

## Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

**Potenziale erhalten - Fehlzeiten reduzieren - Arbeitsunfähigkeit überwinden - Ausgliederung vermeiden**

Antje Nikiel

Fehlzeiten stellen für ein Unternehmen einen hohen Kostenfaktor dar. Die Kosten eines Ausfalltages pro Arbeitnehmer belaufen sich im Schnitt auf 400 – 500 Euro (Arbeitgeberbrutto). Selbst bei einer sehr konservativen Rechnung von 200 Euro pro Tag beträgt die Summe im Monat (bei 20 Arbeitstagen) bereits 4000 Euro. Bei einem langwierigen Krankheitsfall fällt der Betroffene nach sechs Wochen (6000 Euro bzw. 30 x Arbeitgeberbrutto) in den Krankengeldbezug. Die Kosten für den Arbeitgeber enden hier jedoch keineswegs. Kosten für Vertretung, Personalsuche und Einarbeitung fallen an und parallel dazu läuft die Rechtsfrist für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).

Bei rezidivierenden Erkrankungen, also Erkrankungen, die mehrmalige Fehlzeiten mit weniger Krankheitstagen mit sich bringen, sind die sechs Wochen in einer kumulierten Rechnung schnell überschritten.

Wie groß ist dann die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter weiterhin hohe Fehlzeiten aufweist, wenn keine Unterstützung angeboten wird?

Die Kosten steigen entsprechend und die Ausfallzeiten müssen durch eine Mehrbelastung der Kollegen aufgefangen werden. Diese Mehrbelastung und der damit verbundene Unmut sind kaum in monetären Einheiten zu beziffern. Sie schlagen sich jedoch deutlich in innerbetrieblichen Prozessen nieder.

Nach dem §84 SGB IX zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) haben Unternehmen die Pflicht, geeignete Maßnahmen zu ergreifen bzw. zu prüfen, wie erkrankte Mitarbeiter weiter im Betrieb eingesetzt werden können, wenn diese innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind.

Auf den ersten Blick erscheint dies wie eine Entlastung des Sozialsystems zu Ungunsten der Arbeitgeber. BEM ist mehr als nur eine gesetzliche Verpflichtung mit dem Ziel, dass eine Kündigung das letzte Mittel der Wahl darstellen soll.

Der Nutzen von BEM ist vielfältig: Kosten sparen, Mitarbeiterzufriedenheit sichern, das Unternehmensimage steigern, Rechtsicherheit schaffen – das sind nur einige wesentliche Aspekte von BEM.

BEM bietet also eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Angesichts der immer größer werdenden Arbeitsbelastung, der reduzierten Personaldichte und dem demographischen Wandel ist es zwingend erforderlich, konstruktive Ansatzpunkte im Umgang mit Fehlzeiten zu identifizieren. Eine Investition in Mitarbeiter, die sich bereits über Jahre bewährt haben und die Wissensträger des Unternehmens darstellen, ist gerade mit Blick auf den demographischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel eine lohnende Investition. Langjährige und bewährte Mitarbeiter werden nicht jünger und bereits eingeschränkte Menschen leider nicht immer gesünder. Ihre Leistungsfähigkeit verändert sich, jedoch nicht zwangsläufig zum Schlechteren. Leistungseinschränkungen in einem bestimmten Bereich bedeuten nicht zwangsweise eine generelle Leistungsunfähigkeit. In einem anderen Bereich, der seitens der Anforderungen an die Leistungseinschränkungen angepasst ist, ist der betroffene Mitarbeiter eventuell voll leistungsfähig.

Welchen Anforderungen ist der Mitarbeiter gewachsen?

Welche Möglichkeiten gibt es seitens des Mitarbeiters und seitens des Betriebes?

Eine genaue Analyse aller Faktoren hilft, die richtigen Antworten auf diese Fragen zu finden und zu klären, wie der betroffene Beschäftigte wieder arbeiten kann, ohne erneut krank zu werden.

Die Produktivität des Mitarbeiters für das

Unternehmen ist somit optimiert und wird an den Ressourcen beurteilt und nicht an den Defiziten.

Vorausschauendes und weitsichtiges Handeln ist gefragt und dieses beinhaltet auch die Integration eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements in betriebsinterne Prozesse.

# Schenzle + Partner Unternehmerberatung

Grundsätzlich gilt: Arbeitgeber sind verpflichtet, die Initiative für ein Eingliederungsmanagement zu ergreifen und mit dem betroffenen Mitarbeiter Kontakt aufzunehmen. Die Durchführung erfordert Teamarbeit. Daher ist in größeren Betrieben die Einrichtung eines festen Integrationsteams empfehlenswert, zu dem z.B. ein Vertreter des Arbeitgebers, der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung und der Betriebsarzt gehören. Außerdem sollten externe Kooperationspartner hinzugezogen werden, die den Prozess unterstützen können (z.B. Krankenkassen, Rententräger, Integrationsfachdienste, unabhängige Dienstleister wie z.B. die Berufsförderungswerke).

Ein unverzichtbarer Akteur ist selbstverständlich der betroffene Mitarbeiter, dessen Einverständnis Voraussetzung ist und der sich auf den Schutz seiner Daten verlassen können muss.

