



# Die Mühe lohnt sich

Die Integration lange erkrankter Mitarbeiter stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Rechtsprechung verpflichtet Unternehmen jedoch zu besonderer Sorgfalt.

► Seit 2004 müssen Arbeitgeber länger erkrankten Arbeitnehmern ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten. Als länger erkrankt gelten Arbeitnehmer, die mehr als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt innerhalb eines Jahres (nicht Kalenderjahres) arbeitsunfähig sind. Durch ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 13. Mai 2015 wurde die Bedeutung des BEM erheblich gestärkt, da es nunmehr de facto Voraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung ist.

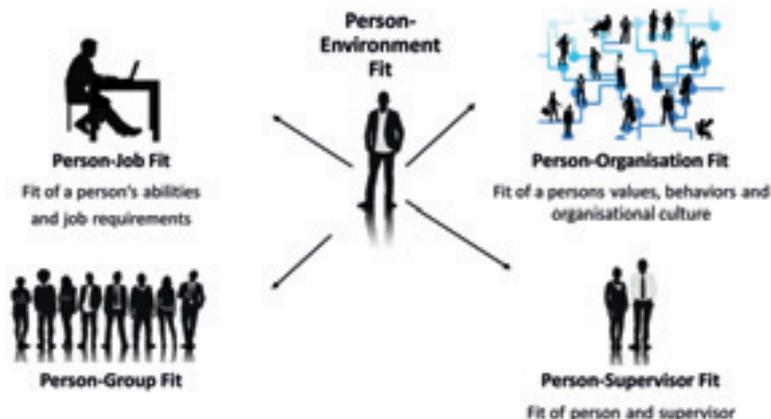
## Zielsetzung und Prozess des BEM

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement zielt darauf ab, Mitarbeiter durch geeignete Unterstützung im Betrieb zu halten und Entlassungen wegen Erkrankung oder Behinderung zu vermeiden. Auf den ersten Blick profitieren hauptsächlich Arbeitnehmer vom BEM. Aber das BEM ist auch für Arbeitgeber von Vorteil: In Zeiten des Fachkräftemangels ist es ein wichtiges Instrument, um vorzeitiges krankheitsbedingtes Ausscheiden von Mitarbeitern und besonders von Wissensträgern zu verhindern. Zusätzlich reduziert sich durch das Halten von Mitarbeitern auch Fluktuation, die zu Unruhe im Betrieb führen kann. Auch trägt ein gut gestaltetes BEM maßgeblich zum Image eines Unternehmens als Arbeitgeber bei.

Ziel ist es, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam angemessene Beschäftigungsmöglichkeiten entdecken und Hilfen ausfindig machen, mit denen die Arbeitsunfähigkeit überwunden und damit die Weiterbeschäftigung gesichert werden kann. Dies soll partnerschaftlich und unter Berücksichtigung

der Interessen und Möglichkeiten beider Seiten erfolgen. Wie der Prozess der Klärung der Beschäftigungsmöglichkeiten und Hilfen im Detail auszusehen hat und wer daran beteiligt sein muss, sieht das Gesetz nicht vor. Hier sind die Verantwortlichen in einem Unternehmen – insbesondere HR, Geschäftsführung und Rechtsabteilung – gefragt, einen fairen, rechtlich abgesicherten und glaubhaften Prozess zu gestalten. Denn auch bei einem organisatorisch gut verankerten und allgemein akzeptierten Prozess gilt: Der Verlauf des BEM ist offen und in jedem konkreten Fall anders, da das BEM vom Gesetzgeber bewusst als ergebnisoffenes Verfahren konzipiert worden ist. Den einen richtigen Weg gibt es nicht; in jedem Betrieb und in jeder Dienststelle sind idealerweise angemessene individuelle Lösungen zu finden.

## Arten der Passung von Mitarbeitern



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaufheld & Grohmann, 2011

## Praxisbeispiel BDAE-Gruppe

# „Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor“

Corinna Franck, Personalleiterin der BDAE-Gruppe in Hamburg, erläutert am Beispiel eines langzeiterkrankten Mitarbeiters, wie ein betriebliches Eingliederungsmanagement gelingen kann.

