

Projekt quali-tex:

„Qualifikation und Effizienz verbessern durch mehr Gleichstellung und Vielfalt in der Textilbranche“ (Laufzeit 01. April 2023 – 31. März 2026)

Wie Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) auch in KMU umsetzbar ist

Das BEM ist seit 2004 eine gesetzliche Verpflichtung für alle Arbeitgeber (§167.2 SGB IX). Mit dem BEM unterstützen Arbeitgeber ihre Beschäftigten, die länger als 6 Wochen erkrankt sind, wieder leistungsfähig in den Job zurück zu kehren. Für die betroffenen Beschäftigten ist die Teilnahme freiwillig. Gerade die kleinen Unternehmen aus der Textilbranche, die im Projekt begleitet wurden, tun sich schwer diese Anforderung umzusetzen.

Die BEM-Quote liegt in einzelnen Fertigungsbereichen bei bis zu 25 %. Das heißt, dass bis zu einem Viertel der Beschäftigten des Arbeitsbereiches innerhalb der letzten 12 Monate länger als 6 Wochen ununterbrochen oder in Abständen erkrankt sind und einen BEM-Anspruch besitzen.

Damit bietet ein BEM nicht nur ein großes Potenzial für den Erhalt und die Wiederherstellung der individuellen Gesundheit von Beschäftigten sondern trägt zur Kostensenkung durch Arbeitsunfähigkeit bei. Darüber hinaus wird vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen gehalten, erhalten und es entsteht darüber hinaus eine positive Außenwirkung.

Welche Faktoren sind für ein erfolgreiches BEM wesentlich?

Da das BEM auf Freiwilligkeit basiert, sind **Vertrauen** in die handelnden Personen und die Transparenz der Prozesse eine der grundlegenden Gelingensvoraussetzungen:

- Vertrauen in den Schutz der sensiblen Gesundheitsdaten,
- Ein strukturierter Ablauf von BEM mit transparenten Prozessen,
- BEM ist bei den Beschäftigten und den Führungskräften bekannt,
- BEM wird mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz verzahnt.

Das bedeutet auch, dass der/die Betroffene „Herr des Verfahrens“ ist und alle Schritte im Rahmen seines BEM nur in Abstimmung mit den Betroffenen erfolgen.

Das Projekt „qualitex“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Wie wurden diese Faktoren in der Textilbranche umgesetzt?

BEM-Akteure

Der Arbeitgeber benennt eine Person, die das BEM in seinem Auftrag umsetzt. Das ist häufig eine Person aus der Personalabteilung. Mit Zustimmung der Betroffenen ist ein Vertreter des Betriebsrates und bei schwerbehinderten Menschen, die Schwerbehindertenvertretung dabei. Darüber hinaus kann der Betroffene zu jedem Zeitpunkt eine Person seines Vertrauens hinzuziehen. Das kann eine Person aus dem privaten oder betrieblichen Umfeld sein. Sofern erforderlich, ist der Betriebsarzt hinzuzuziehen.

Der Wahl der Personen, die das BEM umsetzen, ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei haben persönliche Eigenschaften der BEM-Akteure, wie Empathie und Vertrauenswürdigkeit bei Beschäftigten und Führungskräften eine größere Bedeutung als deren Funktion. Auch ist auf Geschlechtsdiversität zu achten, ebenso wie auf BEM-Akteure aus Verwaltung und Produktion. Bewährt haben sich fest besetzte Teams, die vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Eine mehrtägige Qualifizierung durch BIT schaffte Kompetenz und Professionalität der BEM-Akteure/BEM-Teams.

In jedem Fall handeln die Akteure mit einem klaren Verständnis in dieser Rolle ausschließlich den Zielen des BEM verpflichtet zu sein. Damit ist eine wichtige Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gelegt.

Voraussetzung für Vertrauensbildung ist ein BEM-Verfahren, dass von den Betriebsverfassungsparteien gemeinsam abgestimmt und getragen wird!

Mit einem kleinen gut qualifizierten Team (3-4 Personen) wird das BEM umgesetzt. Die Wahlmöglichkeit eines Fallmanagers aus dem Team durch die betroffene Person verstärkt Vertrauen und Selbstbestimmung im BEM.

Datenschutz sicherstellen

Ein geregeltes Datenschutzkonzept und eine gute Aufklärung der Betroffenen über den Schutz der persönlichen Daten ist Voraussetzung für eine BEM-Teilnahme.

Alle aus dem BEM bekannten datenschutzsensiblen Informationen sind in einer BEM-Akte zu dokumentieren. Die Dokumentation erfolgt elektronisch oder in Papierform mit einer strikten Trennung zur Personalakte. Die Zugriffsrechte werden klar geregelt und eingehalten. Darüber hinaus sind die am BEM beteiligten Akteure unabhängig von ihren sonstigen Funktionen zur schriftlichen Erklärung ihrer Verschwiegenheit im Rahmen des BEM zu verpflichten.

Ein klar geregelter Ablauf des BEM

Die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung des BEM bilden transparente und strukturierte Prozesse bzw. Abläufe (siehe Abbildung BEM-Ablauf).

