

Regine Romahn

Betriebliches Eingliederungs- management



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen


BUND
VERLAG

Hans **Böckler**
Stiftung 

Regine Romahn

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Regine Romahn

Betriebliches Eingliederungs- management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany 2010
ISBN 978-3-7663-6071-7

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	18
2.1 Zielsetzung	18
2.2 Geltungsbereiche	20
2.3 Personenkreis ermitteln (Frühwarnsystem)	23
2.4 Datenschutz	25
2.5 Selbstbestimmung sichern	29
2.6 Dokumentation	31
2.7 Betriebliche Strukturen gestalten	34
2.8 Fallbearbeitung	42
2.9 Beendigung des BEM	46
2.10 Konsequenzen von BEM-Verfahren	47
2.11 Wirksamkeitskontrolle	48
2.12 Konfliktregelungen	49
3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	51
3.1 Institutionelle Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung	51
3.2 Unterrichtung und Beteiligung der Beschäftigten	57
3.3 Konfliktregelungen	59
4. Offene Probleme	60
5. Zusammenfassende Bewertung	63

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise	66
6.1 Gestaltungsraster	66
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	70
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen	72
7. Bestand der Vereinbarungen	75
Glossar	78
Literatur und Internethinweise	79
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	81
Stichwortverzeichnis	83

Vorwort

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde im Jahr 2004 gesetzlich verankert. Es gilt für Beschäftigte, die länger oder häufiger krank sind und deswegen am Arbeitsplatz mehr als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten fehlen. Ziel ist, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten so schnell wie möglich wiederherzustellen. Auch vorbeugende Maßnahmen sollen ergriffen werden, um einer erneuten oder chronischen Erkrankung zu begegnen oder gar einer Behinderung. Betriebs- bzw. Personalräte und bei schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten auch die Schwerbehindertenvertretung sollen mit einbezogen werden. Um das BEM in Unternehmen und Verwaltungen wirksam werden zu lassen, müssen Strukturen geschaffen werden, die gezielt diejenigen Beschäftigten erreichen, auf die sich das Eingliederungsmanagement bezieht. Die freiwillige Teilnahme, Vertraulichkeit und Datenschutz sind besonders wichtige Aspekte, die den Erfolg der Maßnahmen mitprägen.

Für die Analyse wurden 127 betriebliche Vereinbarungen ausgewertet, abgeschlossen zwischen 2001 und 2010. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AMD	Arbeitsmedizinischer Dienst
AN	Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin
AU	Arbeitsunfähigkeit
BAD	Betrieblicher Arbeitsmedizinischer Dienst
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BKK	Betriebskrankenkasse
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMGS	Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
CDMP	Certified Disability Management Professional
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
GFB	Gefährdungsbeurteilung
DV	Dienstvereinbarung
EU	Erwerbsunfähigkeit
EU	Europäische Union
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
GDV	Gesamtdienstvereinbarung
GL	Geschäftsleitung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IV	Integrationsvereinbarung
KBV	Konzernbetriebsvereinbarung
LBG	Landesbeamtengesetz
LPVG/LPersVG	Landespersonalvertretungsgesetz
MAV	Mitarbeitervertretung
NW/NRW	Nordrhein-Westfalen

PR	Personalrat
RL	Richtlinie
SB	Schwerbehinderte/r
SBV	Schwerbehindertenvertretung
SGB	Sozialgesetzbuch
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

1. Rahmenbedingungen

Im Jahr 2004 wurde das Sozialgesetzbuch (SGB) IX, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen, reformiert. Seit dem 1. 5. 2004 sind alle Arbeitgeber verpflichtet, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) für Beschäftigte anzubieten, die innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind. Ziel ist es, die bestehende Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten (§ 84 Abs. 2 SGB IX).

»Betriebliches Eingliederungsmanagement verfolgt das Ziel, im Betrieb mit den dort vorhandenen Strukturen sowie unter Nutzung der dort gegebenen oder herstellbaren spezifischen Potenziale, Menschen gesund und arbeitsfähig zu halten; es betrifft also nicht nur schwerbehinderte Menschen. Die Vorteile kommen allen zugute: den Unternehmen, den betroffenen Beschäftigten, aber auch den sozialen Sicherungssystemen.« Mit dieser Definition des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) wurde die wachsende Bedeutung der Betriebe bei der gesundheitlichen Prävention und den rehabilitativen Maßnahmen hervorgehoben. Mit der Reform wurde die Zielgruppe ausgeweitet auf alle Beschäftigten, behinderte und nicht behinderte. Der Interventionszeitraum wurde von drei Monaten auf sechs Wochen verkürzt. Prävention wurde zur Managementaufgabe erhoben, die alle inner- und außerbetrieblichen Beteiligten und Akteure zusammenführt. Alle Erkrankungen werden berücksichtigt. Um die Beschäftigungsfähigkeit ein Erwerbsleben lang zu erhalten, müssen frühzeitig Präventionsmaßnahmen geprüft werden. Dabei sollte die Ermittlung vorhandener Potenziale – nicht Defizite – im Mittelpunkt stehen. Die Unternehmen müssen ein BEM gestalten, anbieten und im Einzelfall durchführen, wenn die Beschäftigten zustimmen. Der Gesetzgeber hat für das BEM Mindestanforderungen festgelegt, seine konkrete Ausgestaltung ist Sache der Betriebe und Gegenstand betriebsspezifischer Regelungen.

Auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) fordert eine frühzeitige Maßnahmenklärung, mit dem Ziel, das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft zu sichern (BAG, NZA 2006, 442).

Die Novellierung des SGB IX erfolgte aufgrund folgender Tatsachen und Überlegungen:

- a) Hier ist zunächst das Erkrankungsgeschehen zu nennen. Vor allem chronische Erkrankungen führen zu Arbeitsunfähigkeit. Sechs Krankheitsgruppen verursachen 77 % der AU-Tage: Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (26,3 %) sowie des Atmungssystems (15,7 %), Verletzungen/Vergiftungen (14,1 %), psychische Leiden (10 %), Störungen des Verdauungssystems (6,6 %) sowie des Kreislaufsystems (4,5 %). Langzeiterkrankungen (→ Glossar) haben insofern eine besondere Bedeutung, als sie nur 4,1 % der AU-Fälle, aber 44,6 % der AU-Tage ausmachen (BKK-Gesundheitsreport 2009).
- b) Auch Arbeitsbelastungen beeinflussen das Erkrankungsgeschehen. Schätzungen gehen davon aus, dass 35 % der Beschäftigten in Europa aufgrund ihrer Arbeitsbedingungen erkranken. Auch vorzeitige Berufs- und Erwerbsunfähigkeit wird zu einem Drittel auf krankmachende Arbeitsbedingungen zurückgeführt.
- c) Langzeiterkrankungen können sich zu Behinderungen entwickeln. Betrachtet man die Ursachen für Behinderungen, so sind nur 4 % angeboren, 2 % sind Folgen von Unfällen und Berufskrankheiten. Zu 82 % entstehen sie jedoch infolge von Krankheiten. 71 % der behinderten Menschen sind über 55 Jahre alt (Destatis 2008, Statistisches Bundesamt).
- d) Die demografische Entwicklung trägt dazu bei, dass Langzeiterkrankungen zunehmen, da Ältere davon häufiger betroffen sind.
- e) Zeiten der Arbeitsunfähigkeit verursachen erhebliche Kosten für die Sozialversicherungssysteme und Betriebe. Letztere mussten 2008 allein für Entgeltfortzahlung 32 Mrd. Euro und für arbeitgeberanteilige Krankengeldkosten 2 Mrd. Euro aufbringen (soziale Selbstverwaltung 3/2010, S. 24). Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt den arbeitsunfähigkeitsbedingten Produktionsausfall im Jahr 2008 auf 43 Mrd. Euro (SUGA 2009).

Langzeiterkrankte sind oft davon bedroht, vom Arbeitsmarkt verdrängt zu werden: sei es durch krankheitsbedingte Kündigungen (500 000 jährlich), Vermittlungsprobleme am Arbeitsmarkt oder Früh-

verrentung. Mit Blick auf den zukünftigen Arbeitskräftebedarf und die Entlastung der Sozialversicherungssysteme muss eine höhere Beschäftigungsdauer erreicht werden. Jedoch auch um die Lebenslage und die Lebensqualität der Betroffenen zu verbessern, muss die berufliche Integration und Teilhabe behinderter und nicht behinderter Langzeiterkrankter gesichert werden. Der Gesetzgeber geht davon aus, dass die Verbesserung der gesundheitlichen Prävention einerseits stärker im Betrieb verankert werden muss. Rehabilitation ist eine betriebliche Aufgabe, die gemeinsam mit außerbetrieblichen Institutionen und Experten aus diesem Bereich bearbeitet werden muss. Andererseits erfordert die gesundheitliche Prävention eine systematische Einbindung in das betriebliche Gesundheitsmanagement. Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die betriebliche Gesundheitsförderung sind auf alle Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Beschäftigte auszurichten. Das BEM sorgt durch die systemische Einbindung einzelntfallbezogener Prozesse und Maßnahmen für eine Ergänzung des Gesundheitsmanagements (Niehaus et al. 2008, S. 9). Es ermöglicht aber zugleich, die Wirksamkeit des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung zu prüfen: Was wurde übersehen, falsch bewertet, falsch gestaltet? Lassen sich über den Einzelfall hinaus allgemeine Verbesserungen ableiten?

Angesichts zahlreicher Initiativen stellt sich aktuell die Frage, wie das BEM bisher in der betrieblichen Praxis aufgenommen wird. Generell ist festzuhalten, dass es nicht zuletzt dank gut besuchter Informationsveranstaltungen auf reges Interesse in den Betrieben stößt. Das BMAS unterstützt mit der Initiative »job – Jobs ohne Barrieren« Umsetzungsprojekte von Betrieben und überbetrieblichen Institutionen. Ziel ist es, gute Verfahren und Lösungen für eine praxisgerechte Gestaltung des BEM zu entwickeln und durch Beratung zu fördern. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl weiterer Projekte: Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) hat ca. 700 Disability-Manager ausgebildet. Sie begleiten und steuern Reintegrationsprozesse dank ihrer umfassenden Qualifikation fachkundig und effektiv. Für die Betriebe und überbetrieblichen Institutionen erweisen sie sich somit bei der Durchführung des BEM bzw. bei der BEM-Beratung als gefragte Expertinnen und Experten. Darüber hinaus bieten zahlreiche Informationsschriften, Handlungshilfen etc. konstruktive Hilfestellungen für die betriebliche Arbeit. Und nicht zu-

letzten brachten mittlerweile diverse Gerichtsurteile in einigen Bereichen, z. B. für die Rolle des BEM im Kündigungsverfahren, juristische Klarheit.

All diese Bedingungen fördern die Umsetzung des BEM in den Betrieben. Erste Erhebungen zum Stand und zur Qualität der Umsetzung (Niehaus et al. 2008) belegen jedoch Defizite, die auch von Politik und Sozialpartnern kritisiert werden. Die Untersuchungen zeigen, dass insbesondere Klein- und Mittelbetriebe das BEM noch nicht thematisiert oder eingeführt haben. Regelungen zum BEM weisen Qualitätsmängel auf, wie z. B. die schlechte Information der Betroffenen, insbesondere über die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Transparenz des Verfahrens und den Datenschutz.

Verschiedene Rahmenbedingungen fördern oder hemmen die Einführung eines BEM und beeinflussen seine konkrete Ausgestaltung. Von grundsätzlicher Bedeutung ist die Präventionskultur im Betrieb. Prävention im Rahmen des BEM hat wiederum Bezug zu zahlreichen betrieblichen Aktivitäten:

- a) Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung werden belastende bzw. förderliche Arbeitsbedingungen ermittelt und Maßnahmen entwickelt, um Defizite zu verringern.
- b) Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Prozess der Gefährdungsbeurteilung (GFB): Hierbei werden mit unterschiedlichen Verfahren und Instrumenten Ursachen für Beanspruchungen analysiert sowie anschließend Maßnahmen bestimmt und evaluiert. In einer WSI-Betriebsrätebefragung wurden 2004 erhebliche Umsetzungsdefizite festgestellt: nur 50 % der Befragten gaben an, dass in den letzten Jahren eine GFB durchgeführt worden sei (bis 50 AN: 29 %, über 1000 AN: 61 %). Nur 23 % der GFB bezogen auch psychische Belastungen mit ein. Nur ein Drittel der Befragten bestätigte, dass ermittelte Maßnahmen auch umgesetzt worden seien. Die berichteten Maßnahmen betrafen an erster Stelle die Auswertung von Fehlzeiten. Auffällig war, dass Verhaltensprävention deutlich vor Verhältnisprävention rangiert. Befragt nach den Umsetzungsbarrieren beim Arbeitgeber nannten 67 % der Betriebsräte andere betriebliche Erfordernisse: z. B. Personalabbau, das Kostenargument (63 %), unklare Verantwortlichkeiten (32 %). Über ein Drit-

tel der Befragten gab an, der Arbeitgeber sei vom Nutzen nicht überzeugt. Die defizitäre Umsetzung der GFB in den europäischen Mitgliedstaaten veranlasste die EU, von 2007 bis 2009 ein Schwerpunktprogramm zur effektiveren Umsetzung durchzuführen. Bemerkenswerterweise wurden zeitgleich – auch aus der deutschen Wirtschaft und Politik – Deregulierungsforderungen zur GFB in der EU forciert.

- c) Krankenrückkehrgespräche können unterstützend oder repressiv ausgerichtet sein. Überwiegt der Druck auf kranke Beschäftigte, dürfte die Einführung eines BEM eher skeptisch bewertet werden. Auch der bisherige Umgang mit Langzeiterkrankten und krankheitsbedingten Kündigungen sowie der Führungsstil von Betriebsleitung und Vorgesetzten prägen die betriebliche Präventionskultur.
- d) Ausrichtung, Stellenwert, Umfang und Systematik des Präventionshandelns in den genannten Bereichen bilden den betrieblichen Erfahrungshintergrund. Sie haben Einfluss darauf, wie Prävention in der praktischen täglichen Arbeit bewertet und gelebt wird. Das BEM muss stimmig integriert werden. Nur dann können Beschäftigte Vertrauen aufbauen und dem Prozess zustimmen. Richtigerweise weist das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) darauf hin, dass sich das BEM nicht durchsetzen wird, »wenn es von den Arbeitgebern als gesetzlicher Zwang und leidige Pflicht und von den Beschäftigten als Bedrohung und Mittel zu einem ganz anderen Zweck angesehen wird« (Blanke/Lafrenz 2010, S. 12).

Gesetzliche Neuregelungen lösen bei der betrieblichen Umsetzung Unsicherheit und Unterstützungsbedarf bezogen auf die rechtliche Auslegung aus. Das galt bzw. gilt auch beim BEM: Dessen besondere Rolle wurde im Rahmen von Kündigungen frühzeitig und intensiv diskutiert und löste bei Arbeitgebern, Interessenvertretungen und Beschäftigten Klärungsbedarf aus. Mittlerweile hat die Rechtsprechung einige Fragen beantwortet. Grundsätzlich besteht laut BAG eine dreistufige Begründungspflicht für sozial gerechtfertigte krankheitsbedingte Kündigungen:

1. eine negative Gesundheitsprognose
2. die erhebliche Beeinträchtigung betrieblicher Interessen
3. die Unzumutbarkeit der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses.

