

Patrick Müller/Ruth Kremser

Führungskräfte empowern mit dem eLearning-Tool »BEMpowerment«

Einführung

Im folgenden Kapitel wird das im Projekt BEMpsy entwickelte eLearning-Tool »BEMpowerment: Psychische Beeinträchtigungen im Fokus« vorgestellt. Mit ungefähr einer Stunde Bearbeitungszeit bietet das eLearning Tool (eLT) einen niedrighschwelligem Einstieg in das Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement und ermöglicht bedarfsabhängig das Setzen individueller Schwerpunkte beim Lernen. Das eLT richtet sich primär an Führungskräfte ist aber gleichzeitig für alle geeignet, die Berührungspunkte mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement haben und sich einen Einstieg in das Thema oder eine Festigung des schon bestehenden Wissens wünschen. So werden insbesondere auch Inhalte dargestellt, die für betriebliche Interessenvertretungen relevant sind. Im Laufe des Beitrages werden die Vorteile des eLTs aufgezeigt, das dahinterstehende Konzept mittels Literatur erklärt sowie die Inhalte des eLTs umrissen.

Führungskräfte im BEM – ein kurzer Überblick

Führungskräfte haben einen essenziellen Einfluss auf den Erfolg oder den Misserfolg eines BEM-Verfahrens. Schließlich beeinflussen sie die Arbeitsbedingungen und Umstände der BEM-berechtigten Mitarbeitenden direkt und können so durch ihr Handeln ein Umfeld schaffen, in das die im BEM-Prozess entwickelten Maßnahmen entweder leicht oder eher schwer eingebettet werden können. Damit sind nicht nur Faktoren wie die Arbeitszeit, -organisation oder -mittel gemeint, sondern z.B. auch, wie andere Mitarbeitende das BEM und damit auch die berechnigte Person sowie die abgeleiteten Maßnahmen wahrnehmen.

Stellen wir uns einmal das folgende Fallbeispiel vor: Im BEM-Prozess wird für den Mitarbeiter Herr Tolu eine flexible Pausenzeit ver-

einbart. Für die anderen Mitarbeitenden in Herrn Tolus Abteilung gilt diese Regelung nicht und Pausen müssen zu bestimmten Zeiten eingehalten werden. Die Führungskraft hat hier einen signifikanten Einfluss darauf, wie diese Regelung für Herrn Tolu in der Abteilung wahrgenommen wird:

- Stellt sich die Führungskraft hinter die Maßnahme und betont, dass es darum geht, Herrn Tolu dabei zu unterstützen, wieder in den Arbeitsalltag zu finden, hat die Maßnahme eher Chancen im Team akzeptiert zu werden.
- Spricht die Führungskraft missgünstig oder abfällig über die Maßnahme und betont das Privileg von Herrn Tolu, welches den Kolleg*innen verwehrt wird, verringert dies die Chance, dass die Maßnahme in der Abteilung akzeptiert wird. Im schlimmsten Fall kommt es sogar zu sozialen Spannungen in der Abteilung. Diese könnten dazu führen, dass Herr Tolu die flexiblen Pausen gar nicht nutzt und sich seine Situation dadurch nicht verbessert.

Je nach Unternehmen sind Führungskräfte auch oft schon viel früher am BEM-Prozess ihrer Mitarbeitenden beteiligt. So kann es sein, dass sie die Mitarbeitenden über die Berechtigung zum BEM informieren. In diesem Fall haben sie einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie und ob das BEM von Berechtigten wahrgenommen wird. In manchen Unternehmen sind sogar Führungskräfte diejenigen, die das BEM-Verfahren durchführen. Dass dies unter Umständen zu Rollenkonflikten führen kann, worunter die Qualität des BEM leiden kann, beschreibt Jungkunz (2015) in seinem Beitrag »Einbindung der Führungskräfte im BEM – eine Frage der Unternehmenskultur?« ausführlich.

