

## **Acht Schritte für ein strukturiertes Betriebliches Eingliederungsmanagement**

*Praxisanleitung für die betriebliche Interessenvertretung*



## **Impressum**

### **Autoren:**

Diana Reiter

Eva von Buch

unter Mitarbeit von Dr. Wolfhard Kohte

### **Grafik und Layout:**

Elisabeth Fellermann, TBS NRW

### **© Bildnachweis:**

Fotolia365-fotolia.com, davooda-fotolia.com

### **© und Herausgeber**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94

44137 Dortmund

Tel. 02 31/24 96 98-0

Fax 02 31/24 96 98-41

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Die TBS ist eine vom Minister für Arbeit, Gesundheit  
und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Heft-Nr. 85

1. Auflage

Dortmund, November 2017



**Acht Schritte für ein strukturiertes  
Betriebliches Eingliederungsmanagement**

*Praxisanleitung für die  
betriebliche Interessenvertretung*

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
**Heft 85**



<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Worum es geht, wenn von BEM gesprochen wird</b>	<b>7</b>
<b>2. Was das Betriebliche Eingliederungsmanagement so notwendig macht</b>	<b>8</b>
<b>3. Das Vorgehen im Betrieb – Acht Schritte zum Erfolg</b>	<b>9</b>
<b>Orientieren – Vorbereitungen treffen</b>	<b>10</b>
Schritt 1: Informationen einholen	10
Schritt 2: Grundlagen für die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung klären	10
Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele der betrieblichen Interessenvertretung im BEM erarbeiten	12
<b>Strukturen schaffen – Mitbestimmung wahrnehmen</b>	<b>12</b>
Schritt 4: Als Interessenvertretung das BEM mitgestalten	12
<b>Umsetzen – mit der Eingliederung beginnen</b>	<b>27</b>
Schritt 5: Kontakt aufnehmen und das Erstgespräch führen	27
Schritt 6: Das Fallmanagement umsetzen	29
Schritt 7: Maßnahmen entwickeln und durchführen	34
Schritt 8: Die Wirksamkeit des BEM überprüfen	36
<b>Ergebnisse sichern – eine Betriebsvereinbarung zum BEM schließen</b>	<b>37</b>
<b>Literaturhinweise und Links</b>	<b>39</b>

*Anmerkung der Redaktion: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.*

*Diese Broschüre wurde für alle Formen von betrieblichen Interessenvertretungen verfasst. So werden beispielsweise nur Betriebsvereinbarungen benannt; Dienstvereinbarungen sind gleichermaßen angesprochen.*





**F**ast jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland erreicht aus gesundheitlichen Gründen nicht das gesetzliche Rentenalter. Die Betroffenen verlieren nicht nur ihren Arbeitsplatz und ihre Kollegen, sondern müssen auch hohe finanzielle Einbußen hinnehmen. Aber auch für viele Betriebe ist das vorzeitige Ausscheiden gut qualifizierter und erfahrener Beschäftigter ein Problem. Der digitale Wandel könnte diesen Prozess noch verschärfen: Veränderte Anforderungen und Arbeitsformen erhöhen den Druck auf die

Beschäftigten und steigern die Belastung am Arbeitsplatz. Mit einem intensiv genutzten betrieblichen Eingliederungsmanagement können wir Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dabei unterstützen, gesund zu bleiben und bis zum vorgesehenen Renteneintrittsalter ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Zum Glück gibt es inzwischen ein starkes Bewusstsein dafür, dass Arbeits- und Gesundheitsschutz elementar wichtig ist. Laut einer Betriebsrätebefragung des WSI aus dem Jahr 2014 ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz eines der Top-Themen unter den Interessenvertretungen. Neben dem klassischen Arbeitsschutz, der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung fällt in diesen Bereich auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Die Ergebnisse der Befragung zeigen aber auch, wo es zurzeit noch hakt. Denn obwohl der Gesundheitsschutz in den Köpfen angekommen ist, gibt es bei der Umsetzung in vielen Betrieben noch große Lücken.

Dies betrifft auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Nach wie vor gibt es in einigen Betrieben und Verwaltungen noch Vorbehalte gegen die Einführung eines BEM-Verfahrens. Es herrscht die Angst, das Betriebliche Eingliederungsmanagement könnte vom Arbeitgeber genutzt werden, um unliebsame Mitarbeiter vorzeitig loszuwerden. Die Erfahrung zeigt, dass diese Sorge meist unberechtigt ist. In Betrieben mit einer funktionierenden Führungs- und Kommunikationskultur muss niemand einen Missbrauch des Betrieblichen Eingliederungsmanagements fürchten. In schlecht geführten Betrieben gehört es auch zur Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung, sich für gute Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einzusetzen, auf denen ein Eingliederungsmanagement langfristig entstehen und wachsen kann.

Es existieren inzwischen zahlreiche Handlungshilfen und Veröffentlichungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Eine Broschüre, die sich gezielt an Betriebs- und Personalräte, Schwerbehindertenvertreter und Mitarbeitervertretungen wendet, fehlt aber bisher. Mit dem hier vorgelegten Heft wollen wir Interessenvertretungen dabei unterstützen, ihre besondere Rolle bei der Einführung und Umsetzung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu reflektieren und zu stärken. Darüber hinaus werden Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wie ein BEM-Verfahren optimal ausgestaltet werden kann. Wir sind uns sicher: Wenn alle Beteiligten an einem gut funktionierenden Betrieblichen Eingliederungsmanagement mitarbeiten, kommt das dem ganzen Betrieb zugute.

**Andreas Meyer-Lauber**

Vorsitzender des DGB Bezirks NRW





## 1. Worum es geht, wenn von BEM gesprochen wird



Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein Verfahren, das Arbeitsunfähigkeit von Arbeitnehmern verhindern (Prävention), Arbeitsunfähigkeit möglichst frühzeitig beenden (Rehabilitation) und den Arbeitsplatz erhalten soll (Integration).

- Prävention bedeutet in diesem Fall, dass arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vermieden oder abgestellt werden. Ein Beispiel: Falsche oder mangelhafte Beleuchtung des Arbeitsplatzes, die langfristig unter anderem zu Seh- und Konzentrationsstörungen führen kann.
- Rehabilitation kann bedeuten, dass eine ambulante oder stationäre Reha-Maßnahme in Anspruch genommen wird – oder auch die stufenweise Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit.
- Unter Integration ist die Einbindung der betroffenen Person in betriebliche und gesellschaftliche Strukturen zu verstehen, die durch den Erhalt des Arbeitsplatzes gegeben ist. Diese sind z.B. berufsbegleitende Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, Weiterbildungsmaßnahmen oder Versetzung an einem anderen Arbeitsplatz im gleichen Unternehmen oder die Umgestaltung des Arbeitsplatzes.

**TIPP!**

Seit Mai 2004 ist das BEM gesetzlich im Neunten Sozialgesetzbuch (SGB IX), § 84, Abs. 2 verankert – ab dem 01.01.2018 gilt diese Norm mit minimalen Veränderungen als § 167 Abs. 2 SGB IX; wir benutzen zur besseren Verständlichkeit in dieser Broschüre noch die bisherige Ziffer „§ 84“, doch gelten unsere Aussagen auch für die Anwendung von § 167 SGB IX ab 2018.

**§ 84 Abs. 2 SGB IX** Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

Diese gesetzliche Anforderung ist für alle Arbeitgeber verpflichtend. Für betroffene Beschäftigte ist die Teilnahme am BEM freiwillig. Der Gesetzgeber schreibt zur Ausgestaltung des BEM-Verfahrens nur wenige Eckpunkte vor – der eigentliche Prozess ist dann letztlich eine Gestaltungsaufgabe für den Betrieb. Wer die Verantwortlichen im BEM sind, wie die Inhalte und die Organisation des BEM koordiniert werden, muss zwischen Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung geklärt werden. Dazu gehören auch Datenschutzregelungen sowie die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im BEM-Prozess.

**Ganz wichtig:** *Das BEM-Verfahren wird nicht einmalig installiert und läuft dann in immer gleichen Bahnen ab! Es ist vielmehr ein verlaufs- und ergebnisoffener Suchprozess, der durch das SGB IX rechtlich reguliert wird. Im Verlauf dieses Prozesses sollen individuell angepasste Lösungen zur Wiedereingliederung und Vermeidung zukünftiger Arbeitsunfähigkeit gefunden werden. Das Verfahren benötigt deshalb klare und verbindliche Strukturen und Verabredungen sowie eine maximale Flexibilität der beteiligten Akteure.*



## 2. Was das Betriebliche Eingliederungsmanagement so notwendig macht

Umfassende betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass es „Schonarbeitsplätze“, wie sie früher gerne genannt wurden, in dieser Form kaum noch gibt. Die Bemühungen, langjährige Mitarbeitende im Betrieb zu halten und einen leistungsgerechten Arbeitsplatz für sie zu schaffen, sind häufig groß, stellen aber eine Herausforderung dar. Gleichzeitig verändern sich Arbeitsstrukturen und -formen im Zuge der Rationalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt teilweise rasant. Die Fallzahl und auch -dauer psychischer Störungen und Erkrankungen nimmt weiter zu, nicht zuletzt auch wegen der sich verändernden Anforderungen in der Arbeits- und Lebenswelt. Mit dem Anstieg psychischer Störungen und Erkrankungen verändern sich auch die Anforderungen an das BEM-Verfahren in erheblichem Maße.

Es gibt vielfältige Gründe, warum die Einführung und Umsetzung strukturierter BEM-Verfahren in Organisationen sinnvoll und gewinnbringend sind:

Für den Arbeitgeber rechnet es sich, weil ein Betriebliches Eingliederungsmanagement die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten fördern, Fehlzeiten verringern und damit Personalkosten senken kann. In Zeiten des demografischen Wandels ist das BEM aber auch ein wichtiges Instrument, um das krankheitsbedingte Ausscheiden erfahrener und qualifizierter Beschäftigter zu verhindern.

Für die betroffenen Beschäftigten selbst ist BEM ein Angebot, das vor Arbeitsplatzverlust oder Frühverrentung schützen kann. Im BEM wird im Laufe des Verfahrens der Arbeitsplatz der betroffenen Person hinsichtlich seines Gefährdungspotenzials bewertet. Anschließend können Gefahren und Gefährdungen im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes abgebaut werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, eine angemessene Beschäftigung zu anderen Bedingungen oder an einem anderen Arbeitsplatz ausfindig zu machen. Mit Hilfe konkreter Maßnahmen kann die Arbeitsunfähigkeit einer betroffenen Person überwunden und damit deren (Weiter-)beschäftigung gesichert werden.

In der Folge profitiert auch die betriebliche Interessenvertretung von einem funktionierenden BEM. Beispielsweise dadurch, dass sich die Zahl der Fälle verringert, um die sich auch

die betriebliche Interessenvertretung kümmern muss. Oder dadurch, dass bei aktiver Mitwirkung an einem erfolgreichen BEM ihr Profil geschärft wird und damit ihre Akzeptanz unter den Beschäftigten steigt. So kann beispielsweise die betriebliche Interessenvertretung im Rahmen von BEM-Maßnahmen auf gute Arbeitsbedingungen für die gesamte Belegschaft hinarbeiten. Eine kontinuierliche Beteiligung am BEM gibt auch Anregungen und Chancen, wie der betriebliche Arbeitsschutz verbessert werden kann.

Wird das BEM kontinuierlich ausgewertet, erhalten alle betrieblichen Akteure wichtige Erkenntnisse über Belastungen und Beanspruchungen der Arbeitsplätze von Beschäftigten. Dies wirft ein Licht auf die Leistungsfähigkeit der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation. Durch das BEM kann sie sich kontinuierlich optimieren und Arbeitsbedingungen dahingehend verbessern, dass Arbeitsunfälle und psychische Belastungen verringert werden.

### 3. Das Vorgehen im Betrieb – Acht Schritte zum Erfolg

Diese Broschüre soll für die betriebliche Interessenvertretungen pragmatische und umsetzbare Hinweise geben, wie das BEM möglichst strukturiert und sinnvoll eingeführt sowie umgesetzt werden kann. Mit Hilfe der „Acht Schritte“ bieten wir deshalb einen Leitfaden an, an dem sich die betriebliche Interessenvertretung und die Schwerbehindertenvertretung orientieren können. Dabei ist zu beachten, dass jeder Betrieb seine eigenen Gegebenheiten und Strukturen hat, die die Vorgehensweise prägen. Und auch die Personen, die sich im BEM engagieren, haben einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg des BEM. Der Erfolg eines guten BEM steht im engen Zusammenhang mit gut ausgebildeten BEM-Akteuren und das Vertrauen das diese Akteure im Betrieb genießen. Jeder Akteur hat besondere Aufgaben und füllt damit eine Rolle aus. Das Zusammenspiel der BEM-Akteure kann als ein Zahnrad verglichen werden. Fehlt einem Akteur das Wissen und seine Rollenklarheit, ist das wie ein Sandkorn im Getriebe und das BEM kommt zum Nachteil der betroffenen Beschäftigten zu schlechten Ergebnissen. Daher ist es unser Anliegen, die betriebliche Interessenvertretung und die Schwerbehindertenvertretung für diese Aufgabe im Betrieb fit zu machen. Wir möchten mit dieser Broschüre das nötige Wissen vermitteln, gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren ein Präventionsverfahren auf die Beine zu stellen, das den betroffenen Beschäftigten bei ihrer Wiedereingliederung nach längerer Krankheit hilft.



Die Broschüre ist so aufgebaut, dass wir einerseits über die gesetzliche Praxis, andererseits über die Durchsetzungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung informieren. Die nachfolgende Darstellung zur Einführung einer BEM-Struktur setzt ein Einverständnis zwischen Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des BEM voraus. Mittels der hier beschriebenen gesetzlichen Mitbestimmung kann die betriebliche Interessenvertretung ihre Rechte wahrnehmen und bei Unterlassung bzw. gesetzlichen Verstöße durch den Arbeitgeber ihren Rechtsanspruch über die Einigungsstelle, das Arbeitsgericht und die Aufsichtsbehörde des Arbeitsschutzes durchsetzen.

Die Arbeitsschutzverwaltung Nordrhein-Westfalen: Hier können Beschwerden und konkrete Hinweise auf Arbeitsschutzmängel von Beschäftigten oder der betrieblichen Interessenvertretung gemeldet werden. Der Link und weitere Materialien zur Broschüre unter [www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement](http://www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement)



## Orientieren - Vorbereitungen treffen

### Schritt 1: Informationen einholen

Im ersten Schritt benötigt die betriebliche Interessenvertretung vom Arbeitgeber Informationen über die Ausgangslage und über die mögliche Vorgehensweise, über Strukturen und Inhalte bei der Einführung eines BEM.



Die betriebliche Interessenvertretung sollte zu Beginn die aktuellen anonymisierten Arbeitsunfähigkeitszahlen aus der Personalabteilung einfordern. Werden diese AU-Zahlen nicht regelmäßig und in aktualisierter Form an die betriebliche Interessenvertretung übermittelt, müssen diese mit Nachdruck eingefordert werden. Wenn die betriebliche Interessenvertretung Kenntnis von den BEM-relevanten AU-Zahlen hat, kann sie ihre Mitbestimmung in Bezug auf das BEM besser geltend machen (s. auch S. 12).

