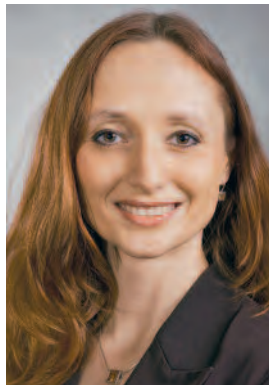


# Professionell steuern stringent umsetzen

## Wie kann Betriebliches Eingliederungsmanagement gut gelingen?



Nadine Menard



Fleur Glaner

Seit 2004 ist Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) eine Pflicht des Arbeitgebers und immer mehr Unternehmen und ihre BEM-Berater\*innen sammeln Erfahrungen mit diesem wichtigen Instrument. Über viele verschiedene arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen ist inzwischen sehr klar beschrieben, wie ein ordnungsgemäßes BEM-Verfahren auszusehen hat. Doch nur in der Praxis kristallisieren sich Faktoren heraus, die das BEM eines Unternehmens erfolgreich werden lassen. Im folgenden Beitrag werden entsprechende Erfolgsfaktoren aus der praktischen Erfahrung eines externen Dienstleisters beschrieben.

Die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) hat in verschiedenen Firmen das Betriebliche Eingliederungsmanagement implementiert und das BEM-Fallmanagement durchgeführt. Aus diesen Erfahrungen lassen sich 6 Faktoren herauskristallisieren, die maßgeblich zum Erfolg eines BEM beitragen. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich mit den Stichworten Identifikation, Steuerung, Partizipation, Multiplikation, Ganzheitlichkeit und Kompetenz umschreiben.

### Identifikation – Überzeugung auf allen Ebenen schaffen

BEM braucht das Zusammenspiel vieler Akteur\*innen. Ihre Zusammenarbeit funktioniert dann gut, wenn sie gemeinsame Ziele verfolgen und sich mit ihnen identifizieren können. Eine Herausforderung für BEM-Verantwortliche oder BEM-Koordinator\*innen eines Unternehmens kann daher sein, all diese wichtigen Akteur\*innen für das Thema BEM zu gewinnen. Wird das BEM nur umgesetzt, weil es eine gesetzliche Verpflichtung ist, bleiben viele Chancen ungenutzt. Geschieht dies jedoch aus Überzeugung, bringt

es bestmögliche Ergebnisse für die BEM-berechtigten Mitarbeiter\*innen und wichtige Vorteile für das Unternehmen. So kann ein Unternehmen BEM als eine wichtige Antwort auf die Herausforderungen der kommenden Jahre verstehen.

Ein wichtiges Ziel ist, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu sichern. BEM leistet in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) eines Unternehmens. Im einzelnen BEM-Verfahren kann frühzeitig vorhandenen oder drohenden Einschränkungen entgegenwirkt werden. Daneben können über den Einzelfall hinaus Fehlbelastungen an vergleichbaren Arbeitsplätzen erkannt und abgestellt werden. In Kombination mit der Gefährdungsbeurteilung greifen so wichtige Zahnräder des BGM ineinander. Weiterhin kann mit BEM dem demographischen Wandel und Fachkräftemangel entgegengetreten werden. Es ist von großer Bedeutung, dass die Unternehmen ihre älter werdende Belegschaft länger im Unternehmen binden, denn es fehlt an jüngeren Fach-

kräften auf dem Arbeitsmarkt. Im Ringen um Fachkräfte sind die Unternehmen im Vorteil, die sich nachweislich für die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen einsetzen und Arbeitsplätze schaffen, die leidensgerecht sind. BEM kann durch verschiedene Maßnahmen dazu beitragen, dass Mitarbeiter\*innen länger an ihrem Arbeitsplatz bleiben.

Ein weiterer Vorteil ist, dass durch BEM die Zunahme von Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen verhindert werden kann. Wenngleich die Zunahme psychischer Erkrankungen epidemiologisch nicht nachgewiesen ist, haben doch die Diagnosezahlen und die Krankentage aufgrund psychischer Störungen zugenommen. Bei den Frühverrentungen sind sie mittlerweile der häufigste Grund. Im geschützten Rahmen des BEM öffnen sich betroffene Mitarbeiter\*innen und suchen Unterstützung, um trotz einer psychischen Erkrankung gut zu arbeiten. Gleichzeitig kann so ein Fall der Anlass sein, sich grundsätzlich mit den Gefährdungen psychischer Belastungen im Unternehmen ausei-

anderzusetzen und präventiv wirksam zu werden.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Geschäftsleitungen und die Führungsebenen von diesem Nutzen eines BEM überzeugt sind. Dann werden sie Mittel und Ressourcen zur Verfügung stellen und bestenfalls höchstpersönlich für das BEM werben.

