

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## §84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX

**Diana Reiter**

Technologieberatungsstelle Dortmund  
beim DGB NRW e.V.

- Rechtsprechung „Betriebliches Eingliederungsmanagement“
- Rechte und Pflichten der Beteiligten
- Unterschied Krankenrückkehrgespräch und BEM
- Mitbestimmung
- Wichtige Akteure im BEM und Aufgaben
- 10 Schritte im BEM
- BEM und psychische Belastung
- Maßnahmenspektrum
- Eingliederungsplan

Sind Beschäftigte **innerhalb** eines Jahres länger als **6 Wochen** ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, **klärt** der **Arbeitgeber** mit der zuständigen **Interessenvertretung § 93**, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit **Zustimmung** und **Beteiligung** der **betroffenen Person** die Möglichkeiten, wie die **Arbeitsunfähigkeit** möglichst **überwunden** werden und mit **welchen Leistungen** oder **Hilfen** erneuter **Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt** und der **Arbeitsplatz erhalten** werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).

Soweit erforderlich, wird der **Werks-** oder **Betriebsarzt** hinzugezogen.

Die **betroffene Person** oder ihr **gesetzlicher Vertreter** ist **zuvor** auf die **Ziele** des **betrieblichen Eingliederungsmanagements** sowie auf **Art** und **Umfang** der hierfür **erhobenen** und **verwendeten Daten** hinzuweisen.



## ■ Um wen geht es?

- Alle Beschäftigten, **die innerhalb 12 Monate** wiederholt oder zusammenhängend **länger als 6 Wochen** arbeitsunfähig waren
  - z.B. 5-Tage-Woche = 30 AT  
3-Tage-Woche = 18 AT
- „freiwilliges“ BEM auch vorher möglich

## ■ Was ist das Ziel?

- Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, erhalten, fördern
- Erhalt des Arbeitsplatzes
- Schutz personenbezogener Daten

# Rechte und Pflichten der Beteiligten

- Arbeitgeber ist in der **Pflicht**, Prävention zu betreiben
- **Ziel laut §84 Abs. 2 SGB IX:** Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung
- **Kernaussage:** „Es sollen rechtzeitig **vor** einer **Kündigung** stabilisierende **Maßnahmen** getroffen werden, sobald eine **Gefährdung** des **Beschäftigungsverhältnisses** eingetreten ist (Kohte 2009: 2001).“

- Der **Arbeitgeber** hat bei der **Durchführung** des **BEM** die laut §84 Abs. 2 SGB IX zu beteiligenden **Stellen, Ämter und Personen** einzubeziehen
- Die von den **Teilnehmenden** während des Verfahrens eingebrachten **Vorschläge** müssen **sachlich erörtert werden**
- Im **Verfahren** selbst **darf keine** in Betracht kommende **Anpassungs-** oder **Änderungsmöglichkeit** ausgeschlossen werden
  - **dies bedeutet, der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, dass nur er bestimmte Vorschläge im Rahmen des BEM unterbreitet**
  - **er muss aber einen Vorschlag umsetzen, bevor er eine Kündigung ausspricht**

- Die Durchführung des **BEM** ist von der **Zustimmung** und der **Beteiligung** der/des **Betroffenen** abhängig
- Eine einmal erteilte **Zustimmung** ist **nicht bindend**, Betroffene **können an jedem Punkt das BEM beenden**
- **Verweigert** die/der Betroffene die **Zustimmung** am Verfahren oder äußert sie/er sich überhaupt nicht, kann ein **BEM nicht durchgeführt** werden
- **Praxistipp:** Vor **Gericht** kann eine **fehlende Beteiligung** zu **Lasten** des **Beschäftigten** ausgelegt werden
  - **unbedingt die Beschäftigten über die Zielsetzung, Art und Umfang der erhobenen Daten hinweisen**
  - **wurde dies nicht getan, hat dies keine negative Auswirkung auf Beschäftigte**
  - **Gesundheitszustand kann Beteiligung auf absehbarer Zeit unmöglich machen**

- Beschäftigte haben ein Rechtsanspruch, dass ihnen ein BEM angeboten wird
- Rechtsgrundlage §§§ 615, 618, 241 BGB und § 84 Abs. 2 SGB IX
- Beschäftigter bietet seine Arbeitskraft an, Arbeitgeber kümmert sich nicht, erachtet den Beschäftigten als Arbeitsunfähig
- Z.B. bei Wirbelsäulenerkrankung: Unterlassener Arbeitsschutz wie Lastenhandhabung → Reduzierung von Lasten, ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung usw.
- Es kommt zu einem Verdienstaufschlag – ohne Schuld des Beschäftigten als Voraussetzung
- Maßgeblich ist die Pflichtverletzung – unterlassenes BEM, Gefährdungsbeurteilung, Lastenreduzierung usw. → alle Gesetze aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Dass diese Maßnahmen hätten helfen können, muss von Seiten des Beschäftigten dargelegt werden; Arbeitgeber muss schlüssig darlegen, warum er seine gesetzliche Pflicht unterlassen hat

- Arbeitgeber muss sein Arbeitsschutzrecht kennen und sich Rat von der FASI; Integrationsamt, gemeinsame Servicestellen holen ☐ kann er vor Gericht sein Sicht nicht beweisen, muss er sich Schadensersatzansprüche stellen
- Die Passivität des Arbeitgebers ist als Verschuldung zu sehen
- Schadensersatz kann sich nicht nur durch ein **Verdienstaufschlag** ergeben, sondern dann auch, wenn es außerdem noch zu einer **Verschlechterung des Gesundheitszustandes** kommt
- Wenn Arbeitsschutzrecht, BEM oder stufenweise Wiedereingliederung nicht rechtzeitig durchgeführt, kann sich der Gesundheitszustand verschlechtern
- Dies hat Vermögensschäden zur Folge und Ansprüche auf Schmerzensgeld begründen

