



Das Betriebliche Eingliederungsmanagement

25 Praxisbeispiele
2. aktualisierte und erweiterte Auflage

Regina Richter

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement

25 Praxisbeispiele

2. aktualisierte und erweiterte Auflage



© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Bielefeld 2014

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
wbv.de

Umschlagabbildung:
Shutterstock/pattyphotoart

Bestell Nr.: 6004180a
ISBN: 978-3-7639-5405-6 (Print)

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Waren- und Firmen- sowie Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

INHALT

Vorworte

Dr. jur. Friedrich Mehrhoff, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)	5
H. Hopmann, Arbeit und Leben, Hamburg	6
Dank	7

Teil 1 Das Betriebliche Eingliederungsmanagement in der Praxis – Grundlagen

Einleitung – Handhabung des Buches	10
Das Betriebliche Eingliederungsmanagement leben!	14
Das BEM als Chance	16
Mythen und Wahrheiten zum BEM	17
Das BEM-Verfahren	20
Das Krankenrückkehrgespräch und das BEM-Gespräch	20
Das BEM als Grundlage krankheitsbedingter Kündigungen?	25
Sensible Daten schützen	27
Dokumentation, Analysen und Evaluation im BEM	31
Kommunikation und Präventionsgespräche	38
Fördermöglichkeiten und unterstützende Institutionen	44
Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (§§ 33, 34 SGB IX)	45
Rehabilitationsträger, ihre Aufgaben und Leistungen	48

Teil 2 Jeder Fall ist anders: 25 Beispiele

Fallübersicht mit Stichworten	63
Psychische Beeinträchtigungen: Drei neue Fälle	65
Begleitende Hilfen im Arbeitsleben: Sechs Fälle aus der Praxis	81
Finanzielle Absicherung: Fünf verschiedene Möglichkeiten	114
Umschulung, Qualifikation, Arbeitsplatzwechsel: Sechs neue Perspektiven	139
Arbeitsplatzgestaltung und -organisation: Fünf Lösungen zum besseren Arbeiten	170

Teil 3 Infos und Handreichungen für die Praxis

Rechtliche Grundlagen	202
Muster: Antrag „Betriebliche Anpassungsmaßnahme“	237
Leitfaden für Präventions- oder BEM-Gespräche	238
Checkliste für BEM-Gespräche	240
Muster: Einladung zum ersten BEM-Gespräch mit Antwort	242
Muster: Datenschutzerklärung	244
Muster: Schweigepflichtentbindung	246
Muster: Beendigung des BEM	247
Literatur, Broschüren und Links	248
Autorinnen und Autor	254

ABKÜRZUNGEN

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
ASA	Arbeitsschutzausschuss
AsiG	Arbeitssicherheitsgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAR	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFW	Berufsförderungswerk
BG	Berufsgenossenschaft
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschriften
BIH	Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgerstellen
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BR	Betriebsrat
BSG	Bundessozialgericht
BU	Berufsunfähigkeit
CDMP	Certified Disability Management Professional – Zertifizierung für Disability-Manager, vergeben von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung
d. h.	das heißt
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DRV	Deutsche Rentenversicherung
ebd.	ebenda
EU	Erwerbsunfähigkeit
GdB	Grad der Behinderung
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
IFD	Integrationsfachdienst
IQPR	Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH
JAV	Jahresarbeitsverdienst
KfzHV	Kraftfahrzeughilfeverordnung
MAV	Mitarbeitervertretung
MdE	Minderung der Erwerbsfähigkeit
NAK	Nationale Arbeitsschutzkonferenz
PKW	Personenkraftwagen
PR	Personalrat
Reha	Rehabilitation
Rehadat	Eine Datenbank im Netz: www.rehadat.de
SchwbAV	Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
Vgl.	Vergleiche (Quellenangabe)
zzt.	zurzeit
ZB	Zeitschrift: Behinderte Menschen im Beruf

FRIEDRICH MEHRHOFF

Die Betriebe und die Verwaltungen in Deutschland sind auf gesunde Mitarbeiter mehr denn je angewiesen, um die qualifizierte Arbeit mit erfahrenen, aber immer älter werdenden und geforderten Arbeitskräften bewältigen zu können. Wenn gute Mitarbeiter wegen Krankheit ausfallen, ist das Wehklagen groß, und Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen stehen vor der Frage, wer tut wie was mit wem und wann, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und wiederherzustellen. Das gelingt nur mit kompetenten Fachleuten und mit viel Engagement, nicht nur der Ärzte, die indes oft eine entscheidende Rolle spielen. Allen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren, wie etwa Sozialversicherungen und Gesundheitsberufen, hilft dieses Buch ein entscheidendes Stück dabei weiter, die Betriebe im Aufbau von BEM-Strukturen zu unterstützen und Einzelfälle erfolgreich abzuschließen.

Das Buch füllt aber auch eine Lücke, die über die Zuwendung auf menschliche Schicksale hinaus eine Herausforderung in der sozialen Sicherheit Deutschlands schließt. Alle von der Gemeinschaft finanzierten Dienstleistungen und Investitionen für die Gesundheit von Menschen wirken auf Betriebe besonders überzeugend, wenn die Experten in der Medizin es als eine ihrer wesentlichen Aufgaben ansehen, ihre Patienten nicht nur gesund, sondern fit für die Arbeit zu machen. Eine Hemmschwelle liegt oft darin, dass der Berufsalltag der Ärzte ein Befassen mit den Arbeitsplätzen ihrer Patienten, aber auch mit den Vorschriften und den Zuständigkeiten in der sozialen Sicherung nicht zulässt. Deswegen haben sich Managerberufe entwickelt, die den Rehabilitationsprozess begleiten, wie etwa Disability-Manager. Ihnen und den Ärzten bietet dieses Buch eine Fundgrube von Tipps, von denen die Beschäftigten und die Arbeitgeber in Deutschland profitieren.

Berlin, 19. März 2014

Dr. jur. Friedrich Mehrhoff
Leiter des Stabsbereichs für Rehabilitationsstrategien und
-grundsätze der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)

HORST H. HOPMANN

Der Begriff „betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) wird entsprechend den Erläuterungen des Bundesministeriums für Gesundheit wie folgt definiert: „*Betriebliches Eingliederungsmanagement verfolgt das Ziel, im Betrieb, mit den dort vorhandenen Akteuren und Strukturen sowie unter Nutzung der dort gegebenen oder herstellbaren spezifischen Potentiale Menschen gesund und arbeitsfähig zu halten; es betrifft also nicht nur schwerbehinderte Menschen.*“

Mit dieser begrifflichen Einleitung wird die Bedeutung des BEM für alle MitarbeiterInnen aus Betrieben und Verwaltungen hervorgehoben; gleichzeitig verdeutlicht dieser Anspruch auch die hohen Anforderungen an die betrieblichen Akteure, die sich den hohen Herausforderungen des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu stellen haben.

Zur Unterstützung der Umsetzung des BEM ist das vorliegende Buch mit seinen 22 Praxisbeispielen eine wichtige Handreichung für die Praxis für Personalverantwortliche und Interessenvertretungen in den Betrieben und Verwaltungen.

