

**Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Einführung und Einsatz des betrieblichen Eingliederungsmanagements – das BEM im Spannungsfeld zwischen formaler Durchführungspflicht und seinem Einsatz als Personalentwicklungsinstrument**

**Challenges and success factors in the introduction and use of operational integration management- tension between its obligatory formal and its use as a personnel development tool**

vorgelegt

von

Cornelia Schmidt November 2020

zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Science der Universität  
Stuttgart  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Lehrstuhl für Berufspädagogik

Betreuender Prüfer:  
Dr. rer. pol., AOR Martin Kenner

Abteilung für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik Universität Stuttgart

## Vorwort Masterarbeit

Die Ihnen vorliegende Masterarbeit schrieb ich zum Abschluss meines Technikpädagogik-Studiums an der Universität Stuttgart.

In Zusammenarbeit mit dem Berufsbildungswerk Schömburg entwickelte sich bei mir unter anderem auch aus persönlichen Gründen das Thema des Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich bei dem Diplom-Psychologen Herrn Stephan Durst bedanken, der mich bei dieser Masterthesis begleitete.

Ein großer Dank geht auch an Tamara Fischbach, die als BEM-Coach ebenfalls beim Berufsförderungswerk Schömburg ist. Sie unterstützte mich mit wertvollen Informationen und stand mir tatkräftig zur Seite.

Zudem möchte ich mich bei Herrn Dr. Martin Kenner bedanken, der diese Masterarbeit wissenschaftlich betreut hat.

Ziel der Arbeit war es, die Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Einführung und dem Einsatz des betrieblichen Eingliederungsmanagements in klein- und mittelständischen Unternehmen herauszufinden.

In Zusammenarbeit mit Herrn Durst haben wir die Fragestellung für diese Masterarbeit entwickelt. Durch seine Fachkenntnisse im Bereich des betrieblichen Eingliederungsmanagement, konnte er mir bedeutende Einblicke in dieses Sachgebiet der Personalarbeit verschaffen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Anregung beim Lesen dieser Masterarbeit.

Cornelia Schmidt

Villingen-Schwenningen, 21. Oktober 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Definition BEM</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>Rückblick auf das Verfahren BEM – Entstehung des BEM</b>	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements</b>	<b>12</b>
<b>7.</b>	<b>Implementierung eines erfolgreichen BEM-Konzeptes</b>	<b>13</b>
7.1.	Grundsätzliche Betrachtungen unter Berücksichtigung von ROI-Modellen	13
7.2.	gesetzlicher Vorgaben (formale Anforderungen) Datenschutz und Vertrauensbasis	17
7.3.	BEM als modernes Personalentwicklungsinstrument	20
7.4.	Einführung des BEM in einen Betrieb	22
7.4.1.	Praxisbeispiel: Arbeitsplatzausstattung mit technischen Hilfsmitteln für einen Sehbehinderten	24
<b>8.</b>	<b>Faktoren, die den Einsatz des BEM fördern</b>	<b>26</b>
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung des theoretischen Teils</b>	<b>27</b>
<b>10.</b>	<b>BEM -Empirischer Teil</b>	<b>28</b>
10.1.	Forschungsstand: Wie weit ist die praktische Umsetzung des BEM im Jahr 2020	28
10.2.	Theoretischer Einblick in den Ablauf eines BEM Verfahrens	30
10.2.1.	Einführung eines BEM	31
10.2.2.	Info über das BEM	32
10.2.3.	Durchführung des BEM	32
10.2.4.	Abschluss des BEM Prozesses	34
10.2.5.	Gesundheit	34
10.2.6.	Kosten/ Nutzen	35
10.3.	Entwicklung der Fragestellung	36
10.4.	Methodisches Vorgehen	37
10.4.1.	Problemzentriertes Interview	37
10.5.	Versuchspersonen und Stichprobe	38
10.6.	Aufbereitung der Interviews und Durchführung	40
10.6.1.	Vorstellung des Interviewbogens	40
10.6.2.	Vorgehensweise bei der Auswertung	46
10.6.2.1.	Qualitative Sozialforschung	46
10.6.3.	Datenanalyse	47
10.6.3.1.	Ergebnisse	47
10.6.3.2.	Standardisierte Teil des problemzentrierten Interviews	48
10.6.3.3.	Nicht – standarisierter Teil des problemzentrierten Interviews	54
10.6.4.	Diskussion der Ergebnisse	58
10.6.4.1.	Resümee des standardisierten Teils des problemzentrierten Interviews	62
10.6.4.2.	Resümee des nicht-standarisierten Teils des problemzentrierten Interviews	64
10.6.4.3.	Schlussbetrachtung des standardisierten und nicht- standarisierten Teiles	66
<b>11.</b>	<b>Rückblick auf die Zukunft des BGM/BEM</b>	<b>66</b>
<b>12.</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>68</b>
<b>13.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>71</b>

14.	Anhang.....	76
15.	Eigenständigkeitserklärung.....	84

Cornelia Schmidt November 2020

## 1. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 KARRIERE TUTOR 2020, S.1 .....	11
--	----

Cornelia Schmidt November 2020

## 2. Abkürzungsverzeichnis

BEM.....	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF.....	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM.....	Betriebliches Gesundheitsmanagement
ROI.....	Return on Investment (Kapitalrentabilität)
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
WHO.....	Weltgesundheitsorganisation
SGB.....	Sozialgesetzbuch
BKK.....	Betriebskrankenkasse
DGB.....	Deutscher Gewerkschaftsbund

Cornelia Schmidt November 2020

### 3. Einleitung

Die Folgen des demografischen Wandels werden auch in der Arbeitswelt immer größer. Das merkt man daran, dass in Unternehmen die Anzahl älter werdender Arbeitnehmer steigt und dadurch Gebrechen und Krankheiten zunehmen (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2020, S. 57). Doch es gibt ein Instrument, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), dass diesem Wandel entgegenwirken kann (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018). Zur besseren Lesbarkeit wird im Weiteren ausschließlich die männliche Form genutzt.

Seit dem 1.5.2004 ist es für Unternehmen Pflicht, solch ein BEM anzubieten. Für Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen krank oder arbeitsunfähig sind, muss der Arbeitgeber ein BEM durchführen und es macht auch keinen Unterschied, ob der Unfall im privaten Rahmen oder auf der Arbeitsstätte selbst passiert ist oder drauf zurückzuführen ist. So regelt es der § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuchs IX und zwar unabhängig davon, ob der betroffene Arbeitnehmer behindert ist oder nicht (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018).

In der vorliegenden Masterarbeit wird in Kooperation mit dem Berufsförderungswerk Schöenberg, über die gesetzlichen Rahmenbedingungen des BEM informiert. Es wird dargestellt welche Bedingungen notwendig sind, ein BEM erfolgreich einzuführen. In diesem Zusammenhang soll herausgefunden werden, welche Faktoren eine Vertrauensbasis fördern und begünstigen. Außerdem soll auch eine grundsätzliche Betrachtung von Return on Investment (ROI) Modellen stattfinden. Diese sind im BEM wichtig, um zu ermitteln, wie die Beziehung zwischen dem Gewinn und dem eingesetzten Kapital ist (vgl. wirtschaftslexikon24 2017). Die Vertrauensbasis der Mitarbeiter soll beleuchtet und die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigt und erläutert werden. In einem weiteren Punkt wird beschrieben, wie das BEM zu behandeln ist, um die Gesunderhaltung der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Im Weiteren soll der Forschungsstand zum BEM betrachtet werden. Damit in dem empirischen Teil durch eine eigene quantitative Studie die Aussagen der Fachliteratur der Praxis gegenübergestellt werden kann.

Im Folgenden wird auf den genauen Ablauf eingegangen. Den Anfang dieser Arbeit bildet eine Definition des Begriffes BEM. Anschließend findet eine Art historische Betrachtung statt, um BEM einordnen zu können und die Wichtigkeit dieses Themas in der Personalabteilung, aber auch im Führungskräftebereich hervorzuheben (vgl. Jungkunz 2015, S.1).

Nach einer kurzen Einleitung des Themas wird genauer auf die Zielvorstellungen des BEM in Kapitel 5 eingegangen. Da die Recherche zu dem Thema BEM ergab, dass im Bereich der klein- und mittelständischen Unternehmen es oft an der Umsetzung des BEM scheitert, konzentriert sich

die Masterarbeit genau auf diese Unternehmen. Die Vorgehensweise orientiert sich an der vorhandenen Literatur. Die Entscheidung, im empirischen Teil dieser Masterarbeit mit der Methode des problemzentrierten Interviews zu arbeiten war unter anderem der Corona-Situation geschuldet. Die Folgerungen aus diesen Interviews wurden mit der bestehenden Literatur verglichen, um ein noch aussagekräftigeres Ergebnis zu erhalten.

Die Forschungsfrage soll klären, wie der Unterschied von Großunternehmen zu klein- und mittelständischen Unternehmen in Bezug auf die Durchführung des BEM aussieht, die Literatur macht immer wieder darauf aufmerksam, dass die Durchführung hier anders ist.

Im Genauen wird zu Beginn in Kapitel 4 eine historische Betrachtung geben, um zu verstehen, warum das Thema BEM wichtig ist und wie entstand. Im nächsten Kapitel werden die Ziele des BEM vorgestellt. In Kapitel 6 „Implementierung eines erfolgreichen BEM – Konzepts“ wird im Einzelnen dargelegt, was ein erfolgreiches BEM- Konzept ausmacht. Das wird anhand eines Praxisbeispiels erläutert.

Das Kapitel 7 gibt Faktoren anhand von Beispielen aus Unternehmen, die den Einsatz des BEM fördern. Im Weiteren wird in Kapitel 8 eine Zusammenfassung des theoretischen Teils dieser Arbeit gegeben und im Anschluss daran bildet sich der empirische Teil. Der empirische Teil leitet die Forschungsfrage im Rahmen eines problemzentrierten Interviews ein. Dabei wird am Anfang des Kapitel 9 ein genauer Überblick zum Forschungsstand des BEM im Allgemeinen dargelegt, aber auch auf die Problematik der kleineren Unternehmen eingegangen. Es folgt eine Auflistung, wie ein BEM in der Theorie ablaufen kann und daran die Beschreibung, wie sich die Forschungsfrage entwickelt hat. Das methodische Vorgehen wird deutlich gemacht und die Versuchspersonen sowie die Stichprobe beschrieben. Das vorletzte Kapitel bildet die Aufbereitung der durchgeführten Interviews und die Durchführung. Die letzten Kapitel 10/11 bieten zum einen Rückblick auf das Thema BEM und in Kapitel 11 wird eine Schlussbetrachtung dessen gegeben.

## **4. Definition BEM**

Seit 2004 stehen Arbeitgeber in der Pflicht, ein BEM anzubieten, wenn der Arbeitnehmer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen oder 42 Tage krank ist. Das gilt auch, wenn er nicht am Stück, sondern immer wieder innerhalb dieses Zeitraums erkrankt ist. Die Bundesregierung hält ein Zuspruch zu diesem Verfahren. Indem sie sagt, dass Arbeitslosigkeit und frühzeitiger Renteneintritt teurer sind als eine angemessene Vorbeugung (vgl. Richter, Gels 2017, S. 11).



Dabei darf das BEM, nicht mit der stufenweisen Wiedereingliederung gleichgesetzt werden. Diese kann innerhalb eines BEM stattfinden, also Bestandteil sein, aber es ist nicht ein BEM an sich (vgl. Richter, Gels 2017, S. 15).

Arbeitgeber haben die Pflicht, diesen Arbeitnehmer, ob schwerbehindert oder nicht, wieder in den Arbeitsprozess zurückzuführen und ihn vor einer erneuten Erkrankung zu schützen. Es müssen Lösungen für die betroffenen Arbeitnehmer gefunden werden, die Arbeitsprozesse zu bewältigen. Arbeitgeber müssen die Gesundheit der Arbeitnehmer aktiv schützen und damit einem erneuten Rückfall vorzubeugen.

Zwar schreibt das 2004 verabschiedete Gesetz BEM vor, jedoch ist aber nicht genau geregelt, wie die einzelnen Hilfen auszusehen haben. Somit müssen für jeden Fall; individuell Lösungen gefunden werden.

Arbeitnehmer müssen ein BEM jedoch nicht annehmen, aber ein Angebot seitens des Arbeitgebers muss bestehen. Wenn der Arbeitnehmer dem Vorgehen zustimmt, müssen bei dem BEM-Verfahren, die Personalabteilung und der Betriebsrat hinzugezogen werden. Bei Schwerbehinderten ist außerdem noch die Schwerbehindertenvertretung einzubeziehen. Wenn es notwendig ist, ist der Betriebsarzt einzuschalten, ebenso der Rehabilitationsträger und das Integrationsamt (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, S. 1).

Im Großen und Ganzen bietet das BEM folgenden Vorteil: Es fördert und erhält die Gesundheit der Mitarbeiter. Damit werden Fehlzeiten verringert und somit letztendlich Personalkosten gespart. Gerade heute spielt das BEM eine immer wichtigere Rolle, da zum Beispiel Fachkräfte trotz Erkrankung weiterbeschäftigt werden können. Die Maßnahmen des BEM sollen den Arbeitnehmer vor Arbeitslosigkeit, aber auch der vor der Frühverrentung bewahren (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, S. 1).

Wenn der Ausdruck BEM fällt, wird häufig der Zusammenhang mit zum Krankrückkehrgespräch hergestellt, jedoch bietet das BEM weitaus mehr.

Zum Beispiel muss bei den Krankrückkehrgesprächen erwähnt werden, dass diese von manchen Arbeitgebern dazu genutzt werden, um über wichtige Personalien des Mitarbeiters Auskunft zu bekommen. Vielleicht um herauszubekommen, ob dieser erneut erkranken kann, ob es eine schwerwiegende Erkrankung ist etc. und mit diesen Informationen dann eine krankheitsbedingte Kündigung auszusprechen (vgl. Beseler 2014, S.12).

## Die wichtigsten Punkte des BEM in Kürze:

- Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit für den Arbeitnehmer.
- Der Arbeitgeber muss ein Angebot machen.
- Der Arbeitnehmer dagegen kann dieses Angebot annehmen oder nicht und dass ohne negative Auswirkungen. Das heißt, dass das Arbeitsverhältnis unter anderen Bedingungen fortgeführt werden muss (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 26).
- Die beteiligten Personen sind der Arbeitnehmer, der dem Verfahren zustimmt oder auch nicht, der Arbeitgeber, der Betriebsrat, der den Arbeitgeber in seiner Einhaltung der Pflichten überwacht.
- Bei Schwerbehinderten ist zudem die Schwerbehindertenvertretung oder Vertrauensperson einzuschalten (vgl. Huber 2014, S.63).

## 5. Rückblick auf das Verfahren BEM – Entstehung des BEM

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein diffuser Begriff, der ein wenig bedeutungsschwer durch Personalabteilungen sowie Schwerbehindertenvertretungen schwebt (vgl. Britschgi 2006, S.1). Um auf den Inhalt des Ausdruckes BEM weiter einzugehen und seine Anwendung genauer zu bestimmen, wird zunächst ein historischer Abriss vorgenommen. Dieser Überblick soll die Entwicklung bis zum Paragrafen des BEM wiedergeben, erhebt aber nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und Detailtreue, das würde den Rahmen dieser Masterarbeit sprengen.

Seit Mai 2004 bis Januar 2018 wird das BEM im „§ 84 II Sozialgesetzbuch SGB IX“ geregelt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, S. 1). Seit dem 2. Januar 2018 ist der „§ 167 Absatz 2 Neuntes SGB IX“ dafür verantwortlich. Das SGB IX wurde neugefasst und der Paragraf erfuhr deshalb auch eine Änderung (vgl. Die Gesundheitsmanager 2020, S.1).

Mit dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung bildet das BEM die drei Säulen, auf denen das betriebliche Gesundheitsmanagement fußt (vgl. Gröben, Freigang –Bauer, Barthen 2011, S.229).



Abbildung 1 karriere tutor 2020, S.1

Die dritte Säule BEM oder auch der Paragraf waren dafür verantwortlich, dass die Arbeitsunfähigkeit nicht mehr nur statistisch erfasst wird, sondern eine Handlungspflicht seitens des Arbeitgebers auslöst. Der Arbeitnehmer steht nun in der Pflicht, den erkrankten wieder in die Arbeit zu integrieren (vgl. Britschgi 2006, S. 1).

Das BEM wird als Präventionsverfahren genutzt, um den betrieblichen und wirtschaftlichen Folgen, die durch eine Erkrankung eines Arbeitnehmers entstehen, abzumildern. Es soll also verhindern, dass der erkrankte Arbeitnehmer aus seiner Arbeit ausgegliedert wird. Um die dadurch entstehenden Kosten für ein Unternehmen gering zu halten oder zu vermeiden, entstand der Paragraf § 167 Absatz 2 Neuntes Sozialgesetzbuch (SGB IX). Dieser Paragraf spiegelt das neue Verständnis für Arbeitsunfähigkeitszeiten auf internationaler Ebene wider. Hier heißt es, dass Arbeitsunfähigkeitszeiten als aktive Wiedereingliederung genutzt werden sollten. Bevor das BEM in einem gesonderten Paragraphen geregelt wurde, gab es lediglich Regelungen im Bereich der Schwerbehinderten. Durch die Einführung des BEM waren aber nun alle Arbeitnehmer mit inbegriffen (vgl. Wullenkord 2014, S.1-3).

Heute, mehr als ein Jahrzehnt nach Einführung dieses Gesetzes, besteht immer noch ein großer Verbesserungsbedarf bei der Umsetzung des BEM. Das gilt vor allem in Bezug auf die Qualität der Durchführung des BEM (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, S. 1). Durch die Einführung des BEM wird dem Arbeitgeber eine weitere Aufgabe erteilt. Er ist beauftragt, nach

Alternativen zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeiters zu suchen und bestimmte Maßnahmen einzuleiten.

Die Jahre 1970- 1980 waren sehr bedeutend für die Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), denn hier entwickelten sich Empfehlungen, die in der internationalen und europäischen Gesundheitsförderung einen wichtigen Beitrag zu unseren BGF geleistet haben. Besonders hervorzuheben als Vorreiter und einflussreicher Akteur ist die schon 1948 gegründete World Health Organization (WHO) und die von ihnen organisierten Konferenzen zur Gesundheitsförderung. Durch sie haben auch in Deutschland die gesundheitsfördernden Maßnahmen ihren Weg in die Arbeitswelt gefunden. Durch viele Konferenzen zum Thema Gesundheit haben sich Konzepte entwickelt, die ihren Niederschlag letztendlich in den Paragraphen des SGB fanden. Viele Meilensteine waren nötig, sie bleiben hier unerwähnt, wichtig und entscheidend und daher besonders angesprochen war die Konferenz zur Gesundheitsförderung 1986 in Ottawa. Themen dieser Konferenz prägen das Verständnis zur Behandlung der Gesundheitsförderung im heutigen BGF. Von da an war das Thema Gesundheit in der Arbeitswelt an einen anderen Leitgedanken gebunden, es wird nicht mehr ausschließlich nach den Risikofaktoren von Krankheiten gesucht, sondern die Gründe und Ursachen für Gesundheit spielen jetzt eine große Rolle (vgl. Singer 2010, S. 25-27). Diese allgemeine Entstehung der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist also auch der Grundstein des BEM.

## **6. Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements**

Das Hauptziel des BEM ist, die Arbeitsunfähigkeit des Erkrankten zu überwinden, wiederherzustellen und ihn nach Rückkehr in den Betrieb wieder in seine Arbeit zu integrieren. Dabei sind die Arbeitsbedingungen so zu verändern und anzupassen, dass er wieder vollständig seiner Arbeit nachkommen kann und auch möglichst keine Ausfälle mehr zu befürchten hat. Dies gilt für alle Arbeitnehmer unabhängig davon, ob eine Schwerbehinderung besteht.

Wie schon in Kapitel „3. Definition zum BEM“ erwähnt, ist hier die stufenweise Wiedereingliederung nach § 44 SGB IX zu nennen, die oft parallel zum BEM durchgeführt wird. Das heißt, dass der betroffene Arbeitnehmer wieder stundenweise in seinem Job arbeiten kann. Dies wird über einen Arzt oft auch in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt geregelt.

Ebenso sollte bei der Durchführung eines BEM die Zielsetzung sein, dass der Prozess immer freiwillig für den Mitarbeiter ist. Der Arbeitgeber soll auch von Anfang an das Vertrauen gegenüber dem Prozess herstellen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 100).

## 7. Implementierung eines erfolgreichen BEM-Konzeptes

Da es keine gesetzlichen Vorschriften gibt, wie ein BEM tatsächlich ablaufen hat, ist der Arbeitgeber in der Auslegung weitestgehend frei. Was zum einen positiv gesehen werden kann, zum anderen aber auch zu viel Unsicherheit und Zurückhaltung bei diesem führen kann. Positiv, weil er frei entscheiden kann, wie er eine Anpassung des Arbeitsplatzes ermöglicht. In der Literatur wird dieser Prozess deswegen oft als „organisierter Suchprozess“ definiert. Wodurch jedes Unternehmen die Durchführung des BEM Prozesses ganz individuell auf seine Bedürfnisse anpassen kann. Da das BEM in jedem Unternehmen, egal wie groß und in jeder Branche durchgeführt wird, sind hier die Möglichkeiten zur Gestaltung und Anpassung frei (vgl. Cornelia Danigel 2018, S. 6). Im folgenden Unterkapitel wird unter anderem auf eine Kosten-Nutzen-Bewertung in Anbetracht von Return on Investment (ROI)-Modellen eingegangen sowie die Vertrauensbasis und darunter der Datenschutz betrachtet. Ganz allgemein wird dargelegt, wie BEM als Personalentwicklungsinstrument funktioniert und gehandhabt werden kann.

### 7.1. Grundsätzliche Betrachtungen unter Berücksichtigung von ROI<sup>1</sup>-Modellen

Nicht zuletzt ist es für Unternehmen maßgebend welche Kosten durch das BEM entstehen. Diese Betrachtung ist für ein Unternehmen immer wichtig, um einen Überblick über die Kosten im Verhältnis zum Erfolg zu haben. Ein BEM ist erst einmal sinnvoll und grundsätzlich überwiegt der Nutzen die Kosten. Generell ist es immer bedeutsam, wenn ein BEM angeboten wird, sich auch mit dem Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)<sup>2</sup> sowie Gesundheitsfördernde Maßnahmen (BGF) zu beschäftigen. Außerdem spielt die Unternehmensgröße hier wieder eine wichtige Rolle. Umso größer das Unternehmen, desto eher wird das BGM durchgeführt (vgl. Käfer/Niederberger 2019, S.1). Gründe dafür sind unter anderem, dass größere Unternehmen mehr Möglichkeiten haben sich hier eine bessere Struktur zu schaffen. **„Jeder investierte Euro bringt durch Verringerungen von Ausfallzeiten nachweislich einen Ertrag von 2,5 bis 4,8 Euro (Return on Investment – ROI)“** (BKK Bundesverband/ENWHP Geschäftsstelle 2009, S. 8).

„[...]4,0% der Fälle, die als Langzeiterkrankungen bezeichnet werden können, für beinahe die Hälfte (46,2%) der Fehlzeiten verantwortlich sind. Fälle, die länger als sechs Wochen dauern, stellen zwar nur 3,5 % der Gesamtfälle dar, verursachen aber weit über ein Drittel (37,3 %) der Krankenstandtage“ (Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 116).

---

<sup>1</sup> Ein Return on Investment ist die Kapitalrendite. Hiermit bestimmt man den Wert ob sich eine Investition gelohnt hat (vgl. Gründerszene, S.1)

<sup>2</sup> BGM – heißt das die gesundheitliche Entwicklung in strukturierter und systematischer Weise im Unternehmen durchgeführt und die Gesundheit der Beschäftigten dadurch erhalten wird (vgl. Unfallkasse Baden-Württemberg (UKBW), S.1)

Beschäftigte im Alter ab 60 Jahren weisen die häufigsten Arbeitsunfähigkeitstage auf und in den letzten 25 Jahren steigt die Erwerbstätigenquote älter werdender Beschäftigter (55-64 Jahre) (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 117/ vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2019). Bei Betrachtung dieser Zahlen wäre es nicht zu verantworten, sich in einem Unternehmen nicht um diese Zahlen zu sorgen. Hinzu kommt, dass sich seit Mitte der 1990er-Jahre die Krankenstandtage psychischer Krankheiten verdreifacht haben und somit bilden sie die längsten Arbeitsunfähigkeitstage, so Prümper, Reuter, Sporbert (2015).

Außerdem wird vor dem Hintergrund der 2008 in Kraft getretenen UN-Behindertenrechtskonvention deutlich, dass alle Menschen in den Genuss aller Menschenrechte und Grundrechte kommen und damit auch das Recht auf Arbeit und eine Wiedereingliederung ins Berufsleben bekommen sollen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 2). Die 9. Initiative des europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung belegt sogar durch Untersuchungen, dass sich Maßnahmen im Rahmen der Gesundheitsförderung für Unternehmen/Beschäftigte lohnen und das nicht nur im Hinblick auf die Senkung des Krankenstandes. Jedoch nicht nur die monetären Erträge sind zu beachten, gleichzeitig verbessert sich daneben auch das Ansehen eines Unternehmens, das heißt es steigert die Außenwirkung und die Wahrnehmung des Unternehmens bei Kunden und Mitbewerbern (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 2,3).

