

# Betriebliche Prävention

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung





Foto: AdobeStock/AnnaStills

Thorsten Blaufelder

## Betriebliches Eingliederungsmanagement für schwerbehinderte Menschen

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) stellt ein fundamentales Instrument dar, um Arbeitsplätze zu sichern und Arbeitsunfähigkeit zu überwinden. Für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen erlangt das BEM eine noch tiefere Bedeutung, da es über die individuelle Wiedereingliederung hinausgeht und einen entscheidenden Pfeiler für die selbstbestimmte Teilhabe am Arbeitsleben im Sinne des Sozialgesetzbuches IX (SGB IX) bildet. Es ist ein dynamischer, ergebnisoffener Suchprozess, der auf Rehabilitation, Prävention und Integration abzielt.

### 1. Rechtliche Grundlagen und Besonderheiten für schwerbehinderte Menschen im BEM

Ein BEM ist anzubieten, sobald Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind – unabhängig von Ursache, Diagnose, Schwerbehinderung oder Gleichstellung.

#### Sonderkündigungsschutz

Für schwerbehinderte Menschen gilt besonderer Kündigungsschutz: Jede Arbeitgeberkündigung bedarf der vorherigen Zustimmung des Integrationsamtes (§ 168 SGB IX). Dieses holt Stellungnahmen von Betriebs-/Personalrat und Schwerbehindertenvertretung – soweit im Betrieb/Dienststelle vorhanden – ein, hört die betroffene Person an, wirkt auf gütliche Einigung hin und entscheidet grundsätzlich binnen eines Monats. Der Schutz greift nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit (§ 173 SGB IX).

#### Fehlendes oder fehlerhaftes BEM

Unterbleibt ein ordnungsgemäßes BEM, ist eine krankheitsbedingte Kündigung stark erschwert. Nach ständiger BAG-Rechtsprechung trägt der Arbeitgeber eine erhöhte Darlegungs- und Beweislast: Er muss darlegen, dass die Kündigung selbst bei korrekt durchgeführtem BEM unvermeidbar gewesen wäre – ein in der Praxis selten gelingender Nachweis. Ohne BEM steigt das Prozessrisiko für den Arbeitgeber erheblich.

#### Strategische Bedeutung

Weil Arbeitgeber sowohl die Zustimmung des Integrationsamtes benötigen als auch ohne BEM ein hohes Prozessrisiko eingehen, wird das BEM zur strategischen Notwendigkeit. Es dient der systematischen Prüfung aller realistischen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, etwa behinderungsgerechter Anpassungen, Qualifizierung oder Versetzung. Ein transparentes, sorgfältig geplantes BEM mit frühzeitiger Beteiligung der Interessenvertretungen er-



höht die Chance auf tragfähige Lösungen und senkt das Risiko späterer Rechtsstreitigkeiten.

## 2. Der BEM-Prozess im Fokus schwerbehinderter Beschäftigter

Der BEM-Prozess ist ein verlaufs- und ergebnisoffener Suchprozess, der auf die individuelle Situation der Beschäftigten zugeschnitten sein muss.

### *Initiierung des BEM-Verfahrens: Besondere Aspekte beim Erstkontakt*

Der Arbeitgeber trägt die Initiativlast für das BEM, sobald ein Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war. Beim Erstkontakt mit schwerbehinderten Beschäftigten ist es von entscheidender Bedeutung, eine Vertrauensbasis aufzubauen und auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie den Datenschutz hinzuweisen. Das Anschreiben sollte das BEM als attraktives Hilfsangebot und nicht als Bedrohung darstellen. Eine wichtige Besonderheit ist, dass auch die Schwerbehindertenvertretung (SBV) – soweit gewählt – vom Arbeitgeber darüber informiert werden muss, dass einem schwerbehinderten Menschen ein BEM angeboten werden soll.

