

Handlungsleitfaden: BEM Evaluationskonzept

Dieser Handlungsleitfaden basiert auf dem Buchbeitrag *Evaluation im BEM* von Reuter & Moreno Superlano, erschienen in Giesert, Reuter & Liebrich, Psychische Gesundheit im Arbeitsleben, 2024.

Inhalt

- a) Warum dieses Konzept?
- b) Schritt 1: Evaluationsgegenstand und -ziele definieren
- c) Schritt 2: Evaluationskonzept für das BEM festlegen
- d) Schritt 3: Evaluation des einzelnen Falles (individuelle Ebene)
- e) Schritt 4: Evaluation der Rahmenbedingungen und des BEM-Verfahrens
- f) Schritt 5: Evaluation betrieblicher Verbesserungsmöglichkeiten
- g) Schritt 6: Aufbereitung und Darstellung der Evaluation
- h) Schritt 7: Evaluationsworkshop
- i) Fazit
- j) Anlagen

a) Warum dieses Konzept?

Mit der Entwicklung und Umsetzung eines Evaluationskonzeptes zum BEM können Sie einerseits die Qualität des BEM prüfen. Dabei stehen Aussagen zur Wirksamkeit und dem Erreichen

von Zielen im Vordergrund. Andererseits dient die Evaluation auch zur Steuerung. Das BEM muss stetig in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess angepasst und weiterentwickelt werden. Dabei sind es neben internen Abläufen und Rahmenbedingungen auch die Schnittstellen nach Außen, welche Beachtung finden sollten.

Obwohl das BEM schon seit 2004 gesetzlich geregelt ist, wird das Thema Evaluation beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) in der Praxis kaum angegangen. Mit diesem Konzept soll eine Praxisanleitung gegeben werden, wie Schritt für Schritt das Thema Evaluation umgesetzt werden kann.

Im Vordergrund stehen die gesetzlichen Ziele des BEM:

- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der BEM-Berechtigten wiederherstellen, erhalten und fördern
- den Arbeitsplatz erhalten.

Diese Ziele sind durch Evaluationsmaßnahmen zu prüfen. Darüber hinaus sind auch weitere

Fragestellungen relevant: Haben wir die richtigen Rahmenbedingungen für ein effektives und effizientes BEM? Was lernen wir aus den BEM-Verfahren für notwendige betriebliche Verbesserungsmaßnahmen z. B. im Kontext der Prävention, des Arbeitsschutzes oder der Organisationsentwicklung?

Die Evaluation des BEM stellt dabei einen integralen Schritt des BEM-Prozesses dar (Mehr Details zum BEM-Prozess selbst finden Sie auf der BEMpsy Plattform).

Das vorliegende Evaluations-Konzept gliedert sich nach den folgenden Schritten, welche idealerweise den Evaluationsprozess darstellen:

- Schritt 1: Evaluationsgegenstand und -ziele definieren
- Schritt 2: Evaluationskonzept festlegen
- Schritt 3: Evaluation des einzelnen Falles (individuelle Ebene)
- Schritt 4: Evaluation der Rahmenbedingungen und des BEM-Verfahrens
- Schritt 5: Evaluation betrieblicher Verbesserungsmöglichkeiten

- Schritt 6: Aufbereitung und Darstellung der Evaluation

- Schritt 7: Evaluationsworkshop

Zur Überprüfung Ihres Vorgehens bei der Evaluation des BEM finden Sie begleitend die „Checkliste: BEM Evaluationskonzept“ zum Download.

Das Konzept richtet sich an alle Personen, die sich für das BEM im Unternehmen verantwortlich zeigen (BEM-Koordination, Fallmanager*innen, BEM-Team etc.), aber auch an Personalabteilung, Führungskräfte, Interessensvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen.



Hinweis für Kleinst-, Klein- und mittelständische Unternehmen

Für Sie dürfte insbesondere der *Schritt 3: Evaluation des einzelnen Falles (individuelle Ebene)* von Interesse sein: Hier wird das Hauptziel des BEM – die Entwicklung geeigneter Maßnahmen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz – betrachtet.