Wichtige Überzeugungsträger\*innen sind immer auch die Interessensvertretungen. Betriebs- und Personalräte sowie Schwerbehindertenvertretungen haben oft einen persönlichen Draht zu ihren Kolleg\*innen. Ihre Haltung wird dadurch ganz direkt zu den Mitarbeitenden getragen und sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz des BEM in der Belegschaft. Sie sind wichtige Partner\*innen im BEM-Prozess, deren Expertise gut eingebunden werden sollte.

### **Steuerung – Strukturen und Verantwortlichkeiten klären**

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist ein sehr komplexer Prozess, der in verschiedenste Strukturen greift und viele Akteur\*innen zusammenbringt. Damit das im individuellen Verfahren reibungslos läuft, sind die Verantwortlichkeiten schon bei der Implementierung des BEM genau zu klären. In einer Prozessbeschreibung oder einem Handlungsplan können die Abläufe und Zuständigkeiten beschrieben werden. Dabei sollte auch erfasst werden, welche Strukturen und Netzwerke schon vorhanden sind. Dazu können der Arbeitssicherheitsausschuss, ein BGM-Steuerungskreis oder ein Gesundheitszirkel gehören. Andere Strukturen sind bei der Implementierung des BEM neu zu schaffen wie beispielsweise ein BEM- bzw. Integrations-Team. Die Beispiele zeigen auch, wie wichtig es ist, einen spezifisch auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen BEM-Prozess zu definieren.

Bereits in der Implementierungsphase sollte bedacht werden, in welcher Form das BEM im Verlauf reflektiert und auf seine Wirksamkeit hin überprüft wird. Denn Daten, die im Verlauf nicht konsequent erhoben wer-

den, können im Rahmen einer Evaluation des BEM auch nicht ausgewertet werden. Auch ist zu klären, welche Ressourcen und Mittel im Rahmen des BEM zur Verfügung stehen. Gibt es ein Budget für die ergonomische Ausstattung eines Arbeitsplatzes? Wieviel Zeit steht den BEM-Berater\*innen für die komplexen Aufgaben im Fallmanagement zur Verfügung? Wie werden BEM-Berater\*innen und weitere Akteur\*innen für die professionelle Umsetzung des BEM qualifiziert?

Mitarbeiter\*innen, die mit der Aufgabe des BEM-Fallmanagements betraut werden, sollten sorgfältig ausgewählt werden. Im Idealfall sind sie nicht mit anderen Aufgaben wie einer Personaltätigkeit, Schwerbehindertenvertretung oder Betriebsratsaufgaben betraut, da sonst Rollenkonflikte drohen. BEM-Berater\*innen sollten nicht die Aufgabe haben, die Interessen einer Beteiligengruppe zu vertreten (des Arbeitgebers oder des Mitarbeiters), sondern in einem ergebnisoffenen Suchprozess mit allen Beteiligten das Finden und Umsetzen einer Lösung zu unterstützen.

### **Partizipation – Beteiligung zur Kultur werden lassen**

Wenn Mitarbeiter\*innen sich beteiligen, mitbestimmen und gestalten können, identifizieren sie sich stärker mit den Zielen und Ergebnissen. Das gilt

für jeden Bereich im Unternehmen, auch und besonders für das BEM. Wenn es um die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit geht, sind Mitarbeiter\*innen die Expert\*innen für ihre Erkrankung. Deshalb können letztlich auch nur sie entscheiden, welche Unterstützung im jeweiligen Fall tatsächlich benötigt wird. Im BEM sollten Mitarbeiter\*innen deshalb unbedingt zur aktiven Lösungssuche und Beteiligung angeregt werden. Dadurch erleben sie sich wieder verstärkt selbstwirksam. Das ist insbesondere von großer Bedeutung, wenn sie sich selbst nicht mehr als hundertprozentig leistungsfähig erleben. Auch unter diesem Aspekt ist es wichtig, Mitarbeiter\*innen die Verfahrenshoheit zu überlassen und sie immer wieder durch Transparenz und Mitbestimmung zu stärken. Das betrifft auch den Datenschutz. Jede\*r Mitarbeiter\*in hat das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Daher dürfen selbstverständlich personenbezogene Daten im BEM-Team oder mit anderen Beteiligten nur mit ausdrücklicher Erlaubnis ausgetauscht werden. Mitarbeiter\*innen sind so auch dazu angehalten, Entscheidungen zu treffen, sich zu beteiligen und mitzuwirken.

