



Fachbereich
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Lehrbrief Prozessberater/in für Betriebliches Eingliederungsmanagement

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Wegweiser durch den Lehrbrief	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs.....	11
1 Rechtlicher Rahmen und Ziele des BEM	13
1.1 Gesetzlicher Auftrag und Begriffsbestimmung des BEM	14
1.2 Ziele des BEM.....	15
1.3 Bedeutung des BEM für Unternehmen	16
1.4 Anwendungsbereich und Voraussetzung für ein BEM	17
1.5 Die Asymmetrie des BEM-Verfahrens	18
1.5.1 Aufgaben und Pflichten des Arbeitgebers.....	18
1.5.2 Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers.....	21
1.6 Beteiligte am BEM-Verfahren.....	22
1.6.1 Beteiligte gemäß der gesetzlichen Anforderung.....	22
1.6.2 Die Rolle der Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretung.....	22
1.6.3 Rechte und Grenzen der Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretung.....	23
1.7 Datenschutzanforderungen	26
1.7.1 Gesetzliche Anforderungen zur Verwendung personen- und gesundheitsbezogener Daten.....	26
1.7.2 Aufklärungspflicht.....	28
1.7.3 Dokumentation.....	30
1.7.4 Aufbewahrung/Aufbewahrungsdauer.....	31
2 Gesundheitswissenschaftliche Grundlagen	35
2.1 Verständnis von Gesundheit	36
2.2 Verständnis von Krankheit	37
2.3 Modelle von Gesundheit und Krankheit.....	38
2.3.1 Salutogenese-Modell.....	38
2.3.2 Biomedizinisches Modell	40
2.3.3 Risikofaktorenmodell.....	41
2.4 Konzepte zur Klassifikation von Krankheiten (ICD) und der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) der WHO	42
2.4.1 ICD – International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems	43
2.4.2 ICF – International Classification of Functioning, Disability and Health	45
2.5 Gesundheit und Krankheit im Kontext der Arbeitswelt.....	50
2.5.1 Demografische Basisdaten	50
2.5.2 Erwerbsbevölkerung in Zahlen	52
2.5.3 Arbeitsunfallgeschehen	53
2.5.4 Arbeitsunfähigkeitsgeschehen	54
2.5.5 Berufskrankheiten	60
2.5.6 Rente wegen verminderter Erwerbstätigkeit.....	61
2.6 Das Konzept der Arbeitsfähigkeit	63
3 Anlässe für Arbeitsunfähigkeit: Erkrankungen im Kontext der Arbeitswelt.....	69

