kleiner Ausblick auf die relevanten Änderungen.

### **Zustimmung des BEM-Berechtigten**

Wichtig ist die freiwillige Zustimmung und aktive Beteiligung der betroffenen Person, ohne die das Eingliederungsmanagement nicht durchgeführt werden darf und kann. Eine rechtswirksame Zustimmung oder Ablehnung kann aber nur erteilt werden, wenn vor der Entscheidung des BEM-Berechtigten über Zustimmung oder Ablehnung eine umfassende Aufklärung erfolgt ist: über die angestrebten Ziele im BEM-Prozess und den vorgesehenen Schutz der persönlichen Daten.

## **1.2 Auslösekriterien**

### **6-Wochen-Frist**

In die Berechnung der 6-Wochen-Frist als Auslöser des BEM fließen alle Zeiten der Arbeitsunfähigkeit ein, einschließlich Kuren und Reha-Zeiten. In der Berechnungspraxis taucht jedoch insbesondere bei der Addition der Kurzzeiterkrankungen die Frage auf: Wie sind arbeitsfreie Tage zu berücksichtigen, z.B. wenn in Teilzeit gearbeitet wird oder anderweitig arbeitsfreie Tage (Kurzarbeit, Überstundenabbau etc.) die Arbeitswoche verkürzen? Wie soll man vorgehen: Die freien Tage mitzählen? Oder außen vor lassen? Eine gangbare Lösung wird im juristischen Schrifttum dezidiert ausgeführt, die Grundlage der nachfolgenden Ausführungen ist (vgl. Schian et al 2005).

Grundsätzlich ist bei der Berechnung auf die Intention des BEM abzustellen, ein Frühwarnsystem einzurichten, das präventive Maßnahmen einer Gefährdung des Arbeitsplatzes vorzieht. Das heißt: Im Zweifel ist es sinnvoll, die Erreichung der 6-Wochen-Frist eher früher als später anzunehmen, wonach die arbeitsfreien Zeiten bei der Berechnung berücksichtigt werden sollten. Aber es gilt auch: Der Arbeitgeber muss, um seiner BEM-Verpflichtung gerecht zu werden, nur die ihm bekannten Zeiten der Arbeitsunfähigkeit zugrunde legen. Wenn eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung an einem Mittwoch endet, ist der Arbeitgeber demnach nicht verpflichtet, auch die nachfolgenden Tage in die Fristberechnung einzubeziehen.

Ein Beispiel: Ein Beschäftigter ist bei einer Wochenarbeitszeit von 3 Tagen (Dienstag bis Donnerstag) einmal drei Wochen durchgehend, einmal 4 Tage innerhalb einer Woche (Montag bis Donnerstag) und zweimal 2 Arbeitstage (Dienstag/Mittwoch bzw. Mittwoch/Donnerstag) arbeitsunfähig gemeldet. Zwei Alternativberechnungen:



- 1 BEM-freundliche Berechnung:  
Die durchgehende Erkrankung wird mit 3 Wochen in die Frist eingerechnet. Die 4-tägige Erkrankung wird als weitere Woche angerechnet. Dagegen ist die Erkrankung Dienstag/Mittwoch nur mit 2 Arbeitstagen einzubeziehen und die letzte Erkrankung mit 3 Arbeitstagen, sofern der Arzt nicht ausdrücklich nur eine Bescheinigung bis Donnerstag erstellt hat. Es verbleibe eine Arbeitswoche bis zur Auslöseschwelle.
- 2 Die Berechnung nach Mindestzeiten:  
Die durchgehende Erkrankung wird mit 15 Tagen angenommen, die 4-tägige Erkrankung mit weiteren 4 Tagen und die 2-tägigen Erkrankungen ebenfalls mit jeweils 2 Tagen. Dies ergibt insgesamt eine Dauer von 23 Tagen, es verbleiben noch 7 Tage Arbeitsunfähigkeit (AU), bevor die Auslöseschwelle erreicht ist.

### Zeitpunkt des BEM-Angebots

Das BEM ist kein Krankenrückkehrgespräch. Das bedeutet: Das BEM setzt bereits früher an als das Krankenrückkehrgespräch und zwar am besten nach Abklingen der Akuterkrankung. Erforderlich ist in jedem Fall eine zugewandte Ansprache der bzw. des BEM-Berechtigten, um keine unnötigen Ängste auszulösen.

Bei längerfristigen Erkrankungen ist in den meisten Fällen ein durchgehender Kontakt ratsam. So kann am besten eingeschätzt werden, wann realistisch über die Zukunft im Betrieb nachgedacht werden kann. Es gilt, so früh wie möglich ein Erstgespräch zu führen (vgl. **Kap. 3/Schritt 3**). Dann bleibt ausreichend Zeit, die möglicherweise erforderlichen Maßnahmen vor Rückkehr aus der Erkrankung durchzuführen oder zumindest einzuleiten.

## 2 BEM IM RAHMEN EINES BETRIEBLICHEN PROJEKTS EINFÜHREN

Für die Einführung eines BEM gibt es kein allgemeingültiges Verfahren, das an dieser Stelle empfohlen werden könnte. Die Einführungsstrategie unterscheidet sich je nach betrieblicher Ausgangssituation wie z. B. Betriebsgröße, Branche oder Unterstützungsmöglichkeiten vor Ort. Grundsätzlich empfiehlt sich – auch nach den Ergebnissen des RE-BEM-Projekts – eine strukturierte Einführung, um dem BEM-Prozess Stabilität und Verlässlichkeit zu verleihen.

Bereits vor Einführung des BEM sollte überlegt werden: Ist die notwendige Struktur für das Verfahren mit dem Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung gegeben? Können für alle Prozessschritte die verantwortlichen Akteure und Zuständigkeiten benannt werden? In einer betrieblichen Vereinbarung können einzelne Aktivitäten klar formuliert und Ziele konkret benannt werden. Einen Einblick in mögliche

Regelungsbausteine einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zum BEM bieten die Auszüge einzelner Vereinbarungen in diesem Leitfadens.



### WICHTIG

Der Arbeitgeber und auch die betriebliche Interessenvertretung müssen hinter dem BEM stehen und sich im Vorfeld darauf verständigen, dass sie den Prozess im Sinne der Beschäftigten und dann auch mit allen Konsequenzen umsetzen wollen. Hier geht es nicht nur um die rein formale Umsetzung des Prozesses, sondern vor allem um seine inhaltliche Ausrichtung: Das BEM ist ein Präventionsinstrument, das dazu dient, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und dem Entstehen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Die Mittel und Maßnahmen, die hierfür in Betracht kommen, sind immer bedarfsorientiert und sollen dazu beitragen, dass die BEM-Berechtigten wieder ins Arbeitsleben und möglichst an ihrem alten Arbeitsplatz integriert werden.

Das betriebliche BEM-Projekt kann beispielsweise vom Arbeitsschutzausschuss (ASA) angestoßen werden, auf dessen Tagesordnung sich immer eine Berichterstattung zum BEM wiederfinden sollte. Hier geht es nicht um die Besprechung von Einzelfällen, sondern um eine regelmäßige, allgemeine Berichterstattung zum Umsetzungsstand des BEM im Unternehmen. Dies bietet unter anderem den Vorteil, dass die Arbeitsschutzexperten im ASA die Arbeitsplätze von BEM-Berechtigten auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung näher unter die Lupe nehmen können, um so Entlastungsmaßnahmen zu schaffen.

In Projekten werden in der Regel einmalige Vorhaben bearbeitet oder solche, die von den klassischen betrieblichen Routinearbeiten abweichen. Sie sind in gewissem Maße komplex und verfolgen eine Zielsetzung bei klar definiertem Start- und Endzeitpunkt. Projekte erfordern eine eigene Organisationsform wie beispielsweise eine Arbeitsgruppe oder einen Arbeitskreis. Sie beziehen mehrere Beteiligte in die Organisation ein und benötigen bestimmte Ressourcen, die es ermöglichen, das Ziel zu erreichen. Zur Einführung des BEM empfiehlt sich daher die Gründung einer BEM-Arbeitsgruppe, die eine koordinierende Rolle einnimmt und als sogenannter „Kümmerer“ für die Umsetzung des Projektes und seiner einzelnen Phasen zuständig ist. Hierfür sollte im Vorfeld des Projektstarts mit dem Arbeitgeber geklärt werden, welche Akteure konkret für die Umsetzung des BEM zuständig sind.

Projekte verlaufen üblicherweise in verschiedenen Phasen, die während des definierten Projektzeitraums durchlaufen werden (Vgl. **Abbildung 1**).

Im ersten Schritt erfolgt die Definition der Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen. Diese Ziele sollten spezifisch formuliert, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein (SMART-Methode). Die Umsetzung des BEM in den fest definierten Schritten

der Prozesskette kann beispielsweise ein Ziel sein, das die genannten Kriterien erfüllt.

In der anschließenden Planungsphase sollte sich die BEM-Arbeitsgruppe auf die Arbeitsschritte ver-

ständigen, die benötigt werden um die gesteckten Ziele zu erreichen. Flankierend dazu empfiehlt sich die Erstellung eines Zeitplans, der die einzelnen Arbeitsschritte terminiert.

Für die nachfolgende Durchführungsphase sind die verantwortlichen Akteure zu benennen. So werden Zuständigkeiten im BEM-Prozess von vorneherein klar festgelegt: Wer erfasst AU-Zeiten? Wer versendet die Anschreiben? Welche Gesprächspartner stehen zur Verfügung? Wie erfolgt die Terminkoordination? Gibt es ein BEM-Team? Wer ist Teil dieses BEM-Teams?

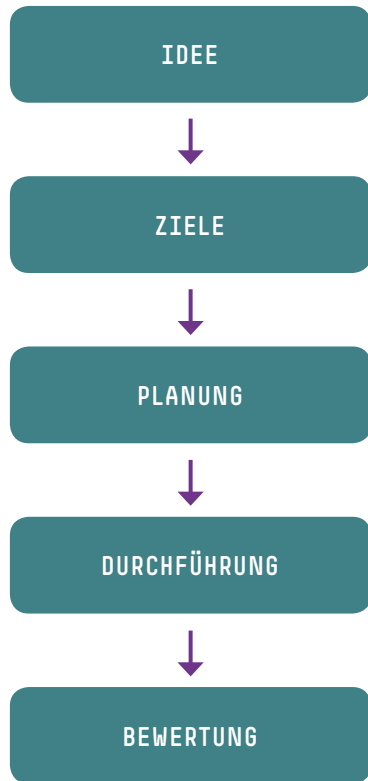
Darüber hinaus sollte eine Entscheidung über die erforderlichen Ressourcen getroffen werden: personelle, organisatorische und auch finanzielle Ressourcen, die für die Einführung des BEM benötigt werden. Im Anschluss ist ein Startpunkt festzulegen, an dem die operative Fallarbeit beginnt und die geplanten Schritte in der Durchführungsphase umgesetzt werden. Hier ist es wichtig, dass sich die BEM-Arbeitsgruppe über den Startpunkt hinaus über die ersten Erfahrungen austauscht und regelmäßig Bilanz zieht hinsichtlich der Stärken und Schwächen des Verfahrens.

In der letzten Phase sollte der Prozess bewertet werden, idealerweise anhand folgender Fragen: Wurden die Ziele erreicht? Welche Schritte haben sich im Prozess bewährt? Welche nicht? Gibt es Veränderungsbedarf? Was lief anders als ursprünglich geplant? Wo gab es Schwierigkeiten und wie wurden diese gelöst? Im Anschluss sollten die notwendigen Veränderungsmaßnahmen am BEM-Prozess diskutiert und in die Prozesskette überführt werden.

Sobald das Verfahren aus der Projektphase austritt gilt es zu prüfen, ob weitere personelle und fachliche Verknüpfungen mit bereits bestehenden betrieblichen (Gesundheitsmanagement-)Strukturen erforderlich sind. So passt sich das BEM-Verfahren in den Betriebsalltag ein.

Abbildung 1

#### Phasen der Projektarbeit

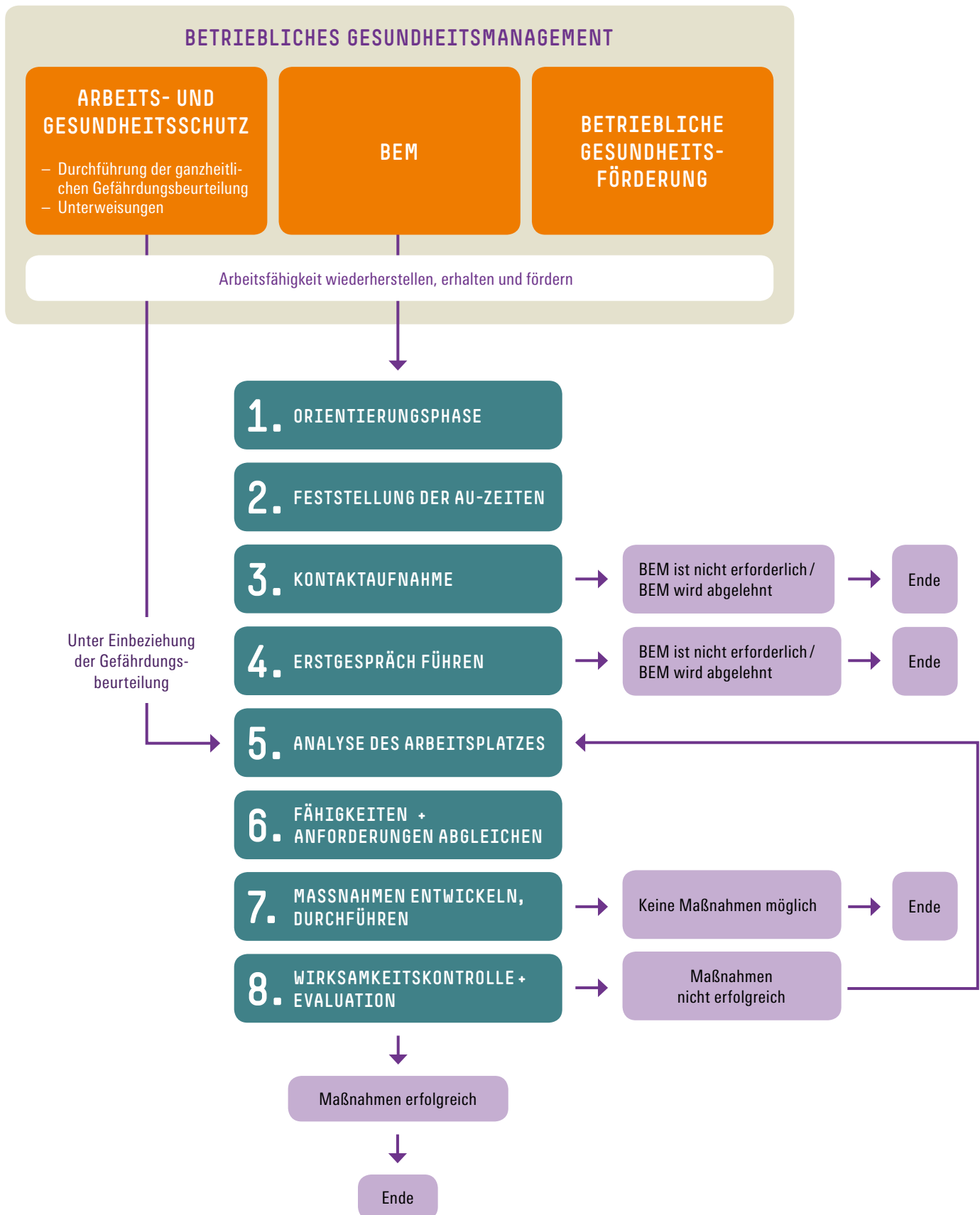


Quelle: Eigene Darstellung.

Hans Böckler  
Stiftung

**Betriebliche Rahmenbedingungen**


BEM als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagement



### 3 BETRIEBLICHE RAHMEN- BEDINGUNGEN: BEM ALS TEIL DES BETRIEBLICHEN GESUND- HEITSMANAGEMENTS

#### Bausteine des BEM-Prozesses

Für einen schnellen Überblick werden die einzelnen Bausteine des BEM-Prozesses (siehe **Abbildung 2**) auf den nachfolgenden Seiten anschaulich erläutert. Dabei werden die erforderlichen Verfahrensschritte beschrieben und praktische Tipps zur Umsetzung gegeben.

 Textbausteine aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen vertiefen die Beschreibung der einzelnen Facetten des Bausteins und bieten den Anwendenden die Möglichkeit, eine eigene Betriebs-/Dienstvereinbarung zusammenzustellen.



#### Textbausteine

Alle eingearbeiteten Textbausteine finden sich auch unter [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) und können in die eigene Vereinbarung eingearbeitet werden.

Die Umsetzung des Bausteins in die Praxis wird durch:



Hilfsmittel



Infoboxen



Tipps für Kleinunternehmen,  
kleine und mittlere Unternehmen (KMU)



Benennung von handelnden Akteurinnen und  
Akteuren

ergänzt.



#### 1. Orientierungsphase

#### Das ist zu tun

Betriebs- und Personalräte spielen im BEM eine entscheidende Rolle: Sie dürfen das Verfahren anstoßen, fördern es und wirken unterstützend im gesamten BEM-Prozess. Doch bevor das BEM im Unternehmen eingeführt bzw. gestartet wird, sollte sich die betriebliche Interessenvertretung ausreichende Informationen zum Status Quo des BEM im Betrieb einholen und mit allen am BEM-Prozess beteiligten Akteuren ihre Ziele klar benennen, bevor es an die Arbeit geht.

#### Erforderliche Schritte

- Transparenz schaffen
- Ziele definieren
- Verfahren festlegen
- Zuständigkeiten klären
- Werbung für das BEM machen
- Qualifizierungen organisieren
- Betriebs-/Dienstvereinbarung abschließen

#### Transparenz schaffen

Schaffen Sie zunächst Transparenz hinsichtlich bestehender betrieblicher Prozesse betreffend die Wiedereingliederung von Kolleginnen und Kollegen, die die BEM-Kriterien erfüllen. Die folgenden Fragestellungen könnten hierbei hilfreich sein:

- Existiert bereits ein Wiedereingliederungsprozess? Wenn ja: Wie ist dieser strukturiert?
- Welche Akteure sind mit der Durchführung betraut?
- Sind andere Betriebsvereinbarungen vorhanden, die das Thema Wiedereingliederung aufgreifen?
- Gibt es andere Formen von Gesprächen, die bei der Rückkehr aus einer Arbeitsunfähigkeit geführt werden?
- Inwiefern wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz in bestehende Eingliederungsverfahren eingebunden? Wird die Gefährdungsbeurteilung bei Eingliederungsmaßnahmen hinzugezogen?

#### Ziele definieren

Verständigen Sie sich gemeinsam mit den anderen Akteuren auf die Ziele, die Sie mit einem BEM erreichen wollen. Alle am Prozess Beteiligten sollten sich klar dazu bekennen, das BEM ausschließlich im Sinne der Beschäftigten durchzuführen. Das Verfahren bietet die Möglichkeit, betriebliche Gesundheitsgefährdungen und „krank machende“ innerbetriebliche Faktoren, einschließlich des Führungsverhaltens von Vorgesetzten, systematisch auszuwerten, um Initiativen zur gesundheitsfördernden Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu ergreifen. Dieser präventive Ansatz sollte das oberste Ziel eines jeden BEM-Prozesses sein.

#### Verfahren festlegen

Das BEM-Verfahren beinhaltet unterschiedliche Schritte, die je nach betrieblichen Gegebenheiten ausgestaltet werden können. Daher sollte bereits vor der Einführung des BEM überlegt werden, wie die Ausgestaltung der Schritte erfolgen soll. Welche Instrumente und Hilfsmittel können verwendet werden? In welche existierenden Steuerungssysteme – z. B. Programme zur Erfassung der AU-Zeiten, Qualitätsmanagementsysteme, Gefährdungsbeurteilungen etc. – kann das BEM eingegliedert werden? Falls bisher im

Unternehmen Krankenrückkehrgespräche durchgeführt werden, sollte sich die Interessenvertretung für deren Abschaffung einsetzen, damit eine gute Vertrauensgrundlage für das BEM geschaffen werden kann (vgl. **Kap. 5/FAQs**).

