

# Betriebliches Eingliederungsmanagement:

Besondere Herausforderungen vor dem Hintergrund von Arbeit 4.0

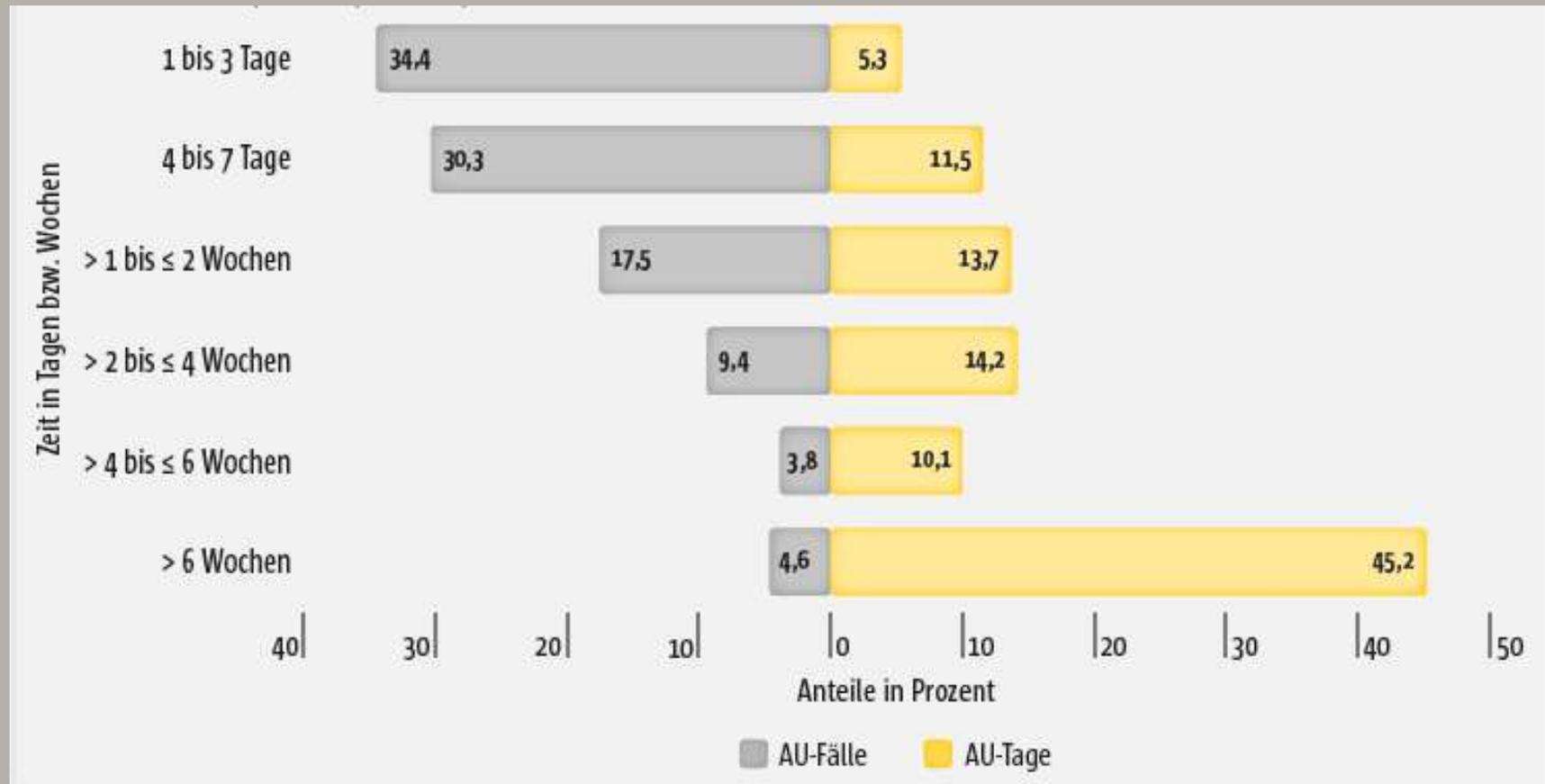
Prof. Dr. Jochen Prümper, Dipl. Psych.

# Agenda

- Herausforderung Langzeit-AU
- Projektmanagement im BEM
  - Vier Phasen und dreizehn Schritte zur Realisierung des BEM
- Herausforderung psychische Störungen
- Herausforderung Digitalisierung
- Verfahren zur Diagnose psychischer Belastung im Rahmen der Verhältnisprävention
  - Handlungsansätze
- Verfahren zur Diagnose digitaler Handlungskompetenzen im Rahmen der Verhaltensprävention
  - Handlungsansätze

# Herausforderung Langzeit-AU

prozentuale Verteilung nach Dauerklassen – 2015 - 2017



- 4,6 % der AU-Fälle (Langzeit-AU-Fälle mit über sechs Wochen Dauer) sind für 45,2 % der Fehlzeiten verantwortlich.
- 2015: 3,8% der AU-Fälle für 41,7% der Fehlzeiten
- 2016: 4,5% der AU-Fälle für 45,0% der Fehlzeiten

# SGB IX

## Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen

- § 167 Prävention

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).

Soweit erforderlich, wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen.

Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen.

Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen.

Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Absatz 2 Satz 2 erbracht werden.

Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen.

Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

# BEMNetz

## Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen

Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt

Herausgegeben von Jochen Prümper,  
Tobias Reuter & Alexandra Sporbert

[www.bem-netz.org](http://www.bem-netz.org)

Das Projekt BEM-Netz wurde kofinanziert vom ESF in Bayern sowie vom Bayerischen Staatsministerium.



ESF in Bayern  
Europäischer Sozialfonds



Bayerisches Staatsministerium für  
Arbeit und Soziales, Familie und Integration  
// Zukunftsministerium  
Was Menschen berührt.



Betriebsservice



Unsere ProjektpartnerInnen in Österreich:



Autor  
**Jochen Prümper**  
Professor für Wirtschafts- und  
Organisationspsychologie,  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin



Autor  
**Tobias Reuter**  
Wirtschafts- und  
Organisationspsychologie,  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin



Autor  
**Claus Jungkunz**  
Betriebservice Linz  
con|tour gmbh

## Case-Management in Österreich und Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland

Die Krankenstandsquote, die Verteilung der Krankenstände nach Krankheitsgruppen oder den Krankenstandskosten, sind in Österreich und Deutschland ähnlich. Dennoch unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Vorgehensweisen bei der Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten stark. Insbesondere deshalb, weil beide Länder unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen haben. Ein transnationales Forschungsprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, eine Brücke zwischen dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Deutschland und dem Case-Management in Österreich zu schlagen, hierzu inner- und außerbetriebliche Unterstützungsstrukturen herzustellen sowie ein regionales und transnationales Netzwerk aufzubauen.

### Ein Bruchteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle ist für einen Großteil der Fehlzeiten verantwortlich

In einer Untersuchung der krankheits- und unfallbedingten Fehlzeiten kommt das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung im aktuellen Fehlzeitenreport zu dem Schluss, dass Fälle, die länger als sechs Wochen dauern, zwar nur 3,5 Prozent der Gesamtfälle darstellen, aber weit über ein Drittel (37,3 Prozent) der Krankenstandtage verursachen. Zu einem tendenziell ähnlichen Ergebnis kommt der Gesundheitsreport 2014 der deutschen Betriebskrankenkassen (BKK): hier

sind 4,0 Prozent der Langzeiterkrankungen für beinahe die Hälfte (46,2 Prozent) der Fehlzeiten verantwortlich.

Vor diesem Hintergrund stellt die Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten für beide Länder eine große Herausforderung dar.

### Unterschiede in den gesetzlichen Rahmenbedingungen

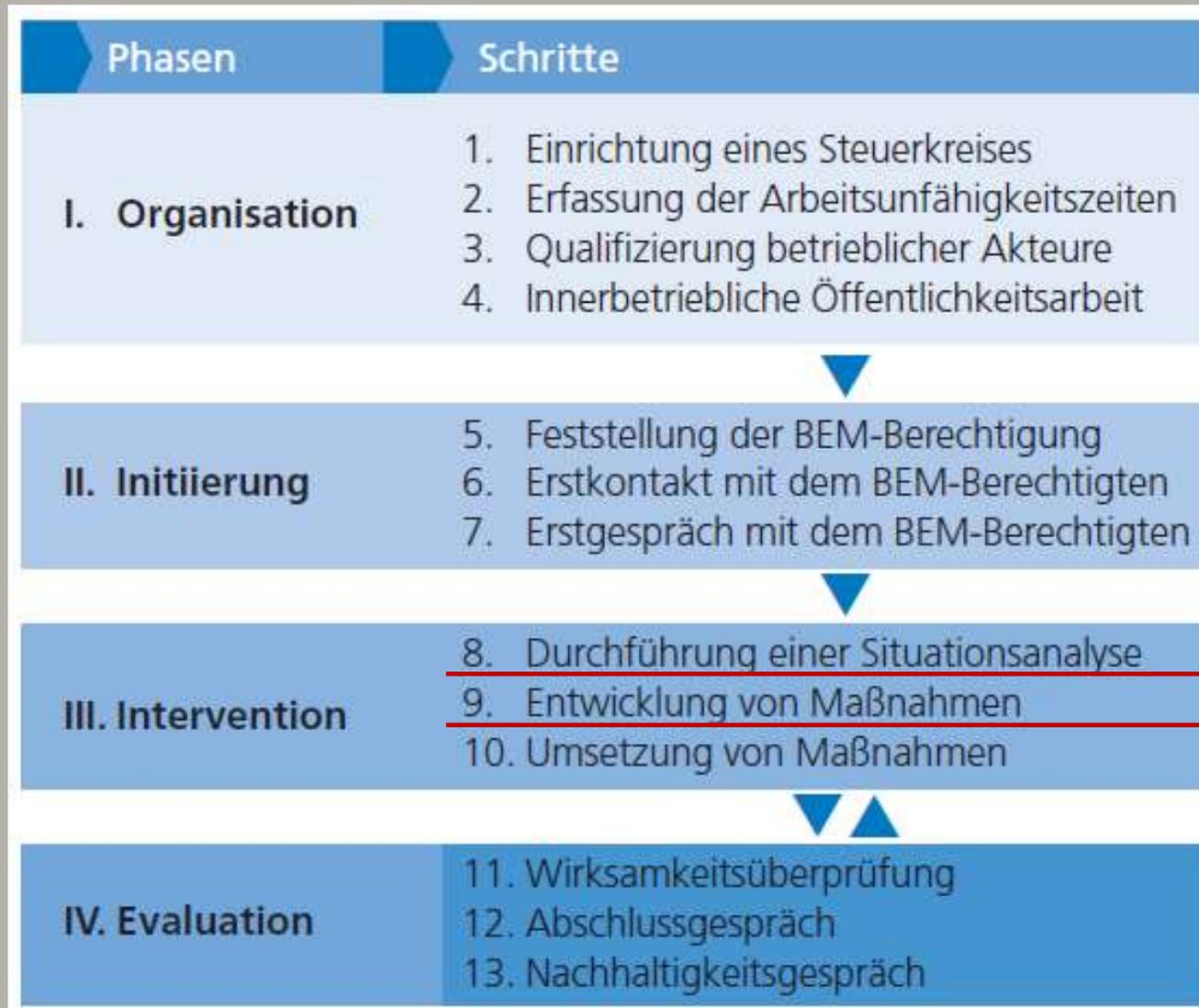
In Deutschland ist auf Grundlage des SGB IX (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch) das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) seit 2004 für den Arbeitgeber ein gesetzlich

vorgeschriebener organisationaler Prozess. Für die Beschäftigten ist die Inanspruchnahme des Betrieblichen Eingliederungsmanagements freiwillig.