Die Pflicht zur Information der SBV vor dem BEM-Angebot an schwerbehinderte Beschäftigte hebt die besondere Schutzbedürftigkeit und die Notwendigkeit einer umfassenden Unterstützung dieses Personenkreises hervor. Diese Informationspflicht stellt sicher, dass die SBV frühzeitig in den Prozess eingebunden wird und ihre Beratungs- und Unterstützungsfunktion wahrnehmen kann. Es verhindert, dass die schwerbehinderte Person sich allein oder überrumpelt fühlt, und stärkt ihre Position im Verfahren. Eine Nichteinhaltung kann das BEM-Verfahren fehlerhaft machen und dem Arbeitgeber im Falle einer späteren Kündigung zum Nachteil gereichen. Die SBV kann zudem bereits vor dem Erstkontakt des Arbeitgebers mit der betroffenen Person erste vertrauensbildende Gespräche führen und sie über ihre Rechte aufklären, was die Akzeptanz des BEM-Angebots erhöhen kann.

### *Die zentrale Rolle der SBV im gesamten Prozess*

Die SBV ist bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten eine gesetzlich vorgesehene interne Beteiligte im BEM-Prozess. Ihre Kernaufgabe besteht darin, die Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben zu fördern, deren Interessen zu vertreten und die Einhaltung der für sie geltenden Gesetze, Verordnungen und Vereinbarungen zu überwachen (§ 178 Abs. 1 SGB IX).

Die SBV kann den schwerbehinderten Menschen während des gesamten Verfahrens begleiten und unterstützen. Sie hat Einsichtsrecht in alle BEM-Unterlagen der Beschäftigten, wobei alle Mitwirkenden zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Zudem besitzt sie ein Initiativrecht zur Einleitung des Klärungsprozesses nach § 167 Abs. 2 SGB IX.

Als aktive Gestalterin und Schutzbeauftragte beeinflusst die SBV maßgeblich die Legitimität und Effektivität des BEM-Verfahrens. Sie fungiert als Expertin für Schwerbehindertenrecht und trägt entscheidend zum inhaltlichen Erfolg des BEM bei. Die SBV sollte aktiv in alle Phasen des BEM eingebunden werden – von der Kontaktaufnahme über die Maßnahmenplanung bis zur Wirksamkeitsüberprüfung.

### *Analyse der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsplatzanforderungen unter Berücksichtigung der Behinderung*

Um passgenaue Maßnahmen zu finden, sind eine gründliche Analyse der Fähigkeiten der betroffenen Person, der Arbeitsanforderungen und ein Profilvergleich entscheidend. Hierbei kann z. B. das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (des finnischen Arbeitswissenschaftlers Juhani Illmarinen) als partizipativer Ansatz genutzt werden, der Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie externe Einflussfaktoren berücksichtigt. Bei schwerbehinderten Menschen ist die individuelle Konkretisierung der Arbeitsplatzgeeignetheit nach dem Eignungs- und Leistungspotenzial des behinderten Menschen von größter Bedeutung.

### *Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und -anpassung*

Die Auswahl geeigneter Maßnahmen erfolgt im Dialog aller Beteiligten und wird in einem Maßnahmen- oder Eingliederungsplan festgehalten. Für schwerbehinderte Menschen sind hier besonders relevante Maßnahmen:

- ▶ **Stufenweise Wiedereingliederung (Hamburger Modell):** Schwerbehinderte Menschen haben einen Rechtsanspruch auf Teilnahme am Hamburger Modell. Dies ist eine schrittweise Rückkehr an den Arbeitsplatz, bei der die Arbeitszeit und Belastung zunächst reduziert und dann allmählich gesteigert werden.
- ▶ **Anpassung der Arbeitsaufgaben und -organisation:** Modifizierung von Aufgaben, Veränderungen der Arbeitszeit, Pausenregelungen oder die Möglichkeit von Homeoffice können die Arbeitsfähigkeit unterstützen.
- ▶ **Ergonomische Verbesserung und barrierefreie Gestaltung:** Die technische Umrüstung des Arbeitsplatzes und die Ausstattung mit Hilfsmitteln sind zentrale Aspekte. Der Technische Beratungsdienst des Integrationsamtes kann hierbei unterstützen.
- ▶ **Umsetzung an einen anderen, gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz:** Die Prüfung der Möglichkeit einer anderweitigen Beschäftigung auf einem freien, inklusiven Arbeitsplatz ist ein milderes Mittel vor einer krankheitsbedingten Kündigung.
- ▶ **Berufliche Qualifizierung, Fortbildung, Umschulung:** Innerbetriebliche oder externe Maßnahmen können die Beschäftigungsfähigkeit erhalten oder anpassen. Schwerbehinderte Menschen sind bei innerbetrieblichen Maßnahmen der beruflichen Bildung bevorzugt zu berücksichtigen (§ 164 Abs. 4 Nr. 2 SGB IX).