**BEM-Beratung muss als Fallmanagement verstanden werden, wenn sie im Einzelfall erfolgreich sein soll.**



Foto: FAW/Andreas Hub

Im BEM-Prozess stecken per se große Chancen durch die Beteiligung verschiedener interner und externer Akteur\*innen am einzelnen Verfahren. Je nachdem, wessen Beteiligung sinnvoll erscheint, sollen – so schreibt es das Gesetz vor – Expert\*innen für verschiedene Maßnahmen einbezogen werden. Bestenfalls fördert eine verbindliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit dieser Beteiligten eine pragmatische Lösungssuche für die einzelnen BEM-Berechtigten.

## **Multiplikation – Gezielt kommunizieren und einbinden**

Erfahrungsgemäß kann im BEM nicht genug kommuniziert werden und zwar schon, bevor die Mitarbeiter\*innen ein Einladungsschreiben erhalten. Es sollten verschiedenste Kanäle genutzt und diese in regelmäßigen Abständen immer wieder bedient werden. Bei einer einmaligen Informationsveranstaltung sind nicht alle Mitarbeiter\*innen anwesend und die, die da sind, sind in der Regel gesund. Das führt dazu, dass sich viele gar nicht angesprochen fühlen. Wenn sie aber ein BEM-Angebot per Post erhalten, befinden sie sich in einer völlig anderen Situation. Wenn sie gerade eine schlimme Diagnose zu bewältigen haben oder mit Therapienkämpfen, verursacht das Einladungsschreiben oft Ängste und Befürchtungen. Um das zu vermeiden, muss BEM im Vorhinein allen Mitarbeiter\*innen wirklich bekannt gemacht werden. Da-



Foto: FAW/Andreas Hub

für braucht es einen Plan für das interne Marketing.

Wichtigste Multiplikator\*innen dabei sind die Führungskräfte. Sie sind oft Vertrauensperson der Mitarbeiter\*innen und werden direkt nach Erhalt der Einladung zum BEM angesprochen. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte auskunftsfähig sind und dafür vertrauensvoll werben können. Sie können das BEM in Teammeetings zum Thema machen und in kleinerer Runde Befürchtungen nehmen. Auch Interessensvertreter\*innen sind Multiplikator\*innen und können als „Themenbotschafter\*innen“ für BEM fungieren. Weitere Anlaufstellen sind unter Umständen auch die Sozialberatung oder die Betriebsärztin/der Betriebsarzt. Beide Stellen sollten in der Lage sein, BEM kurz zu erläutern und an BEM-Berater\*innen zu verweisen.

Wichtigstes Werbemittel sind Erfolgsgeschichten. Vielleicht erklärt sich ein\*e Mitarbeiter\*in bereit, in kleiner Runde über die eigenen Erfahrungen im BEM zu berichten oder diese Erfolgsgeschichte kann anonymisiert genutzt werden. Häufig verbreiten sich Misserfolge über den Flurfunk schneller, deshalb sollten Erfolgsgeschichten gezielt und bewusst eingesetzt werden. Weitere Kanäle können sein:

- Schwarzes Brett oder Intranet des Unternehmens
- Anschreiben und Flyer bei der nächsten Gehaltsabrechnung
- Newsletter des Unternehmens
- Plakate
- Netzwerke, Steuer- und Arbeitskreise
- Betriebsversammlungen
- Werbemittel und Merchandise-Artikel
- Inhouse-Schulungen

## **Ganzheitlichkeit – Das Ganze im Blick behalten**

Auf der Ebene des Einzelfalls können die Maßnahmen sehr vielfältig sein und oftmals zeigen schon kleine Maßnahmen eine große Wirkung. Damit die naheliegenden Lösungen nicht übersehen werden, wird im BEM schrittweise vorgegangen und die Verhältnismäßigkeit im Auge behalten.

Folgende Leitfragen können für BEM-Berater\*innen hilfreich sein:

- Ist die ursprüngliche Tätigkeit ohne Anpassung oder mit nur temporären Anpassungen am bisherigen Arbeitsplatz fortsetzbar?
- Ist die ursprüngliche Tätigkeit am bisherigen Arbeitsplatz mit Anpassungen auf Dauer möglich?
- Ist eine ähnliche Tätigkeit in der bisherigen Abteilung möglich?
- Ist eine neue Tätigkeit im bisherigen Unternehmen möglich?

Die abzuleitenden Maßnahmen sollten möglichst immer Verhaltens- und Verhältnisprävention kombinieren. Als Eselsbrücke lässt sich TOP+ merken: sind alle denkbaren technischen, organisatorischen und persönlichen Maßnahmen sowie externe Unterstützungsmöglichkeiten in Betracht gezogen und erörtert worden?

