



# Die Praxisphase – Aufbau und Ergebnisse

Carsten Schrader

## Die Praxisphase – Aufbau und Ergebnisse

Unterstützende Ressourcen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement  
Analyse der BEM-Einflussfaktoren und Erprobung eines modellhaften BEM-Ansatzes

Gefördert aus den Leistungen aus dem Ausgleichsfonds nach § 161 Sozialgesetzbuch IX in  
Verbindung mit § 41 Abs. 1 Nr. 4 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung (SchwbAV)

Förderzeitraum: 1.10.2015 – 30.9.2018

Verantwortlich:  
Christine Zumbeck

Autor:  
Carsten Schrader

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Die sozialwissenschaftlichen Grundlagen der Praxisphase</b> .....                            | <b>4</b>  |
| <b>2. Auswahl der beteiligten Betriebe</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>3. Aufbau der Praxisphase</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>4. Ergebnisse aus der Praxisphase</b> .....   | <b>11</b> |
| 4.1 Umsetzungsstand und Hindernisse .....  | 12        |
| 4.2 Bedeutung der durchgeführten Maßnahmen für die BEM-Entwicklung .....                           | 13        |
| 4.3 Personelle und räumliche Ausstattung .....   | 14        |
| 4.4 Nutzung externer Unterstützungsangebote .....  | 15        |
| 4.5 Spezieller Nutzen für Menschen mit einer Schwerbehinderung<br>oder deren Gleichgestellte ..... | 15        |
| 4.6 Erste Erkenntnisse aus neu begonnenen und durchgeführten BEM-Verfahren .....                   | 15        |
| <b>5. Ergebniszusammenfassung</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>6. Anhang</b> .....   | <b>18</b> |

# 1. Die sozialwissenschaftlichen Grundlagen der Praxisphase

In der Praxisphase geht es darum, die systematische Einführung oder Neuausrichtung eines BEM zu unterstützen und zu erproben. Die Grundlage hierzu bilden die sozialwissenschaftlichen Ergebnisse des RE-BEM-Projekts.<sup>1</sup> Zu diesem Zweck ist die Einbeziehung der Beschäftigten über gezielte Information und interne Öffentlichkeitsarbeit von entscheidender Bedeutung. Nur auf diese Weise kann Akzeptanz und Vertrauen aufgebaut werden. Vertrauen ist die zentrale Voraussetzung für gelingende BEM-Prozesse. Eine Form der Partizipation kann auch darin bestehen, engagierte Mitarbeiter\_innen in den BEM-Aufbau zu integrieren.

Basis für die systematische Einführung eines BEM bildet die Etablierung einer klaren Ablaufstruktur. Diese kann in denjenigen Betrieben, in denen Interessenvertretungen vorhanden sind, in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung verankert werden. Die Einbeziehung der Beschäftigten kann z.B. zusätzlich im Qualitätsmanagement geregelt werden.

Eine adäquate Qualifizierung für die BEM-Verantwortlichen ist für einen guten BEM-Prozess ein wesentliches Erfordernis, denn sie umfasst das Know How auch bezüglich anderer wichtiger Stellschrauben, so z.B. des Datenschutzes oder der Aktivierung externer Unterstützung. Qualifikation gehört daher zu den Entwicklungszielen, die bei der Etablierung eines BEM einen Schwerpunkt bilden sollten.

Den Abschluss des Einzelprozesses bildet schließlich die Evaluation. Sie muss dabei auch eine Reflexion der BEM-Berechtigten enthalten, um glaubwürdig und vertrauensbildend zu sein.

## 2. Auswahl der beteiligten Betriebe

Entsprechend des Projektvorhabens sollten im Anschluss an die wissenschaftliche Phase die wesentlichen förderlichen Faktoren eines guten BEM in die Praxis umgesetzt und ihre ersten Wirkungen erprobt werden. Sie sollten zu diesem Zweck Bestandteil eines BEM-Konzeptes sein, welches in ausgewählten Betrieben im Rahmen des Projekts zu integrieren oder zu systematisieren war. Als Zielgruppe für die Auswahl der passenden Projektbetriebe wurden gemäß der Projektausrichtung Kleinbetriebe mit einer Obergrenze von 100 Beschäftigten definiert, in denen zumindest einzelne Schwerbehinderte/Gleichgestellte tätig sein sollten.

<sup>1</sup> Projekt RE-BEM Dokumentation. Die wissenschaftlichen Ergebnisse

Mit Blick auf die bundesweite Ausrichtung des RE-BEM-Projektes wurde auch in Bezug auf die Projektbetriebe eine Auswahl getroffen, die das gesamte Bundesgebiet einbezog. Eine wichtige Voraussetzung war überdies, dass Geschäftsführung bzw. Personalleitung dem BEM gegenüber eine positive Haltung einnehmen, ebenso wie, soweit vorhanden, die Interessenvertretungen in den Betrieben.

Es konnten zunächst zehn Betriebe akquiriert werden. Erfahrungsgemäß war jedoch davon auszugehen, dass es im Verlaufe der weiteren Konkretisierung der Zusammenarbeit in dem einen oder anderen Betrieb zu organisatorischen „Stolpersteinen“ kommen könnte. Häufig finden sich diese im Tagesgeschäft, das kurzfristig andere Prioritäten setzt oder in unvorhergesehenen betrieblichen Veränderungen, die einer Projektplanung hinsichtlich zeitlicher und personeller Ressourcen zuwiderlaufen.

Die zehn Betriebe tragen dem Prinzip der Verschiedenartigkeit Rechnung. Sie entstammen unterschiedlichen Branchen und haben verschiedene Betriebsstrukturen und Organisationsformen. Nicht in jedem Betrieb waren Interessenvertretungen vorhanden. Damit spiegelt sich in den Betrieben ein vor dem Hintergrund dieser Auswahlgröße maximal breites Spektrum der betrieblichen Realität in Deutschland wider.

