

Vom „Krankenrückkehrer-Gespräch“ zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)?

Projekterweiterung zur Senkung von Krankheitskosten und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Michaela von der Nahmer



In Zeiten des Fachkräftemangels und Verlängerung der Lebensarbeitszeit kommt „Betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM)“ eine wichtige Schlüsselrolle in jedem Unternehmen zu. Der Erhalt von Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsstelle sind wertvolle Beiträge hierzu: „Die Arbeit sollte an den Menschen angepasst werden, nicht der Mensch an die Arbeit.“ Trotz gesetzlicher Verpflichtung seit 2004 fehlt es vielen Betrieben jeglicher Größe an systematischer Umsetzung. Dieses Fallbeispiel eines Großunternehmens ist in Struktur und Maßnahmenplanung auch auf kleinere Betriebe adaptierbar.

1. BEM ... Was war das denn nochmal?

„Alles geht immer noch besser, als es gemacht wird.“ Diese Aussage tätigte der Wirtschaftsmagnat Henry Ford bereits vor 100 Jahren und sie erscheint sehr passend für viele betriebliche Abläufe, insbesondere im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Als ein Bereich der Prävention wird auch das seit 2004 verpflichtend durchzuführende „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ (BEM) verstanden. Gesetzlich vorgegeben in § 167 Absatz 2 Neuntes Sozialgesetzbuch (SGB IX) wird, dass Arbeitgeber jedem Beschäftigten, der innerhalb einer Jahresfrist länger als 6 Wochen am Stück oder wiederholt über einzelne Tage arbeitsunfähig ist, ein BEM angeboten werden muss. Das bedeutet in der Praxis, dass der Arbeitgeber zu klären hat, wie eine Arbeitsunfähigkeit (AU) möglichst überwunden und mithilfe welcher Leistungen oder Hilfen einer wiederholten AU vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.

Auf eine Vorgabe, wie genau diese Klärung seitens der Betriebe zu erfolgen hat, wurde im SGB bewusst verzichtet. Es sollen individuelle und angemessene Lösungen mit freiwilliger Zustimmung des jeweils betroffenen Arbeitnehmers unter Hinzuziehung zuständiger Interessenvertretungen gefunden werden.

2. Krankheitszeiten durch Führungsstil?

Branchenübergreifend berichtet die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) von durchschnittlich 17 AU-Tagen je Arbeitnehmer im Jahr 2021 und somit insgesamt stolze 1,9 Millionen ausgefallene Erwerbsjahre. Ausgehend davon werden die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf insgesamt 89 Milliarden Euro beziffert.

Erfolgreiches BEM erhält nicht nur die Arbeitsfähigkeit und den Arbeitsplatz – idealerweise bis zur Regelaltersrente –, es bringt auch Vorteile für Arbeitgeber.

Die Reduzierung von AU-bedingten Fehlzeiten und der damit verbundenen Personalkosten sowie der Erhalt von Fachkräften wirkt sich im Unternehmen nicht nur finanziell, sondern auch positiv motivational auf Beschäftigte und Teams aus. Negativ empfundene Unternehmenskultur und Führungsstil verdreifachen Gesundheitsprobleme der Mitarbeitenden und verursachen bis zu 15% vermeidbarer Personalkosten durch z. B. Ersatzbeschaffung von Personal und weiterer Krankschreibungen des überlasteten Kollegiums.

3. Es gibt Auswege ...

Auftraggeber des hier als „fiktiv“ dargestellten Projektes „Anpassung des Betriebliches Eingliederungs-

managements“ war ein namentlich nicht benanntes Unternehmen mit 4.000 Beschäftigten.

Im Unternehmen wurde erst nach überstandener Arbeitsunfähigkeit ein Rückkehrer-Gespräch zwischen Mitarbeitendem und Fachvorgesetzten als „sogenanntes“ BEM-Gespräch geführt.

Der Grad der Vertraulichkeit und Offenheit, und somit auch eine positive Wirksamkeit, hing also vom persönlichen Verhältnis zum Vorgesetzten ab. Mitarbeitende erhielten seitens des Arbeitgebers während ihrer Krankheitszeit keine „aktive“ Unterstützung zu deren schnelleren Überwindung. Rückmeldungen von Langzeiterkrankten zeigten, dass sie sich geradezu „vergessen“ fühlten – insbesondere, wenn sie ihren Arbeitsplatz engagiert ausgefüllt hatten.

