

04/2024

www.sifa-sibe.de

Sicherheits- ingenieur

Fachzeitschrift für betriebliches Sicherheitsmanagement und Prävention

55. Jahrgang

ISSN 0300-3329 € 14,70



Prävention arbeitsbedingter Belastungen

MSE erkennen und vermeiden

Das
Original
seit über
50 Jahren!



Ausländische Pflegekräfte
In Arbeitsschutz integrieren



Psychische Gefährdungen
Analyse bietet Chance für BGM



20 Jahre BEM
Gesund zurück zur Arbeit



Foto: © StockWorld – stock.adobe.com

20 Jahre Betriebliches Eingliederungsmanagement

Engagement für die gesunde Rückkehr

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist heute aus dem Alltag der Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Tatsächlich feiert es 2024 sein 20-jähriges Bestehen. Trotzdem ist das Instrument nicht unumstritten.



Foto: privat
Autor: Stefan Hund
 Coaching und Beratung

Verankert ist das BEM im Sozialgesetzbuch IX (§ 167 Abs. 2 SGB IX) unter dem Stichwort Rehabilitation und Teilhabe von Menschen – Prävention. Bereits der erste Absatz gibt die Richtung vor: Bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten soll der Arbeitgeber alles in seinen Möglichkeiten Stehende tun, damit für diesen Mitarbeiter das Arbeitsverhältnis dauerhaft erhalten bleibt. Um dies zu erreichen, erhält er Unterstützung über die Schwerbehindertenvertretung, die Rentenversicherung und die Integrationsämter. Der zweite Absatz verpflichtet alle Arbeitgeber dazu, ihren Mitarbeitenden nach längerer Krankheit ein BEM-Gespräch anzubieten,

um ihre dauerhafte volle Teilhabe am Arbeitsleben zu sichern. Bedingt durch den internationalen Wettbewerb und die Entwicklungen am Fachkräftemarkt wird es für Arbeitgeber immer wichtiger, Kosten für Fehlzeiten zu reduzieren, Fachkräfte in Unternehmen zu halten und gleichzeitig die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft zu fördern.

30x gefehlt und es hat BEM gemacht

Ein BEM wird arbeitgeberseitig ausgelöst, wenn der Mitarbeiter innerhalb der vergangenen zwölf Monate mehr als 30 Arbeitstage krankheitsbedingt gefehlt hat.

Anja Kayser schildert ihre Erfahrungen als Expertin für BEM-Prozesse: „Als Personalleiterin und seit 10 Jahren als Selbstständige habe ich schon hunderte BEM-Verfahren betreut. Und ich stelle immer wieder fest, dass es nicht nur die konkreten Arbeitsplatzprobleme sind, die sich negativ auf die Gesundheit auswirken können. Wir haben auch bei mindestens der Hälfte der BEM-Fälle private Themen und Belastungssituationen. Dies kann beispielsweise ein häuslicher Pflegefall, der den Mitarbeiter zusehends belastet, sein; vereinzelt ist es aber auch ein traumatisierendes Erlebnis. Ein konkretes Beispiel: Eine Mitarbeiterin hat

ihr kleines Kind durch einen Verkehrsunfall verloren, bei dem sie selbst am Steuer saß. Eines der größten persönlichen Dramen, die einer Mutter passieren kann. Und das wusste niemand – erst recht nicht in der Geschäftsführung. Irgendwann war die Mitarbeiterin immer häufiger krank. Es kam zu einem BEM-Verfahren. Einige Gespräche waren nötig, bis das eigentliche Thema an die Oberfläche kam. Zuvor war unter anderem die Arbeitsmedizin zu Rate gezogen worden. Die Arbeitgeberseite, die Personalleiterin und die dort Anwesenden, hat sehr betroffen und verständnisvoll reagiert. Und dann hat man ihr konkrete Angebote gemacht. Denn sie war nicht optimal versorgt. Über das BEM-Verfahren wurden Maßnahmen eingeleitet, um diese Mitarbeiterin zu unterstützen und sie im Unternehmen zu halten. Hierbei kamen auch Externe wie das Integrationsamt und die Deutsche Rentenversicherung zur Hilfe. Vielen Unternehmen sind diese, für sie kostenfreien, Unterstützungen bislang kaum bekannt.“