Insbesondere auch deshalb, weil sich in den Texten und Beispielen der Autorinnen ihre jahrelange Erfahrung in der Beratungsarbeit vor Ort widerspiegelt und damit die grundlegenden betrieblichen Realitäten berücksichtigt. Die vorgeschlagenen Handlungsoptionen sind damit von den BEM-Akteuren unmittelbar in der Praxis umsetzbar.

Die Nichtanwendung des BEM ist häufig eine Folge von Informationsmangel und Unsicherheit in der Anwendung des Konzeptes. Diese Lücke schließt das Buch und regt zur Auseinandersetzung mit dem Instrument BEM an.

Das Buch unterstützt den Einsatz des BEM und sorgt somit dafür, die menschliche und soziale Komponente in der Arbeitswelt stärker in den Vordergrund zu rücken.

„Nicht behindert zu sein ist wahrlich kein Verdienst, sondern ein Geschenk, das jedem von uns jederzeit genommen werden kann.“

Richard v. Weizsäcker

Hamburg, 10. Januar 2011

Horst H. Hopmann
Geschäftsführer
Arbeit und Leben, Hamburg

DANK

Wir danken unseren Fallgebern und den BEM-Verantwortlichen in den von uns beratenen Betrieben für ihr Vertrauen! So viele Menschen haben uns durch Gespräche, Interesse und konstruktive Kritik bestätigt und ermutigt: Herzlichen Dank!

Besonderer Dank an das **Handicap-Team** bei **Arbeit und Leben**, Hamburg: **Iris Kamrath** und **Angela Hopmann**, für anregende Diskussionen zu den BEM-Themen – stets mit wachem Blick für die Anwendbarkeit der Beratungen und der Arbeitshilfen in den Betrieben (siehe Anlage). Auch der Geschäftsführer von Arbeit und Leben, **Horst Hopmann**, hat das Buch-Projekt von Anfang an unterstützt.

Herzlichen Dank an alle, die die Texte und die vorgestellten Fälle geprüft und redigiert oder uns einfach unterstützt und ermutigt haben. Ganz besonderen Dank an:

Dr. Friedrich Mehrhoff, Leiter des Stabsbereichs für Rehabilitationsstrategien und -grundsätze der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), der uns mit seinem ruhigem Selbstverständnis, seinem Vertrauen in unsere Arbeit und seinem Rat von Anfang an beflügelt hat.

Oliver Fröhleke, DGUV, Ansprechpartner zur Ausbildung der Disability-Manager, der uns ohne viel Aufhebens sehr effektiv mit Taten unterstützt.

Hans Joachim Böhler, Deutsche Rentenversicherung Bund – Leiter des Rehabilitationsbereiches Nord, ohne den die Fälle zur Rentenversicherung gelitten hätten und der uns immer wieder freundlich und geduldig berät und Fragen beantwortet.

Petra Schwarz, Arbeitsmedizinerin, für die kundige Durchsicht und Korrektur der Fallbeschreibungen

Besonderer Dank geht an meine Kollegin und Fallmanagement-Expertin, **Edeltrud Habib**, deren unerschöpflichen Fallschilderungen und Praxis-Wissen eine Grundlage für das vorliegende Buch ist.

Herzlichen Dank an **Ina Riechert**! Sie bereichert als Psychologin mit 3 neuen Fällen zu psychischen Erkrankungen diese Auflage.

Besonderen Dank an **Peter R. Horak**, der mit seinem Wissen zur Dokumentation und Analyse im BEM das Werk in der aktuellen Auflage erweitert.

TEIL 1

**Das Betriebliche Eingliederungsmanagement
in der Praxis – Grundlagen**

EINLEITUNG – HANDHABUNG DES BUCHES

Das Gesetz zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (§ 84.2 SGB IX) wird im Mai 2014 zehn Jahre alt. Zu einem großen Teil ist es in den Unternehmen angekommen, in vielen klein- und mittelständischen Unternehmen ist es entweder nicht bekannt oder es fehlen die Kapazitäten zur geregelten Umsetzung. Als Beraterinnen, deren Alltag in den Unternehmen und Institutionen vor Ort stattfindet, geht es uns in diesem Leitfaden vor allem um die betriebliche Umsetzung gesundheitsfördernder und arbeitserleichternder Rahmenbedingungen für erkrankte oder schwerbehinderte Beschäftigte. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit verbundenen älter werdenden Belegschaft – inklusive der flankierenden Auswirkungen wie Nachwuchs- und Fachkräftemangel – wird der Druck wachsen, die Menschen im Betrieb zufrieden, gesund und leistungsfähig zu erhalten. Es sind geeignete Instrumente zu schaffen, die diese Ziele unterstützen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (im Folgenden kurz BEM genannt) ist eines dieser Instrumente und bietet hierzu neben der betrieblichen Gesundheitsförderung eine gute Grundlage.

Wir stellen die Chancen, die das BEM bietet, in den Mittelpunkt. Der Hintergrund und das Wissen dieses handlungsorientierten Leitfadens speisen sich vor allem aus unseren Beratungen. Dabei plädieren wir ausdrücklich für ein (gut umgesetztes!) BEM und stellen die vielfältigen Handlungs- und Unterstützungs möglichkeiten für alle Beteiligten im Sinne der Betroffenen in den Vordergrund. Dies im Kontext der aktuellen Rechtsprechung und mit sensiblem Blick für den gebotenen Datenschutz. Das betrifft nicht zuletzt die Dokumentation im BEM, der wir in dieser Auflage ebenfalls Raum geben.

Darüber hinaus tragen wir in dieser Auflage der steigenden Anzahl von psychischen Erkrankungen im BEM Rechnung, in dem wir drei neue Fälle zu dem Thema aufnehmen.

Zur konkreten Ausgestaltung des BEM gehört neben den gesetzlichen Grundlagen, dem schrittweisen formellen und informellen Vorgehen und der sorgsamen Handhabung sensibler Daten auch der umsichtige (professionelle) Umgang mit Beteiligten und Betroffenen in der BEM-Kommunikation. Gegenstand dieses Ratgebers sind daher auch Hinweise und Beispiele zur Gesprächsführung.

Neu in dieser Auflage

Neben den bewährten Fallschilderungen von **Edeltrud Habib** sind in dieser Auflage drei neue Fälle von **Ina Riechert**, die psychische Erkrankungen beschreiben. Außerdem haben wir ein Kapitel zur Dokumentation und Analyse im BEM aufgenommen. **Peter R. Horak** stellt, 10 Jahre nach der Novellierung des § 84 im SGB IX, Kriterien und Auswertungsmöglichkeiten in der BEM-Dokumentation vor.

Bei der Darstellung der Fälle und der Auswahl der Handlungsmöglichkeiten bewegen wir uns abwägend zwischen Präzision und Überkomplexität. Wir hoffen, damit viele mit dem Thema befasste Menschen zu erreichen. Die Beispiele sind in der Regel aus der Sicht eines BEM-Beauftragten bzw. einer Fallmanagerin beschrieben, also aus der Sicht handelnder Akteure im BEM.

Abgrenzungen

Anmerkung: Das BEM ist im Idealfall ein lebendiges Instrument innerhalb von Institutionen, das sich verändert. Im BEM-Verfahren sind Vielfalt und Kreativität gefragt. Wir stellen die Fälle und die Prozesse so dar, wie sie tatsächlich abliefen.

