

Das BEM-Verfahren und notwendige Strukturen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Tobias Reuter & Daniela Stadler



In der betrieblichen Praxis haben sich grundlegende Schritte für den BEM-Prozess etabliert, welche die Basisschritte *Analyse*, *Planung*, *Interventionssteuerung* und *Evaluation* berücksichtigen. Diesen Ablauf im Fokus müssen materielle, personelle und organisationale Strukturen im Unternehmen aufgebaut werden, damit die Eingliederungsarbeit gemeinsam mit den BEM-Berechtigten auf notwendige Ressourcen zurückgreifen kann. Neben betrieblichen und außerbetrieblichen Strukturen sind die Grundsätze des BEM sowie die kontinuierliche Evaluation zu beachten.

1 Das BEM-Verfahren

Um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern ist es erforderlich, beim BEM-Verfahren die wesentlichen Schritte *Analyse*, *Planung*, *Interventionssteuerung* und *Evaluation* zu gewährleisten (Giesert, 2012). Unter Berücksichtigung der Zielgruppe beim BEM, also Beschäftigte, die in den zurückliegenden zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, sowie der Bedingungen, dass die Beteiligung der BEM-Berechtigten erforderlich ist und die Freiwilligkeit gewährleistet sein muss, ergibt sich für die Unternehmen folgender grundlegender BEM-Ablauf, der sich auch in der Praxis bewährt hat (siehe Abbildung 1).





Abbildung 1: Grundlegender Ablauf eines BEM (in Anlehnung an Giesert & Danigel, 2011, S. 15; Giesert, Reiter & Reuter 2013, S. 20–23; eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt muss zunächst einmal die Zielgruppe des BEM identifiziert werden, bevor diese zu einem ersten Informations- bzw. Erstgespräch eingeladen werden kann (Kontaktaufnahme). Alle Beschäftigten, die in einem Zeitraum von zwölf Monaten länger als sechs Wochen am Stück oder wiederholt arbeitsunfähig waren, sind zeitnah, regelmäßig und systematisch zu erfassen. Das folgende Informations- bzw. Erstgespräch ist notwendig, um den weiteren Prozess sowie den Datenschutz transparent zu machen und offene Fragen zu klären. Um auf einer soliden Basis Verbesserungsmaßnahmen diskutieren zu können, sind fundierte Analysen notwendig. Ergebnis der Analysen muss ein Abgleich von Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und individuellen Leistungsvoraussetzungen und Ressourcen auf der anderen Seite sein. Hierzu sollten auch bestehende, objektive Analysen wie die Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen (vgl. § 5 ArbSchG in Deutschland bzw. § 4 ASchG in Österreich) hinzugezogen werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysen werden Maßnahmen geplant, priorisiert, Verantwortlichkeiten für die Umsetzung geklärt und Termine festgelegt. So ist eine für alle transparente Maßnahmenumsetzung möglich, die auch auf ihre Zielerreichung hin überprüft werden kann. Sind die wesentlichen Maßnahmen wirksam umgesetzt, muss das BEM-Verfahren durch ein Abschlussgespräch beendet werden. Um auch den langfristigen Erfolg des BEM-Prozesses zu garantieren, ist ein Nachhaltigkeitsgespräch anzuraten. Alle beschriebenen Schritte sind zu dokumentieren und auch auf ihre Wirksamkeit hin zu evaluieren (vgl. auch in diesem Band den Beitrag von Reuter & Prümper, 2015).

2 Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen

Für einen „reibunglosen“ BEM-Prozess, wie er oben beschrieben ist, müssen entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden.

