

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Ein individueller, systematischer und lebendiger Prozess

1 baua: Fakten

Das BEM wurde im Jahr 2004 gesetzlich verankert. Es verfolgt das Ziel, gemeinsam mit den zurückkehrenden Beschäftigten zu klären, wie eine Arbeitsunfähigkeit überwunden, mit welchen Leistungen und Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (§ 167 Abs. 2 SGB IX). Dabei geht es um die Frage, wie die Arbeitsfähigkeit zukünftig gesichert werden kann und um geeignete arbeitsbezogene Maßnahmen zur Prävention neuer Arbeitsunfähigkeiten. Entscheidend hierfür ist die flexible und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Betrieb. Dadurch leistet das BEM gleichzeitig einen Beitrag dazu, die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.

Voraussetzungen

Ein gut etabliertes BEM unterstützt gleichermaßen die Früherkennung entstehender Erkrankungen und die Rückkehr nach längerer Arbeitsunfähigkeit. Daher berücksichtigt es in der **systematischen und kontinuierlichen Erfassung von Arbeitsunfähigkeitszeiten** sowohl wiederholte Kurzzeit- als auch Langzeiterkrankungen. Dadurch können zeitnah Handlungs- oder Rehabilitationsbedarfe festgestellt¹ und **proaktiv** weitere Schritte ergriffen werden.

»Und dann habe ich (...) einen Termin gehabt bei dem sogenannten Gesundheitsmanagement, (...) und hatte da eine sehr intensive Unterhaltung mit einer Beraterin. Und sie hat mir vorgeschlagen, (...) dass sie auch während meiner Abwesenheit eine Beratung mit mir macht und das hat mir eigentlich so über diese erste Durststrecke gut rüber geholfen. (...) Sie hatte mir da auch ein zwei Tipps gegeben und bin dann auch hier auf diese Klinik gekommen.« Beschäftigte/r

Ein gutes BEM stützt sich auf gelebte **Vertrauensbeziehungen** und **Akzeptanz** bei den Beschäftigten. Transparente Strukturen, ein flexibles Vorgehen und positive Erfahrungen der Beschäftigten mit dem BEM bilden die Grundlage dafür. Wer nach längerer Erkrankung an den Arbeitsplatz

zurückkehrt, benötigt frühzeitig Klarheit über die zuständigen Ansprechpersonen im Betrieb. Entscheidend sind gut qualifizierte betriebliche Schlüsselakteurinnen und -akteure, insbesondere **professionelle BEM-Beauftragte**. Sie sind inner- und außerbetrieblich vernetzt und in der Lage, die Früherkennung und Rückkehr individuell zu unterstützen, während sie gleichzeitig die betrieblichen Anforderungen im Blick haben und mitgestalten.

Direkte Vorgesetzte benötigen Handlungssicherheit im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in schwierigen Lebenssituationen, insbesondere bei psychischen Krisen und Erkrankungen. Für sie ist es wichtig, im Falle von Verhaltensänderungen, Leistungsschwankungen und zunehmenden Arbeitsunfähigkeitszeiten, frühzeitig und angemessen zu agieren – d. h. Unterstützungsmöglichkeiten anbieten oder externe Hilfsangebote vermitteln zu können, ggf. gemeinsam mit Expertinnen und Experten von außen.

Eine **aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** macht das BEM lebendig, stellt eine positive und vertrauensbildende Ansprache sicher und eröffnet gemeinsam getragene Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Überdies ist es wichtig, **alle Beschäftigten** selbst im Umgang mit ihrer (psychischen) Gesundheit zu sensibilisieren, damit sie bei Bedarf frühzeitig Hilfe und Unterstützung suchen und annehmen.

Die Teilnahme am BEM ist freiwillig und Diagnosen müssen zu keinem Zeitpunkt thematisiert werden. Im Mittelpunkt steht die aktuelle Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie die erforderlichen Maßnahmen und Ressourcen, um aktuelle Einschränkungen zu bewältigen. Nur wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig und bewusst dafür entscheiden, offen über ihre Erkrankung zu sprechen, kann diese im weiteren Verlauf des BEM einbezogen werden.

