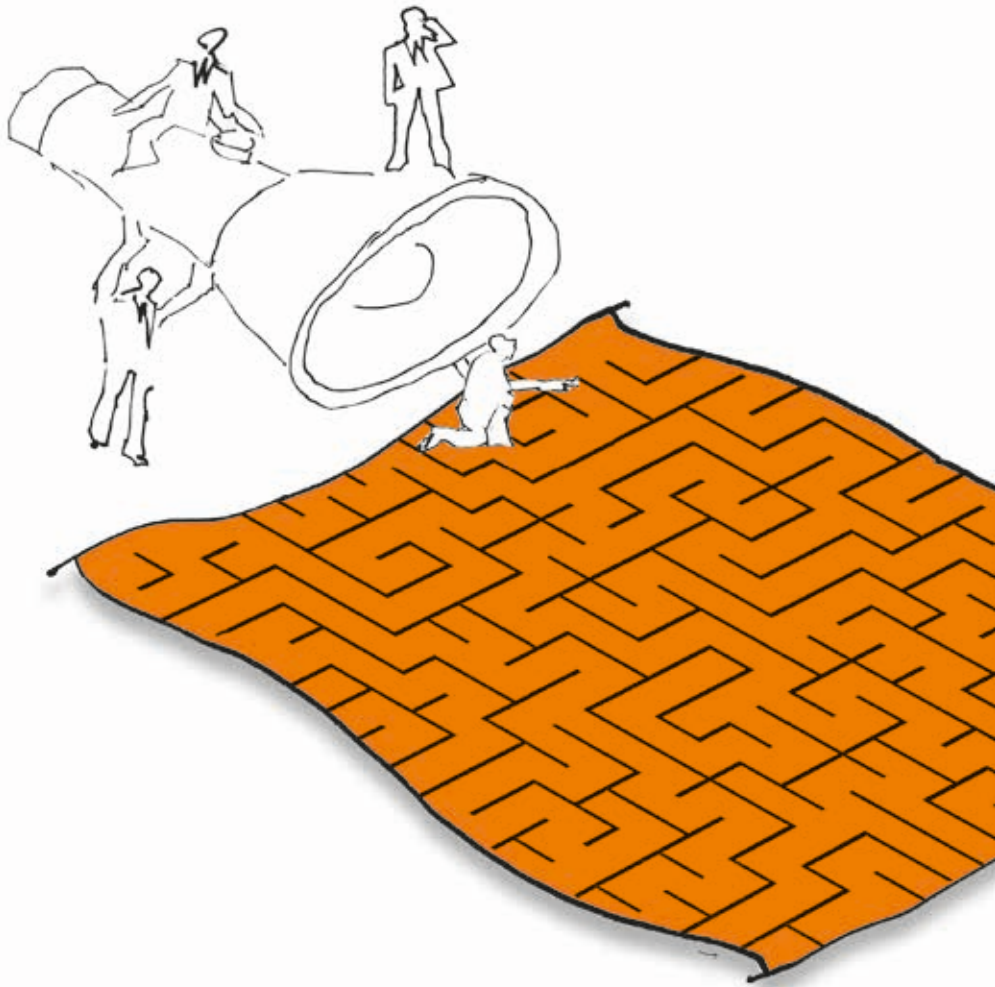


Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich (Hrsg.)

Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0

Ein kreativer Suchprozess

VSA:



Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich (Hrsg.)
Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0

**Marianne Giesert/Tobias Reuter/
Anja Liebrich (Hrsg.)
Betriebliches Eingliederungs-
management 4.0
Ein kreativer Suchprozess**

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH – Giesert, Liebrich, Reuter

Marianne Giesert

Tobias Reuter

Anja Liebrich

Fischtorplatz 23

D-55116 Mainz

Tel: +49 (0)6131 603984-0

Fax: +49 (0)6131 603984-1

Mail: gutentag@arbeitsfaehig.com

www.arbeitsfaehig-in-die-zukunft.com

www.facebook.com/arbeitsfaehig

© VSA: Verlag 2018, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggrafik: © Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH –

Giesert, Liebrich, Reuter, Grafik: Markus Christ

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH

ISBN 978-3-89965-825-5

I Inhaltsverzeichnis

Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich Vorwort	9
--	---

I Grundlagen

Anja Liebrich/Tobias Reuter/Marianne Giesert Grundlagen für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement in der digitalen Transformation	17
Annett Schulze/Thorsten Schäfer Chancen der digitalen Transformation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement	25
Peter Wedde Betriebliches Eingliederungsmanagement in der digitalen Arbeitswelt aus datenschutzrechtlicher Sicht	40
Wolfhard Kohte Rechtliche Grundlagen: Inklusion und Betriebliches Eingliederungsmanagement	52
Neueste Entwicklungen im BEM-Suchprozess	
Renate Czeskleba Die fünf Phasen des Eingliederungsmanagements von fit2work in Österreich	64
Tobias Reuter/Marianne Giesert/Anja Liebrich Das Arbeitsfähigkeitscoaching® –ein Rahmenkonzept zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	80

