

RECHTSANWALT  
HOLTSTRAETER

# Das betriebliche Eingliederungsmanagement

Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit

# Inhalt

- I. Warum betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)?
- II. Wie kann BEM organisiert werden?
- III. Wie läuft BEM ab?
  - Verfahrensstandards
  - Beteiligte und ihre Aufgaben
- IV. Welche Maßnahmen sind denkbar?
- V. Leistungen an Arbeitgeber zur Finanzierung
- VI. Fragen und Antworten zum BEM

## § 84 I SGB IX (umfassende Konfliktprävention)

Der Arbeitgeber schaltet bei Eintreten von **personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten** Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, möglichst frühzeitig die **Schwerbehindertenvertretung und die in § 93 genannten Vertretungen** sowie das Integrationsamt ein, um mit ihnen alle Möglichkeiten und alle zur Verfügung stehenden Hilfen zur Beratung und mögliche finanzielle Leistungen zu erörtern, mit denen die **Schwierigkeiten beseitigt werden können** und das Arbeits- oder sonstige Beschäftigungsverhältnis möglichst dauerhaft fortgesetzt werden kann.

Gesetzliche Pflicht nur bei Schwerbehinderten



# § 84 II SGB IX (Gesundheitsprävention)

Sind Beschäftigte **innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig**, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, ..., mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die **Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden** und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (**betriebliches Eingliederungsmanagement**). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. .... Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, ..., können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

Gesetzliche Pflicht für AG, für Beschäftigte freiwillig



## II. Warum betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)?

### Kosten-Nutzen-Überlegungen

# WIN-WIN-Situation

Wiedereingliederung und Erhalt der Erwerbsfähigkeit sind für Mitarbeiter von entscheidender **sozialer Bedeutung**



und für Unternehmen von großer **wirtschaftlicher Bedeutung**

# Mehrwert des BEM für das Unternehmen



- ▶ Reduzierung der Folgen von Krankheit
  - ▶ Lohnfortzahlung oder Kosten von Ersatzkräften begrenzen
  - ▶ Mehrbelastung der Kollegen und Folgeausfälle vermeiden
  - ▶ Planungsunsicherheiten in der Produktion reduzieren
  - ▶ Fehlerquoten senken
- ▶ Betriebs- und Leistungsklima wird gefördert
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsidentifikation steigt
- ▶ Inanspruchnahme der SozVTr und Leistungen nach § 34 SGB IX
- ▶ Vorbereitung auf den demografischen Wandel
  - ▶ s. Rechtsprechung zu altersbedingten Leistungseinbußen
- ▶ Rechtssicherheit im Kündigungsschutzprozess (!)

# Risiken des Unternehmens ohne BEM



- ▶ Urteil des BAG vom 12.07.2007 – 2 AZR 716/056
  - ▶ „Ein fehlendes BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX führt **nicht per se** zur Unwirksamkeit einer krankheitsbedingten Kündigung.“
  - ▶ „Hat der Arbeitgeber hingegen kein BEM durchgeführt, darf er sich durch seine dem Gesetz widersprechende Untätigkeit **keine darlegungs- und beweisrechtlichen Vorteile verschaffen.**“
  
- ▶ Individuell konkret ist darzulegen und ggf. zu beweisen:
  1. Einsatz auf dem bisherigen Arbeitsplatz unmöglich
  2. Leidensgerechte Anpassung und Veränderung ist ausgeschlossen
  3. Einsatz auf anderem Arbeitsplatz (alternative T.) unmöglich
    - Leidensgerechte Arbeitsplätze, auf denen der Arbeitnehmer einsetzbar wäre, sind ggf. „freizumachen“ (BAG Urteil v. 29.01. 1997 - 2 AZR 9/96)



# Ohne BEM drohen Abfindungs- oder Lohnkosten



- ▶ BEM konkretisiert den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz der personenbedingten Kündigung (**ultima-ratio-prinzip**)
  - ▶ AG hat die Wirksamkeitsvoraussetzungen ggf. zu beweisen
    - ▶ negative Gesundheitsprognose
    - ▶ erhebliche Beeinträchtigung betrieblicher Interessen
    - ▶ Abwägung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen
  - ▶ Problem der Langzeiterkrankten bzw. der befristeten Erwerbsminderungsrente
  - ▶ Krankenrückgespräche reichen nicht aus, aber ...
    - ▶ Konzept, Standards, Terminologie, Dokumentation
  - ▶ Entbehrlichkeit des BEM bei Nachweis der Aussichtslosigkeit
    - ▶ Eine Beschäftigung muß auch bei leidensgerechter Anpassung des alten oder anderer Arbeitsplätze ausgeschlossen sein (BAG Urt. v. 23.04.2008 – 2 AZR 1012/06)
  