Aus der beschriebenen Rolle der Führungskraft sowie ihrem Einfluss auf den Erfolg eines BEM lässt sich der Bedarf ableiten, dass Führungskräfte sich ihres Einflusses, aber auch der Vorteile des BEM bewusst sein sollten, um die Erfolgchancen eines BEM-Verfahrens zu erhöhen.

Im Optimalfall ist die Führungskraft von sich aus motiviert, das BEM-Verfahren der Mitarbeitenden zu fördern. Dazu braucht es zwei Voraussetzungen:

- Die Führungskraft muss wissen und verstehen, worum es sich beim BEM handelt, um den Mehrwert und die eigene Rolle im Prozess zu erkennen.
- Die Führungskraft muss das BEM als etwas Positives wahrnehmen und davon überzeugt sein, dass sich dadurch die Situation der BEM-berechtigten Person verbessert und auch die Ziele der Führungskraft

selbst (z. B. eine gute Performance der zuständigen Abteilung) besser erreicht werden können.

ELearning-Tools ermöglichen effizientes, ansprechendes und individuelles Lernen

Nun stellt sich die Frage, wie das Wissen und das Bild des BEM als etwas Positives am besten an die Führungskräfte herangebracht wird. Auch wenn wir es uns als Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler*innen in einer optimalen Welt anders wünschen würden, so ist in der Realität das Thema Gesundheit nur eines von vielen, mit denen sich eine Führungskraft beschäftigen muss. Manchmal hat das Thema sogar nur eine untergeordnete Priorität, geschuldet den vielen Verantwortlichkeiten und Anforderungen einer Führungskraft. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass wir uns eingestehen müssen, dass die Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement und BEM nicht von allen als spannend wahrgenommen werden und Vorwissen nicht unbedingt gegeben ist. Ausgehend von diesen Gedanken zeigte sich, dass ein eLT ein sehr geeigneter Weg ist, Führungskräften die Grundlagen des BEM näherzubringen.

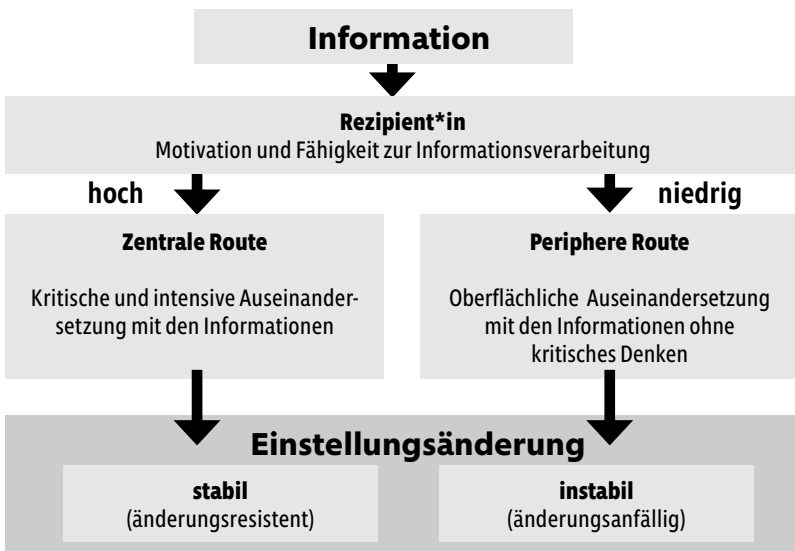
Mit eLTs ist es nicht nur möglich, zeit- und standortunabhängig zu lernen, auch können Inhalte auf eine ansprechende Art und Weise vermittelt werden. Letzteres bedeutet konkret, die Nutzung von Medien wie Bildern, Audio und Videos, mit denen Wissen unterhaltsamer vermittelt werden kann als bei einem frontalen Vortrag oder dem Lesen von Broschüren (Arkorful & Abaidoo 2015: 401). Grundsätzlich wird zwischen synchronem und asynchronem Lernen im eLearning unterschieden. Beim synchronen Lernen nehmen Lehrende sowie Lernende gleichzeitig am eLT teil, vergleichbar mit einem Videocall erweitert um die Möglichkeiten digitaler Tools. Beim asynchronen Lernen bzw. asynchronen eLTs erstellen Lehrende die Inhalte, welche von Lernenden zu einem anderen Zeitpunkt bearbeitet werden können. Beide Konzepte bieten unterschiedliche Vor- und Nachteile (Hrastinski 2008: 51 f.). Mit Blick auf die Zielgruppe der Führungskräfte ist die zeitliche Flexibilität eindeutig zu priorisieren, weshalb es sich bei »BEMpowerment« um ein asynchrones eLearning-Tool handelt. Weiterhin ermöglicht diese Form, eine Lernerfahrung zu schaffen, bei denen Lernende eigene Schwerpunkte im Lernen setzen und in ihrem eigenen Tempo voranschreiten können (Arkorful & Abaidoo 2015: 401). Besonders für komplexere In-