Die Langzeiterkrankungen sind die, die den größten Effekt auf einen Betrieb haben. Also sind es die, denen die meiste Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Die Kosten, die durch Arbeitsunfähigkeit entstehen werden, werden 2017 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) auf 76 Milliarden geschätzt. Es wird von einer durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit von 16,7 Tagen pro Arbeitnehmer ausgegangen. Vergleicht man hierzu die Zahlen von Prümper, Reuter, Sporbert (2015) die 2014 von 53 Mrd. Euro für die Arbeitsunfähigkeit sprechen. Bedarf es keiner großen Überlegung, wie es ein paar Jahre später aussieht (vgl. BAuA 2019, S.1/ vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S.16). Wenn innerhalb von nur drei Jahren die Zahl der Kosten für Arbeitsunfähigkeit um über 20 Milliarden steigt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist nicht mehr wegzudenken, viel mehr es sollte nicht mehr wegzudenken sein. Betriebe müssen sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter einsetzen. Doch was hat das Unternehmen in finanzieller Hinsicht davon? Ein Unternehmen, das schon Maßnahmen im BGM Bereich durchführt, hat irgendwann die Frage: Gibt es Maßnahmen, die wirtschaftlicher und eventuell günstiger sind?

Die Studie von Harbinger Consulting meint zu der oben gestellten Frage: Das eine Maßnahme, wenn sie klug gewählt wird, wirksam sein kann und zu einem Return on Investment führt. Sie sagen damit aus, dass Maßnahmen speziell auf das eigene Unternehmen zugeschnitten sein müssen und nicht wahllos von einem anderen Unternehmen übernommen werden können. BEM ist kein *nice-to-have* (vgl. Harbinger 2020, S. 1).

Eine andere Studie von Booz & Company, kommt zu dem Ergebnis und beschreibt, dass sie volkswirtschaftlich gesehen, dass BGM die Kosten-Nutzen-Rechnung eines Unternehmens verbessert und somit steigende Gesundheitsausgaben verhindert. Bei allen Überlegungen, die es in der Vergangenheit gab, war die Gesundheitsfürsorge immer die Stelle in einem Unternehmen, an der gespart wurde (vgl. Maar u.a. 2011, S.15). Aber es zahlt sich aus, in die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu investieren. Es heißt bei Harbinger-Consulting 2020, im Gegensatz zu den zuvor genannten Zahlen (BKK Bundesverband), dass sich jeder investierte Euro in die gesundheitliche Vorsorge, mit 5-16€ volkswirtschaftlich auszahlt und auch für das eigene Unternehmen rechnet.

Trotz aller vielversprechenden Zahlen, die den Nutzen von BEM belegen, gibt es noch keine fundierten Belege. Aus vielen Studien geht zwar hervor, dass die Fehlzeiten um ein  $\frac{1}{4}$  sinken, wenn ein BEM besteht. Der ROI fällt bei vielen Studien ebenso recht gut aus. Aus einer Studie mit validen Erhebungsmethoden kam ein ROI von 1:5 raus. Außerdem wird auch das Betriebsklima besser, was aber zum einen auch an einem gesunkenen Krankenstand liege (vgl. Harbinger 2020, S.1).

Es gibt dennoch keine Belege, welche der betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen besonders lohnenswert für Unternehmen sind. Deswegen ist es so wichtig, die Gesundheitsmaßnahmen für das eigene Unternehmen zu evaluieren und sie in ein System einzubetten, indem genau überwacht werden kann, welche der Maßnahmen lohnenswert für das eigene Unternehmen ist. Eine Vielzahl von Studien zum ROI stimmen darüber überein, dass von jedem investierten Euro, der in die Investition der Gesundheit der Mitarbeiter fließt, im Ergebnis 2,70 € durch reduzierte Fehlzeiten eingespart werden können. Die Höhe dieses Kosten-Nutzen-Effektes liegt im Durchschnitt bei 1:4 (vgl. Harbinger 2020, S.1).

In Reisinger (2017) wird sehr stark betont, dass die zwei Aspekte *Gesundheit* und *Wirtschaftlichkeit* unabdingbar zusammengehören. Die Ziele eines Unternehmens sollten bei bester Gesundheit der Mitarbeiter erreicht werden. Das BGM muss demnach genauso behandelt werden wie das Qualitätsmanagement oder das Energiemanagement. Wie muss das BGM für ein Unternehmen gestaltet sein, um dieses Ziel zu erreichen? - Ein schwäbisches Familienunternehmen muss in dieser

Hinsicht anders planen als ein amerikanisches Pharmaunternehmen. Das heißt, die BGM- Ziele werden von vielen Faktoren, wie zum Beispiel Demografie, Branche, Größe des Unternehmens oder besonderen branchenspezifischen Elementen beeinflusst (vgl. Reisinger 2017, S.1). „BGM-Ziele sind SMART, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert“ (Reisinger 2017, S.1). Wenn die Gesundheitsziele in Wechselseitigkeit mit den Wirtschaftszielen stehen, können die Hürden eines Betriebes besser überwunden werden (vgl. Kerstin Reisinger 2017, S.1). Hürden sind beispielsweise das Überwinden eines Fachkräftemangels oder der Personalabbau. Das heißt dann, dass sich positive ROI in Betrieben ergeben, die auch sehr individuell auf ihre Betriebe angepasste Verfahren anwenden. Pauschale Pläne hingegen sind zum Scheitern verurteilt, es muss für jedes Unternehmen errechnet werden, auf bestimmten Kennzahlen<sup>3</sup>, was sich für das jeweilige Unternehmen lohnt.

Im Endeffekt hat dann ein gut durchgeführtes, auf Kennzahlen basiertes BGM die größten Chancen, einen hohen ROI zu erreichen. Gleichzeitig wird durch ein gutes BGM die Arbeitgeberattraktivität gesteigert und die Mitarbeiterbindung und -gewinnung erhöht (vgl. Harbinger 2020, S.1). Problematisch bei der betrieblichen Gesundheitsförderung ist jedoch, dass beispielsweise verringerte Fehlzeiten oder gestärkte Mitarbeiterbindung sich kaum in monetären Werten ausdrücken lassen.

Im Folgenden wird ein Weg exemplarisch aufgezeigt, wie ein BGM durchgeführt werden sollte, damit sich ein ROI einstellt: Im Grunde hängt es nicht wirklich davon ab, wie viel Geld in ein BGM investiert wird, sondern davon, mit welchem Konzept und mit welcher Strategie an einem BGM gearbeitet wird. Es sollen die Mitarbeiter, die die größten Fehlzeiten ausmachen, identifiziert werden. Laut Reisinger solle hier nach dem Pareto- Prinzip<sup>4</sup> vorgegangen werden: „Frei nach dem

---

<sup>3</sup> Kennzahlen sind Zahlenwerte zur Begründung und Bewertung von bestimmten Maßnahmen dienen. Sie werden errechnet, um Daten zu einander in Beziehung zu setzen, um die betrieblichen Bedingungen zu bewerten (vgl. Hille u.a. 2019, S.8).

<sup>4</sup> Pareto- Prinzip: Das Pareto Prinzip sagt aus, dass mit 20% Einsatz schon 80% des Ziels erreichen lässt. Das Pareto-Prinzip auch 80/20 Regel, wird in vielen Bereichen angewendet und kann auch auf viel übertragen werden. Hier bedeutet es im Genauen, dass 20% der Mitarbeiter eines Unternehmens 80% der Fehlzeiten beanspruchen, diese 20% gilt es ausfindig zu machen, weil genau sie für den größten Teil der Fehlzeiten verantwortlich sind (vgl. Martina Heinemann 2020, S. 1)



Pareto-Prinzip gilt es die besagten 20% zu identifizieren, die uns 80% Wirkung im BGM sichern“ (Reisinger 2017, S.1).

Die vorgeschlagenen Prämissen lauten:

1. „Zielorientierung
2. Gemeinsame Werte
3. Führung und Netzwerkorientierung
4. Verhaltens- und Verhältnisprävention
5. Lernen im Sinne kontinuierlicher Verbesserung“ (Kerstin Reisinger 2017, S.1).

Und noch ein Aspekt ist in diesem Zusammenhang bedeutsam: Nämlich das mehrere Studien sich darüber einig sind, dass vor allem klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), die ein abgestimmtes gutes BGM aufweisen, eher als Gewinner beim Kampf um die besten Mitarbeiter hervorgehen (vgl. Wolfgang Schmitz 2020, S.1).

## **7.2. gesetzlicher Vorgaben (formale Anforderungen) Datenschutz und Vertrauensbasis**

Zentral für BEM-Prozess sind alle Themen, die den Datenschutz und eine Vertrauensbasis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern herstellen. In vielen Unternehmen fehlt es an Wissen, die Schwierigkeiten im Bereich des Datenschutzes zu bewältigen. Somit muss das BEM von Grund auf richtig und vor allem transparent für alle Beschäftigten eingeführt werden. Nur durch eine stringente Einhaltung des Datenschutzes kann es Unternehmen gelingen, ausreichendes Vertrauen unter Arbeitnehmern in BEM -Maßnahmen aufzubauen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 7). So auch Zumbeck 2015: „Beispielhaft genannt sei die Ausgestaltung des Datenschutzes, die noch ausbaufähig ist.“ (Zumbeck 2015- 2018, S. 43).

Im Weiteren ein Beispiel aus dem BEM, das es deutlich macht, dass viele Unternehmen ein geringes Wissen haben. Die Aufbewahrung der im BEM – Prozess ermittelten Daten ist hier zu nennen. Da sie oft nicht sachgerecht geführt werden und die ermittelten Daten beispielsweise für eine krankheitsbedingte Kündigung erhalten müssen. Daraus resultieren dann solche Aussagen wie die *Jagd auf Kranke*. -Dieses Verständnis von BEM hat meist zu einer ablehnenden Haltung der Betroffenen geführt (vgl. Niehaus 2008, S. 10). Im Jahre 2015 zeigt folgender Satz, dass immer noch mit Ablehnung der Betroffenen gerechnet wird. „Eine Einladung zum BEM löst bei den Betroffenen immer wieder Ängste und Misstrauen aus“ (Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 7) - und das 11 Jahren nach der Einführung. Jedoch auch heute im Jahre 2020, ist dieses Thema nicht ganz aus der Welt geschaffen, wie z.B. an solchen Veranstaltungen abzulesen ist: „Werkstatt Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zweitägiger Workshop: Schwerpunktthema in diesem Jahr: Der Datenschutz beim BEM“ (Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH 2020, S.1).

Prümper, Reuter, Sporbart (2015) sprechen von einer Dienstvereinbarung, die geschlossen werden soll, um das Vertrauen der Mitarbeiter in ein BEM zu festigen. Die Dienstvereinbarung soll erklären, dass die Daten, die im BEM erhoben, geschützt; und gespeichert werden und dass sie zumindest eine Weile aufgehoben werden. Es muss außerdem ein Grundsatz der Vertraulichkeit festgeschrieben werden, in dem geregelt wird, welche Daten zu welchem Zweck erfasst werden und welche Personen auf diese Daten zugreifen können. Außerdem wird eine eigenständige Akte gefordert, also eine Akte unabhängig von der Personalakte. Diese beiden Akten dürfen auch unter keinen Umständen zusammengeführt werden. Hierbei ist noch wichtig zu erwähnen, dass beschlossen werden muss, wann die Akte vom Betroffenen eingesehen, abgeholt oder auch vernichtet werden darf (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 101/102). Außerdem muss zur Wahrung des Datenschutzes eine Dokumentation des ganzen BEM-Prozesses vorliegen.

Um herauszufinden, wie der BEM Prozess von den Mitarbeitern aufgenommen wird, wird ein Beschäftigtenfragebogen vorgeschlagen, der auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Verfahren; sowie auf Verbesserungsvorschläge eingeht (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.118).

Für das BEM -Verfahren bedeutet dies:

1. Lediglich die Arbeitsunfähigkeitstage dürfen erhoben werden, aber keinerlei Diagnosen. Sie sind für dieses Verfahren auch nicht notwendig. Für alle anderen Dinge, die im weiteren BEM – Prozess ermittelt werden, muss genau beachtet werden, was notwendig und vor allem zwingend ist, um das Ziel der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Betroffenen zu erreichen.
2. Im Weiteren ist auf jeden Fall die Zustimmung des Betroffenen zu berücksichtigen. Er entscheidet, welche Daten herausgegeben werden und ob der Arzt von der Schweigepflicht entbunden wird oder ob auch ärztliche Diagnosen herangezogen werden dürfen. Die Frage, wer über diese Daten verfügt, muss im BEM auch geklärt werden (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.118).
3. Der Arbeitnehmer ist nur dazu verpflichtet, Angaben zu machen, die seinen Arbeitsplatz betreffen.
4. Es gilt, dass alle Personen, die in ein BEM- Verfahren involviert sind, der Schweigepflicht unterliegen.

Unter anderem stellt Kasper/Ihrig 2017 noch einen interessanten Aspekt heraus, welcher nach den folgenden Gesetzesauszügen noch nicht geklärt scheint: Wie wird mit den gewonnenen Daten aus dem BEM des Betroffenen bei einer sich anschließenden Nichtweiterbeschäftigung umgegangen.

Die gesammelten Daten im BEM-Prozess, dürfen nicht in einer Kündigung verwendet werden. Dazu gibt es einen Paragraphen, der das unterstützt. Es heißt in diesem: Es stellt eine Zweckänderung der Daten dar, die nur nach Maßgabe des § 28 Abs. 8 BDSG umgangen werden kann (vgl. Kasper, Ihrig 2017, S.63-65).

Aus einer anderen Quellen hierzu: Der Arbeitgeber darf „[...]sowohl zu Vorbereitung einer Kündigung als auch zur Verteidigung in einem Kündigungsschutzverfahren nach Ausspruch einer Kündigung verwenden, sofern deren Verwendung und der Umfang der verwendeten Erkenntnisse iSd Art.6 EU-DS-GVO und § 26 BDSG für diesen Zweck erforderlich ist“ (Evermann 2019, S. 8).

Im Ganzen heißt das, es ist dem Arbeitgeber also nicht verboten, auch die Daten aus dem BEM für den Kündigungsprozess zu verwenden. Die Verwendung solcher Erkenntnisse sind aus dem BEM für diese Absicht nicht untersagt (vgl. Nils Evermann 2019, S. 8).

Schmidt (2017) sagt ausdrücklich, es werden in einem BEM-Prozess nur Fakten erhoben, also nur, wenn das Wissen über bestimmte Daten für den Prozess notwendig ist, um die Absicht des BEM zu erfüllen. Folgende Daten werden in einem BEM Prozess gebraucht und sind auch zulässig: **Personal- und Sozialdaten, Daten zu Fehlzeiten, Gesundheitsdaten, Tätigkeitsdaten und Ablaufdaten.** Außerdem werden bei den gesetzlichen Vorgaben die Verschwiegenheitsverpflichtung und Schweigepflichtentbindung genannt (vgl. Zumbeck 2015-2018, S.14). Die auch eine entscheidende Rolle in dem BEM-Prozess bilden.

Gödecker- Geenen u.a. 2013 nennen hier noch mal die Betriebsvereinbarung. Bei Zumbeck 2015 wird die Betriebsvereinbarung gleich an erster Stelle unter dem Punkt „Klare Prozessstruktur“ genannt. Sie meint auch, dass für dieses Kriterium ein eindeutiger Rahmen vorliegen muss, da nur dies zu einem vertrauensvollen Umgang mit den Arbeitnehmern führen kann. -Manch Arbeitnehmer sieht das BEM nämlich nur als Kündigungsvorbereitung an.

Neben dem Datenschutz wird noch ein anderes Wort genannt, das von Wichtigkeit ist, Vertrauen. Wenn kein Vertrauen auf der Arbeitnehmerseite besteht, bringen auch die besten Strukturen eines BEM nichts (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S.15 und S.21). Zumbeck (2018) nennt die innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit als wichtiges Element, um das Vertrauen der Arbeitnehmer zu erlangen. Als Vertrauensfördernd wurden ebenfalls Maßnahmen wie der Ausbau der Kommunikation genannt, so zum Beispiel, dass mehr über Erfolge eines BEM Verfahrens diskutiert wird. Ebenso wird es als vertrauensfördernde Maßnahme angesehen, wenn in Firmen schon ein Gesundheitsmanagement besteht. Das würde ebenfalls die Einführung eines BEM erleichtern. Genannt werden hier auch die Krankenrückkehrgespräche, aber diese werden von ihr

als Misstrauens fördernd verurteilt und als störend im BEM Verfahren angesehen (vgl. Zumbeck 2018, S. 18-21).

Um mehr Vertrauen zu erlangen, muss den Betroffenen klargemacht werden, was für Ziele mit dem BEM verfolgt werden und wie sie als Betroffener eingebunden werden. Der Betroffene soll in dem ganzen Prozess sozusagen immer im Mittelpunkt stehen. Das Alter des Unternehmens spielt eine Rolle, das zeigte die Online-Umfrage 2016 des DGB Bildungswerk. In nahezu 70 % der befragten Unternehmen, die älter als 40 Jahre sind, besteht ein BEM. Dagegen in Unternehmen, die 10 Jahre und jünger sind, sind es gerade mal bei 3%. Interpretiert wird das Ergebnis so: Das Unternehmen, die schon älter als 40 Jahre sind, sich eher auf den Ausbau von solchen Strukturen konzentrieren (vgl. Richter 2016, S.21). Durch solche Aktionen der Unternehmen wird das Vertrauen in solche Unternehmen größer und damit eben auch in ein BEM.

Durch ein Projekt, das 2015 vom DGB Bildungswerk durchgeführt wurde, sind besonders die Maßnahmen, die für das Vertrauen ermittelt worden, diese sind: Die Öffentlichkeitsarbeit, Sicherstellung des Datenschutzes und die Zusammenarbeit mit Reha- Trägern (vgl. Zumbeck 2015-2018, S.5).

Sie kommen zu dem Schluss, dass positive BEM Erfahrungen in Firmen eine vertrauensfördernde Wirkung haben und ziehen hier vor allem die Mittel, mit denen diese erreicht wurden, in den Vordergrund. An erster Stelle steht die **Arbeitsplatzgestaltung**, die mit 61% einhergeht, danach folgen **die technischen Hilfsmittel** eher im Hintergrund liegen etwa **Umschulung/Qualifizierung** (vgl. ebd., S.16).

### 7.3. BEM als modernes Personalentwicklungsinstrument

BEM sollte ein zentrales Element der Personalentwicklung sein. Aber was ist unter einem Personalentwicklungsinstrument zu verstehen und was genau muss dieses bieten, um überhaupt Akzeptanz seitens der Mitarbeiter zu erlangen? Wie muss auf Führungsebene damit umgegangen werden? Da die Führungskraft großen Einfluss darauf hat, wie das BEM vom Betroffenen aufgenommen wird. Ob eventuell Ängste gegenüber diesem Verfahren bestehen oder ob es als wirklich wichtig vom betroffenen Mitarbeiter angesehen wird (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.111). Personalentwicklung ist es, einen Mitarbeiter so weiterzuentwickeln und zu qualifizieren, dass er den Unternehmenserfolg steigert und zugleich motiviert bleibt, sich weiterzuentwickeln. Es sollte eine Win- Win Situation hergestellt werden. Der Mitarbeiter soll sich im besten Fall zu seinen Gunsten weiterbilden und gleichzeitig sollen damit die Unternehmensziele erreicht und ausgebaut werden.

Eine methodische Herangehensweise ist seitens der Personalabteilung unter Einbindung der Führungsebene gefordert. Gleichzeitig muss gefragt werden, welche Bedürfnisse haben die Angestellten (Bedarfsanalyse). Genau hier kommt die Akzeptanz der Mitarbeiter ins Spiel. Wenn gleich zu Anfang eine Einbindung der Mitarbeiter in das Thema stattfindet, kann das nur Vorteile haben (vgl. Personio GmbH 2020, S. 1). Anschließend sollte daran eine Erfolgsmessung stattfinden, in qualitativer oder quantitativer Hinsicht, was in Bezug auf das BEM wichtig erscheint. Dadurch erhält das Unternehmen eine Rückmeldung, ob die eingesetzten Mittel in Bezug zu der erwarteten Leistung steht (vgl. Personio GmbH 2020, S. 1). Der erste Schritt ist: Es wird überprüft, was die Bedingungen eines Personalentwicklungsinstrumentes sind, damit es Anklang bei seinen Mitarbeitern findet und dann in Bezug dazu gesetzt werden, was ein BEM braucht, um erfolgreich über Akzeptanz zu Verfügen. Wie oben beschrieben, macht es einen großen Unterschied, ob ein Mitarbeiter spürt, dass genau seine Maßnahme zu einem persönlichen Erfolg führt und im Gegenzug das Unternehmen davon profitiert. Wenn diese zwei Parameter miteinander harmonieren, ist viel erreicht. Es muss gleich zu Anfang verdeutlicht werden, dass das BEM kein Überwachungssystem darstellt, sondern dafür genutzt wird, die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters wiederherzustellen. Gleichzeitig spielt die Transparenz dieses Instruments eine sehr große Rolle. Das, um als vertrauensvoller Partner der Mitarbeiter angesehen zu werden, muss das Personalmanagement zum Beispiel sicherstellen, dass eine BEM-Akte besteht und daraus keinerlei Details in die Personalakte gehen (vgl. Clarzeit 2020, S.1).

Auch wird in der Literatur beschrieben, dass die Einführung von Gesundheitstagen sehr zweckdienlich sei. Vielleicht wären Fortbildungsangebote für Führungskräfte sehr hilfreich, gerade um die Aussage „modernes Personalentwicklungsinstrument“ gerecht zu werden. Heute, in einer Zeit, in der psychische Erkrankungen und Burnout immer mehr zunehmen, sollten auch Führungskräfte in der Lage sein, erste Anzeichen bei ihren Mitarbeitern zu erkennen (vgl. Staatsministerium für Kultus Sachsen 2018, S.33).

Ein BEM sollte die Faktoren, die in dieser Zeit besonders ausschlaggebend sind, im Blick haben: „Gesellschaftlicher Wandel, demographische Entwicklung, Fachkräftemangel, Verwaltungsmodernisierung, Arbeitsverdichtung [...]“ (Staatsministerium für Kultus Sachsen 2018, S.2).

Wichtig ist also, dass in der heutigen Zeit ein modernes Personalentwicklungsinstrument wirkliche Akzeptanz nur finden kann, wenn die beschriebenen Faktoren beachtet werden. In dieser Hinsicht sollte sich etwas von der Bundesarbeitsgemeinschaft Rehabilitation abgeschaut werden, diese erklärt in vier Schritten, womit sie ein erfolgreiches BEM meistert. Die Organisation ist in einem

**ersten Schritt** wichtig. Zuerst sollte darauf geachtet werden, wann Beschäftigte länger als sechs Wochen in den letzten 12 Monaten krank sind, und ab da ist der Betroffene auch zu einem BEM-Gespräch einzuladen. Vor dem eigentlichen BEM-Gespräch sollte dem Mitarbeiter ein Informationsgespräch angeboten werden, somit können dem Mitarbeiter eventuelle Ängste genommen werden. Es ist ratsam, schon ein Informationsgespräch zu führen, dass schon Ängste der Mitarbeiter genommen werden. Zudem ist dem Mitarbeiter in schriftlicher Form mitzuteilen, dass dieser am Infogespräch, wie auch dem BEM-Verfahren, freiwillig teilnehmen kann. Der **zweite Schritt** beinhaltet die Information dazu, die Mitarbeiter über die Organisation und den Ablauf des BEM zu informieren. Es darf bei den Betroffenen auf keinen Fall der Eindruck entstehen, dass sie beim BEM gemäßregelt werden. Der **dritte Schritt** beinhaltet das Gespräch an sich. Wenn das Gespräch auf Mitarbeiterseite angenommen wurde, sollte am besten ein beidseitiger Suchprozess begonnen werden. Arbeitgeber und Betroffener stehen also im Austausch darüber, ob und wenn welche Ursachen am Arbeitsplatz maßgeblich zur Erkrankung führten. Dabei spielen Diagnosen keine Rolle. Es sollte geklärt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, dass eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz möglich wird. Es wird geklärt, ob der Betriebsarzt involviert wird und ob eine Rehabilitation als sinnvoll erachtet wird. Der **vierte Schritt** ist der wichtigste. Hier werden die Erkenntnisse zusammengetragen, welche Ursachen zur Erkrankung geführt haben. Ob es vielleicht Ursachen am Arbeitsplatz gibt. Wenn dem so ist, sollen mit diesem Wissen über den Arbeitsplatz des Mitarbeiters dann auch andere Arbeitnehmer, die an einem ähnlichen Arbeitsplatz arbeiten, geschützt werden. Durch diesen Schritt kann mehr Planungssicherheit entstehen und weitere Erkrankungen verhindert werden. Es können Handlungsschritte entwickelt werden, die weitere Ausfallzeiten verhindern (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e.V. (BAR) 2019, S.1)

#### 7.4. Einführung des BEM in einen Betrieb

Um ein BEM in einer Organisation einzuführen, werden in diesem Kapitel noch mal ausführlicher auf die im vorherigen Kapitel erwähnten Schritte eingegangen. Von der Literatur werden folgende Schritte, die zusammengefasst wurden, vorgeschlagen. In einem ersten Schritt muss der grundsätzliche Rahmen des BEM festgelegt werden.

##### 1. Rahmenbedingungen eines BEM

- BEM- Team bilden
- Arbeitsunfähigkeiten der Betroffenen
- Kontakt zu den Betroffenen aufnehmen
- Nach Zustimmung des Betroffenen, muss ein Erstgespräch stattfinden

- Der Fall wird von den Beteiligten (Betroffener, BEM- Team, ev. Schwerbehindertenvertretung /Betriebsarzt und Vorgesetzte) diskutiert.
- Maßnahmen werden festgelegt und durchgeführt
- Bewertung der Eingliederung
- Zum Schluss wird der BEM Prozess be- und ausgewertet.

## 2. Bedingungen/Fragestellungen die vorab zu klären sind:

- Wessen Aufgabe ist es, die Krankenstände zu ermitteln und eventuell den Betriebsrat darüber in Kenntnis zu setzen.
- Liegt eine Schwerbehinderung vor?
- Was steht im Gesprächsleitfaden zum BEM-Gespräch und dem Datenblatt zum BEM?
- Wird ein Protokoll des BEM-Gesprächs erstellt?
- Wo werden die BEM Unterlagen aufbewahrt?
- Wie sieht das Einladungsschreiben zum BEM-Gespräch aus?
- Wie sieht eine Überprüfung der BEM-Maßnahmen aus?
- Wie werden Erfahrungen und Ergebnisse aus dem BEM-Prozess aufgeschrieben und auch überprüft?