## LAG-Urteil

### Link zu Schadensersatzansprüche

<https://openjur.de/u/450045.html>

**Arbeitgeber, der kein BEM anbietet, muss verfahrensrechtliche Nachteile im Kündigungsschutzverfahren hinnehmen:**

- Die [...] „Lösung des BAG zielt darauf, die **Darlegungslast zu erhöhen**, die den Arbeitgeber im Hinblick auf Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten trifft. Ein Arbeitgeber, der **pflichtwidrig** das **BEM** vor Ausspruch einer **Kündigung** unterlässt, darf sich im **Kündigungsschutzprozess** nicht mit dem **pauschalen Vortrag** begnügen, es bestehe **keine Möglichkeit**, den **Arbeitnehmer** auf einen **freien Arbeitsplatz** oder zu **geänderten Arbeitsbedingungen** zu beschäftigen (Beyer/Jansen 2010).“

## Die Durchführung eines BEM nach § 84 Abs. 2 SGB IX ist keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für den Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung:

- Der **Arbeitgeber** muss von mehreren gleich geeigneten, **zumutbaren Mitteln** dasjenige wählen, das das **Arbeitsverhältnis** und die/den Betroffene/n am wenigsten belastet.
- Eine **Kündigung** ist als **letztes Mittel nur zulässig**, wenn der **Arbeitgeber** alle zumutbaren **Möglichkeiten** zu ihrer **Vermeidung** ausgeschöpft hat.
- Dabei kommt **bei** einer **krankheitsbedingten Kündigung nicht nur** eine **Weiterbeschäftigung** auf einem **anderen freien Arbeitsplatz** in Betracht. Der **Arbeitgeber** hat vielmehr **alle gleichwertigen, leidensgerechten Arbeitsplätze**, auf denen die/der Betroffene unter Wahrnehmung des Direktionsrechts einsetzbar wäre, **in Betracht zu ziehen** und **ggf. "freizumachen,,**.

**BAG, Urteil vom 12. 7. 2007 - 2 AZR 716/06**

Nach dem Urteil vom **12.07.2007** steht der Arbeitgeber in der **Beweispflicht**, dass

- ein Einsatz des Beschäftigten auf dem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr möglich ist,
- eine leidensgerechte Anpassung des Arbeitsplatzes ausgeschlossen ist,
- der Einsatz auf einem anderweitigen freien Arbeitsplatz nicht in Erwägung gezogen werden kann.
- Fehlt ihm dieser Beweis, ist eine krankheitsbedingte Kündigung rechtswidrig.
- **BAG-Urteil vom 10.12.2009** eine **leidensgerechte Anpassung** des Arbeitsplatzes ist auch dann **rechtskräftig**, wenn die **Arbeitsunfähigkeit nicht** in erster Linie auf die **Arbeitsbedingungen** zurückgeführt werden kann

# **Unterschied zwischen Krankenrückkehrgesprächen und**

# **Betriebliches Eingliederungsmanagement § 84 Abs. 2 SGB IX**

Regelungsaspekte	Krankenrückkehrgespräche	BEM
Normwirkung	Keine gesetzliche Normwirkung	Gesetzliche Verpflichtung für AG; Freiwillig für AN
Ziel des Verfahrens	Abwesenheitskosten senken Anwesenheitsquote erhöhen Leistungsmotivation erhöhen	Prävention Arbeitsplatzerhalt Arbeitsgestaltung Gesundheitsförderung
Gesprächsführung	Geringe Transparenz zu Art und Inhalt des Gespräches; Misstrauensklima: Vorstellung von Motivationsmangel	Klare und transparente Verfahrensregeln; Lösungsorientierte Beratung
Gesprächsziel	Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten (soziale Kontrolle); z.T. sozial-emotionale Unterstützung	Erhalt bzw. Schaffung eines leistungsgerechten Arbeitsplatzes; Maßnahmen erfolgen in Abstimmung und Beteiligung des Beschäftigten
Arbeitsrechtliche Auswirkung	Abmahnung, obwohl unzulässig; Kündigung	Sanktionsfreiheit für AG;
Selbstbestimmung	Beschäftigte müssen an Gespräch teilnehmen	Ablehnung des Gesprächs jederzeit möglich
Datenschutz	Gesprächsprotokolle in Personalakte	Datensicherung in BEM-Akte, getrennt von Personalakte

# Mitbestimmung

- Für **jede einzelne Regelung** im BEM kann ein **Mitbestimmungsbezug** entstehen, weil das BEM nach §84 Abs. 2 SGB IX eine Rahmenvorschrift ist.
- Das **Mitbestimmungsrecht** setzt ein, wenn für den **Arbeitgeber** eine **gesetzliche Handlungspflicht** besteht und wegen des **Fehlens** zwingender **Vorgaben dienstliche Regelungen** erforderlich sind, um das vom Gesetz vorgegebene Ziel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu erreichen.

- MAV ist nicht darauf beschränkt, erst auf Initiative des Arbeitgebers aktiv zu werden
- **§84 Abs. 2, Satz 6 SGB IX** konkretisiert die Aufgabenstellung der betrieblichen Interessenvertretung, dass im Einzelfall dieses Gremium bei Untätigkeit des Arbeitgebers das Recht zusteht, die Durchführung eines BEM zu fordern
- **§84 Abs. 2 SGB IX** regelt die Rechte der betrieblichen Interessenvertretung im individuellen Einzelfall, nicht aber die Rechte mit kollektiven Bezügen
- **Gestaltung und Durchführung eines BEM:** das Mitbestimmungsrecht muss an jedem Schritt im Verfahren geprüft werden