Auf Unternehmensebene lassen sich aus jedem individuellen BEM-Verfahren Impulse zur Veränderung für das Unternehmen ableiten. Es stellt sich also die Frage, was kann der Betrieb aus den BEM-Verfahren lernen? Welche Daten können wie erhoben werden, damit ein Wissenstransfer in die verschiedenen Bereiche des Betrieblichen Gesundheitsmanagements stattfinden kann?

■ **Arbeitsschutz:** Wird das Arbeitsschutzgesetz in allen Bereichen beachtet und sind die Gefährdungsbeurteilungen aktuell? Insbesondere die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen können im BEM-Verfahren Hinweise auf Belastungen geben, die der Arbeitnehmer nicht als solche wahrnimmt.

■ **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):** Welche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können eingesetzt werden, um die Mitarbeiter\*innen gezielt zu stärken und Fehlbelastungen entgegenzuwirken? Betriebliche Gesundheitsförderung ist immer wirksamer, wenn es sich um angepasste Maßnahmen und nicht um Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip handelt.





Erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement erfordert vielerlei Kompetenzen, das Zusammenspiel und die Abstimmung der Akteur\*innen.

■ **Personal- und Organisationsentwicklung:** Lässt sich die genaue Aufgabenbeschreibung, die im BEM erarbeitet wurde, als Führungskräfteinstrument für Mitarbeiter\*innen nutzen? Eine Aufgabenbeschreibung kann beispielsweise als Grundlage für ein Mitarbeiter\*innengespräch dienen und Qualifikationsbedarf aufzeigen.

#### Kompetenz – BEM fundiert und verlässlich umsetzen

In der Gesamtschau zeigt sich: Das BEM auf Unternehmensebene ist ein komplexer Prozess, der professionell gesteuert und stringent umgesetzt werden muss, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen. Eine solide Qualifizierung der Akteur\*innen vor der Implementierung oder das Hinzuziehen externer Expert\*innen sichert den Erfolg und die Nachhaltigkeit des BEM. Damit das BEM auf Einzelfallebene erfolgreich ist, muss die BEM-Beratung klar als Fallmanagement verstanden werden. Es geht um ein sehr strukturiertes, höchst individuelles und bedarfsgerechtes Unterstützungsangebot, in dem nicht nur beraten, sondern auch koordiniert, begleitet, überwacht und evaluiert wird. Und es geht um ein Rollenverständnis, bei dem die Verantwortung weder Arbeitgeber\*innen

noch Arbeitnehmer\*innen abgenommen wird, denn BEM ist kein Coaching und ersetzt keine Therapie. Koordinator\*innen bzw. BEM-Verantwortliche im Unternehmen und durchführende BEM-Berater\*innen (teilweise in Personalunion) benötigen dazu unter anderem umfassende fachliche Kompetenzen und Wissen zu:

- rechtlichen Anforderungen an ein ordnungsgemäßes BEM
- Datenschutz
- Betrieblichen Strukturen und relevanten BEM-Akteur\*innen
- Einbeziehung der Interessenvertretung
- Gesundheit, Krankheit, Behinderung und Inklusion
- Schnittstellen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Analysen der Anforderungs- und Leistungsprofile
- der umfangreichen Auswahl an Präventions-, Rehabilitations- und Integrationsmaßnahmen sowie den verschiedenen Kostenträgern und Zuständigkeiten
- inner- und außerbetrieblichen Netzwerken, finanziellen Fördermöglichkeiten und regionale Unterstützungsstrukturen
- Ergebnisbewertung mittels Kennzahlen und Evaluation

Benötigt werden auch methodische Kompetenzen in Einzelfallberatung, Gesprächsführung und Moderation, Projekt- und Prozessmanagement, Konflikt- und Krisenbewältigung, Marketing, Organisation und Zeitmanagement sowie persönliche Kompetenzen wie Kontaktstärke und Überzeugungskraft, Verbindlichkeit, Ressourcenorientierung, laterale Führungskompetenz, Unvoreingenommenheit, Empathie und Kreativität sowie nicht zuletzt: Überzeugung und Freude am BEM.

■ *Nadine Menard ist Diplom-Psychologin und Koordinatorin Fachbereich Betriebliches Gesundheitsmanagement der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) in Potsdam, © nadine.menard@faw.de*

■ *Fleur Glaner ist Diplom-Psychologin und Fachbereichsleiterin Betriebliches Gesundheitsmanagement der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) in Hamburg, © fleur.glaner@faw.de*

#### Info

#### Weitere Informationen:

🌐 [www.faw-bgm.de](http://www.faw-bgm.de)