- ▶ BEM ist einklagbar durch
  - ▶ Arbeitnehmer (str.), s. aber Rechtsprechung zur Gefährdungsbeurteilung
  - ▶ Personalvertretung: § 84 II 6 SGB IX, arbeitsgerichtl. Beschlussverfahren

# III. Wie kann BEM organisiert werden?

# Mindeststandards des Verfahrens

- ▶ BAG Urteil vom 10.12.2009 – 2AZR 400/08
  - ▶ „... ist ein rechtlich regulierter Suchprozess, der individuell angepasste Lösungen zur Vermeidung zukünftiger AU ermitteln soll.“
  - ▶ ... gesetzlich vorgesehene Personen beteiligen und Klärung ernsthaft versuchen.
  - ▶ Den gesetzlichen Anforderungen entspricht jedes Verfahren,
    - ▶ „das die zu **beteiligten** Stellen, Ämter und Personen einbezieht,
    - ▶ das **keine** vernünftigerweise in Betracht zu ziehende Anpassungs- oder Änderungsmöglichkeit **ausschließt** und
    - ▶ in dem die von den Teilnehmern eingebrachten **Vorschläge** sachlich erörtert werden.



Strukturierter Managementprozess mit Ablaufdokumentation

# I. Schritt: Anlässe für BEM erkennen

Anlass	Gesetzliche Grundlage
Nach 6-wöchiger Krankheit eines Mitarbeiters bzw. wiederholter Arbeitsunfähigkeit von insgesamt 6 Wochen in 12 Monaten	§ 84 I oder II SGB IX
Stufenweise Wiedereingliederung nach längerer oder schwerer Erkrankung, teilweise Arbeitsfähigkeit	§ 74 SGB V
Belastungserprobung und Arbeitstherapie der GKV oder nach Arbeitsunfall bzw. bei Berufskrankheit der DGUV	§§ 42, 27 I Nr. 6 SGB V § 27 I Nr. 7 SGB VII, § 26 SGB IX
personen-, verhaltens- oder betriebsbedingte Gefährdungen des Arbeitsplatzes oder Wiedereingliederung Schwerbehinderter nach Arbeitslosigkeit bzw. Rehabilitation/Umschulung	§ 84 I SGB IX § 81 IV SGB IX
aktives Konfliktmanagement bei Leistungsstörungen (hohen Fehlerquote, Qualitätsmängel, Rückstände, Nichterfüllung von Aufgaben) oder Spannungen mit Kollegen	Keine Allgemeine Fürsorgepflicht

## 2. Schritt: Rahmenorganisation schaffen

- ▶ Betriebsvereinbarung gem. §§ 77, 88 BetrVG (§ 83 SGB IX) oder Regelungsabrede mit Betriebsrat:
  1. Ziele des Eingliederungsmanagements
  2. Voraussetzungen der Verfahrenseinleitung
  3. Beteiligte des Verfahrens und Aufgaben
  4. Grundsätze zur Durchführung des Verfahrens
  5. Erhebung und Schutz der Daten
  6. Finanzierungsfragen
  7. Dokumentation, Qualitätsmanagement
- ▶ Einrichtung eines Integrationsteams/Beauftragte
- ▶ Schulung des Teams/der Beauftragten
- ▶ Kontakte zu Netzwerkpartner herstellen (IA,RV,KV,UV)
- ▶ Information der Belegschaft