► **Personalwirtschaft: Wie sind Sie zu der Entscheidung gekommen, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen?**

**Corinna Franck:** Bei voller Gesundheit brachte der Mitarbeiter immer gute Leistungen. Nachdem er immer häufiger krankheitsbedingt fehlte und wir nicht wussten, was der Grund dafür ist, haben wir uns bewusst dafür entschieden, dem Mitarbeiter ein BEM anzubieten.

**Wie haben Sie den BEM-Prozess gestaltet?**

Zunächst haben wir eine schriftliche Einladung für ein gemeinsames Gespräch vorbereitet und diese dem Mitarbeiter zukommen lassen. An diesem Gespräch haben die Abteilungsleitung, der Mitarbeiter und ich teilgenommen und den möglichen Beginn des BEM definiert. Zunächst haben wir ein „Willkommensgespräch“ geführt und das weitere Vorgehen für die erste Phase des BEM besprochen. Zu Beginn war analog zum Hamburger Modell eine tägliche Arbeitszeit von vier Stunden vorgesehen, wir haben dem Mitarbeiter keine straffen Vorgaben für seinen Arbeitstag gegeben.

**Und dann?**

Bevor die nächste Phase startete, in der die tägliche Arbeitszeit auf sechs Stunden anstieg, haben wir erneut das Gespräch mit dem Mitarbeiter gesucht. Der Übergang in Phase zwei lief reibungslos, der Mitarbeiter fühlte sich gefestigt und unterstützt. Zum Ende der zweiten Phase des BEM haben wir ein Abschlussgespräch geführt, in dem wir die vergangenen Wochen bewertet und einen Blick in die Zukunft geworfen haben. Auf Wunsch des Mitarbeiters haben wir seine Wochenarbeitszeit dauerhaft reduziert, was ihm die Möglichkeit gibt, seine Krankheit langfristig in den Griff zu bekommen. Für uns hat es sich in dem Fall gezeigt, dass der Mitarbeiter trotz weniger Wochenstunden volle Leistung bringen kann und dadurch motivierter und engagierter ist.

**Aus welchen Gründen konnte das BEM gelingen?**

Das BEM ist durch das Zusammenspiel vieler Faktoren gelungen: Besonders wichtig war die gute Kooperation des Mitarbeiters und die Offenheit seitens der Geschäftsführung sowie des Personalmanagements, moderne, arbeitspsychologische Methoden in der Praxis anzuwenden. Dazu gehört eine offene Kommunikation der Wertschätzung des Mitarbeiters als Individuum und Leistungsträger des Unternehmens. Besonders das Vertrauen, das sich durch die Gespräche aufgebaut hat, war ein großer Erfolgsfaktor. (sff) ■

## Herausforderungen des BEM

Besteht vonseiten der Arbeitnehmer oder Arbeitgeber nicht die Bereitschaft, sich ernsthaft und mit dem expliziten Ziel der Reintegration der Arbeitnehmer auf den Prozess einzulassen, wird eine betriebliche Eingliederung der Arbeitnehmer jedoch nicht gelingen. BEM-Prozesse, die ausschließlich mit Blick auf die Prozessrisiken einer krankheitsbedingten Kündigung durchgeführt werden, sind von vornherein zum Scheitern verurteilt. Sie schaden nicht nur den Beteiligten, sondern beschädigen auch die Glaubwürdigkeit des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, das so zu einer Formalie für eine beabsichtigte Kündigung verkümmert.

In der Praxis gibt es auf beiden Seiten des Arbeitsverhältnisses viele Gründe für ein Nichtgelingen des BEM. Aufseiten der Arbeitgeber können Unerfahrenheit, fehlende Ressourcen im HR-Bereich oder Vorbehalte gegenüber dem kranken Arbeitnehmer mögliche Gründe für eine Ablehnung des Eingliederungsmanagements sein. Gerade BEM-unerfahrene Arbeitgeber sehen oftmals für sich in der Kündigung der kranken Arbeitnehmer die einzige Lösung.

