



Betriebliches Eingliederungsmanagement  
(BEM) zur Sicherung der Erwerbs- und  
Beschäftigungsfähigkeit



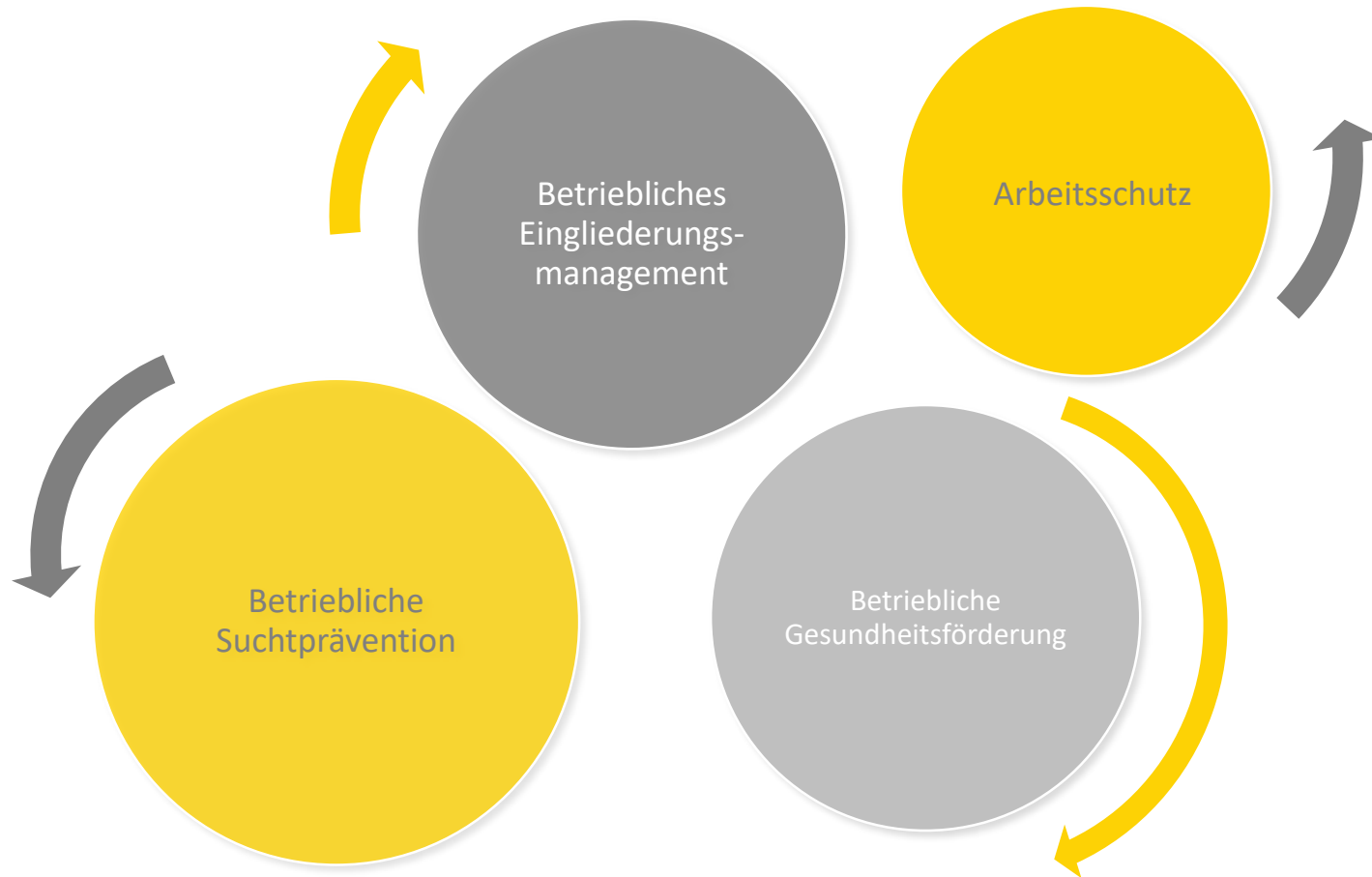
# Inhaltsverzeichnis

In der vorliegenden Präsentation finden Sie unter anderem Antworten auf folgende Fragen...

- warum ist eine Gesetzesinitiative zum Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) notwendig?
- welche Ziele werden damit verfolgt?
- was hat mein/e Unternehmen/Organisation davon?
- was haben die Mitarbeiter davon?
- wer bietet Hilfe und Unterstützung?
- wie wird der Erfolg bewertet?
- welche fördernden und hemmenden Faktoren gibt es?



# BEM als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)





## Worum geht es?

- BEM wird nötig, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind.
- In diesem Fall klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung [...], mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann.
- Dafür müssen die richtigen Leistungen oder Hilfen ermittelt werden.
- Das Ziel: Erneuter Arbeitsunfähigkeit soll vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden.



# Ziele von BEM

## Rehabilitation

- Wiederherstellung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Anpassung der Arbeitsbedingungen an die gesundheitliche Beeinträchtigung
- Vermeidung von Frühberentung

## Reintegration

- Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
- Erhalt des Arbeitsplatzes und des Fachwissens

## Prävention

- Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit
- Vermeidung von Behinderung, einer chronischer Krankheitsentwicklung
- Beseitigung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
- Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen
- Vermeidung von Frühberentung