Sollten unsere Leser andere Möglichkeiten kennen, freuen wir uns, wenn sie uns ihre jeweiligen Erfahrungen mitteilen. Wir teilen, diskutieren und ergänzen unsere Erfahrungen laufend.

Sollten sich trotz aller Sorgfalt Fehler in unsere Darstellungen eingeschlichen haben, sind ausschließlich wir verantwortlich. Die rechtlichen Darstellungen sind nach gutem Wissen und Gewissen aufbereitet oder den Sozialgesetzbüchern entnommen. Wir weisen darauf hin, dass wir keine Juristinnen sind und nicht befugt sind, verbindliche rechtliche Beratungen vorzunehmen. Für juristische Folgen, die aus der Handhabung des Leitfadens erwachsen, übernehmen wir keine Verantwortung.

Allgemeine Informationen zur Einführung und Umsetzung des BEM werden hier lediglich referiert, soweit sie zur Verständlichkeit der Umsetzung in den Einzelfällen notwendig sind. Allerdings positionieren wir uns insoweit, als wir bestimmte Regeln zu Verfahrensweisen im BEM für sinnvoll und notwendig halten. Dabei orientieren wir uns an den Qualitätsstandards, wie sie im Rahmen der Ausbildung, zum Disability-Management vermittelt und zertifiziert werden (*Certified Disability Management Professional – CDMP*), initiiert von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Ergänzend dazu sind für uns in der Umsetzung des BEM die Entwicklungen im „Manual“ (ein Praxisleitfaden) im Rahmen des „Eibe-Projektes“ (2008) des Instituts für Qualitätssiche-

rung in Prävention und Rehabilitation – IQPR – und die Ergebnisse der Erarbeitung des Werkzeugkastens BEM 2010 im Rahmen eines Projektes der IG-Metall (voraussichtliche Veröffentlichung im Frühjahr 2011) handlungsleitend. Diese Leitlinien, Projekte und Praxishilfen beschäftigen sich grundsätzlich und detailliert mit der Umsetzung des BEM und berücksichtigen vor allem auch die Perspektiven von Großunternehmen, in denen systematische BEM-Strukturen gut einzuführen sind. Sie sind dann im Bedarfsfall auf die Strukturen von kleineren Unternehmen herunterzubrechen. Die meisten unserer „Fälle“ reflektieren die Strukturen in Klein- und mittelständischen Betrieben. Sie finden im Anhang viele Literaturhinweise und Links, die das Thema „Einführung und Umsetzung des BEM“ umfassend behandeln. Hier stehen konkrete Handlungsmöglichkeiten im Einzelfall im Vordergrund – das ist für alle BEM-Akteure jeder Unternehmensgröße relevant.

Rechtliche Aspekte und Diskussionen stehen ebenfalls nicht im Zentrum dieses Leitfadens. Der rechtliche Rahmen gilt uns als Geländer und ist handlungsleitend im BEM-Verfahren. In der Auseinandersetzung mit Dritten ist das Gesetz die letzte Möglichkeit, Ansprüche durchzusetzen. Im Zusammenhang mit den rechtlichen Auswirkungen des BEM auf krankheitsbedingte Kündigungen gehen wir deswegen kurz auf die aktuelle Rechtsprechung ein, weil diese Klärung häufig eine Grundvoraussetzung der Akteure für die Unterstützung der Einführung des BEM ist. Alle rechtlichen Angaben, die Interpretationen und Diskussionen dazu, sind mit Quellenangaben versehen und entsprechen unserem aktuellen Kenntnisstand. Auch ersetzen unsere Vorgehensbeschreibungen in den Fällen keine rechtliche Beratung und sind lediglich exemplarisch; sie unterliegen spezifischen Rahmenbedingungen, die von der Zeit und dem Ort des Geschehens beeinflusst sind. Ein Beispiel: In Hamburg können 2011 interne Entscheidungsgrundlagen der Institutionen – Krankenkasse, Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaften etc. – andere sein als im Jahr 2009 oder im Jahr 2015. Unser Fokus ist auf kommunikativ-konstruktives und kreatives Handeln gerichtet, mit dem Ziel einer guten Zusammenarbeit aller beteiligten betrieblichen Akteure und externen Netzwerkpartner im Sinne der Betroffenen.

Medizinische Diagnosen, Sichtweisen und Hintergründe werden hier nicht thematisiert. Wir reflektieren keine wie auch immer gearteten medizinischen Aspekte. Wenn in dem einen oder anderen Fall eine Erkrankung benannt ist, dient es dem Wiedererkennen und der Verstehbarkeit des beschriebenen Prozesses. Ansonsten gilt hier der Grundsatz, dass weder Diagnosen noch Therapien im Vordergrund der BEM-Verfahren stehen. Wir verweisen auf Fachliteratur, die sich explizit aus medizinischer Perspektive mit der Umsetzung des BEM auseinandersetzt.¹ Die medizinischen und rechtlichen Verknüpfungen im BEM in

1 Vgl. Mehrhoff, Friedrich; Schian, Marcus (Hrsg.) 2009: Zurück in den Beruf. Betriebliche Eingliederung richtig managen. Berlin – New York.

den unterschiedlichen Institutionen sind weitere Themen, die an anderer Stelle zu diskutieren sind.

Unser Vorgehen

Nach einer Einführung in das Thema und die allgemeinen Rechts- und Handlungsgrundlagen folgen Anmerkungen zum Datenschutz und grundsätzliche Hinweise zur Gesprächsführung im BEM. Die Auswahl der „Fälle“ richtet sich nach der Relevanz für die Leser und Nutzer des Ratgebers, wie wir sie aus unserer Praxis beurteilen. Dabei reicht die Bandbreite über die Beantragung eines Hörgerätes oder einer ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes zur Skelettentlastung über Umschulungsmöglichkeiten, Wiedereingliederungen und Rentenbeantragungen bis zur Umrüstung von Kraftfahrzeugen oder Arbeitsplätzen. Es werden Fälle dargestellt, bei denen mit verblüffend geringem Aufwand große positive Wirkungen erzielt werden können – etwa durch eine Änderung in der Arbeitsplatzgestaltung oder durch kleine technische Umrüstungen. Andere Fälle verlangen aufwendige Maßnahmen und die Reichweite ist dennoch begrenzt.

Schnell das Gewünschte finden: Die Stichworte zum jeweiligen Fall finden sich in den Überschriften wieder. Das Geschehen wird vorgestellt, der Kontext und die einzelnen Schritte und Vorgehensweisen werden geschildert. Dabei werden insbesondere auch Schlüsselbegriffe berücksichtigt, die sich in der Antragstellung und für Stellungnahmen bewährt haben. Ein kurzes Fazit schließt die Fallbeschreibung ab. Zum Schluss werden die einzelnen Schritte noch einmal zusammenfassend aufgezählt, sodass eine Übersicht über das Vorgehen und die eingeleiteten Schritte vorhanden ist.

