

Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Tobias Reuter & Jochen Prümper



BEM hat zum Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern. Darüber hinaus gilt es, den Arbeitsplatz zu erhalten. Diese Ziele sind durch Evaluationsmaßnahmen zu prüfen. Dabei sind drei Evaluationsebenen zu berücksichtigen: erstens, die Überprüfung der notwendigen Rahmenbedingungen (Strukturen¹ und BEM-Verfahren²), zweitens die Bewertung der einzelnen BEM-Verfahren sowie drittens die Überprüfung notwendiger betrieblicher, d. h. kollektiver Verbesserungsmaßnahmen.

1 Evaluationsziele beim BEM

Eine Evaluation ist eine Bewertung von Situationen und Prozessen und dient der Wirkungskontrolle sowie der Steuerung. Hierfür sind geeignete Daten methodisch zu erheben, auszuwerten und zu dokumentieren (vgl. Bortz & Döring, 2009).

Balzer (2005, S. 16) beschreibt Evaluation als einen Prozess,

„in dem nach zuvor festgelegten Zielen und explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien ein Evaluationsgegenstand bewertet wird. Dies geschieht unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Methoden durch Personen, die für diese Tätigkeit besonders qualifiziert sind. Das Produkt eines Evaluationsprozesses besteht in der Rückmeldung verwertbarer Ergebnisse in Form von Beschreibungen, begründeten Interpretationen und Empfehlungen an möglichst viele Beteiligte und Betroffene, um den Evaluationsgegenstand zu optimieren und zukünftiges Handeln zu unterstützen.“

Die hier beschriebene Evaluation des BEM soll die folgenden Fragen beantworten:

- Sind die vereinbarten Ziele des BEM (siehe z. B. die Betriebs- oder Dienstvereinbarung) erreicht worden? In Deutschland gilt darüber hinaus: Wurde der gesetzliche Auftrag nach § 84 Abs. 2 SGB IX erfüllt?
- Haben wir hierfür effektive und effiziente Strukturen sowie Prozesse?
- Welche betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen lassen sich aus den individuellen BEM-Verfahren ableiten (z. B. Hinweise für den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung)?

1 Unter Strukturen sind an dieser Stelle materielle bzw. sachliche, personelle sowie organisationale Strukturen bzw. Rahmenbedingungen zu verstehen. Genauere Erläuterungen finden sich in diesem Band im Beitrag von Reuter und Stadler (2015).

2 Mit dem BEM-Verfahren ist der Prozess der individuellen Betrieblichen Eingliederung gemeint. Dieser Ablauf berücksichtigt die Kernprozesse Analyse, Maßnahmenentwicklung, -planung und -umsetzung sowie Evaluation (vgl. Giesert, 2012; sowie in diesem Band den Beitrag von Reuter & Stadler, 2015).

Im Vordergrund der Evaluation des BEM steht demnach die kontinuierliche Verbesserung der notwendigen Rahmenbedingungen, d. h. der Strukturen und des definierten BEM-Prozesses, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie den Arbeitsplatz der Beschäftigten zu erhalten.

2 Evaluationskonzept für das BEM

2.1 Formative und summative Evaluation

Ansätze der Evaluation können allgemein nach deren Einsatzpunkt unterschieden werden. Für das hier aufgeführte Evaluationskonzept sind besonders die prozessbegleitende, formative sowie die ergebnisbewertende, summative Evaluation zu betrachten (vgl. Bortz & Döring, 2009):

- *Formative Evaluation*: liefert bereits vor und während einer Intervention Informationen und Beurteilungen, um Probleme zu klären, die Gestaltung der Intervention zu steuern, zu korrigieren und zu optimieren.
- *Summative Evaluation*: dient zur Bewertung einer bereits stattgefundenen Intervention und beurteilt die Wirkung einer Intervention, z. B. die Einflüsse von Drittvariablen, nicht beabsichtigte Effekte oder Nebenwirkungen.

