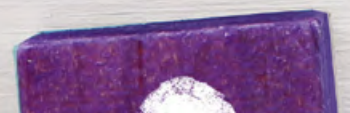




Handlungshilfe für das Betriebliche Eingliederungsmanagement



Inhalt

1 Einführung	4
2 Erläuterungen	5
3 Grundlagen und Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	6
4 Implementierung des BEM-Verfahrens – Planung	9
5 Der BEM-Prozess	17
6 Datenschutz: Grundlage einer Vertrauenskultur	23
7 BEM – eine Säule von „Gesundheit im Betrieb“	25
8 Praxishilfen	30
9 Literaturhinweise	38



1 Einführung

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Zeiten der faktischen Vollbeschäftigung und des demographischen Wandels wichtiger denn je. Wir müssen bereit sein, Beschäftigte auch nach längerer Krankheit wieder bestmöglich an ihrem Arbeitsplatz zu integrieren – trotz eventueller Leistungseinschränkungen. Hierfür gibt es das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Es dient dazu, die Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten möglichst zu überwinden und erneuten Ausfallzeiten vorzubeugen.

Es liegt in unserer Verantwortung, Beschäftigte möglichst in ihrem Arbeitsverhältnis zu halten. Deswegen verpflichtet der Gesetzgeber Unternehmen, ein BEM anzubieten. Erfolgreich umgesetzt, bietet es eine Reihe von Vorteilen für beide Seiten und sogar für alle Beschäftigten eines Unternehmens. Die vorliegende Handlungshilfe unterstützt Sie beim generellen Einführen und Weiterentwickeln eines BEM-Prozesses, aber auch beim Durchführen eines BEM-Einzelfalls.

Im Kapitel 3 zeigen wir Ihnen die rechtlichen Grundlagen sowie die Ziele des BEMs auf und geben Ihnen „gute Gründe“ als Argumentationshilfe mit auf den Weg. Wie Sie einen BEM-Prozess Schritt für Schritt erfolgreich einführen und welche wichtigen Voraussetzungen dafür gegeben sein sollten, stellt Kapitel 4 dar. Im fünften Kapitel dreht sich alles um die typische Prozesskette mit vielen praktischen Hinweisen für das Vorgehen im Einzelfall. Im Zuge der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) wird der vertrauliche Umgang für viele Menschen noch wichtiger. Der Datenschutz ist unabdingbar für ein „gelebtes BEM“ – die Vertrauenskultur ist eine der wichtigsten Grundlagen. Deswegen geben wir in Kapitel 6 Tipps zum Umgang mit den Daten im BEM und klären Ihre Aufgaben als Betrieb. Im siebten Kapitel zeigen wir Ihnen, welche Chancen und Möglichkeiten in der Einbindung des BEMs in ein Gesamtkonzept von Sicherheit und Gesundheit stecken.

Wir hoffen, dass Sie unsere Handlungshilfe bei der erfolgreichen Umsetzung des BEMs unterstützt. Des Weiteren bieten wir Ihnen auch die Möglichkeit an, unsere Seminare zu besuchen oder unsere externe Strukturberatung zum Thema zu nutzen – fragen Sie uns einfach danach. Ansonsten wünschen wir Ihnen viel Erfolg beim Umsetzen des BEMs!

Karin Hoffmann

Unfallkasse Baden-Württemberg
Abteilungsleiterin Sicherheit und Gesundheit

Nicole Goy

Unfallkasse Baden-Württemberg
Abteilung Sicherheit und Gesundheit

2 Erläuterungen

BEM-Verfahren

„BEM-Verfahren“ meint in dieser Handlungshilfe das konkrete Durchführen des BEMs im Einzelfall. Das BEM-Verfahren im Einzelfall ist in den BEM-Prozess eingebunden und beginnt nach der schriftlichen Zustimmung der betroffenen Beschäftigten.

BEM-Prozess

„BEM-Prozess“ meint den gesamten Prozess des BEMs – von der Auswertung der Krankheitstage über die Durchführung des Verfahrens im Einzelfall bis hin zur Evaluation des BEMs.

Infoboxen

Die Infoboxen bringen wichtige Inhalte eines Abschnitts auf den Punkt oder geben Ihnen weitere ergänzende Informationen.

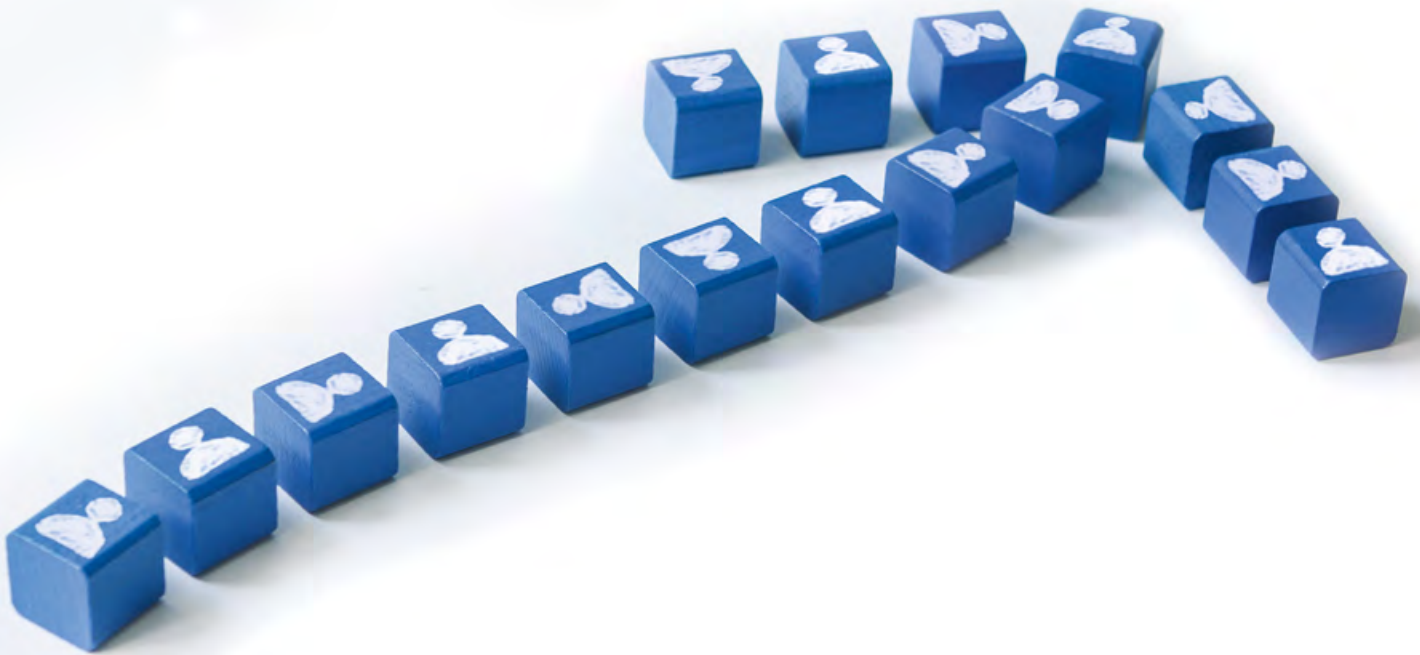
Praxishilfen

Im Anhang finden Sie Praxishilfen, die Sie direkt für die Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in Ihrem Betrieb oder als Vorlage für Ihre eigenen Dokumente nutzen können.

Mehr als eine Handlungshilfe – Platz für Ihre Anmerkungen

Diese Handlungshilfe ist eine teilweise beschreibbare PDF-Datei (in der Webfassung). Das heißt, Sie haben an mehreren Stellen die Möglichkeit, Ihre Anmerkungen und Gedanken direkt in die freien Bereiche zu tippen. So wird aus der Handlungshilfe ein individuelles Arbeitspapier beim Implementieren oder Weiterentwickeln Ihres BEM-Prozesses.





3 Grundlagen und Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Der Gesetzgeber verpflichtet Unternehmen, allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres in der Summe länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Dabei spielt es keine Rolle, ob Beschäftigte am Stück oder mit Unterbrechungen sechs Wochen arbeitsunfähig sind. Überschreiten die Arbeitsunfähigkeitszeiten eines Beschäftigten die Grenze von sechs Wochen, besteht diese Pflicht für alle Unternehmen – unabhängig von der Beschäftigtenanzahl.

Pflicht zum BEM

- Besteht ab einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen
- Berücksichtigt alle Arbeitsunfähigkeitstage – auch mit Unterbrechungen
- Ist unabhängig von der Beschäftigtenzahl

Diese Pflicht bietet für beide Seiten Chancen! Mit einem BEM-Verfahren helfen Sie der betroffenen Person möglichst schnell wieder im Betrieb zu arbeiten. Indem Sie schon frühzeitig abklären, ob Beschäftigte Hilfe und Unterstützung bei der Rückkehr ins Berufsleben brauchen, können Sie eine Eingliederung schneller und erfolgreicher umsetzen.

Die Gründe für die Abwesenheit von Beschäftigten sind teilweise vielfältig und können sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld liegen. Im gemeinsamen Dialog mit den Betroffenen können Sie den Auswirkungen der Arbeitsunfähigkeit nachgehen. Nur wenn Sie die Auswirkungen der Arbeitsunfähigkeit kennen und Sie passende Maßnahmen veranlassen, kann die Arbeitsunfähigkeit langfristig überwunden werden.