BEM ist fester Bestandteil des HR

Das BEM-Verfahren ist aus gutem Grund stark vorstrukturiert. In der Regel wird es mit dem 31. krankheitsbedingten Fehltag innerhalb der letzten zwölf Mona-

te eines Mitarbeiters ausgelöst. Vom Grundsatz her könnte dies auch schon vorher geschehen. Die Personalabteilung lädt frühzeitig schriftlich zum BEM-Gespräch ein. In diesem betont freundlich zu haltenden Schreiben wird auf die Freiwilligkeit der Teilnahme, den Ablauf und die Vertraulichkeit inklusive Datenschutz hingewiesen. Dabei wird auch das Ziel betont, dass man gemeinsam, wohlwollend Lösungen anstatt der Fehlzeiten sucht, denn man möchte den Mitarbeiter möglichst im Unternehmen halten. Manche Personalabteilungen nehmen im Vorfeld dieses Schreibens sogar Kontakt zum Beschäftigten auf. Dies gilt einerseits als Hinweis, was da kommen wird und andererseits auch schon für erste Absprachen, wer an diesem sensiblen Prozess teilnehmen soll. Hier hat der Betroffene ein klares Mitspracherecht. Dies kann sowohl eine Vertrauensperson als auch ein Betriebsratsmitglied sowie die Schwerbehindertenvertretung sein. Meist werden Betriebsärzte oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit anlassbezogen mit ihrer Expertise hinzugezogen.

Wenn die Mitarbeitenden dem Gespräch zugestimmt haben, beginnt das Verfahren, was entweder von speziell ausgebildeten Personalern aus dem eigenen Unternehmen oder von erfahrenen externen BEM-Experten wie beispielsweise Anja Kayser geleitet wird. Die Ergebnisse werden hierbei rechtskonform dokumentiert, umgesetzt und evaluiert. Bei erfolgreichen Prozessen gewinnen alle Beteiligten.

BEM ist freiwillig

Vom Ansatz her ist BEM ein großartiges Zeichen der Fürsorge und Wertschätzung und ein Signal der Zugehörigkeit für den Mitarbeiter. Er bekommt in seiner Situation die volle Aufmerksamkeit und Lösungskompetenz eines Expertenteams kostenfrei zur Verfügung gestellt. Nach einer gelungenen Wiedereingliederung steigern sich sowohl die Selbstwirksamkeit als auch das Selbstvertrauen und die Motivation des Mitarbeiters, bisweilen werden auch Prozesse in Unternehmen neugestaltet. In der Regel steigt auch die Unternehmens-Verbundenheit auch bei den Umstehenden, welche die Entwicklung mitverfolgen.

Soweit die Theorie

Trotzdem hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, eine entsprechende Einladung abzulehnen. Das wird entsprechend do-

kumentiert. Sollte es zu einer Kündigung mit anschließender Kündigungsschutzklage kommen, könnte der Arbeitgeber die Ablehnung zu seinen Gunsten einbringen. Allerdings, wer die Diskussionen verfolgt, stößt regelmäßig auf Punkte, die Hinweise auf Verbesserungen beinhalten.

- Der Arbeitgeber bietet BEM an, weil er muss. Aber er stellt nur wenig zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Auch in Sachen Auswahl und Schulung beispielsweise des teilnehmenden Betriebsrates und der konkreten Aufgabenbeschreibung aller Beteiligten gibt es Nachholbedarf. Mitarbeiter haben Angst, dass ihr BEM nicht in ihrem Sinn erfolgreich wird.
- Die Gesprächskultur im Unternehmen ist wenig wertschätzend. Häufig haben entsprechende Fehltag schon den einen oder anderen abschätzigen und damit verletzenden Kommentar hervorgebracht, ohne die eigentliche Not des Betroffenen zu sehen oder gar anzuerkennen. Es wird befürchtet, dass dies im BEM ähnlich sein könnte.
- Der Mitarbeiter hat den Arbeitsplatz mental schon lange verlassen, möchte aber auf die Gehaltszahlungen nicht verzichten. Bei einem guten BEM würde dies offengelegt, weshalb die Einladung abgelehnt wird. Hinter vorgehaltener Hand wird davon gesprochen, dass mit der Ankündigung eines BEM langwierige Arbeitsgerichtsprozesse abgewendet werden konnten.

