

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 34 · Januar 2024 · Hans-Böckler-Stiftung

# INNOVATION DURCH EINGLIEDERUNG (2024)

Portrait über das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) bei Hochland

Dr. Holger Wellmann

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### Darum geht es:

Das Angebot zum BEM ist seit 2004 gesetzlich verpflichtend. Mit dem Engagement von Sabine Wagner als Betriebsrätin wurde dieses Thema bei Hochland 2009 intensiviert. Nach einem langen Verhandlungsprozess wurde dann 2013 eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum BEM abgeschlossen. Der Weg dorthin und die Ziele werden hier nachgezeichnet. Darüber hinaus wird beschrieben, dass das BEM sehr viel mehr sein kann als eine gesetzliche Pflichterfüllung oder ein Handlungsfeld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Immer wieder werden durch das BEM positive Anstöße gegeben, die sich über den einzelnen BEM-Fall hinaus bezahlt machen.

Wir portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Portrait: Sandra Mierich  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Hochland SE wurde als Familienunternehmen 1927 gegründet und ist als Nahrungsmittelhersteller im Bereich Käseerei tätig. Die knapp 6.000 Beschäftigten sind für eine breite Markenwelt verantwortlich. Produziert wird sowohl in Europa als auch in den USA. Aktuell steht das Unternehmen vor unterschiedlichsten Herausforderungen. Sie betreffen sowohl den Rohstoff Milch als auch veränderte Kund\*innenwünsche und daraus resultierend die Veränderung innerbetrieblicher Prozesse. Wie viele andere Unternehmen ist Hochland außerdem vom Fachkräftemangel betroffen. Der Betriebsrat besteht aus elf Gremienmitgliedern, wovon zwei freigestellt sind. Unterstützt wird das Gremium von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG).

## 1 Ziel und Strategie

Um das Jahr 2010 waren für einzelne Beschäftigtengruppen unterschiedliche arbeitsbedingte (etwa dauerhaft monotone Tätigkeiten), aber auch private Belastungen (wie Pflege von Angehörigen) zu konstatieren. Gerade der Aspekt der psychischen Gesundheit, aber auch die klassische Arbeitssicherheit wurden aus Sicht des Betriebsrats noch nicht hinreichend angegangen. Hohe Fehlzeiten unterstrichen den Handlungsbedarf.

Gleichzeitig hatte Hochland bis dahin nicht das Potenzial und die Notwendigkeit eines BEM erkannt und kam hier seiner gesetzlichen Verpflichtung nicht nach. Das wurde deutlich, als einige krankheitsbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden. Für den Betriebsrat war das inakzeptabel, er intervenierte und konnte die Kündigungen verhindern. Nach intensiven Auseinandersetzungen verständigte er sich mit HR im Rahmen eines Workshops darauf, bereits 2011 einzelne BEM-Fälle zu bearbeiten.

Auch dank dieser erfolgreichen Eingliederungsfälle einigten sich die Betriebsparteien darüber hinaus darauf, in die Verhandlungen für eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum BEM einzusteigen. Mit Unterstützung von DGB und externer Expertise gab es seitens des Betriebsrats einen ersten Entwurf, der als Grundlage für den weiteren Verhandlungsprozess diente. 2013 konnte die Vereinbarung schließlich unterzeichnet werden.

Dies alles ist nur schwer vorstellbar ohne das Engagement von Sabine Wagner – heute Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin. Als sie 2009 freigestellte Betriebsrätin wurde, machte sie die Arbeitssicherheit und Mitarbeitendengesundheit zu ihren Hauptaufgaben. Die Einführung des BEM zählt für sie bis heute zu einem ihrer Meilensteine.

Vor dem Einstieg in die Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite ließ sie sich umfangreich zu verschiedensten gesundheitlichen Themen schulen. Die fachlichen Grundlagen waren für sie eine unabdingbare Voraussetzung sowohl für die Verhandlungen als auch hinsichtlich einer ambitionierten BEM-Zielsetzung. So war ihr vor den Verhandlungen klar: Sie sind nur dann der Mühe wert, wenn das Ergebnis über das hinausgeht, was das Gesetz in Sachen BEM ohnehin einfordert. So ist man bis heute im Integrationsteam über die Regelung glücklich, dass jederzeit ein BEM beansprucht werden kann.



