

# Realisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Organisation, Initiierung, Intervention und Evaluation

Von Prof. Dr. Jochen Prümper und Tobias Reuter

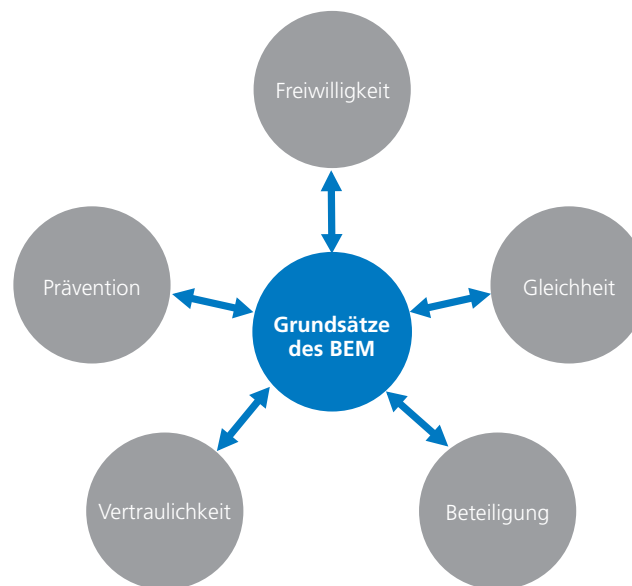
In Deutschland sind – so der aktuelle Gesundheitsreport der BKK – 4 Prozent der Fälle, die als Langzeiterkrankungen bezeichnet werden können, für beinahe die Hälfte der Fehlzeiten verantwortlich. Doch die Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten ist kein einfaches Unterfangen.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sowie eines massiven Anstiegs von psychischen und Verhaltensstörungen wird sich die Situation der Langzeiterkrankten im Erwerbsleben in Zukunft noch zuspitzen. Die Beantwortung der Frage, wie Beschäftigte möglichst lange gesund und arbeitsfähig gehalten werden können, wird zur Überlebensfrage für viele Betriebe und die in ihnen arbeitenden Menschen. Maßnahmen im Bereich der Betrieblichen Eingliederung – eingebettet in ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement – werden damit wichtiger denn je.

## Gesetzlicher Hintergrund des BEM

Der Gesetzesgeber hat auf diese Entwicklung bereits

### Grundsätze des BEM



Quelle: Tobias Reuter, Jochen Prümper & Claus Jungkunz, 2015.

2004 reagiert und im Neunten Sozialgesetzbuch (§ 84 Abs. 2 SGB IX) ein Verfahren beschrieben, das dazu dient, im Falle der langfristigen Erkrankung von Beschäftigten nach Mitteln und Wegen zu suchen, den krankheitsbedingten Leistungseinschränkungen der Betroffenen entgegenzuwirken, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und hierdurch das Beschäftigungsverhältnis – gegebenenfalls auch zu geänderten Bedingungen – fortsetzen zu können.

### Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) § 84 Abs. 2 (Auszug)

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).

Obwohl der entscheidende Gesetzestext im SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) steht, wird daraus deutlich, dass die betriebliche Verpflichtung zur Durchführung eines BEM nicht nur zugunsten schwerbehinderter Arbeitnehmer besteht, sondern alle Beschäftigten betrifft.

Zur Berechnung der Sechswochenfrist sind in der Praxis alle Tage zu zählen, für die Arbeitnehmer eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung im Sinne des Entgeltfortzahlungsgesetzes vorlegen können bzw. die sie gegenüber ihren Arbeitgebern als Arbeitsunfähigkeitstage angezeigt haben, ohne ein entsprechendes Attest vorlegen zu müssen. Dabei ist es unerheblich, ob Beschäftigte für sechs Wochen ununterbrochen arbeitsunfähig sind oder ob sie diesen Zeitraum durch wiederholte Arbeitsunfähigkeitszeiten erfüllen. Dabei ist ein Zwölfmonatszeitraum und nicht das Kalenderjahr maßgebend.

#### Berechnung der Frist, ab wann Arbeitgeber zur Durchführung eines BEM verpflichtet sind

Bei der Berechnung, ab wann die Pflicht der Arbeitgeber zur Durchführung eines BEM entsteht, ist zu unterscheiden:

- War der Beschäftigte fortlaufend arbeitsunfähig abwesend, ist die sechswöchige Frist mit dem Ablauf des 42. Kalendertages erreicht.
- War der Beschäftigte demgegenüber mehrfach arbeitsunfähig abwesend, muss die Zahl der Arbeitstage pro Arbeitswoche berücksichtigt werden.