Zwar ist das BEM keine formale Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung. Allerdings wird bei der Prüfung, ob die Kündigung ultima ratio ist, »... das BEM nun der Maßstab, den der Arbeitgeber bei der Suche nach milderem Mitteln als der Kündigung und bei der Beurteilung der betrieblichen Beeinträchtigungen anlegen muss ...« (Schian 2009, S. 207). Das BAG stellt fest: »Auch ohne BEM muss der Arbeitgeber umfassend und konkret darlegen, dass auch durch ein BEM keine Maßnahmen zur Weiterbeschäftigung erkannt worden wären« (BAG vom 12. 7. 2007 – 2 AZR 716/06). Die qualitativen Anforderungen an ein Eingliederungsmanagement sind vom BAG benannt worden und damit Grundlage für die Gestaltung betrieblicher Verfahren und Regelungen (BAG vom 12. 12. 2009 – 2 AZR 400/08).

- e) Ein besonders sensibler Bereich innerhalb des BEM ist der Datenschutz. Zahlreiche gesetzliche Regelungen dienen dem Schutz besonders sensibler Daten, zu denen auch der Gesundheitszustand gehört. Im Rahmen des BEM wurden Verfahren erarbeitet, die den Datenschutz und die Selbstbestimmung der Betroffenen sichern. Trotzdem bleiben Fragen offen, die noch nicht verbindlich durch hinreichende Praxiserfahrung oder gerichtliche Entscheidungen beantwortet sind. Das BEM stellt einen ergebnisoffenen Prozess dar: Daher kann als mögliches Ergebnis der Arbeitsplatz erhalten bleiben oder eine Weiterbeschäftigung abgelehnt werden.

Untersuchungen zur Umsetzung des BEM belegen, dass a) ein Drittel der Betroffenen nicht über die Verwendung der Daten aufgeklärt wurde, b) der Zugang zu den Daten vielfach nicht geregelt ist oder c) Daten in der Personalakte aufbewahrt werden. Auch vom Missbrauch des BEM für krankheitsbedingte Kündigungen wird berichtet (Niehaus et al. 2008, S. 49f. und 73). Zu Skepsis gegenüber dem BEM führten zudem erschreckende Verstöße vieler Betriebe gegen den Datenschutz, insbesondere der skandalöse Umgang mit Gesundheitsdaten, d. h. deren Erfassung, Dokumentation, Verwaltung (Stichwort LIDL). Aktuell in die Kritik geraten sind Blut- und Urintests bei Einstellungsuntersuchungen, ohne dass ein Tätigkeits- oder Arbeitsplatzbezug nachgewiesen ist. Auch hier sehen Datenschützer Verstöße gegen den Datenschutz.

Skepsis ist auch angesagt, wenn erst im Rahmen des BEM nach belastenden Arbeitsbedingungen gefragt wird. Ständige Restrukturierungs-

prozesse, Personalabbau, höherer Arbeitsanfall und komplexere Aufgaben, ständiger Zeit- und Leistungsdruck, Arbeitsplatzunsicherheit, negative Auswirkungen der Finanzkrise auf die Arbeitsbedingungen – alle diese Faktoren beeinträchtigen sowohl die körperliche als auch insbesondere die psychische Gesundheit. In Gefährdungsbeurteilungen werden diese Belastungen jedoch meist ausgeblendet.

Seit Jahren ist das Problem der Tätigkeiten von begrenzter Dauer Arbeitgebern und Beschäftigten bewusst. Die Arbeit ist zu beanspruchend, um sie ein Erwerbsleben lang auszuführen, die Intervention aber nach wie vor unzureichend. Dies gilt auch für die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Erkenntnisse sind im Rahmen der GFB zu ermitteln und müssen nicht erst über das BEM generiert werden.

Das Anliegen von Interessenvertretungen und Beschäftigten ist es, ein BEM als Unterstützung und Hilfestellung zu etablieren, um krankheitsbedingte Probleme zu bewältigen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind geeignet, um Rahmenbedingungen und Eckpunkte für erfolgreiche Wiedereingliederung zu gestalten sowie Benachteiligungen und negative Entwicklungen auszuschließen. Allerdings muss das BEM abgestimmt werden auf die Präventionskultur und das Präventionssystem im jeweiligen Betrieb. Nur so werden alle Beteiligten, insbesondere die Betroffenen, Vertrauen aufbauen und aktiv mitwirken.

2. Regelungsinhalte

2.1 Zielsetzung

§ 84 Abs. 2 SGB IX stellt die Ziele des BEM klar heraus: Die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen, den Arbeitsplatz erhalten. Zahlreiche Betriebs- und Dienstvereinbarungen übernehmen diese Zielformulierungen daher teilweise wortgleich. Vielfach wird der Arbeitsplatzzerhalt ergänzt oder ersetzt durch die Formulierung »Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen.« In mehreren Vereinbarungen werden die Zielsetzungen konkretisiert bzw. ergänzt, beispielsweise um die Aspekte Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit.

»[...] um die Arbeitszufriedenheit und -motivation zu steigern sowie die betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten und Krankheitskosten zu reduzieren, Behinderte und chronisch Kranke gesund und arbeitsfähig zu erhalten, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Insbesondere die beiden letztgenannten Ziele weisen darauf hin, dass das BEM vielfach als Bestandteil umfassender betrieblicher Strukturen konzipiert werden soll.

»Die Parteien der Dienstvereinbarung sind sich darüber einig, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement in ein Gesamtkonzept zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz einzubinden ist.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

Eine öffentliche Verwaltung legt das BEM als einen Teil der betrieblichen Gesundheitspolitik an.

»[...] die Verzahnung des BEM mit der betrieblichen Gesundheitspolitik.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/195/2007

Auch die Gleichbehandlung stellt einen wichtigen Aspekt dar.

»Ziel der Dienstvereinbarung ist, die Gleichbehandlung der nach §84 (2) SGB IX Betroffenen in allen Ämtern/Betrieben sicherzustellen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/236/2006

Laut einigen Vereinbarungen ist das BEM grundsätzlich auf Fürsorge und Unterstützung ausgerichtet. Mitunter wird dies ergänzend zu den anderen Zielen formuliert.

»Die Umsetzung dieser gesetzlichen Verpflichtung in der vorliegenden Dienstvereinbarung dient einzig der Fürsorge gegenüber den Beschäftigten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/59/2004

Im Folgenden ist die Unterstützung die einzige genannte Zielsetzung. Hierfür wurde eine knappe, aber sehr überzeugende Formulierung gewählt.

»Mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement bietet das Landratsamt [...] für die Belegschaft Hilfe und Unterstützung an.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/181/2007

Wichtig ist es, Fehleinschätzungen und möglichen Verwechslungen zwischen dem BEM und anderen betriebsüblichen Verfahren wie z. B. Krankenrückkehrgesprächen vorzubeugen.

»Mitarbeitergespräche im Rahmen des BEM sind keine Krankenrückkehrgespräche. Sie dienen nicht der Disziplinierung der Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter, sondern der Hilfe und Unterstützung im Zusammenhang mit einer sinnvoll geplanten und realisierten Beschäftigungssicherung und -förderung.«

🔑 FORSTWIRTSCHAFT, 010301/273/2007

Vereinzelt werden spezifische Grundsätze, Strukturen und Verfahren für das BEM formuliert, um dessen Akzeptanz und Erfolg zu sichern.

»Das Betriebliche Eingliederungsmanagement beruht auf den Prinzipien Freiwilligkeit, Dialog und Konsens.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Auch die Sensibilität der Verantwortlichen und ein nachvollziehbares und zuverlässiges Vorgehen gelten als Erfolgsfaktoren für das BEM.

»Voraussetzung für den Erfolg entsprechender Maßnahmen ist zum einen ein hohes Maß an Sensibilität bei den Verantwortlichen, insbesondere gegenüber den Betroffenen, zum anderen eine nachvollziehbare und zuverlässige Struktur des Vorgehens.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

2.2 Geltungsbereiche

Räumlicher Geltungsbereich

Der Geltungsbereich wird räumlich, sachlich und personell festgelegt. Regelungen zum räumlichen Geltungsbereich beziehen sich stets auf den gesamten Betrieb, bei Konzernen auf alle Standorte bzw. Betriebe. Nachstehend werden auch zukünftige Gesellschaften in den Geltungsbereich einbezogen.

»Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der [Firma] sowie alle derzeitigen und zukünftigen mit ihr verbundenen Gesellschaften.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/260/2008

Wichtig ist die Vorgabe, dass alle Betriebe – unabhängig von ihrer Größe – zum BEM verpflichtet sind. Dies gilt nicht nur für Kleinbetriebe, sondern auch für Organisationen und Institutionen, die mehrere Kleinbetriebe umfassen, wie z. B. Kirchen.

»Jeder Betrieb, unabhängig von der Größe oder der Zahl der Beschäftigten, fällt unter die Rechtsverordnung gemäß SGB IX.«

🔑 KIRCHEN, 010301/249/2006

Eine wichtige Klarstellung trifft folgende Rahmenvereinbarung: Unternehmens- oder betriebspezifische Gegebenheiten erfordern ergänzende Vereinbarungen zur konzernweiten Regelung. Tatsächlich muss das BEM auf die jeweiligen Bedingungen vor Ort ausgerichtet sein, um akzeptiert zu werden und gute Ergebnisse zu erzielen.

»Diese Rahmenvereinbarung erfasst sämtliche Konzernunternehmen mit der Maßgabe, dass unternehmens- oder betriebspezifischen örtlichen Gegebenheiten (z. B. in der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden) durch ergänzende oder das Verfahren im Einzelnen regelnde Vereinbarungen mit den örtlichen Arbeitnehmervertretungen Rechnung getragen wird.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010301/158/2005

Sachlicher Geltungsbereich

Der sachliche Geltungsbereich umfasst alle Beschäftigten, die in den letzten zwölf Monaten länger als sechs Wochen – mit oder ohne Unterbrechung – arbeitsunfähig erkrankt waren. Dieser gesetzlich vorgesehene Rahmen wird in den Vereinbarungen häufig übernommen. Darüber hinaus bestehen oft Einschränkungen oder Erweiterungen wie folgt.

»BEM kann darüber hinaus durchgeführt werden, wenn es bei erkrankten Arbeitnehmern angezeigt ist, die in der Präambel genannten Ziele zu erreichen.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Bisweilen kann ein BEM auch seitens der Beschäftigten initiiert werden.

»Sie können darüber hinaus angewendet werden, wenn Beschäftigte initiativ Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements beantragen und diese vom Integrationsteam befürwortet werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

Vereinzelt wird das BEM hinsichtlich Bagatellerkrankungen eingeschränkt. Dies ist angesichts der betrieblichen Ressourcen begrüßenswert: Denn die Anzahl an Bagatellerkrankungen ist hoch, andererseits kommt es vielfach zu aufwändigen BEM-Fällen.

»Die Vertragsparteien sind sich darüber einig, dass diese Vereinbarung keine Anwendung auf Betroffene mit Bagatellerkrankungen oder absehbar folgenlos ausheilenden Erkrankungen findet.«

☛ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/245/0

Nachstehend sind auch Suchterkrankungen ausgenommen. Viele Betriebe verfügen diesbezüglich über Vereinbarungen und praktische Erfahrungen in der Umsetzung, so dass eine solche Ausnahme sinnvoll ist.

»Die Dienstvereinbarung findet keine Anwendung bei Bagatellerkrankungen oder absehbar folgenlos ausheilenden Erkrankungen sowie Suchterkrankungen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/195/2007

Persönlicher Geltungsbereich

Der persönliche Geltungsbereich erfasst in der Regel alle Beschäftigten. Vielfach erfolgen Klarstellungen, welche Personengruppen insbesondere dazu zählen: Beamte, teilweise mit dem Zusatz »soweit rechtlich möglich« oder »gilt sinngemäß«, Auszubildende, Referendare, Behinderte und Nichtbehinderte, Beschäftigte in Teilzeit. Mitunter werden auch Personengruppen ausgeschlossen: Beschäftigte in Probezeit, Lehrbeauftragte, studentische Hilfskräfte, Minijobber. Leitende Angestellte (§ 5 BetrVG) bzw. außertarifliche Beschäftigte werden teils aus-, teils eingeschlossen. Letzteres erweist sich als sinnvoll und ist daher empfehlenswert.

2.3 Personenkreis ermitteln (Frühwarnsystem)

Ein Frühwarnsystem ermittelt den betroffenen Personenkreis. Es muss festlegen, wer diese Aufgabe wahrnimmt, welche Zeitpunkte bzw. Fristen gelten, mit welchen Verfahren dies geschieht und wer darüber informiert wird. Die Ermittlung der Arbeitsunfähigkeitszeiten, die ein BEM auslösen, obliegt naturgemäß vor allem den Personalabteilungen oder in einem Fall dem Datenadministrator. Zeitraum und Umfang sind gesetzlich definiert: insgesamt länger als sechs Wochen innerhalb der letzten zwölf Monate. Daher ist eine individuelle Bilanzierung nach Ablauf des Kalenderjahres erforderlich. Vereinbarungen, die eine monatliche Auswertung zum Monatsersten vorsehen, entsprechen diesen Anforderungen. Viele Betriebe sind davon abgewichen und wählen längere Auswertungszeiträume: alle zwei Monate zum Monatsersten; mindestens einmal im Quartal; zum Ende jedes Quartals; zum Monatsersten eines Vierteljahres. Auch Unterschreitungen der Frist werden in Einzelfällen ermöglicht. Dazu werden Initiativrechte vereinbart, auch seitens der Beschäftigten.

»Ein/e Arbeitnehmer/-in kann auch jederzeit unabhängig von der Sechs-Wochen-Frist des §84 Abs. 2 SGB IX oder der in dieser Vereinbarung festgelegten 25-Tage-Frist für sich ein BEM anregen, wenn er/sie dies für erforderlich hält.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 060700/138/2007

Im Folgenden kann die Initiative sowohl vom Betrieb als auch von den Beschäftigten ausgehen.

»Zur Vermeidung längerer Ausfallzeiten kann im Einzelfall die Einleitung eines BEM auch vor der gesetzlichen Frist erfolgen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/272/2006

Diesbezüglich flexibel erweist sich die folgende Vereinbarung: Entscheidend ist, die spezifische Situation sensibel zu erfassen und darauf angemessen und individuell zu reagieren.

»Das BEM-Verfahren ist sensibel zu handhaben. In Einzelfällen kann auf Grund des Krankheitsbildes von der Einleitung des BEM-Verfahrens zunächst Abstand genommen und die Fortschreibung der Genesung abgewartet werden. Andererseits ist es selbstverständlich möglich, auch vor Ablauf von 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit ein Gespräch zu führen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/290/2006

Die laut Gesetz erforderliche Dauer der Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen wird meist ohne weitere Konkretisierungen übernommen. Selten wird tageweise differenziert, z. B. »dauernde Erkrankung 42 Wochentage«, »wiederholte Erkrankung 30 Tage (5-Tage-Woche)« bzw. »36 Arbeitstage (6-Tage-Woche)«. Bisweilen werden in den Vereinbarungen Arbeitsunfähigkeitsdauern von 25, 30 oder 42 Arbeitstagen angegeben.

Das Frühwarnsystem wird in den Vereinbarungen auf krankheitsbedingte Fehlzeiten bzw. Arbeitsunfähigkeitszeiten abgestellt, ohne dass im Einzelnen beschrieben wird, was darunter gefasst wird. Soweit Regelungen zur Auswertung der Daten bestehen, wird meist eine EDV-unterstützte Auswertung zugelassen, wobei teilweise die verwendete Software benannt wird, z. B. PuMa-Online, MIP oder SAP Standard-Report (User News bzw. AWD). Abweichend davon ist nachstehend der IuK-Einsatz laut Vereinbarung verboten.

»Vorgänge und Daten aus einem BEM dürfen nicht informationstechnisch erhoben, gespeichert und verarbeitet werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Die Information über den ermittelten Personenkreis wird der Abteilungsleitung, dem BEM-Beauftragten, dem Vorgesetzten, dem Personalrat bzw. wie nachstehend noch weiteren Akteuren mitgeteilt.