Um sich vom gesamten BEM-Prozess und dessen Einführung und Umsetzung im Unternehmen ein Bild machen zu können, ist es ratsam, Seminare zum diesem Schwerpunktthema zu besuchen. Sinnvollerweise nehmen gleich mehrere Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung sowie ein Mitglied der Schwerbehindertenvertretung (SBV) teil. Dies erleichtert die Abstimmung der gemeinsamen Vorgehensweise im Gremium. Wichtig ist auch, dass Vertreter der Geschäftsleitung sich zum Thema BEM schulen lassen, damit anschließend ein Dialog auf Augenhöhe stattfinden kann. In Organisationen mit einer offenen Unternehmenskultur können Schulungsangebote gemeinsam wahrgenommen werden.

*Hilfreich kann der Austausch mit Vertretern anderer Unternehmen sein, die bereits ein BEM eingeführt haben und erfolgreich umsetzen. Dies kann vor Einführung des BEM, aber auch im laufenden Prozess immer wieder den Blick für alternative Möglichkeiten und Herangehensweisen schärfen. Eine sehr geeignete Methode ist hier die „Kollegiale Beratung“. Konkrete Fragestellungen können mit Hilfe dieser Methode in kürzester Zeit lösungsorientiert aufgearbeitet werden.*

### Schritt 2: Grundlagen für die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung klären

#### Mitbestimmungsrechte im BEM

Weil der § 84 Abs. 2 SGB IX eine Rahmenvorschrift zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ist, hat die betriebliche Interessenvertretung ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bzw. § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG. In einer Rahmenvorschrift ist nicht genau geregelt, wie die Vorschrift in die Praxis umzusetzen ist. Daher ergeben sich Gestaltungs- und Ermessensspielräume, die von Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung auszugestalten sind. Und wo Gestaltungs- und Ermessensspielräume sind, da besteht auch ein konkreter Mitbestimmungsbezug. Der Arbeitgeber darf den Klärungsprozess ohne Achtung der gesetzlichen Vorschrift des §§ 84 Abs. 2 und 93 SGB IX nicht einfach durchführen. D.h. ohne Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung darf der Arbeitgeber wesentliche Schritte im BEM nicht umsetzen. Ein Mitbestimmungsrecht im BEM ergibt sich für allgemeine Ver-



fahrensfragen für den Betriebsrat zusätzlich aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG und für den Personalrat aus § 72 Abs. 4 Nr. 9 LPVG. Ebenso bei Regelungen zur Nutzung und Verarbeitung von personenbezogenen Gesundheitsdaten aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bzw. § 72 (3) Nr. 2 LPVG.

Konkret besteht das Mitbestimmungsrecht in Bezug auf einzelne betriebliche Verfahrensregeln zur Ausgestaltung des BEM-Verfahrens. Das beginnt schon bei der Formulierung des Anschreibens an BEM-Berechtigte und bezieht sich auf eine mögliche Verfahrensordnung. Das BAG hat mit seinem Beschluss vom 22. März 2016 (1ABR 14/14) festgestellt, dass die Mitbestimmung des Betriebsrats auch die Festlegung der Grundsätze für das Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagement umfasst. Damit ist klargestellt, dass die Interessenvertretung bei der Einführung einer Struktur für das BEM von Anfang an mit am Tisch sitzen muss. Dies bedarf einer sachlichen und geordneten Verhandlungsgrundlage zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung.

Die Verfahrensordnung für das BEM kann durch die betriebliche Interessenvertretung mittels eines Initiativantrages erzwungen werden. Hier gilt die harte Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG. Dabei hat Interessenvertretung ein Mitentscheidungsrecht, wie das Verfahren im Betrieb umzusetzen ist. An diesen Verhandlungen ist auch die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen. Das Ergebnis kann auch in einer Inklusionsvereinbarung (§ 83 SGB IX – ab 1.1.2018 § 166 SGB IX) zusammengefasst werden.

Die betriebliche Interessenvertretung hat zudem den gesetzlichen Auftrag, die Einleitung und Durchführung des BEM-Verfahrens zu überwachen. Im Verfahren werden interne und externe Arbeitsschutzakteure aktiv, die eine spezielle Aufgabe im BEM übernehmen. Die betriebliche Interessenvertretung hat nach § 9 Arbeitssicherheitsgesetz und § 84 Abs. 2 SGB IX mit den Arbeitsschutzakteuren zusammenzuarbeiten und ihre Arbeit zu überwachen. Damit sie diese Zusammenarbeit und die Überwachung entsprechend bewerten kann, werden in dieser Broschüre alle relevanten Akteure mit ihren Zuständigkeiten dargestellt.

Hinzu kommen Mitbestimmungsrechte bei der Ausgestaltung von Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Für die betriebliche Interessenvertretung im BEM heißt das, dass sie bei Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, bei organisatorische Maßnahmen, bei den darüber hinaus genannten Maßnahmen gemäß § 3 ArbSchG sowie bei der bei der Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen ein letzliches Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrecht hat. Das bedeutet: Der Arbeitgeber hat kein alleiniges Entscheidungsrecht, sondern muss mit der betrieblichen Interessenvertretung Einvernehmen herstellen.

**Thomas Wewerka, Gesamtbetriebsrat AWO Westliches Westfalen: „Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein wichtiger Baustein im örtlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.“**

### **Betriebsvereinbarung zu BEM**

Einfluss auf die Organisation und den Ablauf des BEM-Verfahrens kann die betriebliche Interessenvertretung insbesondere über eine Betriebsvereinbarung zum BEM nehmen. Dadurch kann der Prozess standardisiert und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Eine solche Vereinbarung kann auch über den Rahmen des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hinausgehen und Sachverhalte regeln, die nicht der zwingenden Mitbestimmung unterliegen. Unter Bezug auf die seit dem 30.12.2016 geltende Norm des § 88 Nr. 5 BetrVG können freiwillige Betriebsvereinbarungen insbesondere zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsgefährdungen wie auch zur Eingliederung behinderter Menschen getroffen werden.



### **Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele der betrieblichen Interessenvertretung im BEM erarbeiten**

Der gute Verlauf und die Akzeptanz des BEM unter den Beschäftigten sind von größter Bedeutung für die betriebliche Interessenvertretung. Denn unabhängig ob Betriebsrat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung oder MAV: Die Beschäftigtengesundheit ist eines der Kernthemen. Hier kann sie aktiv einschreiten und gestalten. Die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Aktivitäten des Arbeitgebers sind hoch. Sie reichen vom Initiativrecht bis hin zur Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung und beginnen bereits bei der Einladung an die betroffenen Beschäftigten:



- Ist die Einladung fristgerecht versandt worden?
- Enthält sie die wichtigsten Informationen zu Zielen und Inhalten des BEM?
- Ist sie so formuliert, dass sie Betroffene ermutigt, am Verfahren teilzunehmen?
- Welche Antwortmöglichkeiten hat ein betroffener Beschäftigter? Darf er beispielsweise auch einen Gesprächstermin ablehnen, aber zu einem späteren Zeitpunkt wahrnehmen?

Bei diesen und vielen weiteren Fragen muss die betriebliche Interessenvertretung eigene Ziele und Vorstellungen für die Gestaltung des BEM entwickeln und diese so weitgehend wie möglich in der betrieblichen Regelung verankern.

Die Beziehung zu den Beschäftigten wird dadurch gestärkt, dass sich die betriebliche Interessenvertretung für die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Kollegen einsetzt. Das erhöht langfristig ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.

### **Strukturen schaffen – Mitbestimmung wahrnehmen**

#### **Schritt 4: Als Interessenvertretung das BEM mitgestalten**

Die betriebliche Interessenvertretung hat im Sinne des § 84 Abs. 2 SGB IX den BEM-Prozess mitzugestalten und zu überwachen. Nachfolgend werden die wichtigsten Prozessschritte und Verantwortlichkeiten im BEM aufgeführt, die eine betriebliche Interessenvertretung kennen sollte.



Der Gesetzgeber hat nicht ohne Bedacht das Wort (Eingliederungs-)Management verwendet. Damit will er ausdrücken, dass es sich um einen kooperativen Suchprozess handelt, bei dem Akteure, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu definieren sind. Es handelt sich um ein Managementinstrument mit dem Ziel, für BEM-berechtigte Personen Gefährdungen am Arbeitsplatz zu identifizieren und arbeitsplatzzerhaltende sowie gesundheitsförderliche Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

**In der gängigen BEM-Praxis hat sich die Bildung eines Eingliederungsteams (oder eines Integrationsteams, BEM-Teams) etabliert, welches die oben genannten Aufgaben im Sinne des Gesetzgebers übernimmt und mögliche Maßnahmen vorbereitet. Im Weiteren verwenden wir den Begriff „BEM-Team“.**

Satz 1 des § 84 Abs. 2 SGB IX besagt, dass der Arbeitgeber zusammen mit der betrieblichen

Interessenvertretung klärt, wie die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt, erhalten und gefördert werden soll. Damit die betriebliche Interessenvertretung diese Aufgabe mitgestalten, ja sogar mit-managen kann, sollen in diesem Teil der Broschüre Handlungsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung aufgezeigt werden.

Da das BEM an vielen Stellen auf Freiwilligkeit beruht, kann es nicht ausschließlich aus erzwingbaren Regelungen bestehen. Insbesondere für die teilnehmenden Beschäftigten haben Entscheidungsspielräume und Freiwilligkeit eine hohe Bedeutung. Hierfür kann sich die betriebliche Interessenvertretung stark machen.

So ist es in der Praxis nicht unüblich, dass ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung in das BEM-Team entsendet wird. Sollte sie in Abstimmung mit dem Arbeitgeber diese Aufgabe übernehmen, kann sie – sofern noch keine Betriebsvereinbarung zum Thema besteht – sich an den hier dargestellten Prozessschritten orientieren. Sie kann diese Schritte aber auch als Verhandlungsgrundlage nutzen und den Arbeitgeber davon überzeugen, dass ein gutes BEM auf verlässlichen Strukturen aufbaut und für das Unternehmen viele Vorteile bietet.

Die verlässlichste und umfassendste Gestaltung des BEM-Prozesses gelingt mit Hilfe einer Betriebsvereinbarung. Dabei können unterschiedliche Regelungsansätze verfolgt werden. Will die betriebliche Interessenvertretung lediglich nur den Prozess überwachen, kann sie die hier aufgeführten Strukturen als Grundlage nehmen und mit ihrem gesetzlichen Auftrag abgleichen. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht jeder hier aufgeführte Schritt der Mitbestimmung unterliegt. Für die Ausgestaltung des BEM gibt es sowohl freiwillige als auch erzwingbare Regelungen.

### Koordination der BEM-Aktivitäten

Damit im Betrieb ein möglichst reibungsloser Ablauf des BEM-Verfahrens garantiert werden kann, müssen die Zuständigkeiten geklärt sein. Wichtig ist es, eine klare Verantwortlichkeit für die Organisation und Koordination des BEM-Prozesses festzulegen. Diese kann von einem Team oder einen BEM-Beauftragten ausgeführt werden. Nachfolgend wird vom Einsatz eines BEM-Teams ausgegangen.

### Gründung eines BEM-Teams

Die betriebliche Interessenvertretung kann sich mit dem Arbeitgeber freiwillig darauf einigen, dass das BEM und die damit verbundenen Gespräche durch ein qualifiziertes Team durchgeführt werden. Nach dem Beschluss des BAG vom 22. März 2016 (1 ABR 14/14) ist die Gründung eines BEM-Teams nicht in jeder Konstellation erzwingbar. Im Gesetzestext § 84 Abs. 2 SGB IX gibt es keine Regelung, die in jedem Betrieb ein BEM-Team notwendig macht. Aufgrund der Praxiserfahrungen ist es sinnvoll, ein BEM-Team zu gründen. Das BEM steht und fällt mit vertrauensvollen Personen, die das BEM-Management in die Hand nehmen und Betroffene in den Arbeitsprozess wiedereingliedern.

Sollte ein BEM-Team gegründet werden, ergibt sich hieraus ein Mitbestimmungsrecht, wie dieses Team arbeitet und organisiert ist. Das Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung bezieht sich auf die Ausgestaltung der Verfahrensordnung. Damit kann sie mit dem Arbeitgeber klären, wie das BEM-Team arbeiten soll. Sie kann hinsichtlich der Aufgaben und Zuständigkeiten, die dieses Team hat, mitbestimmen. Das gleiche Mitbestimmungsrecht bezieht sich auch auf die Arbeit einer einzelnen Person im BEM.

### Aufgaben eines BEM-Teams

Das BEM-Team kann das entscheidende Gremium eines kooperativen Suchprozesses im BEM sein. Es ist dafür verantwortlich, die BEM-Gespräche vorzubereiten, zu führen, zu

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

koordinieren und gemeinsam mit den BEM-berechtigten Personen Maßnahmen vorzubereiten. Zudem agiert das Team als Schnittstelle zwischen den weiteren internen und externen Beteiligten im BEM-Verfahren. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamarbeit und damit auch für ein wirksames BEM sind soziale und fachliche Kompetenzen, Interesse an der Sache, Engagement und Gesprächsführungskompetenz. Darüber hinaus sollte jedes Teammitglied Konfliktfähigkeit, Verschwiegenheit und Zuverlässigkeit mitbringen. Fehlen diese Eigenschaften, kann dies negative Auswirkungen auf eine vertrauens- und wirkungsvolle BEM-Arbeit haben.

**TIPP!**

Die betriebliche Interessenvertretung kann in einer Betriebsvereinbarung regeln, welche konkreten Aufgaben das BEM-Team hat. Ebenso sind die Kompetenzen, die Mitglieder im Team besitzen müssen, festzulegen. Gleichzeitig können in einer Betriebsvereinbarung auch zusätzliche Qualifizierungsbedarfe vereinbart werden.

- Von besonderer Bedeutung ist die Fähigkeit, mit Beschäftigten umzugehen, die an einer psychischen Erkrankung leiden. Dazu bedarf es Sensibilität, Empathie und Wissen über die Entstehung und Ausprägung psychischer Belastungen. Auch Kenntnisse über verschiedene Krankheitsbilder sowie die Kenntnis hilfreicher Maßnahmen auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene bilden wichtige Grundvoraussetzungen.

*Werden die BEM-Gespräche von Personen geführt, die von der Belegschaft als nicht vertrauenswürdig eingestuft werden, fehlt dem Verfahren meist die Akzeptanz im Betrieb. Das BEM ist ein freiwilliges Angebot, es bleibt den Beschäftigten überlassen, an dem Verfahren teilzunehmen. Vertrauen in das Verfahren aufzubauen, ist einer der wesentlichen Kernpunkte im BEM. Sinnvoll ist daher, dass im BEM für Beschäftigte verschiedene Personen als Ansprechpartner und Gesprächspartner zur Verfügung stehen.*

Um Vertrauen in das gesamte Verfahren herzustellen, ist es von Vorteil, wenn die betriebliche Interessenvertretung fester Bestandteil des BEM-Teams wird. Schließlich hat sie einen nahen Kontakt zu den Beschäftigten, kennt häufig auftretende Schwierigkeiten an den Arbeitsplätzen und genießt im Normalfall ein hohes Vertrauen in der Belegschaft.