■ Psychische Störungen und das BEM

Ina Riechert

Psychische Störungen – eine Herausforderung für das Betriebliche Eingliederungsmanagement 95

Alexandra Sikora/Gundolf Schneider/Ralf Stegmann

Von der Behandlung bis zur Rückkehr in den Betrieb aus der Perspektive der Betroffenen 107
Zwischenergebnisse einer Studie zu psychischen Erkrankungen

■ Fallbeispiele aus der Praxis für die Praxis

Christian Teuber/Marianne Giesert

Vom Krankentrückkehrgespräch zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement 117

Klaus Leuchter

Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Betrieben – ein Praxisbericht 125

Christian Schwakenberg

Lohnt sich das Betriebliche Eingliederungsmanagement? 135
Chancen und Nutzen für Unternehmen
am Beispiel der Vaillant GmbH

Tobias Reuter/Christian Härtwig/Claudia Fischer

Betriebliches Eingliederungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Fallbeispiele 145

Kathrin Lorenz

Fallbeispiele für das Betriebliche Eingliederungsmanagement in der gesetzlichen Krankenversicherung 165

■ Erfolgsfaktoren und unterstützende Ressourcen

Andreas Erb

Der Betriebsarzt im Betrieblichen Eingliederungsmanagement 179

Das Beispiel AbbVie

Tobias Reuter/Marianne Giesert

Kooperation und Handlungskompetenz fördern 184

Qualifizierung betrieblicher Akteur*innen

beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Marianne Giesert/Tobias Reuter

Gestaltungsspielräume nutzen 195

Betriebs- und Dienstvereinbarung BEM

gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX

Christian Wolff

**Unterstützungsmöglichkeiten der Deutschen Rentenversicherung
im Betrieblichen Eingliederungsmanagement** 204

Klaus Berg

Ganzheitlich versorgen im regionalen Netzwerk 215

Die Rolle der gesetzlichen Krankenversicherung im BEM –

das Beispiel der IKK Südwest

Anja Liebrich/Tobias Reuter

**Externe Unterstützung für das
Betriebliche Eingliederungsmanagement** 221

Vernetzung und Runde Tische vor Ort

■ Fazit

Marianne Giesert/Tobias Reuter/Anja Liebrich

Neue Wege gehen 229

Die Autorinnen und Autoren 233

Marianne Giesert/Tobias Reuter/ Anja Liebrich

Vorwort

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde 2004 im Schwerbehindertenrecht (§ 84 Abs. 2 SGB IX, seit 1.1.2018 in § 167 Abs. 2 SGB IX) verankert. Das Ziel ist es, möglichst frühzeitig die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern. Darüber hinaus soll einer Gefährdung des Arbeitsverhältnisses durch Krankheit frühzeitig begegnet und die dauerhafte Fortsetzung der Beschäftigung erreicht werden.

Mittlerweile ist in vielen Unternehmen und Organisationen ein BEM eingeführt worden. Die Praxis zeigt, dass BEM-Prozesse und Strukturen sehr unterschiedlich interpretiert und praktiziert werden. Angesichts dieser Vielfältigkeit stellt sich die Frage, wie erfolgreich diese BEM-Präventionsverfahren sind.

Die zur Beantwortung dieser Frage oft herangezogenen Statistiken verzeichnen zudem noch keinen positiven Trend hinsichtlich des Gesundheitsgeschehens in deutschen Unternehmen und Organisationen. Die Zahlen der Langzeiterkrankungen und Frühverrentungen steigen weiter. Der Handlungs- und Optimierungsbedarf ist von daher nach wie vor groß.

Dieses Buch soll in diesem Kontext dazu beitragen, den Blickwinkel für adaptive und lernfähige Strukturen und Prozesse zu öffnen: für ein BEM, das einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in den Betrieben anstößt, sich stetig weiterentwickelt und sich an die jeweiligen Bedarfe in den Unternehmen und Organisationen anpasst. Und dies nicht aus reinem Selbstzweck: Die Veränderungen der Arbeitswelt im Rahmen der digitalen Transformation mit neuen Arbeitsformen und Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten sowie die immer spürbarer werdenden Auswirkungen des demografischen Wandels mit den entsprechenden Veränderungen bei den Beschäftigten erfordern neue, innovative Wege einer gesundheits- und fähigkeitsgerechten Arbeitsgestaltung. Sie erfordern einen Dialog in den Betrieben mit allen Akteurinnen und Akteuren sowie mit externen Netzwerken, die als Ressource die betriebliche Arbeit unterstützen können. Und vor allem erfordern sie einen Dialog mit den Beschäftigten, um Möglichkeiten für eine gute, zukunftsfähige Arbeit zu gestalten und umzusetzen.