»Von solchen Fällen informiert sie: die Mitglieder des BEM-Integrationsteams, die Mitarbeitervertretung, die LeiterInnen des betroffenen Referates, die Mitarbeitervertretung des betroffenen Referates, die LeiterInnen der betroffenen Einrichtung.«

🔑 KIRCHEN, 010301/226/0

2.4 Datenschutz

»Ein wirksamer und sorgfältiger Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für das BEM, da das Gelingen wesentlich vom Vertrauen in das Verfahren abhängt.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/272/2006

Mit dieser Aussage bringt eine Vereinbarung die besondere Rolle des Datenschutzes auf den Punkt. Daten zu Gesundheit bzw. Krankheit sind besonders sensibel. Dies gilt beim BEM in besonderer Weise. Zwar soll der Prozess unterstützend wirken und den Arbeitsplatz bzw. die Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Eine Garantie darauf gibt es jedoch nicht. Der Prozess ist ergebnisoffen. Insofern hat der Datenschutz herausragende Bedeutung.

Art und Umfang der Daten

Laut §84 Abs.2 SGB IX ist die/der Betroffene auf die Ziele des BEM sowie »auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen.« Die Betriebs- und Dienstvereinbarungen regeln daher, welche Daten erforderlich sind bzw. erhoben werden dürfen. Im Folgenden gilt eine klare Regelung für die Einleitung des BEM.

»Der Betroffene ist auf Art und Umfang der erhobenen Daten hinzuweisen. Diese werden in diesem Stadium regelmäßig nur die dem Personal- und Organisationsamt bekannten Fehlzeiten sein.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/181/2007

Weitere Daten, die belegen, dass der Arbeitgeber ein BEM angeboten hat, sowie Zusage oder Ablehnung der Beschäftigten dürfen zum Nachweis der Pflichterfüllung erhoben und gespeichert werden. Gesundheitsdaten sind davon nicht erfasst.

»Andere Informationen über Art oder eventuelle weitere Dauer der Erkrankung dürfen nur verwendet werden, wenn die/der betroffene Beschäftigte sie freiwillig zur Verfügung stellt bzw. Ärzte oder andere Stellen von der Schweigepflicht entbindet. Diesbezüglich darf kein Druck ausgeübt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Darüber hinausgehende personenbezogene Daten können laut folgender Vereinbarung ausschließlich vom Dateninhaber preisgegeben werden.

»Daten können immer nur mit Zustimmung der Betroffenen erhoben und verwendet werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/248/2006

Weiterreichende Datenerhebungen werden mitunter an Kriterien wie Freiwilligkeit und Schweigepflichtentbindung gekoppelt.

»Andere Informationen über Art oder eventuelle weitere Dauer der Erkrankung dürfen nur verwendet werden, wenn die/der betroffene Beschäftigte sie freiwillig zur Verfügung stellt bzw. Ärzte oder andere Stellen von der Schweigepflicht entbindet. Diesbezüglich darf kein Druck ausgeübt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Umgang mit Daten

Laut folgender Vereinbarung soll die Entbindung von der Schweigepflicht durch die Interessenvertretungen kontrolliert werden.

»Bevor eine Unterschrift geleistet wird, ist die Schwerbehindertenvertretung und/oder der Personalrat einzuschalten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/246/2007

Die nachstehende Beschreibung zum Umgang mit gesundheitlichen Daten verweist auf potenzielle Interessenkonflikte: Welche Informationen sind erforderlich? Welche könnten sich als nachteilig erweisen?

»Bei dem schulischen Eingliederungsmanagement wird über sensible gesundheitliche Daten gesprochen. Daher ist es unerlässlich, dass der Schutz dieser personenbezogenen Daten während des gesamten Verfahrens gewährleistet ist. Die/der Betroffene entscheidet, welche und wie viel von seinen Krankheits- und Behinderungsdaten von ihm gegenüber dem Integrationsteam offen gelegt werden, damit ein schulisches Eingliederungsmanagement erfolgreich durchgeführt werden kann. Sie/Er gibt nur so viel bekannt, wie unbedingt erforderlich ist, um ein zielführendes, der Gesundwerdung und Gesunderhaltung der/des Betroffenen dienendes schulisches Eingliederungsmanagement durchführen zu können.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/235/0

Vielfach wird zudem geregelt, dass die Daten nur für die genannten Ziele verwendet werden dürfen. Da die Betroffenen ihre Einwilligung zum BEM erteilt, ist die Nutzung der Daten auch nur zu diesem Zweck möglich. Für die Belegschaft und die Betroffenen stellt dies eine wichtige Klarstellung dar.

»Die erhobenen Daten dürfen ausschließlich für die in der Präambel dieser Vereinbarung genannten Ziele verwendet werden. Zu anderen Zwecken ist ihre Verwendung untersagt.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010301/216/2008

Im Folgenden werden konkrete Verwendungszwecke benannt und verboten.

»Die Erhebung, Nutzung und/oder Verarbeitung dieser Daten zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle ist unzulässig. Arbeitsrechtliche Maßnahmen dürfen nicht hierauf gestützt werden und sind ggf. von der Dienststelle zurückzunehmen.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/243/2007

Krankheitsdiagnosen

Mehrfach wird eindeutig geregelt, dass über Krankheitsdiagnosen keine Auskunft gegeben werden muss.

»Entsprechend dem geltenden Recht besteht keine Verpflichtung der Betroffenen, die Krankheitsdiagnose mitzuteilen. Das gilt sowohl für die Vorgespräche als auch für das weitere Verfahren.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/236/2006

Auch Angaben über voraussichtliche Entwicklungen der Arbeitsunfähigkeit bzw. der Gesundheit/Krankheit werden vielfach unterbunden.

»Es dürfen keine Krankheitsdiagnosen oder Angaben zur voraussichtlichen Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit erhoben werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

Eine Vereinbarung greift einen wichtigen Aspekt im Gesetz auf: Hilfen zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit stehen im Mittelpunkt und erfordern keine Kenntnis der Diagnose.

»Es ist zu beachten, dass Fragen nach Diagnosen nicht zulässig sind. Entscheidend ist, mit welchen Hilfen die Arbeitsunfähigkeit überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und die weitere Beschäftigung dauerhaft gesichert werden kann.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/248/2006

Qualifizierung und Beratung

Um die Qualität des Datenschutzes sicherzustellen, sehen Vereinbarungen Datenschutzschulungen für BEM-Berater und Mitglieder des Integrationsteams (→ Glossar) vor.

»Die BEM-Berater erhalten eine Datenschutzschulung, um über die wichtigen Datenschutzbestimmungen informiert und zu deren Einhaltung verpflichtet zu werden.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/243/2007

Im Zusammenhang mit dem Datenschutz sind zahlreiche Rechtsfragen ungeklärt. Zudem bestehen Unsicherheiten in der Rechtsanwendung oder der praktischen Umsetzung. Daher erweist sich die Möglichkeit, externe Experten hinzuziehen, als sinnvoll und vertrauensbildend.

»Bei Bedenken gegen einen umfassenden Datenschutz kann externer Rat hinzugezogen werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

2.5 Selbstbestimmung sichern

Beim BEM besteht keine Mitwirkungspflicht. Das Verfahren ist freiwillig, d. h. ohne Zustimmung der Betroffenen kann ein BEM nicht durchgeführt werden. Dies ergibt sich aus der Sache und ist gesetzlich vorgeschrieben. Vertrauen in das BEM herzustellen und seine Akzeptanz zu sichern, sind daher wichtige und sensible Gestaltungsaufgaben, die sich in verschiedenen Regelungsbereichen niederschlagen.

Freiwilligkeit konkretisieren

In den meisten Vereinbarungen wird die Freiwilligkeit allgemein zugesichert und darüber informiert.

»Es handelt sich um ein freiwilliges Verfahren und bedarf der Zustimmung durch die betroffene Person. Der Mitarbeiter ist auf die Freiwilligkeit der Teilnahme am Eingliederungsmanagement hinzuweisen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010301/190/2007

Darüber hinaus werden häufig spezifische Aspekte geregelt, die die Selbstbestimmung konkretisieren. Bereits erste Schritte zur Einführung des BEM, z. B. ein erstes Informationsgespräch, erfordern die Zustimmung, dass die Kontaktdaten an betriebliche Akteure weitergegeben werden.

»Erst nach Zustimmung der betroffenen Person informiert die Personalabteilung das Integrationsteam.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/246/2007

Um die Akzeptanz des BEM-Prozesses zu verbessern, wird nicht nur eine Ansprechperson vorgegeben. Vielmehr haben die Betroffenen freie Auswahl unter allen Teammitgliedern.

»Die betroffene Person kann ihre Ansprechpartnerinnen/Ansprechpartner aus dem Integrationsteam frei wählen.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/245/0

Die Betroffenen müssen dem BEM-Prozess in allen Phasen zustimmen. Dies gilt auch für die Hinzuziehung von Akteuren.

»Das BEM teilt sich in folgende Phasen auf, die jeweils nur mit Zustimmung des Arbeiternehmers/der Arbeitnehmerin durchgeführt werden. Der/die Arbeitnehmer/-in kann unter Berücksichtigung der praktischen und rechtlichen Notwendigkeiten grundsätzlich auch bestimmen, welche betrieblichen Akteure in den jeweiligen Phasen am BEM mitwirken.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 060700/138/2007

Nachstehend ist ausdrücklich geregelt, dass Betroffene zu jedem Zeitpunkt die Zustimmung und Mitwirkung beenden können.

»Die Handlungskette kann an jeder Stelle durch die Betroffenen beendet werden. Es handelt sich um ein ergebnisoffenes Verfahren.«

🔑 KIRCHEN, 010301/249/2006

Mehrfach wird klargestellt, dass keine Pflicht besteht, ein BEM anzunehmen.

»Weiterhin ist der betroffene Arbeitnehmer darauf hinzuweisen, dass es sich beim betrieblichen Eingliederungsmanagement um ein zusätzliches Rehabilitationsangebot handelt, welches er nicht anzunehmen verpflichtet ist.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Nachteilsverbot

Die Verweigerung oder der Abbruch eines BEM darf nicht zu Repressalien oder Nachteilen führen – so der Tenor der meisten Vereinbarungen. Dies verbietet die gesetzlich zugestandene und im Betrieb umzusetzende Freiwilligkeit des Verfahrens.

»Eine Weigerung des betroffenen Beschäftigten, der Durchführung eines BEM zuzustimmen, darf nicht zu seinen Lasten gewertet werden. Insbesondere ist es unzulässig, hieraus arbeitsrechtliche Konsequenzen zu ziehen.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010301/216/2008

Viele Vereinbarungen enthalten allgemeine Nachteilsverbote.

»Beschäftigten, die am BEM nicht teilnehmen wollen, entstehen hierdurch keine Nachteile.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/195/2007

Die Selbstbestimmung wird beim BEM durch ein umfassendes Informationsrecht konkretisiert. Es umfasst auch die Dokumentation.

»Der/die Beschäftigte hat das Recht, jederzeit in die BEM-Akte Einsicht zu nehmen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/246/2007

2.6 Dokumentation

Der Gesetzgeber stellt keine Anforderungen an die Dokumentation des BEM. Einige Fragen müssen betriebsintern geklärt werden: Was ist warum und wie von wem zu dokumentieren? Gelten Aufbewahrungsfristen? Wenn ja: wie lange?

Personal- und Sachakte

Differenziert wird zwischen der Dokumentation des formalen und inhaltlichen BEM-Verfahrens sowie zwischen der Aufbewahrung in der Personalakte oder einer gesonderten Sachakte. Die folgenden Beispiele regeln die Dokumentation in der Personal- und Sachakte. Im ersten Beispiel werden wesentliche Eckpunkte zum Ablauf des BEM in der Personalakte geführt.

»In die Personalakte darf nur aufgenommen werden, dass ein BEM angeboten wurde, ob es durchgeführt wurde oder ob die Voraussetzungen für ein BEM nicht vorlagen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/192/2006

Laut zweitem Beispiel können Gründe für die Ablehnung benannt und zu den BEM-Eckdaten in die Personalakte aufgenommen werden. Auch der BEM-Beendigungstermin wird dort festgehalten.

»Die Zustimmung- oder die Ablehnungserklärung wird zur Personalakte genommen. Auf Wunsch der/des Betroffenen kann eine Angabe von Gründen erfolgen. Auf dem Vordruck für die Zustimmungserklärung wird das Beendigungsdatum ohne weitere Erläuterung eingetragen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/213/2007

Die Gesprächsdokumentation des BEM wird in einer eigenen Sachakte, getrennt von der Personalakte aufbewahrt.

»Die Ausfertigung der Organisationseinheit ist in einem Ordner ›Gespräche nach § 84 (2) SGB IX‹ als Verschlussache zentral in der Organisationseinheit aufzubewahren (nicht in der Personalakte).«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/236/2006

Nur auf ausdrücklichen Wunsch der Beschäftigten werden die BEM-Unterlagen in der Personalakte aufbewahrt.

»Aufzeichnungen des Integrationsteams werden nicht zur Personalakte genommen, es sei denn, dies wird von dem Betroffenen ausdrücklich gewünscht.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/210/2008

Zugriffsrechte

Gelegentlich wird der Umgang mit Gesundheitsdaten im Besonderen geregelt. Die folgende Vereinbarung legt darüber hinaus die Zugriffsrechte eindeutig fest.

»Die gewonnenen Gesundheitsdaten müssen nach Abschluss des Verfahrens in einer von der Personalakte getrennten Nebenakte in einem versiegelten Umschlag aufbewahrt werden. Auf dem Umschlag wird kenntlich gemacht, dass dieser nur durch den Betroffenen selbst oder mit seiner schriftlichen Zustimmung auch durch den zuständigen Bearbeiter der personalführenden Stelle bzw. durch dessen Vorgesetzten geöffnet werden darf.«

🔑 FORSTWIRTSCHAFT, 010301/273/2007

Nachstehend ist die Aufbewahrung krankheitsbezogener Daten verboten.

»Unterlagen, aus denen sich die Art einer Erkrankung ergibt, sind nach Abschluss des BEM unverzüglich an die Betroffenen zurückzugeben.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010301/320/2007

Die Dokumentation des BEM-Ablaufes wird unterschiedlich geregelt. Sie erfolgt durch Vorgesetzte, Ansprechpartner, das Integrationsteam, den Disability-Manager, den Datenadministrator oder die Organisationseinheit. Die Dokumentation der BEM-Inhalte erfolgt in Abstimmung mit den Beschäftigten.

»Der Ansprechpartner dokumentiert den Inhalt aller Gespräche in Absprache mit den betroffenen MitarbeiterInnen. Diese Unterlagen dürfen nur mit Zustimmung des/der Betroffenen an andere Beteiligte weitergeleitet werden.«

🔑 KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG, 010301/295/2009

Aufbewahrungsfristen

Im Untersuchungsmaterial finden sich verschiedene Aufbewahrungsfristen für BEM-Unterlagen: von 18 Monaten bis zu zehn Jahren. In einigen Vereinbarungen werden die Aufbewahrungsfristen der BEM-Unterlagen denen von Personalakten bzw. Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen angeglichen. In der Regel werden die gewählten Fristen aber nicht begründet.

2.7 Betriebliche Strukturen gestalten

Eingliederungsteam und sonstige Akteure benennen

Der Gesetzgeber benennt für das BEM obligatorische und potenzielle Akteure. Beteiligt sind in jedem Fall der Arbeitgeber, die zuständige betriebliche Interessenvertretung, bei schwerbehinderten Betroffenen die Schwerbehindertenvertretung und natürlich die betroffenen Beschäftigten. Soweit erforderlich sollen Werks- oder Betriebsärzte, gemeinsame Servicestellen oder das Integrationsamt (→ Glossar) hinzugezogen werden. Im Sinne einer effektiven Intervention ist insbesondere eine Kooperation der verschiedenen Akteure innerhalb und außerhalb des Betriebes sowie zwischen den verschiedenen Sozialversicherungsträgern anzustreben.