Es sollte mindestens die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen für jeden einzelnen BEM-Fall geprüft und dokumentiert werden. Im Dialog mit der BEM-Berechtigten Person wird in diesem Kontext geklärt, ob

- die gemeinsamen Ziele erreicht wurden,
- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederhergestellt, erhalten und gefördert werden konnte, und
- ob der Arbeitsplatz erhalten wurde.

Ist dies nicht der Fall, sollte zu einem vorherigen Verfahrensschritt im BEM zurückgekehrt werden.

b) Schritt 1: Evaluationsgegenstand und -ziele definieren

Bevor es mit der Evaluation losgeht, sollten Sie Klarheit darüber haben, welche grundlegenden Evaluationsziele verfolgt werden:

- Wollen Sie die Evaluation nutzen, um zu Lernen und um das BEM zu verbessern?
- Oder benötigen Sie die Evaluation als Rechenschaftslegung, um bspw. den Nutzen des BEM gegenüber der Geschäftsführung darzustellen?
- Oder soll beides durch die Evaluation abgedeckt sein?

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, machen Sie sich Gedanken über den Evaluationsgegenstand. Bei diesem steht die Frage „Was wird evaluiert?“ im Vordergrund. Im Falle des BEM könnte das bspw. sein:

- das BEM-Verfahren,
- Teilbereiche bzw. einzelnen Schritte des BEM
- ein neu eingeführtes BEM im Vergleich zum alten System,
- einzelne (Pilot-)Bereiche,

- die Strukturen bzw. Rahmenbedingungen des BEM
- etc.

Balzer (2005, S. 16) beschreibt in diesem Kontext 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.“*

Reuter und Prümper (2015) empfehlen im Kontext des BEM drei Fragestellungen zu verfolgen:

- Sind die Ziele des § 167 Abs. 2 SGB IX erreicht worden (Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie Erhalt des Arbeitsplatzes)?

Haben wir die vereinbarten Ziele unserer Betriebs- und Dienstvereinbarung erreicht?

- Haben wir geeignete Strukturen und Rahmenbedingungen für ein effektives und effizientes BEM?
- Welche betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen lassen sich aus den individuellen BEM-Verfahren ableiten (z. B. Hinweise für den Arbeitsschutz, die Gesundheitsförderung oder die Organisationsentwicklung)?

c) Schritt 2: Evaluationskonzept für das BEM festlegen

Aufbauend auf den Zielen der Evaluation kann ein strukturiertes Evaluationskonzept erstellt werden. Dabei sollten zunächst die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Für wen evaluieren wir?
- Wer evaluiert?
- Wann wird evaluiert?

Für wen evaluieren wir?

Die Evaluation des BEM ist für unterschiedliche Zielgruppen von Interesse. Legen Sie daher fest,

an wen sich am Ende Ihr Evaluationsbericht richtet. Mögliche Zielgruppen können sein:

- Arbeitgebende,
- Betriebsrat/Personalrat,
- Schwerbehindertenvertretung,
- Steuerungskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) oder vergleichbare Gremien wie der ASA (Arbeitssicherheitsausschuss),
- Betriebsarzt*ärztin,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- Fachkräfte im Kontext des BGM,
- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Beschäftigte des Unternehmens,
- externe Kooperationspartner*innen (z. B. Sozialversicherungsträger),
- etc.

Der Evaluationsbericht ist entsprechend der Zielgruppen auszurichten und sollte deren wesentliche Fragestellungen beantworten. Von daher empfiehlt es sich, die einzelnen Personengruppen bei der Erstellung des Evaluationskonzeptes partizipieren zu lassen. Darüber hinaus können

die einzelnen Zielgruppen nicht nur Berichtsempfänger, sondern insbesondere als Beteiligte des BEM auch Befragte und/oder auch Beteiligte des Steuerungskreises sein, welche die Evaluationsergebnisse beurteilen und Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

Wer evaluiert?