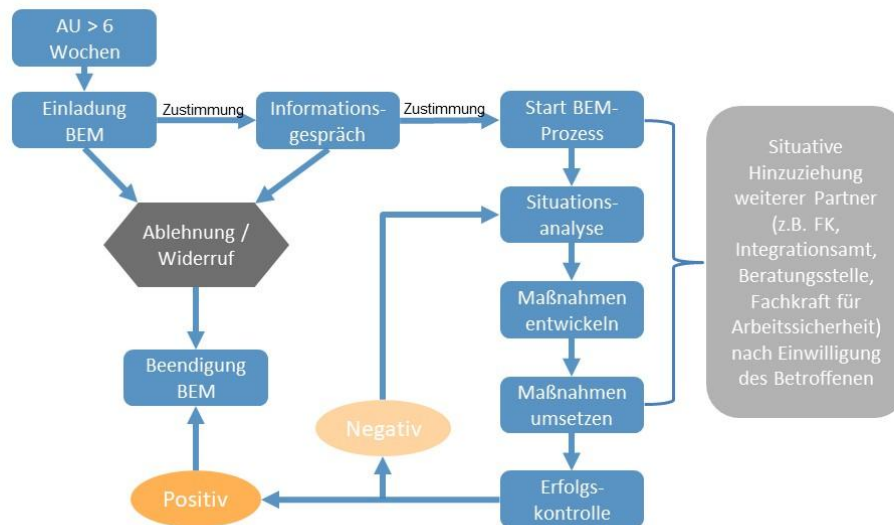


Abbildung: Der BEM-Ablauf

Das Unternehmen (Personalabteilung) erstellt monatlich eine Liste mit den Beschäftigten, die in den Geltungsbereich des BEM fallen, damit ein zeitnahes BEM-Angebot erfolgen kann. Mit einem standardisierten Erstanschreiben mit dem Angebot zu einem Informationsgespräch erfolgt der erste Kontakt zu den Betroffenen. In diesem wird über Inhalte und Ziele sowie den Schutz der persönlichen Daten aufgeklärt. Stimmt der Beschäftigte der Teilnahme am BEM zu, kann mit unterzeichneter Datenschutzerklärung und einer separaten BEM-Zustimmung die Klärung der Situation vereinbart werden.

Im Mittelpunkt der Situationsanalyse stehen die Aspekte, die eine Wiedereingliederung positiv oder negativ beeinflussen können. Dabei stehen betriebliche Aspekte im zentralen Mittelpunkt aber auch private Probleme des Betroffenen sind nicht zu vernachlässigen, das Einverständnis der Betroffenen vorausgesetzt. Suchtkranke oder pflegebedürftige Angehörige können beispielsweise extreme Belastungsfaktoren darstellen und eine positive Wiedereingliederung negativ beeinflussen. Zudem können individuelle Faktoren wie Alter, Geschlecht, Qualifikationsstand oder kultureller Hintergrund Faktoren darstellen, die Einfluss auf eine erfolgreiche Wiedereingliederung nehmen können und zu berücksichtigen sind. Die individuelle Klärung erfolgt in Rahmen vertrauensvoller Gespräche und ggf. weiterer erforderlicher Aktivitäten (z.B. Arbeitsplatzbesichtigung) zwischen den Beschäftigten und dem BEM-Team (Fallmanager).

Das Ergebnis der Situationsanalyse gewährleistet eine individuelle Klärung des Unterstützungsbedarfes und ermöglicht die Entwicklung geeigneter Eingliederungsmaßnahmen. In diesem Rahmen sind vielfältige Maßnahmen denkbar: z.B. stufenweise Wiedereingliederung, Anpassung von Arbeitszeiten, technische oder organisatorische Veränderungen, Qualifizierungsmaßnahmen oder innerbetriebliche Umsetzungen. Verbindliche Maßnahmen, sind mit entsprechenden Verantwortlichkeiten festzulegen und schnellstmöglich umzusetzen. Dabei sind alle zur Verfügung stehenden internen (z.B. vorhandene BGF-Maßnahmen) und externen Unterstützungsmöglichkeiten z.B. Leistungen zur medizinischen und beruflichen Reha, zur Teilhabe am Arbeitsleben und weitere unterstützende Leistungen im Arbeits- und Privatleben einzubeziehen. Nach einer angemessenen Erprobungszeit kann das BEM dann auch formal abgeschlossen werden. Manchmal entwickeln sich geeignete Maßnahmen erst schrittweise.

Den Führungskräften kommt eine besonders erfolgskritische Rolle zu, bleiben sie doch in der originären Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten

(ArbSchG), haben die Leistung ihres Arbeitsbereiches zu verantworten und sind die Experten und die Verantwortlichen für die Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Daher sind sie immer bei Aspekten des betrieblichen Arbeitsumfeldes hinzuzuziehen.

Angestrebtes Ziel für jeden BEM-Fall sind wirksame und nachhaltige Maßnahmen, die eine langfristige Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Betroffenen sicherstellen.