Aufgrund der Besonderheiten zur Darlegungs- und Beweislast, die das Bundesarbeitsgericht mit Urteil vom 13. Mai 2015 festgeschrieben hat, ist Arbeitgebern jedoch im Regelfall davon abzuraten, eine Kündigung auszusprechen, wenn nicht zuvor ein Betriebliches Eingliederungsmanagement versucht wurde. Aufseiten der Arbeitnehmer können krankheitsbedingte Einschränkungen (physische oder psychische) einer Rückkehr an den Arbeitsplatz entgegenstehen. Nicht selten haben sich auch Arbeitnehmer im Laufe ihrer Krankheit bereits so weit innerlich von ihrem Arbeitgeber entfernt, dass sie gar nicht an ihren Arbeitsplatz zurückkehren möchten.

## Passung der Arbeitnehmer

Um dieses Gefühl der Entfremdung besser zu verstehen, lohnt es sich, einen Blick auf das arbeitspsychologische Konzept der verschiedenen Arten der Passung von Arbeitnehmern in der Organisation zu werfen. Die Passung von Arbeitnehmern zu dem Umfeld, in dem sie arbeiten, hat vier Dimensionen: Person-Job Fit, Person-Organisation Fit, Person-Group Fit und Person-Supervisor Fit (siehe Abbildung auf Seite 51). Der Person-Job Fit ist die Passung der Arbeitnehmer mit den Anforderungen der Position. Wenn diese nicht mehr gegeben ist aufgrund physischer oder psychischer Einschränkungen, können im BEM Möglichkeiten untersucht werden, ob und in welchem Umfang die Aufgabe wahrgenommen werden kann oder mit welchen zeitlichen oder inhaltlichen Einschränkungen. Ebenso wird erörtert, welche Unterstützungsmaßnahmen notwendig sind, um den Person-Job Fit wiederherzustellen.

Das Ergebnis kann vielschichtig sein: Hilfe zur Herstellung der ursprünglichen Arbeitskraft, Arbeiten in Teilzeit (quantitativ reduziert), Änderung des Aufgabenspektrums (qualitativ reduziert) oder im schlechtesten Fall, dass die Aufgabe gar nicht mehr ausgeübt werden kann.

## Passung mit Kollegen

Eine wichtige Beziehung ist der Person-Group Fit, die Passung von Arbeitnehmern mit Kollegen und anderen Personen, mit denen sie zusammenarbeiten. Hier kann es im Verlauf einer Erkrankung zu Entfremdung auf beiden Seiten kommen. Oftmals ist während der Dauer der Erkrankung die fehlende Arbeitskraft durch die Gruppe zu kompensieren. Diese Mehrarbeit kann bei längerer Krankheit zu Unmut bei der Gruppe führen. Wenn die erkrankten Kollegen zurückkehren, kann die Reaktion der Gruppe schwanken zwischen Freude und Skepsis, ob nicht wieder ein Ausfall bevorsteht, besonders bei wiederholten Erkrankungen. Diese tatsächliche oder lediglich vermutete Einstellung von Kollegen ist auch ein Grund, warum Arbeitnehmer die Rückkehr scheuen.

Auch können innerhalb einer Gruppe Rollen neu verteilt worden sein, sodass zurückkehrende Arbeitnehmer ihren Platz durch Kollegen eingenommen sehen und sich als Außenseiter fühlen. Zusätzlich stellt die Kommunikation mit den Kollegen über die Krankheit eine Herausforderung für alle Beteiligten dar. Wie transparent möchte jemand mit den Gründen seiner Abwesenheit umgehen? Was trauen Kollegen sich zu fragen? Wo ist die Grenze zwischen ehrlichem Interesse und Neugier? Gerade bei schwerwiegenden oder gesellschaftlich teilweise kritisch betrachteten Erkrankungen ist die Kommunikation über die Erkrankung oft eine Gratwanderung.

## Passung mit Vorgesetzten

Diese Fragen stellen sich auch für das Verhältnis zu Vorgesetzten, das sich durch die lange oder häufige Erkrankung verändert haben kann. Vonseiten des Vorgesetzten kann es Vorbehalte geben, dass Arbeitnehmer wieder die Position ausfüllen können. Möglicherweise wurde die Position temporär qualitativ gut nachbesetzt, und Arbeitnehmer, die im Rahmen von BEM nur eingeschränkt einsetzbar sind, werden als Belastung angesehen. Ebenso können zurückkehrende Arbeitnehmer von der Angst getrieben sein, die Erwartungen der Vorgesetzten nicht zu erfüllen. Hier sind besonders Vorgesetzte gefragt, eine mittelnde Rolle zu spielen, auch in Hinblick auf das Verhältnis zwischen Rückkehrern und Teams.

Das Gefühl, Außenseiter zu sein, kann durch das Verhalten von Vorgesetzten auch unbewusst ausgelöst werden. So kann es Mitarbeiter geben, die von der Führungskraft aufgrund ihrer Arbeitsleitung oder Persönlichkeit besonders

## BAG-Urteil vom 13. Mai 2015 (Aktenzeichen 2 AZR 565/14)

In dem Urteil hat das Bundesarbeitsgericht seine Rechtsprechung zur lang andauernden Krankheit fortgeführt. Eine Kündigung ist demnach nur dann sozial gerechtfertigt, wenn bei Ausspruch der Kündigung für die nächsten 24 Monate die „Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit völlig ungewiss“ ist. Ist die Arbeitsunfähigkeit für mehr als 24 Monate ungewiss, kann von „erheblichen betrieblichen Beeinträchtigungen“ ausgegangen werden.

Im entschiedenen Fall war der Arbeitnehmer bereits seit über 20 Monaten durchgängig arbeitsunfähig krank gewesen und hat dann für den Zeitraum von weiteren 23 Monaten eine Rente wegen voller Erwerbsunfähigkeit bewilligt bekommen. Für eine krankheitsbedingte Kündigung war das allerdings nicht ausreichend, die Sache ist an das Landesarbeitsgericht zurückverwiesen worden.

geschätzt werden, wodurch sich eine besondere Beziehung entwickelt. Die Rückkehr sollte daher von Vorgesetzten und Kollegen sowie Vertretern der Organisation als Prozessverantwortlichen nicht nur unterstützt, sondern maßgeblich gestaltet werden, um eine Reintegration der rückkehrenden Mitarbeiter zu ermöglichen.

Schwierigkeiten bereitet in der Praxis oftmals schon die ordnungsgemäße Einladung der Arbeitnehmer zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Hier kommt es nicht selten zu Fehlern, die im Nachhinein nicht mehr behoben werden können. Eine in Folge ausgesprochene Kündigung könnte unwirksam sein, sodass Arbeitnehmer dagegen erfolgreich mit einer Kündigungsschutzklage vorgehen kann. Deshalb ist schon bei den formellen Anforderungen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements große Sorgfalt geboten.

Allein die Einhaltung der Formalien ist jedoch keine Garantie für eine erfolgreiche Wiedereingliederung. So notwendig sie sind, können sie auch abschrecken. Manch ein Arbeitnehmer wird möglicherweise auf eine formelle, schriftliche Einladung durch Arbeitgeber verängstigt reagieren. Es empfiehlt sich daher, die Formalien in eine persönliche Kommunikation einzubinden. Mit einer persönlichen oder telefonischen Vorankündigung des Einladungsschreibens können Arbeitgeber die Arbeitnehmer auf die nächsten Schritte vorbereiten und im Vorfeld mögliche Ängste nehmen. So können beide Seiten offen und ohne Vorbehalte in die BEM-Gespräche eintreten.

Es ist sinnvoll, wenn Arbeitgeber für ein erfolgreiches BEM einen Prozessverantwortlichen benennen (meist die HR-Abteilung), der den Prozess mit allen Beteiligten koordiniert. Auch sollten Vorgesetzte und Kollegen der betroffenen Arbeitnehmer von vornherein aktiv in den Prozess mit einbezogen werden. Der Schlüssel zum Erfolg des BEM sind die Reintegration in die sozialen Gefüge des Unternehmens und das Wiederherstellen tragfähiger Beziehungen geprägt durch Wertschätzung, Respekt und offene Kommunikation, damit aus erkrankten Kollegen wieder leistungsfähige Teammitglieder werden. ■

### AUTORINNEN



Dr. Christina Hermreck,  
Rechtsanwältin, Fachanwältin  
für Arbeitsrecht, Hamburg,  
hermreck@kanzlei-hermreck.de



Prof. Dr. Ulrike Weber,  
Professorin für Human  
Resources & Organisation,  
ISM, Hamburg, und Coach,  
ulrike.weber@ism.de