

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

Bei der Neufassung des § 84 (2) Sozialgesetzbuch IX (SGB) zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) hat der Gesetzgeber nicht nach der Betriebsgröße oder Branchenzugehörigkeit unterschieden. Die Pflicht, den mehrfach oder langzeiterkrankten Arbeitnehmern ein BEM anzubieten, besteht für jedes Unternehmen, das Mitarbeiter beschäftigt.

Den Vorteil einer gesundheitsorientierten Mitarbeiterpolitik haben viele Konzernmanager erkannt, doch auch Kleinbetriebe können im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte punkten, wenn sie die Chancen, die im BEM liegen, wahrnehmen. Voraussetzung ist, dass die Strategien passen; denn was sich in Konzernen bewährt, ist nur bedingt auf kleine Betriebe übertragbar.

Auf die Frage nach dem Verbreitungsgrad des BEM in den Betrieben antwortet Professorin Mathilde Niehaus von der Universität Köln: „Wir stehen mit dem BEM noch am Anfang.“ Das Zitat stammt aus einer bundesweiten Studie mit mehr als 600 Betrieben, die Niehaus 2007 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchführte. Für kleinere Betriebe ist diese Einschätzung nach wie vor aktuell. Die Zahlen sprechen für sich: 55 Prozent der Großbetriebe, 38 Prozent der mittleren Betriebe, aber nur knapp jeder vierte Betrieb mit weniger als 50 Mitarbeitern hatten zum Befragungszeitpunkt ein BEM durchgeführt. Dennoch ist Inte-

resse vorhanden. So gaben 87 Prozent der Großbetriebe, 68 Prozent der Mittelständler und 39 Prozent der Kleinbetriebe an, das BEM thematisiert beziehungsweise dessen Einführung geplant zu haben.

## BEISPIELHAFTE BEM-STRUKTUREN

Der Studie zufolge zeigen sich besonders jene Betriebe beim BEM engagiert, die über betriebliche Gesundheitsstrukturen verfügen. Charakteristisch für Großbetriebe sind eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Gesundheitszirkel, Seminare für Führungskräfte, das Ermitteln von Anforderungsprofilen und Qualifizierungsbedarfen der Beschäftigten sowie eine begrenzte Verweildauer auf alterskritischen Arbeitsplätzen. Demgegenüber konzentrieren sich Kleinbetriebe auf die individuelle Gestaltung der Arbeitsabläufe. Sie bieten wechselnde und lernförderliche Arbeitsaufgaben und beziehen ihre Mitarbeiter bei Fragen zur Gestaltung des Arbeitsbereichs ein. In vielen Kleinbetrieben besteht eine hohe Vertrauenskultur infolge des persön-

lichen Kontakts zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Individuelle Lebensumstände werden weniger tabuisiert. Erkrankt ein Mitarbeiter, so besteht die Tendenz, sich zu kümmern.

Je nach Betriebsgröße setzen die Unternehmen die gesetzlichen Vorgaben zum BEM unterschiedlich um. Die erste Kontaktaufnahme zu den BEM-Berechtigten erfolgt in Großbetrieben primär auf schriftlichem Wege über die Personalabteilung. In Kleinbetrieben überwiegt hingegen das persönliche Gespräch mit dem Geschäftsführer beziehungsweise Inhaber. Erst an zweiter Stelle rangiert hier der Erstkontakt über die Personalabteilung – wenn vorhanden. Insgesamt verfügen Kleinbetriebe über wenig personelle Ressourcen, die Querschnittsaufgaben für den Betrieb übernehmen. Die Zuständigkeiten bündeln sich in der Geschäftsführung.

