

– Fachbeitrag D31-2018 –

21.08.2018

Tagungsbericht Fachtagung „Mit Vertrauen stark – BEM“¹ **Teil 2: Best Practices und Zukunft des BEM**

Von M.A. Susanne Kaufmann, Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

I. Einleitung

Im Anschluss an die Vorstellung der Ergebnisse aus dem Projekt RE-BEM, der aktuellen rechtlichen Grundlagen sowie des Kooperationsmodells zwischen Deutscher Rentenversicherung (DRV) und Deutscher Gesetzlicher Unfallversicherung (DGUV) fanden sich die Teilnehmenden in fünf verschiedenen, parallel stattfindenden Themenwerkstätten zusammen. Akteure unterschiedlicher Bereiche setzten sich in kleineren Gesprächsrunden mit Fragen, wie „Welche Stellung nimmt das Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) in einer betrieblichen Kultur pro Gesundheit ein?“, „Wie kann ein BEM im Betrieb verankert werden?“, „Wie wird eine Betriebsvereinbarung verhandelt?“, „Wie sieht ein gutes Einzelfallmanagement aus, das mit ausreichend internen und externen Ressourcen ausgestattet ist?“ sowie „Welche Qualifizierungen sind für ein gutes BEM erforderlich?“ auseinander. Das Ziel der Gespräche war es, wesentliche Punkte für eine gute und gelungene BEM Praxis zu identifizieren. Gute Beispiele (Best Practices) aus den Projektbetrieben von RE-BEM sowie weitere Beispiele dienten als Grundlage für die Diskussion zur Zukunft des BEM. Die zentralen Ergebnisse aus den Themenwerkstätten wurden im Anschluss noch einmal zur Information aller Tagungsteilnehmenden zusammengetragen.²

¹ Dieser Beitrag wurde unter www.reha-recht.de als Fachbeitrag D31-2018 in der Kategorie D: Konzepte und Politik veröffentlicht; Zitiervorschlag: Kaufmann: Tagungsbericht Fachtagung „Mit Vertrauen stark – BEM“ – Teil 2: Best Practices und Zukunft des BEM; Beitrag D31-2018 unter www.reha-recht.de; 31.08.2018.

² Informationen sowie Fotos der zusammengetragenen Materialien aus den einzelnen Themenwerkstätten online verfügbar unter <http://www.re-bem.de/der-nachmittag-themenwerkstaetten-mit-best-practices-aus-den-projekt-und-anderen-betrieben/>, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

II. Zusammenfassung der Themenwerkstätten

Die Frage, welche Stellung BEM in einer betrieblichen Kultur pro Gesundheit einnimmt, wurde in der ersten Themenwerkstatt am Beispiel von Bräunlin + Kolb mit Isabelle Faust (Architektin und Personalreferentin) in Zusammenarbeit mit Sandra Tönsing (Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz der Freien und Hansestadt Hamburg) diskutiert. Mit Hilfe von gesundheitsförderlichen Strategien im Betrieb, die in den Bereichen Arbeitsschutz und Personal angesiedelt seien, könne das Vertrauen der Beschäftigten in das BEM gezielt gestärkt werden. Als wichtigstes Fazit der Diskussionsrunde zeige sich die gelebte Offenheit und Vertrauenskultur, welche gestützt durch routinierte BEM-Prozesse sowie Gesundheit als etabliertes Thema entscheidend für die Bekanntheit und Stellung des BEM im Betrieb sind.³ Zur Diskussionsanregung für die spätere Podiumsdiskussion wurde in dieser Themenwerkstatt das Stichwort lebensphasenorientierte Personalpolitik ausgewählt.

In der zweiten Werkstatt wurde diskutiert, wie ein BEM erfolgreich und nachhaltig im Betrieb verankert werden kann. Ariane Schneider (Personalreferentin, Stadtwerke Sindelfingen) und Renate Wolf (Schwerbehindertenvertretung (SBV), GDV Dienstleistungs-GmbH) stellten hier ihre Lösungswege zur Etablierung des BEM im jeweiligen Betrieb als gute Beispiele vor. Auch in dieser Werkstatt nahm die Vertrauenskultur der Betriebe eine wichtige Rolle für die Verankerung des BEM ein, die auch im engen Zusammenhang mit dem Datenschutz für Betroffene gesehen wird. Weitere zentrale Faktoren für ein beschäftigtenorientiertes BEM seien einheitliche Strukturen, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in der Umsetzung, aber auch die klare Festlegung der Aufgaben und Rollen im BEM-Prozess. In die Podiumsdiskussion floss die Frage ein, welche Lösungsmöglichkeiten es geben könnte, wenn ein BEM erfolglos beendet wird – d. h. keine passenden Lösungsansätze für den Beschäftigten gefunden wurden.