2.2 Drei Ebenen der Evaluation

Um die Evaluation sinnvoll zu strukturieren, können drei Ebenen differenziert werden (vgl. Abbildung 1):

- die Ebene der *Rahmenbedingungen* (die Strukturen des BEM und die Durchführung des BEM-Verfahrens an sich),
- die *individuelle Ebene* (Bewertung der einzelnen BEM-Verfahren) sowie
- die *betriebliche Ebene* (Überprüfung notwendiger betrieblicher, kollektiver Verbesserungsmaßnahmen)

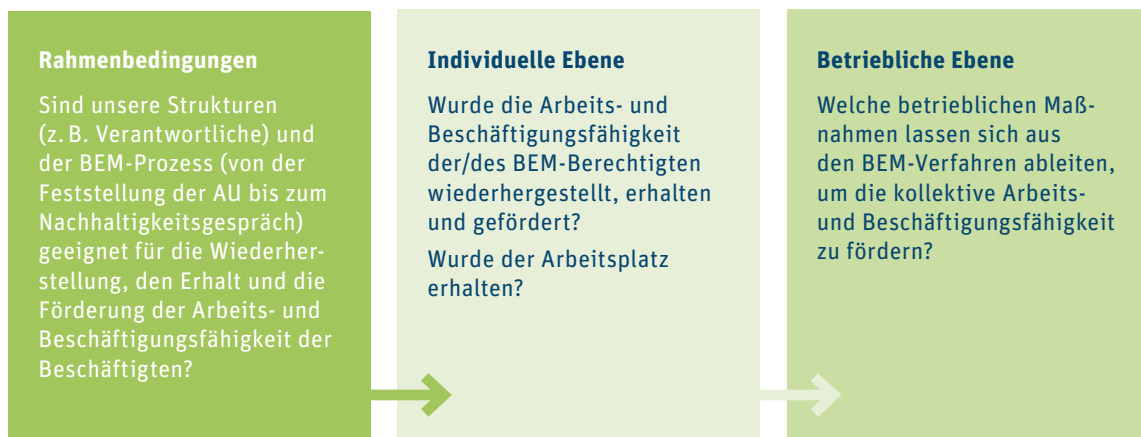


Abbildung 1: Drei Ebenen der Evaluation des BEM (eigene Darstellung)

2.3 Evaluation der Rahmenbedingungen

Bevor mit der eigentlichen BEM-Arbeit mit den BEM-Berechtigten begonnen werden kann, müssen die Strukturen und das BEM-Verfahren selbst festgelegt werden. Darüber hinaus müssen sie aber auch kontinuierlich bewertet und entsprechend angepasst werden. Von daher sind die folgenden drei Evaluationsschritte während der Einführung bzw. Weiterentwicklung des BEM (formativ) sowie regelmäßig (mindestens einmal jährlich) nach Abschluss mehrerer BEM-Verfahren (summativ) empfehlenswert:

1. Prüfung und Anpassung der Rahmenbedingungen während der Einführung und Weiterentwicklung des BEM durch den Projektsteuerkreis
2. Strukturierter, regelmäßiger Evaluationsworkshop mit dem Steuerkreis BEM
3. Einsatz standardisierter Methoden und Verfahren zur Evaluation des BEM

2.3.1 Prüfung und Anpassung der Rahmenbedingungen während der Einführung und Weiterentwicklung des BEM durch den Projektsteuerkreis

Zur Umsetzung und Weiterentwicklung des BEM im Unternehmen ist ein Projektsteuerkreis (vgl. in diesem Band den Beitrag von Reuter & Stadler, 2015) zu bilden. Dieser hat die Aufgabe, die zukünftigen Strukturen des BEM sowie das BEM-Verfahren zu definieren, umzusetzen und ggf. anzupassen. In regelmäßigen Workshops sind systematisch das Erreichte sowie Erfolge und Stolpersteine zu besprechen. Hinweise für notwendige Anpassungen können auch aus den bereits stattfindenden, unterschiedlichen Schulungsmaßnahmen kommen, wie z. B. Qualifikation und Reflexion der EingliederungsmanagerInnen (z. B. AFCoaches) oder Qualifikation weiterer Verantwortlicher und MultiplikatorInnen (wie z. B. Führungskräfte, Interessensvertretungen, BetriebsärztInnen) (vgl. hierzu in diesem Band die Beiträge von Liebrich, Giesert & Reuter, 2015; Giesert & Reuter, 2015; sowie Wögerer, 2015).