# Alternative ibs. für Mittel- und Kleinbetriebe

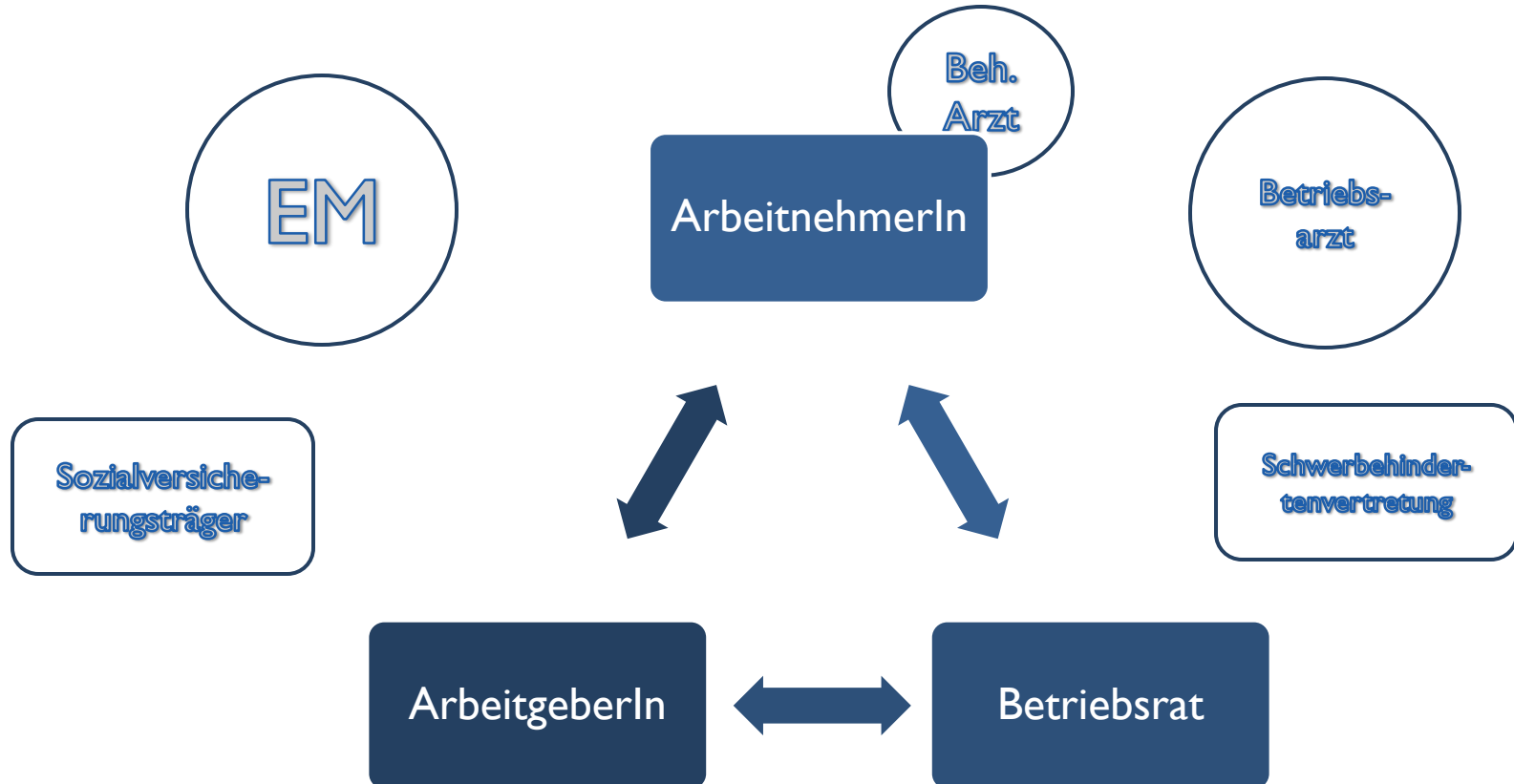
- ▶ Kosten-Nutzen-Problematik der Rahmenorganisation?
- ▶ zu selten Fälle, um KnowHow vorzuhalten?
- ▶ Datenschutzproblematik des kleineren Betriebes
- ▶ ggf. problematischer Zugang zu medizinischen Daten
- ▶ Probleme der Validierung und Qualitätssicherung
  - ▶ ggf. problematischer Zugang zu den Akten und/oder Dienstleistungen der Sozialversicherungsträger