Im Ergebnis bedeutet dies beispielsweise, dass ein Arbeitnehmer mit einer 5-Tage-Woche die gesetzlichen Voraussetzungen bereits nach 30 Arbeitstagen Arbeitsunfähigkeit erfüllt, während in einer 4-Tage-Woche lediglich 24 Arbeitstage mit Arbeitsunfähigkeit innerhalb des Blockzeitraums von 12 Monaten erforderlich sind.

## Grundsätze des BEM

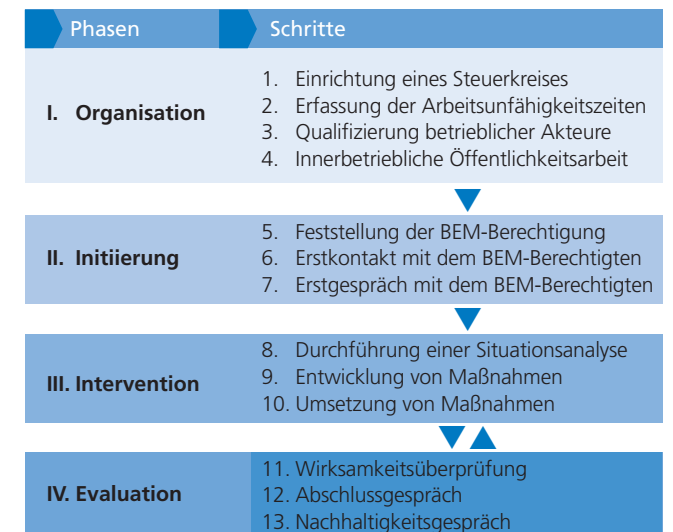
Um die Ziele des BEM zu erreichen, sind – bezogen auf materielle, personelle und organisationale Rahmenbedingungen – effektive und effiziente Strukturen und – bezogen auf die individuelle betriebliche Eingliederung – transparente und partizipative Prozesse notwendig. Bei der Installation und Umsetzung eines „ordnungsgemäßen“ BEM sollte deshalb gewährleistet sein, dass es sich um ein aus Sicht der Arbeitnehmer freiwilliges Verfahren zur Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (Freiwilligkeit) handelt. Allen BEM-Berechtigten ist – unabhängig von ihrem Krankheitsverlauf oder Anstellungsverhältnis – die gleiche BEM-Systematik anzubieten (Gleichheit). Sowohl bei der Entwicklung des BEM-Konzeptes als auch bei der Durchführung des BEM-Verfahrens müssen die Mitbestimmungsrechte der zuständigen Interessensvertretung gewahrt werden. Ferner sind bei Bedarf eine professionelle Unterstützung – intern etwa der Betriebsarzt oder extern das Integrationsamt oder die Rehabilitationsträger – hinzuzuziehen und der oder dem BEM-Berechtigten die Möglichkeit zu geben, den Prozess aktiv mitzugestalten (Beteiligung).

Zudem ist durch ein Datenschutzkonzept der Schutz personenbezogener Daten sicherzustellen, die erforderliche Aufklärung des oder der BEM-Berechtigten über den Umgang mit personenbezogenen Daten zu gewährleisten und vorzusehen, dass für die Verarbeitung bzw. Weitergabe der personenbezogenen Daten stets die Einwilligung der jeweiligen BEM-Berechtigten eingeholt werden muss. Insgesamt steht und fällt ein BEM-Verfahren mit der vertrauensvollen Zusammenarbeit aller Akteure.

Hierfür sind transparente Ziele, ein nachvollziehbarer BEM-Prozess und wertschätzende, dialogorientierte Gespräche notwendig (Vertraulichkeit und Datenschutz). Zur Analyse der zu vereinbarenden Maßnahmen werden sowohl Erkenntnisse aus kollektiven als auch individuellen, personenbezogenen Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigt; bei der Maßnahmenentwicklung werden stets sowohl Aspekte der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention bedacht (Prävention).

