

Qualifizierung von BEM-Verantwortlichen – Planungsüberlegungen & Module

Klaus Wögerer



Bei der Qualifizierung von BEM-Verantwortlichen im Unternehmen sind bestimmte Aspekte aus dem BEM in der Planung durch die Personalentwicklung zu berücksichtigen. In diesem Artikel werden Planungsüberlegungen und Module für die Entwicklung einer internen maßgeschneiderten Qualifizierung für Ihre BEM-Verantwortlichen reflektiert und entwickelt.

1 Qualifizierung mit und im System

Wenn Überlegungen und Planungen bezüglich der Qualifizierung von BEM-Verantwortlichen angestellt werden, sollten ebenfalls grundlegende lerntheoretische Überlegungen Berücksichtigung finden. Bateson (1985, S. 362ff.) hat Lernen und somit das Thema der Qualifizierung und Entwicklung auf verschiedenen Ebenen definiert.

Auf der Ebene „Lernen I“ versteht er Lernen als die Präsentation und Wiedergabe eines Inhalts. Diese Ebene wird üblicherweise als das Lernen verstanden, das aus der Schule oder aus manchen Seminaren bekannt ist. Unter „Lernen II“ definiert er die Integration in den eigenen Kontext, in die eigene Lebens- und Praxiserfahrung und die Reflexion darüber. Welche Auswirkung ein Lernkonzept hat, das „Lernen I“ verfolgt, kann eventuell aus den eigenen Erfahrungen aus der Schulzeit abgeleitet werden. Studienergebnisse wie jene von Overwien (2005) belegen zudem, dass bis zu 70 % dessen, was jemand kann, auf informellem Weg erworben wird.

Insbesondere in der Qualifizierung von Erwachsenen und in komplexen Fragestellungen sind daher didaktische Konzepte sinnvoll, die „Prozesse der selbstständigen und selbsttätigen Wissenserschließung und -aneignung“ (Siebert, 2009, S. 32) ermöglichen und fördern.

Die Wiener Volkshochschulen (2014, S. 22) zeigen mögliche Lernformen auf, die sich exemplarisch ableiten lassen auf:

- *Erfahrungslernen* (Lernen aus persönlichen Erfahrungen heraus)
- *Reflexives Lernen* (Reflexion der Erfahrungen/Erlebnisse und Abgleich mit dem Ist-Zustand)
- *Integratives Lernen* (Integration von professionellem, personalem sowie methodischem Wissen)

2 Auf das „Wie“ kommt es bei der Qualifizierung an

Um diese Prozesse zu gestalten, die für die Qualifizierung und das Lernen jedes Einzelnen und in der Gruppe notwendig sind, gilt es Faktoren der Zusammenarbeit und des kooperativen Verhaltens zu fördern. Faktoren, die zwischen den Teammitgliedern von Bedeutung sind und die es – seitens der TrainerInnen/Coaches – zu bearbeiten, zu thematisieren und zu aktivieren gilt, sind nach Furman und Ahola (2007, S. 17):

- *Wertschätzung,*
- *Spaß (Humor),*
- *Erfolg,*
- *Anteilnahme (und gegenseitige Beachtung).*

Wenn in einem Team eine Reflexions- und Bearbeitungskultur möglich ist, können beispielsweise mit der Methode der „kollegialen Beratung“ die Ressourcen und Kompetenzen des Teams gut genutzt und die positiven Faktoren gestärkt werden. „Mit kollegialer Beratung ist eine wechselseitige Reflexion unter Kolleginnen und Kollegen gemeint mit dem Ziel, Anregungen für die berufliche Praxis zu erhalten. ‚Kollegiale Beratung‘ ist in der Regel freiwillig und findet auf gleichberechtigter Ebene statt.“ (Herwig-Lempp 2009 S. 8).

