

Dr. Frank Stöpel  
Vertrauen aufbauen – Ziele erreichen  
**BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT**

**EINLEITUNG**

---

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll die Betroffenen bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit und dem Erhalt ihres Arbeitsplatzes unterstützen. Darüber hinaus können oft auch immer wichtige Punkte erfasst werden, welche für die Leistungsfähigkeit der anderen Mitarbeiter günstig sind. Wichtig für diesen Prozess ist die Mitwirkung des Mitarbeiters. In einem Gespräch mit dem BEM-Team muss er/sie auch über sehr persönliche Themen sprechen. Aufgabe des Teams ist es, eine Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der das möglich ist. Gleichzeitig gilt es aber auch, im Gespräch bestimmte Ziele zu erreichen. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich für das Team dadurch, dass es im Gespräch schnell auch zu belastenden Situationen kommen kann, die es zu lösen gilt.

**GESETZLICHE ASPEKTE**

---

Die folgenden Hinweise zu gesetzlichen Aspekten können und sollen selbstverständlich keine Rechtsberatung ersetzen! Um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, neuer Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten sind alle Arbeitgeber seit dem 23.04.2004 zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet. Sie müssen daher mit allen Arbeitnehmern, die "innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren" unabhängig vom Krankheitsgrund Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements durchführen. Nach Zustimmung des Betroffenen wird nach geeigneten Maßnahmen der Eingliederung gesucht. Dabei sind die Personalvertretung und gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung, sowie der Betriebsarzt einzubeziehen. Der Arbeitgeber kann auch externe Stellen wie Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaft, Integrationsamt, Integrationsfachdienst und Agentur für Arbeit einschalten.

Die Arbeitsgerichte haben mehrfach bestätigt, dass eine krankheitsbedingte oder personenbedingte Kündigung tatsächlich das letztmögliche Mittel sein darf und zuvor in drei Stufen festgestellt worden sein muss, dass eine Weiterbeschäftigung -auch an einem leidensgerechten anderen Arbeitsplatz nicht möglich ist:

*"Danach ist zunächst eine negative Prognose hinsichtlich des voraussichtlichen Gesundheitszustandes erforderlich (erste Stufe). Sodann müssen die zu erwartenden Auswirkungen des Gesundheitszustandes des Arbeitnehmers zu einer erheblichen Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen führen (zweite Stufe). Schließlich ist eine Interessenabwägung vorzunehmen, bei der zu prüfen ist, ob die erheblichen Beeinträchtigungen der betrieblichen Interessen zu einer billigerweise nicht hinzunehmenden Belastung des Arbeitgebers führen (dritte Stufe)" (BAG, Urteil vom 8.11.2007, 2 AZR 425/06, Randnummer 13).*

Hier erfüllt das betriebliche Eingliederungsmanagement eine wichtige Funktion, wenngleich gesetzlich keine Konsequenzen bei Nichtdurchführung vorgesehen sind. Wird jedoch kein betriebliches Eingliederungsmanagement durchgeführt bei Beschäftigten, die länger als 6 Wochen im Jahr arbeitsunfähig gemeldet waren, so ist es möglich, dass der Arbeitgeber im Falle einer krankheitsbedingten Kündigung die Kündigungsschutzklage verliert (siehe hierzu u. a. die Urteile des Landesarbeitsgerichts Berlin, vom 27.10.2005, Az. 10 Sa 783/05 und des Landesarbeitsgerichts Hamm 2. Kammer, vom 24. Januar 2007, Az: 2 Sa 991/06).

Der Arbeitnehmer muss dem BEM-Verfahren zustimmen. Es empfiehlt sich, ihm eine schriftliche Einladung zu schicken, mit Vorschlägen für eine zentrale Ansprechperson, dem der Arbeitnehmer vertraut. Muster für schriftliche Einladung und weitere Formulare finden sich: <http://iqpr.de/iqpr/download/bem/EIBE-05-07,Praxishilfen.pdf>

Der Betriebsrat muss darüber informiert werden, welche Arbeitnehmer die Fehlzeitengrenze für das BEM erreicht haben und eine Kopie des Einladungsschreibens erhalten. Auf darüber hinausgehende Informationen hat der Betriebsrat keinen Anspruch.

### STUFENWEISE WIEDEREINGLIEDERUNG INS ARBEITSLEBEN „HAMBURGER MODELL“

Das „Hamburger Modell“ bezeichnet die stufenweise, sich langsam steigernde Wiedereingliederung ins Arbeitsleben. Dem Beschäftigten soll so möglich gemacht werden, sich schrittweise wieder an die bisherige Arbeitsbelastung zu gewöhnen. Nach längerer Krankheit soll so der Wiedereinstieg in den alten Beruf erleichtert werden. Verordnet wird dieses Vorgehen vom Arzt in Abstimmung mit dem Betroffenen und dem Arbeitgeber.