*Nach einem umstrittenen BAG-Beschluss vom 22. März 2016 - 1 ABR 14/14 - ist offen, ob der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1. Nr. 7 ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht hat, ob ein BEM-Team gebildet wird und ob einzelne BR-Mitglieder bzw. die Vertrauensperson der Schwerbehinderten Teil des BEM-Teams sein können. Der Betriebsrat hat aber die Möglichkeit, mit dem Arbeitgeber im Rahmen einer Betriebsvereinbarung nach § 88 Nr. 5 BetrVG festzulegen, dass ein oder zwei Mitglieder des Betriebsrats in das BEM-Team entsandt werden.*

**TIPP!**

Nach diesem Beschluss 1 ABR 14/14 gehen Arbeitgeber davon aus, dass der Betriebsrat es nicht erzwingen kann, an den BEM-Gesprächen teilzunehmen. Wir beobachten aktuell, dass dieser Beschluss von Arbeitgebern genutzt wird, um ohne den Betriebsrat Eingliederungsgespräche zu führen. Grundlage des



Beschlusses war eine Doktorarbeit, in der beschrieben wird, dass im Rahmen des § 90 BetrVG der Arbeitgeber das alleinige Recht hat, Planungen ohne den Betriebsrat einzuleiten. Alle Regelungen im § 90 BetrVG beziehen sich aber auf das Eigentum des Arbeitgebers. Beschäftigte gehören nicht zum Eigentum des Arbeitgebers und können schon allein nach dem Grundgesetz nicht als Eigentum behandelt werden. Dies macht den Beschluss vom 22. März 2016 - 1 ABR 14/14 auch so strittig. Wir empfehlen dem Betriebsrat, sich nach § 80 Abs. 3 beraten zu lassen bzw. die Einigungsstelle aufzurufen, wenn Arbeitgeber die Teilnahme am BEM-Gespräch untersagen. Wir sehen die Teilnahme des Betriebsrats an Eingliederungsgesprächen als wesentlich an. Bundesarbeitsgericht und Bundesverwaltungsgericht gehen davon aus, dass die einzelnen Beschäftigten auf die Teilnahme eines Mitglieds des Betriebs- oder Personalrats im BEM-Gespräch „verzichten“ können. Das halten wir für problematisch. Im Kern geht es aber nicht um eine Rechtsfrage, sondern darum, ob die Beschäftigten Vertrauen in konkrete Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats haben und auf deren Anwesenheit bestehen.

- Nach § 84 Abs. 2 SGB IX können daher BEM-Berechtigte auf Wunsch Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung in das Verfahren einbinden. Der Arbeitgeber muss nach der gesetzlichen Regelung der §§ 81, 82 BetrVG nach unserer Ansicht diesem Wunsch entsprechen.

Die betriebliche Interessenvertretung ist gut beraten, wenn sie im Vorfeld die Belegschaft umfassend über ihre Rechte aufklärt und empfiehlt, den Betriebsrat grundsätzlich zu BEM-Gesprächen hinzuzuziehen. Ist der Betriebsrat bei Gesprächen anwesend, kann er in Gesprächen sozialverträgliche Anpassungsvorschläge unterbreiten, während ohne Betriebsrat möglicherweise einseitige Maßnahmen – z.B. Aufhebungsverträge - vereinbart werden.

- Die betriebliche Interessenvertretung hat aufgrund ihres Initiativrechts und im Rahmen der Mitbestimmung vielfältige Möglichkeiten, auf das BEM positiv hinzuwirken. Dabei kann sie als Expertin zum Thema Demografie, Arbeits- und Leistungs politik, psychische Belastungen, Arbeitszeitregulierung und zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im BEM-Verfahren auftreten. Die Grundlage zur Mitbestimmung hat sie im Rahmen von § 87 Abs. 1 Nr. 7 bzw. § 72 Abs. 4 Nr. 7. Zusammen mit dem Personalmanagement hat sie die Möglichkeit, im Interesse der Belegschaft passende und bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln. Dabei sollten die Beschäftigten unbedingt beteiligt werden.
- Um das Verfahren so neutral und vertrauensvoll wie möglich zu gestalten, wäre eine alternative Möglichkeit die Besetzung des BEM-Teams durch einen neutralen Fallmanager, der im gegenseitigen Einvernehmen von Arbeitgeber und der betriebliche Interessenvertretung bestimmt wird. Anstelle des BEM-Teams führt der Fallmanager die Gespräche mit BEM-Berechtigten entweder alleine oder auf Wunsch des betroffenen Beschäftigten zusammen mit der betrieblichen Interessenvertretung. Der Fallmanager agiert neutral. Er wird zwar vom Arbeitgeber beauftragt, aber unter Beachtung der Mitbestimmung ausgewählt. In einigen Betrieben sind z.B. gute Erfahrungen mit dem örtlichen Integrationsfachdienst gemacht worden.

Handelt es sich bei BEM-Berechtigten um Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen, ist ein neutraler Ansprechpartner im BEM von Vorteil. Beschäftigte mit psychischen Störungen oder Erkrankungen haben oftmals mit Ängsten zu kämpfen, sich

vor dem Arbeitgeber oder der Führungskraft zu „outen“. Es gilt, diese Ängste mit den Beschäftigten offen anzusprechen und zu akzeptieren. Diese Empathie erleichtert das weitere Gespräch im BEM.

- Grundsätzlich kann das BEM-Team auch ohne Arbeitgebervertreter einen kooperativen Suchprozess in die Wege leiten und Maßnahmen entwickeln, die dann in einem weiteren Schritt mit dem Arbeitgeber abzustimmen sind. Es ist also nicht unbedingt notwendig, dass Arbeitgebervertreter in jedem BEM-Team sitzen und die Gespräche von Anfang an führen. Am Ende des Verfahrens entscheidet dann der Arbeitgeber über die Umsetzung und Budgetierung der getroffenen Maßnahmen. Delegiert der Arbeitgeber das BEM an neutrale Personen, führt das zu mehr Vertrauen und einer hohen Beteiligung im Verfahren.

*Wenn der Arbeitgeber über die Umsetzung der Maßnahmen entscheidet, können Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats als Gesamtgremium ins Spiel kommen, z.B. nach § 99 BetrVG bei Versetzungen oder nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bei gesundheitsbezogenen Regelungen der Gefährdungsbeurteilung bzw. Umgestaltung der Arbeitsplätze.*

- Wie auch immer die Verantwortlichkeiten im BEM-Prozess organisiert werden: Das Präventionsangebot des § 84 Abs. 2 SGB IX ist verpflichtend vom Arbeitgeber bzw. einer von diesem beauftragten Person zu unterbreiten. Mögliche Maßnahmen im Rahmen der Präventionspflicht des Arbeitgebers sind z.B. Fragen der Versetzung, Tätigkeitsänderung, Arbeitszeit, Weiterbildung, Gefährdungsbeurteilung und Lastenhandhabung.

*Die betriebliche Interessenvertretung hat ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG), wenn es um die arbeitsschutzgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze geht. Sie kann einen Initiativantrag stellen und/oder Anpassungsvorschläge im BEM einbringen. Dies beruht auf der Erfahrung, dass nicht selten ein BEM betriebliche Arbeitsschutzdefizite sichtbar macht, so dass Regelungen zum Arbeitsschutz realisiert bzw. „nachgeholt“ werden können.*

- Ein schlechtes Betriebsklima und eine von Kontrolle und Misstrauen geprägte Unternehmenskultur können zum Scheitern des BEM im Betrieb führen. Hegen die Beschäftigten ein Misstrauen gegenüber dem Arbeitgeber bzw. seinen Vertretern im BEM, und sind die Ziele des BEM nicht klar benannt und kommuniziert, droht die Gefahr, dass das BEM benutzt wird um Beschäftigte aus dem Betrieb auszugliedern. In der Praxis hat sich dafür der Begriff „BAM“ etabliert, was Betriebliches Ausgliederungsmanagement bedeutet. Es ist sehr schwer, eine solche Misstrauenskultur mit Einführung des BEM zu verändern. Beschäftigte können sich in dem Fall an die betriebliche Interessenvertretung wenden und darauf bestehen, dass diese an den BEM-Gesprächen teilnimmt, damit sie in Konfliktfällen die Interessen des Beschäftigten vertritt.

**TIPP!**

In einer Betriebsvereinbarung kann genau geregelt werden, welche Maßnahmen das BEM-Team ohne vorherige Entscheidung durch den Arbeitgeber in die Wege leiten kann und welche zuvor abzustimmen sind. Einmal festgelegte Maßnahmen sind rechtsverbindlich umzusetzen.

### Wie das BEM-Team und die betriebliche Interessenvertretung die Arbeitsunfähigkeitsdaten erhalten

Aus den §§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG sowie 64 Nr. 2 LPVG NRW ergibt sich eine Überwachungspflicht für die betriebliche Interessenvertretung. Sie hat darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber BEM-Berechtigten die Teilnahme an einem BEM anbietet. Damit die betriebliche Interessenvertretung ihren Überwachungsauftrag erfüllen kann, muss der Arbeitgeber ihr in einem gemeinsam definierten Turnus die Arbeitsunfähigkeitsstatistik übermitteln. In der Praxis wird die erforderliche BEM-relevante AU-Statistik in einem Abstand von zwei bis sechs Monaten, je nach Anzahl der BEM-Fälle, an die betriebliche Interessenvertretung weitergeleitet. Das BEM-Team benötigt die BEM-relevanten AU-Daten, damit es die BEM-Berechtigten schriftlich einladen kann, falls ihm diese Aufgabe übertragen ist. In den meisten Fällen wird die Einladung zu einem Erstgespräch im BEM von der Personalabteilung versendet, auch diese Aufgabe kann auf eine neutrale Stelle übertragen werden. Das BEM-Team erhält eine Benachrichtigung von der Personalabteilung, wer angeschrieben wurde und die Einladung zum Erstgespräch angenommen bzw. abgelehnt hat.

Idealerweise enthält diese Benachrichtigung:

- den Namen des berechtigten Beschäftigten,
- die betroffene Abteilung,
- ggf. Kostenstelle,
- die Dauer der Arbeitsunfähigkeit,
- die Information, ob BEM in Vergangenheit angeboten bzw. schon mal durchgeführt wurde.

Die Interessenvertretung kann ihrem Überwachungsauftrag nur nachkommen, wenn sie stetig eine aktualisierte Arbeitsunfähigkeitsstatistik erhält bzw. einfordert.

*Die betriebliche Interessenvertretung hat das Recht, vom Arbeitgeber zu erfahren, wer von den Beschäftigten Anspruch auf ein BEM hat. Der betrieblichen Interessenvertretung sind daher die Daten regelmäßig zuzustellen. BAG 7.2.2012 – 1 ABR 46/2010, NZA 2012, 744. Etwas anders ist es im öffentlichen Dienst. Das Bundesverwaltungsrecht hat dem Arbeitgeber ein Auskunftsverweigerungsrecht gegeben, wenn einzelne Beschäftigte es nicht wünschen, dass ihre Antworten an den Personalrat weitergeleitet werden (BVerwG 23.6.2010 – 6 P 08.2009, NZA-RR 2010, 554, 559 = PersR 2010, 442). In jedem Fall ist auch im Öffentlichen Dienst mitzuteilen, wer angeschrieben worden ist.*

Bei der Erhebung der Arbeitsunfähigkeitsdaten werden nur die AU-Tage zu den 42 Tagen gezählt, die durch einen Arzt bescheinigt wurden. Karenztage werden nach § 84 Abs. 2 SGB IX nicht zum Anspruchszeitraum hinzugezählt. Teilzeitbeschäftigte haben einen früheren Anspruch als Vollzeitbeschäftigte. Bei einer Drei-Tage-Woche besteht der Anspruch bereits nach 18 Werktagen.

*Es ist durchaus sinnvoll und in einer Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG möglich, die Karenztage bei der Überprüfung der AU-Zeiten zu berücksichtigen. Dafür gibt es aber keine gesetzliche Grundlage im § 84 Abs. 2 SGB IX. Werden die Karenztage mitberücksichtigt, um die 42 Tage Arbeitsunfähigkeit zu ermitteln, entspräche dies dem Präventionscharakter des BEM und käme den Beschäftigten frühzeitig entgegen. In vielen Fällen nehmen Beschäftigte das Angebot zum BEM erst in Anspruch, wenn eine Erkrankung schon fortgeschritten ist.*

### **Aufgaben des BEM-Teams in Zusammenarbeit mit internen und externen Akteuren**

Bisher ging es um das BEM-Team, seine Aufgaben und Rechte. In vielen Fällen ist es aber sinnvoll und ganz im Sinne der Betroffenen, wenn interne und externe Fachkräfte bzw. Reha-Träger in den BEM-Prozess mit einbezogen werden. Für die betriebliche Interessenvertretung ist es wichtig zu wissen, wer diese externen Fachdienste sind und welchen Beitrag sie zu einer erfolgreichen Gestaltung des BEM-Prozesses leisten können.

Im Eingliederungsverfahren sind weitere Akteure zu beteiligen. Ziel dabei ist, Beschäftigten eine bestmögliche und fallbezogene Beratung anzubieten. Im Mittelpunkt steht die innerbetrieblich und außerbetrieblich aufeinander abgestimmte Vernetzung von Leistungen und Präventionsstrukturen. Hierbei kommen solche Akteure mit ihren jeweiligen Aufgaben und ihrem Fachwissen in Betracht, die einen positiven Einfluss auf die Gestaltung des Eingliederungsverfahrens nehmen können. In der Praxis hat sich bewährt, dass, neben einzelnen BEM-Gesprächen, alle gesetzlich genannten und die darüber hinaus sinnvoll Beteiligten an einem Tisch zusammenkommen, um kooperativ über den Eingliederungsfall zu reden und um konkret zu analysieren, wo die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit liegen. Das Ergebnis sollten Vorschläge für Maßnahmen sein, in die alle fachlichen Sichtweisen einbezogen wurden.

Regelmäßig sollte die aktuelle Gefährdungsbeurteilung hinzugezogen oder bei Bedarf eine einzelarbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden. Das erweiterte BEM-Team hat in diesem Prozess eine beratende Rolle gegenüber dem Arbeitgeber.

Zu einem optimalen Resultat kommen die Akteure, wenn der BEM-Berechtigte ebenfalls anwesend ist und seine Sichtweise auf sein Arbeitshandeln einbezogen wird. Schließlich sind Beschäftigte in der Regel die Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes und wissen sehr wohl, wo mögliche Gefährdungen, aber auch Ressourcen am Arbeitsplatz zu finden sind. Die Beschäftigten sind aber nicht gesetzlich gezwungen, über ihre Erkrankung zu reden, auf keinen Fall sollten sie dazu genötigt werden. Es geht immer um Handlungsmöglichkeiten, Ressourcen und Hilfsmittel. Handelt es sich um Beschäftigte mit einer psychischen Erkrankung, sollte berücksichtigt werden, dass es für sie schwierig sein kann, offen über ihre persönliche Situation zu sprechen. Hier ist viel Fingerspitzengefühl und ggf. externe Unterstützung gefragt.

**BAG Urteil v. 10.12.2009 – 2 AZR 400/08** – *Die in § 84 Abs. 2 SGB IX genannten Personen, Stellen und Ämter müssen zur Klärung geeigneter Maßnahmen beteiligt werden. Alle Beteiligten bringen Anpassungsvorschläge in das Verfahren ein, dabei sind alle Vorschläge sachlich zu erörtern und ggf. auszuprobieren. D.h. die betriebliche Interessenvertretung bringt sich auch mit Anpassungsvorschlägen in das laufende Verfahren ein. Wenn der Arbeitgeber eine krankheitsbedingte Kündigung ausspricht, ist diese nur rechts-wirksam, wenn Anpassungsvorschläge, die als „milderes Mittel“ in Betracht kommen, vorher berücksichtigt bzw. erprobt worden sind.*

### **Kooperationspartner des BEM-Teams**

Das BEM-Team bzw. der BEM-Beauftragte kann im Verlauf des Verfahrens je nach Wunsch und Bedarf des BEM-Berechtigten zusätzliche Akteure hinzuziehen. So kann der kooperative Suchprozess optimal gestaltet werden.