Bevor in methodische Fragestellungen eingestiegen werden kann, muss geprüft werden, wer Verantwortung für die Evaluation übernehmen kann und genügend zeitliche Ressourcen und die entsprechenden Kompetenzen hierfür bereitstellen kann. Beantworten Sie folgende Fragen:

- Können Sie die Evaluation intern begleiten?
Ist das notwendige Know How vorhanden?
Haben wir hierfür ausreichend Personalressourcen?
- Benötigen Sie externe Unterstützung, ggf. für Teilbereiche?

Innerhalb des Unternehmens muss eine verantwortliche Koordination für das Thema gefunden werden. Es bietet sich an, dass diese Aufgabe bei der BEM-kordinierenden Stelle liegt.

Hierbei ist zu beachten, dass auch zeitliche

Ressourcen für die vielfältigen Aufgaben zur Verfügung stehen: Organisation, Umsetzung (auch z. B. technische Umsetzung in HR-System), Auswertung, Moderation der Evaluation. Ebenfalls muss die Frage beantwortet werden, welche Akteur*innen am Ende die Ergebnisse beurteilen, Schlussfolgerungen ziehen und Entscheidungen treffen. Hierzu wird ein Steuerungskreis BEM empfohlen. Dieses Gremium sollte sich aus Entscheidungsträgern, Interessensvertreter*innen, BEM-Verantwortlichen sowie weiteren Akteur*innen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung etc.) zusammensetzen. Ein solches Gremium muss nicht komplett neu gegründet werden, sondern kann auch in anderen wie bspw. dem ASA mit aufgehen. Es wird empfohlen, dass dieses Gremium mindestens einmal im Jahr, besser zweimal im Jahr zur Evaluation des BEM zusammentrifft. Aufgabe des Gremiums ist es, die Wirkung des BEM systematisch zu überprüfen und ggf. die vorhandenen Strukturen sowie das definierte BEM-Verfahren anzupassen. Maß-

geblich 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. 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.



Benötigen Sie professionelle Unterstützung für Ihre BEM-Evaluation? Wir helfen Ihnen! Kontaktieren Sie uns unter hallo@bempsy.de, damit wir Ihnen ein Angebot machen können.

Wann wird evaluiert?

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.

Aus den Zielen und dem Gegenstand der Evaluation lassen sich nicht nur Methoden ableiten, sondern auch die Frage beantwortet, zu welchen Zeitpunkten bzw. Zeiträumen diese eingesetzt und ausgewertet werden:

- während oder zum Abschluss der BEM-Fälle,
- regelmäßig z. B. einmal im Jahr oder Halbjahr bzw. monatlich,
- zum Jahresende.

Drei Ebenen der Evaluation

Um die Evaluation sinnvoll zu strukturieren, wird die Differenzierung in drei Evaluationsebenen empfohlen (vgl. Reuter & Prümper 2015):

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

Alle drei Ebenen werden im Folgenden näher beschrieben sowie Methoden zur Erhebung und Beurteilung vorgestellt.

d) Schritt 3: Evaluation des einzelnen

Falles (individuelle Ebene)



Hinweis für Kleinst-, Klein- und mittelständische Unternehmen

Für Sie dürfte insbesondere dieser *Schritt 3: Evaluation des einzelnen Falles (individuelle Ebene)* von Interesse

sein: Hier wird das Hauptziel des BEM – die Entwicklung geeigneter Maßnahmen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung an den Arbeitsplatz – betrachtet.

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.

Hierbei können als Kennzahlen für die Wirksamkeitskontrolle beschlossener Maßnahmen einerseits die Messung der Arbeitsfähigkeit durch den Work Ability Index (WAI) und/oder die Analyse

der Belastungsfaktoren durch den Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) am Anfang und Ende des BEM dienen. Zu beiden Aspekten gibt es hilfreiche Werkzeuge, auch auf der BEMpsy Plattform.