Lernen im Team kann damit auf mehreren Ebenen stattfinden (vgl. Herwig-Lempp, 2009, S. 36):

1. Fachbezogene Teamarbeit

sich informieren, sich gegenseitig beraten
(z. B. Ideen, Üben, Entscheidungshilfe bei BEM-Fällen)

2. Organisationsbezogene Teamarbeit

moderieren, strukturieren
(z. B. aktive Beteiligung der Teammitglieder durch Planung und Moderation von Treffen)

3. Entwicklungsbezogene Teamarbeit

reflektieren, erlernen von Neuem, Gestaltung des Settings
(z. B. BEM-Steuerungsgruppe reflektiert den BEM-Prozess)

Das Team als Ressource kann mit dem Format der „kollegialen Beratung“ diese Ebenen aktiv bearbeiten. Für die Beauftragung von Qualifikationsangeboten für BEM-Verantwortliche bedeutet dies auch – neben fachlicher Auseinandersetzung und Vertiefung – ein Setting zu schaffen, das

- aktive Beteiligung und Einbindung aller Qualitäten und Kompetenzen des Teams und
- reflexive Teamarbeit ermöglicht.

3 Fragen sind die Lösungen

Nach Radatz (2013, S. 82) ist „Weiterbildung [...] immer Mittel zum Zweck – zur Erfüllung der jeweils aktuellen Ergebnisvorgaben im System; immer entlang der Fragestellung: Was muss von Einzelnen im sozialen System gelernt werden, damit diese, die an sie gestellten Erwartungen und Ergebnisse erfüllt?“

BEM-Verantwortliche benötigen – neben Faktenwissen zum Thema Wiedereingliederung – auch vertiefendes Know-how bei Fragestellungen im Kontext von BEM, damit sie Erwartungen als auch Ergebnisse erfüllen können. Wenn wir BEM in den Unternehmen und das Projekt BEM-Netz (www.bem-netz.org) betrachten, wird sichtbar, dass sich Grundhaltungen mit dem von systemischen Ansätzen decken. Der Blick und die Themen bzw. Fragestellungen bei BEM als auch bei der „kollegialen Beratung“ richten sich nach Herwig-Lempp (2009, S. 52) auf:

● *Aufträge*

Welchen Auftrag haben wir als BEM-Verantwortliche?
Welche Aufträge erhalten wir von BEM-Berechtigten?
Wo sind Grenzen und wie sind diese Grenzräume gestaltet?

● *Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten*

Welche Ressourcen und Qualitäten haben wir als BEM-Verantwortliche?
Welche weiteren internen aber auch externen Ressourcen können wir nutzen?

- *Kontext*
In welchem unternehmerischen Kontext befinden wir uns mit dem Personalmanagementtool BEM?
Wie ist zurzeit die Situation im Unternehmen?
Wo steht das Unternehmen im Kontext der Wirtschaftswelt bzw. bei AuftraggeberInnen oder KundInnen?
- *Lösungen und Zukunft*
Welche Lösungen sind passend und zukunftsfähig?
Welche künftigen Bedarfe und Herausforderungen kommen auf uns zu im Kontext von BEM?
- *Vervielfältigung der Handlungsmöglichkeiten*
Welche Handlungsmöglichkeiten sind bereits erprobt und akzeptiert bzw. möglich? Welche sind nicht bzw. nur wenig eingesetzt? Wie könnten diese vervielfältigt bzw. stärker genutzt werden?
- *Autonomie und den Eigensinn*
Wie können die MitarbeiterInnen trotz Erkrankung bzw. Abwesenheit ihre Autonomie und Eigenständigkeit weiterhin erhalten? Wie kann der Eigensinn in den Gesprächen aktiviert werden?
- *Perspektiven*
Welche weiteren Perspektiven haben wir noch? Nutzen wir etwas?
- *Kooperationsbereitschaft*
Welche internen und externen KooperationspartnerInnen können wir beim Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. bei BEM nutzen und einbinden? Wie wollen wir diese nutzen? Wer soll diese nutzen?
- *Wertschätzung*
Welche Schritte haben wir bereits erfolgreich gesetzt beim Thema Wiedereingliederung nach längerem Krankenstand/Abwesenheit? Was ist bereits gelungen bzw. wo gelingt es uns gut? Wer sind die positiven UnterstützerInnen von BEM?

An diesen und weiteren Fragestellungen sollte in der Qualifikation von BEM-Verantwortlichen gearbeitet werden. Daraus lassen sich weitere Fragestellungen und dadurch mehrdimensionale Antworten entwickeln.

