

Grobkonzept zur idealtypischen Vorgehensweise bei der Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) im Unternehmen

Ziel und Nutzen des Instruments

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, welche die Organisation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) erstmalig in die Hand nehmen, sind häufig damit überfordert, die damit verbundenen Aufgabenpakete (z. B. Identifikation der vom BEM Betroffenen; Durchführung der Eingliederungsgespräche etc.) in Teilaufgaben herunterzubrechen und konkrete betriebliche Maßnahmen daraus abzuleiten.

Auch mit der Bestimmung der sich aus diesen Maßnahmen ergebenden Informations- und Handlungsbedarfe sowie der Benennung zuständiger betrieblicher Akteure und einzusetzender Instrumente tun sich viele von ihnen schwer.

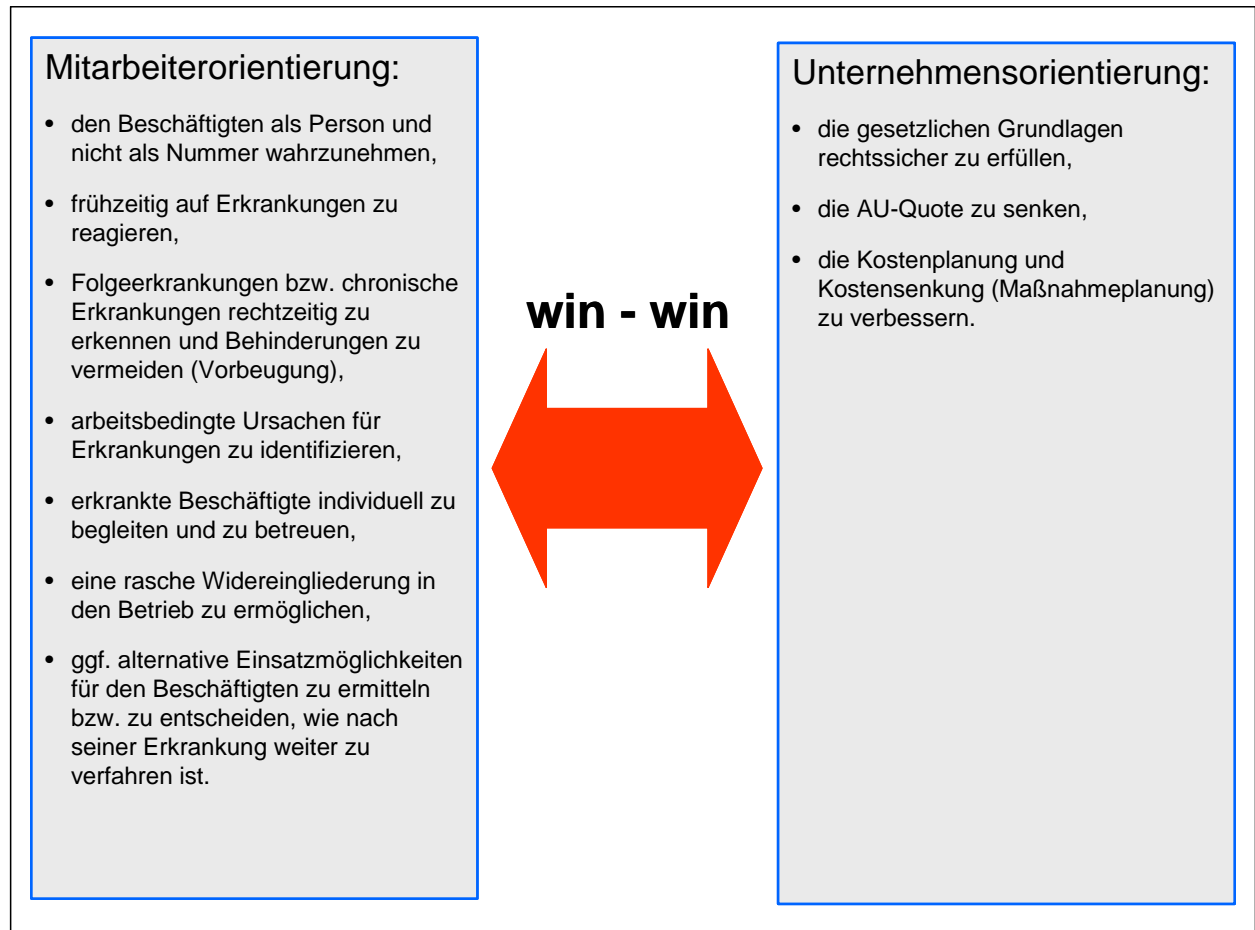
Obgleich mittlerweile eine Fülle frei zugänglicher Ratgeber und Handlungshilfen zum Thema existiert, beschreiben diese i.d.R. lediglich in schematischer Art und Weise, welche Schritte und Aufgaben die Umsetzung des Betrieblichen umfasst.