### **Zuständigkeiten klären**

Am BEM sind mehrere Akteure (inner- wie außerbetrieblich) beteiligt. Für die Durchführung des Prozesses empfiehlt es sich daher, die Zuständigkeiten klar zu benennen. Darüber hinaus kann überlegt werden, ob es ein BEM-Team geben soll und welche Aufgaben dieses Team hat. Während der Orientierungsphase können daher die folgenden Fragestellungen hilfreich sein: Wer ist für welchen Schritt im BEM zuständig? Gibt es ein BEM-Team? Wie ist die Zusammenarbeit geregelt? Welche Entscheidungsbefugnisse hat das BEM-Team wenn es um die Umsetzung von konkreten Maßnahmen geht? Wie werden die Akteurinnen und Akteure für ihre Aufgaben qualifiziert? (vgl. **Kap. 1.1 / Das BEM-Team**)

### **Werbung für das BEM machen**

Wichtiger Punkt für ein erfolgreiches BEM: Die Beschäftigten müssen umfassend über den BEM-Prozess informiert sein. Deshalb sollte bereits im Vorfeld überlegt werden, mit welchen Mitteln und Möglichkeiten eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt werden kann: beispielsweise durch Flyer, Infoblätter, Betriebsversammlungen etc.

### **Qualifizierungen organisieren**

Eine gute Qualifizierung aller am Prozess beteiligten Akteure ist ein absolutes Muss. Nur so kann sichergestellt werden, dass das BEM qualitativ auf soliden Beinen steht und dass die Beschäftigten die Unterstützung und Hilfen im BEM-Prozess bekommen, die sie benötigen.

### **Betriebsvereinbarung abschließen**

Eine gute Grundlage für das gesamte Verfahren bildet eine Betriebs-/Dienstvereinbarung, die alle wesentlichen Regelungen und Verantwortlichkeiten zum BEM beinhaltet.

### **Wer ist beteiligt?**

Die betriebliche Interessenvertretung, einschließlich der Vertrauensperson der Schwerbehinderten, ist in der Orientierungsphase in der Regel die treibende Kraft. Sie ist meist gut vernetzt und kann sich zahlreiche Informationen von den unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen Akteuren beschaffen, die Aufschluss geben über bestehende BEM-Regelungen oder -Verfahren. Hilfreich ist auch der Kontakt zum Arbeitsschutzausschuss. In diesem sollten der Betriebsarzt sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit vertreten sein.

Größere Betriebe verfügen in der Regel über ein BEM-Team, das sich aus folgenden Akteuren zusammensetzt:

- Arbeitgeber oder Vertreter
- Betriebs- bzw. Personalrat
- Schwerbehindertenvertretung (insbesondere bei schwerbehinderten Beschäftigten)

Sofern erforderlich kann bzw. können der Betriebsarzt, ein BEM-Berater (z.B. Disability Manager), der Datenschutzbeauftragte oder auch die Sozialversicherungsträger hinzugezogen werden.



### **Das BEM lebt vom Vertrauen – von Anfang an!**

Ein entscheidender Punkt für ein gutes BEM ist eine gute Vertrauensbasis. Daher bildet eine erfolgreiche Kommunikation zwischen BEM-Team und den Beschäftigten die Basis für eine gute Vertrauenskultur zwischen Betriebsleitung und Belegschaft. Diese kann gestärkt werden, indem frühzeitig ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht, der sich um die Belange der oder des Betroffenen im Prozess der Eingliederung kümmert. Eine Hürde der Aufklärungsarbeit bleibt: Gesunde Beschäftigte interessieren sich im Allgemeinen wenig für Hilfen im Umgang mit Krankheit. Zu fern oder auch zu bedrohlich scheint der Gedanke, einmal auf Unterstützung angewiesen zu sein. Übergeordnetes Ziel ist es daher, das BEM in den Kontext eines allgemeinen Gesundheitsmanagements zu stellen, das sich von der Gesundheitsförderung bis zur beruflichen Rehabilitation erstreckt.



### **HILFSMITTEL**

In größeren Unternehmen kann ein Blick in das Qualitätsmanagementsystem hilfreich sein: Oftmals finden sich hier bereits Hinweise, wie beispielsweise die Erfassung der AU-Daten erfolgt, wie einzelne Prozesse im Arbeits- und Gesundheitsschutz geregelt sind und welche Akteure zuständig sind. Aufschlussreich kann auch ein Austausch mit den Akteuren des Arbeitsschutzausschuss sein, auf dessen Tagesordnung auch das BEM stehen sollte. Wichtig ist, dass sämtliche für das BEM relevanten Strukturen und Informationen der Interessenvertretung bekannt sind, bevor es an die Ausgestaltung und Umsetzung des BEM-Prozesses geht.



### **TIPPS FÜR KMU**

Kleine und mittlere Betriebe, die weder über eine Interessenvertretung noch die personellen Ressourcen für die einzelnen BEM-Verfahren verfügen, können den Betriebsarzt oder auch einen externen Eingliederungsberater bzw. einen Certified Disability

Management Professional (CDMP) mit der Durchführung des BEM beauftragen.



## BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG

Einige Vereinbarungen benennen konkrete Ziele des BEM, auf die sich die beteiligten Akteure geeinigt haben:

„Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Das BEM ist ein wesentliches Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik. Es soll dazu beitragen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit so bald wie möglich wiederherzustellen und insbesondere der Chronifizierung von Erkrankungen sowie anderen gesundheitlichen Folgen vorzubeugen. Weiterhin sollen Arbeitsunfähigkeitszeiten reduziert sowie das vorzeitige Ausscheiden aus dem Berufsleben oder die Versetzung in den Ruhestand aus gesundheitlichen Gründen vermieden werden.“

→ **Verbände und Gewerkschaften, 010301/467/2014**

Darüber hinaus werden im folgenden Beispiel klare Umsetzungsstandards definiert, die zur Qualitätssicherung beitragen sollen:

„Umsetzungsstandards des BEM

Für die betroffenen Beschäftigten berührt das betriebliche Eingliederungsmanagement einen im Erwerbsleben höchst sensiblen Bereich: die eigene Gesundheit und die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu einem Zeitpunkt, an dem diese gefährdet oder zumindest eingeschränkt ist oder war. Deshalb haben – neben der unbedingten Vertraulichkeit – die möglichst individuelle Ausgestaltung des Prozesses einerseits und die Rechtssicherheit (rechtlich gesichert werden muss z. B. das verbindliche Angebot des Arbeitgebers und die freiwillige Teilnahme des Beschäftigten) des Verfahrens andererseits einen hohen Stellenwert. Um die o. g. Punkte zu gewährleisten, muss das BEM-Verfahren [...] den im Folgenden formulierten Standards entsprechen. Die Ausgestaltung folgt dabei dem Leitsatz: „Das BEM-Verfahren soll so einheitlich wie nötig, der Umgang mit den BEM-Berechtigten so individuell wie möglich gestaltet werden.

Mit den Standards soll sichergestellt werden, dass

- allen Berechtigten ein BEM angeboten wird (Verbindlichkeit),
- das BEM-Verfahren in den Grundzügen einheitlich strukturiert ist (Verlässlichkeit),
- die Wirksamkeit des BEM regelmäßig evaluiert werden kann (Vergleichbarkeit) und
- die beteiligten Personen und Institutionen – BEM-Berechtigte, der Personalbereich, der

Personalrat, ggf. Vorgesetzte, ggf. die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ggf. Vertreter des Integrationsamts, ggf. ärztliche Dienste und andere – ein zuverlässiges und rechtssicheres Verfahren zur Hand haben (Verfahrenssicherheit).“

→ **Verbände und Gewerkschaften, 010301/467/2014**

Bezüglich der Benennung der Akteur im BEM-Prozess finden sich in den Vereinbarungen unterschiedliche Regelungen. In der folgenden Vereinbarung geht es um die Verantwortung des Arbeitgebers für den Prozess und um den Einsatz eines BEM-Beauftragten, der sich um die Durchführung des BEM kümmern soll:

„Die Gestaltung des BEM-Prozesses an sich ist nach der gesetzlichen Regelung Verpflichtung und Aufgabe des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber benennt in der Erfüllung dieser gesetzlichen Verpflichtung einen BEM-Manager. Die Personalabteilung ist nach Maßgabe dieser Betriebsvereinbarung für die Einleitung, Durchführung und Evaluierung von geeigneten Maßnahmen sowie deren Wirksamkeitskontrolle verantwortlich.“

→ **Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-,  
Automobilelektronik, 010301/488/2016**

Die nachstehende Vereinbarung legt die Zuständigkeit für das BEM klar in die Hände des BEM-Teams. Darüber hinaus werden auch Entscheidungsbefugnisse, Schulungsbedarfe sowie die Freistellung thematisiert:

„Organisation des BEM-Teams

Das BEM-Team ist das Steuerungsgremium für das einzelfallbezogene BEM. Es entscheidet über die Notwendigkeit einzelfallbezogener Maßnahmen und ist für deren Durchführung einschließlich Qualitätssicherung und Nachsorge verantwortlich. Die [Firma] ist verpflichtet, dem BEM-Team jede notwendige und zumutbare Unterstützung zu geben und insbesondere die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zu ermöglichen.

Die Entscheidungen des BEM-Teams bedürfen des mehrheitlichen Beschlusses seiner Mitglieder. Bei Stimmgleichheit entscheidet abwechselnd die Stimme des Betriebsratsbeauftragten bzw. die des Arbeitgeberbeauftragten.

Die betriebsangehörigen Mitglieder des BEM-Teams müssen zur Erfüllung ihrer Aufgaben die erforderlichen fachlichen, sozialen, organisatorischen und methodischen Kompetenzen besitzen. Die [Firma] wird die Mitglieder des BEM-Teams entsprechend schulen.

Diese Mitglieder des BEM-Teams werden für ihre Aufgaben im Rahmen des BEM-Verfahrens von ihrer sonstigen arbeitsvertraglichen Tätigkeit unter Fortzahlung ihrer Bezüge freigestellt.“

→ **Sonstige Verkehrsdienstleister, 010301/479/2016**

Für die Öffentlichkeitsarbeit hat sich dieses Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen einfallen lassen, damit die wichtigsten Informationen zum BEM möglichst allen Beschäftigten zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wird geregelt, wie die Führungskräfte Kenntnis über vorhandene BEM-Fälle in ihren Abteilungen erhalten.

„§ 10 Information und Qualifizierung.  
Information der Beschäftigten  
Die Beschäftigten der oben genannten Firmen erhalten mit einer Entgeltabrechnung zeitnah nach Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung einen Informationsflyer (Anlage 2). In den nächsten auf die Unterzeichnung folgenden Betriebsversammlungen der Einzelgesellschaften wird das BEM darüber hinaus durch den Betriebsrat vorgestellt.“

→ **Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010301/484/2015**

Im nachstehend zitierten Betrieb werden die Mitglieder des BEM-Teams benannt:

„§ 3 Organisation des Betrieblichen Eingliederungsmanagement  
Zur Steuerung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement wird ein Eingliederungsteam gegründet. Jährlich wird geprüft, ob ein weiteres Team notwendig ist. Dieses setzt sich regelhaft wie folgt zusammen:

- Vertreter des Arbeitgebers
  - ein Vertreter des Betriebsrats.
- Bei Mitarbeiterinnen mit Schwerbehinderung/ Gleichgestellten:
- die Schwerbehindertenvertretung.
- Bei Bedarf können beratend weitere Personen, z. B.
- Betriebsarzt oder
  - Fachkräfte, wie die Fachkraft für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
  - Abteilungs- und Bereichsleiter
  - sowie sonstige Personen des Vertrauens und/oder Sachverständige (z. B. Schwerbehindertenvertretung) hinzugezogen werden.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/446/2012**



## LINK

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=180>

## 2. Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen zusammenhängend oder über ein Jahr verteilt

### Das ist zu tun

Sind Beschäftigte länger als 6 Wochen zusammenhängend oder auch über ein Jahr (12 Monate) verteilt arbeitsunfähig, steht ihnen ein Betriebliches Eingliederungsmanagement zu (§ 84 Abs. 2 SGB IX).

### Erforderliche Schritte

- Arbeitsunfähigkeitszeiten systematisch erfassen
- Datenblatt anlegen

### Arbeitsunfähigkeitszeiten systematisch erfassen

Zu Beginn des BEM-Prozesses müssen die Arbeitsunfähigkeitszeiten systematisch und regelmäßig erfasst werden. Der Betriebsrat sollte daher vom Betrieb (z. B. der Personalabteilung) laufend, jedoch mindestens einmal im Quartal eine gesamtbetriebliche Arbeitsunfähigkeitsstatistik zur Verfügung gestellt bekommen. Nach § 80 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kann der Betriebsrat im Rahmen seiner Überwachungsaufgaben nur dann initiativ werden, wenn er umfassend informiert wird. Daher muss der Arbeitgeber Informationen über die Beschäftigten an den Betriebsrat übermitteln, die unter die Voraussetzungen des § 84 Abs. 2 SGB IX fallen.

Erfasst werden müssen die Zeiträume, in denen die Beschäftigten im Zeitraum von 12 Monaten mehr als 30 Arbeitstage oder 42 Kalendertage zusammenhängend oder verteilt arbeitsunfähig gewesen sind (vgl. **Kap. 1.2 / Auslösekriterien**).

Das BEM ist als Präventionsmaßnahme zu sehen. Daher können die Beschäftigten auf eigenen Wunsch eine Wiedereingliederung bereits vor der 6-Wochen-Frist beantragen. Der Arbeitgeber ist hingegen verpflichtet, den Beschäftigten das BEM anzubieten. Unterlässt er dies, so drohen zwar keine direkten Sanktionen; die Durchsetzung einer krankheitsbedingten Kündigung wird aber deutlich erschwert.

Damit für die Einleitung des BEM-Prozesses direkt die richtigen Ansprechpartner hinzugezogen werden können, sollte geprüft werden, ob bei den Beschäftigten eine Schwerbehinderung vorliegt.

Die Daten werden dann an die Zuständigen bzw. an das BEM-Team übergeben, die Kontakt mit dem oder der betroffenen Beschäftigten aufnehmen.

### Datenblatt anlegen

Zweckdienlich kann es sein, für jeden BEM-Berechtigten ein Datenblatt anzulegen, das in der BEM-Akte

aufbewahrt wird. Hier werden die für den BEM-Prozess rechtlich relevanten Daten festgehalten: z. B. Feststellung der 6-Wochen Frist, BEM-Angebot, Zustimmung/Ablehnung des BEM-Berechtigten, Datum des Erstgesprächs, Abschluss des BEM etc.

Krankenkasse kann ebenfalls mit einem Report bei der Auswertung unterstützen. Wichtig ist, dass Verantwortlichkeiten und Verfahrensabläufe verbindlich festgelegt werden. Dies sollte in Form einer Betriebs-/Dienstvereinbarung erfolgen.



## WICHTIG

Da sich Krankheiten und wiederholte Arbeitsunfähigkeit nicht auf kalendarische Zeiträume begrenzen lassen, ist der 12-monatige Beobachtungszeitraum unabhängig vom Kalenderjahr zu bestimmen. In der betrieblichen Praxis kann dies zusätzlichen Aufwand bei der Erfassung der Arbeitsunfähigkeitszeiten nach sich ziehen.

### Über den Tellerrand schauen

Das frühzeitige Erheben der Arbeitsunfähigkeitszeiten kann einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dass gesundheitliche Probleme seitens der Beschäftigten frühzeitig erkannt werden und Maßnahmen zur Wiedereingliederung systematisch angeschoben werden können.



### Wann beginnt das BEM-Verfahren?

Das BEM Verfahren kann beginnen, bevor die Beschäftigten wieder in den Betrieb zurückkehren. Somit können frühzeitig erforderliche Veränderungen/Anpassungen am Arbeitsplatz initiiert werden, die einen zeitlichen Vorlauf benötigen. Die Beschäftigten sollten an diesen Gestaltungs-/Planungsprozessen beteiligt werden.

### Wer ist beteiligt?

Der Arbeitgeber ist verantwortlich für das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Er hat das Verfahren einzuleiten und die erforderlichen Daten (Arbeitsunfähigkeitsdaten) zur Verfügung zu stellen. Dabei ist der Datenschutz zu beachten. Die Daten werden nach der Erhebung idealerweise an die Zuständigen im Betrieb weitergegeben, die für die Einleitung des BEM verantwortlich sind. Das kann beispielsweise ein BEM-Team sein, ein BEM-Beauftragter oder auch ein externer Dienstleister, der mit der Durchführung des BEM beauftragt wurde.



## HILFSMITTEL

Für die systematische Erfassung und Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten erweist sich ein Informations-/Reportsystem als sehr hilfreich. Die



## TIPPS FÜR KMU

Kleinstbetriebe haben oftmals keine Möglichkeiten auf bestehende Infrastrukturen in Personalabteilungen zuzugreifen. Ist eine interne Initiierung und Begleitung des BEM-Prozesses nicht möglich, so kann der Einsatz von externen BEM-Beratern bzw. Disability Managern hilfreich sein. Darüber hinaus bieten Rentenversicherung, Berufsgenossenschaften und auch die Integrationsämter gezielte Beratung und Hilfestellung an.



## BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG

Die Ermittlung der Arbeitsunfähigkeitszeiten wird in den Vereinbarungen unterschiedlich beschrieben. Die nachstehend zitierte öffentliche Verwaltung benennt konkret den Beginn des Erfassungszeitraums, definiert klar die 12-Monatsfrist und regelt zudem die monatliche Weitergabe an den Personalrat.

### „Ermittlung der Ausfallzeiten

Die Ermittlung und Auswertung der Ausfallzeiten wird unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen durch die zuständige Sachbearbeitung im Fachbereich Innere Dienste vorgenommen.

Der Stichtag für die Berechnung der Jahresfrist ist der erste Tag der Arbeitsunfähigkeit. Die Frist bezieht sich nicht auf das Kalenderjahr, sondern umfasst die vor dem Eintritt der Arbeitsunfähigkeit liegenden 12 Monate.

Dem Personalrat werden monatlich die Namen der Mitarbeiter/innen, die die Voraussetzungen des BEM erfüllen, schriftlich mitgeteilt.“

**Öffentliche Verwaltung, 010301/402/2013**

Dieses Unternehmen benennt in der Vereinbarung die Erfassung der AU-Zeiten als Frühwarnsystem. Zudem wird hier die direkte Weitergabe der Daten an das BEM-Team geregelt, um im Sinne der abgeschlossenen Vereinbarung aktiv zu werden:

### „Betriebliches Frühwarnsystem

Die Abteilung Personalwesen stellt dem Integrationsteam quartalsweise eine Arbeitsunfähigkeitsstatistik zur Verfügung, aus der die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage abzuleiten sind. Ergibt sich hiernach, dass Arbeitnehmer innerhalb eines zusammenhängenden 12-Monats-



Zeitraums länger als sechs Wochen ununterbrochen oder unterbrochen arbeitsunfähig erkrankt waren, ist nach dieser Betriebsvereinbarung zu verfahren.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/433/2014**

Im nachstehenden Beispiel wird die Verfahrensweise zur Erfassung der AU-Zeiten mit SAP geschildert:

„§ 5 Erfassung und Auswertung von Arbeitsunfähigkeitsdaten  
Tagesaktuell werden die unter § 4 benannten Mitglieder des Eingliederungsteams über die betroffenen Beschäftigten/BEM-Fälle per automatisierter E-Mail, welche aus den Zeiterfassungsdaten des SAP generiert wird, informiert. Der E-Mail-Text lautet: ‚Herr/Frau XY (Personalnummer) ist im Verlauf der vergangenen 12 Monate sechs Wochen (42 Tage) erkrankt‘.“

→ **Sonstige Verkehrsdienstleister, 010301/484/2015**

Auch der nachstehend zitierte Betrieb wird frühzeitig aktiv und nimmt sogar die Führungskräfte in die Pflicht, das Integrationsteam zu informieren, wenn sie Auffälligkeiten im Arbeitsalltag wahrnehmen. Zudem wird in dieser Vereinbarung klar geregelt, dass die BEM-Berechtigten auch von sich aus das BEM initiieren dürfen.

„§ 4 Betriebliches Frühwarnsystem  
[...] Unabhängig von der routinemäßigen Auswertung gemäß Abs. 1 sind alle Arbeitnehmer mit Vorgesetztenfunktion verpflichtet, das Integrationsteam gemäß § 3 zu unterrichten, falls sich aus eigenen Beobachtungen, durch Gespräche oder auf sonstige Weise Hinweise darauf ergeben, dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsprävention bei einem einzelnen Arbeitnehmer notwendig sein könnten.“

Auch die betroffenen Arbeitnehmer haben das Recht, sich an das Integrationsteam gemäß § 3 zu wenden und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsprävention zu beantragen.“

→ **Anonym, 010301/472/2012**

### **3. Kontaktaufnahme zu den BEM-Berechtigten**

#### **Das ist zu tun**

Bevor es zu einem ersten Gespräch im BEM-Prozess kommt, muss der Kontakt zu den BEM-Berechtigten gesucht und das BEM angeboten werden. Hier wird den Beschäftigten die Aufmerksamkeit des Betriebes signalisiert und es wird die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt. Die Kontaktaufnahme sollte daher sehr behutsam und wertschätzend erfolgen.