Die Situationsanalyse zeigte steigende Kosten durch Folgen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeiten, insbesondere durch z. B. psychisch bedingte F-Diagnosen in Zusammenhang mit beruflicher Überlastung oder problematischem Verhältnis zum Vorgesetzten. Dieses Vorgehen wurde weder als zeitgemäß noch zukunftsorientiert oder als den Fürsorgepflichten und der Vorbildfunktion eines Großunternehmens angemessen bewertet.

Nicht nur das hohe Potential vermeidbarer Personalkosten durch krankheitsbedingten Ausfall sollte bedacht werden, sondern die vorausschauende BEM-Maßnahme zum Erhalt wichtiger Fachkräfte bis zum Beginn der Altersrente. Mitarbeitende sollten besonders unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen soziale Sicherheit und Vertrauen in das Unternehmen erfahren.

4. Wo könnte BEM im Unternehmen sinnvollerweise angegliedert werden?

In der vorliegenden Matrixorganisation besteht ein Nebeneinander von 2 Linien und Hauptabteilungen (HA) sowie Stabsstellen (siehe Abb. 1). Es gelten pro Linie unterschiedlich hohe Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse und damit aufwendige Abstimmungsverfahren. Mitarbeitende waren für die Projektgruppe stunden- bis tageweise abgeordnet und weiterhin in ihren „normalen“ Arbeitsbereichen tätig. Abgrenzungsprobleme zwischen Mitarbeitern und Abteilungen, z. B. „wer fehlt wie lange am originären Arbeitsplatz“, „wer ist wem gegenüber entscheidungs-

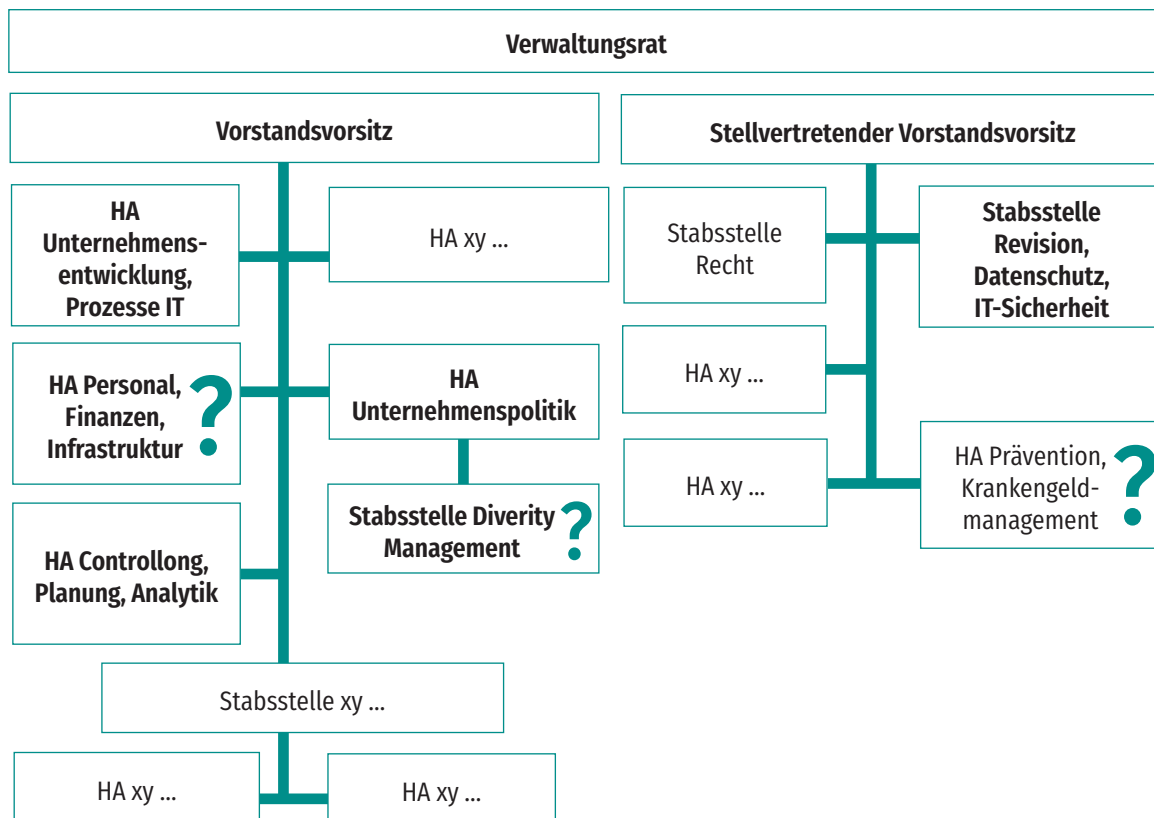


Abb. 1: Möglichkeiten der BEM-Angliederung im Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung

Stakeholder	Einfluss A (hoch) – C (gering)	Hauptinteressen	Haltung	Erkenntnisse / Maßnahmen
Abteilung Diversity Management, (betroffener Organisationsbereich)	B	Einbeziehung aller Mitarbeitenden	positiv	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wissensvermittlung zu Hintergründen des Projektes ■ Vorteile für Mitarbeitende aufzeigen ■ als Multiplikatoren nutzen ■ Bedenken und Anforderungen ernst nehmen
Mitarbeitervertretungen	A	Interessenvertretung der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitenden	neutral	

Tab. 1: Umfeldanalyse möglicher Stakeholder, Quelle: eigene Darstellung

befugt“ sollten vermieden werden. Gewählt wurde diese Organisationsform trotzdem, weil Synergien verschiedener Arbeitsbereiche und notwendiges Personal flexibel genutzt werden können.

Der Lenkungsausschuss des Projektes bemängelte auch mögliche Zielkonflikte zwischen Einsparungszielen und sozialer Verantwortung. Somit wurde das Projekt der HA-Personal zugeordnet, wo nach Projekteinführung eine Stabsstelle entstehen sollte. Von Vorteil war der hierarchisch kurze Entscheidungsweg zum Vorstand. Aus diesem Grund entschied man sich z. B. gegen eine Zuordnung in die Stabsstelle Diversity-Management.

5. Projektziele bieten auch Konfliktpotential

In der Auftragsklärung wurde das Grobziel formuliert, „einen organisierten, transparenten, praktikablen Ablauf des internen BEM zu entwickeln und zu implementieren“. Eingeschlossen sind neben Mitarbeitenden auch Teilzeitkräfte.

Erste Orientierung bot ein Plan notwendiger Projektphasen und Meilensteine. Anschließend wurde eine „Umfeldanalyse“ durchgeführt. Diese hatte zum Ziel, Interessengruppen zu eruieren, die Einfluss auf das Projekt ausüben und Widerstand bieten könnten (Stakeholder, vgl. Tab. 1).

Um Bedenken und Anforderungen dieser betroffenen Organisationsbereiche wie z. B. Diversity-Management oder Mitarbeitervertretungen ernst zu nehmen, wurden sie in Entscheidungen des Projektmanagements (nach DIN 69901-2) eingebunden.

In der Praxis bedeutet dies, dass die folgenden Arbeitsschritte und Entscheidungen in Unternehmen jeder Größe anstehen, auch in kleineren Betrieben, die z. B. inhabergeführt sind.

6. Spitzenkräfte und Praktiker

Die personelle Aufstellung der Projektleitung und des Projektteams erfolgte aus funktional fachspezifischer Perspektive, um Kompetenzen zu bündeln (Tab. 2, S. 82). Berücksichtigt wurden insbesondere die „Teamrollen nach Belbin“, was bedeutet, dass nicht „Spitzenkräfte“ beste Ergebnisse abliefern, sondern gemischte Teams mit sich ergänzenden Stärken und Schwächen. Die zeitliche Verfügbarkeit und vorhandene Erfahrung wurden in einem Projektorganigramm in Beziehung zueinander dargestellt.

Die Entscheidungskompetenzen zu Fragen, die über Projekthinhalte hinaus gingen, z. B. Aufstockung des Budgets, verblieben im Lenkungsausschuss.

7. Kostenplanung

Grundlage für die Kostenplanung (und eventuelle Nachverhandlungen) war die Anfangsschätzung aus „Erfahrungs-Mittelwerten“ interner Experten von 6 Monaten Projektzeit. Für das praktische Vorgehen bedeutet das ein sich überschneidendes Bearbeiten von Einzelschritten.

8. Dokumentation und Controlling

Projektgrundlage war das vom Auftraggeber erstellte Lastenheft der Sach-, Kosten- und Zeitziele bei schriftlicher Auftragserteilung (siehe Tab. 3, S. 82). Prioritär wurde an den „Muss-Zielen“ wie „BEM ab 42. Erkrankungstag anbieten“ gearbeitet, auf keinen Fall sollte es zu „Nicht-Zielen“ wie „höhere BEM-Verfahrenskosten als Einsparungen“ kommen.