2.3.2 Strukturierter, regelmäßiger Evaluationsworkshop mit dem Steuerkreis BEM

Zur kontinuierlichen Steuerung des BEM ist ein dauerhafter Steuerkreis BEM zu bilden. Meist entsteht dieser direkt aus dem Projektsteuerkreis. Dieser hat u. a. die Aufgabe, regelmäßig (mindestens einmal jährlich) systematisch die Wirkung des BEM zu überprüfen und ggf. die vorhandenen Strukturen sowie das definierte BEM-Verfahren anzupassen. Maßgeblich sind hier die Ziele des BEM (Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit sowie Erhalt des Arbeitsplatzes), die sich in Deutschland zum einen aus der gesetzlichen Grundlage ableiten, darüber hinaus aber auch weitergehend z. B. in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Prümper & Schmidt-Rögnitz, 2015) beschlossen werden können. Weitere Kriterien zur Beurteilung sind neben der Effektivität (Zielerreichung) auch die Effizienz der Strukturen und des BEM-Verfahrens. Wichtiger Anhaltspunkt ist bspw. die Dauer der einzelnen Verfahren.

2.3.3 Einsatz standardisierter Methoden und Verfahren zur Evaluation des BEM

Bewährte Methoden bzw. Verfahren bei der Evaluation des BEM sind Checklisten und Befragungen der BEM-Berechtigten. Für die systematische Beurteilung und Anpassung der Strukturen sind Checklisten geeignet. Einen Auszug aus einer solchen Checkliste zeigt beispielhaft für einen Aspekt der personellen Strukturen Abbildung 2.

2. Personelle Ressourcen	ja	nein
2.1 War genügend Personal vorhanden? (BEM-Koordination/BEM-Team mit Stellvertretern, ausreichend AFCoaches, Personalabteilung)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stärken/ Was ist gelungen? BEM-Koordination hat gut funktioniert; alle Fälle wurden von Personalabteilung angeschrieben.		
Defizite/ Was war nicht vorhanden? Nicht alle BEM-Berechtigten konnten mit einem AFCoach versorgt werden. Insbesondere an Standort xyz gab es Schwierigkeiten.		
Abgeleitete Maßnahmen 5 neue AFCoaches sollen ausgebildet werden; Neue Ausschreibung und offene Bewerbung für AFCoaches; Informationsveranstaltung bis März 2015; Steuerkreis beschließt, wer ausgebildet wird.	Wer? Herr Mustermann	Bis wann? 30.06.2015

Abbildung 2: Auszug aus einer Checkliste zur Beurteilung von Strukturen des BEM (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 2 zu sehen, dient eine solche Checkliste als Grundlage für einen Dialog der unterschiedlichen Erfahrungen der verschiedenen Mitglieder des Steuerkreises. Bei der Checkliste geht es um das Prinzip „**Stärken stärken und Schwächen schwächen**“. Daher ist die Dokumentation beider Aspekte als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen zentral. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die beschlossenen Maßnahmen konkret, messbar, realistisch und terminiert sowie mit einer konkreten Verantwortlichkeit versehen sind. Folgende weitere Fragestellungen sind zur Prüfung der Strukturen sinnvoll (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Fragestellungen zur Evaluation von Strukturen des BEM

