

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) beim Landratsamt Rems-Murr-Kreis Konzept und Umsetzung

1. Voraussetzungen

BEM ist ein Angebot für alle Beschäftigten - unabhängig von ihrem Beschäftigungsstatus. Allen Beschäftigten, die in den letzten zwölf Kalendermonaten ununterbrochen oder wiederholt länger als 6 Wochen arbeitsunfähig erkrankt waren, muss BEM angeboten werden. Für die Beschäftigten besteht keine Verpflichtung, dieses Angebot anzunehmen. Im Landratsamt Rems-Murr-Kreis werden die Fehlzeiten monatlich zentral über die Zeiterfassung erhoben und die jeweiligen Beschäftigten vom Geschäftsbereich Personal angeschrieben. Der Personalrat erhält die entsprechenden Informationen, was dem generellen Überwachungsrecht entspricht.

2. Konzept / Vereinbarung

Für die Umsetzung eines strukturierten BEM empfiehlt sich ein Konzept, das auf die Belange einer Organisation angepasst ist. Im Landratsamt Rems-Murr-Kreis wurde 2009 ein Konzept unter Beteiligung des Geschäftsbereiches Personal, Betriebsärztin, Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung und Geschäftsführung Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) erarbeitet. Das konzeptionelle Ergebnis ist ein **Leitfaden BEM**, in welchem Abläufe, Zuständigkeiten, Datenschutz und Öffentlichkeitsarbeit geregelt sind. Der Leitfaden BEM wurde nach einer einjährigen Pilotphase überarbeitet und ist auf stetige Weiterentwicklung im Sinne der Qualitätssicherung des BEM Verfahrens angelegt. Daran ist maßgeblich das sogenannte BEM Team beteiligt, das die Umsetzung des BEM im Landratsamt fachlich begleitet. Das BEM -Team setzt sich aus den oben genannten Vertreter/innen (siehe Konzeptentwicklung) und den Fallmanager/innen BEM zusammen. BEM ist im Landratsamt Rems-Murr-Kreis eine Säule des BGM und als fester Bestandteil darin verankert.

3. Information der Beschäftigten

Wesentlich für die Akzeptanz und den Erfolg des BEM ist das Vertrauen der Beschäftigten. Sie müssen unabhängig von persönlicher Betroffenheit über Zielrichtung und Inhalt des BEM-Verfahrens informiert werden. Deutlich erkennbar muss sein, dass BEM Ausdruck der Fürsorge des Arbeitgebers mit der Zielrichtung präventiver Unterstützung ist und keinesfalls die Vorbereitung von arbeitsrechtlichen Maßnahmen.

Im Landratsamt Rems-Murr-Kreis war es uns wichtig, den Prozess der Einführung von BEM transparent zu gestalten. Wir haben frühzeitig in Personalversammlungen berichtet, über

Hausrundschriften, Flyer und Hintergrundinformationen im Intranet aufgeklärt. Führungskräfte wurden in separaten Veranstaltungen in die Gestaltung des BEM Konzeptes miteinbezogen und für ihre Rolle in dem Verfahren sensibilisiert.

Über die Umsetzung des gesamten BEM Verfahrens haben wir in unserer internen BGF-Zeitung berichtet und die Beschäftigten an den Erfahrungsberichten von Betroffenen teilhaben lassen.

Die Evaluation von Einzelfällen hat trotz all dieser Bemühungen gezeigt, dass beim Anschreiben viele Fragen offen waren und Unklarheit über die Zielrichtung des Angebotes bestand. Daher sind wir Mitte 2013 dazu übergegangen, in den einzelnen Geschäftsbereichen separate **Informationsveranstaltungen zu BEM** zu veranstalten. Geschäftsführung BGM und Fallmanager/innen berichten über die grundsätzliche Zielrichtung von BEM, das konkrete Procedere, möglichen Nutzen für Betroffene und stellen sich als Ansprechpartner/innen vor. Diese Veranstaltungen ergänzen die bisherige Informationspolitik optimal – es ergeben sich Gelegenheiten im Plenum oder im Einzelgespräch Fragen zu beantworten und Missverständnisse aufzuklären. Die Veranstaltungen tragen sowohl bei den "BEM-Expert/innen" als auch bei der potentiellen Zielgruppe zur gegenseitigen Verständigung bei, da es für beide Seite Einblicke in die Arbeitsbereiche der anderen gibt. Es zeigen sich direkte Effekte in der Inanspruchnahme von BEM.