Um keine möglichen Lösungswege im Vorfeld auszuschalten, wurde „lösungsneutral“ formuliert. Anhand

Instanz	Beteiligte	Aufgaben, Kompetenzen
Lenkungsausschuss: max. 3-4 Personen	Vorstandsvertreter (Auftraggeber) Mitarbeitervertreter (Stakeholder) Projektmanager (Leitung Personal, fachliche Verantwortung) Projektleitender	Genehmigung Kontrolle Schlichtung
Projektleitung: Doppelspitze 2 Personen, möglichst geschlechtsgemischt	Disability Manager (Stakeholder) Organisationsentwickler	Koordination, Realisierung der Projektziele und Interessen Fachliche, persönliche, methodische, soziale Kompetenzen Stärken-Schwächen-Ausfallzeiten Ausgleich Bessere Reflexionsmöglichkeit in Doppelspitze
Projektteam: max. 8-10 Personen	Fachabteilungen Arbeitgebervertreter (Personalmanage- ment, Organisationsentwicklung, IT/ Datenschutz, Controlling) Mitarbeitervertretungen (Personalrat, Schwerbehindertenbeauftragter) temporär Beteiligte aus Betrieblicher Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsmedizin	Direkt und gezielt nach fachlicher und persönlicher Eignung ausgewählt Kooperationseffekte nutzen
Externe Dienstleister	BEM-Spezialisten (fachliche Autorität, Unparteilichkeit)	temporär beratend
Kernteam: 3 ständige Mitarbeiter	Arbeitgebervertreter (Personalmanage- ment, Organisationsentwicklung) Mitarbeitervertretungen (Personalrat, Schwerbehindertenbeauftragte)	
Rahmenbedingungen	3 Vollzeit-Kräfte, 3 Abordnungen je 8 Std./Woche	
Zeitraumen	01.03.2023 – 31.08.2023	
Budget	100.000 EUR	

Tab. 2: Teamzusammenstellung und Rahmenbedingungen, Quelle: eigene Darstellung

	Muss-Ziel	Soll-Ziel	Kann-Ziel	Nicht-Ziel
Ziel 1	Ergebnisziel: Erkrankten Mitarbeiten- den ab 42. Krankheitstag innerhalb eines Jahres neutrale, datenschutz- konforme, vertrauens- volle Unterstützung bei Überwindung der AU bieten	Nutzungsziel: Überführung des neu- en für alle Beteiligten transparenten BEM-Sys- tems in regulären ber- trieblichen Ablauf	Vorgehens-/Prozessziel: Betriebsinterne oder externe BEM-Durchfüh- rung	Mitarbeitende nehmen die Unterstützung negativ wahr, z. B. als Einflussnahme oder „Druck“ des Vorgesetz- ten
Ziel 2	Langzeiterkrankungen vermeiden	Erreichen einer Teilnah- mequote von 85 % aller MA jeglichen Arbeits- zeitmodelles innerhalb von 24 Monaten nach Etablierung	Personalkosten durch AU-bedingte Fehlzeiten um 3% gegenüber Vor- jahr reduzieren	Überschreitung der Einsparung durch BEM-Kosten

Tab. 3: SMART – Zielformulierungen, Quelle: eigene Darstellung

dieser Zielvorgaben operationalisierte das Projektteam vier realistisch machbare, spezifizierte und überprüfbare Sach- und Ergebnisziele für den Projektzeitraum in „SMART-Formulierungen“ im Pflichtenheft.

9. Transparentes Arbeiten

Bestimmender Erfolgsfaktor des Projektes war die inhaltlich-fachlich transparente Qualität des BEM-Verfahrens, gefolgt von der Einhaltung veranschlagter Budget- und Zeitvorgaben. Egal ob „Beinbruch“ oder „chronische Erkrankung“ – jedem Mitarbeitenden sollte dasselbe Verfahren angeboten werden.

Erklärtes Ziel waren Wirksamkeit und Akzeptanz durch die BEM-berechtigten Mitarbeitenden. Die Wahrnehmung als „freiwilliges, hilfreiches Angebot“ versus „Kontrollmechanismus“ sollte durch Teilnahmequoten sowie Wiedereingliederungsquoten messbar gemacht werden.

Innerhalb 2-jähriger Evaluation sollten die Quoten monatlich dokumentiert und dem Lenkungsausschuss vermittelt werden. Auch das Ziel der Kostenneutralität bzw. Einsparungsmöglichkeit sollte überprüft und, wenn notwendig, neu bewertet werden.

