



Arbeitgeber und Beschäftigte  
Jetzt sind Sie am Zug!

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Bei Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters frühzeitig und professionell handeln: dies ermöglicht das **Betriebliche Eingliederungsmanagement** – kurz BEM. Und es lohnt sich! Denn ein gut gemachtes und im Ergebnis erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement fördert die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten. Fehlzeiten gehen zurück, Kosten sinken, bewährte Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen erhalten. Um Erfolg zu haben, braucht es ein hohes Maß an Sensibilität – bei denen, die es umsetzen sollen, und gegenüber denen, die es betrifft. Mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement präsentiert sich ein Unternehmen bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nach außen als fairer und weit blickender Partner. Eine solche Unternehmenskultur fördert ein gutes Betriebsklima. Die Mitarbeiter honorieren dies mit Loyalität und Engagement.

Doch wie packt man es an? Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist eine Aufgabe des Arbeitgebers, erfordert jedoch Teamarbeit. Denn es soll im Dialog mit allen Beteiligten entwickelt und umgesetzt werden.

Wir zeigen Ihnen hier, wie Sie das Betriebliche Eingliederungsmanagement erfolgreich einführen können!



### INHALT

Kurz und bündig  
**Grundlagen**

Jetzt starten  
**Einführung**

Im Überblick  
**Verfahrensablauf**

Schritt für Schritt  
**Vorgehen im Einzelfall**

Nachgehakt  
**Fragen und Antworten**

BEM fördern  
**Rahmenbedingungen schaffen**

Service  
**Angebot der Integrationsämter**



## GRUNDLAGEN

### Wozu ...

#### dient das BEM?

Im Mai 2004 wurden die Vorschriften zur Prävention in § 84 Sozialgesetzbuch (SGB) IX erweitert und das Betriebliche Eingliederungsmanagement als gesetzliche Regelung eingeführt. Sein Ziel ist es, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Mitarbeiters zu erhalten.

### Was ...

#### bedeutet BEM?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement umfasst alle Aktivitäten, Maßnahmen und Leistungen, die im Einzelfall zur Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit erforderlich sind.

Da es sich teilweise um ein komplexes Verfahren mit einer Reihe von Beteiligten handelt, ist es hilfreich, eine systematische Vorgehensweise zu entwickeln, die an die Gegebenheiten des Betriebes angepasst ist und die in jedem Einzelfall Anwendung findet.

### Wann ...

#### wird das BEM angewendet?

Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement ist durchzuführen, wenn ein Mitarbeiter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement gilt für alle Beschäftigten – egal, ob behindert oder nicht behindert.

### Wer ...

#### muss handeln?

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Initiative für das Betriebliche Eingliederungsmanagement zu ergreifen. Das heißt, er muss zunächst mit dem betroffenen Mitarbeiter Kontakt aufnehmen. Für alle folgenden Schritte und Maßnahmen ist die Zustimmung und Beteiligung des Mitarbeiters erforderlich. Außerdem sind der Betriebs- oder Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung hinzuzuziehen. Ferner können weitere betriebliche Partner, etwa der betriebsärztliche Dienst, einbezogen werden. Zur Unterstützung stehen auch externe Partner, wie die Rehabilitationsträger und das Integrationsamt, zur Verfügung.

### Wie ...

#### wird das BEM geregelt?

Regelungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, die in einem Betrieb oder in einer Dienststelle getroffen werden, sollten die folgenden Punkte umfassen:

- > Verfahrensablauf
- > Verantwortliche für den Gesamt- ablauf und für Teilschritte
- > Mitwirkungspflichten des einzelnen Beschäftigten
- > Gewährleistung des Datenschutzes
- > Ergebniskontrolle und Fallauswertung
- > Dokumentationsformen und -pflichten

Das Ergebnis sollte zunächst in einer schriftlichen Vereinbarung festgelegt werden.

### Wer ...

#### ist im Integrationsteam?

Der Arbeitgeber kann einem so genannten Integrationsteam die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements übertragen. Dies ist jedoch nicht zwingend vorgeschrieben. Zu dem Team gehören in der Regel Arbeitgebervertreter, Betriebs- oder Personalrat sowie die Schwerbehindertenvertretung.

