

Betriebliches Eingliederungsmanagement: Beide Seiten profitieren

Renate Siebig* (Name von der Redaktion geändert) arbeitete jahrelang als technische Assistentin für ein Produktionsunternehmen. Sie war engagiert, und in ihrer Rolle als „Mädchen für alles“ bekam sie immer neue Aufgaben hinzu. Irgendwann wurden ihr die beruflichen und auch privaten Belastungen zu viel, denn neben ihrem Job kümmerte sie sich noch um die pflegebedürftige Mutter. Von heute auf morgen fiel sie erst einige Tage, dann Wochen und schließlich fast ein Jahr aus. Diagnose: Burn-Out. Wegen der langen Fehlzeit und der dadurch entstandenen Kosten kündigte der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis. Dabei ging er davon aus, dass die Mitarbeiterin wegen der Schwere ihrer Erkrankung nicht mehr zurückkehren werde. Die Mitarbeiterin ging vor Gericht, mit dem Ergebnis, dass das Arbeitsgericht die Kündigung für unwirksam erklärte.

Seit Oktober 2015 gibt es für diesen Sachverhalt eine konkretisierte Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM): Danach muss der Arbeitgeber im Rahmen eines organisierten Suchprozesses prüfen, ob und ggf. in welcher Weise der Arbeitnehmer (wieder) beschäftigt werden kann. Wird ein derartiges BEM mit dem Ziel der Wiedereingliederung des Arbeitnehmers nicht durchgeführt, könne eine krankheitsbedingte Kündigung unwirksam sein. Das traf auch im Fall von Renate Siebig zu, weil der Arbeitgeber unter anderem nicht hinreichend geprüft hatte, ob die Mitarbeiterin im Rahmen des BEM auf einem anderen Arbeitsplatz eine andere Tätigkeit ausüben könnte.

Wichtige Schritte im BEM-Verfahren

Vom Gesetz her ist der Arbeitgeber unabhängig von der Unternehmensgröße dazu verpflichtet, ein BEM durchzuführen, wenn der Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig krank ist (§84 Abs. 2GB IX). Wie ein Unternehmen den Wiedereingliederungsprozess gestaltet, wird vom Gesetzgeber weitgehend freigestellt. Die Gestaltungsfreiheit birgt allerdings die Gefahr, in vermeidbare Fallen zu tappen. So war es auch im Fall von Renate Siebig. Nachdem sie zum ersten Mal mehrere Wochen ausgefallen war, erhielt sie ein Schreiben des Arbeitgebers: „Sie fehlen nun bereits über sechs Wochen. Von der Möglichkeit des BEM-Verfahrens sollten Sie Gebrauch machen. Darüber sollten wir reden.“ Siebig bekam Angst, denn sie befürchtete schon zu diesem Zeitpunkt die Kündigung. Wichtig ist daher, bereits zu Beginn des betrieblichen Eingliederungsmanagements Vertrauen zwischen den Beteiligten aufzubauen.

Folgende Prozess-Schritte sollten u.a. eingeleitet werden:

- 1) Nehmen Sie zunächst telefonisch mit dem Mitarbeiter Kontakt auf und informieren Sie ihn über die Versendung des Einladungsschreibens zum BEM, das auf jeden Fall auch schriftlich erfolgen muss.
- 2) Das BEM ist freiwillig. Bitten Sie den Mitarbeiter um eine schriftliche Zustimmung oder Ablehnung des BEM, und äußern Sie dabei auch, dass Sie ein BEM begrüßen würden. So zeigen Sie, dass Sie sich für das Wohlergehen ihres Mitarbeiters interessieren und schaffen Vertrauen. Und legen Sie der Einladung weitere Informationen zu den Zielen des BEM bei.
- 3) Vereinbaren Sie ein erstes Informationsgespräch, das u.a. die BEM-Ziele, die Interessensvertretungen und den Datenschutz zum Inhalt hat.
- 4) Führen Sie ein BEM-Maßnahmengespräch mit dem Kernteam – zu diesem gehören der Mitarbeiter, ein Arbeitgebervertreter (z.B. ein Personalverantwortlicher) und ein Mitglied des Betriebsrats. Hier geht es darum, mit dem Mitarbeiter Optionen zur Anpassung bzw. Veränderung der bisherigen Arbeitssituation zu entwickeln.