Darüber hinaus sollte eine Kontrolle der weiteren AU-Daten nach dem BEM-Verfahren stattfinden, um die langfristige Wirkung des BEM auf individueller Ebene zu überprüfen.

e) Schritt 4: Evaluation der Rahmenbedingungen und des BEM-Verfahrens

Um die Eingliederung der BEM-Berechtigten effektiv und effizient zu gestalten, ist die Evaluation sowie kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen bzw. Strukturen des BEM sowie des BEM-Verfahrens wichtig. Mindestens einmal jährlich sollte ein Steuerungskreis (siehe oben) diese Beurteilung vornehmen.

Folgende Rahmenbedingungen bzw. Strukturen sollten auf Stärken und Schwächen geprüft werden und Verbesserungen besprochen werden (Reuter & Prümper, 2015): Personelle Strukturen,

organisationale Strukturen, sachliche bzw. materielle Strukturen und finanzielle Strukturen.

Zur Überprüfung und Bewertung dieser Strukturen sind folgende Fragestellungen sinnvoll:

Personelle Strukturen

- War genügend Personal vorhanden (insbesondere ausreichend Fallmanager*innen wie bspw. Arbeitsfähigkeitscoaches)?
- Waren die beteiligten Akteur*innen des BEM ausreichend geschult (z. B. Fallmanager*innen zum Arbeitsfähigkeitscoach, Steuerkreis BEM, BEM-Koordination, BEM-Team, Führungskräfte, Betriebsärzt*innen, Fachkraft für Arbeitssicherheit/ Sicherheitsfachkraft, Betriebs-/Personalräte, Schwerbehindertenvertretung)?
- Wurden alle notwendigen Akteur*innen des BEM ausreichend an den jeweiligen BEM-Verfahren beteiligt (z. B. BEM-Berechtigte, Vertreter Arbeitgeber*in, Betriebs-/ Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Betriebsärzt*innen, Führungskraft)?
- Waren die Rollen der BEM-Verantwortlichen (Fallmanager*innen, Steuerkreis BEM, BEM-

Koordination, BEM-Team, Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Führungskräfte) klar abgegrenzt?

- Wurden wichtige externe Akteur*innen 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

Organisationale Strukturen

- Waren die Information und Kommunikation über BEM auf breiter Ebene im Betrieb gegeben (z. B. Intranet, Flyer, Führungskräfte, Betriebs-/Personalversammlungen, Teammeetings etc.)?
- Gab es eine ausreichende Vernetzung zum BEM mit externen Akteur*innen (sog. Runde Tische) (z. B. mit den zuständigen Rehabilitationsträgern, Kliniken und Ärzt*innen)?
- Wurden wichtige externe Akteur*innen des BEM (z. B. Rehabilitationsträger und Integrationsamt) ausreichend an den jeweiligen BEM-Verfahren beteiligt?

- Gab es eine ausreichende Vernetzung zum BEM mit den anderen Handlungsfeldern Betrieblicher Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung (z. B. Austausch mit Betriebsärzt*innen, 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?

Materielle bzw. sachliche Strukturen

- Waren die nötigen materiellen und sachlichen Ressourcen vorhanden (z. B. Büros, technische Ausstattung, Büroinventar/-material, Dokumente, Gesprächsräume, Software)?

Finanzielle Strukturen

- Standen ausreichend finanzielle Mittel für das BEM zur Verfügung (z. B. für die Maßnahmenentwicklung, -umsetzung und -evalu-

ation; Infrastruktur z. B. Büroinventar/-material, Information/Öffentlichkeitsarbeit, Schulung/Weiterbildung)?