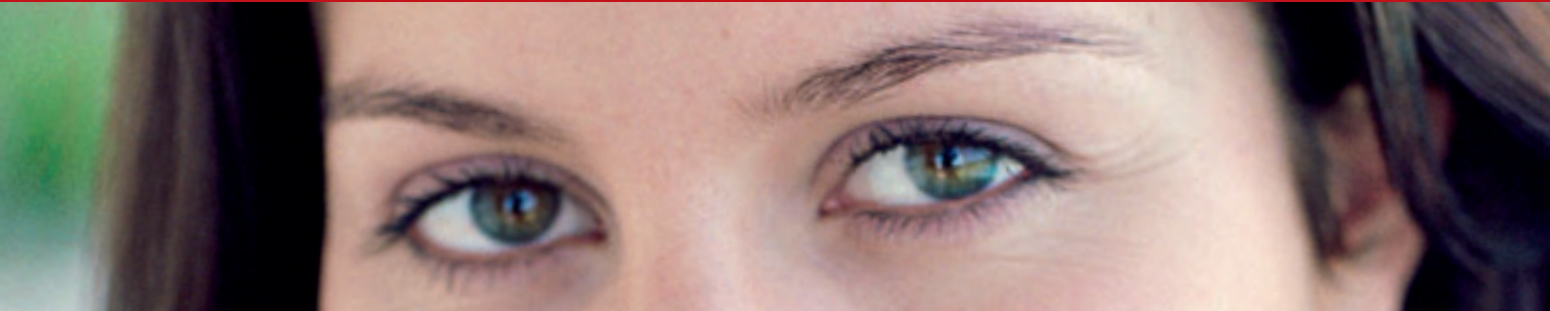
### Welche ...

#### externen Partner gibt es?

Partner außerhalb des Betriebes, deren Fachkompetenz und Unterstützung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement genutzt werden können, sind: Rehabilitationsträger (Krankenkassen, Rentenversicherung, Unfallversicherung, Agentur für Arbeit), Integrationsamt, Integrationsfachdienst, Reha-Kliniken, Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation.

### Rechtliche Grundlage

§ 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX:  
„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, 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). ...“



## EINFÜHRUNG

Ein vorgeschriebenes Konzept für die Einführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements gibt es nicht. In kleinen und mittleren Betrieben reicht oft allein die gut strukturierte Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements im Einzelfall (siehe Grafik). Bei größeren Unternehmen – ab etwa 200 Mitarbeitern – empfiehlt sich die Bildung eines Integrationsteams, das sowohl den Aufbau des Betrieblichen Eingliederungsmanagements organisiert, als auch die Einzelfallarbeit durchführt.

## Checkliste

So kann man bei der Einführung vorgehen:

### 1 Informieren und überzeugen

- > Führungskräfte mit den Zielen des BEM und dem Verfahren vertraut machen und sensibilisieren
- > Belegschaft über das BEM informieren, z.B. mit einem Rundschreiben oder bei einer Versammlung
- > Informationen über betriebliche Strukturen, Prozesse sowie Zuständigkeiten zusammentragen
- > Unterstützungsangebote und zuständige Ansprechpartner bei den Leistungsträgern (z.B. Krankenkasse) ermitteln