2.1 Zusammenarbeit von ArbeitgeberIn und Interessensvertretung

Hierfür ist es zuallererst wichtig, dass die unterschiedlichen betrieblichen Verantwortlichen die Einführung oder Weiterentwicklung des BEM gemeinsam tragen und vorantreiben. Insbesondere ArbeitgeberIn und Interessensvertretung müssen hier klar Position beziehen, auch entscheidend Strukturen und das BEM-Verfahren aufbauen sowie kontinuierlich verbessern. In Deutschland wird diese notwendige Zusammenarbeit auch durch die gesetzliche Grundlage zum BEM (§ 84 Abs. 2 SGB IX) unterstrichen. In der Praxis hat sich ein Projektsteuerkreis bestehend aus ArbeitgeberInnen(-vertretungen), der Interessensvertretung sowie weiterer zentraler Rollen im Kontext des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (insbesondere BetriebsärztInnen, ArbeitspsychologInnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit bzw. Sicherheitsfachkräfte, Schwerbehindertenvertretungen bzw. Behindertenvertrauenspersonen, Verantwortliche des Gesundheitsmanagements oder der Gesundheitsförderung, ausgewählte Führungskräfte aus Schlüsselpositionen) bewährt. Die Unterstützung durch externe ExpertInnen kann hier ebenfalls sinnvoll sein. Dieses Steuerungsgremium lenkt den Aufbau und die Weiterentwicklung des BEM, beschließt die wesentlichen Strukturen sowie das BEM-Verfahren. Darüber hinaus ist dieses Gremium auch für die kontinuierliche Evaluation des BEM verantwortlich (Giesert, Reiter & Reuter, 2013, S. 13f.).

2.2 Aufbau und Weiterentwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen

Bevor mit dem Aufbau oder der Weiterentwicklung wesentlicher Strukturen und Prozesse begonnen werden kann, muss die Ausgangslage klar sein. Von daher ist eine umfassende Analyse des BEM sowie der weiteren Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Betrieblicher Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung) notwendig, welche bestehende oder lückenhafte Strukturen und Prozesse beschreibt sowie mögliche Ansatzpunkte aufzeigt. Im Projekt BEM-Netz wurde hierfür ein Analysebogen zur Bestandsaufnahme des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit besonderem Fokus auf das BEM weiterentwickelt und eingesetzt (Prümper, Reuter & Sporbart, 2013). Hiermit ist es möglich, auf die betrieblichen Besonderheiten einzugehen und Synergien bei den Handlungsfeldern Betrieblicher Arbeitsschutz, BEM und Betriebliche Gesundheitsförderung zu schaffen.



Auf Grundlage dieser Bestandsaufnahme müssen anschließend die Strukturen und das BEM-Verfahren eingeführt oder weiterentwickelt werden. Einen Überblick über notwendige Strukturen des BEM gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Strukturen des BEM

Strukturen	Leitfragen	Beispiele
materielle bzw. sachliche Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die sachlichen Voraussetzungen für ein BEM gegeben? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsräume • verschließbarer Schrank für BEM-Akte • Technik, EDV, Büroausstattung
personelle Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was, wann und wie? • Sind die Verantwortlichen ausreichend qualifiziert? • Bestehen ausreichend zeitliche Ressourcen? 	<ul style="list-style-type: none"> • FallmanagerIn / BEM- oder Integrationsbeauftragte/r (z. B. Arbeitsfähigkeitscoach) • BEM-Team • BEM-Koordination • Steuerkreis BEM • Personalabteilung für die Feststellung der AU > 6 Wochen • Freistellung der Verantwortlichen • Qualifikation aller BEM-Verantwortlicher und weiterer Beteiligter
organisatorische Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten alle Verantwortlichen des BGM gut zusammen? • Sind alle Entscheidungsträger eingebunden? • Sind Ziele des BEM, das BEM-Verfahren und die -Strukturen allen bekannt? • Besteht ein gutes Netzwerk zu den externen UnterstützerInnen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung aller inner- und außerbetrieblicher ExpertInnen • Kooperationen und Vernetzung nach innen sowie nach außen • Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation • Betriebs-/ Dienstvereinbarung

