



MARIANNE GIESERT

# Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Individuelle Beurteilung bei Krankheit

Anders als im betrieblichen Arbeitsschutz (vgl. Arbeitsschutzgesetz) bei dem die Verhältnisprävention im Mittelpunkt steht, setzt das BEM zwingend voraus, sich dezidiert mit der individuellen Leistungsfähigkeit der betroffenen Person auseinanderzusetzen. Daher ist bei einem entsprechend systematischen Vorgehen eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung unerlässlich. Über den gesamten Prozess hat der Daten- und Persönlichkeitsschutz eine zentrale Rolle.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde 2004 im Schwerbehindertenrecht § 84 Abs. 2 SGB IX (neu: seit 01.01.2018 in § 167 Abs. 2 SGB IX) verankert. Ziel ist es möglichst frühzeitig die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern. Darüber hinaus soll einer Gefährdung des Arbeitsverhältnisses durch Krankheit frühzeitig begegnet und die dauerhafte Fortsetzung der Beschäftigung erreicht werden.

Anders als im betrieblichen Arbeitsschutz (vgl. Arbeitsschutzgesetz) bei dem die Verhältnisprä-

vention im Mittelpunkt steht, setzt das BEM zwingend voraus, sich dezidiert mit der individuellen Leistungsfähigkeit der betroffenen Person auseinanderzusetzen. Daher ist bei einem entsprechend systematischen Vorgehen eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung unerlässlich. Über den gesamten Prozess hat der Daten- und Persönlichkeitsschutz eine zentrale Rolle.

Das BEM gilt für alle Beschäftigten die innerhalb eines Jahres über sechs Wochen erkrankt sind. Dabei steht die personenbezogene Gefährdungsbeurteilung im Mittelpunkt, um den Bedürfnissen der aufgeführten Beschäftigten-

gruppe Rechnung zu tragen. Sie hat zum Ziel Gefährdungen am einzelnen Arbeitsplatz zu analysieren und zu minimieren, um den Beschäftigten mit ihren individuellen Erkrankungen bzw. Einschränkungen den Zugang zu einem konkreten Arbeitsplatz zu eröffnen bzw. diesen zu erhalten, beispielsweise durch eine veränderte Arbeitsorganisation, Anschaffung bestimmter Hilfsmittel oder einer Arbeitsassistentz. In diesem Zusammenhang sind der Arbeitsplatz und die Arbeitsstätte auch in Bezug auf ihre Barrierefreiheit zu überprüfen und erforderliche Maßnahmen zur Anpassung festzulegen und umzusetzen (§3a Abs. 2 ArbStättV).

Als ein neuer individueller methodischer Ansatz für eine umfassende personenbezogene Gefährdungsbeurteilung im BEM-Verfahren eignet sich das „Arbeitsfähigkeitscoaching“ – ein Prozess, den ein/e BEM-Berechtigte/r in Begleitung eines Arbeitsfähigkeitscoachs durchläuft.

Das AFCoaching wurde als Instrument für das BEM entwickelt und hat dabei den Fokus auf Beschäftigte, die nach längerer Erkrankung bzw. mit Einschränkungen den Weg zurück ins Arbeitsleben finden möchten. Es ist auch als Dialoginstrument zur Stabilisierung der Arbeitsfähigkeit geeignet, bevor Arbeitsunfähigkeitszeiten anfallen.

Beginnend mit einem Erstgespräch (s. Abb. 1, Schritt 1) wird im weiteren Verlauf die aktuelle Lage der/des BEM-Berechtigten durch eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung analysiert und beurteilt (s. Abb. 1, Schritt 2). Diese muss den besonderen Bedürfnissen der BEM-Berechtigten Rechnung tragen. Sie hat zum Ziel, Gefährdungen am einzelnen Arbeitsplatz zu analysieren und zu minimieren. Damit soll den BEM-Berechtigten mit ihren individuellen Einschränkungen der Zugang zu einem fähigkeitsgerechten Arbeitsplatz eröffnet werden. Das AFCoaching legt das etablierte und arbeitswissenschaftlich fundierte finnische Arbeitsfähigkeitskonzept mit dem »Haus der Arbeitsfähigkeit« zugrunde<sup>1</sup>, dass die Handlungsfelder Gesundheit, Kompetenz, Werte und Motivation, die Arbeitsbedingungen sowie das private Umfeld für die Analyse und die Maßnahmenentwicklung berücksichtigt (s. Abb. 2).