Die vielfältigen Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und -anpassung für schwerbehinderte Menschen – insbesondere der Rechtsanspruch auf das Hamburger Modell und die bevorzugte Berücksichtigung bei Qualifizierungen – bieten umfassende Möglichkeiten zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit. Sie zielen darauf ab, die Arbeitsfähigkeit nicht nur wiederherzustellen, sondern langfristig zu sichern und die berufliche Entwicklung zu fördern. Die Maßnahmen ermöglichen eine maßgeschneiderte Anpassung an individuelle Einschränkungen und Potenziale.

## 3. Die Rolle des Integrationsamtes und der Integrationsfachdienste (IFD)

Das Integrationsamt und die Integrationsfachdienste (IFD) spielen eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung schwerbehinderter Menschen und ihrer Arbeitgeber im Kontext des BEM.

### *Aufgaben und Leistungen des Integrationsamtes bei der Begleitung schwerbehinderter Menschen im Arbeitsleben*

Das Integrationsamt ist eine zentrale externe Stelle im BEM-Prozess für schwerbehinderte Menschen. Seine Aufgaben umfassen

nach § 185 SGB IX die Erhebung und Verwendung der Ausgleichs-  
abgabe, den besonderen Kündigungsschutz und die begleitende  
Hilfe im Arbeitsleben. Es bietet individuelle Information und Be-  
ratung, beispielsweise zur behinderungsgerechten Arbeitsplatz-  
gestaltung oder bei persönlichen Schwierigkeiten. Zudem stellt es  
psychosoziale Beratung und finanzielle Leistungen zur Verfügung,  
etwa zur Neuschaffung oder Ausstattung behinderungsgerechter  
Arbeitsplätze oder zur Förderung der Ausbildung und Beschäfti-  
gung besonders betroffener schwerbehinderter Menschen. Das  
Integrationsamt kann Arbeitgeber, die ein BEM einführen, durch  
Prämien oder Boni fördern. Es bietet auch Seminare und Informa-  
tionsveranstaltungen für betriebliche Interessenvertretungen an,  
um deren Wissen über Fördermöglichkeiten und Schwerbehinder-  
tenrecht zu erweitern.

#### *Unterstützung durch Integrationsfachdienste (IFD) und ihre spezifischen Angebote*

Integrationsfachdienste (IFD) arbeiten im Auftrag der Integra-  
tionsämter, Agenturen für Arbeit und anderer Rehabilitationsträ-  
ger. Ihre Hauptaufgabe ist es, schwerbehinderte Menschen bei der  
beruflichen Teilhabe und der Sicherung ihres Arbeitsplatzes zu  
unterstützen. Die Angebote der IFD umfassen individuelle Be-  
ratung zu Fragen von Krankheit und Behinderung und deren Aus-  
wirkungen am Arbeitsplatz, Klärung von Fördermöglichkeiten und  
Zuschüssen, Beratung und Unterstützung bei Leistungsproblemen  
und Konflikten sowie Beratung zur behinderungsgerechten Aus-  
stattung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Sie dienen auch als  
Anlaufstellen für Arbeitgeber, Schwerbehindertenvertretungen,  
Personal- und Betriebsräte.

#### *Zusammenarbeit mit Rehabilitationsträgern*

Weitere externe Akteure wie die Gesetzlichen Krankenkassen, die  
Deutsche Rentenversicherung, Berufsgenossenschaften und die  
Bundesagentur für Arbeit sind ebenfalls wichtige Partner im BEM-  
Prozess. Sie können ihre speziellen Leistungen zur Erhaltung der  
Erwerbsfähigkeit, zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, zur  
beruflichen Qualifizierung und zur Gewährleistung des Unfall-  
schutzes in den BEM-Prozess einbringen. Ihre Beteiligung emp-  
fiehlt sich, sobald innerbetriebliche Gespräche Maßnahmen ex-  
terner Stellen als sinnvoll erscheinen lassen. Die Bundesagentur  
für Arbeit unterstützt Unternehmen mit ihrem technischen Be-  
ratungsdienst bei der Anpassung von Arbeitsplätzen an die Bedürf-  
nisse von Beschäftigten mit Behinderung.

