

# Betriebliches Eingliederungsmanagement als Chance

**GESUNDHEIT.** Mit dem „Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ BEM soll die Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters überwunden und einem Rückfall vorgebeugt werden. Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit des BEM zeigen, dass sich selbst ein aufwendiges BEM für alle Beteiligten lohnt. Es sollte als Chance und nicht als Pflicht gesehen werden.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zielt darauf ab, einen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und letztlich den Arbeitsplatz zu erhalten. Das BEM ist ein Gestaltungsprozess mit den Phasen Problemanalyse, Lösungsfindung sowie Lösungsumsetzung, Qualitätssicherung und Abschluss des Prozesses. Diese Phasen werden in diesem Fachartikel dargestellt.

## Die Einführung des BEM

In der Praxis zeigen sich schon die ersten Schwierigkeiten bei der Einleitung des BEM. Der Gesetzgeber schreibt vor, dass Mitarbeiter, die länger als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten krankgeschrieben waren, egal ob am Stück oder in der Summe, ein BEM angeboten bekommen müssen. Es muss aufgrund von Erfahrungen hier deutlich gesagt werden: „allen Mitarbeitern“ heißt auch allen Mitarbeitern. Es ist egal, welche Erkrankung jeweils (mutmaßlich) zugrunde liegt. Und das ist auch gut so, weil der Arbeitgeber (offiziell) gar nicht weiß, welche Erkrankung zugrunde liegt und weil eine Vorselektion nach dem Motto „die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen“ die Akzeptanz für das BEM im Unternehmen reduzieren würde. Es gibt Fälle, bei denen man im Vorfeld überlegt, ob bei bestimmten Krankheiten ein BEM überhaupt notwendig sei. Im Verlauf zeigt sich dann aber oft, dass hinter der (das BEM-Verfahren auslösenden) Erkrankung viel größere Probleme stehen.

Die nächste Schwierigkeit in den Unternehmen ist eine mathematische. Wann sind die sechs Wochen in der Summe voll? Bei einer Fünftagewoche ergibt die Rechnung „sechs mal fünf gleich 30 Tage“ und bei einer Sechstagewoche sind es entsprechend 36 Tage. Für einige Unternehmen ergibt sich hier ein rein praktisches Problem. Da sie bisher kein oder kaum BEM durchgeführt haben, sind es auf einen Schlag sehr viele Mitarbeiter, welche dieses Kriterium erfüllen. Aber wer die Gesetze achten will, dem bleibt nichts anderes übrig, als sich langsam durch den Berg durchzuarbeiten. Auch wer bereits länger als zwei Jahre krank ist, hat ein Recht auf BEM.

Idealerweise sollte in der Personalabteilung ein Programm installiert werden, das (sobald die sechs Wochen beziehungsweise 30 oder 35 Tage erreicht wurden) automatisch zwei Einladungsschreiben zum BEM ausdruckt. Ein Schreiben an den Mitarbeiter und eins zur Kenntnisnahme an die Personalvertretung, die über die ordnungsgemäße Durchführung wachen muss. Die Einladung sollte unabhängig davon erfolgen, ob der Mitarbeiter wieder gesund ist oder nicht. Zum einen, weil oft bereits vor der Arbeitswiederaufnahme Maßnahmen ergriffen werden müssen und zum anderen, weil die Forschung gezeigt hat, dass eine erfolgreiche Wiedereingliederung desto unwahrscheinlicher ist, je loser der Kontakt zwischen Unternehmen und erkranktem Mitarbeiter ist. Wenn ein Mitarbeiter von sich aus einen BEM-Prozess anstoßen möchte, sollte sich das Integrationsteam freuen, nicht nur, weil es Vertrauen bei

den Mitarbeitern für dieses Verfahren aufbauen konnte, sondern weil – bereits bevor die sechs Wochen voll sind – Maßnahmen ergriffen werden können und so dem Grundgedanken der Prävention entsprochen werden kann. Aus dem Qualitätsmanagement ist auch bekannt, dass

die anfallenden Kosten desto geringer sind, je früher eine Abweichung erkannt und behoben wird. So auch hier.