10. Einbeziehung aller Betroffenen

Ein schwacher Zielkonflikt bestand zwischen der avisierten Teilnahmequote und der unerwünschten persönlichen Wahrnehmung BEM-Berechtigter als „Druckmittel“. Die wahrgenommene Qualität des Verfahrens und insbesondere anfangs bestehende Akzeptanzschwierigkeiten sollten zeitnah über anonymisierte Befragungen der Verfahrensberechtigten festgestellt und strukturell nachgebessert werden.

Für Hintergrundinformationen standen jederzeit kostenfreie Beratungsmöglichkeiten der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR e.V.) zur Verfügung.

11. Von der Theorie in die Praxis

Der Projektplan (vgl. Tab. 4, S. 84) wurde vom Auftraggeber hinsichtlich des Vorgehens und der Ressourcenverwendung akzeptiert und die Planungsphase des Projektes eingeleitet. Zur systematischen Projektsteuerung wurde neben dem Projektphasenplan ein funktionsorientiert gegliederter Projektstrukturplan

(PSP) erstellt, um den Umfang des Projektes transparent zu machen.

Im Brainstorming wurden notwendige Tätigkeiten, Arbeitsschritte und Meilensteine (M) formuliert und im Projektphasenplan zu 9 Arbeitspaketen (AP) verdichtet.

Die Arbeitspakete wurden in einen logischen, strukturierten Projektablaufplan mit „Vorgängern“ und „Nachfolgern“ gebracht und zeitlich von Projektstart bis Projektende geplant sowie auch vom Projektende rückwärts.

Teils konnten die Arbeitsschritte nur nacheinander (sequentiell) durchgeführt werden, z. B. bedingt AP 2 die Ergebnisse aus AP 1. Andere AP konnten zeitgleich bearbeitet werden, z. B. AP 6 + 7, da diese sich nicht gegenseitig bedingen.

Nach internen Erfahrungen von Projektexterten wurden Arbeitszeiten geschätzt und als Soll-Werte in Arbeitstagen (AT) definiert. Vorausschauend wurden zeitliche „Puffer“ für personelle Engpässe oder Verzögerungen in zeitkritischen Phasenübergängen, z. B. AP 3 + 9, eingeplant und unter Berücksichtigung von Feiertagen und Urlaubszeiten kalendarisch terminiert.

12. Dokumentation und Controlling

Die Einhaltung von Terminen, Kosten und Qualität wurde phasenübergreifend und kontinuierlich überprüft. Ein sogenannter „Plan-Do-Check-Act Zyklus“ mittels definierter Meilensteinplanung ermöglicht engmaschige Steuerung und Controlling von Schlüsselfaktoren (Tab. 5, S. 85).

13. Systematische Projektstrukturplanung und „Gefahrenabwehr“

Bei Erstellung der systematischen Projektstrukturplanung wurden erste Risiken sichtbar. Die daraufhin erfolgte Risikoanalyse sollte Gefahren für das Projekt frühzeitig identifizieren und „2nd-best-Lösungen“ (Plan „B“) in absteigender Priorität einplanen (vgl. Abb. 2, S. 85).

Folgende Gefahren wurden identifiziert und skaliert, um im Bedarfsfall mit den beschriebenen Sicherungen zur Bewältigung einzugreifen: Es bestand z. B. das qualitative Risiko der datenschutzrechtlichen Ablehnung der Maßnahmen. Deren Auswirkung wäre als kritisch für das Projekt anzusehen, ein Scheitern des internen BEM-Verfahrens damit möglich. Eingeplant wurde eine „Risikoübertragung“ auf einen qualifizierten, ex-