Der Arbeitnehmer arbeitet hierbei zu Beginn mit reduzierter Stundenzahl. Die Stundenzahl wird schrittweise erhöht, bis der Arbeitnehmer wieder auf seine alte Arbeitszeit kommt. Dieser Prozess wird vom behandelnden Arzt begleitet. Die Krankenkassen übernehmen den größten Teil der Kosten für diese Art der Wiedereingliederung. Das Hamburger Modell bietet sich an, wenn ein Arbeitnehmer lange und/oder schwer erkrankt war und die Arbeitsunfähigkeit an sich beheben, die alte Leistungsfähigkeit aber noch nicht wieder hergestellt ist.

Grundsätzlich haben alle Mitarbeiter nach längerer Krankheit Anspruch auf Teilnahme an einer stufenweisen Wiedereingliederung, wenn eine aus medizinischer Sicht ausreichende Belastbarkeit sowie die berufliche Eingliederung Aussicht auf Erfolg hat. Auch Teilzeitbeschäftigte, Auszubildende und Selbstständige haben hierauf Anspruch.

Beschäftigte beziehen während der stufenweisen Wiedereingliederung Krankengeld oder Übergangsgeld. Sie gelten auch in dieser Zeit als arbeitsunfähig. Außerdem können Zusatzleistungen wie beispielsweise Fahrtkosten für den Weg zur Arbeit vom Rehabilitationsträger oder vom Arbeitgeber gewährt werden.

#### **DER STUFENPLAN**

Haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer der stufenweisen Wiedereingliederung zugestimmt, wird in Abstimmung mit allen Beteiligten ein individueller Stufenplan erstellt. Diesem Plan müssen alle Beteiligten schriftlich zustimmen.

Im Stufenplan wird die schrittweise Wiedereinführung in die bisherige Tätigkeit festgelegt. In der Regel erfolgt eine schrittweise Erhöhung der Arbeitsbelastung bis zur Wiederherstellung der vollständigen Arbeitsfähigkeit. In der Regel dauert eine stufenweise Wiedereingliederung zwischen sechs Wochen und sechs Monaten.

Die Eingliederung nach dem Hamburger Modell kann zum Beispiel wie folgt aussehen:

1.Woche	2.Woche	3.Woche	4.Woche	5.Woche	6.Woche
2 h täglich	3 h täglich	4 h täglich	5 h täglich	7 h täglich	volle Arbeitszeit

Während dieser Zeit kann die Arbeitszeit jederzeit wieder reduziert werden, wenn sich herausstellt, dass sie zu schnell erhöht wurde. Auch kann der Arbeitsversuch wieder abgebrochen werden.

Der Stufenplan enthält insbesondere:

- Beginn und Ende der Maßnahme,
- Einzelheiten über die verschiedenen Stufen,
- Ein Rücktrittsrecht vor dem vereinbarten Ende,
- Gründe für einen Abbruch,
- Ruhen von Bestimmungen im Arbeitsvertrag während der Dauer der stufenweisen Wiedereingliederung und
- Höhe eines eventuellen Arbeitsentgeltes.

Eine erfolgreiche stufenweise Wiedereingliederung endet, wenn der Beschäftigte wieder voll belastbar ist. Wird die schrittweise Arbeitsaufnahme abgebrochen, gilt er weiterhin als arbeitsunfähig. Dann müssen weitergehende medizinische oder berufliche Rehabilitationsmaßnahmen oder auch eine Rente wegen Erwerbsminderung erwogen werden.

Achten Sie darauf, dass Ihr wiederkehrender Mitarbeiter von seinem Team gut aufgenommen wird, auch wenn er „nur“ 2 Stunden am Tag arbeitet. Denn stößt der Mitarbeiter auf Unverständnis, kommen zu den körperlichen Beschwerden wahrscheinlich noch psychische Probleme hinzu.

Erklären Sie dem Team vorher, dass es sich um einen freiwilligen Antrag Ihres Mitarbeiters handelt, wieder eine Tätigkeit aufzunehmen, und bitten Sie um aktive Unterstützung und Umsicht.

## BERUFLICHE INTEGRATION

---

Damit Menschen bestimmte berufliche Aufgaben erfüllen können, müssen Sie bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen. In Anlehnung an das Melba-Verfahren (Verfahren zur Einschätzung berufsübergreifender Qualifikationen: [www.melba.de](http://www.melba.de)) lassen sich fünf Bereiche unterscheiden: Die kognitiven Merkmale beziehen sich auf alle Aspekte, welche mit Denken und Problemlösen zusammenhängen. Für die Zusammenarbeit wichtige Fähigkeiten sind unter soziale Merkmale zusammengefasst. Die klassischen Arbeitstugenden finden sich im Aspekt der Arbeitsausführung. Alle Punkte, welche mit Bewegung zu tun haben, sind als psychomotorische Merkmale zusammengefasst. Da auch Kulturtechniken wie Lesen, Schreiben und eventuell auch Fremdsprachen relevant sind, findet sich auch hierzu ein Block.