Im Einzelnen konnten zunächst gewonnen werden:

- ein Architekturbüro
- zwei Betriebe im verarbeitenden Gewerbe
- eine Bildungs- und Betreuungsstätte
- eine Einrichtung zur Integration
- ein Medienbetrieb
- ein Betrieb zur Energieversorgung
- zwei Betriebe im Bereich Hotellerie/Gastronomie
- ein Betrieb im Bereich Weiterbildung

Der endgültigen Klärung, ob der jeweilige Betrieb am Projekt teilnehmen möchte, diente schließlich ein Auftaktworkshop. Da sich in einem der 10 Betriebe eine kurzfristig veränderte Situation ergab und die Teilnahme am Projekt nicht fortgesetzt werden konnte, starteten 9 Betriebe in die konkrete Arbeit.

Schließlich verblieben acht der zehn Betriebe für eine strukturierte Begleitung ihrer BEM-Einführung oder -entwicklung bis zum Projektende. Bei den beiden ausscheidenden Betrieben handelte sich um einen der beiden Betriebe aus dem verarbeitenden Gewerbe sowie um den Weiterbildungsbetrieb.

Jeder Betrieb ist besonders. Von diesen acht Betrieben sind sechs Betriebe eigenständige Organisationen und zwei Betriebe Bestandteile eines größeren Konzernverbands. Fünf Betriebe sind privatrechtlich organisierte Gewerbeunternehmen und drei Betriebe gemeinnützige Organisationen. In fünf Betrieben sind Interessenvertretungen vorhanden, in drei Betrieben außerdem eine Schwerbehindertenvertretung. Die Vielfalt in der Branchenzugehörigkeit bedeutet, dass sehr verschiedene Tätigkeitsprofile und Anforderungen vorhanden

sind. Die Betriebe unterscheiden sich stark hinsichtlich der Situation, inwieweit sie als gewerblicher Dienstleister am Markt auftreten müssen oder einen gemeinnützigen Auftrag haben. Unterschiedliche Arbeitsbedingungen existieren hinsichtlich der Tätigkeiten selbst, aber auch mit Blick auf die Arbeitszeitgestaltung. Hierbei spielt die Frage nach Voll-, Teilzeit- oder Zeitarbeit, festen Arbeitszeiten und Schichtarbeit sowie flexibler Arbeitszeit eine Rolle. Die Schwerpunkte bei den Gesundheitsrisiken differierten entsprechend.

Diese Verschiedenheit betrifft auch vorhandene gesundheitsförderliche oder -hemmende Maßnahmen: Strukturen und Elemente eines BGM sind in sehr unterschiedlichem Maße vorhanden, ebenso die bisherige Inanspruchnahme externer Unterstützung. Umgekehrt tauchen im Einzelfall hemmende Faktoren auf, wie z.B. Entlassungssituationen oder hohe zyklische Arbeitsbelastungen im Tagesablauf.

Unterschiedlich sind auch die Vorerfahrungen mit BEM – ebenso die Einschätzungen, welche der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen besondere Bedeutung zukommt. Auch die Erwartungen an das BEM sind sehr heterogen. Einzig der sehr allgemein gehaltene Punkt einer guten Wiedereingliederung sowie die Verringerung der AU-Quote wird mehrmals genannt. Verschieden und individuell sind auch die Erwartungen an die Zusammenarbeit im Projekt: Lediglich die Unterstützung bei der Implementierung und, bei den BEM-erfahrenen Betrieben, die Überprüfung und Entwicklung des eigenen Prozesses wird jeweils in mehreren Betrieben gewünscht.

Schließlich ist die Selbstbewertung von Betriebskultur/Betriebsklima hinsichtlich Vertrauen, Transparenz und Information/Kommunikation bei den meisten Betrieben uneinheitlich. Teilweise ist eine Bewertung nicht durchgeführt worden. Die Anwendung des „Betriebsbarometers“ durch das Projekt war ein allgemeines hilfreiches Stimmungsbild, keine fundierte Analyse nach wissenschaftlichen Kriterien. Betriebskultur/Betriebsklima waren daher nicht eindeutig und objektiv zu messen, sondern der subjektive Eindruck während der Besuche überwog.

Diese Heterogenität war für die Auswahl von Bedeutung, um durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen ein breites Spektrum an Lösungswegen in der praktischen BEM-Einführung und -umsetzung aufzeigen zu können. Gleichzeitig ging es darum, die wissenschaftlichen Erkenntnisse des Projekts hinsichtlich positiver und negativer Faktoren in unterschiedlichen betrieblichen Konstellationen zu testen. Die Zahl der Betriebe ist jedoch zu klein, um aus den Ergebnissen verallgemeinerbare Schlussfolgerungen ziehen zu können.