Das Einladungsschreiben sollte möglichst „barrierefrei“ sein. Das bedeutet, dass das Anschreiben für den blinden Mitarbeiter in Brail oder in Audio-Form, für den Fremdsprachler in seiner Muttersprache und für den Nicht-Juristen in einfachem Deutsch verfasst werden sollte. Ein Einladungsschreiben mit einer Textseite, einem Ansprechpartner für Rückfragen und eventuell einigen Hinweisen zu weiteren Informationen im Intra- oder Internet, ergänzt durch einen Antwortbogen, auf dem der Mitarbeiter den BEM-Beauftragten seiner Wahl ankreuzen kann, haben sich in der Praxis bewährt.

Alles Weitere kann in einem Vor- oder Erstgespräch geklärt werden. Vorteilhaft ist es, wenn das Unternehmen mehrere Ansprechpartner bieten kann. Nicht nur solche aus der Mitarbeitervertretung,

sondern auch aus anderen Feldern. Meist finden sich hier Mitarbeiter aus der Personalabteilung, welche im Rahmen des BEM einer besonderen Herausforderung gegenüberstehen. Eigentlich vertreten sie das Unternehmen, im BEM müssen sie sich parteiisch für den Mitarbeiter einsetzen und dabei disziplinarische Aspekte ausblenden. Ein BEM-Gespräch, bei dem die Personalabteilung dem Mitarbeiter zum Beispiel disziplinarische Vorhaltungen macht, ist kein BEM-Gespräch, sondern ein Personalgespräch.

Der eigentliche BEM-Prozess beginnt mit dem Erstgespräch. Hier wird dem Prozess eine meist prägende Richtung gegeben. Daher gilt es, diesen ersten Kontakt sorgfältig zu gestalten. Der Case-Manager, welcher vom Mitarbeiter als primärer Ansprechpartner gewählt wurde, führt dieses Gespräch. Weitere Personen (dies gilt auch für die Personalvertretung) sollten nur auf ausdrücklichen Wunsch des

Betroffenen anwesend sein. Im Verlauf des weiteren Prozesses ist es oft sinnvoll, punktuell weitere Personen nach Absprache hinzuzuziehen. Gerade in diesem ersten Kontakt gilt es, einen positiven Kontakt zu dem Mitarbeiter auf der Beziehungsebene herzustellen.

Hier ist auch Raum, um Verfahrensfragen zu klären. Anstelle einer juristischen Grundvorlesung zum BEM ist es besser, die Frage zu stellen, welche Informationen der Mitarbeiter braucht. Lange Erklärungen sollten unbedingt vermieden werden, da sonst die Gefahr besteht, dass der Mitarbeiter in eine passive, konsumierende Haltung rutscht, aus der er für die nächsten Schritte erst einmal wieder herausgeholt werden muss. Formal sollte eine Einverständniserklärung für das BEM und Einwilligungserklärung zur Erhebung von Daten unterzeichnet werden. Weitere Erklärungen zur Übermittlung von Daten oder zur Schweigepflichtentbindung können später unterschrieben werden, wenn sie benötigt werden.

## Problemanalyse

Nach den eher formalen Aspekten beginnt nun der eigentliche Prozess. Ziel des BEM ist die Wiederherstellung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und des Arbeitsplatzes. Jeder Arbeitsplatz stellt Anforderungen an den jeweiligen Mitarbeiter, welche er im Idealfall mit seinen Kompetenzen bewältigt. Dabei geht es nicht nur um die fachlichen, sondern auch um die sozialen, kognitiven, emotionalen und motorischen Aspekte des Arbeitsplatzes.

Nach einer längeren Zeit der Krankschreibung ist typischerweise diese Passung nicht mehr gegeben. Es kommt aber auch vor, dass bereits vor der Erkrankung eine Diskrepanz gegeben und womöglich auch ursächlich für die Erkrankung war. Aufgabe des BEM-Prozesses ist es, diese Passung bestmöglich (wieder) herzustellen und zu sichern. Bei körperlichen Erkrankungen stehen oft motorische und eventuell sensorische Fragen im Vordergrund: Welche Bewegungen können wie und wie lange ausgeführt werden und können optische, akustische und sensorische Signale adäquat erfasst werden? Aber auch bei primär körperlichen Erkrankungen →