### **Der Arbeitsmedizinische Dienst bzw. Betriebsarzt**

Im § 84 Abs. 2 Satz 2 SGB IX wird als möglicher Beteiligter der Arbeitsmedizinische Dienst bzw. der Betriebsarzt genannt. Seine Aufgabe im erweiterten BEM-Team ist es unter ande-

rem, den Arbeitgeber oder das BEM-Team sowie den BEM-Berechtigten arbeitsmedizinisch zu beraten. Es kann sinnvoll sein, den Betriebsarzt in das Eingliederungsverfahren einzubinden. Allerdings sollte zuvor das Einverständnis des BEM-Berechtigten eingeholt werden. Sinnvoll ist es z.B., dass der Betriebsarzt zusammen mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit den Arbeitsplatz des BEM-Berechtigten begeht und bewertet. Dabei können Verbesserungs- bzw. Anpassungsvorschläge an den Arbeitgeber und das BEM-Team weitergeleitet werden. Außerdem kann mit Reha-Kliniken oder Fachärzten kooperiert werden, um Hinweise für ein Leistungsprofil und Gestaltungsmaßnahmen zu erhalten.

Eine wichtige Rolle kann die arbeitsmedizinische Beratung bei der stufenweisen Wiedereingliederung nach §§ 28 SGB IX, 74 SGB V spielen. Diese wird in der Regel mit einem hausärztlichen Gutachten begonnen; in der Praxis muss der erste Eingliederungsplan durch die Arbeitsmedizin nachjustiert werden, hierfür sind Kenntnisse des Betriebs und der Arbeitsplätze erforderlich. In der Praxis probiert man mit der stufenweisen Wiedereingliederung aus, wie der Arbeitsplatz umgestaltet werden soll. Sie ist deshalb ein wichtiger Teil des BEM-Verfahrens, die einer kooperativen Förderung bedarf.

*Die stufenweise Wiedereingliederung soll arbeitsunfähige Beschäftigte nach längerer schwerer Krankheit schrittweise an die volle Arbeitsfähigkeit heranführen und so den Übergang zur vollen Arbeitstätigkeit erleichtern. Während der stufenweisen Wiedereingliederung sind Beschäftigte noch krankgeschrieben. Eine Teilnahme an einer solchen Wiedereingliederung ist für sie freiwillig. Der Arbeitgeber muss dem Eingliederungsplan zustimmen (04. Juli 2011 Az. 8 Sa 726/11). Nach der Rechtsprechung des BAG kann er im Einzelfall zur Zustimmung verpflichtet sein (BAG 13.6.2006 – 9 AZR 229/05).*

Gerade bei psychischen Beanspruchungsfolgen ist die arbeitsmedizinische bzw. arbeitspsychologische Beratung wichtig. Diese unterstützt das BEM-Team und den Berechtigten bei der Ursachenfindung und der Gestaltung von Maßnahmen zur Vermeidung weiterer Beanspruchungsfolgen. Eine arbeitsmedizinische bzw. arbeitspsychologische Beratung kann beispielsweise folgende Themen beinhalten:

- Veränderung oder Anpassung des Arbeitsprozesses, weil der laufende Arbeitsprozess zu psychischen Erkrankungen geführt hat,
- eine Entzerrung der Arbeitsdichte, weil es zu einer Leistungsverdichtung kam,
- eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes, die aufgrund einer körperlich sowie psychisch erlangten Einschränkung notwendig wird,
- medizinische Rehabilitationsmaßnahmen,
- Versetzung in eine andere Abteilung.

*Das BEM-Team und die betriebliche Interessenvertretung können sich nach § 9 Abs. 2 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) jederzeit arbeitsmedizinisch bzw. arbeitspsychologisch beraten lassen. Beispielthemen sind geplante Maßnahmen der leistungs- und fähigkeitsgerechten Arbeitsgestaltung, psychische Belastungen, Lastenhandhabung, Aspekte der Arbeitszeit oder individuelle und organisationale Ressourcen.*

Im BEM-Verfahren können Beschäftigte sich freiwillig beim Betriebsarzt untersuchen lassen. Dabei geht es zunächst um die Frage, ob die Tätigkeit am Arbeitsplatz unter den aktuellen gesundheitlichen Voraussetzungen ohne weiteres noch ausgeführt werden kann. Wenn

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

körperliche oder psychische Einschränkungen festgestellt worden sind, geht es um die Frage, welche Ressourcen die Beschäftigten haben und welche Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind. Mit dieser zukunftsorientierten Perspektive schreibt der Arbeitsmediziner in der Regel ein ärztliches Gutachten; ein Gutachten, das sich nur darauf beschränkt, die Arbeitsunfähigkeit zu bescheinigen, verfehlt nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG 12.7.2007 – 2 AZR 716/06) die Ziele eines BEM-Verfahrens. Im Gutachten ist die Diagnose allerdings nicht enthalten. Es beinhaltet lediglich arbeitsplatzbezogene Empfehlungen - zum Beispiel den Hinweis, dass der Beschäftigte Arbeiten nur begrenzt im Stehen verrichten kann und welche Hilfsmittel erforderlich bzw. geeignet sind; eine Einteilung in den Nachtdienst aus gesundheitlichen Gründen nicht vorgenommen werden sollte; der Arbeitsplatz an der körperlichen Einschränkung angepasst werden muss. Das Gutachten ist Teil der betriebsärztlichen Akten, die gesondert von den Personalakten aufzubewahren sind und der ärztlichen Schweigepflicht (§ 8 ASiG) unterliegen. Eine Weitergabe solcher Empfehlungen ist daher nur mit Einwilligung des Betroffenen zulässig. Eine Weitergabe der Diagnose ist zu unterlassen. Mit dem Gutachten kann das BEM-Team weiterarbeiten, um passende Maßnahmen für den BEM-Berechtigten zu entwickeln.

*Der Arbeitsmediziner darf keine ärztliche Diagnose ohne Erlaubnis des Beschäftigten an Dritte weitergeben. Auch wenn Arbeitgeber in BEM-Gesprächen Druck ausüben, ist dies nach dem Datenschutzgesetz und der ärztlichen Schweigepflicht verboten. Darüber hinaus hilft die Diagnose bei dem kooperativen Suchprozess nicht weiter, um herauszufinden, wo die beeinträchtigenden Belastungen am Arbeitsplatz zu finden sind. Beispielsweise hilft die Diagnose „Burn-out“ nicht dabei festzustellen, was denn jetzt genau zu der Erkrankung geführt hat. Mit den verschiedenen Instrumenten aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sollen die beeinträchtigenden Belastungen identifiziert und behoben werden.*

### **Die Fachkraft für Arbeitssicherheit**

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit begeht zusammen mit dem Betriebsarzt den Arbeitsplatz, um sich gemeinsam zu beraten, wie z.B. die fähigkeitsgerechte Umgestaltung des Arbeitsplatzes im laufenden Arbeitsprozess zu ermöglichen ist. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass Arbeitssicherheit und Betriebsarzt zusammen mit externen Akteuren wie z.B. dem Integrationsamt unter Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung (SBV) den Arbeitsplatz gemeinsam begehen und bewerten. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit schaut auf die Möglichkeiten technischer und organisatorischer Gestaltung, der Betriebsarzt nach der humanmedizinischen Gestaltung des Arbeitsplatzes. Deshalb sind beide Sichtweisen für eine gesundheitsförderliche und bedarfsgerechte Beratung des BEM-Berechtigten und des BEM-Teams notwendig.

### **Die Führungskräfte**

Die direkte Führungskraft ist zu Beginn des Suchprozesses in aller Regel nicht beteiligt, allerdings bei der Planung von Maßnahmen einzubeziehen. Sie hat die nötige Expertise, um das BEM-Team bei der Anpassung des Arbeitsplatzes zu beraten, und kann Vorschläge für eine Umgestaltung des Arbeitsprozesses, der Arbeitszeit und der Belastungserprobung machen. Schließlich handelt es sich bei einer fallbezogenen Eingliederung um ihren Zuständigkeitsbereich. Veränderungen müssen von ihr mitgedacht und mitgetragen werden. Andernfalls könnte die Umsetzung von Maßnahmen im Arbeitsbereich der zuständigen Führungskraft nicht die Wirksamkeit erbringen, die sich das BEM-Team erhofft.

Die Führungskraft hat vor dem Hintergrund psychischer Beanspruchungsfolgen und der damit einhergehenden körperlichen und psychischen Erkrankung eine tragende Rolle. Die gemeinsame Abstimmung mit ihr ist unerlässlich, wenn es um die Identifikation der Belas-

tungsfaktoren geht und um die Frage, welche Maßnahmen am unmittelbaren Arbeitsplatz für eine Eingliederung sinnvoll sind. Allerdings ist die Beteiligung der Führungskraft sehr sorgfältig vom BEM-Team zu planen. Denn manchmal ist die Führungskraft die Ursache der Arbeitsunfähigkeit. Deshalb sollte bei der Planung der BEM-Berechtigte einbezogen werden. Ist das der Fall, sind Schuldzuweisungen gegenüber der Führungskraft und dem Beschäftigten unbedingt zu vermeiden.

Führungskräfte sollten zu den Grundlagen und ihren Aufgaben im BEM geschult und sensibilisiert werden. Fehlt ihnen das Wissen über den betrieblichen Ablauf im BEM oder ist ihre Rolle im Ablauf nicht klar umrissen, können sie ihre Aufgabe im BEM nicht verantwortungsvoll wahrnehmen.

### Die Rehabilitationsträger und das Integrationsamt

Im BEM-Verfahren sind externe Stellen wie die Krankenkasse, die Rentenversicherung, die Unfallversicherung sowie die Agentur für Arbeit miteinzubeziehen. Ab dem 1.1.2018 haben alle eine Ansprechstelle zu benennen, an die sich alle betrieblichen Akteure wenden können (§ 12 Abs. 1 S. 3 SGB IX 2018). Gleiches gilt für das örtliche Integrationsamt bei Menschen mit Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellten. Nach § 84 Abs. 2 Satz 4 SGB IX (ab 2018 § 167 Abs. 2 S. 4 SGB IX) sind sie heranzuziehen, wenn ihre Leistungen in Betracht kommen „können“, weil so die Sicherung des Arbeitsverhältnisses besser gelingen kann. Mit ihren umfassenden Angeboten in puncto Teilhabe am Arbeitsleben sollen sie die Eingliederung unterstützen. Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben haben zum Ziel, die Erwerbsfähigkeit behinderter oder von Behinderung bedrohter Menschen entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit zu erhalten, zu verbessern, herzustellen oder wiederherzustellen und ihre Teilhabe am Arbeitsleben möglichst auf Dauer zu sichern. Damit soll eine Exklusion aus der Gesellschaft vermieden werden. Leistungen zur beruflichen Teilhabe sind nicht abschließend im § 33 Abs. 3 SGB IX aufgelistet. Ihr Leistungsspektrum bezieht sich auf die fachliche, technische und finanzielle Unterstützung. Ein Antrag auf Teilhabe am Arbeitsleben ist bei der örtlichen Servicestelle bzw. Ansprechstelle zu beantragen. Diese müssen nach § 14 Abs. 2 Satz 2 SGB IX innerhalb von 14 Tagen den Antrag an den zuständigen Träger weiterleiten, so dass der Antrag unverzüglich bearbeitet wird. Der Antragsteller erhält nach 14 Tagen den Hinweis, welcher Träger zuständig und den Antrag weiter bearbeiten wird. Für die betrieblichen Akteure im BEM empfiehlt es sich, ein Netzwerk aus Rehabilitationsträgern, Integrationsamt und z.B. psychotherapeutischen Instituten, Suchtberatungsstellen, sozialen Beratungsstellen usw. zu bilden und zu pflegen. Dadurch werden begleitende Hilfen im Arbeitsleben viel schneller abgerufen. Außerdem verläuft die Unterstützung durch das Netzwerk optimaler, wenn eine „face-to-face“-Beratung statt eines Telefongesprächs stattgefunden hat.

*Die Beratungs- und Unterstützungspflicht besteht nicht nur gegenüber den BEM-Berechtigten, sondern auch gegenüber deren Vertrauenspersonen, zu denen u.a. Betriebs- bzw. Personalräte, die Schwerbehindertenvertretung und bevollmächtigte Gewerkschaftssekretäre gehören.*

### Der Arbeitgeber

Die konkrete Unterstützung durch den Arbeitgeber ist zwingend notwendig. Je nachdem welche vorbereitenden Befugnisse das BEM-Team hat, sind der Arbeitgeber oder seine Vertreter am BEM-Prozess zu beteiligen. Der Arbeitgeber ist der Adressat des § 84 Abs. 2 SGB IX. Er muss letztlich zusammen mit der betrieblichen Interessenvertretung klären, wie die Arbeitsunfähigkeit der berechtigten Beschäftigten überwunden und die Arbeitsfähigkeit erhalten und gefördert werden kann. Es hat sich nicht bewährt, wenn Personen am BEM-

1

2

3

4

5

6

7

8

Orientieren

Strukturen schaffen

Umsetzen

Verfahren beteiligt sind, die für den Ausspruch von Kündigungen zuständig sind. Derartige Maßnahmen bestärken im Zweifelsfall ein Misstrauen der Beschäftigten gegenüber dem BEM.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

**Mit einer regelmäßigen Informationsarbeit kann die betriebliche Interessenvertretung entscheidend zu einem gut funktionierenden BEM beitragen. Die wichtigsten Informationen für die Belegschaft, aber auch die benötigten Ressourcen und Instrumente sind nachfolgend zusammengetragen.**

Die Information der Belegschaft über die Einführung und das „Wie“ und „Wer“ im betrieblichen Eingliederungsverfahren sollte sehr sorgfältig umgesetzt werden. Fehlen in der Belegschaft Informationen zum BEM oder werden diese falsch verstanden, kann dies zu einer geringen Teilnahme am BEM führen. Schließlich gibt es in vielen Betrieben Skepsis und Zweifel gegenüber Maßnahmen des Arbeitgebers. Es besteht die Gefahr, dass es zur Ablehnung des BEM kommt. Daher sind folgende Praxistipps zu empfehlen:

- Das BEM und seine Verfahrensschritte auf der Belegschaftsversammlung vorstellen,
- über den personenbezogenen Datenschutz auf allen Kommunikations-Kanälen berichten,
- auf jeder Belegschaftsversammlung in den nächsten Jahren immer einen kurzen Part reservieren und über das BEM berichten, z.B. in Form von Statistiken und anonymen Beispielen gelungener Maßnahmen,
- in der Mitarbeiterzeitschrift regelmäßig ein BEM-Praxisbeispiel für eine gelungene Wiedereingliederung aufzeigen, entweder anonym oder - nach Einverständniserklärung des betroffenen BEM-Berechtigten - nicht-anonymisiert,
- im Intranet über BEM und über gute Wiedereingliederungsbeispiele berichten,
- mit dem BEM-Team einen Flyer mit Kurzinfos über das BEM entwickeln und verteilen,
- über psychische Belastungsfaktoren aufklären, sensibilisieren,
- die Themen rund um psychische Erkrankungen bzw. Störungen offen ansprechen, um Ängste und Hemmungen aufzulösen,
- Angebote und Ansprechpartner für Beschäftigte mit (psychischen) Belastungen benennen.