Infobox 1 zeigt den exemplarischen Ablauf eines BEM-Verfahrens. Inzwischen gibt es viele praktische Handreichungen, die bei der konkreten Ausgestaltung des BEM im Betrieb unterstützen. Eine Übersicht zur Orientierung, zu Handlungsleitfäden und weiteren Ansprechstellen findet sich im Internet-Angebot des BEM-Kompasses der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e.V. (BAR).²

Infobox 1

Beispielhafter Ablauf des BEM-Verfahrens

- (1) Feststellung der Arbeitsunfähigkeit > 6 Wochen innerhalb der letzten 12 Monate
- (2) Anschreiben mit Einladung zum Erstgespräch
- (3) BEM-Gespräche
- (4) Maßnahmenumsetzung
- (5) Abschlussgespräch und Reflexion
- (6) Optional: Nachhaltigkeitsgespräche

Das BEM ist ein verlaufs- und ergebnisoffener sowie kooperativer Suchprozess.³ Der beschriebene exemplarische Ablauf muss mit Leben gefüllt werden und sich Schritt für Schritt entwickeln. Dabei gilt es, mit allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren individuelle und betrieblich passende Lösungen für eine gelingende Wiedereingliederung zu finden und diese erfolgreich umzusetzen. Was ein vielschichtiges und lebendiges BEM ausmacht, wird im Folgenden kurz skizziert.

Für die individuelle Ausgestaltung des BEM sind folgende Aspekte besonders wichtig: (I) die Kontaktaufnahme und Gespräche zur Vorbereitung und Begleitung im BEM, (II) die präventive Ausrichtung der BEM-Maßnahmen sowie (III) die Sicherung der Nachhaltigkeit der Wiedereingliederung.

I) Kontaktaufnahme und Gespräche zur Vorbereitung und Begleitung (Schritte 2–3)

Noch bevor das BEM-Anschreiben zugestellt wird, ist zusätzlich die persönliche Kontaktaufnahme wichtig, am besten durch eine bereits bekannte (Vertrauens-)Person des Betriebs. Diese frühzeitige Ansprache, zum Beispiel

durch ein kurzes Telefonat hilft, zu erinnern und zu sensibilisieren, wozu es das BEM-Anschreiben gibt und beugt gleichzeitig ersten Ängsten und Vorbehalten vor („Da kommt bald ein Schreiben, bitte erschrick nicht...“).

Bereits die im **BEM-Anschreiben** gewählte Formulierung ist wichtig, da sie das Vertrauen in den weiteren Verlauf des BEM beeinflussen kann. Die Vorlage des Anschreibens sollte daher in regelmäßigen Abständen im Dialog mit BEM-berechtigten Personen bewertet und ggf. überarbeitet werden. Damit es beispielsweise nicht zu juristisch klingt, keine diffamierende Auflistung von Arbeitsunfähigkeitszeiten oder gar eine Aufschlüsselung der entstandenen Kosten enthält.

Alle Gespräche zur Vorbereitung der Rückkehr sind vor der Rückkehr durchzuführen. Sie verlangen Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl von der professionellen Begleitung, eine gute Ausbildung und die Möglichkeit zur regelmäßigen Supervision. Das nachstehende Zitat einer Beschäftigten zeigt, wie positiv solche Gespräche verlaufen können, wenn die Beteiligten verständnisvoll miteinander umgehen:

A: »Über diesen Erschöpfungszustand habe ich ganz konkret gesprochen.«

B: »Und wie haben die beiden (Vorgesetzte und Betriebsarzt) dann darauf reagiert?«

A: »Sehr verständnisvoll. Sie haben nicht versucht, mich in eine Rolle reinzudrängen, von wegen: „aber das ginge doch, und das ginge noch“, das sind ja dann häufig so Vorschläge. (...) Das ist völlig ausgeblieben. Es war wirklich ein konstruktives Gespräch: Wie stelle ich mir meinen Einstieg in die Firma vor. Unabhängig von den Arbeitsanforderungen. (...) Und das war für mich die große Hilfe. Das heißt, es kam an. Ich bin verstanden worden.« Beschäftigte/r, Interviewer/In