„Meine Intention war damals tatsächlich: Was ist denn Prävention? Prävention ist doch nicht, wenn man schon 42 Tage arbeitsunfähig war. Und wie entsteht Arbeitsunfähigkeit?“ – Sabine Wagner, Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin

Der ambitionierte Charakter der Gesamtbetriebsvereinbarung zeigt sich zudem dadurch, dass der Erhalt und die Förderung von Gesundheit als generelle BEM-Ziele definiert sind. Weiterhin wird – und dies findet seinen Ausdruck in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis – die Verzahnung des BEM mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zu einem Gesamtkonzept angestrebt.

## 2 BEM am Standort Schongau

Das Integrationsteam kann als das Herzstück des BEM bezeichnet werden. Sabine Wagner als Vertreterin des Betriebsrats und der Schwerbehindertenvertretung arbeitet hier vertrauensvoll mit Silvia Graminsky als HR Business Partnerin zusammen. Sie führen die überwiegende Anzahl der BEM-Gespräche.

Dies ist eine Besonderheit am Standort Schongau. Anders ist es beispielsweise am Standort Heimenkirch, wo Arbeitgebervertreter\*innen aus dem BGM das BEM unterstützen. Der Vorteil der Schongauer Konstellation ist unter anderem die Nähe von Silvia Graminsky zu den Führungskräften. Sie berät sie in allen Personalangelegenheiten bis hin zu strategischen Themen und Fragen der Arbeitsplatzkultur.

Diese enge Verbindung zahlt sich im BEM aus, da die Führungskräfte hierbei in der Regel eine tragende Rolle spielen. Sie reagierten zu Beginn eher skeptisch auf das BEM, erkannten dann aber wie die Arbeitgeberseite insgesamt dessen Vorzüge. Mittlerweile haben viele Führungskräfte – unterstützt durch gesundheitsorientierte Schulungen – den präventiven Ansatz des BEM verinnerlicht.



„Wie können wir ergonomische Anlagen bestellen? Lass uns nicht hinterher nacharbeiten, sondern wenn wir neue Anlagen bestellen, dann ist das komplett eingebunden in die Projektarbeit – auch Ergonomie ist ein Thema. Es hat sich durch BEM entwickelt, den Blick zu verändern, den Fokus zu verändern, dass wir auch technisch etwas ändern müssen. (...) Da müssen wir nichts mehr tun – das läuft.“ – Sabine Wagner, Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin

Gleichzeitig musste den Führungskräften, die beim BEM eine wichtige Rolle einnehmen, die Angst vor dem neuen Verfahren genommen werden. So benötigten sie die Sicherheit, dass Arbeitsabläufe durch einzelne BEM-Fälle nicht gestört werden, obwohl sie in die Prozesse einbezogen werden. Weiterhin war es wichtig, ihnen Leitplanken aufzuzeigen. Sie werden nicht in die Verantwortung gezogen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, sondern

aufgefordert, im Rahmen der Eingliederung ihren Beitrag zu leisten. Dies zog auch Lernprozesse nach sich. Was zu Beginn als Einmischung des Integrationsteams in die Führungstätigkeit empfunden wurde, wandelte sich zu der Erkenntnis, dass nur das Wissen um den eigenen Bereich gepaart mit den Einblicken des Integrationsteams in andere Unternehmensbereiche zum Erfolg im einzelnen BEM-Fall führen kann.



„Führungskräfte haben lernen müssen, dass keine Gefahr vom BEM ausgeht.“ – Silvia Graminsky, HR Business Partnerin

So konnte es gelingen, dass es im BEM ein Miteinander mit den einzelnen betrieblichen Akteuren gibt. Dies wird beispielsweise bei Begehungen deutlich, wo die Beteiligten mittlerweile ein Gespür dafür entwickelt haben, was im Sinne der Eingliederung möglich ist – wo aber auch Grenzen nicht zu überwinden sind.

Auf diese Weise konnte auch die anfängliche Skepsis bei Teilen der Belegschaft genommen werden. Außer durch Info-Veranstaltungen zum BEM – zum Beispiel im Rahmen von Betriebsversammlungen – sorgte vor allem die Darstellung erfolgreich verlaufender BEM-Fälle für Vertrauen und zeigte auf, dass sich das BEM für die Betroffenen lohnen kann. Daher existiert am Standort Schongau eine Plakatwand, an der erfolgreich umgesetzte Maßnahmen visualisiert werden.



„Da hat sich dann ganz einfach peu à peu die Sichtweise geändert, dass wir (...) präventiv arbeiten.“ – Sabine Wagner, Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin

Das Integrationsteam legt sehr viel Wert auf die Tatsache, dass das BEM freiwillig ist. Damit unterscheidet es sich in seinem Charakter eindeutig von den ebenfalls implementierten und verpflichtenden Fehlzeitengesprächen. Es geht im BEM nicht darum, Druck auf die Betroffenen aufzubauen, sondern ihnen ein Angebot zu unterbreiten.