Unbeantwortet bleibt dem betrieblichen Praktiker nach entsprechender Lektüre jedoch für gewöhnlich die Frage, wie sich das beschriebene Konzept – unter Berücksichtigung der vorhandenen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen – auf die betrieblichen Belange des jeweiligen Unternehmens zuschustern lässt. Da Unternehmen und ihre Belange mitunter sehr unterschiedlich sind, kann leider kein „Patentrezept“ zur Beantwortung dieser Frage herangezogen werden.

Mit dem vorliegenden Grobkonzept wurde der Versuch unternommen, sich der Beantwortung dieser Frage zumindest ein Stück weit anzunähern. Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens wird anhand der Rubriken „*Welche Schritte?*“, „*Auf welche Weise durchgeführt?*“, „*Wer ist daran beteiligt?*“ sowie „*Informations- und Handlungsbedarf*“ sehr detaillierter skizziert, welcher organisatorischer Einzelmaßnahmen die idealtypische Realisierung des BEM bedarf und wie diese konkret umgesetzt werden können .

Zielstellung BEM

Das BEM hilft ...



Ungeplante positive Nebeneffekte:

- Der (Un)Zufriedenheit der Beschäftigten wird mehr Aufmerksamkeit gewidmet.
- Es wird mehr Transparenz erzeugt.
- Die Wertschätzung der Mitarbeiter wird gesteigert.
- Das Vorgesetztenverhalten wird stärker reflektiert.
- Die Hemmschwelle zur Krankschreibung bzw. -meldung der Beschäftigten wird heraufgesetzt.

Vorgehensweise BEM

Das BEM ist eine Vorgehensweise, die wie folgt umgesetzt wird:

Welche Schritte?	Auf welche Weise durchgeführt?	Wer ist daran beteiligt?	Informations- bzw. Handlungsbedarf
(1) Start von BEM	<p>Die AU- Bescheinigung wird von dem/ der erkrankten Beschäftigten innerhalb von 3 Tagen an das Unternehmen weitergeleitet. Dies geschieht i.d.R. auf verschiedenste Weise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der/die Partner/ in wird mit der AU- Bescheinigung vorgeschickt, • Die AU- Bescheinigung wird dem Arbeitskollegen/ der Arbeitskollegin ausgehändigt, • Die AU- Bescheinigung wird dem/ der direkten Vorgesetzten überreicht, • Die AU- Bescheinigung wird auf postalischem Wege an das Unternehmen oder den Vorgesetzten weitergeleitet. <p>Die von den Beschäftigten eingereichten AU- Bescheinigungen müssen spätestens am Folgetag per Hauspost an die Personalabteilung weitergeleitet werden (die unmittelbare Benachrichtigung des/ der Vorgesetzten bzw. die Organisation des Ersatzes von Beschäftigten bleibt hiervon unberührt).</p>	Eine für das BEM zuständige Person aus der Personalabteilung	<p>Entwicklung eines Frühwarnsystems zur rechtzeitigen Identifikation der vom BEM-Betroffenen. Dieses umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Anfertigung eines Anschreibens an die Beschäftigten, welches darüber informiert, dass die AU- Bescheinigung innerhalb von 3 Tagen an den jeweiligen Betriebsstellenleiter weiterzuleiten ist. • Die Anfertigung eines Anschreibens an die Betriebsstellenleiter, welches darüber informiert, dass sie die AU- Bescheinigungen der Beschäftigten spätestens einen Tag nach dessen Eintreffen an die Personalabteilung weiterzuleiten haben.
	<p>Die in der AU- Bescheinigung aufgeführte Krankheitsdauer wird in das Personalinformationssystem (PIS) eingegeben (auch die Krankmeldungen < 3 Tage sollten separat erfasst werden).</p> <p>Das PIS muss so programmiert sein, dass es regelmäßig (z. B. 1x wöchentlich oder täglich) signalisiert, welche Beschäftigten sowohl mit als auch ohne AU- Bescheinigung > 3 Wochen aufsummiert innerhalb eines Jahres erkrankt sind (→ Das Unternehmen sollte unter präventiven Gesichtspunkten früher reagieren, als im SGB IX gefordert).</p>	Eine für das BEM zuständige Person aus der Personalabteilung	