## Die Notwendigkeit einer BEM-Gesetzesinitiative



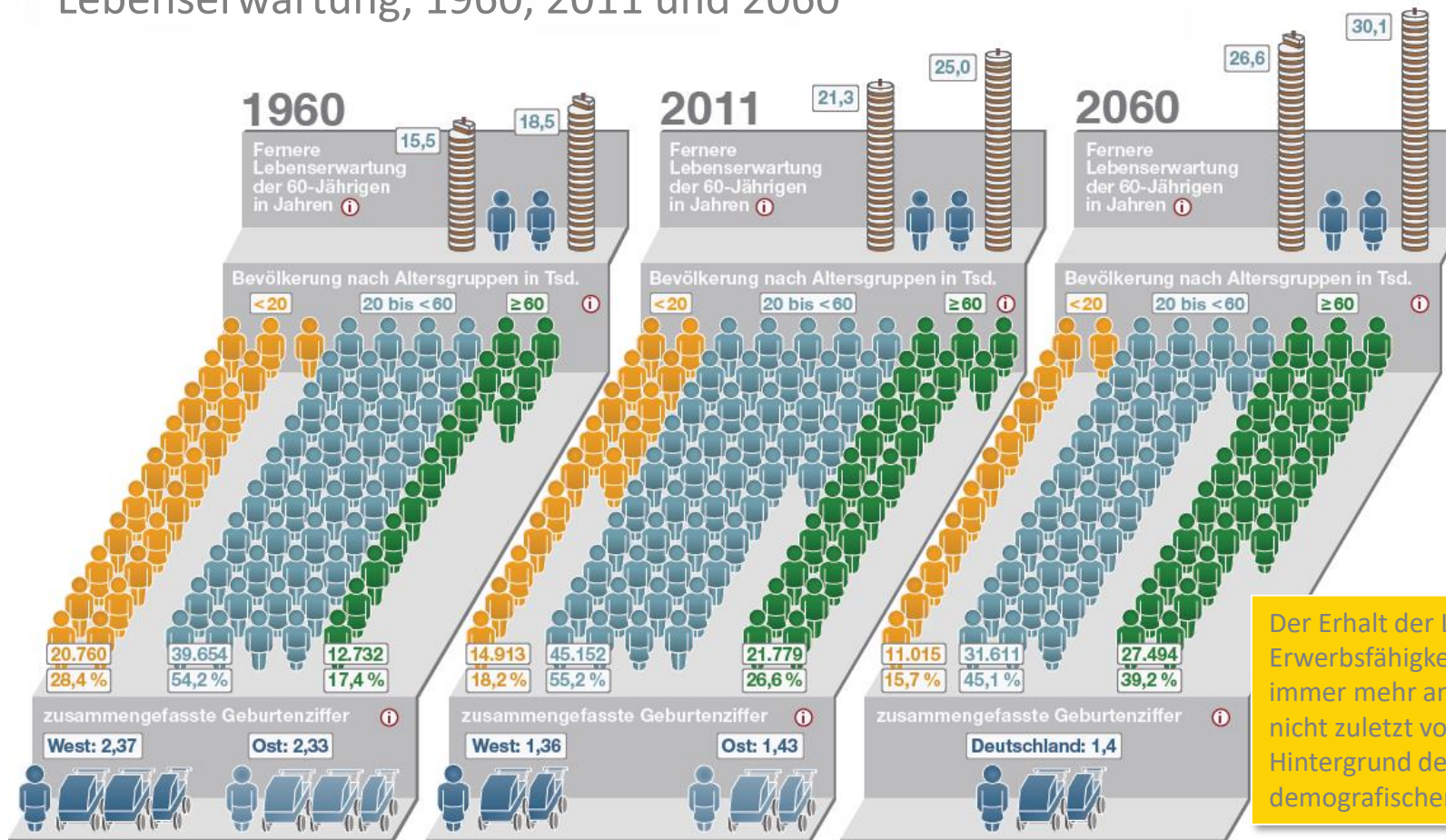
# Daten und Fakten

- Der Anteil der beschäftigten BKK-Mitglieder im Alter über 45 Jahren ist im letzten Jahrzehnt um mehr als 17% angestiegen.
- Der Anteil der AU-Tage mit einer Dauer von mehr als 6 Wochen ist in den letzten 10 Jahren um 4% gestiegen (2004: 43,3%; 2014: 47,5%)
- Psychische Störungen (39,1 AU-Tage je Fall) und Tumorerkrankungen (34,4 AU-Tage je Fall) verursachen die längsten Fehlzeiten.
- Psychische Erkrankungen sind neben den Muskel-Skelett-Erkrankungen der häufigste Grund für den vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben.
- Auf ca. 9% der Pflichtmitglieder entfallen fast zwei Drittel (63%) aller AU-Tage mit einer Dauer von mehr als 6 Wochen. Die meisten Fälle haben eine Dauer von 3 und 6 Monaten.



# Demografischer Wandel

Bevölkerungsentwicklung, Altersstruktur, Geburtenziffer und fernere Lebenserwartung, 1960, 2011 und 2060

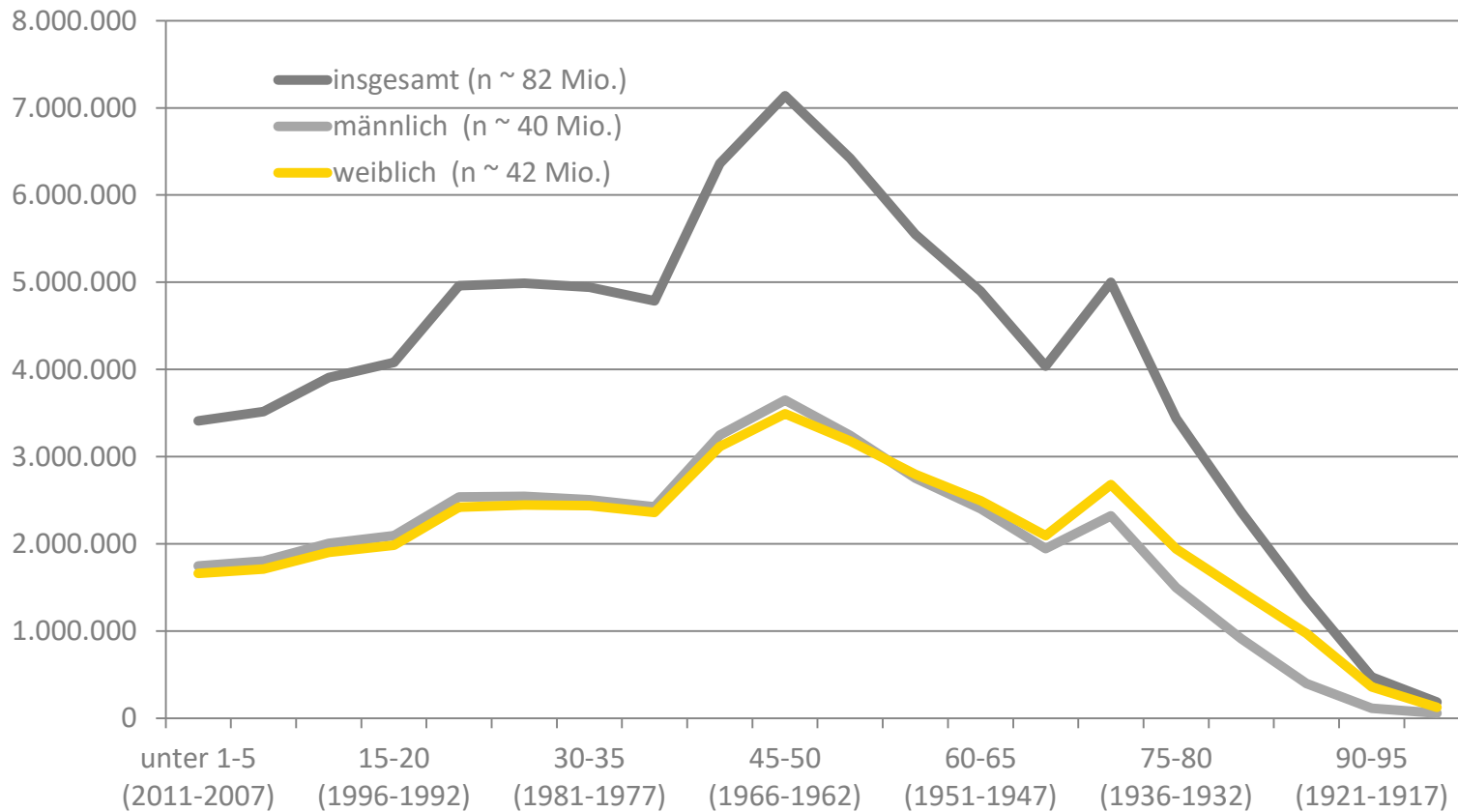


Der Erhalt der Leistungs- und Erwerbsfähigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2012