Ziele des BEM

- Die Arbeitsunfähigkeit überwinden
- Den Arbeitsplatz erhalten
- Erneute Arbeitsunfähigkeit vorbeugen

BEM: Pflicht für Sie als Unternehmen – freiwillig für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Verantwortung für die Einführung und Durchführung des BEMs liegt grundsätzlich bei der Unternehmensleitung. Hierbei gibt der Gesetzgeber nicht genau vor, wie Sie das Verfahren durchzuführen haben, sondern er ermöglicht Unternehmen, individuell passende Lösungen

zu finden. Allerdings legt er fest, dass Sie das BEM-Verfahren allen BEM-berechtigten Personen möglichst frühzeitig anbieten müssen. Ihr Angebot können die Beschäftigten annehmen oder ohne Begründung ablehnen. Denn die Teilnahme am BEM ist für die Berechtigten freiwillig und wird erst nach ihrer Zustimmung eröffnet. Auch kann das Verfahren nach der Eröffnung von diesen zu jedem Zeitpunkt ohne Angabe von Gründen abgebrochen werden.

3.1 „Gute Gründe“ für das BEM – Chancen für das Unternehmen

Es liegt in Ihrem eigenen Interesse, das BEM erfolgreich durchzuführen. Vollbeschäftigung, der in vielen Branchen akute Fachkräftemangel und der demografische Wandel fordern Unternehmen heraus. Mit einem standardisierten Verfahren zum BEM – eingebettet in ein Gesamtkonzept für die Sicherheit und Gesundheit in Ihrem Unternehmen – begegnen Sie diesen Herausforderungen vorausschauend. Das ernsthafte Umsetzen des BEMs gibt Ihnen Rechtssicherheit und bietet Ihnen die Chance, Ihre Unternehmensorganisation weiterzuentwickeln.

Reduzieren Sie Fehlzeiten und Kosten durch Arbeitsunfähigkeit!

Eine schnelle Rückkehr nach einer Krankheit und die Verringerung künftiger Fehlzeiten bei Beschäftigten, senken Ihre Kosten durch Fehlzeiten. Außerdem verkürzt sie die Zeiten der Mehrarbeit in den betroffenen Teams und verhindert so Folgeerkrankungen durch Überlastung anderer Personen. In BEM-Gesprächen können Sie darüber hinaus Erkenntnisse über die Notwendigkeit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten gewinnen. Durch Maßnahmen, die zu allgemeinen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen führen, werden auch bei anderen Beschäftigten Fehlzeiten vermieden.

Begegnen Sie dem demografischen Wandel aktiv!

Es liegt an Ihnen, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten Ihrer Beschäftigten zu erhalten. Das BEM ist ein Instrument, um häufige oder lange Fehlzeiten durch Arbeitsunfähigkeit oder gar das Ausscheiden von Beschäftigten durch

frühzeitiges Erkennen eines Rehabilitationsbedarfs zu verhindern. Durch den Erhalt eines Arbeitsplatzes sparen Sie sich die Kosten für die Suche nach einer neuen Fachkraft sowie die Einarbeitungsphase.

BEM wirkt – innen und außen: Steigern Sie Ihre Attraktivität!

In einer alternden Gesellschaft werden qualifizierte Menschen eine zunehmend knappere Ressource für Unternehmen sein. Um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein, sollten Sie jetzt schon handeln. Insbesondere Berufseinsteigerinnen und -einsteiger legen neue Maßstäbe und Kriterien für ihre Lebensgestaltung und bei der Wahl ihres Arbeitgebers an. Wie Sie als Unternehmen mit gesundheitlich eingeschränkten oder leistungsgewandelten Kolleginnen und Kollegen umgehen, ist entscheidend für Ihre Unternehmenskultur und Ihr Image – nach innen wie außen.

Seien Sie auf der (rechts-)sicheren Seite!

Es liegt in Ihrer Verantwortung, Beschäftigte trotz längerer Krankheit oder vorhandenen Leistungseinschränkungen möglichst in ihrem Arbeitsverhältnis zu halten. Eine krankheitsbedingte Kündigung sollte immer das allerletzte Mittel sein. Vorher müssen Sie prüfen, ob alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, um den Arbeitsplatz zu erhalten. Hierzu zählt auch das Anbieten eines BEMs. Dem Kündigungsschutzgesetz unterliegen alle Betriebe, die mehr als zehn Beschäftigte haben und bei denen die beschäftigte Person mehr als sechs Monate beschäftigt war.

3.2 Gründe für das BEM – Chancen für BEM-Berechtigte

BEM lohnt sich nicht nur für das Unternehmen, sondern auch den Beschäftigten. Es liegt im Interesse aller, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. In den Fallbesprechungen können Sie gemeinsam mit der betroffenen Person die Belastungen und Risiken am Arbeitsplatz identifizieren und durch geeignete Maßnahmen minimieren.

Beschäftigte – Experten in eigener Sache

Die Beschäftigten sind im BEM-Verfahren als Experten in eigener Sache gefragt, denn sie kennen die Anforderungen und Belastungen ihres Arbeitsplatzes besser als jeder andere. Beziehen Sie unbedingt das Wissen Ihrer Beschäftigten bei der Analyse der Arbeitsbedingungen mit ein. Es ist für den Erfolg und die Akzeptanz entscheidend, dass die Betroffenen aktiv am Prozess mitwirken und mitentscheiden können. Denn nur so können Sie die wirklichen Auswirkungen von Abwesenheitszeiten aufklären, aber auch Wünsche, Stärken und Fähigkeiten der Beschäftigten im BEM-Verfahren berücksichtigen. Beteiligen sich Betroffene

aktiv im BEM, führt es häufig zum Erfolg und der Arbeitsplatz sowie das Einkommen können erhalten werden.

Immer im Vordergrund: Das Konsensprinzip zwischen Unternehmen und Betroffenen

Im gesamten BEM-Verfahren steht immer das Konsensprinzip zwischen Unternehmen und Betroffenen im Vordergrund. Sie müssen die betroffenen Personen immer in allen Schritten einbinden. Dies dient ihrem Schutz, ist aber auch eine wichtige Voraussetzung, wenn Sie mit Ihrem BEM langfristig erfolgreich sein wollen. Die Akzeptanz des gesamten BEMs und Vertrauen in das Verfahren hängen davon ab. Die Betroffenen können das Angebot zu einem BEM annehmen oder ohne Begründung ablehnen. Auch während des laufenden Verfahrens können die Beschäftigten ihre Zustimmung zu jedem Zeitpunkt und ohne Angabe von Gründen zurückziehen. Das Ablehnen oder Abbrechen eines BEM-Verfahrens darf für die Betroffenen keine negativen Folgen haben.



4 Implementierung des BEM-Verfahrens – Planung

Da jedes Unternehmen anders agiert und auch eine andere Unternehmenskultur besitzt, gibt es kein standardisiertes Vorgehen beim Entwickeln des BEM-Prozesses. Dies sieht auch der Gesetzgeber so und macht keine Vorgaben, wie Sie das BEM konkret umsetzen sollen. Das BEM ist zwar ein gesetzlich gefordertes, aber kein formalisiertes Verfahren. Dadurch bieten sich Ihnen grundsätzlich mehrere Wege, das BEM in Ihrem Betrieb zu implementieren und verschiedene Möglichkeiten den BEM-Prozess zu gestalten. Sie haben damit den notwendigen Spielraum und vor allem die Chance, ein für Ihr Unternehmen passenden Prozess einzuführen.

Als größerer Betrieb sollten Sie das BEM einzel-fallübergreifend und systematisch organisieren. Dadurch sparen Sie Ressourcen und sichern gleichzeitig die Qualität durch ein standardisiertes Vorgehen. Kapitel 5 zeigt Ihnen praxisnah, wie ein einzelfallübergreifender systematischer Ansatz aussehen kann und gibt Ihnen Hilfestellungen sowie Orientierung beim Implementieren Ihres BEM-Prozesses. Bevor Sie mit der schrittweisen Einführung beginnen, machen Sie sich bitte grundlegende Gedanken darüber, wie und mit wem Sie den BEM-Prozess in Ihrem Haus gestalten wollen. Die Einführung gelingt

Ihnen leichter, wenn Sie erst Ihre grundsätzliche Vorgehensweise festlegen und wichtige Voraussetzungen schaffen.

BEM in kleinen und mittleren Unternehmen

Bei kleineren oder mittleren Unternehmen reicht es in der Regel aus, wenn Sie das BEM im Einzelfall gut strukturiert umsetzen und ggf. die Unterstützung durch externe Hilfen nutzen. So sparen Sie Ressourcen und erfüllen die gesetzlichen Mindestanforderungen.