Welche Schritte?	Auf welche Weise durchgeführt?	Wer ist daran beteiligt?	Informations- bzw. Handlungsbedarfe
	<p>Sollten entsprechende Fälle vorliegen (> 3 Wochen aufsummierte Krankheitstage mit AU- Bescheinigung), so klärt die Personalabteilung mit der Krankenkasse, ob den aufsummierten AU-Tage des/ der Beschäftigten ein oder mehrere Krankheitsbilder zu Grunde liegen (→ Hierdurch lässt sich bereits im Vorfeld die Wahrscheinlichkeit abschätzen, mit der Erkrankungen auf arbeitsbedingte Ursachen zurückzuführen sind). Die Informationen sind in einen BEM-Meldebogen zu integrieren.</p>	<p>Eine für das BEM zuständige Person aus der Personalabteilung</p>	<p>Anfertigung eines Anschreibens an die Krankenkassen, in dem um die Unterstützung bei einer raschen Aufklärung erkrankter Beschäftigter mit aufsummierten AU- Tagen gebeten wird.</p> <p>Entwicklung eines BEM-Meldebogens zur Registrierung relevanter Falldaten, die zur Fallbeschreibung relevant sind (siehe nächster Punkt).</p>
	<p>Die Personalabteilung informiert den/ die BEM-Beauftragte(n) über die Beschäftigten mit Krankheitstagen > 3 Wochen (BEM-Fall) und händigt ihm/ ihr die hierzu relevanten Falldaten aus.</p>	<p>Eine für das BEM zuständige Person aus der Personalabteilung</p>	<p>Entwicklung eines BEM-Meldebogens zur Registrierung relevanter Falldaten, die zur Fallbeschreibung relevant sind. Dieser umfasst u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Krankheitsdaten der letzten 5 Jahre mit und ohne AU- Bescheinigung • die Betriebszugehörigkeitsdauer (BZD) • die Verteilung der AU-Tage auf Wochentage bzw. Monate • die Häufigkeit der Krankmeldung • Arbeitszeit/Schichtzugehörigkeit/Arbeitsverhältnis etc.
<p>(2) Einladung der vom BEM-Betroffenen</p>	<p>Der/ die BEM- Beauftragte lädt den/ die Betroffene(n) mittels eines Standardeinladungsschreibens zu einem ersten Gespräch ein.</p> <p>Sollte der/ die Betroffene die Teilnahme am Eingliederungsgespräch ablehnen, so wird ihm/ ihr bei aufsummierter 6-wöchiger Erkrankung ein weiteres Einladungsschreiben zugeschickt.</p>	<p>BEM-Beauftragte(r)</p>	<p>Entwicklung eines Standardeinladungsschreibens unter Berücksichtigung folgender Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info über BEM und ggf. Hinweis auf SGB IX; • Angebot zum Eingliederungsgespräch; • Angabe, dass auf Wunsch des/ der Betroffenen BR und SbV hinzugezogen werden können; • Verweis auf Zustimmungspflicht des/ der Beschäftigten