## Übersicht über die 10 Projektbetriebe (Querformat)

| Betrieb | Gründungsjahr des Betriebes | Standort            | Organisationsform    | Branche  | Anzahl Beschäftigter | Interessenvertretung | Durchschnittsalter | Schwerbehinderte/Gleichgestellte               | BEM im Betrieb vorhanden |
|---------|-----------------------------|---------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------|--------------------|--|--------------------------|
| 1       | 1974                        | Baden-Württemberg   | privatrechtlich      | Verarbeitendes Gewerbe   | 102                  | nein                 | 43 J.              | 3 / 0  | ja                       |
| 2       | ca. 1987                    | Schleswig-Holstein  | gemeinnützig         | Soziale Einrichtung  | 21                   | nein                 |                    | Keine, aber Arbeit mit Kindern mit Behinderung | nein                     |
| 3       | ca. 2000                    | Berlin              | privatrechtlich      | Architekturbüro  | 35                   | nein                 | 43 J.              | 1 / 0  | ja                       |
| 4       | ca. 2004                    | Hamburg             | öffentlich-rechtlich | Weiterbildung / Beratung                                       | 87                   | BR, SBV              | 44 J.              | 10 / 0   | gerade gestartet         |
| 5       | 1998                        | Nordrhein-Westfalen | gemeinnützig         | Eingliederungshilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe | 49                   | BR                   | 48 J.              | 4 / 0  | ja                       |
| 6       | ca. 1900                    | Bayern              | gemeinnützig         | Medien   | 82                   | MAV                  | ca. 40 J.          | 1 / 2  | in Arbeit                |
| 7       |                             | Bayern              | privatrechtlich      | Verarbeitendes Gewerbe   | 180                  | BR                   |                    |  | in Arbeit                |
| 8       | ca. 1999                    | Baden-Württemberg   | privatrechtlich      | Energieversorgung  | 107                  | BR, SBV              | 44 J.              | 4 / 1  | nein                     |
| 9       | a. 2007                     | Hessen              | privatrechtlich      | Hotellerie / Gastronomie                                       | 101                  | BR                   | 37 J.              | 4 / 0  | in Arbeit                |
| 10      | 1999                        | Rheinland-Pfalz     | privatrechtlich      | Kantinen- und Großverpflegung                                  | 75                   | BR                   | 51 J.              | 7 / 0  | nein                     |

### 3. Aufbau der Praxisphase

Die nebenstehende Grafik stellt den fünfstufigen Ablaufplan dar, der die Praxisphase des Projekts definiert. In der Gestaltung der Umsetzung ist in einzelnen Fällen vom Plan abgewichen worden. Diese Abweichungen lagen in der Situation oder im Interesse des einzelnen Betriebes begründet und dienten dazu, optimale Lösungen für jede betriebliche Situation möglich zu machen. Die Termine in den Betrieben wurden jeweils mit zwei Berater\_innen aus dem Projektzusammenhang realisiert, von denen eine Person die Leitung des Gespräches übernahm während die andere Beobachtung und gegebenenfalls Korrektur des Workshop-verlaufs sowie Protokollführung sicherstellte.

Die unterschiedlichen Stufen des Vorgehens dienten nacheinander der betriebsweiten Transparenz und Information, der Formulierung und Terminierung konkreter Maßnahmen und schließlich der Wirkungskontrolle.

Im Vorfeld des ersten Termins wurde für die potenziellen Projektbetriebe ein Betriebsfragebogen versendet, der einen Überblick über die betrieblichen Strukturen, Indikatoren zur Mitarbeitergesundheit, der BEM-Situation, den fördernden und hemmenden Bedingungen zur Mitarbeitergesundheit und zur Entwicklung eines guten BEM, schließlich Ergebnisindikatoren und Einschätzungen gibt.

Ziel, Inhalte und Teilnehmende des jeweiligen Termins lassen sich wie folgt beschreiben:

#### Auftakt-Workshop

**Ziel:** Es wurde geklärt, ob im Weiteren eine Zusammenarbeit mit dem Projekt zur Einführung/Entwicklung eines BEM grundsätzlich möglich, im gegebenen Zeitrahmen realisierbar und von allen am Workshop teilnehmenden Personen erwünscht war.

**Inhalt:** Die zuständige Person aus dem Projekt erklärte das Ziel des Projektes innerhalb der Praxisphase, nämlich wie eine systematische Begleitung des Betriebes im Weiteren strukturiert sein würde, schließlich welche Personen wann in den Prozess der Begleitung einbezogen werden sollten.

Die am Workshop teilnehmenden Personen auf Seiten des Betriebes skizzierten ihre betriebliche Situation in Bezug auf Möglichkeiten, Bedarf und Absicht, ein BEM im Rahmen der Begleitung durch das Projekt systematisch einzuführen oder zu entwickeln.

Teilnehmende des jeweiligen Betriebes waren die Personalleitung, soweit vorhanden Betriebs-/Personalrat und Schwerbehindertenvertretung, ggf. Abteilungsleiter und Geschäftsführung. Anzahl und Spektrum der Teilnehmenden differierte stark entsprechend der Struktur des jeweiligen Betriebes.

### Ablaufplan der Praxisphase

| Fragebogen an Betriebe:<br>Betriebsdaten + allgemeine Fragen zum BEM aus der Befragung: Betriebsstruktur wird abgebildet |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Ist Analyse</b>   |   |   |   |
| Veranstaltungsform   | Zielgruppe                                  | Inhalte   | Ziel  |
| <b>Prozessanalyse</b>  |   |   |   |
| Auftaktworkshop (im Betrieb)   | Alle betrieblichen und realen BEM-Akteure   | <ul style="list-style-type: none"> <li>BEM-Grundlagen</li> <li>Interessenklärung</li> <li>Ressourcen + Ansprechpartner</li> <li>wie weiter...</li> </ul>  | Prozessklärung                                    |
| <b>Interne Infoveranstaltung</b>   |   |   |   |
| Infoveranstaltung für Beschäftigte (im Betrieb)  | Alle Akteure und Belegschaft                | BEM-Grundlagen Vorgehen/Prozessverlauf  | Information, Sensibilisierung, Vertrauen aufbauen |
| <b>Team: Vergleichbarkeit herstellen</b>   |   |   |   |
| <b>BEM ja</b><br><br>Maßnahmenworkshop (im Betrieb)<br><br><b>BEM nein</b>   | BEM-Akteure (zukünftige)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozess anhand der Projektergebnisse er-/überarbeiten</li> <li>Klärung Schritte und Schrittabfolge</li> <li>Rahmenbedingungen</li> <li>Ressourcen, Externe Unterstützer</li> </ul> | Maßnahmenplan                                     |
| <b>Externe Infoveranstaltung</b>   |   |   |   |
| Externe Infoveranstaltung (im Bildungswerk)  | Für alle Betriebe: Netzwerke „runde Tische“ | Unterstützungsangebote  |   |
| <b>Integration in den Betriebsablauf</b>   |   |   |   |
| Wirksamkeitskontrolle (im Betrieb)   | BEM-Akteure                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirksamkeit der Maßnahmen, Lücken + Erfolge feststellen</li> <li>Verknüpfung zum BGM identifizieren</li> <li>Empfehlungen geben BEM/BGM-Prozess</li> </ul>                         | BEM-Prozess in die eigene Hand nehmen             |