Die Betriebsvereinbarung ist ein wichtiges Instrument, um ein BEM nachhaltig im Betrieb zu etablieren. Wie Verhandlungen zu diesem Schwerpunktthema verlaufen können, wurde in der dritten Themenwerkstatt am Beispiel der Daimler AG gemeinsam mit Alfons A. Adam (Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV)) diskutiert. Wichtige Punkte, die in einer Betriebsvereinbarung unter anderem enthalten sein sollten, seien das klar beschriebene Ziel des BEM, beteiligte Akteure – hierzu zählt insbesondere das BEM-Team, ihre jeweiligen Aufgaben sowie Beschreibungen zum Ablauf des BEM-Verfahrens und Informationen zum Datenschutz.⁴ Die Betriebsvereinbarung diene nicht nur der klareren Verankerung des BEM im Betrieb, sondern auch der Aufklärung betroffener Beschäftigter, um das Vertrauen in das Verfahren mit Hilfe von Transparenz zu stärken.⁵ In die

³ Nähere Informationen sowie Kontaktdaten online verfügbar unter http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2018/05/RE_BEM_Tagung_Pr%C3%A4sentation_Workshop_A_Faust.pdf, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

⁴ Nähere Informationen online verfügbar unter http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2018/05/RE_BEM_Tagung_Workshop_C_Adams.pdf, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

⁵ Danigel, Cornelia (2018): Betriebliches Eingliederungsmanagement. Ein handlungsleitfaden, 3. Erweiterte und überarbeitete Auflage, 2018. In Mitbestimmungspraxis Nr. 12, März 2018.

Podiumsdiskussion wurde die Fragen mitgenommen, welche Unterstützungsmöglichkeiten kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU), die über weniger Spielraum im Angebot leidensgerechter Arbeitsplätze verfügen, hier für sich nutzen können.

Bei der vierten Themenwerkstatt stand das Einzelfallmanagement mit ausreichend internen und externen Ressourcen im Mittelpunkt der Diskussion. Als Beispielbetrieb stellte Marco Krebs (Betriebsrat und Beschäftigter, Rettungsdienst Teltow Fläming GmbH) Erfolgsgeschichten aus der Praxis mit Fokus auf dem BEM-Gespräch vor. Für ein erfolgreiches Gespräch seien klare und sinnvolle Rollenverteilungen, aber auch Ressourcen und Kenntnisse essenziell. Ein Erstgespräch unter vier Augen habe sich in der Praxis bewährt, um das Vertrauen des Betroffenen insgesamt zu stärken. Kontakte mit Rentenversicherung, Betriebsarzt⁶, Integrationsamt und Integrationsfachdienst haben im Praxisbeispiel gute Erfolge erzielt, wobei im Einzelfall zu entscheiden sei, wer als sinnvoller Akteur hinzugezogen werden sollte. Das Einzelfallmanagement im BEM habe zudem dauerhafte Maßnahmen im gesamten Unternehmen angeregt, die nicht nur auf das Vertrauen aller Beschäftigten, sondern auch die Weiterentwicklung des Unternehmens positive Auswirkungen habe.⁷ Aus den Erfahrungsberichten habe sich schließlich die Frage ergeben, wie neutrale Ressourcen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können.

In der letzten Themenwerkstatt standen die Qualifikationserfordernisse im Mittelpunkt, die für ein gutes BEM notwendig sind. Am Best Practice Beispiel der Provinzial Rheinland Versicherung AG, welches von Andrea von Leuck (SBV) vorgestellt wurde, wurden verschiedene Personengruppen aufgezeigt, die für ein gelungenes BEM in unterschiedlicher Form qualifiziert werden müssen. Vor allem Fragen zu den Standards und der Finanzierung von Qualifikation zum Certified Disability Management Professionals (CDMP), aber auch innerbetriebliche Regelungen und Festlegungen zur notwendigen Qualifikation der BEM-Beauftragten und des BEM-Teams – bspw. in der Betriebsvereinbarung – standen hier zur Diskussion. Zentrale Ergebnisse waren zum einen die Notwendigkeit, Qualifikationen beteiligter Akteure im BEM festzulegen (bspw. Kenntnis rechtlicher Grundlagen). Zum anderen wurde die Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften mit dem Schwerpunkt Mitarbeiterfürsorge als wichtiger unterstützender Faktor für ein erfolgreiches BEM im Betrieb herausgestellt. In die Podiumsdiskussion ging die Aussage, dass es einer hinreichenden und definierten Qualifizierung von BEM-Team und Führungskräften bedürfe, ein.