## Realisierung des BEM

Bei der Realisierung des BEM sind vier Phasen – Organisation, Initiierung, Intervention und Evaluation – und dreizehn Schritte zu berücksichtigen, wie die folgende Abbildung „Realisierung des BEM“ zeigt:



## Phase I: Organisation

Der Erfolg des BEM ist immer auch von der entsprechenden Vorbereitung abhängig. Zur Organisation des BEM gehören im Vorfeld die „Einrichtung eines aktiven Steuerkreises“, eine solide „Erfassung der Arbeitsunfähigkeitszeiten“, eine fundierte „Qualifizierung der betrieblichen Akteure“ und eine transparente, „innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit“.

### 1. Einrichtung eines Steuerkreises

Zunächst sollte ein paritätisch besetzter und mit ausreichend Entscheidungsbefugnissen ausgestatteter Steuerkreis eingerichtet werden, der die Verantwortung erhält, die Realisierung des BEM zu gewährleisten und dabei die wesentlichen

- materiellen (z.B. Gesprächsräume),
- personellen (z. B. Qualifikation der Verantwortlichen),
- organisationalen Strukturen (z. B. Betriebs- oder Dienstvereinbarung) zu beschließen.

Des Weiteren besteht die Aufgabe des Steuerkreises darin, das eigentliche BEM-Verfahren zu organisieren und eine kontinuierliche Evaluation der einzelnen Verfahren, der Strukturen und des BEM-Prozesses zu gewährleisten. Bei der Entwicklung dieses BEM-Konzeptes wird die Interessensvertretung (z. B. Betriebs- bzw. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung) sowie professionelle interne Unterstützung (z. B. Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, BGM-Beauftragte) und ggf. externe Unterstützung (z. B. externe BEM-BeraterInnen, Rentenversicherung, Integrationsamt) hinzugezogen. Die-

ser Steuerkreis versteht BEM als festen Bestandteil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements – flankiert von Betrieblichem Arbeitsschutz und Betrieblicher Gesundheitsförderung. Hilfreich – auch für die Arbeit des Steuerkreises – ist in diesem Zusammenhang der Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM.

Auch bei der Intervention kommt dem Steuerkreis eine wichtige Rolle zu. Vor allem bei Schwierigkeiten bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sollte der Steuerkreis den Fallmanager als unmittelbaren Begleiter der BEM-Berechtigten aktiv unterstützen.

### 2. Erfassung der Arbeitsunfähigkeitszeiten

Des Weiteren gilt es, eine Datenbank vorzuhalten, in der die Arbeitsunfähigkeitszeiten zeitnah, regelmäßig und systematisch erfasst werden. Im Sinne guter Prävention wäre in diesem Zusammenhang eine Regelung wünschenswert, die besagt, dass auch Beschäftigte das BEM-Verfahren in Anspruch nehmen können, die die sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit noch nicht erreicht haben. Durch ein Datenschutzkonzept zum BEM wird der Schutz personenbezogener Daten sichergestellt.

### 3. Qualifizierung betrieblicher Akteure

Entscheidend für einen erfolgreichen BEM-Prozess ist auch die Qualifizierung aller beteiligten betrieblichen Akteure (Steuerkreis, BEM-Koordination, Interessensvertretungen, Führungskräfte sowie Fallmanager). So gibt es beispielsweise mit der Ausbildung zum „Arbeitsfähigkeitscoach“ (AFCoach) eine speziell auf das BEM ausgerichtete Qualifizierung, in der Personen als Fallmanager im

Betrieb ausgebildet werden, die BEM-Berechtigte bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit begleiten und unterstützen.

### 4. Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit

Im Rahmen einer kontinuierlichen innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit wird über das BEM-Verfahren informiert und dabei unter anderem darüber aufgeklärt, dass es sich beim BEM für die Beschäftigten um ein freiwilliges Verfahren handelt, welches ihrer Zustimmung bedarf, und dass die BEM-Berechtigten jederzeit aus dem Verfahren wieder aussteigen können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen.

## Phase II: Initiierung

Die Initiierungsphase besteht aus den drei Schritten „Feststellung der BEM-Berechtigung“, „Erstkontakt“ und „Erstgespräch mit dem BEM-Berechtigten“. Die Kontaktaufnahme sollte möglichst zeitnah an der Feststellung der BEM-Berechtigung (also nach der Erfüllung der Sechswochenfrist) erfolgen, und Erstkontakt und Erstgespräch sollten in der Art und Weise der Ansprache sowie der vermittelten Inhalte darauf bedacht sein, eine sichere, von Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit geprägte Vertrauensbasis zu schaffen.