### 2 Integrationsteam einrichten

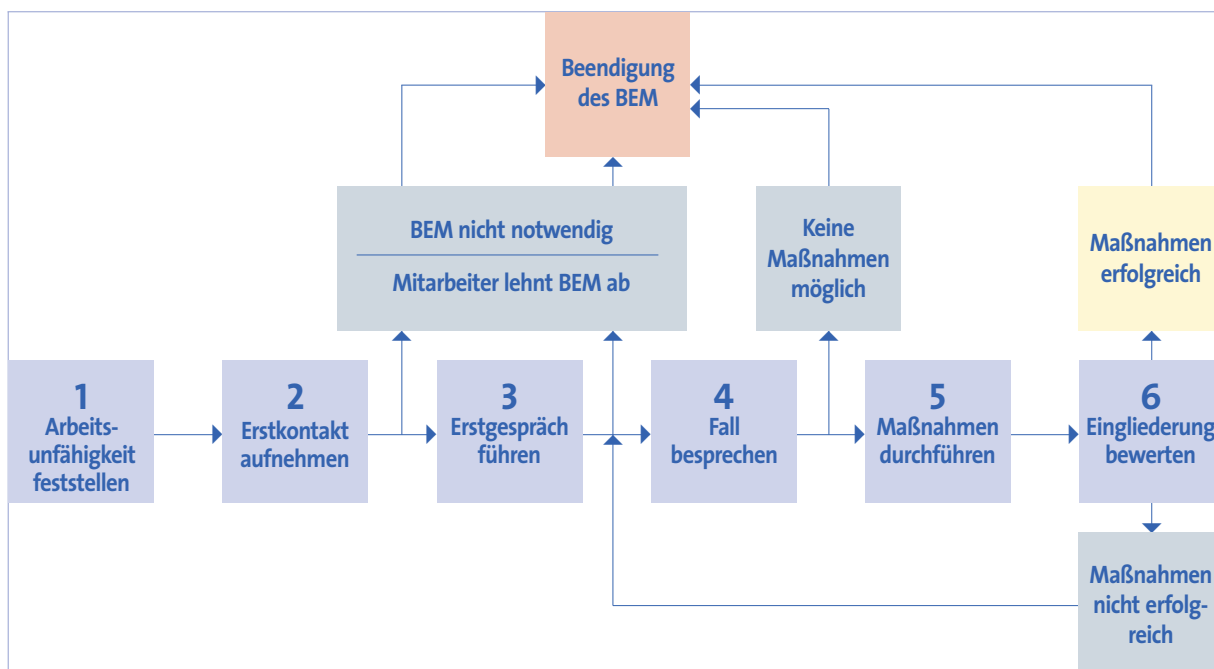
- > Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im BEM klären und Integrationsteam benennen
- > Arbeit des Integrationsteams organisieren, z.B. regelmäßige Treffen

### 3 BEM installieren

- > Struktur, Verlauf und Verfahren des BEM passend zum Betrieb organisieren
- > Umsetzung des BEM in der praktischen Arbeit starten
- > Erfahrungen, Ergebnisse und Rückmeldungen auswerten
- > Verfahren des BEM optimieren
- > Verbindliche Regelungen zum BEM festlegen

## Im Überblick Verfahrensablauf

Vorgehen im Einzelfall – siehe dazu auch Checkliste auf S. 4





## VORGEHEN IM EINZELFALL

Ausgelöst wird das Verfahren in der Regel durch eine Meldung aus der Personalabteilung, dass ein Mitarbeiter in den vergangenen zwölf Monaten insgesamt mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig war. Der Arbeitgeber kann zum Beispiel den Vorgesetzten des Beschäftigten oder ein Mitglied des Integrationsteams oder – in kleinen Betrieben – eine Ansprechperson mit der Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements beauftragen.

### Maßnahmen zur Eingliederung

Zum Beispiel: Stufenweise Wiedereingliederung; technische Umrüstung des Arbeitsplatzes; Veränderungen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung, der Arbeitszeit; Qualifizierungsmaßnahmen; Arbeitsversuche; medizinische Rehabilitation; psychosoziale Betreuung eines schwerbehinderten Mitarbeiters durch den Integrationsfachdienst u.a.

## Checkliste

So kann man im Einzelfall vorgehen:

### 1 Arbeitsunfähigkeit feststellen

- > Regelmäßig Krankenstände auswerten
- > Betroffene Mitarbeiter ermitteln (6-Wochen-Frist!)
- > Feststellen, ob eine Schwerbehinderung vorliegt
- > Feststellen, ob eine betriebsärztliche Stellungnahme vorliegt
- > Prüfen, welche weiteren Schritte des BEM notwendig sind

### 2 Erstkontakt aufnehmen

- > Mit dem Mitarbeiter schriftlich, telefonisch oder persönlich Kontakt aufnehmen
- > Den Mitarbeiter über die Praxis des BEM im Betrieb informieren
- > Auf die Bedeutung seiner Mitwirkung hinweisen
- > Grundsätzliche Zustimmung des Mitarbeiters zum BEM einholen

### 3 Erstgespräch führen

- > Über den Zweck des Gesprächs informieren
- > Möglichkeiten und Grenzen des BEM aufzeigen
- > Betriebliche Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit klären
- > Wünsche und Befürchtungen des Mitarbeiters besprechen
- > Nächste Schritte vereinbaren

### 4 Fall besprechen

- > Qualifikationen, Stärken und krankheitsbedingte Einschränkungen ermitteln
- > Ziele und Vorstellungen des Mitarbeiters klären
- > Mögliche Maßnahmen zur Eingliederung besprechen und auswählen
- > Gemeinsam das weitere Vorgehen planen