Zu diesem Dialog wollen wir neueste theoretische Erkenntnisse, rechtliche Grundlagen und praktische Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen beitragen.

Das *BEM in der digitalen Transformation* wird dabei besonders betrachtet und die Chancen sowie Gestaltungsmöglichkeiten herausgearbeitet. Anja Liebrich, Tobias Reuter und Marianne Giesert stellen hierbei vor allem den Präventionscharakter in den Mittelpunkt. Durch diesen erwachsen vielfältige Möglichkeiten, das BEM als Instrument zur Gestaltung von zukunftsfähigen Arbeitssituationen zu nutzen. So verstanden kann dieses Instrument, das bereits in vielen Unternehmen etabliert ist, einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitsgestaltung im Rahmen der Digitalisierung leisten.

Annett Schulze und Thorsten Schäfer skizzieren, inwiefern in der internen betrieblichen Kommunikation soziale Austauschprozesse mit externen Partnern und Institutionen stattfinden und inwieweit sich diese in der stattfindenden digitalen Kommunikation manifestieren. Dabei werden unterschiedliche Informationswege, Vernetzungspraktiken und die Anwendung bereits vorhandener *Angebote der Rehabilitationsträger* beleuchtet und Chancen der digitalen Transformation für das BEM aufgezeigt.

Nicht nur technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Ausgestaltung des BEM: Auch aus neuen gesetzlichen Regelungen erwächst Handlungsbedarf. Am 25.5.2018 tritt das neue Datenschutzrecht in Kraft. In den Betrieben stehen in diesem Zusammenhang Fragen nach notwendigen Veränderungen des Prozesses im Raum, beispielsweise im Hinblick auf die Verarbeitung von personenbezogenen Daten in der digitalen Arbeitswelt. Grundlagen sowie Möglichkeiten für die Ausgestaltung des BEM aus einer *datenschutzrechtlichen Perspektive* werden dazu von Peter Wedde aufgezeigt.

Im Rahmen eines BEM geht es nicht um medizinische Maßnahmen für die BEM-Berechtigten, sondern um eine gesundheits- und fähigkeitsgerechte Gestaltung der bestehenden Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation. In diesem Kontext stellt Wolfhard Kothe gerade im Hinblick auf die Digitalisierung besonders relevante Fragen. *Zahlreiche Bundes- und Landesarbeitsgerichtsurteile zum BEM* untermauern dabei die Vorgehensweise mit grundlegenden Mindeststandards für einen ergebnisoffenen Suchprozess bei den einzelnen BEM-Verfahren und geben damit den rechtlichen Rahmen vor.

Renate Czeskleba lässt uns über die Landesgrenze schauen: Sie illustriert die Möglichkeiten und Maßnahmen, die beim *umfassenden Fit2work Programm in Österreich für ein Eingliederungsmanagement* genutzt werden.

Als ein konkretes Konzept für die betriebliche Umsetzung des BEM in Unternehmen und Verwaltungen wird das *Arbeitsfähigkeitscoaching®* (AFCoaching) von Tobias Reuter, Marianne Giesert und Anja Liebrich vorgestellt.

Seit einigen Jahren wird im Zusammenhang mit dem BEM immer häufiger über *psychische Störungen* diskutiert. Es herrscht viel Unsicherheit in der betrieblichen Praxis im Umgang mit diesem Thema, nicht zuletzt aufgrund der bestehenden Stereotypisierungen, Vorurteile und Tabuisierungen im Umgang mit diesen Störungsbildern.

Ina Riechert beschreibt das BEM von Beschäftigten, die nach einer *psychischen Krise* oder einer längeren Arbeitsunfähigkeit aufgrund einer psychischen Störung in den Betrieb zurückkehren, als einen vielschichtigen, komplexen und herausfordernden Prozess. Sie zeigt eindrucksvoll, wie sich eine psychische Störung von anderen Krankheiten unterscheidet und welche Chancen und Möglichkeiten es zur Unterstützung in der Wiedereingliederung gibt.