In Österreich steht die individuelle Begleitung des Individuums seit Anfang 2011 durch ein Case-Management-Programm im Vordergrund, welches im Arbeit-und-Gesundheit-Gesetz (AGG) für Einzelpersonen auf freiwilliger Basis gesetzlich verankert ist. Dabei können nicht nur erwerbstätige, sondern auch erwerbslose Personen auf das Unterstützungsangebot zugreifen.

# Projektmanagement im BEM

Vier Phasen und dreizehn Schritte zur Realisierung des BEM



# Projektmanagement im BEM

Vier Phasen und dreizehn Schritte zur Realisierung des BEM

- **III. Intervention**
  - **8. Durchführung einer Situationsanalyse**
    - **zentrale Frage**
      - Inwieweit steht die persönliche Arbeitsfähigkeit in einem Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeitssituation?
    - **Methode**
      - personenbezogene, individuelle Gefährdungsbeurteilung
      - Abgleich Arbeitsanforderungen des Betriebs mit individuellen Leistungsvoraussetzungen des Beschäftigten
      - Rückgriff auf kollektive Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen gem. § 5 ArbSchG

## Rechtliche Grundlagen im Arbeitsschutz

ArbSchG – Arbeitsschutzgesetz: Pflichten des Arbeitgebers

### • § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

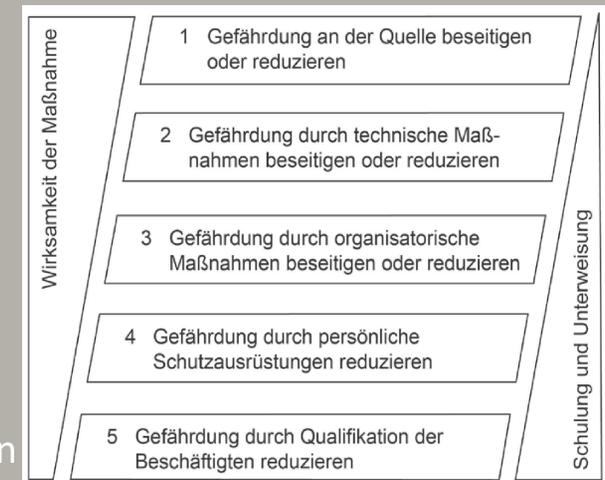
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch ...
  - 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
  - 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
  - 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
  - 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
  - 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
  - 6. **psychische Belastungen bei der Arbeit.**



# Projektmanagement im BEM

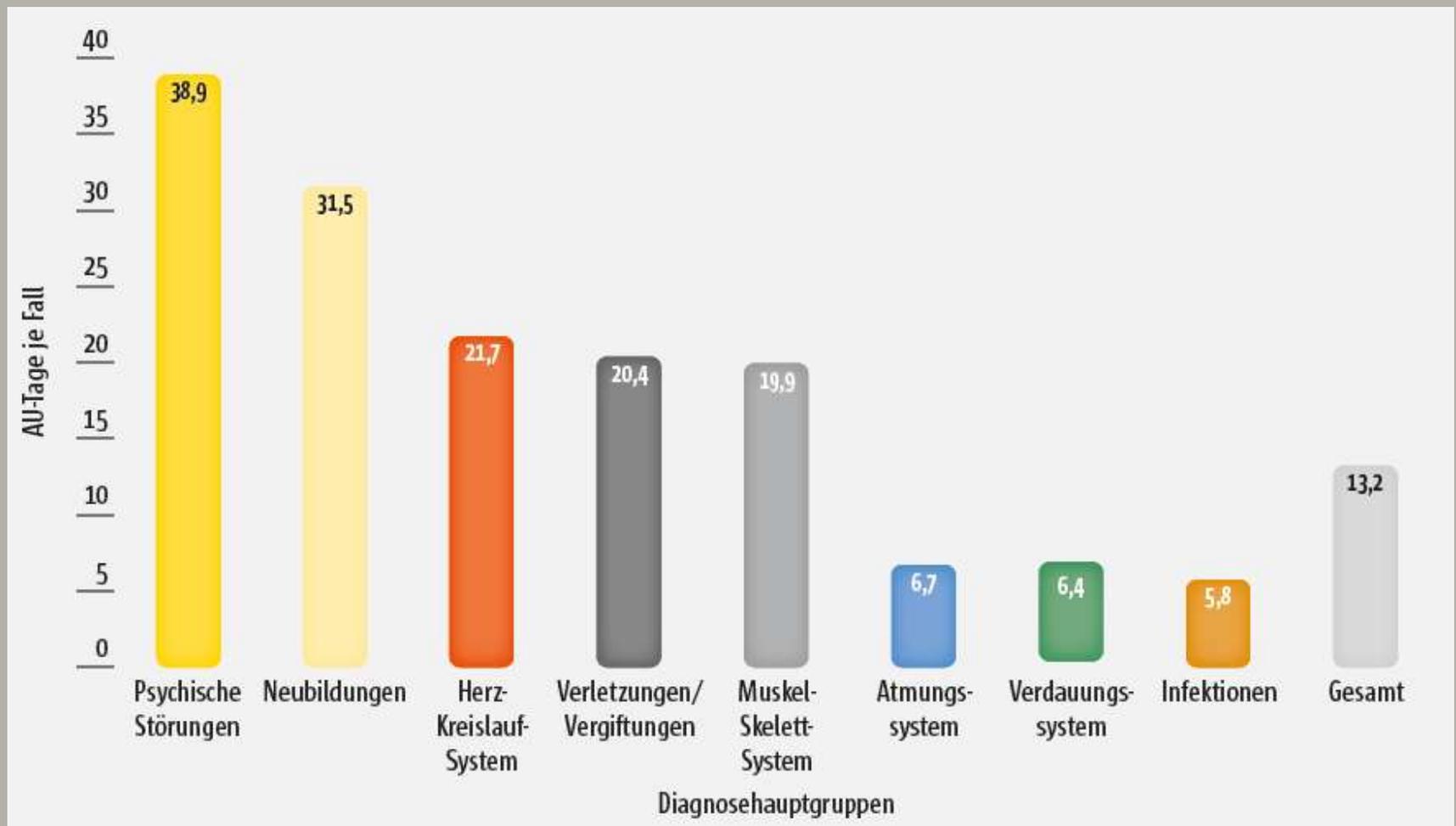
Vier Phasen und dreizehn Schritte zur Realisierung des BEM

- **III. Intervention**
  - **9. Entwicklung von Maßnahmen**
    - Erarbeitete und vereinbarte arbeitsplatzsichernde Maßnahmen erfolgen grundsätzlich nach der Maßgabe und Rangfolge:
      - 1. **Rückkehr** an den bisherigen Arbeitsplatz unter Ausschöpfung aller verhältnis- und verhaltensbezogener Eingliederungsmaßnahmen
      - 2. **Angebot** eines den Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechenden „neuen“ Arbeitsplatzes mit entsprechender Anpassungsfortbildung
      - 3. **Unterstützung** bei der Suche nach außerbetrieblichen Perspektiven und Alternativen