Hrsg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2018_12.pdf, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

⁶ Weitere Informationen zur Beteiligung von Betriebsärzten in Dillbäcker: Die Rolle von Betriebsärzten in der Rehabilitation – Teil 1 – Schwerpunkt: Betriebsärzte und Betriebliches Eingliederungsmanagement; Forum C, Beitrag C8-2015 unter www.reha-recht.de; 17.12.2015.

⁷ Nähere Informationen online verfügbar unter http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2018/05/RE_BEM_Tagung_Pr%C3%A4sentation_Workshop_D_Krebs.pdf zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

Die in den fünf Themenwerkstätten anhand der verschiedenen Fragestellungen besprochenen betrieblichen Fallbeispiele wurden im Plenum noch einmal kurz zusammengefasst. In der späteren Podiumsdiskussion wurden die Ergebnisse schließlich erneut aufgegriffen und mit Hilfe der prägnanten Kernaussagen und -fragen diskutiert.

III. Podiumsdiskussion: BEM auf der Zielgeraden oder findet eine Kehrtwende statt?

An die Diskussionen der Themenwerkstätten anknüpfend beschäftigte sich die Podiumsdiskussion mit den herausgearbeiteten Kernaussagen und -fragen unter dem Aspekt „BEM auf der Zielgeraden oder findet eine Kehrtwende statt?“. An der Diskussion beteiligten sich Dr. Sandro Blanke (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)), Dr. Ulrich Faber (Fachanwalt für Arbeitsrecht), Markus Hofmann (Vertretung der DGB Bundesvorstandsverwaltung sowie als Beiratsvorsitzender), Sabine Michels (Personalrätin) und Christine Zumbeck (RE-BEM Projektleitung, DGB Bildungswerk). In der Podiumsdiskussion haben sich zwei Kernbereiche herausgebildet, die von den Teilnehmenden angeregt diskutiert wurden.

1. Betriebliche Interessenvertretungen im BEM

Im ersten Kernpunkt wurde über Beteiligte am BEM mit dem Schwerpunkt betriebliche Interessenvertretungen diskutiert. Bereits in einigen Themenwerkstätten wurde darüber gesprochen, welche Mitglieder am Eingliederungsprozess – sei es als Teil des BEM-Teams oder Beisitz im BEM-Gespräch – beteiligt sein sollten. Eine Pflicht, die betriebliche Interessenvertretung am BEM zu beteiligen, folge nicht aus § 167 Abs. 2 SGB IX. Aus Sicht der Personalrätin Michels ist die Beteiligung der betrieblichen/dienstlichen Interessenvertretung aber ein essenzieller Faktor, um das Grundverständnis des BEM durchzusetzen: ein gemeinsamer Suchprozess, der als vertrauensbildende Maßnahme dazu beitrage, betriebseigene Lösungswege zu finden. Zu häufig finde diese Anerkennung des BEM als Ressource für den Betrieb in der praktischen Anwendung nicht statt, sondern führe dazu, dass das BEM-Gespräch vom Arbeitgeber ausgenutzt werde, um den Beschäftigten zur Kündigung zu überreden. Eine Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung könne dazu beitragen, solche Fehlinterpretationen zu verhindern, so Michels. Sofern keine Beteiligung festgeschrieben sei, fordert sie zumindest eine gesetzlich festgelegte Mitteilungspflicht, sobald ein BEM-Fall im Betrieb auftrete, um die Möglichkeit zu gewähren, Betroffenen Unterstützung anzubieten.

Dr. Faber argumentiert in diesem Zusammenhang, dass die wenig detaillierte Umsetzung des BEM, wie sie im Gesetz von 2016 festgeschrieben ist, die optimalen Voraussetzungen für eine individuelle Auslegung im Einzelfall biete. Dies beziehe sich nicht nur auf die Umsetzung, sondern explizit auch auf die am BEM-Prozess beteiligten Akteure. Dennoch betonte er die Wichtigkeit, neben den Beteiligten auch die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Akteure im Betrieb klar zu definieren – dazu gehören neben dem Arbeitgeber auch Betriebsärzte und betriebliche Interessenvertretungen. Auch Dr.