### 5. Feststellung der BEM-Berechtigung

Die Zielgruppe des BEM wird identifiziert, und dabei wird sichergestellt, dass alle BEM-Berechtigten berücksichtigt werden. ▶

### 6. Erstkontakt mit dem BEM-Berechtigten

Der BEM-Berechtigte wird in schriftlicher Form zu einem ersten Informationsgespräch eingeladen. Dieses Anschreiben sollte erste Hintergründe inklusive der Rechte und Pflichten des Beschäftigten zum BEM enthalten, die Bedeutung für den Erhalt der Arbeitsstelle in den Vordergrund stellen, über die teilnehmenden Personen aufklären, einen Terminvorschlag unterbreiten und dem BEM-Berechtigten die Möglichkeit bieten, für die Teilnahme an diesem Gespräch einvernehmlich einen Menschen seines Vertrauens zu benennen. Die erste Kontaktaufnahme mit dem BEM-Berechtigten sollte vertrauensbildend sein und auch das Angebot einer telefonischen oder persönlichen Auskunft enthalten, indem eventuelle Befürchtungen im Vorfeld des Erstgesprächs geklärt werden können. Reagiert der BEM-Berechtigte nicht auf die erste Kontaktaufnahme, ist ein wiederholtes Anschreiben sinnvoll.

### 7. Erstgespräch mit dem BEM-Berechtigten

In einem Erstgespräch wird dem BEM-Berechtigten die weitere Vorgehensweise erklärt, und es werden offene Fragen geklärt. In diesem Gespräch wird der BEM-Berechtigte nochmals persönlich darüber aufgeklärt, dass es sich beim BEM um ein freiwilliges Verfahren handelt, das der Zustimmung der BEM-Berechtigten bedarf, dass BEM-Berechtigte jederzeit aus dem Verfahren wieder aussteigen können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen. Des Weiteren wird der BEM-Berechtigte über den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten aufgeklärt, und es wird klargestellt, dass während des BEM-Verfahrens für die Verarbeitung bzw. Weitergabe personenbezogener Daten stets die Einwilligung des jeweiligen

BEM-Berechtigten eingeholt wird. Stimmt der Beschäftigte dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement zu, vereinbaren der Beschäftigte und der Fallmanager Termine für Eingliederungsgespräche. Lehnt der BEM-Berechtigte nach dem Erstgespräch weitere Termine ab, folgen daraus – außer einem entsprechenden Eintrag in die Personalakte – keine weiteren Konsequenzen.

### Phase III: Intervention

Die Phase der Intervention beinhaltet die Schritte „Durchführung einer Situationsanalyse“, „Entwicklung von Maßnahmen“ und „Umsetzung von Maßnahmen“.

### 8. Durchführung einer Situationsanalyse

Um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern und den Arbeitsplatz zu erhalten, ist eine gründliche Analyse der Situation der betroffenen Beschäftigten notwendig. In der Situationsanalyse wird ermittelt, welche Bedingungen zur Arbeitsunfähigkeit geführt haben bzw. die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen, um dann mit betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen eine Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit zu bewirken. Bei der Situationsanalyse steht die Frage im Vordergrund, inwieweit die persönliche Arbeitsfähigkeit im Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeitssituation steht. Zur Situationsanalyse wird deshalb eine personenbezogene, individuelle Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Auslöser, Defizite und/oder Potenziale zur Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung der

Arbeitsfähigkeit können sich – in Anlehnung an das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ des finnischen Arbeitswissenschaftlers Juhani Ilmarinen – auf folgenden Ebenen befinden:

- Arbeitsanforderungen
- Werte
- Kompetenz
- Gesundheit

Hilfreich ist es auch, die Ergebnisse der allgemeinen, kollektiven Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG – Beurteilung der Arbeitsbedingungen) hinzuzuziehen. Eine gute Orientierung liefert hier die „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Zudem sollte sichergestellt sein, dass allen BEM-Berechtigten die gleiche BEM-Systematik angeboten wird.