## Informationsanspruch der betrieblichen Interessenvertretung im BEM

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, einem Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung regelmäßig die Daten derjenigen Beschäftigten mitzuteilen, denen ein BEM anzubieten ist und Einsicht in das Hinweisschreiben an die betroffenen Beschäftigten zu gewähren.
- Dieses Vorgehen ist notwendig, damit die Interessenvertretung ihre gesetzlichen Überwachungs- und Initiativrechte erfüllen kann.
- Die Mitteilung unterliegt nicht dem Datenschutz – da die Mitteilungspflicht Grundlage für die Erfüllung des Auftrages ist

## § 35 Allgemeine Aufgaben der Mitarbeitervertretung

**( 1 ) Die Mitarbeitervertretung hat die beruflichen, wirtschaftlichen und sozialen Belange der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern. (...)**

**( 3 ) Die Mitarbeitervertretung soll insbesondere Maßnahmen anregen,**

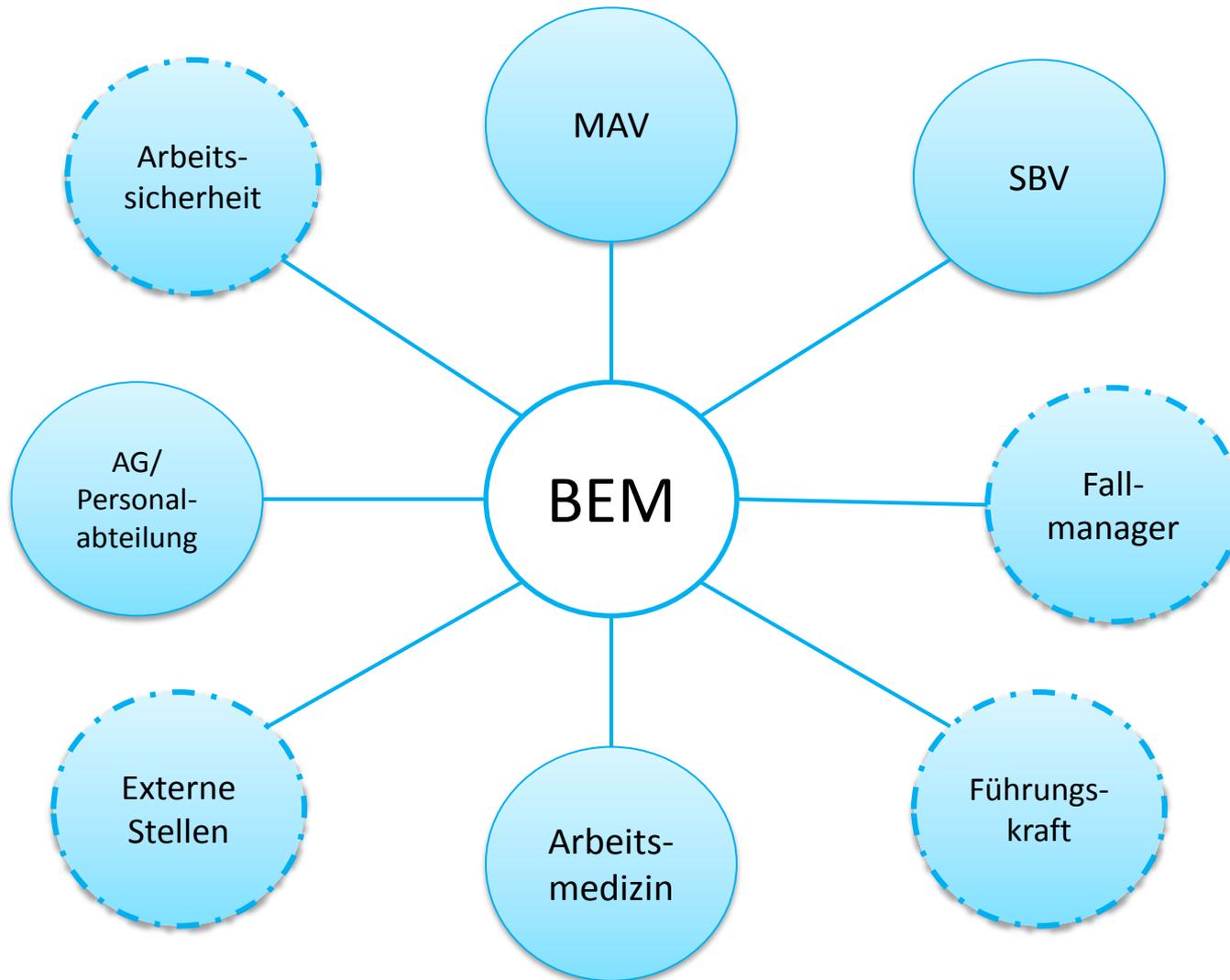
- die der Arbeit in der Dienststelle und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dienen, dafür eintreten, dass die arbeits-, sozial- und dienstrechtlichen Bestimmungen, Vereinbarungen und Anordnungen eingehalten werden,
- Beschwerden, Anfragen und Anregungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entgegennehmen und, soweit diese berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit der Dienststellenleitung auf deren Erledigung hinwirken,
- die Eingliederung und berufliche Entwicklung hilfs- und schutzbedürftiger Personen in die Dienststelle fördern und für eine ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechende Beschäftigung eintreten,
- Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und des betrieblichen Umweltschutzes fördern.

# Wichtige Akteure im BEM und Aufgaben

## ■ Wer ist am BEM beteiligt?

- Arbeitgeber setzt mit MAV um
- bei Menschen mit Schwerbehinderung  
Schwerbehindertenvertretung
- BEM-Berechtigte
- Betriebsärztin/ -arzt soweit erforderlich
- Gemeinsame Servicestellen oder Integrationsamt
- **Optional:** *Weitere Beteiligte* - Führungskräfte, Suchtberatung, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Jugendvertretung, soziale Beratungsstellen, Externe etc.)

