

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Chancen für
Arbeitnehmer und Arbeitgeber
25.2.2006

Sozialgesetzbuch IX, § 84 Abs. 2

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

„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).

Personenkreis: nicht nur schwerbehinderte Mitarbeiter

Beteiligte (Pflicht): Interessensvertretung, SBV

Betroffene Person: Zustimmung und Beteiligung

Ziele:
AU überwinden
Erneuter AU vorbeugen
AP erhalten

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations- team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen.

← Werksarzt:
Beteiligung

← Transparenter Umgang mit Daten und Dokumentation

← Externe Stellen:
Koordinationsfunktion von Leistungen zur Teilhabe

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.“

← Aufgabe BR und SBV:
Initiativrecht
Wächter-Funktion

Hintergrund: Kosten der AU

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-
team
- Strategische
Aspekte
- Fazit

- 34,145 Mio. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind gesetzlich krankenversichert
 - 3,6 % Krankenstand
 - entspricht 13,7 Arbeitstage pro Beschäftigtem
 - Kranktage: 467,8 Mio. Tage/Jahr
 - Kosten der AU: 42,5 Mrd. € / Jahr

[Quelle: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2003, jährlicher Bericht der Bundesregierung*]

Ziele des BEM

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- Arbeitsunfähigkeit überwinden
- erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen
- Arbeitsplatz erhalten

Nutzen aus Sicht des Arbeitnehmers

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

1. Der Arbeitsplatz bleibt erhalten, die Kündigung aus Krankheitsgründen wird vermieden.
2. Überfordernde Arbeitsbedingungen werden reduziert: Arbeitsplatz wird entsprechend der gesundheitlichen Situation gewählt, eingerichtet oder verändert.
3. Mögliche Spannungen zum Arbeitgeber / zur Führungskraft können überwunden werden.

Nutzen aus Sicht des Arbeitgebers

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

1. Mitarbeiter können dem Betrieb erhalten bleiben
2. Frühzeitige Vorbereitung des Betriebs auf den demographischen Wandel: älter werdende Belegschaft
3. Positive Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit dem Betrieb
4. Positiver Imagefaktor in der Region durch kompetente und weitblickende Personalarbeit
5. Inanspruchnahme externer Leistungen (Beratung, Förderleistungen)
6. Größere Rechtssicherheit im Falle einer Kündigung
7. Kostensenkungen

Beispielrechnung im Einzelfall

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Einsparung durch Eingliederungsmanagement (in zwei Jahren)

ohne Eingliederungsmanagement:

Kosten für Zusatzpersonal (0,5 Stellen, 2000 €/monatlich) **48.000 €**

mit Eingliederungsmanagement:

Aufwand für Integration

Aufwand Assessment 6,0 Std

Aufwand Arbeitsversuche 12,0 Std

Aufwand Integrationsteam (10 Teilnehmer x 45min) 7,5 Std

Aufwand Koordination 5,0 Std

Gesamt: 30,5 Std

Kosten in € 1.220 €

Einsparung gegenüber unverändertem Zustand

in 2 Jahren 46.780 €

Zwischenfazit

- Das Kosten-Nutzen-Verhältnis beim betrieblichen Eingliederungsmanagement wird häufig falsch eingeschätzt:

Der Aufwand wird stark überschätzt, der Nutzen wird kaum angemessen wahrgenommen.

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Empfehlungen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) sollte umfassen:
 - Die Arbeit im Einzelfall: vom Gesetzgeber vorgeschrieben
 - Die Arbeit an den betrieblichen Strukturen (= „harte Faktoren“): Voraussetzung für Effektivität im BEM;
Integrationsfähigkeit des Betriebs
 - Die Arbeit an den „weichen Faktoren“: Zwischenmenschliches, Konflikte, Unternehmenskultur;
Integrationsbereitschaft des Betriebs

Sieben Schritte zum Ergebnis

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-
team
- Strategische
Aspekte
- Fazit

1. Feststellung: Arbeitnehmer > 30 Tage AU
2. Erstkontakt aufnehmen:
 - Beschäftigten informieren
 - Entscheidung zum BEM: ja / nein
3. Situationsanalyse
4. Fallbesprechung im Team
5. konkrete Maßnahmen vereinbaren
6. Maßnahmen umsetzen
7. Wirkung der Maßnahmen überprüfen

Instrumente und Maßnahmen

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- zentrales Fallmanagement
- Assessment des Leistungsprofils / Profils der zu berücksichtigenden Einschränkungen
- Profilvergleich zur Identifikation geeigneter Arbeitsplätze
- Arbeitsversuche und Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz
- Arbeitsplatzanpassung, Hilfsmittel
- Veränderung der Arbeitsorganisation
- Reduzierung der Arbeitszeit
- Qualifizierungsmaßnahmen
- ...