halte, welche zunächst von den Lernenden reflektiert werden sollten, ist dies vorteilhaft. Denn dadurch ist keine direkte Antwort gefordert und die Aufmerksamkeit der Lehrenden wird nicht vorschnell auf den nächsten Inhalt gelenkt (Hrastinski 2008: 54). Zudem gibt es die Möglichkeit, regelmäßig Wissensabfragen einzubauen, die den Lernfortschritt überprüfen und den Lernenden neben Feedback und einer Reflexion auch durch Erfolge motivieren. Dadurch können die Nachteile, welche sich daraus ergeben, keinen direkten Austausch mit Lehrenden zu haben, abgemildert werden.

Elaboration-Likelihood Model zur Erklärung nachhaltiger Verhaltensänderung

Dass das eLT die Perspektive der Führungskraft zum Thema BEM nachhaltig schärfen kann, lässt sich mithilfe des Elaboration-Likelihood Models (ELM) von Petty und Cacioppo (1986) erklären. Das ELM beschreibt, wie eine Information bei Rezipient*innen die Meinung zu einem Thema beeinflussen kann und unter welchen Bedingungen diese Einstellungsänderung stabil oder instabil ist.

Abb. 1: Visualisierung Elaboration-Likelihood Model



Quelle: Eigene Darstellung nach Philipp Guttman (2012)

Kernelement der Theorie ist, dass die Information bei Rezipient*innen entweder auf einer »Zentralen Route« und oder einer »Peripheren Route« verarbeitet wird. Ersteres resultiert in einer stabilen Einstellungsänderung und letzteres in einer instabilen Einstellungsänderung (siehe Abb. 1). Damit eine Person die Information, in unserem Fall zum BEM, auf der zentralen Route verarbeiten kann, muss die Person ein Wissensbedürfnis aufweisen, sowie die Gelegenheit haben, die Mitteilung kognitiv zu verarbeiten. Auch sollte die Person motiviert sein, die Informationen zu verarbeiten, da sie sich daraus z.B. einen Erkenntnisgewinn erhofft.

Von den Nutzer*innen, die sich mit der BEMpsy Plattform bzw. mit dem eLT beschäftigen, ist zu erwarten, dass sie ein solches Wissensbedürfnis haben. Um eine tiefere kognitive Verarbeitung zu unterstützen, gibt es im eLT am Anfang eines jeden Kapitels sogenannte »Selbstchecks«. Dabei handelt es sich um einen Abschnitt, in dem die Lernenden dazu angehalten werden, sich ihr Vorwissen bewusst zu machen. Dadurch sollen sie den anschließenden Inhalt leichter mit dem bereits vorhandenen Wissen abgleichen, dieses kritisch reflektieren und erweitern können. Am Ende des Kapitels finden sich die »Wissenschecks«, bei denen das Gelernte auf unterschiedliche Weise wiederholt wird. Dazu gehören verschiedenen Multiple-Choice-Aufgaben und z. B. auch ein aufgezeichnetes Mitarbeitergespräch, das anhand des zuvor erlernten Wissens evaluiert werden soll.

