

Projekt des DGB Bildungswerk: „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“

Von Hannah Reusch, Marianne Giesert und Tobias Reuter

Das Projekt „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern“ läuft seit April 2010 und wird für die gesamte Laufzeit bis März 2013 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Ausgleichsfonds nach § 78 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung mit § 41 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung gefördert. Das Projekt bietet mit der Entwicklung und Umsetzung des neuen Konzeptes Arbeitsfähigkeitscoaching einen innovativen Ansatz zur Strukturierung und Professionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) an.

Was ist BEM?

BEM steht für „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ und ist neben dem gesetzlichen Arbeitsschutz und der Betrieblichen Gesundheitsförderung das dritte Handlungsfeld im betrieblichen Gesundheitsmanagement (siehe Abbildung 1; vgl. Giesert, 2011, S. 267)



Abbildung 1: Drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ziel des BEMs ist es, die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einer längeren Erkrankung wiederherzustellen, zu fördern und zu erhalten. Die Rechtsgrundlage findet sich im neunten Sozialgesetzbuch, § 84 Abs. 2 SGB IX. Dieser Paragraph schreibt ein Betriebliches Eingliederungsmanagement vor, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren.

Die Ausgestaltung des BEM-Prozesses ist der Geschäftsführung und der betrieblichen Interessensvertretung überlassen und sollte in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung abschließend geregelt werden (vgl. Giesert & Wendt-Danigel, 2010, S. 7f.). Eine detaillierte, gesetzliche Vorgabe für den Prozess existiert nicht. Zumindest können aber aus neueren Urteilen des Bundesarbeitsgerichts einige Mindeststandards identifiziert werden, wie Werner Feldes in einem Beitrag der Guten Arbeit (3/2011, S. 16f.) schreibt:

- Die Teilnehmenden am BEM haben darauf zu achten, dass keine denkbaren Anpassungs- und Änderungsmöglichkeiten im Verfahren ausgeschlossen werden.
- Im Mittelpunkt der Maßnahmenplanung stehen Anpassungen und Änderungen an den Arbeitsplätzen oder eine Weiterbeschäftigung durch Versetzung.
- Alle Teilnehmenden am BEM unterbreiten Vorschläge zur Lösung des Problems; alle Vorschläge sind sachlich zu erörtern.
- Die gesetzlich vorgesehenen externen Stellen und Personen (Rehabilitationsträger, Integrationsamt, Arbeitsagentur etc.) sind bei der Klärung geeigneter Maßnahmen zu beteiligen.
- Die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber hat vor Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung eine (durch ein BEM) empfohlene Rehabilitationsmaßnahme schon von sich aus in Erwägung zu ziehen.

Gleich wie das BEM in einzelnen Unternehmen ausgestaltet wird, im Mittelpunkt steht immer der BEM-Berechtigte. Die aktive Rolle des Beschäftigten fordert auch das Gesetz mit der Forderung nach „Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person“.

Wieso neue Wege?

Die Belastungen und Beanspruchungen, mit denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heutzutage konfrontiert sind, nehmen deutlich zu. Gesundheitsbedingte Beschwerden sowie arbeitsbedingte Erkrankungen häufen sich. Länger andauernde Erkrankungen sind meist die Grundlage für das Entstehen von Schwerbehinderungen. Diese entwickeln sich häufig im Laufe des Erwerbslebens und werden meist erst dann wahrgenommen, wenn es schon fast zu spät ist. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement soll dieser Entwicklung vorbeugen.

Jedoch äußern sich die an diesem Prozess beteiligten Akteure häufig darüber, dass die entwickelten Eingliederungsmaßnahmen in den Betrieben meist zu kurz greifen. Auch seien diese eher unstrukturiert, nicht ausreichend geplant und eher kurzfristig angelegt. Insbesondere die Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Verzahnung mit dem Betrieblichen Arbeitsschutz sowie der Betrieblichen Gesundheitsförderung wird zu wenig oder gar nicht berücksichtigt.

Um hier andere Ansatzpunkte zu finden, ist es nötig, „neue Wege“ im Betrieblichen Eingliederungsmanagement zu gehen.