Betriebliche Öffentlichkeit

Eine möglichst breite Information und Kommunikation dienen der Schaffung transparenter Prozesse und zielen darauf ab, frühzeitig auf mögliche Befürchtungen und Ängste der Mitarbeiter einzugehen. Das kann z.B. die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust oder vor einem ungewollten vorzeitigen Übergang in den Ruhestand sein.

Vertrauen kann die Belegschaft nur dann, wenn das BEM gut im Unternehmen bekannt ist. Daher sind die regelmäßige Information und Verbreitung der Inhalte und Ziele sowie des BEM-Ablaufs und erfolgreich umgesetzte BEM-Maßnahmen ein wichtiger Gelingensfaktor.

Weil den Führungskräften eine besondere Schlüsselrolle im BEM zukommt, ist die frühzeitige Information der Führungskräfte zum BEM von großer Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung. Von ihrer Sensibilisierung und Qualifizierung zum Nutzen des BEM und ihrer Rolle und ihren Aufgaben im BEM hängt der Erfolg des BEM maßgeblich ab.

Die Art und Weise der betriebsinternen Öffentlichkeitsarbeit ist betriebspezifisch so zu gestalten, dass alle Mitarbeiter erreicht werden (Berücksichtigung von Arbeitszeit- und Schichtmodellen, Sprachbarrieren usw.). Die Verbreitung der Informationen findet über möglichst verschiedene Kanäle und Medien statt (Betriebsversammlungen, Gruppensitzungen, Rundschreiben an die Mitarbeiter, Flyer, Plakate, Aushänge, Intranet usw.).

Bei den Unternehmen der Textilbranche haben sich vor allem Flyer und Plakate zur Öffentlichkeitsarbeit etabliert.

**Beschäftigungsfähigkeit sichern:
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
bei «Firmenname»**



Ziele des BEM:

- > Überwindung bestehender Arbeitsunfähigkeit
- > Prävention und Erhalt von Gesundheit und Wohlbefinden
- > Sicherung von Beschäftigung, Qualifikation und Einkommen.

BEM – So läuft's ab:

1. Das BEM-Team nimmt Kontakt auf
2. Der betroffene Mitarbeiter wird über das BEM informiert und beraten.
3. Der betroffene Mitarbeiter entscheidet sich.
4. Der Mitarbeiter wählt seinen BEM-Berater aus.
5. Die Situationsanalyse wird durchgeführt.
6. Die Maßnahmen zur Eingliederung werden geplant.
7. Die Maßnahmen zur Eingliederung werden durchgeführt.
8. Das BEM wird beendet.

Und meine Rolle?
Der BEM-Nehmer ist Herr des Verfahrens!

Jeder Schritt erfolgt nur nach seiner vorherigen Zustimmung. Ein Abbruch ist jederzeit ohne Folgen möglich.

Der Mitarbeiter gestaltet seine Arbeitsbedingungen, unter denen er gesund und arbeitsfähig bleiben kann, selbst mit.

**Wir kümmern uns!
Das BEM-Team stellt sich vor:**

(kleiner Text unter das jeweilige Foto: Name, Funktion, Rolle im BEM, Kontaktdaten!)



Abbildung: BEM-Plakat (Beispiel)

Das Projekt „quali-tex“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

In größeren Unternehmen werden darüber hinaus auch Erklärfilme bzw. -videos genutzt.

Ein Beispiel einer Kommune finden Sie unter:
<https://www.finanzen.bremen.de/personal/gesundheitsmanagement-9026>

Eine Betriebsversammlung unter Beteiligung von Geschäfts-/ Personalleitung ermöglicht das BEM bereits vor dem Start bekannt zu machen. Auch in KMU ist die Beteiligung des Betriebsrats eine wesentliche Grundlage für Vertrauen und gewährleistet damit eine hohe Teilnahmequote am BEM.

Synergien nutzen

Aus einem gut aufgestellten BEM ergeben sich Chancen und Möglichkeiten einer Weiterentwicklung präventiver Maßnahmen der Arbeitsgestaltung im Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sowie umgekehrt.

So können Erkenntnisse aus dem BEM, wie bereichsspezifische Belastungen (z.B. Allergien, spezifische Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Belastungen), im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bearbeitet werden oder auch gesundheitsförderliche Maßnahmen initiieren die durch weitere Früherkennungsmaßnahmen flankiert werden können. Aus dem BEM bekanntwerdende Führungskräftepotenziale werden für die Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung genutzt.

Der Arbeitsschutzausschuss bildet eine gute Plattform diese gemeinsamen Themen zu bearbeiten. Gleichzeitig kann hier die Zusammenarbeit der Akteure gesteuert werden.

Das BEM ist nicht nur ein zentrales Instrument um bereits erkrankte Beschäftigte wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren, sondern birgt auch große Potenziale zur präventiven Arbeitsgestaltung, wenn die Erkenntnisse aus dem BEM mit der Gefährdungsbeurteilung im Arbeits- und Gesundheitsschutz und z.B. der Führungskräfteentwicklung verzahnt werden.