



Institut für
empirische
Soziologie
an der
Universität
Erlangen-
Nürnberg

1/2009

„Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Besondere Anreize für Unternehmen zur Umsetzung von BEM in die Praxis?!“

**Ergebnisse einer Fachkonferenz
am 21. und 22. Januar 2009
im Berufsförderungswerk Nürnberg**

Dr. Hendrik Faßmann
Renate Steger
unter Mitarbeit von
Kira Kogan und Kira Svetlova

MATERIALIEN

**ISSN 1616-6884 (Print)
ISSN 1618-6540 (Internet)**

Zitierweise:

Faßmann, Hendrik; Steger, Renate (2009)

„Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Besondere Anreize für Unternehmen zur Umsetzung von BEM in die Praxis?!“ Ergebnisse einer Fachkonferenz am 21. und 22. Januar 2009 im Berufsförderungswerk Nürnberg. EIBE II – Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 1/2009, Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Redaktion: Dr. Hendrik Faßmann

E-Mail: hendrik.fassmann@ifes.uni-erlangen.de

Tel: (09 11) 2 35 65 - 31

© Jeder Nachdruck, jede Vervielfältigung (gleich welcher Art)
und jede Abschrift – auch auszugsweise – bedürfen
der ausdrücklichen Genehmigung des
Instituts für empirische Soziologie
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Marienstraße 2 90402 Nürnberg
Telefon 0911 – 23 565 0 Fax 0911 – 23 565 50
<http://www.ifes.uni-erlangen.de>
E-Mail: info@ifes.uni-erlangen.de

Ergebnisse der Fachkonferenz

„Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Besondere Anreize für Unternehmen zur Umsetzung von BEM in die Praxis?!“

*Dr. Hendrik Faßmann, Renate Steger
unter Mitarbeit von Kira Kogan und Kira Svetlova*

Gliederung

	Seite
1 Anliegen der Fachkonferenz	3
2 Anlage, Programm und Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachkonferenz	3
3 Inputbeiträge	6
3.1 <i>Anne Frohnweiler:</i> Zentrale Ergebnisse des EIBE-Projekts	6
3.2 <i>Dr. Martin Emmert:</i> Ökonomische Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements aus betrieblicher Perspektive	7
3.3 <i>Dr. Hendrik Faßmann:</i> Einführung in die Fachkonferenz: Anreize zur Umsetzung von Betrieblichem Eingliederungsmanagement in die Praxis	11
3.4 <i>Marcus Schian:</i> Sozialrechtlicher Rahmen der Gewährung von Prämien und Boni für die Einführung von BEM	12
4 Ergebnisse der Fachkonferenz	17
4.1 1. Arbeitsrunde: Eignung von Anreizsystemen zur Einführung von BEM in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	17
4.2 2. Arbeitsrunde: Konzeption von Anreizsystemen zur BEM-Förderung	19
4.2.1 Allgemeine Ausgestaltung und Harmonisierung von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	19
4.2.2 Reha-trägerübergreifende Ausgestaltung, Harmonisierung und Finanzierung von Anreizsystemen zur Einführung von BEM in kleinen und mittleren Unter- nehmen (KMU)	21
4.3 3. Arbeitsrunde: Voraussetzungen bzw. Kriterien im Rahmen von Anreiz- systemen zur BEM-Förderung	23
4.4 4. Arbeitsrunde: Bewertung von Anreizalternativen	25
5 Fazit	28
Literatur	29

1 Anliegen der Fachkonferenz

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse, die vom *Institut für empirische Soziologie an der Universität Erlangen-Nürnberg* im Hinblick auf Bedingungen und Praxis von Prämien- und Bonussystemen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement erarbeitet worden waren, bot es sich an, die betreffenden Probleme in einem größeren Kreise von Fachleuten und Praktikern aus dem Bereich der Rehabilitationsträger und der Betriebe zu diskutieren. Dazu wurde eine Fachkonferenz konzipiert mit dem Anliegen,

- über die Möglichkeiten der Gewährung von Prämien und Boni nach § 84 Absatz 3 SGB IX zu informieren,
- zu diskutieren, ob Prämien und Boni aus der Sicht der beteiligten Akteure geeignete Instrumente zur Förderung des betrieblichen Eingliederungsmanagements darstellen, und
- zu erörtern, wie diese Instrumente auszugestalten sind, um in der Praxis zu greifen.

Darüber hinaus sollte die Fachtagung Möglichkeiten zum interdisziplinären Austausch und zum Knüpfen informeller Kontakte zwischen Rehabilitationsträgern, Personalverantwortlichen von Unternehmen und Disability-Managerinnen und -Managern bieten. Da sich die Veranstaltung an einen breiten Kreis potenzieller Adressatinnen und Adressaten richtete, konnte die Einladung zu der Konferenz gleichzeitig zu Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf betriebliches Eingliederungsmanagement im Allgemeinen sowie Ergebnisse und Produkte des EIBE-Projekts im Besonderen genutzt werden. Dazu wurde ein attraktiver Programmprospekt im Design des EIBE-Projekts entwickelt, der Anfang November 2008 vom *Berufsförderungswerk Nürnberg* an rund 3.500 Personen, Unternehmen und Rehabilitationsträger verschickt wurde.

2 Anlage, Programm und Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachkonferenz

Die auf zwei halbe Tage ausgelegte Konferenz wurde am 21. und 22. Januar 2009 im Tagungszentrum des *Berufsförderungswerks Nürnberg* durchgeführt. Die Fachtagung wurde im

Großgruppendedesign⁷ konzipiert, das sich besonders gut dazu eignet, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu aktivieren und gemeinsam mit ihnen ergebnisorientiert zu kooperieren. Die Arbeit erfolgte in interaktiven Kleingruppen an Tischen mit jeweils sieben bis acht Personen, wobei die Gruppenzusammensetzung bewusst gesteuert wurde: Demnach waren die Gruppen je nach Themenstellung im Hinblick auf die beruflichen Funktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entweder maximal gemischt oder auch homogen (zum Beispiel Vertreterinnen und Vertreter von Rehabilitationsträgern und Unternehmen, Disability-Managerinnen und -Manager usw.) zusammengesetzt. Die Veranstaltung wurde inhaltlich vom Institut für empirische Soziologie an der Universität Erlangen-Nürnberg vorbereitet und von zwei Personen⁸ moderiert. Dazu war die Erarbeitung eines „Logistik-Drehbuchs“ (vgl. Krieg & Pfeifer, 2000, S. 240; Weber, 2002, S. 29) mit den vorgesehenen Arbeitsschritten und -aufträgen sowie dem Zeitplan im Detail nötig. Die Arbeitsanweisungen wurden in Form von Handouts an die Gruppen verteilt, deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Arbeitsergebnisse auf Flipcharts und Pinnwänden dokumentierten und diese nach bestimmten Arbeitsschritten im Plenum präsentierten. Aufgrund der professionellen Organisation durch das Tagungszentrum des *Berufsförderungswerks Nürnberg* verlief die Tagung unter optimalen Rahmenbedingungen.

Aus den Übersichten in den *Abbildungen 1* und *2* geht der Programmablauf der Konferenz hervor, die am 21. Januar 2009 um 13.00 Uhr begann und am 22. Januar 2009 gegen 13.00 Uhr beendet wurde.

Insgesamt nahmen 87 Personen an der Fachtagung teil. Bei den meisten (40 Personen) handelte es sich um Angehörige von Unternehmen, wobei sowohl Personalverantwortliche als auch anderweitig mit betrieblichem Eingliederungsmanagement betraute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten waren. 29 Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen von Anbietern unternehmensexterner Anbieter von BEM-Dienstleistungen (Disability-Managerinnen und -Manager), wobei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Berufsförderungswerken besonders häufig vertreten waren. Diese Personen waren an der Konferenz auch deshalb besonders interessiert, da sie im Rahmen der CDMP-Zertifikaterhaltung als Fortbildungsveranstaltung (sieben Fortbildungsstunden) anerkannt wurde. Von den Rehabilitationsträgern und Integrationsämtern nahmen lediglich 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil (einer von einer gesetz-

⁷ Die Architektur solcher Großgruppenveranstaltungen ist keineswegs festgeschrieben. Den jeweiligen Bedarfslagen entsprechend, können unterschiedliche Konzeptionen untereinander kombiniert oder modifiziert werden. Übersichten über gängige Designs finden sich etwa bei *Königswieser & Keil* (2000) sowie *Holman & Devane* (2002).

⁸ Auf für die Moderation von Großgruppen wesentliche Faktoren gehen *Königswieser* (2000: 43 f.), *Burow et al.* (2002: 32, 78 ff.) und *Dannemiller, James & Tolchinsky* (2002: 170) näher ein.

lichen Krankenkasse, vier von der Gesetzlichen Unfallversicherung, vier von der gesetzlichen Rentenversicherung und fünf von einem Integrationsamt). Von der Arbeitsverwaltung war niemand zu einer Teilnahme bereit. Außerdem beteiligten sich drei Personen unterschiedlicher Herkunft (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)*, Wissenschaft) an der Konferenz.