# Rollenklärung und Aufgabenzuweisung für ein reibungsloses und erfolgreiches BEM





Unterstützung durch Rehabilitationsträger

- sachlich
- technisch
- finanziell

Gemeinsame Servicestellen:  
gesetzlich verpflichtet  
nach §§ 22, 23 SGB IX

Quelle: Giesert, Reiter, Reuter (2013)

### DRV Westfalen z.B.

- Betriebsservice Gesunde Arbeit (Ziel: Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen verbessern)
- kostenlose Telefonhotline und Inhouse-Beratung (themen- und trägerübergreifend)
- Analysen zur betrieblichen Ist-Situation mittels anerkannter Verfahren
- Entwicklung von individuellen Handlungskonzepten
- Hilfestellung bei der Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
- bei Bedarf Vermittlung geeigneter Dienstleister, Kooperationspartner oder Leistungsträger
- WeB-Reha (Beteiligung der Werks- und Betriebsärzte an Reha-Verfahren)
- Betsi (Modellprojekt für Westfalen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufsbegleitende Reha-Maßnahmen)

### BKK vor Ort

- Beratungen und Information, Stufenweise Wiedereingliederung, Rücksprache mit Arbeitgeber
- Sozialarbeiter für Suchtkranke, psychische Erkrankte und Versicherte mit Krebserkrankungen
- Präventive Angebote, Rehabilitationssport
- Aktivhaus mit Angeboten zur Prävention
- Hüttenhospital als Ansprechpartner
- Programm für psychische Erkrankungen durch externen Dienstleister (Sanvartis)
- Vorarbeit durch BKK vor Ort (bei vorliegender psychosomatischer Erkrankung nimmt die BKK von sich aus Kontakt mit dem/der Versicherten auf)
- Telefonische Beratung
- Möglichkeit für Arbeitgeber mit BKK in Kontakt zu treten um die Möglichkeit Präventiver Maßnahmen für Beschäftigte zu klären (AG nennt Beschäftigten, BKK nimmt Kontakt auf)
- Bei langen Wartezeiten für psychotherapeutische Behandlungen versucht die BKK durch Vertragsärzte/-therapeuten zu beschleunigen

## beispielhaft

### Agentur für Arbeit

- Individuelle Beratung von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Auszubildenden zu Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben. Die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben werden nachrangig zu Leistungen der Rentenversicherung, Krankenversicherung und der Berufsgenossenschaft gewährt.
- Angebot von Weiterbildungen und Qualifizierungen (die Bundesagentur für Arbeit kann die Kosten der Maßnahme und die individuellen Teilnehmerkosten tragen, während die Durchführung der Maßnahmen vom Berufsförderungswerk übernommen wird)
- Eingliederungszuschüsse an Arbeitgeber bei innerbetrieblicher Umsetzung auf einen behindertengerechten Arbeitsplatz zur Einarbeitung und Neueinstellung
- Einrichten eines behindertengerechten Arbeitsplatzes und technische Hilfen bei Neueinstellung
- Mobilitätshilfen
- Individuelle Beratung zu Fragen bei Gleichstellung, Gleichstellungsantrag, wenn der Arbeitsplatz aufgrund der gesundheitlichen Einschränkungen gefährdet ist
- (Kündigungsschutz für den Arbeitnehmer – Anrechnung bei der Ausgleichsabgabe auf einen Pflichtplatz) – GdB von 30 oder 40 muss vorliegen

### Berufsgenossenschaft

- Hilfe bei Arbeitsunfällen, Wegeunfälle, Berufskrankheiten etc.
- Unterstützung bei Gefährdungsbeurteilung insbesondere bei der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen
- Demografie-Beratungen, z.B. Altersstrukturanalyse, Arbeitszeitgestaltung (für Mitgliedsbetriebe kostenlos)
- Ergonomieberatung sowie alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung
- Unterstützung bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
- Inhouse-Schulungen (z.B. BEM, Gesprächsführung, Führungskräftebildungen)
- Alterssimulationsanzug, um für aktive Gesundheitsförderung zu sensibilisieren
- Unterstützung bei Gesundheitstagen/-aktionen
- Kontakt durch Telefon

### Berufsförderungswerk

#### Prävention zur Krankheitsvermeidung

- frühzeitige Beratung (Arbeitgeber und Arbeitnehmer)
- Vernetzung (Kooperationsmodelle) mit Krankenkassen z.B. BARMER, AOK, BKK-Gesundheit

#### Beratung in den Betrieben – Möglichkeiten den Arbeitsplatz zu erhalten oder umzugestalten

- Analyse des alten und neuen Arbeitsplatzes mit Abgleich des Anforderungsprofil
- Erarbeiten individueller Lösungen
- Entwickeln eines Eingliederungsvorschlages
- Koordinierung des gesamten Ablaufprozesses
- Mithilfe bei der Erstellung des Antrages zur Leistung zur Teilhabe (LTA)

#### Arbeitsmedizinische Beratung

- Arbeitsmedizinische Begutachtung und Beratung
- ERGOS (Feststellung der körperlichen Belastbarkeit)
- IMBA (Vergleich Anforderungen/Fähigkeiten)
- Psychologische Beratung

#### Psychologische Eignungsdiagnostik und Beratung

- Berufsfindung und Arbeitserprobung (Erarbeiten von Perspektiven)

### Vorbereitungslehrgänge

- Aufbereitung fehlender Kenntnisse vor einer Qualifizierung
- Möglichkeiten von Telearbeit über Teilzeit bis Vollzeit

### Qualifizierung

- Weiterbildung für Mitarbeiter
- Arbeitsplatzspezifische Qualifizierung
- Umschulung mit IHK Abschluss