3.1 Muskel-Skelett-Erkrankungen	69
3.1.1 Ursachen und Zusammenhänge	70
3.1.2 Prävention von arbeitsbedingten Muskel-Skelett-Erkrankungen.....	71
3.2 Herz-Kreislauf-Erkrankungen	71
3.2.1 Ursachen und Zusammenhänge	72
3.2.2 Prävention von arbeitsbedingten Herz-Kreislauf-Erkrankungen.....	73
3.3 Psychische Erkrankungen	74
3.3.1 Ursachen und Zusammenhänge	75
3.3.2 Prävention von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen	78
4 BEM-Prozessgestaltung	83
4.1 Einzubeziehende Elemente für den BEM-Prozess	84
4.1.1 Strukturaufbau	84
4.1.2 AU-Datenanalyse als Grundlage zur Ingangsetzung eines BEM	85
4.1.3 Netzwerke und Kooperationen	86
4.1.4 Information, Kommunikation und Dokumentation	88
4.2 Prozessgestaltung	88
4.2.1 Konzeption BEM-Verfahren und Information an Mitarbeiter	93
4.2.2 Bedarf feststellen und Einladung betroffener Mitarbeiter.....	93
4.2.3 Informationsgespräch	94
4.2.4 Fallgespräche.....	95
4.2.5 Maßnahmen im BEM.....	95
4.2.6 Wirksamkeit bewerten.....	96
4.2.7 Abschluss des BEM	97
5 Grundlagen der BEM-Prozessberatung	99
5.1 Beratungsanforderung und -ziele	99
5.2 Die Rolle des Prozessberaters/der Prozessberaterin	100
5.3 Kommunikation als Erfolgsfaktor	101
5.3.1 Was ist Kommunikation?.....	101
5.3.2 Theorien und Kommunikationsmodelle.....	103
5.3.3 Einflüsse auf das Kommunikationsverhalten – kognitive Dissonanz	106
5.3.4 Der nonverbale Kommunikationsweg – Körpersprache und Handlungen	108
5.4 Die Rolle der Gesprächsführung im BEM	109
5.4.1 Gesprächsvorbereitung	109
5.4.2 Gesprächsverlauf und -phasen.....	110
5.4.3 Haltung im Gespräch	112
5.4.4 Allgemeine Gesprächstechniken	114
5.4.5 Schwierige Gesprächssituationen	117
5.4.6 Besondere Gesprächssituationen	118
5.4.7 Gesprächskompetenzen im BEM	119
6 Themenschwerpunkte der Prozessberatung	122
6.1 Modellierung von Prozessen	122
6.2 Spezifische Beratungsthemen im BEM-Prozess	125
6.2.1 BEM-Datenanalyse	125
6.2.2 Rechtssichere Gestaltung der BEM-Fallbetreuung	125
6.2.3 Rollenkonflikte in den BEM-Strukturen	126
6.2.4 Formulieren von BEM-Zielen.....	127
6.2.5 Gestaltung von Betriebs-/Dienstvereinbarungen	127
6.2.6 Evaluation des BEM	130

6.2.7 Fehlzeitengespräche und BEM	131
7 Hilfreiche Dokumente	134
7.1 Muster für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung	134
7.2 Informationsflyer zum BEM.....	136
7.3 Einladungsschreiben an BEM-berechtigte Personen.....	138
7.4 Antwortschreiben des Mitarbeiters	140
7.5 Datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung.....	141
7.6 Checkliste/Leitfaden für den Arbeitgeber für das Informationsgespräch.....	142
7.7 Checkliste/Leitfaden für den Arbeitgeber für das Fallgespräch.....	143
7.8 Vorlage Maßnahmenplan.....	144
7.9 Verschwiegenheitserklärung.....	145
7.10 Datenblatt zum Abschluss des BEM.....	146
8 Fallbeschreibungen für die Nutzung auf der Präsenzphase.....	147
8.1 Haus Sonnenhof (Pflege).....	147
8.2 Medivance Pharmaceuticals (Pharma).....	148
Nachwort.....	150
Anhang.....	151
Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	151
Tabellenverzeichnis.....	152
Abbildungsverzeichnis.....	152
Literaturverzeichnis	153



1 Rechtlicher Rahmen und Ziele des BEM



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- kennen Sie die gesetzliche Grundlage und die daraus abzuleitenden Ziele eines BEM,
- können Sie die Bedeutung eines BEM für Unternehmen erläutern und darstellen, weshalb es sich dabei um einen offenen Suchprozess handelt,
- kennen Sie den Anwendungsbereich und die Voraussetzungen für die Durchführung eines BEM,
- können Sie die Aufgaben und Pflichten der Arbeitgeber sowie die Rechte und Pflichten der betroffenen Arbeitnehmer im BEM nennen,
- können Sie die gesetzlich dafür vorgesehenen Stellen, Ämter und Personen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens nennen, die im BEM mitwirken können,
- können Sie insbesondere die Bedeutung und Rolle der Arbeitnehmer- und Schwerbehindertenvertretung einordnen und deren Rechte wiedergeben,
- kennen Sie die gesetzlich geregelten Datenschutzerfordernisse zur Verwendung personenbezogener und gesundheitsbezogener Daten im BEM und können in diesem Zusammenhang die wesentlichen Aspekte zum Thema Aufklärungspflicht des Arbeitgebers, Dokumentation und Aufbewahrung darstellen.