4.1 Grundlegende Überlegungen und wichtige Voraussetzungen

Nutzen Sie den gesetzlichen Spielraum und vor allem die Chance voll aus, ein für Ihr Unternehmen passenden BEM-Prozess einzuführen. Eine in der betrieblichen Praxis erfolgreiche Möglichkeit diesen Spielraum zu nutzen ist, das BEM im Rahmen eines Projekts einzuführen. Die Projektteilnehmer sollten aus allen für den Prozess relevanten Bereichen Ihres Unternehmens kommen und von der Unternehmensleitung benannt werden. Die verschiedenen Projektteilnehmer unterstützen Sie bei der Entwicklung des BEM-Prozesses und bilden nach der Implementierung das sogenannte BEM-Team für das BEM-Verfahren im Einzelfall. Über die fachliche Unterstützung der Projektmitglieder hinaus, steigert die Beteiligung der betroffenen Bereiche die Akzeptanz für ihr

BEM. Unterstützer und Projektteilnehmer können sein:

- Vertretung des Arbeitgebers/BEM-Beauftragte
- Vertreter des Personalrats/Betriebsrats
- Schwerbehindertenvertretung

BEM-Team

Zusätzlich zur oder zum BEM-Beauftragten kann es hilfreich oder notwendig sein, weitere Personen am BEM-Verfahren zu beteiligen. Das BEM-Team führt das BEM-Verfahren gemeinsam im Einzelfall durch und ist auch für die Weiterentwicklung der Strukturen sowie des Prozesses verantwortlich. Wichtig ist, dass vorab geklärt wird, wer grundsätzlich an den Einzelfallbesprechungen beteiligt werden kann. Wer im Einzelfall tatsächlich an den Fallbesprechungen beteiligt wird, unterliegt der Zustimmung und den Wünschen der Betroffenen.

4.1.1 BEM-beauftragte Person

Die oder der BEM-Beauftragte kümmert sich um die Durchführung des BEMs im Einzelfall. Das Gelingen des BEMs hängt nicht nur von Ihrem, sondern ganz besonders von dem Engagement der BEM-Beauftragten sowie den weiteren innerbetrieblichen Beteiligten ab. Sie brauchen „Kümmerer“ an Ihrer Seite, die sich immer wieder dafür einsetzen den Prozess am Laufen zu halten. Dies sollten Sie bei der Auswahl der Beteiligten berücksichtigen. In manchen Unter-

nehmen sind BEM-Beauftragte auch für das Gestalten des Prozessablaufs und das Implementieren des Verfahrens verantwortlich. Weitere Akteure bei der Einführung und auch bei den Verfahren sollten sein:

- Betriebsarzt/-ärztin
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Beauftragte/r für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)

4.1.2 Ressourcen bereitstellen

Wollen Sie ein einzelfallübergreifendes und systematisches BEM umsetzen, müssen Sie als Unternehmen die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Insbesondere das Entwickeln eines für Ihr Haus passenden BEM-Prozesses kann zeitweise viele Ressourcen binden. Doch langfristig lohnt sich Ihr Einsatz. Studien zeigen: Setzen Sie das BEM ernsthaft um, führt es meistens auch zum Erfolg und der Nutzen übersteigt in

der Regel die anfallenden Kosten.¹ Notwendige Ressourcen sind beispielsweise

- Personalressourcen für das BEM-Team,
- Mittel für die Qualifizierung der BEM-Beauftragten,
- Mittel für die Information und Kommunikation über das BEM oder auch
- eine ausreichende Vernetzung mit internen sowie externen Akteurinnen und Akteuren.

¹ Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: Umsetzung und Wirksamkeit aus wissenschaftlicher Perspektive. In: iga.Report 24/2013; S. 13ff.

4.1.3 Externe Unterstützung nutzen

Sie können Ihre eigenen Ressourcen schonen, indem Sie die Hilfe externer Partner wie die Deutsche Rentenversicherung oder die Gesetzlichen Unfallversicherungsträger nutzen. Insbe-

sondere kleine und mittelständische Betriebe finden hier Unterstützung durch Strukturberatung, Seminare und Praxishilfen.

4.1.4 Qualifizierung der am BEM beteiligten Personen

Für die Qualität Ihres BEMs ist es entscheidend, dass alle am Beteiligten ausreichend qualifiziert und informiert sind. Insbesondere die Führungskräfte müssen Sie über die Abläufe und deren Beteiligung informieren sowie für ihre besondere Rolle sensibilisieren.

- Die BEM-Beauftragten sollten besonders in den Themen Datenschutz, interne und externe Unterstützungsleistungen sowie Gesprächsführung qualifiziert werden.

4.1.5 BEM ist Führungsaufgabe

Auch wenn die Verantwortung für die Durchführung des BEMs bei Ihnen als Unternehmensleitung liegt, haben insbesondere Ihre Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss beim Gelingen des BEMs. Wie offen die Beschäftigten in Ihrem Haus dem BEM gegenüberstehen, hängt stark von der Einstellung und Haltung Ihrer Führungskräfte ab. Das BEM muss überzeugend gelebt werden – von Ihnen als Unternehmensspitze angefangen über alle Führungsebenen hinweg.

Sie entscheiden, wie stark Sie Ihre Führungskräfte in das Verfahren einbinden. Sie können das Verfahren so gestalten, dass sich Ihre Führungskräfte fallbezogen aktiv an den BEM-Verfahren beteiligen oder Sie ihnen lediglich regelmäßig über die Aktivitäten und Kennzahlen berichten lassen. In jedem Fall müssen die Führungskräfte das Umsetzen der vom BEM-Team abgeleiteten Maßnahmen unterstützen. Machen Sie Ihre Entscheidung von der Führungskultur Ihres Hauses abhängig.

4.2 Schritte bei der Implementierung eines BEMs

Nachdem Sie die grundlegenden Überlegungen zu Beginn angestellt und wichtige Voraussetzungen geschaffen haben, können Sie mit Ihrem Projekt starten und sich auf den Weg machen, Ihr BEM einzuführen oder weiterzuentwickeln. Im Folgenden lernen Sie eine praxisbewährte Möglichkeit kennen, wie Ihnen das Schritt für Schritt gelingt. Einen Überblick der einzelnen Schritte zeigt die Abbildung 1. Das strukturierte und schrittweise Vorgehen hilft Ihnen dabei,

- alle Beteiligten (insbesondere Ihre Projektteilnehmer aus Abschnitt 4.2.3) miteinzubeziehen,
- die Entscheider in Ihrem Haus bei der Entwicklung des Verfahrens zu beteiligen,
- die Verantwortlichkeiten für jeden Schritt festzulegen.

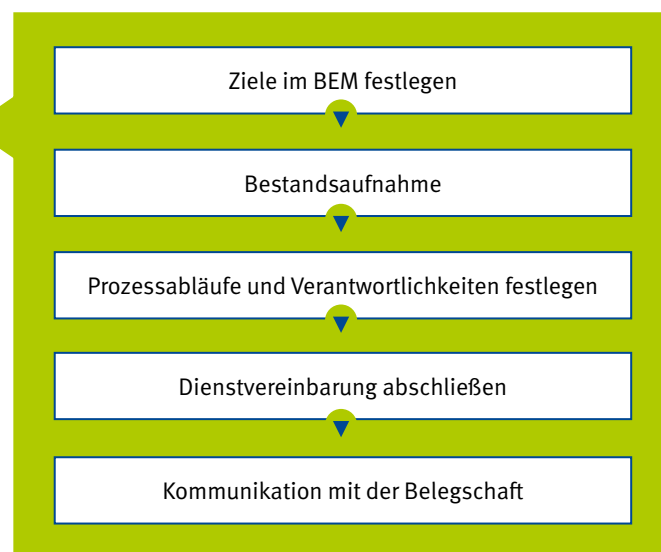


Abbildung 1: Schritte bei der Implementierung eines BEMs

4.2.1 Ziele im BEM festlegen

Vereinbaren Sie als Unternehmensleitung – nach Möglichkeit gemeinsam mit dem Personal- oder Betriebsrat – die Ziele des BEMs auf Basis der rechtlichen Grundlagen und des Arbeitsschutzes:

- Überwinden der Arbeitsunfähigkeit
- Vorbeugen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit
- Erhalt des Arbeitsplatzes
- Verbessern der Arbeitsbedingungen
- Beseitigen bzw. Mindern der physischen und psychischen Belastung am Arbeitsplatz

- Identifikation von „privaten Belastungen und Herausforderungen“
- Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten fördern

Halten Sie die Ziele schriftlich fest und machen diese allen Beschäftigten zugänglich. Wenn Sie Ihr Projekt abgeschlossen haben, können Sie die Ziele in Ihre Dienstvereinbarung aufnehmen.

4.2.2 Bestandsaufnahme

Klären Sie bei einer Bestandsaufnahme ab, welche betrieblichen Prozesse hinsichtlich der festgelegten Ziele bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind. Hier zeigt sich, wie gut Sie bereits im Bereich Sicherheit und Gesundheit aufgestellt sind und wo es noch Handlungsbe-

darf gibt. Als Hilfe bei der Bestandsaufnahme haben wir in der Tabelle 1 die wichtigsten Fragen für Sie zusammengestellt. Ihre Gedanken und Ergebnisse können Sie direkt in den freien Bemerkungsfeldern festhalten.

Wichtige Fragen bei der Bestandsaufnahme sind:	Bemerkung
Sind die Anforderungen an den Arbeitsschutz erfüllt? <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung • Sicherheitstechnische Betreuung und arbeitsmedizinische Vorsorge (s. Infobox S. 13) 	
Sind die oben genannten Prozesse zur „Sicherheit und Gesundheit“ in Ihrem Haus in Dienstvereinbarungen verbindlich geregelt?	
Werden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten?	
Bieten Sie Ihren Beschäftigten weitere psychosoziale Unterstützungsangebote oder Ähnliches an?	