Welche Risiken gibt es im BEM?

Datenschutz wird in der Regel als Erstes genannt, wenn es um Problemfelder beim BEM geht. Auf Seiten des Betroffenen dahingehend, dass im BEM nicht nur Krankendaten zur Sprache kommen und dies als zukünftig „nicht belastbar ausgelegt wird“, sondern vielmehr, dass auch private, häusliche Situationen offengelegt werden und diese an die weitere Öffentlichkeit gelangen könnten. Besonders prekär wird es, wenn überraschend für alle auch traumatische Situationen rund um Gewalt und Tod zur Sprache kommen. Hier ist die Personalabteilung in der Pflicht, allen Beteiligten den Rahmen der Vertraulichkeit aufzuzeigen, zu schulen ggf. auch zu begleiten und im Ernstfall auch deutlich juristisch zu verfolgen. Letztlich nimmt dabei nicht nur der betroffene Mitarbeiter Schaden, sondern auch das BEM-Verfahren mit seinen Beteiligten und der Ruf des Unternehmens als Ganzes.

Umgang mit seit langem virulenten Emotionen: Weil in der Regel nicht nur viele Fehlzeiten vorausgegangen sind, sondern möglicherweise auch Getuschel oder verbale Spitzen beispielsweise von Vorgesetzten oder Personalbetreuern, könnte die nötige Objektivität eingeschränkt sein. Hier empfiehlt sich die Leitung eines BEM fallweise extern zu vergeben.

Schaufenster-BEM: Ein BEM braucht Zeit und Geld. Bisweilen ist zu hören, dass es schwer wird, wenn BEM noch zusätzlich und nebenbei laufen muss und außerdem nichts kosten darf.

Dauer des BEM: Es braucht eine klare Planung, die analog zum erreichenden Ziel nach jedem Schritt wieder anzupassen ist. Dabei lassen sich Probleme mit einem technischen Auslöser häufig nach einer intensiven Begehung des Arbeitsplatzes gemeinsam von Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin schnell lösen.

Ist die Fehlzeit psychisch bedingt, ist das BEM häufig langwieriger, besonders, wenn die Ursache im Privaten liegt. Dann kann das BEM schon mal einige Monate dauern, um erfolgreich zu sein.

BEM hilft beim Recruiting

Wir haben zu wenig Fachkräfte. Es spricht sich herum, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern, insbesondere in Krisenzeiten, kommuniziert. Ein gutes BEM als Teil einer wertschätzenden Kultur senkt die Belastung und erhöht die Gesundheit und die Arbeitssicherheit.

Es ist ein lohnendes, menschenfreundliches Investment für Arbeitgeber, was zusätzlich auch noch von der Deutschen Rentenversicherung und den Integrationsämtern gefördert werden kann. Wer genauer hinschaut, erkennt ein professionelles BEM in einem guten BGM als ein wichtiges Kriterium dafür, dass qualifizierte Fachkräfte unterschreiben, dauerhaft bleiben und gute Leistung bringen.

Feedback aus der Praxis

- **Frau Kayser, wie sind Sie als Rechtsanwältin mit dem BEM in Kontakt gekommen?**

Während meiner Tätigkeit als Personalleiterin bei einem Pharmakonzern bin ich bereits im Jahr 2004 mit dem BEM in Kontakt gekommen. Der Konzernbetriebsrat hatte eine Betriebsvereinbarung zum BEM abgeschlossen und wir hatten die Aufgabe, sie an unserem Standort umzusetzen. Mir ging es daher nicht anders als vielen anderen HR-Mitarbeiterinnen und



Foto: privat

Anja Kayser

HR-Mitarbeitern, die ohne jegliches Vorwissen das BEM von heute auf morgen „zum Leben erwecken“ sollten. Da auch der lokale Betriebsrat kaum Vorwissen hatte, haben wir gemeinsam einen BEM-Workshop besucht. Danach verfügten wir alle über ein einheitliches Grundwissen und konnten auch unsere Unsicherheiten in Gesprächssimulationen überwinden. Auch der Betriebsrat durfte in die Rolle eines Personalers schlüpfen – das hat das Verständnis des Betriebsrats für die große Verantwortung des Personalers in diesen Gesprächen extrem verbessert. Diese Vorgehensweise kann ich sehr empfehlen, besonders wenn Arbeitgeber und Betriebsrat sehr unterschiedliche Sichtweisen auf das BEM haben.