Kognitive Merkmale	Soziale Merkmale	Arbeitsausführung	Psychomotorische Merkmale	Kulturtechniken/Kommunikation
Arbeitsplanung	Durchsetzungsfähigkeit	Ausdauer	Antrieb	Lesen
Auffassung	Führungsfähigkeit	Misserfolgstoleranz	Reaktionsgeschwindigkeit	Rechnen
Aufmerksamkeit	Kontaktfähigkeit	Kritische Kontrolle	Feinmotorik	Schreiben
Konzentration	Kritikfähigkeit	Ordnungsbereitschaft	Kraft	Sprechen
Lernen/Merken	Kritisierbarkeit	Pünktlichkeit	Ausdauer	Fremdsprachen

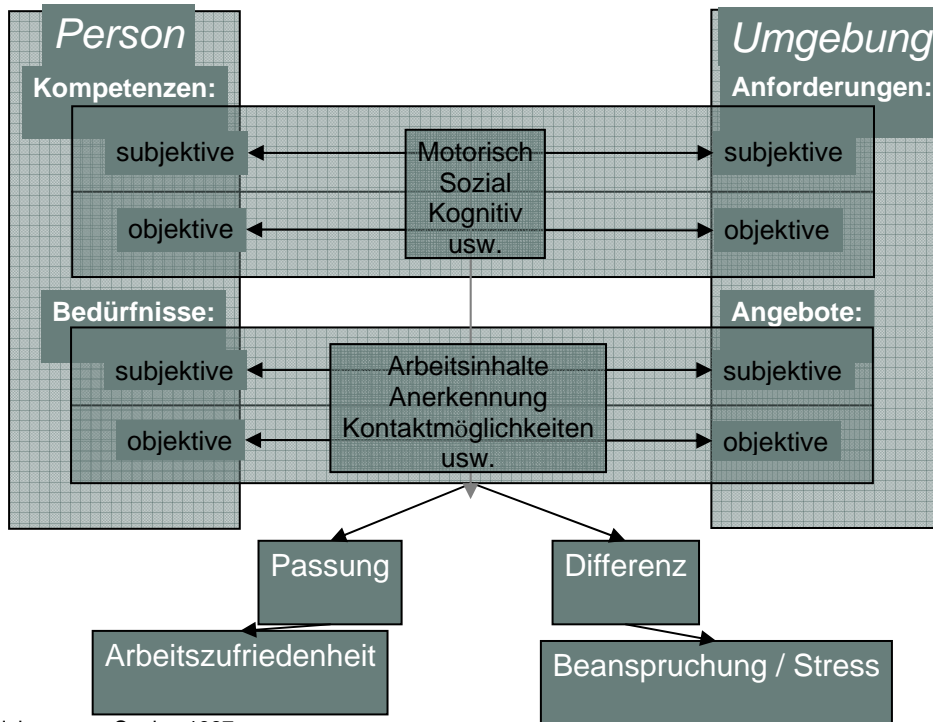
Problemlösen	Teamarbeit	Selbstständigkeit	Mobilität	
Umstellungsfähigkeit	Kundenorientierung	Sorgfalt		
Vorstellungsvermögen	Körperpflege	Verantwortung		

Mithilfe dieser Übersicht kann ein Anforderungsprofil für bestimmte Tätigkeiten erstellt werden, das möglichst mit dem Fähigkeitsprofil übereinstimmen sollte.

Dauerhaft kann die berufliche Eingliederung nur erfolgreich sein, wenn die Diskrepanzen zwischen den Kompetenzen des Mitarbeiters und den Anforderungen der Umgebung möglichst gering sind. Auf der Seite des Mitarbeiters finden sich hier Qualifikationsmaßnahmen, Fortbildungen, Training oder auch Coaching, welche geeignet sind, um die Diskrepanz zu verringern. Auf der Anforderungsseite sind hier Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung zu nennen, wie Veränderung der Aufgaben, der Organisation aber auch technische Hilfsmittel. Als Unterstützung für Sie, welche Bereiche Sie als erstes angehen sollten, haben Sie im Training die Checkliste „Person-Umgebung-Passung“ bekommen. Die Bereiche mit dem höchsten Wert sollten Sie als erstes angehen.