Vorstellung des eLearning-Tools »BEMpowerment« und der Inhalte

Vor dem Hintergrund der Bedarfe der Zielgruppe wurden die relevantesten Inhalte zusammengetragen und nach Themenbereichen gegliedert. Von Beginn an wurden praxisrelevante Inhalte gegenüber gesundheitstheoretischen Konzepten priorisiert. Dazu wurde nicht nur auf die Ergebnisse der Lern- und Experimentierräume aus dem BEMpsy Projekt zurückgegriffen, sondern auch aus der langjährigen Praxiserfahrung im Umgang mit der Zielgruppe geschöpft.

Ein Leitgedanke war, dass es den Lernenden möglich sein sollte individuelle Schwerpunkte im Lernen zu setzen, ohne dabei jedoch essenzielle Inhalte zu verpassen. Entsprechend ist das Wissen im eLT in drei Kategorien eingeteilt, die für die Nutzer*innen durch Farbgebung leicht zu unterscheiden sind. Zum einen die *essenziellen Inhalte* (s. Abb. 2), die für alle Lernenden wichtig sind, um das BEM sowie wichtige Zusammenhänge oder Sachverhalte zu verstehen. Ergänzt werden diese Inhalte um *Infoboxen* (s. Abb. 3), deren Inhalte für ein besseres

Verständnis sorgen und explizit empfohlen werden. Zum anderen wurden verschiedene *Exkurse* (s. *Abb. 4*) eingefügt, die optional sind und spezielles, tieferes Wissen vermitteln.

Abb. 2: Beispielhafte Darstellung essenzieller Inhalte

Ist die BEM-berechtigte Person mit dem BEM einverstanden, wird ein Gesprächstermin vereinbart.

Als Vorlage und Orientierung in einem persönlichen Gespräch finden sie HIER ein vorgefertigtes Einladungs- und Antwortschreiben.

Was bei einer Ablehnung oder fehlenden Antwort zu beachten ist, erfahren Sie im folgenden Exkurs.

Abb. 3: Beispielhafte Darstellung empfohlener Inhalte

Checkliste Erstkontakt

- Persönliche Ansprache
- Verweis auf gesetzliche Verpflichtung zum BEM für Arbeitgebende
- Freiwilligkeit der Teilnahme am BEM für Beschäftigte
- Nennung der Ziele des BEM
- Vertraulichkeit des Informationsgesprächs (Datenschutz, Schweigepflicht)
- Hinweis auf Möglichkeit, eine Vertrauensperson hinzuzuziehen
- Benennung einer konkreten Ansprechperson für Rückfragen

Abb. 4: Beispielhafte Darstellung zusätzlicher Inhalte

Exkurs: Ablehnung oder fehlende Antwort

Da BEM-berechtigte Personen die Einladung zum BEM nicht annehmen müssen, ist die Pflicht der Arbeitgebenden mit einer Einladung erst einmal erfüllt.

Wichtig ist, dass Sie belegen können, dass Sie als Arbeitgebern der BEM-berechtigten Person ein Angebot zum BEM gemacht haben und die Person dieses Angebot auch erhalten hat. Es reicht daher nicht aus, einen Brief an die Privatadresse zu schicken.

Lassen Sie die BEM-berechtigte Person ein (formloses) Schriftstück unterschreiben, in dem die Person bestätigt, dass sie das BEM ablehnt, und fügen Sie das Einladungsschreiben als Anhang bei. Im Zweifelsfall müssen Sie auch belegen können, dass die Person ausreichend über das BEM aufgeklärt wurde.