Nr.	Arbeitspaket	Dauer in AT	Anfang	Ende	Vorgänger	Nachfolger
1	Abstimmung gesetzlicher und betrieblicher Rahmenbedingungen	5	1.3.23	5.3.23	0	0
2	Interner Verfahrensablauf BEM-Schritte festlegen (Schaffung klarer Strukturen)	10	8.3.23	22.3.23	1	3,4,5,6,7,8
3	Analyse und Informationsinstrument zur AU-Daten-Ermittlung festlegen und implementieren, Meilenstein 1, 6.4.23	20	8.3.23	6.4.23 (12.4. Puffer)	1	4,5,6,7,8
4	Einbindung interner/externer Partner (Interessengruppen / Stakeholder), Aufgaben festlegen (Rechtssicherheit und Akzeptanz)	5	12.4.23	17.4.23	1,2,3	
5	Verantwortlichkeiten für BEM-Fallbearbeitung und Teilschritte sowie Inhalte festlegen	20	12.4.23	18.5.23 (Feiertag)	1,2,3	
6	Verantwortlichkeiten und Vorgehen zur Dokumentation und Erfolgskontrolle festlegen	20	19.5.23	18.6.23	1,2,3,4	6,7,8
7	Schulungserstellung und Schulung prozessausführender MA Meilenstein 2, 21.6.23	20	21.6.23	26.7.23	1,2,3,4,5	7,8
8	Verantwortlichkeiten für Informationswege und Inhalte zur Information aller MA festlegen und ausführen (Transparenz und Vertrauen) Meilenstein 3, 26.7.23	15	26.7.23	23.8.23	1,2,3,4,5	8
9	Go live im Unternehmen Meilenstein 4, 23.8.23	5	23.8.23	31.8. (Puffer)	1,2,3,4,5,6,7	0

Tab. 4: Strukturierter Projektablaufplan, Quelle: eigene Darstellung

Projekt: BEM Erweiterung								
Nr.	Meilenstein	Soll-Termin	Ist-Termin	Soll-Kosten	Ist-Kosten	Soll-Qualität	Ist-Qualität	OK
M 1	IT Implementation abgeschlossen	6.4.23						
M 2	Start Fachkräfteschulungen	21.6.23						
M 3	Start Mitarbeiterinformationsveranstaltung	26.7.23						
M4	Go Live	23.8.23						

Tab. 5: Meilensteinplan „Projekt BEM-Erweiterung“, Quelle: eigene Darstellung

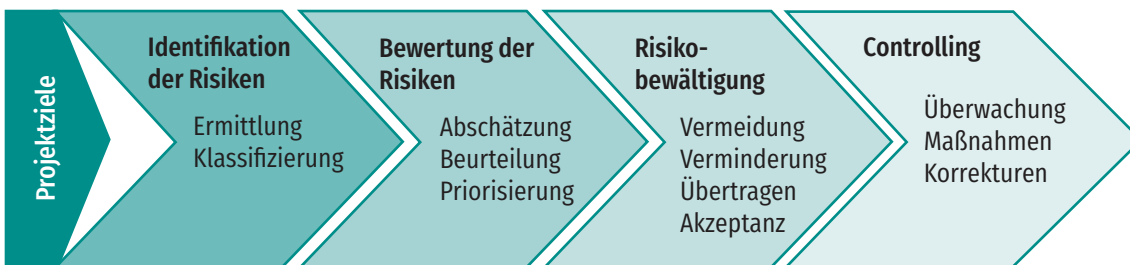


Abb. 2: Quelle: in Anlehnung an Schulz, 2018, o. S.

ternen Anbieter. Das bedeutet in der Praxis eine (Teil-) Vergabe des BEM-Verfahrens bzw. die Möglichkeit des Verfahrens-Mix zwischen externer und interner Aufgabenteilung.

Ein Kostenrisiko wäre z. B. die Budgetüberschreitung und ein Überschreiten des möglichen Einsparpotentials von 15% durch höhere entstehende Kosten des internen BEM. An diesem kritischen Punkt könnte das Projekt scheitern. Abwendend könnte das interne BEM-Verfahren modifiziert werden und sich auf die Vermeidung von Langzeit-Arbeitsunfähigkeiten fokussieren.

Auch ein „Zeitrisiko“ durch längeren internen Personalausfall, z. B. durch „Rückorder“ von Projektmitarbeitenden in die originäre Linienfunktion, wurde eingeplant. Dieser als „moderat“ eingestufte Schadensfall könnte zeitliche Verzögerungen für das Go-live oder den Wissenstransfer in Mitarbeiterschulungen bedeuten. Intern wurde für diesen Fall eine „zweite Besetzung“ eingeplant und in die schriftliche Projekt-Kommunikation einbezogen.

Ein Risikoausschluss konnte dadurch naturgemäß nicht erfolgen, die angedachten Schäden sind auch nicht eingetroffen, wurden aber im Projektergebnis berücksichtigt.

14. Auch die Feinheiten wollen bedacht werden

Nach Planungsphase schließt sich die Ablaufplanung an, um die Komplexität der Arbeitspakete durch Detaillierung abzubauen (Tab. 6, S. 86). Die „Kalendrierung“ visualisiert terminliche Abhängigkeiten von Abläufen der umsetzenden Kleinteams und Spezialisten in sogenannter PLANNET-Technik (vgl. Döppler-Team GmbH, 2021), was Berechnung und Optimierung von Projektabläufen und Schnittstellen ermöglicht.