■ **Wie kann das BEM für die Unternehmen einen echten Mehrwert schaffen?**

Das Herzstück jedes BEM-Verfahrens ist das BEM-Gespräch und die dortige Suche nach Lösungen. Die Mitarbeitenden sollen jede denkbare Unterstützung bekommen, die zu einer Verbesserung ihres Gesundheitszustandes und in der Folge zu weniger Krankheitstagen führt. Mit diesem klaren Ziel vor Augen können in der Praxis wahre Quantensprünge erreicht werden: Gesundere Mitarbeitende sind auch motiviertere und produktivere Mitarbeitende. Externe Träger wie z.B. die Deutsche Rentenversicherung oder das Integrationsamt können bei Bedarf in die BEM-Gespräche miteingebunden werden: Bei diesen Trägern können viele Leistungen und Fördergelder beantragt werden, z.B. Leistungen der medizinischen oder beruflichen Rehabilitation. Personalver-

antwortliche können durch Fortbildungen im Bereich der „Leistungen externer Helfer und Träger im BEM“ enorm profitieren und dieses Wissen in alle BEM-Verfahren miteinbringen. Und nicht zu vergessen: Die Führungskräfte sollten als Unterstützer des BEM in ihren Abteilungen wirken und kranken Mitarbeitenden eine echte Chance auf Regeneration geben.

■ **Was sind die größten Hindernisse im BEM und wie können sie am besten überwunden werden?**

Die Angst der Mitarbeitenden vor dem BEM ist in deutschen Unternehmen sehr verbreitet. Das führt dazu, dass viele Mitarbeitenden die Einladung zum BEM nicht annehmen. Das ist bedauerlich, denn auf diese Weise können Ursachen für Krankheitszeiten nicht geklärt werden und keine Abhilfe geschaffen werden.

Die Unternehmen können ihren Mitarbeitenden aber diese Angst nehmen! Die „Eintrittskarte“ in das BEM, das sogenannte Einladungsschreiben, sollten Arbeitgeber genauer unter die Lupe nehmen. Ist es sehr formal und sehr juristisch formuliert? Hier sollte sprachlich nachgearbeitet werden, damit sich die Mitarbeitenden auch tatsächlich eingeladen fühlen. Und der Betriebsrat als starker Partner im BEM-Team hat die Fähigkeit, die Mitarbeitenden von den Vorzügen des BEM zu überzeugen. Erfahrungsgemäß gelingt dies am besten, wenn Arbeitgeber und Betriebsrat ein gemeinsames Verständnis vom BEM entwickelt haben: das BEM als „Brücke“ des Arbeitgebers zu gesünderen und motivierteren Mitarbeitenden. Mit voller Unterstützung des Arbeitgebers. Und mit voller Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Anja Kayser, Kayser-Personalkonzepte

■ **Wer sind Sie und was machen Sie?**

Mein Name ist Mareen Möller. Als Juristin und Psychologin verantworte ich derzeit als HR-Direktorin den Personalbereich der Geuder AG, Heidelberg. Geuder ist als Hidden Champion einer der weltweit führenden Hersteller augenchirurgischer Instrumente und Gerätesysteme sowie Flüssigkeiten und Gase. Aktuell beschäftigen wir ca. 230 Mitarbeitende.

Bei uns gibt es das BEM ab dem 42. Fehltag. Bei durchgehender Arbeitsunfähigkeit wird ab diesem Tag die „Auslöseschwelle“ erreicht. Entsprechendes gilt beim 31. Fehltag bei nicht durchgehender Arbeitsunfähigkeit. Die Auswertung hier zu erfolgt bei uns auf Monatsbasis.



