

"Was kränkt macht krank" - Chancen und  
Stolpersteine des Betrieblichen  
Eingliederungsmanagements (BEM) bei Konflikten  
und Mobbing am Arbeitsplatz"

Dipl.Psych.Kristina Fanelli, Betriebliche Sozialberatung  
kbo-Isar-Amper-Klinikum München Ost

## 1. gesetzliche Regelung

- ▶ 2004 gesetzlich eingeführt
- ▶ § 84 SGB IX „Prävention“ (Absatz 2, Satz 1)
- ▶ Arbeitgeber ist zum Handeln verpflichtet, wenn ein Beschäftigter innerhalb von 12 Monaten länger als 6 Wochen arbeitsunfähig ist
- ▶ Freiwilligkeit für Mitarbeiter
- ▶ Ziel: Prüfen, wie Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden oder erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann > Arbeitsplatzert

## 2. Personenkreis

- Für alle Mitarbeiter/innen, die innerhalb von 12 Monaten länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind
- Verfahren wird angeboten, unabhängig davon, ob Arbeitsunfähigkeit noch andauert oder nicht

## 3. Ziele

- Eine bestehende Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin zu überwinden
- Einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen oder diese zumindest zu verringern
- Den Bedarf zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig zu erkennen sowie entsprechende Maßnahmen rechtzeitig einzuleiten

## 3.1 übergeordnete Ziele

- Wiederherstellung bzw. Erhalt der Leistungsfähigkeit
- Abbau bzw. Verringerung betrieblicher Belastungs- und Gefährdungsfaktoren
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten
- Senkung der Personalkosten, die durch krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehen
- Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen

## 4. Vorteile

- ▶ Systematisches, transparentes Vorgehen für alle Beteiligten
- ▶ Effizienteres Handeln durch das Bündeln von Informationen, die für das weitere Verfahren maßgeblich sind
- ▶ Verbesserte Abstimmung der beteiligten Personen

## 4.1 Vorteile für die Mitarbeiter

- ▶ Gesundheitsförderung des Beschäftigten, da u.a. nach betrieblichen Ursachen von Arbeitsunfähigkeit geforscht wird
- ▶ Entgegenwirken einer drohenden Chronifizierung von Krankheiten
- ▶ Prävention durch Veränderungen der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, durch Reduzierung psychischer Stressoren  
> Leistungsfähigkeit erhalten und Arbeitsplatz sichern

## 4.2 Vorteile für den Arbeitgeber und die Vorgesetzten

- ▶ Verringerung künftiger Fehlzeiten bei betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bedeutet Kostenersparnis
- ▶ Erkenntnisse krankmachender betrieblicher Faktoren, die im Einzelfall gewonnen wurden, können zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen insgesamt genutzt werden
- ▶ Frühzeitige Einleitung von Maßnahmen zur gesundheitlichen Stabilisierung
- ▶ Verbesserung des Betriebsklimas durch Verhinderung von Konflikten bzw. Minimierung von deren Auswirkungen



## 5. Mitwirkung

- ▶ Bei Einverständnis mit dem Verfahren ergibt sich für die Mitarbeiter eine Mitwirkungspflicht
- ▶ Medizinische Stellungnahme notwendig, die Aussage über die Leistungsfähigkeit trifft und benennt, welche Tätigkeiten der/die Mitarbeiter/in unter den gegebenen Umständen Ausüben kann (erfolgt durch BÄD)
- ▶ Einhaltung der Datenschutzbestimmungen; Diagnostik vertraulich

## 6. Ablauf des BEM am kbo-Isar-Amper-Klinikum München-Ost

- ▶ Anschreiben durch Abteilung Personal
- ▶ Vorgespräch mit der Betrieblichen Sozialberatung zur Sondierung der allgemeinen Situation und zur Bedarfsklärung, ob Einleitung des BEM-Verfahrens sinnvoll ist
- ▶ Einverständniserklärung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
- ▶ Vorstellung beim Betriebsärztlichen Dienst zwecks medizinischer Stellungnahme und Kontakt zum Betriebsrat
- ▶ Einberufen der Sitzung des Integrationsteams durch Abteilung Personal

## 7. Integrationsteam im kbo-Isar-Amper-Klinikum München-Ost

- Vertretung der Krankenhausleitung
- Der jeweilige direkte Vorgesetzte
- Ein Vertreter der Abteilung Personal
- Ein Mitglied des Betriebsrates / ggf. Schwerbehindertenvertretung
- Betriebsärztlicher Dienst
- Betriebliche Sozialberatung

## 8. Chancen des BEM bei Konflikten:

- Frühzeitigeres Erkennen von Konfliktsituationen, die auf die Gesundheitssituation einwirken
- Höherer Handlungsspielraum für verschiedene Interventionen
- Klärung der Möglichkeiten der Bearbeitung der Konfliktsituation, z.B. durch Mediation
- Unternehmensgröße bietet mehr Alternativen (u.a. Möglichkeiten für einen Stellenwechsel)
- Nutzen vielfältiger Ressourcen (Fachkompetenzen und Mittel)
- Prävention (z.B. durch Vorbereitung der Wiedereingliederung -> Konfliktvermeidung)
- Stärkere Verbindlichkeit der Vereinbarungen und Festlegung der Nachsorgemaßnahmen

## 9. Stolpersteine des BEM bei Konflikten:

- Zu spätes Erkennen von Konflikten -> Einschränkung von Interventionsmöglichkeiten
- Instrumentalisierung des Verfahrens (z.B. durch Vermeidung der Auseinandersetzung mit dem Konflikt und angestrebtem Arbeitsplatzwechsel als bevorzugter Lösung; "Problemverlagerung")
- Kritisch: Darstellung des Konflikts in der BEM-Sitzung -> Anspruch der Allparteilichkeit gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Erkennen vs. Bearbeiten von Konflikten