→ sollte der Fokus weiter angelegt sein. Besonders wenn Mitarbeiter sehr lange krankgeschrieben waren, ist eine fachliche Wiedereinarbeitung oft notwendig. Bei chronischen Erkrankungen mit häufigen Fehltagen ist grundsätzlich die Frage zu stellen, ob fachliche Fortbildungen im notwendigen Umfang wahrgenommen wurden. Gerade im BEM-Prozess ist nicht nur die objektive Passung von Bedeutung, sondern auch die subjektive. Nach der Krankheit kann der Mitarbeiter die eigene Leistungsfähigkeit deutlich über- als auch unterschätzen. Manchmal ist sogar ein systematisches Reha-Assessment geboten, um eine weitestgehend objektive Einschätzung der Fähigkeiten zu bekommen und um ein realistischeres Selbstbild der Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Neben der Passung von Kompetenzen und Anforderungen gilt es auch, eine Passung von Bedürfnissen/Erwartungen an den Arbeitsplatz und dessen Angebote sicherzustellen. Angebote wie Lohn, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit aber auch Anerkennung sowie Wertschätzung sind hier relevante Parameter. Eine Erkrankung und auch deren Behandlungen können dazu führen, dass die überfachlichen Kompetenzen einge-

Neben dem Arbeitsplatz sollte auch die Möglichkeit zur Erfassung des privaten Umfeldes gegeben sein. Da viele Erkrankungen sowohl in ihrer Entstehung als auch im Verlauf durch Stress zumindest deutlich beeinflusst, wenn nicht sogar verursacht werden, können hier sowohl weitere Belastungsfaktoren als auch mögliche Ressourcen liegen. Gegebenenfalls sollten hier geeignete Beratungsdienste (Familien-, Schuldner- oder Erziehungsberatung) einbezogen werden. Auch der Kontakt zu Selbsthilfegruppen kann unterstützend wirken. Ein quasi klassisches Beispiel hierzu ist der Mitarbeiter, welcher aufgrund einer Meniskusverletzung ins BEM gekommen ist, bei dem sich aber bereits im ersten Gespräch zeigte, dass es vor allem seine private und persönliche Situation war, welche seine Arbeitsfähigkeit akut gefährdeten.

Auch bei BEM-Anlässen wie nach Sportunfällen, bei denen sich spontan die Frage aufdrängt, ob da überhaupt ein BEM notwendig ist, sollte der weitere Kontext erfasst werden, um nicht vor schnell relevante Aspekte zu übersehen. Gerade bei den häufigsten Erkrankungen, Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und Atemwegserkrankungen, sind es psycho-

## „Es wäre naiv zu glauben, ein BEM-Prozess könne sich darauf beschränken, die nötige Finanzierung für einen höhenverstellbaren Schreibtisch zu organisieren.“

schränkt sind. Hier gilt es abzuklären, ob und wenn ja welche Aspekte der sozialen Kompetenz oder auch der Informationsverarbeitung (zum Beispiel Lernfähigkeit, Kreativität, Flexibilität) betroffen sind. Auch die Anforderungen des Arbeitsplatzes gilt es zu erfassen. Dabei müssen neben den motorischen und fachlichen Anforderungen natürlich ebenfalls die überfachlichen Anforderungen erfasst werden.

Eine gute Ergänzung hierzu ist die Arbeitsplatzbeschreibung, die Ergebnisse der Sicherheitsbegehung und die Sichtung des Arbeitsplatzes durch den BEM-Beauftragten. Mögliche Diskrepanzen sowohl zwischen subjektiven und objektiven Anforderungen als auch Kompetenzen sollten angesprochen werden.

soziale Faktoren, die zumindest den Verlauf deutlich beeinflussen.

Wie deutlich wurde, ist es gar nicht notwendig, die zugrunde liegende Erkrankung zu thematisieren. Im Rahmen des BEM-Prozesses sind die funktionellen Einschränkungen von Bedeutung, welche sich auch aus der Erkrankung ergeben. Es geht darum zu klären, welche Tätigkeiten unter welchen Bedingungen wie lange ausgeführt werden können. Beispielsweise kann es für einen Mitarbeiter keine Schwierigkeit bedeuten, die Reisekostenabrechnungen zu überprüfen – für eine Stunde in einem Einzelbüro ohne direkten Kundenkontakt. Wenn sich eine der hier genannten Variablen verändert, kann die Arbeitsfähigkeit schon wieder ganz anders aussehen.