Zudem ist festzuhalten, dass die ganzen Prozesse hierzu im Team (Betroffener und BEM-Team) abgestimmt werden. Ein weiterer wichtiger Schritt ist, die Wirksamkeit jedes einzelnen BEM-Prozesses festzuhalten und zu evaluieren, damit eine fortlaufende Verbesserung indessen stattfinden kann.

- Wurden die vereinbarten Ziele des BEM erreicht?
- Wie wurde das BEM von den Betroffenen aufgefasst?
- Wurde der BEM-Prozess abgelehnt und wenn ja, warum?
- Hat sich die Krankenzeit durch das BEM im Betrieb reduziert?
- Welche Möglichkeiten der Arbeitsplatzsicherung wurden getätigt?

Mit dieser schemenhaften Darstellung soll ein Weg aufgezeigt werden, was sich bei einer Implementierung eines BEM zu überlegen ist, ohne damit den Anspruch zu erheben, dass es vollständig ist und nicht noch weitere Schritte hinzugefügt werden können (vgl. Habib 2017, S. 21, 22). Wie auch in der Literatur beschrieben, wird von drei wichtigen Schritten ausgegangen.

In einem **ersten Schritt** wird das **Ziel** bestimmt und das **Konzept** entwickelt. Im **zweiten Schritt** die **Durchführung** der vereinbarten **Maßnahmen** und als letzten dem **dritten Schritt** gibt auch die **Geschäftsführung ihre Zustimmung** (vgl. Fortbildungsakademie der Wirtschaft 2006, S. 6).

#### 7.4.1. Praxisbeispiel: Arbeitsplatzausstattung mit technischen Hilfsmitteln für einen Sehbehinderten

Im Folgenden wird ein Praxisbeispiel dargestellt, um eine Vorstellung zu bekommen, wie so etwas in der Praxis aussieht. Um zu sehen, dass jeder BEM-Fall etwas sehr Individuelles ist und dass dieser, wenn alle Beteiligten mitwirken, zum Ziel führen kann (vgl. Habib 2017, S. 72). Dieses Beispiel wird sich um einen Sehbehinderten drehen. Dieser Sehbehinderte heißt Herr K., ist 55 Jahre und kaufmännischer Angestellter in einer Bank, in der er seit 28 Jahren arbeitet.

Seine Tätigkeit im Betrieb sind Kalkulationen, Musterberechnung für Werbeprogramme. Er hat eine große Verantwortung, ist erfahren und seine Arbeit macht ihm Freude. Acht Stunden Arbeit am PC sind für ihn normal.

##### **Der Betrieb:**

Bankinstitut mit, - 283 Beschäftigte, Interessensvertretung, Schwerbehindertenvertretung sowie das BEM sind vorhanden.

##### **Sein Fall:**

Nach einer Krankenzzeit verändert sich Herr K. in seiner ganzen Arbeitsleistung, schafft die Arbeitsmenge nicht mehr und seine Konzentration lässt auch zu wünschen übrig. Seine Arbeiten sind nicht wie gewohnt fehlerfrei. Das Ärgerliche an der Sache ist, bei dieser Arbeit geht es um Millionen Euro, und es dürfen keine Fehler passieren. Durch seine schlechte Arbeitsweise hat er einen Millionenverlust maßgeblich zu verantworten. Nach einer Krankenzzeit von fast zwei Monaten wird er zu einem BEM-Gespräch eingeladen, dem er auch zustimmt.

Die Beteiligten an diesem Gespräch sind: **er selbst, der Beauftragte des Arbeitgebers, der Fallmanager und der Betriebsrat.**

##### **Ablauf des Gespräches:**

Zum Gespräch wird Herr K. freundlich empfangen. Die datenschutzrechtlichen Gegebenheiten und die Vertraulichkeit werden dargelegt und ausdrücklich betont. Seine Krankenzzeiten werden begutachtet. Er hatte so gut wie nie Krankenzzeiten, erst in den letzten zwei Jahren nahmen diese zu.



Es wird gefragt, ob die Krankheit in Verbindung mit seiner Arbeit stünde. Diese Frage beantwortete Herr K. mit *ja* und antwortet, dass er eine Sehbehinderung habe und daher Probleme beim Erkennen von Ziffern und Buchstaben.

Um die Schwierigkeiten auszugleichen, nutzt er eine Lupe, die aber nur wenig Wirkung zeigt. Zu seinen Sehproblemen kommen noch andere Einschränkungen wie Augen- und Kopfschmerzen, Konzentrations- und Gedächtnisproblemen und Dauerschmerzen im Nacken- und Schulterbereich.

Außerdem gesellen sich zu diesen Belastungen psychische Probleme, die aus dieser für ihn mangelhaften Situation resultieren und die er offen anspricht. Er ist nicht mehr so belastbar, außerdem leidet sein Selbstwert unter diesen ganzen Einschränkungen, dass er nicht mehr in der Lage ist, Höchstleistungen zu erbringen, dass er meine, das dies von Vorgesetzten als abwertend angesehen wird.

Seitens des BEM-Teams wird ihm versichert, dass dies nicht der Fall ist und das gesehen würde, was er leistet. Vom Personal wird er darauf angesprochen, ob er damit einverstanden sei, dass Sie es übernehmen würden, mit seinem Vorgesetzten zu sprechen. Hier stimmt zu. Im Weiteren wird er darauf angesprochen, was er sich noch als Hilfe vorstellen kann. Er meint, dass ihm eine ausgefeilte Technik am Arbeitsplatz sehr helfen könnte, er sich aber im Moment nicht vorstellen könnte, was genau.

**Der Vorschlag:** Er soll sich in einem Fachgeschäft für Sehbehinderte/Blinde zu Lösungen in seinem speziellen Fall beraten lassen.

Gleichzeitig soll er beim Rententräger Technische Hilfe als Leistung zu Teilhabe am Arbeitsleben beantragen. Er wird dabei von der Fallmanagerin unterstützt, die ihm bei den Anträgen hilft.

**Abschluss des Gesprächs:** Das Ergebnis wird zusammengefasst. Die technischen Hilfen werden über den Rententräger finanziert.

**Die Umsetzung:** Herr K. geht zum Sehbehindertenzentrum, wo er über zahlreiche technische Hilfsmittel informiert wird. Es folgen eine Vielzahl von Anschaffungen zu Kompensation seiner Defizite. Unter anderem werden ihm die Anschaffung eines Zoom Text, einer Tastatur extra für Sehbehinderte, einem volldigitalen Bildschirmlesegerät, einer hochauflösenden HD-Kamera sowie einer Schwenkkamera für die Tischmontage und vieles mehr eingerichtet.

**Fazit zum Fall:** Durch die Verbesserungen seines Arbeitsplatzes kann er seiner Arbeit wieder ohne Druck und den körperlichen Belastungen nachkommen (vgl. Habib 2017, S. 113-117).

Dieses Beispiel macht deutlich, dass beide Parteien an einer Lösungsfindung beteiligt sein müssen. Es zeigt, dass das BEM-Team gegenüber dem Betroffenen in empathischer Haltung auftreten muss, aber auch den „gemeinsamen Suchprozess“ wie er so oft in der Literatur dargestellt wird, aufzeigen sollte. Außerdem spielen von Anfang an gegenseitiges Vertrauen eine große Rolle sowie die Transparentmachung/ die Einhaltung des Datenschutzes.

## 8. Faktoren, die den Einsatz des BEM fördern

Das sind Faktoren, die den Erfolg eines BEM erhöhen. Dies wird im Folgenden an Praxisbeispielen von verschiedenen Unternehmen deutlich gemacht.

Als erstes Beispiel führe ich die **Salzgitter AG** an. Sie offenbart, dass einen großen Erfolg des BEM die Einsatzbereitschaft der im Prozess agierenden Personen ausgemacht hat. Das gemeinsame Ziel war die Genesung des Erkrankten beziehungsweise die Wiedereingliederung des Betroffenen, genau dieses Motiv war erfolgversprechend. Dem Betroffenen wurde so vermittelt, dass die Kosten, die dabei einhergingen, nicht im Vordergrund standen.

Sehr zielführend war, dass die Leistungserbringer, wie geriatrische Einrichtungen immer in regionaler Nähe waren, wodurch keine langen Fahrtwege auf sich genommen werden mussten. Unter anderem führte auch zum Erfolg, dass das Unternehmen einen Integrationsmanager<sup>5</sup> bereitstellte, der aber nicht in der Personalabteilung saß und somit mehr Vertrauen erweckte. Dieser bot eine Sucht- und Schuldnerberatung an. Dadurch dass er nicht aus der Personalabteilung kam, wurde der Erfolg gesichert.

Unter anderem sehen sie einen der Erfolgspunkte in der guten Beratung und Betreuung der überbetrieblichen Partner. Der Erfolg wurde auch durch Maßnahmen gesichert, die einen engen Bezug zum Arbeitsplatz aufwiesen, unter anderem waren Arbeitsplatzbeschreibungen und betriebliche Physiotherapeuten bedeutsam, die Arbeitgeber und -nehmer vom Sinn der einzelnen Maßnahmen überzeugten.

---

<sup>5</sup> Integrationsmanager sitzt in der Arbeitsmedizin und ist mit dem betriebsärztlichen Dienst und mit der Personalabteilung sowie der BKK (Betriebskrankenkasse) verbunden (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S.15 und S.42).

Die **Daimler AG** macht deutlich, dass für den Erfolg des BEM die durchgehende Transparenz in dem Prozess war, genau genommen der Datenschutz und die Mitarbeiterbeteiligung an allen Aktivitäten. Die Daimler AG hat sogar extra für den BEM-Prozess ein eigenes IT-Tool entwickelt. An dieser Entwicklung waren auch verschiedene Instanzen wie Spezialisten aus dem Produktionscenter, der Personalabteilung, dem Bereich Gesundheit und internen und externen Softwareentwicklern, beteiligt. Dieses Tool sorgte für Transparenz und somit für mehr Akzeptanz seitens der Arbeitnehmer (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 53, 54).

Die **Deutsche Rentenversicherung** hat hier die Devise: „Alles mit, aber nichts ohne den Beschäftigten“ (Deutsche Rentenversicherung 2020 S. 5). Sie setzt vor allem auf ein systematisches Vorgehen. Hier wird Datenschutz als zentral angesehen. Wichtig ist, dass die Betroffenen ihre Einschränkungen am Arbeitsplatz offen mitteilen, nur dann können die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden. Werks- und Betriebsärzte werden genannt, die ja auch der Schweigepflicht unterliegen. Genauso werden Führungskräfte erwähnt, wenn Führungskräfte eben nicht nur auf ihre Leistungsziele fokussiert sind, sondern von der Thematik des BEM, oder allgemein von der Gesunderhaltung der Mitarbeiter wissen und sich darum kümmern, ist von einem größeren Erfolg die Rede (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2020 S. 7-21).

Erfolgversprechend ist generell im BEM-Prozess, wenn der Mitarbeiter spürt, dass seine Führungskräfte hinter dem BEM-Prozess stehen und beispielsweise durch Zeit, finanzielle Mittel und Wertschätzung dies so dem Betroffenen vermittelt wird. Desto mehr wird vermittelt, dass er das wichtigste Potenzial des Unternehmens darstellt und je sichtbarer wird der Unternehmenserfolg im Allgemeinen. Dafür sind Investitionen in das Personal erforderlich. Zum Beispiel sind Mitarbeiterprogramme zur sozialen Vernetzung und Vertrauensbildung gut. Aber noch wichtiger ist es, zu zeigen, dass Führungskräfte sich um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern (vgl. Esslinger, Emmert, Schöffski 2010, S. 128, 129).

## 9. Zusammenfassung des theoretischen Teils

Um überhaupt zu verstehen, was BEM eigentlich ist, wurde zu Anfang ein historischer Abriss des BEM dargestellt. In der ein Überblick gegeben wurde, wie und durch was es zum BEM kam. Danach wurden die Ziele dieses Instruments dargelegt, nämlich von was es abhängt und durch was es zu realisieren ist. Das nächste Kapitel zeigte eine Implementierung eines BEM, sowie die darunterfallenden Punkte, die zu beachten sind, wie die Betrachtung von ROI Modellen und dem Datenschutz im BEM, welches immer ein zentrales und nicht zu verachtendes Thema in diesem Bereich darstellt. Ohne das Vertrauen der Mitarbeiter funktioniert dieses Instrument überhaupt

nicht. Im theoretischen Teil wurde bevor der empirische Teil kommt, ein Beispiel gegeben, wie ein BEM ablaufen könnte und ein praxisnahes Beispiel mit einem Sehbehinderten gewählt, das vorstellt, was gemacht werden kann, damit so ein Arbeitnehmer ohne Störfaktoren wieder seiner Arbeit nachkommen kann.

Zum Schluss wurden Faktoren vorgestellt, die BEM auf jeden Fall aufweisen muss, um erfolgreich zu sein und anerkannt zu werden. Auch hier wurde mit Beispielen aus der Praxis gearbeitet.

## **10.BEM -Empirischer Teil**

### **10.1. Forschungsstand: Wie weit ist die praktische Umsetzung des BEM im Jahr 2020**

Immer noch lässt die Umsetzung des BEM in Unternehmen, vor allem in kleineren Unternehmen zu wünschen übrig. Doch um dieser Aussage so gerecht zu werden, sollten einige Differenzierungen vorgenommen werden.

Erst einmal muss festgestellt werden, dass die Umsetzung in Bezug auf die Größe des jeweiligen Unternehmens zu unterscheiden ist. In Kleinbetrieben ist die Umsetzung meist schlechter. Das mag zum einen daran liegen, dass oft kein eigener Prozess geschaffen ist und zum anderen kein Geld für so ein Verfahren vorliegt (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 29). Hier könnte die Frage gestellt werden, ob die Durchführbarkeit des Betrieblichen Eingliederungsmanagement nur für größere Unternehmen vorliegt. Doch sieht das Gesetz keine Beschränkung dessen vor, also unabhängig von der Betriebsgröße ist ein BEM anzubieten.

Einen Gesichtspunkt, der unter diesem Aspekt noch zu erwähnen ist, ist dass die krankheitsbedingten Kündigungen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen haben, obwohl vor 15 Jahren das BEM eingeführt wurde, mit dem Ziel, durch eine geeignete Gesundheitsprävention die Sicherung der Arbeitsplätze zu erreichen. Allerdings ist es bei einer krankheitsbedingten Kündigung fraglich, welchen Einfluss das BEM hierbei auf die Wirksamkeit hat, wobei zu beachten ist, ob der Geltungsbereich des Kündigungsschutzgesetzes eröffnet ist. Im Folgenden soll darauf kurz eingegangen werden.

Für Unternehmen, die unter den Geltungsbereich gem. § 23 I KSchG aufgrund einer bestimmten Betriebsgrößenzahl fallen, ist es bei krankheitsbedingten Kündigungen erforderlich, dass diese im Sinne des § 1 I KSchG sozial gerechtfertigt sind, wenn das Arbeitsverhältnis mit dem Beschäftigten ohne Unterbrechung länger als sechs Monate bestanden hat. Hierbei ist eine Kündigung nach § 1

II KSchG sozial gerechtfertigt, wenn sie durch Gründe, die in der Person oder in dem Verhalten des Arbeitnehmers liegen, oder durchdringende betriebliche Erfordernisse bedingt ist.

Aus diesem Grund wird bei einer krankheitsbedingten Kündigung, welche einen personenbedingten Grund gem. § 1 II KSchG darstellt, nach der langjährigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts eine dreistufige Prüfung angewendet, wobei das BEM auf der ersten Stufe insbesondere bei der negativen Gesundheitsprognose hinsichtlich der Arbeitsunfähigkeit Bedeutung erlangt. Hierbei dient das BEM zur Erleichterung der Darlegungs- und Beweislast des Arbeitgebers. Findet das KSchG keine Anwendung auf die krankheitsbedingte Kündigung, da es sich um einen Kleinbetrieb nach § 23 I KSchG handelt oder die Wartezeit von 6 Monaten gem. § 1 I KSchG noch nicht abgelaufen ist, wird das BEM als vom Kündigungsschutz unabhängige eigenständige Verpflichtung des Arbeitgebers verstanden, die auch unabhängig von der Unternehmensgröße wie bereits besprochen, anzubieten ist.

Diese konkrete Rechtspflicht des Arbeitgebers für das BEM ist an keine gesetzliche Sanktion geknüpft, sodass sie keine Auswirkungen auf die krankheitsbedingte Kündigung hat. Es besteht also kein zusätzlicher Kündigungsschutz neben dem KSchG (vgl. Stein 2020, S. 1-14). Dieser Teil sollte hier erwähnt werden, weil dies eben nicht nur auf die großen Unternehmen Anwendung findet, sondern eben auch auf Kleinunternehmen. Es heißt, dass selbst in Kleinbetrieben die Ziele erreicht werden können und zwar im Austausch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Hier geschieht das in Kooperation mit einem Rehabilitationsträger (vgl. Beseler 2014, S. 19). Nach einer Studie von Niehaus et al. (2008), in Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis schätzen 88 % der befragten Unternehmen den Nutzen für das Unternehmen größer ein als die Kosten. Dies war schon 2008 so, leider gibt es zu diesem Kosten-Nutzen-Verhältnis keine aktuelleren Ergebnisse.

Als positive Auswirkungen von BEM werden vor allem eine Abnahme der Arbeitsunfähigkeitszeiten, eine Leistungssteigerung und die Abnahme von Wiedereinstellungskosten gesehen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 21).

Allgemein ist festzuhalten, dass es eine immer größere Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft darstellt. Über die letzten Jahre hat sich die Gesellschaft zunehmend verändert und ein Blick in die Zukunft sieht auch nicht anders aus. Die Gesellschaft wird älter und schwerbehinderte Erwerbslose nehmen zu. Das ist ein Grund, warum dieses Gesetz überhaupt eingeführt wurde § 167 Absatz 2 Neuntes SGB IX (vgl. Vater, Niehaus 2013, S. 13).

Im Rahmen der Befragung der Universität zu Köln 2006/2007 haben 87% der großen Unternehmen und ungefähr jedes dritte kleinere Unternehmen angegeben, dass sie ein BEM

kennen. Doch die praktische Umsetzung von BEM erfolgte in nur 68 % der Großunternehmen und in 28 % der kleineren Betriebe (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S.14). Wird auf ein neueres Ergebnis zur Bekanntheit des BEM zurückgegriffen, wird sogar von 93 % der Unternehmen ein *Ja* zur Bekanntheit ausgesprochen. Leider wird hier nicht zwischen Klein- und Großbetrieben unterscheiden (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 113). Doch wie die Ergebnisse zeigen, wird das BEM in Betrieben immer bekannter und es ist davon auszugehen, dass das BEM in ein paar Jahren kein Fremdwort mehr ist und jedem geläufig ist. „[...]BEM nach Meinung von UnternehmensvertreterInnen bereits heute TOP-Thema Nr. 1 im BGM und es wird in 10 Jahren einen noch höheren Stellenwert einnehmen als aktuell“ (Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.2).

Im Projekt BEM- Netz 2013-2015 wurde am Anfang eine Bestandsaufnahme zur Bekanntheit gemacht (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 110). Diese wurde mit einem Fragebogen durchgeführt. Die Betriebe waren aus Bayern und aus Oberösterreich insgesamt 18 Stück mit jeweils 1000-5000 Mitarbeitern (vgl. Reuter u. a. 2012, S.1). Es wird in der Studie sogar ein großer Unterschied zwischen den Jahren 2014 und 2015 festgestellt. 2014 waren nur 71% der Befragten ein BEM überhaupt bekannt und dann wie eben erwähnt 2015 schon 93% (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 113). Das heißt, es hat sich in diesem einen Jahr sehr viel getan und geändert.

## 10.2. Theoretischer Einblick in den Ablauf eines BEM Verfahrens

Da es keinen allgemein feststehenden Rahmen gibt, wie ein BEM abzulaufen hat, wurde anhand der Literatur einen Ablaufplan erstellt. Die einzelnen Schritte wurden aus verschiedenen Literaturquellen zusammengebaut, um einen möglichst großen und vielfältigen Einblick in die Abläufe zu gewinnen und so wenig Fehler in diesen Ablauf zu bekommen.

Zuallererst ist es sinnvoll, sich bei der Einführung eines BEM in einem Unternehmen den Krankenstand anzuschauen. Außerdem sollte auch die Zeit der Krankheit ins Auge gefasst werden. Arbeitnehmer mit einem Krankenstand von 6-Wochen Krankheit haben das Recht auf ein BEM, unbedeutend, ob das Unternehmen ein BEM bereits integriert hat oder nicht. Der Arbeitgeber ist zu diesem Schritt gesetzlich verpflichtet (vgl. Niehaus 2008, S. 11). Existieren 6-Wochen Krankheiten, werden diese über den Zeitraum von 12 Monate betrachtet, damit überhaupt ein BEM zustande kommen kann. Das ist durch das Gesetz § 167 Abs. 2 SGB IX geregelt, danach muss jeder Arbeitgeber einem Arbeitnehmer ein BEM anbieten. Wie schon erwähnt, gibt es dazu aber keine rechtlichen Vorgaben, wie dies abzulaufen hat. Es wird damit als ein offener Prozess beschrieben (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 9).

Genau dieser Aspekt führt dazu, dass eben viele Unsicherheiten in dem Prozess bestehen, auch wenn diese Vorgehensweise für ein individuelles Design viel mehr Spielräume ermöglicht.

An erster Stelle bei der Einführung eines BEM findet eine sogenannte Einführung in Verbindung mit der Information zum BEM statt. Im Folgenden werde ich die einzelnen Schritte im Detail beschreiben, da diese später für die Befragung, also für das folgende problemzentrierte Interview wichtig sind.

### 10.2.1. Einführung eines BEM

Betrachtung des Krankenstandes und Feststellung, ob sechs- Wochen Arbeitsunfähigkeit bestehen. In der Literatur wird beschrieben, dass ein systematisches BEM lohnenswert ist, wenn 10-15 % der Mitarbeiter die BEM Kriterien erfüllen (vgl. Rehbein Group 2018, S.1). Außerdem wird in der Literatur von einer Betriebs- Dienstvereinbarung gesprochen, um ein systematisches BEM einzuführen. Durch diese Maßnahme wird das Vertrauen beim Mitarbeiter gegenüber eines BEM gestärkt. Häufig gibt es Abneigungen der Mitarbeiter gegenüber BEM, da befürchtet wird, dass für ein BEM Prozess erhobene Daten für eine Kündigung genutzt werden (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 102).

Die Fragen im Interviewbogen zur „Einführung des BEM“ wurden in „**thematisiert**“ und „**umgesetzt**“ aufgespalten, weil in der Befragung der Universität zu Köln 2006, in vielen kleinen Unternehmen BEM, nicht mal thematisiert war. Die großen Unternehmen hatten BEM in der Mehrheit umgesetzt. Bei kleinen Unternehmen war das nur bei 30 % der Fall (vgl. Niehaus 2008, S. 33). Da war die Sicht zu heute sehr interessant, zwar kann bei dieser hier durchgeführten Studie, keine Aussage über die statistische Ansicht getroffen werden, jedoch wird hier eine grobe Richtung gezeigt, wie es verlaufen könnte.

Dann folgt ein Informationsgespräch, in dem der Mitarbeiter allgemein zum BEM informiert wird. Dabei wird auch verdeutlicht, dass die Annahme eines BEM für den Arbeitnehmer freiwillig ist, jedoch nicht für den Arbeitgeber. Dieser hat immer eine Nachweispflicht zu liefern und muss dieses Verfahren immer schriftlich durchführen (vgl. Rehbein Group 2018, S.1). An anderer Stelle wird auch von einer App oder einer allgemeinen Informationsplattform gesprochen, die auf das BEM/Erstgespräch vorbereiten, beziehungsweise einführen soll (vgl. Giesert, Reuter, Liebrich 2018 S. 34, 35). Anschließend soll das eigentliche BEM Gespräch stattfinden, worin Maßnahmen aufgestellt werden, die durchgeführt werden müssen, um dem Mitarbeiter wieder in den Arbeitsprozess zurückzuführen. Allgemein ist es wichtig und sinnvoll, einen gewissen Ablaufplan, also ein standardisiertes Vorgehen zu haben. In dem Sinne, dass es gewisse Leitlinien gibt, die den

genauen Prozess im Unternehmen zum BEM darlegen (vgl. RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM 2019, S.1).

### **10.2.2. Info über das BEM**

Aus der Literatur ging auch hervor, dass die Erstansprache zentral sei, um ein BEM einzuleiten. Hier sei genannt, ein freundliches Anschreiben, indem zum BEM, alles Wichtige erklärt wird (vgl. Niehaus 2008, S. 81/82). Wenn der Mitarbeiter den BEM Status erreicht hat, ist es unerlässlich, ein Infogespräch zu führen, damit der ganze Prozess und Datenschutz dem Mitarbeiter transparent gemacht werden kann (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.50).

### **10.2.3. Durchführung des BEM**

Die erhobenen Daten zum BEM, müssen in einer gesonderten und dafür vorhergesehen Akte abgelegt werden. Aus der Literatur geht hervor, dass dies unterschiedlich gehandhabt wird. Vor allem die KMU bewahren die Unterlagen eher in der Personalakte auf und das ist der schlechteste Weg, so mit diesen Daten umzugehen (vgl. Niehaus 2008, S.51). Die Diplom Pädagogin Cornelia Danigel vom DGB Bildungswerk Bund schreibt: „Zweckdienlich kann es sein, für jeden BEM-Berechtigten ein Datenblatt anzulegen, das in der BEM-Akte aufbewahrt wird“ (Danigel 2018, S. 14). Aber viel früher wurde davon gesprochen, dass eine eigenständige BEM-Akte, unabhängig von der Personalakte angelegt, verschlossen und nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich ist (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 52/102).