#### **Erforderliche Schritte**

- Kontakt schriftlich aufnehmen und Datenschutz sicherstellen
- Zustimmung/Ablehnung erfassen und verarbeiten

#### **Kontakt schriftlich aufnehmen und Datenschutz sicherstellen**

Die Kontaktaufnahme erfolgt in der Regel schriftlich und sollte die wichtigsten Informationen zum BEM-Prozess beinhalten. Darüber hinaus ist in dem Schreiben unbedingt auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hinzuweisen sowie auf die Wahrung des Datenschutzes und die Ziele des BEM. Das Anschreiben sollte auch ein Antwortschreiben beinhalten, auf dem die BEM-Berechtigten angeben können, ob eine Teilnahme am BEM gewünscht ist und mit wem das Gespräch geführt werden soll.

Auch der persönliche Kontakt zu den BEM-Berechtigten kann gesucht werden, um beispielsweise die einzelnen Verfahrensschritte zu erläutern. Die persönliche Kontaktaufnahme wird aber ausdrücklich nur dann empfohlen, wenn eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht und zuvor der schriftliche Erstkontakt hergestellt wurde.

#### **Zustimmung/Ablehnung erfassen und verarbeiten**

Wird der Teilnahme am BEM nicht zugestimmt, so ist es an diesem Punkt auch schon beendet. Die Ablehnung darf nicht zu Lasten des BEM-Berechtigten gewertet werden. Stimmt der BEM-Berechtigte der Teilnahme am BEM zu, kann ein Termin für das Erstgespräch (vgl. **Schritt 4**) vereinbart werden.

### **! WICHTIG**

Die Bestätigung der Teilnahme bzw. der Ablehnung am BEM darf zusammen mit den anderen gesetzlich erforderlichen



#### **LINK**

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=180>

derlichen Daten (Feststellung der 6-Wochen-Frist, BEM-Angebot, Datum des Erstgesprächs) in der Personalakte abgeheftet werden. Alle anderen Schriftstücke, Dokumentationen etc. gehören ab diesem Schritt in eine separate BEM-Akte (vgl. Kap. 5/FAQs).

- Schwerbehindertenvertretung
- Betriebsarzt



### **Persönliche Gespräche sind notwendig**

Informative Einladungsschreiben ohne disziplinarischen Charakter fördern das Vertrauen in die Wirksamkeit des BEM. Eine frühzeitige Information über die Prozesse des BEM hilft mögliche Ängste vor der beruflichen Zukunft nach längerer Krankheitsdauer abzubauen. Allerdings reichen schriftliche Informationen meist nicht, um Beschäftigte zur Teilnahme am BEM zu motivieren. Daher ist zusätzlich die persönliche Ansprache wichtig.

Die Wahl zwischen verschiedenen Ansprechpartnern erleichtert es den Beschäftigten, den Kontakt zum BEM-Team aufzubauen. Zum Abbau von möglichen Barrieren bei der Kontaktaufnahme trägt bei, wenn die Beschäftigten bereits im Vorfeld ihrer Erkrankung über die Möglichkeit eines BEM in ihrem Betrieb informiert wurden.

### **Wer ist beteiligt?**

Idealerweise verständigt sich das BEM-Team bereits in der Orientierungsphase auf ein Anschreiben, das an die BEM-Berechtigten versendet wird. Bei der Gestaltung des Anschreibens sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Fürsorge des Betriebs zum Ausdruck kommt und dass die Beschäftigten nicht unter Druck gesetzt werden. Im Anschreiben werden dann mögliche Gesprächspartner genannt, die für ein Erstgespräch zur Verfügung stehen. Alternativ gibt es auch die Möglichkeit, dass die BEM-Berechtigten eine Person ihres Vertrauens für das Erstgespräch benennen. Hier sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass diese Gesprächspartner mit dem BEM-Prozess vertraut und entsprechend geschult sind.

Die Anschreiben werden häufig über die Personalabteilungen versendet. In einem nächsten Schritt sollten dann die Ansprechpartner, die für das Führen des Erstgesprächs zuständig sind, über den Versand des Anschreibens informiert werden. Dies gilt vor allem für den Betriebsrat: Er hat ein Informationsrecht und muss darüber informiert werden, wer zum BEM eingeladen wird, wer ablehnt und wer zustimmt.

Als Ansprechpartner kommen in Frage:

- Vertreter des Arbeitgebers
- Betriebs-/Personalrat



### **HILFSMITTEL**

Ein ansprechend formuliertes Anschreiben ist eine gute Basis für ein erfolgreiches BEM-Verfahren (vgl. **Anhang A/Beispiel-Anschreiben**). Hilfreich ist zudem die Gestaltung eines Informationsflyers, in dem die Ansprechpartner mit Bild, Telefonnummer und E-Mail-Adresse benannt sind. Hier könnten auch die wichtigsten Bausteine des BEM-Prozesses abgebildet sein, damit sich die BEM-Berechtigten einen schnellen Überblick verschaffen können und gleichzeitig gut informiert sind.



### **TIPPS FÜR KMU**

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben ist das persönliche Gespräch oftmals zielführend. Doch auch hier sollte darauf geachtet werden, dass die Ansprache diskret erfolgt und dass vor allem die Vertraulichkeit gewahrt wird. Darüber hinaus sollte auch in KMU die erforderliche Dokumentation des Angebots erfolgen – einschließlich der Aufklärung über die Ziele des BEM und den vorgesehenen Datenschutz sowie einschließlich der Zustimmung bzw. Ablehnung zum BEM.



### **BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG**

Die nachstehend zitierte öffentliche Verwaltung regelt sehr detailliert die Inhalte des Erstanschreibens, sowie das Prozedere zur Dokumentation und Information der Akteure im BEM-Team:

„Bei einer Abwesenheit im Sinne von Ziffer 3 erhalten die Mitarbeiterinnen vom Fachbereich innere Dienste eine Einladung zu einem Gespräch.

Die Einladung enthält:

- die Feststellung, dass die Voraussetzungen für das betriebliche Eingliederungsmanagement vorliegen,
- den Hinweis, dass die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements nur mit Zustimmung und unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen möglich ist,
- einen Hinweis auf die Regelungen, auf die am Gespräch Beteiligten und auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements,
- den Hinweis, dass vor dem Gespräch eine betriebsärztliche Beratung wahrgenommen werden kann,
- den Hinweis, dass die Mitarbeiter/innen zu

dem Gespräch eine Person ihres Vertrauens hinzuziehen können,

- ein Formblatt in dem die Mitarbeiter/innen erklären, ob sie dem betrieblichen Eingliederungsmanagement zustimmen und ob der Personalrat/die Schwerbehindertenvertretung/die Jugend- und Auszubildendenvertretung (nachstehend Interessenvertretungen) und/oder der betriebsärztliche Dienst beteiligt werden soll,
- den Hinweis, dass die Entscheidung der Mitarbeiter/innen dokumentiert und in die Personalakte genommen wird.

Die zuständige/n Interessenvertretung/en erhält/erhalten die Einladung in Kopie zur Kenntnis. Möchte der/die Mitarbeiter/in die Möglichkeit der betriebsärztlichen Beratung in Anspruch nehmen, wird der betriebsärztliche Dienst ebenfalls unterrichtet.

Lehnt der/die Mitarbeiter/in das Gespräch ab, ist dies in der Personalakte zu dokumentieren; das Verfahren ist damit beendet.

Der Abbruch und die Wiederaufnahme des BEM-Verfahrens durch den/die Mitarbeiter/in ist jederzeit möglich.“

→ **Öffentliche Verwaltung, 010301/402/2013**

In folgender Vereinbarung wird nicht näher definiert, welche Inhalte das Erstanschreiben hat; es ist der Vereinbarung als Anlage beigefügt. Besonders ist dabei, dass auch schon während der Phase der Arbeitsunfähigkeit eine Kontaktaufnahme möglich ist:

„§ 7 Einleitung und Ablauf des BEM

Bei Vorliegen der Voraussetzungen des Absatzes 1 oder auf Wunsch eines Mitarbeiters nehmen die in § 5 genannten Personen Kontakt zu dem betroffenen Mitarbeiter auf und informieren über die Möglichkeit eines BEM. (Anlage 1.a mit Antwort 1.b)

Eine Kontaktaufnahme zu der betreffenden Person ist hierbei auch während der Phase der Arbeitsunfähigkeit möglich.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung, 010301/408/2012**

Im nachfolgenden Beispiel gestaltet der Betrieb die Kontaktaufnahme in drei Schritten. Sie beinhaltet sowohl eine persönliche als auch eine schriftliche Kontaktaufnahme:

„§ 5 Kontaktaufnahme mit den Betroffenen

Die Kontaktaufnahme erfolgt in drei Schritten:

Im Zuge der ersten Kontaktaufnahme wird ein Telefonat mit dem/der Mitarbeiterin geführt, in dem ihm/ihr eine schriftliche Einladung zum Gespräch angekündigt wird.

Im Zuge der zweiten Kontaktaufnahme (schriftlich) wird der/die Mitarbeiterin anhand des Formulars – Anlage 2 – zum Gespräch mit

dem Eingliederungsteam eingeladen.

Die betroffene Person wird über die Zielsetzung und den weiteren möglichen Verlauf des Verfahrens aufgeklärt. Die Mitglieder des Eingliederungsteams werden über die Einladung unterrichtet.

Erst nach Zustimmung des/der betroffenen Mitarbeiterin erfolgt durch das Eingliederungsteam ein erstes Gespräch zur Klärung und Abstimmung der Vorgehensweise sowie zur Feststellung des Bedarfs. Der Koordinator moderiert die Gespräche. In den Gesprächen dürfen keine Krankheitsdiagnosen oder Angaben zur voraussichtlichen Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit erhoben werden. Der Gesprächsinhalt muss vertraulich behandelt werden. An den Gesprächen nehmen ein Vertreter des Betriebsrats und ein Vertreter des Arbeitgebers teil. Die Teilnahme der Schwerbehindertenvertretung erfolgt regelhaft bei Schwerbehinderten oder gleichgestellten Personen, bei allen anderen auf deren Wunsch hin.

Der/die Mitarbeiterin erklärt innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Schreibens auf dem Vordruck der Anlage 3, ob er/sie das Gesprächsangebot annimmt.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/446/2012**



**LINK**

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdkokz.theme=180>

**4.**

**Erstgespräch führen**

**Das ist zu tun:**

#### **Erforderliche Schritte**

- Erstgespräch vorbereiten
- Vertrauen aufbauen
- Informationen sammeln
- Erste Maßnahmen besprechen

#### **Erstgespräch vorbereiten**

Das Erstgespräch muss gut vorbereitet sein. Alle erforderlichen Gesprächspartner (je nach betrieblicher Regelung) sind rechtzeitig einzuladen. Neben der

Organisation von Räumlichkeiten sollten sich die Gesprächspartner mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens auf die Rollen, Ziele und Inhalte im Erstgespräch verständigen (vgl. **Anhang B/Gesprächsleitfaden**).

### **Vertrauen aufbauen**

Ziel des Erstgesprächs sollte sein, die individuelle Situation der Beschäftigten auf einer vertrauensvollen Basis zu analysieren. Darüber hinaus dient das Erstgespräch einer umfassenden Informationssammlung, um möglichst zielgerichtete Maßnahmen für die Wiedereingliederung im Anschluss auf den Weg zu bringen. Hierfür ist es hilfreich, der bzw. dem BEM-Berechtigten direkt zu Beginn des Gesprächs zu veranschaulichen, welche Schritte der BEM-Prozess beinhaltet und welche Ziele damit verfolgt werden. Es ist sinnvoll von vornherein zu kommunizieren, dass es um ein Hilfs- und Unterstützungsangebot geht und der Beschäftigungssicherung dient. Derart klare Botschaften können gleich zu Beginn Hemmnisse abbauen und für eine gute Vertrauensbasis sorgen. Vertrauensbildend ist auch der Hinweis an die Betroffenen, dass sie zu jedem Zeitpunkt im BEM-Prozess „Herr des Verfahrens“ sind und dieses jederzeit beenden können. Der Erfolg des BEM hängt zu erheblichen Teilen von der Mitwirkung der BEM-Berechtigten ab.

### **Informationen sammeln**

Inhaltlich sollten mehrere Aspekte abgefragt werden, die zielführend für die weitere Entwicklung von Maßnahmen sein können:

- Bestehen Zusammenhänge zwischen der gesundheitlichen Situation und der Arbeit?
- Gab bzw. gibt es Probleme am Arbeitsplatz, die als Auslöser für die Erkrankung in Betracht kommen?
- Welches Leistungspotenzial hat der/die BEM-Berechtigte? Welche Einschränkungen sind vorhanden? Auf welche Ressourcen kann zurückgegriffen werden?
- Welche Ideen, Wünsche und Lösungsmöglichkeiten für die Ausgestaltung des BEM hat der/die BEM-Berechtigte?
- Welche Maßnahmen sind hilfreich, sinnvoll und realistisch umsetzbar?

In manchen Fällen werden Betroffene sehr freimütig über ihre gesundheitliche Situation informieren. In anderen Fällen werden sie nur das Nötigste preisgeben. Für die erfolgreiche Wiedereingliederung ist aber in jedem Fall eine solide Datenbasis erforderlich. Daher kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, ein klärendes Gespräch mit dem beteiligten Arzt zu führen. Dafür ist die Entbindung von der ärztlichen Schweigepflicht erforderlich; sie darf natürlich immer nur mit der Einwilligung der/des Betroffenen stattfinden.

### **Erste Maßnahmen besprechen**

Je nach Gesprächsverlauf kann hier schon über die ersten Maßnahmen gesprochen und ein erster

Maßnahmenplan abgestimmt werden. Wird das BEM nach diesem Gespräch abgelehnt, so ist es an diesem Punkt beendet und darf nicht zulasten des bzw. der Beschäftigten gewertet werden.



### **WICHTIG**

#### **Für einen guten Datenschutz sorgen**

Eingangs des Gesprächs sollte auf die Wahrung des Datenschutzes hingewiesen werden. Der bzw. die Beschäftigte sollte informiert werden, was während des Gesprächs dokumentiert und wo es aufbewahrt wird.



#### **Nutzen des BEM aufzeigen**

Der Arbeitsplatz soll erhalten und die gefährdenden Arbeitsbedingungen beseitigt bzw. reduziert werden.

#### **Schweigepflichtentbindung klären**

Je nach Krankheitsbild kann es sinnvoll sein, Informationen des behandelnden Arztes in das BEM einzubeziehen. Der Beschäftigte kann hierzu seinen Haus- oder Facharzt insgesamt oder teilweise von der Schweigepflicht entbinden, so dass eine direkte Kommunikation zwischen behandelndem Arzt und Betriebsarzt möglich wird. Alternativ kann der Beschäftigte selbst die relevanten Informationen bei seinem Hausarzt einholen und dem Betriebsarzt zur Verfügung stellen, so dass eine Schweigepflichtentbindung nicht erforderlich wird (vgl. **Anhang C/Schweigepflichtentbindungserklärung**).

#### **Wer ist beteiligt?**

Die Themen des Erstgesprächs erfordern ein hohes Maß an Sensibilität der Gesprächsleitung. Daher sollte vorher überlegt werden, wer aus dem BEM-Team ein vertrauensvolles Gespräch führen kann. Wichtig ist außerdem, dass alle Beteiligten des Gesprächs eine Qualifizierung durchlaufen, die ihnen eine aktive Rolle im Erstgespräch ermöglicht.

Am Erstgespräch ist der bzw. die BEM-Berechtigte, der Arbeitgeber oder ein Vertreter, der Betriebs- bzw. Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung (insbesondere bei schwerbehinderten Beschäftigten) beteiligt. Bei Bedarf können externe Unterstützer wie beispielsweise der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder auch ein technischer Berater des Integrationsamtes vertreten sein. Es empfiehlt sich, dass der bzw. die BEM-Berechtigte sich aussuchen darf, mit wem er/sie das Gespräch führen möchte. Grundsätzlich sollte der Gesprächskreis eher kleiner gehalten werden, um vorhandene Schwellen seitens

der BEM-Berechtigten so gering wie möglich zu halten.



## HILFSMITTEL

- Musterschreiben für alle Personen, die mit personenbezogenen Daten arbeiten
- Verpflichtungserklärung über die Wahrung des Datenschutzes
- Schweigepflichtentbindungserklärung
- Formblatt zur Datendokumentation (vgl. **Anhang C**)



## TIPPS FÜR KMU

Der Arbeitgeber kann für die Durchführung des BEM auch den Betriebsarzt beauftragen. Dieser kennt in der Regel die Arbeitsplätze, weiß um mögliche (Fehl-)Belastungen und verfügt über den arbeitsmedizinischen Fach- und Sachverstand. Zudem ist er bei der Anwendung seiner arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Fachkunde weisungsfrei und somit als eine „neutrale“ Person anzusehen. Darüber hinaus sind die Betriebsärzte nur ihrem ärztlichen Gewissen unterworfen und haben die Regeln der ärztlichen Schweigepflicht zu beachten (§8 Abs.1 Satz 1 Arbeitssicherheitsgesetz).



## BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG

In folgendem Beispiel wird sehr komprimiert auf die wichtigsten Ziele des Erstgespräches eingegangen:

### „§ 7 Einleitung und Ablauf des BEM

Der Mitarbeiter wird auf die Ziele des BEM, auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten sowie auf das Erfordernis seiner schriftlichen Zustimmung hingewiesen (Anlage 1a). Er erhält eine Infobroschüre, in der die Ziele und Vorgehensweise des BEM erklärt werden.

Nach Erfassung der Ausgangslage stimmen die Beteiligten ab, welche Maßnahmen gemäß §3 notwendig sind, um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Ist der Mitarbeiter einverstanden, werden diese Maßnahmen durchgeführt.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung, 010301/408/2012**

Die nachstehend zitierte öffentliche Verwaltung benennt klar die Verantwortlichen, die mit der Durchführung des Erstgespräches betraut werden.

### „Erstgespräch

Erteilt die/der Beschäftigte ihre/seine schriftliche Zustimmung zur Durchführung eines BEM (Anlage 4), führt die unmittelbare oder die nächst höhere Führungskraft oder die/der BEM-Beauftragte ein Erstgespräch. In der Regel wird der/die zuständige Personalreferent/in hinzugezogen, um die Beteiligten bei der Durchführung des BEM zu unterstützen. An diesem Gespräch nehmen auch die Verfahrensbeteiligten nach §3 Nr.3 und Nr.4 dieser Dienstvereinbarung (Personalrat und Schwerbehindertenvertretung) teil. Die/der Beschäftigte kann auf die Beteiligung des Personalrates und/oder der Schwerbehindertenvertretung verzichten. Der Verzicht kann jederzeit ohne Angaben von Gründen widerrufen werden.

Zur Vorbereitung auf das Erstgespräch wird der/dem Beschäftigten ein Leitfaden für das Erstgespräch übersandt.“

→ **Öffentliche Verwaltung, 010301/422/2012**

Im nachfolgend zitierten Pflegebetrieb werden auch die Ziele des Erstgespräches konkret benannt. Die Bildung einer Vertrauensbasis, eine gute Information und auch das Erkennen möglicher Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatz und Erkrankung werden als mögliche Gesprächsinhalte formuliert:

### „§ 7 Gesprächsinhalte und Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Ziel des Erstgespräches soll sein:

- Vertrauen bei Mitarbeiterin herstellen;
- Über das Verfahren des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu informieren;
- Bereitschaft des/der Mitarbeiterin zur Mitwirkung am betrieblichen Eingliederungsmanagement erfragen;
- Mögliche Zusammenhänge zwischen Erkrankung und Arbeitsbedingungen erkennen;
- Lösungsansätze mit dem/der betroffenen Mitarbeiterin entwickeln und die betrieblichen Möglichkeiten einbringen;
- Die weiteren Schritte der Wiedereingliederung planen.