# Herausforderung Langzeit-AU

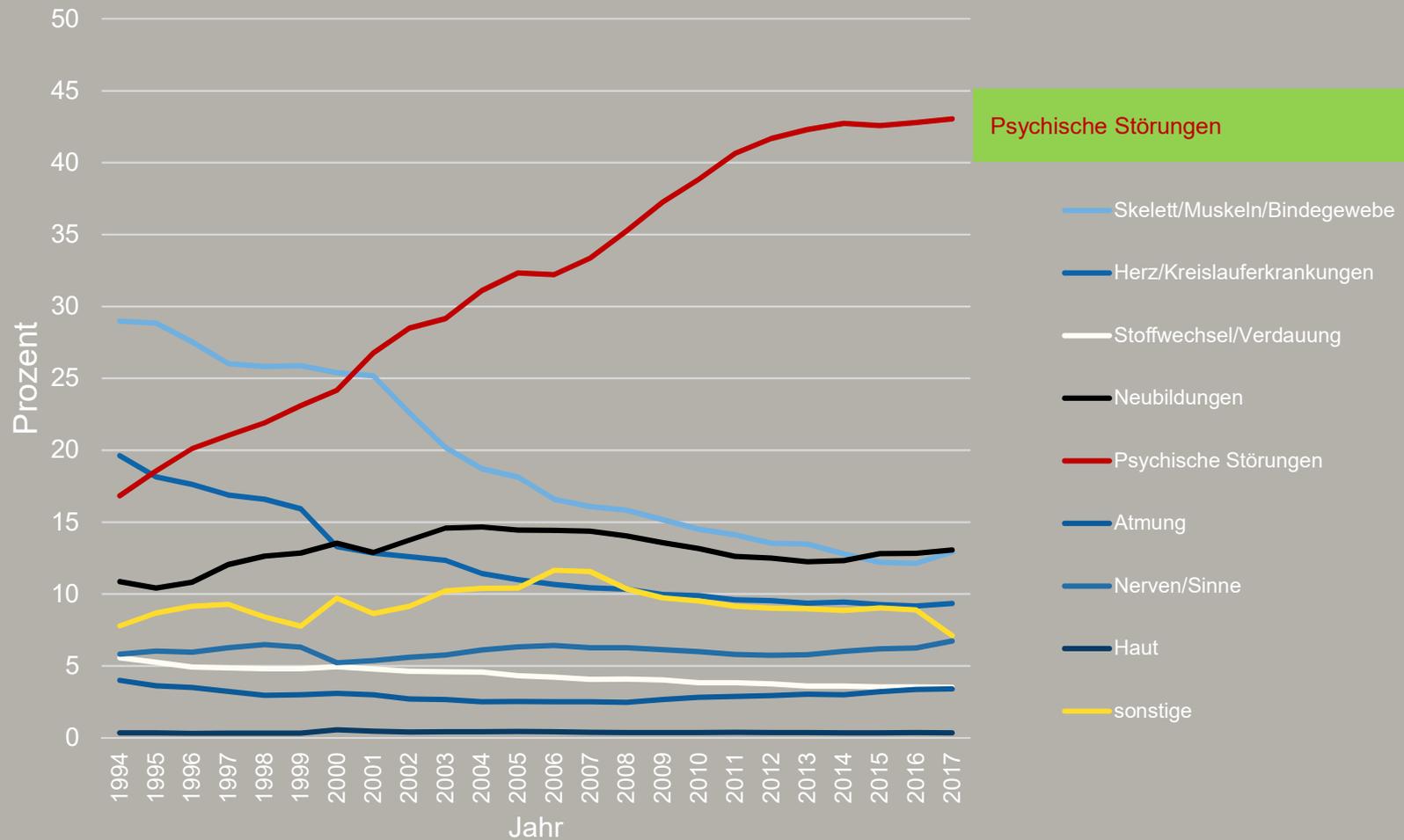
mittlere Falldauer der häufigsten Krankheitsarten – 2017



- Die längsten Fehlzeiten je Fall verursachen die psychischen Störungen (38,9 AU-Tage je Fall).

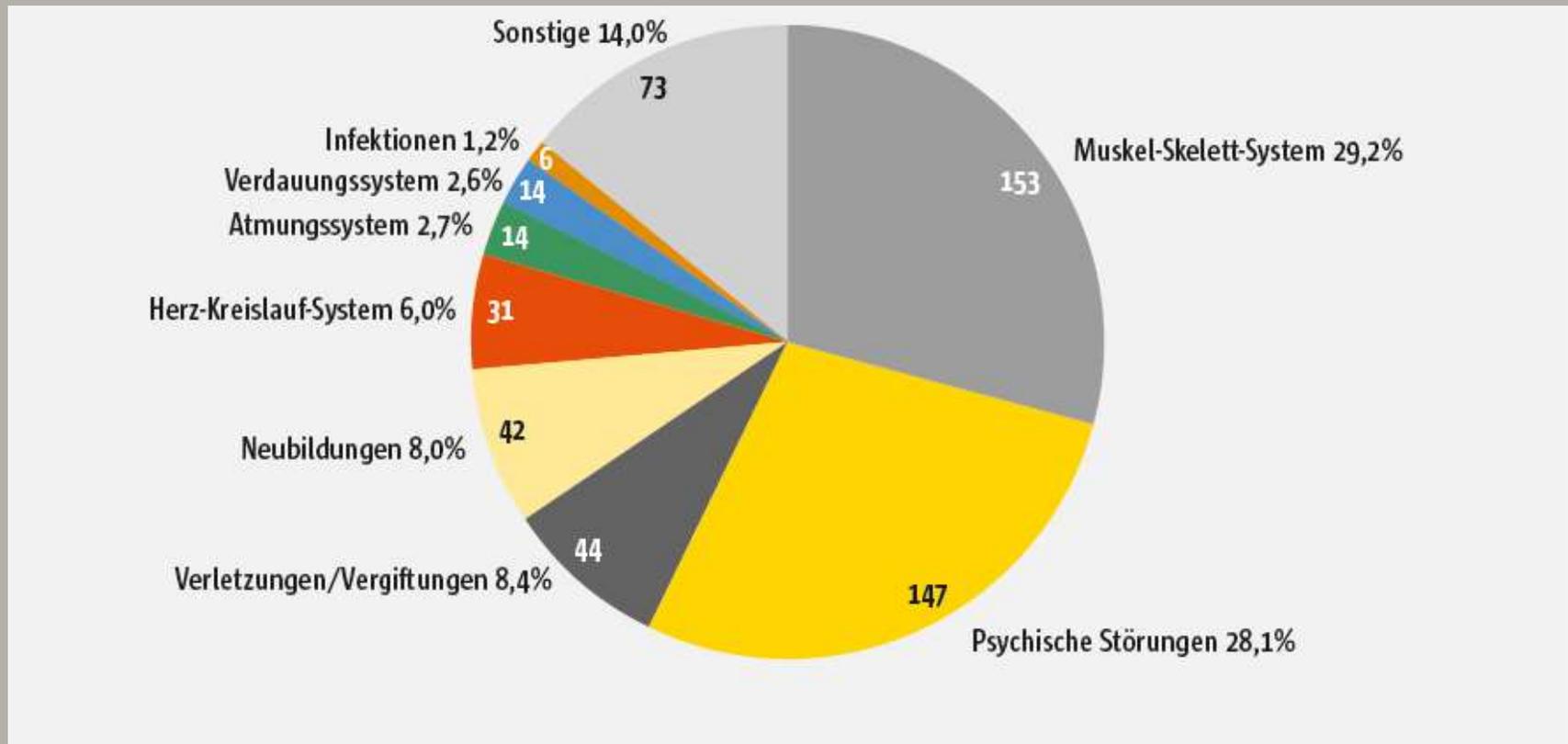
# Herausforderung Frühberentung

Ursachen der Frühberentung in Deutschland (1994 – 2017)



# Herausforderung psychische Störungen

Krankengeldtage – 2017

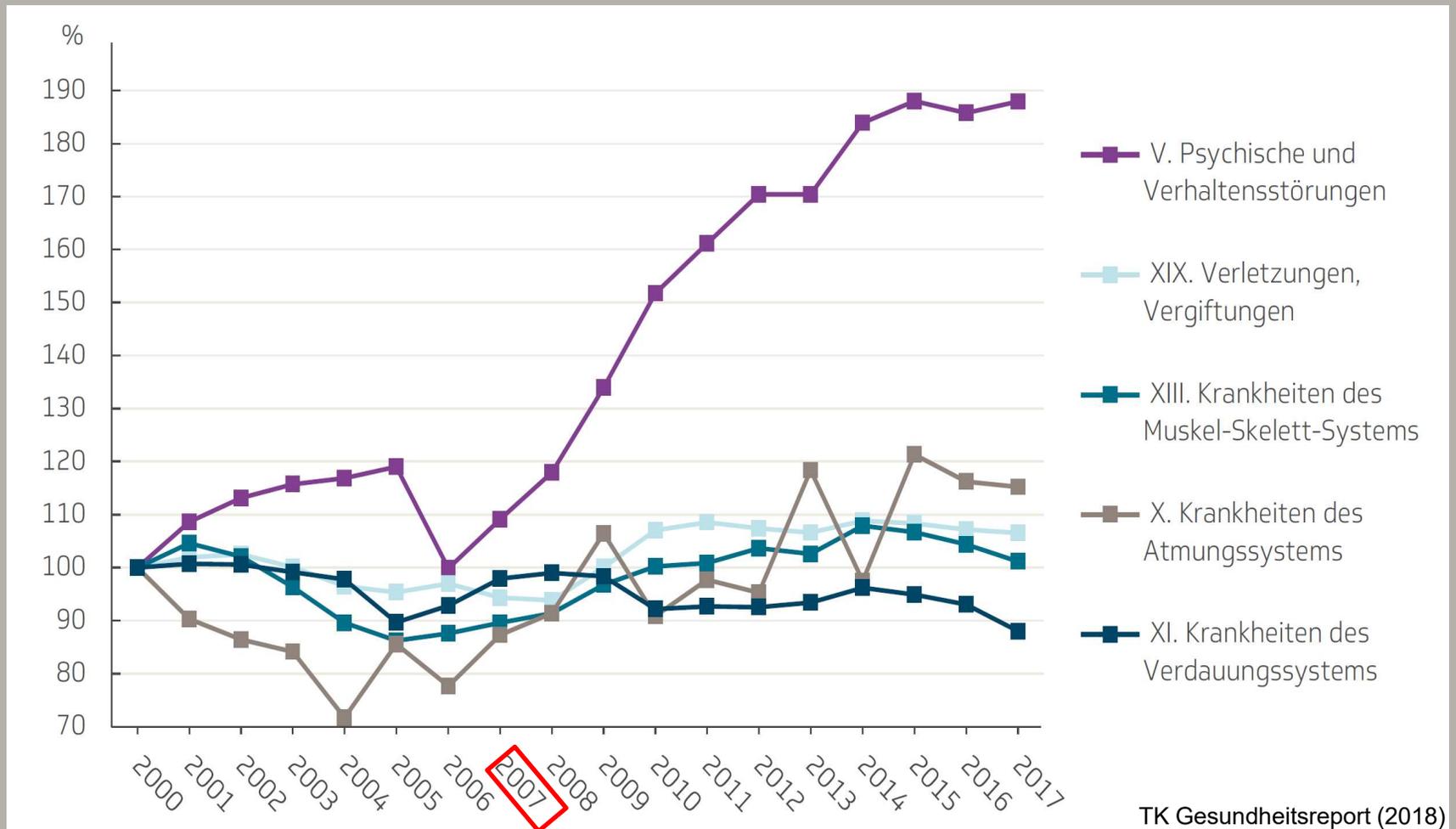


- Die Zahl der AU-Tage aufgrund psychischer Störungen hat sich seit 2006 je nach Kostenträger um 90% (TK, 2018) bis 100% (DAK, 2018) erhöht.