Strukturen	Fragestellungen
materielle bzw. sachliche Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Waren die nötigen materiellen und sachlichen Ressourcen vorhanden (z. B. Büros, technische Ausstattung, Büroinventar/-material, Dokumente, Gesprächsräume)?
finanzielle Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Standen ausreichend finanzielle Mittel für das BEM zur Verfügung (z. B. für die Maßnahmenentwicklung, -umsetzung und -evaluation; Infrastruktur z. B. Büroinventar/-material, Information/Öffentlichkeitsarbeit, Schulung/Weiterbildung)?
personelle Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • War genügend Personal vorhanden (BEM-Koordination, BEM-Team, ausreichend FallmanagerInnen wie bspw. AFCoaches, Personalabteilung)? • Waren die beteiligten AkteurInnen des BEM ausreichend geschult (z. B. Steuerkreis BEM, BEM-Koordination, BEM-Team, FallmanagerInnen wie bspw. AFCoaches, Führungskräfte, BetriebsärztInnen, Fachkraft für Arbeitssicherheit/ Sicherheitsfachkraft, Betriebs-/Personalräte, Schwerbehindertenvertretung/ Behindertenvertrauensperson)? • Wurden alle notwendigen AkteurInnen des BEM ausreichend an den jeweiligen BEM-Verfahren beteiligt (z. B. BEM-Berechtigte, Vertreter ArbeitgeberIn, Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung/ Behindertenvertrauensperson, BetriebsärztInnen, Führungskraft)? • Waren die Rollen der BEM-Verantwortlichen (Steuerkreis BEM, BEM-Koordination, BEM-Team, FallmanagerInnen wie bspw. AFCoaches, Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung/ Behindertenvertrauensperson, Führungskräfte) klar abgegrenzt)? • Wurden wichtige externe AkteurInnen des BEM ausreichend an den jeweiligen BEM-Verfahren beteiligt (z. B. in Deutschland die gemeinsame Servicestelle der Rehabilitationsträger, das Integrationsamt oder in Österreich Servicestellen wie das Betriebsservice)?
organisatorische Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Waren die Information und Kommunikation über BEM und AFCoaching auf breiter Ebene im Betrieb gegeben (z. B. Intranet, Flyer, Führungskräfte, Betriebs-/Personalversammlungen, Teammeetings etc.)? • Gab es eine ausreichende Vernetzung zum BEM mit außerbetrieblichen AkteurInnen (sog. Runde Tische) (z. B. mit den zuständigen Rehabilitationsträgern, Kliniken und ÄrztInnen)? • Gab es eine ausreichende Vernetzung zum BEM mit den anderen Handlungsfeldern Betrieblicher Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung (z. B. Austausch mit BetriebsärztInnen, Ausschuss für Arbeitssicherheit, Steuerkreis Gesundheit)? • Gibt es eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zum BEM und wird diese regelmäßig auf ihre Eignung geprüft? • Gibt es Gefährdungsbeurteilungen physischer und psychischer Belastung für alle Bereiche, die beim BEM genutzt werden?

Neben der Beurteilung der Strukturen des BEM muss auch sichergestellt werden, dass die definierten Verfahrensschritte des BEM, d. h. von der Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen bis zum Nachhaltigkeitsgespräch, auch zielführend waren. Ebenfalls ist zu evaluieren, ob bei den einzelnen BEM-Verfahren auch alle Schritte berücksichtigt, der Datenschutz konsequent eingehalten und transparent gemacht sowie alle Schritte auch dokumentiert wurden.

Zur Beantwortung der oben beschriebenen Fragen und Ableitung von Verbesserungen sind auch Kennzahlen und Befragungsergebnisse hinzuzuziehen. Hinweise zur Eignung des definierten BEM-Verfahrens kann bspw. ein anonymisierter Beschäftigtenfragebogen geben, der am Ende eines jeden Verfahrens den BEM-Berechtigten ausgehändigt wird. Hier sind Fragen zur Zufriedenheit mit dem Gesamtverfahren und einzelnen Schritten möglich, aber auch Einschätzungen zur Veränderung der Arbeitsfähigkeit und den Erfolg einzelner Maßnahmen. Neben der Auswertung des Beschäftigtenfragebogens sind auch Kennzahlen zweckmäßig. Beispiele für derartige Kennzahlen sind:

- Anzahl und Entwicklung der BEM-Berechtigten
- Anzahl der angeschriebenen BEM-Berechtigten, Anzahl der Zusagen oder Ablehnungen zum Erstgespräch, Anzahl ohne Rückmeldung
- Anzahl der Erstgespräche, Anzahl aktiver BEM-Verfahren, Anzahl abgeschlossener BEM-Fälle
- Veränderung der Arbeitsfähigkeit nach Durchführung des BEM-Verfahrens (sog. „prä-post-Befragung“ z. B. mittels eines Beschäftigtenfragebogens)
- durchschnittliche Dauer der Bearbeitung der einzelnen Fälle
- festgestellte Belastungsschwerpunkte bei den BEM-Verfahren

2.4 Evaluation der individuellen Ebene

Aufgabe des BEM ist es, Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um BEM-Berechtigte gut in den Betrieb einzugliedern. Von daher müssen die BEM-Verantwortlichen auch die Wirksamkeit der Maßnahmen für jeden einzelnen Fall prüfen und dokumentieren. Im Dialog mit den BEM-Berechtigten muss geklärt werden, ob

- die gemeinsam vereinbarten Ziele erreicht,
- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederhergestellt, erhalten und gefördert und
- der Arbeitsplatz erhalten wurde.

Sind die Ziele des BEM erreicht, kann das Verfahren abgeschlossen werden. Anderenfalls kann es notwendig werden, zu einem früheren Verfahrensschritt (z. B. Analyse) zurückzukehren.

2.5 Hinweise für Verbesserungen auf betrieblicher Ebene

Das BEM ist eine von drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (vgl. in diesem Band den Beitrag von Reuter & Jungkunz, 2015) und fokussiert auf Beschäftigte, die längere Arbeitsunfähigkeitszeiten aufweisen. Dieser individuelle Blick sollte durch eine betriebliche und damit kollektive Sicht der Dinge ergänzt werden. Dies kann dadurch erreicht werden, dass bspw. Belastungsschwerpunkte bei den einzelnen BEM-Verfahren zusammengetragen, ausgewertet und dokumentiert werden. Hieraus können sich wichtige Hinweise für kollektive Verbesserungsmaßnahmen ergeben, die bspw. im Handlungsfeld Betrieblicher Arbeitsschutz oder Betriebliche Gesundheitsförderung ihre Umsetzung finden. Hierfür sind Kommunikationsstrukturen im Betrieb aufzubauen. So sollten die Evaluationsergebnisse auch Gegenstand der jeweiligen Gremiensitzungen des Arbeitsschutzes (z. B. ASA) oder der Gesundheitsförderung sein.

3 Fazit

Damit die Wirksamkeit des BEM belegt werden kann, müssen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auf ihre Effektivität und Effizienz hin überprüft werden. Dies gilt ebenso für die notwendigen Rahmenbedingungen (Strukturen und BEM-Verfahren), die kontinuierlich auf ihre Eignung evaluiert werden müssen. Ohne fundierte Evaluation ist es nur schwer möglich, ein BEM-Verfahren abzuschließen, betriebliche Prozesse zu optimieren und auch kollektiv die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft zu unterstützen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks vieler

Unternehmen gibt die Evaluation auch wichtige Aufschlüsse über die Nutzenseite des BEM, so dass die Evaluation auch die notwendigen Argumente für die Einführung und Professionalisierung des BEM liefert.

Literatur

- Balzer, L. (2005). *Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich? – Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Giesert, M. (2012). Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. *AiB – Arbeitsrecht im Betrieb*, 5, 336–340.
- Giesert, M. & Reuter, T. (2015). Qualifizierung betrieblicher AkteurInnen – Kooperation und Handlungskompetenz. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 63–68). Berlin: HTW.
- Liebrich, A., Giesert, M. & Reuter, T. (2015). Das Arbeitsfähigkeitscoaching. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 73–78). Berlin: HTW.
- Prümper, J. & Schmidt-Rögnitz, A. (2015). Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 97–103). Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Jungkuntz, C. (2015). Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 9–14). Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Stadler, D. (2015). Das BEM-Verfahren und notwendige Strukturen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 49–53). Berlin: HTW.
- Wögerer, K. (2015). Qualifizierung von BEM-Verantwortlichen – Planungsüberlegungen & Module. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 69–72). Berlin: HTW.