Das Ergebnis des Gesprächs ist schriftlich zu dokumentieren und von allen Beteiligten zu unterzeichnen, auch wenn keine konkreten Maßnahmen erforderlich sind.

Das Protokoll geht in die entsprechende Akte des Eingliederungsteams.

Auf Anfrage kann eine Kopie des Protokolls an den/die betroffene Mitarbeiterin ausgehändigt werden.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/446/2012**

Im Folgenden wird bereits beim Erstgespräch sehr umfangreich geregelt, wie die Dokumentation und Aufbewahrung der Protokolle zu erfolgen hat:

„Das Datum des ersten Gesprächs, die beteiligten Personen und Informationen über Fehlzeiten werden in einem BEM-Datenblatt dokumentiert. Im Erstgespräch unterzeichnen alle Beteiligten die Verschwiegenheitserklärung. Sofern im Erstgespräch weitere Eingliederungsgespräche verabredet oder Maßnahmen erörtert werden, so ist dies im BEM-Maßnahmenplan festzuhalten. In einem BEM-Protokollformular wird festgehalten, dass das Gespräch stattgefunden hat und ob weitere Maßnahmen gewünscht werden oder das BEM nicht weitergeführt werden soll. Die Inhalte des Gesprächs und die einzelnen Maßnahmen werden nicht im BEM-Protokollformular dokumentiert. Das BEM-Protokollformular wird von dem BEM-Berechtigten sowie dem Ansprechpartner unterzeichnet. Eine Vorlage für das zu erstellende BEM-Protokollformular, das BEM-Datenblatt und die Verschwiegenheitserklärung sind als Anlagen 4, 5 und 6 Bestandteil dieser Vereinbarung.“

→ **Chemische Industrie, 010301/467/2014**



## LINK

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdku.theme=180>

## 5. Analyse des Arbeitsplatzes, Einbeziehung der Gefährdungsbeurteilung aus Analysen und Begehungen

### Das ist zu tun

Damit im laufenden BEM-Prozess gezielte Maßnahmen entwickelt werden können, sollte das BEM-Team die wichtigsten Informationen zur Belastungssituation am Arbeitsplatz der BEM-Berechtigten einholen und die Gefährdungsbeurteilung anfordern.

#### Erforderliche Schritte

- Mit dem Arbeitsschutz vernetzen
- Gefährdungsbeurteilungen sichten und auf den Einzelfall anwenden
- Arbeitsplatzbezogene Ursachen erkennen und Rückschlüsse ziehen

### Mit dem Arbeitsschutz vernetzen

Hilfreich ist bei diesem Schritt die Vernetzung mit dem Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. Hier sollte eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz vorliegen, in der sowohl die physischen als auch die psychischen Belastungsfaktoren erhoben und beurteilt wurden. Sie wird erstellt, um Belastungen/Beanspruchungen und Beschwerden frühzeitig zu erfassen und entlastende Maßnahmen zu entwickeln.

### Gefährdungsbeurteilungen sichten und auf den Einzelfall anwenden

Die Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung, aber auch andere Analysen und Protokolle aus Begehungen geben Aufschlüsse über mögliche Gefährdungen und deren Folgen am jeweiligen Arbeitsplatz sowie über tätigkeitsspezifische Belastungen, die für die Bewertung des Einzelfalls relevant sein können. Außerdem gibt sie die Möglichkeit, präventiv wirksam zu werden.

### Arbeitsplatzbezogene Ursachen erkennen und Rückschlüsse ziehen

Durch die Gefährdungsbeurteilung können mögliche arbeitsplatzbezogene Ursachen für die Erkrankung der/des Beschäftigten entdeckt und näher analysiert werden, um Veränderungen zu bewirken. Zusätzlich können auch der Jahresbericht des Betriebsarztes und der Gesundheitsbericht der Krankenkasse über mögliche Gefährdungen und ihre Folgen Aufschluss geben.



### Arbeitsorganisation wirkt präventiv

Dass Stressoren durch ungünstige Arbeitsorganisation oder schlecht geplante Arbeitsabläufe sowie Unter- oder Überforderung nachteilig auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten wirken, gilt als erwiesen. Entsprechend ist eine gute Arbeitsorganisation, verbunden mit vorausschauender Personalplanung, ein Beitrag zur Prävention und trägt zur Verminderung von Arbeitsunfähigkeitszeiten bei. Bei der Eingliederung von psychisch erkrankten Beschäftigten sollte dieser Aspekt verstärkt beachtet werden.

### Wer ist beteiligt?

Verantwortlich für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist der Arbeitgeber. Auch die Vorgesetzten sollten informiert sein und Auskunft über die Belastungssituation am Arbeitsplatz geben können. Informationen zur Gefährdungsbeurteilung können in der Regel die Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte geben.

Der Gesetzgeber hat nicht festgelegt, wie die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll. Welche Verfahren und Methoden angewendet werden, müssen die Betriebe entscheiden. Dies muss in jedem Fall unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung passieren. Sie kann die Initiative ergreifen, eine Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu installieren. Der Arbeitgeber kann die Gefährdungsbeurteilung selbst durchführen oder andere qualifizierte Personen, z. B. Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärzte, damit betrauen, wobei die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse beim Arbeitgeber verbleibt. Der Betriebsrat kann dabei sein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 geltend machen.

Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen muss dann kontinuierlich überprüft werden.



## WICHTIG

Es empfiehlt sich, bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung auf professionelle Unterstützung durch Berater (Arbeitspsychologen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte etc.) zurückzugreifen. Betriebsräte können gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG Unterstützung durch Sachverständige hinzuziehen. Abstimmung, Planung und Koordination der Gefährdungsbeurteilung sollten über den Arbeitsschutzausschuss (§ 11 Arbeitssicherheitsgesetz) gesteuert werden.



## HILFSMITTEL

Die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung kann mit unterschiedlichen Instrumenten und Verfahren durchgeführt werden. Für die physischen Belastungen können Gefährdungen mit Hilfe von branchen- bzw. tätigkeitsspezifischen Checklisten erhoben und normative Schutzziele definiert werden. Entsprechende Checklisten sind beispielsweise bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA) oder der jeweiligen Berufsgenossenschaft zu beziehen. Die BAuA bietet eine umfassende Toolbox zu Erstellung eigener Checklisten an. Beim Auswerten der Daten für die normativen Schutzziele ist leicht feststellbar, ob Belastungen die entsprechenden Grenzwerte überschreiten und ob sie sich – angelehnt an ein Ampelsystem – im roten, grünen oder gelben Bereich befinden.

Psychische Belastungen können in der betrieblichen Praxis mit Hilfe von drei unterschiedlichen methodischen Ansätzen erhoben und beurteilt werden (vgl. BAuA 2014):

- Beobachtungen/Beobachtungsinterviews
- standardisierte schriftliche Mitarbeiterbefragungen
- moderierte Analyseworkshops

Diese methodischen Ansätze können einzeln oder in Kombination angewendet werden. Auch hier können diverse Analyseinstrumente genutzt werden. Sie sollten aber immer auf die betrieblichen Erfordernisse und Gegebenheiten abgestimmt werden. Wichtig: Die Auswertung der psychisch relevanten Belastungsfaktoren sollte so erfolgen, dass Einzelergebnisse nicht bestimmten Beschäftigten zuzuordnen sind. So können beispielsweise die Ergebnisse einer Abteilung ausgewertet oder bei kleinen Abteilungen mehrere Beschäftigte zusammengefasst werden, um sowohl Anonymität als auch Datenschutz zu gewährleisten.

Im nächsten Schritt sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erfolgen. Die



## TIPPS FÜR KMU

Hilfreiche Tipps, Checklisten und Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung gibt es bei der jeweiligen Berufsgenossenschaft. Sie kann im Rahmen von Begehungen beraten und so eine gute Unterstützung insbesondere für KMU leisten.



## BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG

Im nachstehenden Beispiel wird die Verzahnung zwischen BEM und Arbeits- und Gesundheitsschutz klar definiert. Darüber hinaus wird auch festgelegt, wie zu verfahren ist, wenn keine Gefährdungsbeurteilung vorliegt. Dies ist in der betrieblichen Praxis leider sehr häufig der Fall.

„§ 9 Gefährdungsbeurteilung/Arbeitsplatzanalyse

Die Parteien sind sich darüber einig, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement in ein Gesamtkonzept zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz einzubinden ist. Eine geeignete Maßnahme ist die Ermittlung, Beurteilung und Dokumentation der für die Mitarbeiterinnen mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen durch eine sog. Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG).

Wenn festzustellen ist, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten eines/einer Mitarbeiters/in im Schwerpunkt durch die betrieblichen Gegebenheiten insgesamt oder konkret seines/ihrer Arbeitsplatzes bedingt sind, kann eine Arbeitsplatzanalyse ggf. in Verbindung mit einer Arbeitsplatzbegehung speziell für den einzelnen Arbeitsplatz vom Eingliederungsteam durchgeführt werden. Wenn zum gegebenen Zeitpunkt keine betrieblichen Erhebungen vorliegen, wird im Rahmen des Präventions- und Eingliederungsmanagements für

den jeweiligen Arbeitsplatz von der ‚ASA‘ bzw. vom ASA-Vorsitzenden (Externe Person vom TÜV) eine Gefährdungsbeurteilung vor Ort durchgeführt. Die gewonnenen Daten werden dem Eingliederungsteam zur Entscheidungsfindung über einzelfallbezogene Maßnahmen vorgelegt. Soweit erforderlich, werden unter Beachtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen die Daten auch den Rehabilitationsträgern sowie den Integrationsämtern zur Verfügung gestellt.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/446/2012**

Ein anderer Betrieb regelt die Einbeziehung der Gefährdungsbeurteilung kurz und knapp:

„Die Dokumentation der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen (§ 5 Arbeitsschutzgesetz) sind bei Bedarf einzubeziehen und ggf. zu überprüfen.“

→ **Metallverarbeitung, 010301/487/2017**

Der nachfolgend zitierte Betrieb legt offensichtlich großen Wert darauf, dass bei jedem BEM-Fall eine Gefährdungsbeurteilung vorliegt:

„Durchführung

Bei Zustimmung zur Durchführung des BEM muss zunächst geprüft werden, ob für den Arbeitsplatz des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eine Gefährdungsbeurteilung nach § 5 bzw. § 3 Arbeitsschutzgesetz vorliegt. Fehlt diese, muss sie erstellt werden.“

→ **Verlags- und Druckgewerbe, 010301/463/2012**



## LINK

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdku.theme=180>

## 6. Fähigkeiten der BEM-Berechtigten erfassen und mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgleichen

### Das ist zu tun

Damit eine gezielte und vor allem angemessene Wiedereingliederung erfolgen kann, werden in diesem Schritt die Anforderungen des Arbeitsplatzes erfasst und mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten des BEM-Berechtigten abgeglichen.

### Erforderliche Schritte

- Anforderungsprofil erstellen
- Fähigkeitsprofil erstellen
- Anforderungs- und Fähigkeitsprofil abgleichen
- Maßnahmen vorbereiten

### Anforderungsprofil erstellen

Mit Hilfe eines Anforderungsprofils werden die Anforderungen festgehalten, die eine bestimmte berufliche Tätigkeit während ihrer Arbeitstätigkeit an die Beschäftigten stellt. Im Anforderungsprofil wird erfasst, was an fachlichen, sozialen, methodischen, geistigen, körperlichen (physischen) und psychischen Voraussetzungen zur Ausführung der Tätigkeit erfüllt werden muss. Auch die Einflussfaktoren aus der Arbeitsumgebung sollten hier berücksichtigt werden. Manche Betriebe halten Anforderungsprofile in Tätigkeits-/Funktionsbeschreibungen fest.

### Fähigkeitsprofil erstellen

In einem weiteren Schritt werden die Fähigkeiten und Fertigkeiten der BEM-Berechtigten analysiert, um sie dann im Anschluss mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abzugleichen. Das Fähigkeitsprofil beschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der BEM-Berechtigten. Es sollte ihre Ressourcen und Stärken, aber auch ihre Einschränkungen aufzeigen. Es bildet somit die Basis für eine profilgerechte Arbeitsplatzgestaltung.

Darüber hinaus kann ggf. auch ein Reha-Entlassungsbericht die Leistungsfähigkeit aus medizinischer Sicht beschreiben. Der Dialog mit dem Betriebsarzt ist hier hilfreich: Die Arbeitsmediziner kennen die Arbeitsplätze in den Unternehmen und können zudem mit geeigneten spezifischen Instrumenten ein Fähigkeitsprofil erstellen. Auch Berichte von Fachärzten können hinzugezogen werden, um das Fähigkeitsprofil zu schärfen.

### Anforderungs- und Fähigkeitsprofil abgleichen

Für den Abgleich werden Informationen benötigt – sowohl über die berufliche Tätigkeit und die Anforderungen am Arbeitsplatz als auch über die Leistungsfähigkeit der BEM-Berechtigten. Dabei sollten ihre Fähigkeiten realistisch eingeschätzt und beurteilt werden, damit sie gemäß ihrem Leistungsvermögen und den jeweiligen Anforderungen an den Arbeitsplatz sinnvoll eingliedert werden können. Der Betriebsarzt kann auch hier unterstützen.

Die BEM-Berechtigten selbst sind wichtige Hinweisgeber beim Abgleich von Fähigkeiten und Anforderungen. Diese Selbsteinschätzung ist oftmals der erste Weg, sich dem Thema in einem persönlichen Gespräch mit dem BEM-Berater zu nähern und sich mit den vorhandenen Ressourcen und Einschränkungen auseinanderzusetzen. Hier können vorhandene



Kompetenzen aber auch erlebte Belastungen reflektiert und erfasst werden.

### Vorbereitung von Maßnahmen

Aus dem Abgleich von Anforderungs- und Fähigkeitsprofil können nun die Handlungsfelder identifiziert werden, in denen idealerweise Maßnahmen entwickelt werden. Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass die Arbeitsplatzanforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten der BEM-Berechtigten angepasst werden.



### WICHTIG

Bei der Erstellung eines Fähigkeitsprofils geht es um eine realistische Einschätzung, über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die BEM-Berechtigten verfügen. Mit der Arbeitsmedizinischen Vorsorgeverordnung (ArbmedVV) wurde 2013 verdeutlicht, dass Betriebsärzte aus der arbeitsmedizinischen Vorsorge ohne Einverständnis der Betroffenen keinerlei Rückmeldung über den Gesundheitszustand an den Arbeitgeber geben dürfen – es sei denn, es bestehe Gefahr für Dritte. Dies ist auch übertragbar auf die Erstellung von Fähigkeitsprofilen, mit denen die Betriebsärzte oftmals betraut sind. In Bezug auf das BEM handelt es sich hier um ein freiwilliges Verfahren, das die leistungsgerechte Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz zum Ziel hat.



### Den Überblick behalten: Befunde, Dokumentationen und Berichte

Eine gepflegte Aktenführung kann die BEM-Berechtigten darin unterstützen, den Überblick über die eigene Krankengeschichte zu behalten. Damit stehen ihnen die wesentlichen Informationen für den BEM-Prozess zur Verfügung. Dies sollte den BEM-Berechtigten frühzeitig mitgeteilt werden.

### Wer ist beteiligt?

Den Abgleich des Anforderungs- und Fähigkeitsprofil erstellen idealerweise die BEM-Berater gemeinsam mit den Vorgesetzten, den Betriebsärzten und den BEM-Berechtigten.



### HILFSMITTEL

Für die Erstellung des Anforderungsprofils kann es hilfreich sein, eine Aufgaben- oder Funktionsbeschreibung hinzuzuziehen. Auch die Gefährdungsbeurteilung oder Ergebnisse aus Arbeitsplatzbegehungen sowie eine Befragung des bzw. der Betroffenen sind wichtige Informationsquellen für dieses Profil.

Für das Fähigkeitsprofil sind die Selbsteinschätzung der BEM-Berechtigten, der Reha-Entlassungsbericht und Empfehlungen des Betriebsarztes zu berücksichtigen.



### TIPPS FÜR KMU

In kleinen und mittleren Betrieben sind oftmals Personalverantwortliche mit der Durchführung des BEM betraut. Für sie ist es wichtig, das Portfolio der externen Berater der Sozialversicherungsträger (Integrationsamt, Rentenversicherung, Krankenversicherung, Unfallversicherung) zu kennen und zu nutzen.



### BAUSTEINE BETRIEBS-/ DIENSTVEREINBARUNG

In nachstehend zitierter Verwaltung wird festgelegt, dass die Fähigkeiten der BEM-Berechtigten erfasst und mit den Anforderungen am Arbeitsplatz abgeglichen werden sollten. Darüber hinaus wird klar formuliert, dass zunächst eine Wiedereingliederung am alten Arbeitsplatz anzustreben ist:

„Das BEM-Team klärt, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. Hierbei sind die Ursachen für die Erkrankung, insbesondere auch betriebliche Gründe zu erörtern.

Dabei ist zu klären, welche Art der Leistungseinschränkung vorliegt und welche Tätigkeiten zukünftig noch ausgeübt werden können. Hierbei sollen auch die Qualifikationen und Stärken sowie Ziele berücksichtigt werden.

Bei Bedarf ist zu klären, ob die Bediensteten und Beschäftigten an ihre alte Tätigkeit wieder herangeführt werden können und wenn ja, wie das geschehen soll (z.B. durch stufenweise Wiedereingliederung).

Ist eine Aufnahme der alten Tätigkeit (z.B. aufgrund zu hoher körperlicher Belastungen) nicht mehr möglich, sucht das BEM-Team nach zur Verfügung stehenden Alternativen.“

→ **Öffentliche Verwaltung, 010301/473/2016**

Im Folgenden wird zudem festgelegt, dass die gesundheitsrelevanten Erkenntnisse aus dem BEM-Prozess nicht zulasten des BEM-Berechtigten gewertet werden dürfen – ein wichtiger Hinweis, da durch den Profilagebgleich umfangreiche Informationen erfasst werden.

„Durch BEM bekanntgewordene AU-Daten oder andere Angaben über den Gesundheitszustand dürfen nicht zu einer negativen Prognose der zukünftigen Arbeitsfähigkeit verwendet werden oder zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen, die das Beschäftigungsverhältnis gefährden.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung,  
010301/408/2012**

Im nachstehend zitierten Betrieb wird auf eine möglichst systematische Vorgehensweise unter Beteiligung des BEM-Berechtigten geachtet:

„Im Fallgespräch sollen detaillierte Informationen über Stärken und Schwächen der Beschäftigten und über die krankheitsbedingten Einschränkungen und über Probleme die sich aus dem Arbeits- und Tätigkeitsumfeld ergeben, gesammelt werden. Ziele und Vorstellungen des Beschäftigten sollen in Erfahrung gebracht und erörtert werden. Es gilt, die Möglichkeiten des Betriebes für eine Wiedereingliederung zu ergründen und einen systematischen Plan für das weitere Vorgehen zu entwickeln.“

→ **Metallverarbeitung, 010301/487/2017**

Die folgende Betriebsvereinbarung zum BEM enthält eine Sonderregelung zu Berechtigten, bei denen eine Suchterkrankung vorliegt.

„§ 7 Einleitung und Ablauf des BEM  
[...] Sollten sich im Laufe des BEM Hinweise auf eine Suchterkrankung des betroffenen Mitarbeiters ergeben, gilt ergänzend die Gesamtbetriebsvereinbarung zum Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern in der jeweils gültigen Fassung mit der dort beschriebenen Vorgehensweise.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung, 010301/408/2012**

Dieser Punkt ist im BEM-Verfahren nicht ganz unproblematisch. Denn das BEM stellt an sich ein freiwilliges Unterstützungsangebot nach Langzeit- oder Mehrfacherkrankung dar; die Beschäftigten können es jederzeit ablehnen. In der Regel ist bei BEM-Berechtigten mit einer Suchterkrankung jedoch nicht mit einer Krankheitseinsicht zu rechnen. Die Wahrscheinlichkeit der Ablehnung des BEM-Verfahrens ist daher sehr hoch. Ein Hinweis auf die Gültigkeit der Betriebsvereinbarung zum Thema Sucht ist hier der richtige Weg. Denn eine Suchterkrankung erfordert eine andere Vorgehensweise – in der Regel wird dies mit Stufenplänen umgesetzt. Bei suchtbedingten Erkrankungen sollte daher klar geregelt sein, dass ein Stufenplan greift und nach der Therapie eine konstruktive Wiedereingliederung gewährleistet ist.