*Das BAG meint, dass es keine Pflicht des Arbeitgebers zur allgemeinen Information der Belegschaft über das BEM und daher auch kein Mitbestimmungsrecht gibt. Wir halten das für kontraproduktiv und sind für eine entsprechende Änderung des Gesetzes. Wenn dazu keine Vereinbarung nach § 88 BetrVG bzw. 83 SGB IX erfolgt, dann sollten Betriebsrat bzw. Personalrat und SBV ihre Versammlungen und ihre Kommunikationsmittel intensiv zur Information nutzen.*

**Barbara Sobotta, Vorsitzende der Mitarbeitervertretung des St. Rochus-Hospitals, Castrop-Rauxel: „Wir bitten Betroffene in unserem Haus immer wieder, über ihre positiven Erfahrungen mit dem BEM-Angebot zu berichten. Das hat sich bewährt.“**



**Flyer**

**Alle wichtigen Informationen zum BEM-Angebot des Betriebs sollten hier gebündelt sein. Die betriebliche Interessenvertretung kann sich hier gegebenenfalls als aktiver Teil des BEM-Verfahrens sichtbar machen.**

Um über das BEM umfassend zu informieren, hat sich in der Praxis die Entwicklung eines Flyers als außerordentlich nützlich erwiesen. Durch die Information aus dem Flyer erhalten die Beschäftigten kurz und kompakt alle wesentlichen Angaben über das BEM-Verfahren, den Datenschutz, die Freiwilligkeit und die Mitwirkenden im BEM-Team. Eine einladende Geste im BEM ist, wenn das Team mit Foto und betrieblichen Kontaktadressen im Flyer abgebildet wird. Dabei sollte auch die Einladung einer unverbindlichen Kontaktaufnahme zu jeder betrieblichen Zeit ausgeschrieben sein.

**Anschreiben – Einladung zum Erstgespräch**

**Oft ist die betriebliche Interessenvertretung erste Ansprechpartnerin für Betroffene bei Rückfragen zur Einladung – deshalb sollte sie deren Inhalte gut kennen.**

Die Einladung zum Erstgespräch ist die erste Information an Beschäftigte, die länger als 42 Tage arbeitsunfähig waren. Es ist eine Einladung zum Erstgespräch im BEM-Verfahren. Das Erstgespräch dient der reinen Information über das gesamte BEM-Verfahren. Das Anschreiben wird in der Regel nach Hause geschickt. Dies könnte auf Beschäftigte zunächst den Eindruck vermitteln, etwas falsch gemacht zu haben oder vom Arbeitgeber bedrängt zu werden. Daher ist auf die Formulierung des Schreibens unbedingt zu achten. Der Text eines solchen Schreibens unterliegt der Mitbestimmung; es gibt auch Beschlüsse von Einigungsstellen, in denen ein solches Schreiben geregelt worden ist.

Als nicht vertrauensfördernd hat sich in der Praxis gezeigt, wenn in den ersten Zeilen der Einladung die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers enthalten ist. Hier könnten Beschäftigte mutmaßen, dass der Arbeitgeber kein echtes Interesse an einer realen Eingliederung hat. Besser ist es, die echte Anteilnahme und Fürsorge für die Betroffenen bzw. das Interesse am Schutz vor weiterer Erkrankung in den Mittelpunkt des Schreibens zu stellen. Dabei können beispielhaft Schritte und Maßnahmen, die im BEM auf der Tagesordnung stehen, kurz im Schreiben angesprochen werden wie z.B. Arbeitsplatzanalyse, Belastungsreduzierung, Arbeitsplatzbegehung oder die Unterstützung durch Reha-Träger. Damit bekommen berechnete Beschäftigte einen ersten Eindruck, worum es im BEM gehen kann.

**Raum**

**Auch die Auswahl eines geeigneten Raums für das BEM-Gespräch kann entscheidend zu dessen Erfolg beitragen. Ebenfalls ein wichtiger Faktor also, der von der betrieblichen Interessenvertretung zu berücksichtigen ist.**

Für die BEM-Gespräche sollte ein neutraler Raum gewählt werden, möglichst nicht in der Nähe der Personalabteilung. Werden die BEM-Gespräche in der Personalabteilung oder in deren Nähe durchgeführt, kann es passieren, dass die Beteiligung am BEM gering ist. Berechnete könnten sich gegen das freiwillige BEM entscheiden, wenn sie mutmaßen, dass es sich um ein disziplinarisches Personalgespräch handelt. Auch sollten im Raum nur das BEM-Team und der Berechnete anwesend sein. Die Tür ist grundsätzlich zu schließen, so dass ein vertrauliches Gespräch garantiert ist.

**Barbara Sobotta: „Besonders im Fall von psychischen Erkrankungen kann es wichtig sein, das Gespräch außerhalb des Betriebes zu führen. Das kann beispielsweise die Praxis des Betriebsarztes oder ein anderer neutraler Raum sein.“**

### **Gesprächsleitfaden**

Damit die BEM-Gespräche strukturiert und zielführend ablaufen, ist die Benutzung eines Gesprächsleitfadens hilfreich.

*Ob im Rahmen des BEM ein Gesprächsleitfaden benutzt wird, kann mit dem Arbeitgeber nur freiwillig vereinbart werden. Sollte aber ein Gesprächsleitfaden genutzt werden, besteht bei den inhaltlichen Fragen des Leitfadens im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG ein Mitbestimmungsrecht. Auch bei der Speicherung und Weiterleitung besteht ein Mitbestimmungsbezug im Sinne der Datenspeicherung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, bzw. § 75 Abs. 4 Nr. 13 LPVG.*

Warum ist ein Gesprächsleitfaden notwendig und wie kann die betriebliche Interessenvertretung den Arbeitgeber davon überzeugen, einen Leitfaden zu benutzen?

### **Erstgesprächsleitfaden**

Der Gesprächsleitfaden für das Erstgespräch soll das BEM-Team durch alle wesentlichen Schritte führen. Dadurch wird gewährleistet, dass das Erstgespräch formal korrekt durchgeführt wird und dass die berechtigte Person alle wesentlichen Informationen erhält. Dadurch wird auch die Arbeit des BEM-Teams erleichtert.

Die betriebliche Interessenvertretung sollte den Arbeitgeber davon überzeugen, einen Leitfaden zu benutzen. Für das Erstgespräch sichern sich Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretung damit ab, die Berechtigten auf die Freiwilligkeit, den Datenschutz und den Ablauf des Verfahrens mit allen Beteiligten hingewiesen zu haben. Der BEM-Prozess ist dadurch transparent und für alle nachvollziehbar.

*Die betriebliche Interessenvertretung überwacht den Prozessschritt, dass der Arbeitgeber ein formal-ordentliches Erstgespräch durchgeführt hat. Ohne eine solche strukturierte Information ist das BEM kein ordentliches und wirksames BEM (vgl. BAG 24.03.2011, NZA 2011, 992; BAG 20.11.2014 - 2 AZR 755/20 (13), NZA 2015; 652; BAG 13.05.2015 - 2 AZR 565/14, Rn. 26.).*

### **Gesprächsleitfaden für das Fallmanagement**

Der Gesprächsleitfaden für das Fallmanagement ist ein wichtiges Instrument, welches das BEM-Team beim kooperativen Suchprozess begleitet. Ziel des Leitfadens ist die Identifizierung von ungünstigen Arbeitsbedingungen und Beanspruchungsmerkmalen. Deshalb ist darauf zu achten, alle Dimensionen der Arbeitsorganisation zu erfassen, die den jeweiligen Aufgabenbereich inklusive der Interaktion mit anderen betrieblichen Akteuren betreffen. Auch sollten Fragen zu körperlichen und psychischen Beanspruchungen enthalten sein. Ohne Gesprächsleitfaden besteht die Gefahr, wichtige Arbeitsbedingungen und Belastungen zu übersehen. Dem betroffenen Beschäftigten würde damit nicht ganzheitlich geholfen. Weil dieser Gesprächsleitfaden einer individuellen Gefährdungsbeurteilung nahekommt, ist der Inhalt des Leitfadens mitbestimmungspflichtig.



Zahlreiche verschiedene, sehr hilfreiche Tools bietet der BEM-Werkzeugkasten. Unter anderem auch Vorschläge für ein Erstgespräch oder den Gesprächsleitfaden für das Fallmanagement. Der Link zum Werkzeugkasten und weitere Materialien zur Broschüre unter [www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement](http://www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement)

TIPP



Die betriebliche Interessenvertretung ist gut beraten, wenn sie die Gesprächsleitfäden als Anhang in einer Vereinbarung mitregelt.

1

2

3

Orientieren

Barbara Sobotta: „Der Leitfaden ist wichtig, da die Gespräche auch für die Teilnehmenden sehr belastend sein können. Er gibt die Sicherheit, dass man sich nicht in der Betroffenheit verirrt.“

### Datenschutz

Im BEM werden Gesundheitsdaten und weitere sensible Informationen der Betroffenen erhoben und dokumentiert. Der Datenschutz beim Umgang mit diesen personenbezogenen Daten hat daher einen besonders hohen Stellenwert. Gelangen diese Informationen in die falschen Hände, kann den Betroffenen ein erheblicher persönlicher und auch finanzieller Schaden, z.B. durch Benachteiligung im Beruf, entstehen. **Daher hat die Europäische Union in der ab Mai 2018 geltenden Datenschutzgrundverordnung u. a. die Gesundheitsdaten als besonders zu schützende Daten festgelegt.**

Die betriebliche Interessenvertretung sollte aus diesen Gründen besonders genau darauf achten, dass wirksame Maßnahmen zum Datenschutz getroffen und umgesetzt werden. Die Sicherstellung von Vertraulichkeit und Datenschutz ist eine entscheidende Voraussetzung für den Vertrauensvorschuss, der nötig ist, damit BEM-Berechtigte das freiwillige Angebot einer Eingliederung annehmen. BEM wird erfahrungsgemäß nur wahrgenommen, wenn sichergestellt wird, dass Beschäftigtendaten sicher und vor unbefugten Zugriff aufbewahrt und nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle missbraucht werden.

Die gesetzliche Grundlage für die Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten sind die geltenden Gesetze zum Datenschutz. Diese sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und ab Mai 2018 die EU Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und das Datenschutz-Anpassungs- und -Umsetzungsgesetz EU (Kurzform: DSAnpUG-EU). Demnach dürfen nur so viele Daten erhoben und verarbeitet werden, wie für den jeweiligen Zweck erforderlich sind (§3 BDSG, Art. 5 (1) DSGVO). Nach DSAnpUG-EU § 22 zählen hierzu u. a. Daten zur Gesundheitsvorsorge. Dabei sind die technischen und organisatorisch erforderlichen Maßnahmen zum Schutz der Daten sicherzustellen. So dürfen auch nur die jeweiligen Personen Zugang zu den Daten haben, die sie aufgrund ihrer Funktion benötigen. Alle am BEM beteiligten betrieblichen Akteure sind auf das Datengeheimnis zu verpflichten. Dabei können die BEM-Akteure durch den innerbetrieblichen Datenschutzbeauftragten geschult werden, oder die betrieblichen BEM-Akteure nehmen an einer externen Schulung teil.

Zusätzlich zur Einwilligung in das BEM-Verfahren muss die berechtigte Person in die Speicherung und Verarbeitung ihrer Daten schriftlich einwilligen (§4a BDSG, Art. 6 (1) a und 9 DSGVO Absatz (2) h). Diese Einwilligung muss freiwillig erfolgen, sie kann befristet und auch widerrufen werden. Ohne Einwilligung der berechtigten Person dürfen keine Daten gespeichert werden. Auch eine Weitergabe von personenbezogenen Informationen aus dem BEM an Dritte wie z.B. Krankenkasse, Rentenversicherer, Arbeitsmedizin usw. bedarf einer (gesonderten) schriftlichen Einwilligung. Fehlt die Einwilligung, ist das ein klarer Verstoß gegen die gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz und gegen den Freiwilligkeitsaspekt im BEM.

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

### **BEM-Akte und Personal-Akte**

Hat die berechtigte Person ihre Einwilligung am BEM-Verfahren erteilt, wird eine BEM-Akte angelegt. Die BEM-Akte ist getrennt von der Personalakte zu führen und entsprechend den Anforderungen des Datenschutzes vor unbefugtem Zugriff zu schützen. Der Arbeitgeber ist berechtigt, das Angebot des BEM und die Rückmeldung der berechtigten Person in der Personalakte zu dokumentieren. Keinesfalls dürfen in der Personalakte Inhalte des BEM-Verfahrens und insbesondere Informationen zur Gesundheit der berechtigten Person gespeichert werden.

In die BEM-Akte kommen alle Unterlagen, die im Fallmanagement erhoben werden. Zum Beispiel:

- Sitzungsprotokolle,
- Gesprächsleitfaden mit Ergebnissen,
- ärztliche Gutachten und Reha-Entlassungsberichte, soweit dies von der Einwilligung des Betroffenen ermöglicht wird,
- Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung,
- Begehungsprotokolle,
- Arbeitsschutzdaten (technische Datenblätter, Gefahrendatenblätter),
- Arbeitserprobung,
- maßnahmenbezogene Daten,
- usw.

Die BEM-Akte wird verschlossen in einem Schrank getrennt von der Personalakte aufbewahrt. Lediglich das BEM-Team und der BEM-Berechtigte haben Zugriff auf diese Akte. Die Archivierung auf einem digitalen Medium ist auch möglich. Dieses sollte vor unbefugtem Zugriff verschlüsselt werden.

In der Personal-Akte werden nur ergebnisbezogene Kurznotizen abgelegt. Beispielsweise

- Anschreiben Einladung,
- die Einwilligung zum BEM,
- Nichtzustandekommen (fehlende Einwilligung / Ablehnung),
- Abbruch oder Unterbrechung des BEM-Verfahrens,
- Ergebnis des Verfahrens bei einvernehmlicher Lösung, z.B. befristete Versetzung.

Die DSGVO sieht ein Recht auf Löschung unter dem Umstand vor, das die Daten nicht mehr erforderlich sind oder die Einwilligung zur Speicherung der Daten zum BEM zurückgezogen wird (DGSVO Artikel 17 Absatz (1) und § 47 DSAnpUG-EU). Dabei sind die Daten über Inhalte des BEM nach der Beendigung der Maßnahme oder nach Aufforderung durch den Betroffenen zu löschen. Die Informationen über das Angebot eines BEM und die Antwort des Betroffenen sind für eine mögliche Überprüfung durch Behörden oder den Betriebsrat zu speichern. Eine Speicherfrist hierzu ist gesetzlich nicht vorgegeben. Diese ist am sinnvollsten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festzulegen.

Das Bundesdatenschutzgesetz § 4 (gilt noch bis 30.04.2018) sieht eine Aufbewahrungsdauer von Daten mit personellem Gesundheitsbezug von maximal drei Jahren vor. Danach ist die Zweckmäßigkeit der Speicherung nicht mehr gegeben. Sollte z.B. nach zwei Jahren die Person erneut einen Anspruch auf ein BEM haben, und nimmt sie an einem BEM teil, ergibt sich daraus eine erneute Zweckmäßigkeit und damit die Verlängerung der Speiche-

nung um weitere drei Jahre. Nach diesem Zeitraum wird die Akte der berechtigten Person übergeben oder im Beisein der betrieblichen Interessenvertretung vernichtet. Die berechnigte Person erhält eine Kurznotiz über die Vernichtung. Die Aufhebung der Zweckbindung und damit die Löschung der Daten nach drei Jahren bezieht sich auch auf personenbezogene Gesundheitsdaten in der Personalakte.

**TIPP!**



Es ist sinnvoll, die Aufbewahrungsfrist für die BEM-Akte betrieblich zu regeln. Betrieblich bewährt hat sich eine Aufbewahrungsdauer nach Abschluss des BEM-Verfahrens von drei Jahren. Innerhalb dieser Frist kann bei einem erneuten BEM-Verfahren auf die Informationen des vorangegangenen Verfahrens zurückgegriffen werden.