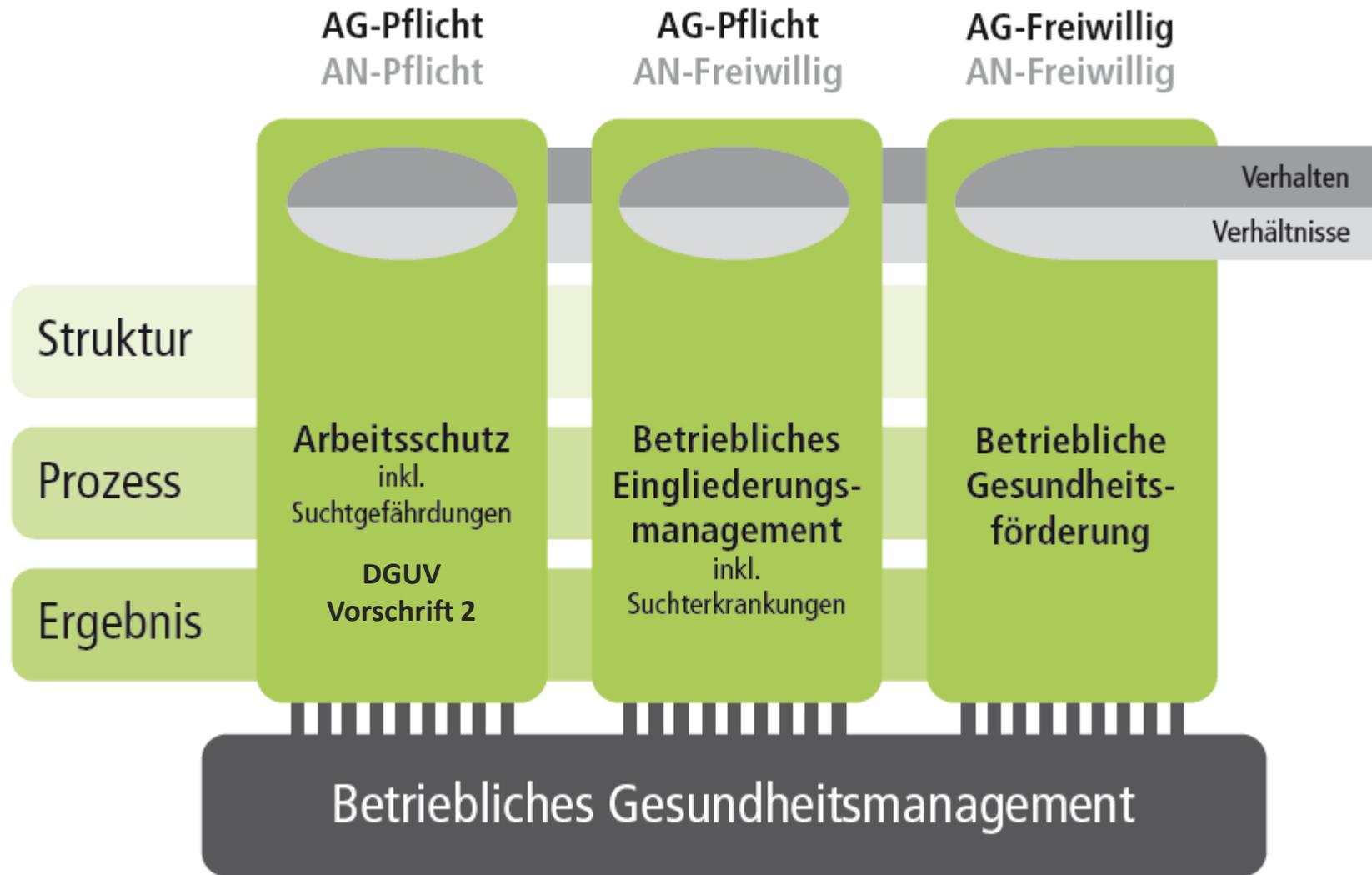
### Sonderprogramme

#### Voraussetzungen und Zielgruppen

- Welche Leistungen werden übernommen?
- Das Berufsförderungswerk stimmt sich mit den Kosten- und Leistungsträgern ab (Voraussetzung ist der bewilligte LTA-Antrag)
- Bei Reha-Fällen ist die Qualifizierung für Teilnehmer kostenfrei
- Andere Leistungen über Bildungsgutschein