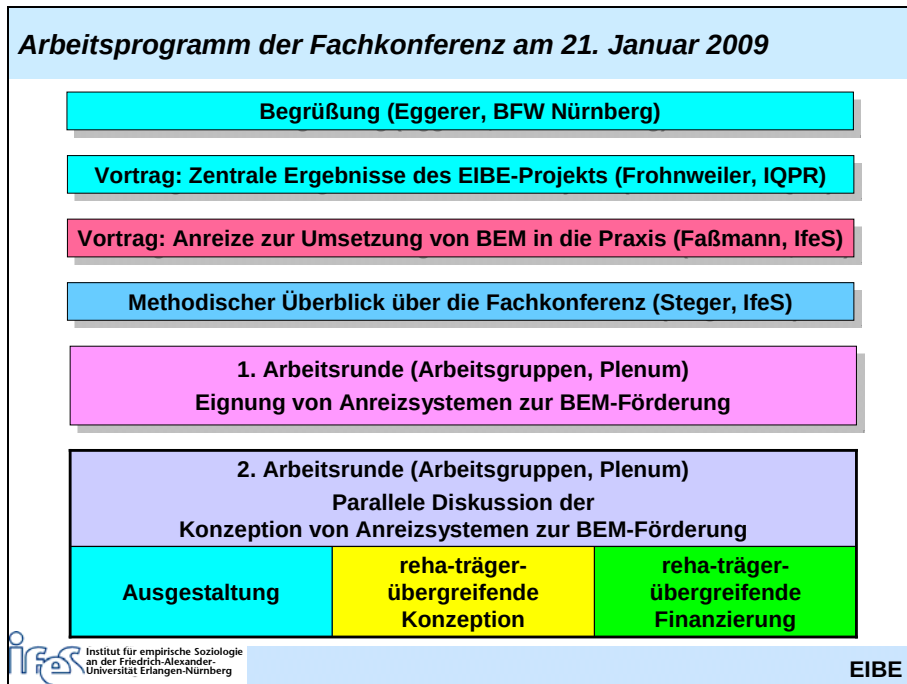


Abb. 1: Programm der Fachkonferenz am ersten Arbeitstag

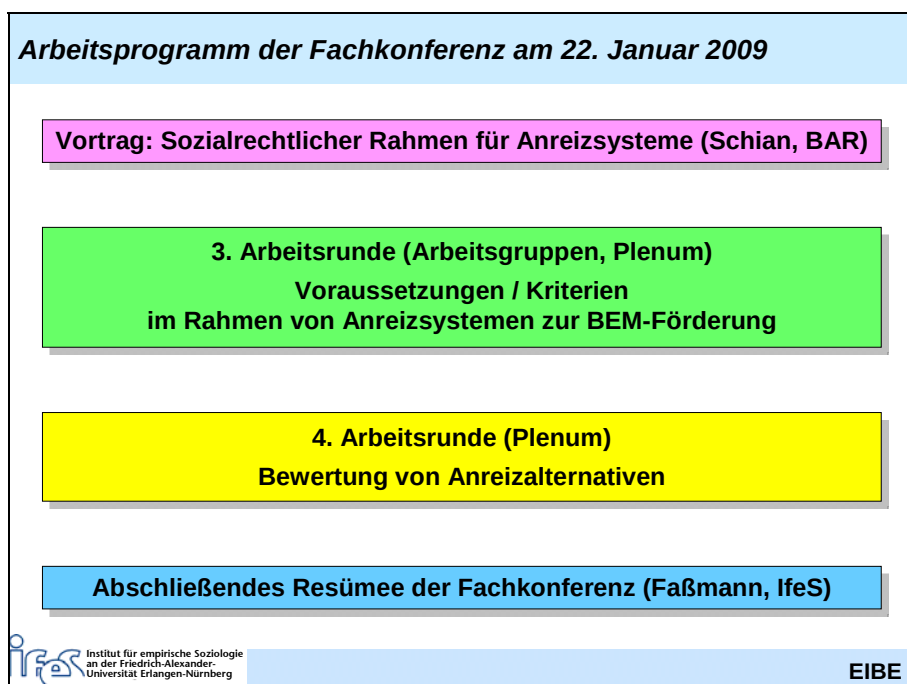


Abb. 2: Programm der Fachkonferenz am zweiten Arbeitstag

3 Inputbeiträge

Nachfolgend finden sich Resümees der Inputreferate, die nach der Begrüßung der Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer durch den Geschäftsführer des *Berufsförderungswerks Nürnberg* und EIBE-Projektleiter, *Herrn Reiner Eggerer*, zu Beginn der Fachkonferenz sowie am Anfang des zweiten Sitzungstages vorgetragen wurden.

3.1 *Anne Frohnweiler: Zentrale Ergebnisse des EIBE-Projekts*

Konferenzeinleitend berichtete die Sozialwissenschaftlerin *Anne Frohnweiler* vom *Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH (iqpr) an der Deutschen Sporthochschule Köln* über Ziele, Durchführung und Ergebnisse der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekte EIBE I und EIBE II. Demnach soll gemeinsam mit den Berufsförderungswerken ein BEM-Konzept erarbeitet und erprobt werden, aus dem sich inhaltliche Kriterien für die Umsetzung des § 84 SGB IX ableiten lassen. Sie sind Grundlage für die Entwicklung einer BEM-bezogenen Dienstleistung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Im Rahmen der Laufzeit des Projekts, das inzwischen kurz vor dem Abschluss steht, wurde das betriebliche Eingliederungsmanagement in 20 von 22 Berufsförderungswerken eingeführt. In 15 Berufsförderungswerken wurde eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements abgeschlossen; elf dieser Einrichtungen wurden bereits nach dem *Consensus Based Disability Management Audit™ (CBDMA™)* zertifiziert. Bis Ende 2008 wurden 473 Beschäftigte im Hinblick auf BEM-Maßnahmen angeschrieben, mit 270 Personen konnten Informationsgespräche geführt werden, in 132 Fällen wurde ein betriebliches Eingliederungsmanagement eingeleitet und in 78 Fällen abgeschlossen. In 26 % der Fälle (= 188 Beschäftigte, davon 89 BEM-Verfahren) stand Konfliktmanagement bzw. Beratung im Vordergrund der Bemühungen, in jeweils 16 % ging es um Änderungen der Arbeitszeit bzw. -organisation oder Modifikationen der Arbeitsaufgabe bzw. -umsetzung, in 15 % um eine technische Anpassung des Arbeitsplatzes, in 14 % wurde eine stufenweise Wiedereingliederung und in 12 % medizinische bzw. Rehabilitationsmaßnahmen eingeleitet. Im Rahmen des EIBE-II-Projekts, das dem Transfer der in den Berufsförderungswerken gewonnenen Erfahrungen in KMU dient, erbrachte eine Befragung von 38 Unternehmen eine Reihe von gegen das betriebliche Eingliederungsmanagement gerichtete Bedenken: 18 begründeten diese damit, gegenwärtig andere Prioritäten zu haben, oder mit Zeitmangel, 14 damit, dass ähnliche Angebote schon seit jeher für erkrankte Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter bestünden, zehn gaben an, dass AU-Zeiten kein Problem darstellten, sieben beurteilten den bürokratischen Aufwand als zu hoch, und vier waren dabei, das betriebliche Eingliederungsmanagement einzuführen, und hatten deshalb keinen Beratungsbedarf. Hauptmotivation der Betriebe für das betriebliche Eingliederungsmanagement ist hingegen, Problemfälle zu bearbeiten und zu lösen sowie den gesetzlichen Vorgaben des § 84 SGB IX zu entsprechen.

Im Rahmen von EIBE II wurde ein besonderes vierstündiges Inhouse-Workshop-Konzept entwickelt, das den Unternehmen die Möglichkeit bietet, das betriebliche Eingliederungsmanagement konzentriert und zeitsparend mit professioneller Unterstützung zu implementieren. Solche Workshops wurden bisher bereits neunmal durchgeführt und hinsichtlich des zeitlichen Rahmens als ausreichend beurteilt. Sie erwiesen sich im Hinblick auf die Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation sowie auf zeitnah abgestimmte Festlegungen als tragfähig. Die in diesem Rahmen zur Verfügung gestellten Dokumente und Praxishilfen erleichtern die Implementierung des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Besonders hilfreich zur zügigen Anpassung der benötigten Praxishilfen zeigte sich die Beteiligung der Qualitätsbeauftragten der Betriebe. Aufgrund dessen konnten zeitliche Vereinbarungen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements eingehalten und Maßnahmen zur betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit von Geschäftsführung sowie Betriebsrat vorbereitet werden. Die meisten Unternehmen werden eine Betriebsvereinbarung abschließen.

Informationen und Praxishilfen zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in die betriebliche Praxis werden im Rahmen des EIBE-Projekts zum Download zur Verfügung gestellt unter der Internetadresse: www.eibe-projekt.de

3.2 Dr. Martin Emmert: Ökonomische Evaluation des betrieblichen Eingliederungsmanagements aus betrieblicher Perspektive⁹

Bislang liegen nur vereinzelt Ergebnisse vor, ob sich das betriebliche Eingliederungsmanagement für Unternehmen auch finanziell gesehen rechnet. Arbeitgeber fürchten, dass mit der Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements hohe Kosten auf sie zukommen, und stehen diesem deshalb eher ablehnend gegenüber. Der aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement resultierende Nutzen, wie beispielsweise die verbesserte Leistungsfa-

⁹ Das Referat konnte im Rahmen der Veranstaltung krankheitsbedingt nicht gehalten werden. Die nachfolgende Zusammenfassung wurde von Dr. Martin Emmert vom Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Oliver Schöffski) zur Verfügung gestellt.

higkeit einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters, wird jedoch oft außer Acht gelassen. Daher wurde untersucht, ob sich das betriebliche Eingliederungsmanagement aus der Perspektive eines Unternehmens finanziell lohnen kann. Als Evaluationsmethode bzw. Studienform wurde die sogenannte Kosten-Nutzen-Analyse herangezogen, bei der sämtliche Kosten- und Nutzenkomponenten einer Maßnahme in Geldeinheiten bewertet werden. Die Evaluation wurde in einem excelbasierten Berechnungstool realisiert, das die Variation vieler Inputfaktoren erlaubt. So konnten unsichere Werte variiert und der Einfluss auf das Ergebnis untersucht werden.

In einem ersten Schritt der Evaluation wurden die für die Fragestellung relevanten und monetär bewertbaren Kosten- und Nutzenkomponenten identifiziert, die in *Abbildung 3* dargestellt sind.

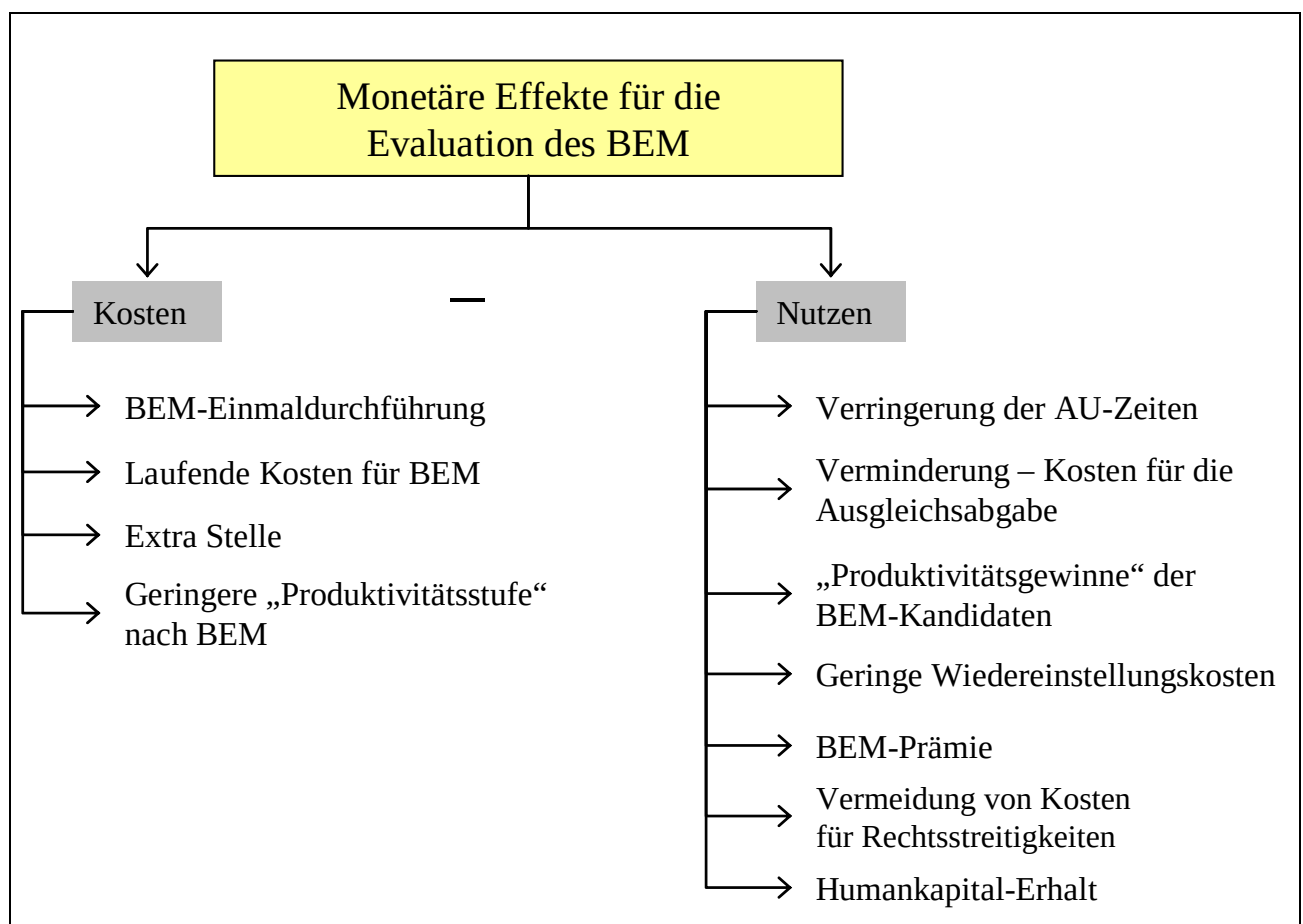


Abb. 3: Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse monetär bewertbare BEM-Komponenten