Von einer zeitnahen Umsetzung des BEM-Prozesses ist die Rede, es sei nicht erfolgversprechend, den BEM- Berechtigten nicht zeitnah einen BEM-Prozess anbieten zu können (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 44, 50).

Es ist zwar nicht gesetzlich vorgeschrieben, bestimmte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, die für BEM zuständig sind, jedoch hat es sich in der Praxis bewährt, ein BEM-Team zu bilden, indem hierfür qualifizierte Mitarbeiter eingesetzt werden. Dazu gehört auch die Festlegung bestimmter Aufgaben in dem Verfahren (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 101). In diesem Zusammenhang spielt die Auswertung der 6-Wochen Krankheit eine Rolle. Hier wird zwar auch nichts gesetzlich vorgeschrieben, jedoch wird darauf hingewiesen, dass dies eine wichtige Funktion in dem Prozess darstellt und die Feststellung und Auswertung der Krankheitstage nicht zu vernachlässigen sei (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018, S. 16/ vgl. Gödecker-Geenen u.a. 2013, S. 9). Denn auch im Anbetracht der Kosten sei hier darauf hingewiesen, dass bei den Langzeiterkrankungen die größte Kostenreduktion möglich ist. Durch eine frühzeitige Prävention können Langzeiterkrankungen oft vermieden werden (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart



2015, S. 19). Wie weiter oben schon angemerkt, ist die Betriebs- Dienstvereinbarung ein wichtiges Instrument, um BEM vertrauensvoll und systematisch durchzuführen. In der Literatur wird angegeben, dass vor allem wenn Betriebs- oder Personalrat Mitbestimmungsrechte haben, es auf jeden Fall Sinn macht, dies gleich im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zu regeln. Außerdem kann dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen werden, auch von dem Punkt hergesehen, dass der Betriebsrat dabei mitwirkt. Sie wird als zentrales Mittel für ein BEM gesehen und kann die Akzeptanz der Mitarbeiter steigern (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 15).

Zum Gelingen eines BEM ist es förderlich, im Unternehmen einen festen Ansprechpartner zu haben (vgl. Niehaus 2008, S.55). Das wirkt sich unmittelbar auf die Zustimmung des Mitarbeiters zu einem BEM aus (vgl. Niehaus 2008, S.46). In neuen Literaturnachweisen wird davon gesprochen, dass überhaupt die Umsetzung eines BEM in Unternehmen deutlicher höher ist, wenn Strukturen eines Gesundheitsmanagements existieren. Beziehungsweise wenn ein Werksarzt, Betriebsarzt oder auch die Vertreter der Schwerbehindertenvertretung für diesen Bereich zuständig sind (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 15).

Die Messung der Leistungsfähigkeit nach BEM-Maßnahmen stellt sich für viele Betriebe als wichtig heraus, sie wollen wissen, inwieweit der Mitarbeiter nach der BEM-Maßnahme noch einsetzbar ist (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 34). Der Fokus der Unternehmen geht immer mehr davon weg, neue junge Arbeitskräfte einzustellen, hinzu Steigerung der Leistungsfähigkeit der bereits vorhandenen Mitarbeiter, somit rückt die Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements in den Vordergrund (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 38).

Die Leistungsfähigkeit wird durch verschiedene Testungen ermittelt. Dies ist zum Beispiel der **EFL Test** (System der Funktionellen Leistungsfähigkeit). Dieser Test hat sich in den USA als wichtig erwiesen. Dieser Test, der vor allem die funktionelle Leistungsfähigkeit prüft, wie beispielsweise heben, sitzen und stehen. Es wird getestet, in wieweit die Person noch in der Lage ist, diese Tätigkeiten durchzuführen. Er wird vor und nach dem Rehabilitationsbeginn eingesetzt (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 43). Zusätzlich werden noch andere Testungen durchgeführt. Im Anschluss daran bekommen die Mitarbeiter einen für sie zugeschnittenen Trainingsplan. Die Frage nach dem Gespräch, den Gesprächen wurde deshalb gestellt, weil viele Unternehmen dieses Gespräch oft mit dem Fehlzeitengespräch/Krankenrückkehrgespräch gleichsetzen und denken damit sei es getan, jedoch setzt ein BEM-Gespräch schon ganz anders an als diese. Das Erstgespräch ist dazu da, den genauen Aufbau des BEM festzulegen und wird von daher eher als Prozess gesehen. Es dient der langfristigen Planung (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 31).

In der Literatur kommt zum Vorschein, dass eine Erfolgskontrolle der einzelnen Maßnahmen ein wichtiges Instrument darstellt. Es wird davon gesprochen, dass dies festgeschrieben werden sollte und bei diesem Schritt nicht nur der Betriebsrat oder Personalrat eingebunden sein sollten, sondern auch der Vorgesetzte (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S.101).

#### **10.2.4. Abschluss des BEM Prozesses**

Das Dokumentieren des Verfahrens ist insofern wichtig, weil es dazu beiträgt, das Verfahren an sich zu vereinheitlichen. Oft löst es bei den Betroffenen ein Gefühl der Unsicherheit aus, weil sehr persönliche Dinge preisgegeben werden und dadurch vermutet wird, diese Informationen könnten einem Kündigungsprozess dienen. Auch wird vorgeschlagen, hierzu einen Grundsatz der Vertraulichkeit zu erheben, in dem genau geklärt wird welche Daten, zu welchem Zweck erhoben werden, zudem, wer diese Informationen einsehen kann/darf. In diesem Zusammenhang wird wieder die eigenständige BEM-Akte genannt (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 77, 101-102). Der Abschluss eines BEM Prozess sollte ein Abschlussgespräch bilden, um einen langfristigen Erfolg herzustellen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 50). Den Abschluss eines BEM Verfahrens, sollten die Betroffenen auch selbst bewerten können, ob die angewandten Maßnahmen erfolgreich waren oder ob es Verbesserungsvorschläge gibt und ob bestenfalls eine Eingliederung stattfand (vgl. Danigel 2018, S. 28).

#### **10.2.5. Gesundheit**

Das BEM bildet eine der drei Säulen des Gesundheitsmanagements und betrifft hauptsächlich Arbeitnehmer, die längere Arbeitsunfähigkeitszeiten aufweisen. Es ist wichtig, in den Betrieben ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Gesundheitsmanagements zu schaffen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 108).

BEM sollte kein alleiniges Instrument in einem Betrieb sein. Es sollte in Verbindung mit anderen Programmen/Angeboten stehen oder als Bestandteil einer Prävention in einem Betrieb etabliert sein. Viele Betriebe die über ein Gesundheitsmanagement verfügen, sind bei der Arbeitsplatzgestaltung erfolgreich tätig. Jedoch herrscht auf dem Gebiet der Prävention eher noch ein Mangel (vgl. Niehaus 2008, S. 116). In manchen Betrieben gibt es in diesem Bereich auch Gesundheitstage, aber 34% bieten keine Maßnahmen in der Gesundheitsvorsorge an, das geht aus der Studie von Niehaus 2008 hervor (vgl. Niehaus 2008, S. 64).

### 10.2.6. Kosten/ Nutzen

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des BEM wird so von Betrieben gar nicht berechnet. Gründe dafür sind unter anderem, dass es sehr zeitaufwendig wäre und die Effekte, die sich aus einem BEM ergeben, nicht eindeutig zuzuweisen sind. Zum Beispiel können solche Effekte wie die *höhere Identifikation mit dem Betrieb* auch nicht in eine messbare Größe übersetzt werden. Allgemein stellt eine reine Kosten-Nutzen-Bewertung für Betriebe eine zu zeitaufwendige Berechnung dar (vgl. Niehaus 2008, S.99- 102). Dadurch, dass es keine neuere Literatur gibt, stützen sich die Ergebnisse auf die Studie von Niehaus aus dem Jahre 2008. Auch andere Autoren sind gleichermaßen verfahren. Genannt sei hier der Iga. Report 24 2013 und BEM Netz 2015. Schon 2008 wird die Äußerung getroffen, dass sich das BEM gleichermaßen für alle Betriebe lohne und ein Unterschied von einem kleinen Betrieb zu einem großen Betrieb gemacht werden müsse. Die Einführung von BEM hängt von wirtschaftlichen Berechnungen ab, wie beispielsweise die Senkung des Krankenstandes und der damit einhergehenden Kosten und eine Steigerung der Arbeitsmotivation (vgl. Niehaus 2008, S. 102).

Der Effekt, dass der Krankenstand sinkt, wird von den Experten bestätigt. Es wird damit zum Ausdruck gebracht: Arbeitnehmer, die sich ganz wohl in der Rolle *krank zu sein* gefühlt haben, dann früher in die Arbeit zurückkehren, weil sie bemerken, dass ihnen auf einmal viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Gesprächspartner im Verlauf eines BEM können dies bestätigen. Meist hängt das mit dem wohlgemeinten Umgang mit den erkrankten Mitarbeitern zusammen. Es wird aber schon damals hervorgehoben, dass das BEM nur mithilfe anderer Instrumente erfolgreich sein kann (vgl. Niehaus 2008, S. 93- 94). Leistungssteigerungen können nicht bewertet werden, da sie nicht erfasst werden können (vgl. Niehaus 2008, S. 101). Gerade Strukturen im gesundheitlichen Bereich werden von der Belegschaft gerne angenommen, das führt auch zu anderen positiven Auswirkungen, wie zum Beispiel die Annahme des Krankenrückkehrgespräches. Im Grunde immer dann, wenn Strukturen einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge bestehen (vgl. Niehaus 2008, S. 59/ vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 15).

Angesichts des demografischen Wandels ist es vielversprechend, gerade ältere Mitarbeiter mehr in den Fokus zu nehmen (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 15). Weil im Alter Krankheiten zunehmen. Rieger u. a. 2016 äußern sich dahingehend kritisch, dass die Ergebnisse, die in der Praxis zum Nutzen im Verhältnis zu den Kosten vorliegen, nicht ausreichend seien, um wissenschaftliche und solide Aussagen zu machen. Die Berechnungen, wie sie unter betriebswirtschaftlichen Aspekten gemacht werden, kann so nicht für das BEM übernommen werden. Hier können nicht wie in der Betriebswirtschaft einfache Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt werden. Die

getroffenen Maßnahmen können nicht ohne Weiteres in Geldbeträge umgerechnet und gemessen werden. Die Erschwernis ist, dass der ganze Nutzen eines BEM nur schwer abzubilden ist, da ein BEM oft in mehreren Dimensionen gesehen werden muss (vgl. Rieger u.a. 2016, S. 290). Das heißt: In einem BEM sind auch die immateriellen Werte zu beachten, wie „[...] Imageaufwertung des Unternehmens durch das Angebot eines ganzheitlichen BEM, verbesserte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, Erhöhung der Anreizsysteme für Mitarbeiter etc.“ (Rieger u.a. 2016, S. 290).

Im Weiteren wird trotzdem kurz darauf eingegangen, wie eine reine monetäre Kosten-Nutzen-Bewertung aussehen könnte, denn es gibt Berechnungen, welche für eine Rentabilitätsrechnung genutzt werden. In der folgenden Literatur hat sich gezeigt, dass der Nutzen an sieben Punkten errechnet werden kann. Die Studienlage führt hier unterschiedliche Ergebnisse auf. Nachfolgend ein Best-Practice-Beispiel, in diesem kommen sie zu dem Ergebnis von 1: 20, es wird für jeden eingesetzten Euro 4,81 € eingespart. Auch wenn diese Verfahrensweise der Berechnung die positiven Seiten der betrieblichen Eingliederungsmaßnahmen hervorheben, dennoch besitzen solche Berechnungen keine Repräsentativität. Diese Rechnungen sind dafür da, Unternehmen die Angst zu nehmen, die sich etwa durch die Kosten, die ein BEM bereiten könnte, ablehnen würden dieses zu betreiben (vgl. Rieger u.a. 2016, S. 291). Nachstehend noch die sieben Punkte.

#### **Die sieben Punkte:**

1. „Verringerung der AU-Zeiten
2. Verminderte Kosten zur Ausgleichsabgabe durch Beschäftigung Schwerbehinderter
3. Kostenminderung für die Neueinstellung von Mitarbeitern
4. Kosten möglicher Rechtsstreitigkeiten
5. Humankapital-Bestand
6. „Produktivitätsgewinne“ der Mitarbeiter nach erfolgreicher BEM- Teilnahme
7. BEM- Prämie im Rahmen der betrieblichen Einführung eines BEM“ (Rieger u.a. 2016, S. 291).

Das sind also die sieben Punkte, die den Nutzen von BEM am stärksten herausstellen, deswegen wurden diese sieben Punkte auch in unveränderter Form von Rieger 2016 übernommen.

### **10.3. Entwicklung der Fragestellung**

In diesem Kapitel der Masterarbeit entwickelt sich die Fragestellung für das Interview und es wird ausführlich beschreiben, wie es zu dieser Fragestellung kommt.

Wie aus der oft erwähnten Literatur zum BEM hervorging, tuen sich vor allem klein- und mittelständische Unternehmen schwer, diesen Bereich der Gesundheitsförderung/Personalentwicklung zu leisten. Je größer das Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, das BEM umgesetzt wird. Es gibt heute noch Unternehmen, die ein BEM nicht mal in irgendeiner Form in ihrem Unternehmen anwenden, geschweige denn

kennen, obwohl dieser Bereich sehr wichtig und zudem für jedes Unternehmen vorgeschrieben ist (vgl. Matthias Mozdzanowski, Christian Hetzel 2018 S.11). Es soll herausgefunden werden, in welchen Bereichen hier ein Defizit besteht oder ob lediglich die Informationen zu einer korrekten Umsetzung in diesen Unternehmen fehlen.

Die Fragestellung leitet sich wie folgt ab:

Wie sieht die Umsetzung von BEM in klein- und mittelständischen Unternehmen im Jahr 2020 aus? In welchen Bereichen gibt es tatsächlich noch Bedarf an Informationen zum BEM? Sieht die Kosten-Nutzen-Bewertung der Unternehmen genauso positiv aus, wie sie in der Literatur beschrieben wird?

Da bei diesen Fragen nicht von Interesse ist, wie sich das Verhältnis zahlenmäßig darstellt, sondern ob es wirklich so ist, dass dieser Bereich der Unternehmen ein Defizit aufweist, dieses Verfahren umzusetzen. Also ist es für diese Untersuchung nicht wichtig, mit irgendwelchen Zahlenergebnissen oder Statistiken umzugehen, sondern einen Einblick zu erhalten, in welchen Bereichen, die Unternehmen Probleme haben. Um die Fragen zu beantworten, wurde ein problemzentriertes Interview durchgeführt, das anhand von Experten aus dem Bereich BEM beantwortet werden sollte. Die Auswertung soll nach der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet werden.

#### **10.4. Methodisches Vorgehen**

Nun wird die Methodenwahl eingeführt und begründet, warum genau solch eine Methode gewählt wurde und warum dieses Design so durchgeführt wurde.

Zuerst einmal fiel die Wahl auf ein problemzentriertes Interview nach Witzel 2000, da aufgrund der momentanen (Corona) Situation ein leitfadengestütztes Interview in Form von einer Face-to-Face Befragung nicht möglich gewesen wäre.

##### **10.4.1. Problemzentriertes Interview**

Da der Befragungszeitraum genau in die Zeit des „Lockdowns“ des Corona-Virus gefallen ist und keiner mehr bereit war, ein Face-to-Face Interview zu führen, wurde das Interview über E-Mail-Kontakt durchgeführt. Jedoch auch hier zierten sich die Unternehmen. Im Moment sei zu wenig Zeit, sich um solche Sachen zu kümmern, aber das Ziel wurde mit viel Durchsetzungsvermögen und Einsatz erreicht.

Es wurde die Entscheidung getroffen, dieses Interview in klein- und mittelständischen Unternehmen durchzuführen, weil hier im Vergleich zu Großunternehmen noch wenig Recherche geleistet wurde. Und die, die geleistet wurde, stellt diese Unternehmen immer in den Bereich, dass hier noch viel zu wenig getan wird. In großen Unternehmen funktioniert BEM, in Mittelständischen ist ein Interesse und in Kleinen mit bis zu 20 Mitarbeitern spielt es immer noch so gut wie keine Rolle (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 33).

Es kann festgehalten werden, dass mit dieser Untersuchung keine Aussagen darüber gemacht werden können, wie es statistisch aussieht und damit auch keine Repräsentativität wiedergegeben werden kann, aber es wird mit dieser Untersuchung gezeigt, in welche Richtung das Ganze geht.

Für eine wahrheitsgemäße Aussage ist die Stichprobe zu gering und kann auch anhand dieses Designs nicht belegt werden und wäre daher eher an einer größeren Umfrage erkennbar, die aber finanziell und zeitlich nicht leistbar wäre.

Da allgemein den qualitativen Evaluationen ein größerer Mehrwert zugesprochen wird als Quantitativen, weil sie offener angelegt sind und die Sichtweisen der Beteiligten berücksichtigen. Deshalb war dieses Design am geeignetsten für die Untersuchung.

Am Schluss dieser Untersuchung sollen keine Zahlen das Ergebnis bilden, ob die klein- und mittelständischen Unternehmen genauso so stark das BEM durchführen, wie es große Unternehmen machen, sondern eher auf welche Weise es diese Unternehmen machen. „Die qualitative Methodik, [...] ist vorrangig an Systematisierung und der Entdeckung von sozialen Regelmäßigkeiten interessiert“ (Kuckartz, Dresing u.a., 2008, S.14).

Das Interview wurde im Rahmen einer Befragung mittels Interviewbogen durchgeführt, der teils per Email versandt und auf einer Seite im Internet hochgeladen wurde. Bei der Suche der Probanden wurde folgendermaßen vorgegangen: Es wurden Unternehmen über Xing angeschrieben, Freunde und Bekannte gefragt, außerdem konnte auf Kontakte des Berufsförderungswerk Schömburg zurückgegriffen werden.

## 10.5. Versuchspersonen und Stichprobe

Die Auswahl der richtigen Personen war für dieses Design von entscheidender Bedeutung, da nur Versuchspersonen aus klein- und mittelständischen Unternehmen in diese Untersuchung miteinbezogen werden sollten. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde nach dem Zufallsprinzip

vorgegangen. Es wurden also nicht gezielt Unternehmen rausgesucht, von denen ausgegangen wurde, dass sie ein BEM anbieten.

Mit den drei ausgewählten Unternehmen wurde die Untersuchung durchgeführt (vgl. Kuckartz, Dresing u.a., 2008, S.24). Als Definition von klein- und mittelständischen Unternehmen diente die Definition der Handelskammer Hamburg (vgl. hk24.de). Danach werden Kleinunternehmen nach einer Mitarbeiterzahl mit bis zu jeweils 49 Beschäftigten kategorisiert. Der Mittelstand bis zu 499 Mitarbeiter. Die anderen Angaben, nach denen die Einteilung in KMU vorgenommen werden, wie Eigentum, Haftung und Führung wurden hierbei außer Betracht gelassen. Die Größe der Stichprobe wurde danach gewählt, wie sie in der Literatur vorgegeben wird. Nach der Literatur also: Je weniger Fälle betrachtet werden, umso mehr kann ins Detail eines Falles gegangen werden, jedoch war klar, dass bei dieser Einstellung zu meinem qualitativen Experiment die Fehleranzahl steigt. Mit den Antworten in dem Interviewbogen sollten im besten Falle Aussagen erreicht werden. Bei der Auswertung der Interviewbögen wurde nach der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring vorgegangen (vgl. Philipp Mayring, 1990). Es wurden nur Personen befragt, die etwas von BEM verstanden, also Personen, die eine Expertenrolle besaßen. Bei der Expertenrolle war wichtig, dass diese Person in einem Unternehmen im Bereich des BEM tätig ist.

Bei einer Stelle für BEM in einem Unternehmen ist nicht von vorneherein gesagt, dass derjenige auf jeden Fall in einer Personalabteilung sitzt. Es ist auch gut möglich, dass dieser im Gesundheitsmanagement des Unternehmens arbeitet. Je nachdem, wie das Unternehmen strukturiert oder aufgebaut ist (vgl. Kuckartz, Dresing u.a., 2008, S.25).

Zudem wird die Expertenrolle in dieser Untersuchung nicht darüber definiert, dass der Interviewpartner allgemein ein Experte auf dem Gebiet des BEM ist, sondern er ist ein Experte in seinen Unternehmen. Sie haben somit Einblicke in die BEM Prozesse des eigenen Unternehmens und sind hier Experten. Die Expertenrolle war damit unmittelbar über eine Beteiligung des Mitarbeiters am BEM-Prozess des Unternehmens gegeben.

Die Interviewpartner werden im Weiteren mit den Titeln **Interviewpartnerin I**, **Interviewpartnerin II** und **Interviewpartnerin III** und die Unternehmen mit **A**, **B** und **C** betitelt.

### **Die Interviewpartnerin I**

ist weiblich und 37 Jahre Alt. Sie arbeitet im Dienstleistungsbereich in einem Unternehmen von 8 Mitarbeitern und sie ist Geschäftsführerin.

## **Die Interviewpartnerin II**

ist 26 Jahre, ist BEM Beauftragte und Personalsachbearbeiterin in der Branche Pflegedienst. Mit einer Betriebsgröße von 230 Mitarbeitern.

## **Interviewpartnerin III**

ist 28 Jahre und in der Branche Metall tätig. Sie ist ebenfalls Personalsachbearbeiterin und der Betrieb umfasst eine Größe von 350 Mitarbeitern.

Alle drei Interviewpartnerinnen fallen somit genau unter die aufgestellten Angaben. Das erste Unternehmen ist ein kleines Unternehmen und die anderen beiden Unternehmen fallen unter die Kategorie des mittelständischen Unternehmens.

## **10.6. Aufbereitung der Interviews und Durchführung**

Die Fragen in dem Interviewbogen wurden teils strukturiert, teils offen gestellt, um phasenweise etwas Dialogisches herzustellen. Damit durch diese Öffnung fehlende Informationen zu dem standardisierten Teil des Interviews erhalten werden können. Die Öffnung wurde durch Fragen erhalten, indem von der befragten Person mehr Details gefordert wurden (vgl. Witzel, 2000, S.3).

Die Interviews wurden, wie schon erwähnt per Mail versandt und auf einer Website präsentiert. Durch Internetrecherche, hauptsächlich über Xing<sup>6</sup> ließen sich geeignete Partner für die Befragung finden. Das Hauptaugenmerk war darauf gerichtet, dass es ein klein- und mittelständisches Unternehmen war, weil herausgefunden werden sollte, ob dieser Teil der Unternehmen das BEM so anders durchführt, wie es bei den Großunternehmen angenommen wird.

### **10.6.1. Vorstellung des Interviewbogens**

Der Datenschutz wurde gewahrt, indem der Interviewbogen aus der Mail heruntergeladen und ausgedruckt wurde, auch wurden den befragten Personen keine persönlichen Daten abverlangt. Durch eine Abfrage, die durch einen Emailversand stattfand, konnte das Interview zu der Zeit, zu der die Personen Zeit hatten, das Interview ausfüllen und die Ausrede, dass keine Zeit bestand, war dahin. Durch diese Freiheit waren die Interviewten zu Aussagen bereit, von denen sie überzeugt waren. Es wurde nicht aufgrund von Zeitmangel die Aussage gekürzt oder womöglich anders ausgedrückt.

---

<sup>6</sup> Ist ein öffentliches Netzwerk für berufliche Kontakte. Hier können sich Berufstätige, aller Branchen vernetzen, neben dem Kontakten knüpfen, können auch Jobs, Mitarbeiter und Aufträge gefunden werden (vgl. xing).



Das Interview begann so, dass eine kurze Einleitung gemacht wurde, kurz erklärt wurde, um was es sich handelt, der Verlauf des Interviews beschrieben wurde und der Nutzen der Daten, die aus dem ausgefüllten Interviewbögen hervorgingen. Es wurden zudem ein paar soziodemografische Daten abgefragt, um sich ein Bild über die Ausgangslage der Interviewten machen zu können. Im Folgenden der Interviewbogen:

## **Fragebogen zum Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM (10-15 min)**

**Vielen Dank, dass Sie sich 10-15 Minuten für diesen Fragebogen zeitnehmen. Ihre Angaben werden anonym behandelt. Wenn Sie Interesse an der fertigen Masterarbeit haben, sende ich sie Ihnen gerne nach Beendigung der Ausarbeitung zu.**

**Wie sieht die Umsetzung eines BEMs im Jahre 2020 aus? Ist das BEM bekannt und findet auch eine sachgerechte Umsetzung statt? Wie erfolgreich erweist sich ein BEM in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und das Ansehen eines Unternehmens?**

**Die Struktur ist folgendermaßen: In der Einführung wird auf die Umsetzung des BEM eingegangen. Im zweiten Abschnitt auf die Informationsgestaltung zum BEM, dann die Durchführung und der Abschluss. Der Schlussteil gestaltet sich darin, wie ein Unternehmen mit einer Gesundheitsprävention überhaupt erst gar nicht in ein BEM rutscht und wie eine Kosten-Nutzen Bewertung aussehen könnte. Ihre Meinung ist mir wichtig!!- um für meine Masterarbeit eine Richtung zur Umsetzung von BEM zu erlangen.**

**Bitte kreuzen Sie an, inwiefern welche Aussage zutrifft.**

**Vielen Dank für ihre Unterstützung!**

### **Soziodemographische Angaben:**

Geschlecht:	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich
Alter:	Jahre	
Jobbezeichnung:		
Branche:		
Zahl der Mitarbeiter:		

Im Weiteren folgte dann der wesentliche Teil. Bei dieser Vorstellung des Interviewbogens wird keine Trennung zwischen **standardisiert** und **nicht- standardisiert** gemacht, wie es später in der Auswertung getan wurde. Der Interviewbogen wird so präsentiert wie er auch in der realen Situation vorgelegt wurde.