Externen im Einzelfall beauftragen

EM

# Wie läuft BEM ab?

# Die Beteiligten und ihre Rollen





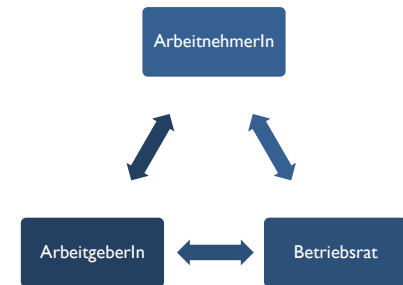
# Die „Herren“ des Verfahrens

## ▶ ArbeitgeberIn

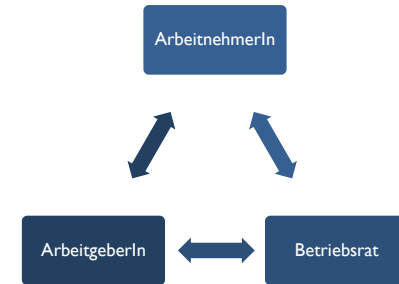
- ▶ Erkennt Anlässe des BEM
- ▶ Bietet BEM an
- ▶ Initiiert BEM bzw. beauftragt EM oder Integrationsteam
  - ▶ Holt Zustimmung des/r ArbeitnehmerIn ein
  - ▶ Bindet mit Zustimmung weitere Beteiligte ein
  - ▶ Klärt mit Beteiligten Maßnahmen
  - ▶ Organisiert, steuert und dokumentiert das weitere Verfahren

## ▶ ArbeitnehmerIn

- ▶ Entscheidet über das „OB“ (Zustimmung freiwillig!)
- ▶ Bestimmt weitere Beteiligte
- ▶ Wirkt engagiert im Verfahren mit



# Rechte des Betriebsrates



- ▶ Klärungsverlangen gemäß § 84 II Satz 6 SGB IX
- ▶ Wächterfunktion gemäß § 84 II Satz 7 SGB IX (vgl. § 80 BetrVG)
- ▶ Mitbestimmung bei Einführung des standardisierten Verfahrens für alle Beschäftigte (§ 87 I Nr. 1 und 7 BetrVG)
- ▶ Mitwirkungsrecht bei allen individuellen BEM-Verfahren, sofern dies ArbeitnehmerIn nicht ausdrücklich ablehnt.

# Aufgaben des Betriebsarztes



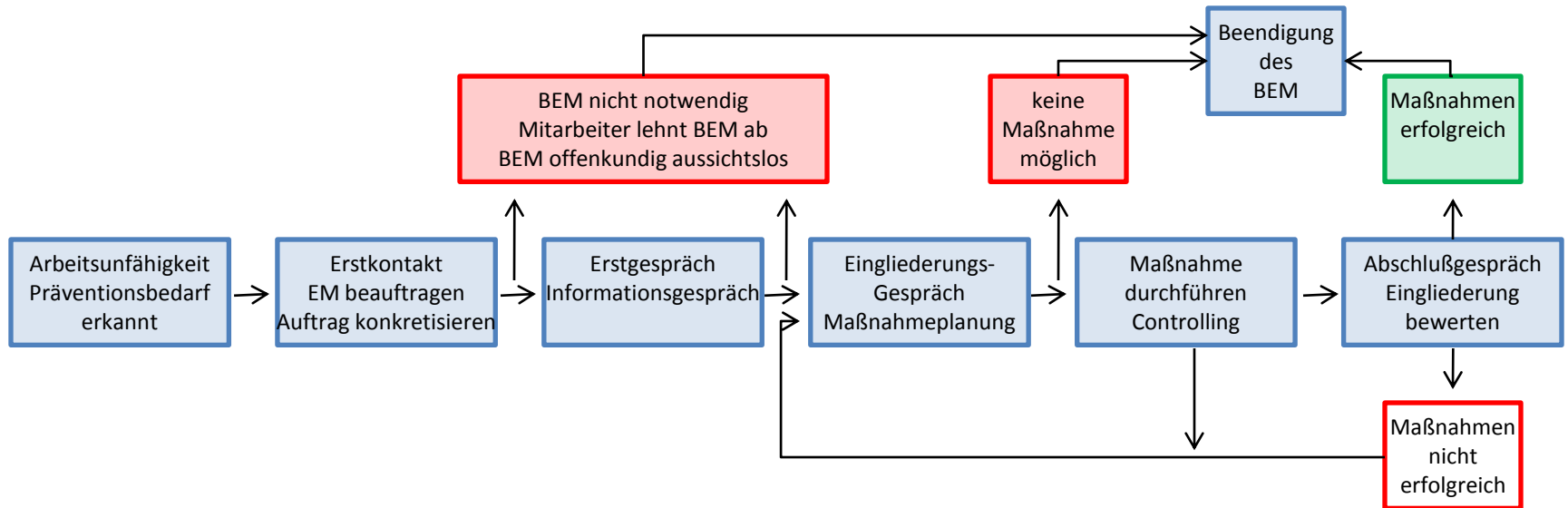
- ▶ Validierung der Einschätzung des behandelnden Arztes
  - ▶ ggf. medizinischen und sozialen Status erheben
  - ▶ ggf. Vorschlag weiterer Rehabilitationsmaßnahmen
- ▶ ggf. Beratung und Untersuchung des Mitarbeiters
- ▶ ggf. Arbeitsplatzbegehung mit Belastungsanalyse
  - ▶ ggf. Vorschlag für die Anpassungsmaßnahmen
  - ▶ ggf. Gefährdungsbeurteilung