Die Integrationsämter und IFD bilden ein umfassendes Netzwerk  
externer Unterstützung, das weit über die reine Beratung hinaus-  
geht und finanzielle sowie praktische Hilfen zur Arbeitsplatzsiche-  
rung schwerbehinderter Menschen bietet. Diese Institutionen sind  
auf die spezifischen Bedürfnisse schwerbehinderter Menschen  
spezialisiert und können maßgeschneiderte Lösungen anbieten,  
die innerbetrieblich oft nicht realisierbar sind. Ihre Einbindung im  
BEM-Prozess ist daher nicht nur eine Option, sondern ein entschei-  
dender Faktor für den Erfolg, insbesondere bei komplexen Fällen.

## 4. Besondere Fördermöglichkeiten und finanzielle Hilfen

Die Integration schwerbehinderter Menschen in den Arbeitsmarkt  
wird durch eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten und finanziel-  
len Hilfen unterstützt, die sowohl Arbeitgebern als auch den be-  
troffenen Beschäftigten zugutekommen.

#### *Zuschüsse und Darlehen für Arbeitgeber zur behinderungsgerech- ten Arbeitsplatzgestaltung*

Arbeitgeber können vom Integrationsamt oder von Rehabilita-  
tionsträgern Zuschüsse oder Darlehen erhalten, um Arbeitsplätze  
behinderungsgerecht zu gestalten und zu unterhalten. Dies um-  
fasst beispielsweise die Bereitstellung technischer Arbeitshilfen  
oder den Umbau von Arbeitsbereichen. Solche Förderungen sind  
auch für die Einrichtung eines anderen oder neuen Arbeitsplatzes  
vorgesehen, wenn der bisherige aufgrund der Behinderung nicht  
mehr ausgeübt werden kann oder wenn ein schwerbehinderter  
Mensch neu eingestellt wird.

#### *Beschäftigungssicherungszuschuss (BSZ) und Eingliederungszuschüsse*

- ▶ **Beschäftigungssicherungszuschuss (BSZ):** Arbeitgeber können  
einen BSZ erhalten, wenn Beschäftigte aufgrund ihrer Behinde-  
rung langfristig eine reduzierte Arbeitsleistung erbringen und  
dem Arbeitgeber dadurch überdurchschnittlich hohe finanziel-  
le Aufwendungen oder sonstige außergewöhnliche Belastun-  
gen entstehen.
- ▶ **Eingliederungszuschüsse:** Die Bundesagentur für Arbeit kann  
Arbeitgeber bei der Einstellung von förderungsbedürftigen  
Arbeitnehmern, deren Vermittlung erschwert ist (was häufig  
bei schwerbehinderten Menschen der Fall ist), durch Einglie-  
derungszuschüsse unterstützen. Es ist entscheidend, den Antrag  
auf Eingliederungszuschuss *vor* Abschluss des Arbeitsvertrages  
und vor Arbeitsaufnahme zu stellen, da eine Förderung sonst in  
der Regel nicht mehr möglich ist. Die Förderdauer kann bis zu  
zwölf Monate betragen und sich danach degressiv fortsetzen.