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 zum Erfolg einzelner Maßnahmen. Neben der Auswertung des Beschäftigtenfragbogens 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

Die Strukturen und Prozesse sollten unter Berücksichtigung der folgenden fünf Grundsätze des BEM eingeführt und umgesetzt werden: Freiwilligkeit, Gleichheit, umfassende Beteiligung, Vertraulichkeit und Datenschutz sowie Prävention (vgl. Reuter, Prümper & Jungkunz, 2015). Im Anhang dieses Konzepts findet sich eine Checkliste, mit der es möglich ist, die Grundsätze des BEM in einem Betrieb zu überprüfen.

f) Schritt 5: Evaluation betrieblicher Verbesserungsmöglichkeiten

Das BEM ist eine von drei Säulen des BGM (vgl. z.B. 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.

g) Schritt 6: Aufbereitung und Darstellung der Evaluation

Der Aufbereitung und Darstellung der Evaluationsergebnisse sollte als nächsten Schritt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Aufbereitung sollte dem Anlass (z.B. Vorstellung Geschäftsführung oder Interessensvertretung, Betriebs-/Belegschaftsversammlung, Evaluationsworkshop mit Steuerungskreis), der Zielsetzung (z.B. Rechenschaftslegung, Information, Weiterentwicklung BEM) und der Zielgruppe (z.B. Geschäftsführung, Interessensvertretung, Beschäftigte, Externe) gerecht werden. Die Basis kann

zunächst ein umfassender Evaluationsbericht sein, mit z. B. folgende Agenda:

Evaluationsbericht zum BEM

1. Zusammenfassung: kurzer Überblick wichtigste Ergebnisse und Empfehlungen
2. Einführung: Hintergrundinformationen BEM und Zweck der Evaluierung
3. Methodik: Evaluationsansatz, Datenerhebungsmethoden, Zielgruppen
4. Evaluationsziele und -gegenstand
5. Auswertungsergebnisse BEM-Fälle (individuelle Ebene)
6. Evaluierung Rahmenbedingungen und BEM-Verfahren
7. Bewertung betrieblicher Verbesserungspotenziale
8. Erreichung Evaluierungsziele
9. Empfehlungen zur Verbesserung
10. Fazit

h) Schritt 7: Evaluationsworkshop

Zentraler Evaluationsschritt ist die Beurteilung der Evaluationsergebnisse und die Ableitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen. Für den

einzelnen BEM-Fall müssen Kennzahlen (z.B. Arbeitsfähigkeitsentwicklung durch den WAI) bei Abschluss des BEM mit der BEM-berechtigten Person besprochen werden. Für die Beurteilung von Rahmenbedingungen des BEM, des BEM-Verfahrens und der betrieblichen Verbesserungsmaßnahmen wird ein dialogischer Workshop mit einem Steuerungskreis BEM empfohlen. Dieses Gremium sollte sich aus Entscheidungsträger*innen, Interessensvertreter*innen, BEM-Verantwortlichen sowie weiteren Akteur*innen des BGM (Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung etc.) zusammensetzen. Ein solches Gremium muss nicht komplett neu gegründet werden, sondern kann auch in anderen wie bspw. dem ASA mit aufgehen. Es wird empfohlen, dass dieses Gremium mindestens einmal im Jahr, besser zweimal im Jahr zur Evaluation des BEM zusammentrifft. Aufgabe des Gremiums ist es, die Wirkung des BEM systematisch zu überprüfen und ggf. die vorhandenen Strukturen so wie das definierte BEM-Verfahren anzupassen. Maßgeblich sind hier die oben definierten Ziele.

Ergebnis des Evaluationsworkshops muss ein Maßnahmenplan mit konkreten und fest terminierten Maßnahmen sein, welche klare Verantwortlichkeiten aufweisen.