Tabelle 1: Bestandsaufnahme

Gesetzliche Anforderungen an die sicherheitstechnische Betreuung und arbeitsmedizinische Vorsorge

Zusätzlich zur oder zum BEM-Beauftragten kann es hilfreich oder notwendig sein, weitere Personen am BEM-Verfahren zu beteiligen. Das BEM-Team führt das BEM-Verfahren gemeinsam im Einzelfall durch und ist auch für die Weiterentwicklung der Strukturen sowie des Prozesses verantwortlich. Wichtig ist, dass vorab geklärt wird, wer grundsätzlich an den Einzelfallbesprechungen beteiligt werden kann. Wer im Einzelfall tatsächlich an den Fallbesprechungen beteiligt wird, unterliegt der Zustimmung und den Wünschen der Betroffenen.

Gefährdungsbeurteilung – Kernelement des modernen Arbeitsschutzes

Die Kernforderung des Arbeitsschutzgesetzes – Maßnahmen zur Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten zu treffen – ist in § 3 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) formuliert. Diese Forderung ist an die Adresse des Arbeitgebers gerichtet. Er trägt die Verantwortung geeignete Maßnahmen zur Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten umzusetzen. Welche Maßnahmen zu ergreifen sind, ist durch eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung) zu ermitteln (§ 5 ArbSchG).

4.2.3 Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten festlegen

Das BEM ist ein komplexes Verfahren, oft mit verschiedenen Beteiligten. Deswegen ist es wichtig, dass Sie den Prozess genau beschreiben und das erarbeitete Vorgehen in den einzelnen Prozessschritten für alle verbindlich festlegen. Das BEM sollte für alle Berechtigten gleich ablaufen, auch um die notwendige Transparenz zu schaffen. Zum einen stärkt das standardisierte Vorgehen das Vertrauen der Beschäftigten und ist entscheidend, ob sich die Betroffenen für oder gegen eine Teilnahme entscheiden. Zum anderen steigern standardisierte Prozesse die Qualität und somit den Erfolg Ihrer BEM-Verfahren. Klären Sie für jeden Schritt des Prozesses die Verantwortlichkeiten ab. Die Fragen in Tabelle 2 sind nicht abschließend, aber unterstützen Sie beim Festlegen der Verfahrensabläufe und Verantwortlichkeiten. Diese Fragen sollten Sie bereits jetzt in der Planungsphase klären, damit das Verfahren erfolgreich starten kann.

Im Prozessschritt „Fallbesprechung“ müssen Sie die betroffene Person immer beteiligen. Die Fallbesprechung führen Sie als Unternehmensleitung selbst oder die von Ihnen für das BEM beauftragte Person durch. Unterschiedliche Fälle können sinnvollerweise unterschiedliche Beteiligte notwendig machen. Denken Sie immer daran, erst die Zustimmung der Betroffenen einzuholen, bevor Sie weitere Personen hinzuziehen. Sie sollten grundsätzlich die Voraussetzung schaffen, dass zusätzlich zu den BEM-Beauftragten weitere Personen nach Zustimmung der Betroffenen hinzugezogen werden können:

- ein Mitglied des Personal-/Betriebsrats
- die Schwerbehindertenvertretung (bei Schwerbehinderten)
- der Betriebsarzt/-ärztin
- die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- externe Institutionen

Wichtige Fragen sind:	Bemerkung
Wer ist für die Festlegung des Prozessablaufs, der Verantwortlichkeiten und die Implementierung verantwortlich?	
Welcher Personenkreis ist bei der Implementierung des BEMs beteiligt? (BEM-Team)	
Wer ist für die Auswertung der Krankheitstage zuständig?	
Wer führt zukünftig das Erstgespräch/die Fallbesprechungen? (BEM-Beauftragte)	
Ist der/die BEM-Beauftragte ausreichend qualifiziert?	
Wie ist die Zusammenarbeit der Beteiligten geregelt und wann wird wer hinzugezogen?	
Wer trifft Entscheidungen?	
Wann und wie werden Führungskräfte mit einbezogen?	
Sind die Führungskräfte über das Verfahren ausreichend informiert und für das BEM sensibilisiert bzw. qualifiziert worden?	

Tabelle 2: Verfahrensabläufe und Verantwortlichkeiten

4.2.4 Dienstvereinbarung abschließen

Als Unternehmensleitung eines größeren Betriebes sollten Sie das BEM gemeinsam mit dem Personal- oder Betriebsrat in einer Dienstvereinbarung regeln. In der Dienstvereinbarung sind

- der Prozessablauf,
- die Verantwortlichkeiten für den gesamten BEM-Prozess,
- die Verantwortlichen für die einzelnen Schritte des Prozesses sowie
- die Handhabung des Datenschutzes klar festzulegen.

Als Orientierung für eine Dienstvereinbarung können Sie die Praxishilfe 1 „Hinweise zur Gestaltung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM“ nutzen. Der Abschluss einer Dienstvereinbarung ist ein wichtiger Schritt, um die Prozessqualität zu sichern. Im Falle von Rechtsstreitigkeiten kann dies entscheidend sein, um nachzuweisen, dass Sie das BEM angemessen durchführt haben. Darüber hinaus wirkt eine Dienstvereinbarung zum Wohle der Beschäftigten positiv: Sie stärken damit das Ansehen des BEMs und Ihre Glaubwürdigkeit zum Thema „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ bei Ihrer Belegschaft.

4.2.5 Kommunikation schafft Vertrauen: Vertrauenskultur als Grundlage für die BEM-Gespräche

Es gibt verschiedene Möglichkeiten den Erfolg Ihres BEMs zu messen. Eine Kennzahl ist die Annahmquote – je mehr Vertrauen die Beschäftigten in Ihr Unternehmen haben, desto höher

ist die Annahmquote. Grundvoraussetzung hierfür ist ein sorgfältiger Datenschutz und die Kommunikation mit den Beschäftigten.



Grundlegende Informationen über die Grundlagen und Ziele des BEMs, aber auch den Ablauf des internen BEM-Prozesses, müssen Sie allen Personen im Betrieb bekannt machen. Kommunikation und Transparenz über das Verfahren und die Verantwortlichen schaffen Vertrauen bei der Belegschaft. Die Betroffenen erteilen ihre Zustimmung am ehesten, wenn

- Unternehmensleitung und betriebliche Interessenvertretung hinter dem BEM stehen,
- Ziele und Ablauf des BEM bekannt und nachvollziehbar sind und
- Sicherheit über die Vertraulichkeit aller besprochenen Themen besteht.

Die Stärkung der Vertrauenskultur zwischen Ihnen und den Beschäftigten ist eine Ihrer wichtigsten Aufgaben bei der Einführung des BEMs. Durch gezielte interne Öffentlichkeitsarbeit und eine gelebte Unternehmenskommunikation stärken Sie die Vertrauenskultur und verhindern, dass Gerüchte weitergetragen werden. In Abbildung 2 haben wir verschiedene Möglichkeiten der internen Öffentlichkeitsarbeit für Sie zusammengestellt. Nutzen Sie bereits bewährte Möglichkeiten, aber trauen Sie sich auch, neue und ungewöhnliche Wege zu gehen. Das erregt die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Abbildung 2: Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation



5 Der BEM-Prozess

Wie bereits zu Beginn von Kapitel 4 beschrieben, ist es notwendig, dass Sie Ihren eigenen BEM-Prozess entwickeln. Nutzen Sie den vorhandenen Spielraum, um einen Prozess zu gestalten, der zu Ihrem Unternehmen passt.

Die Prozesskette

Die einzelnen Prozessschritte aus Abbildung 3 sind elementar für die erfolgreiche Durchführung des Verfahrens und sollten sich deswegen – unabhängig davon, wie Sie Ihren Prozess genau gestalten – auch in Ihrem

BEM-Prozess wiederfinden. Der hier dargestellte Prozessablauf hat sich in der Praxis bei der Durchführung des BEMs bewährt und dient Ihnen bei der Entwicklung eines eigenen Prozesses als Orientierung.