# Aufgaben des Eingliederungsmanagers



- ▶ Steuerung des Verfahrens
  - ▶ Profilerstellung, Fall- und Potenzialanalyse
  - ▶ Datenerhebung und Datenvalidierung
  - ▶ Beratung der Beteiligten und Kooperation mit beh. Ärzten
  - ▶ Finden und Bewerten geeigneter Maßnahmen
  - ▶ **Vereinbarung des Wiedereingliederungsplans**
  - ▶ ggf. Klärung der Finanzierung und Beauftragung der Maßnahmen
  - ▶ Begleitung und Controlling der Maßnahmen
    - ▶ ggf. individuelle Anpassung und Nachjustierung mit Beteiligten
- ▶ Kooperation mit SozialVersTr, Integrationsamt usw.
  - ▶ ggf. Beschleunigung und Zielkoordination
- ▶ Gesprächsmoderation, Informationssteuerung, Dokumentation
- ▶ Gewährleistung des Persönlichkeits- und Datenschutzes

# BEM-Prozess in 6 Schritten



Individuelle Anpassung nach Bedarf

EM

# Vom Erstkontakt zum Eingliederungserfolg

## Erstkontakt

- Kontakt zum/r MitarbeiterIn aufnehmen
- Über das beabsichtigte BEM und seine Ziele aufklären
- Auf die Freiwilligkeit und die Bedeutung der Mitwirkung hinweisen
- Grundsätzliche Bereitschaft zum BEM klären
- **Ziel:** Zustimmung zur BEM-Teilnahme

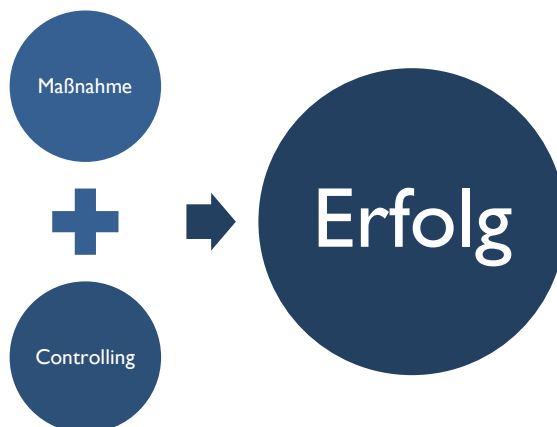
## Erstgespräch

- Möglichkeiten und Grenzen des BEM aufzeigen
- Betriebliche Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit klären
- Ziele, Befürchtungen und erste Lösungsideen besprechen
- Nächste Schritte vereinbaren
- **Ziel:** Vertrauensbasis herstellen und Analyse der Situation

## Eingliederungsgespräch

- Qualifikationen, Stärken und Einschränkungen ermitteln
- Ziele und Vorstellungen des/r MitarbeiterIn klären
- Mögliche Maßnahmen zur Eingliederung bewerten und auswählen
- Gemeinsam das weitere Vorgehen planen
- **Ziel:** Eingliederungsplan vereinbaren

## Validierung



## Abschlussgespräch

- Ergebnis aus Sicht der Beteiligten feststellen
- Ergebnis am Ziel des BEM bewerten
- Maßnahmen zur nachhaltigen Erfolgssicherung vereinbaren
- BEM einvernehmlich beenden
- **Ziel:** Erfolgreiche Eingliederung

Welche Maßnahmen sind denkbar?

