

BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen

Jochen Prümper, Tobias Reuter & Alexandra Sporbert



Dieses Sammelwerk ist im Rahmen des Projektes „BEM-Netz“ entstanden. In diesem Projekt wurden gemeinsam mit ProjektpartnerInnen aus Deutschland und Österreich Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) diskutiert, in Betrieben umgesetzt und weiterentwickelt.

Die Gesamtprojektleitung lag bei der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW Berlin) und von der österreichischen Seite waren das Sozialministeriumservice Oberösterreich, das Betriebsservice des Sozialministeriumservice und das Chancen Nutzen Büro des Österreichischen Gewerkschaftsbundes beteiligt. Darüber hinaus beteiligten sich 18 Modellbetriebe unterschiedlicher Größe und Branchen aus den Regionen Bayern und Oberösterreich an dem Projekt. Das Einstiegskapitel gibt einen Überblick über den Inhalt der jeweiligen Beiträge.

Ziel dieses Sammelbandes ist es, aktuelle arbeitswissenschaftliche (inkl. arbeitsrechtlicher) Grundlagen des BEM aufzubereiten, entsprechende Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Entwicklungsarbeit mit den beteiligten Betrieben aufzuzeigen und dabei eine Brücke zwischen den Arbeiten zum BEM in Deutschland und Österreich zu schlagen.

Tobias Reuter und **Claus Jungkuntz** ordnen zunächst das BEM in das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich ist BEM ein Handlungsfeld neben dem Betrieblichen Arbeitsschutz sowie der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Bei der betrieblichen Umsetzung und Weiterentwicklung des BEM sind die beiden weiteren Handlungsfelder mit dem BEM zu verzahnen.

Nach der ersten Einordnung des BEM stellen **Jochen Prümper** und **Tobias Reuter** die besonderen Herausforderungen des BEM dar. Der demografische Wandel sowie das Themenfeld psychische Störungen bestimmen zunehmend die weitere Diskussion beim BEM.

Eine Einführung in die rechtlichen Grundlagen des BEM in Deutschland geben **Jochen Prümper** und **Andreas Schmidt-Rögnitz**. Sie zeigen die Beteiligten am BEM auf, geben rechtliche Hinweise für die praktische Durchführung sowie für Folgen eines unterlassenen BEM.

Da BEM in Österreich keine gesetzliche Verpflichtung für Betriebe ist, geben **Sabine Praher** und **Walter Pohl** einen Überblick über rechtliche Einflüsse in Österreich. Relevant sind das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), das Arbeit-und-Gesundheit-Gesetz (AGG) sowie eine Novelle des Behinderteneinstellungsgesetzes (BEinstG).

Alexandra Sporbert und **Klaus Wögerer** geben nach der Beschreibung der Ausgangslage einen Überblick über das Projekt BEM-Netz. Dabei stellen sie die Projektidee, die Ziele und das Vorgehen vor.

Bei der deutsch-österreichischen Arbeit hat sich trotz der gesetzlichen Unterschiede gezeigt, dass sich der Aufbau eines BEM in beiden Ländern sinnvollerweise an Grundsätzen orientieren sollte. **Tobias Reuter**, **Jochen Prümper** und **Claus Jungkunz** stellen die gemeinsam erarbeiteten Grundsätze *Freiwilligkeit, Gleichheit, umfassende Beteiligung, Vertraulichkeit und Datenschutz* sowie *Prävention* vor. Eine Checkliste zur Beachtung dieser Grundsätze rundet den Beitrag ab.

Unter Berücksichtigung dieser Grundsätze sind in den Betrieben Strukturen und BEM-Prozesse (synonym auch BEM-Verfahren) zu schaffen, um der Zielsetzung, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der BEM-Berechtigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie deren Arbeitsplatz zu erhalten, gerecht zu werden. **Tobias Reuter** und **Daniela Stadler** zeigen grundlegende Schritte eines BEM-Prozesses und beschreiben hierfür notwendige materielle bzw. sachliche, personelle sowie organisationale Strukturen, die im Betrieb als Grundlage für die Fallarbeit mit den BEM-Berechtigten geschaffen werden müssen.