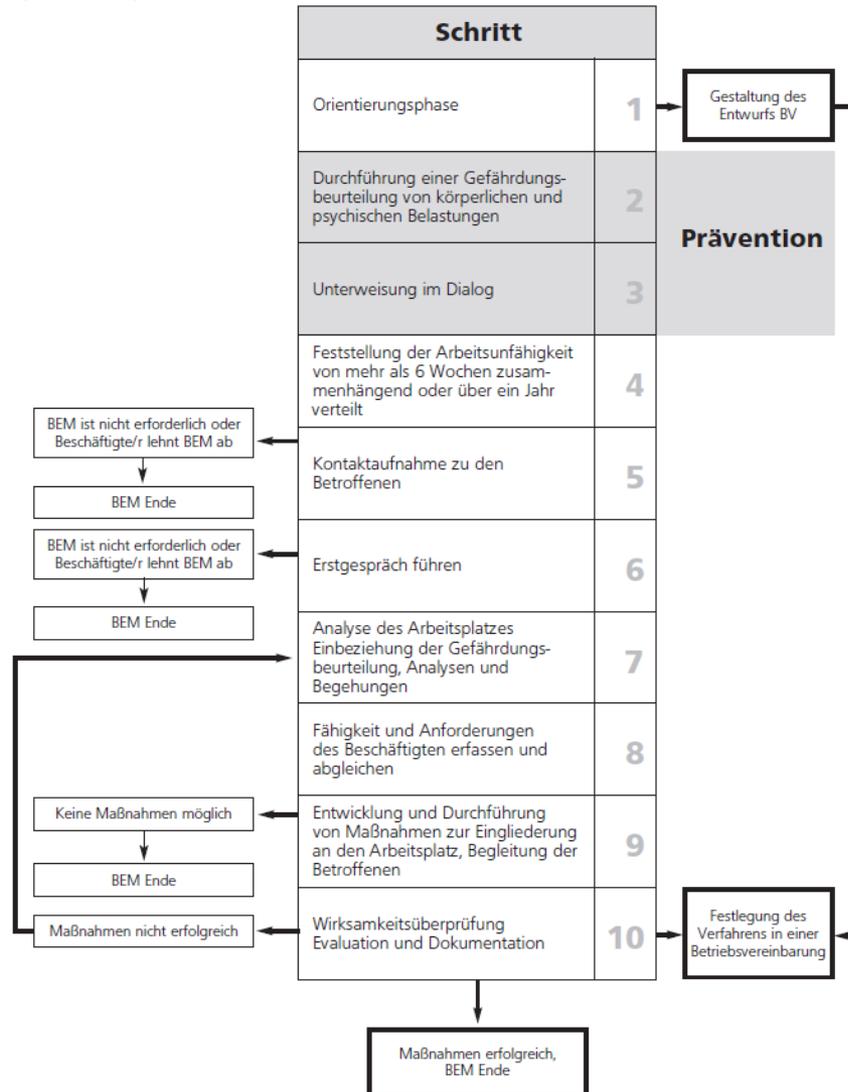
# 10 Schritte im BEM

# Durchführung BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

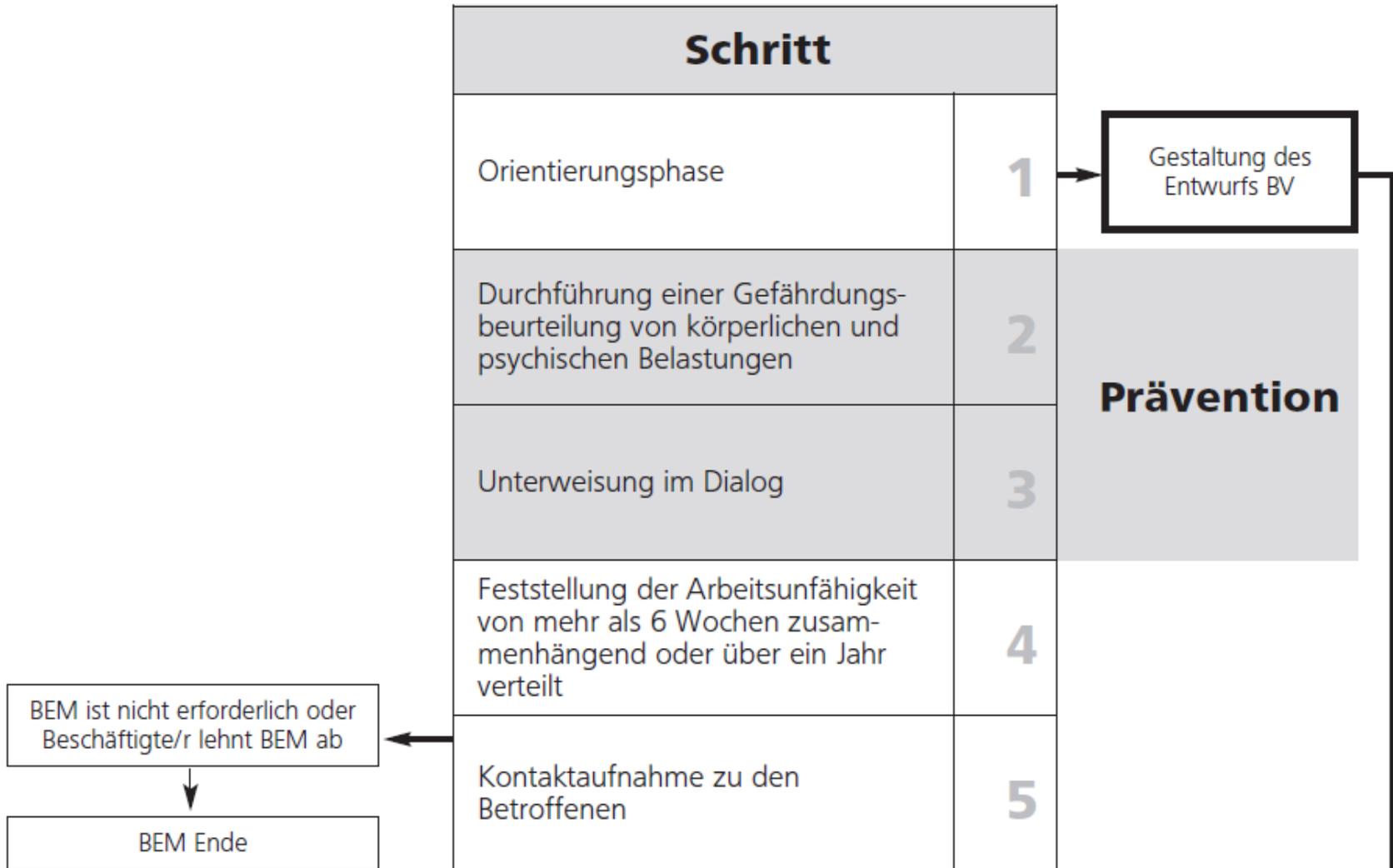


# Durchführung: 10 Schritte im BEM

Quelle: Handlungsleitfaden für ein BEM 2011



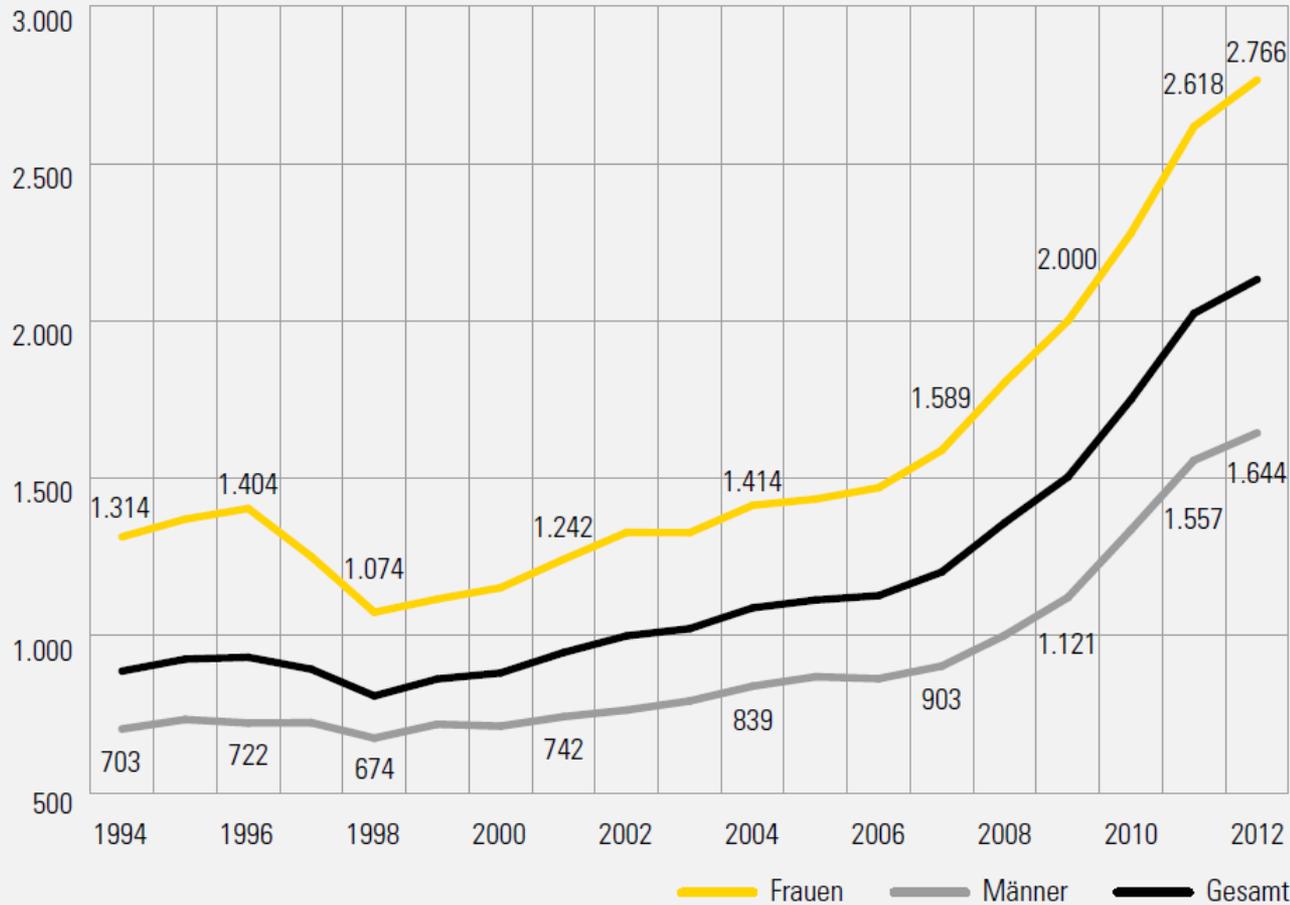
## 10 Schritte zum Ziel





# BEM und psychische Belastung

Diagramm 2.7 **Zunahme der psychischen Störungen  