Es richtet im Controlling auch das Augenmerk auf zeitkritische Pfade von z. B. AP1 auf AP2. Ohne die Abstimmung gesetzlicher und innerbetrieblicher Rahmenbedingungen kann kein interner Verfahrensablauf festgelegt werden. Auch die Übergänge von AP4 – AP5, AP6 – AP8 und AP8 – AP9 könnten das jeweils nachfolgende AP und das Gesamtprojekt gefährden.

Zum Beispiel konnte der Plan aufgrund der eingeplanten Pufferzeit von 6 Tagen im AP 3 (Analyse und Ermittlung von Arbeitsunfähigkeitsdaten) trotz einer Verzögerung durch kurzfristig notwendige teambildende Maßnahmen und krankheitsbedingten Personalausfall eingehalten werden.

BEM Erweiterung	Mrz 23				Apr 23				Mai 23				Jun 23				Jul 23			Aug 23								
Kalenderwoche	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Vollzeitkraft 1 (Urlaub 22. – 25. KW)														X	X	X	X											
Vollzeitkraft 2 (Urlaub 25. – 28. KW)																	X	X	X									
Vollzeitkraft 3 (Urlaub 14. – 16. KW + 25. – 26 KW)						X	X	X									X	X										
Vollzeitkraft 4 (Urlaub 31. – 33. KW)																								X	X	X		
Teilzeitkraft 1 montags 8 Std.																												
Teilzeitkraft 2 montags 8 Std.																												
Teilzeitkraft 3 montags 8 Std.																												

Tab. 7: Ressourcenplanung, Quelle: eigene Darstellung

Raum-, Sach-, Fahrt- und Investitionskosten wurden ebenso wie Gemeinkosten berechnet. Diese wurden im Rahmen der Kostenstellenrechnung prozentual einbezogen.

16. Transparente Kommunikation – das „A“ und „O“

Auch wenn die hier sehr kleinschrittig beschriebene Planungsphase aufwendig klingt (ja, sie ist es auch ...), rechnet sich dieses in der begleitenden Steuerung der Projektumsetzung. Da Planungen auf Schätzungen beruhen, ist ein beständiges Soll-Ist-Controlling von Terminen, Kosten und inhaltlicher Qualität erforderlich. In der betrieblichen Praxis erfolgt die Steuerung über strukturierte Kommunikationsebenen „top-down“ von der Projektleitung über Teamleitungen zu Mitarbeitenden sowie „bottom-up“ für Rückmeldungen aus der Arbeitspraxis.

Vorab terminierte Meetings und Video-Calls bieten direkten Wissenstransfer und Klärung auftretender Unklarheiten. Mittels mündlicher und schriftlicher Projekt-Statusberichte seitens der Mitarbeitenden und Mini-Teams werden Arbeitsberichte regelmäßig und pünktlich dokumentiert. Die Projektleitenden hinterfragen die Statusberichte sehr dezidiert und tiefgehend, um das sogenannte „90 %-Syndrom“ durch zu positive oder fehlerhafte Meldungen zu identifizieren, was in der Praxis bedeutet, dass einzelne Akteure oder Teams ihren Status wider besseren Wissens mit z. B. „alles bestens, wir sind im Plan ...“ vermelden. Hier sind sofortige Feinstellungen vorzunehmen.

17. Reflektion zum guten Schluss

Im Abschlussmeeting des Projektes wurden die Zielerreichung und der Projektablauf mit dem gesamten Team reflektiert.

Der lösungsoffene Projektauftrag, „Erweiterung des betrieblichen Eingliederungsmanagements“ ergab die Entwicklung und Implementierung einer innovativen, adäquaten und zukunftsorientierten BEM-Struktur. Die Intention war, personelle Ressourcen optimaler zu nutzen und als Unternehmen eine Vorbildfunktion in der Fürsorgepflicht einzunehmen. Aus diesem Grund sollte das BEM-Verfahren neutral und unabhängig von der jeweiligen Führungskraft des BEM-Berechtigten stattfinden können.