## **7. Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Eingliederung am Arbeitsplatz**

### **Das ist zu tun**

Für die Umsetzung der Eingliederungsmaßnahmen werden nach dem Profilabgleich unterschiedliche Angebote von Seiten des Betriebes vorgelegt und auf Realisierbarkeit geprüft.

#### **Erforderliche Schritte**

- Maßnahmenplan erstellen und Verantwortlichkeiten benennen
- Strukturiert vorgehen
- Maßnahmen umsetzen

### **Maßnahmenplan erstellen und Verantwortlichkeiten benennen**

Hierfür empfiehlt sich die Erstellung eines Maßnahmenplans, der sämtliche Maßnahmen und Verantwortlichkeiten enthält, auf die sich alle Beteiligten im BEM-Team, einschließlich des BEM-Berechtigten verständigt haben. Zudem müssen alle am Wiedereingliederungsprozess Beteiligten (auch Vorgesetzte und Kollegen) darüber informiert werden, mit dem Ziel, dass sie die Maßnahmen mittragen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung und sorgt für eine strukturierte Vorgehensweise.

Zusätzlich empfiehlt sich, auch Maßnahmenvorschläge zu protokollieren, die nicht einvernehmlich sind. Hierdurch wird verdeutlicht, dass die Bandbreite an Möglichkeiten zur Wiedereingliederung größer ist als die aktuell vereinbarten Maßnahmen.

### **Strukturiert vorgehen**

Das Spektrum an Maßnahmen ist breit gefächert. Hilfreich ist eine strukturierte Vorgehensweise, damit alle Faktoren berücksichtigt werden können, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der BEM-Berechtigten haben. Empfehlenswert ist die Entwicklung von Eingliederungsmaßnahmen hinsichtlich der folgenden Faktoren (vgl. Ilmarinen 2002):

#### **1 Arbeitsplatzgestaltung**

Veränderungen am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzanpassung, Ausstattung am Arbeitsplatz verändern, erweitern, verbessern; Durchführung von Arbeitsversuchen, Durchführen von Gefährdungsbeurteilungen etc.

#### **2 Arbeitsorganisation und Führung**

Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung und auch der Arbeitszeit; Abbau von physischen sowie psychischen



**LINK**

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdku.theme=180>

Fehlbelastungen, kompetente Führungsorganisation, Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements etc.

### 3 Qualifizierungen/Kompetenzen

Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Umschulungen etc.

### 4 Individuelle Gesundheit

Individuelle Gesundheitsangebote, individuelle medizinische Reha-Maßnahmen (z. B. Reha-Sport etc.)

Externe Maßnahmen können in Zusammenarbeit mit den zuständigen Leistungsträgern (Rehabilitations-träger, Integrationsämter etc.) abgestimmt und umgesetzt werden. Darüber hinaus kann es in manchen Fällen ratsam sein, auch die Möglichkeit der stufenweisen Wiedereingliederung in Betracht zu ziehen (vgl. **Kap. 4/Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell**)

#### Maßnahmen umsetzen

Die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen kann nur in Absprache und mit Zustimmung der BEM-Berechtigten erprobt werden. Dabei sollten die Kompetenzen der BEM-Berechtigten und auch die Selbstbestimmung gefördert werden. Die Maßnahmen müssen dem individuellen Bedarfsfall entsprechend angemessen, erforderlich und durchführbar sein. Eine Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz sollte immer als letzte Möglichkeit in Betracht gezogen werden.



#### Eine gute Situationsanalyse ist die halbe Miete

Die Maßnahmen werden erst nach einer umfassenden und systematischen Situationsanalyse geplant. Dabei wird geklärt, welche Aspekte am Arbeitsplatz verändert werden können, um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden bzw. erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Hilfreich ist hier die Berücksichtigung der folgenden Fragen: Wo bzw. in welchem Bereich liegen die Auslöser für die Beschwerden/Erkrankung? Was kann das Unternehmen tun? Was kann der BEM-Berechtigte tun? Was davon lässt sich realisieren?

#### Wer ist beteiligt?

Auch bei diesem Schritt spielt das BEM-Team eine entscheidende Rolle: Das Analysieren, Planen und Umsetzen der Maßnahmen muss gut organisiert und im Team abgestimmt sein. Darüber hinaus müssen im Umsetzungsprozess der Eingliederungsmaßnahmen auch die jeweiligen Führungskräfte informiert und beteiligt werden, um einen langfristigen Erfolg des BEM sicherzustellen. Insbesondere bei Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung empfiehlt sich die Beteiligung des Betriebsarztes und der Fachkraft für

Arbeitssicherheit. Zudem können auch externe Akteure bei diesem Schritt unterstützend tätig werden. Insbesondere das Integrationsamt kann bei schwerbehinderten Menschen gezielte fachliche und auch finanzielle Unterstützung leisten.



#### HILFSMITTEL

Ein Maßnahmenplan, der die konkreten Maßnahmen beschreibt, ist für eine strukturierte Vorgehensweise zweckdienlich. Er beschreibt die konkreten Maßnahmen, die Zeitschiene für die Umsetzung und die dafür verantwortlichen Akteure.



#### TIPPS FÜR KMU

Auch in KMU müssen die Eingliederungsmaßnahmen geplant, entwickelt und umgesetzt werden. Erfahrungsgemäß sind in kleineren Betrieben nicht so viele Akteure in diesen Schritt involviert, wie in größeren Unternehmen. Hat sich das kleinere Unternehmen beispielsweise für eine externe BEM-Beratung entschieden, sollte bei diesem Schritt darauf geachtet werden, dass eine gute Vernetzung mit den betrieblichen Akteuren bereits bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen gewährleistet ist. Nur so ist sichergestellt, dass spezielle betriebliche Gegebenheiten berücksichtigt werden.



#### BAUSTEINE BETRIEBS- / DIENSTVEREINBARUNG

In nachfolgend zitierter Verwaltung verständigt sich das BEM-Team zunächst auf die Erstellung eines Maßnahmenplans. Darüber hinaus wird hier die Hinzuziehung externer Akteure thematisiert:

#### „Maßnahmenplan

Nach der Erörterung der Themenkomplexe erstellt das BEM-Team zusammen mit den Bediensteten oder Beschäftigten einen entsprechenden individuellen Maßnahmenplan, in dem festgehalten wird, welche Maßnahmen zukünftig geplant sind. Weiterhin wird in dem Maßnahmenplan verdeutlicht, wer für welche Maßnahme konkret verantwortlich ist sowie innerhalb welcher Frist die Maßnahme durchzuführen ist.

Bei Bedarf können auch externe Stellen und Dienste zur Eingliederung herangezogen werden, um gemeinsam die Vorgehensweise sowie Maßnahmen zur Wiederherstellung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu entwickeln.

Externe Partner sind u. a. gemeinsame örtliche Servicestellen der Rehabilitationsträger oder das Integrationsamt.“

→ **Öffentliche Verwaltung, 010301/473/2016**

Im nachstehenden Beispiel wird die Breite des Maßnahmenpektrums sehr deutlich. Zudem wurde festgelegt, dass die Maßnahmen verhältnismäßig sein müssen:

„§ 3 Maßnahmen im Rahmen des BEM  
Im Rahmen eines BEM können Maßnahmen der Prävention, der Rehabilitation und Integration ergriffen werden. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen bestimmt sich nach dem aufgrund des medizinischen Befundes festgestellten spezifischen Bedarf, dem individuellen Leistungsvermögen, den möglichen betrieblichen Ursachen und den zur Verfügung stehenden internen und externen Hilfemöglichkeiten. Ein Anspruch besteht nicht, soweit seine Erfüllung für den Arbeitgeber unzumutbar oder mit unverhältnismäßigen Aufwendungen verbunden wäre.

Es kommen insbesondere folgende Maßnahmen in Betracht:

Prävention (vorbeugende Maßnahmen gegen erneute Arbeitsunfähigkeit) wie z. B.

- Aufdeckung von arbeitsbedingten Fehlbeanspruchungen,
- Vermeidung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und arbeitsbedingten Erkrankungen,
- Maßnahmen der Prävention aus dem Angebotsspektrum des Krankenversicherungs- und des Unfallversicherungsträgers,
- Angebote der betrieblichen Sozialarbeit im Rahmen der Individualberatung, z. B. Suchtberatung,
- Allgemeine Gesundheitsförderung, d. h. Förderung des individuellen Gesundheitsbewusstseins,
- Gefährdungsbeurteilungen,
- Arbeitsplatzbegehungen,
- Vorsorgeuntersuchungen,
- Angebote des Betriebsarztes im Rahmen der Individualberatung.

Rehabilitation (Überwindung der Arbeitsunfähigkeit/Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit) wie z. B.

- Einleitung von Maßnahmen der medizinischen und/oder der beruflichen Rehabilitation aus dem Maßnahmenpektrum des Rentenversicherungsträgers und des Unfallversicherungsträgers,
- Arbeits- und Belastungsproben.

Integration (Erhaltung des Arbeitsplatzes) wie z. B.

- Einleitung von Maßnahmen zur ‚Teilhabe am Arbeitsleben‘ oder begleitenden Hilfen im Arbeitsleben,
- Umgestaltung des Arbeitsplatzes und/oder Veränderung der Arbeitszeit,

- Innerbetriebliche Qualifizierung,
- Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung, 010301/408/2012**

Nachfolgend wird festgelegt, in welchen Schritten während der Maßnahmenplanung vorgegangen werden soll:

„§ 10 Fallbearbeitung

[...]

Phasen:

- Einleitung und Entscheidung des/der Arbeitnehmers/in über die Durchführung eines BEM
- Situationsanalyse
- Planung von Maßnahmen
- Entscheidung über die Durchführung von Maßnahmen
- Freiwillige Eingliederungsvereinbarung
- Umsetzung der Maßnahmen
- Analyse der Wirksamkeit.“

→ **Verlags- und Druckgewerbe, 010301/409/2014**

Im nachstehenden Beispiel werden die betrieblichen Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der Eingliederungsmaßnahmen klar definiert:

„Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen der gesundheits-, alters- bzw. behinderungsgerechten Arbeitsgestaltung. Konkrete Anknüpfungspunkte finden sich hierbei in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsumfeld, Personalplanung sowie medizinische und berufliche Rehabilitation.

Das Eingliederungsteam kann der Klinikleitung diesbezüglich Vorschläge zur Gewährleistung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes unterbreiten.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/446/2012**

Maßnahmen während einer Wiedereingliederung können kostenintensiv sein. Mitunter wird die Finanzierung der Maßnahmen festgelegt:

„Maßnahmenpektrum

Die Maßnahmen werden aus dem vorhandenen Budget sowie ggf. aus Drittmitteln (z. B. Integrationsamt) finanziert.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/433/2014**

Es gibt immer wieder Fälle, in denen die BEM-Berechtigten während der Planung/Umsetzung der Maßnahmen aus dem laufenden Prozess aussteigen bzw. das BEM beenden möchten oder in denen das BEM nicht mehr erforderlich ist. Eine Verwaltung hält in ihrer Vereinbarung fest, wann das BEM als abgeschlossen gilt:

„Beendigung des BEM

Das BEM gilt als abgeschlossen

- bei Ablehnung der/des Beschäftigten,

- bei Widerruf der Zustimmung durch die/den Beschäftigte/n,
- bei Feststellung, dass keine Maßnahmen zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit bzw. Vorbeugung einer erneuten Arbeitsunfähigkeit erforderlich sind,
- bei Feststellung, dass die Maßnahmen erfolgreich waren,
- bei Feststellung, dass alle angebotenen Maßnahmen zur Beseitigung der Gründe für die Arbeitsunfähigkeit erfolglos geblieben sind
- bei fehlender Mitwirkung nach Zustimmung zum BEM durch die/den Beschäftigte/n
- bei Beendigung bzw. Ruhen [z. B. Elternzeit, Beurlaubung, Erwerbsminderungsrente auf Zeit, Beschäftigungsverbot etc.] des aktiven Beschäftigungs-/Dienstverhältnisses.“

→ Öffentliche Verwaltung, 010301/422/2012



LINK

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=180>

## 8. Wirksamkeitsüberprüfung, Evaluation und Dokumentation

### Das ist zu tun

Nach der Umsetzung geht es an die Wirksamkeitsüberprüfung der Maßnahmen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die systematische Dokumentation des Eingliederungsprozesses.

#### Erforderliche Schritte

- Den Eingliederungsprozess dokumentieren
- Wirksamkeit der Einzelmaßnahme überprüfen und bewerten
- BEM-Prozess bewerten
- Aufbewahrung und Dokumentation

### Den Eingliederungsprozess dokumentieren

Hilfreich ist der Maßnahmenkatalog, bei dem jede einzelne Maßnahme dokumentiert wird. Darüber hinaus kann auch die Anzahl der Arbeitsversuche und die der angebotenen Arbeitsplätze auf einem separaten

Blatt dokumentiert werden (vgl. Kap. 3/Schritt 7 und Anhang D).

### Wirksamkeit der Einzelmaßnahme überprüfen und bewerten

Nach Abschluss der Maßnahmen müssen die erzielten Ergebnisse bewertet werden, um festzustellen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Auf dieser Grundlage ist zu entscheiden, ob Anschluss- und/oder Anpassungsmaßnahmen erforderlich sind. Für die Wirksamkeitsüberprüfung sollten zunächst die BEM-Berechtigten selbst befragt werden, damit auch sie die getroffene Maßnahme abschließend bewerten können. Waren die Maßnahmen erfolgreich und wurden die gewünschten Ergebnisse erzielt, ist der BEM-Prozess abgeschlossen und der bzw. die Beschäftigte bestenfalls erfolgreich wieder eingegliedert.

### Den BEM-Prozess bewerten

Die Evaluation sollte regelmäßig, jedoch mindestens einmal im Jahr erfolgen. Hierbei ist es hilfreich, die für den BEM-Prozess qualitätsrelevanten Dimensionen zu berücksichtigen und die am Prozess beteiligten Akteure zu befragen (vgl. Oppolzer 2006):

#### 1 Struktur

Welche erforderlichen materiellen, sachlichen, personellen und organisatorischen Ressourcen wurden vom Betrieb für das BEM zur Verfügung gestellt? Gab es eine zielführende Kooperation und Vernetzung aller Mitwirkenden?

#### 2 Prozess

Sind der zeitliche Ablauf, die inhaltliche Abstimmung der einzelnen Schritte und Maßnahmen sowie die Kommunikation und Kooperation mit den Beteiligten wirksam geregelt?

#### 3 Ergebnis

Wurde die bestehende Arbeitsunfähigkeit überwunden? Konnte einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden? Konnte der Arbeitsplatz erhalten werden?

### Aufbewahrung und Dokumentation

Die Dokumentation des Eingliederungsprozesses wird separat von der Personalakte aufbewahrt (z. B. beim Betriebsarzt oder im Büro des BEM-Teams).

Die Archivierung sollte in Papierform (statt durch elektronische Speicherung) erfolgen, da Sicherungs- und Schutzmaßnahmen so besser einzuhalten sind. Noch existieren keine gesetzlichen Regelungen über die Aufbewahrung bzw. Vernichtung von Unterlagen und Vermerken zum BEM in der Personalakte. Daher wird empfohlen, die BEM-Unterlagen drei Jahre nach dessen Ende zu vernichten oder an die BEM-Berechtigten zu übergeben.

### Hinweis

Möglicherweise führen die entwickelten Maßnahmen zu keinem Ergebnis oder zeigen, dass der/die BEM-Berechtigte nicht an den Arbeitsplatz wieder einzugliedern ist. An diesem Punkt empfiehlt sich ein

erneuter Einstieg in die Prozesskette bei **Schritt 5** (Analyse des Arbeitsplatzes). Darüber hinaus kann auch der Fall eintreten, dass der oder die BEM-Berechtigte das BEM auf eigenen Wunsch beendet. Der BEM Prozess gilt dann als abgeschlossen.



### Statistiken nutzen – persönliche Daten schützen

Die Statistik offenbart nicht nur Ansatzpunkte zur Verbesserung, sondern ebenso positive Ergebnisse wie die Zahl der gelungenen Eingliederungen. Auf dieser Grundlage kann die betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit zum BEM ausgebaut werden.

Transparenz hinsichtlich der Trennung von sensiblen personenbezogenen Daten und verwaltungsrelevanten Daten beim BEM stärkt das Vertrauen der Belegschaft in das Unternehmen. Die Weitergabe personenbezogener Daten setzt die Einwilligung des Beschäftigten voraus: „Nichts über mich ohne mich!“

### Wer ist beteiligt?

Das BEM-Team ist maßgeblich zuständig für die Wirksamkeitsüberprüfung, die Bewertung der Einzelmaßnahmen sowie für die Fortentwicklung des BEM-Prozesses. Ergibt die Bewertung einen Mangel an Ressourcen, so muss die Geschäftsführung informiert und Abhilfe organisiert werden.



### HILFSMITTEL

- Maßnahmenkatalog
- Dokumentation Arbeitsversuch



### TIPPS FÜR KMU

In KMU treten Geschäftsleitung und BEM-Berater oftmals in Personalunion auf. Als problematisch erweist sich hier die Aufbewahrung der BEM-Akte. In solchen Fällen besteht die Möglichkeit, die BEM-Akte beim Betriebsarzt zu lagern oder sie den BEM-Berechtigten zu übergeben.



### BAUSTEINE BETRIEBS-/ DIENSTVEREINBARUNG

In folgender Vereinbarung wird festgelegt, was dokumentiert wird und durch wen die Dokumentation

erfolgt. Darüber hinaus wird auch geregelt, welche Informationen in der Personalakte aufbewahrt werden und wann die Daten gelöscht werden. Darüber hinaus gibt es einen Hinweis auf Gesundheitsdaten:

#### „§ 10 Dokumentation

Die Durchführung und die Ergebnisse eines jeden BEM werden dokumentiert. Diese Dokumentation umfasst:

- Termine und Ergebnisse der Gespräche, die im Rahmen des BEM geführt werden,
- Die vereinbarten Maßnahmen,
- Die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen.

Die Dokumentation erfolgt durch die in § 5 genannten Personen (Anlage 6). Die Einzeldaten werden nach drei Jahren vernichtet. In der Personalakte bleibt eine Notiz, dass ein BEM durchgeführt wurde bzw. dass die Durchführung eines BEM vom Mitarbeiter abgelehnt wurde.

Gesundheitsdaten dürfen nicht dokumentiert werden.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung,  
010301/408/2012**

Laut folgender Regelung erfolgt die schriftliche Dokumentation in Papierform. Das schließt eine digitale Aufbewahrung der Unterlagen aus:

#### „§ 7 Dokumentation

Alle zwischen den Beteiligten getroffenen Vereinbarungen und die Ergebnisse zum Eingliederungsverfahren werden schriftlich dokumentiert.

Die/der Beschäftigte erhält eine Kopie der Dokumentation.

Die Dokumentation wird nicht in der Personalakte, sondern in einer separaten Teilakte ‚BEM-Gespräche nach § 84 (2) SGB IX‘ in Papierform geführt. Die Personalakte enthält lediglich den Zeitpunkt der Kontaktaufnahme bzw. die Zustimmung- bzw. Ablehnungserklärung der/des Beschäftigten.“

→ **Öffentliche Verwaltung, 010301/422/2012**

Der nachstehend zitierte Betrieb regelt sehr klar, was in die Personal- und was in die BEM-Akte kommt.

#### „Dokumentation und Evaluierung

Die Dokumentation der einzelnen Schritte und Entscheidungen bis zum Abschluss des Verfahrens erfolgt durch das Integrationsteam.

Folgende Unterlagen des Eingliederungsprozesses werden zur Personalakte genommen:

- Voraussetzung für ein BEM (Fehlzeiten),
- Information an den Arbeitnehmer,
- Reaktion des Arbeitnehmers,
- Abschluss des BEM-Verfahrens.

Folgende sensible Falldaten werden in der BEM-Akte geführt:

- Gesprächsinhalte (Protokolle),

- Einschränkungen,
- Ursachen der Arbeitsunfähigkeit,
- mögliche Maßnahmen,
- ärztliche Aussagen.

Die sensiblen Falldaten werden nur zweckbezogen geführt.