Es wurden insgesamt vier Kostenaspekte in die Evaluation eingeschlossen. Bei den Kosten für die BEM-Einmaldurchführung wurden die Kosten für die einmalige Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in Anlehnung an die im Rahmen des EIBE-Projekts definierten BEM-Prozessschritte berechnet. Es wurde hierbei bestimmt, welche bzw. wie

viele Personen an welchem Prozessschritt teilnehmen, deren Qualifikationsgrad sowie die Dauer des jeweiligen Prozessschrittes. Unter den laufenden Kosten für das betriebliche Eingliederungsmanagement wurde der Aufwand erfasst, der monatlich über die Einzelfallarbeit hinausgeht (zum Beispiel monatliche Besprechungen, Informationsveranstaltungen, Seminare usw.). Die Schaffung einer besonderen Stelle für BEM-Aufgaben scheint bei großen Unternehmen ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl durchaus notwendig zu sein, bei kleineren hingegen nicht. Auch wenn es das Ziel von betrieblichen Eingliederungsmanagements ist, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten, wird dies nicht bei allen gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich sein. In einigen Fällen wird es beispielsweise zu Arbeitsplatzumsetzungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern von komplexen hin zu einfacheren Tätigkeiten kommen, was durch den vierten Kostenaspekt Geringere Produktivitätsstufe nach dem BEM erfasst wird.

Hinsichtlich der Nutzenaspekte wurden insgesamt sieben Kriterien identifiziert und monetär bewertet. Durch die Verringerung der AU-Zeiten können Produktivitätsgewinne erzielt werden. Im Rahmen der Evaluation wurden nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer AU-Zeit von mindestens 30 Tagen betrachtet. Es wurde davon ausgegangen, dass die AU-Zeiten infolge des betrieblichen Eingliederungsmanagements auf die durchschnittlichen AU-Zeiten in Deutschland fallen. Der Aspekt Produktivitätsgewinne berücksichtigt, dass BEM-Kandidatinnen und -Kandidaten vor dem betrieblichen Eingliederungsmanagement nur zu einem gewissen Prozentsatz einsatzfähig bzw. produktiv waren. Durch das betriebliche Eingliederungsmanagement kann die Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Des Weiteren kann es positive Effekte bezüglich der Beschäftigungsquote schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben. Werden solche Betriebsangehörigen im Unternehmen gehalten und nicht durch neue Arbeitskräfte ersetzt, kann sich dies auf die möglicherweise zu zahlende Ausgleichsabgabe mindernd auswirken. Auch können durch das betriebliche Eingliederungsmanagement Kosten im Hinblick auf die Einstellung neuer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gespart werden, denn ehemals gesundheitlich eingeschränktes Personal muss dann nicht durch neue Arbeitskräfte ersetzt werden. Im Rahmen der Berechnung können auch Prämien bzw. Boni zugunsten des Betriebes berücksichtigt werden. Entsprechendes gilt im Hinblick darauf, dass die BEM-Durchführung die Position des Arbeitgebers im Zusammenhang mit gesundheitsbedingten Kündigungen stärkt und deshalb Kosten für Rechtsstreitigkeiten eingespart werden. Erstmals wurde im Rahmen dieser Evaluation der Aspekt des Humankapitals stärker berücksichtigt, als dies in (wenigen) vorangegangenen Untersuchungen der Fall gewesen ist, indem eine Bewertung des Humankapitals anhand der „Saarbrücker Formel“ vorgenommen wurde.

BEM-Kosten		BEM-Nutzen	
1) Kosten BEM-Einmaldurchführung	1.220,60	1) Verringerung der AU-Zeiten (Produktivitätsgewinn)	41.091,85
2) Laufende Kosten für BEM (Monat)	622,43	2) Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe	0,00
3) Extra Stelle	0,00	3) "Produktivitätsgewinne" der BEM-Kandidaten	136.181,61
4) Geringere "Produktivitätsstufe" nach BEM	36.769,03	4) Geringe Kosten für die Einstellung von AN	3.256,32
		5) BEM-Prämien	0,00
		6) Kosten für Rechtsstreitigkeiten	4.732,43
		7) Humankapital	560,39
Gesamtkosten	38.612,06	Gesamtnutzen	185.822,60

Das Ergebnis der Evaluation	
Es ergibt sich insgesamt ein Saldo in Höhe von	147.210,54
Jeder investierte Euro führt zu einer künftigen Einsparung in Höhe von	4,81

Abb. 4: Kosten-Nutzen-Analyse des betrieblichen Eingliederungsmanagements in einem fiktiven mittelständischen Unternehmen

Nach der Identifizierung der Kosten- und Nutzenaspekte wurde für ein fiktives Unternehmen (circa 250 Mitarbeiter) die Evaluation durchgeführt, wobei das konstruierte Berechnungstool eine Variation vieler Inputfaktoren gestattete. So kann beispielsweise berücksichtigt werden, welcher Branche bzw. welchem Bundesland ein Unternehmen angehört; dies ist wichtig, da sowohl Produktivitäts- als auch Arbeitskosten von diesen Faktoren abhängen. Als Ergebnis zeigte sich das in *Abbildung 4* dargestellte Bild.

Gesamtkosten in Höhe von 38.000 € steht ein Gesamtnutzen von 185.000 € gegenüber, woraus sich ein positiver Saldo in Höhe von 147.000 € ergibt. Dieses Ergebnis kommt aufgrund eines Vergleichs der Situationen mit bzw. ohne betriebliches Eingliederungsmanagement zustande. Setzt man beide Komponenten zueinander ins Verhältnis, errechnet sich für das Kosteneinsparverhältnis (KEV) ein Wert von 4,81. Für dieses Unternehmen würde man folglich die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements bejahen. Damit ist das hier ermittelte Ergebnis zwar nicht ganz so positiv ausgefallen wie bei der Untersuchung von *Magin* (2004), der für das betriebliche Eingliederungsmanagement ein Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1 zu 20 ermittelte. Aber auch hier wurde deutlich, dass der aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement resultierende Nutzen die dafür anfallenden Kosten wohl in den meisten Fällen übersteigt.

Da einige Annahmen der Berechnung als unsicher angesehen werden müssen, wurden sogenannte Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Hierbei wurden die Annahmen variiert und alternative Gesamtergebnisse ermittelt. Die durchgeführte Szenarioanalyse hat gezeigt, dass sich erst dann ein Ergebnis zuungunsten des betrieblichen Eingliederungsmanagements ergibt, wenn für die Inputvariablen Extremwerte (extrem hohe Kosten bzw. niedriger Nutzen) angenommen werden.

3.3 **Dr. Hendrik Faßmann: Einführung in die Fachkonferenz: Anreize zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in die Praxis**

Ausgehend von der Regelung des § 84 Absatz 3 SGB IX, nach der die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter Arbeitgeber, die ein betriebliches Eingliederungsmanagement einführen, durch Prämien oder einen Bonus fördern können, machte *Dr. Hendrik Faßmann* vom *Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg* darauf aufmerksam, dass die in der Rechtsnorm genannten Begriffe „Prämie“ und „Bonus“ vieldeutig sind und dass auch eine Reihe anderer materieller und nicht materieller Anreize denkbar ist und verschiedentlich zur Anwendung kommt, um die Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu fördern. Auch wenn Prämien und Boni in einschlägigen sozialrechtlichen Kommentaren bisher durchgehend als monetäre Größen (geldwerter Vorteil, Zahlungen an Arbeitgeber, Ermäßigung von Sozialversicherungsbeiträgen) verstanden werden, werden die Begriffe in der Praxis uneinheitlich verwendet. Demnach stehen sie gelegentlich auch für Sach- oder Dienstleistungen, die (zum Beispiel im Rahmen der Krankenversicherung) als Belohnung für erwartungskonformes Verhalten ausgelobt werden. Darüber hinaus werden als Anreize zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements inzwischen nicht nur monetäre Zuwendungen bzw. Nachlässe, sondern (insbesondere im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung) auch aufsuchende, BEM-affine Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Arbeitgeber als wirksam angesehen.

Vor diesem Hintergrund sind im Zusammenhang mit Anreizen zur Förderung des betrieblichen Eingliederungsmanagements weiterhin zahlreiche Fragen unbeantwortet:

- Sollen Anreize nur zur Implementation oder darüber hinaus auch zur nachhaltigen BEM-Praxis gesetzt werden?
- Welche Anspruchsvoraussetzungen müssen von den Betrieben erfüllt werden, um von in Aussicht gestellten Belohnungen profitieren zu können?
- Genügt es, das betriebliche Eingliederungsmanagement normgerecht einzuführen, oder müssen die Betriebe über die Rechtsvorschrift hinausgehen, um Belohnungen zu erhalten?
- Soll jeder Betrieb, der die Anspruchsvoraussetzungen erfüllt, belohnt werden, oder soll in einem bestimmten Zeitabschnitt (zum Beispiel Kalenderjahr) nur eine begrenzte Auswahl von prämiierungswürdigen Betrieben mit Belohnungen besonders ausgezeichnet werden?
- Welche Art von Anreizen (monetär, sachlich, Dienstleistungen) sind zu empfehlen?

- Sollen monetäre Anreize lediglich der Anerkennung betrieblicher Bemühungen um das betriebliche Eingliederungsmanagement dienen oder den BEM-bedingten personellen, sachlichen, zeitlichen und monetären Aufwand der Betriebe ersetzen?
- Ist eine rehabilitationsträgerübergreifende einheitliche Praxis der Prämien- und Bonusgewährung denkbar und wünschenswert?
- Wie wären BEM-Anreize gegebenenfalls rehabilitationsträgerübergreifend zu finanzieren?