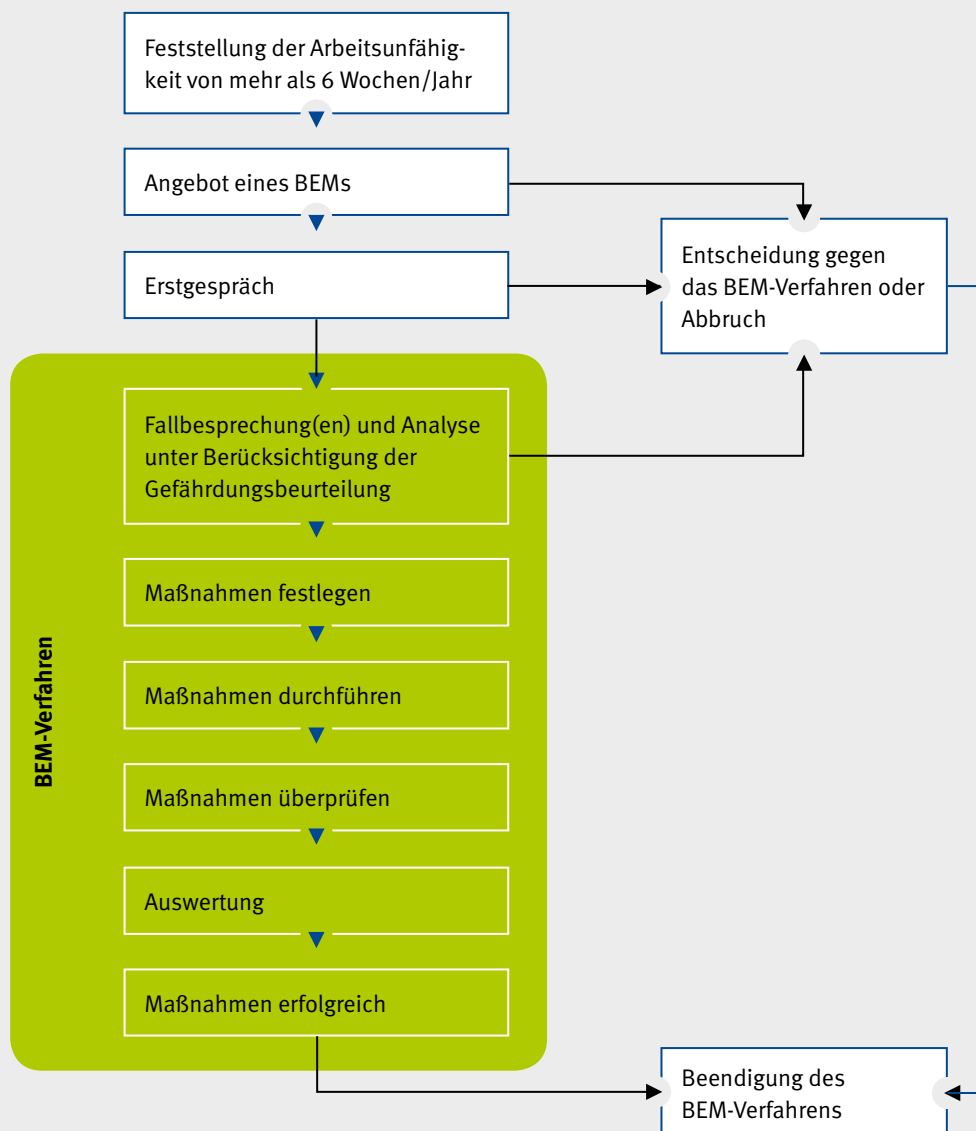


Abbildung 3: Prozesskette

1. Erfassung der Fehlzeiten – Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen in einem Jahr

Ziel

- Ermitteln der Langzeiterkrankten
- Start des BEM-Prozesses

Was müssen Sie tun?

Stellen Sie fest, bei welchen Beschäftigten eine Arbeitsunfähigkeit (AU) von mehr als sechs Wochen zusammenhängend oder über ein Jahr verteilt vorliegt. Auch Kuren, Rehabilitationsmaßnahmen und Kurzzeiterkrankungen, für die keine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen ausgestellt wurden, müssen Sie bei der Berechnung der Sechs-Wochen-Frist berücksichtigen. Sind die Voraussetzungen für ein BEM gegeben, wird der BEM-Prozess in der Regel durch eine Meldung aus der Personalabteilung ausgelöst.

Aufgaben im Überblick

- Systematisches Erfassen der AU-Zeiten
- Identifikation von Beschäftigten mit AU-Zeiten von mehr als 6 Wochen
 - ununterbrochen oder wiederholt – innerhalb von 12 Monaten
- Verantwortliche und Betroffene benachrichtigen (in der Regel durch die Personalabteilung)

Strukturen

- Regeln zur systematischen Erfassung der Fehlzeiten
- Dienstvereinbarung

2. Angebot eines BEMs

Ziel

- Dem/der Beschäftigten Interesse seitens des Betriebs signalisieren (Wertschätzung)
- Erste Informationen vermitteln
- Vertrauensbasis schaffen

Was müssen Sie tun?

Das BEM müssen Sie grundsätzlich allen Beschäftigten, die die Voraussetzungen erfüllen, möglichst frühzeitig anbieten. Die Unternehmensleitung oder eine von ihr beauftragte Person nimmt schriftlich, telefonisch oder persönlich Kontakt auf und bietet ihre Unterstützung bei der Wiedereingliederung in den Betrieb an. Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme sollten erste Informationen zum Datenschutz und über den Ablauf des BEMs im Betrieb gegeben werden. Denn umso besser die Kommunikation und je transparenter das Verfahren für die betroffene Person ist, desto eher entsteht eine Vertrauensbasis und desto eher entscheiden sich die Betroffenen für ein Erstgespräch.

Aufgaben im Überblick

- Kontaktaufnahme
- Information zu den Zielen des BEM und dem Ablauf des BEMs im Betrieb
- Aufklären über die Freiwilligkeit und den Datenschutz

Strukturen

- Zum Erstgespräch mit Möglichkeit der Rückantwort einladen
- Informationsschreiben/-flyer zum BEM für Beschäftigte (Ziele und Ablauf, innerbetriebliche Ansprechpartner)

3. Erstgespräch führen

Ziel

- Vertrauensbasis schaffen
- Über Ziele, Chancen und Ablauf des BEM-Verfahrens informieren

Was müssen Sie tun?

Die Unternehmensleitung oder eine von ihr beauftragte Person klärt die betroffene Person in einem ersten Gespräch über den Zweck des BEMs auf. Weitere Beteiligte können auf Wunsch der Betroffenen hinzugezogen werden. Teilnehmende am Erstgespräch können sein:

- Vertretung des Personalrates
- Ggf. Schwerbehindertenvertretung
- Eine Person des Vertrauens (auch aus dem privaten Umfeld)

Stimmt die oder der Betroffene am Ende des Erstgesprächs weiteren Fallbesprechungen zu, ist das BEM-Verfahren eröffnet. An dieser Stelle muss zwingend eine Einverständniserklärung zur Nutzung personenbezogener Daten unterzeichnet werden. Die Annahme oder Ablehnung des BEM-Verfahrens muss schriftlich dokumentiert werden.

Inhalte

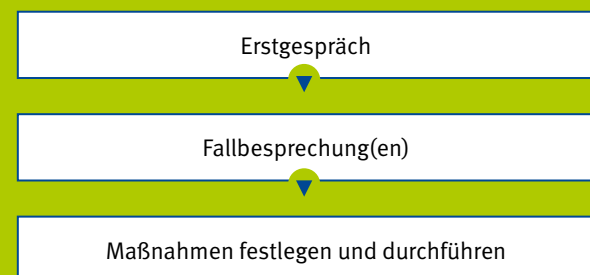
- Zweck des Gesprächs
- Möglichkeiten, Grenzen und die nächsten Schritte im BEM
- Fragen, ob Zusammenhänge zwischen bestehenden Einschränkungen und den Arbeitsplatzanforderungen gesehen werden
- Zielvorstellungen der oder des Betroffenen erfragen
- Bereitschaft der oder des Betroffenen zur Mitwirkung am BEM klären
- Schriftliche Einwilligung zur Dateneinholung, -nutzung und -verarbeitung einholen
- Nächsten Schritte vereinbaren

Strukturen

- Gesprächsleitfaden für das Erstgespräch
- Datenschutzerklärung
- Erklärung zur Schweigepflicht
- Datenblatt für das BEM

TIPP

Die nachfolgend dargestellten Punkte „Fallbesprechung“ und „Maßnahmen festlegen und durchführen“ können insbesondere bei Kleinbetrieben auch im Rahmen des Erstgesprächs erfolgen.



4. Fallbesprechung – Analyse

Ziel

- Informationen erhalten über
 - ggf. mögliche Zusammenhänge zwischen den bestehenden Einschränkungen und den Arbeitsplatzanforderungen
 - Einschränkungen und Leistungspotenziale des Beschäftigten
- Maßnahmen planen
- Ressourcen im Betrieb nutzbar machen

Was müssen Sie tun?

In den Fallbesprechungen tragen Sie alle verfügbaren und notwendigen Informationen zusammen. Wichtig sind alle Informationen, die der Wiedereingliederung dienen, wie die Qualifikation und das positive Leistungsbild der BEM-berechtigten Person. Auch die Auswertung der Gefährdungsbeurteilung und der Arbeitsplatzanforderungen gehören in die Fallbesprechung(en).

Diese Situationsanalyse ist die Grundlage für das Planen von Maßnahmen. Beteiligen Sie hier immer die BEM-berechtigten Person. Je nach Fallgestaltung und mit Zustimmung der Betroffenen kann es sinnvoll sein, noch weitere Personen bei der Fallbesprechung hinzuzuziehen:

- die betrieblichen Interessenvertretungen
- ggf. Schwerbehindertenvertretung
- der Betriebsarzt/-ärztin
- die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Externe Institutionen (z. B. Rentenversicherung, Integrationsamt, Unfallversicherungsträger oder auch örtliche Fürsorgestellen)

Inhalte

- Das weitere Vorgehen besprechen (Mitwirkung der oder des Betroffenen)
- Anforderungsprofil für den Arbeitsplatz und derzeitiges Leistungsprofil der oder des Betroffenen erstellen
- Abgleich des Anforderungsprofils für den Arbeitsplatz und des Leistungsprofils der oder des Betroffenen
- Vorschläge und mögliche Maßnahmen erörtern

Strukturen

- Datenblatt für das BEM
- Gefährdungsbeurteilung

5. Maßnahmen festlegen

Ziel

- Maßnahmen festlegen
- Zuständigkeiten klären
- verbindlichen Maßnahmenplan erstellen (wer macht was bis wann?)

Was müssen Sie tun?