Ziel des Projektes

Das Ziel des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es, die Arbeitsfähigkeit nach einer längeren Erkrankung wiederherzustellen, zu fördern und zu erhalten.

Im Mittelpunkt des Projektes steht die Optimierung des BEMs in den beteiligten Betrieben. Dabei sollen wichtige und ausschlaggebende Erfolgsfaktoren identifiziert werden, um somit die Wirksamkeit des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu erhöhen.

Die Erreichung dieses Ziels wird durch mehrere Unterziele ermöglicht:

- Schaffung bzw. Optimierung von Strukturen für ein BEM unter Beachtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der 10-Schritte-Systematik zum BEM (vgl. Abbildung 2)
- Identifikation und Analyse von erfolgreichen BEM-Prozessen, Ermittlung von wichtigen Potenzialen zur Bewältigung der Arbeit, wobei insbesondere von schwerbehinderten Beschäftigten und deren Arbeitsbewältigung gelernt werden soll, Nutzung dieser Kriterien für den individuellen Beratungsprozess
- Entwicklung und Umsetzung eines „Arbeitsfähigkeitscoaching“ zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ein Betriebliches Eingliederungsmanagement in Anspruch nehmen
- Vernetzung der betrieblichen und externen Akteure, die den Prozess erfolgreich unterstützen können

Abbildung 2 zeigt nochmals die einzelnen Projektschritte im BEM.