In vielen Vereinbarungen wird ein Kernteam gebildet, das für das BEM zuständig ist und das bei Bedarf erweitert werden kann. Im Folgenden ist es entsprechend der gesetzlichen Vorgabe besetzt.

»Der Beauftragte des Arbeitgebers (Ansprechperson) und die Beauftragten des Betriebsrats und, falls ein Schwerbehinderter betroffen ist, zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung führen das Eingliederungsmanagement gemeinsam durch.«

 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Des Öfteren gehört die Schwerbehindertenvertretung uneingeschränkt zum Kernteam.

»Die Dienststellenleitung oder eine durch sie beauftragte Person, die Personalvertretung und Schwerbehindertenvertretung bzw. jeweils eine durch diese benannte Person bilden einvernehmlich den Mindestrahmen des Präventionsteams.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/192/2006

Gemäß folgender Vereinbarung setzt die Leitung eine zertifizierte Disability-Managerin ein.

»Das Integrationsteam besteht aus mindestens einer Disability Managerin und einer Vertreterin des Betriebsrats. [...] Schwerbehindertenvertreter sind bei Bedarf hinzuzuziehen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/272/2006

Teilweise wird das Integrationsteam regelmäßig auch mit anderen Personen bzw. Funktionen besetzt, z. B. mit dem Betriebsarzt, der Gleichstellungsbeauftragten oder der Sozialberatung. Das Kernteam von betrieblichen Akteuren kann im Rahmen der Fallbearbeitung (→ Glossar) problem- und situationsbezogen die erforderlichen oder gewünschten Experten und Ansprechpartner – phasenweise oder für den gesamten Fall – hinzuziehen. Verbreitet ist folgende Lösung: Das Team, bestehend aus ständigen Mitgliedern, kann bedarfsweise erweitert werden.

»Im Einverständnis mit der/dem betroffenen Beschäftigten können zum Erstgespräch, insbesondere aber zur Abklärung und Umsetzung eventueller Maßnahmen, die Betriebsärztin/der Betriebsarzt und andere interne und externe Fachkräfte hinzugezogen werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 060700/165/2007

Mitunter ist die Beteiligung einer Vertrauensperson der betroffenen Beschäftigten vorgesehen. In Einzelfällen können Familienangehörige hinzugezogen werden. Vielfach ist es möglich, das Integrationsteam um externe Fachleute, insbesondere von Sozialversicherungsträgern, zu erweitern.

»Sofern die Zustimmung des betroffenen Mitarbeiters vorliegt, prüft die Arbeitsgruppe, ob und ggf. welches internes und/oder externes Expertenwissen mit einbezogen werden soll. Als externe Experten kommen insbesondere in Betracht: Krankenkassen und Medizinischer Dienst der Krankenkassen, Rehabilitationsträger, regionaler Deutscher Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaften, Agenturen für Arbeit, Integrationsämter und Integrationsfachdienste sowie behandelnde Ärzte.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 060700/95/2006

Die Entscheidung über die letztendliche Besetzung des Teams treffen vielfach die betroffenen Beschäftigten, wie das letzte Beispiel zeigt. Es finden sich jedoch auch andere Konstellationen. Beispielsweise muss im Folgenden die paritätische Besetzung gewahrt bleiben.

»In begründeten Einzelfällen kann der/die Betroffene den Austausch einzelner Mitglieder oder des Integrationsteams und deren Einsatz durch ein stellvertretendes Mitglied verlangen. Dabei muss die paritätische Besetzung zwischen Vertretern von Arbeitgeber/Dienstherrn und Personalvertretung gewährleistet bleiben. Die Entscheidung über den Austausch trifft das Integrationsteam.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

Nachstehend ist nur die Leitung vor der Ablehnung durch die Betroffenen geschützt. Allen anderen Integrationsteam-Mitgliedern kann eine Beteiligung verwehrt werden.

»Der/Die Beschäftigte hat das Recht, die Beteiligung eines jeden Mitglieds des Integrationsteams abzulehnen, mit Ausnahme des/der Beauftragten der Theaterleitung.«

🔑 KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG, 010301/295/2009

Gestaltung der Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen

Die Aufgabengestaltung betrifft die im Gesetz genannten Zielsetzungen und die daraus resultierenden Konzepte und Arbeitsschritte. Die folgende Vereinbarung nennt die wesentlichen Aufgaben. Vom Integrationsteam werden Vorschläge erwartet, es hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis.

»Das Integrationsteam wird durch den Personaldezernenten geleitet. Es arbeitet im Rahmen seiner Aufgabenstellung. Dies sind insbesondere die Teilnahme an den Gesprächen im Rahmen des BEM, soweit von der oder dem betroffenen Beschäftigten gewünscht; Begleitung der betroffenen Beschäftigten während des BEM, Vorschläge zu Maßnahmen im Einzelfall und für die Allgemeinheit, die aus BEM abgeleitet wurden.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/241/2007

Anders im zweiten Beispiel: Hier trifft das Integrationsteam selbst Entscheidungen und steuert darüber hinaus den Eingliederungsprozess.

»Das Integrationsteam trifft die Entscheidungen über allgemeine oder individuelle Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Es steuert die internen und externen Prozesse und ist verantwortlich für die Durchführung der Maßnahmen einschließlich Qualitätssicherung bis hin zur Nachsorge. Ferner obliegt dem Integrationsteam in Zusammenarbeit mit den gemäß § 7 hinzuzuziehenden Akteuren sowie sonstigen außerbetrieblichen Stellen und Diensten einen Katalog für präventive Maßnahmen sowie ein Konzept zur betriebsnahen Rehabilitation einschließlich Regelungen zur stufenweisen Wiedereingliederung zu entwickeln.«

🔑 UNBEKANNT, 010301/252/0

Damit die Zuständigen ihre Aufgaben angemessen wahrnehmen können, müssen ihnen die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden. Dies betrifft verschiedene Aspekte: die Weiterbildung, die erforderliche Freistellung sowie die finanzielle Ausstattung. Aktuelle Qualifizierungen zum BEM, aber auch darüber hinaus zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung bietet eine Bildungseinrichtung ihren BEM-Akteuren an.

»Weiter werden neueste Kenntnisse über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und das Gesundheits- und Eingliederungsmanagement vermittelt. Dazu bietet die Universität bzw. [...] Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung an.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/242/2007

Die Mitglieder des Integrationsteams müssen für die Fallbetreuung nicht nur qualifiziert werden, sondern auch die erforderliche Bearbeitungszeit eingeräumt bekommen. Besonders hervorzuheben ist die Vereinbarung eines Erprobungszeitraumes: Er dient dazu, die erforderlichen Zeitressourcen realistisch zu bestimmen und einzuplanen.

»Die BEM-BeraterInnen werden für die Aufgaben der Fallbetreuungen von ihrer vertraglichen Tätigkeit freigestellt. Sollte es sich nach einem Erprobungszeitraum von einem Jahr herausstellen, dass die Fallbetreuungen einen erhöhten Zeitbedarf beanspruchen, muss über die Bereitstellung von weiteren Stellenanteilen für diese Aufgabenwahrnehmung verhandelt werden.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/243/2007

Neben Qualifizierung und Zeit müssen auch finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Im Folgenden wird differenziert zwischen a) einem Betrag, über den das Integrationsteam eigenständig verfügt, und b) höheren Beträgen, die betrieblichen Verfahren und Genehmigungen durch Entscheidungsgremien unterliegen.

»Eigenmittel werden in der Höhe von 20 000,00 Euro/Jahr zur Verfügung gestellt und können nicht in das Folgejahr übertragen werden. Bis zu einem Betrag von 2000,00 Euro kann das Integrationsteam eigenständig verfügen. Darüber hinausgehende Beträge erfordern ein gesondertes Antragsverfahren und die Genehmigung durch den Vorstand.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

Auch formale Regelungen für die Arbeit im Integrationsteam werden beschrieben. Laut folgender Vereinbarung arbeitet das Integrations-team weisungsungebunden. Dies ist wichtig für die Akzeptanz von Maßnahmen.

»Das Integrationsteam arbeitet im Rahmen seiner Aufgabenstellung weisungsungebunden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

Geregelt wird auch, wie Beschlüsse im Integrationsteam gefasst werden.

»Das Integrationsteam ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder an einer Sitzung teilnimmt. Es fasst seine Beschlüsse einstimmig.«

🔑 UNBEKANNT, 010301/252/0

Bei Uneinigkeit des Integrationsteams entscheidet nachstehend die Geschäftsführung.

»Das Integrationsteam fasst seine Beschlüsse einstimmig. Bei Nicht-einigung entscheidet die Geschäftsführung.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Einen wichtigen Aspekt stellt folgende Vereinbarung heraus: Die Führungskräfte sollen das Integrationsteam bei dessen Arbeit weitgehend unterstützen.

»Die Führungskräfte sind gehalten, der Arbeitsgruppe BEM jede notwendige und zumutbare Unterstützung zu geben und insbesondere bei der Umsetzung geeigneter und zumutbarer Maßnahmen mitzuwirken.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 060700/95/2006

Allgemeine betriebliche Informationen

Gesetzlich ist vorgesehen, dass Betroffene auf die Ziele des BEM sowie auf Art und Umfang der dafür erhobenen und verwendeten Daten hingewiesen werden. In den Vereinbarungen geschieht dies auf zweifache Weise: durch Informieren der gesamten Belegschaft bei Einführung eines BEM und durch Informieren der/des Betroffenen vor Beginn des konkreten BEM. Eine generelle Information über die Vereinbarung sowie über die beteiligten Akteure wird im Folgenden beschlossen.

»Die Belegschaft wird durch die Geschäftsführung darüber informiert, dass ein betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt wurde, welche Ziele hiermit verfolgt werden, wer der zuständige An-

sprechpartner im Unternehmen und wie die Verfahrensordnung ausgestattet ist.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Nachstehend wird die Form der Veröffentlichung konkretisiert. Darüber hinaus wird ein Arbeitsbericht erstellt und veröffentlicht.

»Diese Dienstvereinbarung wird allen Beschäftigten ausgehändigt und im Intranet veröffentlicht. Das Integrationsteam erstellt jährlich einen Bericht über seine Arbeit. Die Bekanntgabe dieses Berichts erfolgt durch Aushang und auf elektronischem Wege.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/195/2007

Wichtig für die Information der Belegschaft ist die Aufklärung darüber, inwieweit die Ziele der BEM-Vereinbarung erreicht wurden.

»Die Unternehmensleitung stellt sicher, dass die MitarbeiterInnen regelmäßig und in geeigneter Weise über die Erreichung der Ziele aus der Vereinbarung informiert werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/212/2008

Erfüllen Beschäftigte die Voraussetzungen, um am BEM teilzunehmen, sind mitunter zunächst unverbindliche Informationsgespräche vorgesehen. Sowohl das Verfahren als auch die folgende Formulierung belegen, dass ein sensibles Thema mit Fingerspitzengefühl behandelt wurde.

»Wenn nach der schriftlichen Einladung Interesse an der Information zum BEM besteht, erfolgt nach schriftlicher Zusage zu einem unverbindlichen Informationsgespräch die Erstkontaktaufnahme durch eine Person (des Vertrauens) aus dem Integrationsteam zur Aufklärung und Information über die Vorgehensweise. Das Gespräch wird vertraulich behandelt und nicht protokolliert.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/244/2008

Verfahren und Abläufe bis zum BEM-Abschluss

Sobald feststeht, welchen Beschäftigten ein BEM angeboten wird, muss geregelt werden, wie die Kontaktaufnahme und ein erstes Gespräch zu gestalten sind. Diese Phase endet mit der Entscheidung für oder gegen eine BEM-Maßnahme. Daher handelt es sich um einen besonders sensiblen Prozessabschnitt, dem viele Betriebe besondere Aufmerksamkeit schenken.

»Zur intensiven Klärung und Abstimmung der Vorgehensweise und Feststellung des Bedarfs wird ein erstes Gespräch mit einem Mitglied des Integrationsteams empfohlen. Der Gesprächsinhalt muss streng vertraulich behandelt werden. Die/der Betroffene kann sich innerhalb einer Frist von drei Arbeitstagen entscheiden, ob das Angebot eines BEM angenommen wird.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/213/2007

Eine Bildungseinrichtung geht besonders sensibel und flexibel mit der Gestaltung des Erstkontakts, der Information und der Entscheidung der Beschäftigten für oder gegen BEM um. Sogar weitere Beratungspartner werden den Beschäftigten zur Verfügung gestellt.

»Im Integrationsteam wird darüber beraten und entschieden, ob ein betroffener Mitarbeiter angesprochen wird, wie und wann dies geschieht und welche Person mit dem betroffenen Mitarbeiter spricht oder ob schriftlich Kontakt aufgenommen werden soll. Schon bei der Kontaktaufnahme muss mit der gebotenen Sensibilität vorgegangen werden. Mit dem Mitarbeiter werden dabei das Motiv und die Zielsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und möglicher Gespräche erörtert. Der Mitarbeiter wird dabei auf weitere Möglichkeiten der Beratung durch die Interessenvertretungen und Beratungseinrichtungen hingewiesen. Nach diesem ersten Gespräch kann er die Entscheidung treffen, ob er an dem Verfahren teilnimmt.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/242/2007

Eine sukzessive Kontaktaufnahme – erst schriftlich, dann mündlich – wird in nachstehend zitiertem Betrieb praktiziert.

»Die Kontaktaufnahme erfolgt in zwei Schritten:

Im Zuge der ersten schriftlichen Kontaktaufnahme wird der Mitarbeiter über die Zielsetzungen sowie die dazu erforderlichen Datenerhebungen und den weiteren möglichen Verlauf des Verfahrens aufgeklärt. Erst nach schriftlicher Zustimmung des Mitarbeiters erfolgt ein erstes Gespräch mit einem Ansprechpartner des Integrationsteams zur Klärung und Abstimmung der Vorgehensweise und Feststellung des Bedarfs.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010301/278/2008

Besondere Härtefälle bedürfen bisweilen einer flexiblen Regelung.

»Wenn aus Gründen der Pietät ein BEM zum vorgesehenen Zeitpunkt unangemessen ist, erfolgt die Durchführung des BEM zu einem späteren Zeitpunkt.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010301/216/2008

Das Einverständnis der Betroffenen zur Teilnahme am BEM muss gegeben sein.

»Bei Zustimmung des Betroffenen erfolgt die Bearbeitung der weiteren Schritte.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010301/286/2008

2.8 Fallbearbeitung

Hat die/der Beschäftigte einem BEM-Verfahren zugestimmt, setzt die Einzelfallbearbeitung ein. Im Untersuchungsmaterial findet sich dazu eine knappe Charakterisierung, die wesentliche Eckpunkte dieses Prozesses benennt.

»Das Eingliederungsmanagement wird einzelfallbezogen und prozessbegleitend (bei o. g. ganzheitlicher Betrachtung) durchgeführt. Die Handlungskette kann an jeder Stelle beendet werden. Es handelt sich um ein ergebnisoffenes Verfahren.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/155/2005

Eingliederungspläne und Einzelschritte

Für die Einzelfallbearbeitung werden Abläufe mit Arbeitsschritten vorgegeben. Mitunter werden die Ermittlung, Umsetzung und Überprüfung von Maßnahmen festgeschrieben.