Alexandra Sikora, Gundolf Schneider und Ralf Stegmann berichten von der von ihnen durchgeführten *Mixed Methods-Studie zu psychischen Erkrankungen*. Der Prozess und der Übergang von der medizinisch-therapeutischen Behandlung zurück in den Betrieb nach einer psychischen Erkrankung ist bisher in Deutschland nur unzureichend untersucht worden. In diesem Beitrag werden erste Ergebnisse dieser noch laufenden Studie über den Prozess der Rückkehr nach einer psychischen Erkrankung vorgestellt. Dabei steht die Sicht der Betroffenen im Mittelpunkt.

Unterschiedliche Fallbeispiele ermöglichen in weiteren Beiträgen einen Einblick in die vielfältige Praxis von Unternehmen und Verwaltungen. Als Erstes wird die Praxis der *Krankenrückkehrgespräche im Zusammenhang mit dem BEM* von Christian Teuber und Marianne Giesert kritisch beleuchtet. Deutlich wird dabei, dass Freiwilligkeit und Vertrauen der BEM-Berechtigten grundlegend für ein erfolgreiches BEM-Verfahren sind. Eine Empfehlung für Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Krankenrückkehrgesprächen rundet dieses Fallbeispiel ab.

Weitere Fallbeispiele aus verschiedenen kleinen, mittleren und großen Unternehmen sowie aus der öffentlichen Verwaltung zeigen die

Vielfalt von Möglichkeiten und Handlungsweisen in unterschiedlichen BEM-Prozessen auf (siehe hierzu die Beiträge von Klaus Leuchter, Christian Schwakenberg, Tobias Reuter/Christian Härtwig/Claudia Fischer und Kathrin Lorenz).

Gute innerbetriebliche Unterstützungsmöglichkeiten, z.B. durch Betriebsärzt*innen, beschreibt Andreas Erb, selbst praktizierender Arbeitsmediziner. Durch die feste Einbindung dieser Berufsgruppe im Unternehmen ist es möglich, die für ein erfolgreiches BEM nötige arbeits- und sozialmedizinische Expertise einzubringen. Schon im BEM-Erstgespräch kann z.B. eine Empfehlung für eine Präventions- oder Rehabilitationsmaßnahme ausgesprochen und bei der Beantragung mit einer arbeitsmedizinischen Stellungnahme unterstützt werden.

Die Bedeutsamkeit einer grundlegenden und einheitlichen *Qualifizierung der betrieblichen Akteure und Akteurinnen* im Unternehmen bzw. in einer Organisation wird von Tobias Reuter und Marianne Giesert in ihrem Beitrag verdeutlicht.

Daran schließt sich ein weiterer Artikel über *Eckpunkte für Regelungen einer Betriebs- und Dienstvereinbarung* von Marianne Giesert und Tobias Reuter an. Da Mustervereinbarungen gerne von unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen übernommen werden, ist bewusst an dieser Stelle auf den Abdruck verzichtet worden. Die aufgeführten Eckpunkte sollen betriebliche Akteurinnen und Akteure dabei unterstützen, das richtige Format auszuwählen und die Ausgestaltung den betrieblichen Bedürfnissen vor Ort anzupassen.

Im Beitrag von Christian Wolff werden *Unterstützungsmöglichkeiten der Deutschen Rentenversicherung* beschrieben. Die vielfältigen Aspekte sind in einen Leitfaden zum BEM eingeflossen, der von ihm genauer vorgestellt wird. In diesem finden sich viele Handlungsempfehlungen, die als Anregung für die betriebliche Praxis verstanden werden wollen.

Klaus Berg von der IKK Südwest beschreibt ein individuelles Beratungsportfolio der Krankenkasse für Arbeitgeber. Dieses Konzept berücksichtigt die besondere Situation kleiner und mittelständischer Betriebe, in denen oft Ressourcen und Know-how für das BEM fehlen. Er plädiert für *Vernetzungsstrukturen*, die über den »Einzelfall« hinausgehen und so im Prozess der Beantragung von Leistungen einen möglichst effektiven und reibungslosen Ablauf gewährleisten.

Den Gedanken der Vernetzung greifen auch Anja Liebrich und Tobias Reuter auf. » *Vernetzung – Externe Unterstützung – Runde Tisch vor*

Ort« lautet die Überschrift, unter der die vielfältigen Unterstützungsmöglichkeiten, die als Ressource für den internen BEM-Prozess dienen, reflektiert und die Rolle von externen Akteurinnen und Akteuren im Gesamtkonzept BEM nochmals verdeutlicht wird. Darüber hinaus stellen sie »runde Tische BEM« als praxistaugliche überbetriebliche Unterstützungsstruktur vor, die sich bereits in zwei Regionen Bayerns etabliert hat.