Auf Basis der Ergebnisse der Fallbesprechung(en) – dem Abgleich des Anforderungsprofils für den Arbeitsplatz und des Leistungsprofils der oder des Betroffenen – sprechen Sie die möglichen Maßnahmen mit der betroffenen Person ab und legen diese verbindlich in einem Maßnahmenplan fest. Folgende Maßnahmen können z. B. eingeleitet werden:

- Anpassen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgaben und -zeiten
- Beschaffung oder Einsatz von technischen Hilfsmitteln
- stufenweise Wiedereingliederung

Inhalte

- Das weitere Vorgehen besprechen (Konsensprinzip und Mitwirkung der oder des Betroffenen)
- Vorschläge erörtern sowie betriebsinterne und betriebsexterne Maßnahmen ableiten

Strukturen

- Datenblatt für das BEM
- Maßnahmenblatt BEM

6. Maßnahmen durchführen, begleiten und überprüfen

Ziel

- Arbeitsunfähigkeit überwinden und erneuten Arbeitsunfähigkeiten vorbeugen
- Weiterbeschäftigung der betroffenen Person an ihrem bisherigen Arbeitsplatz (nach einer Anpassung an ihre Fähigkeiten und gesundheitlichen Einschränkungen)
- ggf. Weiterbeschäftigung der oder des Betroffenen an einem anderen Arbeitsplatz

Was müssen Sie tun?

Die Maßnahmen werden nach dem Maßnahmenplan von den festgelegten Personen durchgeführt. Sie als Unternehmensleitung oder die von Ihnen beauftragte Person hat das Umsetzen zu überwachen. Als Verantwortlicher prüfen Sie regelmäßig die Umsetzung der Maßnahmen, um Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen und versuchen diese zu beseitigen. Sind die eingeleiteten Maßnahmen nicht erfolgreich, müssen Sie gemeinsam mit der betroffenen Person weitere Optionen überprüfen.

Aufgaben im Überblick

- Den oder die Betroffenen während der Durchführung der Maßnahmen begleiten und unterstützen
- Umsetzung der Maßnahmen überwachen
- Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen

Strukturen

- Maßnahmenblatt BEM
- Ergebnisbewertung

7. Auswertung und Abschluss

Ziel

- Dokumentation und Beendigung des Verfahrens
- Evaluation des Verfahrens

Was müssen Sie tun?

Das BEM gilt als abgeschlossen, wenn die definierten Ziele erreicht sind oder keine Maßnahmen möglich bzw. erfolgreich waren. Damit Sie das Verfahren auswerten können, ist die systematische Dokumentation der Maßnahmen notwendig. Das Ende des BEM-Verfahrens ist wie der Beginn in der Personalakte zu dokumentieren. Alle Beteiligten unterliegen auch nach Beendigung des Verfahrens der Schweigepflicht!

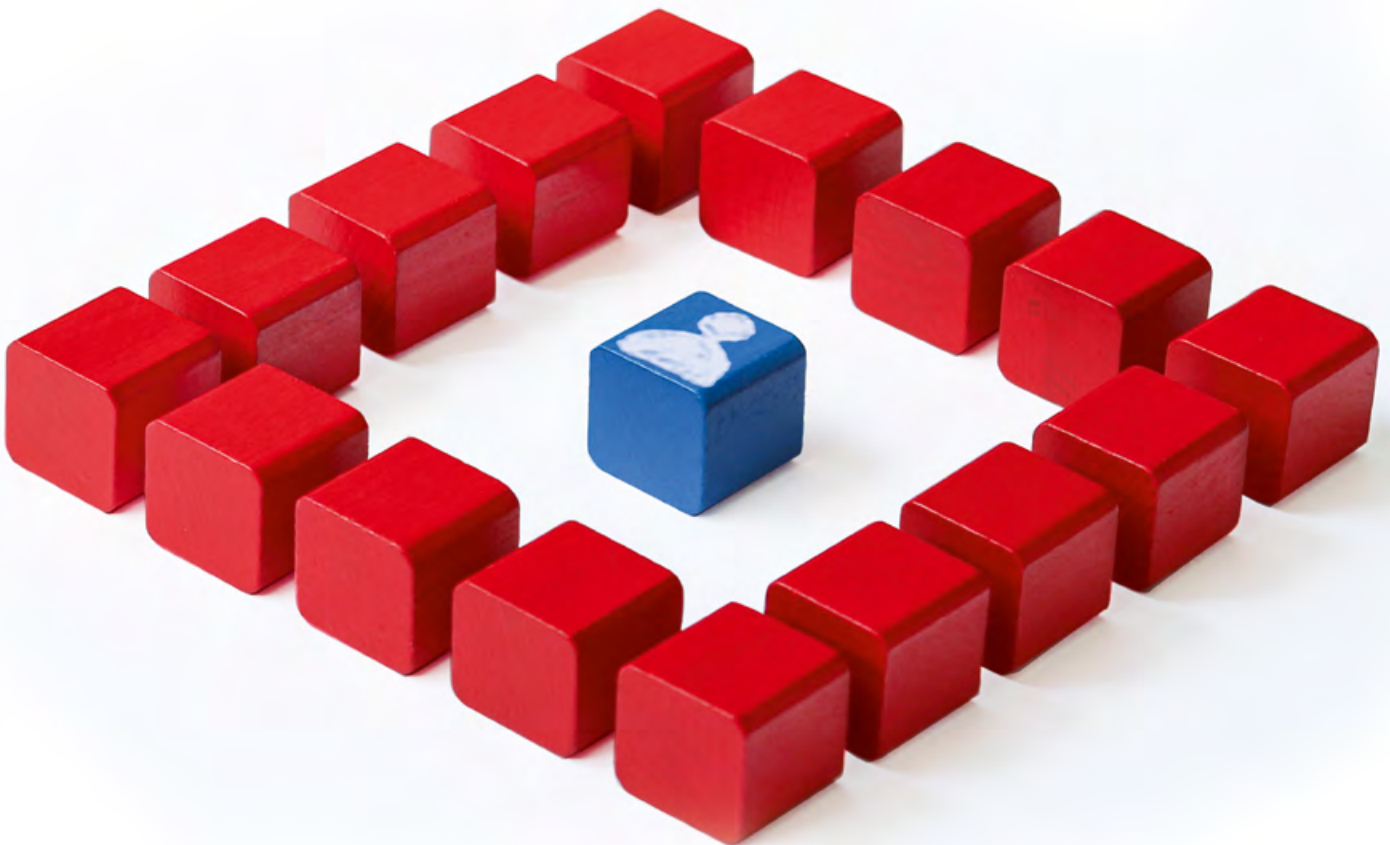
Evaluation des Verfahrens: Zum Abschluss des Verfahrens können Sie die betroffene Person zum Ergebnis des BEMs und wie sie den Prozess erlebt hat, befragen. Hinweise oder Verbesserungsvorschläge der/des Beschäftigten bezüglich Ablauf und Gestaltung des Prozesses dienen der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung Ihres BEMs.

Inhalte

Evaluation des Verfahrens: Befragung der oder des Betroffenen zu Ergebnis, Hinweisen oder Verbesserungsvorschläge

Strukturen

- Datenblatt Beendigung des BEM-Verfahrens
- Mitteilung über Beendigung des Verfahrens



6 Datenschutz: Grundlage einer Vertrauenskultur

Um die Ziele im BEM zu erreichen, müssen Sie individuelle Eingliederungsmaßnahmen umsetzen. Hierfür müssen persönliche und schützenswerte Informationen zwischen den im Einzelfall beteiligten Personen ausgetauscht werden. Hier stellen sich Ihnen als Verantwortlicher zwei wichtige Fragen, die nicht leicht zu beantworten sind:

1. Was dürfen Sie als Unternehmensleitung wissen bzw. müssen Sie wissen, um Ihrer gesetzlichen Verpflichtung nachzukommen?
2. Wie viel an persönlichen Daten müssen betroffene Beschäftigte Ihnen gegenüber offenlegen, damit das BEM zielführend sein kann?

Da das Gelingen oder Scheitern von Eingliederungsmaßnahmen vom Vertrauen der Beschäftigten in das BEM-Verfahren abhängt, kommt dem Datenschutz eine besondere Bedeutung zu. Ein wirksamer und sorgfältiger Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für das BEM.

Welche Daten sind notwendig?

Grundsätzlich gilt das Gebot der Datensparsamkeit: soviel (Daten) wie nötig, so wenig (Daten) wie möglich. Daten, die der Betrieb in der Personalakte sammeln und dokumentieren darf sind:

- die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage
- Kopie der Einladung zum BEM-Gespräch und Rückantwort (Zustimmung oder Ablehnung des BEMs)
- Dokumentation über die Beendigung des Verfahrens

Tipps zum Datenschutz

- BEM-Daten nicht elektronisch speichern! Die Gefahr, dass sensible Daten unberechtigten Personen zugänglich sind oder gemacht werden, ist hier größer.
- Daten, die im Rahmen des BEM gewonnen werden bzw. dem Arbeitgeber bekannt werden, dürfen später für keine anderen Zwecke als denen des BEMs verwendet werden.
- Daten zum BEM bzw. Gesundheitsdaten dürfen nicht in der Personalakte aufbewahrt werden. Diese sind getrennt in einer sogenannte „BEM-Akte“ aufzubewahren. Diese sollte drei Jahre nachdem das Verfahren beendet wurde, vernichtet werden.
- Damit der Betrieb dokumentieren kann, dass die gesetzlichen Bestimmungen nach § 167 Abs. 2 SGB IX eingehalten wurden, ist in die Personalakte ein Hinweis auf die BEM-Akte aufzunehmen. Der formale Rahmen des BEM-Verfahrens, d. h. das Angebot des BEMs, Zustimmung oder Ablehnung und Beendigung, wird in der Personalakte dokumentiert.
- Die Regeln zum Erheben und Verwenden der Daten für das BEM-Verfahren sollten – sofern vorhanden – durch den Datenschutzbeauftragten geprüft werden.
- Alle Beteiligten müssen sich schriftlich zum Datenschutz verpflichten.