Praxishilfen und Muster für eine Einladung zum BEM, Datenschutzerklärung und Schweigepflichtentbindung, Checklisten und Leitfaden zur Gesprächsführung, alle in den Fällen angesprochenen rechtlichen Grundlagen sowie Hinweise auf hilfreiche Broschüren und Links befinden sich im Anhang. Um die gute Lesbarkeit des Textes zu erhöhen, verwenden wir überwiegend die männliche Form in der Ansprache. Gemeint sind selbstverständlich jeweils Frauen und Männer (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

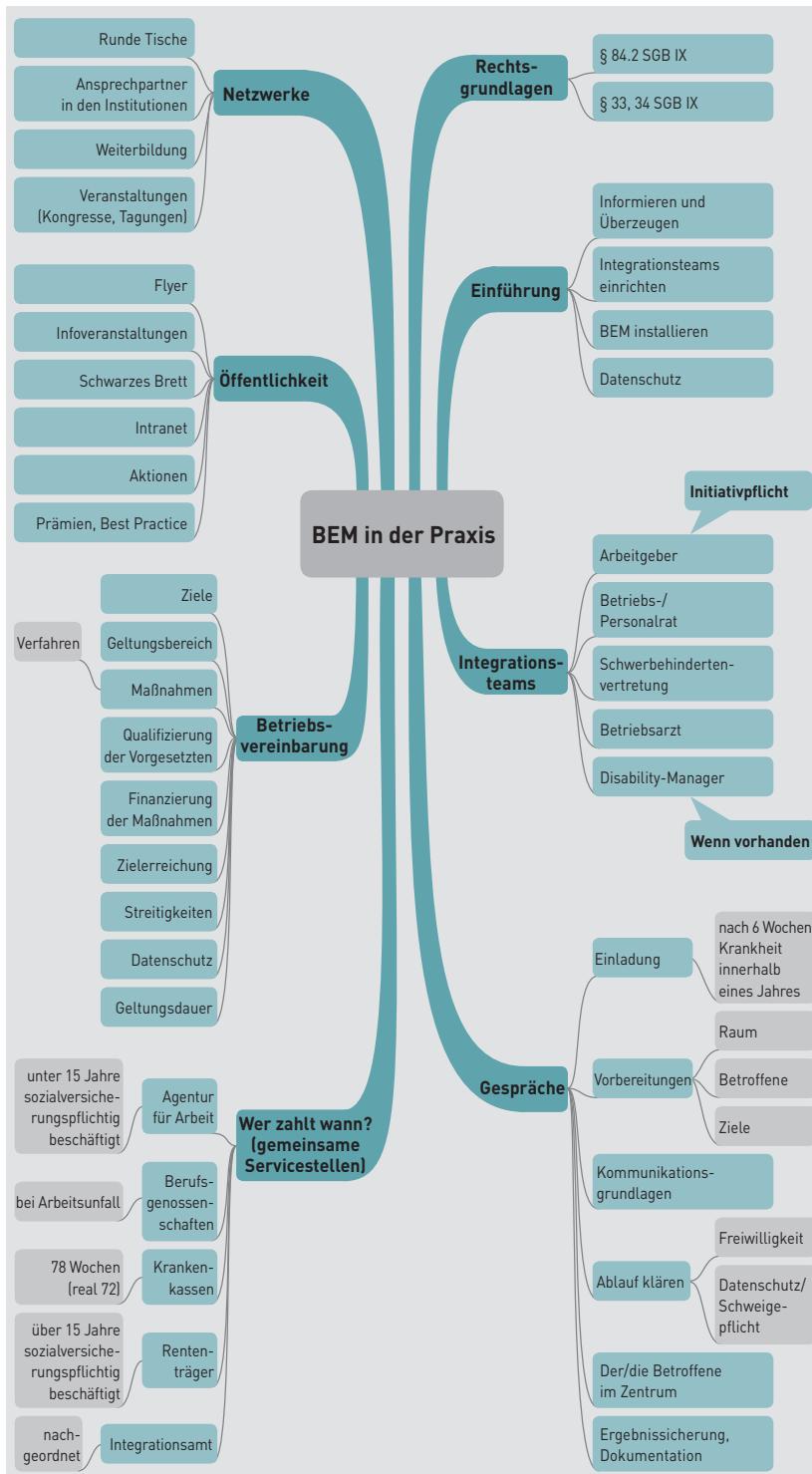
DAS BETRIEBLICHE EINGLIEDERUNGS- MANAGEMENT LEBEN!

„Das Schlimmste, was im BEM-Verfahren passieren kann ist, dass es von einfallslosen, lustlosen und ahnungslosen Menschen gestaltet wird.“

Das hörten wir kürzlich auf einer Fachtagung, und dem schließen wir uns an. Aber bevor das BEM leben kann, muss es erst einmal geboren sein; sprich, es muss bekannt und in ein Unternehmen gut eingeführt sein. Darum also von Anfang an:

Was ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein gesetzlich untermauertes Verfahren, das in den Unternehmen systematisch und regelhaft umgesetzt werden soll. Das BEM ist seit dem Jahr 2004 modifiziert und im neunten Sozialgesetzbuch (§ 84 Abs. 2, SGB IX) geregelt. Es ist die Grundlage zur Schaffung sinnvoller Instrumente zur Unterstützung betrieblicher Handlungsmöglichkeiten im Sinne aller Beteiligten. Das BEM schafft Vorteile für alle. Es ist eine Management-Aufgabe und soll dem Top-down-Prinzip folgen. Darum wird das BEM von der Geschäftsleitung initiiert und gepflegt. Das BEM macht nicht gesund, sondern es soll Erkrankte bei der Wiedereingliederung in ihren Arbeitsalltag unterstützen und gegebenenfalls die Rahmenbedingungen (Arbeitsbedingungen) verbessern. Nicht nur die bereits Erkrankten profitieren davon, auch der gesundheitsfördernde Gedanke, also die Prävention, prägt das Thema. Das BEM richtet sich an alle Beschäftigten in einem Betrieb.



Das BEM als Chance

„Wir führen das Betriebliche Eingliederungsmanagement in unser Unternehmen nicht ein!“ Diese Ablehnung hören wir durchaus in einigen unserer Beratungen oder Veranstaltungen. Die Begründungen dafür sind je nach Perspektive unterschiedlich: Die Geschäftsleitung oder die Personalverantwortlichen fürchten einen weiteren Akt der Bürokratisierung und damit einen höheren Arbeitsaufwand. Die Betriebs- und Personalräte fürchten um den Datenschutz und den Missbrauch der Eingliederungsgespräche. Die Mehrheit jedoch erkennt das neue Gesetz als Chance.

Das BEM ist zunächst eine Verpflichtung und eine Aufgabe des Arbeitgebers. Es liegt maßgeblich in seinem Ermessen, wie das BEM genutzt wird. Gute Voraussetzungen für das Gelingen des BEM sind eine solide Wissensgrundlage rund ums BEM und ein durchdachtes Vorgehen. Dazu gehören neben dem Wissen um die gesetzlichen Grundlagen, dem dazugehörigen Datenschutz und dem Aktivieren von möglichen Kooperationspartnern ebenso soziale Kompetenzen. Kommunikation, Gesprächsführung, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, kreativ zu werden und sich auf Perspektivwechsel einzulassen, sind von Vorteil. Die Erwartungen an eine Disability-Managerin, einen BEM-Befragten, einen Betriebsrat oder eine Schwerbehindertenvertretung sind hoch. Aber der Einsatz lohnt sich.

Was leistet das BEM, und wie ist erkennbar, dass ein BEM-Verfahren gut eingeführt ist?