#### *Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben für schwerbehinderte Beschäftigte*

- ▶ **Berufliche Qualifizierung und Umschulung:** Rehabilita-  
tions-träger bieten Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben an, die  
berufliche Qualifizierungen und Umschulungen umfassen  
können, um die Beschäftigungsfähigkeit anzupassen oder zu  
erhalten.
- ▶ **Persönliches Budget:** Schwerbehinderte Menschen können auf  
Antrag statt Sachleistungen auch Geld erhalten, um sich Lei-  
stungen selbst zu beschaffen, oder ein „persönliches Budget“ zur  
eigenverantwortlichen Regelung des „Einkaufs“ von Leistungen  
nutzen (§ 29 SGB IX). Dies ermöglicht eine hohe Flexibilität  
und Selbstbestimmung bei der Inanspruchnahme von Unter-  
stützungsleistungen.
- ▶ **Arbeitsassistent:** Sie ist eine individuelle Unterstützung am  
Arbeitsplatz, die schwerbehinderte Menschen erhalten, um ihre  
beruflichen Tätigkeiten ausüben zu können. Sie hilft dabei, die  
Nachteile auszugleichen, die durch die Behinderung entstehen.  
Die Assistenz kann beispielsweise das Anreichen von Arbeits-  
materialien, das Vorlesen von Texten, die Gebärdensprache  
oder die Unterstützung bei der Organisation von Terminen  
umfassen. Wichtig ist, dass die Arbeitsassistent nicht die eigent-  
liche Arbeit übernimmt, sondern dem Menschen mit Behinde-  
rung ermöglicht, seine Aufgaben selbstständig zu erledigen.

Die Fülle an finanziellen Fördermöglichkeiten und Zuschüssen  
für Arbeitgeber und schwerbehinderte Beschäftigte verdeutlicht,  
dass die Integration schwerbehinderter Menschen nicht nur eine  
soziale, sondern auch eine wirtschaftlich unterstützte Aufgabe ist.  
Die zahlreichen finanziellen Förderungen wie Zuschüsse, Darle-  
hen, der Beschäftigungssicherungszuschuss und Eingliederungs-  
zuschüsse reduzieren die finanziellen Hürden für Arbeitgeber bei

der Beschäftigung und Integration schwerbehinderter Menschen erheblich. Sie machen die Einstellung und den Erhalt des Arbeitsplatzes für diese Personengruppe wirtschaftlich attraktiv und fördern die Akzeptanz von BEM-Maßnahmen. Die Kenntnis dieser Mittel ermöglicht es, im BEM-Prozess kreative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der schwerbehinderten Beschäftigten als auch den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen gerecht werden.

## 5. Herausforderungen und Lösungsansätze in der Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung eines BEM kann mit verschiedenen Herausforderungen verbunden sein:

- **Vertrauensaufbau:** Viele Beschäftigte sind durch vergangene Erfahrungen mit Krankenrückkehrgesprächen verunsichert und fürchten den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Ein fürsorgliches Anschreiben, die Betonung der Freiwilligkeit und die Möglichkeit, eine Vertrauensperson eigener Wahl hinzuzuziehen, sind essenziell. Die Einbindung eines neutralen, externen BEM-Fallmanagers kann die Akzeptanz erheblich steigern.
- **Datenschutz:** Der Schutz persönlicher Gesundheitsdaten ist von größter Bedeutung. Es ist zu verdeutlichen, dass Diagnosen nicht genannt werden müssen, sondern nur gesundheitliche Daten und Angaben, die zur Beurteilung der Ursachen der Arbeitsunfähigkeit und der gesundheitlichen Einschränkung der Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten notwendig sind. Die schriftliche Einwilligung zur Datenerhebung und -verarbeitung ist unerlässlich.
- **Komplexität der Maßnahmen:** Das BEM ist ein individueller Prozess ohne ein fertiges „Schema F“. Es erfordert eine gründliche Analyse und die gemeinsame Entwicklung passgenauer Lösungen.
- **Kontinuierliche Begleitung:** Maßnahmen müssen begleitet, dokumentiert und auf Wirksamkeit überprüft werden, um bei Bedarf Anpassungen vornehmen zu können.