Zunächst sind persönliche **Vier-Augen-Gespräche** zwischen BEM-Expertin bzw. -Experte und BEM-berechtigter Person über die aktuelle Situation wichtig für den Vertrauensaufbau. Ein einzelnes Gespräch allein reicht dafür jedoch meist nicht aus, insbesondere bei emotional sehr belastenden Erkrankungen mit längeren Abwesenheitszeiten. Da zurückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem nach längerer Abwesenheit häufig mit Ängsten und Unsicherheiten zu kämpfen haben, ist eine positive Gesprächsatmosphäre zu beachten (vgl. Faktenblatt „Gesprächsführung“).

Das **Erstgespräch** dient dazu, sich u. a. über den Zeitpunkt der „rechtzeitigen Rückkehr“ auszutauschen. Außerdem wird die BEM-berechtigte Person in diesem Gespräch über die Ziele, den Ablauf des BEM-Verfahrens und den Datenschutz informiert und gemeinsam werden offene Fragen besprochen. An dieser Stelle kann sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter noch einmal ganz bewusst für oder gegen eine Teilnahme am BEM entscheiden. Oft ist es hilfreich, wenn die BEM-berechtigte Person eine Vertrauensperson mit in das Erstgespräch nehmen kann.

Wenn in vertrauensvollen Vier-Augen-Gesprächen die Ausgangssituation besprochen und erste Ideen für die Rückkehr gesammelt wurden, beginnt die kooperative Maßnahmensuche im Rahmen von **BEM-Gesprächen**. BEM-Gespräche als Gruppengespräche in einem größeren Rahmen, wie sie oft üblich sind, können für die zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft sehr belastend sein. Eine gute Vorbereitung hilft, akute Stressreaktionen oder Ängste davor zu reduzieren. Dazu gehört, mit Zustimmung der BEM-berechtigten Person, im Vorfeld den Beteiligten der BEM-Gespräche abgestimmte Informationen aus den Vier-Augen-Gesprächen zukommen zu lassen. Auch einzelne Aspekte, wie beispielsweise eine Stufenweise Wiedereingliederung (STWE), können dann in Sechs-Augen-Gesprächen vorbesprochen werden, indem z. B. die oder der direkte Vorgesetzte hinzugezogen wird (vgl. Faktenblatt „STWE“). Damit werden größere BEM-Gespräche durch die Einzelgespräche schon weitläufig vorstrukturiert und inhaltlich vorbereitet.

II) Entwicklung und Umsetzung von präventiv ausgerichteten BEM-Maßnahmen (Schritte 3–4)

Eine detaillierte Arbeitsplatzanalyse auf Basis der Vier-Augen-Gespräche und einer Gefährdungsbeurteilung kann dazu genutzt werden, betriebliche Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit zu identifizieren und im weiteren Verlauf während der Wiedereingliederung umzusetzen. Wichtig sind vor allem psychische Belastungen und Beanspruchungen. Hilfreich ist hierbei der Leitfaden der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie, der fünf Merkmalsbereiche betrachtet:

- **Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe** (u. a. Handlungsspielraum, Verantwortung, emotionale Inanspruchnahme),
- **Arbeitsorganisation** (u. a. Arbeitszeit, Arbeitsabläufe, Arbeitsintensität),
- **Soziale Beziehungen** (zu Kollegen und Vorgesetzten),
- **Arbeitsumgebung** (u. a. Lärm, körperliche Belastungen) und
- **Neue Arbeitsformen** (u. a. zeitliche Flexibilisierung, Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben).⁴

Mithilfe eines **Leitfadens** können mögliche kritische Ausprägungen psychischer Belastungen gemeinsam herausgearbeitet und für die weitere Maßnahmenabstimmung im BEM genutzt werden.