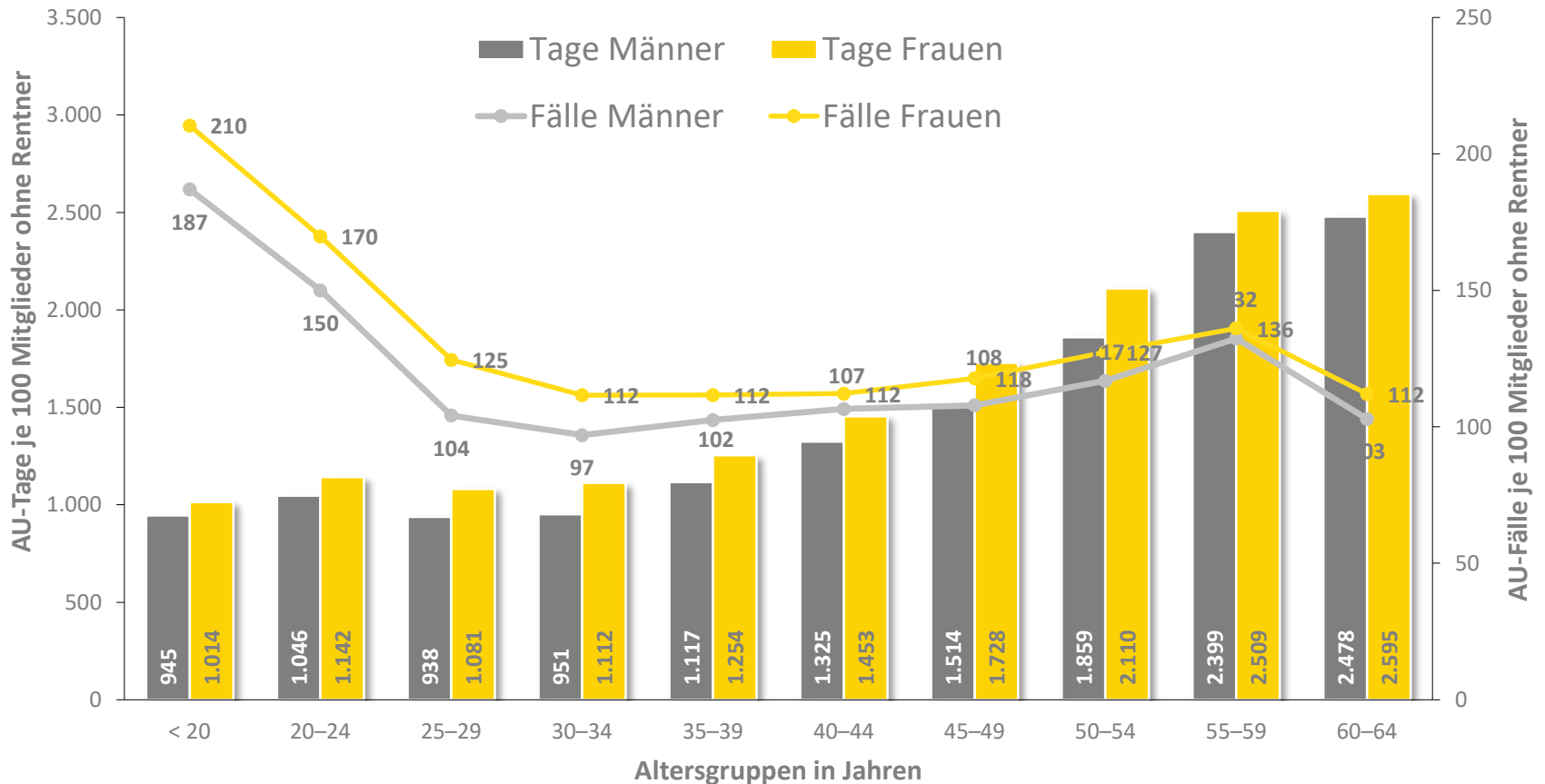


# Altersverteilung der deutschen Bevölkerung



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013, Datenstand 2011, Bertelsmann-Stiftung 2008

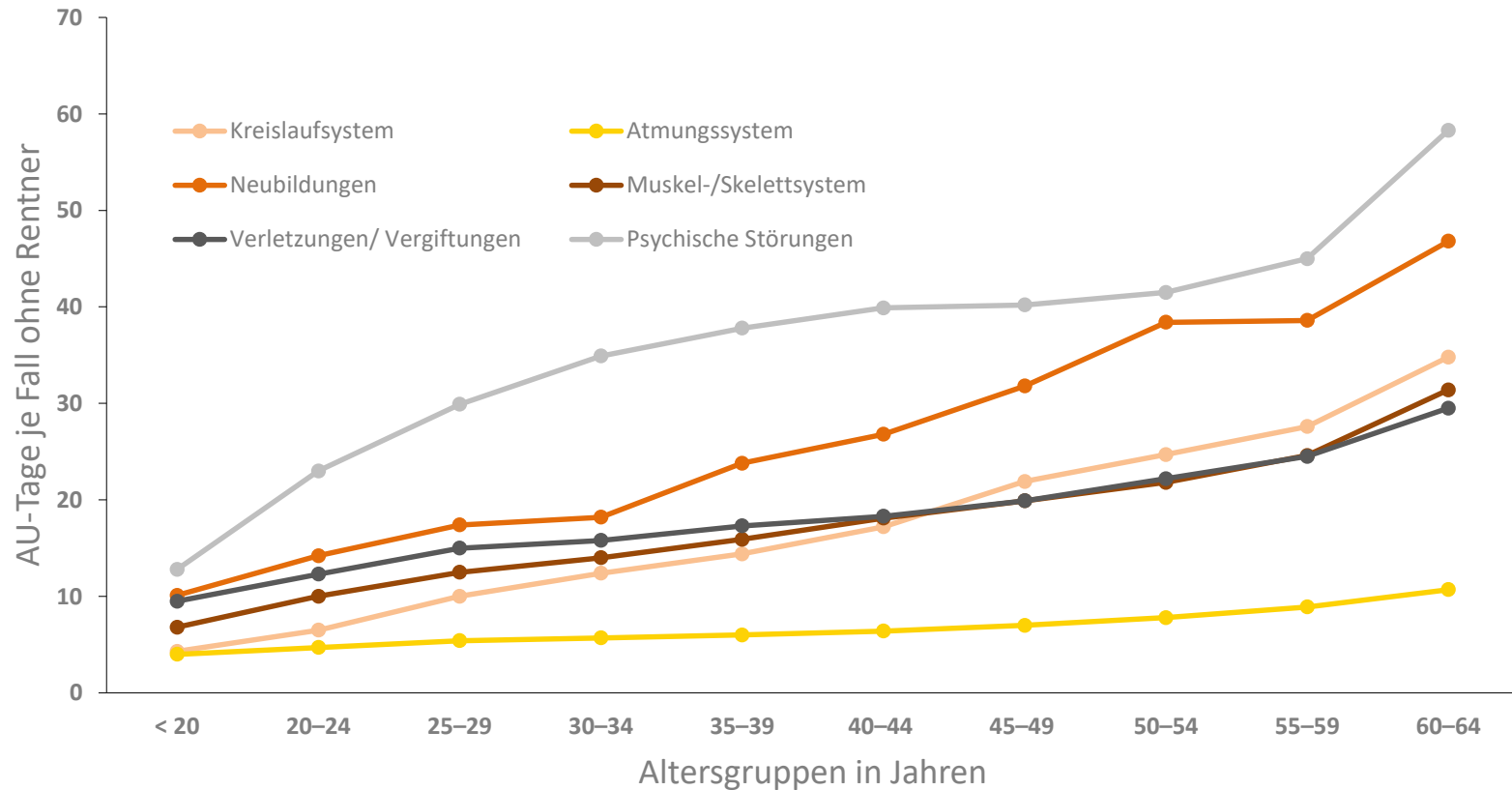
# Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen



Quelle: BKK DV 2015, S. 170; AU = Arbeitsunfähigkeit

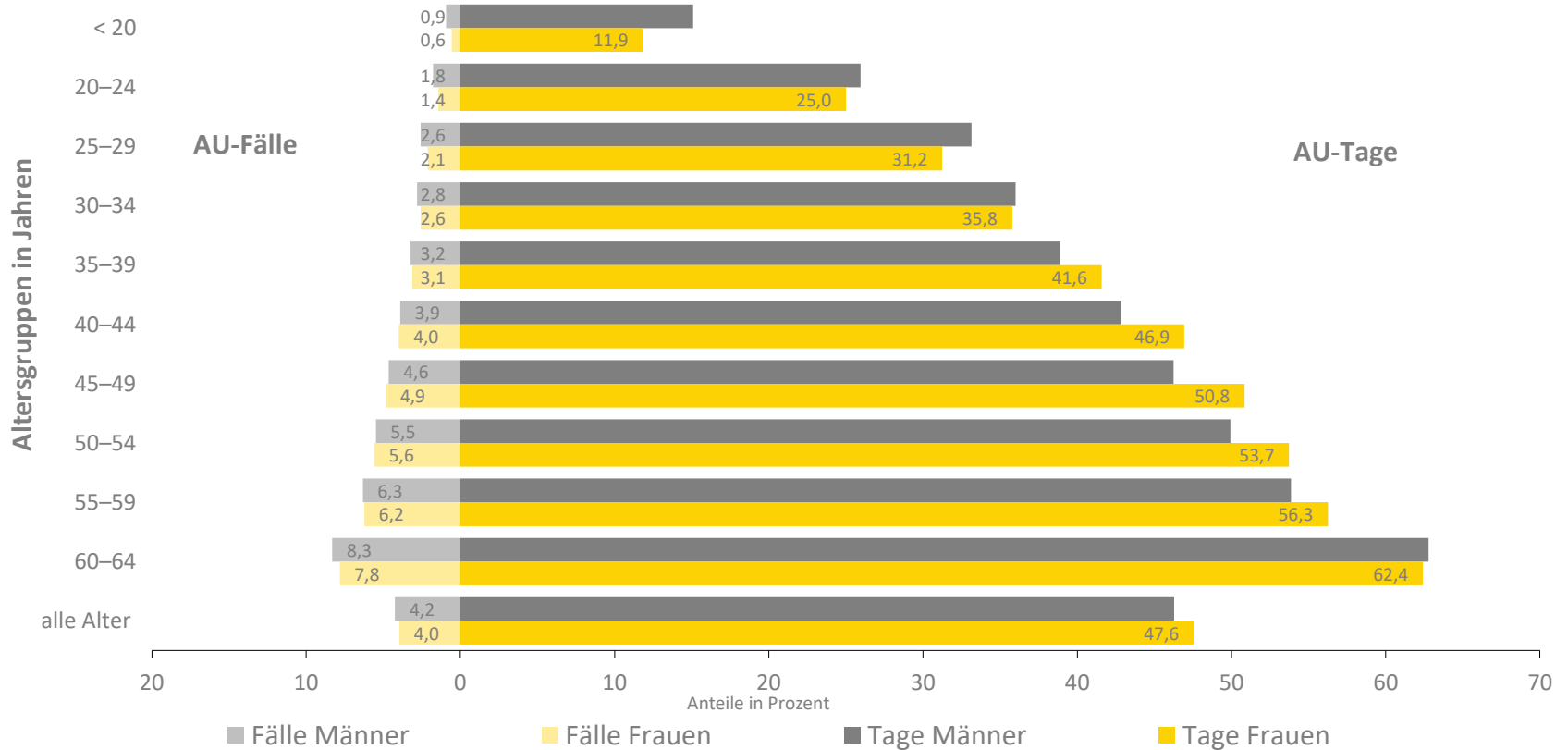
# AU-Tage je Fall nach Diagnosen

Mit steigendem Alter nehmen die Langzeit-AU-Fälle und -Tage kontinuierlich zu.  
Dabei bestehen nur marginale Unterschiede zwischen den Geschlechtern kontinuierlich zu.



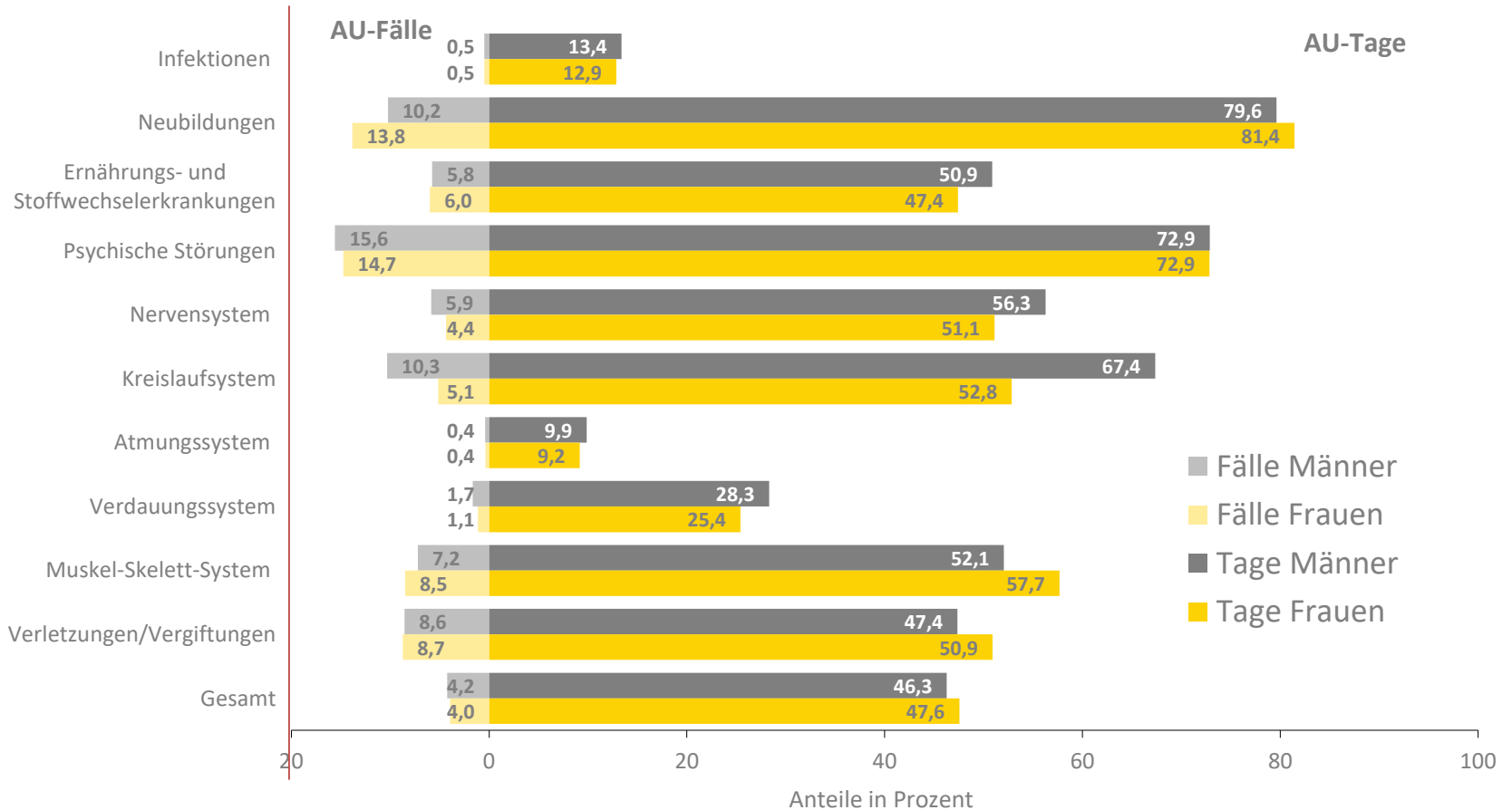
Quelle: BKK DV 2015, S. 181; AU = Arbeitsunfähigkeit