Zuerst begann ich mit dem Thema der Einführung eines BEM in einen Betrieb.

## 1. Einführung von BEM

1.	Gibt es in Ihrem Unternehmen Fälle von Arbeitsunfähigkeiten, die länger als 6-Wochen andauern?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
	Wie viele Mitarbeiter erfüllen das BEM Kriterium im Jahr?	<input type="checkbox"/> 0 -0,5% <input type="checkbox"/> 0,6 - 15% <input type="checkbox"/> über 20%	
2.	Ist bei Ihnen im Unternehmen BEM thematisiert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
3.	Wird bei Ihnen im Unternehmen BEM umgesetzt? Wenn nein, bitte begründen:	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4.	Existieren in Ihrem Unternehmen zum BEM Leitlinien, die ein genaues Vorgehen im BEM Prozess darlegen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Damit wollte sollte erst mal einen Eindruck gewonnen werden, ob BEM überhaupt existiert, geschweige denn den Unternehmen überhaupt bekannt ist. Wenn es umgesetzt wird, ob es dann einen gewissen Plan gibt, nach dem sich die befragten Personen richten.

Dann wurde ein Schritt weitergegangen. Wie denn überhaupt die Info zum BEM, neben der Einführung aussieht.

## 2. Info über BEM

5.	Welches Image hat BEM in Ihrem Unternehmen? Bewerten sie bitte mit Schulnoten 1-sehr gut, 2-gut, 3-befriedigend, 4-ausreichend, 5-mangelhaft, 6-ungenügend		
6.	Besteht bei Ihnen im Betrieb Handlungsbedarf bezüglich der Information zum BEM? Wenn ja, Warum?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
7.	Wie und Wann werden Mitarbeiter zum BEM informiert?	<input type="checkbox"/> bei der Einstellung <input type="checkbox"/> im Krankheitsfall <input type="checkbox"/> per Aushang <input type="checkbox"/> per eMail <input type="checkbox"/> sonstiges	
8.	Wenn der Mitarbeiter den BEM- Status erreicht hat, wird er dann zu einem Infogespräch eingeladen? Wenn „nein“ warum nicht?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

9.	Wie viele der Mitarbeiter, die den BEM Status pro Jahr erreichen, stimmen dann einem Infogespräch in etwa zu? Bitte Tragen sie rechts eine Prozentzahl ein!	%	

Erst mal war von vorneherein wichtig, wie denn das Image in dem jeweiligen Unternehmen von BEM bewertet wird, an dieser Bewertung kann dann schon ziemlich gut abgelesen werden, welchen Stellenwert es hat und auch ob die Info über BEM in den Unternehmen ausreichend ist. Ganz direkt wurde hier gefragt, ob das Unternehmen einen Handlungsbedarf erkenne bezüglich der Informationen zum BEM. Da ja oft in der Literatur davon gesprochen wurde, dass die Informationen gerade bei kleineren Unternehmen eher etwas dürftig ausfallen.

Dann folgte der Hauptteil, nämlich die Durchführung. Hier wurden wichtige Punkte aus der Literatur gezogen, welche Werte für eine gelungene Durchführung zum BEM gehören. Zum einen die **eigenständige BEM-Akte**. Die von jeder gelesenen Literatur als zentral angesehen wird. Es wird davon gesprochen, dass diese Daten, die für den BEM-Prozess keinesfalls in der Personalakte landen dürfen. Als wichtig wurde auch oft die **zeitliche Distanz**, in der ein BEM-Prozess angeboten wurde, gesehen, also nicht erst Monate oder Wochen später.

Sehr wichtig war hier auch, dass es eine **Betriebs- oder Integrationsvereinbarung** gibt, außerdem war es bedeutend, ob Unternehmen Tests mit den Betroffenen durchführen, um vor dem BEM schon festzustellen, wie eine Verbesserung danach aussehen könnte. Zentral ist ein **fester Ansprechpartner** für den ganzen Prozess und zum Schluss die **Erfolgskontrolle des BEM**.

### 3. Durchführung

10.	Gibt es eine BEM – Akte?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
11.	Konnten sie bisher zeitnah, nicht erst wenn der Mitarbeiter wieder arbeitet, allen BEM-Berechtigten einen BEM- Prozess anbieten? Wenn „nein warum“?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
12.	Ist im Unternehmen festgelegt, wie die Aufgaben zum BEM verteilt sind?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

13.	Wie oft werden die Daten zur BEM Berechtigung ab 6 -Wochenkrankheit ausgewertet?	<input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> halb jährlich <input type="checkbox"/> sonstiges	
14.	Liegt eine Integrations-, Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM vor?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
15.	Wer wertet die Krankheitstage der Mitarbeiter aus?		
16.	Wird vor einem BEM Verfahren eine Prognose abgegeben, wie es um die Leistungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM Verfahren aussehen könnte?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
17.	Wann werden Testungen (Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/Arbeitserprobung) herangezogen?		
18.	Existiert ein fester Ansprechpartner zum BEM?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
19.	Stehen Werksärztlicher /Betriebsärztlicher Dienst und die Vertreter der Schwerbehinderten Menschen als Ansprechpartner zu Verfügung?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
20.	Welche Bedingungen führen dazu, mehr als ein Gespräch mit dem BEM Berechtigten zu führen		
21.	Findet eine regelmäßige Erfolgskontrolle / Nachverfolgung statt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Nach der Durchführung folgt der Prozess des Abschlusses eines BEM. Der auch immer einen unerlässlichen Teil in dem ganzen BEM-Prozess bildet. Der aber von vielen Unternehmen eher lapidar behandelt wird.

Hier wurde auf den Erfolg des BEM im Betrieb eingegangen. Damit soll aber nicht verstanden werden, dass ein Betroffener unbedingt wieder seinen *alten* Arbeitsplatz erhält, sondern vielmehr, wie der BEM-Prozess an sich gesehen wird. Also, ob die Durchführung dessen eher einen Erfolg verspricht und beispielsweise nicht aus Handlungsunfähigkeit des Unternehmens abgebrochen wird, sondern bis zum *Schluss* nach einem Lösungsweg Ausschau gehalten wird. Wie dieser auch

immer aussehen mag. Das heißt aber das BEM ebenso mal dazu führen kann, dass es einfach keine Möglichkeit gibt, den Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Was dann aber nicht als Misserfolg gewertet werden darf.

#### 4. Abschluss des BEM Prozesses

22.	Findet eine Dokumentation des BEM Verfahrens statt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
23.	Führt ein BEM in ihrem Unternehmen eher zum Erfolg oder Misserfolg? (-mit Erfolg, ist sowohl eine Zurückführung an einen Arbeitsplatz, sowie ein Outplacement gemeint.)	<input type="checkbox"/> Erfolg <input type="checkbox"/> unentschieden <input type="checkbox"/> Misserfolg <input type="checkbox"/> sonstiges	
24.	Ist der Abschluss eines BEM Verfahrens immer klar definiert? Begründen sie bitte ihre Antwort:	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Dann wurde der Interviewbogen in noch mal wichtige Punkte unterteilt. Die aus der Literatur als herausstechende Stichpunkte erachtet wurden. Um so einfach noch mal einen tieferen Einblick zu gewinnen. Das waren zum einen einmal der *Gesundheitsbereich*, in dem das BEM eingebettet sein sollte und auch eine Betrachtung des *Kosten-Nutzen-Verhältnis*.

#### 5. Gesundheit

25.	Gibt es in ihrem Unternehmen Angebote für Bereiche Gesundheit/ Gesundes Altern?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
26.	Gibt es Präventionsangebote im Bereich Gesundheit?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
27.	Welche BGF/BGM gibt es in Ihrem Unternehmen?		
28.	Gibt es Gesundheitstage oder -aktionen zum Thema BEM?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

#### 6. Nutzen/Kosten

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

29.	„Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen“. Warum?	<input type="checkbox"/> stimme zu <input type="checkbox"/> stimme eher zu
-----	---	---

		<input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
30.	„Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen“. Warum?	<input type="checkbox"/> stimme zu <input type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
31.	„Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert“? Warum?	<input type="checkbox"/> stimme zu <input type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
32.	Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> stimme zu <input type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
33.	Gibt es Ihrer Meinung nach Kriterien oder Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen?	

**Vielen Dank für ihre Mithilfe!** Wenn Sie an den Ergebnissen dieser Masterarbeit interessiert sind, kreuzen Sie einfach das untere Kästchen an  
Cornelia Schmidt / [c.schmidt@edv-praxiswissen.de](mailto:c.schmidt@edv-praxiswissen.de) / Fax 07720/ 800 87

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
-----------------------------	-------------------------------

## 10.6.2. Vorgehensweise bei der Auswertung

### 10.6.2.1. Qualitative Sozialforschung

In diesem Kapitel wird auf die Vorgehensweise bei der Auswertung eingegangen. In der Sozialforschung wird zwischen der quantitativen und der qualitativen Sozialforschung unterschieden.

Bei diesem Forschungsdesign wurde nach der qualitativen Sozialforschung vorgegangen, weil sich die Forschungsfrage daran orientiert, wie denn der Unterschied bei der BEM-Durchführung zwischen Klein, Mittelständlern und Großunternehmen in der Durchführung aussieht.

Das dabei nicht ein falscher Weg eingeschlagen wurde und die Annahme sich als richtig erwies, bestätigen einige andere Autoren. “[...] weil das Verfahren in einem großen Unternehmen regelmäßig anderen Spielregeln unterliegt als in einem Kleinbetrieb“ (Unternehmensverband, 2017, S.13). Auch die Initiative für Gesundheit & Arbeit sagt in ihrem Bericht das, das in Unternehmen mit bis zu 20 Arbeitnehmern BEM fast noch keine Rolle spiele. Bei kleineren Unternehmen sei es offensichtlich so, dass Ressourcen fehlen. Auch wird davon gesprochen, dass in mittelständischen und kleinen Betrieben die Motivation angeregt werden müsse. Als hemmende Faktoren werden in

kleinen Unternehmen auch der Informationsbedarf und Handlungsbedarf genannt, so wie ein Fehlen von Strukturen, die in Großunternehmen bestehen. Das sind etliche Punkte, die darauf hinweisen, dass es hier grundlegend anders läuft (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 33-52).

Die qualitative Forschung ist zudem mehr an Ausschnitten eines Bereichs interessiert, also an einer bestimmten Auswahl und der Interpretation von diesen Ergebnissen, das heißt es findet grundlegend eine tiefergehende Erklärung statt, wie das jetzt im Gegensatz bei quantitativen Studien der Fall wäre (vgl. Brüsemeister 2008, S.7-9).

Die qualitative Forschung ist eine Denkrichtung, die eher den Geisteswissenschaften zugeordnet wird, hingegen der quantitativen Sozialforschung. Die quantitative Sozialforschung wird eher den Naturwissenschaften zugerechnet, sie macht statistische Analysen und kann Aussagen über die Repräsentativität von Ergebnissen machen. Sie stellt Formeln und Allgemeingültigkeiten dar, im Gegensatz die qualitative Forschung, sie ist eher an dem *Verstehen* interessiert, also den Zusammenhängen von etwas zu begreifen. Ein elementarer Aspekt der qualitativen Sozialforschung ist es, dass alles dokumentiert wird, deswegen wurde auch jeder Schritt aufgeschrieben, um das gesamte Design so nachvollziehbar wie möglich zu machen (vgl. Lamnek, Krell 2016, S. 16, 35, 75).

### 10.6.3. Datenanalyse

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen des Designs geschaffen sind und der Ablauf der Untersuchung beschrieben wurde, folgt der Schritt in die empirische Untersuchung. Die Inhalte der Datenanalyse bildeten die durchgeführten Interviews, so wie die Literaturrecherche. Dadurch, dass das Interview schon in die einzelnen Bereiche wie *Einführung von BEM, Informationen zum BEM, Durchführung und Abschluss des BEM Prozesses, Gesundheit und Nutzen Kosten* gegliedert war, konnten diese Kategorien für die Auswertung übernommen werden.

Im nächsten Kapitel wird auf die Ergebnisse eingegangen, diese vorgestellt und in einem nächsten Schritt auch mithilfe der Literatur interpretiert werden, um eine weiteren und verlässlicheren Raum für die Interpretation zu haben.

#### 10.6.3.1. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse nach den zuvor festgelegten Kriterien des theoretischen Einblickes in den Ablauf eines BEM Verfahrens gegeben. Außerdem wurde das Interview in einen **standardisierten** Teil und in einen **nicht-standardisierten** Teil geteilt.

Nun im Weiteren der standardisierte Teil: Die standardisierten Fragen aus dem Interview werden am Anfang eines jeden Blocks noch einmal zur besseren Übersicht genannt und im Anschluss die jeweiligen Antworten der Interviewteilnehmer. Wenn eine genaue Ansicht gewünscht wird, können auch am Ende dieser Arbeit die einzelnen Interviewbögen im Anhang begutachtet werden.

### 10.6.3.2. Standardisierte Teil des problemzentrierten Interviews

Die standardisierten Fragen wurden ausgezählt und anhand der Kategorien, in denen sie stehen, verglichen. Also eine Gegenüberstellung der Ergebnisse gemacht.

Im Folgenden die Fragen, wie sie im Interview abgefragt wurden mit der Anzahl der gegebenen Stimmen des Interviewten im Anschluss.

#### Kategorie 1 Einführung

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen Fälle von Arbeitsunfähigkeiten, die länger als 6-Wochen andauern?  
**Ja 3**  
Nein
2. Wie viele Mitarbeiter erfüllen das BEM Kriterium im Jahr?  
0-0,5%  
**0,6 - 15% 3**  
Über 20%
3. Ist bei Ihnen im Unternehmen BEM thematisiert?  
**Ja 3**  
Nein
4. Existieren in ihrem Unternehmen zum BEM Leitlinien, die ein genaues Vorgehen im BEM Prozess darlegen?  
**Ja 2**  
**Nein 1**

Für den Block der Kategorie Einführung im standardisierten Teil ist in diesem Interview zu sagen, dass alle Unternehmen keine Probleme aufweisen. Es bestehen auch in jedem der Unternehmen Arbeitsunfähigkeiten, die länger als 6-Wochen andauern, somit muss jedes der Unternehmen ein BEM rein gesetzlich betrachtet anbieten. Lediglich bei der letzten Frage, ob ein genaues Vorgehen für den BEM Prozess vorliegt, hat ein Unternehmen mit Nein geantwortet.

So lässt das Ergebnis im Allgemeinen vermuten, dass vom größten Teil der Unternehmen BEM anerkannt ist. Somit sind auch gewisse Leitlinien tragend für einen erfolgreichen Prozess. Wenn die erhaltenen Ergebnisse, mit denen aus der Literatur verglichen werden, kommen hier zwei



unterschiedliche Ansichten raus. In der Literatur wird angenommen, dass den meisten Unternehmen auch heutzutage BEM noch völlig unbekannt ist. „Sie haben den Begriff BEM noch nie gehört? So geht es vielen Beschäftigten und Arbeitgebern, [...]“ (Arbeitsschutz- Portal 2018, S. 1). Also ist es vermutlich so, dass das BEM schon recht bekannt geworden ist, gerade in den letzten Jahren. Es gab auch viele Projekte, die hierzu durchgeführt worden, unter anderem das Projekt BEM Netz, das 2015 durchgeführt wurde und in dieser Masterarbeit auch viel Literatur daraus verwendet werden konnte, weil diese Quelle ein sehr fundiertes Wissen anbot.

## Kategorie 1 Info über BEM

5. Welches Image hat BEM in Ihrem Unternehmen?  
Bewerten sie bitte mit Schulnoten
- |    |                        |                |
|----|------------------------|----------------|
| 1. | -sehr gut              | 4.-ausreichend |
| 2. | <b>-gut 2</b>          | 5.-mangelhaft  |
| 3. | <b>-befriedigend 1</b> | 6.-ungenügend  |

Auch die Imagebewertung spricht für sich, hier lässt sich sehr gut ablesen, ob das BEM wirklich schon einen Stellenwert besitzt, lediglich ein Unternehmen verteilt hier die Note drei. Bei den beiden anderen wird die Schulnote zwei verteilt.

6. Besteht bei Ihnen im Betrieb Handlungsbedarf bezüglich der Information zum BEM?  
4.  
Ja  
**Nein 3**

Nach der vorherigen Frage wäre es möglich, diesem Ergebnis so zuzustimmen. Doch da dieses Interview noch einen nicht- standardisierten Teil bietet, also offene Fragen, ist hier die Meinung ganz klar eine andere. Die befragten Unternehmen benötigen in gewissen Bereichen noch Unterstützung. Somit kann das generell für diese Sparte von Unternehmen angenommen werden. Dieser Punkt hat sich ja zudem auch so in der Literatur herauskristallisiert. „In Großbetrieben scheint das BEM größtenteils umgesetzt, dagegen liegt in Klein- und Mittelbetrieben weiterhin Handlungsbedarf vor“ (Gödecker- Geenen u.a. 2013, S.14).

7. Wie und Wann werden Mitarbeiter zum BEM informiert?  
bei der Einstellung **per Aushang 1** sonstiges  
**im Krankheitsfall 3** per Email

Auch diese Ergebnisse geben schon Hinweise darauf, dass hier grundlegend für den Prozess des BEM was falsch läuft. Denn schon hier wäre ein Punkt, an dem eine Veränderung dessen stattfinden sollte, wie gegenüber den Mitarbeitern mit diesem Thema umgegangen wird. Es ist zwar richtig, den Mitarbeiter im Krankheitsfall zu informieren, aber nur ein Unternehmen hat zu den

angebotenen Antworten den „Aushang“ angekreuzt. Das heißt, hier müsste definitiv mehr getan werden. Es sollten andere Wege genutzt werden, diesem Prozess gerecht zu werden. Hier werden zum Beispiel das Intranet oder auch Mitarbeiterversammlungen vorgeschlagen (vgl. Personio 2020, S.1). Es ist für ein Unternehmen vertrauenswürdiger, solch einen Prozess allen Mitarbeiter, also auch denen, die nicht direkt betroffen sind, vorzustellen. Denn wenn ein Mitarbeiter den Prozess kennt, ist es für ihn kein Schreck, auf einmal zu solch einem Gespräch eingeladen zu werden. Hier wäre eventuell zu bedenken, ob Unternehmen nicht generell schon darüber informieren, was BEM bedeutet und was damit eigentlich erreicht werden soll. Wenn dies gemacht würde, wäre vielen Mitarbeitern schon die Angst an dieser Stelle genommen und das BEM hiermit in ein noch besseres Licht gerückt.

8. Wenn der Mitarbeiter den BEM- Status erreicht hat, wird er dann zu einem Info-Gespräch eingeladen?

**Ja 2**

**Nein 1**

Wobei das BEM ja in dieser Auswertung schon in einem guten Licht bewertet wurde. Auch in der Literatur wird bestätigt. „Informationen zu BEM können Sie auf Betriebs-/Belegschaftsversammlungen, durch Rundschreiben, Aushänge, Flyer oder im Intranet verbreiten. Sind die Beschäftigten grundsätzlich über BEM informiert, ist ein Beschäftigter weniger überrascht oder verunsichert, wenn Sie ihn nach sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit kontaktieren“ (Peck, Heuser, Sandrock, 2017, S.17).

## **Kategorie 2 Durchführung**

10. Gibt es eine BEM Akte?

**Ja 1**

**Nein 2**

11. Konnten Sie bisher zeitnah, nicht erst wenn der Mitarbeiter wieder arbeitet, allen BEM-Berechtigten einen BEM- Prozess anbieten?

**Ja 1**

**Nein 2**

12. Ist im Unternehmen festgelegt wie die Aufgaben zum BEM verteilt sind?

**Ja 1**

**Nein 2**

13. Wie oft werden die Daten zur BEM Berechtigung ab 6- Wochenkrankheit ausgewertet?

Wöchentlich                      halb jährlich

**Monatlich 2                      sonstiges 1**

14. Liegt eine Integrations-, Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM vor?

**Ja 1**

**Nein 2**

15. Wird vor dem BEM Verfahren eine Prognose abgegeben, wie es um die Leistungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM Verfahren aussehen könnte?

**Ja 1**

- Nein 2**
18. Existiert ein fester Ansprechpartner zum BEM?  
**Ja 3**  
**Nein**
19. Stehen werksärztlicher/ betriebsärztlicher Dienst und die Vertreter der Schwerbehinderten Menschen als Ansprechpartner zu Verfügung?  
**Ja 2**  
**Nein 1**
21. Findet eine regelmäßige Erfolgskontrolle/Nachverfolgung statt?  
**Ja 1**  
**Nein 2**

Bei der Kategorie 2 „Durchführung“ fiel auf, dass die Antworten sehr heterogen verteilt waren. Und eigentlich eher im Bereich des nicht erwünschten zu einem BEM-Prozess liegen, zumindest im Vergleich dazu, was die Literatur hergab, deshalb sollte hier auf jeden Fall noch eine Verbesserung in der Kategorie „Durchführung“ stattfinden. Wie anfangs schon erwähnt, ist die Fallzahl dieses Designs sehr gering. Doch auch die Literatur gibt an diesen Stellen genauso ein Defizit vor. Deshalb kann darauf geschlossen werden, dass die Richtung, in die es geht, nicht ganz so falsch sein kann. Schon bei der Frage *gibt es eine BEM-Akte?* Gibt nur einer an, dass eine BEM-Akte besteht. Und genau das ist ja für den Prozess eigentlich unabdingbar. Bei dieser Frage wird genauso wie weiter unten die Dienst-/ Betriebsvereinbarung auf jeden Fall vorgeschrieben, um diesen Prozess einwandfrei zu gestalten. Es soll eine eigenständige Akte angelegt werden, die auch nicht mit der Personalakte zusammengeführt wird. Gerade weil im BEM Prozess sehr persönliche Daten erhoben werden. Genau bei diesem Punkt bestehen auch die größten Vorbehalte der Mitarbeiter, da vermutet wird, dass die in einem BEM Prozess erhobenen Daten in einem späteren Kündigungsverfahren gegen sie verwendet werden können. Um hierfür den notwendigen Schutz zu bieten, hat es sich bewährt, solch eine eigenständige Akte zu führen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 101-102).

Genauso bei der Frage, ob eine Dienst- oder Integrationsvereinbarung besteht. Wurde nur einmal *ja* geantwortet. Das Ergebnis dieser Frage ist nicht befriedigend. Wird ein Vergleich zur Literatur gezogen, schreibt diese eine Betriebsvereinbarung für den BEM- Prozess vor. Vor allem um mehr Verbindlichkeit und Struktur zu bekommen. Außerdem kann dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter in den Prozess gestärkt werden, da die Mitwirkung des Betriebsrates eher dafürspricht, dass es sich nicht um ein Überwachungsinstrument handelt (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 99- 103).

Ein fester Ansprechpartner für das BEM scheint zu bestehen. Aber auch die letzte Frage, ob der Prozess nachverfolgt wird, also ob eine Erfolgskontrolle stattfindet, wurde nicht ausreichend mit *ja* beantwortet. In der Literatur wird sogar ein Nachhaltigkeitsgespräch vorgeschlagen. Alle Schritte

des BEM Prozesses sind zu dokumentieren und sollten auch auf ihre Wirksamkeit geprüft werden (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 105- 108).

### Kategorie 3 Abschluss

22. Findet eine Dokumentation des BEM Verfahrens statt?

**Ja 3**

**Nein**

23. Führt ein BEM in ihrem Unternehmen eher zum Erfolg oder Misserfolg? (Mit Erfolg ist sowohl eine Zurückführung an einen Arbeitsplatz, sowie ein Outplacement gemeint.)

**Erfolg 2**                      **Misserfolg**

Unentschieden              sonstiges

24. Ist der Abschluss eines BEM Verfahrens immer klar definiert?

**Ja 1**

**Nein 2**

Trotz, dass die vorherige Kategorie „Durchführung“ eigentlich tragend für die Kategorie „Abschluss“ ist, wurde diese noch recht gut bewertet. Bei allen drei befragten Unternehmen wird zumindest eine Dokumentation dessen geführt. Und der Erfolg im Allgemeinen wird auch eher positiv gesehen. Jedoch ist der Abschluss eines BEM in diesen Unternehmen nicht wirklich immer klar definiert. Die Literatur beschreibt, dass eine Dokumentation eines der bedeutsamsten Vorgehensweisen in diesem Prozess darstellt. Das fängt bei der richtigen Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von sechs Wochen an und reicht bis zum Nachhaltigkeitsgespräch sowie der Einhaltung des Datenschutzes bis zu Dokumentation (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 107). In diesem Zusammenhang ist dieser Satz sehr tragend:

„Dabei existiert kein Königsweg. Um ein erfolgreiches BEM zu implementieren, ist es notwendig, auf vorhandene Strukturen, Abläufe und kulturelle Faktoren des jeweiligen Unternehmens aufzubauen, damit der Prozess nicht nur definiert, sondern auch ‚gelebt‘ werden kann“ (Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 73).

Außerdem wird in der Literatur ein Steuerkreis eigens für das BEM vorgeschlagen, der das BEM sozusagen überprüft und gegeben Falls anpasst (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 106). Wichtig ist, damit der Abschluss dieses Vorganges immer klar definiert sein kann und die erhobenen Daten der BEM berechtigten Mitarbeiter sensibel und vertrauensvoll behandelt werden, dass immer nur ein vorher festgelegter Personenkreis Zugang zu diesen Daten bekommt (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 51).

Neben dem Nachhaltigkeitsgespräch wird zudem noch ein Abschlussgespräch gefordert, das ist zentral und beinhaltet vor allem die Frage, *wie der ganze Prozess gesehen wird und wie sich der Gesundheitszustand verändert hat*. Erst nach diesem Gespräch kann ein BEM wirklich beendet sein (vgl. Peck, Heuser, Sandrock, 2017, S. 25).