Der vertrauliche Charakter der BEM-Gespräche kann auch daran gemessen werden, dass mit Einführung des BEM die Anzahl der schwerbehinderten Beschäftigten gestiegen ist. De facto kommt das Thema Antragstellung auf eine Schwerbehinderung in vielen BEM-Gesprächen auf den Tisch und die Betroffenen finden den Mut, den Weg zur Anerkennung zu beschreiten. Als Vorteil wird empfunden, dass es kein festes BEM-Budget gibt. Gerade in den Anfängen war es wichtiger, dass anhand des BEM-Berichts dessen Vorteilhaftigkeit ersichtlich wurde.

### 3 Mitbestimmung

Die Mitbestimmung beim BEM kann auf zwei Ebenen angesiedelt werden. Sie findet zum einen im konkreten BEM-Fall ihren Ausdruck und bezieht sich auf ein möglichst aktives Einbringen der BEM-berechtigten Person. Ein wertschätzendes Gesprächsklima kann viel auslösen. Die Betroffenen

fühlen sich gesehen und es steigen Zuversicht und Motivation, sich offen und produktiv auf den Prozess einzulassen.



„Es ist schon die Motivation: Ich kann wieder für mich selber sorgen und ich habe wieder einen Arbeitsplatz, an dem ich mit meinem Leistungsvermögen mein Entgelt verdienen kann.“ – Sabine Wagner, Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin

Gute Erfahrungen macht man damit, die Betroffenen durch offene Fragestellungen zum Reden zu bringen, um ihre Sicht der Dinge zu beleuchten. Außerdem wird versucht, an den positiven Aspekten und vorhandenen Ressourcen anzuknüpfen, um gemeinsam in die Lösungssuche zu kommen. Schließlich ist das Erstgespräch sehr ausführlich und es wird grundsätzlich ohne die jeweilige Führungskraft durchgeführt – die dann aber im Regelfall später hinzugezogen wird. Spielen psychische Faktoren eine ausschlaggebende Rolle, wird über die Betriebsmedizin zusätzlich eine therapeutische Betreuung organisiert oder die Sozialberatung einbezogen.



„Wir ziehen heran, wer für das BEM relevant sein könnte. Es wird nicht von vornherein ein Riesenaufschlag gemacht, sondern im Gespräch abgewogen: Wen braucht's dazu, wer kann hilfreich sein. Alles mit der Abstimmung des Mitarbeiters.“ – Silvia Graminsky, HR Business Partnerin

Die BEM-Berechtigten bringen entweder selbstständig Ideen für Maßnahmen ein oder stimmen den vorgeschlagenen Maßnahmen zu. Egal aus welcher Richtung die Lösungsideen letztlich kommen: Entscheidend ist, was die Betroffenen wollen, was sie sich vorstellen können und wozu sie bereit sind.

Beispielsweise konnte eine Mitarbeiterin vorübergehend von ihrem angestammten Arbeitsbereich auf einen Arbeitsplatz einer anderen Abteilung versetzt werden. So konnten – zusätzlich zu dem Nutzen der Betroffenen, sich wieder als arbeitsfähig zu erleben und neue Hoffnung zu schöpfen – einerseits die Fehlzeiten des einen Bereichs reduziert und andererseits die Kosten für eine Hilfskraft im anderen Bereich eingespart werden. In einem anderen Fall ließ sich eine Produktionsmitarbeiterin mit Problemen bei der Über-Kopf-Arbeit auf eine befristete Versetzung ein und half im Sinne einer Probebeschäftigung bei der Inventur mit.

Auf einer zweiten Ebene ist die Mitbestimmung des Betriebsrats gefragt. Sie zielt ab auf die oben angeführte Verzahnung des BEM mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Seit der BEM-Implementierung konnte eine Reihe von Regelungen getroffen werden, die ihren Ursprung in einzelnen BEM-Fällen hatten und aus denen daraufhin ein allgemeiner Bedarf abgeleitet wurde.

Dies betrifft beispielsweise ein temporär angelegtes Teilzeitmodell, das für eine deutlich flexiblere Handhabung der Arbeitszeit im Einzelfall sorgt.

