

# Psychische Erkrankungen: Betriebliches Eingliederungsmanagement – Beispiele aus der Praxis

Wenn Mitarbeiter aufgrund einer psychischen Erkrankung längere Zeit krankgeschrieben waren, benötigen sie häufig Unterstützung, um wieder arbeiten zu können. Genau das leistet das betriebliche Eingliederungsmanagement, das für alle Beschäftigten gilt, die länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig sind. Hilfreich ist zum Beispiel die stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag, bei der die Betroffenen zunächst nur einige Stunden am Tag arbeiten. Über allen Maßnahmen steht das Ziel, dem Mitarbeiter die Rückkehr an einen gesundheitsverträglichen Arbeitsplatz zu ermöglichen.

# Der schwierige Weg zurück in den Job



Psychische Störungen sind seit Jahren auf dem Vormarsch. Ihr Anteil am Krankenstand hat sich nach Berechnungen der Betriebskrankenkassen (BKK) in den letzten 30 Jahren mehr als verdreifacht und lag 2010 bei 12,8 Prozent. Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen oder psychische Erschöpfung erstrecken sich in der Regel über einen längeren Zeitraum. Durchschnittlich sind Betroffene 31 Tage arbeitsunfähig, im Vergleich dazu dauern Muskel- und Skeletterkrankungen rund 18 Tage. Wer unter einer Depression leidet, fällt sogar im Durchschnitt 40 bis 50 Tage aus. Alarmierend ist laut der Techniker Krankenkasse auch der Konsum von Antidepressiva innerhalb der letzten zehn Jahre (Zunahme bei Frauen fast um 100 % und bei Männern um 120 %).

Psychische Erkrankungen stellen inzwischen auch die häufigste Ursache für Frühverrentungen dar. Steigende Arbeitsverdichtung, ständiger Veränderungsdruck, fehlende berufliche Perspektiven und soziale Unsicherheit seien „die Begleitmusik“ dazu, dass sich der einzelne Mitarbeiter in der modernen Arbeitswelt häufig überfordert, getrieben und ausgelaugt fühle, sagt Dr. Olaf Tscharnetzki, Leitender Betriebsarzt bei der Hamburger Unilever Deutschland Holding GmbH.

Im Februar dieses Jahres forderten die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und der Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (VDBW) in einer gemeinsamen Erklärung, psychische Erkrankungen „gezielt und umfassend“, von der Prävention, Früherkennung über die Behandlung bis zur Wiedereingliederung, anzugehen. Voraussetzungen dafür sehen beide Verbände in einer besseren Vernetzung von Arbeitswelt und Gesundheitssystem sowie einer guten Zusammenarbeit der Betriebsärzte und Werksärzte mit anderen betrieblichen Akteuren. Außerdem sollte die Gefährdungsbeurteilung „psychische Belastung“ in ein funktionierendes Arbeitsschutzmanagement integriert werden.

### SALZGITTER AG ALS VORBILD

Vorbild dafür ist für BDA und VDBW das Modell der Salzgitter AG, das beispielhaft zeige, wie betroffenen Beschäftigten schnell und zuverlässig geholfen werden könne. Gemeinsam mit den Betriebsärzten, der Betriebskrankenkasse Salzgitter und der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig und Hannover hat das Unternehmen ein Betreuungssystem geschaffen, das alle an der Behandlung Beteiligten sowie die Kostenträger aufs Engste vernetzt. So steigen die Chancen, dass betroffene Mitarbeiter schnell genesen und erfolgreich wiedereingegliedert werden können.

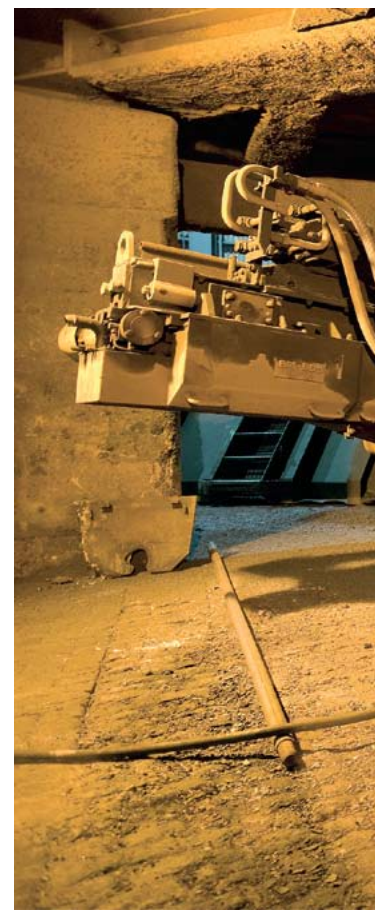
Wenn Mitarbeiter psychisch erkrankt sind, sollten nach Ansicht von Dr. Wolfgang Panter, Präsident des VDBW, mögliche

betriebliche Belastungsfaktoren frühzeitig identifiziert und beeinflusst werden, um so eine erfolgreiche Wiedereingliederung in die Wege zu leiten und den Verlust des Arbeitsplatzes zu vermeiden. Dabei sollten alle betrieblichen Fachgebiete und Gremien an einem Strang ziehen. Unter Einbeziehung des Betroffenen sollte ein Eingliederungsplan erstellt werden, der arbeitsorganisatorische und therapeutische Maßnahmen bis hin zur Arbeitsassistenz oder Begleitung an den Arbeitsplatz durch einen Therapeuten vorsehen könne, so Panter. Dabei könnten sich die Unternehmen beispielsweise Unterstützung beim Integrationsfachdienst holen. Wichtig sei es, nicht nur auf die Anzahl der Stunden zu achten, die der Betroffene zu leisten vermöge, sondern zu sehen, welche Belastungssituation er aushalte, so Panter.

### HANDLUNGSPFLICHT DER BETRIEBE

Seit 2004 muss der Arbeitgeber bei allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres – ununterbrochen oder wiederholt – länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, ein sogenanntes betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchführen (Sozialgesetzbuch IX, § 84). Das Verfahren, zu dem Betriebe aller Größenklassen verpflichtet sind, zielt darauf ab, die Gesundheit wiederherzustellen, durch präventive Maßnahmen einer erneuten Erkrankung vorzubeugen und den Arbeitsplatz des Betroffenen zu erhalten. Zwei Neuerungen sind gegenüber der früheren Regelung hervorzuheben. Erstens betrifft sie nicht nur behinderte Arbeitnehmer, sondern alle Beschäftigten. Zweitens sollen präventive Maßnahmen dadurch greifen, dass sie möglichst früh einsetzen. Im Kern geht es um den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Ein zentraler Grundsatz für das BEM ist das Selbstbestimmungsrecht der Betroffenen. Sie müssen in das Verfahren einwilligen und daher vom Nutzen des Eingliederungsmanagements überzeugt werden. Der Arbeitgeber muss den erkrankten Mitarbeiter also im ersten Schritt darüber informieren, warum er nach sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit an ihn herantritt und was die Durchführung eines BEM beinhaltet. Dazu gehört ebenso die Aufklärung über den Umgang mit persönlichen Daten. Der Arbeit-



geber hat übrigens kein Recht darauf, die Diagnose der Erkrankung zu erfahren. Lehnt ein Mitarbeiter die Beteiligung am BEM ab, dürfen ihm daraus keine Nachteile entstehen.

Um die Zielgruppe für ein BEM zu bestimmen, sind die Arbeitsunfähigkeitsdaten regelmäßig auszuwerten. In einem

#### DIE AUTORIN



**ULLA WITTIG-GOETZ** ▶  
Diplomsoziologin und  
freie Journalistin mit  
Schwerpunkt Arbeits-  
und Gesundheitsschutz  
in Frankfurt/M.

#### DAS BEISPIEL UNILEVER

Ausgangspunkt eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements, das auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten umfasst, waren bei der Unilever Deutschland Holding GmbH alarmierende interne Umfrageergebnisse. Danach empfanden 80 Prozent der Mitarbeiter arbeitsbedingten Stress, 60 Prozent litten an Schlafstörungen, und 40 Prozent klagten über depressive Verstimmungen. Bei der folgenden Ursachenforschung wurde deutlich, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten eine zentrale Rolle spielte. Für Führungskräfte wurde daraufhin ein anderthalbtägiger Workshop eingeführt, der sich ganz dem Thema Mitarbeitergesundheit widmete. Vorgesetzte sollten lernen, so zu führen, dass sie Stress vermeiden und das emotionale Engagement ihrer Mitarbeiter fördern. Die betriebsärztliche Abteilung organisierte diese Workshops, die mittlerweile auch von den Mitarbeitern im Personalbereich, vom Betriebsrat und den Mitarbeitern in der Arbeitssicherheit durchlaufen werden.

Für die rund 1 250 Mitarbeiter in der Hamburger Hauptverwaltung von Unilever werden zudem zweimal jährlich ganztägige Gesundheitstage und eine monatliche Vortragsreihe unter anderem zu den Themen Entspannung, Stressmanagement und Resilienz-Training angeboten. Der Leitende Betriebsarzt gibt sich inzwischen optimistisch. Wenn bei Mitarbeitern die Psyche streike, gebe es nun viele Leute im Betrieb, die ein Auge dafür hätten und für frühzeitige Hilfe sorgen. „Mit positiver Penetranz Unterstützung anbieten, lautet unsere Devise“, erklärt Dr. Olaf Tscharnetzki, bei dem alle Fäden zusammenlaufen. Eine externe Mitarbeiterberatung stehe zudem für rasche anonyme Hilfe bei psychischen Problemen bereit und könne Therapien vermitteln.

Fällt ein Mitarbeiter doch einmal für längere Zeit aus (z. B. wegen einer Depression oder einer Angststörung), kommt bei



Hochofenarbeiter im Stahlwerk der Salzgitter AG bei Reinigungsarbeiten mit dem Presslufthammer.

ersten Schritt sollten Führungskräfte und Beschäftigte (mit einem Rundschreiben oder einer Versammlung) über die Ziele des Eingliederungsverfahrens informiert werden. „In der Regel ist es sinnvoll, die Aufgaben und den Ablauf des betrieblichen Eingliederungsmanagements in einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung festzuhalten“, rät Regine Herdegen, Präventionsexpertin im AOK-Bundesverband.

Auch im Rahmen der medizinischen Rehabilitation wird die stufenweise Wiedereingliederung eines Mitarbeiters, der über längere Zeit krankgeschrieben war, geregelt. Der Betroffene ist in dieser Zeit noch krankgeschrieben, und in Absprache mit dem behandelnden Arzt soll er schrittweise an die Arbeitszeit und Arbeitsbelastung des bisherigen Arbeitsplatzes herangeführt werden. Bei Beamten tritt an die Stelle des Medizinischen Dienstes der Amtsarzt.

Unilever ein BEM-Team zum Einsatz, das sich aus Vertretern der Personalabteilung, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Vorgesetzten und Betriebsarzt zusammensetzt. Diese Runde bereitet auch die berufliche Wiedereingliederung des Betroffenen vor und begleitet sie aktiv.

## ARBEITSPENSUM LANGSAM STEIGERN

„Da keiner von null auf hundert durchstarten kann, favorisieren wir eine stufenweise Wiedereingliederung von Langzeitkranken“, schildert Tscharnecki das Vorgehen. „Die tägliche Arbeit von zwei, vier und später sechs Stunden dient der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.“ Auch Unzulänglichkeiten in der Arbeit selbst untersucht das BEM-Team und versuche, sie abzustellen, wie zum Beispiel mangelhaft definierte Aufgabenbereiche oder zu hochgesteckte Ziele, die chronische Überforde-



DR. OLAF TSCHARNECKI ► Leitender Betriebsarzt, Unilever Deutschland

„Wünschenswert wäre innerhalb der Betriebe ein kritischer Umgang mit den auf Effizienz abzielenden Zielvereinbarungen und den in ihnen enthaltenen Bewertungssystemen, die nicht selten zur Selbstüberforderung der Beschäftigten führen.“

der Frankfurter Psychotherapeutin Ortrud Walter zufolge der häufigste Grund, warum eine Wiedereingliederung scheitert. „Häufig werden diese Maßnahmen von den Betroffenen abgebrochen, weil der Schreibtisch mit Arbeit überquillt und ein Maß an Arbeitsleistung verlangt wird, das noch nicht zu schaffen ist“, so Ortrud Walter. Thorsten Breuel kennt diese Situation auch aus einer anderen Perspektive: Häufig gebe es Mitarbeiter, die meinten, wieder so schnell wie gewohnt arbeiten zu kön-

das strapaziert die stärkste Psyche“, berichtet Betriebsärztin Dr. Astrid Brammertz. Der freigestellte BEM-Manager ist in der Personalabteilung angesiedelt, behält die Arbeitsunfähigkeitszeiten im Blick und wird aktiv, wenn ein Mitarbeiter länger als sechs Wochen krankheitsbedingt fehlt.

Momentan erledigt Kuno Krieger diesen Job. Er lädt den Betroffenen zu einem Gespräch ein und informiert ihn über die Möglichkeit eines BEM-Verfahrens. Bei diesem Erstkontakt sollten die damit verknüpften Hilfen im Vordergrund stehen. „Eine feste Größe stellt dabei der Erhalt des gewohnten Arbeitsplatzes dar“, sagt Krieger, der das BEM-Verfahren nach der Einwilligung des Mitarbeiters moderiert.

Zudem gibt es eine sozialpsychologische Mitarbeiterberatung, bestehend aus der Betriebsärztin, einer Psychologin und einer Soziologin, die psychisch angeschlagenen und kranken Beschäftigten beratend zur Seite stehen. Außerdem hat die Stelle eine Lotsenfunktion, sie stellt Kontakt zu Fachärzten und Kliniken her, damit schnelle Hilfe angeboten werden kann. Die Mitarbeiterinnen kennen sich zudem bestens in den Förderleistungen der Rehabilitationsträger aus.

Die sozialpsychologische Mitarbeiterberatung ist ebenso im BEM-Team vertreten wie der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte, der Arbeitsschutz und der Personalbereich. „Woran liegt es, wenn einer nicht mehr kann? Und lassen sich am Arbeits-



DR. WOLFGANG PANTER ► Betriebsarzt, Hüttenwerke Krupp Mannesmann

„Unternehmen, die gemeinsam mit ihren Beschäftigten die betriebliche Wiedereingliederung aktiv gestalten, gewinnen nicht nur erfahrene und hoch motivierte Beschäftigte zurück, sondern beeinflussen damit auch das Betriebsklima.“

auslösten. Die zuständige Führungskraft erstelle einen Einarbeitungsplan, der auf die volle Leistungsfähigkeit nach einiger Zeit abziele. Die Erfolgsbilanz kann sich sehen lassen: „Die Reintegration psychisch kranker Mitarbeiter nach einer Wiedereingliederungsmaßnahme erfolgt bei uns zu 90 bis 100 Prozent“, sagt Thorsten Breuel, Personalreferent bei Unilever.

Beschäftigte einer Zeitarbeitsfirma könnten zur Unterstützung geholt werden, wenn das Arbeitspensum die Kräfte noch übersteige. In der betrieblichen Praxis ist dies

nen. „Sie haben nicht gelernt, auf sich zu achten, und wir müssen dann einschreiten“, fügt Breuel hinzu.

## THEMA AUS TABUZONE HOLEN

Auch bei der Stadtverwaltung Aachen wurde das Thema psychische Erkrankungen längst aus der Tabuzone geholt. Unter den 4 400 Mitarbeitern sind zahlreiche Sozialarbeiter, die in sozialen Brennpunkten arbeiten, Streetworker sowie Mitarbeiter des Sozialamtes. „Da geht es manchmal in den Büros aggressiv bis handgreiflich zu,

platz Veränderungen vornehmen, die die Arbeit erleichtern?“ Dies sind laut Dr. Astrid Brammert zentrale Fragen, die im Team erörtert werden sollten. Am runden Tisch werden konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten und Terminfestlegungen festgeklopft. Denkbar seien zum Beispiel räumliche und arbeitsorganisatorische Veränderungen oder andere Arbeitszeiten. Auch das Arbeitsvolumen müsse in den Blick kommen. Dazu könnten auch die Ergebnisse der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen, die in allen Ämtern zu den Belastungsstrukturen durchgeführt werden, wichtige Impulse liefern. Wenn sich jemand gar nicht mehr in der Lage fühle, seinen bisherigen Job auszuführen, müsse

### „KÜMMERER“ ALS KONTAKTPERSON

Das strikte Einhalten der Verschwiegenheitspflicht aller Beteiligten ist ein Grundpfeiler für die verantwortungsbewusste und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wer aus dem BEM- oder Integrationssteam als Ansprechpartner für den erkrankten Mitarbeiter fungiert, sollte dessen Vertrauen gewinnen können und deshalb als fürsorglicher und fachlich kompetenter Unterstützer ohne disziplinarische Funktion wahrgenommen werden. Bei der Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH beispielsweise kann der Betroffene zwischen Betriebsarzt, Personalreferenten, Betriebs-

Langrock, Leiterin für zentrale Aufgaben im HRM der Bank. Im Jahr 2010 wurde ein Employee Assistance Program (EAP) eingeführt, in dessen Rahmen sich sowohl Mitarbeiter als auch deren Angehörige bei beruflichen oder privaten Schwierigkeiten an einen externen Beratungsdienst mit geschulten Fachkräften wenden können. „Im besten Fall lassen sich dadurch schon im Vorfeld Krisen und psychische Belastungen verhindern“, sagt Langrock. Weil Führungskräfte eine wichtige Rolle bei der Früherkennung von psychischen Problemen von Beschäftigten spielen, würden diese bei der Deka Bank besonders geschult und für die Thematik sensibilisiert.

Wenn Mitarbeiter in ein BEM-Verfahren einwilligten, folge ein „dialogorientierter Prozess“ unter Mitwirkung von Betriebsarzt und Personal- beziehungsweise Betriebsrat. „Dabei wird natürlich auch auf den Arbeitsplatz und die Tätigkeit des Betroffenen geschaut und gefragt, wo können wir Veränderungen vornehmen“, erklärt die Personalmanagerin. Das Spektrum dessen, was an Veränderungsmöglichkeiten ins Auge gefasst würde, reiche von einer Reduktion des Arbeitsvolumens und einem veränderten Aufgabenspektrum über die Arbeit in einem anderen Team oder Telearbeit bis hin zu Coaching und Weiterbildung, um neue Kompetenzen zu entwickeln. Auch eine berufliche Neuorientierung könnte am Ende eines solchen Prozesses stehen. ●



„Notwendig sind ein enges Zusammenspiel und ein wertschätzender Dialog zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und den übrigen Beteiligten. In diesem Prozess müssen sinnvolle Zwischenschritte mit festen Zeit- horizonten verabredet werden, und immer wieder ist dabei zu überprüfen, ob der psychisch erkrankte Mitarbeiter motiviert und in der Lage ist, diesen Weg zu gehen.“

SABINE LANGROCK ► Leiterin HR Zentrale Aufgaben, Deka Bank

schließlich ein anderer Arbeitsplatz gesucht werden.

Auch bei der stufenweisen Wiedereingliederung werden erkrankte Mitarbeiter oft nicht sofort wieder an die „Konfliktfront“ geschickt, sondern zur Eingewöhnung beispielsweise im Innendienst mit Verwaltungsaufgaben betraut. Zu den Chancen der vom Gesetzgeber geforderten betrieblichen Wiedereingliederung Kranker sagte Betriebsärztin Astrid Brammert: „Ein BEM-Verfahren ist zwar ziemlich formalistisch, doch wenn alle guten Willens sind, kann man viel machen und die Dinge tatsächlich ändern.“

rat und Schwerbehindertenvertretung auswählen. Dabei falle die Wahl besonders häufig auf den Betriebsarzt oder betriebliche Interessenvertreter, berichtet Betriebsarzt Dr. Wolfgang Panter.

Innerhalb der Frankfurter Deka Bank mit ihren fast 4 000 Mitarbeitern ist dagegen das gesamte Gesundheitsmanagement samt BEM-Experten im Corporate Center Personal angesiedelt. Diese organisatorische Verankerung begünstige die effektive Bearbeitung von sich sowieso überschneidenden Themen wie Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Führungskräfteentwicklung, erläutert Sabine

#### Literatur

- BKK Bundesverband (2011): BKK Gesundheitsreport. Zukunft der Arbeit, Essen
- Britschgi, S. (2006): Krankheit und betriebliches Eingliederungsmanagement, Frankfurt/M.
- Giesert, M. / Weßling, A. (2012): Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben. Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt/M.
- Richter, R. / Habib, E. (2011): Das betriebliche Eingliederungsmanagement, Bielefeld
- Techniker Krankenkasse (2010): TK Gesundheitsreport, Hamburg