Darüber hinaus ist bisher offen, ob Prämien- und Bonussysteme überhaupt als effektive und effiziente Anreizinstrumente angesehen werden können. In diesem Zusammenhang stellen sich insbesondere die folgenden Fragen:

- Werden Arbeitgeber (insbesondere KMU) durch Prämien und Boni tatsächlich zur Implementierung des betrieblichen Eingliederungsmanagements animiert?
- Führt das Angebot an Prämien und Boni bei den Unternehmen nur zu Mitnahmeeffekten?
- Wie hoch ist der Verwaltungsaufwand, der mit der Gewährung von Prämien und Boni zusammenhängt, da die betreffenden Entscheidungen rechtlich prüfsicher sein müssen?
- Wie hoch sind die finanziellen Aufwendungen für Prämien und Boni insgesamt?
- Eignen sich Dienstleistungsangebote (zum Beispiel aufsuchende Beratung und Unterstützung) besser als monetäre Anreize, um das betriebliche Eingliederungsmanagement zu fördern?

Auch wenn absehbar war, dass die Vielzahl offener Fragen kaum abschließend bearbeitet werden konnte, sollte ein großer Teil der angesprochenen Probleme im Rahmen der Fachkonferenz lösungsorientiert diskutiert werden.

3.4 *Marcus Schian: Sozialrechtlicher Rahmen der Gewährung von Prämien und Boni für die Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements*

Schwerpunkt der Ausführungen von Ass. jur. Marcus Schian (*Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation*) zu Beginn des zweiten Tages der Fachkonferenz war eine Übersicht über die Implikationen des § 84 Absatz 3 SGB IX aus sozialrechtlicher Perspektive vor dem Hintergrund der momentan noch überschaubaren Fachliteratur. Einleitend ging er noch einmal auf die bereits erwähnten Unklarheiten der Rechtsnorm ein im Hinblick auf

- Voraussetzungen für eine Prämiengewährung,
- Rechtsfolgen (Höhe und Häufigkeit der Prämien),
- Bedeutung der Prämien für die Einhaltung einer gesetzlichen Pflicht,
- fehlende Legaldefinition der Begriffe „Prämie“ und „Bonus“.

Anschließend gab er einen Überblick über die für BEM-Boni oder -Prämien relevanten Rechtsgrundlagen in den Leistungsgesetzen und die derzeitige Anreizpraxis im Bereich der Rehabilitationsträger:

- *Integrationsämter*
 - Eigenständige Rechtsgrundlage: § 102 Absatz 3 Nr. 2 d SGB IX, 26 c SchwbAV. Allerdings sind hier nur Prämien und keine Boni vorgesehen.
 - Derzeit setzen nur diese § 84 Absatz 3/§ 102 Absatz 3 Nr. 2 d SGB IX in der Praxis mit gewisser Regelmäßigkeit um und haben auf der Ebene der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) Kriterien für eine Prämienvergabe entwickelt.
- *Gesetzliche Unfallversicherung*
 - Eigenständige Rechtsgrundlage für die Prämiengewährung: § 162 Absatz 2 S. 2 SGB VII. Anreize für das betriebliche Eingliederungsmanagement sind eingebunden in den Kontext von Prämien für wirksame Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.
 - Berücksichtigung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in Prämiensystemen nach § 162 Absatz 2 SGB VII in einigen Berufsgenossenschaften (Fleischerei-BG, Steinbau-BG, BG Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege).
- *Gesetzliche Krankenversicherung*
 - Rechtsgrundlage: § 65 a Absatz 2 SGB V bezieht sich bisher nur auf Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das Verhältnis zum betrieblichen Eingliederungsmanagement ist rechtlich noch nicht trennscharf geklärt.
 - Vereinzelt ist Bereitschaft zum Ausgleich der Kosten einer Disability-Managerinnen- und -Manager-Ausbildung vorhanden.
- *Deutsche Rentenversicherung*
 - Keine gesonderten Rechtsgrundlagen für BEM-Boni bzw. -Prämien im SGB VI vorhanden.
 - Schwerpunkt der Arbeitgeberunterstützung liegt im Bereich der aufsuchenden Dienstleistungen.

➤ *Bundesagentur für Arbeit*

- Rechtsgrundlage: § 10 SGB III „Freie Förderung“. Die Rechtsnorm ermöglicht dem Wortlaut nach jede Art der aktiven Arbeitsförderung, solange gesetzlich geregelte Leistungen nicht aufgestockt werden. Dabei ist rechtlich noch ungeklärt, ob das betriebliche Eingliederungsmanagement eine solche Leistung der aktiven Arbeitsförderung sein kann. Soweit bekannt, wurde die Norm in diesem Sinne in der Praxis noch nicht angewandt.
- Derzeit keine Umsetzungsaktivitäten bekannt.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Reihe von rechtlichen Herausforderungen für die Umsetzung des § 84 Absatz 3 SGB IX:

- Verhältnis SGB IX zu den für die Rehabilitationsträger geltenden Leistungsgesetzen
 - Frage: Ist § 84 Absatz 3 SGB IX allein hinreichende Rechtsgrundlage für die Prämien-/Bonusgewährung?
 - Grundnorm, die das Verhältnis von SGB IX zu den Leistungsgesetzen regelt, ist § 7 SGB IX. Angesichts des Wortlauts („Leistungen zur Teilhabe“) ist zweifelhaft, ob § 7 SGB IX einschlägig ist (allgemein für weite Auslegung: Götze in Hauck & Noftz, § 7 Rz. 3). Auch der Inhalt des § 7 SGB IX ist selbst noch nicht geklärt.
 - Insgesamt gesehen, ist es juristisch vertretbar, § 84 Absatz 3 SGB IX unabhängig von den Leistungsgesetzen anzuwenden (Höller in Hauck & Noftz, SGB VII, § 162 Rz. 30).
- Kannbestimmung des § 84 Absatz 3 SGB IX
 - Die Leistungsträger sind nicht zur Gewährung von Prämien bzw. Boni verpflichtet.
 - Ohne begrenzende gesetzliche Vorgaben wäre das Prämien-/Bonussystem zu teuer.
 - Die Leistungsträger haben angesichts fehlender Vorgaben grundsätzlich ein weites Ermessen.
 - Angesichts des Wirtschaftlichkeitsgebotes (zum Beispiel § 69 Absatz 2 SGB IV) ist trotzdem eine restriktive Handhabung zu erwarten.
 - Wenn geklärt ist, dass § 84 Absatz 3 SGB IX keine eigene Rechtsgrundlage darstellt, wird die Nichtausübung des Ermessens kein Problem mehr sein.
- Ermessensausübung
 - Gleichbehandlungsgrundsatz und die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung erfordern, dass der Ermessensausübung dem Gesetzeszweck entsprechende und vergleichbare Kriterien zugrunde gelegt werden.

- Bei häufiger Anwendung der Vorschrift durch einen Rehabilitationsträger müssen die Kriterien vergleichbar sein.
- Die Kriterien sollten zumindest auch innerhalb eines Trägerbereiches im Wesentlichen vergleichbar sein.
- Gleiches gilt für die grundsätzliche trägerübergreifende Vergleichbarkeit der Kriterien.
- Allerdings: Grundlegende gesetzliche Aufträge der Leistungsträger müssen von diesen bei der Prämien-/Bonusgewährung beachtet werden.
- Hätte der Gesetzgeber dieses Kernprinzip der gegliederten Sozialversicherung aufheben wollen, hätte er dies deutlicher regeln müssen.
- Gesetzeszweck und der sonstigen Rechtslage entsprechende Ermessenskriterien
 - Zu berücksichtigen ist Folgendes: Wirtschaftlichkeitsgebot und Charakter des betrieblichen Eingliederungsmanagements als Arbeitgeberpflicht gebieten, dass Prämien/Boni zumindest bei dauerhafter Anwendung nur an solche Arbeitgeber ausgeschüttet werden, die die gesetzlichen Mindestanforderungen überschreiten.
 - Bei weiterer Auslegung wäre zunächst auch die Förderung der Einführung eines den gesetzlichen Mindestanforderungen entsprechenden betrieblichen Eingliederungsmanagements noch gedeckt vom Zweck des Gesetzes, die Verbreitung von betrieblichen Eingliederungsmanagements zu erreichen.
 - Angesichts unterschiedlicher grundlegender Aufträge der einzelnen Leistungsträger ist die trägerübergreifende Festlegung von Kriterien problematisch.

Im Rahmen eines Exkurses enumerierte *Schian* Kennzeichen eines Mindest-BEM, wie sie sich unmittelbar aus § 84 Absatz 2 SGB IX ableiten lassen. Dabei handelt es sich um folgende Kriterien:

1. Erfassen von Arbeitsunfähigkeitszeiten (Signal: mehr als sechs Wochen andauernde Arbeitsunfähigkeit)
2. Kontaktaufnahme mit dem Beschäftigten
3. Aufklärung des Beschäftigten über das betriebliche Eingliederungsmanagement
4. Kontinuierliche Zustimmung des Beschäftigten muss sichergestellt sein
5. Erfassen (lassen) der Situation des Beschäftigten unter Beachtung des Datenschutzes

6. Gemeinsam mit dem Beschäftigten, der Interessen- und Schwerbehindertenvertretung sowie gegebenenfalls dem Betriebsarzt und externen Stellen: Planen und Umsetzen von Maßnahmen unter Beachtung des Datenschutzes

Aufgrund dieser Überlegungen lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Die unklare Gesetzeslage zum Charakter des § 84 Absatz 3 SGB IX als eigenständige Rechtsgrundlage begünstigt eine restriktive Umsetzung der Rechtsnorm durch die Rehabilitationsträger.
- Die Erarbeitung abschließender trägerübergreifender Kriterien bei der Ermessensausübung ist nach derzeitiger Rechtslage problematisch; ein gemeinsames Grundgerüst an Kriterien ist rechtlich jedoch denkbar.
- Eine flächendeckende und häufige Anwendung des § 84 Absatz 3 SGB IX ist vor dem Hintergrund des Wirtschaftlichkeitsgebotes allerdings nicht zu erwarten.

Welche Lösungsmöglichkeiten sind zur Bewältigung der rechtlichen Herausforderungen denkbar? Zunächst wäre an eine weitere Klärung des Verhältnisses von SGB IX zu den Leistungsgesetzen zu denken, wobei offen ist, ob eine Aufwertung des § 84 Absatz 3 SGB IX angesichts der weithin positiven Resonanz der Unternehmen auf längere Sicht überhaupt sinnvoll ist. Vorzugswürdig erscheint demgegenüber die trägerübergreifende Abstimmung über die Möglichkeiten der Umsetzung von § 84 Absatz 3 SGB IX auf der Ebene der BAR. Erste Schritte wurden bereits unternommen, indem sich die Rehabilitationsträger in § 7 Absatz 4 der Gemeinsamen Empfehlung „Prävention nach § 3 SGB IX“ geeinigt haben, Voraussetzungen sowie Art und Umfang der Förderung von Arbeitgebern mit Prämien und Boni für die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements gemeinsam abzustimmen. Im Rahmen einer solchen trägerübergreifenden Abstimmung erscheint die Verwirklichung einer gemeinsamen, übergreifenden Finanzierung von Prämien/Boni unwahrscheinlich, da dem die Zweckbindung der „Versicherten“-Gelder, die unterschiedlichen grundlegenden gesetzlichen Aufträge bzw. Leistungsvoraussetzungen und die schwierige Messbarkeit der für den jeweiligen Versicherungsträger geltenden Zielsetzungen entgegenstehen. Denkbar ist jedoch die Einigung auf gemeinsame Basisqualitätskriterien für ein gutes betriebliches Eingliederungsmanagement, die je nach trägerspezifischen Kriterien (zum Beispiel der besondere Bezug zu schwerbehinderten Beschäftigten bei der Prämierung durch Integrationsämter) ergänzt werden.