4. Einleitung des Verfahrens

Die Durchführung des BEM erfolgt im Landratsamt Rems-Murr-Kreis arbeitsteilig. Die Aufgabe, den Personenkreis über die monatliche **Fehlzeitenanalyse** zu ermitteln, erfolgt über die Zeiterfassung im Geschäftsbereich Personal. Ebenso geht die schriftliche Kontaktaufnahme durch das persönliche Anschreiben von der Geschäftsbereichsleitung Personal aus; das Anschreiben wird ergänzt durch ein Antwortformular und den Informationsflyer BEM. Der Flyer gibt neben grundsätzlichen Angaben bzgl. Ziel und Inhalt, Auskunft über die konkreten Ansprechpartner/innen – die sogenannten Fallmanager/innen. Auf dem Antwortformular kann man sich durch Ankreuzen für ein unverbindliches Orientierungsgespräch mit dem/ der gewählten Fallmanager/in oder zu diesem Zeitpunkt gegen BEM entscheiden. Je nach Antwort wird ggf. der/die Fallmanager/in informiert, welche/r dann Kontakt zum Betroffenen aufnimmt.

Wir haben uns dafür entschieden, die Einleitung des Verfahrens von zentraler Stelle im Landratsamt ausgehen zu lassen.

5. Durchführung des BEM-Verfahrens

Unser Konzept zum BEM sieht ein vorgeschaltetes **Orientierungsgespräch** vor, in dem den Betroffenen das Angebot mit den Regelungen zur Schweigepflicht, Datenschutz, Inhalten, Zielrichtung und potentiellen Maßnahmen vorgestellt wird. Die Beschäftigten können im Rahmen dieses Gespräches ihren persönlichen Nutzen abwägen und sich im Anschluss daran für oder gegen das weitere BEM-Verfahren entscheiden. Dieses Vorgehen hat sich als niedrigschwelliger Einstieg sehr bewährt. Oftmals ist das Orientierungsgespräch bereits der Einstieg in den weiteren BEM-Prozess. Es kommt jedoch auch vor, dass Betroffenen dieses Gespräch zunächst ausreicht und auf diese schlichte Weise ein (vorläufiger) Abschluss möglich ist.

Der Einsatz von den **Fallmanager/innen** als Ansprechpartner/innen im BEM Prozess wurde nach der Evaluation der Pilotphase beschlossen. Es hat sich in der Pilotphase gezeigt, dass die anfänglichen personellen Ressourcen nicht ausreichend waren und dass ganz generell Beratungskompetenz als Grundqualifikation hilfreich ist. Mit den Fallmanager/innen kommen Mitarbeitende zum Einsatz, die in ihrem hauptberuflichen Aufgabenfeld beim Landratsamt beraterisch tätig sind und in Teilzeit arbeiten, so dass einer zusätzlichen Aufgabenübernahme nichts im Wege stand. Es ist uns außerdem gelungen, ein gemischt geschlechtliches Team zusammen zu stellen, so dass Betroffene auch in dieser Hinsicht eine echte Wahl haben. Die Fallmanager/innen wurden speziell in das Aufgabengebiet von BEM eingearbeitet und werden laufend weiter qualifiziert. Die Koordinationsstelle von BEM bietet regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch an, welche durch externe Supervision ergänzt wird, so dass Qualitätssicherung systematisch erfolgen kann.

Nach dem Orientierungsgespräch, das formell noch nicht zum BEM zählt, startet je nach Entscheidung der Betroffenen das **BEM-Verfahren**. Zu Beginn wird die aktuelle Situation analysiert, anschließend werden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Diese werden mit den jeweils zuständigen Kooperationspartnern erörtert, geplant und umgesetzt. In einem Fall kann dies die direkte Führungskraft sein, wenn es z.B. um die stufenweise Wiedereingliederung oder eine Veränderung im Arbeitsbereich geht. In anderen Fällen kommt eine Maßnahme des Rentenversicherungsträgers in Betracht, welche mit dem zuständigen Sachbearbeiter erörtert wird. Gleichmaßen können weitere Fachleute wie die Schwerbehindertenvertretung oder der Integrationsfachdienst streckenweise beteiligt werden. Eine nicht zu vernachlässigende Brücke stellt die betriebsärztliche Kompetenz dar. Der/ die Betriebsärztin/arzt versteht es, Diagnosen in die Sprache des arbeitsplatzrelevanten Leistungsvermögens zu übersetzen und kann somit den Prozess sehr konstruktiv unterstützen. Andere Beschäftigte profitieren durch die zusätzliche Begleitung durch den Personalrat.