# Langzeiterkrankungen (AU-Dauer > 6 Wochen) nach Alter und Geschlecht



Quelle: BKK DV 2015, S. 181; AU = Arbeitsunfähigkeit

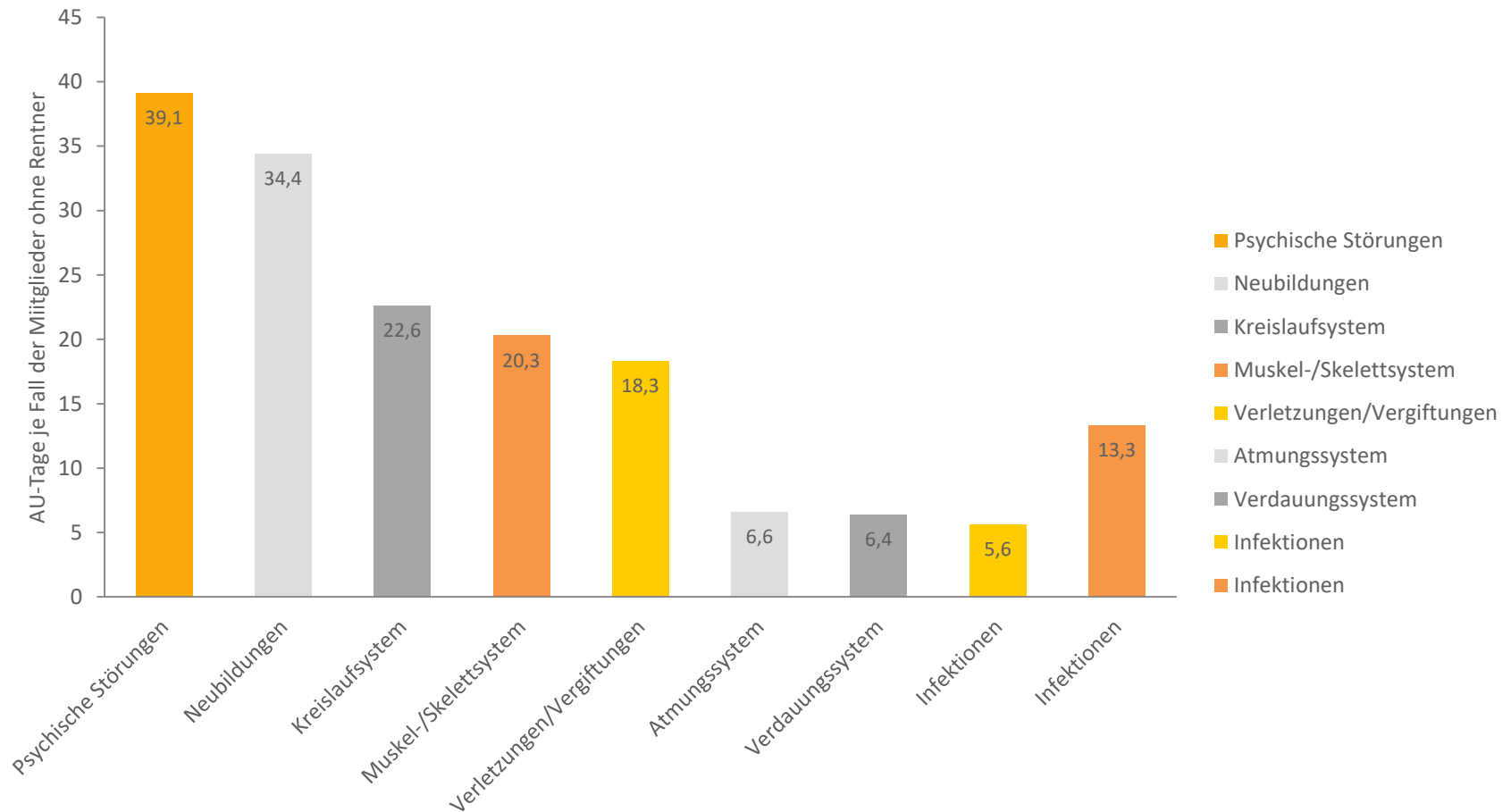
# Langzeiterkrankungen (AU-Dauer > 6 Wochen) nach Diagnose und Geschlecht