Bis hierhin wurde die allgemeine betriebliche Struktur für die Einführung bzw. Optimierung eines BEM-Verfahrens dargestellt. Bisher wurden noch keine BEM-Gespräche geführt, da erstmal die Verfahrensgrundsätze im Vordergrund standen. Der nächste Teil zeigt beispielhafte Strukturen für das Einzelfallmanagement auf. Jetzt beginnt die eigentliche BEM-Arbeit mit BEM-Berechtigten.

## Umsetzen - mit der Eingliederungsarbeit beginnen

Die betriebliche Interessenvertretung hat ein Mitbestimmungsrecht, wenn es darum geht, die Einladung zum BEM-Erstgespräch zu formulieren. Sie kann den Einladungstext in einer Vereinbarung regeln und auch das Einladungsschreiben im Anhang der Vereinbarung mitführen.

### Schritt 5: Kontakt aufnehmen und das Erstgespräch führen



#### Einladung zum Erstgespräch vorbereiten und versenden

Nachdem alle Vorbereitungen für die Durchführung eines Eingliederungsmanagements umgesetzt worden sind, können BEM-Berechtigte zu einem Erstgespräch eingeladen werden. Nachdem das Schreiben an den Beschäftigten versendet wurde, empfiehlt es sich, ca. 2 Wochen auf eine Antwort zu warten.

Weil das BEM-Verfahren freiwillig ist, sind Berechnigte nicht verpflichtet zu antworten. Sollte keine Antwort zurückkommen, empfiehlt es sich, ein zweites Einladungsschreiben zu versenden. Auf die Antwort kann ca. eine Woche gewartet werden.

Folgt auf diese Einladung ebenfalls keine Antwort, ist vorerst das BEM beendet. Eine Kurznotiz bestätigt dies in der Personalakte. Im Normalfall wird der BEM-Berechtigte erst wieder nach weiteren 42 Arbeitsunfähigkeitstagen eingeladen. Er kann aber auch in der Folgezeit von sich aus auf das BEM-Team zugehen und die Teilnahme an einem BEM beantragen. Da er im gleichen Jahr Anspruch auf ein BEM hatte, muss ihm dieses auch gewährt werden.

#### Das Erstgespräch führen

Nachdem alle Vorbereitungen getroffen worden sind, kann die Eingliederungsarbeit beginnen. Für die betriebliche Interessenvertretung ist es wichtig, sich mit dem Arbeitgeber darauf zu verständigen, wie die Eingliederung umgesetzt wird. Empfehlenswert ist, dass sie Regelungen für das Erstgespräch und das Fallmanagement mit in eine Vereinbarung aufnimmt. Schließlich werden im Fallmanagement Maßnahmen zur Wiederherstellung, zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit vereinbart.

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

**Thomas Wewerka: „Die BEM-Beratung ist ein bedeutender Stabilisierungsfaktor. Den Kolleginnen und Kollegen kann damit verdeutlicht werden, dass sie auch im Krankheitsfall wertgeschätzte Personen sind.“**

### **Bedeutung des Erstgesprächs**

Das Erstgespräch dient dazu, den Beschäftigten über die Vorgehensweise des BEM umfassend aufzuklären. Dabei stehen die Freiwilligkeit und der Datenschutz im Vordergrund des Gesprächs. Es hat sich daher bewährt, dass das Erstgespräch in einem kleineren Kreis stattfindet. Für den Beschäftigten ist es wichtig zu wissen, wie ein BEM im Betrieb abläuft und was ihn erwartet. Anschließend klärt das BEM-Team zusammen mit dem Beschäftigten den Eingliederungsbedarf und zeigt auf, welche Unterstützungsmöglichkeiten im BEM bestehen. Anschließend wird der Beschäftigte gefragt, ob er an dem Fallmanagement teilnehmen möchte. Dabei sollte der berechnete Beschäftigte seine Einwilligung zum BEM schriftlich erteilen. Dafür hat das BEM-Team ein Antwortbogen vorbereitet.

### **Umgang mit psychisch erkrankten BEM-Berechtigten**

Liegt bei BEM-Berechtigten eine psychische Erkrankung vor, müssen die Mitglieder des BEM-Teams in der Lage sein, auf diese besonderen Anforderungen angemessen zu reagieren. Das Vorgehen zur Klärung der Situation und Entwicklung von Maßnahmen unterscheidet sich bei psychischen Erkrankungen von den Ansätzen, die bei einer körperlichen Erkrankung hilfreich sind. Wichtig ist dabei, dass betriebliche Akteure über keine fachliche Qualifikation zur Diagnose oder gar Behandlung psychischer Erkrankungen verfügen. Ihre Aufgabe im Rahmen des BEM besteht ausschließlich darin, mit der berechtigten Person mögliche Ursachen der Arbeitsunfähigkeit zu identifizieren und betriebliche Maßnahmen zu suchen, die deren Vermeidung unterstützen.

Ungeachtet dieser begrenzten Rolle ist es hilfreich, wenn die Mitglieder des BEM-Teams über Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit psychisch Erkrankten verfügen.

Eine psychische Erkrankung ist in vielen Fällen von außen schwer festzustellen oder zu definieren. Ursachen und Symptome sind vielfältig. Das bringt Unsicherheit und Abwehr bei den Betroffenen selbst, aber auch bei den sie umgebenden Menschen mit sich. Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung schämen sich mitunter für ihre Krankheit und bemühen sich, eventuell auftretende Symptome zu unterdrücken. Bei einer Erschöpfungsdepression (Burn-out) beispielsweise ist es für Betroffene enorm wichtig, zu „funktionieren“ – oft bis zuletzt, bis zum Zusammenbruch. Für den betroffenen Beschäftigten eine extrem belastende Situation. Aber auch für Vorgesetzte oder Kollegen ist der Umgang mit betroffenen Beschäftigten schwierig – oft schon vor der Arbeitsunfähigkeit, aber häufig auch in der Wiedereingliederungsphase.

Waren mit der psychischen Störung / Erkrankung lange Ausfallzeiten verbunden, und nimmt der Berechnete dann am BEM teil, ist von Seiten des BEM-Teams eine aufrechte Anteilnahme und Wertschätzung gegenüber dem Menschen und seiner Erkrankung besonders wichtig und schafft Vertrauen.

Häufig erleben Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen Gefühle wie Angst und Un-



Hilfreiche Hinweise und Beispielfälle enthält das Buch von Ina Riechert und Edeltrud Habib, *Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen*, Springer Verlag 2016.

[www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement](http://www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement)

sicherheit. Damit verbunden kann die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust oder dem Bekanntwerden der Erkrankung in der Belegschaft auftreten. Oftmals erleben die Betroffenen eine große Unsicherheit darüber, ob sie mit ihrer Beeinträchtigung im Betrieb noch gebraucht werden. Diese Gefühle ernst zu nehmen und dem Betroffenen zu signalisieren, wie wichtig er für den Betrieb ist, erleichtert den Einstieg für das BEM-Team und signalisiert Verständnis gegenüber dem Beschäftigten und seiner Situation.

Ein wesentlicher Beitrag zum Gelingen der Wiedereingliederung ist aus den genannten Gründen auch im weiteren Verlauf die Information und Einbeziehung von Vorgesetzten und Team. Sie benötigen eine größtmögliche Sicherheit im Umgang mit der betroffenen Person. Dazu ist es wichtig, einen Rahmen für Gespräche zu schaffen und regelmäßig ganz allgemein über Ursachen und Symptome psychischer Störungen und Erkrankungen zu informieren.

Sehr hilfreich kann in der Anfangsphase des BEM-Prozesses bei einer vorliegenden psychischen Störung oder Erkrankung die Begleitung des betroffenen Beschäftigten durch einen Mitarbeiter des örtlichen Integrationsfachdienstes sein. Dies ist ein Service der Integrationsämter. Auch Fragen zum unterstützenden Umgang mit betroffenen Personen können im Prozess der Wiedereingliederung an die Mitarbeiter des Integrationsfachdienstes gestellt werden.

*Bei Menschen mit psychischen Störungen oder Erkrankungen sollte die betriebliche Interessenvertretung darauf achten, dass Berechtigte ihre Diagnose dem BEM-Team nur mitteilen, wenn sie sich ganz bewusst dafür entschieden haben und sich sicher fühlen. Die Diagnose spielt bei der Identifizierung der Faktoren, die zur Arbeitsunfähigkeit geführt haben, keine Rolle. Psychisch erkrankte BEM-Berechtigte sind wie alle anderen Beschäftigten nicht verpflichtet, ihre Diagnose mitzuteilen. Arbeitgeber argumentieren mitunter, dass sie die Diagnose kennen müssten, um Hilfestellung zu geben. Das ist nicht richtig. Empfehlenswert ist, dass die betriebliche Interessenvertretung den Arbeitgeber überzeugt, einen Leitfaden zur Analyse der Arbeitsbedingungen – siehe Seite 30 – zu nutzen, um mögliche Ursachen der Arbeitsunfähigkeit systematisch zu identifizieren und schließlich zu beheben.*

- 1 Orientieren
- 2
- 3
- 4 Strukturen schaffen
- 5
- 6 Umsetzen
- 7
- 8

## Schritt 6: Das Fallmanagement umsetzen (besonderer Umgang mit psychisch erkrankten Beschäftigten)



Fallmanagement bedeutet nichts anderes als Eingliederungsmanagement. Fallmanagement bezieht sich lediglich auf den Einzelfall eines BEM-Berechtigten, der durch das BEM-Team eingegliedert wird. Eingliederungsfall oder Fallmanagement sind gleichbedeutend. Wir haben uns für den Begriff Fallmanagement entschieden. Für das Fallmanagement kann, je nach betrieblicher Regelung, ein Team benannt werden, das die Eingliederung durchführt.



Die betriebliche Interessenvertretung kann den Ablauf des Fallmanagement-Gesprächs konkret in einer Betriebsvereinbarung regeln. Sie sollte auch unbedingt den Einsatz von Arbeitsschutzinstrumenten und Arbeitsschutzakteuren mitregeln, weil sonst die Gefahr droht, dass kein Arbeitsschutz im Sinne des § 3 - 6 ArbSchG angewandt wird und dem Berechtigten mit niedrigrschwelligen Angeboten nicht geholfen wird.

Nach der Einwilligung der berechtigten Person in das BEM beginnt mit dem Fallmanagement der kooperative Suchprozess nach Lösungen für die Wiederherstellung, den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit. Kooperativ bedeutet, dass verschiedene innerbetriebliche und außerbetriebliche Akteure sowie der Beschäftigte an der Analyse der bestehenden oder vergangenen Arbeitsunfähigkeit beteiligt sind. Wichtige Analyse- und Gesprächspartner können die Arbeitsmedizin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Führungskraft, Rehabilitationsträger, Integrationsamt und weitere Akteure sein, die fallweise und bei Bedarf hinzukommen. Von der berechtigten Person ist die schriftliche Einwilligung einzuholen, ob betriebliche oder außerbetriebliche Akteure hinzugezogen werden dürfen. Grund dafür ist der personenbezogene Datenschutz, der die Persönlichkeitsrechte des Einzelnen schützt. Die Akteure sollen den BEM-Berechtigten mit sinnvollen Angeboten unterstützen. Die Aufgaben der genannten Akteure wurden im Abschnitt „Kooperationspartner des BEM-Teams“ (Seite 18) erläutert.

Bei diesem Schritt werden die Ergebnisse mit dem BEM-Berechtigten kontinuierlich besprochen. Deshalb kann es sein, dass das BEM-Team und der Berechtigte sich mehrmals treffen. Häufig ist das Fallmanagement nicht mit einem Treffen abgehandelt. Zwischenschritte sollten mit allen Beteiligten diskutiert werden. Bei leichteren BEM-Fällen kann hingegen durch ein Treffen ausreichend sein.

Im Fallmanagement ist mit psychisch erkrankten Beschäftigten genauso sensibel vorzugehen wie im Erstgespräch. Der personenbezogene Datenschutz ist in den Vordergrund zu stellen, damit die berechtigte Person freiwillig am Fallmanagement mitarbeitet. Es ist meistens nicht einfach für Beschäftigte, die längere Zeit erkrankt waren oder sind, an solch einem Gespräch aktiv teilzunehmen, ganz besonders, wenn zu einem Termin z.B. die Führungskraft hinzukommt. Hierdurch können Unsicherheiten und Hemmungen auf Seiten der berechtigten Person aufkommen.

Die Diagnose ist nicht das Thema des Gesprächs. Vielmehr geht es darum zu untersuchen, wodurch die Arbeitsunfähigkeit ausgelöst wurde und wie und mit welchen Mitteln die Auslösefaktoren durch den Arbeitgeber behoben werden können. Bei psychischen Erkrankungen kann die zuständige Führungskraft einen bedeutenden Beitrag zur Gesundung leisten, da sie die Arbeit so gestalten kann, dass psychische Belastungen minimiert werden. Ist die Führungskraft aus Sicht des Beschäftigten ein möglicher Auslöser für psychische Belastungen, sollte sie nicht an den BEM-Gesprächen teilnehmen.

*Auch private Ursachen können Thema im BEM sein. Deshalb ist hier der Arbeitgeber gefordert, zusammen mit den Rehabilitationsträgern Hilfsangebote zu unterbreiten. Die betriebliche Interessenvertretung hat darauf zu achten, dass der Berechtigte auch bei privaten Ursachen von Arbeitsunfähigkeit eine gute Unterstützung erhält.*

Um das Belastungs- und Beanspruchungsgeschehen möglichst genau und für alle BEM-Berechtigten vergleichbar zu erheben, sollte im BEM-Gespräch ein Gesprächsleitfaden für das Fallmanagement zur Analyse hinzugezogen werden. Dieser Leitfaden sollte verschiedene Dimensionen abfragen:

- Arbeitsorganisation,
- Arbeitsaufgabe / Arbeitsinhalt,
- Arbeitsumgebung,
- Führung,



- Betriebsklima,
- Arbeitszeit,
- Stressempfinden,
- körperliche Belastungen.

### Worauf die betriebliche Interessenvertretung zu achten hat

Um berechtigten Beschäftigten die bestmögliche Unterstützung im BEM anzubieten und um die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit nachhaltig zu identifizieren, können je nach Belastungs- und Beanspruchungsfolgen verschiedene Arbeitsschutzthemen im BEM-Gespräch aufgegriffen werden. Die betriebliche Interessenvertretung sollte deshalb Grundlagenwissen im Arbeitsschutz mitbringen. Übrigens hat sie im Rahmen von § 84 Abs. 2 SGB IX ein umfassendes Mitbestimmungsrecht und ein Vorschlagsrecht, wenn es darum geht, mit welchen Möglichkeiten die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt, erhalten und gefördert wird. Sie sollte bei körperlichen wie psychischen Gefährdungen auf folgende Regelungen zurückgreifen:

- Arbeitsstättenverordnung,
- Betriebssicherheitsverordnung,
- Gefahrstoffverordnung,
- Lasten-Handhabungsverordnung und deren Nutzung mit Hilfe der Leit-Merkmal-Methode,
- Lärm-Vibrations-Arbeitsschutzverordnung,
- Technische und Arbeitsmedizinische Regeln (u.a. zu Lärm, Vibrationen, Gefahrstoffen, Biostoffen),
- DGUV-Vorschriften,
- Arbeitszeitgesetz, bei Bedarf individuelles Arbeitszeitmodell.