Für weitere personenbezogene Daten, die zum Erreichen des Ziels zwingend erforderlich sind, muss der oder die Betroffene einwilligen. Es besteht grundsätzlich kein Recht Ihrerseits, Fragen hinsichtlich der Krankheitsdiagnosen oder der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit zu stellen! Allerdings ist es notwendig, dass Sie Daten und Informationen zum Leistungsvermögen der oder des Betroffenen erhalten.

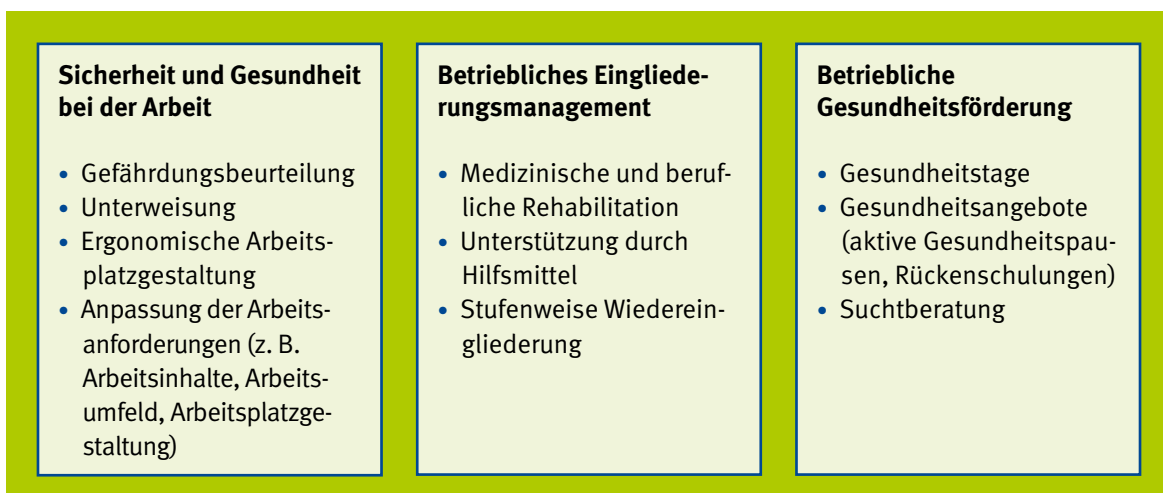
Ihre Aufgaben als Unternehmen

- Den oder die Betroffene über Art und Umfang erforderlicher, erhobener und verwendeter Daten aufklären.
- Das informationelle Selbstbestimmungsrecht der betroffenen Person sicherstellen. Die Person bestimmt wie, wo, wann und welche persönlichen Daten erhoben werden.
- Regelungen zum Umgang mit sensiblen Daten treffen. Klären Sie verbindlich, wer welche Daten erheben bzw. erhalten darf.



7 BEM – eine Säule von „Gesundheit im Betrieb“

Wenn Sie die BEM-Strukturen in Ihrem Betrieb weiterentwickeln oder aufbauen, sollten Sie auch Maßnahmen des Arbeitsschutzes (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit), der Gesundheitsförderung oder weitere unterstützende Angebote, wie z. B. psychosoziale Beratungsangebote, miteinbeziehen.



Die beispielhaft aufgeführten Themen in Abbildung 4 zeigen mögliche Zusammenhänge der Säulen zur „Gesundheit im Betrieb“ auf: Das BEM kann der Anlass für eine systematische Auswertung der betrieblichen Gefährdungen (Gefährdungsbeurteilung) sein, eine vorhandene Gefährdungsbeurteilung kann aber auch Teil der Analyse im BEM sein. In jedem Fall kann das BEM Maßnahmen zur gesundheitsfördernden Verbesserung der Arbeitsbedingungen aller anstoßen und ist damit eine wichtige Säule für die „Gesundheit im Betrieb“.

Für den Erfolg der BEM-Maßnahmen ist es wichtig, dass Sie beim Aufbauen bzw. beim Weiterentwickeln der BEM-Strukturen in Ihrem Betrieb auch die Maßnahmen der Primärprävention (Abbildung 5) einbeziehen.

7.1 „Gesundheit im Betrieb“



Abbildung 4: Die Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

„Gesundheit im Betrieb“ – oder auch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – ist die systematische und strukturierte Entwicklung, Planung und Lenkung betrieblicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Betriebliches Gesundheitsmanagement verfolgt zwei Strategien, die sich ergänzen müssen:

1. Verhältnisprävention: die gesundheitsförderliche Veränderung der Arbeits- und Organisationsgestaltung

2. Verhaltensprävention: die Befähigung der Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten

Grundlage des BGMs ist die gesetzliche Verpflichtung zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ArbSchG) und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (§ 167 SGB IX). Die dritte Säule des BGMs bilden freiwillige Leistungen der Unternehmensleitung zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

7.2 Gründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Arbeitswelt verändert sich ständig: die Digitalisierung beschleunigt den Arbeitsalltag, der demografische Wandel könnte zu einem Fachkräftemangel führen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen alle Lebensbereiche und lassen die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen. Neue Formen der Führung ermöglichen scheinbar mehr Freiheit für Beschäftigte („flexible Arbeitszeiten“, „home office“), zwingen diese aber auch, selbst mehr Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse zu übernehmen. Allerdings bleibt das asymmetrische Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten weiterhin bestehen.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt steigen die Anforderungen an Ihre Beschäftigten, aber auch an Ihre Führungskräfte und Sie selbst. Dem Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit kommt so eine noch größere Bedeutung für den Erfolg Ihres Unternehmens zu. Es liegt in Ihrer Verantwortung, Arbeitsplätze auf der Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes menschengerecht zu gestalten und diese nach physischen sowie

psychischen Belastungen zu beurteilen („Gefährdungsbeurteilung“). In der Gefährdungsbeurteilung müssen Sie die Gefährdungen in Ihrem Betrieb erfassen und durch geeignete Maßnahmen nach der Maßnahmenhierarchie, auch STOP-Prinzip genannt (siehe Abbildung 5), beseitigen bzw. mindern. Daraus folgt, dass individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig zu anderen Maßnahmen sind (Arbeitsschutzgesetz § 4). Nutzen Sie die Gefährdungsbeurteilung als ein wichtiges Instrument, um Ihre Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln und als attraktiver Arbeitgeber zu bestehen.

Sie sehen, die Gründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sind vielfältig. Allerdings steht bei den meisten Unternehmen laut eigenen Angaben die soziale Verantwortung gegenüber Ihren Beschäftigten im Vordergrund. Es liegt in Ihrer Hand, wie Sie dem Wandel der Arbeitswelt begegnen! Werden Sie aktiv, indem Sie die Sicherheit und Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch mit einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement schützen und fördern.



Abbildung 5: Maßnahmenhierarchie nach dem STOP-Prinzip

In der Gefährdungsbeurteilung müssen Sie die Gefährdungen in Ihrem Betrieb erfassen und durch geeignete Maßnahmen nach der Maßnahmenhierarchie, auch STOP-Prinzip genannt, beseitigen bzw. mindern. Das STOP-Prinzip legt die Hierarchie der Schutzmaßnahmen fest und gruppiert diese. Die Abkürzung STOP steht für Substitution, Technische Maßnahmen, Organisatorische Maßnahmen und Persönliche Schutzausrüstung/Persönliches Verhalten (siehe Abbildung 5).

Tipps BGM und BEM – verzahnt läuft's besser

- Austausch zwischen BEM-Team und Steuerungsgremium BGM sicherstellen
- Über BEM-Fälle Rückschlüsse auf relevante Themen und Handlungsmöglichkeiten im BGM ziehen
- Das BEM in die Unternehmens-, Führungs- und Präventionskultur Ihres Betriebes einbinden



7.3 BEM – eingebunden in ein Gesamtkonzept von Sicherheit und Gesundheit

Wenn Sie das BEM in ein Gesamtkonzept von Sicherheit und Gesundheit einbinden, gelingt es Ihnen besser, die Chancen des BEMs (sowohl bei gesunden als auch bei erkrankten Beschäftigten) zu vermitteln.² Denn gesunde Beschäftigte interessieren sich häufig wenig für Hilfen im Umgang mit Krankheit. Der Gedanke an eine schwere Erkrankung und einmal auf Unterstützung angewiesen zu sein, erscheint zu fern oder auch zu bedrohlich. Aber auch erkrankte oder leistungsgeminderte Beschäftigte stehen dem BEM nicht komplett offen gegenüber, sondern mit vielen Sorgen, Ängsten und Unsicherheiten. Ihr übergeordnetes Ziel sollte es daher sein, das BEM in den Kontext eines allgemeinen ganzheitlichen Gesundheitsmanagements zu stellen.³

BEM in ein umfassendes BGM einbetten – Vorteile eines ganzheitlichen Ansatzes im Überblick

Das Verknüpfen der Themen im Sinne eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bringt die große Chance mit sich, die Sicherheit und Gesundheit aller Beschäftigten zu verbessern:

- Präventionsmaßnahmen aus der Einzelfallberatung generalisieren und dadurch die Arbeitsbedingungen allgemein verbessern
- Längeren Erkrankungen bzw. Einschränkungen durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung verhindern
- Ausfallzeiten durch (generalisierte) präventive Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung reduzieren.