Quelle: BKK DV 2015, S. 182; AU = Arbeitsunfähigkeit

# Krankheiten mit langer Falldauer

AU-Tage je Fall, ohne Rentner

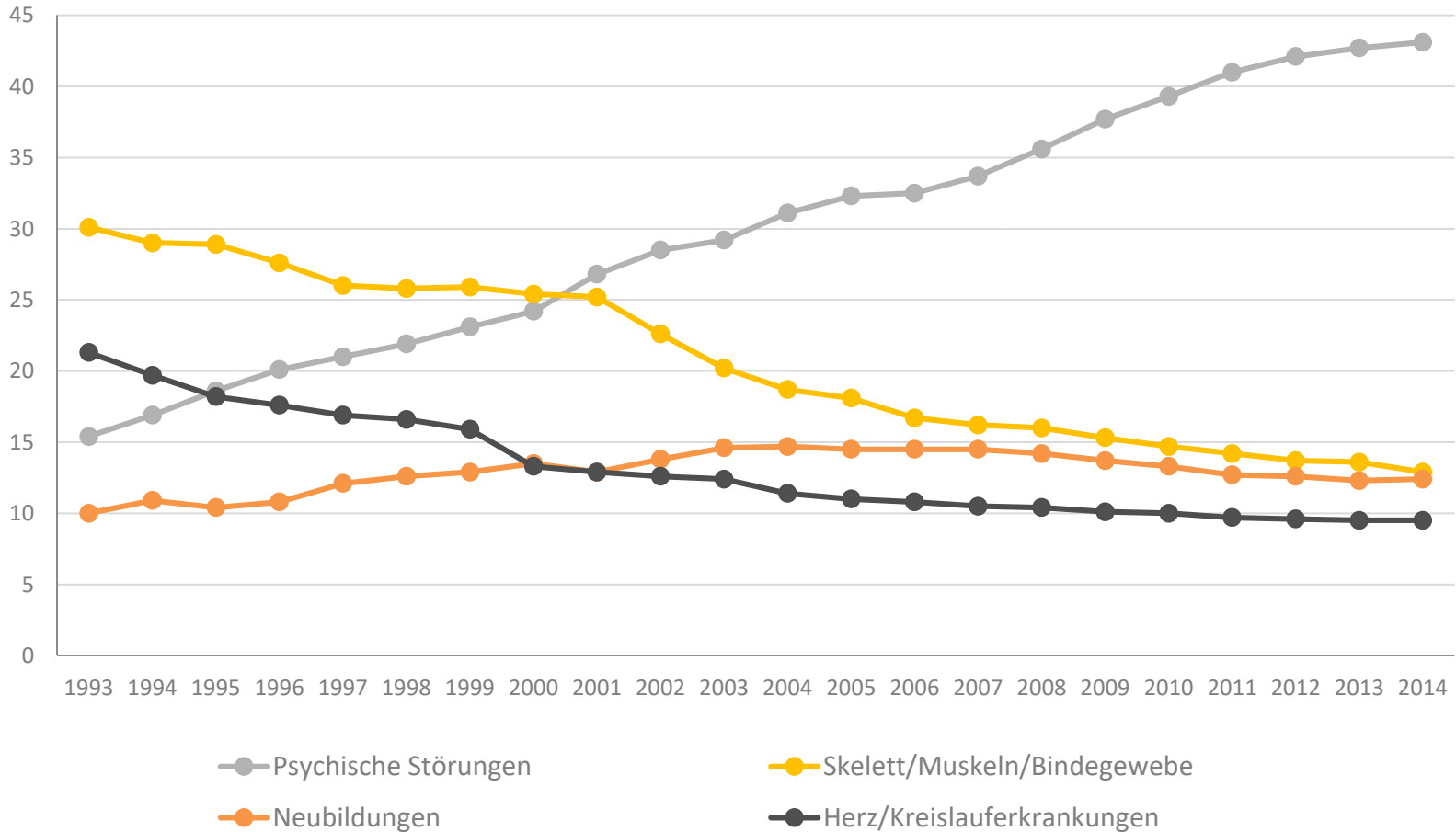


Quelle: BKK Dachverband 2015, S. 39



# Ursachen der Frühberentung

Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit, Angaben in %, n = 169.281



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund 2014; BMAS 2016, S. 55

# Produktionsausfallkosten und Ausfall an Bruttowertschöpfung

Diagnosegruppe	Arbeitsunfähigkeitstage		Produktionsausfallkosten		Ausfall an Bruttowertschöpfung	
	Mio.	%	Mrd. €	vom Bruttonational-einkommen in %	Mrd. €	vom Bruttonational-einkommen in %
Psychische u. Verhaltensstörungen	79,3	14,6	8,3	0,3	13,1	0,5
Krankheiten des Kreislaufsystems	31,9	5,9	3,4	0,1	5,3	0,2
Krankheiten des Atmungssystems	65,7	12,1	6,9	0,2	10,9	0,4
Krankheiten des Verdauungssystems	28,2	5,2	3,0	0,1	4,7	0,2
Krankheiten des Muskel-Skelettsystems und des Bindegewebes	125,8	23,2	13,2	0,5	20,8	0,7
Übrige Krankheiten	212,5	39,1	22,3	0,8	35,2	1,2
<b>Alle</b>	<b>543,4</b>	<b>100,0</b>	<b>57</b>	<b>2,0</b>	<b>90</b>	<b>3,1</b>

Quelle: BMAS 2016, S. 43 (Rundungsfehler beachten)



## Hilfe auf dem „Weg“ zurück an den Arbeitsplatz





# Der Verfahrensablauf im Überblick

1. Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen wurde festgestellt
2. Kontakt mit betroffenem Mitarbeiter aufnehmen
3. Erstgespräch (Information & Aufklärung)
4. Fallbesprechung
5. Maßnahmen durchführen (Maßnahmenprotokoll)
6. Wirkung der Maßnahmen überprüfen (Ergebnisprotokoll)
7. Dokumentation

Quelle: In Anlehnung LVR-Integrationsamt in Köln, LWL-Integrationsamt Westfalen Lippe in Münster 2010, S. 38 - Hier finden Sie auch vertiefende Materialien zur Prozesskette.

## 2. Kontaktaufnahme

**Personalabteilung/-büro**  
(in Vertretung des Arbeitgebers)  
oder  
**Integrationsteam**  
(in Vertretung des Arbeitgebers)

**betroffene MitarbeiterIn**  
**mit AU  $\geq$  6 Wochen**

**Einladungs-/Wiederholungsschreiben**  
mit Informationen über die Ziele, die  
Beteiligten und zum Verfahrensablauf

**Rückantwortschreiben**  
in dem der/die Angeschriebene eigene  
Wünsche zum Erstgespräch äußern kann.

**Erst-/Vorgespräch**



# Integrationsteam – für eine optimale Versorgung

Das Integrationsteam ist das BEM-Steuerungsgremium. Es sollte eine feste Institution im Betrieb mit festen Ansprechpartnern sein. Das Integrationsteam ist verantwortlich für:

- interne Öffentlichkeitsarbeit
- Kontaktaufnahme zum betroffenen Beschäftigten
- Situationsanalyse
- Maßnahmen ermitteln, planen und durchführen
- Kooperation mit in-/externen Experten/gesundheitsrelevanten Stellen
- Abstimmung mit den Sozialversicherungsträgern
- Wirksamkeitskontrolle
- Dokumentation (BEM-Akte)





## 3. Erst-/Vorgespräch

- Aufklärung des Betroffenen über Ziele, Beteiligte und zum Verfahrensablauf
- Einholung einer schriftlichen Einwilligungserklärung des Betroffenen mit Hinweis auf die datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Ohne dieses Dokument dürfen keinerlei Informationen mit Dritten geteilt werden.
- Ursachenfindung:
  - Waren arbeitsbedingte Ursachen krankheitsauslösend?
  - Welche Leistungseinschränkung hat die Erkrankung zur Folge?
  - Welche Leistungspotenziale bestehen?
- Gemeinsame Erarbeitung von Zielen
- Aufzeigen von Perspektiven

## 4. Fallbesprechung

### Ziele:

- Situationsanalyse
- Ermittlung vorhandener Ressourcen im Betrieb
- Maßnahmenplanung

### Voraussetzung:

- Offenheit
- Ehrlichkeit
- Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der Anderen einzulassen.
- keine Kritik an der Person
- kein Zeitdruck
- Entschluss zur gemeinsamen Lösungsfindung