Sollten Sie die Person nicht erreichen können oder sollte diese nicht antworten, geben Sie die Einladung als Einschreiben auf und lassen Sie sich den Empfang von der BEM-berechtigten Person bestätigen.

Die Inhalte des Kurses sind in sieben Kapitel unterteilt, die verschiedene zentrale Aspekte des BEM beleuchten und folgend mit Zeitangaben kurz umrissen werden:

1. Kapitel: Die Grundlagen des BEM (Bearbeitungszeit ca. 6 bis 10 Minuten)

Um möglichst niedrigschwellig ohne vorausgesetztes Wissen einen ersten Einblick in das Betriebliche Eingliederungsmanagement zu geben, wurde ein kurzes Einführungsvideo entwickelt. In 90 Sekunden wird den Lernenden ein Fallbeispiel präsentiert, in dem die Eckpunkte des BEM exemplarisch dargestellt werden. Anschließend werden in Textform zentrale Punkte genauer besprochen. In geringer Zeit wird dadurch ein kurzer, aber in den Grundlagen vollständiger, thematischer Einstieg in das Thema BEM gegeben.

2. Kapitel: Rechtliche Grundlagen des BEM (Ca. 9 bis 16 Minuten)

Das BEM beruht auf einer rechtlichen Grundlage (§ 167 Abs. 3 SGB IX), welche Arbeitgebende dazu verpflichtet, das BEM den berechtigten Mitarbeitenden anzubieten. Daraus ergeben sich weitere relevante Aspekte wie die gesetzlichen Mindestanforderungen, das Thema Datenschutz sowie der Themenkomplex Schwerbehinderung, Gleichstellung und Nachteilsausgleiche, die in diesem Kapitel beleuchtet werden.

3. Kapitel: Der BEM-Prozess (Bearbeitungszeit ca. 12 bis 15 Minuten)

In diesem Kapitel wird der BEM-Prozess in sieben Schritten vorgestellt, die sich an denen des AFCoaching® orientieren. Diese sind:

1. Feststellung der BEM-Berechtigung
2. Erstkontakt zur BEM-berechtigten Person
3. Informationsgespräch
4. Analyse der Ausgangssituation
5. Maßnahmenableitung
6. Maßnahmenumsetzung und Wirksamkeitskontrolle
7. Abschluss und Evaluation

Besonders im 5. Schritt zeigt sich die Stärke des Tools. Die Maßnahmenumsetzung und Wirksamkeitskontrolle können sich oft als unverständlicher und komplexer Sachverhalt herausstellen. Das folgende Ablaufschema teilt das Vorgehen in einzelne Bestandteile ein. Dabei baut sich die Grafik im eLT nach und nach auf. Sie wird um Erklärungen zu den einzelnen Schritten ergänzt, sodass die Lernenden schrittweise die Gesamtheit des Vorgehens nachvollziehen können.

Abb. 5: Ablaufschema zur Maßnahmenumsetzung und Wirksamkeitskontrolle im BEM



Quelle: Eigene Darstellung

4. Kapitel: Die Rolle der Führungskraft im BEM (Bearbeitungszeit ca. 9 bis 12 Minuten)

Das eLT richtet sich zwar nicht exklusiv, jedoch primär an Führungskräfte. Ihre Rolle im BEM-Prozess wird daher in einem eigenen Kapitel aufgezeigt. Wie Führungskräfte eine BEM-berechtigte Person begleiten bzw. unterstützen können, wird dabei thematisiert, aber auch das Thema gesundheitsförderliche Führung. Am Ende des Kapitels kann das Gelernte praktisch angewendet werden. Die Lernenden bekommen die Aufgabe, sich ein Gespräch zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter anzuhören und das Verhalten der Führungskraft zu reflektieren. Mit der anschließend bereitgestellten Musterlösung lassen sich die Ergebnisse gut vergleichen.