Die entscheidende Prämisse, die sich durch den gesamten Verlauf von BEM zieht ist, dass der/die Betroffene Herrin oder Herr des Verfahrens ist. Was nicht bedeutet, dass sie uneingeschränkt die Ziele und die Maßnahmen bestimmen könnten. Vielmehr ist das Ganze ein Aushandlungsprozess, bei dem die Interessen/Möglichkeiten der Beschäftigten mit den Gegebenheiten/Möglichkeiten des Arbeitgebers oder weiterer Partner abgeglichen werde. Die Fallmanager/innen verstehen sich in dieser Hinsicht als Prozessbegleitung und engagieren sich für nachhaltige Lösungen, von denen letztendlich alle Beteiligten profitieren.

6. Evaluation des BEM-Verfahrens

BEM wird auf unterschiedlichen Ebenen evaluiert. Zunächst muss der Einzelfall nach Abschluss der Maßnahmen vor dem Hintergrund der definierten Ziele bewertet werden und ggf. die entsprechenden Anpassungsmaßnahmen erfolgen. Dies findet als Standard im Einzelfall Anwendung. Ergänzt wird die Auswertung im Einzelfall durch einen Rückmeldebogen für den/die Beschäftigte und die jeweilige Führungskraft. Diese anonyme Rückmeldung fließt in die Gesamtauswertung des Verfahrens ein. Zudem wird statistisch erfasst, wie viele Beschäftigte angeschrieben wurden, wie viele Rückmeldungen eingingen und wie viele BEM in Anspruch genommen haben. Außerdem wird die Zahl der Eingliederungsgespräche erhoben wie auch zwischen internen und externen Maßnahmen unterschieden.

Aufgrund der gesamten Auswertung wird das Konzept der BEM Umsetzung im Landratsamt Rems-Murr-Kreis regelmäßig überprüft und angepasst.

7. Fazit

Die Thematik, mit der BEM sich befasst, ist sehr sensibel – Krankheit und Gesundheit wird generell als private Angelegenheit empfunden und ein Interesse des Arbeitgebers weckt zunächst Misstrauen und Ängste. Es geht grundsätzlich darum, den Zugang zu erleichtern und Vertrauen zu schaffen. Die Freiwilligkeit des Angebotes, die Transparenz bei den Abläufen und die Klarheit der Strukturen wirken als Türöffner. Gelingen die Zugänge, so erleben wir einen hohen Bedarf an Unterstützung und Beratung, verbunden mit einer großen Dankbarkeit, dass man nicht alleine gelassen wird. Die Beschäftigten möchten in aller Regel mit der Arbeit wieder Normalität und Stabilität in ihr Leben bringen und dies gilt es zu unterstützen.

Es zeigen sich allerdings auch die Grenzen der Lösungsmöglichkeiten. Nicht jede Erkrankung lässt sich auskurieren, nicht jeder Arbeitsplatz sich individuell umgestalten und nicht jede Belastung vermeiden. Dementsprechend muss unrealistischen Erwartungshaltungen und Hoffnungen vorgebeugt werden. Oftmals geht es zunächst darum,

dass Beteiligte Vorbehalte abbauen und Mut für neue Wege schöpfen. Über den Einzelfall hinaus gilt es, Strukturen und Abläufe in der eigenen Organisation kritisch zu beleuchten und ggf. zu verändern.

BEM ist darüber hinaus nicht das Allheilmittel in allen Fällen; auch das muss verdeutlicht werden und es müssen weitere Angebote geschaffen werden, um den offenen Fragen begegnen zu können.

Mit BEM tragen wir dem demografischen Wandel, der auch am Landratsamt Rems-Murr-Kreis nicht spurlos vorbeigeht, Rechnung. Die diversen Maßnahmen im Rahmen von BEM leisten einen bedeutenden Beitrag, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und der Behörde damit wertvolle Kompetenz der (älteren) Beschäftigten zu sichern. Für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden gehören Maßnahmen des BEM und insbesondere das BGM zu einer zeitgemäßen Personalpolitik und sind zudem ein bedeutender Wettbewerbsfaktor.

BEM hat sich seit der Einführung zu einer unverzichtbaren Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Landratsamt Rems-Murr-Kreis entwickelt. Das Bestreben geht dahin, dass noch mehr Mitarbeitende dieses Angebot in Anspruch nehmen und durch stetige Weiterentwicklung der Nutzen für alle Beteiligten weiterhin gesichert ist.