Quelle: BKK Gesundheitsreport 2018, S. 47

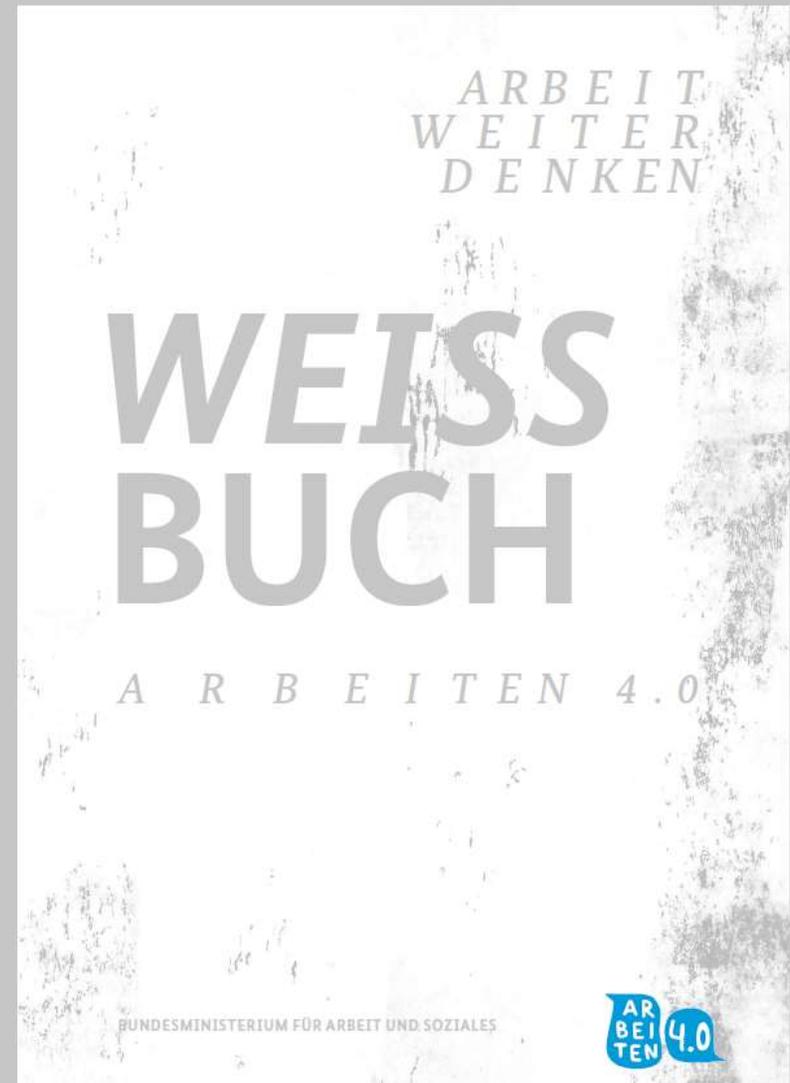
# Fehlzeiten

in relevanten Diagnosekapiteln – Berufstätige (2000 – 2017)



# Neue Qualität der Digitalisierung

- Arbeitsabläufe werden noch stärker automatisiert.
- Arbeitsabläufe werden transparenter und flexibler.
- Die Vernetzung und Komplexität von Prozessen werden steigen und IT-Knowhow zunehmend wichtiger.



# Herausforderung Digitalisierung

Studie: Digitaler Stress in Deutschland (2018) – Kernergebnisse

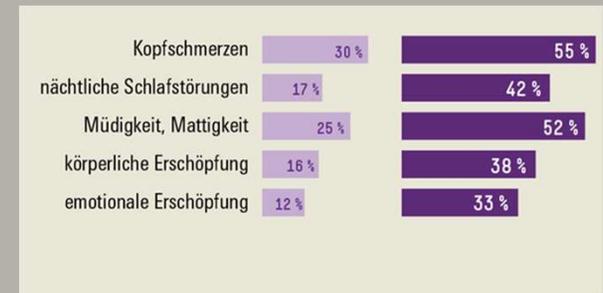
## 1. Digitaler Stress geht mit einer deutlichen Zunahme der gesundheitlichen Beschwerden einher.

- Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer mit hohem digitalen Stress leidet unter Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und allgemeiner Müdigkeit.

## 2. Digitaler Stress verringert die berufliche Leistung.

- Digitaler Stress hat auch direkte Auswirkungen auf Arbeitgeber.
  - Des Weiteren verringert digitaler Stress die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an den Arbeitgeber.

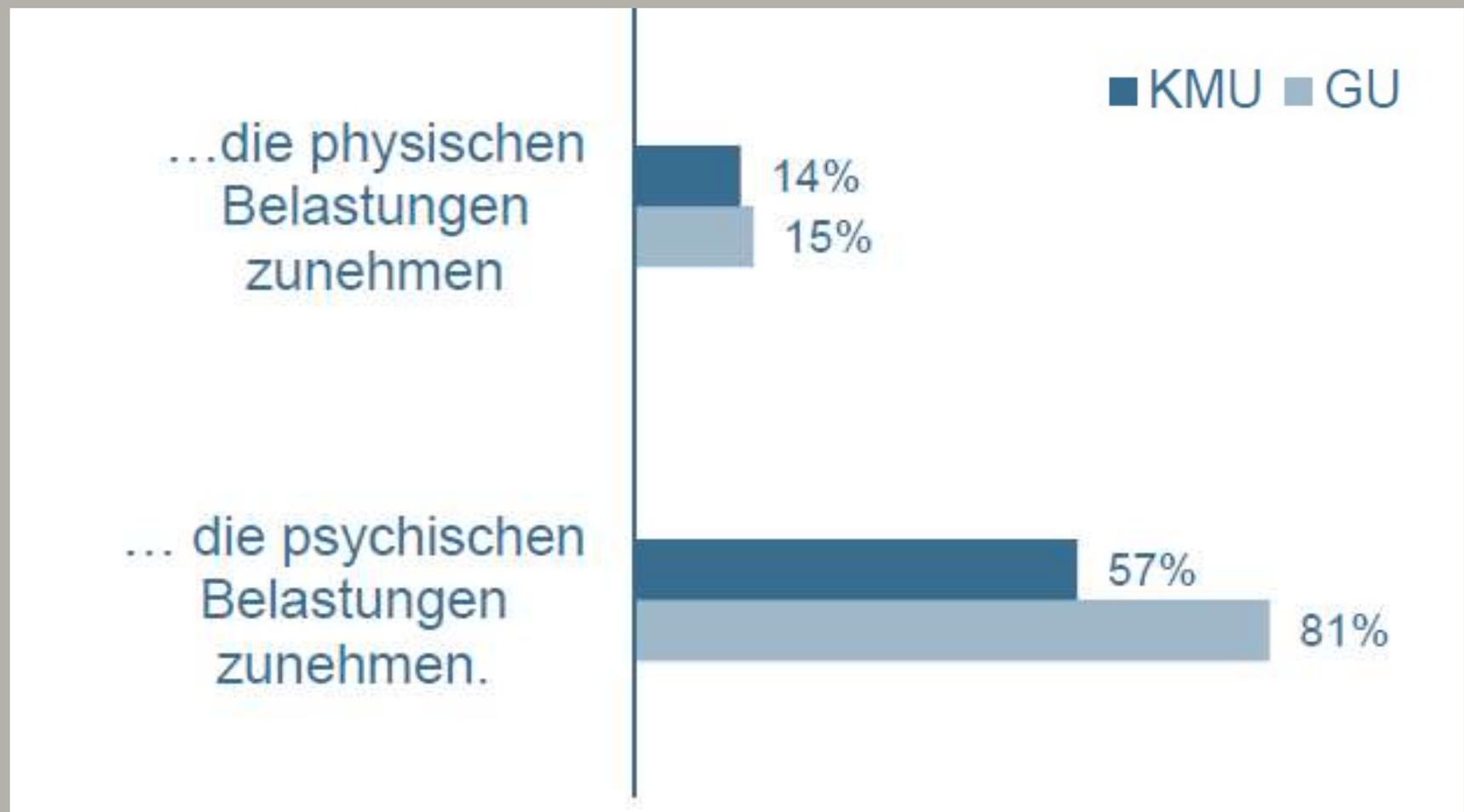
Beschwerden bei **niedrigem** und **hohem** Digitalstress



# Herausforderung Digitalisierung

Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten

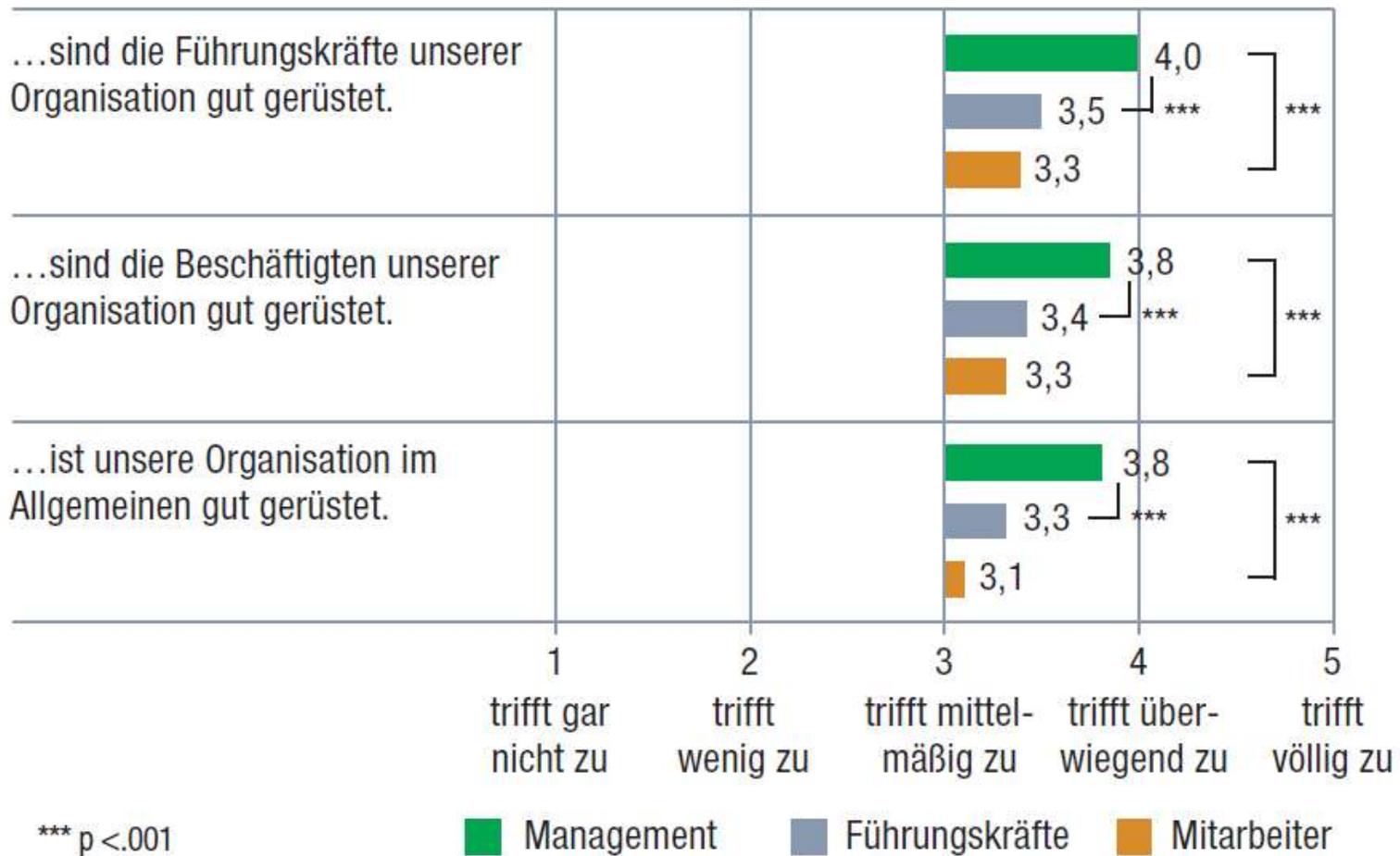
- Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation werden in unserem Unternehmen ...