### 5 Maßnahmen durchführen

- > Maßnahmen organisieren
- > Mögliche Förderung beim zuständigen Leistungsträger beantragen
- > Maßnahmen umsetzen
- > Mitarbeiter während der Maßnahmen begleiten
- > Rechtzeitig Schwierigkeiten erkennen und beseitigen

### 6 Eingliederung bewerten

- > Die Einzelfallarbeit bewerten (Voraussetzung: Dokumentation!)
- > Regelmäßig mit den Beteiligten Erfahrungen austauschen
- > Mitarbeiter und Vorgesetzte zum BEM befragen
- > Krankheitszeiten des Mitarbeiters nach Abschluss des BEM erfassen

## IMPRESSUM

ZB info: Sonderdruck der ZB – Zeitschrift: Behinderte Menschen im Beruf

Stand: 2008

Herausgeber: Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen im Zusammenwirken mit der Bundesagentur für Arbeit.  
Verlag, Herstellung, Vertrieb: Universum Verlag GmbH, Taunusstr. 54, 65183 Wiesbaden, Telefon: 06 11/90 30 - 323. Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Siegfried Pabst und Frank-Ivo Lube. Die Verlagsanschrift ist zugleich auch ladungsfähige Anschrift für die im Impressum genannten Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten.  
Redaktion: Dr. Helga Seel (verantwortlich für Hrsg.), Sabine Wolf (verantwortlich für den Verlag), Ely Lämmlein • Fotos: Banana Stock/Jupiterimages • Layout: Atelier Stepp, Speyer  
Druck: Druckhaus Main-Echo, 63741 Aschaffenburg  
Schreibweise weiblich/männlich: Wir bitten um Verständnis, dass aus Gründen der Lesbarkeit auf eine durchgängige Nennung der weiblichen und männlichen Bezeichnungen verzichtet wurde. Selbstverständlich beziehen sich alle Texte in gleicher Weise auf Frauen und Männer.



## FRAGEN UND ANTWORTEN

### ? Muss der Arbeitgeber das BEM als System einführen?

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Einführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements als System mit Integrationsteam und auf der Grundlage einer Vereinbarung mit dem Betriebs- oder Personalrat besteht nicht. Das Gesetz fordert die Anwendung im Einzelfall.

### ? Gibt es Sanktionen gegen den Arbeitgeber, wenn er kein BEM durchführt?

Unmittelbar gibt es keine Sanktionen. Fachleute vertreten jedoch überwiegend die Auffassung, dass eine krankheitsbedingte Kündigung, die ohne Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements ausgesprochen wurde, in der Regel unverhältnismäßig und damit sozialwidrig ist.

### ? Können der Betriebs- oder Personalrat oder die Schwerbehindertenvertretung die Einführung eines BEM durchsetzen?

Laut Gesetz ist die Interessenvertretung im Einzelfall berechtigt, die Klärung zu verlangen. Darüber hinaus gewährt der Gesetzgeber ihr auch ein Kontrollrecht. Ein genereller Anspruch auf Einführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements kann aus § 84 Abs. 2 SGB IX direkt nicht abgeleitet werden.

### ? Was passiert, wenn der betroffene Mitarbeiter das BEM ablehnt?

Diese Entscheidung hat keine unmittelbaren Folgen und muss auch nicht begründet werden. Bei einer krankheitsbedingten Kündigung und einem darauf folgenden Verfahren vor dem Arbeitsgericht kann sich jedoch der Mitarbeiter nicht darauf berufen, dass kein Versuch unternommen wurde, den Arbeitsplatz behinderungsgerecht anzupassen.

### ? Was ist hinsichtlich des Datenschutzes zu beachten?

Ein wirksamer Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Die Weitergabe personenbezogener Daten darf nur mit schriftlicher Einwilligung des Mitarbeiters erfolgen. Er muss zuvor über Art der Daten sowie Sinn und Zweck der Datenweitergabe aufgeklärt werden.

### ? Wie viel muss der Arbeitgeber wissen, um seiner Verpflichtung nachzukommen?

Grundsätzlich gilt: Nur so viel, wie erforderlich ist, um ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, das der Gesundheit und Beschäftigungssicherung des Mitarbeiters dient, durchführen zu können. Das heißt: der Arbeitgeber muss nicht die Diagnose der Erkrankung kennen, wohl aber die gesundheitlichen Einschränkungen, die am Arbeitsplatz bestehen.