Fragen zu einfach messbaren Erfolgskriterien in einem BEM sind:

- Sind das BEM-Verfahren und dessen Ziele bei allen Beschäftigten bekannt?
- Haben die betroffenen Kolleginnen und Mitarbeiter Vertrauen zum BEM-Team und zum BEM-Verfahren? Folgen die Kollegen zu einem hohen Prozentsatz der Einladung, am Verfahren teilzunehmen?
- Glücken die (stufenweisen) Wiedereingliederungen?
- Wie viele erfahrene, eingearbeitete und damit wertvolle Mitarbeiter konnten durch Maßnahmen und Hilfen eher an den Arbeitsplatz zurückkehren und dem Betrieb erhalten bleiben?
- Ist das BEM fester und selbstverständlicher Bestandteil in der Unternehmenskultur?
- Gibt es eine erkennbare positive Resonanz auf das BEM im Unternehmen?
 - a) im Betrieb (messbar z. B. in einer Mitarbeiterbefragung)?
 - b) in der Außenwahrnehmung (Preise, Auszeichnungen) und damit eine Imageverbesserung des Unternehmens?
- Sinken die Fehlzeiten der Beschäftigten?
- Sind Kostensparnisse durch Kooperationen mit sozial- und gesundheitsorientierten Institutionen (z. B. Rentenversicherungsträger, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Integrationsämter) erkennbar?

- Wie hoch sind die Einsparungen, die durch Schulungen des BEM-Teams zu Verfahrensweisen im BEM und das Wissen um die entsprechenden „Fördermöglichkeiten“ gewonnen werden konnten (Kosten-Nutzen-Bilanz)?

Zusammengefasst: Ein erfolgreiches Eingliederungsmanagement erkennt man daran, wie hoch die Akzeptanz der betroffenen Beschäftigten ist, wie viele das angebotene BEM-Verfahren wahrnehmen und ob und wie die Wiedereingliederung im Einzelfall glückt.

Mythen und Wahrheiten zum BEM

Wo immer Neues in den Unternehmen auftaucht, verbinden sich Hoffnungen mit Misstrauen. Es ist nicht einfach, in eine bestehende Unternehmenskultur Veränderungen einzuführen. Wie viele neue Ideen, Gesetze, Vorgaben haben gerade auch erfahrene Geschäftsleitungen, aber auch Beschäftigte in ihrem Berufsleben schon miterlebt, die dann doch nur einen begrenzten Erfolg zeigten oder sang- und klanglos wieder verschwanden? Da seufzt so mancher und schaut resigniert bis genervt auf die neue Sau, die durch den Betrieb getrieben werden soll. Andererseits reagieren viele mit reflexartigem Wehklagen und entwickeln wilde Horrorszenarien („es kommen Klagefluten und immens hohe Kosten auf uns zu“), angesichts von Gesetzesänderungen, deren Inhalte eigentlich selbstverständlich in jedem Unternehmen verankert und durchgesetzt sein sollten. Die Erfahrungen mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) belegen dies eindrücklich.

Speziell vor dem Hintergrund der Krisenwellen seit 2008 treiben viele Unternehmer, Beschäftigte und Interessenvertretungen große, existenzielle Sorgen um. Da werden Mythen zu leichten Rechtfertigungen, unbequem scheinende Neuerungen abzulehnen oder in eine ferne Zukunft zu verlegen. Was ist dran an den Bedenken zum BEM? Sie sind auf alle Fälle ernst zu nehmen. Hier diskutieren wir zunächst die gängigsten Herangehensweisen und Einwände zum Eingliederungsmanagement aus den unterschiedlichen Perspektiven, so wie sie uns in unserer Beratungspraxis begegnen.

„Die vorhandenen Instrumente zur gesundheitlichen Prävention und zur Begleitung erkrankter Beschäftigter reichen völlig aus“, so schätzen einige Arbeitgeber und auch Beschäftigte es ein. Und es klappt tatsächlich: In einem Betrieb mit wenigen Arbeitnehmern sind die Strukturen übersichtlich und routiniert. Aber gerade auch hier kann ein in den Betriebsablauf verankertes und standardisiertes BEM-Verfahren hilfreich sein, um z. B. mit erkrankten Beschäftigten ins Gespräch zu kommen – nicht nur zufällig, sondern systematisch und nicht abhängig vom Nasenfaktor. Nicht jeder Arbeitgeber oder Vorgesetzte ist ein kontaktfreudiger und fürsorglicher Gesprächspartner. Sich mit erkrankten Mitarbeitern auseinanderzusetzen ist nicht immer leicht. Aber

*„Wir brauchen
kein BEM“*

man kann sich darauf vorbereiten. Ein gut strukturiertes BEM-Gespräch kann helfen, Ängste und Sorgen des Betroffenen zu lindern und damit den Gesundheitszustand zu bessern. Auf jeden Fall bleibt es nicht im Ermessen des Arbeitgebers, ob ein BEM-Verfahren durchgeführt wird oder nicht. Es ist eine gesetzliche Verpflichtung.

„Das BEM ist ein Papier tiger“

Vor allem Arbeitgeber befürchten zusätzliche, administrative Belastungen, die von den verantwortlichen beteiligten Mitarbeitern geschultert werden müssen. Wer diesen Gedanken im Vordergrund hat, dem erschließt sich der Nutzen des BEM nicht unmittelbar. Auch die Interessenvertretungen (Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung) teilen diese Bedenken häufig. Schließlich sind sie selbst, und die Kollegen ohnehin, in der Regel überlastet und sehen sich mit einem ständig steigenden Arbeitsdruck konfrontiert.

Es stimmt: Ein BEM gut einzuführen kostet zunächst Ressourcen (Zeit, Raum und Arbeitskraft). Aber es lohnt sich! Abgesehen davon, dass sich Arbeitgeber nicht aussuchen können, ob sie ein BEM durchführen oder nicht, weil es eine gesetzliche Verpflichtung ist, ist dieses Argument aber kurzsichtig. Denn das BEM bietet eine Menge Vorteile: Die Arbeitgeber sparen Kosten, wenn die Mitarbeiter gesund bleiben und keine Fehlzeiten haben. Sie sparen etwa die Einarbeitungskosten für Vertretungskräfte. Darüber hinaus sind gut behandelte Mitarbeiter meist motivierter und bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen. Ein bekanntes und gut eingeführtes BEM signalisiert: „Wir kümmern uns um unsere erkrankten Mitarbeiter.“ Das Unternehmen präsentiert sich nach innen für die Beschäftigten positiv, das unterstützt ein gutes Betriebsklima und bindet Leistungsträger an das Unternehmen. In der Außendarstellung steigert das Unternehmen seine Attraktivität, mit den entsprechenden positiven Auswirkungen (Fachkräftegewinnung, eventuell eine Steigerung des Produkt-Images).