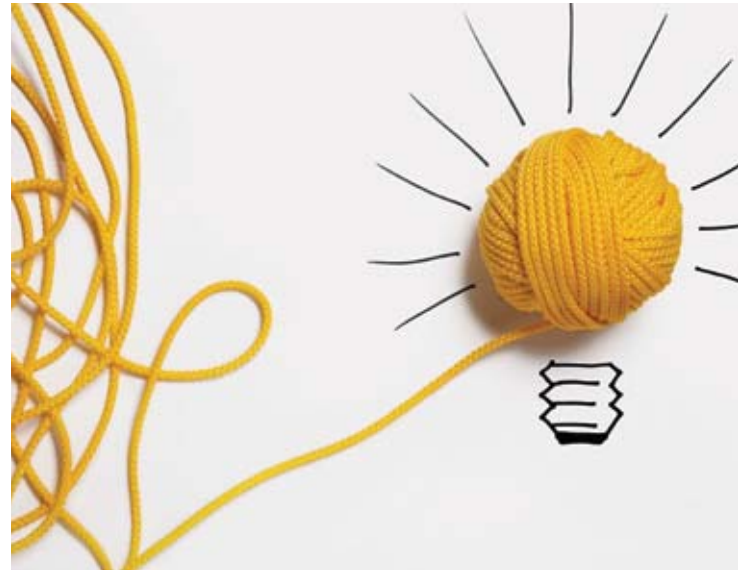
Die Begriffe Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sind eng mit dem aus Finnland stammenden Arbeitsfähigkeitskonzept und von Juhani Ilmarinen entwickeltem Haus der Arbeitsfähigkeit verknüpft. Dieses Haus der Arbeitsfähigkeit mit den unterschiedlichen Faktoren (Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeit sowie Umfeld) liefert auch beim BEM einen ganzheitlichen Blick. **Tobias Reuter**, **Marianne Giesert** und **Anja Liebrich** stellen in ihrem Beitrag das Arbeitsfähigkeitskonzept vor und zeigen dessen Nutzen beim BEM auf.

Eine Einladung zum BEM löst bei den Betroffenen immer wieder Ängste und Misstrauen aus. Selbst wenn gute Strukturen und ein geeignetes BEM-Verfahren im Betrieb etabliert wurden, nützen diese wenig, wenn dem Prozess kein Vertrauen entgegengebracht wird. Um eine gute interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für das BEM zu erreichen, beschreibt **Anja Liebrich** grundlegende Gedanken zur internen Kommunikation und Schritte, die bei der Öffentlichkeitsarbeit zum BEM gegangen werden sollten, um alle Beschäftigten zu erreichen.

Der Erfolg des BEM ist abhängig von den handelnden Personen und deren Zusammenarbeit, d.h., auch der Bereitschaft, gemeinsam an kreativen Lösungen mit den jeweiligen BEM-Berechtigten zu arbeiten. Damit ein verantwortungsvoller BEM-Prozess möglich ist, müssen alle Verantwortlichen bzw. Beteiligten am BEM ausreichend geschult sein. In diesem Zusammenhang beschreiben **Marianne Giesert** und **Tobias Reuter**, wie sie neben den zentralen BEM-Verantwortlichen insbesondere Führungskräfte und Interessensvertretungen in den bayerischen Modellbetrieben geschult haben, um diese auf ihre aktive Rolle im BEM vorzubereiten.

Klaus Wögerer berichtet von den Erfahrungen aus Österreich. Er beschreibt zunächst grundlegende didaktische Konzepte und wichtige Faktoren wie Wertschätzung, Spaß, Erfolg und Anteilnahme, die im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen zu beachten sind. Im Anschluss zeigt er Qualifikationsbedarfe des BEM auf, die sich nach Wissen, Fertigkeiten und Haltungen differenzieren lassen.