4 Ergebnisse der Fachkonferenz

4.1 1. Arbeitsrunde: Eignung von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Im Rahmen der ersten Runde wurde zunächst die grundsätzliche Eignung von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erörtert. Dazu wurde den Arbeitsgruppen aufgegeben, folgende Fragestellungen zu diskutieren:

- Welche Anreizsysteme sind für KMU besonders attraktiv?
- Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile von finanziellen Zuwendungen, Sachleistungen und Dienstleistungen zur Förderung des betrieblichen Eingliederungsmanagements?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Überlegungen?

Nur einzelne Diskutantinnen hielten Anreize für überflüssig, da das betriebliche Eingliederungsmanagement gesetzlich vorgeschrieben und inzwischen höchststrichterlich entschieden worden sei, dass entsprechende Versäumnisse zur Unwirksamkeit gesundheitsbedingter Kündigungen führen könnten.

Für viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachkonferenz überraschend, sprach sich die Mehrzahl der Arbeitsgruppen eindeutig für nicht materielle Anreize aus. Gewünscht wurden demnach vor allem aufsuchende, regional verankerte Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Betriebe, damit das betriebliche Eingliederungsmanagement effektiv implementiert und nachhaltig praktiziert werden kann. Solche Dienstleistungen sollen von externen, betriebsunabhängigen Beraterinnen und Beratern oder Fallmanagerinnen und -Managern erbracht werden. Auch die Gemeinsamen Servicestellen der Rehabilitationsträger sowie die Einrichtung eines Internetportals und einer Servicehotline wären unter Umständen geeignete Möglichkeiten, wenn das dazu erforderliche kompetente Personal in ausreichendem Umfang zur Verfügung stünde. Dies könnte auch den Zugang zu gegebenenfalls erforderlichen Rehabilitationsleistungen erleichtern und beschleunigen. Als vorteilhaft wurde hier vor allem hervorgehoben, dass sich auf diese Weise fachkompetente, schnelle, den Betrieb entlastende und nachhaltig wirkende Handlungsroutrinen implementieren ließen. Als nachteilig wurde angesehen, dass die Inanspruchnahme externer Unterstützungsleistungen in der Tendenz zeitaufwändiger sei und dass Probleme des Schutzes von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterdaten sowie von Betriebsgeheimnissen gelöst werden müssten.

Dieses Ergebnis unterstützt Erfahrungen aus dem Bereich der *Deutschen Rentenversicherung Bund*, die aufgrund von Unternehmensbefragungen zustande kamen,¹⁰ über die auch von den anwesenden Vertreterinnen und Vertretern der *Deutschen Rentenversicherung Bund* in Kürze anschaulich berichtet wurde.

Nur wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sprachen sich dafür aus, Unternehmen durch Auszeichnungen, Gütesiegel, Zertifizierungen und Ähnliches zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu bewegen: Diese Anreize könnten bei entsprechender Öffentlichkeitsarbeit nach innen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und nach außen hin zum Imagegewinn genutzt werden. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, dass auch solche Anreize mit teilweise erheblichen Kosten (zum Beispiel für die BEM-bezogene Auditierung von Unternehmen) verbunden seien.

Obwohl § 84 Absatz 3 SGB IX die Möglichkeit der Förderung des betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Prämien und Boni eröffnet, sprach sich nur eine Minderheit der Arbeitsgruppen für monetäre Anreize aus. Dabei war kein eindeutiges Votum für eine bestimmte Variante (zum Beispiel Anerkennungsbetrag oder Refinanzierung des BEM-Aufwandes bzw. der Ausbildung von Disability-Managerinnen und -Managern zu erkennen. Vorteilhaft seien materielle Rekompensationen vor allem deshalb, weil sie unmittelbar „sofort sichtbar“ wirkten und kleinen Betrieben ermöglicht würde, Unterstützung durch externe Beraterinnen und Berater einzukaufen. Demgegenüber befürchteten etliche Diskutantinnen und Diskutanten, dass sich aufgrund materieller Anreize bei den Unternehmern kaum intrinsische Motivation zu betrieblichem Eingliederungsmanagement erreichen ließe und eher Mitnahmeeffekte sowie zweckentfremdete Nutzung der Finanzmittel zu erwarten seien. Materiell gesehen, müsste der betriebswirtschaftliche Gewinn, der mit einem Rückgang von Arbeitsunfähigkeitszeiten verbunden sei, Belohnung genug sein, um sich für betriebliches Eingliederungsmanagement zu entscheiden.

Resümierend beurteilten die Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer BEM-orientierte Anreizsysteme grundsätzlich als richtig und wichtig, da sie sich zur Sensibilisierung der Betriebe nutzen ließen. Viele sprachen sich für differenzierte, der individuellen betrieblichen Situation gerecht werdende, gegebenenfalls auch aus Geld- und Dienstleistungen kombinierte Anreizsysteme aus. Allerdings sollten sie durchschaubar sein und den Betrieben Wahlmöglichkeiten eröffnen. Nicht übersehen werden sollte jedoch, dass Anreizsysteme stets *nur ein einzelnes Element* des betrieblichen Eingliederungsmanagements darstellten.

¹⁰ Vgl. *Deutsche Rentenversicherung Bund*, 2007: 50; *Lawall, Lewerenz & Muschalla*, 2008: 60; *Kullick & Neubauer*, 2008: 385.

4.2 2. Arbeitsrunde: Konzeption von Anreizsystemen zur BEM-Förderung

Im Rahmen der zweiten Arbeitsrunde wurden Fragen der konkreten Ausgestaltung von wünschenswerten BEM-orientierten Anreizsystemen diskutiert. Da die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer Vertreterinnen und Vertreter von Betrieben oder als Disability-Managerinnen und -Manager tätig waren, wurde ihnen aufgegeben, Merkmale eines attraktiven Anreizsystems zu skizzieren. Demgegenüber wurden die anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rehabilitationsträger und die Sozialrechtsexpertinnen und -experten gebeten, zu überlegen, ob und wie sich Anreizsysteme konzeptionell rehabilitationsträgerübergreifend gestalten bzw. harmonisieren und finanzieren ließen.

4.2.1 Allgemeine Ausgestaltung und Harmonisierung der Konzeption von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Im Hinblick auf Prämien- bzw. Bonussysteme, für die sich allerdings nur eine Minderheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aussprach, wurden folgende Systemmerkmale enumeriert:

- Im Hinblick auf die Anreizform wurden
 - Rabattsysteme zur Reduzierung der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung sowie
 - den BEM-Aufwand ausgleichende Prämierungen bevorzugt.Eine Minderheit plädierte für
 - monetäre Zuwendungen als Anerkennung der BEM-Bemühungen.Hingewiesen wurde darauf, dass die Möglichkeit, BEM-Aufwendungen steuermin-
dernd geltend zu machen, Anreiz genug sein könnte.
- Prämien-/Bonushöhe:
Sie sollte abhängig sein von
 - der Qualität der Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in die Praxis (kein „Gießkannenprinzip“, sondern Prämierung konkreten Tuns, das nachweislich über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen müsste),
 - der Anzahl der erfolgreich eingegliederten Personen,
 - dem BEM-Aufwand,
 - der Unternehmensgröße.

Konkrete Vorstellungen, wie hoch die Prämien bzw. die Boni (etwa bezogen auf einzelne, in das betriebliche Eingliederungsmanagement einbezogene Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen) sein sollten, wurden nicht geäußert. Allerdings wurde für eine Staffelung der monetären Zuwendungen plädiert, die sich an Kriterien orientieren sollte wie

- Implementation des betrieblichen Eingliederungsmanagements,
- Nachweis einer erfolgreichen, nachhaltigen BEM-Praxis (gemessen zum Beispiel an einer dauerhaften, langjährigen Entlastung der Sozialversicherungsträger),
- Schaffung und Erhaltung von (Misch-)Arbeitsplätzen für stark leistungsgewandelte bzw. behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Angeregt wurde, ausschließlich zweckgebundene Prämien zu vergeben, damit diese Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsvorsorge oder der Einrichtung von BEM-Strukturen zugutekämen.

➤ Häufigkeit der Prämierung/Bonusgewährung

Vorgeschlagen wurde, die Implementation des betrieblichen Eingliederungsmanagements einmalig und gegebenenfalls nachhaltige BEM-Routinen mehrmals zu belohnen.

- Im Hinblick auf die Adressaten der Belohnungssysteme waren die Ansichten geteilt: Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer plädierten dafür, zeitnah jedes Unternehmen, das bestimmte Anspruchsvoraussetzungen im Hinblick auf Präventionsmaßnahmen erfüllt, zu belohnen. Dies verstärke normgerechtes Verhalten insbesondere von KMU. Demgegenüber vertrat eine Minderheit die Auffassung, angesichts begrenzter Ressourcen innerhalb eines bestimmten Zeitfensters (zum Beispiel Kalender-, Geschäftsjahr) nur einige wenige ausgewählte Betriebe zu prämiieren. Dies diene – entsprechend offensive Öffentlichkeitsarbeit vorausgesetzt – der Förderung des auf die Durchführung von Präventionsmaßnahmen ausgerichteten Wettbewerbes unter den Unternehmen.

Allerdings sprach sich die Mehrheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gegen monetäre Anreize und für BEM-orientierte Dienstleistungen zugunsten von Unternehmen (insbesondere KMU) in Form kostenloser aufsuchender

- umfassender (Inhouse-)Beratung unter Rekurs auf Kosten-Nutzen-Analysen, die geeignet sind, Unternehmen vom Sinn des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu überzeugen,
- Unterstützung der Implementation des betrieblichen Eingliederungsmanagements auf der Grundlage von betriebsinternen Bestands- und Bedarfsanalysen,
- prozessbegleitender Beratung und Unterstützung in der BEM-Praxisroutine sowie

- gegebenenfalls BEM-bezogener Qualifizierung (Schulungen, Aus-, Fortbildung) des für die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements vorgesehenen betrieblichen Personals
- durch betriebsexterne Fachleute aus. Dazu biete es sich an, regionale, rehabilitationssträgerübergreifende Anlaufstellen (zum Beispiel Gemeinsame Servicestellen) einzurichten, bekannt zu machen und nachhaltig zu nutzen.

Was die Finanzierung der Anreizsysteme betrifft, so gaben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Ausdruck, dass sich Anreizsysteme langfristig letztendlich selbst refinanzieren würden: Wenn das betriebliche Eingliederungsmanagement erfolgreich sei, so profitierten die Unternehmen von geringen Krankenständen bzw. vorzeitigen Berentungen, während die Rehabilitationsträger Transferzahlungen einsparten und stattdessen Versicherungsbeiträge einnehmen könnten.