# Herausforderung Digitalisierung

Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Organisation

## Für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen...

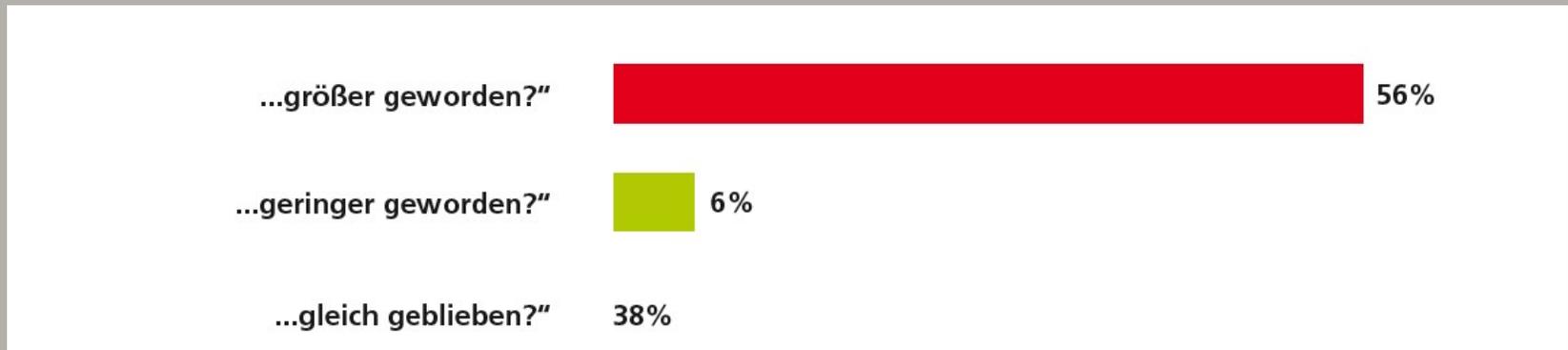


# Herausforderung Digitalisierung

Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten

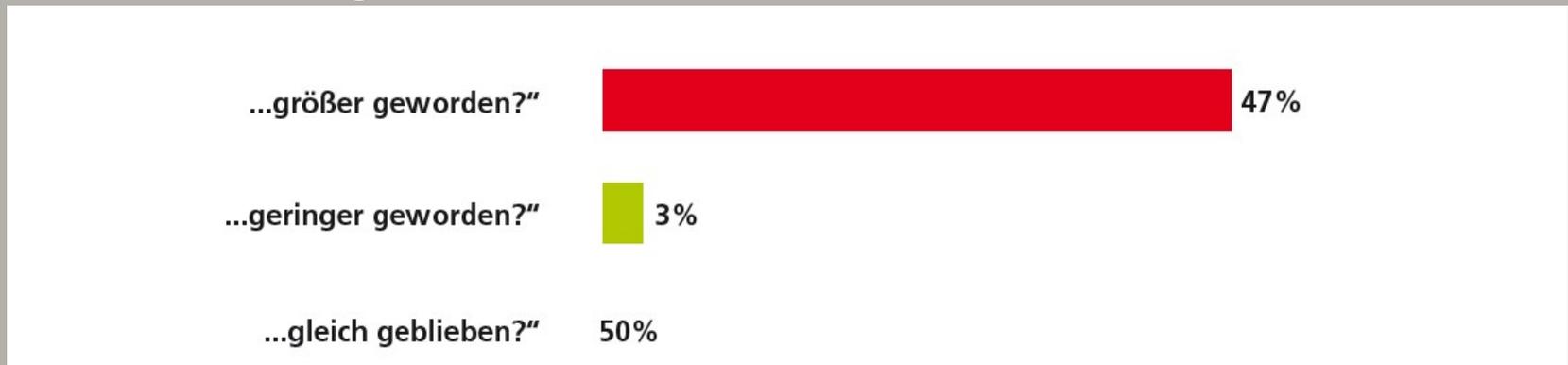
- Digitalisierung und Arbeitsmenge

- „Durch die Digitalisierung ist die zu bewältigende Arbeitsmenge eher...



- Digitalisierung und Überwachung

- „Durch die Digitalisierung ist die Überwachung und Kontrolle Ihrer Arbeitsleistung eher...



# Herausforderung Digitalisierung

## Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten

- **Literaturrecherche (41 Studien)**

- **Psychische Belastungen**

- Schnelle und unvermittelte Aufgabenkommunikation
- Multi-Tasking
- Arbeitsunterbrechungen

- (z. B. E-Mail-Verkehr, Systemabstürze, technische Probleme)

- **Negative Beanspruchungsfolgen**

- Stresserleben, Frustrationen und Burnout-Symptomatik erhöht

- **Aber**

- Wer seine Arbeit selbständig planen kann und Einfluss auf die Arbeitsmenge hat (**Handlungsspielraum**) und
- in belastenden Situationen Hilfe von Vorgesetzten und Kollegen erhält (**soziale Unterstützung**) erlebt deutlich weniger negativ Beanspruchungsfolgen.



# Herausforderung Digitalisierung

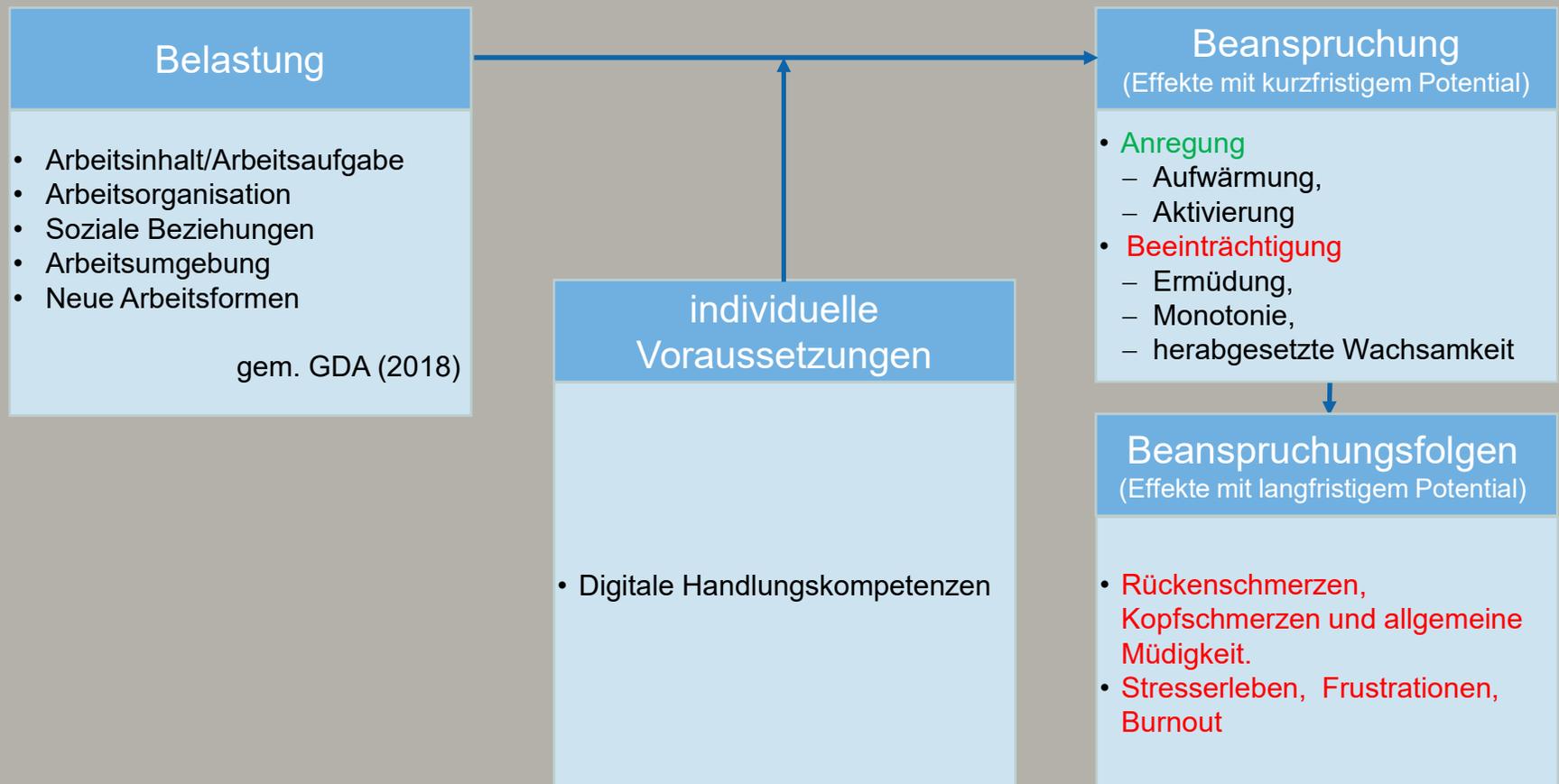
## Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten

- **Literaturrecherche (41 Studien)**
  - **Psychische Belastungen**
    - Schnelle und unvermittelte Aufgabenkommunikation
    - Multi-Tasking
    - Arbeitsunterbrechungen
      - (z. B. E-Mail-Verkehr, Systemabstürze, technische Probleme)
  - **Negative Beanspruchungsfolgen**
    - Stresserleben, Frustrationen und Burnout-Symptomatik erhöht
  - **Aber**
    - Wer seine Arbeit selbständig planen kann und Einfluss auf die Arbeitsmenge hat (**Handlungsspielraum**) und
    - in belastenden Situationen Hilfe von Vorgesetzten und Kollegen erhält (**soziale Unterstützung**) erlebt deutlich weniger negativ Beanspruchungsfolgen.