In Deutschland scheiden jährlich mehrere hunderttausend Beschäftigte aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben aus. Unternehmen verlieren dadurch wertvolle und kompetente Arbeitskräfte, die oft nur schwer zu ersetzen sind. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des spürbaren Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer wichtiger, in die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Genau an diesem Punkt setzt das Betriebliche Eingliederungsmanagement an.

Das BEM gilt, neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), als eine der drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und ist gesetzlich vorgeschrieben (Stöpel, Lange & Voß, 2022, S. 45). Seit 2004 sind Arbeitgeber verpflichtet, länger erkrankten Beschäftigten ein BEM anzubieten. Diese Pflicht gilt für alle Arbeitgeber, unabhängig der Betriebsgröße. Für die Beschäftigten hingegen ist die Teilnahme freiwillig. Die Unternehmen sind dadurch aufgefordert, frühzeitig alle erforderlichen Maßnahmen zu veranlassen, um die Leistungsfähigkeit der Betroffenen wiederherstellen zu können (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2023, S. 1). Durch seinen frühzeitigen Interventionsansatz sichert das BEM gleichzeitig die individuellen Chancen, den Arbeitsplatz zu erhalten, indem es

auch leistungsgeminderte Mitarbeiter in eine sinnvolle und geeignete betriebliche Tätigkeit zurückführt und dabei Potenziale zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -prozesse berücksichtigt (Stöpel et al., 2022, S. 15). Neben dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dient es als wichtiges Instrument und geeignete Möglichkeit, den Folgen des demografischen Wandels wirksam zu begegnen.

Entgegen den vielversprechenden Vorteilen des BEM kann von einer flächendeckenden Einführung in deutschen Unternehmen nicht die Rede sein (Stöpel et al., 2022, S. 2). Die Praxis zeigt, dass es seitens der Betriebe noch deutlichen Nachholbedarf gibt. Vor allem in kleineren Betrieben, im Handwerk und im Dienstleistungsbereich findet das BEM kaum Umsetzung. Darüber hinaus fehlt es in der Praxis häufig an Effizienz, teilweise sogar an Rechtskonformität. Ein Grund hierfür ist sicherlich auch die fehlende Konkretisierung der Anforderungen eines gesetzeskonformen und erfolgreichen BEM in der gesetzlichen Grundlage (Stöpel et al., 2022, S. 15).

1.1 Gesetzlicher Auftrag und Begriffsbestimmung des BEM

Das BEM wurde 2004 in das Neunte Sozialgesetzbuch (SGB IX) – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – in § 84 Abs. 2 aufgenommen. Im Zuge einer Änderung im Bundesteilhabegesetz (BTHG) wurde das SGB IX neugestaltet und trat am 01. Januar 2018 in Kraft. Seitdem findet sich das BEM in § 167 Abs. 2 SGB IX mit dem Titel „Prävention“ wieder. Der zugrundeliegende Gesetzestext lautet:

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, 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). Beschäftigte können zusätzlich eine Vertrauensperson eigener Wahl hinzuziehen. 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 Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Absatz 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber, die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt“.

Zusammenfassend geht aus dem Gesetzestext hervor, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, länger erkrankten Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. Konkret ist in § 167 Abs. 2 SGB IX festgelegt, dass ein Arbeitgeber allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anzubieten hat. Das bedeutet, dass der

Arbeitgeber klären muss, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Wie diese Klärung im Detail auszusehen hat, geht aus § 167 Abs. 2 SGB IX jedoch nicht hervor. Entsprechend sind in jedem Betrieb und in jeder Dienststelle angemessene individuelle Lösungen zu finden.