Nachstehend sind die Schritte differenzierter vorgegeben. Zudem wird eine Eingliederungsvereinbarung verlangt:

»Phasen:

- Einleitung und Entscheidung des/der Arbeitnehmers/-in über die Durchführung eines BEM
- Situationsanalyse
- Planung von Maßnahmen
- Entscheidung über die Durchführung von Maßnahmen
- Freiwillige Eingliederungsvereinbarung
- Umsetzung der Maßnahmen
- Analyse der Wirksamkeit«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 060700/138/2007

In vielen Vereinbarungen werden die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen in einem individuellen Eingliederungsplan festgeschrieben. Im Folgenden werden die Gestaltungsebenen aufgezeigt und allgemeine Qualitätsanforderungen an die Gestaltung von Maßnahmen gestellt.

»Operative Grundlage des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist die Erstellung eines individuellen Eingliederungsplanes für den jeweils betroffenen Beschäftigten. Der Eingliederungsplan definiert Zielsetzung, Verlauf und Qualität der erforderlichen individuellen Integrations-, Rehabilitations- und Präventionsmaßnahmen. Die Maßnahmen müssen für die Betroffenen erforderlich, bedarfsgerecht, durchführbar und freiwillig sein.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010301/291/2008

Eine Bildungseinrichtung benennt, wer an einer Eingliederungsvereinbarung beteiligt wird.

»Spätestens wenn feststeht, welche Maßnahme in Betracht kommt, sind Betriebsrat und Arbeitgeber sowie im Falle schwerbehinderter Arbeitnehmer mit deren Einwilligung die Schwerbehindertenvertretung, und wenn erforderlich, der unmittelbare Vorgesetzte des betroffenen Arbeitnehmers zu beteiligen. Es ist dann auf eine gemeinsame Vereinbarung aller (Arbeitgeber, Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrat, Arbeitnehmer) bezüglich der Umsetzung der Maßnahme hinzuwirken. Ziel ist eine Eingliederungsvereinbarung zwischen allen Beteiligten.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Mehrere Vereinbarungen sehen eine Maßnahmenprüfung nach Stufenplänen vor. Sie können auch den Arbeitsplatzwechsel oder die Frühverrentung umfassen. Nachfolgend wurden drei Stufen zur Arbeitsplatzsicherung im Betrieb vereinbart.

»Die Arbeitsplatzsicherung erfolgt nach folgendem Stufenplan:

Stufe I: Ausschöpfung aller Veränderungsmöglichkeiten zum Verbleib am bisherigen Arbeitsplatz.

Stufe II: Angebote eines vergleichbaren Arbeitsplatzes

Stufe III: Vereinbarung der Versetzung auf einen den jeweiligen Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/293/2008

Verantwortliche

Um die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen, werden bisweilen konkretisierende Regelungen ausgearbeitet und Verantwortliche benannt.

»Die Umsetzung des Maßnahmenplans liegt in der Verantwortung der Führungskraft.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010301/286/2008

In anderen Fällen sind die Akteure gehalten, finanzielle Nachteile für die Betroffenen möglichst zu vermeiden.

»Die Verantwortlichen für das Verfahren haben auf die Einleitung und Durchführung der festgelegten Maßnahmen hinzuwirken und diese fördernd zu begleiten. Finanzielle Nachteile für den Arbeitnehmer sind nach Möglichkeit zu vermeiden. Das Integrationsteam bzw. das erweiterte Integrationsteam unterstützt und fördert die Umsetzung der Maßnahmen aktiv.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010301/280/2006

Weitere Regelungen

Auf die besondere Situation langfristiger und komplexer Eingliederungsmaßnahmen geht folgende Vereinbarung ein: Tarifliche Besitzstände und das Beschäftigungsverhältnis werden erhalten oder wiederhergestellt.

»Bei langfristigen und komplexen Eingliederungsmaßnahmen (z. B. Umschulungen, Suchttherapien, psychischen Erkrankungen) besteht das Ziel darin, dass das Beschäftigungsverhältnis und die vorhandenen Besitzstände im Rahmen geltender tarifvertraglicher Bestimmungen erhalten bleiben sollen bzw. nach erfolgreichem Abschluss ein Rückkehrrecht eingeräumt werden soll.«

🔑 KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG, 010301/295/2009

Eine wichtige Rolle spielt beim BEM die Frage, inwieweit bei den Erkrankungen von arbeitsbedingten Ursachen auszugehen ist. In einer öffentlichen Verwaltung ist dies Gegenstand der Integrationsgespräche.

»Das Integrationsteam führt mit dem/der betroffenen Beschäftigten Integrationsgespräche, bei denen insbesondere arbeitsplatzbedingte und -bezogene Ursachen der Arbeitsunfähigkeit ermittelt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

In einer Bildungseinrichtung wird im Rahmen des BEM sichergestellt, dass eine Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten erfolgt.

»Die Parteien der Dienstvereinbarung sind sich darüber einig, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement in ein Gesamtkonzept zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz einzubinden ist.

Eine geeignete Maßnahme ist die Ermittlung, Beurteilung und Dokumentation der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen (§ 5 Arbeitsschutzgesetz). Hierzu wird für jeden Beschäftigten eine Arbeitsplatzanalyse, ggf. in Verbindung mit einer Arbeitsplatzbegehung durchgeführt.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/245/0

Gespräche, Untersuchungen etc. im Rahmen der Fallbearbeitung werden in folgender Vereinbarung klar abgegrenzt zu ähnlichen, aber letztlich anderen Verfahren und Methoden im Betrieb.

»Fehlzeitengespräche sowie betrieblich veranlasste vertrauensärztliche Untersuchungen sind kein Bestandteil des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010301/190/2007

2.9 Beendigung des BEM

In den ausgewerteten Vereinbarungen werden Kriterien benannt, wann ein BEM erfolgreich oder nicht erfolgreich beendet wird. Das lässt sich wie folgt zusammenfassen. Das BEM ist erfolgreich, wenn

- alle vereinbarten Maßnahmen durchgeführt sind,
- die Wiedereingliederung vollwertig und erfolgreich verlaufen ist,
- die Arbeitsunfähigkeitszeiten gesunken sind.

Das BEM ist nicht erfolgreich, wenn

- die Maßnahmen nicht möglich sind,
- die vereinbarten Maßnahmen nicht gegriffen haben/erfolglos geblieben sind.

Das BEM ist beendet, wenn

- die Beschäftigten ihre Zustimmung zurücknehmen,
- das Beschäftigungsverhältnis beendet ist.

Das folgende Vorgehen erscheint plausibel und konstruktiv: Der aktuelle Stand des BEM wird in einem gemeinsamen Gespräch festgestellt.

»Nach Beendigung der Versuchsphase wird in einem Reflexionsgespräch geklärt, ob das Verfahren gelungen ist und ggf. beendet werden kann oder nachgebessert werden muss.«

🔑 KIRCHEN, 010301/249/2006

Laut nachstehender Regelung wird das BEM nicht einseitig, sondern einvernehmlich beendet.

»Das Integrationsteam stellt die Beendigung des BEM-Verfahrens einvernehmlich mit dem Betroffenen fest.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/293/2008

2.10 Konsequenzen von BEM-Verfahren

Mehrfach werden negative Konsequenzen aufgrund eines BEM-Verfahrens für die Betroffenen ausgeschlossen. Beispielsweise wird verboten, das BEM zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu nutzen oder arbeitsrechtliche Maßnahmen mit ihm zu verbinden. Sanktionen werden auch aus systembedingten Gründen ausgeschlossen.

»Da es sich um ein ergebnisoffenes Verfahren handelt, gibt es keine Konsequenzen [...] bei Nichterreichung der genannten Ziele.«

🔑 KIRCHEN, 010301/250/2008

Durchaus werden jedoch aus dem BEM-Verfahren Konsequenzen für dessen betriebliche Gestaltung abgeleitet, beispielsweise die Qualifizierung für Führungskräfte.

»Um Vorgesetzte für diese Aufgabenstellungen zu sensibilisieren und sie als Teil der Unternehmensphilosophie in ihre Aufgabewahrnehmung zu integrieren, bietet das Land NRW Weiterbildungsveranstaltungen an, die neueste Kenntnisse über Gesundheits- und Eingliederungsmanagement vermitteln.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 060700/117/0

Eine wichtige Funktion erhält das BEM dadurch, dass aus Einzelfällen Verbesserungsvorschläge für die Prävention und Gesundheitsförderung abgeleitet werden.

»Das Integrationsteam entwickelt, ausgehend vom Einzelfall, Vorschläge für unternehmensspezifische Standards der Prävention und der Gesundheitsförderung.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/272/2006

2.11 Wirksamkeitskontrolle

Die Wirksamkeitskontrolle bezieht sich auf zwei Bereiche: Einerseits wird die Wirksamkeit der individuellen Maßnahmen geprüft. Andererseits werden die in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen getroffenen Verfahren bewertet. Eine Bewertung des Einzelfalls findet beispielsweise nach einem halben Jahr statt.

»Sechs Monate nach Beendigung des Eingliederungsverfahrens erfolgt mit dem betroffenen Arbeitnehmer ein Rückmeldegespräch zur Wirksamkeitskontrolle. An diesem Gespräch sind der Betriebsrat und ggf. die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen.«

🔑 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010301/280/2006

In anderen Fällen wird der Verlauf der Arbeitsunfähigkeit jährlich beobachtet.

»Es erfolgt eine jährliche Auswertung des erreichten Standes und des Verlaufes der Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten, mit denen ein Gespräch im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements geführt wurde. Diese jährliche Auswertung soll jeweils im Januar des Folgejahres stattfinden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/59/2004

»Der Vorstand berät mit dem Integrationsteam einmal jährlich, ob und in welchem Umfang in dieser Vereinbarung getroffene Ziele erreicht wurden.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010301/278/2008

In den ausgewerteten Vereinbarungen schwanken die Zeiträume für eine BV-Revision zwischen viermal jährlich bis zu einem zweijährigen Rhythmus.

2.12 Konfliktregelungen

Konflikte können sich zwischen betroffenen Beschäftigten und dem Betrieb ergeben. Der Beschwerdeweg ist beispielsweise über den Betriebsrat vorgesehen.

»Bei Ablehnung einer Maßnahme durch die Geschäftsführung kann sich der/die Betroffene an den Betriebsrat wenden. Der Betriebsrat versucht, eine Einigung mit der Geschäftsführung herbeizuführen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010301/286/2008

Häufiger werden Konflikte zwischen den betrieblichen Sozialpartnern angesprochen und geregelt, üblicherweise über Kommissionen und Einigungsstellen.

»Zur Beilegung von Streitigkeiten, die sich aus der Auslegung und über die Durchführung sowie die Weiterentwicklung dieser Betriebsvereinbarung ergeben, wird die gemeinsame Kommission aus Geschäftsführung und Betriebsrat eingeschaltet. Im Falle der Nichteinigung kann jede Betriebspartei die Einigungsstelle anrufen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/293/2008

Auch bei Nichteinigung des Integrationsteams ist dieser Weg der Konfliktregelung mitunter vorgesehen. Alternativ wird auch dem Integrationsamt eine Rolle bei der Konfliktbeseitigung eingeräumt.

»Bei Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung und Anwendung dieser Dienstvereinbarung wird unter Beteiligung des Integrationsamtes zunächst nach einer Konfliktlösung gesucht. Wird keine Einigung erzielt, entscheidet die Einigungsstelle.«

• ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/155/2005

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

3.1 Institutionelle Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung

Die Durchführung eines BEM ist eine gesetzliche Pflicht des Arbeitgebers, aber auch der Interessenvertretung. § 84 Abs. 2 Satz 1 SGB IX sieht vor, dass der Arbeitgeber bei langzeiterkrankten Beschäftigten mit der zuständigen Interessenvertretung sowie bei schwerbehinderten Erkrankten mit der Schwerbehindertenvertretung unter Zustimmung und Beteiligung der Betroffenen klärt, a) wie die AU überwunden und b) mit welchen Leistungen und Hilfen erneuter AU vorgebeugt werden kann. Darüber hinaus können laut § 84 Abs. 2 Satz 6 SGB IX die Interessenvertretungen und die SBV eine Klärung fordern, d. h. sie haben ein Initiativrecht zur Durchsetzung des BEM. Die Pflicht des Arbeitgebers, ein BEM anzubieten bzw. durchzuführen, bedeutet zudem, dass Interessenvertretungen und SBV eine Überwachungspflicht haben (§ 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX). Das BEM erfordert wie jedes Management, strukturelle Voraussetzungen im Betrieb zu schaffen und Verfahrensregeln aufzustellen. Der Einzelfall wäre ohne solch ein kollektives System nicht zu bearbeiten. Schon die Pflicht des Arbeitgebers, über die Ziele des BEM sowie Art und Umfang der dafür erhobenen und verwendeten Daten (§ 84 Abs. 2, Satz 3 SGB IX) zu informieren, erfordert die Gestaltung eines vom Einzelfall unabhängigen Managements. In dessen Rahmen ist dann die individuelle Bearbeitung des jeweiligen Falles zu integrieren. Insofern besteht ein Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung, da die Ordnung des Betriebes (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) geregelt wird. Werden IT-Programme zur Erhebung der AU-Daten eingesetzt, besteht auch ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Da das BEM dazu dient, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmenden zu sichern, ist auch die Mitbe-

stimmung im Rahmen des Gesundheitsschutzes relevant (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

Die Mitbestimmungsrechte werden mehrheitlich so eingeschätzt. Sie werden allerdings auch strittig diskutiert und sind bislang noch nicht höchstrichterlich entschieden. Dasselbe gilt für die Erhebung von Daten im Rahmen des Frühwarnsystems und ihre Weitergabe an die Interessenvertretungen.

Die Erhebung der AU-Dauer und die Festlegung des Zeitpunktes der Kontaktaufnahme mit den Beschäftigten sind ohne Einwilligung der Betroffenen möglich. Auch die Weitergabe dieser Daten an Betriebsrat und SBV, verbunden mit der Zweckbestimmung der Datennutzung zum BEM sowie der Geheimhaltungspflicht, sind gesetzlich möglich. Dies gilt auch ohne Einwilligung der Betroffenen. Ohne diese Informationspflicht wäre das Überwachungsrecht wirkungslos. Auch die Weitergabe von Daten zum Ablauf des BEM an BR und SBV ist erforderlich, um nachzuweisen, dass der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht erfüllt. Sensible Daten, d. h. auch Gesundheitsdaten, sind darin nicht erfasst. Auch hier gibt es in der Praxis abweichende Auffassungen.

Entsprechend dieser Sachlage finden sich in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen vielfältige und auch widersprüchliche Regelungen.

Informationen an den Betriebs- bzw. Personalrat

Vielfach wird die Interessenvertretung uneingeschränkt darüber informiert, wer länger als sechs Wochen innerhalb von 12 Monaten arbeitsunfähig war. Nachstehend wird der Betriebsrat besonders frühzeitig informiert.

»Im Zuge der ersten Kontaktaufnahme durch den Arbeitgeber wird der Arbeitnehmer über die Zielsetzungen des BEM und den weiteren möglichen Verlauf des Verfahrens aufgeklärt. Der Betriebsrat wird über die Kontaktaufnahme vorab informiert.«

🔑 ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010301/216/2008

Die folgende Vereinbarung verpflichtet den Arbeitgeber dazu, die Interessenvertretungen unaufgefordert zu informieren und einzubeziehen.

»Der Betriebsrat und ggf. die Schwerbehindertenvertretung werden vom Arbeitgeber unaufgefordert darüber unterrichtet, wenn ein Arbeitnehmer in den letzten 12 Monaten (nicht Kalenderjahr) ununterbrochen oder insgesamt 42 Tage arbeitsunfähig erkrankt ist.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Mitunter wird auch die Gleichstellungsbeauftragte in die Information einbezogen. Darüber hinaus wird über Probleme der Kontaktaufnahme und weitere Schritte wie z. B. Zustimmung bzw. Ablehnung informiert.