**igaCheck** „Erfassung beruflicher Anforderungen, Belastungen und Gefährdungen“

### externe Partner:

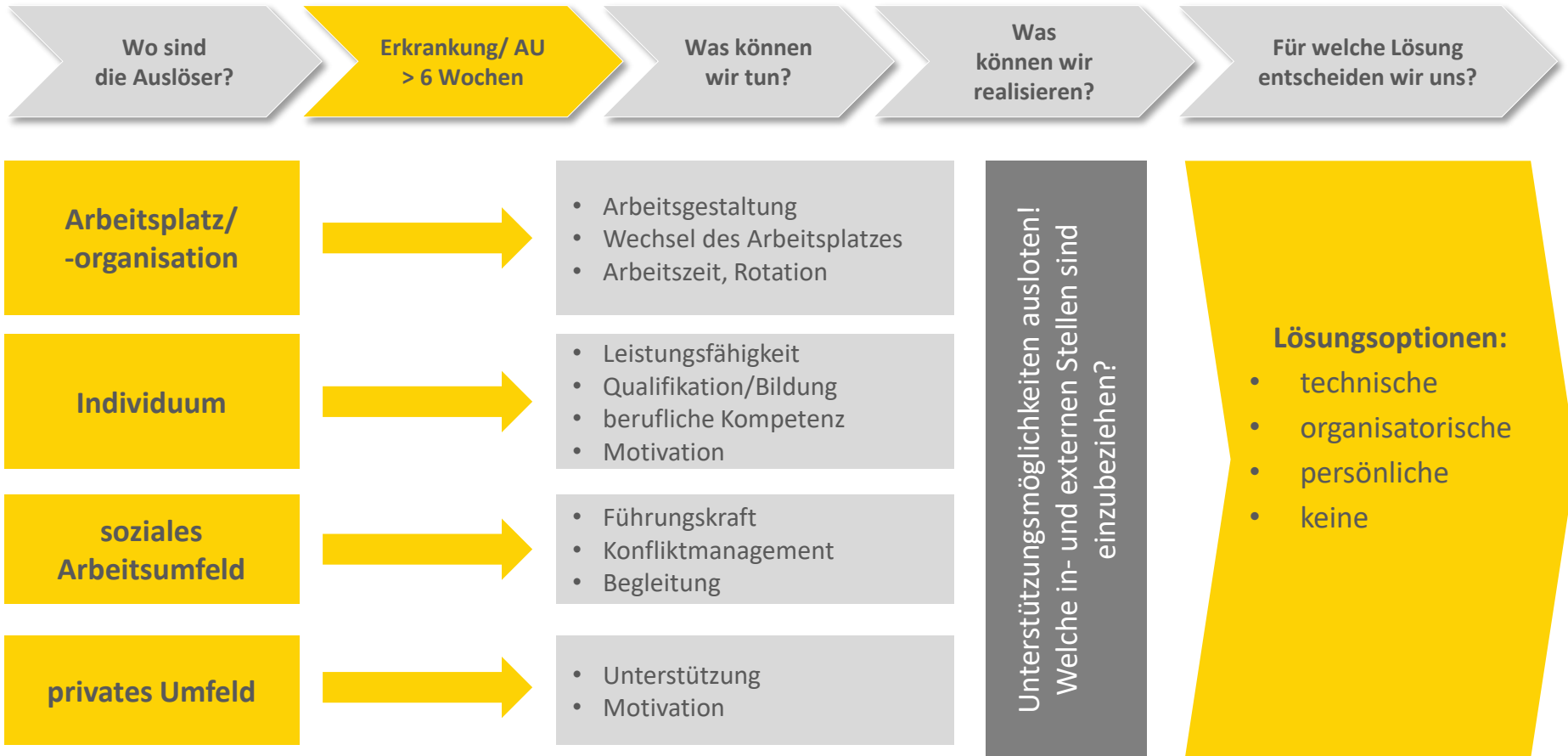
- Integrationsamt
- Rentenversicherungsträger
- Agentur für Arbeit
- Reha-Kliniken
- Krankenkassen
- etc.

### Ergebnis:

- Integrationsplan mit Hinweisen zum Vorgehen und zu Eingliederungsangeboten (z.B. Qualifizierungsmaßnahme, Arbeitsversuch)

**Der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin sollte an der Fallbesprechung teilnehmen.**

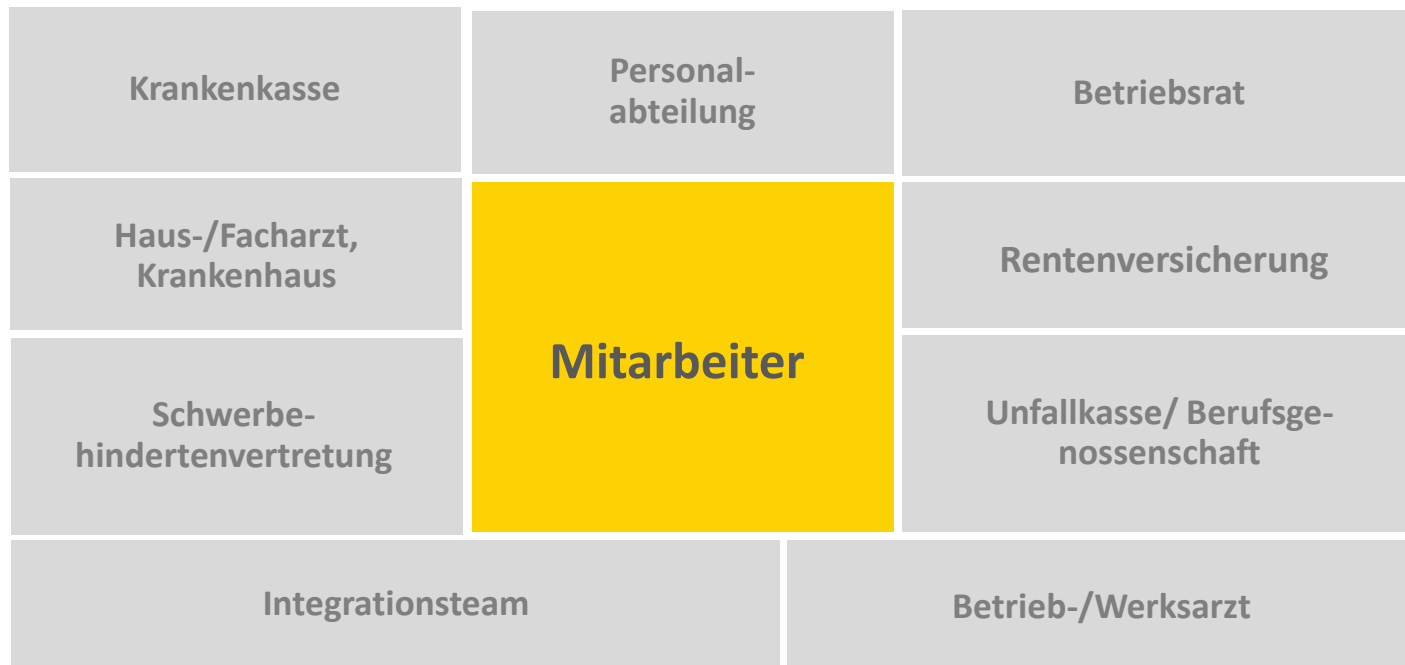
# 4. Vorgehen bei der Maßnahmenplanung



Quelle: in Anlehnung an BIT 2011, S. 3



## 4. Der Mitarbeiter – stets im Mittelpunkt



Quelle: in Anlehnung an Hans-Böckler-Stiftung 2011, S. 86

## 4. Evaluation

- Individuelle Bewertung der Einzelfallarbeit
- Selbstkritischer Erfahrungsaustausch mit den BEM-Beteiligten
- Sind die Betroffenen und Vorgesetzten mit dem BEM-Prozess und den damit erreichten Zielen zufrieden?
- Erfassung der Krankheitszeiten nach BEM-Durchführung
- Erfassung der krankheitsbedingten Kündigungen

**Kennzahlen:** AU-Tage, Erhebung der Zufriedenheit, Kosten für Zusatzpersonal oder Umgestaltungs-/Umbaumaßnahmen, BEM-bedingte Anschaffungskosten (z.B. höhenverstellbarer Tisch, Spracheingabegerät), Qualifizierungskosten etc.

# 7. Dokumentation – Sicherstellung von Transparenz & Nachvollziehbarkeit

Es ist wichtig, die Durchführung von BEM akribisch zu protokollieren. Dazu gehören unter anderem...

- ...eine umfassende Situationsanalyse (Arbeitssituationsanalyse, Arbeitsplatz/Tätigkeitsbeschreibung, Gefährdungsbeurteilung, Begehungsprotokoll...)
- ...angewandte Wiedereingliederungs-Maßnahmen (Anforderungs- und Fähigkeitsprofil, Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes, Eingliederungsplan, Dokumentation der Gestaltungsmaßnahmen am Arbeitsplatz...)
- ...sowie ein Ergebnis-Protokoll.

Dabei sollte selbstverständlich stets auf die datenschutzrechtlichen Bestimmungen geachtet werden.