# Theorie: Belastungs-/Beanspruchungsmodell

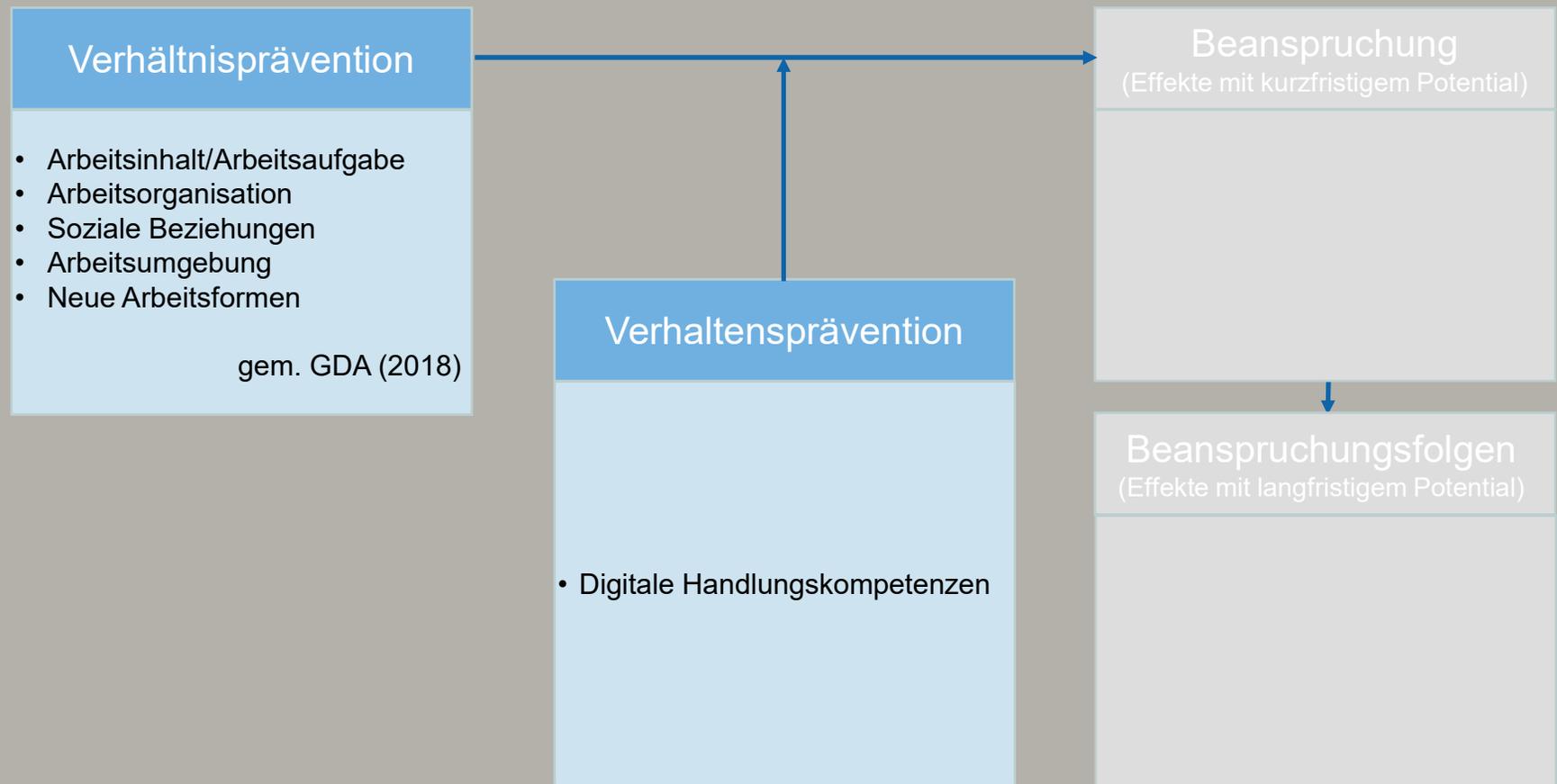
Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung



# Diagnose:

## Verfahren zur personenbezogenen Gefährdungsbeurteilung

psychischer Belastung für BEM-Berechtigte vor dem Hintergrund von Arbeit 4.0

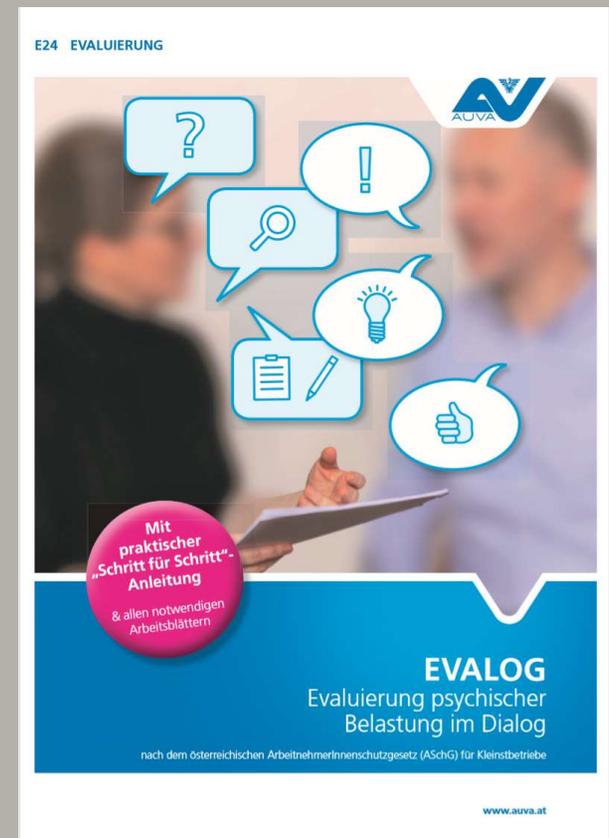


# Verfahren zur Diagnose

psychischer Belastung im Rahmen der Verhältnisprävention



- EVALOG kostenlos bestellbar (zzgl. Download) unter: [www.eval.at/evalog](http://www.eval.at/evalog)



# Verfahren zur Diagnose

psychischer Belastung im Rahmen der Verhältnisprävention

- 1. Teil: Evaluierung psychischer Belastungen im Dialog (EVALOG)
- 2. Teil: Weiterführende Informationen zur Evaluierung
- 3. Teil: Unterstützungsmöglichkeiten rund um die Evaluierung
- 4. Teil: Informationsblätter
- 5. Teil: Arbeitsblätter

## Hinweis



Hinweis auf besonders wichtige Inhalte

## Beispiel



praktisches Beispiel

## Zusatzmaterial



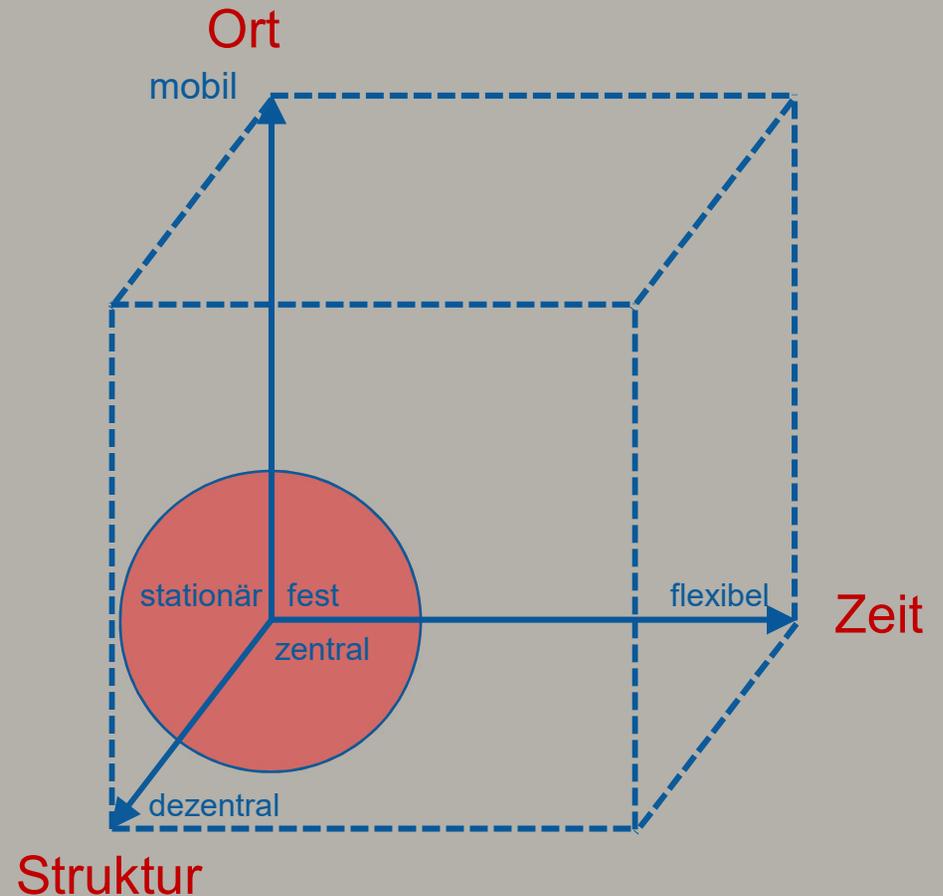
Hinweis auf Zusatzmaterialien zum Ausdrucken oder Kopieren