Das BEM-Verfahren als offener Suchprozess

Die Gesetzesgrundlage nach § 167 Abs. 2 SGB IX lässt viel Spielraum und gibt nur wenig konkrete Anhaltspunkte für eine gesetzeskonforme und erfolgreiche Umsetzung des BEM. Laut Bundesarbeitsgericht (BAG) handelt es sich beim BEM um einen verlaufs- und ergebnisoffenen „Suchprozess“, der individuell angepasste Lösungen zur Vermeidung zukünftiger Arbeitsunfähigkeit ermitteln soll (BAG, Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 400/08). Das Gesetz vertraut darauf, dass Arbeitgeber, Beschäftigte, Interessenvertretung und externe Stellen mit ihrem Sachverstand ein faires und sachorientiertes Gespräch im Interesse der BEM-berechtigten Person führen, bei dem sich Verlauf und Ergebnis nach dem jeweiligen Einzelfall richten (BAG, Urteil vom 10.12.2009 – 2 AZR 198/09). Mit solch einem offenen Prozess zielt der Gesetzgeber darauf ab, Lösungen zu finden, die individuell auf die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst sind (Beseler, 2022, S. 16). Dadurch sollen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des BEM an die vielfältigen Bedürfnisse und Gegebenheiten verschiedener Unternehmen und Mitarbeitergruppen gewährleistet werden. Es wird deutlich, dass ein starres, einheitliches BEM-System nicht für alle Unternehmen funktionieren würde. Vielmehr sollte es auf individuelle Situationen eingehen und maßgeschneiderte Lösungen anbieten können (Stöpel et al., 2022, S. 15). Aus diesem Grund erlaubt die Gesetzesgrundlage eine Anpassung an die spezifischen Anforderungen jedes Unternehmens. Diese Flexibilität sollte jedoch wichtige Aspekte der gesetzlichen Einhaltung oder der Unterstützung der Mitarbeiter nicht vernachlässigen (Arbeitgeberverband Gesamtmetall, 2022, S. 8).

1.2 Ziele des BEM

In Bezug auf die Ziele des BEM ist das Gesetz erstaunlich konkret. Im ersten Satz von § 167 Abs. 2 SGB IX werden drei wesentliche Ziele des BEM genannt (Beseler, 2022, S. 15; Stöpel et al., 2022, S. 45):

- **Überwindung der bestehenden Arbeitsunfähigkeit (Prävention):** Es soll die bestehende Arbeitsunfähigkeit überwunden oder die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern wiederhergestellt und langfristig erhalten werden. Dies kann durch frühzeitige Intervention und gezielte Maßnahmen erreicht werden. Zu solchen präventiven Maßnahmen gehört zum Beispiel die Vermeidung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.
- **Vorbeugung vor erneuter Arbeitsunfähigkeit (Rehabilitation):** Dazu werden geeignete Maßnahmen im Bereich der Rehabilitation ergriffen. Hierzu zählen etwa stationäre oder ambulante Rehabilitationsmaßnahmen oder die stufenweise Wiedereingliederung nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit.

4.2.1 Konzeption BEM-Verfahren und Information an Mitarbeiter

Zuordnung zu Phase 1 des BEM-Prozesses

Wurde in einem Unternehmen/einer Organisation bisher noch kein BEM durchgeführt, erfolgt vor der Einladung der betroffenen Beschäftigten eine interne Klärung der Vorgehensweise zur Durchführung des BEM. Dazu muss der Arbeitgeber prüfen, welche Aufgaben anfallen und wie eine betriebspezifische Umsetzung aussehen kann. Besteht eine Arbeitnehmervertretung (Betriebs- oder Personalrat), wird diese in die Festlegung der Vorgehensweise einbezogen. In der Regel folgt in diesem Fall auch die Erstellung einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung (BV/DV), in der neben dem Verfahrensablauf auch die Zuständigkeiten, die Bildung eines BEM-Teams und dessen Zusammensetzung und weitere organisatorische Regelungen, unter anderem zum Datenschutz, getroffen werden. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang die Erstellung eines internen BEM-Prozesses, der nicht für die BV/DV genutzt werden kann, sondern als Orientierung für alle am Prozess beteiligten internen und externen Akteure dient.