Aufgaben in der Einzelfallarbeit

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- Aktuellen Informationsstand herstellen
- Vertrauensvolle Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen
- Fairen Verlauf der Integrationsarbeit sicherstellen
- Einsatzmöglichkeiten suchen, selbst wenn der Profilvergleich keine mehr nennt
- Störungen, Verzögerungen und Abweichungen vom Plan managen
- Kündigung als letzten Schritt einleiten

Erfolgskritische Faktoren in der Einzelfallarbeits

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Faktoren im Mitarbeiter

- gesundheitlicher Zustand
- körperliche Leistungsfähigkeit
- psychische Belastbarkeit
- Lernbereitschaft und Lernfähigkeit
- Lebensjahre bis zur Rente

Faktoren im Betrieb

- funktionierendes Eingliederungsmanagement
- ausreichende Zahl geeigneter Arbeitsplätze
- Bereitschaft zur Anpassung von Arbeitsplätzen
- Bereitschaft zur Berücksichtigung der Belastbarkeit

... erfolgskritische Faktoren

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-
team
- Strategische
Aspekte
- Fazit

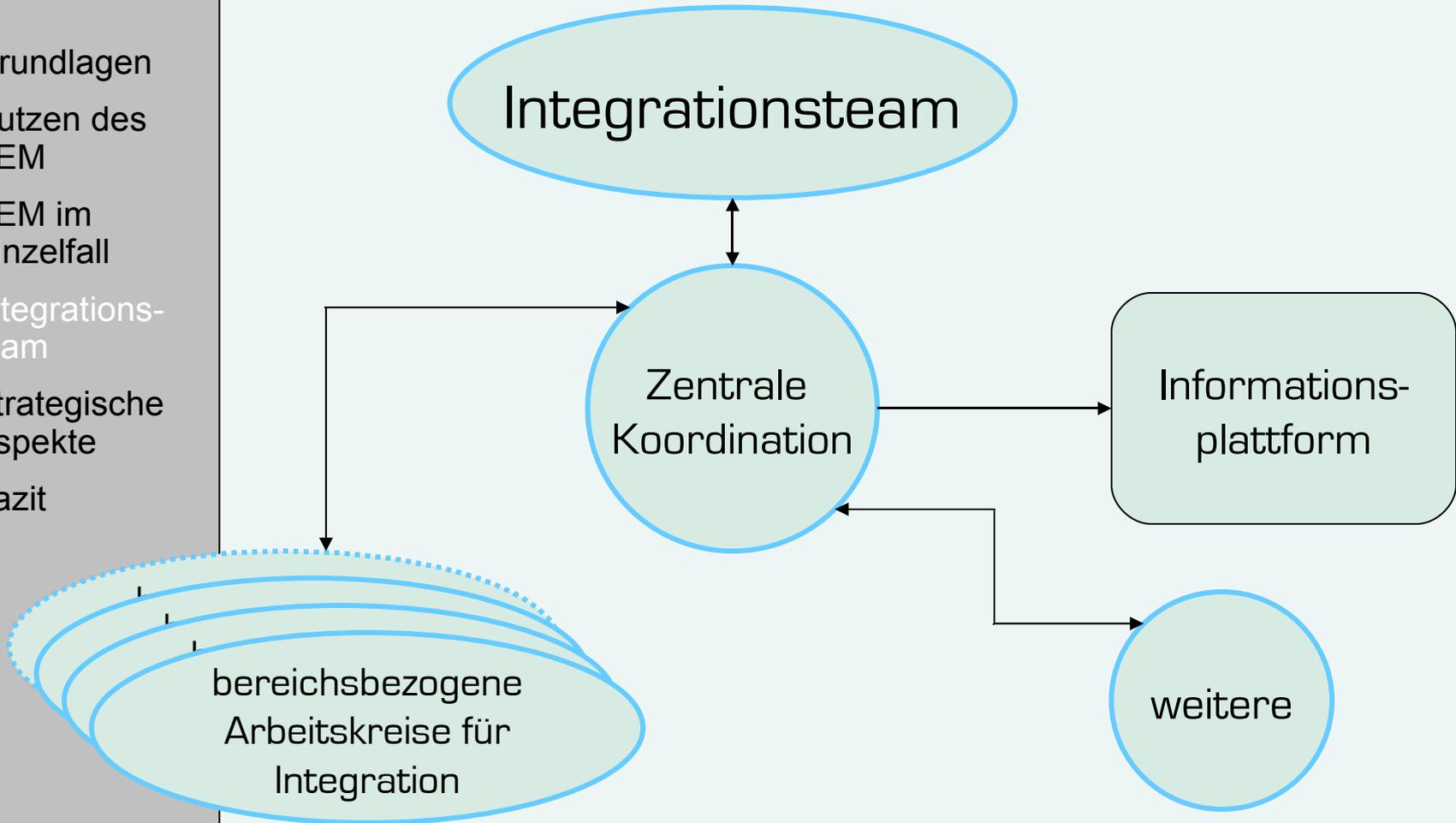
Faktoren in der Beziehung Mitarbeiter – Unternehmen/Vorgesetzter

- Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen
- gegenseitiges Vertrauen
- Fürsorglichkeit der Führungskraft
- Anpassungsbereitschaft des Mitarbeiters
- Motivation des Mitarbeiters
- Möglichkeit zur Qualifizierung und persönlichen Entwicklung
- erlebte Selbstwirksamkeit in der Arbeit

Gelungene Integration stellt die Balance zwischen Mitarbeiter
und Betrieb wieder her.