„Das BEM ist nur ein Kontrollinstrument des Arbeitgebers“

Aus Sicht der Betroffenen gibt es die Ängste und Fragen: „Wollen die mich kontrollieren?“ „Ich will nicht auffallen!“ „Ich sage nicht, wenn ich krank bin, weil ich Angst vor Stigmatisierungen habe. Da gehe ich lieber krank zur Arbeit, als in das BEM-Verfahren zu kommen!“

Sicher gibt es viele Unternehmen, in denen ein Betriebsklima herrscht, das diese Befürchtungen stützt. Verantwortlich dafür ist auch nicht nur der einzelne Betrieb, sondern es ist eingebettet in ein allgemeines gesellschaftliches Klima, das diese Sorgen durch eine Spirale aus Leistungsdruck und -willen und Anerkennungsbedürfnisse des Einzelnen schürt. Es ist nicht einfach, diese allgemeine Atmosphäre auszublenden. Nur, wohin führen diese Befürchtungen und die Vermeidung, negativ „aufzufallen“ (weil vermeintlich weniger leistungsfähig)? Die Spirale für alle Beschäftigten spitzt sich zu und wird beschleunigt.

Ein standardisiertes BEM-Verfahren, in das alle Arbeitnehmer eingeladen werden, kann hier erhebliche Entlastung bedeuten. Die Betroffenen sind kein Einzelfall – sie sind in einen normalen Ablauf eingebunden, der sie unterstützt. Aber Blauäugigkeit ist hier nicht angesagt. Ein standardisiertes BEM-Verfahren beinhaltet auch einen funktionierenden Datenschutz und den erklärten Willen sowie die Fähigkeit aller Beteiligten, im Sinne des Gesetzes zu handeln. Das heißt: Zweck und Ziel des BEM sind die Gesundung, die Gesunderhaltung bzw. die Rahmenbedingungen für die/den Beschäftigten so zu gestalten, dass die Arbeit leistbar ist und die Arbeitskraft erhalten bleibt.

Diese Befürchtung wird häufig vor allem von Interessenvertretungen dann formuliert, wenn der Vorschlag zur Einführung des BEM von einem Arbeitgeber kommt, der sich normalerweise nicht besonders für den Gesundheitszustand der Beschäftigten interessiert. Sie befürchten, dass Präventionsgespräche im Rahmen des BEM als leichter Einstieg in eine krankheitsbedingte Kündigung benutzt werden; als Voraussetzung für einen Erfolg des Arbeitgebers innerhalb einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung. Diese Möglichkeit soll dem Arbeitgeber nicht gegeben werden. Darum unterstützen sie die Einführung eines BEM nicht. Denn damit, so argumentieren die Interessenvertretungen, würde die eigentliche, zweckgebundene Absicht des Gesetzgebers im § 84.2 SGB IX, nämlich den Schutz des Betroffenen ins Zentrum des BEM-Verfahrens zu stellen, verwässert oder gar aufgehoben und das Wissen um die Probleme der Arbeitnehmer für eine Kündigung genutzt.

„Das BEM ist die Grundlage krankheitsbedingter Kündigungen“

In einer von uns initiierten Umfrage unter Interessenvertretungen im Juni 2010 wurde wiederholt befürchtet, „dass der BEM-Paragraph ein Entlassungsparagraph“ ist. Auch in unseren unterschiedlichen Veranstaltungen zum BEM kommt es immer wieder zu Unsicherheiten, die vor allem auch auf das BEM-Gespräch als Herzstück des Verfahrens reflektieren. Anlass genug, der Sache an dieser Stelle auf den Grund zu gehen und auch zu erfahren, welche juristische Wirkung das BEM-Verfahren auf arbeitsvertragliche Auseinandersetzungen hat.

DAS BEM-VERFAHREN

Das Krankenrückkehrgespräch und das BEM-Gespräch

Festzustellen ist hier zunächst grundsätzlich: Ein BEM ist **kein** Krankenrückkehrgespräch! Ein Krankenrückkehrgespräch erfolgt, wenn überhaupt² auf Wunsch des Arbeitgebers und erst nach der Gesundung und nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Eine Teilnahme an solch einem Gespräch ist verpflichtend.

Dagegen ist das BEM ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren. Es kann bereits während der Erkrankung stattfinden. Ziel des Gespräches ist die Unterstützung der Erkrankten und das Ausloten eines frühzeitigen Eingreifens auch während des Rehabilitationsprozess, etwa durch das Einleiten hilfreicher Maßnahmen (Anpassungen am Arbeitsplatz, Umschulung etc.). Die Teilnahme ist freiwillig.³ Vor dem Hintergrund der zuletzt genannten Einwände geht es im Folgenden um die Frage, wer an einem BEM-Gespräch und an einem BEM-Verfahren beteiligt sein soll.

Betriebliche Umsetzung

Wie sieht die Praxis in den Betrieben aus? Eine kleine Umfrage (im Mai 2010) unter Disability-Managern⁴ ergab, dass die Umsetzung des BEM-Verfahrens und der BEM-Gespräche tatsächlich sehr unterschiedlich durchgeführt wird. Auch in großen Unternehmen (über 1000 Beschäftigte) ist häufig kein festes BEM-Team etabliert. Dagegen gibt es meist mindestens einen BEM-Beauftragten (oft ausgebildete Disability-Manager), die das BEM-Verfahren leiten. Dazu O-Töne: „Weitere Personen werden nur auf Wunsch oder wegen Erfordernis beigezogen. ... Alle Fälle im Team zu bearbeiten ist in der Sache eher hinderlich, man bekommt oft nicht alle zusammen“ (Disability-Manager einer großen Behörde). In einem anderen Unternehmen gibt es ein BEM-Team, das erst dann von der Personalabteilung benachrichtigt wird, wenn die Einschaltung eines „Integrationslotsen“ vom Beschäftigten gewünscht wird. Dies wird vorher von der Personalabteilung schriftlich erfragt, berichtet eine Disability-Managerin aus einer großen Weiterbildungsinstitution. In einem Großunternehmen im Schwäbischen wird berichtet, dass der Disability-Managerin die

2 Dazu gibt es Diskussionen. Vgl. dazu Eberhard Kiesche, 2011, Krankenrückkehrgespräche und Fehlzeitenmanagement. Zum Herunterladen: www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

3 Vgl. Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 2013, Schritt für Schritt zurück in den Job, S. 14

4 Herzlichen Dank an dieser Stelle für die freundliche und zahlreiche Unterstützung an das Disability-Netzwerk und die Beteiligten aus den Hamburger Unternehmen!

für ein BEM benötigten Daten monatlich automatisch weitergeleitet werden. Der weitere Ablauf ist standardisiert. Aber auch die Beschäftigten, die noch nicht dem BEM-Verfahren unterliegen, können jederzeit zur BEM-Beauftragten kommen. Diese Möglichkeit wird dort offenbar rege wahrgenommen.