i) Fazit

Das BEM hat zum Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der BEM-berechtigten Personen wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern sowie den Arbeitsplatz zu erhalten. Ob diese Zielsetzung erfolgreich umgesetzt wurde, muss mit Evaluierungsmaßnahmen geprüft werden. Neben der Wirksamkeitskontrolle des einzelnen BEM-Falles sollten auch die Rahmenbedingungen und das BEM-Verfahren selbst beurteilt werden und Weiterentwicklungsmaßnahmen getroffen werden. Daneben ist es sinnvoll, aus den einzelnen BEM-Verfahren zu lernen. In den BEM-Verfahren spiegeln sich bspw. die strukturellen Probleme des Unternehmens wider, so dass ein Evaluationskonzept auch betriebliche Verbesserungsmaßnahmen im Bereich Prävention und Gesundheitsförderung ableiten sollte. Ein solches

Evaluationskonzept ist Schritt für Schritt unternehmensspezifisch abzuleiten und auf die Gegebenheiten anzupassen. Die Ergebnisse von Evaluierungsmaßnahmen können zu besserer Qualität, Effektivität und Effizienz des BEM führen und auch zur betrieblichen Zukunftssicherung beitragen.

Quellen:

Balzer, Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich?, 2005

Bortz & Döring, Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, 2009

Prümper & Schmidt-Rögnitz, Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement, 2015

Reuter & Prümper, Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement, 2015

Reuter, Prümper & Jungkunz, Grundsätze des Betrieblichen Eingliederungsmanagements, 2015

j) Anlagen

Abbildung 1: Checkliste „Grundsätze des BEM“ Seite 1

Checkliste Grundsätze des BEM

	ja	teils/ teils	nein	kann ich nicht beurteilen
FREIWILLIGKEIT				
Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit	😊	😐	😞	?
Im Rahmen der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. im Kontext von Betriebs- oder Personalversammlungen, Informationsbroschüren, ...) hat unser Betrieb darüber aufgeklärt, dass es sich bei dem BEM für die Beschäftigten um ein freiwilliges Verfahren handelt und ihrer Zustimmung bedarf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Rahmen der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. im Kontext von Betriebs- oder Personalversammlungen, Informationsbroschüren, ...) hat unser Betrieb darüber aufgeklärt, dass die BEM-Berechtigten jederzeit aus dem Verfahren wieder aussteigen können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelne Beschäftigte				
Zu Beginn des BEM-Verfahrens wird jeder einzelne BEM-Berechtigte darüber aufgeklärt, dass es sich bei dem BEM um ein freiwilliges Verfahren handelt und der Zustimmung der BEM-Berechtigten bedarf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu Beginn des BEM-Verfahrens wird jeder einzelne BEM-Berechtigte darüber aufgeklärt, dass die BEM-Berechtigten jederzeit aus dem Verfahren wieder aussteigen können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Während des BEM-Verfahrens hat jeder einzelne BEM-Berechtigte die Möglichkeit, jederzeit und ohne dass ihm oder ihr daraus Nachteile entstehen, aus dem BEM-Verfahren auszusteigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichheit				
Krankheitsverlauf	😊	😐	😞	?
Unser Betrieb stellt sicher, dass alle BEM-Berechtigten – unabhängig von ihrem Krankheitsverlauf (d. h. sowohl Langzeiterkrankte als auch wiederholt Arbeitsunfähige) – identifiziert werden und eine Einladung zu einem BEM-Erstgespräch erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anstellungsverhältnis				
Unser Betrieb stellt sicher, dass alle BEM-Berechtigten – unabhängig von ihrem Anstellungsverhältnis (d. h. für alle ArbeitnehmerInnen, außertarifliche Angestellte, Auszubildende, BeamtInnen sowie Teil- oder Vollzeitbeschäftigte) – identifiziert werden und eine Einladung zu einem BEM-Erstgespräch erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BEM-Systematik				
Unser Betrieb stellt sicher, dass allen BEM-Berechtigten die gleiche BEM-Systematik angeboten wird (so z. B. Erstgespräch – umfassende und wissenschaftlich fundierte Analyse – Maßnahmenentwicklung – Maßnahmenumsetzung – Wirksamkeitsprüfung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung				
Entwicklung des BEM-Konzeptes	😊	😐	😞	?
Bei der Entwicklung unseres BEM-Konzeptes hat unser Betrieb die Interessensvertretung (z. B. Betriebs- bzw. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung/Behindertenvertrauensperson) hinzugezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Entwicklung unseres BEM-Konzeptes hat unser Betrieb professionelle interne Unterstützung (z. B. BetriebsärztInnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, BGM-Beauftragte) hinzugezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Entwicklung unseres BEM-Konzeptes hat unser Betrieb professionelle externe Unterstützung (z. B. externe BEM-BeraterInnen, Rentenversicherung, Integrationsamt) eingeholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2: Checkliste „Grundsätze des BEM“ Seite 2