»Durch den Arbeitgeber/Dienstherrn wird überwacht, wenn bei Beschäftigten Zeiten der Arbeitsunfähigkeit dazu führen, dass die Grenze des § 1 Abs. 1 überschritten wird. Im Falle des Überschreitens der Grenze des § 1 Abs. 1 erhalten Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte eine aktuelle Liste der Betroffenen. Sind schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte betroffen, wird die Schwerbehindertenvertretung hierüber informiert. Sie werden unverzüglich über Zustimmung oder Ablehnung informiert und in Kenntnis gesetzt, wenn die Kontaktaufnahme mit dem/der betroffenen Beschäftigten nicht gelingt.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

In einem anderen Fall werden die Interessenvertretungen über eine sechswöchige Arbeitsunfähigkeit nur dann in Kenntnis gesetzt, wenn die Betroffenen zustimmen.

»Sofern der Betroffene nicht widerspricht, werden der Personalrat und bei schwerbehinderten Menschen auch die Schwerbehindertenvertretung über das Vorliegen der Voraussetzungen nach § 1 der Dienstvereinbarung informiert.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/234/2008

In der folgenden Vereinbarung setzt sowohl die Information des Personalrats als auch des Integrationsteams die Zustimmung der Betroffenen voraus.

»Soweit die Zustimmung der oder des betroffenen Beschäftigten zur Weitergabe der Information betreffend des Überschreitens der 6-Wochenfrist an den Personalrat erteilt wurde, erhalten dieser und das Integrationsteam eine Liste mit den Namen dieser Beschäftigten.«

☛ BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/241/2007

Beteiligung an Gesprächen

Bei der Durchführung des Einzelfalles wird unterschieden zwischen a) einem Präventionsgespräch und b) der Umsetzung der im Gespräch ermittelten Maßnahmen. Für beide Fälle ist der Kreis der Beteiligten zu bestimmen bzw. vorzusehen, ob die Betroffenen die beteiligten Akteure ablehnen können oder nicht. Laut folgender Regelung führen Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam ein Gespräch mit der/dem Betroffenen.

»Wenn der Arbeitnehmer der Einladung zum BEM zugestimmt hat, erfolgt ein persönliches Gespräch des Arbeitgebers unter Beteiligung des Betriebsrates mit dem Arbeitnehmer zur Klärung und Abstimmung der Vorgehensweise und Feststellung des konkreten Eingliederungsbedarfs einschließlich der durchzuführenden Maßnahmen.«

☛ ERNÄHRUNGSGEWERBE, 010301/216/2008

In einer kirchlichen Einrichtung wird differenziert: Hier können Betroffene die Beteiligung der Interessenvertretungen am Präventionsgespräch ablehnen, nicht aber an der Umsetzung der Maßnahmen.

»Soweit von dem Mitarbeiter nicht anders gewünscht, nehmen neben dem Dienstgeber auch die Mitarbeitervertretung sowie bei einem schwerbehinderten Mitarbeiter die Schwerbehindertenvertretung teil. Alle weiteren Maßnahmen sind abhängig vom Einzelfall und erfolgen unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte der Mitarbeitervertretung.«

☛ KIRCHEN, 010301/250/2008

Noch eindeutiger können Betroffene laut folgender Regelung beteiligte Akteure in der Analysephase ablehnen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen muss die Beteiligung der Interessenvertretungen akzeptiert werden, damit ein gemeinsames Ergebnis erzielt werden kann.

»Wenn feststeht, welche Maßnahme in Betracht kommt, sind Betriebsrat und Arbeitgeber sowie im Falle schwerbehinderter Arbeitnehmer mit deren Einwilligung die Schwerbehindertenvertretung und wenn erforderlich der unmittelbare Vorgesetzte des betroffenen Arbeitnehmers zu beteiligen. Es ist dann auf eine gemeinsame Vereinbarung aller (Arbeitgeber, Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrat, Arbeitnehmer) bezüglich der Umsetzung der Maßnahme hinzuwirken. Ziel ist eine Eingliederungsvereinbarung zwischen allen Beteiligten.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Eine umfassende Beteiligung und Mitwirkung der Interessenvertretungen im gesamten BEM-Prozess ist im Folgenden vorgesehen.

»Alle Maßnahmen innerhalb des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind von Beginn an mit dem Personalrat und bei Bedarf mit der Schwerbehindertenvertretung abzustimmen. Der Personalrat und bei schwerbehinderten Beschäftigten die Schwerbehindertenvertretung wirken bei der Gesprächsführung und der Begleitung des Eingliederungsmanagements aktiv mit.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/59/2004

Laut folgender Dienstvereinbarung haben die Betroffenen das Recht, alle Mitglieder des Integrationsteams abzulehnen, mit Ausnahme des Arbeitgebers.

»Das Eingliederungsmanagement erfolgt nur mit Zustimmung der/des Betroffenen. So ist die Zusammensetzung der Gruppe der an den Gesprächen Beteiligten auch nur im Einvernehmen mit ihr/ihm zu vereinbaren. Lediglich die Schulleiterin/der Schulleiter als Verantwortliche/r für die Schule nimmt an allen Gesprächen teil.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/235/0

In einem anderen Beispiel können die Beschäftigten Gesprächsteilnehmende nur eingeschränkt ablehnen. Dies darf nur in begründeten Einzelfällen erfolgen und die paritätische Besetzung muss erhalten bleiben.

»In begründeten Einzelfällen kann der/die Betroffene den Austausch einzelner Mitglieder oder des Integrationsteams und deren Ersatz durch ein stellvertretendes Mitglied verlangen. Dabei muss die paritätische Besetzung zwischen Vertretern von Arbeitgeber/Dienstherrn und Personalvertretung gewährleistet bleiben. Die Entscheidung über den Austausch trifft das Integrationsteam.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/211/2008

Des Öfteren werden die Positionen für das BEM unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung besetzt. Die Ausgewählten werden beispielsweise als BEM-Berater bezeichnet.

»Im Einvernehmen mit den Personalräten und der Dienststelle werden die BEM-Berater/-innen benannt.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/243/2007

Gemäß folgender Vereinbarung einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat auf eine Ansprechperson des Arbeitgebers.

»Arbeitgeber und Betriebsrat einigen sich über die Besetzung der Ansprechperson, die im Auftrag des Arbeitgebers für die Einleitung des BEM gemäß dieser Vereinbarung sorgt. Die Ansprechperson und deren Aufgaben werden den Arbeitnehmern bekannt gemacht.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Auch in einer Bildungseinrichtung ist der Betriebsrat an der Bestellung der BEM-Koordinatoren beteiligt.

»Der/die BEM-Koordinatorin wird vom Arbeitgeber unter Beteiligung des Betriebsrates bestellt.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 060700/138/2007

3.2 Unterrichtung und Beteiligung der Beschäftigten

Die Information der Belegschaft und der vom BEM Betroffenen stellt einen wesentlichen Aufgabenbereich der betrieblichen Akteure dar. Bei der BEM-Informationspolitik sind zwei Gruppen zu unterscheiden: Die gesamte Belegschaft, d.h. Beschäftigte, die (noch) nicht unter das BEM fallen, sowie Beschäftigte, die innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen erkrankt sind.

Zunächst ist die Information der Belegschaft sicherzustellen. In einem ersten Schritt sollte das BEM als gesetzliche Aufgabe und neue Aufgabe für den Betrieb vorgestellt werden. Zu den Eckdaten einer betrieblichen Erstinformation zählen beispielsweise die Einführung und Zielsetzung des BEM, zuständige Ansprechpartner und die Verfahrensordnung im Betrieb.

»Die Belegschaft wird durch die Geschäftsführung darüber informiert, dass ein betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt wurde, welche Ziele hiermit verfolgt werden, wer der zuständige Ansprechpartner im Unternehmen ist und wie die Verfahrensordnung ausgestattet ist.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Einen zentralen Punkt der allgemeinen Information bildet die abgeschlossene Betriebs-/Dienstvereinbarung. Eine Bildungseinrichtung sieht die zeitnahe Erstinformation nach Abschluss der Vereinbarung vor. Anschließend wird darüber in regelmäßigen Abständen informiert. Gesondert wird das Integrationsteam in allen Bereichen bekannt gemacht.

»Alle Beschäftigten [...] sind nach Abschluss der Dienstvereinbarung zeitnah durch die Leitungen der Hochschuleinrichtungen bzw. die Dezernatsleitungen über diese Dienstvereinbarung zu informieren. Anschließend ist sie in einen regelmäßigen Umlauf aufzunehmen. Die Mitglieder des Integrationsteams sind gesondert in den jeweiligen Hochschuleinrichtungen und Dezernaten bekannt zu geben.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/244/2008

Mitunter übernimmt auch das Integrationsteam Informationsaufgaben: Regelmäßig und in geeigneter Weise informiert es die Beschäftigten über die Zielerfüllung.

»Das Integrationsteam stellt sicher, dass die Mitarbeiter regelmäßig und in geeigneter Weise über die Erreichung der Ziele aus dieser Vereinbarung informiert werden.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 010301/278/2008

Auch im folgenden Beispiel muss regelmäßig über Vorgaben und Maßnahmen des BEM berichtet werden.

»Die Beschäftigten der Hochschule werden regelmäßig über die Vorgaben und Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements informiert.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/238/2008

Eine frühzeitige und umfassende Informationspolitik ist ein wesentlicher Faktor, um Ängsten vorzubeugen und um Vertrauen aufzubauen. Die Information der betroffenen Beschäftigten ist von zentraler Bedeutung im BEM-Prozess. Sie wird in den Kapiteln 2.5 und 2.7 umfassend beschrieben. Im Folgenden wird ein besonderer Aspekt hervorgehoben: Eine besondere Information der Betroffenen, bevor diese einem BEM-Verfahren zustimmen oder es ablehnen. Sie wird von Ansprechpartnern durchgeführt, die zur Verschwiegenheit verpflichtet sind (Sozialberatung, Betriebsarzt). Sie helfen dabei, dass sich die Betroffenen gut informiert für oder gegen das BEM entscheiden, und stellen sicher, dass Ängste im geschützten Raum angesprochen werden.

»Im Rahmen der Briefschreibung wird der Mitarbeiter an die Sozialberatung und/oder die betriebsärztliche Dienststelle verwiesen. Die Genannten beraten bei Rückfragen der Mitarbeiter über den Gesamtprozess des Eingliederungsmanagements, aber auch zur notwendigen Freiwilligkeit bzw. Zustimmung und Datenschutz sowie der Hinzuziehung weiterer Experten und ggf. möglicher Maßnahmen.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 060700/95/2006

Auch nachstehend werden unverbindliche Informationsgespräche zugesagt. Sie werden von Vertrauenspersonen geführt, vertraulich behandelt und nicht protokolliert.

»Wenn nach der schriftlichen Einladung (Anlage 2) Interesse an der Information zum BEM besteht, erfolgt nach schriftlicher Zusage zu einem unverbindlichen Informationsgespräch (Anlage 3) die Erstkontaktaufnahme durch eine Person (des Vertrauens) aus dem Integrationsteam zur Aufklärung und Information über die Vorgehensweise. Das Gespräch wird vertraulich behandelt und nicht protokolliert.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/244/2008

Angesichts der Unwägbarkeiten beim BEM (ergebnisoffener Prozess) und der noch ungeklärten Problembereiche (z. B. Datenschutz) erscheinen solche Gesprächsangebote in geschützter Form sinnvoll und hilfreich.

3.3 Konfliktregelungen

Einige Regelungen tragen dazu bei, Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen beizulegen: insbesondere die Einschaltung a) des Integrationsamtes als Beratungs- und Schlichtungsstelle, b) einer paritätischen Kommission, c) einer betrieblichen bzw. einer gesetzlichen Einigungsstelle nach §76 Abs.5 BetrVG. Eine Vereinbarung thematisiert den Konfliktfall, dass die Geschäftsleitung eine Maßnahme ablehnt. Die Einschaltung des Betriebsrates ist vorgesehen. Gerade in Verfahren, in denen die vertrauensvolle Zusammenarbeit hervorgehoben wird – so auch beim BEM – ist der Hinweis auf gängige und gültige Konfliktregelungswege und -institutionen sinnvoll.

»Bei Ablehnung einer Maßnahme durch die Geschäftsführung kann sich der/die Betroffene an den Betriebsrat wenden. Der Betriebsrat versucht eine Einigung mit der Geschäftsführung herbeizuführen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010301/286/2008

4. Offene Probleme

Verschiedene Regelungsbereiche des BEM werden unterschiedlich bewertet und sind rechtlich noch nicht hinreichend bzw. abschließend geklärt. Hier ist zunächst der Datenschutz zu nennen: Laut Gesetz muss der Arbeitgeber die Beschäftigten über Art und Umfang der für das BEM erhobenen und verwendeten Daten aufklären. Das ist problemlos möglich für so genannte Ablaufdaten des BEM (AU-Dauer, vereinbarte Maßnahmen, Startbeginn und Abschlussdatum). Doch bereits bei der Frage, an wen die Daten weitergegeben werden dürfen, z. B. an die Interessenvertretungen, besteht Uneinigkeit. Zwar wird eine Weitergabe überwiegend bejaht, es bestehen aber abweichende Einschätzungen und es fehlt eine abschließende juristische Klärung. Darüber hinaus sind Daten, die im Rahmen der Situationsanalyse oder der Maßnahmenermittlung wirklich notwendig sind, oft schwer zu definieren. Verschiedene Fragen sind letztlich ungeklärt: Welche Leistungspotenziale sind bei den Betroffenen noch vorhanden? Mit welchen Methoden und Instrumenten werden Daten ermittelt? Wer erhält Kenntnis davon? Wie, wo und wie lange werden sie dokumentiert und aufbewahrt?

Die Beteiligten haben unterschiedliche Interessen bezüglich der Daten: Arbeitgeber drängen auf eine umfassende Datenlage; die Betroffenen befürchten, eine umfassende Auskunft über ihre gesundheitliche Situation könnte eine ungünstige Prognose zutage fördern und dem Arbeitsplatzerhalt schaden. Auch die beteiligten Expertinnen und Experten schätzen die Notwendigkeit einzelner Daten unterschiedlich ein. Der Datenschutz ist der sensibelste Bereich des BEM. Klare, nachvollziehbare Regelungen stärken das Vertrauen der Betroffenen und helfen allen Beteiligten, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Einige Datenschutzkonzepte machen, abgestimmt auf die unterschiedliche Art der Daten, Vorgaben zum Umgang mit ihnen (vgl. www.iqpr.de, Forum B). In den Betriebsvereinbarungen fehlen derart konkrete Regelungen häufig. Teilweise wird nur allgemein auf die Sicherstellung des ge-

setzlichen Datenschutzes hingewiesen. Insbesondere mit Blick auf § 32 BDSG, der sensible, krankheitsbedingte Daten gar nicht erwähnt, und das nicht zustande gekommene Arbeitnehmerdatenschutzgesetz sind solche Regelungen unzureichend. Auch die Fristen zur Aufbewahrung der Datenunterlagen werden nicht begründet und sind oft verhältnismäßig lang. Experten gehen davon aus, dass zwei Jahre ausreichen und längere Aufbewahrungsfristen für BEM-Fälle irrelevant sind.