Schließlich beschreiben **Anja Liebrich**, **Marianne Giesert** und **Tobias Reuter** das Arbeitsfähigkeitscoaching und die Qualifizierung zum Arbeitsfähigkeitscoach (AFCoach). Der AFCoach unterstützt und begleitet die



BEM-Berechtigten bei ihrer Eingliederung und durchläuft mit ihnen sieben Schritte, bei denen interne und außerbetriebliche ExpertInnen in das BEM-Verfahren einbezogen werden. Dieser Ansatz wurde bereits in einem früheren Projekt erprobt und nun in sechs bayerischen Modellbetrieben weiterentwickelt und eingeführt.

Die Rolle der Führungskräfte beim BEM ist eine besondere. Auf der einen Seite stellt man schnell fest, dass diese an der Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen mitwirken sollten. Auf der anderen Seite weiß man aber auch aus der Forschung, dass Führung direkte Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten hat und somit auch Teil des Problems sein kann, weswegen die BEM-Berechtigung erst entstanden ist. **Claus Jungkunz** berichtet von den oberösterreichischen Erfahrungen von diesem Spannungsfeld und zeigt, wie unterschiedlich stark die aktive Rolle der Führungskräfte sein kann und von welchen Faktoren die Einbindung der Führungskräfte abhängt.

Daniela Stadler berichtet von den Eingliederungserfahrungen des Betriebservice des Sozialministeriumservice Oberösterreich und beschreibt vier Eingliederungsoptionen: die Rückkehr an den ursprünglichen Arbeitsplatz, die Anpassung des bisherigen Arbeitsplatzes, der Ersatzarbeitsplatz sowie die Vermittlung nach „Außen“.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Kontext des BEM kommen unter Umständen Leistungen und Hilfen außerbetrieblicher AkteurInnen in Betracht. **Klaus Wögerer** erläutert in seinem Beitrag, wie solche Unterstützungsleistungen beim BEM Berücksichtigung finden sollten und beschreibt vier Faktoren eines „Empfehlungsmanagements“.

Kati Lippold und **Klaus Wögerer** zeigen unterschiedliche Erfahrungen mit Externen in Österreich und Deutschland auf. So bietet bspw. das Betriebservice des Sozialministeriumservice Oberösterreich Unterstützung für die Betriebe, passende Leistungen für den jeweiligen Fall bei den vielfältigen Möglichkeiten zu identifizieren und in Anspruch zu nehmen. In Deutschland ist die Situation etwas schwieriger. Zwar gibt es auch in Deutschland vielfältige Angebote, die beim BEM unterstützen, doch es fehlt hier an einer solchen gezielten Unterstützung, welche Angebote im Einzelfall sinnvoll sind. Eine Lösung hierfür bieten sogenannte Runde Tische, welche eine Vernetzung und den Erfahrungsaustausch mit Externen ermöglichen.

Um mehr Verbindlichkeit und Struktur in das BEM zu bringen, ist es sinnvoll, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung abzuschließen. **Jochen Prümper** und **Andreas Schmidt-Rögnitz** zeigen zum einen Beteiligungsrechte des BEM auf und gehen anschließend insbesondere darauf ein, was beim Abschluss einer solchen Vereinbarung zum BEM rechtlich aber auch praktisch zu beachten ist.

Wenn Strukturen und Prozesse zum BEM eingeführt und weiterentwickelt wurden und BEM-Fälle nach dem neuen Vorgehen bearbeitet werden, muss das BEM auch kontinuierlich evaluiert werden. **Tobias Reuter** und **Jochen Prümper** stellen ein Evaluationskonzept für das BEM im Betrieb vor, welches die kontinuierliche Verbesserung des BEM zum Ziel hat. Beurteilt werden dabei die Rahmenbedingungen des BEM sowie die jeweiligen Einzelfälle und darüber hinaus werden aus dem BEM heraus Empfehlungen für kollektive, d.h. betriebliche Verbesserungsmaßnahmen, abgeleitet.

Der letzte Beitrag dieses Sammelwerkes fasst wesentliche Projektergebnisse zusammen und zeigt die Wirkung der jeweiligen Interventionen im Rahmen des Projektes BEM-Netz auf. **Alexandra Sporbart, Jochen Prümper** und **Tobias Reuter** stellen vor, inwiefern die Vernetzung nach innen sowie nach außen und die Professionalisierung des BEM in den einzelnen Modellbetrieben gelungen sind.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!