### Empfehlungen für eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit aller Beteiligten

Um das BEM für schwerbehinderte Menschen erfolgreich zu gestalten, sind folgende Empfehlungen von Bedeutung:

- **Proaktives Handeln:** Es sollte nicht erst auf die sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit gewartet werden. Bereits bei ersten Anhaltspunkten für gesundheitliche Probleme ist es ratsam, aktiv zu werden, insbesondere bei schwerbehinderten Menschen.
- **Klare Kommunikation:** Offene und wertschätzende Kommunikation aller Beteiligten, insbesondere im Erstgespräch, ist grundlegend für den Vertrauensaufbau.
- **Umfassende Einbindung der SBV:** Die SBV ist ein unverzichtbarer Partner und sollte von Anfang an vollumfänglich in alle Phasen des BEM eingebunden werden.
- **Nutzung externer Expertise:** Integrationsämter, IFD und Rehabilitationsträger bieten spezialisierte Unterstützung und Fördermöglichkeiten, die unbedingt in Anspruch genommen werden sollten.
- **Betriebs-/Dienst-/Inklusionsvereinbarungen:** Die Etablierung betrieblicher Regelungen zur Durchführung des BEM kann den Prozess strukturieren und die Zusammenarbeit fördern. Inklusionsvereinbarungen können zudem Regelungen zur Berücksichtigung schwerbehinderter Menschen bei Stellenbesetzung, Beschäftigungsquote und BEM enthalten.

Fördermöglichkeit	Ansprechpartner
Gestaltung behinderungsge-rechter Arbeitsplätze (technische Hilfen, Umbau)	Integrationsamt/Inklusionsamt, Rehabilitationsträger (DRV, Krankenkassen, Agentur für Arbeit)
Einrichtung eines anderen/neuen Arbeitsplatzes	Integrationsamt/Inklusionsamt
Beschäftigungssicherungszu-schuss (BSZ)	Integrationsamt/Inklusionsamt
Eingliederungszuschüsse bei Einstellung	Bundesagentur für Arbeit
Personelle Unterstützung (Ar-beitsassistenten)	Integrationsamt/Inklusionsamt
Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (Qualifizierung, Umschulung)	Rehabilitationsträger (DRV, Krankenkassen, Agentur für Arbeit)
Persönliches Budget	Rehabilitationsträger

Tab.1: Fördermöglichkeiten und Ansprechpartner für BEM bei Schwerbehinderung

Der Erfolg eines BEM für schwerbehinderte Menschen hängt maßgeblich von einer vertrauensvollen, proaktiven und koordinierten Zusammenarbeit aller internen und externen Akteure sowie von einer „Kultur der Prävention“ ab, die auf Vertrauen, Wertschätzung und der Bereitschaft zur individuellen Anpassung basiert. Die externen Partner bringen dabei nicht nur Expertise, sondern auch eine wichtige neutrale Perspektive ein, die den Vertrauensaufbau fördert.

## Fazit: BEM als Instrument der Inklusion und Arbeitsplatzsicherung

Das BEM ist für schwerbehinderte und gleichgestellte Menschen ein unverzichtbares Instrument zur Sicherung ihrer Teilhabe am Arbeitsleben. Es ist nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern eine strategische Chance für Arbeitgeber, erfahrene Fachkräfte zu halten und ihre soziale Verantwortung zu demonstrieren.

Für Betriebs- und Personalräte sowie Schwerbehindertenvertretungen bietet das BEM eine starke rechtliche Grundlage und vielfältige Möglichkeiten, die Interessen schwerbehinderter Beschäftigter aktiv zu vertreten und maßgeschneiderte Lösungen zur Arbeitsplatzsicherung zu erarbeiten.

Die effektive Nutzung des BEM erfordert proaktives Handeln, vertrauensvolle Kommunikation und die konsequente Einbindung aller relevanten internen und externen Akteure, insbesondere des Integrationsamtes und der Integrationsfachdienste. Durch eine solch umfassende und engagierte Herangehensweise wird das BEM zu einer echten „Win-win-win-Situation“ für Arbeitgeber, Beschäftigte und Kolleginnen und Kollegen.

Thorsten Blaufelder ist Fachanwalt für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediator, Referent, zertifizierter Arbeitsfähigkeitscoach® und Resilienztrainer. Er berät Arbeitgeber sowie Betriebs-/Personalräte mit dem Ziel einer gesunden Arbeitskultur im Arbeitsumfeld.

E-Mail: [mail@gesunde-arbeitskultur.jetzt](mailto:mail@gesunde-arbeitskultur.jetzt)  
Web: [www.gesunde-arbeitskultur.jetzt](http://www.gesunde-arbeitskultur.jetzt)