Einige Vereinbarungen bieten langzeiterkrankten Beschäftigten an, mit einem neutralen Ansprechpartner, der gegenüber dem Arbeitgeber nicht auskunftspflichtig ist, ein Informationsgespräch zu führen. Dies soll eine ausgewogene Entscheidung unterstützen. Beschäftigte und Interessenvertretungen begrüßen solche Angebote, die sich positiv auf eine Beteiligung am BEM auswirken können. Sie kommen der betrieblichen Informationspolitik durchaus zugute. In den meisten Vereinbarungen jedoch sind die Regelungen oft relativ allgemein gehalten und die Informationsangebote sind überschaubar. Nutzbringende und umfassende Informationen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des BEM. Verschiedene Informationsformen, -wege und -anlässe sollten daher stärker genutzt werden.

Verhältnismäßig selten regeln die Vereinbarungen die erforderlichen Ressourcen für das Integrationsteam. Während die Qualifizierung am häufigsten vorgesehen ist, werden die erforderlichen Zeitanteile und Kosten kaum berücksichtigt. Das erstaunt angesichts des nicht geringen Anteils an Beschäftigten, die die 6-Wochen-Frist erreichen bzw. überschreiten. Selten wird auch der Umgang mit Konflikten im Integrationsteam vereinbart.

Die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung ist im Einzelnen rechtlich noch nicht abschließend geregelt. Die Mitbestimmung bei der Gestaltung eines im Betrieb allgemein einzurichtenden BEM gilt mehrheitlich als gesichert. In der Praxis ist sie jedoch strittig diskutiert und höchstrichterlich noch nicht entschieden. Alle Vereinbarungen sind Beleg dafür, dass Betriebs- und Personalräte mitbestimmt haben. Anders ist dies bei der Frage, ob und wie im Einzelfall eine Mitwirkung oder Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretungen besteht. Auch hierzu gehen die Meinungen auseinander, sogar unter den Interessenvertretungen. Entsprechend finden sich in den Vereinbarungen

unterschiedliche Beteiligungsformen. Es bestehen auch unterschiedliche Auffassungen über die Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten. Die Vereinbarungen zeigen allerdings, dass hier keine Unterschiede gemacht und durch den Abschluss vieler Betriebs- und Dienstvereinbarungen Fakten geschaffen werden.

5. Zusammenfassende Bewertung

Das BEM erregte in den vergangenen Jahren großes Interesse. In vielen Veröffentlichungen und auf vielen Fachtagungen wurde das Thema vorgestellt und diskutiert. In zahlreichen Forschungsprojekten wurden Fachthemen bearbeitet und praxisgerechte Lösungswege entwickelt. Dadurch wurde das BEM auch in der Praxis in den letzten Jahren verstärkt aufgegriffen, umgesetzt und damit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen geregelt. Angesichts der Tatsache, dass Betriebe zu BEM verpflichtet sind, lässt der Grad der Umsetzung allerdings zu wünschen übrig, insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden insbesondere in den letzten Jahren verstärkt abgeschlossen. Es ist nachvollziehbar, dass Betriebe überbetriebliche Konzeptarbeit erwarten und abwarten, um mit der Entwicklung eigener Verfahren auf der sicheren Seite zu sein. Dies ist beim BEM von besonderem Interesse, da seine Rolle im Rahmen krankheitsbedingter Kündigungen frühzeitig die Debatte dominierte. Dass jedoch dem Arbeitgeber laut Vereinbarung das Recht auf Kündigung zusteht, falls das BEM keine Eingliederungsmöglichkeiten bringt, oder Beschäftigte bei einer BEM-Verweigerung mit Konsequenzen rechnen müssen, stellt Ausnahmen dar. Positiv zu vermerken ist dagegen der Umgang mit der Gestaltung des Frühwarnsystems: Obwohl es juristisch gesicherte Kriterien gibt, halten sich die meisten Vereinbarungen nicht daran. Sie finden einerseits zeitnahe, pragmatische Regelungen, die davon abweichen; oder Regelungen, die es ermöglichen, in bestimmten Fällen auch früher in ein BEM einzutreten. Eine ähnliche Intention verfolgen Regelungen, laut denen das BEM bei folgenlos ausheilenden Bagatellerkrankungen nicht durchgeführt wird. Das BEM bindet in den Betrieben erhebliche Ressourcen. Erfahrungen zeigen, dass oft 10 % der Belegschaft sechswöchige Erkrankungsfristen erreichen, wobei es sehr schwierige, aber auch problemlose Fälle gibt. Insofern erweisen sich die genannten Regelungen als problemangemessen und konstruktiv.

Die vorliegenden Vereinbarungen kommen gleichermaßen aus der Privatwirtschaft wie aus der öffentlichen Verwaltung. In der Regel werden die in Theorie und Praxis entwickelten Vorgehen und Verfahren aufgenommen. Das bedeutet, dass ein Eingliederungsmanagement allgemein als verbindliches betriebliches Verfahren eingerichtet wird. Integriert wird das Einzelfallmanagement (→ Glossar), das ebenfalls vorgegebene Arbeitsschritte, Verfahren und Instrumente beinhaltet. Oft werden diese Prozessabläufe und Arbeitsschritte in einer Anlage zur BV/DV durch Ablaufdiagramme und Arbeitsvorlagen wie Anschreiben, Checklisten und Gesprächsleitfäden ergänzt.

Laut vielen Vereinbarungen ist das BEM in die Unternehmenskultur und das Gesundheitsmanagement integriert. Das ist sicher erforderlich, um Brüche und nicht abgestimmte Schnittstellen zu vermeiden und um Akzeptanz und Vertrauen bezüglich des BEM sicherzustellen. In einigen Vereinbarungen wird die Integration des BEM in die Aufbau- und Ablauforganisation aus der Vereinbarung ersichtlich. In anderen Vereinbarungen ist die Integration nicht konkret dargestellt.

Mehrere Vereinbarungen fordern, dass in jedem Fall geprüft wird, inwieweit die Arbeitsbedingungen Erkrankungen (mit)verursachen oder sich nachteilig auf den Verlauf von Erkrankungen auswirken. Hier sind systematische Verbindungen zu und Kooperationen mit dem betrieblichen Gesundheitsschutz und der Gesundheitsförderung vorgesehen. Dazu gehört auch, dass Gefährdungsbeurteilungen herangezogen oder neu durchgeführt werden.

Neu im SGB IX ist die Stärkung der Selbstbestimmung der Betroffenen, auch im Rahmen des BEM. In den Vereinbarungen wurden eindeutige und umfassende Regelungen zur Freiwilligkeit getroffen. Dies betrifft nicht nur die Zustimmung zum Start des BEM. Für dessen gesamten Ablauf sind Informations- und Zustimmungspflichten sowie Möglichkeiten zum Abbruch vorgesehen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen werden keine negativen Folgen mit Verweigerung und Abbruch verbunden.

Zu den rechtlich noch nicht abschließend geregelten Problemen gehört die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen. Die Mitbestimmung allgemein beim BEM gilt mehrheitlich als gesichert, ist aber in der Praxis umstritten und noch nicht höchstrichterlich entschieden. Auch die Frage, ob und wie im Einzelfall eine Mitwirkung der Interes-

senvertretung besteht, wird kontrovers diskutiert, sogar von den betrieblichen Interessenvertretungen selbst. Die Auswertung zeigt allerdings, dass durch den Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen Fakten geschaffen werden.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung eines BEM wichtig sein könnten. Das Ziel der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr in Einzelheiten zu gehen. Die zahlreichen Hinweise sind in folgendem Gestaltungsraster zusammengefasst. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Vorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich mögliche Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Aspekte für die eigene Situation herauszufinden.

6.1 Gestaltungsraster

Zielsetzung

- Arbeitsunfähigkeit überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen, Arbeitsplatz erhalten
- Arbeitsfähigkeit erhalten
- Unterstützung und Hilfe bieten, keine Disziplinierung
- Kosten senken (Betrieb, Sozialsysteme)
- Gleichbehandlung sichern
- BEM ist kein Krankenrückkehrgespräch
- zuverlässige Strukturen des Vorgehens schaffen

Geltungsbereich

- persönlich
 - alle Beschäftigten, d.h. Angestellte und Beamte, behinderte und nicht behinderte Beschäftigte, Teilzeitkräfte
 - Ausnahmeregelungen, z. B. Probezeit
- räumlich
 - der gesamte Betrieb/Konzern, alle Standorte
- sachlich
 - innerhalb von zwölf Monaten sechs Wochen arbeitsunfähig (mit oder ohne Unterbrechung)

Umfang

Personenkreis ermitteln (Frühwarnsysteme)

- Ermittlung der Arbeitsunfähigkeitszeiten durch Personalabteilung
- Ermittlung EDV-gestützt oder manuell
- Zeitraum bestimmen: individuelle Bilanzierung, bestimmte Fristen (z. B. quartalsweise)
- Fristverkürzung ermöglichen (Regelungen für Beschäftigte und Betrieb)
- Information über den Personenkreis an Betriebsleitung, Interessenvertretungen, Vorgesetzte

Datenschutz

- Aufklärung über Ziele des BEM
- Aufklärung über Art und Umfang erforderlicher, erhobener und verwendeter Daten
- Daten, die der Betrieb sammeln und dokumentieren darf: z. B. Umfang, Fehlzeiten, BEM-Angebot, Zustimmung/Ablehnung durch Beschäftigte
- weitergehende Daten nur freiwillig durch Beschäftigte
- kein Recht auf Fragen nach Krankheitsdiagnosen oder Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit
- Regelung, wer welche Daten erheben/erhalten darf
- Verpflichtung der Beteiligten zum Datenschutz
- Schweigepflichtentbindung regeln
- Datenschutzs Schulungen für Beteiligte
- ggf. externe Beratung für Datenschutz

- keine Datennutzung für Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder arbeitsrechtliche Konsequenzen

Selbstbestimmung sichern

- Aufklärung über Freiwilligkeit des BEM
- Zustimmung zum Erstgespräch
- Angebot des Erstgespräches durch eine Person mit Schweigepflicht gegenüber der Betriebsleitung
- Zustimmung zum bzw. Ablehnung des BEM
- Zustimmung/Ablehnung für den gesamten Prozess sicherstellen, z. B. Auswahl der Akteure, Beteiligung an Arbeitsschritten, Prozessphasen etc.
- Nachteilsverbot bei Ablehnung bzw. Abbruch des BEM

Dokumentation

- Formales BEM-Verfahren in Personalakte dokumentieren, z. B.:
 - AU-Zeiten
 - Angebot BEM, Zustimmung/Ablehnung
 - konkret vereinbarte und umgesetzte Maßnahmen
 - Beendigungstermin
- Inhaltliches BEM-Verfahren in Sachakte dokumentieren, z. B. Gesprächsprotokolle, Aufzeichnungen des Integrationsteams, ggf. Unterlagen
- Verantwortliche für Dokumentation benennen
- Zugangsrechte regeln
- Aufbewahrungsfristen für Personal- und Sachakte
- Bestimmungen zur Vernichtung der Unterlagen

Eingliederungsteam und sonstige Akteure benennen

- Integrationsteam bilden; Kernteam: Arbeitgeber, Interessenvertretungen, Beschäftigte; Kernteam erweitern
- erweitertes Integrationsteam besetzen, z. B. Sozialberatung, Betriebsarzt, Integrationsamt, Vertrauensperson der Beschäftigten etc.
- Zustimmung oder Ablehnung der Besetzung des Integrationsteams regeln

Gestaltung der Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen

- Gesprächsführung, Situationsanalyse, Maßnahmen ermitteln, festlegen, durchführen
- weitere Akteure (auch außerbetriebliche) hinzuziehen
- Entscheidungsbefugnisse regeln
- Wirksamkeitskontrolle (des BEM-Systems und des Einzelfalles)
- Qualifizierung (Vorgesetzte, BEM-Akteure)
- Ausstattung: Zeit und finanzielle Mittel

Allgemeine betriebliche Information

- Belegschaftsversammlungen
- Information über Betriebsvereinbarung
- Bericht des Integrationsteams
- schriftliche Information mit Einladung
- Kontaktaufnahme (schriftlich, mündlich)
- unverbindliches Erstgespräch
- Umfang, Form, Zeitpunkt, Ort der Informationsformen festlegen

Fallbearbeitung

- Situationsanalyse, Fallbesprechungen durchführen
- Maßnahmen ermitteln, festlegen, planen (individueller Maßnahmenplan)
- Umsetzung des Maßnahmenplans begleiten
- mit Experten kooperieren

Beendigung des BEM

- Kriterien für erfolgreiches/erfolgloses BEM entwickeln
- Bewertung mit Beschäftigten durchführen
- Beendigung des BEM feststellen oder Nachbesserung gestalten

Konsequenzen von BEM-Verfahren

- Missbrauchs- und Nachteilsverbote festschreiben
- Erkenntnisse/Erfahrungen systematisch für Prävention und Gesundheitsförderung nutzen

Wirksamkeitskontrolle

- Verfahren festlegen für Bewertung des Einzelfalles, z. B. Rückmeldegespräche, Datenauswertung etc.
- Kriterien für Erfolg/Misserfolg festlegen, z. B. Daten zur AU, negative Bewertungen Beschäftigter etc.
- Wirksamkeit der BV/DV prüfen (Verfahren, Fristen, Beteiligte)

Mitbestimmung der Interessenvertretung

- Information an BR/PR über Personenkreis, den das Frühwarnsystem ermittelt hat und der evtl. (schwer) behindert ist (SBV)
- Mitwirkung am BEM-Verfahren (BR/PR, SBV), soweit Beschäftigte zustimmen
- Mitwirkung im Einzelfall, spätestens wenn Maßnahmen zur Umsetzung feststehen
- Mitgestaltung/Mitbestimmung der einzelfallübergreifenden Managementgestaltung beim BEM
- Mitgestalten bei Abläufen, Arbeitsschritten etc., die in der Einzelfallbearbeitung als Rahmen vorgegeben werden

Unterrichtung und Beteiligung der Beschäftigten

- umfassende Informationsverpflichtung
- umfassende Selbstbestimmungsrechte und -verfahren

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Die Reform des SGB IX und das BEM stellen die Praxis, insbesondere die Betriebe, vor neue Herausforderungen. Vor der Reform verhielten sich Betriebe in unterschiedlicher Weise zu langzeiterkrankten Beschäftigten. Vielfach entstand eine Kultur des »sich Kümmerns«. In vielen anderen Fällen jedoch wurden sie ausgegrenzt oder gekündigt. Mit dem SGB IX bestehen nun grundsätzlich gleich gerichtete Anforderungen. Diese betreffen alle Betriebsgrößen gleichermaßen. Klein- und Kleinstbetriebe sind nicht – wie beim Kündigungsschutz – ausgenommen. Wie

so oft ist jedoch auch beim BEM in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein besonders ausgeprägtes Umsetzungsdefizit festzustellen. Spezielle Konzepte und Unterstützung durch überbetriebliche Institutionen (z. B. IHK, Arbeitgeberverbände) werden diskutiert bzw. entwickelt.

Die Rehabilitation hat bisher kaum Eingang in die betriebliche Ebene gefunden. Dies muss nun bewerkstelligt und durch Gestaltungsmaßnahmen abgesichert werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Koordination und Kooperation betrieblicher und überbetrieblicher Akteure und Experten. Zu Beginn der Entwicklung des BEM wurde in größeren Betrieben eine regelmäßige Beteiligung externer Experten an der betrieblichen Arbeit eingeplant. Heute ist eine realistischere Beteiligung vorgesehen, die sich am konkreten Bedarf orientiert. Nach wie vor erfreuen sich Integrationsämter besonderer Nachfrage, da sie über gute Kontakte zu Betrieben verfügen und sich hervorragende Kompetenzen zum BEM erarbeitet haben.

Bei der Gestaltung des BEM ist die Betriebsebene von besonderer Bedeutung. Hinzu kommt, dass das BEM als Management zu gestalten ist. Darüber hinaus muss es in die betriebliche Gesundheitspolitik und das Gesundheitsmanagement integriert werden. Dies stellt für Betriebe eine besondere Herausforderung dar, da Planungszeiträume, Know-how und Zeitressourcen erst zur Verfügung gestellt werden müssen.