BEM ist ein wichtiger Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Auch Klein- und Mittelbetriebe, die nicht auf die entsprechenden Strukturen zurückgreifen können, sind gefragt.

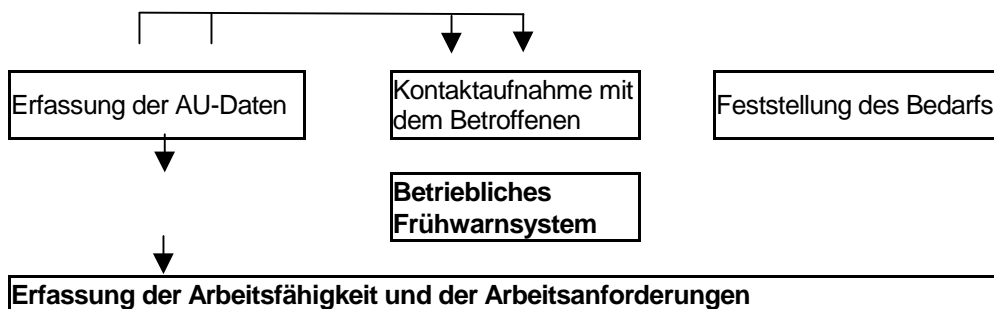
Bei BEM zählen nicht die Strukturen, die zur Verfügung stehen, sondern das, was daraus gemacht wird oder in anderen Worten: Ein Weg findet sich dort, wo man ihn sucht.

Getroffene Regelungen (Ablauf, beteiligte Personen, Vorkehrungen zum Datenschutz etc.) sollten in einer betrieblichen Integrationsvereinbarung festgehalten werden. Bereits für die Einführung eines BEM können Arbeitgeber von den Rehabilitationsträgern oder dem Integrationsamt eine Prämie oder Bonus erhalten.

Die Kosten für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement belaufen sich je nach Größe und Effizienz des Eingliederungsteams auf die Anzahl der Stunden im Team multipliziert mit dem jeweiligen Arbeitsbrutto pro Stunde über die Mitglieder des BEM-Teams hinweg.

Zur Steigerung der Effizienz des Prozesses ist es sinnvoll, unabhängig von der Größe des Unternehmens und somit der Größe des BEM-Teams, sich frühzeitig ein Netzwerk von externen Kooperationspartnern zu beschaffen. Aus diesen Händen ist eine fundierte Unterstützung, von der Implementierung eines innerbetrieblichen Eingliederungs-Managements bis hin zur Möglichkeit der Refinanzierung z.B. von Abklärungsmaßnahmen bezüglich der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zum Abgleich mit den Anforderungen eines Arbeitsplatzes.

## Ablauf BEM



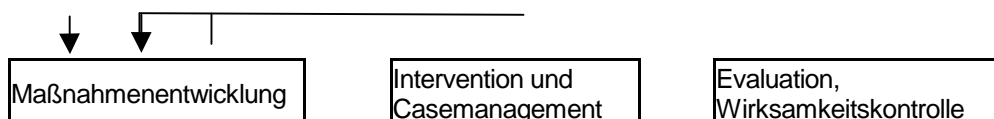
### Arbeitsanalysen und -begehungen

Erfassung von  
→ Anforderungen  
→ Fehlbeanspruchungen  
→ Gesundheitsgefahren

### Assessment der Fähigkeiten

Erfassung von  
→ körperliche Leistungsfähigkeit  
→ psychische Belastbarkeit  
→ intellektuelle Leistungsfähigkeit

## Profilvergleich



## Schenzle + Partner Unternehmerberatung

Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft des Unternehmens, den Mitarbeiter im Falle einer Leistungsminderung zu unterstützen. Die andere Voraussetzung ist die Bereitschaft des betroffenen Mitarbeiters zur aktiven Zusammenarbeit. Die objektive und neutrale Analyse der Fähigkeiten des Betroffenen (Fähigkeitsprofil) und der Anforderungen des Arbeitsplatzes (Anforderungsprofil) ermöglicht einen Profilvergleich. Die beim Vergleich der beiden Profile resultierende Aussage über die Passung ermöglicht eine Identifikation von Handlungsbedarf, Ableitung von Handlungsmöglichkeiten und Empfehlungen für weitere Interventionen.

Die genaue Analyse der Faktoren von Fehlzeiten und Identifikation von Handlungsmöglichkeiten zum Nutzen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bildet die Basis, um die Fachkompetenz des Mitarbeiters, seine Produktivität und Identifikation mit dem Unternehmen zu erhalten. Denn, eine Ausgliederung zu vermeiden, Fehlzeiten zu reduzieren und Potenziale zu erhalten, ist nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern im Sinne und zum Nutzen aller Beteiligten.

Antje Nikiel  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
Kontakt über:  
Norbert Schenzle  
norbert.schenzle@vbu-berater.de  
07157-5369261

---

Dieser Artikel ist in der Sommer 2008 - Ausgabe von  
„VBU im Dialog“ veröffentlicht worden.

( [http://www.vbu-berater.de/upload\\_news/vbu\\_dialog\\_sommer\\_08.pdf](http://www.vbu-berater.de/upload_news/vbu_dialog_sommer_08.pdf) )