## Information der Beschäftigten

**Ziele:** Die Beschäftigten der Projektbetriebe wurden über das Instrument BEM sowie über das Projekt informiert. Dieser Termin diente der Transparenz gegenüber der Belegschaft. Entsprechend den Forschungsergebnissen ist die Partizipation der Belegschaft eine wesentliche Voraussetzung bei der Einführung und Entwicklung eines guten BEM. Auch ging es in diesem Termin darum, die Aktivitäten des Projekts im Betrieb zu beleuchten und für Fragen aller Art in Bezug auf das BEM sowie auch in Bezug auf das Projekt zur Verfügung zu stehen. Mögliche Spekulationen, welchem Zweck die Anwesenheit der Projektmitarbeiter\_innen im Betrieb dienen könnten, sollten auf diese Weise vermieden werden.

**Inhalt:** Es erfolgte eine Klärung über Sinn, Zweck und gesetzlicher Verankerung des Instruments BEM, über seine Möglichkeiten und Perspektiven. Skizziert wurden außerdem die Idee und die Gestaltung des Projekts. Ein Überblick über das Vorgehen und die geplanten weiteren Termine sollten bei den Beschäftigten eine zeitliche und inhaltliche Einordnung der Aktivitäten ermöglichen.

Teilnehmende des jeweiligen Betriebes waren alle Beschäftigte des Betriebes. Die Information fand im Rahmen einer Betriebs- oder Belegschaftsversammlung statt.

## Maßnahmen-Workshop

**Ziele:** Für die Einführung oder Entwicklung des betriebseigenen BEM sollte ein konkretes nachprüfbares Tableau von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten gemeinsam erstellt werden. Dieses sollte einerseits dem grundlegenden Ablaufschema und den Empfehlungen folgen, die im Rahmen des Projekts entwickelt und formuliert worden sind. Andererseits ging es für den jeweiligen Betrieb darum, entsprechend seinen fachlichen, personellen, räumlichen, organisatorischen, strukturellen und situativen Bedingungen Prioritäten zu setzen, Maßnahmen gemeinsam mit den Mitarbeiter\_innen des Projekts individuell zu formulieren und zu terminieren.

**Inhalt:** Mit Hilfe eines Timetable-Schemas am Flipchart wurden konkrete Maßnahmen formuliert und mit persönlichen Verantwortlichkeiten und Terminen verabschiedet. Dieser Prozess wurde von den Projektverantwortlichen moderiert und mit Empfehlungen und Hinweisen gesteuert.

Teilnehmende waren i.d.R. dieselben wie diejenigen am Auftakt-Workshop, nämlich die Personalleitung, soweit vorhanden Betriebs-/Personalrat und Schwerbehindertenvertretung, ggf. Abteilungsleiter\_in, Geschäftsführung.

## Workshop zur Wirkungsanalyse und Integration in das Betriebliche Gesundheitsmanagement

**Ziel:** Im abschließenden Workshop ging es zunächst darum, eine Wirkungsanalyse des bisherigen Prozesses durchzuführen. Diese bezog sich auf die BEM-Einführung bzw. BEM-Entwicklung und auch, soweit bereits vorhanden, auf das BEM-Einzelfallmanagement. Eine weitere Aufgabe im Workshop war es, einen Status zu bestimmen, welche weiteren Elemente im jeweiligen Betrieb vorhanden sind, die mit dem Thema Gesundheit zu tun haben. Vom BEM ausgehend sollten schließlich Perspektiven für ein Beziehungsnetzwerk BGM aufgezeigt werden.

**Inhalt:** Für die Durchführung der Wirkungsanalyse wurde innerhalb des Projekts ein Gesprächsleitfaden mit Fragen erstellt. Diese dienten dazu, den Prozess der BEM-Einführung oder BEM-Restrukturierung für den Zeitraum seit dem Maßnahmen-Workshop zu bewerten. Als Orientierungsgrundlage wurde das Maßnahmentableau herangezogen, also das gemeinsam erarbeitete Ergebnis aus dem vorangegangenen Workshop. Zu besprechen und auszuwerten waren zu diesem Zeitpunkt also erste Prozessverläufe, Auffälligkeiten, mögliche Schwierigkeiten, Engpässe o.ä. Bei denjenigen Betrieben, bei denen im betrachteten Zeitraum bereits ein Einzelfallmanagement gestartet werden konnte, wurde der bisherige Prozess, die Nutzung der relevanten Dokumente, die Realisierung des Datenschutzes, die Partizipation der BEM-berechtigten Person und mögliche externe Hilfen gemeinsam reflektiert. Repräsentative Ergebnisse, inwieweit im Einzelfallmanagement eine gute BEM-Praxis umgesetzt werden kann, waren innerhalb des Projektzeitrahmens noch nicht ermittelbar.

Teilnehmende waren i.d.R. dieselben wie diejenigen am Maßnahmen-Workshop, nämlich die Personalleitung, soweit vorhanden Betriebs-/Personalrat und Schwerbehindertenvertretung, ggf. Abteilungsleiter, Geschäftsführung.

## 4. Ergebnisse aus der Praxisphase

Von den neun Betrieben, mit denen die Praxisphase gestartet wurde, konnte mit sieben Betrieben bis zum Abschlussworkshop zusammengearbeitet werden. Die Ergebnisse der sieben Betriebe flossen somit in die komplette Auswertung ein. Von den beiden Betrieben, welche die Praxisphase vorher beendeten, war ein Betrieb (Nr. 4), bei dem sich kurzfristig eine andere Priorität ergab. In diesem Fall konnte nach dem Auftaktworkshop die Zusammenarbeit nicht mehr fortgesetzt werden. Mit einem weiteren Betrieb (Nr. 2) konnte auf Sicht kein gemeinsamer Termin für die Evaluation gefunden werden. Der Betrieb fiel deshalb aus der Ergebnisauswertung.