Für die Beiträge der Autorinnen und Autoren möchten wir uns recht herzlich bedanken. Nur durch ihre Arbeit ist dieses Buch möglich geworden. Danken möchten wir auch Regina Laudel, Manuel Mohr und Priscilla Polenske, die uns mit begleitenden Arbeiten unterstützt haben, sowie Marion Fisch vom VSA: Verlag für die gute und engagierte Zusammenarbeit.

Möge dieses Buch interessante Anregungen und Impulse für die wissenschaftliche, betriebliche und öffentliche Praxis geben und damit zu einer guten Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beitragen.

Mainz, Mai 2018

I Grundlagen

Anja Liebrich/Tobias Reuter/ Marianne Giesert Grundlagen für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement in der digitalen Transformation

1. Einleitung

Die Diskussion um die Frage, wie die »Arbeitswelt von morgen« aussehen wird, ist geprägt durch die sogenannten Megatrends »digitale Transformation« und »demografischer Wandel«. In Politik, Gesellschaft und Wissenschaft werden viele neue Bilder und Visionen zu den Auswirkungen dieser Entwicklungen entworfen. Wie unterschiedlich diese auch sein mögen, sicher ist, dass älter werdende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf immer neuere und »potentere« Technologien treffen werden. Die »digitale Transformation« darf dabei aber nicht nur auf die Einführung und Nutzung von neuen Technologien reduziert werden. Es geht vielmehr um einen »Veränderungsprozess, der Organisationsstrukturen und -kulturen verändert. Offene, heterogene Netzwerke treten an die Stelle von geschlossenen, top-down gesteuerten Systemen.« (Bellinger 2017) Dies wird große Veränderungen beispielsweise im Arbeitsablauf und im Arbeitsumfeld, in nachgefragten und angewendeten Kompetenzen, in Arbeitszeit und -ort, in Führungsstrukturen und vor allem im Führungsverständnis mit sich bringen.

»Arbeiten 4.0« ist hierbei der Begriff, mit dem die Gestaltung von Arbeitssituationen Eingang in die Diskussion gefunden hat. Unter Berücksichtigung des älter werdenden Erwerbspersonenpotenzials und der damit zunehmenden interindividuellen Unterschiedlichkeit in Bezug auf die psychische und physiologische Leistungsfähigkeit (vgl. Buck/Reif 1996: 11) wird die Notwendigkeit einer differenziellen Arbeitsgestaltung bei älter werdenden Belegschaften in einer sich digitalisierenden Arbeitswelt deutlicher denn je.

Mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) existiert ein Instrument, das einen entscheidenden Beitrag zur Gestaltung von menschen- und gesundheitsgerechter Arbeit in einer vom digitalen Wandel gezeichneten Umwelt leisten kann (vgl. hierzu auch Liebrich/Reuter/

Giesert 2018). Das heißt, Arbeitstätigkeiten so zu gestalten, dass diese »die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potenziale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.« (Ulich 2011: 154)

2. Der Präventionsgedanke im BEM

Das BEM, das seit 2004 im SGB IX gesetzlich geregelt ist (seit 1.1.2018 in § 167 Abs. 2 SGB IX, vorher in § 84 Abs. 2 SGB IX), kann als ein wesentlicher Pfeiler der betrieblichen Prävention gesehen werden. Bereits bei der Gestaltung der gesetzlichen Grundlage im Jahr 2004 begründeten die damaligen Regierungsfractionen von SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN die Aufnahme des BEM in das SGB IX wie folgt: »Durch die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten soll ein betriebliches Eingliederungsmanagement geschaffen werden, das durch geeignete Gesundheitsprävention das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft sichert. Viele Abgänge in die Arbeitslosigkeit erfolgen immer noch aus Krankheitsgründen.« (Deutscher Bundestag, 15. Wahlperiode, Drucksache 15/1783, 21.10.2003)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Gestaltung des BEM nicht nur durch (drohende) Arbeitslosigkeit motiviert war, sondern – vor allem – der Gedanke der Gesundheitsprävention und die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit im Mittelpunkt der Debatte stand.

Die Betrachtung des Krankengeschehens der Bundesrepublik Deutschland verdeutlicht, dass diese 2004 geführte Diskussion um die Unterstützung einer präventiven Arbeitsgestaltung – auch knapp 15 Jahre nach Einführung des BEM – nach wie vor aktuell ist und bleiben wird. »Mit einer durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit [AU] von 17,2 Tagen je Arbeitnehmer/-in ergeben sich im Jahr 2016 insgesamt 674,5 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage. Ausgehend von diesem Arbeitsunfähigkeitsvolumen schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf insgesamt 75 Milliarden Euro bzw. den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 133 Milliarden Euro.« (BAuA 2018: 1) Aus dem aktuellen Gesundheitsreport der BKK

(Knieps/Pfaff 2017) geht hervor, dass vor allem Langzeiterkrankungen mit mehr als 42 Tagen für einen Großteil der AU-Tage verantwortlich sind. So machen gerade einmal 4,5% der Fälle mit Langzeiterkrankungen insgesamt 45% der AU-Tage aus. Die Langzeiterkrankungen korrelieren dabei mit dem Alter der Beschäftigten (ebd.). Die Daten anderer großer Krankenkassen zeichnen ein sehr ähnliches Bild.