Die BEM-Akte wird vom Vertreter der Abteilung Personalwesen separat in einem verschlossenen Schrank geführt. Zu diesem Schrank haben keine weiteren Personen Zugriff. Die Unterlagen werden spätestens drei Jahre nach Abschluss eines Verfahrens vernichtet.“

→ **Gesundheit und Soziales, 010301/433/2014**

Der Datenschutz ist Gegenstand der folgenden Vereinbarung. Die Besonderheiten zum Datenschutz im Rahmen des BEM-Prozesses werden sehr umfassend geregelt:

„§ 11 Verschwiegenheit und Datenschutz  
Hinsichtlich der im Rahmen der Durchführung des BEM bekannt werdenden Sachverhalte unterliegen alle beteiligten Personen der Verschwiegenheit. Das BEM erfolgt unter Wahrung der jeweils gültigen datenschutzrechtlichen Bestimmungen, insbesondere des Bundesdatenschutzgesetzes. Die am BEM beteiligten Personen werden über die für sie wichtigen Datenschutzbestimmungen informiert und zu deren Einhaltung verpflichtet.“

Die Weitergabe jedweder Daten, die im Rahmen des BEM gewonnen werden, ist grundsätzlich nur mit schriftlicher Einwilligung des betroffenen Arbeitnehmers zulässig. Der Einwilligung hat eine Aufklärung über Art und Umfang der weitergegebenen Daten sowie Sinn und Zweck der Datenweitergabe voranzugehen.

Zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Überwachung der Durchführung des BEM (§ 84 Abs. 2 Satz 6 und 7 SGB IX) erhält der Betriebsrat, im Bedarfsfall auch der Schwerbehindertenvertreter, im Vorfeld des Erstkontaktes mit dem betroffenen Arbeitnehmer die Information über das Vorliegen der Voraussetzung des § 84 Abs. 2 SGB IX sowie darüber, dass ein BEM eingeleitet wurde.

Der Betriebsarzt hat während des BEM die gesetzlichen Bestimmungen bezüglich seiner Schweigepflicht zu beachten. Der betroffene Arbeitnehmer kann ihn von seiner Schweigepflicht entbinden.

Wenn im Rahmen des BEM behandelnde Ärzte (Hausärzte, Fachärzte etc.) angehört werden sollen, muss der betroffene Arbeitnehmer diese vorher schriftlich von ihrer ärztlichen Schweigepflicht entbinden.

Durch BEM bekanntgewordene AU-Daten oder andere Angaben über den Gesundheitszustand dürfen nicht zu einer negativen Prognose der zukünftigen Arbeitsfähigkeit verwendet

werden oder zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen die das Beschäftigungsverhältnis gefährden.

Die erhobenen Daten dürfen ausschließlich für die in der Vereinbarung benannten Ziele des BEM verwandt werden. Sie dienen dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Arbeitsplatzes. Zu anderen Zwecken ist Ihre Verwendung untersagt.“

→ **Gummi- und Kunststoffherstellung, 010301/408/2012**

Wie die Wirksamkeitsüberprüfung und Evaluation des BEM-Prozesses erfolgen sollen, wird im nachstehenden Beispiel beschrieben. Darüber hinaus werden Erfolgskriterien definiert und quantitative Kennzahlen als Grundlage für die Evaluation definiert. Interessanterweise wird das Ergebnis der Evaluation als Grundlage für die Weiterentwicklung des BEM definiert.

„Evaluation des BEM

Das System eines betrieblichen Eingliederungsmanagements ist dann erfolgreich eingeführt,

- wenn allen Beschäftigten das BEM angeboten wird, sobald bei ihnen die in § 84 Abs. 2 SGB IX formulierten Voraussetzungen vorliegen,
- wenn die BEM-Berechtigten über die Voraussetzungen und Ziele des BEM, den Ablauf des Verfahrens, die möglichen Ansprechpartner für das Erstgespräch sowie Art und Umfang der erhobenen und verwendeten Daten informiert werden und auf dieser Grundlage ihre Entscheidung über die Annahme des Angebots treffen können [...]

Ein betriebliches Eingliederungsmanagement ist akzeptiert, wenn möglichst viele Berechtigte auf das Angebot eines BEM reagieren und möglichst viele das Angebot annehmen. Wirksam ist das BEM als Instrument, wenn die Fehlzeiten langfristig verringert werden bzw. nicht ansteigen.

Da das BEM einen höchst sensiblen und persönlichen Bereich berührt, kann sich die Evaluation des BEM aus Gründen des Datenschutzes zunächst nur auf wenige Messgrößen aus der Angebotsphase des BEM beziehen. In einem ersten Schritt soll eine rein quantitative Evaluation zur Akzeptanz durchgeführt werden. Dazu sollen folgende Kennzahlen erhoben werden:

- Anzahl der BEM-Angebote
- Anzahl der angenommenen BEM-Angebote
- Anzahl der abgelehnten BEM-Angebote
- benannte Ansprechpartner (nur Funktionsbezeichnung wie beispielsweise Vorgesetzte, Personalrat, Betriebsarzt, Sonstige)
- Anzahl der BEM-Angebote, in denen Maßnahmen vereinbart wurden.

Die Kennzahlen werden vom Personalbereich jährlich für das vorangegangene Kalenderjahr erhoben und dem PR zeitnah mitgeteilt. Auf Ba-

sis der Ergebnisse der quantitativen Evaluation soll das BEM-Verfahren weiterentwickelt werden.“

→ **Chemische Industrie, 010301/467/2014**



**LINK**

Wer mehr wissen möchte: Auszüge aus Vereinbarungen zu diesem Thema finden Sie hier: <https://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdku.theme=180>

## 4 WAS SAGT DAS RECHT ZUM BEM?

Die Verpflichtung des Arbeitgebers, ein BEM anzubieten, ist in § 84 Abs. 2 SGB IX (ab 1.1.2018 in § 167 Abs. 2 SGB IX) geregelt. Dabei macht es keinen Unterschied, ob die Krankheit arbeitsbedingt war oder einen privaten Hintergrund hatte, ob jemand Beamter oder Angestellter ist, eine Schwerbehinderung vorliegt oder ob jemand in Teilzeit, Befristung oder sonstigen vom Normalarbeitsverhältnis abweichenden Beschäftigungsformen beschäftigt ist. Diese Verpflichtung ist jedoch bei Nichtbeachten ohne Sanktionsmöglichkeit ausgestaltet. Auch Zwangsmaßnahmen, die für die Umsetzung durch den Arbeitgeber sorgen könnten, sucht man im Gesetz vergebens.

### **Anspruch auf ein BEM und Kündigungsschutz**

Alle Beschäftigten im Betrieb, die sechs Wochen innerhalb eines Jahres ununterbrochen oder wiederholt krank waren, haben Anspruch auf ein BEM-Verfahren. Dies gilt im Prinzip auch für Beschäftigungsverhältnisse außerhalb des Kündigungsschutzgesetzes. Allerdings treffen den Arbeitgeber innerhalb der ersten sechs Monate des Arbeitsverhältnisses (Wartezeit nach § 1 Abs. 1 Kündigungsschutzgesetz) nicht die kündigungsrelevanten Folgen der Nichtdurchführung. Diese besagen: eine krankheitsbedingte Kündigung kann nur ausgesprochen werden,

- wenn ein BEM durchgeführt wurde, aber erfolglos war oder
- der Arbeitgeber nachweisen kann, dass ein BEM die Kündigung nicht hätte verhindern können.

Zu beachten ist: Verschiedene BEM-Verfahren, die vom Arbeitgeber ohne vollständige Hinweise auf die Ziele des BEM und zum Datenschutz ausgestaltet waren, wurden von den Arbeitsgerichten nicht als solche anerkannt. Dies hatte zur Folge, dass erfolgte Kündigungen der BEM-Berechtigten wegen Verstoß gegen den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz unwirksam waren. In einer weiteren Entscheidung wurde neben der

ordnungsgemäßen Anhörung des BEM-Berechtigten die Pflicht des Arbeitgebers zur Interaktion im BEM-Prozess als zwingend erforderliches Essential hervorgehoben.<sup>1</sup>

### **Bei Beamten: BEM und Zurruesetzung**

Die Verpflichtung, ein BEM anzubieten, gilt auch bei Beamten. Die Durchführung des BEM ist aber keine Rechtmäßigkeitsvoraussetzung für die Versetzung eines Beamten in den Ruhestand wegen dauernder Dienstunfähigkeit. In Fällen krankheitsbedingter Fehlzeiten stehen das BEM und das Zurruesetzungsverfahren in einem zeitlich gestaffelten Stufenverhältnis. Wurde ein BEM ordnungsgemäß, aber erfolglos durchgeführt, liegen regelmäßig hinreichende Anhaltspunkte für eine an den Beamten gerichtete Weisung vor, sich hinsichtlich einer möglichen Dienstunfähigkeit ärztlich untersuchen zu lassen. Ein Verstoß gegen die Verpflichtung des Dienstherrn, ein BEM durchzuführen oder jedenfalls anzubieten, kann aber nur mittelbare Folgen für das Zurruesetzungsverfahren eines Beamten wegen dauernder Dienstunfähigkeit entfalten (BVerwG, 05.06.2014, 2 C 22.13).

### **Mitbestimmung beim BEM**

Mit seiner Entscheidung vom 13.3.2012 stellte das Bundesarbeitsgericht (BAG) fest, dass es für einzelne Teile einer BEM-Betriebsvereinbarung ein Mitbestimmungsrecht gibt: und zwar bei allgemeinen Verfahrensfragen, in Bezug auf die Nutzung und Verarbeitung von Gesundheitsdaten und hinsichtlich der Ausgestaltung des Gesundheitsschutzes (§ 87 Abs. 1 Nrn. 1, 6, 7 BetrVG). Diesen Grundsatz konkretisierte das BAG mit seiner Entscheidung vom 22.3.2016 für bestimmte, in einer vorgelegten Betriebsvereinbarung verankerte Regelungen. Nachfolgende Sachverhalte sind nicht mitbestimmungspflichtig:

- die Verpflichtung des Arbeitgebers, sämtliche betriebsangehörige Arbeitnehmer über das BEM zu informieren;
- die Bildung eines BEM-Teams mit der Aufgabe der abschließenden „Klärung von Möglichkeiten“;
- Bestimmungen, die die Umsetzung des Verfahrens betreffen;
- ein Anwesenheitsrecht eines Vertreters des Betriebsrats beim Erstgespräch;
- eine Unterrichtung des/der BEM-Berechtigten, dass von der Beteiligung des Betriebsrats abgesehen werden kann.

<sup>1</sup> Folgende Entscheidungen sind beispielhaft: BAG, 20.11.2014, 2 AZR 755/13; LAG Schleswig-Holstein, 03.06.2015, 6 Sa 396/14; LAG Schleswig-Holstein, 22.09.2015, 1 Sa 48 a/15; ArbG Berlin, 23.2.2017, 54 Ca 12814/16.





## WICHTIG

Diese Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts bedeutet nicht, dass bestehende Vereinbarungen mit vorgenannten Regelungen rechtswidrig wären oder in dieser Form nicht hätten abgeschlossen werden dürfen. Sie können nur nicht über die Einigungsstelle erzwungen werden. Die Möglichkeit, freiwillige Vereinbarungen mit den genannten Inhalten abzuschließen, bestand und besteht nach wie vor.

Darüber hinaus bleiben Betriebsräten selbstverständlich alle Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte, die im Rahmen der Umsetzung des BEM berührt werden. Zu denken ist beispielsweise an das Mitbestimmungsrecht bei Arbeitszeitangelegenheiten oder betrieblichen Bildungsmaßnahmen, das Zustimmungsverweigerungsrecht bei Versetzungen oder das Beratungsrecht bei Personalplanungen.

### **Die Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell**

Die Wiedereingliederung nach § 74 SGB V wird nach wie vor zuweilen mit dem BEM gleichgesetzt. Dies ist jedoch nicht richtig. Die Wiedereingliederung ist eine von vielen möglichen Maßnahmen im Rahmen des BEM-Verfahrens und nicht mit dem BEM-Verfahren selbst zu verwechseln. Ziel der stufenweisen Wiedereingliederung ist es, Beschäftigte nach einer Langzeiterkrankung unter ärztlicher Aufsicht schrittweise wieder an die volle Arbeitsbelastung im Betrieb zu gewöhnen. Entsprechend wird sie vom behandelnden Arzt angeschoben und von den Krankenkassen unter Weitergewährung des Krankengelds bewilligt. Bis zur Einführung des BEM konnte der Arbeitgeber frei entscheiden, ob er einer stufenweisen Wiedereingliederung des Langzeiterkrankten in seinem Betrieb zustimmt. Seit Einführung des BEM kann er diese Leistung nicht mehr einseitig verweigern. Sie ist im Rahmen des BEM als mögliche Maßnahme in Betracht zu ziehen und bei Geeignetheit durchzuführen (LAG Hamm, 4.7.2011, 8 Sa 726/11).

### **Aktuelle Rechtsänderungen mit Einfluss auf das BEM**

Die Bedeutung der Prävention hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Dies hat auch die Gesetzgebung beeinflusst. Zunächst sei das am 25.7.2015 in Kraft getretene, richtungsweisende Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (PrävG) genannt, das mit verschiedenen nachfolgenden Gesetzes- und Verordnungsvorhaben aus dem Themenspektrum „präventive Arbeitsgestaltung“ und „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“ in Verbindung steht oder diese angeschoben hat.

#### **a. Präventive Arbeitsgestaltung**

Das PrävG fördert die zielgerichtete Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure in Fragen der Gesundheitsförderung und Prävention. Die Krankenkassen werden künftig deutlich mehr Mittel für Prävention und Gesundheitsförderung in den Betrieben aufwenden.

Gemäß dem PrävG ist außerdem vorgesehen, bei Gesundheitsuntersuchungen stärker die individuellen Belastungen und Risikofaktoren in Augenschein zu nehmen und den Ärzten die Möglichkeit zu geben, auch Präventionsempfehlungen auszustellen.

An die Regelungen des PrävG knüpft das Flexi-Rentengesetz mit seinen Neuregelungen zur Stärkung von Prävention und Rehabilitation im Erwerbsleben an. Die im SGB VI verankerten Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben werden danach um Präventions- und Nachsorgeleistungen erweitert. Präventionsleistungen sind zu erbringen, wenn Versicherte erste gesundheitliche Beeinträchtigungen aufweisen, die die ausgeübte Beschäftigung gefährden. Nachsorgeleistungen werden erbracht, wenn sie erforderlich sind, um den Erfolg der vorangegangenen Leistung zur Teilhabe abzusichern. Die Leistungen sind als gesetzliche Pflichtleistungen ausgestaltet, die bei Vorliegen der Voraussetzungen unabhängig von der Haushaltslage zwingend zu erbringen sind.

Hinsichtlich des Präventionsgedankens unterstützend kann die mit dem GKV-Versorgungsstärkungsgesetz neu in das SGB V eingefügte Regelung des § 44 Abs. 4 SGB V wirken. Danach haben Versicherte Anspruch auf individuelle Beratung und Hilfestellung durch die Krankenkasse, wenn Leistungen und unterstützende Angebote zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit erforderlich sind. Die Inanspruchnahme ist freiwillig und eine Ablehnung hat keine leistungsrechtlichen Konsequenzen.

#### **b. Teilhabe von Menschen mit Behinderung**

Regelungen zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung haben direkten Einfluss auf die Wiedereingliederung von BEM-Berechtigten, die aus diesem Personenkreis kommen oder infolge ihrer Krankheit hineinwachsen. Das Bundesteilhabegesetz (BTHG) verpflichtet die Träger von Reha-Maßnahmen, frühzeitig drohende Behinderungen zu erkennen, gezielt Prävention noch vor Eintritt der Rehabilitation zu ermöglichen und die Erwerbsfähigkeit zu erhalten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des BTHG sind die Änderungen bei der Regelung zur Inklusionsvereinbarung aus § 83 SGB IX. Bei Differenzen zwischen den Betriebsparteien hinsichtlich bestimmter Inklusionsziele erhält das Integrationsamt – und damit eine externe Instanz – die Aufgabe, als Moderator vermittelnd tätig zu werden und auf eine Einigung hinzuwirken. Zudem „ist die gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Rahmenbedingungen von Anfang an zu berücksichtigen.“ In einer ergänzenden Regelung wurde klargestellt, dass zukünftig Kündigungen von Schwerbehinderten und Gleichgestellten ohne Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung unwirksam sind. Die Verletzung des bestehenden Unterrichts- und Anhörungsrechts der Schwerbehindertenvertretung ist für den Arbeitgeber nun nicht mehr ohne rechtliche Folgen.

Nicht zuletzt verbessert das BTHG auch die Arbeitsfähigkeit der Schwerbehindertenvertretungen

durch günstigere Vertretungs-, Freistellungs- und Schulungsregelungen.

### **c. Der neue Beschäftigten-Datenschutz ab Mai 2018**

Der Schutz der Krankheitsdaten ist ein Kernelement für die Vertrauensbildung der Beschäftigten ins BEM. Ab Mai 2018 verändert sich die Gesetzeslage zum Beschäftigtendatenschutz durch Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung und der Neufassung des Bundesdatenschutzgesetzes. Das Zusammenspiel der europäischen und nationalen Neuregelungen ist kompliziert und beschäftigt aktuell viele Fachjuristen. Grundsätzlich wird auch für die Zukunft die Empfehlung gelten, auf die Erhebung von Gesundheitsdaten so weit wie möglich zu verzichten (Sparsamkeit der Datenerhebung) und keine Befunde, Gesprächsprotokolle über Krankheitsverläufe etc. in BEM-Akten aufzubewahren.

Der umfassende Datenschutz setzt zukünftig ein beim Erfassen der Arbeitsunfähigkeitsdaten, die als Gesundheitsdaten gewertet werden. Hinzukommen wird in allen datenschutzrelevanten Bereichen – und damit auch im BEM-Prozess – eine Datenschutz-Folgenabschätzung, die der Arbeitgeber vor Einsetzen des BEM-Prozesses durchzuführen hat.

Beachtet werden muss auch, dass die Verarbeitung personenbezogener Daten neuen Regeln folgen wird. So ist z. B. die Verarbeitung durch den Arbeitgeber erlaubt, wenn er damit einer Pflicht aus einer Betriebs-/Dienstvereinbarung folgt. Hier gilt es für Interessenvertretungen, in Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite noch deutlicher auf Sparsamkeit bei Regelungen zur Datenerhebung zu achten.

Viele weitere Auswirkungen der Neuregelungen zeichnen sich auch für den BEM-Prozess ab (vgl. Brink/Düwell 2017), können aber bei aktuellem Stand noch nicht rechtlich abgesichert ausgeführt werden. Es gilt daher an dieser Stelle für alle Verantwortlichen im BEM-Prozess, die Rechtsentwicklungen und Fachliteratur aufmerksam zu beobachten und den eigenen BEM-Prozess den Entwicklungen entsprechend anzupassen.

## **5 FAQs ZUM BEM**

### **Was sind die Grundpfeiler eines guten BEM?**

Einer der Grundpfeiler für ein gut funktionierendes BEM ist die Vertrauensbasis zwischen Beschäftigten und Betriebsleitung, die z. B. auf einem guten Schutz der im BEM erhobenen persönlichen Daten basiert. Wichtig sind auch die – jeweils im Verhältnis zur Betriebsgröße – zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Verteilung der Verantwortlichkeiten und die dazu gehörenden Handlungsbefugnisse. Und nicht zuletzt wird ein gutes BEM regelmäßig eingebunden sein in ein gut ausgebautes betriebliches

Gesundheitsmanagement, das idealerweise seine Grundlage in einer Betriebsvereinbarung findet.

### **Was kennzeichnet ein BEM?**

#### **Was ist der Unterschied zum Krankenrückkehrgespräch?**

Ein BEM ist darauf ausgerichtet, eine an die Beeinträchtigung angepasste dauerhafte Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für die Betroffenen im Betrieb zu finden. Es ist ein Angebot an den Beschäftigten, das er ablehnen darf, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Die Interessenvertretung muss bei der Klärung der Möglichkeiten, wie die Weiterbeschäftigung wiederhergestellt werden kann, hinzugezogen werden. Über den Einzelfall hinaus dient es der Prävention im Betrieb, indem es mögliche Schwachstellen des betrieblichen Arbeitsschutzes aufzeigt.

Das Krankenrückkehrgespräch wird vom Arbeitgeber genutzt, um sein Interesse an der Weiterbeschäftigung des Beschäftigten nach Ende der Krankheit auszuloten und eine eventuell krankheitsbedingte Kündigung vorzubereiten. Die Teilnahme am Gespräch ist für den Beschäftigten verpflichtend. Er kann und sollte seine Interessenvertretung zur Unterstützung hinzuziehen.