Festzuhalten bleibt, dass die Vielfalt der Auffassungen darüber groß ist, wie ein Informationsgespräch zum BEM oder ein BEM-Gespräch definiert ist. Grundsätzlich und unstrittig sind potentiell an einem BEM-Verfahren beteiligt:

Beteiligte Akteure an einem BEM-Verfahren	Aufgaben im BEM-Verfahren
Arbeitgeber, Beauftragte	Das BEM ist die Aufgabe des Arbeitgebers. Er ist verantwortlich für die Einführung des BEM in den Betrieb und die Einleitung des BEM-Verfahrens im Einzelfall. Er analysiert die Daten und macht das erste Gesprächsangebot oder delegiert dies an ein BEM-Team oder BEM-Beauftragten.
Betroffener Beschäftigter	Von ihm sind die Einwilligung zum BEM und die Bereitschaft daran mitzuwirken gefordert. Der Beschäftigte ist zu jeder Zeit Souverän des Verfahrens und kann das BEM abbrechen.
Betriebliche Interessenvertretung (BR/PR/MAV)	Vom Arbeitgeber wird die Betriebliche Interessenvertretung über alle Schritte im BEM-Verfahren informiert und sie ist daran beteiligt. Die Interessenvertretung hat die Aufgabe, das BEM-Verfahren mitzustalten und zu überwachen.
Schwerbehindertenvertretung	Die Schwerbehindertenvertretung ist idealerweise Mitglied im BEM-Team (soweit vorhanden). Sie wird auf alle Fälle hinzugezogen, bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen.
Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte	Sie kann von den Betroffenen hinzugezogen werden.
Betriebsärztlicher Dienst	Er ist die Vertrauensinstanz in medizinischen Fragen, klärt die gesundheitliche Leistungsfähigkeit ab und begleitet den Betroffenen medizinisch (z. B. bei einer Wiedereingliederung).
Externe Partner	Sie beraten den Arbeitgeber, das BEM-Team und den Betroffenen und erbringen Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben.
Führungskräfte	Sie sollen möglichst frühzeitig in das BEM-Verfahren eingebunden sein, denn sie sind – neben der Interessenvertretung – oft erster Ansprechpartner des Betroffenen. Genaue Kenntnisse zum Ablauf des BEM-Verfahrens und zum Datenschutz sind erforderlich. Hohe soziale Kompetenzen der Führungskräfte und eine positive Einstellung zum BEM-Verfahren unterstützen ein erfolgreiches BEM.
Das BEM-Team (Integrationsteam) oder ein Team-Beauftragter	Es setzt sich aus den oben genannten Akteuren zusammen. Es gestaltet das BEM-Verfahren in der Praxis und passt ggf. das Verfahren an die betrieblichen Erfordernisse an. Es erarbeitet zusammen mit dem Betroffenen individuelle Handlungs- und Maßnahmenpläne und organisiert und begleitet deren Umsetzung.

An einem BEM- Gespräch nehmen in der Regel teil:

- **Arbeitgeberbeauftragte/r**
- **der/die betroffene Beschäftigte**
- **Interessenvertretung (BR/PR/MAV)**
- Schwerbehindertenvertrauensperson (bei Schwerbehinderung und Gleichstellung)
- Optional: Betriebsarzt oder externe Berater/Partner

Es gibt zahlreiche Broschüren und Ratgeber zum Thema BEM. Wir schauen uns im Folgenden beispielhaft grundsätzliche Empfehlungen wichtiger Institutionen zur Umsetzung des BEM und zur Rolle der Interessenvertretungen darin an.

Integrationsämter

In der Praxis sieht die Umsetzung des BEM also sehr unterschiedlich aus. Jedes Unternehmen scheint andere betriebliche Lösungen zu finden. Und so ist es vom Gesetzgeber gewollt. Das dokumentiert auch ein Leitfaden der Integrationsämter⁵. Dort gibt es kein für alle Arbeitgeber vorgeschriebenes Konzept. Im Gegenteil, gerade der Begriff „betrieblich“ drücke aus, so die Praxishilfe, dass es um eine möglichst betriebsbezogene Umsetzung gehe (vgl. ebd., S. 5) „Das Betriebliche Eingliederungsmanagement wird in einem Großkonzern anders aussehen als in einem mittelständischen Betrieb und in einem kleinen Handwerksbetrieb noch einmal anders. Wo im Großbetrieb ... die Einsetzung eines regelmäßigen ‚runden Tisches‘ sinnvoll ist, besteht in einem kleinen Betrieb dafür keine Notwendigkeit, wenn die Lösungsfindung im Einzelfall auf ‚dem kleinen Dienstweg‘ zu erreichen ist. Wichtig ist, dass eine auf die Gegebenheiten ... abgestimmte Vorgehensweise entwickelt wird, die in jedem Einzelfall Anwendung findet, und dass dieses Vorgehen bekannt und transparent gemacht wird. (Das BEM) ist also immer ein individuelles Verfahren, das genau so viele Prozessschritte umfasst, wie erforderlich sind, um im Einzelfall die Ziele zu erreichen“ (ebd.). Das Ergebnis ist entscheidend.

Kontrovers wird in diesem Zusammenhang diskutiert, ob eine Interessenvertretung zwingend an einem BEM-Gespräch beteiligt sein muss. In einem „ZB-Info“ (3/2006) der Integrationsämter wird zur Frage, ob es ein BEM-Team im Unternehmen gibt und wer in ein BEM-Team gehört, ausgeführt: „Der Arbeitgeber kann einem sogenannten BEM-Team die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements übertragen. Dies ist jedoch nicht zwingend vorgeschrieben.“ (ZB-Info, S. 5) Darüber hinaus haben die Interessenvertretungen darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber seine Pflicht zur Durchführung des BEM erfüllt. „Dies ist nur dann möglich, wenn sie darüber informiert werden, dass ein Mitarbeiter

5 Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement; Hg.: Landschaftsverband Rheinland – Integrationsamt – und Landschaftsverband Westfalen-Lippe, als PDF unter www.integrationsaemter.de, Infothek, Arbeitshilfen

... arbeitsunfähig war. Diese Information – und nur diese – darf der Arbeitgeber auch ohne Einverständnis der betroffenen Person weitergeben.“ (ebd.)

In dem Urteil vom 7.2.2012 – 1 ABR 46/10 hat das BAG entschieden, dass der Betriebs- Personalrat oder MAV zur Wahrnehmung seiner Aufgaben einen Anspruch darauf hat, die Arbeitnehmer namentlich genannt zu bekommen, die für ein BEM in Betracht kommen. Der Datenschutz steht dem nicht entgegen, da es nicht um die Bekanntgabe sensibler Gesundheitsdaten geht, sondern um die reinen Krankenzeiten. Auch der Schwerbehindertenvertretung wird ein entsprechender Informationsanspruch zugestanden, weil sie in § 84.2 SGGB IX gleichberechtigt neben dem Betriebsrat genannt ist.

Das EIBE-Projekt beschäftigte sich in einem mehrjährigen Projekt **im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)** mit der Umsetzung des BEM. Die Ergebnisse wurden 2007 veröffentlicht (www.eibe-projekt.de).

Der Interessenvertretung kommt in dem Bericht eine tragende Rolle im BEM-Verfahren zu. Der Betriebsrat hat eine Überwachungsfunktion. Er ist bei der Implementierung und Umsetzung des BEM beteiligt und ist Vertragspartner in einer Betriebsvereinbarung. Der Betriebsrat berät und informiert die Beschäftigten und **nimmt auf Wunsch des/der Beschäftigten** an Gesprächen teil. Die Schwerbehindertenvertretung ist bei schwerbehinderten Beschäftigten und ihren Gleichgestellten im Gespräch dabei bzw. wird in die Einzelarbeit einbezogen (vgl. Bericht zur Umsetzung des Projekts EIBE, 2007, S. 62).

In den zur Verfügung gestellten Praxishilfen werden dementsprechend Vordrucke angeboten, die dem betroffenen Beschäftigten die Entscheidung der am Gespräch Beteiligten überlässt. Er erhält hierdurch die Möglichkeit, sich aus einem namentlich genannten BEM-Team seine Gesprächspartner auszuwählen.