(Arbeitsunfähigkeitstage)**



je 1.000 Mitglieder ohne Rentner – Bundesgebiet 2012

Gesundheitsreport BKK 2013

# Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit

## Rentenzugänge Männer

## Rentenzugänge Frauen

14.204	2010	12.290
13.539	2011	11.893
12.512	2012	11.684

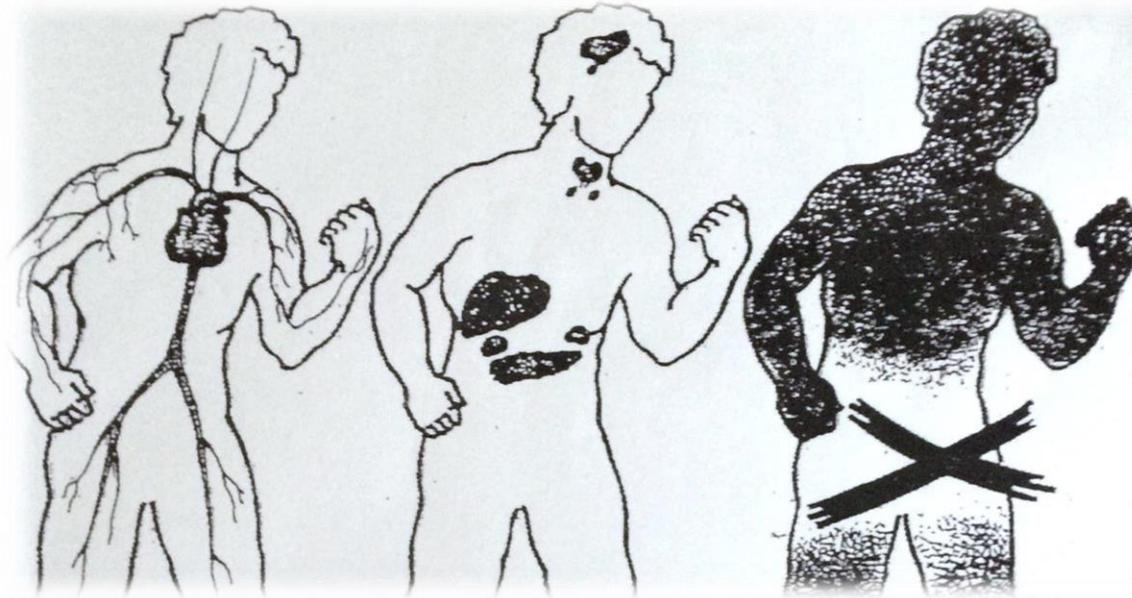
31.698	2010	39.248
32.642	2011	40.631
32.516	2012	41.944