4.2.2 Rehabilitationsträgerübergreifende Ausgestaltung, Harmonisierung und Finanzierung von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Im Rahmen der zweiten Runde der Fachkonferenz gingen zwei aus Vertreterinnen und Vertretern von Rehabilitationsträgern sowie Sozialrechtsexpertinnen und -experten bestehende Arbeitsgruppen der Frage nach, ob und wie sich Anreizsysteme und ihre Finanzierung konzeptionell rehabilitationsträgerübergreifend gestalten bzw. harmonisieren ließen, wobei folgende Probleme von Interesse schienen:

- Welche Grundsätze sollten für alle Rehabilitationsträger gelten und welche rehabilitationsträgerspezifischen Entscheidungsspielräume sind erforderlich?
- Wie kann ein niedrigschwelliger Zugang zu Prämien/Boni gewährleistet werden?
- Wäre eine Regelung der (Vor-)Leistungspflicht erforderlich? Wie könnte diese aussehen?
- Wäre es wünschenswert, Federführung und Verwaltung von BEM-Anreizen an einer Stelle zu bündeln, und wer wäre dafür besonders gut geeignet?
- Welche Form der Finanzierung ist denkbar und wünschenswert (zum Beispiel Fonds, Mischfinanzierung)?
- Könnte ein solches Finanzierungsmodell trägerübergreifend verwaltet werden (Auswahl prämierungswürdiger Unternehmen, Verwaltung der Finanzmittel und so weiter), und wer sollte dies tun?

- Welche normativen Änderungen wären gegebenenfalls erforderlich?

Nach Auffassung der Arbeitsgruppenmitglieder ist im Hinblick auf BEM-orientierte Anreizsysteme eine trägerübergreifende Festlegung gemeinsamer Grundsätze wünschenswert: Grundsätzlich sollten Belohnungssysteme folgende Kriterien erfüllen:

- Belohnung in Abhängigkeit von der Anzahl der BEM-Fälle unter Berücksichtigung der Betriebsgröße,
- Vorliegen einer BEM-bezogenen betrieblichen Vereinbarung,
- Gewährleistung von Datenschutz und Freiwilligkeit der Teilnahme am betrieblichen Eingliederungsmanagement,
- sicherstellen, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement kompetent eingeleitet und durchgeführt wird (gemeinsame Qualitätskriterien für ein gutes betriebliches Eingliederungsmanagement),
- sicherstellen, dass bei Bedarf auch andere Rehabilitationsträger eingebunden werden.

Die konkrete Ausgestaltung der Anreizsysteme sollte jedoch den einzelnen Rehabilitationsträgern/Integrationsämtern überlassen werden. Die trägerspezifischen Handlungsspielräume ergeben sich aus den Leistungsgesetzen, in denen die originären Aufgaben der Träger festgelegt sind (zum Beispiel Zuständigkeit der Berufsgenossenschaften für die Arbeitssicherheit). Ein niedrigschwelliger Zugang lässt sich vor allem dadurch sicherstellen, dass der bürokratische Aufwand bei der Beantragung von Prämien bzw. Boni sowie dem Nachweis der Erfüllung von Anspruchsvoraussetzungen so gering wie möglich gehalten wird. Die Regelung von (Vor-)Leistungspflichten beim Zusammentreffen mehrerer Rehabilitationsträger in einem Unternehmen sollte unterbleiben, da dies zu zusätzlichem bürokratischem Aufwand führen würde. Ebenso wenig wurde von der Arbeitsgruppe eine trägerübergreifende Bündelung und Verwaltung von BEM-Anreizen bei einer/-m speziellen Stelle/Träger als hilfreich angesehen. Denkbar erscheint allerdings, dass sich die Rehabilitationsträger darüber abstimmen, wer in einem Betrieb als Ansprechpartner mit Beratungsdienstleistungen zur Verfügung stehen soll.

Was die Finanzierung von BEM-Anreizen anbelangt, so wurde eine gemeinsame, trägerübergreifende Förderung auf der Grundlage eines Pools, Fonds oder Ähnlichem nicht für realistisch angesehen.

Normative Änderungen wurden nicht für erforderlich gehalten: Vielmehr gehe es darum, § 84 SGB IX „mit Leben zu erfüllen“.

4.3 3. Arbeitsrunde: Voraussetzungen bzw. Kriterien im Rahmen von Anreizsystemen zur BEM-Förderung

In der dritten Arbeitsrunde beschäftigten sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachkonferenz mit möglichen bzw. wünschenswerten Vergabekriterien bzw. Anspruchsvoraussetzungen im Rahmen von Anreizsystemen zur Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Von Interesse war dabei insbesondere,

- welche Kriterien ein BEM-Modell unbedingt umfassen sollte, um für eine Prämierung infrage zu kommen (zum Beispiel definierte Qualität des betrieblichen Eingliederungsmanagements, Integrationsteam, Integrationsvereinbarung), und
- ob alle Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, Anspruch auf eine Prämie haben sollten oder nur solche, die sich darüber hinaus besonders engagieren.

Im Rahmen der Vorstellung der Diskussionsergebnisse im Plenum zeigte sich weitgehende Übereinstimmung mit den Kriterien, die einer Prämierung von den Integrationsämtern zugrunde gelegt werden (auf der Webseite www.integrationsaemter.de finden sich dazu eingehende Informationen). Demnach sollten folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Es sollte ein Frühwarnsystem vorhanden sein, anhand dessen erkannt werden kann, wann Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines betrieblichen Eingliederungsmanagements bedürfen (zum Beispiel aufgrund von Fehlzeiten).
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens (einschließlich der Führungskräfte) sind eingehend zu informieren und aufzuklären über
 - Anliegen und Prozeduren des betrieblichen Eingliederungsmanagements,
 - Freiwilligkeit der Teilnahme (keine Nachteile bei Ablehnung des betrieblichen Eingliederungsmanagements),
 - persönliche Datenschutzbelange.

Die Akzeptanz des betrieblichen Eingliederungsmanagements steht und fällt mit der Transparenz des BEM-Systems im Betrieb.

- BEM muss Chefsache sein: Die Betriebsführung muss sich mit dem Anliegen des betrieblichen Eingliederungsmanagements identifizieren.
- Klare Zuständigkeiten: Es muss eine kompetente Person (Ansprechpartnerin/-partner, Fallmanagerin/-manager, Disability-Managerin/-Manager in Kleinbetrieben) bzw. ein Team (in mittleren Unternehmen) vorhanden sein, die bzw. das für die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements verantwortlich ist und auf die entsprechenden Aufgaben vorbereitet (geschult, qualifiziert) wurde. Dabei

kann es sich um Angehörige des Betriebes, aber auch um externe Dienstleisterinnen/-leister handeln, die vom Unternehmen engagiert werden.

- BEM-Qualität ist nachzuweisen, etwa durch
 - Qualifikation/laufende Weiterqualifizierung des mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement betrauten Personals (Disability-Managerin/-Manager),
 - BEM-orientierte Zertifizierung des Unternehmens (diese sei aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten allerdings kaum von kleineren Unternehmen zu erwarten),
 - Dokumentation und Evaluation von BEM-Fällen, -Abläufen und -Ergebnissen, wobei keine zu hohen Anforderungen zu stellen sind, um den Aufwand im Betrieb gering zu halten,
 - aus BEM-Erfahrungen abgeleiteten Präventionsmaßnahmen.
- Konkrete Absprachen über die Einführung und Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements, insbesondere über
 - systematisches Erkennen von Problemen/Eingliederungsbedarf,
 - Verantwortlichkeiten im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements,
 - Einleitung und Steuerung erforderlicher Maßnahmen,
 - Dokumentations- und Evaluationspflichten,sollten im Rahmen verbindlicher Regelungen schriftlich niedergelegt werden (kleine Unternehmen: schriftliche Vereinbarung; mittlere bzw. große Unternehmen: Betriebs-, Integrationsvereinbarung).

Es wurde allerdings dafür plädiert, weniger die Erfüllung formaler Kriterien, sondern vor allem nachweislich „gelebtes betriebliches Eingliederungsmanagement“ zu prämiieren.

Im Hinblick auf die Frage, ob alle Betriebe, die den Anspruchsvoraussetzungen entsprächen, oder nur ausgewählte Unternehmen prämiert werden sollten, waren die Ansichten geteilt. Eine Reihe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer plädierte dafür, grundsätzlich jedes Unternehmen zu belohnen, das die geforderten Kriterien einhält. Angesichts der unter Umständen erheblichen Kosten, die mit einer derartigen generellen Prämierung verbunden sein könnten, wurde angeregt, auf Urkunden, Gütesiegel und Zertifikate zurückzugreifen, mit denen qualitätsvolles betriebliches Eingliederungsmanagement bescheinigt wird.

Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sprachen sich für eine Staffelung der Prämien aus: So könnte etwa eine Medaille in Bronze (gekoppelt gegebenenfalls mit einem bestimmten Geldbetrag) für die Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements, eine in Silber für eine besonders vorbildliche Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements und eine in Gold für herausragendes, anhaltendes präventives Engagement vergeben wer-

den. Andere Diskutantinnen und Diskutanten sprachen sich dafür aus, Prämien in Form finanzieller Zuwendungen oder immaterieller Auszeichnungen nur für „Beste Verfahren“ (*best practice*) zu vergeben. Dabei seien immaterielle Belohnungen in Form von Ehrungen, öffentlichen Belobigungen und so weiter durchaus geeignet zur Imagepflege der Unternehmen.

Nur wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer wiesen auf die Tatsache hin, dass betriebliches Eingliederungsmanagement in § 84 Absatz 2 SGB IX verpflichtend vorgeschrieben wird. Besondere Belohnungen seien deshalb im Grunde überflüssig.

4.4 4. Arbeitsrunde: Bewertung von BEM-Anreizalternativen

Im Rahmen einer abschließenden Plenumsdiskussion wurden Schlüsse aus den vorhergegangenen Verhandlungen gezogen. Dazu wurden die Konferenzteilnehmerinnen und -teilnehmer aufgefordert, die Bedeutung verschiedener Aspekte von Anreizsystemen zu bewerten, die bisher herausgearbeitet worden waren. Grundlage war eine an der Wand des Tagungsraumes befestigte Mindmap (siehe Abbildung 5).

Die Bewertung wurde in zwei Schritten vorgenommen:

- Zunächst sollte die Bedeutung der auf den Hauptästen der Mindmap verzeichneten Anreizalternativen „Beratung/Unterstützung durch externe Fachkräfte“, „Prämien-/Bonussystem“ und „Immaterielle Anreize“ festgestellt werden. Dazu erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils zwei Klebepunkte, die sie entweder einem Ast allein oder auch zwei Ästen zuordnen konnten.
- In einem weiteren Schritt sollten die auf den Unterästen verzeichneten Einzelaspekte bzw. Merkmale der drei Anreizsysteme gewichtet werden. Dazu erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils zehn Klebepunkte, die sie auf ein oder mehrere Kennzeichen verteilen konnten: Kumulieren und Panaschieren waren demnach gestattet.