Die Mitarbeiterzahl der Projektbetriebe liegt zwischen 21 und 107. Die Obergrenze von 100 Beschäftigten wurde also leicht überschritten. Die Überschreitung ließ sich aber

aufgrund der Eignung der Betriebe mit dem Blick auf die gewünschte Vielfalt rechtfertigen. In den fünf Betrieben, in denen das Interesse an der eigenen BEM-Entwicklung besonders ausgeprägt war, konnte auch ein innerbetrieblicher Rahmen für Personalentwicklung festgestellt werden. Alle Betriebe, welche die Praxisphase bis zum Schluss durchliefen, sagten übereinstimmend aus, dass sie die Unterstützung durch das Projekt als wesentliche Voraussetzung für die (Weiter-) Entwicklung ihres Projekts erlebten. Die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse der Wirkungskontrolle sind auf der Grundlage eines Fragebogens (siehe Anhang) ermittelt worden.

## 4.1 Umsetzungsstand und Hindernisse

Die im Maßnahmenworkshop verabredeten Meilensteine zur BEM-Einführung sind in fünf Betrieben weitestgehend innerhalb des Zeitzieles erreicht worden. Die Umsetzung verbliebener kleinerer Maßnahmen war zeitnah geplant.

Betriebsvereinbarungen sind in den Projektbetrieben zum Zeitpunkt der Wirkungskontrolle zu etwa gleichen Teilen entweder erarbeitet worden, noch in Planung bzw. in Arbeit oder infolge nicht vorhandener Interessensvertretungen nicht relevant.

Interne Öffentlichkeitsarbeit ist ebenfalls zu gleichen Teilen entweder bereits wie beschlossen durchgeführt worden oder noch im Prozess. In einem der Projektbetriebe ist die interne Öffentlichkeitsarbeit nicht als systematischer Prozess geplant.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Fertigstellung der BEM-Unterlagen: Immerhin die Hälfte der Betriebe hat die Unterlagen anwendungsfertig, die übrigen sind noch im Prozess oder haben die Aufgabe noch vor sich.

Bei den Steuerungsinstrumenten planen gut die Hälfte der Projektbetriebe die Übernahme des BEM ins Qualitätsmanagement. In einigen Betrieben ist dies bereits geschehen, teilweise noch nicht. Ähnlich verhält es sich bei der Entwicklung und Durchführung einer Gefährdungsanalyse. Was die Einrichtung einer gesundheitsbezogenen betrieblichen Struktur betrifft, so ist in einem Fall bereits ein Gesundheitsausschuss vorhanden. In einem weiteren Fall ist Prävention als betriebliches Gesundheitsthema in Planung.

Der Datenschutz ist ein unverzichtbarer Bestandteil eines funktionierenden BEM. Er ist in den Projektbetrieben zum Zeitpunkt der Wirkungsanalyse überwiegend realisiert.

Das Thema Qualifizierung ist mit der Begleitung durch das Projekt befördert worden und hat bei den Betrieben das Bereitstellen personeller und zeitlicher Ressourcen erfordert. Ähnlich sieht es mit der Inanspruchnahme externer Unterstützung aus. Vereinzelt gibt es Kontakte zum Integrationsamt.

Vor allem Gründe, die aus dem Tagesgeschäft resultieren, haben bisherige einzelne Verzögerungen in der Umsetzung geplanter Maßnahmen verursacht. Diese Problematik trifft insbesondere auf die beiden Betriebe zu, welche generell noch Umsetzungsdefizite

aufweisen. Besonders Erkrankungen und personelle Veränderungen, welche zu einem Wechsel der Zuständigkeiten führten, waren die Auslöser bei den Verzögerungen. Ferner spielten auch Gründe wie Budgetunsicherheit oder Unsicherheit, das besprochene Vorgehen eigenständig in der Praxis umzusetzen, eine Rolle. Hier wirkt ein Mangel an Erfahrung als hemmender Faktor. Mit dem Fehlen eines geeigneten Dokumentationssystems zur Erfassung der Sechs-Wochen-Frist wurde in einem weiteren Betrieb ein Defizit an technisch-organisatorischen Voraussetzungen ersichtlich.

Andererseits besteht dann ein Grund dafür, geplante Aktivitäten forciert anzugehen, wenn konkrete BEM-Fälle vorliegen. In den BEM-Fällen, die während der Praxisphase vorkamen, sind die geplanten Maßnahmen beschleunigt umgesetzt worden.

## 4.2 Bedeutung der durchgeführten Maßnahmen für die BEM-Entwicklung

Die Fragestellung für die Projektbetriebe zur Benennung der für sie besonders bedeutenden Maßnahmen lautete: Was war am wichtigsten, was hat am meisten geholfen?

In den Projektbetrieben wurden verschiedene Aspekte genannt, die für den BEM-Aufbau als besonders wichtig erkannt wurden. Dabei gab es einige Punkte, die mehrfach Nennungen erfuhren und deren Bedeutung besonders hervorzuheben ist. Hierzu gehört die Einführung eines festen Ablaufs mit Struktur und definierten Standards, z.B. zur Dokumentation oder zum Datenschutz. Auch die Öffentlichkeitsarbeit bzw. eine interne Informationsverbreitung zum Thema wurde hervorgehoben. Sechs Betriebe haben Informationsmaterialien entwickelt und betriebsinterne Diskussionen mit den Beschäftigten gefördert. In denjenigen Betrieben, in denen es eine Interessenvertretung gibt, wurde eine Betriebs-/Dienstvereinbarung als besonders förderlich sowohl für den Aufbauprozess des BEM als auch für den Einzelprozess beurteilt. In diesen Betrieben ist zur Projektlaufzeit entweder eine Betriebsvereinbarung mit Unterstützung des Projekts bereits abgeschlossen oder auf den Weg gebracht worden. Auch das Gelingen einer beispielhaften guten Praxis im Einzelprozess ist mehrfach genannt worden. Sie dient als Vorbild und Orientierung für weitere Einzelprozesse.