2.3 Aufbau und Weiterentwicklung außerbetrieblicher Strukturen

Neben den betrieblichen Strukturen sind auch externe Unterstützungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Wichtige externe AkteurInnen im BEM sind z. B. in Deutschland die gemeinsame Servicestelle der RehabilitationsträgerInnen bzw. die RehabilitationsträgerInnen selbst (Krankenkassen, Rentenversicherungsträger, Unfallversicherer sowie die Bundesagentur für Arbeit) das Integrationsamt und weitere wichtige Partner, die bei der Eingliederung Leistungen zur Teilhabe/Eingliederung anbieten. Im Projekt BEM-Netz wurden bei sechs deutschen Betrieben kontinuierlich Runde Tische organisiert, damit die AkteurInnen im BEM von Anfang an mitdiskutieren und unterstützen können. Ziel der Runden Tische ist die Erstellung eines Überblicks über mögliche Leistungen sowie deren Voraussetzungen. Auch in Österreich erhalten BEM-Berechtigte und Unternehmen Unterstützung durch Externe. Hier sind Behörden bzw. Ämter wie die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Pensionsversicherungsanstalt (PVA), das Arbeitsmarktservice (AMS) oder Sozialministeriumservice zu nennen. In Österreich existieren hierzu auch gut funktionierende Beratungsangebote für Unternehmen und Beschäftigte durch Servicestellen wie das Betriebsservice oder das „fit2work“-Programm (www.fit2work.at) (siehe hierzu in diesem Band den Beitrag von Lippold & Wögerer, 2015).

3 Beachtung der Grundsätze und kontinuierliche Evaluation

Das BEM-Verfahren und die notwendigen Voraussetzungen müssen unter Berücksichtigung der Grundsätze des BEM (vgl. in diesem Band den Beitrag von Reuter, Prümper & Jungkuz, 2015) geplant und etabliert werden. *Freiwilligkeit, Beteiligung, Gleichheit, Vertraulichkeit und Datenschutz* sowie *Prävention* sind Grundpfeiler der Eingliederungsarbeit. Weiterhin ist auch die kontinuierliche Beurteilung und Verbesserung der unterschiedlichen Strukturen sowie des BEM-Verfahrens unerlässlich. Dabei sollte auch ein besonderes Augenmerk auf betriebliche, d. h. kollektive Verbesserungsmaßnahmen, gelegt werden (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter & Prümper, 2015).

4 Fazit

Die einzelnen Modellbetriebe waren mit der Einführung und Umsetzung des BEM zu Beginn des Projektes BEM-Netz unterschiedlich weit, wiesen einen unterschiedlichen Stand des BEM sowie Rahmenbedingungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf. Bei allen Betrieben wurden individuell die notwendigen Strukturen sowie das BEM-Verfahren aufgebaut bzw. weiterentwickelt. Insbesondere bei der Frage nach den personellen Strukturen (Wer macht was, wann und wie?) zeigten sich unterschiedliche Lösungen. Ein zentraler Diskussionspunkt war immer wieder, wie und mit welchen Personen das notwendige Vertrauen in das BEM geschaffen werden kann. Der vertrauensvolle Umgang aller Beteiligten untereinander ist wichtig, um den im BEM notwendigen kooperativen Suchprozess nach Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten.

Literatur

- ArbSchG (1996). *Arbeitsschutzgesetz* (in der Fassung v. 19.10.2013).
- ASchG (1995). *ArbeitnehmerInnenschutzgesetz* (in der Fassung v. 17.06.2015).
- Giesert, M. (2012). Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. *AiB – Arbeitsrecht im Betrieb*, 5, 336–340.
- Giesert, M. & Danigel, C. (2011). *Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Giesert, M., Reiter, D. & Reuter, T. (2013). *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte*. Düsseldorf: DGB Bildungswerk Bund.
- Lippold, K. & Wögerer, K. (2015). Externe Unterstützung im BEM. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 93–96). Berlin: HTW.
- Prümper, J., Reuter, T. & Sporbert, A. (2013). *IST-Analyse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements*. Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Prümper, J. (2015). Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 104–109). Berlin: HTW.
- Reuter, T., Prümper, J. & Jungkuz, C. (2015). Grundsätze des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 43–48). Berlin: HTW.
- SGB IX (2001). *Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen* (in der Fassung v. 07.01.2015).