#### Kategorie 4 Gesundheit

25. Gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote für Bereiche Gesundheit/ Gesundes Altern?

**Ja 3**

Nein

26. Gibt es Präventionsangebote im Bereich Gesundheit?

**Ja 2**

**Nein 1**

28. Gibt es Gesundheitstage oder -aktionen zum Thema BEM?

Ja

**Nein 3**

Für diese Kategorie Gesundheit lässt sich allgemein das Resümee ziehen, dass hier wirklich schon viel getan wird. Jedes der befragten Unternehmen bietet Angebote im Bereich Gesundheitsmanagement und sogar die Mehrheit auch im Bereich der Vorsorge. Die Literatur spricht hier von Wettbewerbsvorteilen, und ein gut funktionierendes BEM kann nur mit weiteren Handlungsfeldern wie zum Beispiel der Gesundheitsförderung bestehen (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 2). Durch die Gesundheitsprävention kann somit Erkrankungen vorgebeugt werden und damit erneuter Arbeitsunfähigkeit. Ebenso können durch dieses Verfahren in Unternehmen selbst, Ursachen für Erkrankungen aufgedeckt werden (vgl. Peck, Heuser, Sandrock, 2017, S. 37).

#### Kategorie 5 Nutzen/Kosten

29. „Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen?“

Stimme zu

**stimme eher zu 3**

stimme eher nicht zu

stimme nicht zu

30. „Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen.“

Stimme zu

stimme eher zu

**stimme eher nicht zu 2**

**stimme nicht zu 1**

31. Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert?“

Stimme zu

**stimme eher zu 2**

**stimme eher nicht zu 1**

stimme nicht zu

32. Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Stimme zu

**stimme eher zu 3**

stimme eher nicht zu

stimme nicht zu

Die letzte Kategorie Nutzen/Kosten wurde einheitlich positiv bewertet. Deswegen lässt sich vorsichtig formuliert auch für kleinere mittlere Unternehmen festhalten, dass es hier eher in die positive Richtung zeigt. Alle Interviewteilnehmer sind sich einig, dass krankheitsbedingte Kündigungen zurückgehen. Das Ergebnis wurde so auch in der Literatur beschrieben (vgl. Niehaus 2008, S. 107).

Auch der Nutzen eines BEM scheint bedeutsam zu sein und nicht als unwichtiges Verfahren angesehen zu werden, dass spiegelt sich auch darin wider, dass der Krankenstand eher zurückgeht und sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöht. Um dieses Ergebnis zu stärken, werden einige Quellen aus der Literatur herangezogen, die genau dieses Ergebnis stützen und bestätigen. Auch die Studie zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagement von Niehaus kam zu dem Ergebnis: Das fast 20% der Befragten durch das BEM ein Rückgang krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen ist (vgl. Niehaus 2008, S. 107). Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird in der Literatur positiv bewertet, die Aussage ist:

„[...] dass der Nutzen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements bei allen beteiligten Akteuren über den erwarteten Kosten und Mehrausgaben liegt. Das heißt, bei einer gesamtgesellschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse kann auf ein positives Saldo geschlossen werden“ (Niehaus 2008, S. 107).

Die Leistungssteigerung wird auch hervorgehoben, es heißt, dass sich durch ein BEM die Leistung der Mitarbeiter steigert und dass war das Ergebnis in mehreren Studien (vgl. Prümper, Reuter, Sporbert 2015, S. 21). Um hier nicht auf Widerspruch zu stoßen, weil die Literatur so alt ist, wird an dieser Stelle nochmals erwähnt: Andere Autoren nutzen diese Quelle und es gibt zu wenig neue Literatur zu diesem Thema.

### 10.6.3.3. Nicht – standardisierte Teil des problemzentrierten Interviews

#### **Kategorie 1: Einführung eines BEM**

3. Wird bei Ihnen im Unternehmen BEM umgesetzt?  
Wenn nein, bitte begründen:

In dem ersten **Unternehmen A** ist BEM thematisiert, aber wird nicht umgesetzt. Die Interviewpartnerin schreibt: „Wir haben die Gespräche in einem Falle gescheut; zukünftig würden wir es umsetzen.“ In diesem Unternehmen existieren auch noch keine BEM Leitlinien.

Im **Interview II** schreibt die Interviewpartnerin II: BEM ist thematisiert und es existieren Leitlinien. Deswegen gab es hier keine Begründung.

Im **Interview III** ist BEM auch thematisiert sowie umgesetzt. Leitlinien bestehen hier zum BEM auch. Deswegen keine Begründung, warum nicht umgesetzt.

#### **Kategorie 2: Info über BEM**

6. Besteht bei Ihnen im Betrieb Handlungsbedarf bezüglich der Information zum BEM?  
Wenn ja, Warum?
8. Wenn der Mitarbeiter den BEM- Status erreicht hat, wird er dann zu einem Infogespräch eingeladen?  
Wenn „nein“ warum nicht?

Im **Interview I** wird gesagt, das in **Unternehmen A** kein Handlungsbedarf zum BEM besteht. Die Mitarbeiter bekommen eine Info über BEM im Krankheitsfall. Wenn der Mitarbeiter den BEM-Status erreicht hat, wird er nicht automatisch zum Infogespräch eingeladen. Es wurde bisher gescheut, aber dieses Unternehmen hat zukünftig vor, diesen Prozess systematisch zu gestalten.

In **Interview II** und damit in Unternehmen B besteht auch kein Handlungsbedarf. Die Mitarbeiter werden hier per Aushang über BEM informiert und bekommen die Info darüber noch mal im Krankheitsfall. Hier bekommt der Mitarbeiter die Einladung automatisch zum Infogespräch.

In **Unternehmen C** und im **Interview III** wird auch nicht davon gesprochen, dass Handlungsbedarf besteht. Der Mitarbeiter wird zu einem Infogespräch eingeladen.

### **Kategorie 3: Durchführung**

11. Konnten sie bisher zeitnah, nicht erst wenn der Mitarbeiter wieder arbeitet, allen BEM-Berechtigten einen BEM- Prozess anbieten?

Wenn „nein warum“?

15. Wer wertet die Krankheitstage der Mitarbeiter aus?

17. Wann werden Testungen (Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/Arbeitserprobung) herangezogen?

20. Welche Bedingungen führen dazu, mehr als ein Gespräch mit dem BEM Berechtigten zu führen?

**Im Interview I:** Es Gibt keine BEM-Akte und es wird auch nicht allen Mitarbeitern zeitnah ein BEM-Prozess angeboten. Aber zukünftig soll der BEM-Prozess gestartet werden, wenn die Person kurz vor dem Wiedereintritt in das Unternehmen steht. Eine Aufgabenfestlegung zum BEM existiert hier noch nicht. Die Daten zur BEM- Berechtigung werden in diesem Betrieb halbjährlich ausgewertet und es liegt keine Dienst- oder Betriebsvereinbarung vor. Die Krankheitstage werden von der Geschäftsführung selbst ausgewertet. Es wird vor dem BEM- Verfahren eine Prognose zur Leistungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM-Verfahren gegeben. Weitere Testungen wie eine Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/ Arbeitserprobung werden nicht gemacht.

Es findet aber mehr als ein Gespräch zum BEM statt. Es hängt hier vom Gesprächsverlauf des ersten Gesprächs ab. Das zweite Gespräch wird nach 4 Wochen eingeplant, um gegenseitig Feedback zu geben und die aktuelle Situation zu bewerten.

**Interview 2:** Die **Interviewpartnerin 2** gibt an, dass eine BEM-Akte existiert und es konnte bisher auch jedem Mitarbeiter zeitnah ein BEM- Prozess angeboten werden. Hier gibt es eine Festlegung der Aufgaben zum BEM und die Daten zur BEM-Berechtigung werden hier monatlich ermittelt.

Die Krankheitstage werden von der BEM-Beauftragten ausgewertet, da sie gleichzeitig in der Personalabteilung arbeitet. Vor einem BEM- Prozess wird keine Prognose abgegeben, wie es um die Leitungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM-Verfahren aussehen könnte. Testungen wie Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/ Arbeitserprobung werden hier aber gemacht. Vor allem wenn das BEM-Verfahren kein Erfolg war. Es werden hier weitere BEM-Gespräche geführt, wenn der Mitarbeiter unsicher ist oder die Maßnahmen nicht erfolgreich waren.

**Interview 3: Interviewpartnerin 3** gibt an das keine BEM-Akte bestehe und es konnte bisher auch nicht zeitnah ein BEM-Prozess jedem BEM-Berechtigten angeboten werden. Eine Begründung gab es hier nicht. Eine Aufgabenverteilung ist hier vorhanden. Und die Auswertung zur BEM-Berechtigung findet auch monatlich statt. Aber es existiert auch hier keine Integrationsvereinbarung zum BEM. Die Krankheitstage werden monatlich im Personal neben der Gehaltsabrechnung ausgewertet. Es wird auch hier keine Prognose vor einem BEM-Verfahren abgegeben, wie es um die Leistungsfähigkeit nach einem BEM des Berechtigten aussieht. Auch Testungen wie die Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/ Arbeitserprobung gibt es hier nicht. Hier werden weitere BEM-Gespräche auf Wunsch des Mitarbeiters geführt.

### **Kategorie 5 Gesundheit:**

27. Welche BGF/BGM gibt es in Ihrem Unternehmen?

Im **Unternehmen A:** BGF/BGM sind hier: aktiver Betriebsausflug einmal jährlich; höhenverstellbare Tische und ergonomische Stühle; zusätzliche Urlaubstage bei hohem Dienstreisenaufwand. Aber es gibt keine Gesundheitstage oder -aktionen zum Thema BEM.

**Unternehmen B:** hat Angebote für die Bereiche Gesundheit /gesundes Altern aber keine Präventionsangebote im Bereich Gesundheit. BGF/ BGM sind hier Arbeitssicherheit, Hansefit und Fahrräder. Auch hier gibt es keine Gesundheitstage oder -aktionen zum Thema BEM.

**Unternehmen C:** Interviewpartnerin 3 gibt an, dass Angebote für die Bereiche Gesundheit/ gesundes Altern bestehen. Präventionsangebote gibt es ebenso. BGF/BGM sind Sportkurse (Rücken, Yoga, Laufen, ...), Führungskräfte-Training „Gesund führen“. Ebenso finden keine Gesundheitstage oder -aktionen statt.

### **Kategorie 6 Nutzen/ Kosten**

29. „Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen“. Warum?

30. „Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen“. Warum?



31. „Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert“?

Warum?

33. Gibt es Ihrer Meinung nach Kriterien oder Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen?

**Interviewpartnerin 1** Nach einem BEM, „ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen“. Bei dieser Aussage gibt **Interviewpartnerin 1** an, „mit stimmt eher“ und als Begründung führt sie aus: gezielte Gestaltung des Arbeitsplatzes, um körperlich bzw. physische Belastungsfaktoren zu reduzieren. Durch ein BEM sind die Kosten höher als der Nutzen, hier wird die Aussage mit „stimme eher nicht zu“ beantwortet. Die Begründung hierfür lautet: Gespräche verursachen weniger Kosten als längere Krankheitsausfälle. Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert. Wird mit „stimme eher zu“ beantwortet und mit „es kann den Krankenstand bremsen“ beantwortet. Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Wird mit „stimme eher zu“ beantwortet. Die Begründung lautet: Idealerweise werden kritische Belastungsfaktoren reduziert und so die Leistungsfähigkeit wieder erhöht. Als Antwort auf die Frage, ob es Kriterien oder Anreize gibt, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen. Wurde geantwortet: „Ich denke, Mitarbeiter müssen persönlich oder bei anderen erleben, dass solch ein Gespräch keinerlei negative Konsequenzen haben und danach auch etwas passiert, also Maßnahmen umgesetzt werden oder sich idealerweise Führungsverhalten verbessert.“

**Interviewpartnerin 2** stimmt der Aussage zu: Nach einem BEM ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen mit „stimmt eher zu“. Mit der Begründung: Mitarbeiter kann langfristig am Arbeitsplatz bleiben. Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen. Wird die Bewertung, „stimme eher nicht zu“ abgegeben, aber es folgt keine weitere Begründung. Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert. Interviewpartnerin 2 beantwortet diese Aussage mit „stimme eher nicht zu“. Aber die Leistungsfähigkeit würde durch ein BEM erhöht. Als Kriterien oder Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen, gibt sie positive Erfahrungsberichte an.

**Interviewpartnerin 3** Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen. Sie gibt an „stimmt eher zu“, gibt aber keine Begründung hierfür. Da die Kosten höher sind als der Nutzen von BEM stimmt sie nicht zu, ohne Begründung. Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert, wird mit „stimme eher“ zu beantwortet. Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auch hier stimmt sie eher zu. Als Kriterien und Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen, führt sie Wertschätzung und Arbeitsplatzanpassung an.

#### 10.6.4. Diskussion der Ergebnisse

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, zu untersuchen, wie das BEM in klein- und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen aussieht, ob es hier gravierende Unterschiede vor allem in Bezug zur Durchführung eines gibt.

Durch die Ergebnisse lässt sich ein Großteil der in der Literatur gefundenen Aspekte bestätigen, auf die im Folgenden genauer eingegangen wird.

Zuerst werden der Rahmen und der Aufbau der Befragung noch mal kurz erläutert, weil er einen Einfluss auf die Interpretation hat. Denn die Überlegung für diesen Aufbau hat einen Einfluss auf das Interview an sich. Durch den strukturierten Aufbau war es dem Interviewten möglich, sich genau in den Prozess des eigenen BEM zu versetzen und festzustellen, ob der eigene BEM-Prozess nach diesem Schema abläuft und ob Schritte im eigenen Prozess fehlen oder anders ausgeführt werden. Dieser Ablauf war nach den in der Literatur gefundenen Schritte gegliedert und sollte einen an sich vollständigen Ablauf bieten.

Der erste Schritt dieser Befragung beinhaltet die „**Einführung und Information über BEM**“ im Unternehmen. In jedem der befragten Unternehmen war BEM thematisiert und umgesetzt, bis auf eines, das keine Durchführung eines BEM hatte, aber gleich mit der Ergänzung auftrat, dass in Zukunft anders zu machen, also durchzuführen. Deswegen kann hier davon ausgegangen werden, dass es inzwischen in vielen Unternehmen dieser Größe so abläuft. Zudem wurden die befragten Unternehmen ja auch nicht gezielt ausgewählt, sondern zufällig. Vorsichtig ist anzunehmen, dass das im Jahr 2020 wirklich schon durchgedrungen ist, ein BEM anzuwenden. Die Aussage der Literatur, die vorgibt, die KMU wären hintendran infolgedessen nicht mehr ganz so richtig ist. Leitlinien zu einem BEM, liegen nur in diesen Unternehmen nicht vor, indem kein BEM durchgeführt wird.

Der nächste Block „**Info über BEM**“. Die allgemeine Bewertung für diesen Block ist gut. Die Image-Bewertung ist zwischen Note zwei und drei. Zwei Unternehmen bewerten hier mit der Note zwei und nur eines mit der Note drei. Jedoch muss angenommen werden, dass diese Bewertung nicht ganz so aussagekräftig ist, weil die Imagebewertung eigentlich schlechter ausfallen müsste, im Anbetracht der weiteren Ergebnisse. Wird die übernächste Frage angeschaut. Wann der Mitarbeiter informiert wird, wird hier immer erst der Krankheitsfall angegeben, bis auf ein Unternehmen gibt noch zusätzlich den Aushang an. Das heißt, alle Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter immer erst dann über BEM, wenn diese schon den Status des BEM erreicht haben und dies ist nach Meinung der Literatur viel zu spät, weil so unter anderem auch Angstzustände der Mitarbeiter

unnötig geschürt werden oder ein Misstrauen auf Mitarbeiterseite entsteht. - das gut durch vorherige Information derer ausgeschlossen werden kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Handlungsbedarf zum BEM, der von jedem Interviewten verneint wurde. Auch diese Aussage kann nicht so hingenommen werden, denn entweder sind diese Unternehmen im Anbetracht der Ergebnisse nicht wirklich ausreichend informiert, oder sie setzen das vorhandene Wissen nicht ausstreichend genug um. Warum haben Unternehmen, keine Leitlinien für BEM beziehungsweise warum gibt es nicht in jedem Unternehmen eine eigenständige BEM- Akte. Zwei Unternehmen geben bei der Frage 10 an. Ausreichend informiert zu sein; warum lassen sie dann so einen bedeutenden Schritt, einfach weg. Das passt nicht zusammen.

Der nächste Block ist **„die Durchführung im BEM“**, wie schon in den Bewertungen der einzelnen Kategorie bemerkt, ist diese Kategorie, die am schlechtesten bewertete. Die wichtige BEM-Akte in Frage 10 wendet nur eines der befragten Unternehmen an. Auch der BEM-Prozess wird nur in einem der Unternehmen wirklich zeitnah umgesetzt. Nur eines der Unternehmen gibt hierfür aber eine Begründung, dass sie es bisher nicht aktiv gepflegt haben, dies aber jetzt starten wollen, wenn die Person kurz vor dem Wiedereintritt steht. Die Aufgaben zum BEM sind auch nur in einem Unternehmen nicht festgelegt. Die Daten zur BEM- Berechtigung werden nur in einem Unternehmen zu spät, nämlich halbjährlich ausgewertet die beiden anderen Unternehmen führen dies monatlich durch. Die Betriebs-Integrationsvereinbarung ist auch ein bedeutsames Element des BEM-Prozesses in der Literatur, aber auch nur eines der Unternehmen hat diese. Wie im Theorie- Teil schon beschrieben, bringt diese aber erst ein Vertrauen beim Mitarbeiter hervor.

Die Auswertung der Krankheitstage bekommt nicht wirklich die Aufmerksamkeit, die sie bekommen sollte. In einem Unternehmen wird dies neben der Gehaltsabrechnung gemacht, in dem anderen macht es die Geschäftsführung selbst und nur in einem Unternehmen wird dies von der Personalabteilung ausgeführt, dass auch für den BEM-Prozess zuständig ist. Also ist dieser wichtige Schritt sehr willkürlich platziert.

Nur ein Unternehmen führt Prognosen zur Leistungsfähigkeit durch, also wie es um die Leistungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM aussehen könnte. Ebenso führt nur eines der Unternehmen Testungen durch, aber nur dann, wenn das BEM-Verfahren nicht erfolgreich war. Der feste Ansprechpartner für den BEM-Prozess scheint neben den nicht vorhandenen Leitlinien und der nicht aufgeteilten Aufgabenverteilung zu bestehen, alle der Befragten geben hier ein „ja“. Auch der Werks- Betriebsarzt scheint bis auf ein Unternehmen in jedem zu bestehen. Die Frage nach den Gesprächen im BEM war ernüchternd, den keines der Unternehmen hat dies als

geregelten Prozess. Hier kamen Antworten, die so nicht zu erwarten waren. „Nach Wunsch des Mitarbeiters, wenn die Maßnahmen nicht erfolgreich waren.“ In der Literatur war dieser Punkt bedeutend für das BEM. Das mehr als ein Gespräch stattzufinden hat, und das unabhängig davon was der Mitarbeiter möchte oder wie der BEM-Prozess an sich verläuft. Die Erfolgskontrolle findet in einem Unternehmen statt.

Im Allgemeinen ist für die „**Durchführung**“ festzuhalten, dass es hier die größten Abweichungen gibt, und die Unternehmen viele wichtige Aspekte nicht haben. An diesem Block wird deutlich, dass es hier mit einem Face-to-Face Interview aufschlussreichere Ergebnisse gegeben hätte. Da es sicher interessant gewesen wäre hier an manchen Stellen tiefer nachzufragen. Die BEM-Akte zum Beispiel wäre ein Anhaltspunkt zu fragen, was denn stattdessen besteht. Warum ist es nicht Standard das mehr als ein Gespräch stattfindet, warum wird dieser Prozess so unsauber durchgeführt? Warum werden so wenig Testungen durchgeführt? -Obwohl diese Testungen soviel Positives mit sich bringen.

Der nächste Block bildet der „**Abschluss eines BEM**“. Was sehr positiv auffiel, war das jedes der Unternehmen den Prozess des BEM dokumentiert und auch der BEM-Prozess zum Erfolg führt. Nur bei einem der Unternehmen traf das nicht zu. Der Abschluss ist nur in bei einem der Unternehmen festgelegt. Das heißt, das BEM wird hier ohne einen vorher festgelegten Verlauf durchgeführt. Dieses Verhalten deutet auf ein sehr unstrukturiertes Vorgehen hin.

Das Block „**Gesundheit**“ ist einheitlich gut bewertet, nahezu jedes der Unternehmen tut hier etwas. Deswegen kann davon ausgegangen werden, dass jedes der Unternehmen diesen Wert der Gesundheit erkannt hat und es klar zu sein scheint, dass jedes Unternehmen etwas machen muss.

Der letzte Block „**Nutzen/Kosten**“. Alle stimmen der Aussage zu, dass nach einem BEM die krankheitsbedingten Kündigungen zurückgehen. An diesem Punkt wäre eine gezielte Nachfrage, warum das so ist, interessant und aufschlussreich gewesen. Ein Unternehmen schreibt, das es durch das BEM möglich ist, dass der Mitarbeiter langfristig am Arbeitsplatz bleiben kann. Eine gezielte Gestaltung des Arbeitsplatzes wird auch noch genannt. Auch waren sich die Unternehmen einig, dass der Nutzen die Kosten überwiegt. „Gespräche verursachen weniger Kosten als längere Krankheitsausfälle.“ Auch der Krankenstand wird durch BEM reduziert, alle sind auch hier einer Meinung. Ebenso das die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch BEM erhöht wird. Bei der letzten Frage wurden von den Unternehmen als Antwort nach Anreizen, die ein BEM für den Mitarbeiter interessanter machen, -positive Erfahrungen mit BEM, sowie Wertschätzung

angegeben. Bei diesem Aspekt sind die Parallelen zur Literatur sehr groß siehe Kapitel „7. Faktoren, die den Einsatz des BEM steigern“.

Um noch mal auf die aufgestellten Fragen in Kapitel 9.3 Entwicklung der Fragestellung einzugehen und sie zu beantworten, seien diese im Folgenden noch mal genannt: Wie sieht die Umsetzung in klein- und mittelständischen Unternehmen im Jahr 2020 aus? In welchen Bereichen gibt es tatsächlich noch Bedarf an Informationen zum BEM? Sieht die Kosten-Nutzen-Bewertung der Unternehmen genauso positiv aus, wie sie in der der Literatur beschrieben wird?

Für die erste Frage, wie die Umsetzung aussieht, kann aus diesen Ergebnissen des Interviews allgemein gesagt werden, dass sich erkennen lässt, dass die Umsetzung des BEM auch in KMU in eine positive Richtung zeigt. Sogar das Unternehmen, das das BEM nicht wirklich umgesetzt hat, sagt, dass es dies in Zukunft machen will und die anderen beiden setzten es um. Zwar kann nicht mit einem Zahlenwert ausgedrückt werden wieviel Unternehmen das BEM schon durchführen aber anhand der positiven Ergebnisse kann gesagt werden, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit schon mehr sind, als dies noch vor fünf Jahren der Fall war.

Der Bedarf an Informationen zum BEM hat sich an dem Block der **Durchführung** und dem **Abschluss** gezeigt, hier wurden die größten Umsetzungsfehler begangen. Angefangen mit der nicht vorhandenen BEM-Akte, weiter über die nicht vorhandenen Leitlinien zum BEM, gefolgt von der nicht stattfindenden Erfolgskontrolle bis hin zum nicht festgelegten Abschluss.

Zu der Kosten-Nutzen-Bewertung ist zu sagen, dass sie von allen der befragten Unternehmen positiv eingeschätzt wird. Das wäre auch wieder ein positiver Hinweis darauf, dass sich vermuten lässt, dass solch eine Einschätzung zu noch mehr umsetzungswilligen Unternehmen führt.

Das Endresultat zu dieser Forschung ist: Es war sinnvoll, dies mit einer kleinen Stichprobe zu machen und durch offene Fragen zu ergänzen, es hat auch viele Parallelen zur Literatur gegeben. Jedoch sollte für eine weitergehende Forschung zumindest das Face-to-Face Interview genutzt werden, um keine Beschränkungen zu haben und Nachfragen zu können. Außerdem können in Gesprächen auf ganz anderen Ebenen Dinge wahrgenommen werden. Die gefehlt haben.

Außerdem sollte überlegt werden, ob die Forschung in einem größeren Rahmen durchgeführt wird, damit stichhaltigere Ergebnisse dabei herauskommen, auch im Anbetracht dessen, dass es aktueller Literatur in vielen Bereichen bedarf. Wie auch im theoretischen Teil dieser Arbeit schon angemerkt, stützen sich auch andere Autoren auf Ergebnisse, die schon viel zu viele Jahre zurückliegen und das kann nicht sein, wenn dieses Thema immer mehr an Bedeutung gewinnt.

#### 10.6.4.1. Resümee des standardisierten Teils des problemzentrierten Interviews

In diesem Kapitel wird noch mal ein Resümee des standardisierten Teiles des Interviews gegeben und das mit Einfluss der Literatur, um die Ergebnisse zu stützen und den Bezug zur Realität herzustellen. Die erste Kategorie „**Info/ Einführung**“ läuft bei den befragten Unternehmen gut ab, bei dem Großteil der befragten Unternehmen ist BEM thematisiert, auch wenn es nicht immer wirklich gut durchgeführt wird. Bei dem Großteil der befragten Unternehmen bestehen Leitlinien, wie ein BEM abzulaufen hat.