Das neue SGB IX stärkt die Teilhabe und Selbstbestimmung der Beschäftigten. Das BEM ist daher ein Verfahren, das während des gesamten Prozesses Freiwilligkeit erfordert. Information und Aufklärung über Ziele, Abläufe und Verfahren sowie vertrauensbildende Maßnahmen, um die Zustimmung und Mitwirkung der Beschäftigten zu gewährleisten, haben daher für viele Betriebe einen wichtigen Stellenwert. Vertrauen wird vor allem auch dann erreicht, wenn Unternehmens- und Präventionskultur und das BEM dieselben Ziele verfolgen.

Das BEM wird im SGB IX als Einzelfall geregelt. Ohne ein allgemein geltendes betriebliches System, das allen Einzelfällen einen Rahmen bietet, ist deren Bearbeitung nicht denkbar. Es müssen Verfahren entwickelt werden, die den Handlungsrahmen abstecken. Das Frühwarnsystem und die Erstgespräche müssen gestaltet werden, die Betroffenen müssen kontaktiert und die Dokumentationen des BEM geplant werden. Diese einzelnen Verfahrensschritte können nicht ad hoc, sondern

nur vorausschauend geregelt werden. Auch der Datenschutz und die Dokumentationspflichten und -formen müssen unabhängig vom Einzelfall gestaltet sein. Gleiches gilt für die betriebliche Informationspolitik zum BEM, die Einrichtung des Integrationsteams sowie deren Aufgabengestaltung, Kompetenzen und Ressourcen: Sie müssen geregelt werden, bevor Fallbearbeitungen stattfinden können. Im Vorfeld müssen zudem generelle Ablaufschritte für den Einzelfall – Erstkontakt, Erstgespräch, Fallbesprechung, Maßnahmenplanung/-durchführung, Wirkung der Maßnahmen überprüfen – festgelegt und vereinbart werden.

Es bleibt festzuhalten, dass ein BEM in die Unternehmens-/Betriebskultur sowie in die Präventionskultur integriert werden muss. Betriebliche Strukturen für das BEM schaffen und es in die Aufbau- und Ablauforganisation integrieren heißt: Das BEM muss Teil der Organisationsentwicklung werden. Ebenso wichtig ist es, das BEM als Teil der Personalentwicklung zu gestalten – nicht nur mit Blick auf die betroffenen Beschäftigten, sondern auch die übrigen beteiligten Akteure: Mitglieder des Integrationsteams, Vorgesetzte aber auch Kolleginnen und Kollegen von Leistungsgewandelten. Die betriebliche Gestaltung des BEM fordert von allen Beteiligten, gemeinsame Verfahren und Lösungen zu entwickeln. Die Interessenvertretungen haben Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, deren Wahrnehmung in diesem sensiblen Gestaltungsfeld besondere Bedeutung zukommt.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Das Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen (SGB IX), das zum 1. 5. 2004 in Kraft trat, brachte wesentliche Reformschritte auf den Weg. Eine wichtige Neuerung betrifft das betriebliche Eingliederungsmanagement: Laut §84 Abs. 2 SGB IX muss es angeboten bzw. durchgeführt werden, wenn gesundheitliche Probleme das Arbeitsverhältnis gefährden könnten. Während die Konfliktprävention gemäß Abs.1 (personen-, verhaltens- und betriebsbedingte Schwierigkeiten) für Schwerbehinderte gilt, betrifft die krank-

heitsbedingte Prävention gemäß Abs. 2 alle Beschäftigten. Die Intervention greift bei einer Arbeitsunfähigkeit von jährlich sechs Wochen und mehr, wobei langzeiterkrankte (ununterbrochene AU von 42 Tagen im Jahr) und mehrfach erkrankte Beschäftigte (AU in der Summe mehr als sechs Wochen) zu berücksichtigen sind; entscheidend ist die 6-Wochen-Frist.

Internationale Erfahrungen zeigen, dass die Rückkehr an den Arbeitsplatz umso gefährdeter ist, je länger der Kontakt zum Betrieb und zur Arbeit unterbrochen ist. Langandauernde AU-Zeiten können zu chronischen Erkrankungen und ggf. Behinderungen führen und in der Folge zu Kündigung, Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung. Solche Abläufe zu verhindern und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten ist Ziel der krankheitsbedingten Prävention. Konkrete Interventionsziele des BEM werden im Gesetz genannt: die bestehende AU möglichst zu überwinden, erneuter AU vorzubeugen, den Arbeitsplatz zu erhalten.

In § 84 Abs. 2 SGB IX wird die Form der Intervention allgemein benannt: Möglichkeiten zur Veränderung der Situation müssen ermittelt werden sowie Leistungen oder Hilfen, die Veränderungen bewirken oder unterstützen (Satz 1). Verpflichtend ist das BEM als rechtlich regulierter Suchprozess (Kohte 2004).

Ein BEM anzubieten und durchzuführen ist Aufgabe des Arbeitgebers. Gibt es im Betrieb betriebliche Interessenvertretungen oder Schwerbehindertenvertretungen, werden die Möglichkeiten, Leistungen und Hilfen gemeinsam geklärt (Satz 1). Erforderlich ist die Zustimmung und Beteiligung der Betroffenen. Teilhabe und Selbstbestimmung zu sichern ist wesentlicher Bestandteil der Reform des SGB IX, d. h. auch beim BEM gilt der Leitsatz »Nichts ohne uns über uns«.

Neben dieser Pflichtbesetzung beim BEM sind optionale Besetzungen möglich, wie z. B. der Werks- oder Betriebsarzt (Satz 2), gemeinsame Servicestellen oder Integrationsämter (Satz 4). Außerdem sind Kooperationen mit anderen Sozialversicherungsträgern (z. B. Krankenkassen, Renten- und Unfallversicherungen) möglich und erwünscht. BR/PR und SBV verfügen über ein Initiativrecht (Satz 6). Zudem steht ihnen das Recht zu, zu überwachen, ob der Arbeitgeber seine Verpflichtungen erfüllt (Satz 7).

Das BEM umfasst Maßnahmen der Prävention, der Gesundheitsförderung und der Rehabilitation. Somit ergeben sich Schnittstellen zum be-

trieblichen Gesundheitsmanagement, aber auch zu überbetrieblichen Angeboten, insbesondere im rehabilitativen Bereich. Die Anforderung an das BEM sind im Gesetz recht allgemein gehalten, wesentliche Eckpunkte aber klar benannt. Rechtliche und gerichtliche Klärungen, Umsetzungsforschung sowie betriebliche und sonstige Praxiserfahrungen machen deutlich, dass das BEM relativ komplex gestaltet ist. Wichtig ist in jedem Fall, Verfahren betriebsspezifisch umzusetzen. Wie in anderen Bereichen, z. B. im Gesundheitsschutz, hat auch beim BEM die betriebliche Gestaltung einen zentralen Stellenwert.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung umfasst insgesamt 127 Vereinbarungen. Das Verhältnis zwischen Betriebs- und Dienstvereinbarungen ist relativ ausgeglichen.'

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Dienstvereinbarung	50
Gesamt- und Rahmendienstvereinbarung	8
Betriebsvereinbarung	34
Gesamt- und Konzernbetriebsvereinbarung	11
Anlage einer Vereinbarung	1
Entwurf einer Betriebsvereinbarung	2
Muster-Betriebsvereinbarung	5
Zusatzvereinbarung	1
Integrationsvereinbarung	2
Zusatzintegrationsvereinbarung	4
Haustarifvertrag	1
Richtlinie	7
Geschäftsordnung	1
Gesamt	127

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Betrachtet man die Branchenverteilung, ergibt sich ein eindeutiger Schwerpunkt bei der öffentlichen Verwaltung.

Branche	Anzahl
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	
Chemische Industrie	5
Metallerzeugung und -bearbeitung	3
Maschinenbau	3
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Fahrzeughersteller Kraftwagen	1
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	3
Fahrzeughersteller sonstige Fahrzeuge	1
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	3
Ernährungsgewerbe	2
Informationstechnikerhersteller	1
Elektroindustrie	2
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	3
Einzelhandel	1
Kreditgewerbe	3
Versicherungsgewerbe	1
Landverkehr	1
Energiedienstleister	3
Sonstige Verkehrsdienstleister	1
Verlags- und Druckgewerbe	1
Öffentlicher Bereich und Verbände	
Öffentliche Verwaltung	40
Kultur, Sport, Unterhaltung	3
Abwasser-/Abfallbeseitigung, Entsorgung, Recycling	1
Bildungseinrichtung	16

Branche	Anzahl
Gesundheit und Soziales	14
Verbände und Gewerkschaften	3
Kirchen	3
Forschung und Entwicklung	
Forstwirtschaft	1
Unbekannt	7
Gesamt	127

Table 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Die Auswertung der Abschlussjahre der Vereinbarungen zeigt, dass sehr zeitnahe Abschlüsse infolge der gesetzlichen Neuregelung im Jahr 2004 nicht so häufig erfolgen. Offensichtlich wird die Entwicklung und Verbreitung praxisgerechter Informationen, Verfahren und Konzepte zunächst abgewartet.

Abschlussjahr	Anzahl
2001	2
2003	1
2004	3
2005	12
2006	25
2007	27
2008	42
2009	13
2010	2
Gesamt	127

Table 3: Vereinbarungen nach Abschlussjahr

Glossar

Einzelfallmanagement, Fallbearbeitung

Steuerung des Eingliederungsmanagements im Einzelfall.

Integrationsamt

Früher Hauptfürsorgestelle genannt, seit der Reform des Sozialrechts (SGB IX) Integrationsamt. Übernimmt besondere Regelungen bei der Teilhabe Schwerbehinderter am Arbeitsleben, soweit sie nicht vom Arbeitgeber erfüllt werden. Wesentliche Aufgaben: Erhebung und Verwendung der Ausgleichsabgabe, Kündigungsschutz, begleitende Hilfe im Arbeitsleben.

Integrationsteam

Auch Eingliederungsteam. Betriebliches Gremium der beteiligten (innerbetrieblichen, ggf. außerbetrieblichen) Akteure. Bearbeitet die Eingliederung im Einzelfall strukturiert.

Langzeiterkrankung

Ununterbrochene Erkrankung von 42 Tagen im Jahr, mehrfache Erkrankung von insgesamt 6 Wochen im Jahr.

Literatur und Internethinweise

Literatur

Adlhoch, Ulrich u.a. (2007): Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, 2. Aufl., Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe, Integrationsämter (Hg.), Münster

Altersübergangs-Report (2009): Neueinstellungen von Älteren: keine Ausnahme, aber noch keine Normalität, IAQ 2009, Download unter www.iaq.uni-due.de/auem-report

BKK-Gesundheitsreport (2009): Gesundheit in Zeiten der Krise, BKK-Bundesverband (Hg.), Berlin, Download: www.bkk.de/bkk/show.php 3

Blanke, Sandro/Lafrenz, Nikola (2010): Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit, in: DGUV-Forum, Nr. 3/10, S. 10–12

DAK-Gesundheitsreport (2010): Download unter www.presse.dak.de

Kohte, Wolfhard (2004): Das SGB IX als arbeits- und sozialrechtliche Grundlage der Teilhabe am Arbeitsleben, Thesenpapier zum Vortrag, Wissenschaftliche Tagung »Schutz der Gesundheit und Teilhabe am Arbeitsleben behinderter, chronisch kranker und älterer Menschen«, 2./3. Dezember 2004, Timmendorfer Strand

Niehaus, Mathilde/Magin, Johannes/Marfels, Britta/Werkstetter, Evelyne (2008): Betriebliches Eingliederungsmanagement, Studie zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX, Köln

Romahn, Regine (2007): Eingliederung von Leistungsveränderten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main

Schian, Marcus (2009): Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements, geklärte Rechtsfragen und bleibende Unklarheiten, in: die BG-Prävention-Organisation-Recht, Nr. 04/2009, S. 206–211

SUGA (2009): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Unfallverhütungsbericht Arbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Download unter www.baua.de

Internethinweise

Das Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH an der Deutschen Sporthochschule Köln hält in Forum B umfangreiche Informationen zum BEM bereit:

www.iqpr.de/iqpr/seiten/diskussionsforen/forum

Umfangreiches Internetangebot für Schwerbehindertenvertretungen:

www.schwbv.de

Die Seiten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bieten vielfältige Informationen zur Arbeitszeitgestaltung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht: *www.baua.de*

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Ansprechpartner 30, 33, 35, 40,
42, 57, 61
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
13, 14, 18, 45
- Arbeitsplatzsicherung 44
- Arbeitsunfähigkeit 8, 11, 12, 18,
24, 28, 45, 48, 53, 66, 67, 73, 79
- Beendigung des BEM 46, 47,
69
- Behinderte 18, 22
- Behinderung 7
- Beschäftigungsfähigkeit 11, 25,
51, 73, 79
- Betriebsrätebefragung 14
- Datenschutz 7, 14, 16, 25, 28, 29,
58, 59, 60, 67, 72
- Disability-Manager 13, 33, 35
- Dokumentation 16, 31, 32, 33, 46,
68
- Eingliederungsplan 43
- Einzelfallmanagement 64, 78
- Erkrankungsgeschehen 12
- Erstgespräch 35, 68, 69, 72
- Fallbearbeitung 35, 42, 46, 69
- Frühwarnsystem 23, 24, 70,
71
- Gefährdungsbeurteilung 8, 14, 45
- Gesundheitsförderung 13, 14, 37,
48, 64, 69, 73
- Gesundheitsmanagement 13, 64,
71, 74
- Gesundheitsprognose 15
- Gesundheitsschutz 13, 18, 37, 45,
64, 74
- Integrationsamt 34, 49, 68, 78
- Integrationsteam 22, 27, 29, 30,
33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45,
47, 48, 49, 54, 56, 57, 58, 59, 61,
68, 78
- Kontaktaufnahme 41, 42, 52, 53,
69
- Kooperation 34, 71
- Krankenrückkehrgespräche 15,
19
- krankheitsbedingte Kündigung
12, 15, 16
- Langzeiterkrankungen 12
- Nachteilsverbot 31, 68
- Personalakte 16, 32, 33, 68
- Präventionskultur 14, 15, 17, 71,
72

Qualifizierung 28, 38, 47, 61, 69
Sachakte 32, 68
Selbstbestimmung 16, 29, 31, 64,
68, 71, 73
Sensible Daten 52
Teilhabe 11, 13, 71, 73, 78, 79
Umsetzungsdefizite 14
Vertrauensperson 35, 68
Wirksamkeitskontrolle 48, 69, 70
Zustimmung der Betroffenen 26,
29, 53

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement		978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung		978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess		978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Görzit · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhäuser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008

Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees	987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center	978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003

Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Fallstudien



Marianne Giesert

Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb

ISBN 978-3-7663-3798-6

2010, 115 Seiten,
kartoniert, € 12,90

In sieben Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlicher Branchen und Größen wurden betriebliche Akteure zu ihren Aktivitäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, der Betrieblichen Gesundheitsförderung bis hin zum Gesundheitsmanagement befragt. Erläutert werden die Strategien zur Umsetzung aus der Sicht von Betriebsräten und Führungskräften, wie Beschäftigte beteiligt und Maßnahmen durchgeführt wurden. Sofern vorhanden, werden auch die betrieblichen Vereinbarungen vorgestellt sowie Erfolgsfaktoren und störende Aspekte benannt. Nicht immer konnten die Projekte auch nachhaltig wirken.

Anregungen für die Entwicklung eigener Aktivitäten und Handlungsempfehlungen aus den unterschiedlichen Erfahrungen runden die Fallstudien ab.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen