

**Betriebliches  
Eingliederungsmanagement und  
Handlungsmöglichkeiten bei  
älter werdenden Belegschaften**

Prof. Dr. Wolfhard Kohte  
Martin-Luther-Universität Halle-  
Wittenberg

# Gliederung

1. Die Pflicht zur Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeit
2. Die präventive Funktion des BEM
3. Evaluation und Verbesserung des Arbeitsschutzes durch BEM
4. Vom BEM zur betrieblichen Konzeption und Gestaltung alternsgerechter Arbeit
5. organisatorische Umsetzung

# 1. Die Pflicht zur Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeit

# Aktuelle Rechtslage ab 1.6.2015

§ 3 Abs. 2 S. 2 der neuen **Betriebssicherheitsverordnung**:

„bei der Gefährdungsbeurteilung ist zu berücksichtigen

1. Die Gebrauchstauglichkeit von Arbeitsmitteln einschließlich der ergonomischen, alters- und alterngerechten Gestaltung“

§ 6 Abs. 1 S. 1

„Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Arbeitsmittel sicher verwendet und dabei die Grundsätze der Ergonomie beachtet werden.“

Bereits bisher zu § 4 Nr. 6 ArbSchG: Blume/Faber, HaKo-ArbSchR 2014 § 4 Rn. 99 ff

# Altersgerechte Arbeit

Als **altersgerecht** wird eine Arbeit bezeichnet, die sich an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen beschäftigten Arbeitsgruppen orientiert. Hierunter fallen zum Beispiel der besondere Schutz von Jugendlichen bei Schicht- oder Nachtarbeit oder besondere ergonomische Hilfestellungen bei altersbedingten Einschränkungen.

Quelle: <http://www.erfahrung-ist-zukunft.de>

# Altersgerechte Arbeit

Als **altersgerecht** wird eine Organisation der Arbeit bezeichnet, der ein Konzept zugrunde liegt, das auf die Altersstruktur der gesamten Belegschaft abgestimmt ist. Es berücksichtigt die Leistungspotenziale, die Stärken und Schwächen aller Beschäftigtengruppen und den (voraussichtlichen) Alterungsprozess aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. Hierzu zählen zum Beispiel Weiterbildungsangebote, Gesundheitsschutz oder gesundheitsgerechte Verhaltensweisen.

Quelle: <http://www.erfahrung-ist-zukunft.de>,

Mehr dazu in IG Metall, Produktionssysteme altersgerecht gestalten, 2013, S. 43

## 2. Die präventive Funktion des BEM

„Die berufliche Rehabilitation sollte **so früh wie möglich** einsetzen. Zu diesem Zweck sollten die Einrichtungen des Gesundheitswesens und andere für die medizinische und die soziale Rehabilitation zuständige Stellen regelmäßig mit den Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation zusammenarbeiten.“

Nr. 6/I aus Empfehlung 168 der ILO betreffend die berufliche Rehabilitation und die Beschäftigung der Behinderten (1983)

# Wozu betriebliches Eingliederungsmanagement – Begründung des Gesetzgebers –

„Durch die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten soll ein betriebliches Eingliederungsmanagement geschaffen werden, das durch geeignete Gesundheitsprävention das **Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft sichert**. Viele Abgänge in die Arbeitslosigkeit erfolgen immer noch aus Krankheitsgründen. (...)

Die Regelung verschafft der Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz dadurch einen stärkeren Stellenwert, dass die Akteure unter Mitwirkung des Betroffenen zur **Klärung** der zu treffenden **Maßnahmen** verpflichtet werden.“

*(Bundestags-Drucksache 15/1783, S. 16)*

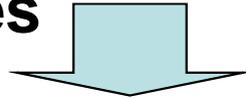
# **Wozu betriebliches Eingliederungsmanagement – Begründung des BAG /BVerwG -**

Ziel des BEM ist die frühzeitige Klärung, ob und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um eine möglichst dauerhafte Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses zu fördern. Die Maßnahmen dienen damit letztlich der Vermeidung der Kündigung und der Verhinderung von Arbeitslosigkeit erkrankter und kranker Menschen.

BAG NZA 2006, 442 + BB 2008, 277, ähnlich BVerwG NVwZ 2014, 1319

# Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX

AU der betroffenen Person von mehr als 6 Wochen  
innerhalb eines Jahres



- **Klärung der Zielfragen des BEM**
  - ✓ Wie kann die Arbeitsunfähigkeit der betroffenen Person möglichst überwunden werden?
  - ✓ Mit welchen Leistungen oder Hilfen kann erneuter Arbeitsunfähigkeit der betroffenen Person vorgebeugt werden?
  - ✓ Wie kann der Arbeitsplatz der betroffenen Person erhalten werden?
- Klärungspflicht des Arbeitgebers **gemeinsam** mit dem Personalrat und ggf. der Schwerbehindertenvertretung
- erforderlichenfalls unter Hinzuziehung **externer Stellen**
- mit **Zustimmung** der betroffenen Person (gilt für alle Beschäftigte)
- Nutzung der **Gefährdungsbeurteilung**

# Freiwilligkeit des BEM

Für die Beschäftigten besteht keine Rechtspflicht zur Teilnahme an diesem Verfahren, das nur unter Zustimmung und Beteiligung der Betroffenen durchgeführt werden kann.

Wenn diese die Zustimmung verweigern, dürfen ihnen deswegen keine Rechtsnachteile entstehen; nur so kann die Freiwilligkeit des Verfahrens gesichert werden.

Andererseits ist es Aufgabe der inner- und außerbetrieblichen Information, in geeigneten Fällen die Beschäftigten für die Teilnahme an diesem Verfahren zu motivieren.

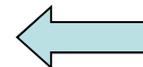
# BEM als Verfahrenspflicht

Rechtlich regulierter, kooperativer **Suchprozess**  
(BAG 10.12.2009 – 2 AZR 400/08, BVerwG  
5.06.2014 – 2 C 22/13)

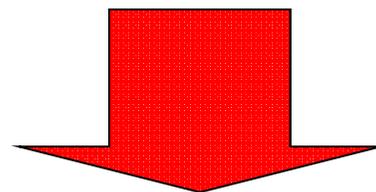
Analyse der Ursachen  
der langandauernden  
Arbeitsunfähigkeit der  
betroffenen Person



Analyse der  
Möglichkeiten zur  
Überwindung der  
Arbeitsunfähigkeit



Eruieren möglicher  
Leistungen und Hilfen  
aus den sozialen  
Sicherungssystemen



**Ziel:**

**Erhalt bzw. Schaffung eines fähigkeitsgerechten Arbeitsplatzes  
ohne überdurchschnittliche AUs**

# Mindeststandards für das Verfahren nach BAG 10.12.2009 – 2 AZR 400/08\*

- Hauptziel: Anpassung des bisherigen Arbeitsplatzes; andernfalls Beschäftigung auf einem anderen geeigneten Arbeitsplatz. Unterstützung durch geeignete Reha-Maßnahmen
- Einbeziehung aller nach dem Gesetz zu beteiligender Stellen und Personen
- Sachliche Erörterung aller von den Teilnehmern eingebrachter Vorschläge
- Keine vernünftigerweise in Betracht zu ziehende Anpassungs- und Änderungsmöglichkeit wird ausgeschlossen

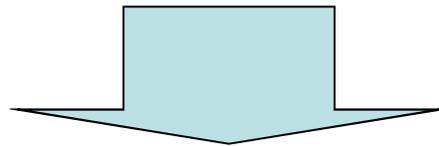
\* NZA 2010, 398; *juris PRArbR 21/2010, Anm. 1 (Kohte)*

# Mindeststandards für das Verfahren nach BVerwG 5.6.2014 – 2 C 22/13

- Der Sache nach erfordert das betriebliche Eingliederungsmanagement eine Analyse der bestehenden Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die gesundheitlichen Einschränkungen des Beschäftigten, um Möglichkeiten einer leidensgerechten Anpassung des konkreten Arbeitsplatzes auszuloten
- Diese Möglichkeiten umfassen damit auch "niederschwelligere" Vorfeldmaßnahmen, wie etwa den Einsatz von technischen Hilfsmitteln, die Anpassung des Arbeitsgeräts, die Umgestaltung des Arbeitsplatzes, die Verteilung von Arbeitszeiten oder Umsetzungen

# Wesentliche Verfahrensregeln des BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX

- **Selbstbestimmungsrecht des Betroffenen wahren**
  - Über Ziele des BEM sowie Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten informieren
  - Eingriffe in Rechte des Betroffenen minimieren (schrittweises Vorgehen)
  - Zustimmung und Beteiligung des Betroffenen für jeden Schritt des BEM einholen
  - Freiwilligkeit gewährleisten; keine negative Konsequenzen bei Verweigerung der Zustimmung
  - Zugriff auf sensitive Daten regeln und Daten vor unbefugtem Zugriff sichern



**Arbeitnehmer ist in jeder Phase „Herr des Verfahrens“ (Gagel)**

# Präventionsverfahren und Arbeitsunfähigkeit

Es ist ein Missverständnis, mit dem Präventionsverfahren bis zum Ende der Arbeitsunfähigkeit zu warten. Das Verfahren ist kein „Krankenrückkehrgespräch“, sondern eine frühzeitig einsetzende Integrationsmaßnahme, die der bisherigen schematischen Trennung von Krankenbehandlung und Rehabilitation entgegenwirken soll (Gagel NZA 2001, 988). Es ist auch kein „Kündigungsvorverfahren“ (Kohte DB 2008, 582).

# Der „Runde Tisch“ des BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX: Mobilisierung internen und externen Sachverständigen

## Gesetzliche „Mindestbesetzung“:

- Die/der Betroffene
- Arbeitgeber bzw. Arbeitgebervertreter
- Betriebsrat
- Schwerbehindertenvertretung bei schwerbehinderten Beschäftigten \*

## Weitere (optionale) Akteure:

- Betriebsarzt
- Sicherheitsfachkraft
- Suchtberater/in
- Gemeinsamen Servicestellen / Rehabilitationsträger
- Integrationsämter, diese können nach § 102 SGB IX auch Leistungen zur Beschäftigung erbringen

# Die Rolle der Reha-Träger

Nach § 3 SGB IX wirken auch die Rehabilitationsträger darauf hin, dass der Eintritt einer Behinderung einschließlich einer chronischen Krankheit vermieden wird.

Bereits in der gemeinsamen Empfehlung "Prävention nach § 3 SGB IX" vom 16.12.2004 hatten die Rehabilitationsträger und Integrationsämter daher vereinbart, dass sie durch entsprechende Serviceangebote über Möglichkeiten der Prävention nach dem SGB IX informieren und zur Umsetzung in den Betrieben anregen.

Weiter haben sie sich verpflichtet, die Arbeitgeber bei dem betrieblichen Eingliederungsmanagement zu unterstützen und in diesem Rahmen auch Absprachen mit Betriebs- und Personalräten wie Schwerbehindertenvertretungen zu treffen. Dies ist in §§ 13b, 13c der neuen Empfehlung „Reha-Prozess“ vom 1.08.2014 ausgebaut worden.

Impulsgebung, Beratung und Moderation im betrieblichen Eingliederungsmanagement gehören daher zu den gesetzlich vorgeschriebenen Handlungsfeldern der Rehabilitationsträger. Ebenso wie die Integrationsämter können sie Integrationsfachdienste nach § 111 SGB IX mit konkreten Aufgaben beauftragen.

### 3. Evaluation und Verbesserung des Arbeitsschutzes durch BEM

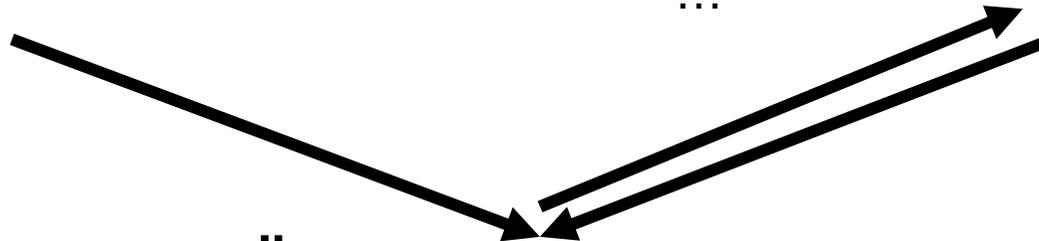
# Der Suchprozeß des § 84 Abs. 2 SGB IX

## Ursachenanalyse

- Sichtweise des Betroffenen
- Begehung
- Gefährdungsbeurteilung
- Gesundheitsbericht
- ...

## Leistungen und Hilfen ausloten

- Gemeinsame Servicestelle / Integrationsamt kontaktieren
- Stufenweise Wiedereingliederung?
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (z.B. Arbeitshilfen)
- ...



## Möglichkeiten zur Überwindung der AU & zur Sicherung des Arbeitsplatzes

- **Herstellung eines arbeitsschutzrechtskonformen Arbeitsplatzes**

- Anpassung des Arbeitsplatzes
- Arbeitszeit und Arbeitsorganisation
- Qualifizierung
- Rehabilitationsmaßnahmen
- Eingliederungsplan

# Funktionen Gefährdungsbeurteilung für BEM

- **Grundvoraussetzung für systematisches Vorgehen:**
  - Ursachenanalyse
  - Entwicklung von Eingliederungsmaßnahmen (d.h. Abstimmung von Leistungsvermögen und Arbeitsbedingungen)
- **Verdeutlichung der Grenze zwischen verpflichtenden Aktivitäten des Arbeitgebers und freiwilligen Maßnahmen**
  - Beschäftigte haben Anspruch darauf, dass Maßnahmen zu ihrem konkreten Schutz ergriffen werden
  - Impulse für den Überwachungs- und Mitgestaltungsauftrag der Betriebs- und Personalräte im Arbeits- und Gesundheitsschutz
  - Unterstützung durch Arbeitsschutzbehörden und Unfallversicherungsträger

# Funktionen BEM für Gefährdungsbeurteilung

- Konkrete Arbeitsplatzbegehung und -untersuchung kann zugleich für die in § 3 ArbSchG verlangte Wirksamkeitsüberprüfung genutzt werden:
- Gibt es Gesundheitsgefährdungen, die beseitigt oder verringert werden können?
- Kann daraus auch für andere Arbeitsplätze gelernt werden: „doppelter Suchprozess“, Kohte WSI-Mitteilungen 2010, S. 374 ff.

# Mögliche Konsequenzen eines BEM: Herbeiführung arbeitschutzrechtskonformer Arbeitsplätze

z. B. Manuelle Handhabung schwerer Lasten und  
Arbeitsschutzrecht

z.B. Menschengerechte Organisation der Arbeitszeit

z.B. Abbau psychischer Belastungen

vgl. Sachverhalte BAG NZA 2001, 1020;  
DB 2008, 189

z.B. Faber Soziale Sicherheit 2008, 130 ff.

# Stufenweise Wiedereingliederung als ressourcenorientierte Maßnahme

- Zeitweilige betriebliche Eingliederung ohne unmittelbare Arbeitspflicht mit Krankengeld
- Ärztliches Gutachten in Kooperation der Beteiligten (§ 28 SGB IX)
- Pflicht des Arbeitgebers zur Zustimmung (BAG NZA 2007, 91) zumindest bei Schwerbehinderten
- Regelung in der Integrationsvereinbarung möglich

# Personalrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten im BEM

- Versetzung an besser geeigneten Arbeitsplatz
- Zeitweilige oder dauerhafte Verkürzung der Arbeitszeit (§§ 81 Abs. 5 SGB IX, 8 TzBfG)
- Änderungen der Arbeitsorganisation
- Kündigung und Versetzung in den Ruhestand sind kein Ziel des auf Freiwilligkeit beruhenden BEM, das erfolglose BEM kann allerdings den Weg zur Kündigung oder Versetzung in den Ruhestand erleichtern

## 4. Vom BEM zur betrieblichen Konzeption und Gestaltung altersgerechter Arbeit

# Strategien altersgerechter Arbeit

## **Altersrisiko**

## **Gegenmittel**

Gesundheit

Tätigkeitswechsel,  
Mischarbeitsplätze, Training,  
Rehabilitation

Qualifikation

Lernförderliche Arbeitsplätze,  
Erhalt und Erwerb neuer  
Qualifikationen

Ansehen

Eröffnung absehbarer  
Neuanfänge, neue Aufgaben

# alternsgerechte Arbeitsschutzstrategien - 1

## § 6 BetrSichV

- Beachtung der Grundsätze der Ergonomie
- Vermeidung gesundheitsgefährdender Belastungen
- Vermeidung von Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus, die zur Gefährdung von Beschäftigten führen
- Vermeidung von Bedien- und Überwachungstätigkeiten, die eine uneingeschränkte und dauernde Aufmerksamkeit erfordern

# alternsgerechte Arbeitsschutzstrategien - 2

- Regelmäßige Beratung im Integrationsteam und Berichterstattung im Betriebsrat und Arbeitsschutzausschuss:

Konsequenzen aus den einzelnen BEM-Verfahren für die präventive Gestaltung der Arbeitsplätze

Konsequenzen für die Rangfolge der Gefährdungsbeurteilungen, insbesondere unter Nutzung der BetrSichV

# Nutzen von Erfahrungswissen im Betrieb

- Arbeitsplatznahe und betriebsinterne Qualifizierungsmaßnahmen sind am besten geeignet, um das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen und zu erweitern
- Arbeitsaufgaben und Anforderungen sollen so gestaltet werden, dass das Wissen und die Erfahrung Älterer auch genutzt werden können
- Erfahrungswissen weiterzugeben und an andere zu vermitteln, ist ebenso schwierig wie die Erfassung von Erfahrungswissen: auch dazu ist eine vorbereitende Qualifizierung erforderlich
- Was die Aufarbeitung und Aufbereitung von Erfahrungswissen betrifft, sind die Beschäftigten selbst die Experten
- Qualifizierung und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen ist eine wichtige Voraussetzung, um Potenziale und Fähigkeiten im Alter zu erkennen und die Kooperation zwischen Jüngeren und Älteren zu stärken

(Quelle: Broschüre „Alternsgerechte Arbeit“, <http://www.tatortbetrieb.de/news/meldung.html?id=12365>)

# Altersrisiken im Erwerbsverlauf

- Kann ich meine Gesundheit erhalten und wie? Wie spielen die Verhältnisse und mein Verhalten zusammen? Bei welchen Fragen geht es um Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für mein Altern? Häufig sind diese Fragen bereits in der ersten Hälfte des Berufslebens relevant.
- Ein weiteres Thema ist die Gefährdung des Veraltens von erworbenen/mitgebrachten Qualifikationen. Werden Chancen zur Weiterbildung auch im fortgeschrittenen Alter angeboten? Qualifikationsstillstand und Qualifikationsverlust bedeuten vorzeitiges Altern.  
(Quelle: Broschüre „Altersgerechte Arbeit“,

# Bessere Integration älterer Beschäftigter

- Integration älterer Beschäftigter in die Gruppenarbeit wird begünstigt, wenn
  - Die Altersstruktur gemischt ist
  - Die Arbeitsaufgabe ganzheitlich und produktionsbezogen ist
  - An Leistungsvorgaben allmählich herangeführt wird
  - Für Fortbildungsveranstaltungen genügend Zeit vorhanden ist
  - Zur Gruppenaufgabe Arbeitsplätze mit deutlich unterschiedlichen Anforderungsprofilen gehören
  - Bei der Rotation zwischen den Arbeitsplätzen individuelle Neigungen und Fähigkeiten berücksichtigt werden

(Quelle: Broschüre „Alternsgerechte Arbeit“, <http://www.tatortbetrieb.de/news/meldung.html?id=12365>)

## 5. organisatorische Umsetzung

Zielgerichtete Nutzung der  
Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1,  
6 und 7 BetrVG

- Grundsätzlich anerkannt durch BAG  
13.03.2012 – 1 ABR 78/10
- Letzte aktuelle Entscheidung LAG  
München 21.01.2015 – 11 TaBV 51/14
- Ebenso die Kommentare Fitting 27. Aufl.  
2014 § 87 BetrVG Rn. 310a, HaKo-  
BetrVG/Kohte 4. Aufl. 2014 § 87 Rn. 92,  
DKKW-BetrVG/Klebe 14. Aufl. 2014 § 87  
Rn. 259

# Kooperation BR/PR-SBV

- BR/PR haben Mitbestimmungsrechte, die die SBV nicht hat
- Vor der Ausübung der Mitbestimmungsrechte ist SBV bei der Beschlussfassung im BR/PR zu beteiligen (§ 32 BetrVG)
- Bei Meinungsverschiedenheit Recht der SBV zur Aussetzung des BR-Beschlusses nach § 35 BetrVG, Gelegenheit zur Verständigung/Mediation
- Bei Missachtung der SBV-Rechte durch Arbeitgeber: Überwachungspflicht des BR nach § 80 BetrVG, bei personellen Maßnahmen Zustimmungsverweigerung nach § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG – LAG Mainz 5.10.2011 – 8 TaBV 9/11, dazu Porsche Reha-Recht Forum B 8/2012

([www.reha-recht.de](http://www.reha-recht.de))

# Arbeitsschutzausschuss und behinderungsgerechte Beschäftigung

- Behinderungsgerechte Beschäftigung auch ein Teil des Arbeitsschutzes (§ 7 ArbSchG)
- Daher regelmäßige Berichterstattung und Beratung im Arbeitsschutzausschuss geboten
- Formulierung von Zielen und zeitlichen Vorgaben
- Notwendige Beteiligung von BR und SBV im Arbeitsschutzausschuss

# SBV und behinderungsgerechte Beschäftigung

- Anhörung der SBV nach § 95 Abs. 2 SGB IX
- Behinderungsgerechte Beschäftigung oft nur möglich durch technische Arbeitshilfen, Hilfsmittel und Arbeitsassistenz
- Unterstützung durch Reha-Träger nach §§ 33, 34 SGB IX möglich
- Vermittlung durch SBV nach § 99 SGB IX

# Organisation des „Runden Tisches“ - Heranziehung und Vertretung von Stellvertretern

- Verfahren bedeutet auch Suchprozess für SBV. Wichtig ist daher die rechtzeitige Einbeziehung stellvertretender Vertrauenspersonen
- Stellvertretende Vertrauensperson: ist zu beteiligen, wenn die Vertrauensperson „verhindert“ ist (§ 25 Abs. 1 S. 2 BetrVG), z.B. durch Arbeitsunfähigkeit, Urlaub, kollidierender dienstlicher Termin – diese allgemeine Regel gilt in jedem Betrieb
- Stellvertretende Vertrauensperson „kann herangezogen“ werden durch Vertrauensperson in Betrieben und Dienststellen mit in der Regel mehr als 100 schwerbehinderten Menschen (Aufstockung bei mehr als 200 Beschäftigten). Entscheidung der Vertrauensperson, Unterrichtung des Arbeitgebers, keine Zustimmungspflicht, aber ggf. Begründungspflicht. Sinnvoll ist Delegation vorab definierter Aufgaben (z.B. alle Fragen von Auszubildenden, jedes BEM in einem bestimmten Betriebsteil, Teilnahme an den Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses)
- Bei Delegation von Aufgaben Recht zu regelmäßiger Abstimmung mit dem/den Stellvertreter/n - § 95 Abs. 1 S. 5 SGB IX
- Zur Kombination von Vertretung und Heranziehung: LAG Berlin 18.03.2003 - 3 TaBV 2346/02

# **Stufenweise Wiedereingliederung als ressourcenorientierte Maßnahme und die Interessenvertretungen**

- Vorschlagsrecht nach 80 BetrVG, 95 SGB IX
- Regelmäßig zu prüfen im BEM – Verfahren
- Regelung in Integrationsvereinbarung möglich
- Zusammenarbeit SBV – Rehabilitationsträger nach § 99 SGB IX
- Bei Nichtbeachtung des Vorschlagsrechts wichtiges Thema für Stellungnahme nach § 85 SGB IX/Widerspruch nach § 102 BetrVG

# Behinderungsgerechte Personalpolitik

- Förderung der Ausbildung behinderter und schwerbehinderter Menschen/Übernahme der Ausgebildeten und Integrationsvereinbarung/ Betriebs- oder Dienstvereinbarung (Auswahlrichtlinie nach § 95 BetrVG, § 76 Abs. 2 Nr. 8 BPersVG)
- Förderung der Weiterbildung, dazu § 81 Abs. 4 Nr. 2 SGB IX
- Rechtzeitige Personalplanung