## Lösungsfindung und Lösungsumsetzung

Nachdem der erste Schritt des BEM-Prozesses (vorläufig) abgeschlossen wurde, gilt es Möglichkeiten zu entwickeln, wie die Diskrepanz zwischen Person und Arbeitsumgebung möglichst dauerhaft überwunden werden kann. Bei den Problemlösungen ist es wichtig, dass der Mitarbeiter eine aktive Rolle übernimmt. Zum einen, um seine Zielbindung und sein Engagement für den Erfolg der Lösungen zu erhöhen, zum anderen, um ihn aus der Krankenrolle herauszuführen und sein Gefühl der Selbstwirksamkeit zu stärken. Gerade der letzte Aspekt ist, wie aus der Forschung zur Salutogenese bekannt, auch für die weitere Entwicklung der Gesundheit wichtig.

Die Lösung kann an der Person oder der Arbeitsumgebung ansetzen. Bei dem Beispiel des Mitarbeiters, der nur begrenzte Zeit im Einzelbüro ohne Kundenkontakt die Reisekostenabrechnungen bearbeiten kann, ergeben sich zum Beispiel unter anderem folgende Möglichkeiten: Statt im Einzelbüro könnte der Betreffende auch im Großraumbüro mit einem Sichtschutz und/oder Schallschutz arbeiten. Bei der Person könnte eventuell ein Konzentrationstraining im Rahmen der Ergotherapie, ein Training der sozialen Kompetenz oder auch eine fachliche Fortbildung (zum Beispiel ein Entscheidungstraining) hilfreich sein.

Welche Maßnahmen sinnvoll sind, hängt natürlich von der konkreten Problemlage ab. Gerade in dieser Phase wird der Prozesscharakter vom BEM deutlich. Es gilt Lösungen zu finden, umzusetzen, zu erproben, die Erfolge zu erfassen und neue Anpassungslösungen zu entwickeln. Das kann im dem hier angeführten Beispiel bedeuten, dass in einem ersten Schritt technische Lösungen umgesetzt werden und bei unbefriedigender Passung zusätzlich Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter erfolgen bei anschließender Umorganisation der Arbeitsaufgaben. Besonders erfolgreich sind die Maßnahmen, welche sich auf die Person, die Umgebung und die Arbeitsorganisation richten. Probleme entstehen in der Regel in einem Bedingungsgefüge und entsprechend sollten auch bei der Lösung unterschiedliche

Aspekte ineinandergreifen. Ein ergonomisch schlechter Arbeitsplatz und hohe Arbeitsbelastung führen zu einer erhöhten Beanspruchung, welche nicht nur zu Rückenschmerzen führen kann, sondern auch die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden erschwert und so wieder und wieder die Arbeitsbelastung allgemein verstärkt und die Arbeitsleistung senkt.

Statt standardisierte Konfektionslösungen einzusetzen, sollten individuelle Maßnahmen entwickelt werden. Bei dem einen Mitarbeiter mit Bandscheibenvorfall ist der höhenverstellbare Schreibtisch notwendig. Ein anderer braucht vielleicht eine Veränderung der Arbeitsorganisation und bei einem Dritten kann eine Reduzierung der Arbeitsmenge helfen, damit eine dauerhafte berufliche Eingliederung möglich ist. Es wäre naiv zu glauben, ein BEM-Prozess, wie beispielsweise nach einem Bandscheibenvorfall, könne sich darauf beschränken, die nötige Finanzierung für einen höhenverstellbaren Schreibtisch zu organisieren. Gerade bei Rückenerkrankungen im Arbeitsleben sind die biomechanischen Belastungen meist nicht die alleinige Ursache für die Beschwerden, sondern die psychosozialen

Faktoren haben oft ein starkes Gewicht. Und selbst wenn die Rückenerkrankung nur biomechanische Ursachen haben sollte, so fängt die eigentliche Arbeit zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit erst mit der Lieferung des höhenverstellbaren Schreibtisches an. Wie wird dieser ge-

Auch eine stufenweise Wiedereingliederung sollte deshalb bereits während der Krankschreibung eingeleitet werden. Gerade nach längerer Erkrankung ist dies eine wichtige medizinische Maßnahme. Sie wird in der Regel von einem Arzt verordnet. Organisatorisch dürfte es in der

## „In erster Linie geht es um den Mitarbeiter und seine Gesundheit, aber auch das Unternehmen profitiert durch den Erhalt von erfahrenen Arbeitskräften.“

nutzt? Wie kann sichergestellt werden, dass dieser auch dauerhaft gebraucht wird?