Weitere zentrale Punkte wirkten aus Sicht der Projektbetriebe unterstützend, darunter die Erkenntnis, dass die Geschäftsführung hinter dem BEM stehen sollte. Diese Einschätzung deckt sich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen des Projekts: Die Leitung spielt im BEM eine wichtige Rolle, damit Vertrauen entsteht.

Auch die Kenntnis der betriebsspezifischen Krankheitsrisiken fand Erwähnung. Sie dient nicht nur einer schnelleren zielgerichteten Wiedereingliederung, sondern auch einer verbesserten Prävention.

Hierzu gehört die Klärung, wer im BEM-Prozess die Rolle der Schlüsselperson einnimmt. Eine offene Kommunikation innerhalb des BEM-Teams und eine Überwindung der klassischen Rollenverteilungen, insbesondere zwischen Geschäftsführung bzw. Personalleitung einerseits

und Betriebsrat andererseits, sind für den Einzelprozess wichtig. Gleichzeitig wird aber auch eine Möglichkeit der Rücksprache der BEM-berechtigten Person mit dem Betriebsrat vor dem Start des eigentlichen Wiedereingliederungsprozesses als hilfreich angesehen. Innerhalb des BEM-Teams sollten die Gespräche stets konstruktiv und wertschätzend geführt werden, im Blick immer das Ziel, das Verfahren mit positivem Ergebnis, d.h. mit der Wiedereingliederung der BEM-berechtigten Person abzuschließen. Diesem Ziel dient auch, so die Einschätzung innerhalb der Projektbetriebe, die Festlegung, wer zum BEM-Team gehören soll.

Was den Datenschutz anbelangt, so wird beim Dokument Anschreiben sowohl der Hinweis auf den Datenschutz im Inhalt des Schreibens als wichtig benannt, als auch selbst schon die Gewährleistung des Datenschutzes bei der Zustellung dieses Schreibens an die BEM-Berechtigten.

Auch das Thema Qualifizierung innerhalb des BEM-Teams wird als wichtige Maßnahme angesehen, ebenso wie am Ende des Prozesses die Durchführung einer gemeinsamen Reflexion mit der BEM-berechtigten Person.

### 4.3 Personelle und räumliche Ausstattung

Im Zeitraum der Begleitung durch das Projekt sind Info-Tage bzw. Info-Veranstaltungen in einem Teil der Projektbetriebe durchgeführt worden. Noch nicht vorhandene personelle oder räumliche Ressourcen konnten teilweise durch diese Veranstaltung gewonnen werden.

Grundsätzlich stellte die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen bei den Betrieben, welche die Wirkungskontrolle durchführten, kein wesentliches Defizit dar. Mit Blick auf die Umsetzung der im Workshop verabredeten Maßnahmen kam es jedoch in einzelnen Fällen zu Verzögerungen durch Personalwechsel bzw. Wechsel bei den Verantwortlichkeiten. Diese traten während der Phase der Projektbegleitung auf. Vor diesem Hintergrund ließen sich Engpässe in der Hinsicht erkennen, dass der Umsetzungsprozess unter nur leicht veränderten personellen Bedingungen generell aus der zeitlich Taktung geraten kann. Die Frage der personellen Ressourcen ist daher im Zusammenhang mit der Frage der Priorität zu sehen, die das BEM (bereits) im Betrieb genießt oder noch nicht genießt. Hierbei spielt es eine große Rolle, inwieweit das BEM als Schlüsselprozess im Betrieb verankert ist und die Geschäftsführung hinter dem Thema steht.

Engpässe bei räumlicher Ausstattung konnten im Rahmen der Wirkungsanalyse nicht festgestellt werden.

## 4.4 Nutzung externer Unterstützungsangebote

In erster Linie äußerten die Projektbetriebe, dass bislang fallbezogene Kontakte mit dem Integrationsamt stattgefunden hätten. Teilweise verfügen Betriebe noch nicht über systematische externe Unterstützung, sondern nutzen bisher lediglich die Expertise lokaler Integrationsfachdienste. In einem der Projektbetriebe ist geplant, zukünftig das BEM-Netzwerk des wesentlichen, ortsnahen Auftraggebers zu nutzen. In einem Betrieb wurden konkrete Hinweise für eine sinnvolle externe Unterstützung aus dem RE-BEM-Projekt aufgegriffen und Angebote nachgefragt. Drei der Betriebe aber haben das Thema der Inanspruchnahme externer Unterstützung bislang nicht explizit geplant. Vielfach werden die Unterstützungsangebote als zu fragmentiert in ihrer Vielfalt und als zu wenig praxistauglich wahrgenommen.

## 4.5 Spezieller Nutzen für Menschen mit einer Schwerbehinderung oder deren Gleichgestellte

Die RE-BEM-Studie hat gezeigt, dass in denjenigen Betrieben, welche die gesetzliche Vorgabe für die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung erfüllen, häufig ein BEM existiert.

Sofern vorhanden, ist die Schwerbehindertenvertretung in die BEM-Prozesse eingebunden worden. Auch auf die Leistungen des Integrationsamtes bzw. der Integrationsfachdienste ist in der Vergangenheit teilweise zurückgegriffen worden.

Während der Zeit der Praxisphase gab es keine Beschäftigten mit einer Schwerbehinderung, die gleichzeitig BEM-Berechtigte waren.