Auch die Entwicklung einer speziellen Kompetenzmatrix, mit deren Hilfe HR und Betriebsrat gemeinsam prüfen können, welche alternative

Tätigkeiten für Betroffene infrage kommen, geht auf Erfahrungen aus BEM-Fällen zurück.<sup>1</sup>

Neben diesen beiden Mitbestimmungsebenen ist schließlich das paritätisch besetzte Integrationsteam zu nennen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit an dieser Stelle sorgt aufseiten des Betriebsrats, aber auch auf der Arbeitgeberseite für eine prinzipiell positive Einstellung gegenüber dem BEM. Weiterhin wichtig ist in diesem Zusammenhang der Austausch zwischen Gesamtbetriebsrat, Mitgliedern aus dem Integrationsteam und der Geschäftsleitung. Hier konnte gerade in der Anfangszeit des BEM immer wieder auch sein finanzieller Nutzen transparent gemacht werden, der sich zum Beispiel aus eingesparten Lohnfortzahlungen ergibt. Mittlerweile werden die teilweise auch unterschiedlichen Ansichten über die Weiterentwicklung des BEM im Arbeitskreis Gesundheit erörtert, obwohl zumindest von Betriebsratsseite aus das laut Vereinbarung vorgeschriebene Gesprächsformat bevorzugt wird.

## 4 Ausblick

Obwohl das BEM bei Hochland vor mittlerweile mehr als zehn Jahren eingeführt und darüber informiert wurde, besteht der Bedarf, es noch intensiver in das Bewusstsein der Belegschaft zu bringen. Dabei spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass durch die Fluktuation neue Beschäftigte die Möglichkeiten des BEM noch nicht ausreichend kennen. Die Corona-Situation trug ihr Übriges dazu bei, dass die BEM-Akzeptanz derzeit als zu niedrig empfunden wird. Folglich wünscht man sich aus Sicht des Integrationsteams eine größere Aufgeschlossenheit der Belegschaft für das BEM. Interessanterweise werden die gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz als ein zusätzliches Hindernis betrachtet. Die hierdurch entstehenden kommunikativen Hürden bei den Beschäftigten tragen eher dazu bei, sich nicht weiter mit dem BEM zu beschäftigen.



„Der Gesetzgeber macht es einem oft nicht leicht, das BEM niederschwellig zu machen, bedingt durch den Datenschutz zum Beispiel. Da hat man so viel Auflagen zur Information, dass man es dem Mitarbeiter vergrault, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen.“ – Silvia Graminsky, HR Business Partnerin

So besteht im Rahmen der aktuellen Überarbeitung der Vereinbarung nicht nur die Aufgabe, einzelne BEM-Dokumente, das BEM-Anschreiben etc., möglichst einfach und verständlich zu halten. Als noch entscheidender werden die positive Mund-zu-Mund-Propaganda und das Führen von BEM-Info-Gesprächen eingeschätzt. Damit soll nicht nur die Annahme des BEM-Angebots weiter befördert werden, sondern auch die Möglichkeit, ein vorzeitiges BEM-Gespräch vor der 42-AU-Tage-Frist in Anspruch zu nehmen. Es besteht kein Zweifel, dass das BEM insgesamt einen wichtigen Beitrag für das Ziel der Unternehmerattraktivität und der Zukunftsfähigkeit leisten wird.

<sup>1</sup> Hier Verlinkung zu „ZEIT IST DIE NEUE WÄHRUNG Portrait über flexible Schichtplanung bei Hochland“



„Wie gehen wir mit Mitarbeitern um? Was sind die Mitarbeiter unserer Zukunft? Wie entwickelt sich das Arbeitsleben auch hinsichtlich verschiedener Arbeitszeitmodelle?“ – Silvia Graminsky, HR Business Partnerin

Aufgrund der insgesamt sehr positiven Erfahrungen der vergangenen Jahre erklärt sich auch der Appell in Richtung Gewerkschaftssekretär\*innen und Betriebsrät\*innen, das BEM nicht allein der Arbeitgeberseite zu überlassen:



„Ich kann nur jedem Betriebsrat empfehlen, es zu tun und sich da einzumischen, weil man damit so viele Potenziale generieren kann.“ – Sabine Wagner, Betriebsratsvorsitzende und stellvertretende Schwerbehindertenvertreterin



### Kontakt

Sabine Wagner, Betriebsrätin  
E-Mail: [Sabine.Wagner\[at\]Hochland.com](mailto:Sabine.Wagner[at]Hochland.com)



### Schickt uns Eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

#### **Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)  
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



### Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervereinerinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf [mitbestimmung.de](http://mitbestimmung.de) **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.