Im Rahmen des Coachingprozesses wird auf fundierte Instrumente der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung zur Beurteilung von Belastung und Ressourcen am Arbeitsplatz zurückgegriffen. Somit ergibt sich ein ganzheitliches personenbezogenes Belastungs- und Beanspruchungsprofil, das für den weiteren Prozess von grundlegender Bedeutung ist.

Gemeinsam mit dem BEM-Berechtigten werden darauf aufbauend die Handlungsfelder im

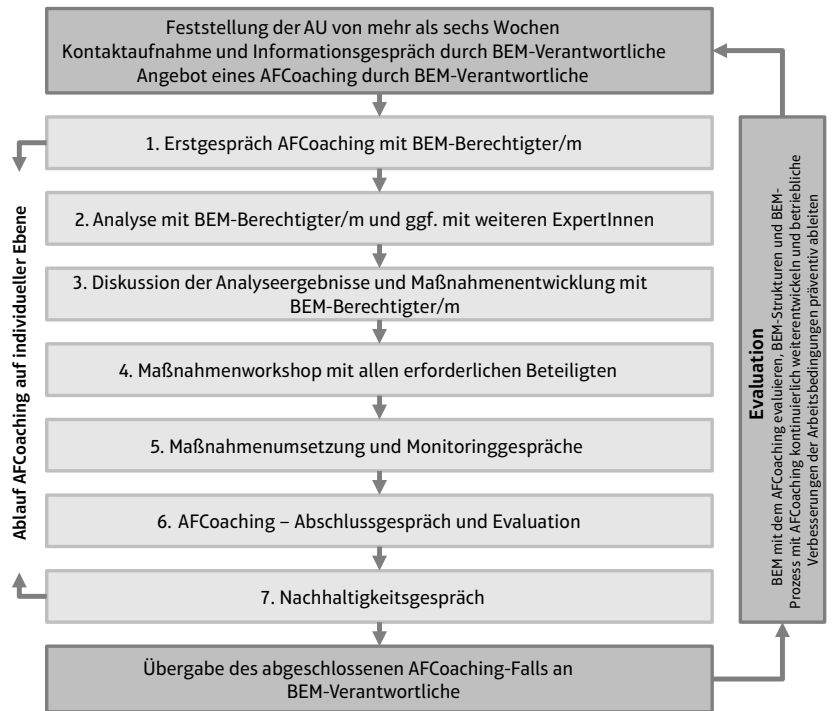


Abb. 1: Sieben Schritte des Arbeitsfähigkeitscoachings auf individueller Ebene (eigene Darstellung nach Giesert, Reiter & Reuter, 2013)

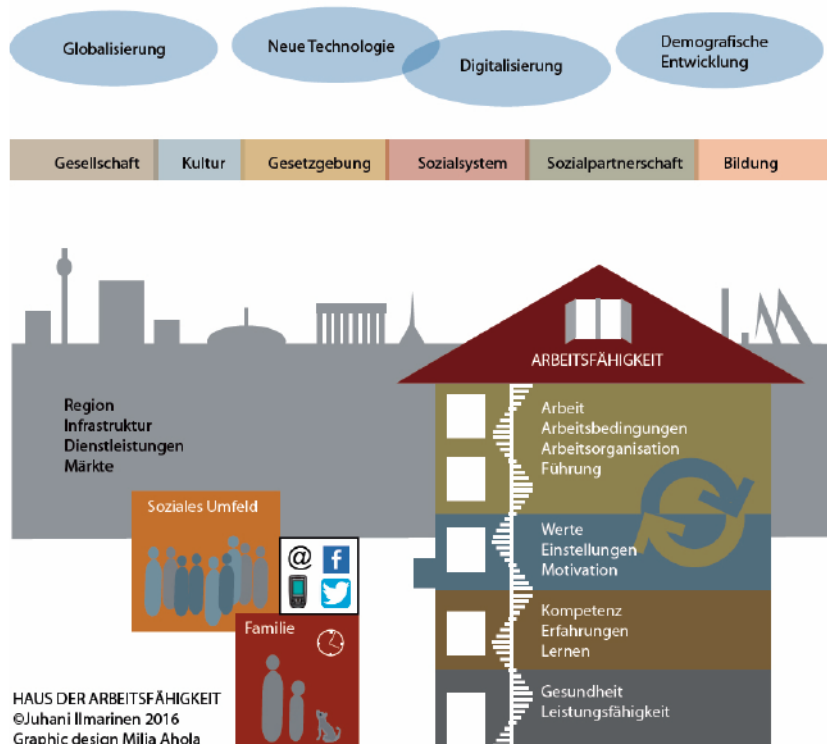


Abb. 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

<sup>1</sup> Vgl. Tempel/Ilmarinen 2013.