5. Kapitel: Interne und externe Akteur*innen im BEM (Bearbeitungszeit ca. 11 bis 16 Minuten)

Lernende erfahren von den unterschiedlichen Aufgabenbereichen der verschiedenen Akteur*innen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. So lernen sie nicht nur die Zuständigkeiten, sondern vor allem auch die verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten kennen.

6. Kapitel: Grundwissen zu psychischen Beeinträchtigungen (Bearbeitungszeit ca. 5 bis 8 Minuten)

Psychische Beeinträchtigungen haben eine immer höhere Relevanz im BEM und ein guter Umgang im beruflichen Kontext kann etwas schwerer fallen als bei anderen (z. B. ausschließlich physischen)

Erkrankungen. Um hier aufzuklären und mehr Sicherheit zu geben, wurde dieses Kapitel konzipiert.

7. Kapitel: Selbstfürsorge für Führungskräfte (Bearbeitungszeit ca. 5 bis 7 Minuten)

Die eigene Gesundheit ist fundamental, um sich um andere kümmern zu können, wie es aufgrund der Fürsorgepflicht die Aufgabe von Führungskräften ist. Selbstfürsorge stellt dabei ein Thema dar, was durch das Ausmaß an gestellten Anforderungen an Führungskräfte leicht vernachlässigt werden kann. Das eLT gibt hierbei einen kurzen thematischen Einblick, ergänzt um Anregungen zur eigenen Selbstfürsorge.

Durch die einfachen und flexiblen Anpassungsmöglichkeiten des eLTs können wir die Aktualität der Informationen auch zukünftig gewährleisten. Darüber hinausgehend kann Feedback der Nutzer*innen kontinuierlich umgesetzt werden, um eine zunehmend besser werdende Lernerfahrung zu ermöglichen. Zudem soll das eLT »BEMpowerment« den Grundstein für weitere Themen bilden, die in Zukunft abgeleitet von dem Bedarf der Zielgruppe, entwickelt werden sollen.

Fazit

Das eLearning-Tool »BEMpowerment: Psychische Beeinträchtigungen im Fokus« bietet für diverse Personen die Berührungspunkte mit dem BEM haben einen niedrigschwelligen Einstieg in das Thema, der zeit- und standortunabhängig durchgeführt werden kann. Inhalte werden außerdem ansprechend aufbereitet, Lernende durch abwechslungsreiche Anwendungsaufgaben motiviert und durch die Selbstreflexion zu Beginn eines jeden Kapitels wird eine nachhaltige Verankerung des Wissens gefördert. Durch den Aufbau des eLTs können sich die Lernenden auf die Kerninhalte konzentrieren und bei Bedarf um individuelle Schwerpunkte erweitern. Dadurch kann die wertvolle Ressource Zeit effektiv genutzt werden. Besonders Führungskräfte können zudem ihre Kompetenzen durch eine Vertiefung ihres Wissens zu ihrer speziellen Rolle im BEM-Prozess sowie zu gesundheitsförderlicher Führung und Selbstfürsorge erweitern.

Literatur

- Abubakar, M., Sanjeev, K., Bashir, M. S. & Aishatu, S. (2017). E-Learning: A Tool for Enhancing Teaching and Learning in Educational Institutes. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 8(2), 217–221.
- Arkorful, V. & Abaidoo, N. A. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International journal of instructional technology and distance learning*, 12(1), 29–42.
- Guttman, P. (2012). *Veranschaulichung des Elaboration-Likelihood-Modells*. Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Elaboration-Likelihood-Modell.png> (24.11.2023).
- Hrastinski, S. (2008). Asynchronous and synchronous e-learning. *Educause quarterly*, 31(4), 51-55.
- Jungkunz, C. (2015). Einbindung der Führungskräfte im BEM—eine Frage der Unternehmenskultur? In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporberr (Hrsg.), *BEM-Netz-Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen* (S. 79–85). Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW).
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*. Springer.