Blanke bekräftigt das Argument, die Offenheit des BEM sei positiv und unterstütze individuelle Lösungen, indem es keine starren Vorgaben unterbreite.

In Zusammenhang mit der individuellen Auslegung und der beteiligten Akteure am BEM steht auch das Argument von Markus Hofmann, welcher mit Blick auf KMU darauf aufmerksam macht, dass hier häufig keine betrieblichen Interessenvertretungen, wie Betriebs- oder Personalräte vorhanden sind⁸. Während Großunternehmen gut aufgestellt seien, fehle in KMU häufig ein „Aushandler“ gegenüber der Geschäftsführung. Eine gesetzliche Regelung, die auch für Betriebe ohne betriebliche Interessenvertretung als Anspruchsgrundlage für Aushandler oder Kümmerer diene, wird als sinnvolle Ergänzung vorgeschlagen. Aber auch das aktive Zugehen auf Betriebe ohne betriebliche Interessenvertretung seitens der Gewerkschaft wurde in diesem Zusammenhang diskutiert, um Interessierte mit Wissen zum BEM zu erreichen. Christine Zumbeck fügte hier hinzu, dass neben der gewerkschaftlichen Beteiligung vor allem der Wertewandel der Beschäftigten in den Betrieben ausschlaggebend sei, um das BEM erfolgreich weiter zu verbreiten. Hierzu zählt vor allem das Verständnis des BEM als Chance, statt ihm mit Misstrauen zu begegnen. Vorbilder und wirksame Öffentlichkeitsarbeit können diesen Prozess hin zu einem positiven Verständnis vorantreiben.

2. Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten des BEM in der Praxis

Abgeleitet aus der Bedeutung betrieblicher Interessenvertretungen im BEM entwickelte sich das zweite Kernthema der Diskussion. Wie die Ergebnisse der Veranstaltung dargestellt haben, benötigen nicht nur, aber vor allem KMU Unterstützung und Beratungsleistung bei der Einführung und Umsetzung des BEM in der Praxis.⁹ Aus dem Publikum kamen Anregungen und Ideen, um vorbehaltlos und neutrale Beratungen anzubieten, die auch für schwer erreichbare KMU zugänglich sind. Die Lösung „Fit 2 Work“ aus Österreich¹⁰ wurde hier angebracht, aber auch deutsche Beispiele externer Akteure abseits der Sozialversicherungsträger, wie die Beratungsstelle „PAG – Perspektive Arbeit & Gesundheit“ in Hamburg¹¹. In der Diskussion um die Frage, wer diese Leistung ohne Vorbehalte für die Betriebe erbringen kann, gab es unterschiedliche Argumente der Podiumsgäste.

Dr. Blanke wies hier auf die Wichtigkeit hin, auf bereits bestehende Strukturen aufzubauen obwohl derzeit noch keine finale Koordinierungsstelle für die Trägerzuständigkeit

⁸ Greifenstein, Ralph; Weber, Helmut (2008): Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. In: WISO direkt August 2008. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05638.pdf>, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

⁹ Erfahrungen mit der Umsetzung des BEM in KMU zu finden bei Leuchter: Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Betrieben – ein Praxisbericht; Beitrag B1-2018 unter www.reha-recht.de

¹⁰ Weitere Informationen online verfügbar unter <http://fit2work.at/>, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

¹¹ Weitere Informationen online verfügbar unter <http://www.pag-hamburg.org/>, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

geschaffen werden konnte. Auch Markus Hofmann sprach sich für den Aufbau auf bestehende Kooperationen aus und verwies auf die vorgestellte Zusammenarbeit zwischen DRV und DGUV¹². Hier seien bereits Strukturen geschaffen, die über die Expertise verfügen und mit einem Ausbau der Zusammenarbeit gute Beratungsleistungen sowie praxisorientierte Angebote bereitstellen können, die den Präventionsgedanken des BEM in die Betriebe stärken. Die Vor- und Nachteile beider Vorschläge wurden unter anderem mit Bezug auf die Zugänglichkeit für Zielgruppen abseits der Großbetriebe ausführlich diskutiert.