Sinnvoll sowie gesetzlich verpflichtend ist eine Gefährdungsbeurteilung. Ohne die genaue Analyse der Arbeitsbedingungen sind Unterstützungsangebote möglicherweise nicht nachhaltig genug. Wurde dem BEM-Berechtigten nicht wirkungsvoll geholfen, kann es sein, dass er wieder arbeitsunfähig wird mit der Gefahr, dass dem Beschäftigten unterstellt wird, nicht mehr leistungsfähig zu sein, weil das erste BEM ja nicht geholfen hat. Es gilt dann zu prüfen, ob das erste BEM-Verfahren systematisch betrieben wurde.

Schwerbehindertenvertreter, aber auch die betriebliche Interessenvertretung sollten sich Grundlagenwissen zum Sozialgesetzbuch IX aneignen, denn im Sozialgesetzbuch sind zahlreiche gesetzliche Regelungen enthalten, die dem BEM-Berechtigten zugutekommen. Dazu ist der Anspruch auf Fortbildung in § 96 Abs. 4 SGB IX 2016 verbessert worden.

**TIPP** !!

In einer Betriebsvereinbarung zum BEM empfehlen wir die Aufnahme der körperlichen und psychischen Gefährdungsbeurteilung als zwingende Maßnahme im BEM. Dabei sollte auch kurz und bündig der Ablauf der Gefährdungsbeurteilung in der Vereinbarung skizziert werden. Nicht zu vergessen ist die budgetierte Umsetzung der Maßnahmen, die sich aus der Beurteilung des Arbeitsplatzes ergibt.

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

### **Die Arbeit mit den Ergebnissen**

Mit dem Gesprächsleitfaden für das Fallmanagement erhält das BEM-Team einen groben Überblick über die möglichen Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz des Beschäftigten. Auf Basis dieser Ergebnisse können erste Maßnahmen abgeleitet werden. Diese können z.B. erst einmal eine Arbeitsplatzbegehung durch den Arbeitsmediziner und der Fachkraft für Arbeitssicherheit sein.

*Die betriebliche Interessenvertretung sollte die Begehung unbedingt begleiten. So erhält sie selber einen Eindruck über mögliche Gefährdungen am Arbeitsplatz. Außerdem kann sie auf konkrete Belastungen, die im BEM-Gespräch bekannt geworden sind, hinweisen. Der BEM-Berechtigte sollte nach Möglichkeit ebenfalls bei der Begehung anwesend sein.*

### **Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention**

Die nachfolgenden Beispiele für Maßnahmen sollen der betrieblichen Interessenvertretung einen ersten Eindruck vermitteln, wie Maßnahmen im BEM entwickelt werden können.

Die Ergebnisse aus dem Leitfaden können für weitere Maßnahmen hilfreich sein. Dabei ist zu beachten, dass Maßnahmen der Verhältnisprävention Vorrang vor Maßnahmen der Verhaltensprävention haben. Verhältnisprävention setzt an den Arbeitsbedingungen an und meint die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen. Die Verhaltensprävention geht vom einzelnen Beschäftigten aus und bezieht sich auf sein Verhalten im Zusammenhang mit der Arbeit. Ziel der Verhaltensprävention ist die Vermeidung oder Reduzierung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen. Die 2015 erneuerte Betriebssicherheitsverordnung verlangt Maßnahmen zur alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeit, die in nicht wenigen BEM-Verfahren einsetzbar sein können.

**Beispiel Arbeitszeit:** Liegt eine Beanspruchung innerhalb der Lage, Verteilung, Dauer und dem Umfang der Arbeitszeit vor, werden Maßnahmen der Verhältnisprävention erforderlich. Dann macht es beispielsweise Sinn, dem Beschäftigten einen individuellen Arbeitszeitplan befristet oder auf Dauer anzubieten. Bei akuten psychischen Erkrankungen ist es besonders wichtig, eine entlastende Arbeitszeitregelung zu finden, die dem Beschäftigten ermöglicht, Ärzte oder Fachkliniken aufzusuchen. Denn ein Mehr an Terminen sowie Aufgaben und damit an Belastungen ist kontraproduktiv. Vielleicht berichten Beschäftigte über Stress, hohe Arbeitsdichte oder Konflikte am Arbeitsplatz. Dann könnte, neben internen Maßnahmen, ein ergänzender Kurs zur Stressbewältigung oder Konfliktbewältigung in der Nähe des Wohnortes eine sehr gute Maßnahme der Verhaltensprävention sein. Wird in einem Schichtsystem gearbeitet, ist es unerlässlich, einem betroffenen Beschäftigten die zeitliche Ressource mittels eines individuellen Schichtplans zur Verfügung zu stellen, damit er Maßnahmen außerhalb des Betriebes unbeschwert wahrnehmen kann.

**Barbara Sobotta:** „Es hat sich bei Langzeiterkrankung bewährt, den Urlaubsanspruch aus dem Vorjahr nicht im Block zu gewähren, sondern mit einzelnen Urlaubstagen die Arbeitstage pro Woche zu reduzieren. Beispiel: Der Beschäftigte hat noch 15 Urlaubstage aus dem Vorjahr und arbeitet am Montag, Dienstag, Donnerstag und Freitag. Am Mittwoch wird dann jeweils ein Urlaubstag über den Zeitraum von 15 Wochen genommen. Der Urlaubsanspruch aus dem laufenden Jahr kann normal wie geplant genommen werden.“

**Psychische Belastungen:** Werden beispielsweise Stress, hohe Arbeitsdichte oder Konflikte als Ursache der Arbeitsunfähigkeit identifiziert, ist es Aufgabe des BEM-Teams,

zusammen mit dem Beschäftigten die Ursachen genau zu analysieren. Ist es die Menge der Aufgaben oder sind es nicht zu bewältigende Arbeitsinhalte, widersprüchliche Anweisungen oder eine hohe Arbeitsdichte, die die Erledigung weiterer Aufgaben behindern? Dann sind Maßnahmen zu entwickeln, die genau diese Störfelder reduzieren bzw. beheben (Verhältnisprävention). Wenn es sich um Konflikte handelt, z.B. mit einer Führungskraft oder mit Kollegen, dann könnte eine Mediation und/oder ein Teamcoaching an dieser Stelle eine wirkungsvolle Maßnahme sein (Verhaltens- und Verhältnisprävention).

**Arbeitsmedizinische Untersuchung:** Weiter in Betracht kommt ein vertrauensvolles Gespräch zwischen Arbeitsmedizin und BEM-Berechtigtem. In dem Gespräch werden gesundheitliche Aspekte bezogen auf die Erkrankung und den Arbeitsplatz besprochen. Am Ende können ein oder mehrere Maßnahmenvorschläge entstehen, die an das BEM-Team weitergeleitet werden. Der Besuch beim Arbeitsmediziner ist für Berechtigte genauso freiwillig wie jeder andere Schritt im BEM auch.

*Die betriebliche Interessenvertretung hat bei der Gestaltung von Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes effektive Mitbestimmungsrechte. So beispielsweise zu Fragen von Arbeitsplatzveränderung, Versetzung, Arbeitszeitregelung, Leistungsvergütung, Weiterbildung usw. Die Interessenvertretung sollte von ihren Mitbestimmungsrechten Gebrauch machen, um am Ende des BEM-Prozesses mit dem Arbeitgeber Maßnahmen im Sinne der Beschäftigten sozialverträglich mitzugestalten.*

Die betriebliche Interessenvertretung ist gut beraten, wenn sie vor dem BEM-Gespräch Einsicht in die bestehende Gefährdungsbeurteilung des betroffenen Arbeitsplatzes nimmt bzw. eine aussagekräftige Gefährdungsbeurteilung für Körper und Psyche vom Arbeitgeber verlangt. Dabei ist es sinnvoll, sich Notizen oder Fragen aufzuschreiben, Ergebnisse zusammenzufassen und mit diesen in das BEM-Gespräch zu gehen bzw. ihre Ergebnisse und Vorschläge an das BEM-Team weiterzuleiten. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung geben Rückschlüsse auf bestehende Gefährdungen, die nach dem Arbeitsschutzgesetz zu beheben bzw. zu reduzieren sind. Die Ergebnisse sollten mit dem BEM-Berechtigten besprochen werden, um Hinweise auf mögliche Belastungen und Beanspruchungen zu erhalten. Daraufhin sind zusammen mit dem Beschäftigten Maßnahmen zu vereinbaren.

*Nach §§ 3 bis 5 des Arbeitsschutzgesetzes ist der Arbeitgeber verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen regelmäßig durchzuführen. Die betriebliche Interessenvertretung hat hier umfassende Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG. Sollte die Gefährdungsbeurteilung schon länger als drei Jahre zurückliegen, ist eine Aktualisierung zwingend notwendig. Wurde noch keine gesetzlich verpflichtende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt, wird es höchste Zeit, mit einem Initiativantrag an den Arbeitgeber die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu verlangen und durchzusetzen.*

Sollte der Arbeitgeber trotz Initiativantrag der betrieblichen Interessenvertretung keine Gefährdungsbeurteilung durchführen wollen oder das Thema auf die lange Bank schieben, sollte die betriebliche Interessenvertretung andere Wege einschlagen. Dann kann sie beispielsweise die Aufsichtsbehörde für Arbeitsschutz kontaktieren und den Verstoß des Arbeitgebers melden oder eine Einigungsstelle anrufen und von ihren Mitbestimmungsrechten Gebrauch machen.

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

### **Maßnahmen über die Rehabilitationsträger und das Integrationsamt**

Möglicherweise kommen im Rahmen des Fallmanagements und des kooperativen Suchprozesses Maßnahmen in Betracht, die über die Rehabilitationsträger oder das Integrationsamt zu beantragen sind. Das kann sich auf eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder auf eine Veränderung des Aufgabenzuschnittes inklusive einer damit einhergehenden innerbetrieblichen Qualifizierung beziehen. Aber auch in Fragen der Versetzung oder des Weiterbildungsbedarfs, zu Trainingsmaßnahmen in punkto psychische oder körperliche Stabilisierung, zu Mobilitätshilfen oder zur finanziellen Unterstützung usw. können Rehabilitationsträger und Integrationsämter gute Unterstützung leisten.

Die hier aufgeführten beispielhaften Maßnahmen sind nicht abschließend. Daher besteht die gesetzliche Pflicht, die Reha-Träger in das BEM-Verfahren einzubeziehen. Für Interessenvertretungen und SBV ist es geboten, Kontakt zu den Reha-Trägern aufzunehmen, da die Betriebe bis jetzt noch nicht flächendeckend über die gesetzliche Verpflichtung der Reha-Träger im Rahmen von BEM informiert sind und deren Leistungsspektrum viel zu wenig nutzen. Leistungen der Rehabilitationsträger und des Integrationsamtes sind über die örtliche Servicestelle oder in Zukunft über die Ansprechstelle des Reha-Trägers zu beantragen. Rentenversicherung und Unfallversicherung haben sich 2016 verpflichtet, in kooperativer Weise BEM-Verfahren zu unterstützen. Es ist oft hilfreich, einen Rehabilitationsträger zu einem Gesprächstermin einzuladen. Dies macht die Finanzierung von Maßnahmen in vielen Fällen einfacher.

*Die betriebliche Interessenvertretung kann nach Zustimmung des BEM-Berechtigten das Gespräch mit einzelnen Reha-Trägern suchen oder aber auch Maßnahmen beantragen. Dadurch gewährleistet sie für BEM-Berechtigte eine vertrauensvolle Begleitung und Unterstützung im BEM.*

## **Schritt 7: Maßnahmen entwickeln und durchführen**

Nachdem der kooperative Suchprozess beendet wurde und die Fehlbelastungen, die zur Arbeitsunfähigkeit geführt haben, identifiziert wurden, werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Nicht unüblich und sehr sinnvoll ist es, wenn schon im Verlauf des Fallmanagements einzelne Maßnahmen getroffen und dann zügig umgesetzt werden können. Das bedeutet, es muss nicht erst der Masterplan für alle Maßnahmen stehen.



### **Ablauf im erweiterten Team**

Liegen die Ergebnisse der Analyse vor, setzt das BEM-Team sich mit dem Berechtigten, dem Arbeitsmediziner sowie der Fachkraft für Arbeitssicherheit zusammen und bespricht die möglichen Maßnahmen. Bei Bedarf können bestimmte Reha-Träger oder das Integrationsamt – z. B. bei Schwerbehinderung oder Gleichstellungsfragen – hinzugezogen werden.

Wenn sich z.B. der Arbeitsplatz oder der Aufgabenzuschnitt verändert oder es zu einer Versetzung kommen soll, ist die Führungskraft hinzuzuziehen, um von ihr Anpassungsvorschläge einzuholen. Selbstverständlich muss für den Beschäftigten und alle anderen klar sein, dass in diesem Kreis nur Sachthemen besprochen werden, die sich lediglich auf den Arbeitsplatz bzw. auf die Qualifikation beziehen. Diagnosen bzw. psychische Beeinträchtigungen, persönliche Betroffenheit oder private Inhalte sind nicht Teil des Gesprächs und können nur freiwillig vom Berechtigten eingebracht werden.

*Ist die betriebliche Interessenvertretung nicht Teil des BEM-Teams, ist sie jedoch durch den Arbeitgeber bei der Klärung, mit welchen Maßnahmen die Wiedereingliederung gestalten werden sollte, zu beteiligen. Sie hat ein Mitbestimmungsrecht, wenn es um Regelungen zum Gesundheitsschutz geht, und überwacht im Sinne der Beschäftigten den BEM-Prozess. Die gesetzliche Grundlage ist § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bzw. § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG.*

Wichtig ist, dass alle Beteiligten einschließlich der Beschäftigten Anpassungsvorschläge unterbreiten können, die zunächst in der Runde sachlich zu erörtern und dann nach Möglichkeit umzusetzen sind.

Die entwickelten Maßnahmen werden anschließend in einen Maßnahmenplan oder eine Eingliederungsvereinbarung übertragen. Dies gilt auch für die Maßnahmen, die sich schon in der Umsetzung befinden oder bereits beendet wurden. Die betriebliche Interessenvertretung überwacht die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Im Maßnahmenplan sollten folgende Inhalte erfasst sein:

1. Art der Maßnahme (betrieblich / individuell),
2. Verantwortlich für die Umsetzung einschließlich der Finanzierung,
3. bis wann soll die Maßnahme erledigt sein,
4. Erfolgsprüfung durch wen.

**Punkt 1)** meint Maßnahmen, die auf betrieblicher Ebene vereinbart werden sollen. Zum Beispiel die Umgestaltung des Arbeitsplatzes, innerbetriebliche Qualifizierung, Arbeitszeitregelung, Teamcoaching usw. Mit individuellen Maßnahmen sind beispielsweise der Besuch einer Rückenschule, Konflikttraining, Stressbewältigung, Excel-Kurs usw. gemeint. Hierbei handelt es sich nur um Empfehlungen an die Beschäftigten, die nicht verpflichtend sind.

**Punkt 2)** beschreibt die Akteure, die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich sind. Hierzu gehört in der Regel der Arbeitgeber. Der BEM-Berechtigte kann externe individuelle Maßnahmen, die der Arbeitgeber finanziert oder für die er den Beschäftigten freistellt, besuchen. Bei Maßnahmen der Rehabilitation wird dem Berechtigten empfohlen, einen Antrag beim entsprechenden Reha-Träger zu stellen. Der Arbeitgeber kann verpflichtet sein, Maßnahmen nach §§ 34, 102 SGB IX zu beantragen.

**Punkt 3)** beschreibt die Laufzeit einer Maßnahme. Hier gilt es, die Maßnahmen so zügig wie möglich abzuschließen, damit der Beschäftigte eine schnelle Unterstützung erhält und wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden kann.