- Informationsblätter (zur leichteren Umsetzung der Evaluierung)
- Arbeitsblätter (für die Dokumentation der Evaluierung)

# Herausforderung: Flexibilisierung

Auflösungstendenzen von Struktur – Ort – Zeit

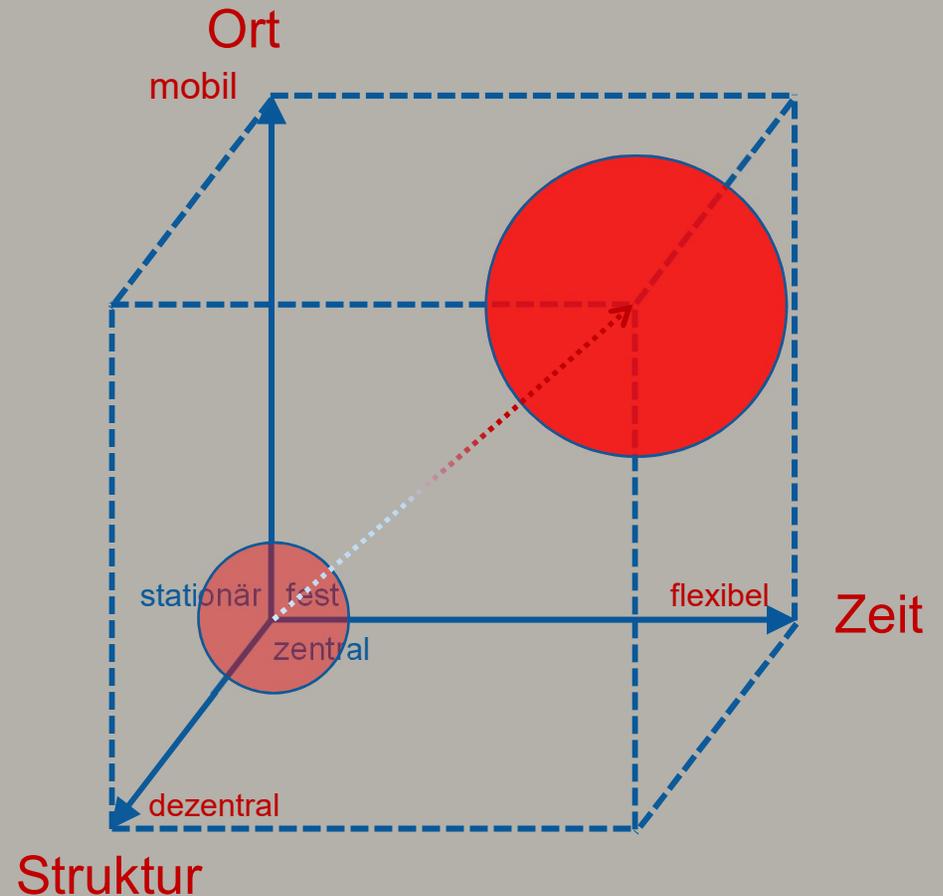
- „Gleiche Tätigkeit am fixen Ort zur festen Zeit!“
  - Ort
    - fester Arbeitsplatz
    - Trennung von Arbeit und Freizeit
  - Zeit
    - Zeitorientierung und -kontrolle
  - Struktur
    - hierarchische Organisationen
    - starre Abteilungsstrukturen



# Herausforderung: Flexibilisierung

Auflösungstendenzen von Struktur – Ort – Zeit

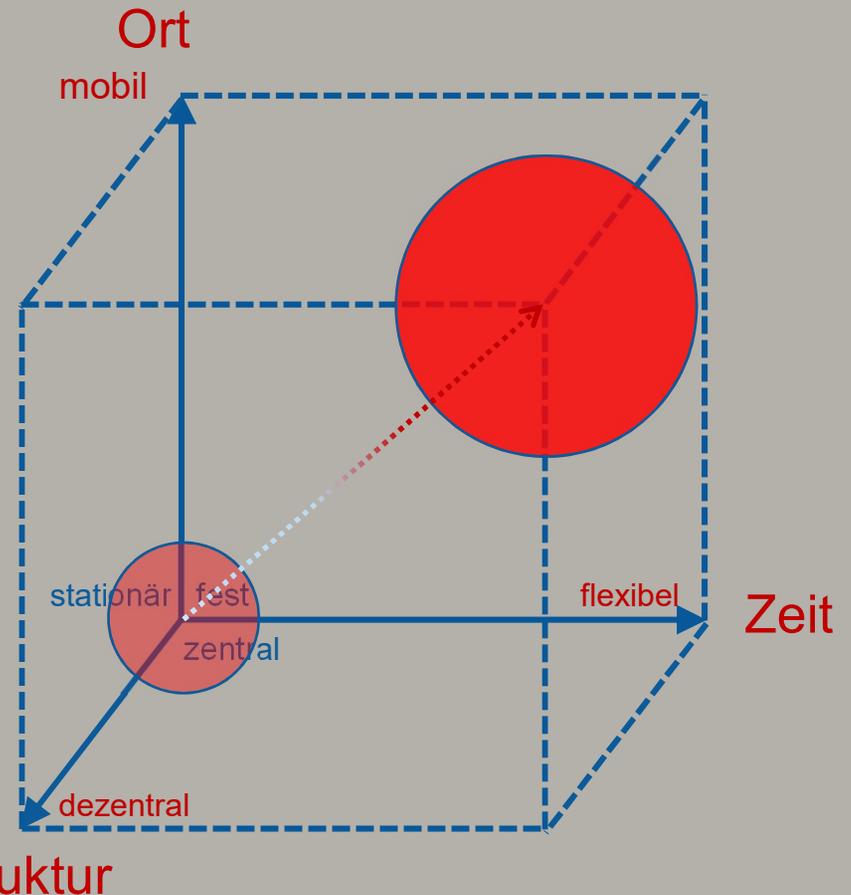
- „Unterschiedliche Tätigkeiten örtlich und zeitlich flexibel!“
  - Ort
    - Entgrenzung von Arbeit und Freizeit
    - verlagerte Arbeit
  - Zeit
    - Ergebnisorientierung
    - 24h-Zyklus
    - Eigenverantwortung / Selbstregulation
  - Struktur
    - heterarchische Organisationen
    - heterogene Teams und Projektarbeit
    - häufiger Tätigkeitswechsel



# Handlungsansätze

## Verhältnisprävention im BEM

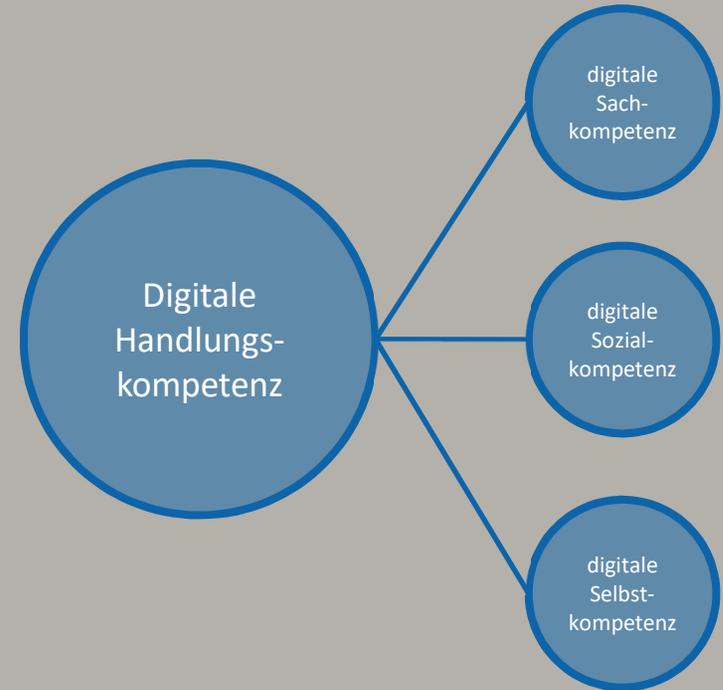
- „Unterschiedliche Tätigkeiten örtlich und zeitlich flexibel!“
  - Ort
    - Homeoffice
    - Desk-Sharing / Pool-Arbeitsplätze
    - neue Raumkonzepte
    - Co-Working Spaces
    - mobile Arbeit
  - Zeit
    - Telearbeit
    - Schichtmodelle
    - Servicezeiten
    - Samstagarbeit
    - Mehrarbeit
  - Struktur
    - strategische Ausrichtung der Organisation
    - Kommunikationskultur
    - neue Berufsbilder
    - Selbststeuerung und Selbstbestimmung
    - dezentrale „Bottom-up-Entscheidungen“
    - Einbindung Externer (z. B. Kunden, Experten)



# Verfahren zur Diagnose

digitaler Handlungskompetenzen im Rahmen der Verhaltensprävention

- 1. Digitale Sachkompetenz
- 2. Digitale Sozialkompetenz
- 3. Digitale Selbstkompetenz



# Verfahren zur Diagnose

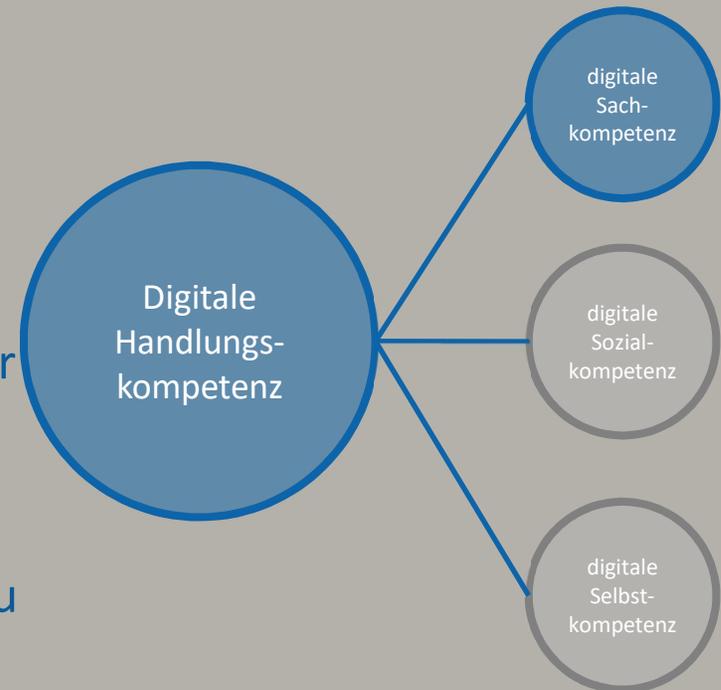
digitaler Handlungskompetenzen im Rahmen der Verhaltensprävention

- 1. Digitale Sachkompetenz

- Digitale Mobilarbeit fordert den kompetenten Umgang mit dem Internet als berufliches Medium.
- Digitale Sachkompetenz beschreibt – neben den technischen Kenntnissen über zusätzliche Plattform- und Software-Nutzungen wie etwa Cloud Computing – die Fähigkeit, sich in virtuellen Räumen zu bewegen, digitale Assistenzsysteme zu nutzen sowie ein Bewusstsein für die Regeln des Datenschutzes und der betrieblichen IT-Sicherheit.