### 9. Entwicklung von Maßnahmen

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Analysen werden Maßnahmen geplant, priorisiert und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung geklärt und Termine festgelegt. Das Spektrum möglicher Maßnahmen ist weit und reicht von der Zurverfügungstellung geeigneter Hilfsmittel oder besserer persönlicher Schutzausrüstung über organisatorische Änderungen und Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Änderung der Aufgaben oder des Arbeitsplatzes. Grundsätzlich berücksichtigen die im Rahmen des BEM-Verfahrens vereinbarten Maßnahmen stets sowohl Aspekte der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention. Wichtig ist, dass in diesem Zusammenhang auch die Anforderungen gemäß § 4 Arbeitsschutzgesetz ▶

(ArbSchG – Allgemeine Grundsätze) hinsichtlich der allgemeinen Grundsätze zu Maßnahmen des Arbeitsschutzes berücksichtigt werden. Die erarbeiteten und vereinbarten arbeitsplatzsichernden Maßnahmen erfolgen dabei grundsätzlich nach der Maßgabe und Rangfolge:

1. Rückkehr an den bisherigen Arbeitsplatz unter Ausschöpfung aller verhältnis- und verhaltensbezogenen Eingliederungsmaßnahmen
2. Angebot eines den Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechenden „neuen“ Arbeitsplatzes mit entsprechender Anpassungsfortbildung
3. Unterstützung bei der Suche nach außerbetrieblichen Perspektiven und Alternativen

Zudem wird sichergestellt, dass der BEM-Berechtigte die Möglichkeit hat, den Prozess aktiv mitzugestalten (insbesondere bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen) und auch die Interessensvertretung sowie professionelle interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten angemessen berücksichtigt werden. Um später eventuelle Konflikte zu vermeiden, werden die vereinbarten Maßnahmen in einem schriftlichen Gesprächsprotokoll festgehalten, das von allen Beteiligten unterschrieben wird.

### 10. Umsetzung von Maßnahmen

Die mit dem BEM-Berechtigten abgestimmten Maßnahmen sollten zügig umgesetzt werden. Zu einer erfolgreichen Wiedereingliederung gehört an dieser Stelle auch, dass Fallmanager und BEM-Berechtigte gemeinsam mit den Vorgesetzten die Wiedereingliederung vorbereiten und, wenn möglich, den Kollegenkreis über die geplanten Schritte informieren und ihn an selbigen beteiligen.

### Phase IV: Evaluation

Eine Evaluation ist eine Bewertung von Situationen und Prozessen und dient der Wirkungskontrolle sowie der Steuerung. Hierfür sind geeignete Daten methodisch zu erheben, auszuwerten und zu dokumentieren. Ansätze der Evaluation können allgemein nach deren Einsatzpunkt unterschieden werden. Für das hier aufgeführte Evaluationskonzept sind besonders die prozessbegleitende, formative sowie die ergebnisbewertende, summative Evaluation zu betrachten:

- Die formative Evaluation liefert bereits vor und während einer Intervention Informationen und Beurteilungen, um Probleme zu klären, die Gestaltung der Intervention zu steuern, zu korrigieren und zu optimieren.
- Die summative Evaluation dient zur Bewertung einer bereits stattgefundenen Intervention und beurteilt die Wirkung einer Intervention, z. B. die Einflüsse von Drittvariablen, nicht beabsichtigte Effekte oder Nebenwirkungen.

Grundsätzlich gilt: Alle im BEM-Verfahren beschriebenen Schritte sind zu dokumentieren und auf ihre Wirksamkeit hin zu evaluieren. Bei positiver Evaluation erfolgt die Beendigung des BEM-Verfahrens; bei negativer Evaluation – sei es im Rahmen der Wirksamkeitsüberprüfung, des Abschlussgesprächs oder des Nachhaltigkeitsgesprächs – erfolgt eine erneute Einladung des BEM-Berechtigten zur Einleitung einer revidierten Interventionssteuerung.

### 11. Wirksamkeitsüberprüfung

Die Ziele des BEM sind durch Evaluationsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu prüfen. Dabei sind drei Evaluationsebenen zu berücksichtigen:

1. die Ebene der Rahmenbedingungen (die Strukturen des BEM und die Organisation des BEM-Verfahrens an sich);
2. die individuelle Ebene (Bewertung der einzelnen, individuellen BEM-Verfahren);
3. die betriebliche Ebene (Überprüfung notwendiger betrieblicher, kollektiver Verbesserungsmaßnahmen).