Im Vorfeld der Einladung der betroffenen Beschäftigten ist die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes sinnvoll, da eine gute und transparente Kommunikation zum BEM allgemein und zum BEM-Prozess darauf abzielt, möglichen Befürchtungen und Ängsten der Beschäftigten frühzeitig zu begegnen (Lange, 2022, S. 112). Die Kommunikation über die Initiierung und kontinuierliche Durchführung des BEM ist auch für die Führungskräfte relevant, da diese eine wichtige Rolle im BEM einnehmen.

4.2.2 Bedarf feststellen und Einladung betroffener Mitarbeiter

Zuordnung zu Phase 2 des BEM-Prozesses

Sind alle Voraussetzungen für die Umsetzung geschaffen, kann mit dem Aufbau einer Arbeitsunfähigkeitsstatistik begonnen werden, die von nun an kontinuierlich geführt wird. Dabei muss die Statistik die Überschreitung von sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb der letzten zwölf Monate aufzeigen, damit die betroffenen Mitarbeiter zur Teilnahme am BEM eingeladen werden können. Eine alternative Berechnung ist die Betrachtung von mehr als 30 Arbeitstagen, die bei einer 5-Tage-Woche ebenfalls betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausweist. Hierbei ist die Verteilung der Arbeitsunfähigkeitstage nicht relevant, das heißt, die Summe von mehr als sechs Wochen kann durch eine Arbeitsunfähigkeit, aber auch durch mehrere Arbeitsunfähigkeitsfälle unterschiedlicher Dauer verursacht sein.

In der Regel erfolgt eine schriftliche Einladung zum BEM, gegebenenfalls kann auch ein persönliches Telefonat im Vorfeld hilfreich sein, um das Schreiben anzukündigen und damit den Empfänger vorzubereiten (Waltner, 2022, S. 47). Grundsätzlich ist zu beachten, dass alle von BEM betroffenen Beschäftigten eingeladen werden müssen, auch wenn sie zu diesem Zeitpunkt noch arbeitsunfähig gemeldet sind. Je früher mit dem BEM begonnen wird, desto größer sind die Chancen auf eine erfolgreiche Wiedereingliederung (Lange, 2022, S. 74).

Es empfiehlt sich, das Einladungsschreiben verständlich, ausführlich und rechtskonform zu gestalten. Das Schreiben sollte folgende Informationen enthalten:

6.2.6 Evaluation des BEM

Ein wesentlicher Bestandteil in Managementsystemen und demnach auch im BEM ist die kontinuierliche Evaluation.

Evaluation bedeutet „Bewertung“ oder „Beurteilung“ und ist nach allgemeinem Verständnis Bestandteil unseres alltäglichen Handelns, indem dessen Ergebnisse bewertet oder beurteilt werden. Im wissenschaftlichen Kontext versteht man unter Evaluation ein Verfahren oder eine Untersuchung zur systematischen Dokumentation relevanter Informationen in einem definierten Kontext, die unter Anwendung verfügbarer Methoden der Sozialforschung kriteriengeleitet und nachvollziehbar bewertet werden (Haack & Haß, 2024). Dabei können nach Döring (2019) und Mohokum und Wetzstein (2021) die Wirkungskontrolle (summative Evaluation) und die Prozessüberprüfung (formative Evaluation) zum Einsatz kommen.

Neben diesen beiden Evaluationsarten, die häufig eher für die Evaluation von Maßnahmen im Zuge Betrieblicher Gesundheitsförderung herangezogen werden, kommt insbesondere bei der Evaluation von Projekten und dauerhaften Systemen wie dem BEM auch die Strukturevaluation zum Einsatz.

Einen Überblick über die primären Evaluationsarten gibt Wetzstein (2016, S. 375), wonach die Strukturevaluation zur Überprüfung der Zielerreichung von Projekten eingesetzt werden kann, während die Prozess- und Ergebnisevaluation eher die Umsetzung von Maßnahmen betreffen.