Abschließend wurde über die Möglichkeit eines Teilhabe- oder Gesamthilfeplans diskutiert. Dr. Blanke wies hier darauf hin, dass die neue Regelung in § 19 SGB IX als Innovationsanschub diene, der die bisher eher verhaltene Zusammenarbeit der Träger fördern soll. Indem die Sozialversicherungsträger zu einer engeren Kooperation verpflichtet werden, ergäbe sich die Chance, die Intensität der Abstimmung und somit die Zusammenarbeit der Träger zu verbessern. So können mehr Angebote auf bestehende Grundlagen aufbauen und Zielgruppen ansprechen, um das BEM auch in Zukunft nachhaltig in den Betrieben zu etablieren und umzusetzen.

IV. Wie weiter mit dem BEM?

In einem abschließenden Vortrag zur Zukunft des BEM fasste Markus Hofmann (DGB Bundesvorstandsverwaltung und Beiratsvorsitzender) noch einmal die aktuelle Situation des BEM zusammen. Unter besonderer Hervorhebung der Projektergebnisse der Studie RE-BEM, die deutliche Fortschritte in der Praxis zeigt, stellte er auch die besondere Bedeutung betrieblicher Interessenvertretungen für die Einführung und Umsetzung des BEM in der Praxis heraus. Vor dem Hintergrund, dass besonders kleine und mittelgroße Betriebe eine große aber bedingt erreichbare Zielgruppe seien, liegen hier noch Bedarfe, die bisher kaum gedeckt werden konnten.¹³ In diesem Zusammenhang betonte er noch einmal die Bedeutung der vorgestellten Kooperation zwischen der DRV und der DGUV als Beitrag zur Unterstützung betrieblicher Prävention sowie des BEM in der Praxis mit ihrem Vorhaben, zukünftig stärker als Beratungsangebot für KMU wahrgenommen zu werden und Unterstützungsleistungen anbieten zu können.

¹² Klopsch, Karin; Heydweiller, Dominik (22.03.2018): Kooperation von DGUV und DRV zur gemeinsamen Präventions- und BEM-Beratung im Betrieb. Online verfügbar unter http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2018/04/Kooperation_von-DGUV_und_DRV.pdf, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

¹³ Richter, Regina; Horak, Peter R. (2017): Projekt RE-BEM Dokumentation. Die wissenschaftlichen Ergebnisse. Teil 3: Unterstützende Ressourcen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Abschlussbericht zur begleitenden Online-Umfrage 2016. Hg. v. DGB Bildungswerk BUND e.V. Institut für Personalentwicklung und Coaching ipeco Hamburg. Online verfügbar unter http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation_Studie_RE-BEM.pdf, zuletzt abgerufen am 16.08.2018.

Auch der Präventionsgedanke des BEM müsse stärker in den Fokus gerückt werden.¹⁴ Wie an einigen Best-Practice-Beispielen gezeigt werden konnte, sei das BEM nicht nur ein Werkzeug, um Beschäftigte zurück in den Arbeitsalltag zu bringen, sondern gleichzeitig ein Instrument, um betriebliche Prozesse zu hinterfragen und zukünftige Belastungssituationen, die längere Arbeitsunfähigkeit zur Folge haben können, sichtbar zu machen. Hiermit in Zusammenhang stehe auch die Gefährdungsbeurteilung als Pflicht des Arbeitgebers und wichtiges Instrument zur Prävention im Betrieb. So zeige sich, dass obwohl das BEM derzeit bereits Fortschritte im Feld der Prävention und betrieblichen Gesundheit erzielen konnte, noch immer die Verbreitung von essenziellen Kenntnissen, die Sensibilisierung von Beschäftigten und Führungskräften sowie die Etablierung des BEM insbesondere in KMU in Zukunft weiterhin Herausforderungen für alle Akteure darstellen werden.

An die abschließenden und zusammenfassenden Worte von Markus Hofmann anknüpfend schloss RE-BEM Projektleitung Christine Zumbeck die Fachtagung „Mit Vertrauen stark – BEM“ mit einer kurzen Zusammenfassung des Tages und einer Danksagung an alle Mitwirkenden.

Ihre Meinung zu diesem Fachbeitrag ist von großem Interesse für uns.
Wir freuen uns auf Ihren Kommentar auf www.reha-recht.de.

¹⁴ Zur Bedeutung der Prävention im BEM auch Liebsch: Tagungsbericht zum 35. Internationalen Kongress für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Teil 1: Präventionskultur und BEM; Beitrag D11-2018 unter www.reha-recht.de; 02.05.2018.