Evaluation der Rahmenbedingungen bedeutet, dass die Strukturen und das BEM-Verfahren selbst kontinuierlich bewertet und entsprechend angepasst werden. Von daher sind die folgenden drei Evaluationsschritte während der Einführung bzw. Weiterentwicklung des BEM sowie regelmäßig nach Abschluss mehrerer BEM-Verfahren empfehlenswert:

- Prüfung und Anpassung der Rahmenbedingungen während der Einführung und Weiterentwicklung des BEM durch den Steuerkreis
- strukturierter, regelmäßiger Evaluationsworkshop mit dem Steuerkreis
- Einsatz standardisierter Methoden und Verfahren zur Evaluation des BEM

Evaluation der individuellen Ebene bedeutet, dass die BEM-Verantwortlichen die Wirksamkeit der Maßnahmen für jeden einzelnen Fall prüfen und dokumentieren. Im Dialog mit den BEM-Berechtigten muss ►

geklärt werden, ob

- die gemeinsam vereinbarten Ziele erreicht,
- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederhergestellt, erhalten und gefördert und
- der Arbeitsplatz erhalten wurde.

Sind die Ziele des BEM erreicht, kann das Verfahren abgeschlossen werden. Anderenfalls kann es notwendig werden, zur Situationsanalyse zurückzukehren.

Evaluation der betrieblichen Ebene bedeutet, dass der individuelle Blick durch eine betriebliche und damit kollektive Sicht der Dinge ergänzt wird, in dem Belastungsschwerpunkte bei den einzelnen BEM-Verfahren zusammengetragen, ausgewertet und dokumentiert werden. Hieraus können sich wichtige Hinweise für kollektive Verbesserungsmaßnahmen ergeben.

## 12. Abschlussgespräch

Am Ende der Eingliederungsmaßnahme führt der Fallmanager mit dem BEM-Berechtigten ein Abschlussgespräch über den Verlauf des Prozesses. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich auch der Einsatz eines standardisierten Beschäftigtenfragebogens, in dem der BEM-Berechtigte nach Abschluss des BEM-Verfahrens die Möglichkeit hat, in anonymer Form seine subjektive Meinung über das BEM-Verfahren kundzutun, und das in die Evaluation des BEM einfließt.

## 13. Nachhaltigkeitsgespräch

Zur Sicherung des langfristigen Erfolgs führt der Fallmanager mit dem BEM-Berechtigten nach circa einem halben Jahr ein Nachhaltigkeitsgespräch, in dem die

Überprüfung der Stabilität der Arbeitsfähigkeit im Fokus steht.

## Zusammenfassung und Fazit

Krankheitsbedingte Fehlzeiten – insbesondere Langzeiterkrankungen – stellen für Unternehmen und die in ihnen arbeitenden Menschen eine immer größere Herausforderung dar. Betriebliches Eingliederungsmanagement hilft, krankheitsbedingten Leistungseinschränkungen der Betroffenen entgegenzuwirken, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie ihren Arbeitsplatz zu sichern. Um ein Betriebliches Eingliederungsmanagement ordnungsgemäß durchzuführen, müssen der gesetzliche Hintergrund gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX sowie die Grundsätze der „Freiwilligkeit“, „Gleichheit“, „Beteiligung“, „Vertraulichkeit und Datenschutz“ sowie „Prävention“ berücksichtigt werden. Bei der Realisierung hilft eine konsequente Orientierung an den vier Phasen „Organisation“, „Initiierung“, „Intervention“ und „Evaluation“.

Weiterführende Informationen rund um das Betriebliche Eingliederungsmanagement liefert der Sammelband von Jochen Prümper, Tobias Reuter und Alexandra Sporbert (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt (Berlin: HTW 2015). Dieser Sammelband steht unter [www.bem-netz.org](http://www.bem-netz.org) kostenlos zum Download zur Verfügung.



Prof. Dr. Jochen Prümper,  
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin,  
FB Wirtschafts- und Rechtswissenschaften,  
Wirtschafts- und Organisationspsychologie

jochen.pruemper@htw-berlin.de  
[www.f3.htw-berlin.de/professoren/pruemper](http://www.f3.htw-berlin.de/professoren/pruemper)



Dipl. oec. Tobias Reuter,  
IAF Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH –  
Giesert, Liebrich, Reuter

tobias.reuter@arbeitsfaehig.com  
[www.arbeitsfaehig.com](http://www.arbeitsfaehig.com)