→ Strukturierung und Steuerung des Vorgehens

→ Beweissicherung der ordnungsgemäßen Durchführung

→ Voraussetzung für die Evaluation





# Eine lohnende Investition?!



# Gegenüberstellung von Kosten & Nutzen

Kosten	mit BEM	ohne BEM
Fallmanagement	meist Zusatzaufgabe für vorhandenes Personal; ansonsten ca. 1 Vollzeitstelle je 30 Fälle	entfällt
Arbeitszeit interner Beteiligter am BEM: Integrationsteam, Führungskräfte usw.	Zusatzaufgabe für vorhandenes Personal	nicht im Rahmen des BEM, jedoch fallweise umfangreicher Besprechungsaufwand
Vergütung Betriebsarzt	nach Bedarf	entfällt, soweit fallbezogen keine Beratungsleistungen erbracht werden
Arbeitsplatzanpassung, technische Hilfen	je nach Fall; u. U. reduziert um Fördermittel	entfällt
Organisation und Durchführung von Arbeitsversuchen	Aufgabe des Fallmanagers, Zeiteinsatz Führungskräfte und andere	entfallen
Qualifizierungskosten für betroffene Mitarbeiter (BEM-Fälle): Freistellung, Anleitung	Freistellungstag oder Stunden; Lehrgangskosten; evtl. reduziert um Fördermittel	entfallen
Kosten für Abfindung oder Anwaltskosten	entfallen	Anwaltskosten je nach Fall; Näherungswert für Abfindungen: 0,5 Bruttojahresgehälter ca. 15-20 Tausend €
Nutzen	mit BEM	ohne BEM
Reduzierung der AU-Tage	je AU-Tag ca. 300 € Wert der Arbeitsleistung	keine Reduzierung, u. U. Zunahme der AU-Tage
Leistungssteigerung durch adäquaten Einsatz (25%)	je Tag ca. 75 €	keine Leistungssteigerung
Neueinstellung und Einarbeitung	entfällt	ca. 2-3 Monatsgehälter bei Produktionsmitarbeitern
Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Motivation	positive Effekte, Größenordnung kaum einzuschätzen	keine positiven Effekte
Imagefaktor, der sich auf Personalrekrutierung auswirkt	positive Effekte, Größenordnung kaum einzuschätzen	keine positiven Effekte

Quelle: Niehaus 2008, S. 104



## Positive Faktoren

- positives Betriebsklima
- positives Image
- Aufklärung über Freiwilligkeit
- rechtzeitige Ansprache
- altersgerechte Personalentwicklung
- externe Beratung
- feste und kompetente Ansprechpartner
- betriebliche Vereinbarung zum BEM
- Kooperation mit Reha-Trägern

## Negative Faktoren

- Informationsdefizit zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten
- Bewilligung einer Erwerbsunfähigkeitsrente, bereits vor BEM-Einleitung
- eingeschränkte Verfügbarkeit geeigneter Arbeitsplätze
- unsystematische BEM-Umsetzung/mangelnde Qualität des BEM-Prozesses
- fehlende Fehlzeitenerfassung, geringe Fehlzeiten
- fehlende Prioritätensetzung
- Tabuisierung von Krankheit
- Unterzeichnung von Aufhebungsverträgen durch die Mitarbeiter
- mangelnde Kompetenz oder mangelndes Engagement betrieblicher Akteure einschließlich der Betriebsärzte
- eigenmotivierte Kündigungen
- Motivationsprobleme und mangelnde Mitwirkungsbereitschaft
- geringe Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten
- defizitärer Datenschutz

Quelle: Initiative Gesundheit & Arbeit (2013), Niehaus et al. (2008)

# Ein sich lohnender Weg zum Ziel



## BEM bedeutet einen langen Weg – aber am Ende stehen viele Vorteile:

- **direkte Effekte**  
Überwindung der AU, Vorbeugung erneuter AU, Erhalt des Arbeitsplatzes, Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- **indirekte Effekte**  
Verbesserung der Motivation und Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Identifikation mit dem Betrieb
- **Streuwirkung auch auf andere:**  
verbesserte Motivation, verbesserte Identifikation mit dem Betrieb, positives Image und positive Unternehmenskultur



Gemeinsam mehr erreichen!



# Quellen

1. **BIH (Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen) (2012a):** BIH Jahresbericht 2011 / 2012. Hilfen für schwerbehinderte Menschen im Beruf. Fakten, Daten und Grafiken. Wiesbaden  
Link: <http://www.integrationsaemter.de/publikationen/65c/index.htm>
2. **BIH (Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen) (2012b):** Was heißt hier behindert? Aktiv für Inklusion. Behinderungsarten und ihre Auswirkungen. ZB spezial. Wiesbaden  
Link: <http://www.integrationsaemter.de/publikationen/65c/index.htm>
3. **BIT (Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung) (2011):** Werkzeugkasten Betriebliches Eingliederungsmanagement (unveröffentlichtes Material). Bochum  
Link: <http://integrationmanagement.eu/>
4. **BKK Dachverband (2015):** Gesundheitsreport 2015. Langzeiterkrankungen. Berlin  
Link: <http://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport>
5. **BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2016):** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund, Berlin, Dresden  
[http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Suga/Suga\\_content.html](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Suga/Suga_content.html)
6. **Bundeszentrale für politische Bildung (2012):** Demografischer Wandel. Bevölkerungsentwicklung, Altersstruktur, Geburtenziffer und fernere Lebenserwartung, 1960, 2011 und 2060. Bonn (Zugriff: 8. Mai 2012)  
(gilt immer noch als aktuelle untersuchung) Link: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/147368/themengrafik-demografischer-wandel>
7. **Deutsche Rentenversicherung Bund 2014:** Forschungsportal der Deutschen Rentenversicherung. Statistiken. Berlin  
Link: [http://forschung.deutsche-rentenversicherung.de/ForschPortalWeb/contentAction.do?key=main\\_stat\\_rente&chmenu=ispvwNavEntriesByHierarchy321](http://forschung.deutsche-rentenversicherung.de/ForschPortalWeb/contentAction.do?key=main_stat_rente&chmenu=ispvwNavEntriesByHierarchy321)
8. **LVR-Integrationsamt in Köln, LWL-Integrationsamt Westfalen Lippe in Münster (Hg.) (2013):** Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Münster  
Link: [https://www.lwl.org/@@files/36107998/handlungsempfehlung\\_bem.pdf](https://www.lwl.org/@@files/36107998/handlungsempfehlung_bem.pdf)
9. **Hans-Böckler-Stiftung (2011):** Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Arbeitspapier 199. Düsseldorf  
Link: <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005072&chunk=1>





10. **Niehaus, M.; Magin, J.; Marfels, B., Vater, E.G. & Werkstetter, E. (2008):** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX. Köln  
(in der hier gebotenen Detailtiefe keine aktuelle vergleichbare Quelle auffindbar) Link: <http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/f374-forschungsbericht.html>
11. **Statistisches Bundesamt (2015):** Statistisches Jahrbuch 2015. Wiesbaden  
Link: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2015.pdf;jsessionid=311FEB311914572C2CDD5EF99FB82C00.cae4?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2015.pdf;jsessionid=311FEB311914572C2CDD5EF99FB82C00.cae4?__blob=publicationFile)
12. **Statistisches Bundesamt (2013):** Statistik der schwerbehinderten Menschen 2011. Kurzbericht. Wiesbaden  
Link: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/BehinderteMenschen/SozialSchwerbehinderteKB5227101119004.html>

**Bilder:** Die in der Präsentation verwendeten Bilder (nicht die Abbildungen) stammen aus der Bilddatenbank des Anbieters Corbis.  
Für Betriebskrankenkassen und BKK Verbände sind die aufgelisteten Bilder zeitlich uneingeschränkt nutzbar.