Die Resultate dieser Arbeiten finden sich in *Abbildung 5*. Erwartungsgemäß wurde der kostenlosen Beratung und Unterstützung der Betriebe durch externe Fachkräfte bzw. Dienstleister am meisten Wirkung als Anreiz für betriebliches Eingliederungsmanagement zugeschrieben: 62 % der Punkte wurden für diese Anreizalternative vergeben. Überraschenderweise wurden 35 % der Punkte den immateriellen Anreizen zugeordnet, obwohl diese in der vorangegangenen Diskussion eher nachrangig behandelt worden waren. Lediglich drei Punkte wurden an die Anreizalternative „Prämien-/Bonussystem“ vergeben. Demnach wurde dieser Möglichkeit zumindest im Kreis der überwiegend aus Unternehmen stammenden Ta-

gungsteilnehmerinnen und -teilnehmer eher marginale Bedeutung als BEM-Anreiz beigemessen.

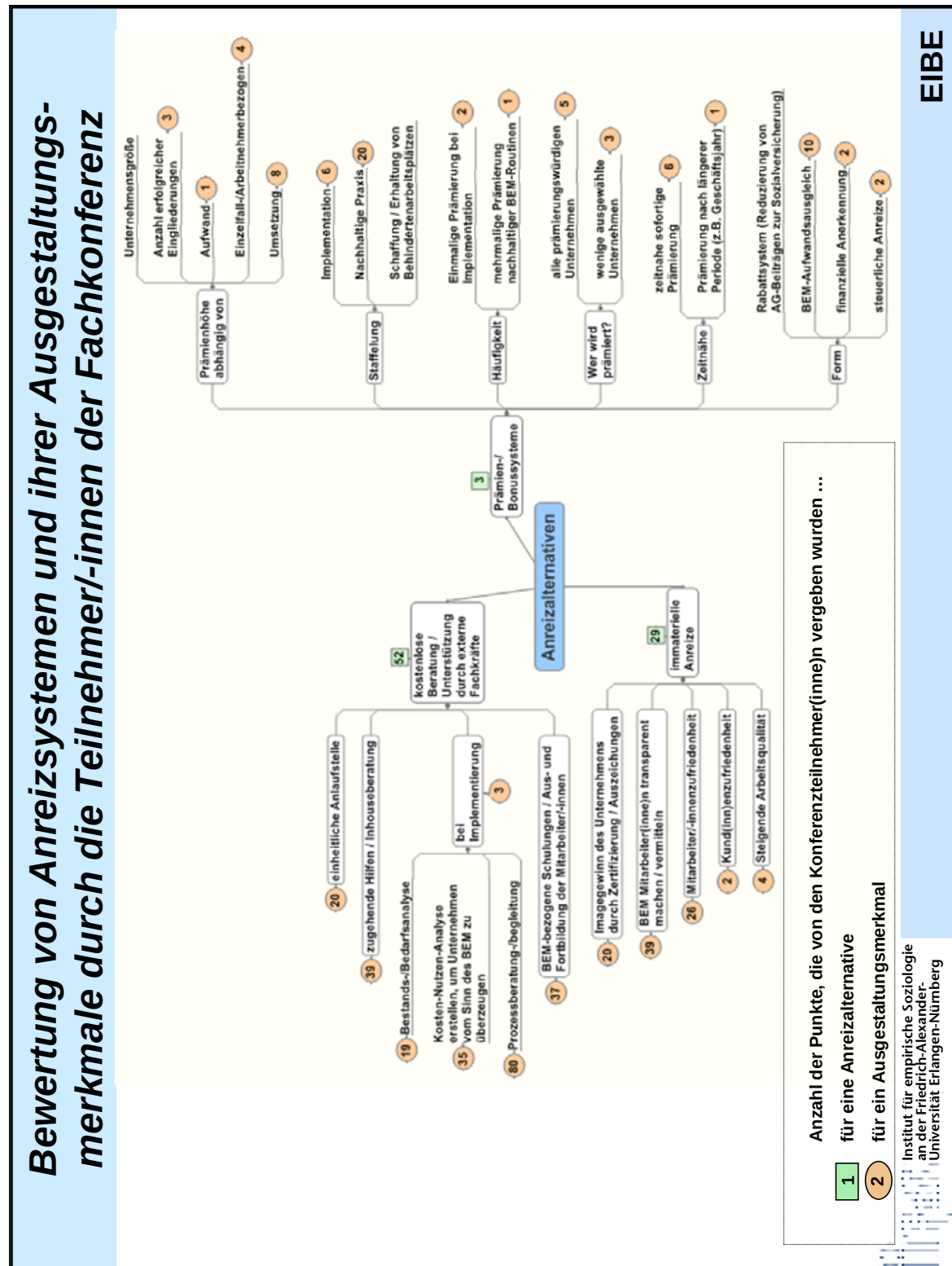


Abb. 5: Bewertung von BEM-Anreizalternativen und ihren Merkmalen

Betrachtet man nunmehr die Gewichtung einzelner Komponenten der BEM-Anreizalternativen, so zeigt sich Folgendes:

Bezogen auf Anreize durch Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Betriebe wurden Hilfen im Rahmen des Implementierungsprozesses als am wichtigsten angesehen, wobei der Beratung und Begleitung am meisten Bedeutung zugeschrieben wurde. In weitem Abstand folgten spezielle Aktivitäten wie Erstellung von BEM-bezogenen Kosten-Nutzen-Analysen oder Untersuchungen zur Feststellung des Bedarfs eines betrieblichen Eingliederungsmanagements im Unternehmen. Erhebliche Bedeutung werden auch der aufsuchenden Inhouseberatung bzw. Unterstützung sowie Schulungen beigemessen, in deren Rahmen Betriebsangehörigen das für das betriebliche Eingliederungsmanagement erforderliche Know-how vermittelt wird. Erstaunlich ist, dass dem Aspekt, zu Beratungs- und Unterstützungszwecken eine einheitliche Anlaufstelle in Anspruch nehmen zu können, relativ nachrangige Bedeutung zukommt.

Wendet man sich den immateriellen Anreizen wie Urkunden, Gütesiegeln, Zertifikaten und Ähnlichem zu, so werden diese vor allem deshalb für wichtig gehalten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Unternehmen Anliegen und Vorgehen im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements transparent zu machen und sie so vom betrieblichen Eingliederungsmanagement zu überzeugen. Im Übrigen versprechen sich relativ viele Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer von immateriellen Anreizen eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich so stärker mit ihrem Betrieb identifizieren, sowie einen Imagegewinn des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Demgegenüber glauben nur wenige, dass sich mit derartigen unternehmensorientierten Belohnungen die Arbeitsqualität oder die Kundinnen- oder Kundenzufriedenheit steigern lassen.

Was die materiellen Anreize in Form von Prämien bzw. Boni betrifft, so sprachen sich relativ viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür aus, solche nur zu vergeben, wenn das betriebliche Eingliederungsmanagement nachhaltig betrieben und adäquat umgesetzt würde. Zudem sollte versucht werden, mit derartigen Belohnungen den im Zusammenhang mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement entstandenen Aufwand auszugleichen.

5 Fazit

Insgesamt gesehen erbrachte die Fachkonferenz das für viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer überraschende Ergebnis, dass materiellen Anreizen in Form von Prämien und Boni in der betrieblichen Praxis offensichtlich nicht der Wert zukommt, der ihnen in der Theorie und allem Anschein nach auch vom Gesetzgeber beigemessen wird. Zu einem ähnlichen Ergebnis war man bereits aufgrund von Erfahrungen im Rahmen eines Modellprojekts der Deutschen Rentenversicherung Bund gekommen. Demnach nehmen BEM-bezogene Dienstleistungen, wie kostenlose aufsuchende Beratung und Unterstützung bei Implementation und Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements, sowie immaterielle Belohnungen als Anreize einen weitaus höheren Stellenwert ein als monetäre Zuwendungen. Weitgehend übereinstimmend wurde vorgetragen, dass materielle Belohnungen nur dann sinnvoll seien, wenn damit nachweislich nachhaltige, erfolgreiche BEM-Praxis und der damit verbundene Aufwand gewürdigt werden. Zudem sei sicherzustellen, dass bei der Beurteilung von BEM-Umsetzung und Erfolg differenzierte Kriterien zum Einsatz kommen, um den Möglichkeiten von Klein-, Mittel- und Großbetrieben gerecht werden zu können: So verfügen kleinere Betriebe weder über die Ressourcen, um aufwendige BEM-orientierte Zertifizierungen finanzieren zu können, noch über so viele Beschäftigte, um in einem überschaubaren Zeitraum zahlreiche positiv verlaufende BEM-Fälle belegen zu können.

Allerdings wurde davor gewarnt, den Erfolg des betrieblichen Eingliederungsmanagements ausschließlich an objektiven, möglichst monetär fassbaren Kriterien „festzumachen“, zumal solche Kriterien häufig rehabilitationsträgerspezifisch variierten. Dies könnte im Extremfall dazu führen, sich vorrangig Fällen mit großen Erfolgschancen zu widmen. Ebenso wenig sei es angemessen, betriebliches Eingliederungsmanagement nur deshalb zu verwirklichen, um prüfsichere gesundheitsbedingte Kündigungen aussprechen zu können. Vielmehr sollte nicht aus dem Blick geraten, dass es aus ethischen Gründen geboten ist, den berechtigten Interessen von leistungsgewandelten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Arbeitsplatzert halt, Ausgliederungsverhinderung und Wiedereingliederung in das Arbeitsleben gerecht zu werden. Dieses abschließend vorgetragene Plädoyer fand bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern großen Beifall.

Literatur

- Burow, O. A.; Marschall, S.; Schulte, D. & Taubken, N. (2002). Aktuelle und bewährte Konzepte zur Gestaltung und Moderation von Großgruppenveranstaltungen – Ein Wegweiser – Entwurf, 2. Fassung. Zugriff am 10. Februar 2009 unter http://kampagnenforum.ch/files/Burow_Wegweiser_Entwurf.pdf.
- Deutsche Rentenversicherung Bund (2007). *Regionale Initiative Betriebliches Eingliederungsmanagement. Abschlussbericht über das Modellprojekt*. Berlin. Zugriff am 10. Februar 2009 unter http://www.deutsche-rentenversicherung.de/n10064/SharedDocs/de/Inhalt/Zielgruppen/02_arbeitgeber_steuerberater/dateianh_C3_A4nge/betriebliche_eingliederung/abschlussbericht.html.
- Holman, P. & Devane, T. (Hrsg.) (2002). *Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Königswieser, R. & Keil, M. (Hrsg.) (2000). *Das Feuer großer Gruppen: Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krieg, H.-J. & Pfeifer, W. (2000). Die „ver-rückte“ Belegschaft. Schneller Wandel mit dem Großgruppen-Ansatz. In: *Königswieser & Keil 2000*, S. 233–245.
- Kulick, B. & Neubauer, J. (2008). Serviceangebote beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement für Arbeitgeber von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben. In: *RVaktuell* (12), S. 385–390.
- Lawall, Ch., Lewerenz, M. & Muschalla, B. (2008). Wie organisieren Arbeitgeber betriebliches Eingliederungsmanagement, und welche Hilfe erwarten sie von den Rehabilitationsträgern? *RVaktuell*, (2), S. 55–60.
- Magin, J. (2004). *Betriebliches Eingliederungsmanagement nach dem SGB IX. Projekt Integrations-team LGW des BEM-Werks Regensburg. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitstudie*. Zugriff am 10. Februar 2009 unter <http://www.johannes-magin.de/themen.html#Integration>.
- Weber, S. (2002). Einleitung: Netzwerkinterventionen – Vielfalt in Organisationen und Organisationsnetzwerken gestalten. In: Weber, S. (Hrsg.) 2002: *Vernetzungsprozesse gestalten: Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 9–37.