Damit ist dem Gesetz genüge getan, das den Beschäftigten zu jeder Zeit des BEM-Verfahrens als Souverän sieht und seine Selbstbestimmungsrechte ins Zentrum stellt. Auch im EIBE-Projekt nimmt die Interessenvertretung nicht zwangsläufig an einem BEM-Gespräch teil. Im Wesentlichen werden diese Empfehlungen (die der Integrationsämter und des Projektes) und Auslegungen in zahlreichen aktuellen Leitfäden und Ratgebern zum Thema übernommen.

Ziehen wir in gleicher Sache eine weitere juristische Referenz hinzu, um die Rolle des Betriebsrates in einem BEM-Verfahren zu konkretisieren: Andreas Budrowiet untersucht die Rechte und Pflichten des Betriebsrates im BEM vor dem Hintergrund des Betriebsratsmitbestimmungsrechts. Auch in seiner Lesart des § 84 Abs. 2 SGB IX hat der Betriebsrat das Recht und die Pflicht, bei der Durchführung des BEM mitzuwirken. Außerdem hat er das Recht und die Pflicht, über die Erfüllung der Verpflichtung zur Durchführung des BEM zu wachen. Dazu muss

er rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber über die Krankenzeiten der Beschäftigten und die Durchführung eines BEM sowie die geplanten Maßnahmen unterrichtet werden. „*Zudem kann der BR nach § 80 Abs. 2 S. 2 BetrVG jederzeit die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen heraus verlangen. Der Betriebsrat hat dagegen nicht das Recht, in allen Phasen des BEM beteiligt zu werden.*“⁶ Der Betriebsrat kann das BEM nicht selbst durchführen, kann aber den Arbeitgeber ggf. auch gerichtlich dazu anhalten. Es besteht jedoch kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zur Frage, *ob* ein BEM durchgeführt wird (vgl. ebd. S. 30). Das *wie* allerdings kann er mitgestalten, wenn das BEM im Rahmen eines formalisierten Verfahrens durchgeführt werden soll oder erforderlich ist (abhängig von der Größe des Unternehmens). In diesem Fall steht dem Betriebsrat sogar ein Initiativrecht zu (über die Mitbestimmung). Auch hat er ein Recht auf Dateneinsicht innerhalb eines vom Arbeitgeber eingesetzten systematischen, technischen Verfahrens zum BEM. Er hat jedoch nicht das Recht, technische Einrichtungen (und individualisierte Datenerhebungen) zu initiieren (vgl. ebd. S. 38).

Halten wir fest, dass nach den angeführten Empfehlungen zwar die Interessenvertretung informiert werden soll, aber nicht zwingend an einem BEM-Gespräch teilnehmen muss, weil der oder die Betroffene Souverän des Verfahrens ist. Der Gesetzgeber will jedoch ausdrücklich die Beteiligung der Interessenvertretungen am BEM-Verfahren, auch wenn sie in den einzelnen Gesprächen nicht zwangsläufig und unmittelbar beteiligt sein müssen.

Die eingangs gestellte Frage danach, wann ein Gespräch ein BEM-Gespräch ist, scheint beantwortet: Ein Gespräch ist dann ein BEM-Gespräch, wenn der Beschäftigte weiß, was in seinem Betrieb ein BEM-Verfahren ist und er dem zustimmt. Die Selbstbestimmungsrechte des Beschäftigten stehen im Zentrum und damit ist er/sie zu jeder Zeit der Souverän über das Verfahren. Der Beschäftigte bestimmt, wer vom BEM-Team an einem Gespräch teilnimmt. Das BEM-Verfahren insgesamt wird vom Arbeitgeber initiiert und gestaltet. Die Interessenvertretungen überwachen und gestalten es mit. Unter dem Strich kommt es darauf an, wie das BEM gelebt wird. Und das hängt nicht zuletzt von der Existenz einer guten Vertrauensbasis ab und davon, was die Mitarbeiter, die daran schon teilnahmen, über das Verfahren und die Gespräche berichten.

Tipp

Wir empfehlen, in der Einladung die Namen der möglichen Mitglieder im BEM-Team zu nennen und darin die Teilnahme einer Arbeitgebervertretung und einer Interessenvertretung am BEM-Gespräch anzukündigen.

6 Andreas Budweir, in: Hahn/Baumeister Hrsg.: Betriebliches Eingliederungsmanagement im Unternehmen, S. 27 f, 2008

Das BEM als Grundlage krankheitsbedingter Kündigungen?⁷

Das Gesetz verpflichtet alle Arbeitgeber zur Durchführung eines BEM. Kommen diese dem nicht nach, folgen zwar keine Sanktionen, aber eine krankheitsbedingte Kündigung des Betroffenen würde in einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung wesentlich erschwert.

Das BEM ist im § 84 Abs. 2 Sätze 1–7 SGB IX ein förmlich ausgestaltetes Verfahren. Nur wenn es den gesetzlichen Vorgaben entspricht, kann es als BEM angesehen werden, führt Hanns-Uwe Richter.⁸ Das BEM ist eine Verfahrenspflicht und verlangt als solche die Etablierung eines unverstellten, verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozesses. Aber wann sind diese Vorgaben erfüllt?

In dem Fall – 2 AZR 716/06 vom 12.7.2007 – wurde gegen eine krankheitsbedingte Kündigung geklagt. Der Kläger machte geltend, dass kein ordentliches BEM durchgeführt wurde und außerdem ein leidensgerechter Arbeitsplatz im Betrieb vorhanden sei.

Ein Beispiel

Es wurde in diesem Fall zwar ein klärendes Sozialgespräch geführt, an dem der Werksarzt und ein BR-Mitglied beteiligt waren, aber Teilnehmer und Inhalte des Gesprächs sind von der Zustimmung des Mitarbeiters abhängig. Der Mitarbeiter hatte jedoch nicht zugestimmt, dass überhaupt ein Verfahren durchgeführt wird. Denn er wusste gar nicht, dass es sich um ein BEM-Gespräch handeln sollte.

Kein ordentliches BEM

Andererseits stellt das BAG im vorliegenden Fall fest, „*dass die ordnungsgemäße Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung darstellt*“ (ebd. S. 65). Der Gesetzgeber habe eben gerade keine ausdrückliche Rechtsfolge für den Fall getroffen, dass der Arbeitgeber kein BEM durchführt. Auch die Nichtbeteiligung einer Schwerbehindertenvertretung führe nicht zur Unwirksamkeit der Kündigung. Allerdings steht dem lt. § 102 Abs. 1 Satz 3 BetrVG ausdrücklich gegenüber, dass ohne die Anhörung des Betriebsrates eine ausgesprochene Kündigung unwirksam ist (vgl. ebd. 65f). „*§ 84 SGB IX steht außerhalb des den besonderen Kündigungsschutz für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen regelnden Kapitels 4 (Kündigungsschutz)*“ (ebd. S. 66).

7 Vgl. dazu BAG-Urteil vom 12.07.2007, Aktenzeichen 2 AZR 716/06 (auch NZA 2008, 173) und BAG-Urteil vom 10.12.2009, Aktenzeichen 2 AZR 400/08.

8 Aus Hanns-Uwe Richter in: Hahn/Baumeister Hrsg.: Betriebliches Eingliederungsmanagement im Unternehmen, S. 61, 2008