4 Qualifikationsbedarfe von BEM-Verantwortlichen

Die Analyse der derzeitigen Kompetenzniveaus der jeweiligen BEM-Verantwortlichen ist die Grundlage und Basis für weitere Qualifikationsbedarfe. Durch individuelle Designs von Modulen können die BEM-Verantwortlichen definierte qualifikatorische Standards erreichen. Dabei gilt es folgende Aspekte primär zu berücksichtigen:

- die für das Unternehmen entwickelte BEM-Struktur,
- der zeitliche Rahmen und die Möglichkeiten der Qualifizierung,
- die Orientierung auf die laufende Fallbearbeitung sowie die Reflexion des Prozesses.

Entlang der Trias „Wissen – Fertigkeiten (Skills) – Haltungen“ können die Qualifikationsbedarfe geplant und modularisiert aufbereitet werden. Daraus lassen sich beispielhaft eine Reihe von Inhalten und Themenstellungen ableiten (vgl. Kasten 1, S. 72).

5 Fazit

Die Rolle der BEM-Verantwortlichen ist vielfältig, da es darum geht, die Fähigkeiten von Einzelpersonen mit den Anforderungen eines Arbeitsplatzes zusammenzubringen. Wenn firmeninterne Personen diese Rolle ausüben, ist auf eine entsprechende Qualifizierung zu achten. Dabei bietet sich ein Abgleich des aktuellen Kompetenzniveaus der handelnden Personen mit den Qualitätsstandards des BEM an. Daraus können ressourcenschonend

passgenaue Weiterbildungen entwickelt werden, die der aktuellen Unternehmenssituation entsprechen. Entlang der Trias Wissen-Fertigkeiten-Haltungen werden so schrittweise Kompetenzen aufgebaut und die Grundlagen für weiteres Lernen geschaffen.

Insbesondere die Entwicklung von Haltungen der BEM-Verantwortlichen ist ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches BEM. Der Respekt im Umgang mit Anderen, die Fähigkeit Beziehung und einen Kontrakt aufzubauen, Selbstwahrnehmung sowie Reflexions- und Kritikfähigkeit können durch reflexive, regelmäßig stattfindende Module – wie z. B. Fallübungen, kollegiale Beratung, Fallsupervision, Einzelsupervision – erzielt werden.

Kasten 1:
Qualifikationsbedarfe bei BEM-Verantwortlichen entlang der Trias
„Wissen – Fertigkeiten (Skills) – Haltungen“

Wissen

- gesellschaftliche Entwicklungen zum Thema Wiedereingliederung und Langzeitkrankenstand sowie Erwerbsarbeit, Arbeitslosigkeit, Pension und deren Übergänge
- Entwicklungen im Unternehmen zum Thema BEM
- BEM-Prozess im Unternehmen und Vorgehensweisen
- Wiedereingliederungsmöglichkeiten (vier Handlungsoptionen)
- Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten für Betroffene als auch Unternehmen
- Einbindungsmöglichkeiten von AkteurInnen (intern und extern)

Fertigkeiten (Skills)

- Gesprächsführungskompetenzen
- Gesprächsverlaufssteuerung
- Analyse- und Strukturtools für Wiedereingliederungsgespräche (z. B. Haus der Arbeitsfähigkeit, Anforderungs- und Fähigkeitsprofile)
- Kontrakterstellung
- Know-how im Umgang mit Entscheidungsvorbereitung und -findung im Unternehmen

Haltungen

- Beziehungsgestaltung in Gesprächen
- Reflexionsfähigkeit
- kollegiale Beratung
- Möglichkeiten und Grenzen der Funktion und Rolle als BEM-Verantwortliche/r

Literatur

- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Berlin: Suhrkamp.
- Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Hrsg.) (2014). *ECVision. Ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching*. Verfügbar unter www.anse.eu/ecvision [17.06.2015].
- Furman, B. & Ahola, T. (2007). *Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Herwig-Lempp, J. (2009). *Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Overwien, B. (2005). Stichwort: Informelles Lernen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8(3), 339–341.
- Pilgerstorfer, A. (2014). Von ICM und der Gestaltung des „Lernraums der Zukunft“ im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit. In J. Haag, J. Weißenböck, W. Gruber & C. Freisleben-Teutscher. (Hrsg.), *Neue Technologien – Kollaboration – Personalisierung* (S. 30–38). St. Pölten: FH St. Pölten.
- Radatz, S. (2013). *Die Weiterbildung der Weiterbildung*. Wien: Literatur-VSM.
- Siebert, H. (2009). *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht*. Augsburg: Ziel.