Es sind aber nicht nur die Qualifikationen bzw. Kompetenzen, welche mit den Anforderungen übereinpassen sollten, sondern auch die Bedürfnisse mit den Angeboten des Arbeitsplatzes. Jeder Mitarbeiter hat spezifische Erwartungen und Bedürfnisse an seinen Arbeitsplatz. Diese richten sich zum einen auf die finanzielle Vergütung, aber auch an Aspekte wie Status, Wertschätzung, Zusammenarbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Eigenständigkeit usw. Ein Arbeitsplatz kann in einem unterschiedlichen Maß Angebote an diese Bedürfnisse machen. Auch hier gilt, je besser der Arbeitsplatz die Bedürfnisse befriedigen kann, desto günstiger ist dies für die Arbeitszufriedenheit und so auch für die Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit. Auch hierzu finden Sie Hinweise in der Checkliste „Person-Umgebung-Passung“.

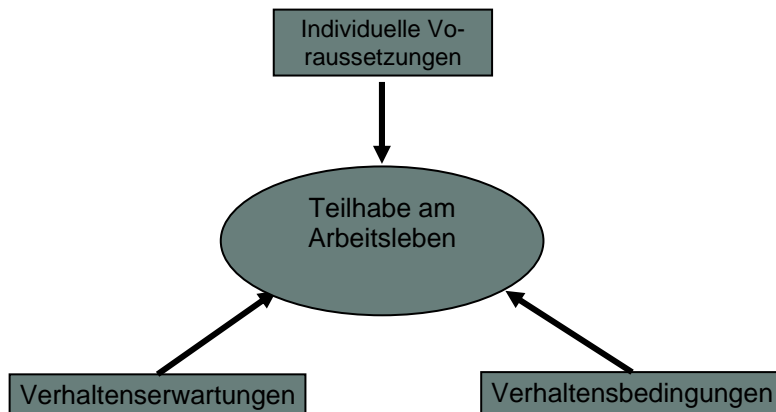
## Person-Umgebung Passung



In Anlehnung an Caplan 1987

Eine erfolgreiche berufliche Integration ist nicht nur von den individuellen Voraussetzungen abhängig. Sondern in gleichen Teilen von den Verhaltenserwartungen und den Verhaltensbedingungen. Diese Wechselwirkung lässt sich gut am Beispiel eines Menschen mit einer Querschnittslähmung erläutern. Die individuellen Voraussetzungen sind hier gekennzeichnet durch eine gute Qualifikation als Bürokaufmann und eingeschränkter Mobilität. Wenn die Verhaltensbedingungen so gestaltet sind, dass z. B. Rampen und entsprechend angepasste Büromöbel vorhanden sind, wird dadurch die Berufsarbeit ermöglicht. Wenn jetzt auch noch die Verhaltenserwartung des Umfeldes (Kollegen, Vorgesetzte, Kunden) einen Mitarbeiter im Rollstuhl akzeptiert, kann die berufliche Integration möglich werden. (Stöpel, F. 2007: Aktuelle Tendenzen des Arbeitsmarktes und das Bedingungsgefüge der beruflichen Teilhabe. Sonderpädagogik 37, 2/3, 89-97).

## Bedingungsgefüge der beruflichen Integration



### IM SEMINAR GEHT ES WEITER

---

In meinen Veranstaltungen zum Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement werden all diese Punkte genauer ausgeführt und anhand von praktischen Beispielen vertieft. Auch finden Sie hier Unterstützung für eine erfolgreiche Gesprächsführung im BEM-Prozess. Gerade hier kann es leicht zu schwierigen Situationen kommen, für die man gut vorbereitet sein sollte. Die Erfahrung aus zahlreichen Unternehmen und vielen BEM-Prozessen möchte ich Ihnen gerne zur Verfügung stellen. In meinen Veranstaltungen werden Sie gut durch praktische Lösungsmöglichkeiten bei der Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Ihrem Unternehmen unterstützt. Ich freue mich darauf, Sie dort begrüßen zu dürfen!



Dr. Frank Stöpel

Akazienweg 6

44577 Castrop-Rauxel

Tel. Büro 02305-90 23 911

Tel. Mobil 01522-19 89 983

E-Mail [service@dr-stoepel.de](mailto:service@dr-stoepel.de)

Web [www.dr-stoepel.de](http://www.dr-stoepel.de)

© 2012 Dr. Frank Stöpel

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Unterlage einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist unzulässig und strafbar und schadensersatzpflichtig.

Das gilt insbesondere auch für die einzelne oder auszugsweise Vervielfältigung, fotomechanische Wiedergabe, Mikroverfilmungen, Übersetzungen, öffentliche Vorträge und die Einspeicherung in elektronische Systeme sowie die Nutzung im online- oder offline-Bereich.