Bei dem Maßnahmengespräch sollte gemeinsam analysiert werden, ob Ursachen am Arbeitsplatz dazu geführt haben, dass der Mitarbeiter erkrankt ist. Für den Betroffenen bietet sich die große Chance, Belastungen zu thematisieren; für den Arbeitgeber wiederum Ursachen zu erkennen.

Maßnahmenplan erstellen

Entwickeln sich die Gespräche in die Richtung, dass eine Wiedereingliederung des Mitarbeiters erstrebenswert ist, sollte vor der Wiederaufnahme der Arbeit ein konkreter Maßnahmenplan erstellt werden, der dokumentiert und auch mit dem direkten Vorgesetzten besprochen werden sollte. Folgende Maßnahmen könnten den Mitarbeiter bei der Wiederaufnahme seiner Arbeit unterstützen:

- Arbeitsentlastung (z.B. durch eine Beschränkung auf die Kernaufgaben),
- Reduzierung auf mindestens 15 Wochenstunden für den Fall, dass Angehörige gepflegt werden müssen (Recht des Arbeitnehmers auf Familienpflegezeit)
- Verkürzung der täglichen Arbeitszeiten, längere Pausenzeiten,
- Flexible Arbeitsplatzregelung (z.B. ein Tag Homeoffice pro Woche),
- Angebote externer Experten nutzen (z.B. Psychotherapeuten, Suchtberater, EAP -Externe Mitarbeiterberatung).

Gespräche führen

Die Führungskraft sollte zwar möglichst frühzeitig eingeschaltet und an der Maßnahmenentwicklung beteiligt werden, doch maßgeblich gesteuert wird das Verfahren durch das BEM-Kernteam. Hat der direkte Vorgesetzte z.B. zur Überlastung seines Mitarbeiters beigetragen, kommt er als vertrauensvoller und neutraler Prozessleiter nicht in Frage. Selbstverständlich kann sich die Führungskraft vom betroffenen Mitarbeiter oder dem BEM-Team über den Prozessverlauf informieren lassen, nicht aber über Krankheitsdetails des Mitarbeiters.

Konstruktive Gespräche mit den Beteiligten zu führen, stellt für die Verantwortlichen oftmals eine große Herausforderung dar. Unternehmen tun daher gut daran, sie in der Gesprächsführung zu schulen. Im Seminar „Willkommen zurück! - Betriebliches Eingliederungsmanagement“ der UBGM-Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement können die Teilnehmer anhand von Fallbeispielen trainieren, wie sie sich am besten in der Gesprächsführung verhalten und es vermeiden, in „Fettnäpfchen“ zu treten.

Dauerhaft gesund bleiben ist das Ziel

Das BEM ist beendet, wenn der Maßnahmenplan abgearbeitet wurde. Meistens geht die Wiedereingliederung in die Wiederaufnahme der regulären Arbeit über; im Einzelfall müssen weitere Maßnahmen festgelegt werden, um einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Im Fall, dass dem Mitarbeiter ärztlich bescheinigt wird, dass er künftig „nur“ 20 Stunden pro Woche arbeiten kann und damit seinen Lebensunterhalt nicht bestreiten kann, könnte er eine so genannte Teilerwerbsminderungsrente und der Arbeitgeber bei der Rentenversicherung hierfür Zuschüsse beantragen. Der Arbeitnehmer sollte sich aber auf einen längeren, oft steinigen und bürokratischen Weg einstellen. Falls die Maßnahmen zu einer dauerhaften Besserung führen, und der betroffene Mitarbeiter daraufhin auf Wunsch wieder voll einsteigen wollte, wäre das für ihn eine Option.