Außerdem ist der geschätzte Eindruck der Personen, die befragt wurden, wie ihre Mitarbeiter das BEM bewerten, gut. Im Weiteren besteht anscheinend kein Handlungsbedarf, wie es in der Literatur für kleinere Unternehmen vermutet wird. Hauptsächlich für größere Unternehmen wird davon ausgegangen, dass sie hinreichend über BEM informiert sind. Jedoch scheint diese Umfrage ein anderes Bild abzugeben, jedes Unternehmen fühlt sich hier ausreichend informiert. Das mag an den befragten Unternehmen liegen oder der Tatsache geschuldet sein, dass die Literatur hier vielleicht schon veraltet ist (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 14). An welcher Stelle sich was ändern könnte, ist wann die Mitarbeiter informiert werden, es sollte nicht erst im Krankheitsfall geschehen. Es wird vorgeschlagen, dass Kurzinformationen, Flyer oder Workshops gegeben werden, zudem sind Ablaufskizzen und Checklisten für ein BEM wichtig. In diesem Zusammenhang wird gleich die Betriebs- / Dienstvereinbarung wieder genannt, wenn die Strukturen hier vorlägen und dazu alles verbindlich über dieses Instrument geklärt ist, haben die Mitarbeiter auch schon etwas, woraus sie Vertrauen schöpfen können. Außerdem ist das BEM ein Thema, das in die Öffentlichkeitsarbeit gehört (vgl. Gödecker- Geenen u.a. 2013, S. 10, 21, 27).

Das in den meisten befragten Unternehmen keine BEM-Akte besteht, ist undenkbar. Es ist in jeder aufzufinden Literatur die Rede, dass eine BEM-Akte unbedingt bestehen muss, weil der Prozess nicht in die Personalakte darf. In dieser darf höchstens ein Vermerk getätigt werden, außerdem haben in der BEM- Akte nur festgelegte Personen Einblick, zumindest sollte das so sein (vgl. Peck, Heuser, Sandrock, 2017, S.14). Auch die Literatur gibt kein einheitliches Bild. Diese Daten stammen zwar aus dem Jahr 2008, jedoch scheint sich hinsichtlich dieser Thematik nichts geändert zu haben. „In Großbetrieben dagegen werden die Daten mit 24% signifikant häufiger beim betriebs- und werksärztlichen Dienst verwahrt im Vergleich zu 7% in Kleinbetrieben und 11% in Mittelbetrieben“ (Niehaus 2008, S. 51). Genauso die Nachverfolgung/Erfolgskontrolle wird zum Teil nicht professionell gehandhabt. Auch das DGB Bildungswerk spricht davon, dass dies eines der am seltensten geregelten Bereiche ist. Dabei ist gerade die Methode für

Verbesserungsmöglichkeiten im BEM hilfreich (vgl. Dr. Christiane Stegmann, Christiane Zumbeck 2017, S. 103).

Die nächste Kategorie ist der „**Abschluss des BEM**“. Was sehr bemerkenswert ist, alle Unternehmen dokumentieren ihr Vorgehen. Dabei findet aber keine Erfolgskontrolle statt, wie in der vorherigen Kategorie aufgefallen ist. Jedoch stellt sich wieder die Frage, wieso wird dieser Schritt nicht gemacht, wenn das Verfahren schon eine Dokumentation erfährt, wäre es doch nicht schwer den Erfolg zu messen. Ziel ist es, anhand einer Dokumentation die hemmenden Faktoren im BEM herauszufinden, oder Wege, die anders gestaltet werden müssen. Die Dokumentation wird in der Literatur immer wieder als wichtig angesehen, gerade weil auch sehr persönliche Daten der Berechtigten preisgegeben werden und wenn der Mitarbeiter spürt, dass das Unternehmen hiermit nicht irgendwelche gegensätzlichen Dinge treibt, sondern ein vertrauensvoller, strukturierter Umgang besteht, sind die Vorbehalte der Betroffenen geringer (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 29, 101). Dahingehend wurde der Erfolg gut bewertet. Aber leider der Abschluss nicht, beispielsweise die Frage, ob der Abschluss immer klar definiert ist. Gerade das macht einen BEM-Prozess aus. Wenn in den Gesprächen nicht festlegt wird, wie ein Ende des BEM auszusehen hat, ist der ganze Prozess nichtig und führt wahrscheinlich nicht zu den gewünschten Erfolgen, die ein Unternehmen erzielen möchte. Gerade dann, wenn alles definiert wird, ist es möglich an gewissen Schrauben zu drehen und diesen Prozess in etwas Gutes und Nutzenbringendes zu verwandeln (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 105).

Beim Block „**Gesundheit**“ wurden alle Fragen positiv beantwortet. Das heißt, jedes der befragten Unternehmen bietet etwas in dem Bereich an und hat erkannt, dass das Thema in Unternehmen einen großen wichtigen Stellenwert einnehmen kann und damit auch viel erreicht wird. Damit werden zum Beispiel die Ausfallzeiten durch Krankenzeiten minimiert. (vgl. Prümper, Reuter, Sporbart 2015, S. 100).

Die letzte Kategorie „**Nutzen/Kosten**“ war auch sehr vielversprechend, was die Auswertung ergab. Der Krankenstand kann hierdurch hilfreich reduziert werden, da waren sich alle einig. Die krankheitsbedingten Kündigungen gehen zurück und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird durch die Maßnahmen des BEM erhöht.

Der standardisierte Teil dieses Fragebogens ist in ein sehr positives Licht zu rücken, auch wenn noch mal betont werden sollte, dass die Ergebnisse alleine keinerlei Reliabilität aufweisen können, da die Stichprobe zu klein war und viele andere Dinge, die hier nicht im Einzelnen aufgezählt wurden, wichtig wären. Wird das Ergebnis im Ganzen betrachtet, geht es in eine positive Richtung

und vorsichtig gesagt kann davon ausgegangen werden, dass andere Unternehmen in diesem Spektrum genauso reagieren, da viele der Ergebnisse in eine ähnliche Richtung zeigten. Zudem gab die Literatur oft die gleichen Angaben. Was die Ergebnisse dieses Interviews mehr stützte.

Im Weiteren der nicht-standardisierte Teil des Interviews, um noch tiefer in die Ergebnisse zu gehen und zu revidieren, ob die gemachten Aussagen des standardisierten Teils so stimmen oder ob an manchen Stellen eine noch größere, tiefgründigere Betrachtung notwendig ist.

#### **10.6.4.2. Resümee des nicht-standardisierten Teils des problemzentrierten Interviews**

In diesem Kapitel wird eine kurze Zusammenfassung der jeweiligen Kategorie geben. Jedoch wurde hier oft ein Teil des nicht-standardisierten Teils des Interviews mit betrachtet, um die Frage nicht einfach aus dem Zusammenhang zu reißen und ein rundes Bild abzugeben.

#### **Kategorie 1: Einführung eines BEM**

Wie an der ersten Frage erkennbar alle der befragten Unternehmen bis auf eins gibt keine Begründung für eine Nichtdurchführung, deswegen führen es die weiteren auf jeden Fall durch.

#### **Kategorie 2: Info über BEM**

Es besteht bei keinem der befragten Unternehmen ein Handlungsbedarf bezüglich der Informationen zum BEM. Also kann angenommen werden, dass dieser Umstand für den größten Teil der Unternehmen gilt.

Zu einem Infogespräch werden die Betroffenen eingeladen, außer in Unternehmen A jedoch meint die Interviewpartnerin 1, dass sie diesen Prozess in Zukunft systematisch gestalten wollen. Zusammenfassend könnte gesagt werden, dass die Info zum BEM bei allem gut abläuft und dieser Prozess nicht viel Verbesserung benötigt.

#### **Kategorie 3: Durchführung**

Dieser Teil des Interviews zeigt erhebliche Mängel in den Antworten. Die Antwort auf die erste nicht-standardisierte Frage lässt verlauten, dass hier noch einiges getan werden muss. Es heißt nur bei einem Unternehmen, dass zeitnah ein BEM-Prozess angeboten werden konnte und bei den anderen nicht. Zumindest Unternehmen A hat vor, dass in Zukunft geregelt ablaufen zu lassen. Die Auswertung der Krankheitstage ist nicht systematisch, in dem einen Unternehmen werden sie von der Geschäftsführung selbst ausgewertet, in den anderen beiden zumindest in der Personalabteilung, aber in dem Unternehmen C Interview 3 scheint dieses Thema nicht die



Aufmerksamkeit zu bekommen, die es haben sollte und wird hier neben der Gehaltsabrechnung gemacht. Bei den Testungen geben zwei der Unternehmen an, dass sie Testungen in irgendeiner Form durchführen. In einem der Unternehmen, werden die aufgeführten Tests erbracht. Die Tests, wie es nach einem BEM aussehen könnte, werden aber nur in einem der Unternehmen gemacht. In einem Unternehmen werden keinerlei Tests herangezogen, dieses Verhalten deutet sehr stark auf ein unsicheres Verhalten hin, weil die einzelnen Testungen sehr viel erbringen könnten. Die Statements zu den *geführten Gesprächen* im BEM der Interviewten hat ziemlich erschrocken, es werden zwar in jedem Unternehmen Gespräche geführt. Es wird aber nicht als geregelter Prozess betrieben. Zwei der Unternehmen machen es nur, wenn der Mitarbeiter dies wünscht. Was auch zeigt, dass die Gespräche nicht für den BEM-Prozess wichtig sind, was sie aber sein sollten. Bei zwei der Interviewten wird sogar davon abgesehen, also nur ein weiteres Gespräch geführt, wenn der BEM-Prozess nicht gut gelaufen ist, die Maßnahmen nicht funktioniert haben, oder bei dem anderen Unternehmen, wenn der Mitarbeiter dies ausdrücklich wünscht.

### **Kategorie 5 Gesundheit**

27. Welche BGF/BGM gibt es in Ihrem Unternehmen?

Hier waren die Antworten der Interviewten sehr schön zu lesen und es kann durchaus gesagt werden, dass die Unternehmen im Bereich der Gesundheit schon sehr viel tun und auch gute Angebote haben, die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig zu sichern.

### **Kategorie 6 Nutzen/ Kosten**

29. „Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen“.

Warum?

30. „Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen“.

Warum?

31. „Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert“?

Warum?

32. Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter

33. Gibt es Ihrer Meinung nach Kriterien oder Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen?

Alle geben an, dass die krankheitsbedingten Kündigungen zurückgehen, zwei mit einer Begründung: Einmal durch eine gezielte Ausarbeitung des Arbeitsplatzes und einmal, dass so dem Mitarbeiter die Chance gegeben wird, dass er langfristig am Arbeitsplatz bleibt. Bei der nächsten Frage geben auch alle an, dass der Nutzen höher ist als die Kosten. Aber nur ein Unternehmen begründet es damit: Krankheiten verursachen mehr Kosten als Gespräche.

Dieses Verhalten der Unternehmen lässt erkennen, dass ihnen die Tatsache bekannt ist, dass der Nutzen höher als die Kosten ist, aber es an dieser Stelle mehr Aufklärungsarbeit benötigt. Bei der

Frage mit dem Krankenstand geben zwei der Befragten an, dass sich der Krankenstand reduziert, eine mit der Begründung, dass es den Krankenstand bremst.

#### **10.6.4.3. Schlussbetrachtung des standardisierten und nicht- standardisierten Teiles**

Im Ganzen ist festzuhalten, dass diese Befragung und im genauen noch der Teil des nicht-standardisierten Teils des Interviews noch mal aufschlussreiche Anhaltspunkte gegeben hat.

Bei einzelnen Punkten, zum Beispiel bei der Durchführung und bei der Kosten-Nutzen-Betrachtung konnte so ein tieferer Einblick gewonnen werden, der bei einer reinen standardisierten Befragung gar nicht möglich gewesen wäre.

Da das Angebot eines BEM nur bei einem Unternehmen zeitnah oder jetzt in Zukunft zeitnah stattfinden soll, ist für den ganzen Prozess an sich sehr auffällig und bezeichnend. Ebenfalls das die Gespräche in einem BEM nach geregelten Vorgaben ablaufen sollten, das mehrere Gespräche stattfinden sollen unabhängig davon ob vom Mitarbeiter gewünscht oder nicht.

Bei der Kosten-Nutzen-Bewertung lässt sich erkennen, dass hier noch Aufklärungsarbeit hinsichtlich des Nutzens beziehungsweise das dieser Nutzen einen viel größeren Wert auch für das Unternehmen bietet, als das die Kosten diesen Wert übersteigen könnten.

## **11. Rückblick auf die Zukunft des BGM/BEM**

Wichtig ist unter den ganzen bisherigen Ausführungen zum BEM, noch die Zukunft dieses Instrumentes im genauen und damit in Verbindung das BGM zu betrachten.

Das ging durch die ganze Recherche zum Thema, dass dies eine immer wichtigere Rolle in unserer Gesellschaft einnimmt und immer mehr Beachtung finden sollte. Sowie anhand des durchgeführten Interviews gezeigt wurde, ist das BEM nicht mehr wegzudenken. Die Literatur meint dazu, dass gerade viele kleinere Unternehmen kein BEM haben, weil es einfach noch falsch eingeordnet wird und eher als Formalismus und nicht als Hilfe verstanden wird (vgl. Belz 2020, S.1). Bei einer „Podiumsdiskussion über BEM: „BEM auf der Zielgeraden oder findet eine Kehrtwende statt?“ (Susanne Kaufmann, 2018, S.1) wurden Aussagen herausgearbeitet hinsichtlich dieses Satzes. An dieser Diskussion nahmen Vertreter teil, bei denen wirklich von einem Wissen über BEM gesprochen werden kann.<sup>7</sup> Die letzte Referentin wurde oft in dieser Arbeit zitiert. Bei

---

<sup>7</sup> „Dr. Sandro Blanke (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)), Dr. Ulrich Faber (Fachanwalt für Arbeitsrecht), Markus Hofmann (Vertretung der DGB Bundesvorstandsverwaltung sowie als

dieser Diskussion kristallisierten sich zwei Hauptaspekte hervor. **Betriebliche Interessenvertretungen im BEM und die Beratungs- sowie Unterstützungsmöglichkeiten im BEM.** Zum ersten Punkt, es geht aus keinen Gesetzen hervor, dass dieser Teil des Unternehmens an einem BEM zu beteiligen ist. Jedoch hat es sich herausgestellt, dass es von Vorteil ist. Es sei ein wichtiger Faktor, um überhaupt das Grundverständnis eines BEM herzustellen. Den Gedanken, dass das BEM nur dafür gedacht ist, um die Mitarbeiter auszuhorchen, welche Krankheiten zu diesem Arbeitsausfall geführt haben und somit den Prozess der Kündigung zu erleichtern sei schlichtweg falsch. Gerade dann kann eine Beteiligung der Interessensvertretung solche falschen Interpretationen löschen und ein Vertrauen zum Mitarbeiter herstellen. Dies könnte zum Beispiel die Assoziationen erwecken, dass Lösungswege im Betrieb gesucht werden, dass der Mitarbeiter auf dem Suchprozess durch den Betrieb unterstützt wird und BEM damit verbunden wird, dass es eine vertrauensbildende Maßnahme darstellt.

Viele der Akteure der Diskussion sind sich darüber einig, dass die wenig detaillierte Auslegung, wie sie im Gesetz festgeschrieben steht, viel Raum für eine individuelle Auslegung lässt. Dennoch wird die Aufgabe betont, dass es wichtig sei, die einzelnen Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben klar zu definieren und festzulegen. Neben den Arbeitgebern sind hier die Betriebsärzte sowie erwähnt die Interessensvertretung zu nennen. In diesem Zusammenhang wird darauf aufmerksam gemacht, dass gerade bei den KMU oft keine Interessenvertretungen vorhanden sind, während in Großunternehmen diese Ansprechpartner existieren. Es heißt, es fehle häufig ein sogenannter *Aushandler* zwischen Arbeitnehmer und Geschäftsführung. Hier wird unter den Akteuren der Diskussion gemeinsam für eine gesetzliche Regelung plädiert, die genauso für KMU gelte und als Anspruchsgrundlage für *Aushandler* nütze. Christiane Zumbeck brachte noch das Argument, dass allein der Wertewandel der Beschäftigten bestimmend sei, denn allein wie ein Beschäftigter über BEM denkt, seine Grundstimmung ist, ob er es als Chance begreift, ist ein wichtiger Punkt. Außerdem wird die Öffentlichkeitsarbeit betont sowie eventuell Vorbilder, die den Prozess des BEM unterstützen können. Der nächste Punkt war die Beratungs- sowie Unterstützungsmöglichkeiten im BEM. Wie sich herausstellte, seien es nicht nur die KMU, die Unterstützung und Beratung zum Thema BEM oder bei der Einführung dessen benötigen. Es kam die Idee auf, neutrale Beratungen außerhalb der Sozialversicherung anzubieten wie die deutsche Beratungsstelle „PAG – Perspektive Arbeit & Gesundheit“ in Hamburg.

---

Beiratsvorsitzender), Sabine Michels (Personalrätin) und Christine Zumbeck (RE-BEM Projektleitung, DGB Bildungswerk)“ (Susanne Kaufmann, 2018, S.1 ).

Außerdem wurde darüber gesprochen, dass allgemein die Zusammenarbeit der verschiedenen Träger verbessert werden sollte. Danach sollen die Sozialversicherungsträger verpflichtet werden, enger zusammen zu arbeiten und gleichzeitig ergäbe sich hiermit ein besseres Ergebnis. Damit können mehr Zielgruppen angesprochen werden, weil der Ausbau ein ganz anderer wäre und somit hat das BEM eine Chance, sich weiter in den Betrieben auszubreiten und zu bestehen (vgl. Susanne Kaufmann, 2018, S.1).

Markus Hofmann, der DGB Bundesvorstandsverwaltung und Beiratsvorsitzender, stellte die aktuelle Situation des BEM so dar, dass vor allem die Wichtigkeit der Interessenvertretungen des BEM für die Einführung eines BEM notwendig sind. Weiter stellte er als wichtig heraus, dass der Präventionsgedanke des BEM in den Betrieben weiter in die Mitte rücken muss. Den schließlich sei das BEM nicht nur ein Prozess, der Arbeitnehmer zurück in den Betrieb holen soll, sondern das BEM ist ein Instrument, um betriebliche Prozesse zu hinterfragen und gegenwärtige kommende Belastungen in der Arbeit aufzuzeigen.

Im Allgemeinen hält er fest, dass BEM schon einige Fortschritte im Bereich der Gesundheit in einem Betrieb oder als Präventionsgedanke machen konnte, jedoch fehlt es immer noch an Kenntnissen und Hinweisen in diesem Gebiet bei Führungskräften und Arbeitnehmern, vor allem in KMU (vgl. Susanne Kaufmann, 2018, S.1).

## 12. Schlussbetrachtung

Ziel dieser Masterarbeit ist es zu zeigen, wie sich die Durchführbarkeit des BEM in KUM darstellt. Wie Studien zeigen, hat das BEM in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Zuge meiner Untersuchung hat sich herausgestellt, dass es trotz gesteigener Relevanz und damit einhergehender Aufmerksamkeit, verbesserungswürdige Aspekte beim BEM gibt. Die während der Studie befragten Unternehmen zeigten, dass es im Wesentlichen an der *Durchführbarkeit* und dem *Abschluss* des BEM mangelt. Dieses Ergebnis deckt sich mit Erkenntnissen der Fachliteratur. Die Existenz eben dieser Defizite wird auch in der Literatur für klein- und mittelständische Unternehmen angenommen, wodurch die Annahme, dass diese Bereiche des BEM problematisch sind, gestützt sind. Sie müssen wesentlich verbessert werden. In ein paar Jahren gehören diese Probleme vermutlich der Vergangenheit an. Die Globalisierung und die Alterung der Gesellschaft werden dieses Thema mehr in den Fokus rücken. Das Alter der Beschäftigten in Unternehmen steigt und dadurch nehmen wohl auch Auszeiten durch Krankheiten zu.

Daneben sind immer mehr Unternehmen dem Umstand ausgesetzt, gut ausgebildete und eingearbeitete Mitarbeiter zu halten. -Das kann durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens geschehen oder durch seine Umgestaltung.

Weiterhin müssen Kurse entwickelt und angeboten werden, in denen die Mitarbeiter lernen, mit ihrer Gesundheit und ihrem Körper besser umzugehen. Genau das kann ein gut umgesetztes BGM leisten. Um dieses Thema im Ganzen zu beleuchten, wurde der Anfang dieser Masterarbeit mit einem historischen Abriss eingeleitet und eine Definition davon gegeben, was BEM an sich heißt und wie es angewendet wird. In einem weiteren Schritt wurden die Ziele dieses Personalentwicklungsinstrument dargestellt und anhand eines Beispiels aus der Praxis wurde gezeigt, wie ein BEM ablaufen kann. Außerdem wurde das Kosten-Nutzen-Verhältnis tiefergehend betrachtet. In diesem Zusammenhang wurden ebenso die gesetzlichen Vorgaben, die ein BEM mit sich bringt, aufgeführt und das BEM als Personalentwicklungsinstrument vorgestellt.

Zum Schluss dieser Arbeit wurden zudem Maßnahmen genannt, die den Einsatz des BEM fördern können, dies wurde ebenfalls an Beispielen aus der Praxis belegt. Im Anschluss daran wurde der empirische Teil eingeführt. Aufgrund der derzeitigen Corona-Situation fiel die Entscheidung für ein problemzentriertes Interview, das anhand von Interviewbögen verschickt wurde. Die Ergebnisse stimmen zum Teil mit der Literatur überein, an vielen Punkte liefert meine Studie neue Bewertungen. Da viele Annahmen in der Literatur veraltet sind, kann man davon ausgehen, dass die neuen Ergebnisse meiner Studie von Bedeutung sind. Das zeigt vor allem die grundsätzliche Frage, ob ein BEM überhaupt umgesetzt wird, das bestätigte nahezu jedes der befragten Unternehmen. Folge dessen kann hier nicht mehr angenommen werden, dass in KMU ein BEM nicht durchgeführt wird. Um das Bild abzurunden, werden die Fragen vom Anfang der Arbeit noch mal aufgegriffen. Zuerst die Frage, ob in KMU das BEM anders durchgeführt wird. Hier sind die Erkenntnisse der hier durchgeführten Studie nicht eindeutig, sie ergab lediglich, wie schon erwähnt das die *Durchführung* und der *Abschluss* verbessert werden müssen.

Zweitens, in welchen Bereichen besteht noch Bedarf an Informationen zum BEM? Das sind auch wieder die eben genannten zwei Sachgebiete, es wurde nicht klar, ob Unwissen auf Arbeitgeberseite existiert oder ob hier häufig unsauber gearbeitet wird, weil die Strukturen in diesen Unternehmen nicht so ausgebaut sind, dass ein strukturiertes Vorgehen möglich ist.

Im Ganzen war festzustellen, wie es in der Literatur schon Anklang, Klein- Mittelständler benötigen noch mehr Informationen, wie das BEM durchzuführen ist. Außerdem kommt in der Literatur oft der Punkt zur Sprache, dass diese Unternehmen meist nicht so ausgebaut sind und

nicht über geeignete Abteilungen beziehungsweise Mitarbeiter für diesen Bereich verfügen. Das ist in der hier durchgeführten Studie deutlich geworden, die Auswertung des BEM wird neben der Gehaltsabrechnung gemacht oder die BEM- Gespräche finden nur nach Bedarf statt.

Sieht die Kosten-Nutzen-Bewertung des BGM/BEM der Unternehmen genauso positiv aus, wie es in der Literatur beschrieben wird? Bei diesem Aspekt wurde deutlich, dass es sehr wichtig ist, wie das Unternehmen an sich aufgebaut ist. Denn wenn dieser Bereich angeschaut wird, sollte hier ein Wissen darüber bestehen, was das Unternehmen für Maßnahmen braucht, denn wie auch in der Ausführung erwähnt sind pauschale Pläne, die etwa für jedes Unternehmen als gleich angenommen werden könnten, zum Scheitern verurteilt. Das heißt, das BGM/BEM muss kennzahlenbasiert sein und dann hat es die Möglichkeit, dass nicht nur die rein monetären Werte sich verbessern, sondern Werte wie die Arbeitgeberattraktivität.

Für diese Masterarbeit war wichtig, nicht nur das BEM in seiner reinen Form unter die Lupe zu nehmen, sondern auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Allgemeinen. Denn wie an vielen Stellen in dieser Arbeit gezeigt wurde, sollte ein Unternehmen immer ein BGM anbieten, dass es dem BEM selbst gerecht werden kann. Es gibt keine isolierte Form eines BEM. Das BEM sollte immer in ein BGM eingebettet sein, umso in seinem vollen Umfang zu bestehen.

Um die durchgeführte Studie noch mal zu erwähnen, in Zukunft sollte das Design verändert werden, um verlässlichere Ergebnisse zu erhalten und die offenen Fragen besser beantworten zu können:

Zuerst einmal sollte diese Befragung in ein Face-to- Face Interview umgewandelt werden, um mehr Hintergrundinformationen durch Nachfragen zu erhalten. Das hat die gerade erwähnte Frage gezeigt, ob Informationen für eine gute Durchführung fehlen, wenn ja, welche das sind. Diese Grenze dieser Studie könnte in Zukunft mit der Methode des Nachfragens gelöst werden. Darüber hinaus wäre es vorteilhaft, diese Befragung in einem größeren Rahmen durchzuführen, mit mehr Interviewteilnehmern, um nicht nur eine Vergleichbarkeit mit der vorhandenen Literatur zu haben, sondern verlässlichere Ergebnisse durch die Befragung selbst zu erhalten und das Kriterium der Validität und Reliabilität noch mehr herauszustellen.