Auch wenn die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit im privaten Umfeld angesiedelt sind, können betriebliche Maßnahmen wie eine temporäre Arbeitszeitverkürzung oder Befreiung vom Schichtdienst zur Wiederherstellung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen.⁵

Entscheidend ist anschließend, die **Umsetzung und Passung der Maßnahmen** regelmäßig zu überprüfen, und zwar während der Wiedereingliederung und darüber hinaus. Die Zurückkehrenden und ihre direkten Vorgesetzten sollten die Wirkung der Maßnahmen während der Wiedereingliederung regelmäßig besprechen und bei Bedarf anpassen. Es geht darum, zu reflektieren, was bisher gut oder weniger gut gelaufen ist, ob nachgesteuert bzw. verändert werden muss oder ob eine Mediation bzw. ein intensiveres Coaching erforderlich sind. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Wiedereingliederung zu scheitern droht, z. B. Konflikte während der Rückkehr entstehen oder wesentliche Aufgaben unter den gegebenen Umständen nicht bewältigt werden können.

Die **soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen** ist von besonderer Bedeutung für eine gelingende Wiedereingliederung. Gemeinsam mit dem Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, den Maßnahmen und der professionellen Begleitung ist sie das Fundament für eine gelingende und nachhaltige Wiedereingliederung.

III) Sicherung der Nachhaltigkeit (Schritte 5–6)

Wenn die Maßnahmen im BEM beendet wurden, findet ein Abschlussgespräch statt, um diese zu bewerten und zu entscheiden, ob das BEM abgeschlossen werden kann. Darüber hinaus ist es für die Nachhaltigkeit der Wiedereingliederung bedeutsam, weiter gesprächsbereit zu sein, um Rückfällen rechtzeitig vorbeugen zu können. Forschungsergebnisse zeigen, dass es gerade bei psychischen Erkrankungen sinnvoll ist, in den ersten zwei Jahren nach der Rückkehr die Arbeitsfähigkeit und Nachhaltigkeit im Blick zu behalten. Idealerweise beinhaltet das Abschlussgespräch ein begleitendes Angebot an Nachsorge-Gesprächen an die zurückgekehrten Beschäftigten. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Selbstsorge bestärkt und motiviert, sich Vertrauenspersonen zu suchen, können diese sie nach gelungener Wiedereingliederung bei Bedarf durch Gespräche auf Augenhöhe unterstützen.

Fazit

Für eine nachhaltige Wiedereingliederung ist vor allem eine präventive Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen wichtig. Das ist die Kernaufgabe des BEM und geht gleichzeitig über das BEM hinaus, weil entsprechende Maßnahmen für alle Beschäftigten wirksam

werden können. Wenn durch das BEM kritische Belastungs- und Beanspruchungskonstellationen erkannt und verringert bzw. vermieden werden, dann kommt dies nicht nur den Zurückkehrenden, sondern allen Beschäftigten zu Gute.

Literatur

1 Kohte, W. (2017): Return to Work. ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin, 12, S. 884–889. Verfügbar unter: <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/praxis/schwerpunkt-prozesse-nach-psychischen-erkrankungen-return-work>

2 Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e.V.: Online-Angebot BEM-Kompass. Verfügbar unter: <https://www.bar-frankfurt.de/themen/arbeitsleben/betriebliches-eingliederungsmanagement.html>

3 Kohte, W. (2010): Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Ein doppelter Suchprozess. WSI Mitteilungen 7/2010, S. 374–377. Verfügbar unter: https://www.wsi.de/data/wsimit_2010_07_kohte.pdf

4 Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, Arbeitsprogramm Psyche (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 3., überarbeitete Auflage. Verfügbar unter: <https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrungsbeurteilung.pdf>

5 Kohte, W. (2020): Behinderungsgerechte Lage der Arbeitszeit. jurisPR-ArbR 6/2020 Anm. 2.

Diese baua: Fakten ergänzt die baua: Praxis Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“. Die Broschüre und weitere baua: Fakten zum Thema „Return to Work“ finden Sie online unter www.baua.de/rtw.

Zitiervorschlag

Sikora, Alexandra, Schulz, Inga L., Schröder, Ute B., Stegmann, Ralf, 2021. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Ein individueller, systematischer und lebendiger Prozess. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Fakten.