Stärker als Großbetriebe sind Kleinbetriebe daher auf externe Unterstützung angewiesen, um Entlastungsmöglichkeiten für sich als Arbeitgeber zu schaffen, aber auch um einen Überblick über das Angebot an (finanziellen) Hilfen zu erhalten. Netzwerke mit festen Ansprechpartnern bei den Integrationsämtern, Krankenkassen, Rentenversicherungsträgern und Berufsgenossenschaften erleichtern die Umsetzung konkreter Maßnahmen. Kleinbetriebe sollten darüber hinaus die zuständigen Kammern fordern, ihnen unterstüt-

### DIE AUTORIN



**DR. ADELHEID WESSLING ▶**  
freie Journalistin und Inhaberin  
des Beratungsunternehmens  
KOM Consulting – Kommunikation  
& Kooperation in der Gesundheits-  
wirtschaft, Düsseldorf

zend zur Seite zu stehen, und bei speziellen Fragen mit externen Diensten zusammenarbeiten (z. B. Betriebsarzt, Datenschutz, Beratungsstellen).

### PROZESSE DOKUMENTIEREN

Systematische Verfahrensweisen von der ersten Information bis zum Abschluss einer BEM-Maßnahme schaffen Transparenz und erhöhen damit die Akzeptanz bei den Beschäftigten. Selbst Kleinbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern müssen im Zweifel glaubhaft versichern können, dass sie gemäß dem Grundsatz von „Treu und Glauben“ ihrer Unternehmerverantwortung nachgekommen sind und ein BEM angeboten haben. Hilfreich ist es, die Verfahrensabläufe für das BEM schriftlich zu fixieren. Umfassende Managementsysteme mit Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarung sind nicht erforderlich. In kleinen Betrieben bieten sich eine einfache Dokumentation über die Feststellung der Arbeitsunfähigkeitszeiten, das Angebot eines BEM, die Zustimmung oder Ablehnung der BEM-Berechtigten, gegebenenfalls über die Art der Maßnahmen und beteiligte (externe) Kooperationspartner sowie den Abschluss des Verfahrens an.

Jeder Betrieb sollte mindestens einen Ansprechpartner für das BEM-Verfahren benennen, an den sich die Beschäftigten wenden können. In Kleinbetrieben kann dies neben der Geschäftsführung ein Kol-

lege sein, der entsprechende Kenntnis hat und Vertrauen genießt. Großbetriebe verfügen in der Regel über BEM-Teams, deren Kern sich aus Vertretern der Personalabteilung, des Betriebs- / Personalrats und gegebenenfalls der Schwerbehindertenvertretung zusammensetzt. Optional ist das Team um einen Betriebsarzt erweitert. Bei Bedarf werden weitere interne Experten wie die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder der betriebliche Sozialdienst hinzugezogen.

### WIN-WIN-SITUATION SCHAFFEN

Ob die jeweiligen Führungskräfte ebenfalls an den BEM-Gesprächen teilnehmen oder erst bei der Umsetzung von Maßnahmen am Arbeitsplatz hinzukommen, wird unterschiedlich gehandhabt. In kleinen Betrieben mit flacher Hierarchie besteht oft eine Personalunion zwischen Führungskraft und Geschäftsführung. Dies erfordert eine sensible Gesprächsführung, um ein bestehendes Vertrauensverhältnis zu erhalten. Nicht die Krankheit ist Kern des Gesprächs, sondern die Frage nach den Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit und die Suche nach geeigneten Maßnahmen, um den bisherigen Arbeitsplatz zu erhalten. Ziel ist eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. ●

**Abkürzungen BEM:** Betriebliches Eingliederungsmanagement; **KKU:** Klein- und Kleinstunternehmen; **SGB:** Sozialgesetzbuch

## Tipps zum BEM

Das DGB-Bildungswerk erstellt gegenwärtig einen Handlungsleitfaden zum BEM in Klein- und Kleinstunternehmen (KKU), siehe [www.neue-wege-im-bem.de](http://www.neue-wege-im-bem.de). Weitere Leistungsangebote speziell für KKU werden am 4. September 2012 auf der Abschlussveranstaltung des Projekts „Erhalt und Förderung psychischer Gesundheit besonders belasteter Berufs- und Funktionsgruppen in Klein- und Kleinstunternehmen (BeFunt)“ an der Hochschule Niederrhein vorgestellt ([www.befunt.de](http://www.befunt.de)).