## 4.6 Erste Erkenntnisse aus neu begonnenen und durchgeführten BEM-Verfahren

In allen sieben betrachteten Betrieben sind BEM-Fälle eingetreten. Für 24 Fälle ist mit der Feststellung der Arbeitsunfähigkeitszeiten das BEM-Verfahren eröffnet worden. In 16 dieser Fälle war bereits der Prozessschritt „Kontaktaufnahme“ realisiert. In acht Fällen war der Prozessschritt „Erstgespräch führen“ bereits erreicht. In sieben Fällen ist das Verfahren bis zum Prozessschritt „Maßnahmen entwickeln, durchführen“ gelangt.

In drei Fällen schließlich ist es noch zu keiner BEM-Indikation gekommen, d.h. die Krankheitsfälle haben die Frist von sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit noch nicht ganz erreicht. Die Fälle befinden sich aber bereits im Blickfeld der zuständigen Person im Personalbereich.

Über die Gründe für Annahmen oder Ablehnungen des BEM seitens der BEM-Berechtigten gibt es bezüglich der meisten eingetretenen BEM-Fälle noch keine Erkenntnisse. Drei Betriebe machten hierzu Angaben.



Die Einschätzung in einem Betrieb war, dass die Gründe für die Annahme des BEM in erster Linie in den BEM-Berechtigten selbst zu finden sei. Von Bedeutung sei die Offenheit der Person in Bezug auf ihre Wiedereingliederung. Entscheidend, so die Annahme, seien dabei persönliche Hintergründe. In einem anderen Betrieb überwog die Erfahrung, dass die Annahme des BEM bei den BEM-Berechtigten aus dem Gefühl resultierte, ernstgenommen zu werden. Für dieses Gefühl sei wiederum ausschlaggebend, dass sie eine qualitative Unterstützung erfahren und sich zu ihrem Anliegen vertraulich gegenüber einem professionell unterstützenden Team äußern könnten.

Ein Grund für die bisherigen Ablehnungen des BEM war zum einen das Vorliegen anderer beruflicher Pläne der BEM-berechtigten Person. Ein weiterer Ablehnungsgrund blieb unklar. Die Vermutung wurde geäußert, dass das Vorliegen einer Suchterkrankung den Ausschlag für die Ablehnung ergab. Eine solche Situation würde es wiederum ratsam machen, das Thema Sucht sowohl präventiv als auch kurativ im Rahmen eines BEM-Verfahrens betriebsintern zu thematisieren

## 5. Ergebniszusammenfassung

Die Ergebnisse beziehen sich einerseits auf die Frage, welche Effekte die Projektbegleitung auf die Entwicklung des BEM in den Projektbetrieben erbracht hat. Andererseits sollen sie zeigen, welche Maßnahmen oder Voraussetzungen sich als besonders wesentlich für die Verwirklichung eines guten BEM gezeigt haben.

Die Projektbetriebe bewerteten die Beratung und Begleitung ihres BEM-Einführungs- bzw. Restrukturierungsprozesses durch das Projekt als hilfreich. Nach Aussagen aus Projektbetrieben konnte der Prozess der Wiedereingliederung durch die Projektbegleitung forciert werden. Hierzu trug auch der für die Evaluation konzipierte Fragebogen bei, da die Fragestellungen nicht nur der Projektauswertung dienen sondern für die meisten Betriebe zugleich die Grundlage zu einer Reflexion und Verbesserung ihres bisherigen Vorgehens bildeten.

Die positive Einschätzung der Betriebe in Bezug die Unterstützung durch RE-BEM zeigte sich objektiv dadurch, dass die meisten Maßnahmen, die gemeinsam zwischen dem Projekt-Team und den Partner\_innen aus den Projektbetrieben beschlossen worden waren, am Ende der Begleitungsphase entweder wie geplant umgesetzt werden konnten oder sich auf dem Wege der Umsetzung befanden. Die während der Praxisphase entstandenen BEM-Einzelfälle orientieren sich bereits an der neu eingeführten Ablaufstruktur. Vor diesem Hintergrund zeigte sich, dass die Aneignung von fachlichem Wissen und Know-How eine entscheidende Ressource und Voraussetzung für eine nachhaltig funktionierende BEM-Struktur ist. Grundlage hierfür ist eine entsprechende Qualifizierung. Im Rahmen der Praxisphase des Projekts konnte diese Qualifizierung in den Projektbetrieben durchgeführt werden.

Es zeigte sich in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Projektbetrieben, dass das Thema Vertrauen die zentrale Basis sowohl für einen gelingenden Prozess der BEM-Einführung als auch für den Einzelprozess war und ist. Die Grundlage hierfür, die zehn wesentlichen Punkte, sind einerseits in der systematischen Begleitung durch das Projekt berücksichtigt worden und zeigten andererseits ihre Relevanz dadurch, wie reibungslos der Prozess der Einführung in den Projektbetrieben verlief.

Wichtige Voraussetzungen für einen gelingenden Prozess der BEM-Einführung und auch des Einzelfallmanagements sind neben der Teilnahme des Betriebs/Personalrat die Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung, die persönliche Rolle und die Ressourcen, die der Personalleitung zur Verfügung stehen, die spezielle Rollenverteilung innerhalb des BEM-Teams und schließlich die Inanspruchnahme externer Unterstützung.

Soweit Schwerbehindertenvertretungen in den Projektbetrieben vorhanden waren, sind sie während der Praxisphase an allen Entscheidungen im Rahmen der BEM-Einführung bzw. Restrukturierung beteiligt gewesen.