Tab. 13: Arten der Evaluation (modifiziert nach Wetzstein, 2016)

Art	Strukturevaluation Evaluation des Konzeptes	Prozessevaluation Evaluation der Durchführung	Ergebnisevaluation Evaluation der Wirkungen
Typische Fragen	Sind die notwendigen Strukturen geschaffen, um die Ziele zu erreichen?	Sind die Maßnahmen reibungslos und wie geplant umgesetzt worden?	Waren die Beteiligten zufrieden? Sind die Ziele erreicht? Wie hoch ist der Zielerreichungsgrad?
Methoden	Checklisten	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit beteiligten Personen • Fragebögen für Einzelmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentationen • Mitarbeiterbefragung • Globaleinschätzung • Bilanzierungs-Workshop • Kennzahlen

Überträgt man dies auf das BEM ergeben sich folgende Evaluationsmöglichkeiten:

Strukturevaluation

1. Prüfung der Anforderungen zur Ingangsetzung des BEM und zur rechtskonformen Umsetzung → Einsatz einer Checkliste und Dokumentation der BEM-Konzeption zu Beginn
2. Jährliche Überprüfung SOLL-IST zur Strukturqualität und möglichen Bedarfen hinsichtlich eines Ausbaus der Strukturen oder der Schaffung weiterer Ressourcen zur Fallbetreuung → jährliches internes Audit zur Umsetzungsqualität des BEM und zum Optimierungsbedarf; dabei Einsatz Checkliste und Vergleich zu vorherigem Jahr (Anzahl BEM-Fallbetreuung, Kapazität für die Fallbetreuung)

Prozessevaluation

1. Prüfung der Fallbesprechungen und Fortschritt in der Lösungsfindung → Dokumentation der Fallgespräche und Ablage in den BEM-Akten
2. Prüfung der Maßnahmen → Durchführung einer Situationsanalyse zu Beginn des BEM und anschließend während der Maßnahme durch regelmäßigen Austausch zwischen Fallbetreuer und Mitarbeiter → Dokumentation der Fallgespräche und Ablage in den BEM-Akten

Ergebnisevaluation

1. Wirkungsüberprüfung durch Vorher-Nachher-Vergleich → Verbesserung Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeit, langfristig Reduzierung AU-Tage
2. Gesamtevaluation aller BEM-Fallbetreuungen hinsichtlich erfolgreicher Wiedereingliederung und Ressourceneinsatz bei der Fallbetreuung

6.2.7 Fehlzeitengespräche und BEM

Der Begriff Fehlzeiten wird in der betrieblichen Praxis unterschiedlich verstanden. Für einige Unternehmen sind es Krankmeldungen, welche dokumentiert und pro Person oder nach Gruppen für einen betreffenden Zeitraum ausgewertet werden. Anhand der Begriffsformulierung lässt sich jedoch nur ableiten, dass ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz fehlt, die Gründe dafür können unterschiedlich sein. Beim Fehlen eines Mitarbeiters aufgrund von Weiterbildung liegt keine Krankmeldung vor. Möchte man den Krankheitsbezug transparent machen, wäre eine geeignetere Formulierung „krankheitsbedingte Fehlzeiten“ oder „Arbeitsunfähigkeitstage“. Bevor die BEM-Situation bei mehr als 42 Arbeitsunfähigkeitstagen in den vergangenen zwölf Monaten auf Basis von Kalendertagen eintritt, können Vorgesetzte, im Falle vermehrter Krankmeldungen, mit den betreffenden Mitarbeitenden Gespräche führen. Sinnvoll sind Gespräche, wenn die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage deutlich über dem Schnitt im Unternehmen liegt, zum Beispiel bei 15 oder 20 Tagen oder spätestens bei 30 Tagen, da hier bereits von einer Verstetigung von Gesundheitsproblemen auszugehen ist. Die Durchführung solcher Gespräche wird von Beschäftigten kritisch betrachtet, da Ängste hinsichtlich der Art und Inhalte bestehen. Hier sind Unternehmen gefordert, ihre Führungskräfte für solche Gespräche zu schulen und dabei die Ziele des Gesprächs und dessen Gestaltung vorzugeben.