2 Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: Umsetzung und Wirksamkeit aus wissenschaftlicher Perspektive. In: iga.Report 24/2013; S. 13ff.

3 Handlungsleitfaden für das Betriebliches Eingliederungsmanagement, 2. Auflage 2011, Hans-Böckler-Stiftung, Marianne Giesert, Cornelia Wendt-Danigel, unter Mitarbeit von Dr. Adelheid Weßling, Hans-Böckler-Stiftung

7.4 Checkliste – Strukturen im BEM

Fragen zum BEM in Ihrem Betrieb	Ja	Teilweise	Nein	Bemerkungen
Liegen die Vereinbarungen zum BEM schriftlich vor?				
Besteht ein BEM-Team oder im Kleinbetrieb entsprechend eine festgelegte Verantwortlichkeit bei einer Einzelperson?				
Werden die Maßnahmen in einem Maßnahmen-/Eingliederungsplan festgehalten?				
Wird der Datenschutz gewährleistet?				
Gibt es konkrete betriebsbezogene Vereinbarungen zu Organisation und Ablauf des BEM-Verfahrens?				
Wird die Beteiligungsquote am BEM regelmäßig erfasst?				
Wurden Inhalt und Ziele des BEM allen Beschäftigten bekannt gemacht?				
Gibt es fest vereinbarte Regelungen zur Umsetzung des BEM in Bezug auf ...				
<ul style="list-style-type: none"> ... die Erfassung der Arbeitsunfähigkeitszeiten, durch wen die Bedarfsfeststellung erfolgt, wie die Information an betroffene Beschäftigte erfolgt, wann und durch wen das BEM eingeleitet wird? 				
<ul style="list-style-type: none"> ... den Zeitpunkt des Tätigwerdens vom BEM-Team, von dem/der Betriebsarzt/-ärztin und weitere Personen? 				
<ul style="list-style-type: none"> ... die Maßnahmen und betriebliche Angebote, die zur Eingliederung eingeleitet und umgesetzt werden können? 				
<ul style="list-style-type: none"> ... die Entscheidung, wie und durch wen die Wirkung der Maßnahmen kontrolliert wird (Ergebnisevaluation)? 				
<ul style="list-style-type: none"> ... wie und durch wen die Wirkung der Maßnahmen kontrolliert wird (Ergebnisevaluation)? 				
Wird der BEM-Prozess evaluiert (Struktur- und Prozessevaluation)?				

8 Praxishilfen

Praxishilfe 1: Hinweise zur Gestaltung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM

Inhalte

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

Präambel

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

1. Geltungsbereich

- gilt für alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, nicht nur für Schwerbehinderte oder Gleichgestellte des BEM

2. Ziele

- die in § 167 Absatz 2 SGB IX genannten Ziele
- Konkretisierung nach den betrieblichen Gegebenheiten

3. Maßnahmen zur Umsetzung

- Maßnahmen, betriebliche Angebote zur Eingliederung
- Koordination der Aktivitäten im Einzelfall
- übergreifende Maßnahmen: Sensibilisierung von Führungskräften, Information und Kommunikation des Themas Eingliederung im Betrieb

4. Organisation und Verfahren

- Beauftragung: BEM-Team, Betriebsarzt oder sonstiger BEM-Beauftragte
- Beteiligte
- Verantwortlichkeiten
- Erfassung von Arbeitsunfähigkeitszeiten, Bedarfsfeststellung, Auslösung des BEM

5. Dokumentation und Datenschutz

6. Evaluation

7. Inkrafttreten und Geltungsdauer

Praxishilfe 2: Gesprächsleitfaden für das Erstgespräch

Grundsätzliches

- Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre
- dient der Hilfe und dem Unterstützen der oder des Betroffenen und der sinnvollen Planung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung sowie Beschäftigungssicherung und -förderung

Zielsetzung

Ziel dieses Erstgespräches soll sein:

- Stellen Sie Vertrauen zu der oder dem Betroffenen her
- Informieren Sie über das Verfahren und den Ablauf des BEMs
- Erörtern Sie mögliche Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen dem Arbeitsausfall
- Erfragen Sie die Bereitschaft der oder des Betroffenen zum Mitwirken am BEM
- Entwickeln Sie Lösungsansätze mit der oder dem Betroffenen und bringen Sie die betrieblichen Möglichkeiten ein
- die nächsten Schritte planen

Vorbereiten des Erstgesprächs

- Vereinbaren Sie den Termin für das Erstgespräch in Absprache mit der oder dem Betroffenen
- Wählen Sie die Teilnehmer so aus, dass der oder die Betroffene sich unterstützt fühlt und für das Gespräch öffnet
- Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten behinderten Beschäftigten sollte die Schwerbehindertenvertretung teilnehmen
- Die Wahl der Räumlichkeit und die Vermeidung von äußeren Störungen geben dem Beschäftigten Sicherheit und ein Gefühl der Wertschätzung

Praxishilfe 3: Datenblatt für das BEM

Name, Vorname: _____

Geburtstag: _____

Schwerbehinderung: ja nein

Beschäftigt seit: _____

Ausbildung: _____

Abteilung: _____

Vorgesetzte/r: _____

Tätigkeiten im Unternehmen: _____

Fehlzeiten: _____

Leistungseinschränkungen laut Betriebsarzt/ärztin oder sonstiger ärztlicher Stellungnahme

nein

ja, welche:

BEM-Erstkontakt mit: _____ am: _____

Einverständniserklärung für das BEM liegt vor: ja nein

Name BEM-Beauftragte/r: _____

Bemerkung:

Ort, Datum, Unterschrift BEM-Beauftragte/r

Praxishilfe 4: IST-Analyse im Rahmen des BEM

Mitarbeiter/in _____

Lotsin/Lotse _____

Beschreibung der vorhandenen Leistungsfähigkeit bzw. Leistungseinschränkungen:

Beschreibung der Anforderungen (Arbeitsplatz und Arbeitsaufgaben):

Allgemeine Lebenssituation:

Anmerkungen:

Ort, Datum, Unterschrift BEM-Beauftragte/r

Praxishilfe 5: Maßnahmenblatt BEM

Nr.:	Maßnahme	von	bis	Notiz

Ort, Datum

Unterschrift Beschäftigte/r

Unterschrift BEM-Beauftragte/r

Praxishilfe 7: Beendigung des BEM-Verfahrens

Das BEM für

Name: _____

Vorname: _____

ist am: _____

beendet worden.

Gründe für die Beendigung des BEM-Verfahrens:

- Die Person ist wieder dienst- bzw. arbeitsfähig und eingegliedert.
- Das BEM-Verfahren wurde abgebrochen/eingestellt.

Gründe für den Abbruch/die Einstellung des BEM-Verfahrens:

Ort, Datum, Unterschrift BEM-Beauftragte/r

Praxishilfe 8: Mitteilung über die Beendigung

Das BEM für

Name: _____

Vorname: _____

ist am: _____

beendet worden.

Die Person ist wieder dienst- bzw. arbeitsfähig und eingegliedert.

Das BEM-Verfahren wurde abgebrochen/eingestellt.

9 Literaturhinweise

- Prümper, J., Reuter, T. & Sporbert, A. (Hrsg.), 2015. Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt. Berlin: HTW. (Download des Sammelbandes als PDF unter www.bem-netz.org).
- Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: Umsetzung und Wirksamkeit aus wissenschaftlicher Perspektive. In: iga.Report 24/2013; S. 13ff.
- REHADAT-talentplus: praxisorientiertes, kostenfreies Informationsportal für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen und behinderte Menschen im Arbeitsleben (abrufbar unter: www.talentplus.de/in-beschaeftigung/betriebliches-eingliederungsmanagement/index.html).

Vielen Dank an folgende Herausgeber, die uns mit Ideen und Textauszügen aus ihren Materialien unterstützten:

- Landschaftsverband Rheinland – Integrationsamt, Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, 7. Auflage 2018 (abrufbar unter: https://publi.lvr.de/publi/PDF/309-BEM_LWL_LVR_2018.pdf).
- Handlungsleitfaden für das Betriebliches Eingliederungsmanagement, 2. Auflage 2011, Hans-Böckler-Stiftung, Marianne Giesert, Cornelia Wendt-Danigel, unter Mitarbeit von Dr. Adelheid Weißling, Hans-Böckler-Stiftung.



Bildnachweis

© Adobe Stock, tomertu
(Titel, S. 2, S. 3, S. 5, S. 38, S. 39, S. 40)
© Jedermann-Verlag
(S. 6, S. 9, S. 16, S. 23, S. 25, S. 28,

Redaktion

Nicole Goy

Gestaltung & Produktion

Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de





Hauptsitz Stuttgart
Augsburger Straße 700 | 70329 Stuttgart
Postanschrift: 70324 Stuttgart

Telefon: 0711 9321-0
E-Mail: www.ukbw.de/kontakt