Foto: privat

Mareen Möller

Das BEM-Gespräch führt ein speziell geschulter Personaler mit dem jeweiligen Mitarbeitenden. Vorab erfragen wir, ob z.B. die Führungskraft und/oder eine Vertrauensperson dabei sein soll. Es zeigt sich allerdings, dass von der Möglichkeit einer Begleitperson selten Gebrauch gemacht wird. Unternehmensseitig ist das Gesprächsangebot zwar gesetzlich vorgeschrieben, nicht jeder Mitarbeitende nutzt jedoch diese Option. Dies bedauern wir sehr, denn unser oberstes Ziel ist es, eine ideale Arbeitsumgebung zu schaffen. Jeder Austausch und damit auch jedes BEM-Gespräch sehen wir als nützliches Instrument im Rahmen der Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitendem und Unternehmen.

Mareen Möller, Geuder AG

■ **Können Sie uns zunächst Ihren Unternehmenshintergrund vorstellen?**

Ich bin Michele Hoßfeld, HR-Businesspartnerin bei GK Software, ein global agierender Anbieter von Cloud-basierten Softwarelösungen für den Einzelhandel mit über 1.200 Mitarbeitenden aus 50 Nationen.

■ **Wann gibt es bei Ihnen ein BEM?**

Monatlich wird im People & Culture Department ein Report erstellt, aus dem die Krankheitstage der Personen hervorgehen, die mehr als 30 Arbeitstage innerhalb der letzten zwölf Kalendermonate krankheitsbedingt abwesend waren. Die zuständigen HR Business Partner (HR BP) sind mit der Analyse der Daten betraut und lösen die Einladung zu einem BEM-Gespräch aus.

■ **Wer leitet Ihnen das BEM? Wer ist in der Regel beteiligt?**

Beteiligt sind die zuständigen HR BP und



Foto: privat

Michele Hoßfeld

die jeweiligen Mitarbeitenden. Letztere können selbst vorab entscheiden, ob weitere Vertrauenspersonen, bspw. die Führungskraft, ein Familienmitglied oder ein Kollege, ein Vertreter aus dem Betriebsrat bzw. der Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden sollen. Sollte sich innerhalb des BEM-Prozesses herausstellen, dass weitere Personen beteiligt werden müssen (Arbeitsmedizin, o.Ä.), werden diese mit Zustimmung des Mitarbeitenden hinzugezogen.

■ **Was ist Ihr Fazit zu BEM?**

Aus der persönlichen Erfahrung aus vier unterschiedlichen Branchen ziehe ich eine positive Bilanz zum Thema BEM. Besonders in Industriebetrieben, in denen sich vielfältige Einflüsse auf den Arbeitsplatz auswirken, kann ein BEM einerseits kleinste Veränderungen auslösen und Erfolge erzielen oder andererseits einen Prozess auslösen, in dem abteilungsübergreifend eine Lösung für die Überwindung einer Arbeitsunfähigkeit gefunden wird, die ggfs. vorher durch den Blickwinkel einer einzigen Abteilung nicht sichtbar war. In Unternehmen mit hauptsächlich Büroarbeitsplätzen ist Letzteres aufgrund der Struktur weniger gegeben, womit häufig die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens zur Überwindung einer Arbeitsunfähigkeit, bspw. durch Übertragung einer anderen Tätigkeit, begrenzt sind.

Michele Hoßfeld, GK Software

■ **Wie sieht bei Ihnen BEM aus?**

Mein Name ist Michaela Feix, HR-Businesspartner bei der Wilhelm-vom-Hofe Drahtwerke GmbH. Ich bin für unsere Firmengruppe die BEM-Verantwortliche.

Dazu analysiere ich die monatliche Krankenstatistik – und ab dem 42. Fehltag plane ich für den betroffenen Mitarbeiter individuell das BEM-Verfahren. Anschließend erfolgt die Einladung zum ersten Gespräch. Hier ist neben dem betroffenen Mitarbeiter in der Regel der Fachvorgesetzte dabei und, je nach Wunsch, auch der Betriebsrat. Der Einladung liegt ein Falblatt über den Ablauf und über mögliche arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Missachtung der Vertraulichkeit bei. In der zweiten Runde nimmt häufig der Werksarzt teil, der zuvor eine Arbeitsplatzbegehung und eine Voruntersuchung gemacht hat.