10 Schritte zum Ziel

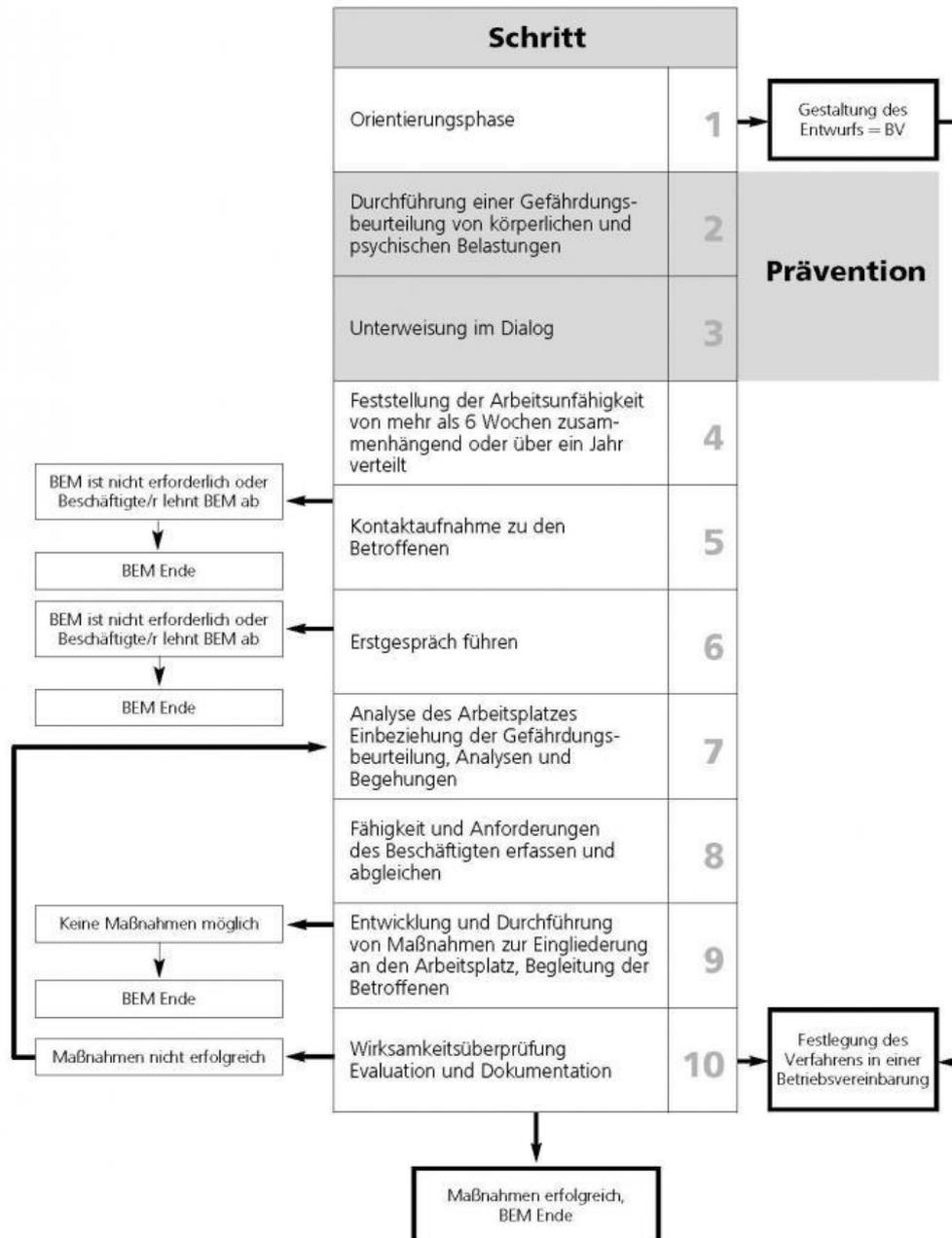


Abbildung 2: 10-Schritte-Systematik zum BEM (Quelle: Giesert & Wendt-Danigel, 2011, S. 15)

Das Projekt richtet sich vor allem an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung bzw. Schwerbehinderung, Langzeit- und Mehrfacherkrankte, Menschen mit einer Teilerwerbsminderungsrente, bzw. Erwerbsminderungsrente auf Zeit, sowie von Behinderung bedrohte Menschen.

Das modifizierte Arbeitsfähigkeitskonzept

Um eine ganzheitliche Betrachtung und Vorgehensweise zu verfolgen, nutzt das Projekt das Arbeitsfähigkeitskonzept. Dieses wurde von dem Finnischen Institut für Arbeit und Gesundheit (Institute of Occupation and Health, FIOH) entwickelt und ist mittlerweile seit mehr als 20 Jahren in der Praxis erprobt. Es beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Arbeitsanforderung zu bewältigen. Diese Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter abnehmen, gleich bleiben oder zunehmen.

Arbeitsfähigkeit kann als ein Haus mit vier Stockwerken beschrieben werden (vgl. hierzu z. B. Ilmarinen, 2011, S. 21ff.).

- Gesundheit
- Qualifikation und Kompetenz
- Werte und Einstellungen
- Arbeitsbedingungen

Bei genauer Betrachtung des Modells zeigen sich Parallelen mit dem in der deutschen Arbeitswissenschaft etablierten MTO (Mensch-Technik-Organisation)-Konzept. Dieses basiert auf dem soziotechnischen Systemansatz der besagt, dass menschliche Arbeitstätigkeit in Systemen stattfindet, die aus einem technischen und einem sozialen Subsystem bestehen (vgl. u.a. Emery, 1959; Ulich & Wülser, 2010, S. 238). Beide Teile sind untrennbar miteinander verknüpft. Dies bedeutet, dass Änderungen in einem System immer Auswirkungen auf das andere haben. So kann es nur zielführend sein, immer beide Subsysteme zu betrachten und diese gemeinsam zu optimieren.

Übertragen auf das Haus der Arbeitsfähigkeit bedeutet dies, dass die Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen müssen, damit eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und der Leistungsfähigkeit auf der anderen Seite gegeben ist.



Arbeitsfähigkeitscoaching – ein neuer Ansatz für das BEM

Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching) ist ein neu entwickelter Ansatz, in dem das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept zur systematischen Maßnahmenentwicklung innerhalb des BEMs herangezogen wird. Es ist als Rahmenkonzept entwickelt, das in der betrieblichen Anwendung die spezifische Situation der Beschäftigten und die des Unternehmens berücksichtigt.