- 2. Digitale Sozialkompetenz

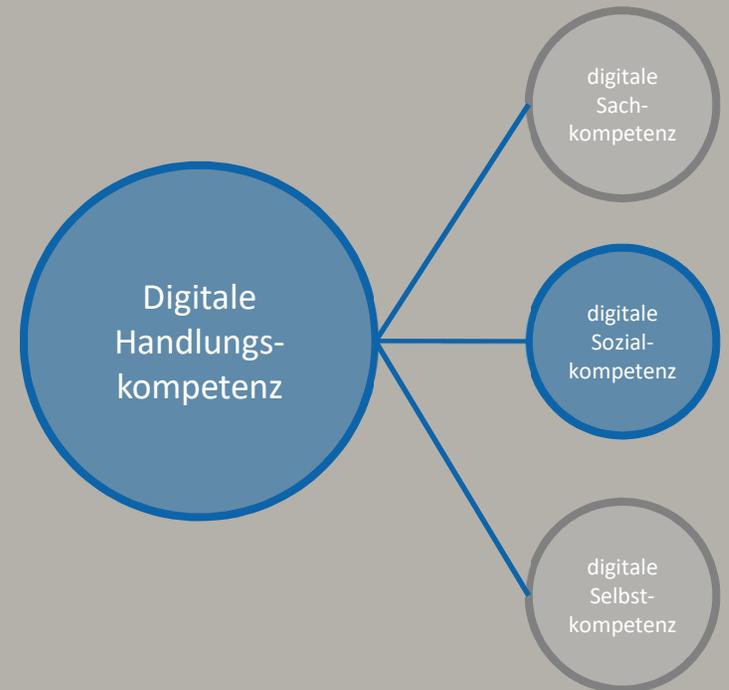
- 3. Digitale Selbstkompetenz



# Verfahren zur Diagnose

digitaler Handlungskompetenzen im Rahmen der Verhaltensprävention

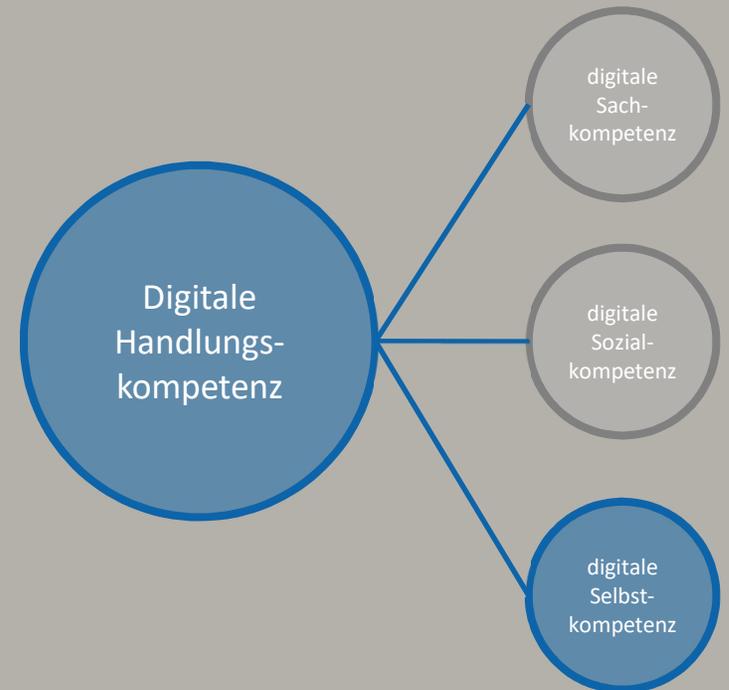
- 1. Digitale Sachkompetenz
- 2. **Digitale Sozialkompetenz**
  - Neue mobile Techniken der Kommunikation und des Datenaustausches stellen neue Anforderungen an Kommunikationskompetenz und -bereitschaft.
  - **Digitale Sozialkompetenz beschreibt die Fähigkeit zur Ver- und Übermittlung von Informationen zum erfolgreichen, interaktiven Aufbau, zur Gestaltung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen.**
- 3. Digitale Selbstkompetenz



# Verfahren zur Diagnose

digitaler Handlungskompetenzen im Rahmen der Verhaltensprävention

- 1. Digitale Sachkompetenz
- 2. Digitale Sozialkompetenz
- 3. **Digitale Selbstkompetenz**
  - Digitale Mobilarbeit stellt hohe Anforderungen an die Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und zeitliche Selbstorganisation der Beschäftigten.
  - **Digitale Selbstkompetenz beschreibt die Fähigkeit, in flexiblen Arbeitsorganisationen, virtuellen Teams und dezentralen Entscheidungsstrukturen sich und die eigene Arbeit eigenständig und eigenverantwortlich zu organisieren.**



# Digitale Handlungskompetenz

## Selbstkompetenz und Wohlbefinden



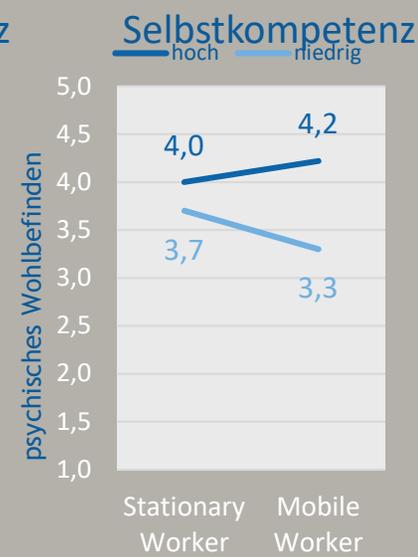
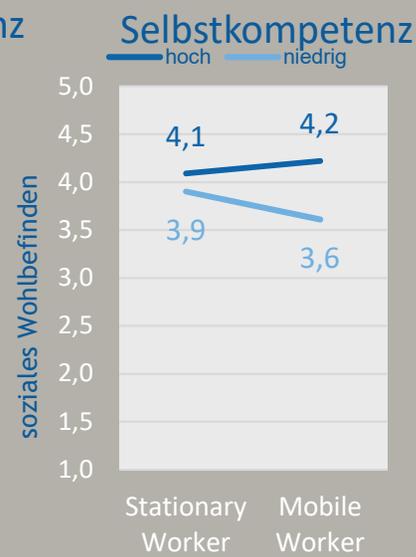
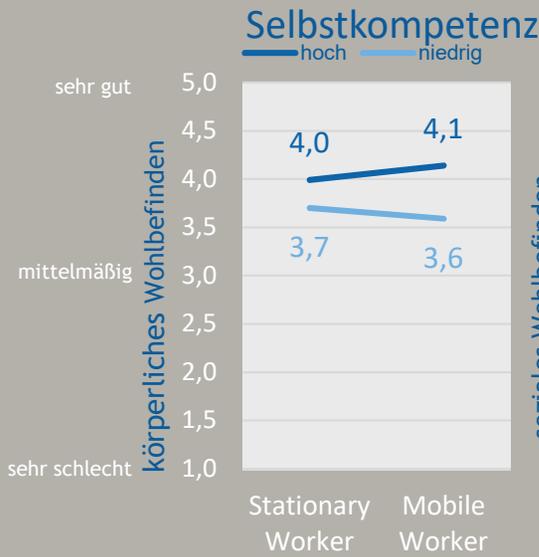
Foto: ALAMY



Foto: Shutterstock



Foto: Olly via Shutterstock



Effekt Art der Arbeit:  $F=601, p > .43$ ; Selbstkompetenz:  $F=69.240, p < .000$ ; Interaktion:  $F=18.958, p < .000$ ;  $N=848, R^2=10.8\%$   
 Effekt Art der Arbeit:  $F=1.003, p > .31$ ; Selbstkompetenz:  $F=39.632, p < .000$ ; Interaktion:  $F=8.652, p < .01$ ;  $N=846, R^2=5.9\%$   
 Effekt Art der Arbeit:  $F=.069, p > .79$ ; Selbstkompetenz:  $F=38.517, p < .000$ ; Interaktion:  $F=5.883, p < .05$ ;  $N=846, R^2=5.8\%$   
 Prümper, J. (2018). Der Einfluss digitaler Handlungskompetenz auf Arbeitsleistung und Gesundheit.

# Handlungsansätze

## Verhaltensprävention im BEM

- Verhaltensprävention zur Entwicklung digitaler ...
  - Sachkompetenz
    - Kennenlernen softwarespezifischer Basics
    - Nutzung digitaler IT zur persönlichen Organisation (wie z.B. Outlook, Google Now, ...)
    - Fehlermanagement (Interpretation von Fehlermeldungen, ...)
    - Datenschutz (Verschlüsselung von Online-Verbindung, Passwortschutz, ...)
    - ...
  - Sozialkompetenz
    - Organisation digitaler Zusammenarbeit (z.B. in virtuellen Teams wie Facebook- oder WhatsApp-Gruppen, Skype-Konferenzen, ...)
    - Souveränität in der digitalen Zusammenarbeit (z.B. in Facebook-Gruppen, Moodle, Foren, ...)
    - Beherrschen digitaler Sprache (z. B. Bedeutung von Emojis, ...)
    - Konfliktmanagement in virtuellen Teams
    - ...
  - Selbstkompetenz
    - Zeitmanagement (Was mache ich jetzt, was mache ich später?)
    - Flexibilität (Was mache ich hier, was mache ich dort?)
    - Prioritätenmanagement (Was will ich, was will ich nicht?)
    - Gesundheitsmanagement (Wie organisiere ich Pausen, ergonomische Arbeitsplätze, ...?)