## 13.Literaturverzeichnis

- Achim Richter, Raymund Gels (2017): betriebliches Eingliederungsmanagement 3. Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Adelheid Susanne Esslinger, Martin Emmert, Oliver Schöffski (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg, 1.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien
- Angela Huber (2014): Das betriebliche Eingliederungsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ann-Kathrin Käfer, Marlen Niederberger (2019): Die Zukunft des digitalen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Springer Nature.
- Bettina Schmidt (2017): Gestaltung und Durchführung des BEM. 2. Aufl. München: C.H. Beck oHG.
- Cornelia Danigel (2018): BETRIEBLICHES EIN- GLIEDERUNGSMANAGEMENT. Ein Handlungsleitfaden. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Dr. Bernd Bitzer (2010): Kommunikation macht Gesund. 2. Aufl. Hamburg: WINDMÜHLE VERLAG GmbH.
- Dr. Christa Maar u.a. (2011): Vorteil Vorsorge. Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Booz & Company Inc.
- Edeltrud Habib (2017): BEM – Wiedereingliederung in kleinen und mittleren Betrieben, Praxisleitfaden und Beispielfälle zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund Verlag GmbH
- F.Gröben, I.Freigang-Bauer, L.Barthen (2011): Betriebliches Eingliederungsmanagement von Mitarbeiter mit psychischen Störungen. Berlin: Springer-Verlag.
- Hans Drexler, Stephan Letzel, Thomas Nessler, Joachim Stork, Andreas Tautz (2007): ARBEITSMEDIZIN 4.0. Thesen der Arbeitsmedizin zum Stand und zum Entwicklungsbedarf der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland. Friedrich- Alexander-Universität Erlangen- Nürnberg: Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin
- Jacob, Hinze (2018): Das betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs.2 SGB IX ( BEM). 1. Aufl. Baden- Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Jürgen Stein (2020): Die krankheitsbedingte Kündigung im Licht des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht. C.H. Beck
- Kasper, Ihrig (2017): Krankheitsbedingte Kündigung Betriebliches Eingliederungsmanagement. 1.Aufl. Stuttgart: Richard Boorberg Verlage GmbH.
- Lamnek, Krell (2016): Qualitative Sozialforschung 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Lothar Beseler (2014): Betriebliches Eingliederungsmanagement nach §84 Abs. 2 SGB IX aus arbeitsrechtlicher Sicht. 3. Aufl. Münster: Rieder GmbH & Co. Verlag.
- Marianne Giesert, Adelheid Weßling (2012): Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben. Frankfurt am Main: Hans- Böckler-Stiftung Bund- Verlag GmbH.
- Marianne Giesert, Tobias Reuter, Anja Liebrich (2018): Betriebliches Eingliederungsmanagement 4.0 Ein kreativer Suchprozess. Hamburg: VSA Verlag
- Nils Evermann (2019): Die Verwendbarkeit von Erkenntnissen aus einem BEM- Verfahren bei Kündigungen. Hamburg: Beck-online.beck
- Norbert Gödecker-Geenen u.a. (2013): Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland.- eine Bestandsaufnahme. AOK- Bundesverband.
- Petra Hamann (2009): Die Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Rieger, Hildebrand, Nessler, Letzel, Nowak (2016): Prävention und Gesundheitsförderung an der Schnittstelle zwischen kurativer Medizin und Arbeitsmedizin. Ein Kompendium für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Landsberg am Lech: Ecomed Medizin

Sandra Wullenkord (2014): Arbeitsrechtliche Kernfragen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in der betrieblichen Praxis. In: Ulrike Davy/ Sudabeh Kamanabrou/ Oliver Ricken/ Christitan Rolfs (Hrsg.): Arbeit und Sozialer Schutz. Berlin: Logos Verlag.

Sigrid Britschgi, (2011): Betriebliches Eingliederungsmanagement. 2.Aufl. Frankfurt am Main: Bund- Verlag GmbH.

Stefanie Singer (2010): Entstehung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Adelheid Susanne Esslinger/ Martin Emmert/ Oliver Schöffski (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg. Heidelberg: Gabler Verlag.

Sven Hille, Andreas Feggele, Ioannis Kiourtides, Amelia Koczy, Michael Schlack (2019): Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt. Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg. Düsseldorf: ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Thomas Brüsemeister (2008): Qualitative Forschung Ein Überblick 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

### Internetquellen:

[https://www.bgm-bkk.de/uploads/media/LWL-LVR\\_BEM\\_2017.pdf](https://www.bgm-bkk.de/uploads/media/LWL-LVR_BEM_2017.pdf) (Zugriff am 13.10.2020)

[http://www.einfach-teilhabe.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Servicesuche\\_Formular.html;jsessionid=EFD3790AB860F120A7CE1BDA68914E27.2\\_cid320?submit=Suchen&searchEngineQueryString=bem&formFacet\\_str=artikel](http://www.einfach-teilhabe.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Servicesuche_Formular.html;jsessionid=EFD3790AB860F120A7CE1BDA68914E27.2_cid320?submit=Suchen&searchEngineQueryString=bem&formFacet_str=artikel) (Zugriff am: 14.12.2019).

[https://www.hensche.de/Arbeitsrecht\\_aktuell\\_Anforderungen\\_betriebliches\\_Eingliederungsmanagement\\_Arbeitgeber\\_BAG\\_2AZR400-08.html](https://www.hensche.de/Arbeitsrecht_aktuell_Anforderungen_betriebliches_Eingliederungsmanagement_Arbeitgeber_BAG_2AZR400-08.html) (Zugriff am: 14.12.2019).

<https://www.vdk.de/deutschland/suche?q=betriebliches+Eingliederungsmanagement> (Zugriff am: 14.12.2019).

[https://www.bad-gmbh.de/dienstleistungen/gesundheitsmanagement/bem-betriebliches-eingliederungsmanagement/?gclid=EA1aIQobChMIwJHDzI2w5gIVzLHtCh2iBwMiEAAAYASA\\_AEgIVtfD\\_BwE](https://www.bad-gmbh.de/dienstleistungen/gesundheitsmanagement/bem-betriebliches-eingliederungsmanagement/?gclid=EA1aIQobChMIwJHDzI2w5gIVzLHtCh2iBwMiEAAAYASA_AEgIVtfD_BwE) (Zugriff am: 14.12.2019).

[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/f374-forschungsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/f374-forschungsbericht.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff am: 14.12.2019).

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/ablauf-eines-erfolgreichen-eingliederungsmanagements\\_80\\_155462.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/ablauf-eines-erfolgreichen-eingliederungsmanagements_80_155462.html) (Zugriff am: 14.12.2019).

[https://www.arbeitsfaehig.com/uploads/content/pdf/sammelbaender/14\\_Jungkunz\\_Fuehrung\\_skraefte\\_BEM\\_2015.pdf](https://www.arbeitsfaehig.com/uploads/content/pdf/sammelbaender/14_Jungkunz_Fuehrung_skraefte_BEM_2015.pdf) (Zugriff am 14.12.2019)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Betriebliches Eingliederungsmanagement. <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/betriebliches-eingliederungsmanagement> (Zugriff am: 14.12.2019).

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020): Forschung für Arbeit und Gesundheit. Jahresbericht 2019 [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Intern/Jahresbericht-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Intern/Jahresbericht-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Zugriff am: 27.11.2020).

Unternehmensverband Deutsches Handwerk (2017): Betriebliches Eingliederungsmanagement gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX. Berlin. [https://www.hwk-reutlingen.de/uploads/media/udh-merkblatt\\_eingliederungsmanagement.pdf](https://www.hwk-reutlingen.de/uploads/media/udh-merkblatt_eingliederungsmanagement.pdf) (Zugriff am 29.05.2020)

Matthias Mozdzanowski, Christian Hetzel (2018): Das betriebliche Eingliederungsmanagement. Helfen. Stärken. Motivieren. Ein Leitfaden für betriebliche Akteure. Berlin.



[https://www.barmer.de/blob/109300/e23a4d56528724fa2ab67995820ed13c/data/betriebliches\\_eingliederungsmanagement-60123.pdf](https://www.barmer.de/blob/109300/e23a4d56528724fa2ab67995820ed13c/data/betriebliches_eingliederungsmanagement-60123.pdf) (Zugriff am 29.05.2020)

Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH (2006): Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) SGB IX § 84 Abs. 2. Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH BIHA – Beratungsinitiative. <http://archiv.sozialmediziner.de/fortbildung/mat/2005-05-Mappe-Albrecht.pdf>

Arbeitsschutz-Portal (2018): DGB-Studie: So steht es um das BEM in deutschen Betrieben Ergebnisse des Projekts RE-BEM. [https://www.arbeitsschutz-portal.de/beitrag/asp\\_news/5867/dgb-studie-so-steht-es-um-das-bem-in-deutschen-betrieben.html](https://www.arbeitsschutz-portal.de/beitrag/asp_news/5867/dgb-studie-so-steht-es-um-das-bem-in-deutschen-betrieben.html)

Personio (2020): Betriebliches Eingliederungsmanagement. <https://www.personio.de/hr-lexikon/betriebliches-eingliederungsmanagement/#8> (Zugriff am 15.08.2020)

Karriere tutor (2020): Gesundheitsmanager – Aufgaben und Herausforderungen in der Arbeitswelt von morgen. <https://www.karrieretutor.de/blog/gefragte-berufe/gesundheitsmanager-werden/> (Zugriff am 04.11.2020)

Die Gesundheitsmanager (2020): NEUFASSUNG IM SGB IX AB 2018 – AUSWIRKUNGEN FÜR DAS BETRIEBLICHE EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT. <https://www.gesundheitsmanagement24.de/neufassung-im-sgb-ix-ab-2018-auswirkungen-fuer-das-betriebliche-eingliederungsmanagement/> (Zugriff am 04.11.2020)

Wirtschaftslexikon (2017): <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/return-on-investment/return-on-investment.htm> (Zugriff am 11.11.2020)

Unfallkasse Baden Württemberg (2020): <https://www.ukbw.de/sicherheit-gesundheit/aktuelles/fachthemen/gesundheitsmanagement-bgm/> (Zugriff am 21.11.2020)

XING: <https://faq.xing.com/de/startseite/was-ist-xing> (Zugriff am 11.11.2020)

## Fallstudien

[https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_betriebliches\\_eingliederungsmanagement\\_in\\_grossbetriebe.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_betriebliches_eingliederungsmanagement_in_grossbetriebe.pdf) (Zugriff am: 14.12.2019).

[https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_24\\_Betriebliches\\_Eingliederungsmanagement.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_24_Betriebliches_Eingliederungsmanagement.pdf) (Zugriff am 26.02.2020)

<https://www.arbeitsfachig.com/uploads/content/pdf/weiterfuehrende-literatur/Reuter-Pruemper-Sporbert-Posterbeitrag-Symposium-Gesundheit-Projekt-BEM-Netz.pdf> (Zugriff am 26.02.2020)

<http://www.bem-netz.org/fuer-unternehmen/datenschutz/> (Zugriff am 01.03.20)

<http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2019/01/Abschlussbericht-Projekt-RE-BEM.pdf> (Zugriff am 3.03.2020)

[http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation\\_Studie\\_RE-BEM.pdf](http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation_Studie_RE-BEM.pdf) (Zugriff am 3.03.2020)

[http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation\\_Studie\\_RE-BEM.pdf](http://www.re-bem.de/wp-content/uploads/2017/02/Dokumentation_Studie_RE-BEM.pdf) (Zugriff am 4.03.2020)

[https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Erwerbstaetigenquote\\_Alter55bis64.html](https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Erwerbstaetigenquote_Alter55bis64.html) (Zugriff am 9.03.2020)

[https://webgate.ec.europa.eu/chafea\\_pdb/assets/files/pdb/20083272/20083272\\_d03\\_de\\_ps.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/chafea_pdb/assets/files/pdb/20083272/20083272_d03_de_ps.pdf) (Zugriff am 10.03.2020)

[https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (Zugriff am 10.03.2020)

<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/return-on-investment-roi?interstitial> (Zugriff am 11.03.2020)

<https://www.harbinger-consulting.com/der-roi-beim-bgm/> (Zugriff am 11.03.2020)

<https://www.caritas-nah-am-naechsten.de/cms-media/media-786220.pdf> (Zugriff am 16.04.2020)

<https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaftspolitik/mittelstandspolitik/mittelstand-definitionen-1145582> (Zugriff am 27.07.2020)

<https://www.asu-arbeitsmedizin.com/schwerpunkt/die-fuenf-must-have-gesunder-unternehmen-erfolg-im-bgm-kommt-nicht-von-ungefaehr> (Zugriff am 21.08.2020)

<https://www.ingenieur.de/karriere/arbeitsleben/arbeitssicherheit/betriebliches-gesundheitsmanagement-mitarbeiter-gesunder/> (Zugriff am 22.08.2020)

<https://www.personio.de/hr-lexikon/personalentwicklung/> (Zugriff am 23.08.2020)

[https://www.arbeitsfachig.com/de/6,betriebliches-eingliederungsmanagement-\(bem\)/index.html](https://www.arbeitsfachig.com/de/6,betriebliches-eingliederungsmanagement-(bem)/index.html) (Zugriff am 22.08.20)

<https://www.clarzeit.de/bem-a-la-clarzeit.html#kontakt> (Zugriff am 23.08.2020)

<https://www.bar-frankfurt.de/service/reha-info-und-newsletter/reha-info-2019/reha-info-042019/in-vier-schritten-zum-erfolgreichen-bem.html> (Zugriff am 23.08.2020)

<https://www.rpc-consulting.de/nachrichten/betriebliches-eingliederungsmanagement-mit-rpc> (Zugriff am 23.08.2020)

<https://uni.ruhr-uni-bochum.de/de/betriebliches-eingliederungsmanagement> (Zugriff am 23.08.2020)

[https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/betriebliches-eingliederungsmanagement-1-ziele\\_idesk\\_PI42323\\_HI2634952.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/betriebliches-eingliederungsmanagement-1-ziele_idesk_PI42323_HI2634952.html) (Zugriff am 25.08.2020)

[https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem\\_leitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Experten/Arbeitgeber-und-Steuerberater/BEM/bem_leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Zugriff am 25.08.2020)

<https://bem.betriebservice.info/bem-brings/zukunft/?css=yellow%29&fullscreen=0> (Zugriff am 30.08.2020)

<https://www.reha-recht.de/fachbeitraege/beitrag/artikel/beitrag-d31-2018/> (Zugriff am 30.08.2020)

[https://praxistipps.focus.de/pareto-prinzip-definition-und-beispiele\\_125363](https://praxistipps.focus.de/pareto-prinzip-definition-und-beispiele_125363) (Zugriff am 16.10.2020)

## **Literatur zum Interview**

Andreas Witzel (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.

Anna Peck, Irene Heuser, Stephan Sandrock (2017): Betriebliches Eingliederungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Anleitung für die praktische Umsetzung. Düsseldorf: ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

[https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Broschuren/ifaa\\_Broschuere\\_BEM\\_2018\\_final.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschuren/ifaa_Broschuere_BEM_2018_final.pdf) (Zugriff am 06.08.2020)

Günter Mey, Katja Mruck (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nina Baur, Jörg Blasius (2014): Handbuch der Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Udo Kuckartz u.a. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

14.Anhang

Cornelia Schmidt November 2020

## Fragebogen zum Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM (10-15 min)

Vielen Dank, dass Sie sich 10-15 Minuten für diesen Fragebogen zeitnehmen. Ihre Angaben werden anonym behandelt. Wenn Sie Interesse an der fertigen Masterarbeit haben, sende ich sie Ihnen gerne nach Beendigung der Ausarbeitung zu.

Wie sieht die Umsetzung eines BEMs im Jahre 2020 aus? Ist das BEM bekannt und findet auch eine sachgerechte Umsetzung statt? Wie erfolgreich erweist sich ein BEM in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und das Ansehen eines Unternehmens?

Die Struktur ist folgendermaßen: In der Einführung wird auf die Umsetzung des BEM eingegangen. Im zweiten Abschnitt auf die Informationsgestaltung zum BEM, dann die Durchführung und der Abschluss. Der Schlussteil gestaltet sich darin, wie ein Unternehmen mit einer Gesundheitsprävention überhaupt erst gar nicht in ein BEM rutscht und wie eine Kosten-Nutzen Bewertung aussehen könnte.

Ihre Meinung ist mir wichtig!!- um für meine Masterarbeit eine Richtung zur Umsetzung von BEM zu erlangen.

Bitte kreuzen Sie an, inwiefern welche Aussage zutrifft.

Vielen Dank für ihre Unterstützung!

### Soziodemographische Angaben:

Geschlecht:	<input checked="" type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich
Alter:	37 Jahre	
Jobbezeichnung:	Geschäftsführerin	
Branche:	Dienstleistung; Psychologische Beratung	
Zahl der Mitarbeiter:	8	

### 7. Einführung von BEM

2.	Gibt es in Ihrem Unternehmen Fälle von Arbeitsunfähigkeiten, die länger als 6-Wochen andauern?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
	Wie viele Mitarbeiter erfüllen das BEM Kriterium im Jahr?	<input type="checkbox"/> 0 -0,5% <input checked="" type="checkbox"/> 0,6 - 15% <input type="checkbox"/> über 20%	
3.	Ist bei Ihnen im Unternehmen BEM thematisiert?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
4.	Wird bei Ihnen im Unternehmen BEM umgesetzt? Wenn nein, bitte begründen:	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein

	Wir haben die Gespräch in einem Falle gescheut; zukünftig würden wir es umsetzen _____ _____		
5.	Existieren in Ihrem Unternehmen zum BEM Leitlinien, die ein genaues Vorgehen im BEM Prozess darlegen?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein

## Info über BEM

6.	Welches Image hat BEM in Ihrem Unternehmen? Bewerten sie bitte mit Schulnoten 1-sehr gut, 2-gut, 3-befriediegend, 4-ausreichend, 5-mangelhaft, 6-ungenügend		2
7.	Besteht bei Ihnen im Betrieb Handlungsbedarf bezüglich der Information zum BEM? Wenn ja, Warum? _____ _____	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
8.	Wie und Wann werden Mitarbeiter zum BEM informiert?	<input type="checkbox"/> bei der Einstellung <input checked="" type="checkbox"/> im Krankheitsfall <input type="checkbox"/> per Aushang <input type="checkbox"/> per eMail <input type="checkbox"/> sonstiges _____ _____	
9.	Wenn der Mitarbeiter den BEM- Status erreicht hat, wird er dann zu einem Infogespräch eingeladen? Wenn „nein“ warum nicht? Bisher gescheut; wollen es aber systematisch machen _____	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
10	Wie viele der Mitarbeiter, die den BEM Status pro Jahr erreichen, stimmen dann einem Infogespräch in etwa zu? Bitte Tragen sie rechts eine Prozentzahl ein!		

## 8. Durchführung

11.	Gibt es eine BEM – Akte?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
-----	--------------------------	-----------------------------	--

12.	Konnten sie bisher zeitnah, nicht erst wenn der Mitarbeiter wieder arbeitet, allen BEM-Berechtigten einen BEM- Prozess anbieten? Wenn „nein warum“?  Bisher haben wir es nicht aktiv gepflegt; würden den BEM-Prozess starten, wenn Person kurz vorm Wiedereintritt in das Unternehmen steht _____ _____	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
13.	Ist im Unternehmen festgelegt, wie die Aufgaben zum BEM verteilt sind?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
14.	Wie oft werden die Daten zur BEM Berechtigung ab 6-Wochenkrankheit ausgewertet? _____	<input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input checked="" type="checkbox"/> halb jährlich <input type="checkbox"/> sonstiges _____ _____	
15.	Liegt eine Integrations-, Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM vor?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
16.	Wer wertet die Krankheitstage der Mitarbeiter aus? Geschäftsführung		
17.	Wird vor einem BEM Verfahren eine Prognose abgeben, wie es um die Leistungsfähigkeit des Betroffenen nach einem BEM Verfahren aussehen könnte?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
18.	Wann werden Testungen (Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit/Arbeitserprobung) herangezogen? Bisher nicht geplant _____		
19.	Existiert ein fester Ansprechpartner zum BEM?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
20.	Stehen Werksärztlicher /Betriebsärztlicher Dienst und die Vertreter der Schwerbehinderten Menschen als Ansprechpartner zu Verfügung?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
21.	Welche Bedingungen führen dazu, mehr als ein Gespräch mit dem BEM Berechtigten zu führen? Würden wir vom Gesprächsverlauf des ersten Gesprächs abhängig machen; wir würden generell noch ein zweites Gespräch einplanen (nach 4 Wochen) um gegenseitig Feedback zu geben und aktuelle Situation zu bewerten. _____		
22.	Findet eine regelmäßige Erfolgskontrolle / Nachverfolgung statt?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein

## 9. Abschluss des BEM Prozesses

23.	Findet eine Dokumentation des BEM Verfahrens statt?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
24.	Führt ein BEM in ihrem Unternehmen eher zum Erfolg oder Misserfolg? (-mit Erfolg, ist sowohl eine Zurückführung an einen Arbeitsplatz, sowie ein Outplacement gemeint.)	<input type="checkbox"/> Erfolg <input type="checkbox"/> unentschieden <input type="checkbox"/> Misserfolg <input type="checkbox"/> sonstiges <hr/>	
25.	Ist der Abschluss eines BEM Verfahrens immer klar definiert? Begründen sie bitte ihre Antwort: haben wir noch nicht festgelegt	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein

## 10. Gesundheit

26.	Gibt es in ihrem Unternehmen Angebote für Bereiche Gesundheit/ Gesundes Altern?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
27.	Gibt es Präventionsangebote im Bereich Gesundheit?	<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
28.	Welche BGF/BGM gibt es in Ihrem Unternehmen? Aktiver Betriebsausflug ein Mal jährlich; höhenverstellbare Tische und ergonomische Stühle; zusätzliche Urlaubstage bei hohem Dienstreiseaufwand	<hr/>	
29.	Gibt es Gesundheitstage oder -aktionen zum Thema BEM?	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein

## 11. Nutzen/Kosten

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

30.	„Nach einem BEM, ist eine Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen zu verzeichnen“. Warum? gezielte Gestaltung des Arbeitsplatzes um körperliche bzw. psychische Belastungsfaktoren zu reduzieren	<input type="checkbox"/> stimme zu <input checked="" type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu	
-----	---	--	--



31.	<p>„Bei einem BEM sind die Kosten höher als der Nutzen“. Warum?          GEspräche verursachen weniger Kosten als längere Krankheitsausfälle</p>	<input type="checkbox"/> stimme zu <input type="checkbox"/> stimme eher zu <input checked="" type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
32.	<p>„Durch ein BEM wird der Krankenstand reduziert“? Warum?          Ich würde sagen, es kann den Krankenstand bremsen</p>	<input type="checkbox"/> stimme zu <input checked="" type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
33.	<p>Durch ein BEM erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter          Idealerweise werden kritische Belastungsfaktoren reduziert und so die Leistungsfähigkeit wieder erhöht</p>	<input type="checkbox"/> stimme zu <input checked="" type="checkbox"/> stimme eher zu <input type="checkbox"/> stimme eher nicht <input type="checkbox"/> stimme nicht zu
34.	<p>Gibt es Ihrer Meinung nach Kriterien oder Anreize, die ein BEM für Mitarbeiter interessanter machen? Ich denke, Mitarbeiter müssen persönlich oder bei anderen erleben, dass solch ein Gespräch keinerlei negative Konsequenzen hat und danach auch etwas passiert, also Maßnahmen umgesetzt werden oder sich idealerweise Führungsverhalten verbessert.</p>	

**Vielen Dank für ihre Mithilfe!** Wenn Sie an den Ergebnissen dieser Masterarbeit interessiert sind, kreuzen Sie einfach das untere Kästchen an  
 Cornelia Schmidt

<input checked="" type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
--	-------------------------------

Geschlecht weiblich  
Alter 28  
Beruf Personalsachbearbeitung  
Branche Metall  
Betriebsgröße 350  
Frage\_1 ja  
Frage\_2 0,6 - 15%  
Frage\_3 ja  
Frage\_4 ja  
Frage\_5 3  
Frage\_6 nein  
Frage\_7 im Krankheitsfall  
Frage\_8 ja  
Frage\_9 30  
Frage\_10 nein  
Frage\_11 nein  
Frage\_12 ja  
Frage\_13 monatlich  
Frage\_14 nein  
Frage\_15 wird monatlich bei der Gehaltsabrechnung ausgewertet im Personal  
Frage\_16 nein  
Frage\_17 nie  
Frage\_18 ja  
Frage\_19 ja  
Frage\_20 nach Wunsch des Mitarbeiters  
Frage\_21 nein  
Frage\_22 ja  
Frage\_23 Erfolg  
Frage\_24 nein  
Frage\_25 ja  
Frage\_26 ja  
Frage\_27 Sportkurse (Rücken, Yoga, Laufen,..), FK Training "Gesund führen",  
Frage\_28 nein  
Frage\_29 stimme eher zu  
Frage\_30 stimme nicht zu  
Frage\_31 stimme eher zu  
Frage\_32 stimme eher zu  
Frage\_33 Wertschätzung, Arbeitsplatzanpassung

Geschlecht weiblich  
Alter 26  
Beruf BEM Beauftragte und Personalsachbearbeiterin  
Branche Pflegedienst  
Betriebsgröße 230  
Frage\_1 ja  
Frage\_2 0,6 - 15%  
Frage\_3 ja  
Frage\_4 ja  
Frage\_5 2  
Frage\_6 nein  
Frage\_7 im Krankheitsfall, per Aushang  
Frage\_8 ja  
Frage\_9 50  
Frage\_10 ja  
Frage\_11 ja  
Frage\_12 ja  
Frage\_13 monatlich  
Frage\_14 ja  
Frage\_15 BEM Beauftragte, da sie gleichzeitig im Personal arbeitet  
Frage\_16 nein  
Frage\_17 Wenn BEM Verfahren nicht erfolgreich war  
Frage\_18 ja  
Frage\_19 ja  
Frage\_20 Mitarbeiter unsicher, Maßnahmen waren nicht erfolgreich  
Frage\_21 ja  
Frage\_22 ja  
Frage\_23 Erfolg  
Frage\_24 ja  
Frage\_25 ja  
Frage\_26 nein  
Frage\_27 Arbeitssicherheit, Hansefit, Fahrräder  
Frage\_28 nein  
Frage\_29 stimme eher zu Mitarbeiter kann langfristig am Arbeitsplatz bleiben  
Frage\_30 stimme eher nicht zu  
Frage\_31 stimme eher nicht zu  
Frage\_32 stimme eher zu  
Frage\_33 Positive Erfahrungsberichte

## 15.Eigenständigkeitserklärung

1. Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Mittel verwendet habe.

Ort, Datum Name

---

Cornelia Schmidt November 2020