**Punkt 4)** meint die Erfolgsprüfung. Im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung kann das BEM-Team mit dieser Aufgabe betraut werden. Sind vereinbarte Maßnahmen nicht weiterbearbeitet worden, ist es dann Aufgabe des BEM-Teams, die Maßnahmen voranzubringen und ggf. mit einzelnen Akteuren zu sprechen sowie nachzuhaken, warum diese Maßnahme nicht weiter bearbeitet wurde.

Die Eingliederungsvereinbarung wird vom Arbeitgeber bzw. seinem Personalverantwortlichen und vom BEM-Berechtigten unterschrieben. Bei mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen, z.B. einer Versetzung, bleiben die Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung unberührt. D. h. der Arbeitgeber muss hierzu vorab die Zustimmung des Betriebsrats einholen. Die Eingliederungsvereinbarung ist ausschließlich für den Arbeitgeber rechtsverbindlich, da an ihn das Präventionsgebot in § 84 Abs. 2 SGB IX gerichtet ist. Für den Beschäftigten bleiben die Maßnahmen freiwillig, obwohl ihm nach § 84 Abs. 2 SGB IX eine aktive Beteiligung zugesprochen wird.

1

2

3

Orientieren

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

### Termin für Wirksamkeitsprüfung vereinbaren

Neben den Maßnahmen ist zudem ein Termin zur Überprüfung der Maßnahmen-Wirksamkeit zwischen BEM-Berechtigtem und Arbeitgeber zu vereinbaren und einzutragen. Dieser Termin sollte nach Umsetzung des gesamten Maßnahmenpakets erfolgen - z. B. nach drei oder sechs Monaten.

### Finanzielle Ressourcen

Der Arbeitgeber ist der Adressat der Präventionspflicht in § 84 Abs. 2 SGB IX. Deshalb ist er in der Pflicht, dieses Verfahren zu organisieren und zu finanzieren. Das kann dazu beitragen, die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit am Arbeitsplatz zu beheben. Schon aus den §§ 3-5 Arbeitsschutzgesetz geht seine Verpflichtung hervor, körperliche und psychische Gefährdungen für die Beschäftigten abzustellen bzw. zu reduzieren. Deshalb muss er die damit einhergehenden Kosten tragen (§ 3 Abs. 3 ArbSchG). Teilweise und auf Antrag erhält der Arbeitgeber finanzielle, sachliche und technische Unterstützung durch die Rehabilitationsträger und das Integrationsamt.

## Schritt 8: Die Wirksamkeit des BEM-Einzelfalls überprüfen (Prozess, Maßnahmen, Dokumentation)

Nachdem die Maßnahmen umgesetzt worden sind, ist eine Wirksamkeitsprüfung notwendig. Die Wirksamkeitsprüfung von BEM-Maßnahmen ist in § 84 SGB IX bisher nicht geregelt, so dass das BAG insoweit kein umfassendes Mitbestimmungsrecht akzeptiert. Es kann allerdings sein, dass im Zusammenhang mit dem BEM-Verfahren Maßnahmen des Arbeitsschutzes getroffen worden sind. Für diese gilt nach § 3 Abs. 1 S. 2 ArbSchG eine Rechtspflicht zur Wirksamkeitskontrolle, die auch der Mitbestimmung zugänglich ist. Im Übrigen ist es aus unserer Sicht sachgerecht, eine solche Wirksamkeitsüberprüfung nach § 88 Nr. 5 BetrVG bzw. § 83 SGB IX zu vereinbaren. Die Durchführung einer Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen außerhalb des Arbeitsschutzes kann von der betrieblichen Interessenvertretung nur freiwillig geregelt werden.



Mit dem BEM-Berechtigten werden im Anschluss die umgesetzten Maßnahmen besprochen. Der Betroffene wird danach gefragt, ob sich eine Verbesserung oder Verschlechterung seines Gesundheitszustandes eingestellt hat, bzw. ob zum Beispiel Belastungen spürbar zurückgegangen oder einfacher zu bewältigen sind.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Wirksamkeitsprüfung ist zu entscheiden, ob es einen Nachjustierungsbedarf hinsichtlich der Maßnahmen gibt. Vielleicht war die eine oder andere Maßnahme nicht die passende oder nicht vollständig umgesetzt, so dass eine andere Lösung gewählt werden muss.

Bestätigt der Beschäftigte die erfolgreiche Beendigung der Beeinträchtigung, und weist er keine relevanten Arbeitsunfähigkeitszeiten mehr auf, ist er erfolgreich eingegliedert. Bestätigt das BEM-Team diese Einschätzung, ist das BEM-Verfahren abgeschlossen. Berichtet der Beschäftigte darüber, dass weiterhin eine Beeinträchtigung besteht, ist eine Wiederholung des BEM-Verfahrens zumindest dann verpflichtend, wenn neue relevante AU-Zeiten auftreten. In diesem Fall ist erneut beim Schritt „Fallmanagement“ einzusetzen.

Bei fortbestehenden Beeinträchtigungen muss das BEM-Team insbesondere prüfen, ob die richtigen Maßnahmen ergriffen wurden, ob die umgesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit geprüft wurden und ob die Analyse der Arbeitsunfähigkeit vollständig durchgeführt wurde. Das BEM-Team sollte auch klären, ob alle relevanten Akteure beteiligt wurden.

und der BEM-Prozess nach der gesetzlichen Mindestvoraussetzung umgesetzt wurde. Meistens kann genau dieser Fall eintreten, wenn keine ordentliche und gesetzlich verlangte Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. All diese Fragen können dabei helfen, Schwächen im Prozess der Wiedereingliederung abzustellen und sicherzustellen, dass das BEM ordnungsgemäß durchgeführt wurde. Der gesamte Prozess für den einzelnen BEM-Fall ist zu dokumentieren und in der BEM-Akte abzulegen.

1

2

3

Orientieren

## Ergebnisse sichern – eine Betriebsvereinbarung zum BEM schließen



### Betriebsvereinbarung

Der sicherste Weg, die betriebsbezogenen Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten sowie den Prozessverlauf des Betrieblichen Eingliederungsmanagements im Betrieb im Interesse der Beschäftigten zu organisieren, besteht im Abschluss einer Betriebsvereinbarung.

Gerade in Zeiten eines immer schnelleren Wandels in den Unternehmen (Beispiel: häufige Wechsel in der Geschäftsführung oder im oberen Management) ist es wichtig, möglichst konkret die Ziele, den Ablauf und die zuständigen Akteure des BEM zu benennen, um die Kontinuität im individuellen BEM-Prozess, aber auch im Umgang des Unternehmens mit dem Präventions-Verfahren dauerhaft zu gewährleisten. So kann das Vertrauen der Beschäftigten in diesen Prozess erhalten werden.

Manchmal ist es aber auch sinnvoll, im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Interessenvertretung und Arbeitgeber ein BEM-Verfahren zu durchlaufen und dabei den kompletten Prozess praktisch zu gestalten. Stärken und Schwächen können im Anschluss evaluiert werden, um aus Fehlern zu lernen und auf dieser Grundlage eine Betriebsvereinbarung zu schließen. In jedem Fall ist es ratsam, die Betriebsvereinbarung nach einem Zeitraum X nochmals auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen.

Die betriebliche Interessenvertretung kann sich bei der Entwicklung einer Vereinbarung an dieser Broschüre orientieren. Der hier aufgeführte Ablauf und die Praxistipps decken den wesentlichen Teil der in Betriebsvereinbarungen zum BEM zu regelnden Fragen ab.

Die betriebliche Interessenvertretung kann zur Klärung ihrer Mitbestimmungsrechte im BEM einen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG oder § 40 LPVG hinzuziehen. Gemeinsam mit diesem können die Anforderungen der Interessenvertretung an die Ausgestaltung des BEM und der Entwurf einer Vereinbarung erarbeitet werden. Der Sachverständige kann bei Bedarf die Verhandlung zwischen dem Arbeitgeber und der betrieblichen Interessenvertretung begleiten. Diese Begleitung bezieht sich sowohl auf die Gesetzeslage als auch auf praktische Regelungen.

4

Strukturen schaffen

5

6

7

8

Umsetzen

Die TBS-Broschüre „Gut beraten!“ Externe Sachverständige für den Betriebsrat nach § 80 (3) und § 111 BetrVG“ leistet konkrete Hilfestellung, um die trockenen Paragraphen 80 (3) und 111 mit Leben zu erfüllen. Praxisbeispiele verdeutlichen, unter welchen Bedingungen und mit welchen Argumenten Betriebsräte externen Sachverständigen einfordern können. **Kostenlos downloaden unter [www.tbs-nrw.de/shop/broschueren](http://www.tbs-nrw.de/shop/broschueren)**



### **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist mit Maßnahmen und Zuständigkeiten im Arbeits- und Gesundheitsschutz eng verzahnt. Die betriebliche Interessenvertretung und die Schwerbehindertenvertretung sollten sich gut im Arbeits- und Gesundheitsschutz auskennen, um im Rahmen ihrer Mitklärungspflicht im BEM sinnvolle Maßnahmenvorschläge einzubringen. Wir empfehlen deshalb der betrieblichen Interessenvertretung, sich ausreichend zu dem Thema zu schulen. Die TBS NRW bietet Inhouse-Schulungen sowie Beratungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist im BEM ein wichtiger Regelungsgegenstand und sollte bei der Entwicklung einer Betriebsvereinbarung stets mitgedacht werden.

Der Nutzen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements wird für eine steigende Zahl von Organisationen immer deutlicher sichtbar. Dabei ist es wichtig, das BEM als Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf die Akteure die Möglichkeit haben müssen, das Verfahren zu erproben um daraus zu lernen. Nur so kann ein nachhaltiges Angebot für Betroffene wachsen, das für sie wirklich hilfreich ist, und eine BEM-Struktur entstehen, die wirklich zur jeweiligen Organisation passt. Wesentlich ist auch, einen oder mehrere Treiber für den Prozess zu haben – Beschäftigte, die für ihre Funktion im BEM auch entsprechend freigestellt werden.

Ein besonderes Augenmerk gilt der Eingliederung psychisch erkrankter Beschäftigter. Hier ist in vielen Fällen noch nicht deutlich, welche Angebote für die Betroffenen tatsächlich hilfreich sein können. Auch ist in vielen Organisationen noch unklar, wie Vorgesetzte und Kollegen einen guten Umgang mit betroffenen Kollegen finden können, wenn diese an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Die betriebliche Interessenvertretung hat mit dieser Broschüre einen Leitfaden an die Hand bekommen, mit dem sie das BEM Schritt für Schritt anpacken kann. Sie kennt ihre Mitbestimmung und die Strukturen, wie das BEM umzusetzen ist. Die Arbeit im BEM kann jetzt beginnen.

Sollte die betriebliche Interessenvertretung Schwierigkeiten bei der Umsetzung des BEM im Betrieb haben, können die Berater im TBS-Geschäftsfeld Gesundheit hier wertvolle Unterstützung leisten. Sie begleiten und beraten die betriebliche Interessenvertretung in allen Phasen und Prozessschritten im BEM genau dort, wo es um die Rolle und Sichtweise der betrieblichen Interessenvertretung geht.



## Literaturhinweise und Links

- Landschaftsverband Westfalen-Lippe: „Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“: als Download unter [https://www.lwl.org/@@afiles/36107998/handlungsempfehlung\\_bem.pdf](https://www.lwl.org/@@afiles/36107998/handlungsempfehlung_bem.pdf)
- W. Feldes, M. Niehaus, U. Faber: „Werkbuch BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement – Strategien und Empfehlungen für Interessenvertretungen. 2016 Bund Verlag
- E. Riechert, E. Habib, W. Kohte: „Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen“, Springer Verlag, 2016
- E. Habib: „BEM - Wiedereingliederung in kleine und mittlere Betriebe: Praxisleitfaden und Beispielfälle zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ (aktiv in der Interessenvertretung), BUND Verlag GmbH, 2014
- R. Richter: „Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: 25 Praxisbeispiele“, W. Bertelsmann Verlag, 2014
- 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
- Giesert, M./Wendt-Danigel, C.: Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Hans-Böckler-Stiftung, 2011
- Werkzeugkasten BEM: <http://online-bem.de/doku.php>
- [www.neue-wege-im-bem.de](http://www.neue-wege-im-bem.de)
- [www.re-bem.de](http://www.re-bem.de)
- Gestaltungsraster zu Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu BEM: Hans-Böckler-Stiftung, [http://www.boeckler.de/mbf\\_bvd\\_gr\\_betr\\_eingliederungsmanagement.pdf](http://www.boeckler.de/mbf_bvd_gr_betr_eingliederungsmanagement.pdf)

Literaturtipps, Linkliste und weitere Materialien zum Thema unter [www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement](http://www.tbs-nrw.de/materialien/betriebliches-eingliederungsmanagement)



## Autoren



### **Diana Reiter**

Mitarbeiterin bei der TBS NRW. Arbeitsschwerpunkte der Sozialwissenschaftlerin sind der Arbeits- und Gesundheitsschutz, Regelungen zur Arbeits- und Schichtarbeit sowie Personal- und Organisationsentwicklung.



### **Eva von Buch**

Mitarbeiterin bei der TBS NRW bis April 2017. Arbeitsschwerpunkte der Gesundheitswissenschaftlerin waren Leiharbeit, Arbeitsorganisation, Betriebliche Gesundheitsförderung, Psychische Belastungen und Burn-out.



### **Dr. Wolfhard Kohte**

Studium, Promotion und Habilitation an der Ruhr-Universität Bochum. Nach Tätigkeiten an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, der Freien Universität Berlin sowie der Humboldt-Universität Berlin von 1992 bis 2012 Professor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Arbeits-, Unternehmens- und Sozialrecht, jetzt Forschungsdirektor des Zentrums für Sozialforschung Halle (ZSH). Drittmittelprojekte zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit, zur Bedeutung psychischer Belastungen im Arbeitsschutz, zu arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen und zur aktuellen Arbeitsmarktpolitik. Aktuell befasst mit Kommentaren zum ArbSchG und SGB IX; Mitherausgeber der Zeitschrift „Recht und Praxis der Rehabilitation“ sowie des Online-Forums [www.reha-recht.de](http://www.reha-recht.de).

Aktuelle Veröffentlichungen:

Arbeitsschutz in der digitalen Arbeitswelt, NZA 2015, 1417ff.

Mitherausgeber des Kommentars Kohte/Faber/Feldhoff, Gesamtes Arbeitsschutzrecht, Handkommentar, 2. Auflage 2017.

## Autoren-Zitate



### **Barbara Sobotta**

Vorsitzende der Mitarbeitervertretung (MAV) St. Rochus-Hospital Castrop-Rauxel, Vorstandsmitglied in der MAV der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft (DiAG) Paderborn.



### **Thomas Wewerka**

Seit 1992 bei der Arbeiterwohlfahrt als Diplom-Sozialarbeiter tätig, seit 1998 Betriebsrat, seit 2002 Gesamtbetriebsratsmitglied und seit 2008 als Gesamtbetriebsratsmitglied nach Art und Umfang freigestellt.

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

#### **Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92-94  
44137 Dortmund  
Tel. 0231 / 24 96 98-0  
Fax 0231 / 24 96 98-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Stapenhorststraße 42b  
33615 Bielefeld  
Tel. 05 21 / 96 63 5-0  
Fax 05 21 / 96 63 5-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Harkortstraße 15  
40210 Düsseldorf  
Tel. 0 211 / 17 93 10-0  
Fax 0 211 / 17 93 10-29  
tbs-rheinland@tbs-nrw.de



**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**