	ja	teils/ teils	nein	kann ich nicht beurteilen
Durchführung des BEM-Verfahrens	😊	😐	😞	?
Bei der Durchführung des BEM-Verfahrens gewährleistet unser Betrieb, dass die/der jeweilige BEM-Berechtigte die Möglichkeit hat, den Prozess aktiv mitzugestalten (z. B. bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Durchführung des BEM-Verfahrens zieht unser Betrieb die Interessensvertretung (z. B. Betriebs- bzw. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung/Behindertenvertrauensperson) hinzu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Durchführung des BEM-Verfahrens zieht unser Betrieb professionelle interne Unterstützung (z. B. BetriebsärztInnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, BGM-Beauftragte) hinzu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Durchführung des BEM-Verfahrens holt unser Betrieb professionelle externe Unterstützung (z. B. gemeinsame Servicestelle der Rehabilitationsträger, Integrationsamt, externe BEM-BeraterInnen) ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertraulichkeit und Datenschutz				
Datenschutzkonzept	😊	😐	😞	?
Unser Betrieb stellt durch ein Datenschutzkonzept zum BEM den Schutz personenbezogener Daten sicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit personenbezogenen Daten				
Zu Beginn eines jeden BEM-Verfahrens wird jede/r einzelne BEM-Berechtigte über den Umgang (Schutz) mit ihren/seinen personenbezogenen Daten aufgeklärt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitergabe personenbezogener Daten				
Während des BEM-Verfahrens wird für die Verarbeitung bzw. Weitergabe personenbezogener Daten stets die Einwilligung der/s jeweiligen BEM-Berechtigten eingeholt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prävention				
Erkenntnisse kollektiver Gefährdungsbeurteilungen/Arbeitsplatzevaluierungen	😊	😐	😞	?
Im Rahmen des BEM-Verfahrens werden stets auch die Erkenntnisse kollektiver Gefährdungsbeurteilungen gem. § 5 dt. Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) bzw. Arbeitsplatzevaluierungen gem. öst. § 4 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erkenntnisse individueller, personenbezogener Gefährdungsbeurteilungen/Arbeitsplatzevaluierungen				
Im Rahmen des BEM-Verfahrens findet zur Identifikation arbeitsplatzspezifischer Belastungen für jeden einzelnen BEM-Berechtigten eine individuelle, personenbezogene Gefährdungsbeurteilung statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anspruch auch vor Ablauf der sechs-Wochen-Frist				
In unserem Betrieb ist geregelt, dass auch Beschäftigte das BEM-Verfahren in Anspruch nehmen können, die die sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit noch nicht erreicht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhaltens- und Verhältnisprävention				
Die im Rahmen des BEM-Verfahrens vereinbarten Maßnahmen berücksichtigen stets sowohl Aspekte der Verhaltens- (z. B. Bewegungsprogramme) als auch der Verhältnisprävention (z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement				
Das BEM-Konzept wird in unserem Betrieb – als fester Bestandteil eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements – flankiert von Betrieblichem Arbeitsschutz (z. B. Gefährdungsbeurteilung, Unterweisung, ...) und Betrieblicher Gesundheitsförderung (z. B. freiwillige Gesundheitsgespräche, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Reuter, T., Prümper, J. & Jungkunz, C. (2015). Grundsätze des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbett (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 46–47). Berlin: HTW.