Es besteht aus drei Bausteinen:

1. Betriebliche Ebene: Es werden Strukturen angestrebt, um das Handlungsfeld BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit den weiteren Bereichen Betrieblicher Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung fest zu verankern. Ein umfassender Datenschutz, der den betrieblichen Akteuren Handlungssicherheit gibt und eine Vertrauenskultur beim Umgang mit sensiblen Daten schafft, ist als wichtiges Element zu gewährleisten.
2. Individuelle Ebene: Das AFCoaching unterstützt den BEM-Berechtigten in seiner aktiven Rolle bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung seiner Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Kernstück ist die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen mit dem BEM-Berechtigtem und den betrieblichen Akteuren (z.B. Führungskräfte und Interessensvertretung), die in ihrer Umsetzung der betrieblichen Realität entsprechen. Die gezielte Einbindung wichtiger Akteure – insbesondere des BEM-Berechtigten selbst – in die Entscheidungsprozesse der Eingliederung, macht das AFCoaching zu einem echten partizipativen Ansatz, welcher die gesetzliche Forderung nach „Beteiligung der betroffenen Person“ in die Praxis umsetzt.
3. Überbetriebliche Ebene: Die Etablierung eines BEM-Unterstützungsnetzwerks dient der Prozessoptimierung an der Schnittstelle zu externen Akteuren (z.B. Integrationsämter, Krankenkassen, Rentenversicherer). Neben Möglichkeiten der finanziellen bzw. materiellen Unterstützung sowie Beratung bei der Eingliederung zielt das Netzwerk auf einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch ab.

Der eigentliche Coachingprozess auf individueller Ebene wird im Projekt zur Zeit pilothaft in den Modellbetrieben angewandt und nach der Testphase bis 2012 auf breiter Basis in den Betrieben eingeführt.

Datenschutz

Ein wirksamer Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für das BEM. Aus diesem Grund kommt der Überprüfung und Entwicklung von Regelungen zum Datenschutz in den Betrieben eine besondere Stellung zu. Der Umgang mit sensiblen, personenbezogenen Daten muss (auch über die Projektlaufzeit hinaus) geklärt werden, so dass Missbrauch verhindert wird und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Akteure gewährleistet ist. Hierfür wurde im Rahmen des Projektes eine Handlungshilfe für den Datenschutz entwickelt, die in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zum BEM Eingang finden soll. Diese Handreichung orientiert sich an der 10-Schritte-Systematik zum BEM (vgl. Abbildung 2) und führt zu Handlungssicherheit bei der Erhebung sowie beim Umgang mit personenbezogenen Daten. Darüber hinaus wird so Transparenz geschaffen, welche Daten wann, wie und wo erhoben, verarbeitet und gespeichert werden (vgl. hierzu auch Reuter, Giesert & Liebrich, 2011).

Projektpartner

Das Projekt wird von Dr. med. Jürgen Tempel und Prof. Dr. Juhani Ilmarinen begleitet. Unterstützung bei der Evaluation, Ausarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen bekommt das Projekt durch das A.U.G.E. Institut und das Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement (IAP) der Hochschule Niederrhein.

Weitere Informationen gibt es unter www.neue-wege-im-bem.de

Kontakt

DGB Bildungswerk e.V.
Betriebsratsqualifizierung
Kompetenzzentrum Gesundheit und Arbeit
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Tel.: 0211/4301-372, Fax: 0211/4301-398
marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de
www.dgb-bildungswerk.de
www.betriebsratsqualifizierung.de

Quellen

Emerx, F.E. (1959) Characteristics of socio-technical systems. Tavistock Institute of Human Relations, Document No. 527.

Feldes, W. (2011) BAG-Mindeststandards beim BEM: Rechtlich einwandfrei eingliedern, so geht's. In Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung (3/2011) BUND-Verlag. S. 16-18.

Giesert, M. (2011) Wie sieht eine Zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung aus? In M. Giesert (Hrsg.). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Hamburg: VSA.

Gieser, M. & Wendt-Danigel, C. (2011). Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Als [PDF](#) online verfügbar bei der [Hans-Böckler-Stiftung](#) (1,6 MB).

Ilmarinen, J. (2011) Arbeitsfähig in die Zukunft. In M. Giesert (Hrsg.). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. (S. 20-29) Hamburg: VSA.

Liebrich, A.; Giesert, M. & Reuter, T. (2011) Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In M. Giesert (Hrsg.). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit. (S. 81-95) Hamburg: VSA.

Ulich, E./M. Wülser (2010) Gesundheitsmanagement im Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.