Konservative Lösungen sollten bevorzugt werden. Erst wenn der konkrete Arbeitsplatz definitiv nicht mehr ausgefüllt werden kann, erfolgt die Suche nach einer neuen Aufgabe, erst wenn im angestammten Unternehmen keine Alternative gefunden wird, kann der Blick auch zu kooperierenden Organisationen gehen. Gerade mittelständische Unternehmen sollten für erfolgreiche BEM-Prozesse stärker zusammenarbeiten.

Auch in dieser Phase gilt: Der Mitarbeiter ist Herr des Verfahrens. Nichts geht ohne seine Zustimmung. Der Case-Manager sollte im Zweifelsfall auf die Konsequenzen der Entscheidungen hinweisen, aber treffen muss sie der Mitarbeiter. Spätestens in der Lösungsphase müssen oft auch weitere Personen, wie der Vorgesetzte und jene Kollegen, die mittelbar von den Lösungen betroffen sind, eingebunden werden. Oft müssen auch externe Ressourcen, wie Rentenversicherungsträger, Krankenkasse, Integrationsamt, eingebunden werden. Nicht nur, weil diese auch technische Lösungen (mit-)finanzieren, sondern auch, weil hier Erfahrungswissen vorliegt, welches für den Prozess genutzt werden sollte.

Gerade technische Lösungen müssen oft bereits am ersten Arbeitstag des Mitarbeiters am Arbeitsplatz sein. Der querschnittsgelähmte Angestellte benötigt einen angepassten Schreibtisch und Aktenschranke und die sehgeschädigte Kollegin kann ohne einen großen Bildschirm gleich wieder nach Hause fahren. Auch deswegen ist es wichtig, dass der BEM-Prozess möglichst frühzeitig beginnt.

Regel keine Schwierigkeiten geben, da der betroffene Mitarbeiter krankgeschrieben ist und er den Kollegen, welcher die Vertretung übernommen hat, entlasten kann.

### Abschluss einer BEM-Maßnahme

Wenn die Ziele des BEM (Arbeitsunfähigkeit überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und Arbeitsplatz erhalten) erreicht sind, kann das BEM abgeschlossen werden. Dies sollte für das Integrationsteam Anlass sein, den Prozess zu reflektieren. Schlüsselfragen dabei sind: Was haben wir für das BEM und was für die Prävention in unserer Organisation gelernt? Oft ergeben sich aus BEM-Prozessen Hinweise auf Arbeitsverbesserungen im Unternehmen.

Ein gutes BEM ist eingebunden in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, aber auch in die Personalentwicklung. Auch wenn das BEM erst einmal eine gesetzliche Pflicht für die Unternehmen bedeutet, bietet es auch sehr viel weiterführendes Potenzial. In erster Linie geht es zwar um den Mitarbeiter und seine Gesundheit, aber auch das Unternehmen profitiert durch den Erhalt von erfahrenen Arbeitskräften. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein wichtiges Argument. Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit des BEM haben, losgelöst von diesem Aspekt, gezeigt, dass selbst bei einem aufwendigen BEM das Unternehmen finanziell in der Summe davon deutlich profitiert. Daher lohnt es sich für alle Beteiligten, BEM nicht als Pflicht, sondern als Chance zu betrachten.

Frank Stöpel ●



**AUTOR**

**Dr. Frank Stöpel** ist langjähriger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Gesundheit. Als Diplom-Pädagoge hat er in Psychologie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit promoviert. Auf der Grundlage interdisziplinärer wissenschaftlicher Erkenntnisse, gepaart mit umfassenden Praxiserfahrungen, unterstützt er seit vielen Jahren zahlreiche Organisationen des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft.

**Dr. Frank Stöpel**  
**Kompetenzentwicklung**  
**Akazienweg 6**  
**44577 Castrop-Rauxel**  
**www.dr-stoepel.de**