# Gestufte Rückkehr zur Arbeit



- ▶ Trainingsmaßnahme am Arbeitsplatz
  - ▶ Wiedererlernen von Fähigkeiten und Belastbarkeit im Arbeitsumfeld
- ▶ Arbeitsversuch unter vereinbarten Bedingungen
  - ▶ Erste Stufe der Reintegration einer Person mit Behinderung (auch psych.)
- ▶ Belastungserprobung
  - ▶ Beziehung herstellen zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten
- ▶ Stufenweise Wiedereingliederung
  - ▶ schrittweise an volle Arbeitsbelastung heranzuführen nach langer Krankheit
    - ▶ Hamburger Modell: 14 Tage nach stat. Reha = DRV, sonst DKV

Keine Lohnkosten, da AU



# Anpassung des Arbeitsumfeldes

- ▶ Veränderung der Arbeitsorganisation
  - ▶ Störquellen ausschalten, Abläufe effizienter gestalten
- ▶ Ergonomische Verbesserungen des Arbeitsplatzes
- ▶ Arbeitshilfen, Technische Umrüstung des Arbeitsplatzes
- ▶ Veränderung der Arbeitszeit
  - ▶ Flexibilisierung, andere Verteilung am Tag, im Monat oder Jahr
  - ▶ kein Schichtdienst, kein Bereitschaftsdienst usw.
  - ▶ Reduzierung
- ▶ Umsetzung, neuer Arbeitsplatz im Unternehmen



Finanzierung: IntegrationsA, DGUV, DRV, AA?

# Optimierung des Rehabilitationsergebnis

- ▶ Ambulante oder Stat. Rehabilitation
- ▶ Muskuläres Funktionstraining
  - ▶ Physiotherapie, EAP, Rückenschule, Gehschule (vor oder während)
- ▶ Arbeitstherapie
  - ▶ Heranführung des Mitarbeiters mit z. B. Phobien an die Grundanforderungen seiner Arbeitsaufgabe
- ▶ Psychosoziale Betreuung
- ▶ Sport (Fittnes, Belastungsausgleich)
- ▶ Selbsthilfegruppe



Finanzierung: DKV, DGUV, DRV, AA?

# Sonstige Maßnahmen

- ▶ **Qualifizierungsmaßnahmen**
  - ▶ Bedarfsspezifisch, arbeitsbegleitend
- ▶ **Konfliktmanagement**
  - ▶ Kommunikationsverbesserungen
  - ▶ Mediation
- ▶ **Arbeitsassistenz (Integrationsamt)**
- ▶ **Veränderung oder Unterstützung im privaten Bereich**
  - ▶ Schuldenregulierung, Kinder- oder Angehörigenbetreuung, Umzug usw.
- ▶ **Unterstützung und Begleitung der Neuorientierung**
  - ▶ Freistellung zur Bewerbung, Finanzierung Integrationsdienst



# Leistungen an Arbeitgeber

Finanzierung der Maßnahmen

# Leistungen an Arbeitgeber gem. § 34 SGB IX



- ▶ **Kann-Bestimmung: Erforderlichkeit ist Voraussetzung**
  - ▶ Ausbildungszuschüsse zur betrieblichen Ausführung von Bildungsleistungen
    - ▶ Für gesamte Dauer, bis zur Höhe einer Ausbildungsvergütung im letzten Jahr
  - ▶ Eingliederungszuschüsse
    - ▶ Bis 50 % des Regelentgeltes (+ Arbeitgeberanteil SV) für 1 Jahr
    - ▶ Erhöhung um 20 % und Dauer von bis zu 2 Jahren möglich
    - ▶ Anteilige RückzahlungsV möglich bei grundloser Beendigung durch AGIn
  - ▶ Zuschüsse bis 100% für Arbeitshilfen im Betrieb
    - ▶ Hilfen, die dem behinderten Menschen die Arbeitsausübung ermöglichen, aber nicht allen im Betrieb Beschäftigten zur Verfügung stehen.
  - ▶ teilweise oder volle Kostenerstattung für eine befristete Probeschäftigung
    - ▶ Ziel Dauerbeschäftigung, Auflagen bzw. Bedingungen denkbar
  - ▶ Sonstige erforderliche Leistungen, s. § 34 I SGB IX: „insbesondere“
    - ▶ z. B. Finanzierungshilfen für Umrüstung, Ausbildung, Prüfungsgebühren, KFZ-Hilfe

# Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten



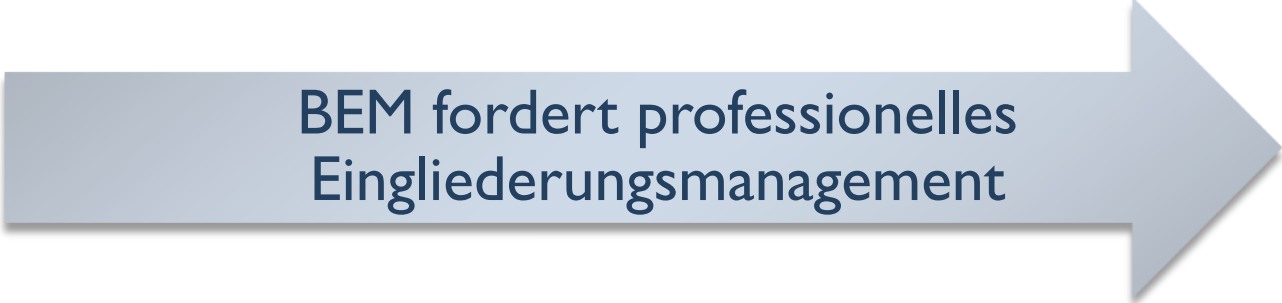
- ▶ Prämien, Bonus § 84 III SGB IX
  - ▶ Integrationsämter § 102 III Nr. 2 SGB IX
    - ▶ z. B. d) Einführung des BEM: teilweise bis 20.000 € für 3-5 AG/Jahr
  - ▶ Berufsgenossenschaften § 162 II SGB VII
    - ▶ Beitragsnachlässe, Fallprämien (500 €) oder Grundprämie (2000 €)
  - ▶ Krankenkassen §§ 20a und b SGB V
    - ▶ Prämien für betriebliche Gesundheitsförderung (selten)
- ▶ Finanzierung von Untersuchungen und Rehamaßnahmen
- ▶ Arbeitsassistenz für schwerbehinderte Menschen
- ▶ Hilfen bei der Krankheits- und Behinderungsverarbeitung
- ▶ § 3 BKV bei drohender Berufserkrankung
  - ▶ Alles Erforderliche, ibs. Übergangsleistungen bei Lohneinbuße

# Unterstützungsangebot

zur Durchführung des BEM

# Steuerung des BEM fordert Kompetenz

- ▶ BEM begleitet Menschen in zentralen Lebensentscheidungen
- ▶ BEM hat viele Schnittstellen:
  - ▶ Behandelnder Arzt, ggf. Betriebsmediziner, Gutachter
  - ▶ Krankenkasse, Unfallversicherungsträger
  - ▶ ggf. Integrationsamt, Rentenversicherungsträger
  - ▶ Personalabteilung / Vorgesetzter
  - ▶ Mitarbeiter- und ggf. Schwerbehindertenvertretung
  - ▶ Kollegen
- ▶ BEM braucht Vertrauen (Datenschutz, § 203 StGB)



BEM fordert professionelles  
Eingliederungsmanagement



EM



# Mein Angebot an Sie:

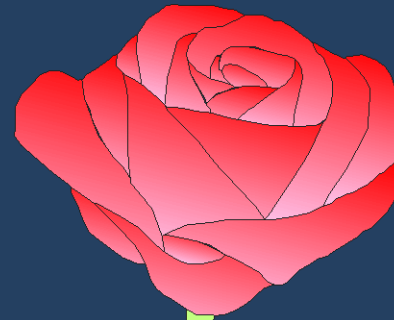


## ▶ Leistungsversprechen

- ▶ professionelle Prozessqualität
- ▶ regelgerechte Durchführung des Verfahrens
- ▶ konsequente und nachhaltige Steuerung
- ▶ Einbeziehung der Expertise und Finanzierung von Sozialversicherungsträgern bzw. Integrationsamt,
- ▶ neutrale Ergebnisdokumentation und Qualitätssicherung
- ▶ maximale Datensicherheit für Ihre MitarbeiterIn und Ihr Unternehmen durch den Schutz des Anwaltsgeheimnisses

## ▶ Kosten

- ▶ 100 – 150 €/Std. oder Pauschalvergütung 1000 – 2000 € (zzgl. MwSt.)



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

RA Reinhard Holtstraeter  
Lorichsstr. 17  
22307 Hamburg

[www.ra-holtstraeter.de](http://www.ra-holtstraeter.de)  
[mail@ra-holtstraeter.de](mailto:mail@ra-holtstraeter.de)

Telefon +49 40 63 31 49 91  
Fax +49 40 63 31 49 97

© 2010 R.H. Alle Rechte vorbehalten