#### **Wie sieht es mit den Gesundheitsdaten der BEM-Berechtigten aus?**

Alle Maßnahmen des BEM einschließlich der dafür erforderlichen Erhebung, Verarbeitung und Speicherung von Gesundheitsdaten bedürfen der Einwilligung des BEM-Berechtigten. Dies setzt voraus, dass über die beabsichtigte Datenerhebung, -verarbeitung und -speicherung vorab und in vollem Umfang informiert wurde.

Hier unterscheidet sich das BEM vom Krankenrückkehrgespräch. Auch hier darf zwar nicht nach konkreten medizinischen Diagnosen gefragt werden; aber es darf nach Gegebenheiten gefragt werden, die betriebliche oder sozialversicherungsrechtliche Relevanz haben: z. B. ob von der Krankheit eine Ansteckungsgefahr ausgeht oder ob ein Unfall die Krankheitsursache ist.

Die Unterscheidung macht deutlich: Zwischen einem BEM und einem Krankenrückkehrgespräch kann nicht hin- und hergewechselt werden. Denn bei Wechsel von einem Krankenrückkehrgespräch zum BEM fehlt es zwangsläufig an der Vorabereinwilligung und beim Wechsel vom BEM zum Krankenrückkehrgespräch an der vollumfänglichen Information über die Datenverwendung.

#### **Gibt es Mindeststandards für ein BEM?**

Mindeststandards lassen sich aus verschiedenen Entscheidungen der Arbeitsgerichte ableiten, die in Kündigungsschutzprozessen die Durchführung eines ordnungsgemäßen BEM verneint hatten. Danach ist zunächst Voraussetzung für die ordnungsgemäße Durchführung eine umfassende und vollständige Vorabinformation des BEM-Berechtigten über die Ziele des Verfahrens sowie über die Verwendung und den

Schutz seiner persönlichen Daten. Das BAG fordert die „Etablierung eines unverstellten, verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozesses“, in dem keine vernünftigerweise in Betracht zu ziehenden Anpassungs- und Änderungsmöglichkeiten außer Acht gelassen werden (BAG 10.12.2009, 2 AZR 198/09). Zuletzt hat das Arbeitsgericht Berlin die Durchführung eines BEM verneint, da der Arbeitgeber sich auf die Anhörung des Berechtigten beschränkt und nicht aktiv den Prozess gestaltet hatte (ArbG Berlin, 23.2.2017, 54 Ca 12814/16).

Außerdem ist – soweit vorhanden – auf eine ordnungsgemäße Beteiligung der Interessenvertretung zu achten.

#### **Sollte die Belegschaft über das BEM informiert werden?**

Unbedingt. Für den Erfolg des BEM sind die Information und Überzeugung der Belegschaft Grundvoraussetzungen. So sollte z. B. bei Unterweisungen, auf Betriebsversammlungen oder in Rundschreiben das Verfahren erklärt und näher gebracht werden. Die Einführung des BEM ohne entsprechende Aufklärung sorgt nur für Unsicherheit und Ängste. Daher gilt: Klare Ziele, Strukturen und eine Vertrauensbasis sorgen für die Akzeptanz des BEM in der Belegschaft. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit ist daher empfehlenswert.

#### **Wann muss der Arbeitgeber das BEM einleiten?**

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, ein BEM nach Feststellung der 6-Wochen-Frist anzubieten. Dies kann auch ein Zeitpunkt sein, der innerhalb einer längeren Krankheitsphase liegt. Dann ist Fingerspitzengefühl gefragt: Grundsätzlich gilt, den Zeitpunkt des Erstgesprächs so früh wie möglich zu legen, damit bereits in der Krankheitsphase mit den Maßnahmevorbereitungen begonnen und der BEM-Berechtigte nach der Genesung möglichst reibungslos in den Arbeitsprozess eingegliedert werden kann. Es gibt jedoch Krankheitsphasen, in denen es kontraproduktiv ist, den BEM-Berechtigten mit Fragen der Wiedereingliederung zu konfrontieren. Hier ist es sinnvoll, mit der bzw. dem Betroffenen in Kontakt zu bleiben und einen für den Eingliederungsprozess geeigneten Zeitpunkt abzuwarten.

#### **Muss für die zu zählenden Tage eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorliegen?**

Nein, jeder Tag der Arbeitsunfähigkeit zählt gleichermaßen. Damit ist sichergestellt, dass auch viele Kurzerkrankungen, die sonst unbeachtet blieben, zu einem BEM führen können.

#### **Was kommt in die BEM-Akte? Wie und wo wird sie aufbewahrt?**

Nur die für das BEM-Verfahren gesetzlich erforderlichen Daten (Feststellung der 6-Wochen-Frist, BEM-Angebot, Zustimmung/Ablehnung, Datum des Erstgesprächs) werden auf einem Datenblatt dokumentiert, das in die Personalakte gehört. Alle weiteren

Informationen, die im BEM-Verfahren zum Gesundheitszustand der BEM-Berechtigten erhoben werden, werden in einer gesonderten BEM-Akte verwahrt, die getrennt von der Personalakte aufbewahrt wird – am Besten in einem eigens hierfür vorgesehenen und nur dem BEM-Team zugänglichen Schrank. Diese Akte wird drei Jahre nach Beendigung des BEM-Verfahrens gemäß dem Wunsch der bzw. des BEM-Berechtigten an sie/ihn ausgehändigt oder vernichtet.

#### **Wer ist an den BEM-Gesprächen beteiligt?**

Das kommt auf die Betriebsgröße an. Für ein erfolgreiches BEM in größeren Betrieben empfiehlt sich die Gründung eines BEM-Teams, das den gesamten Prozess begleitet und auf „kurzen Wegen“ Entscheidungen treffen kann. Dieses Team ist ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt im Prozess. Die konkrete Zusammensetzung des BEM-Teams sollte in Größe und Zusammensetzung an die Gegebenheiten des Betriebs angepasst sein. Es empfiehlt sich folgende Zusammensetzung des BEM-Teams:

- Arbeitgeber oder Vertreter/in
- Betriebs- bzw. Personalrat
- Schwerbehindertenvertretung

Hinzugezogen werden können nach Lage des Einzelfalls z. B. Betriebsarzt, Disability Manager, Datenschutzbeauftragter, Sicherheitsfachkraft, Suchtberater, Vorgesetzter, Gleichstellungsbeauftragter, Qualitätsmanager.

In kleineren Betrieben wird das BEM-Gespräch häufig allein zwischen Personalverantwortlichem und BEM-Berechtigtem geführt. Empfohlen wird, dem BEM-Berechtigten die Unterstützung einer Person des Vertrauens anzubieten, um eine positive Gesprächsatmosphäre sicherzustellen. Möglich ist auch, einen externen BEM-Berater für die Gespräche zu engagieren.

Wichtig ist es, bei der Maßnahmenplanung die Träger der Rehabilitation als Unterstützung hinzuzuziehen. Sie haben einen breiten Erfahrungsschatz, der unbedingt genutzt werden sollte. Insbesondere die kleineren Betriebe haben so die Möglichkeit, ihre geringeren Ressourcen aufzustocken, die sie für den BEM-Prozess aufwenden können.

#### **Was ist ein Disability Manager?**

Auf betrieblicher Ebene kann ein Disability Manager der Dreh- und Angelpunkt im BEM sein. Er ist dazu ausgebildet, den Beschäftigten zu helfen, nach längerer Krankheit oder einem Unfall möglichst früh wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Um die Beschäftigten zu unterstützen, nimmt er Kontakt mit Versicherungsträgern, Ärzten, aber auch Vorgesetzten und betrieblichen Interessenvertretern auf. Er sorgt für eine umfassende Vernetzung der beteiligten Akteurinnen und Akteure, inner- wie außerbetrieblich. Grundlage der internationalen Ausbildung ist ein in Kanada entwickeltes und zertifiziertes Programm für die Ausbildung. Dieses wird auch vom DGB Bildungswerk im Bildungsverbund mit der

Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) angeboten.

### **Bringt ein BEM (wirtschaftliche) Vorteile für den Betrieb?**

Ein funktionierendes BEM kann langfristig Zeiten der Arbeitsunfähigkeit mindern und damit Betriebskosten, die durch Krankheiten verursacht werden, deutlich senken. Darüber hinaus trägt ein gutes BEM auch dazu bei, dass Beschäftigte sich wertgeschätzt fühlen und sich intensiver mit dem Arbeitgeber identifizieren. Dies führt zu einer höheren Bereitschaft, sich für die Interessen des Arbeitgebers zu engagieren. Und nicht zuletzt kann sich der Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels bei der Personalsuche gegenüber seinen Konkurrenzunternehmen besser positionieren.

### **Gibt es Sanktionen für den Arbeitgeber, wenn er kein BEM anbietet?**

Das Gesetz sieht keine direkten Sanktionen vor. Will der Arbeitgeber aber dem Beschäftigten kündigen, ohne vorher ein BEM angeboten zu haben, ist er in der Pflicht nachzuweisen, dass ein durchgeführtes BEM erfolglos gewesen wäre. Diesen Nachweis zu führen ist aber nahezu unmöglich.

Allerdings setzen die Nachteile für die BEM-Berechtigten nicht erst mit der Kündigung ein, sondern schon weit vorher: etwa indem ihnen eine angepasste Arbeitssituation zeitnah vorenthalten wird und damit ihre Entwicklungschancen beeinträchtigt werden. Diese Beeinträchtigung hatte der Gesetzgeber bisher nicht im Blick.

### **Warum sollte ich als Beschäftigter an einem BEM teilnehmen?**

Beschäftigte erhalten durch das BEM die Chance, nach einer Krankheitsphase den Arbeitsplatz in einem abgestimmten Verfahren so zu gestalten, dass eine Weiterbeschäftigung im Betrieb unter Berücksichtigung der krankheitsbedingten Einschränkungen gesichert wird. Im Verfahren werden am Einzelfall orientierte krankheitsbegünstigende Arbeitsbedingungen festgestellt und der Arbeitsplatz entsprechend angepasst. Das BEM trägt damit zur Gesunderhaltung der Beschäftigten am Arbeitsplatz und deren Arbeitszufriedenheit bei. Und Arbeitszeit ist Lebenszeit.

### **Darf ich ein BEM ablehnen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen?**

Grundsätzlich gilt: Jeder Schritt des Verfahrens ist für den BEM-Berechtigten freiwillig. Daraus resultiert: Er oder sie kann das BEM jederzeit abbrechen; die Verweigerung der Zustimmung darf keine negativen Konsequenzen haben. Jegliche Drohung mit Nachteilen ist daher unzulässig und im Übrigen angesichts der Intention des BEM auch kontraproduktiv. Allerdings kann einem Arbeitgeber – jedenfalls wenn er das Verfahren auch im Rahmen seiner Informationspflichten richtig angeschoben hat – in einem möglichen personenbedingten Kündigungsschutzprozess die Nichtdurchführung eines BEM nicht nachteilig entgegengehalten werden.

### **Was passiert, wenn das BEM durchgeführt wurde, aber nicht erfolgreich ist?**

Wenn es keine zumutbaren Maßnahmen mehr gibt, die geeignet sind, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden oder zukünftig zu vermeiden, kann der Arbeitgeber sich auf die im BEM festgestellte mangelnde Beschäftigungsmöglichkeit berufen, wenn er sich für eine krankheitsbedingte Kündigung entscheidet. Der Beschäftigte müsste dann darlegen, welche Beschäftigungsmöglichkeit er sieht. Diese darf jedoch nicht schon vorher im BEM-Verfahren verworfen worden sein. Auch auf grundsätzlich schon im BEM-Verfahren existierende Möglichkeiten kann sich der BEM-Berechtigte nicht berufen, denn er hätte sie bereits in das BEM-Verfahren einbringen müssen. Es verbleiben also nur Maßnahmen, die sich nach Beendigung des BEM-Verfahrens, aber vor der Kündigung ergeben haben.

### **Hat der Betriebsrat beim BEM Mitbestimmungsrechte?**

Es gibt kein Mitbestimmungsrecht, das sich auf den gesamten BEM-Prozess bezieht. Aber es gibt die Mitbestimmungsrechte aus § 87 Abs. 1 Nrn. 1, 6, 7 BetrVG, die einzelne Bestandteile des BEM-Verfahrens berühren. Diese Bestandteile unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Es gibt darüber hinaus die verschiedenen Mitwirkungsrechte zur Versetzung, Qualifizierung, Umstrukturierung etc., die im Rahmen der Maßnahmenplanung im Blick zu behalten sind (vgl. **Kap. 4 / Mitbestimmung beim BEM**).

### **Kann sich die betriebliche Interessenvertretung zum Thema BEM schulen und beraten lassen?**

Information ist wichtig: Daher sollten die betrieblichen Interessenvertretungen und sämtliche Mitglieder des BEM-Teams umfassend zum Thema BEM und die Teammitglieder zusätzlich zum Thema Gesprächsführung und Aufgaben der Reha-Träger geschult sein. Rechtliche Grundlagen sind für die Interessenvertretungen § 37 Abs. 6 BetrVG, § 46 Abs. 6 BPersVG sowie § 96 SGB IX. Wurde ein Mitglied des Betriebsrats in ein BEM-Team entsandt, ist regelmäßig von der Erforderlichkeit der BEM-Schulung auszugehen. Dies gilt auch dann, wenn dem BEM-Team keine konkreten BEM-Fälle vorliegen (BAG, 28.09.2016, 7 AZR 699/14). Dieser Leitsatz des BAG dürfte für die weiteren Interessenvertretungen analog anwendbar sein.

### **Wo finde ich weitere Informationen zum Thema Betriebs-/Dienstvereinbarungen zum BEM?**

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über ein umfangreiches Archiv zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen ([www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)), das auch abgeschlossene Vereinbarungen zum BEM beinhaltet. Die Vereinbarungstexte, die in vorliegendem Leitfadens beispielhaft genannten werden, stammen ebenfalls aus diesem Archiv. Sie sind dort für die Leser des Leitfadens abrufbar, sofern sie für die Erstellung der eigenen Vereinbarung genutzt werden sollen.

Weitere Informationen siehe **Kapitel 6**.

## 6 LITERATURTIPPS, LINKLISTE, NETZWERKE UND KONTAKTADRESSEN

### Handlungshilfen und Praxisbeispiele

**BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014):** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Erfahrungen und Empfehlungen, Berlin

**Beyer, Christoph/Wallmann, Petra/Wieland, Christina (2015):** Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, Landschaftsverband Rheinland, 5. Aufl., Münster

**Britschgi, Sigrid (2014):** Betriebliches Eingliederungsmanagement, Frankfurt am Main

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat Information, Publikation, Redaktion (2015):** Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit – was Sie wissen müssen: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a748-betriebliche-eingliederung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a748-betriebliche-eingliederung.pdf?__blob=publicationFile) [01.02.2018]

**Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg (Hrsg.) (o. J.):** Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM. Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen: [http://www.kom-consulting.de/pages/BEM\\_Broschuere\\_DRV-BW-2014.pdf](http://www.kom-consulting.de/pages/BEM_Broschuere_DRV-BW-2014.pdf) [01.02.2018]

**Düwell, Franz Josef/Brink, Stefan (2017):** Beschäftigtendatenschutz nach der Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung: Viele Änderungen und wenig Neues, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 17/2017, S. 1081 ff.

**Feldes, Werner/Niehaus, Mathilde/Faber, Ulrich (Hrsg.) (2015):** Werkbuch BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement. Strategien und Empfehlungen für Interessenvertretungen, Frankfurt am Main

**Habib, Edeltrud (2014):** BEM – Wiedereingliederung in kleinen und mittleren Betrieben, Praxisleitfaden und Beispielfälle zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, Frankfurt am Main

**Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen:** Arbeitsfähigkeit (2010) : Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg

**Oppolzer, Alfred:** Gesundheitsmanagement im Betrieb. (2006) Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung von Arbeit, Hamburg

**Richter, Regina (Hrsg.) (2014):** Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. 25 Praxisbeispiele, Bielefeld

**Richter, Regina/Habib, Edeltrud (2011):** Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. 22 Praxisbeispiele, Bielefeld

**Richter, Regina/Stegmann, Christiane/Zumbeck, Christine (2017):** Projekt RE-BEM Dokumentation – Die wissenschaftlichen Ergebnisse, Projekt RE-BEM, DGB Bildungswerk BUND (Hrsg.): [http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation\\_Studie\\_RE-BEM.pdf](http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation_Studie_RE-BEM.pdf) [01.02.2018]

**Riechert, Ina/Habib, Edeltrud (2017):** Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen, Berlin / Heidelberg

**Schian, Marcus/Gagel, Alexander/Schian, Hans-Martin (2005):** Zur Berechnung der Sechs-Wochen-Frist des § 84 Abs. 2 SGB IX, Forum B: Schwerbehindertenrecht und Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Diskussionsbeitrag Nr. 10/2005, Diskussionsforum Rehabilitations- und Teilhaberecht, Deutsche Vereinigung für Rehabilitation e.V. (Hrsg.): [http://www.reha-recht.de/fileadmin/download/foren/b/B\\_2005-10.pdf](http://www.reha-recht.de/fileadmin/download/foren/b/B_2005-10.pdf) [01.02.2018]

**Schmidt, Bettina (2014):** Gestaltung und Durchführung des BEM, München

### Literaturempfehlungen

**Ammel, Stefan/Beerheide, Emanuel/Georg, Arno; Lück, Patricia/Müller, Monika/Schauerte, Birgit/Sochert, Reinhold/Weimar, Andrea (2015):** Klein – Gesund – Wettbewerbsfähig: Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben stärken. Positionspapier, Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.): [http://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/foren/kmu/Positionspapier\\_DN-BGF\\_KMU\\_2015.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/foren/kmu/Positionspapier_DN-BGF_KMU_2015.pdf) [01.02.2018]

**AOK Bundesverband/BKK Bundesverband/Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung/Verband der Ersatzkassen e.V. (Hrsg.) (2011):** iga.Report 21: iga-Barometer 3. Welle 2010. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_21\\_iga-Barometer\\_altersgemischte\\_Teamarbeit.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_21_iga-Barometer_altersgemischte_Teamarbeit.pdf) [05.02.2018]

**AOK Bundesverband/BKK Bundesverband/Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung/Verband der Ersatzkassen e.V. (Hrsg.) (2013):** iga.Report 24: Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-24/> [05.02.2018]

**Danigel, Cornelia/Zumbeck, Christine (2014a):** Auf zwei Wegen zum Ziel. Betriebliches Eingliederungsmanagement und stufenweise Eingliederung – das sind zwei verschiedene Ansätze, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, in: Arbeitsrecht im Betrieb 3/2014, S. 60 ff.

**Danigel, Cornelia/Zumbeck, Christine (2014b):** Ressourcen: Betriebliches Eingliederungsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben, in: Gute Arbeit 3/2014, S. 21 ff.