Strukturen für das Eingliederungsmanagement

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-
team
- Strategische
Aspekte
- Fazit



Das Integrationsteam

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-
team
- Strategische
Aspekte
- Fazit

- Personalabteilung
- Arbeitgeberbeauftragter
- Interessensvertretung
- Schwerbehindertenvertretung
- Vertreter aus allen Bereichen des Betriebs
- Werksarzt
- Arbeitssicherheit
- Externe Partner: Krankenkasse, Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaft, Integrationsamt, Arbeitsagentur, ...

Zuständigkeit und Arbeitsweise des Integrationsteams

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- **Zuständig für**
 - BEM im Einzelfall
 - übergeordnete Aspekte des BEM (Verfahren, Qualität, Kommunikation, Strategie, Verankerung von Integration in der Unternehmenskultur)
- **regelmäßig**
nicht nur ad hoc im Einzelfall
- **strukturiert, moderiert und reflektiert**
Verbindlichkeit, Konfliktfähigkeit, Feedback über Rollenerwartungen
- **zielgeleitet**
Das Integrationsteam sollte sich, wie es für andere Unternehmensziele auch üblich ist, Jahresziele aufstellen mit Erfolgskriterien und sich daran messen lassen.

Betriebs- oder Dienstvereinbarung

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

1. Präambel

gemeinsame Ziele, gemeinsame Arbeit zum Wohl der Beschäftigten

Konsensprinzip

2. Ziele des BEM

Konkretisierung der Ziele des § 84 Abs. 2, SGB IX

3. Geltungsbereich

für alle Beschäftigten

4. Maßnahmen der Umsetzung

Beauftragung, Verantwortlichkeiten, Auslösung BEM, Koordination der Maßnahmen, betriebliche Angebote der Eingliederung, übergeordnete Aktivitäten (Kommunikation, Schulungsmaßnahmen,...)

5. Datenschutz

6. Geltungsdauer

Führungskräfte im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- Eingliederungsmanagement funktioniert nur, wenn die direkten Führungskräfte aktiv eingebunden sind und ihre Verantwortung dabei wahrnehmen:
 - Wahrnehmung von Integrationsproblemen
 - Initiative ergreifen für Integration
 - Bereitschaft zur Aufnahme von leistungsgewandelten und schwerbehinderten Mitarbeitern
- Maßnahmen:
 - Informationsveranstaltungen zur Vermittlung der Verfahren und Regelungen des Eingliederungsmanagements
 - Schulungen
 - Anerkennung
 - ...

Externe Partner

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

- Integrationsamt, Krankenkassen, Rentenversicherungsträger, Agentur für Arbeit
- besonders wichtig für die Aufbauphase des Eingliederungsmanagements
- intensive Inanspruchnahme von Beratungs- und Förderleistungen
- steigende Anforderungen an externe Partner durch professionelles Eingliederungsmanagement

Was ist notwendig, damit BEM im Betrieb erfolgreich wird?

- Es gibt einen „Motor“ für BEM.
- Die Aufgabenstellung, gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter einzugliedern, wird im Betrieb wahrgenommen.
- Es besteht das Interesse an effektiven Lösungen.
- Ressourcen werden zur Verfügung gestellt:
Integrationsteam
- Es besteht die Bereitschaft, externe Berater und externe Leistungen mit einzubeziehen.
- Die einzelfallübergreifenden Aspekte des BEM werden gesehen.
- BEM als Projekt: über Kennzahlen gesteuert und überprüft.
- ausreichende Konfliktfähigkeit im Integrationsteam.
- Tabus dürfen angesprochen werden.

Was brauchen die Beteiligten dafür?

- Anreize für alle Beteiligten („win-win-Situation“)
- gegenseitiges Vertrauen
- Bereitschaft
 - zum Lernen und zur Veränderung
 - ggf. zur Konfrontation
 - sich in scheinbaren Selbstverständlichkeiten hinterfragen zu lassen (Johari-Fenster)
- Commitment von Arbeitgeber und Interessensvertretung
- Roadmap für die Veränderung

Fazit

- Grundlagen
- Nutzen des BEM
- BEM im Einzelfall
- Integrations-team
- Strategische Aspekte
- Fazit

Fazit: Betriebliches Eingliederungsmanagement ist
Kennzeichen einer
professionellen Personalarbeit!

Betriebliches Eingliederungsmanagement
lohnt sich in jedem Fall !

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!