DIE AUTORIN



Marianne Giesert,  
geschäftsführende Gesell-  
schafterin und Direktorin des  
Instituts für Arbeitsfähigkeit,  
Dipl. Sozialökonomin und  
Dipl. Betriebswirtin.  
marianne.giesert@  
arbeitsfaehig.com

Haus der Arbeitsfähigkeit (s. Abb. 2) – Gesundheit, Kompetenz, Werte und Einstellungen, Arbeitsbedingungen sowie das persönliche Umfeld besprochen und Verbesserungsmöglichkeiten (s. Abb. 1, Schritt 3) entwickelt. Hierbei werden die folgenden zwei Perspektiven eingenommen und eruiert:

- (1) Was kann die/der BEM-Berechtigte selbst und
- (2) was kann das Unternehmen tun, um die persönliche Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen bzw. zu fördern?

Die Ergebnisse dieser umfassenden Analyse sowie der entwickelten Maßnahmen sind die Grundlage für den „Maßnahmenworkshop“ (s. Abb. 1, Schritt 4). Hier setzen sich alle für die Umsetzung von Maßnahmen notwendigen Personen (BEM-Berechtigte, AFCoach, Führungskraft, betriebliche Interessensvertretung, Betriebsärztin/-arzt etc.) zusammen, um gemeinsam über die Maßnahmen und die nächsten Schritte zu diskutieren sowie zu entscheiden.

Bei der Analyse von Gefährdungen sowie bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Entlastung hat sich eine fundierte personenbezogene Gefährdungsbeurteilung anhand des Hauses der Arbeitsfähigkeit bewährt.

Der AFCoach begleitet die/den BEM-Berechtigte/n bei der Umsetzung (Abb. 1, Schritt 5) der festgelegten Maßnahmen und führt am Ende des Coachings ein Abschlussgespräch (Abb. 1, Schritt 6) über den Verlauf des Prozesses. Nach ca. vier bis sechs Monaten folgt dann ein Nach-

haltigkeitsgespräch (Abb. 1, Schritt 7) zur Überprüfung der Stabilität der Arbeitsfähigkeit der/des BEM-Berechtigten.

Bei der Analyse von Gefährdungen sowie bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Entlastung hat sich eine fundierte personenbezogene Gefährdungsbeurteilung anhand des Hauses der Arbeitsfähigkeit bewährt. Sie ist auf die individuellen Einschränkungen der BEM-Berechtigten ausgerichtet und eröffnet den Zugang zu fähigkeitsgerechten Arbeitsplätzen. BEM-Berechtigte und AFCoaches berichten von der guten Verständlichkeit dieses Ansatzes und den neuen sowie kreativen Möglichkeiten zur Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Förderung der Arbeits- und Beschäftigtenfähigkeit. ■

LITERATUR

Giesert, M./Reiter, D./Reuter, T. (2013): *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessensvertretungen und Beschäftigte.* Düsseldorf: DGB Bildungswerk.

Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA.

Liebrich, A./Giesert, M./Reuter, T. (2011): *Das Arbeitsfähigkeits-coaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement.* In: M. Giesert (Hrsg.), *Arbeitsfähig in die Zukunft.* Hamburg: VSA, S. 81–93.

Reuter, T./Liebrich, A./Giesert, M. (2016): *Das Arbeitsfähigkeits-coaching bei der Betrieblichen Eingliederung.* In M. Giesert, T. Reuter & A. Liebrich (Hrsg.), *Arbeitsfähigkeit 4.0 – eine gute Balance im Dialog erhalten.* Hamburg, VSA-Verlag, S.108–118.

Tempel, J./Ilmarinen, J. (2013): *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen.* Hamburg: VSA

Wolf, S./Zwingmann, I./Nebel-Töpfer, C./Richter, P. (2015): *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus Wissenschaft und Praxis.* zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 84(5), 319–324.