**Dillbäher, Alice (2015):** Die Rolle von Betriebsärzten in der Rehabilitation / Teil 1 – Schwerpunkt: Betriebsärzte und Betriebliches Eingliederungsmanagement, Forum C: Zugang zu Leistungen, Sozialmedizinische Begutachtung, Assessment, Diskussionsbeitrag Nr. 8/2015, Diskussionsforum Rehabilitations- und Teilhaberecht, Deutsche Vereinigung für Rehabilitation e.V. (Hrsg.) [www.reha-recht.de](http://www.reha-recht.de) [01.02.2018]

**Kempter, Michael/Steinat, Björn (2015):** Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 84 II SGB IX – Entlassungs- oder Entlassungsverhinderungs-Management?, in: NZA 14/2015, S.840-845

**Kiesche, Eberhard (2014):** BEM – nachhaltig und transparent, in: AiB 10/2014, S. 56 – 58

**Kohte, Wolfhard (2011):** Integrative betriebliche Gesundheitspolitik auf der Grundlage des SGB IX, Arbeitspapier 164, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_164.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_164.pdf) [01.02.2018]

**Kohte, Wolfhard (2017):** Mitbestimmung beim betrieblichen Eingliederungsmanagement, Anmerkung zum BAG-Beschluss vom 22.03.2016 – 1 ABR 14 / 14, in: Juris Praxis-Report Arbeitsrecht 9 / 2017, Anm. 2

**Konrad, Evelin / Memmler, Frank:** Langfristiger Erhalt von Fachkräften durch Betriebliches Eingliederungsmanagement, Vortrag am BVMW-Unternehmertreff 22. Februar 2010 <http://slideplayer.org/slide/5167420/> [01.02.2018]

**Reusch, Hannah (2012):** Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit langzeiterkrankter Beschäftigter – eine Analyse für Deutschland und mögliche Übertragung auf Österreich, Krams: [http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/download/masterthesis\\_hannah\\_reusch.pdf](http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/download/masterthesis_hannah_reusch.pdf) [01.02.2018]

**Schierbaum, Bruno (2017):** Schutz der Daten beim BEM ist wichtig, in: Der Personalrat 4 / 2017, S. 19–22

**Schmidt, Christof / Flach, Thorsten / Begerow, Bettina (2011):** Einfluss psychosozialer Faktoren auf die Wiedereingliederung in Arbeit, Abschlussbericht, Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (iqpr) GmbH an der Deutschen Sporthochschule Köln (Hrsg.) [http://www.iqpr.de/iqprweb/public/dokumente/iqpr/aktuelles/EinfPsychosozFakt\\_zf.pdf](http://www.iqpr.de/iqprweb/public/dokumente/iqpr/aktuelles/EinfPsychosozFakt_zf.pdf) [01.02.2018]

**Sczesny, Cordula / Kleindorf, Sophie / Droß, Patrick / Jasper, Gerda (2014):** Kenntnisstand von Unternehmen und Beschäftigten auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU, Abschlussbericht Projekt F 1913, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (Hrsg.), Dortmund / Berlin / Dresden: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F1913-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F1913-2.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [01.02.2018]

**Welti, Felix / Mahnke, Christiane / Tauscher, Anne / Ramm, Diana / Seider, Harald / Shafael, Reza F. (2010):** Betriebliches Eingliederungsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben: Rechtliche Anforderungen und Voraussetzungen ihrer erfolgreichen Umsetzung, Hochschule Neubrandenburg (Hrsg.), Neubrandenburg

**Zumbeck, Christine (2017):** Mit 5 Schritten besser eingliedern, in: Gute Arbeit 3 / 2017, S. 14

## Linkliste

In diesem Leitfaden finden sich wissenschaftliche Ergebnisse zum BEM und deren Umsetzung in Kleinbetrieben: [www.re-bem.de](http://www.re-bem.de) [01.02.2018]

Umfangreiche weitere Unterstützungsangebote für die Umsetzung des BEM finden sich unter: <http://www.neue-wege-im-bem.de/node/242> [01.02.2018]

Eine Sammlung von Textbausteinen aus Betriebsvereinbarungen zum Thema BEM bietet die Hans-Böckler-Stiftung: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_betriebliches\\_eingliederungsmanagement.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_betriebliches_eingliederungsmanagement.pdf) [01.02.2018]

Materialien, Praxisbeispiele sowie Urteilen zum BEM sind zusammengestellt unter: <http://www.bar-frankfurt.de/rehabilitation-und-teilhabe/leistungen-zu-reha-und-teilhabe/teilhabe-arbeitsleben/betriebliches-eingliederungsmanagement/> [01.02.2018]

Hier finden Sie eine Auflistung typischer Maßnahmen im BEM-Verfahren und Praxisbeispiele bei der Umsetzung: <https://www.talentplus.de/in-beschaeftigung/betriebliches-eingliederungsmanagement/typische-massnahmen/index.html> [01.02.2018]

Ein gut strukturierter Werkzeugkasten zum BEM mit zahlreichen Umsetzungstipps erwartet Sie unter: [www.online-bem.de](http://www.online-bem.de) [01.02.2018]

## Netzwerke und Kontaktadressen

**Arbeitgeberservice DRV Bund**  
Rehabilitation und betriebliche Eingliederung für Arbeitnehmer  
Telefon +49 30 865-82809  
Telefax +49 30 865-7941007  
[Arbeitgeberservice-Rehabilitation@drv-bund.de](mailto:Arbeitgeberservice-Rehabilitation@drv-bund.de)

### Auf Ebene der Bundesländer:

**Baden-Württemberg:**  
**BEM-Netzwerke**  
<http://bem-netzwerk.de> [05.02.2018]

**Schleswig-Holstein:**  
**Gesa-Projekt**  
<https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/A/arbeitsschutz/gesa.html> [05.02.2018]

**Hamburg:**  
**Beratungsstelle Handicap**  
<https://hamburg.arbeitundleben.de/handicap> [01.02.2018]

## 7 ANHANG

### Hilfsmittel zur Umsetzung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM):

- A Erstanschreiben, Antwortschreiben
- B Gesprächsleitfaden
- C Datenschutzvereinbarung, Schweigepflichtentbindung, Musterschreiben zur Wahrung des Datenschutzes aller Beteiligten
- D Dokumentationsunterlagen/Protokolle (Eingliederungsplan, Doku Arbeitsversuch)

### A Erstanschreiben

#### Einladung zu einem Gespräch zur Teilnahme am Betrieblichen Eingliederungsmanagement (gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX):

Sehr geehrter Herr/Frau

unser Unternehmen/Betrieb hat es sich zum Ziel gesetzt, die Gesundheit seiner Beschäftigten in allen Bereichen aktiv zu fördern. Deshalb bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unterstützung an, sobald sie innerhalb der vergangenen 12 Monate mehr als 6 Wochen arbeitsunfähig waren. Diese Unterstützung leisten wir über das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Dessen Ziel besteht darin, Hilfestellung bei der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit zu geben, die Arbeitsfähigkeit auf Dauer zu sichern und Ihnen dabei zu helfen, Ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Eine Betriebs-/Dienstvereinbarung regelt das gesamte Vorgehen im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

Aus diesem Anlass laden wir Sie zu einem vertraulichen Unterstützungsgespräch ein. Ihre Teilnahme an dem Gespräch ist freiwillig. Sie können jederzeit aus dem BEM-Prozess aussteigen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen. Eine Beteiligung am Betrieblichen Eingliederungsmanagement bietet die Möglichkeit, dass wir gemeinsam einen Weg finden, Ihre gesundheitliche Situation und die Anforderungen des Arbeitsplatzes in Einklang zu bringen. Wir wollen auch klären, welche Hilfsmaßnahmen unsererseits hierfür zur Verfügung gestellt werden können. Wenn Sie nicht am Betrieblichen Eingliederungsmanagement teilnehmen, wissen wir nicht, ob wir betrieblich etwas zur Überwindung Ihrer derzeitigen gesundheitlichen Situation beitragen können.

Der Datenschutz im Rahmen des BEM ist uns wichtig! Daher gilt: Wir werden nur die für das BEM-Verfahren gesetzlich erforderlichen Daten (Feststellung der 6-Wochen-Frist, BEM-Angebot, Zustimmung/Ablehnung durch Sie, Datum des Erstgesprächs) auf einem Datenblatt dokumentieren. Alle weiteren Informationen, die wir im weiteren Verlauf zu Ihrem Gesundheitszustand erhalten, behandeln wir selbstverständlich vertraulich und werden diese in einer gesonderten BEM-Akte, die getrennt von der Personalakte aufbewahrt wird, verwahren. Diese Akte wird 3 Jahre nach Beendigung des BEM-Verfahrens entsprechend Ihrer Wahl an Sie ausgehändigt oder vernichtet. Die Mitglieder des Integrationsteams wurden auf die Wahrung des Datengeheimnisses verpflichtet. Eine Weitergabe Ihrer Gesundheitsdaten an Dritte, z. B. Rehabilitationseinrichtungen, erfolgt nur nach vorheriger Zustimmung durch Sie.

Wir laden Sie zu einem ersten Gespräch ein  
am \_\_\_\_\_ [Datum] im \_\_\_\_\_ [Gebäude/Raum].

>> Fortsetzung nächste Seite

**>> Fortsetzung des Anschreibens**

An diesem Gespräch werden (je nach betrieblicher Regelung)

Ansprechpartner Arbeitgeber Name: \_\_\_\_\_ Durchwahl: \_\_\_\_\_  
Betriebs- bzw. Personalrat Name: \_\_\_\_\_ Durchwahl: \_\_\_\_\_  
Schwerbehindertenvertretung Name: \_\_\_\_\_ Durchwahl: \_\_\_\_\_

teilnehmen. Wir möchten Sie über die Ziele und den Verlauf des BEM-Verfahrens genauer informieren und – wenn es irgend möglich ist – bereits erste Schritte zu Ihrer Unterstützung besprechen.

Zu diesem Gespräch können sie gerne eine weitere Person Ihres Vertrauens hinzuziehen. Über eine kurze Mitteilung, wen Sie mitbringen möchten, würden wir uns freuen.

Bitte schicken Sie uns den beiliegenden Antwortbogen innerhalb von zwei Wochen zurück.

Sollten Sie unsicher sein, noch Fragen haben oder einen anderen Termin wünschen, rufen Sie gern eine der genannten Personen an. Ihre Teilnahme ist uns wichtig!

Bis dahin wünschen wir Ihnen gute Besserung und verbleiben mit freundlichem Gruß

Anlage:

- Antwortschreiben
- BEM-Flyer
- Betriebs-/Dienstvereinbarung zu § 84 Abs. 2 SGB IX
- Wortlaut des § 84 Abs. 2 SGB

**Antwortschreiben Einladung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement  
(mit frankiertem Rückumschlag):**

An  
BEM-Team Name: \_\_\_\_\_  
Firma Musterbetrieb Vorname: \_\_\_\_\_  
12345 Musterstadt Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

**Einladung zur Teilnahme am Betrieblichen Eingliederungsmanagement  
(gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX)**

Ich habe die Ziele des BEM und die Erklärungen zum Datenschutz aus dem Einladungsschreiben zur Kenntnis genommen. An dem vorgeschlagenen Gesprächstermin nehme ich teil:

- Ja.
- Ja, aber ich kann den vorgeschlagenen Termin nicht wahrnehmen und bitte um einen zeitnahen erneuten Terminvorschlag.
- Grundsätzlich ja, aber aufgrund meines derzeitigen Gesundheitszustands kann ich den Termin noch nicht festlegen. Ich würde mich freuen, wenn Sie sich in \_\_\_\_\_ Wochen erneut mit mir in Verbindung setzen.
- Nein.

Ich möchte zu dem Gespräch Herrn/Frau \_\_\_\_\_ mitbringen.

\_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift



## B Gesprächsleitfaden

### Vor dem Gespräch

*Was muss ich über den Betroffenen wissen?*

- Seit wann ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter krank?
- In welcher Form treten die Fehlzeiten auf?
- Liegt eine Schwerbehinderung vor?
- Liegt für den Arbeitsplatz ein Fähigkeits- und Anforderungsprofil vor?

*Meine Einstellung zum Gespräch*

- Bin ich an der Situation, in der sich der/die BEM-Berechtigte befindet, interessiert?
- Kann ich mit dem sich abzeichnenden Krankheitsbild – z. B. bei psychischen Störungen – positiv umgehen?
- Kann ich den/die BEM-Berechtigte für den Mut, sich auf das BEM-Gespräch einzulassen, wertschätzen?

*Setting (Situation) des Gesprächs*

- Raum (buchen, vorbereiten), angenehme Gesprächssituation schaffen, Anordnung der Sitze als Runde oder im 90 Grad Winkel, nicht gegenüberliegend (Face-To-Face)
- ausreichende Zeitplanung
- Störungen vorbeugen (Handy aus, keinen Durchgangsraum wählen, nicht zwischen „Tür und Angel“ sprechen)
- bei mehreren betrieblichen Gesprächsteilnehmenden: Verantwortlichkeiten und Aufgaben klären
  - Wer übernimmt die Gesprächsleitung?
  - Wer schreibt das Protokoll?

*Was sollte im Gespräch geklärt werden?*

*Was ist Ziel des Gesprächs?*

- Hat die Erkrankung etwas mit dem Arbeitsplatz zu tun?
- Befindet sich der BEM-Berechtigte unter einer kontinuierlichen ärztlichen Betreuung?
- Stehen medizinische Rehabilitationsmaßnahmen an oder wurden welche durchgeführt?
- Welche Änderungspotenziale sieht der BEM-Berechtigte am Arbeitsplatz?
- Besteht die Möglichkeit, die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes zu optimieren?
- Können Arbeitsbelastungen minimiert werden, durch organisatorische Veränderungen? Wenn ja, welche Ideen hat der BEM-Berechtigte dazu?
- Gibt es Qualifizierungsbedarf oder kommt eine Umschulung in Frage?
- Kommt eine psychosoziale Begleitung in Betracht?
- Gibt es Qualifizierungsbedarf oder kommt eine Umschulung in Frage?
- Kommt eine psychosoziale Begleitung in Betracht?

### Das Gespräch führen

- *Begrüßung* (Auflockern, Vertrauen aufbauen, nach dem Befinden erkundigen)
- *Vorstellung* der Teilnehmenden am Gespräch mit Funktionen und Verantwortlichkeiten im Rahmen des BEM-Prozesses (wenn mehrere Teilnehmer)
- *Einstieg ins Gespräch*: Erklären, was BEM ist und was die wesentlichen betrieblichen Abläufe zum BEM sind, (z. B.: gilt für alle, die länger als 6 Wochen innerhalb eines Jahres krank sind)
- Leitbild erläutern: der/die BEM-Berechtigte ist „Souverän des Verfahrens“
- Auf Verschwiegenheitspflicht der Beteiligten hinweisen sowie auf Freiwilligkeit an der Teilnahme eines BEM-Verfahrens
- Anlass des Gesprächs erläutern (AU-Zeiten)
- Nach den *Auslösern für die AU-Zeiten* fragen: Stehen die AU-Zeiten im Zusammenhang mit der Arbeitssituation? Gibt es bestimmte Belastungen am Arbeitsplatz, die zum Entstehen der Erkrankung beigetragen haben?
- Abfragen, ob und welche *Unterstützung* der BEM-Berechtigte benötigt. Wünscht der/die BEM-Berechtigte keinerlei Unterstützungsmaßnahmen, ist das Verfahren an diesem Punkt beendet.
- Bei *Unterstützungswunsch*: Vorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin erfragen. Welche Verbesserungsvorschläge hat der/die BEM-Berechtigte?
- Handlungsmöglichkeiten erkennen, aufzeigen und abstimmen: systematisches Abfragen der Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der/des BEM-Berechtigten haben. Dabei können auch betriebliche Einschränkungen und Stärken der/des BEM-Berechtigten ermittelt werden:
  - Welche Möglichkeiten/Maßnahmen gibt es hinsichtlich der *Arbeitsplatzgestaltung*?
  - Welche Möglichkeiten/Maßnahmen gibt es hinsichtlich *Arbeitsorganisation und Führung*?
  - Welche Möglichkeiten/Maßnahmen gibt es hinsichtlich *Qualifizierungen/Kompetenzen*?
  - Welche Möglichkeiten/Maßnahmen gibt es hinsichtlich *der individuellen Gesundheit*?

### Nach dem Gespräch

- Welche *nächsten konkreten Schritte* stehen zur Verfügung? Gemeinsam Abstimmung mit dem BEM-Berechtigten
- *Gespräch zusammenfassen* und Bilanz ziehen
- Mit der/dem BEM-Berechtigten abklären, was im Protokoll aus dem Gespräch dokumentiert wurde und was mit der Dokumentation passiert bzw. wo sie abgelegt wird
- Falls erforderlich, neuen Termin bzw. Folgetermin vereinbaren
- *Verbindliche Verabschiedung*, positiver Gesprächsabschluss (so geht's weiter, ggf. sensibel Mut machen)
- Gibt es geeignete Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen für Leistungsgewandelte? (Wie ist die Personalplanung? Was braucht das Unternehmen?)
- Welche externen Fördermöglichkeiten gibt es?
- Ergebnisprotokoll an alle am Gespräch Beteiligten schicken (auch an die Betroffenen!)
- falls BEM eingeleitet wird: BEM-Akte anlegen und an einem gesicherten Ort aufbewahren, Zugang ausschließlich für das Integrationsteam. Die BEM-Akte wird nicht in der Personalakte in der Personalabteilung aufbewahrt!

### Fehler im Gespräch vermeiden

- Störungen im Vorfeld sowie Mithörer ausschließen
- keinen Druck oder Stress erzeugen
- Vorwürfe oder persönliche Angriffe vermeiden
- keine negativen Schlagworte verwenden („blau-machen“, „krankfeiern“)
- nicht aggressiv oder ironisch reagieren
- der/dem Beschäftigten keine Lösungen aufzwingen oder auf Entscheidungen drängen
- übertriebene Neugier von sensiblem Interesse am Wohlergehen der/des Betroffenen unterscheiden
- keine Vergleiche mit eigenen Erfahrungen oder anderen Erkrankten ziehen
- unbedingt vermeiden: interne Interessenkonflikte und Kompetenzgerangel im Gespräch auf Kosten des/der Betroffenen!

### C Verpflichtungserklärung über die Wahrung des Datenschutzes (Art. 29 EU-DSGVO)

Über die Bedingungen der Verarbeitung personenbezogener Daten wurde ich im Rahmen der Schulungsmaßnahme „Datenschutz bei Firma XYZ“ unterrichtet. Die sich daraus ergebenden Verhaltensregeln, Unternehmensrichtlinien, die Verarbeitungsverzeichnisse und das Datenschutzkonzept habe ich zur Kenntnis genommen. Meine Verpflichtung auf die Einhaltung dieser Regeln gem. Art. 29 EU-DSGVO bestätige ich hiermit.

Ort, Datum \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des/r Mitarbeiters/in

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Führungskraft

### Schweigepflichtentbindungserklärung (exemplarisch)

Hiermit entbinde ich, \_\_\_\_\_ [Name],  
geb. am \_\_\_\_\_ [Datum]  
wohnhaft in \_\_\_\_\_ [Ort]

Herrn/Frau Dr. \_\_\_\_\_ [Name]                      Krankenkasse: \_\_\_\_\_

von der Schweigepflicht gegenüber dem BEM-Team der Firma Mustermann,  
namentlich \_\_\_\_\_,  
Musterstr. 1, 12345 Musterstadt, soweit dieses Informationen über meinen gesundheitlichen Zustand  
zum Zwecke meiner Wiedereingliederung im Sinne des §84 SGB IX in den Arbeitsprozess benötigt.

Dies gilt in Bezug auf folgende Fragestellungen:

– (konkret vorgesehene Maßnahme aus dem Maßnahmenplan beschreiben und konkrete Fragestellung  
formulieren in Bezug auf die Erkrankung)

– \_\_\_\_\_  
– \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Hinweis:

Die Entbindung von der Schweigepflicht erfolgt freiwillig und kann auch nur teilweise erfolgen.  
Sie kann jederzeit widerrufen werden.

## D Dokumentationsunterlagen

### Eingliederungs- und Maßnahmenplan

Vorname, Name: \_\_\_\_\_

Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

Arbeitsplatz/Kostenstelle: \_\_\_\_\_

Maßnahme	Durchführung Wer ist verantwortlich?	Bis wann erledigt?	Erfolg der Maßnahme – Überprüfung durch wen?

**Dokumentation Arbeitsversuch (modifiziert)**

Vorname, Name: \_\_\_\_\_

Abteilung/Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

Arbeitsplatz/Kostenstelle: \_\_\_\_\_

**Arbeitsversuch:**                    **1. Versuch**     **2. Versuch**     **3. Versuch**

auf Arbeitsplatz/Nummer/Kostenstelle: \_\_\_\_\_

zuständige/r Vorgesetzte/r: \_\_\_\_\_

Gefährdungsbeurteilung erstellt?    Ja     Nein

Unterweisung durchgeführt?        Ja     Nein

Beginn des Arbeitsversuchs: \_\_\_\_\_

Ende des Arbeitsversuchs: \_\_\_\_\_

Ergebnis: \_\_\_\_\_

Der Arbeitsplatz ist für den/die Beschäftigte/n geeignet.    Ja     Nein

Der Arbeitsversuch wurde durch BEM-Team/Betriebsarzt/Vorgesetzten abgebrochen:    Ja     Nein

Wenn ja, bitte Grund angeben: \_\_\_\_\_

Der Arbeitsversuch wurde durch den/die Beschäftigte/n abgebrochen.    Ja     Nein

Wenn ja, bitte Grund angeben: \_\_\_\_\_

Stellungnahme des Betriebsarztes:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift  
Vorgesetzte/r Arbeitsversuch

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift  
Beschäftigte/r

Quelle: Landschaftsverband Rheinland, 2015

## Über die Sammlung von Betriebsvereinbarungen

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unsere Datenbank etwa 17.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme? Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Originaltext der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.



### MACHEN SIE MIT

---

Sie haben eine interessante Vereinbarung abgeschlossen?

[Nehmen Sie Kontakt zu uns auf!](#)



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Das Internetangebot ist unmittelbar zu erreichen unter

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### KONTAKT

---

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an

[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)