### ? Muss der Arbeitgeber die Interessenvertretungen informieren?

Der Betriebs- oder Personalrat sowie die Schwerbehindertenvertretung haben darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber seine Pflicht zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements erfüllt. Dies ist nur möglich, wenn sie darüber informiert werden, dass ein Mitarbeiter innerhalb der letzten zwölf Monate sechs Wochen arbeitsunfähig war. Diese Information – und nur diese – darf der Arbeitgeber auch ohne Einverständnis der betroffenen Person weitergeben.

### ? Was ist beim Erstkontakt zu beachten?

Ziel des Erstkontaktes ist es, dem betroffenen Mitarbeiter die positive Aufmerksamkeit des Betriebes zu signalisieren und sein Vertrauen zu gewinnen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Kontaktaufnahme behutsam und mit der erforderlichen Wertschätzung erfolgt. Ein Anschreiben beispielsweise sollte wohlwollend formuliert sein, die Fürsorge des Betriebes zum Ausdruck bringen und den Mitarbeiter nicht unter Druck setzen.

## RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

Es gibt viele Möglichkeiten, den Erfolg des Betrieblichen Eingliederungsmanagements im Unternehmen langfristig zu fördern. Hier einige Beispiele. Ergänzen Sie Ihre eigenen Ideen!

### Beschäftigungsalternativen aufzeigen

- > Fremdvergebene Arbeitsaufträge in den Betrieb zurückholen
- > Bereits bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen das Älterwerden der Mitarbeiter berücksichtigen

### Gesundheit fördern

- > Selbstverantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesundheit stärken
- > Entsprechende Angebote der Krankenkassen und der Berufsgenossenschaften nutzen

### Führungskräfte sensibilisieren

- > Führungskräfte schulen, z.B. in „Personalführung bei gesundheitsbeeinträchtigten Mitarbeitern“
- > Patenschaften von Führungskräften für Integrationsfälle einführen

### Integration kommunizieren

- > Regelmäßig in der Mitarbeiterzeitung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement berichten
- > Im Intranet Handlungsanleitungen und aktuelle Informationen zur Verfügung stellen

### Unternehmenskultur schaffen

- > Integrationsziele im Unternehmensleitbild verankern
- > Anerkennung für Führungskräfte vorsehen, die sich bei der Umsetzung des BEM erfolgreich engagieren

## Service

Angebot der Integrationsämter

Die Integrationsämter unterstützen Betriebe und Dienststellen bei der Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements durch:



### Kurse

Es gibt Kurse zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Belange schwerbehinderter Menschen sowie Veranstaltungen zur Schulung von Führungskräften. Kursprogramme sind erhältlich beim zuständigen Integrationsamt oder im Internet unter [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Infothek** > **Fortbildung**



### Persönliche Beratung

Bei den Integrationsämtern stehen Ansprechpartner für eine individuelle Beratung bei der Eingliederung schwerbehinderter Menschen zur Verfügung. Die Adresse Ihres zuständigen Integrationsamtes finden Sie auch im Internet unter [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Kontakt**



### Prämien

Beispiele für die Einführung eines besonders gelungenen Eingliederungsmanagements können mit einer einmaligen Prämie ausgezeichnet werden. Informieren Sie sich bei Ihrem Integrationsamt über die Bedingungen. [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Kontakt**  
Prämien und Boni gibt es auch von Rehabilitationsträgern.



### Begleitende Hilfe im Arbeitsleben

Das Integrationsamt bietet verschiedene Maßnahmen und Leistungen zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben, z.B. finanzielle Leistungen und psychosoziale Beratung. Mehr Informationen unter [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Service**



### „Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“

Die Broschüre enthält ausführliche Informationen, nützliche Hinweise für die Praxis und Arbeitshilfen wie Checklisten und Formulare. Sie steht im Internet zum Download bereit: [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Infothek** > **Arbeitshilfen**



### BIH Online Akademie

Hier können Sie Informationen und Erfahrungen zum BEM austauschen, Netzwerke bilden sowie Forum und Sprechstunden nutzen. <http://akademie.integrationsamt.de>