Die Interpretation dieser Zahlen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung verdeutlicht den immensen Handlungsbedarf in Unternehmen und Institutionen. Vor allem, da die Erwerbsquote Älterer (55 bis 64 Jahre) seit geraumer Zeit einen positiven Trend aufweist. Diese stieg von 36,6% im Jahr 1994 auf 68,6% im Jahr 2016 (Eurostat 2017).

Die Notwendigkeit eines BEM zeigt sich auch in Zahlen der Deutschen Rentenversicherung (DRV 2017). Im Jahr 2016 machten 18,2% der Rentenzugänge die Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit aus. Der Blick auf die absoluten Zahlen zeigt, dass von 2005 (163.960) bis 2016 (173.996) hier ein konstant hoher Wert vorliegt. Vor allem die Themen psychische Belastung und Erkrankung stehen mehr und mehr auf der Agenda der Unternehmen, was die Zahlen der Krankenkassen und der Deutschen Rentenversicherung unterstreichen: Psychische Störungen weisen mit durchschnittlich 38,8 AU-Tagen pro Fall die längsten Fehlzeiten auf (Knieps/Pfaff 2017). In der Entwicklung der Rentenzugänge bei den Erwerbsminderungsrenten stieg die Zahl aus dem Jahr 2005 mit 43.338 Zugängen deutlich auf 61.140 Zugänge im Jahr 2016 (DRV 2017).

3. Das BEM als Gestaltungsinstrument in der digitalen Transformation

Im Gesetz ist festgeschrieben: Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberrin ist gemeinsam mit der zuständigen Interessenvertretung sowie mit Zustimmung und Beteiligung des BEM-Berechtigten verpflichtet, ein BEM durchzuführen. Dabei ist zu klären, »wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann« (§ 164 Abs. 2 SGB IX). Somit haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mehr als sechs Wochen in einem Zeitraum von zwölf Monaten ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind,

ein Anrecht darauf, sich an der Gestaltung der eigenen Arbeitssituation durch einen im Unternehmen verankerten Managementprozess zu beteiligen, der im Sinne einer korrektiven und präventiven Arbeitsgestaltung gestaltet ist. Dieser eindeutig partizipative Charakter des Prozesses zielt auf die Stärkung der Selbstwirksamkeit und den Aufbau einer individuellen Handlungskompetenz in Bezug auf die Beeinflussung und Gestaltung der eigenen Arbeitsfähigkeitssituation (vgl. hierzu auch Liebrich/Reuter 2012). Das BEM unterstützt damit Beschäftigte, nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder im Betrieb Fuß zu fassen, und zeigt Wege auf, eine Balance zwischen den Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und den individuellen Möglichkeiten auf der anderen Seite herzustellen. Durch Präventionsmaßnahmen soll erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden.

Dabei existiert keine verbindliche Vorgehensweise, denn es ist lediglich festgeschrieben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein BEM anzubieten und – bei Zustimmung des BEM-Berechtigten – auch durchzuführen ist. Die Ausgestaltung des eigentlichen Managementprozesses ist den Unternehmen gemeinsam mit der betrieblichen Interessenvertretung selbst überlassen. Auch wenn in der betrieblichen Praxis nach wie vor viel Unsicherheit um eine erfolgreiche und zielführende Ausgestaltung des Prozesses herrscht, zeigt sich durch diese offene Gestaltung die deutliche Chance und auch Stärke des BEM: Die Verankerung dieses Präventionsinstrumentes kann – und sollte – der individuellen Unternehmenskultur Rechnung tragen. Es können Strukturen und Prozesse gestaltet werden, die die Bedürfnisse, Bedarfe und Möglichkeiten der Organisation bzw. Institution aufgreifen und sich somit an der gelebten Realität orientieren. Somit ist die Verankerung des Präventionsgedankens in Standardroutinen im Arbeitsalltag möglich und umsetzbar.