13.023	2010	5.045
12.524	2011	4.795
12.234	2012	4.819

12.349	2010	11.687
11.558	2011	11.179
11.364	2012	10.976

- Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes
- Psychische und Verhaltensstörungen
- Krankheiten des Kreislaufsystems
- Neubildungen

Quelle: BAuA 2014



## Schnelle Stressreaktion

### Adrenalin

- Muskelanspannung (+)
- Herzschlag / Puls (+)
- Blutdruck (+)
- Atmung (+)

## Langsame Stressreaktion

### Cortisol

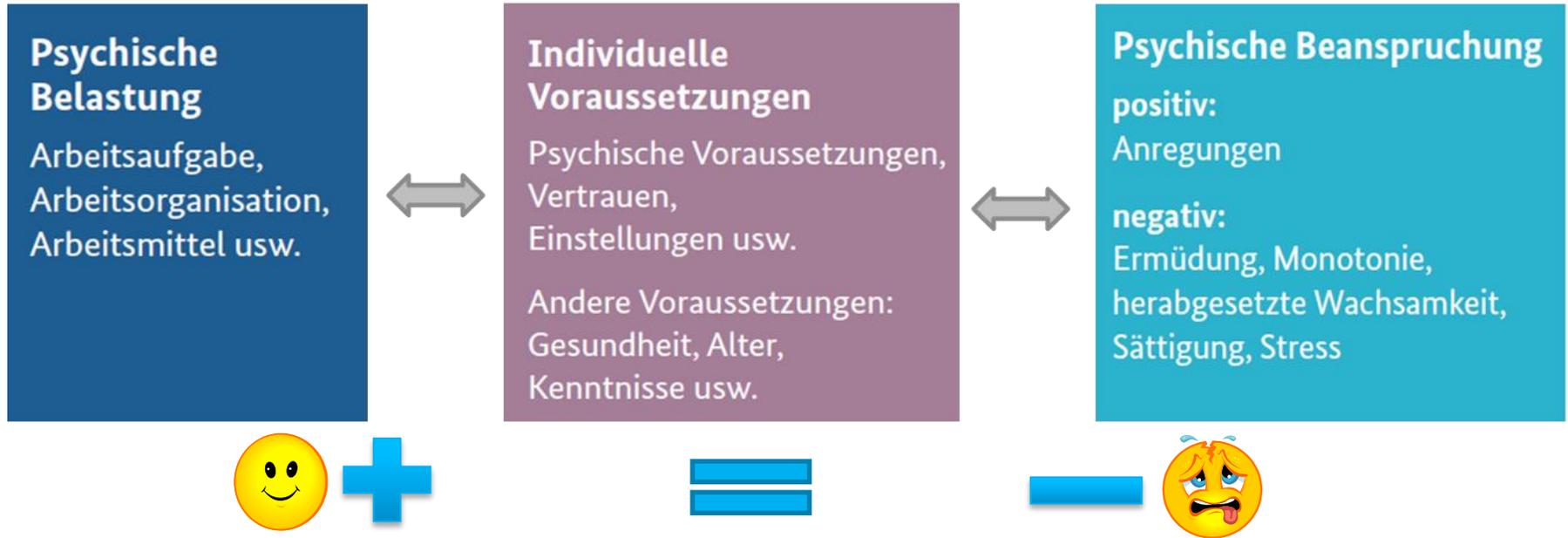
- Blutzucker (+)
- Blutfette (+)
- Blutgerinnung (+)
- Immunsystem (-)

## Langfristige Stressfolgen

- Schlaf (-)
- Sexualfunktionen (-)
- Risikoverhalten (+)
- Erschöpfung
- Evtl. Depressionen
- Burnout

Durchblutung der Haut- u. Darmgefäße (-)

# Auswirkung psychische Belastungen im Arbeitsleben



- Langfristige positive Folgen:**
- Übungseffekte
  - Gesunderhaltung
  - Motivation
  - Gutes Betriebsklima
  - Reduzierung Fehlzeiten
  - Hohes Leistungsniveau

- Langfristige negative Folgen:**
- Erschöpfung
  - Chronische Erkrankungen
  - Fehlzeiten
  - De-Motivation
  - Burnout
  - Schlechtes Betriebsklima

**Eingliederungsplan**  
**oder auch**  
**Integrationsvereinbarung**  
**manchmal auch**  
**Maßnahmenplan**  
**genannt**

- **Landschaftsverband Westfalen-Lippe: „Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“: als Download unter [https://www.lwl.org/@@files/36107998/handlungsempfehlung\\_bem.pdf](https://www.lwl.org/@@files/36107998/handlungsempfehlung_bem.pdf)**
- **E. Riechert, E. Habib, W. Kohte: „Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen“, Springer Verlag, 2016**
- **E. Habib: „BEM - Wiedereingliederung in kleine und mittlere Betriebe: Praxisleitfaden und Beispielfälle zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ (aktiv in der Interessenvertretung), BUND Verlag GmbH, 2014**
- **R. Richter: „Das Betriebliche Eingliederungsmanagement: 25 Praxisbeispiele“, W. Bertelsmann Verlag, 2014**
- **Giesert, M., Reiter, D., Reuter, T. (2013): Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement - Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte**
- **Giesert, M./Wendt-Danigel, C.:**
- **Handlungsgleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement.**
- **Hans-Böckler-Stiftung, 2011**
- **[www.neue-wege-im-bem.de](http://www.neue-wege-im-bem.de)**
- **[www.re-bem.de](http://www.re-bem.de)**

# Kontakt

## **Diana Reiter**

Telefon 0231 / 24 96 98 – 27

Telefax 0231 / 24 96 98 – 41

Mobiltelefon 0173 / 209 77 53

Mail: [diana.reiter@tbs-nrw.de](mailto:diana.reiter@tbs-nrw.de)