In der Praxisphase zeigte sich, dass ein wesentlicher Faktor für ein gelingendes BEM eine personalverantwortliche Person ist, die über ausreichende Kapazitäten für Personalentwicklung und BEM-Prozesse verfügt. Das Zeitbudget war innerhalb der Gruppe der Projektbetriebe zwar unterschiedlich bemessen. Die Tatsache, dass ein solches Budget existierte, ist vor dem Hintergrund der empirischen Analyse des RE-BEM-Projekts aber eher ungewöhnlich. Zugleich wurde im Zuge des Begleitprozesses deutlich, dass die Kontinuität der Personalverantwortlichen sowohl in ihrer Person als auch in ihrer Rolle und Funktion mitentscheidend dafür war, inwieweit der Prozess der BEM-Einführung eher reibungslos oder eher mit Verzögerungen ablief. Konkret bedeutete dies: In denjenigen Betrieben, in denen die personalverantwortliche Person diese Kontinuität gewährleisten konnte, wurden die beschlossenen Meilensteine in der vorgesehenen Zeit erreicht. In Betrieben, wo die persönlichen Verantwortlichkeiten oder die Rollen bei der Personalleitung wechselten, stellten sich Verzögerungen ein.

Innerhalb des BEM-Teams war es wichtig, dass die Rollen aller teilnehmenden Personen von Beginn an definiert waren, so dass Konflikte zwischen betrieblichen Funktionen, die aus anderen Zusammenhängen herrühren, nicht in den BEM-Prozess übertragen wurden.

Mit Blick auf externe Unterstützungen lässt sich feststellen, dass auf die Leistungen des Integrationsamtes am häufigsten zurückgegriffen worden ist.

Es wurde aber gleichzeitig deutlich, dass die Chance für eine strukturierte BEM-Einführung in kleinen Betrieben vielfach eines Impulses von außen bedarf, ergänzt durch eine systematische Begleitung. Diese muss ausgerichtet sein auf die individuelle Situation des Betriebes.

## 6. Anhang

### Gesprächsleitfaden

#### Bewertung des Prozesses der BEM-Einführung seit Maßnahmenworkshop:

1. Konnten Sie alle gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen zum BEM wie geplant umsetzen? Wenn nein: Welche konnten Sie umsetzen, welche sind auf dem Weg, welche sind noch offen? (Grundlage: jeweilige to-do-Liste aus Maßnahmenworkshop)
2. Welche der gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen oder auch weiteren Maßnahmen haben aus Ihrer betrieblichen Sicht besondere Bedeutung zur Entwicklung eines guten BEM?
3. Haben sich Schwierigkeiten/Zeitverzögerungen/Unsicherheiten/Konflikte bei der Umsetzung ergeben? Wenn ja: Welche? Wie hätten sie sich ggf. vermeiden lassen?
4. Sind Sie personell ausreichend ausgestattet, um die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen wie geplant umsetzen zu können?
5. Reicht Ihre räumliche und technische Ausstattung aus, um die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen wie geplant umsetzen zu können?
6. Werden die Beschäftigten (kontinuierlich) über den Prozess der BEM-Entwicklung informiert mit der Möglichkeit eines Feedbacks (z.B. in Betriebsversammlungen, Teambesprechungen, MA-Befragungen, Einzelgesprächen)?
7. Können Ihre schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten speziellen Nutzen aus dem neu entwickelten BEM-Prozess ziehen? Wenn ja: Wie zeigt sich der Nutzen?
8. Haben Sie die Möglichkeiten zur externen Unterstützung und Vernetzung (z.B. aus Infotag, Kontaktlisten, eigenen Kontakten) schon in Anspruch genommen für die BEM-Praxis? Wenn ja: In welcher Weise?

#### Nur für Betriebe, in denen vor der Projektbegleitung bereits ein BEM existierte:

9. Diese Frage ist eine Frage, die im Betriebsfragebogen (S. 5 Frage 34) vor der Begleitung durch das Projekt RE-BEM schon einmal gestellt worden war. Ihre Wiederholung dient jetzt dazu, Ihre Einschätzung damals und heute zu vergleichen. Die Frage lautet daher auch jetzt wieder:

Wie schätzen Sie aktuell die Durchführung des BEM ein?

Ihre damalige Antwort lautete: gut, dass ein BEM-Prozess vorhanden ist.

Wie ist Ihre heutige Antwort?

#### Bewertung BEM-Prozess:

10. Gibt es schon einen BEM-Fall? Wenn ja: Sind von den durchgeführten Maßnahmen aus dem RE-BEM-Workshop in Ihrem Betrieb schon welche zur Anwendung gekommen für die BEM-Praxis?
11. Welche sind zur Anwendung gekommen (z.B. Anschreiben, Datenschutz, spezielle Qualifizierung)?
12. An welcher Stelle im Verfahren befindet sich Ihr BEM-Fall / befinden sich Ihre einzelnen BEM-Fälle zum jetzigen Zeitpunkt?

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1. Feststellung der AU-Zeiten               |  |  |  |  |  |  |
| 2. Kontaktaufnahme                          |  |  |  |  |  |  |
| 3. Erstgespräch führen                      |  |  |  |  |  |  |
| 4. Analyse des Arbeitsplatzes               |  |  |  |  |  |  |
| 5. Fähigkeiten und Anforderungen abgleichen |  |  |  |  |  |  |
| 6. Maßnahmen entwickeln, durchführen        |  |  |  |  |  |  |
| 7. Wirksamkeitskontrolle, Evaluation        |  |  |  |  |  |  |

13. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, z.B. in Bezug auf Datenschutz, Dokumentation oder Zusammenarbeit der Beteiligten? Traten Probleme auf und wie hätten sie sich ggf. vermeiden lassen?
14. Verändert der BEM-Prozess den Umgang mit schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten?
15. Wie ist Ihre Einschätzung: Werden die BEM-Berechtigten an allen Schritten beteiligt?
16. Gibt es bereits Erfahrungen / Erkenntnisse, aus welchen Gründen BEM-Berechtigte das BEM annehmen oder ablehnen?
17. Welche weiteren wichtigen Aspekte, Chancen, Schwierigkeiten traten bei der konkreten Fallumsetzung auf?

[www.re-bem.de](http://www.re-bem.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aus Mitteln des Ausgleichsfonds