BEM heißt vor allem Zuhören und zwischen den Zeilen Lesen. Das kostet, neben einem Gespür für Menschen und Situationen, vor allem Zeit und setzt einen Vertrauensvorschuss der direkten Führungskraft voraus.

■ **Was können die Ergebnisse sein?**

Oft kommen dabei die kleinen, entscheidenden Dinge in den Blick. Ein Mitarbeiter, der häufig und länger wegen Rückenschmerzen ausfiel, bekam durch das BEM einen anderen Sitz für seinen Stapler und das Problem war final gelöst.

■ **Welche Risiken sehen Sie im BEM?**

Zunächst einmal Angst – auch vor Gesichtsverlust, zum Zweiten, wenn die Führungskraft die Situation – und damit auch den Mitarbeiter – nicht ernst nimmt und zum Mitarbeiter meint, er solle sich nicht so anstellen. Zum Dritten: zu wenig Zeit.

■ **Wo liegt der Gewinn?**

Wenn wir einen Vorher-Nachher-Vergleich im Blick auf Krankheitstage und Leistung erstellen, zeigt sich immer, dass sich das BEM gelohnt hat.

Michaela Feix, WvH Drahtwerke GmbH

Heinke Wedler ist Diplom-Ingenieurin und berät mit ihrem Team seit über 25 Jahren extern mittelständische Unternehmen aus allen Bereichen. Bislang hat sie sowohl auf Bitten der Geschäftsleitungen als auch der Mitarbeiter an BEM-Gesprächen teilgenommen.

■ **Wie haben Sie BEM erlebt?**

Das BEM wurde jeweils auf Einladung der Geschäftsleitung etwa um den 30. Tag einberufen. Die Atmosphäre war immer wertschätzend und zielführend, eben ein Gewinn für alle. Man zog mit dem Betroffenen am selben Strick in dieselbe Richtung. Ich habe selbst noch nie ein gescheitertes BEM erlebt – im Gegenteil. Letztlich



Foto: privat

Heinke Wedler

kenne ich nach vielen Jahren und vielen, auch persönlichen Gesprächen, fast alle Mitarbeiter meiner Kunden.

■ **Welche Themen haben Sie im BEM erlebt?**

Themenanlässe sind Muskel-/Skelett-Erkrankung, Ergonomie, Arbeitsplatz und psychische Belastung. Als Sicherheitsingenieurin bin ich da oft als Übersetzerin, Mittlerin und Impulsgeberin, was es sonst noch an Möglichkeiten am Markt gibt – nur noch nicht in diesem Unternehmen. Aber eben auch, was vom Preis-Leistungs-Verhältnis am sinnvollsten ist. Wir unterstützen den Arbeitgeber oder die Vorgesetzten dabei, den Mitarbeiter dann so zu entlasten oder umzusetzen, dass er trotzdem noch weiter im Unternehmen arbeiten kann. Übrigens, je höher der psychische Anteil ist, desto häufiger sind die Themen auch im privaten Bereich zu finden. Aber auch da sind mittelständische Unternehmen oft bereit zu helfen.

■ **Wo liegt im BEM das größte Risiko?**

Wenn es nicht stattfindet oder sich die Beteiligten nicht voll für das Ziel einbringen. Wenn es Zweifel gibt, ob die Person in dieser Position noch richtig und haltbar ist und sie dann das Gespräch zurückweist, ist das ungeschickt. In so einem Fall würde der Rechtsanwalt des Arbeitgebers laut lachen und Beifall klatschen. Wenn hingegen das Unternehmen kein BEM anbieten würde, dann wäre der Ausgang vor dem Arbeitsgericht auch schon vorprogrammiert. Aber das Ziel ist es, die guten Mitarbeiter gesund, motiviert und langfristig an das Unternehmen zu binden, und das ist heute wichtiger denn je.

Heinke Wedler, Ingenieurbüro Wedler