Bei der konkreten Ausgestaltung eines BEM haben sich seit Aufnahme in das SGB IX aus der Rechtsprechung einige Aspekte herauskristallisiert, die als Mindeststandards dieses unternehmerischen Prozesses interpretiert werden können. Diese sollten grundlegend für die situationsspezifische Ausgestaltung des Prozesses innerhalb der Organisationen und Institutionen sein: Das Bundesarbeitsgericht verdeutlicht beispielsweise, dass alle im Gesetz geforderten Stellen und Personen einzubinden sind, und betont die sachliche Erörterung der eingebrachten Vorschläge aller am Prozess Beteiligten. Dabei dürfen keine Anpassungs- und Änderungsmöglichkeiten von vornherein ausgeschlossen werden (vgl. BAG 10.12.2009 – 2 AZR 400/08). Ebenso

wird die Bedeutung einer grundlegenden Analyse der bestehenden Arbeitsbedingungen deutlich herausgestellt: Diese ist einzubinden, um konkrete Anpassungen vornehmen zu können. Mögliche Maßnahmen sind z.B. der Einsatz von technischen Hilfsmitteln, die Anpassung des Arbeitsgeräts an die Anforderungen, die aus einer Beeinträchtigung des BEM-Berechtigten erwachsen, sowie die konkrete gesundheitsgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung (vgl. BVerwG 5.6.2014 – 2 C 22/13). Im Allgemeinen können als wesentliche Grundsätze und Erfolgsfaktoren folgende Aspekte herausgestellt werden (vgl. Reuter/Prümper/Jungkunz 2015: 43-45): freiwillige Teilnahme der BEM-Berechtigten, Gleichheit des Verfahrens, Beteiligung aller am Prozess einschließlich des BEM-Berechtigten, Vertraulichkeit und Datenschutz sowie der Präventionsgrundsatz (siehe oben).

Insbesondere durch den Grundsatz der Prävention verdeutlicht sich die Eignung des Instrumentes BEM, die Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen zukunftsfähig in der digitalen Transformation zu gestalten. Das formulierte Ziel einer langfristigen Passung zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitenden ist dabei Dreh- und Angelpunkt. In einem Arbeitsumfeld, in dem sich durch den Einsatz neuer Technologien Arbeitstätigkeiten und geforderte Kompetenzen permanent und teilweise grundlegend ändern, sind diese Veränderungen bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeitssituation zu berücksichtigen. Um dies zu ermöglichen, wäre z.B. die Anreicherung der geforderten Analyse der bestehenden Arbeitsbedingungen durch antizipierte Veränderungen des Tätigkeitsbereichs zielführend. Ebenso ist die Unterstützung einer langfristigen Balance durch die gezielte Verwirklichung lern- und persönlichkeitsförderlicher Elemente unumgänglich. Durch die Einräumung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen ist die Schaffung von betrieblichen Ressourcen möglich, mit denen den Belastungen, die aus der digitalen Transformation erwachsen, begegnet werden kann.

Somit lassen sich aus einem strukturierten und partizipativen BEM Maßnahmen ableiten, um Arbeitssituationen für und mit den BEM-Berechtigten zu gestalten, die aktuelle und zukünftig absehbare Änderungen aufgreifen und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten und fördern.

Um das Potenzial des BEM als Gestaltungsinstrument auszuschöpfen, bedarf es umfassender und ganzheitlicher Ansätze, die es ermöglichen, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Bedarfe zu

erfassen, realistische und umsetzbare Lösungen zu generieren und zu verwirklichen. In diesem Kontext erscheint uns das Arbeitsfähigkeits-coaching (siehe den Beitrag Reuter/Giesert Liebrich, S. 80ff., in diesem Band) als zielführend.

4. Fazit

Durch die digitale Transformation werden sich Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder und mit ihnen die Anforderungen, die an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestellt werden, verändern. Die antizipierten Veränderungen bringen in vielen Bereichen und Branchen grundlegende Neugestaltungen der Arbeitssituationen mit sich – in einigen Fällen bis hin zur Möglichkeit der vollständigen Substituierbarkeit von Tätigkeiten.

Mit dem BEM liegt bereits jetzt ein gesetzlich verankertes Instrument vor, das die langfristige Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern unterstützen soll. Dies impliziert, dass die Auswirkungen der Digitalisierung in den Arbeitsgestaltungsprozess zu berücksichtigen sind, damit dieses Ziel in erreichbare Nähe rückt. So erscheint es sinnvoll, nicht nur die aktuelle Arbeitsplatzsituation, sondern auch Entwicklungstendenzen der digitalen Transformation in die Analyse aufzunehmen. Somit ist es möglich, auf Veränderungen der Belastungssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem Auf- und Ausbau betrieblicher Ressourcen zu reagieren, um einen langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.

Durch die Digitalisierung verändern sich Rahmenbedingungen für jede Tätigkeit – hier können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch ein gezieltes und gut strukturiertes BEM Konzepte und Maßnahmen zur zukunftsfähigen gesundheitsgerechten Gestaltung des Tätigkeitsprofils mitgestalten.