Welche Schritte?	Auf welche Weise durchgeführt?	Wer ist daran beteiligt?	Informations- bzw. Handlungsbedarfe
	<p>Stimmt der/ die Beschäftigte dem Eingliederungsgespräch zu, so vereinbart er mit dem der BEM-Beauftragten einen Gesprächstermin. Der Termin kann sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitszeit angesetzt werden, je nach Arbeitstätigkeit und Arbeitsort (z. B. wieder arbeitsfähige Beschäftigte vor oder nach ihrer Schicht).</p> <p>Es wird eine Einverständniserklärung des/ der Beschäftigten über und die Nutzung personenbezogener Daten und deren Weiterleitung an weitere für das BEM zuständige Personen (BR, BA etc.) eingeholt.</p> <p>Der/ die Beschäftigte wird über die Ziele und Aufgaben des BEM informiert.</p> <p>Es wird geklärt, ob die Erkrankung des/ der Beschäftigten auf arbeitsbedingte Ursachen zurückzuführen ist.</p> <p>Der/ die BEM-Beauftragte klärt, ob eine Untersuchung durch den Betriebsarzt erfolgen soll (z.B. wenn sich die mehrmalige Erkrankung in ein und demselben Krankheitsbild äußert).</p> <p>Wenn keine Untersuchung des BA erfolgen soll, werden die Inhalte des Gesprächs sowie die Information des Beschäftigten über eine erneute Einladung bei aufsummierter 6-wöchiger Erkrankung (Verweis auf SGB IX) dokumentiert.</p>	<p>BEM-Beauftragte(r); Beschäftigte(r); ggf. BR/ SbV</p>	<p>Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens für das Eingliederungsgespräch.</p> <p>Entwurf einer Einverständniserklärung über die Nutzung personenbezogener Daten und deren Weiterleitung an weitere für das BEM zuständige Personen.</p> <p>Entwurf eines Protokolls zur Dokumentation des Eingliederungsgesprächs.</p> <p>Entwurf einer Checkliste zur Ermittlung möglicher Ursachen von Fehlzeiten.</p>
<p>(4) Untersuchung des/ der Beschäftigten</p>	<p>Einsatz eines Instrumentes zur Bewertung der Arbeitsfähigkeit des Beschäftigten im Hinblick auf seine/ ihre bisherige Tätigkeit sowie im Hinblick auf mögliche Ersatztätigkeiten (Abgleich des Fähigkeitsprofils mit den im Unternehmen vorhandenen Anforderungsprofilen).</p> <p>Stellungnahme des BA hinsichtlich der Notwendigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • einer Arbeitsplatzanpassung, • einer befristeten Versetzung, • einer unbefristeten Versetzung. <p>Zusendung der dokumentierten Untersuchungsergebnisse an den/ die BEM-Beauftragte(n).</p>	<p>Betriebsarzt/ Betriebsärztin</p>	<p>Erarbeitung eines Bewertungsrasters für verschiedene Arbeitspositionen (Anforderungsprofile) und eines Fähigkeitsprofils für den BA.</p>

Welche Schritte?	Auf welche Weise durchgeführt?	Wer ist daran beteiligt?	Informations- bzw. Handlungsbedarfe
(5) Zusammenkunft des/ der BEM Beauftragten und weiteren relevanten inner- und außerbetrieblichen Akteuren	Gemeinsame Bewertung und Entscheidung über im Unternehmen zu realisierende Maßnahmen des BEM nach dem Stellenbesetzungsplan. Zu entscheiden ist, <ul style="list-style-type: none"> • ob der/ die Betroffene(n) an den alten Arbeitsplatz zurückkehren kann, • ob eine (un)befristete Versetzung erforderlich ist, • ob der/ die Beschäftigte freigesetzt werden muss. 	BEM-Beauftragte(r), BR, SbV, BA + ggf. Vertreter/ innen der Krankenkasse bzw. des Integrationsamtes	Erarbeitung eines Konzeptes zur Stellenbesetzung bzw. eines Stellenbesetzungsplans. Identifiziert werden sollen: <ul style="list-style-type: none"> • Leicht- und Lernarbeitsplätzen für eine (un)befristete Stellenbesetzung, • Qualifizierungsanforderungen, • Entscheidungsgrundlagen für eine mögliche Freisetzung
(6) Einleitung von BEM-Maßnahmen	Prozessbegleitung (Betreuung des/ der Beschäftigten), Qualitätssicherung durch regelmäßige Berichterstattung des/ der Beschäftigten Einleitung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (mit jährlichem Audit)	BEM-Beauftragte(r) und weitere für das BEM zuständige Akteure; Betroffene(r)	