18. Bewertung der Zielerreichung

Im Projektteam bestand Übereinstimmung darüber, dass die Projektziele erreicht wurden und der laterale, agile (ohne „Einzel-Chef-Entscheidungen“) Führungsstil der Projektleitenden sowie die Einbeziehung der Stakeholder aufkommende Krisen vermieden haben. Eine sensible Stelle im Projekt war das Arbeitspaket 3: die schwierige Abstimmung der Diskrepanzen zwischen Datenschutz, Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der internen Vorgehensweise im BEM-Verfahren insbesondere dadurch, dass noch nicht alle Mitarbeitenden in das Thema eingearbeitet waren und das Projekt von den Teams zu bewältigen war, obwohl sie nicht im „konfliktarmen Miteinander“ erfahren waren. Das Führungsangebot bestand darin, die Arbeitsphase durch eine gemeinsame Teamanalyse nach Belbin zu

modifizieren, z.B. durch Spezialisten, Koordinatoren oder Praktiker. Auch die Teamrollen wie „perfektionistische Mitarbeitende oder zurückhaltende Beobachter“ sollten transparent sein. Im Rahmen des Plan-Ist-Vergleiches bestand zu diesem Zeitpunkt das Risiko, aus dem Zeitplan zu fallen. Im Prozess zeigte sich, dass trotz dieser Verzögerung und einem kurzfristigen Personalausfall der Zeitplan eingehalten werden konnte, da eine Pufferzeit von 6 Tagen eingeplant war. Verbesserungswürdig war die termingetreue Bringschuld der Statusberichte an die Projektleitungen, was als „lästig“ empfunden und im Alltagsgeschäft zeitweilig „verdrängt“ wurde. Als Ziel für Folgeprojekte wurde ein zeitsparendes, online-gestütztes Berichtswesen angeregt.

19. Positives Feedback und Abschluss

Die Motivation zur Mitarbeit, die transparente Kommunikation, gute Erreichbarkeit und Entscheidungskompetenz der Doppelspitze wurden in allen Projektphasen als positiv bewertet. Nach persönlichem Dank und Feedbackgespräch mit jedem Projektmitarbeitenden wurde die Projektstruktur aufgelöst und die Projektleitenden erstellten den Abschlussbericht für Team, Stakeholder und Auftraggeber.

Im Rahmen des Projektmanagements wurden aus dem Plan-Do-Check-Act Zyklus wichtige Rückschlüsse für Folgeprojekte gezogen.

Der ursprüngliche Plan sah eine Stabsstelle vor. Abweichend davon wurde ein mittels Risikoanalyse eingepannter Lösungsmix angewendet, der von Stakeholdern und Auftraggeber akzeptiert wurde. In der Hauptabteilung Personal wurde, auf zunächst 2 Jahre begrenzt, die Stelle „Disability Management“ für BEM-Gespräche und Koordination der für Wiedereingliederungen notwendigen Parteien implementiert. Die Evaluationsergebnisse sollten Grundlage zur Bewertung des weiteren Vorgehens bilden.

Ein externer Dienstleister garantiert die Softwarebetreuung und Archivierung in Konformität mit jeweils aktuellen datenschutzrechtlichen Vorgaben und bietet halbjährlich Schulungen für fachliche Updates an. Von Auftraggeber und Stakeholdern wurde zurückgemeldet, dass die Kommunikation aufgrund klarer Definitionen von Anforderungen, Entscheidungsstrukturen und Aufgabenverteilungen ohne nennenswerte Diskrepanzen verlief.

Die transparente BEM-Struktur wird von Mitarbeitenden akzeptiert. Sie bietet Vertrauen und Sicherheit für den Fall eigener Erkrankungen.

Neben der motivierenden Unternehmenskultur wirken sich Reduzierungen vermeidbarer Krankheitskosten und der Erhalt von langjährig engagierten Fachkräften positiv für Arbeitgeber aus.

Der erfolgversprechende Projektplan – unter Einhaltung von Budget, Zeit- und Qualitätsvorgaben – kann musterhaft auf andere Projekte übertragen werden.

Das Literaturverzeichnis steht unter www.verlag-modernes-lernen.de/zeitschriften/literaturverzeichnisse zum Download zur Verfügung.

Die Autorin:



Michaela von der Nahmer

MehrWertGesundeUnternehmen;
Zertifizierte Dozentin für die Bewegungs- und Gleichgewichtsprogramme nach Dorothea Beigel®;
Certified Disability Management Professional (CDMP)
BA Gesundheitspsychologie und Medizinpädagogik
Oberstedter Str. 8
61440 Oberursel
info@mehrwertgesundeunternehmen.de

Stichwörter:

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Krankheitskosten
- Arbeitsfähigkeit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Projekt