Dieses Potenzial wird vor allem deutlich, wenn das BEM als präventives und prospektives Gestaltungsinstrument im Unternehmen verstanden wird. Die Frage, wie die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig und vor dem Hintergrund der Veränderungen der Digitalisierung unterstützt werden kann, ist nicht notwendigerweise mit einer Arbeitsunfähigkeit verknüpft. Es ist die grundlegende Frage, wie Arbeitssituationen gestaltet werden und wie damit einhergehend die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der digitalen Transformation gefördert, erhalten und wiederhergestellt wer-

den kann. Das BEM mit seinem präventiven Charakter, insbesondere im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung körperliche und psychische Belastung, ist für die Unternehmen sowie für die Beschäftigten ein wertvolles Instrument, um bereits jetzt Arbeitsbedingungen der Zukunft zu gestalten.

Literatur

- Bellinger, A. (2017): Kulturwandel statt technologische Innovation. In: HR Today: BGM Special 2017, o.S.
- Buck, H./Reif, A. (1996): Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage. In: H.-J. Bullinger/H. Enderlein (Hrsg.), Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage. Chemnitz, S. 3-22.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018): Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2016; online verfügbar: www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2016.pdf;jsessionid=B062A55B-8475B35A5AE37C60C2984DBF.s2t2?__blob=publicationFile&v=4 (abgerufen am 26.3.2018).
- Bundesarbeitsgericht: Urteil vom 10.12.2009, Az.: 2 AZR 400/08. 2009.
- Bundesverwaltungsgericht: Urteil vom 5.6.2014. BVerwG 2 C 22.13. 2014.
- Deutsche Rentenversicherung (DRV) (2017): Rentenversicherung in Zeitreihen. DRV-Schriften Band 22; online verfügbar: www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/6_Wir_ueber_uns/03_fakten_und_zahlen/03_statistiken/02_statistikpublikationen/03_rv_in_zeitreihen.pdf?__blob=publicationFile&v=21 (abgerufen am 26.3.2018).
- Eurostat (2017): Europa 2020-Beschäftigungsindikatoren. Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-Jährigen in der EU erreichte im Jahr 2016 mit 71,1% neuen Spitzenwert. Sieben Mitgliedstaaten haben ihre 2020-Ziele bereits erreicht; online verfügbar: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7997110/3-25042017-BP-DE.pdf/1e4496e1-ef89-46ea-890d-303e05183da3> (abgerufen am 26.3.2018).
- Giesert, M./Reuter, T. (2015): Qualifizierung betrieblicher AkteurInnen – Kooperation und Handlungskompetenz. In: J. Prümper/T. Reuter/A. Sporbert (Hrsg.), BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin, S. 63-68.
- Giesert, M./Reiter, D./Reuter, T. (2013): Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte. Düsseldorf.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

- Knieps, E./Pfaff, H. (Hrsg.) (2017). Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit. BKK Gesundheitsreport 2017. Berlin.
- Liebrich, A. (2015): Gut geplant ist halb gewonnen – Kommunikation und Information zum BEM. In: J. Prümper/T. Reuter/A. Sporberr (Hrsg.), BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin, S. 59-62.
- Liebrich, A./Reuter, T. (2012): Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In: R. Bruder/M. von Hauff (Hrsg.), Arbeit im Wandel. Aufgaben der Arbeitswissenschaft im 21. Jahrhundert. Stuttgart, S. 231-252.
- Liebrich, A./Reuter, T./Giesert, M. (2018, i. Dr.): Betriebliches Eingliederungsmanagement: Arbeit zukunftsfähig und menschengerecht gestalten. In: D. Matusiewicz/V. Nürnberg/S. Nobis (Hrsg.), Gesundheit und Arbeit 4.0. Heidelberg.
- Lippold, K./Wögerer, K. (2015): Externe Unterstützung im BEM. In: J. Prümper/T. Reuter/A. Sporberr (Hrsg.), BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin, S. 93-96.
- Reuter, T./Liebrich, A./Giesert, M. (2017): Das Arbeitsfähigkeitscoaching® bei der Betrieblichen Eingliederung – ein wichtiger Baustein der Prävention. In: M. Giesert/T. Reuter/A. Liebrich (Hrsg.), Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg, S. S. 108-118.
- Reuter, T./Prümper, J./Jungkunz, C. (2015): Grundsätze des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. In: J. Prümper/T. Reuter/A. Sporberr (Hrsg.), BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin, S. 43-48.
- Ulrich, E. (2011): Arbeitspsychologie. 6. Aufl. Stuttgart.