Bisher erschienene Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

- Heft 1/1998 Faßmann, H.: Das Abbrecherproblem – die Probleme der Abbrecher. Zum Abbruch der Erstausbildung in Berufsbildungswerken (17 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 2/1998 Funk, W.: Determinants of Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Results from the „Nuremberg Pupils Survey 1994: Violence in Schools“ (15 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 3/1998 Faßmann, H.: Ein Instrument zur Früherkennung und Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen in Berufsbildungswerken – Anliegen, Struktur, Handhabung und Erprobungsergebnisse (20 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 4/1998 Funk, W.: Violence in German Schools: Perceptions and Reality, Safety policies (15 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 5/1998 Faßmann, H.: Abbrecherproblematik und Prävention von Ausbildungsabbrüchen (18 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 1/1999 Faßmann, H.; Reiprich, S.; Steger, R.: Konzept der BAR–Modellinitiative „*REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)*“ und erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung (13 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 2/1999 Reith, M.: Das 3i-Programm der Siemens AG: Instrument des Kulturwandels und Keimzelle für ein leistungsfähiges Ideenmanagement (vergriffen)
- Heft 3/1999 Oertel, M.: Zentrale Ergebnisse einer Erfassung des Leistungsangebotes von Krebsberatungsstellen auf der Grundlage des "Anforderungsprofils für Krebsberatungsstellen - Bedarf, Aufgaben, Finanzierung" (13 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 1/2000 Faßmann, H.: REGINE und MobiliS im Spannungsfeld zwischen allgemeinen und besonderen Leistungen (16 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 2/2000 Funk, W.: Verbal Aggression, Physical Violence, and Vandalism in Schools. Its Determinants and Future Perspectives of Research and Prevention (21 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 3/2000 Funk W.: Violence in German Schools: The Current Situation (16 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 4/2000 Faßmann, H.: Aufgaben und Zielsetzung eines Case Managements in der Rehabilitation (26 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 5/2000 Funk, W.: Gewalt in der Schule. Determinanten und Perspektiven zukünftiger Forschung (35 Seiten, Schutzgebühr € 7,--)
- Heft 6/2000 Faßmann, H.; Steger, R.: REGINE – Ein neues Lernortkonzept zur Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher – Erste Erfahrungen und Folgerungen (7 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 7/2000 Funk, W.: Sicherheitsempfinden in Nürnberg. Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse einer Bürgerbefragung im Jahr 1999 im Einzugsgebiet der Polizeiinspektion Nürnberg-West (24 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 8/2000 Funk, W.: Der Einfluß unterschiedlicher Sozialkontexte auf die Gewalt an Schulen. Ergebnisse der Nürnberger Schüler Studie 1994 (29 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)

- Heft 1/2001 Funk, W.: Violence in German schools. Its determinants and its prevention in the scope of community crime prevention schemes (24 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 2/2001 Faßmann, H.: Soziale Konflikte in der rehabilitationswissenschaftlichen Evaluationspraxis – Ursachen, Prävention und Management. (31 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 3/2001 Stamm, M.: Evaluation von Verkehrsräumen durch ein Semantisches Differential. (163 Seiten, Schutzgebühr € 17,--)
- Heft 1/2002 Faßmann, H.: Probleme der Umsetzung des Postulats „*So normal wie möglich – so speziell wie erforderlich!*“ am Beispiel erster Ergebnisse des Modellprojekts „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)“. (35 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 2/2002 Funk, W.; Wiedemann, A.: Sicherheit von Kindern im Straßenverkehr. Eine kritische Sichtung der Maßnahmenlandschaft (29 Seiten, Schutzgebühr € 5,--)
- Heft 3/2002 Brader, D.; Faßmann, H.; Wübbeke, Chr.: „Case Management zur Erhaltung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen behinderter Menschen (CMB)“ – Erster Sachstandsbericht einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. (161 Seiten, Schutzgebühr 19,-- €)
- Heft 4/2002 Funk, W.: Schulklima in Hessen – Deutsche Teilstudie zu einer international vergleichenden Untersuchung im Auftrag des Observatoriums für Gewalt an Schulen, Universität Bordeaux. Endbericht. (126 Seiten, Schutzgebühr € 15,--)
- Heft 1/2003 Funk, W.: Die Potentiale kommunal vernetzter Verkehrssicherheitsarbeit für Kinder. Überarbeiteter Vortrag auf dem Symposium „Vernetzte Verkehrssicherheitsarbeit für Kinder im Erftkreis“, am Dienstag 10.12.2002, Rathaus Brühl. (35 Seiten, Schutzgebühr € 7,--)
- Heft 2/2003 Faßmann, H.: Case Management und Netzwerkkooperation zur Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen behinderter Menschen – Chancen, Probleme und Handlungsmöglichkeiten. (26 Seiten, Schutzgebühr 7,-- €)
- Heft 3/2003 Funk, W.: School Climate and Violence in Schools – Results from the German Part of the European Survey on School Life. (20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- €)
- Heft 4/2003 Faßmann, H.; Lechner, B.; Steger, R.: Qualitätsstandards für den Lernort „*Betriebliche Berufsausbildung und reha-spezifische Förderung durch einen Bildungsträger*“ - Ergebnisse einer Modellinitiative der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation* „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)“. (75 Seiten; Schutzgebühr 16,--€)
- Heft 5/2003 Brader, D.; Faßmann, H.; Wübbeke, Chr.: „Case Management zur Erhaltung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen behinderter Menschen (CMB)“ – Zweiter Sachstandsbericht einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. (131 Seiten; Schutzgebühr 21,-- €)
- Heft 6/2003 Steger, R.: Netzwerkentwicklung im professionellen Bereich dargestellt am Modellprojekt *REGINE* und dem Beraternetzwerk *zetTeam* (56 Seiten; Schutzgebühr 14,-- €)
- Heft 1/2004 Faßmann, H.; Lechner, B.; Steger, R.; Zimmermann, R.: „REGionale NETzwerke zur beruflichen Rehabilitation (lern-) behinderter Jugendlicher (REGINE)“ – Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation*. (362 Seiten; Schutzgebühr 44,-- €)

- Heft 2/2004 Funk, W. Verkehrssicherheit von Babys und Kleinkindern – oder: Wie nehmen eigentlich unsere Jüngsten am Straßenverkehr teil? (18 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 5,-- €)
- Heft 3/2004 Brader, D.; Faßmann, H.; Steger, R.; Wübbecke, Chr.: Qualitätsstandards für ein "*Case Management zur Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen behinderter Menschen (CMB)*" - Ergebnisse einer Modellinitiative der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation*. (107 Seiten; Schutzgebühr: 19,-- €)
- Heft 1/2005 Brader, D.; Faßmann, H.; Lewerenz, J.; Steger, R.; Wübbecke, Chr.: „Case Management zur Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen behinderter Menschen (CMB)“ – Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung einer Modellinitiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. (294 Seiten; print on demand, Schutzgebühr 44,-- €)
- Heft 2/2005 Faßmann, H.: Wohnortnahe betriebliche Ausbildung – Modelle und ihre praktische Umsetzung. (29 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 8,-- €)
- Heft 1/2006 Funk, W.: In Schule, um Schule und um Schule herum. Impulse für eine kommunal vernetzte schulische Verkehrserziehung. (46 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 10,-- €)
- Heft 2/2006 Funk, W.: Schulweg- / Schulmobilitätspläne – Wie machen es unsere europäischen Nachbarn? (20 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 5,-- €)
- Heft 1/2007 Faßmann, H.: Rehabilitationsforschung im *Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg* (37 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 10,-- €)
- Heft 2/2007 Funk, W.: Verkehrssicherheitsforschung im *Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg* (22 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 5,-- €)
- Heft 3/2007 Faßmann, H.: Evaluation von nachhaltigen Erfolgen bei wohnortnaher betrieblicher Erstausbildung und reha-spezifischer Förderung durch einen Bildungsträger. Sicherung von Ergebnissen des BAR-Modellprojekts „REGIONALE NETZWERKE zur beruflichen Rehabilitation (lern-)behinderter Jugendlicher (REGINE)“. (61 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 15,-- €)
- Heft 1/2008 Faßmann, H.; Grüninger, M.; Schneider, A. H.; Steger, R.: „Bedarfs- und Bestandsanalyse von Vorsorge- und Rehabilitationsmaßnahmen für Mütter und Väter in Einrichtungen des Deutschen Müttergenesungswerkes (MGW).“ Abschlussbericht zu einem Forschungsprojekt des BMFSFJ. (285 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 49,-- €)
- Heft 2/2008 Faßmann, H.: Möglichkeiten und Erfolge der beruflichen Rehabilitation von Personen mit Aphasie. Ergebnisse einer Literaturanalyse. (64 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 15,-- €)
- Heft 3/2008 Grüninger, M.: Das Unfallrisiko junger Fahrerinnen und Fahrer im geographischen Kontext. Eine Auswertung der Unfallstatistik 2004 in Bayern. (ca. 300 Seiten inkl. 17 farbige Karten, Schutzgebühr 65,-- €)
- Heft 4/2008 Faßmann, H.: Evaluation des Modellprojekts „*Integrative Berufliche Rehabilitation von Personen mit Aphasie (IBRA)*“. Abschlussbericht. (194 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 36,-- €)
- Heft 5/2008 Funk, W.: Mobilität von Kindern und Jugendlichen. Langfristige Trends der Änderung ihres Verkehrsverhaltens. (34 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 10,-- €)

- Heft 6/2008 Funk, W.: Edukative Verkehrssicherheitsmaßnahmen im Elementar und Primarbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven. (ca. 28 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 8,-- €)
- Heft 1/2009 Faßmann, H.; Steger, R.: Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Besondere Anreize für Unternehmen zur Umsetzung von BEM in die Praxis?! Ergebnisse einer Fachkonferenz am 21. und 22. Januar 2009 im Berufsförderungswerk Nürnberg. (32 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 9,-- €)
- Heft 2/2009 Funk, W.: Kinder als Radfahrer in der Altersstufe der Sekundarstufe I. Fachliches Hintergrundpapier für die Präventionskampagne „Risiko raus“. (28 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 8,-- €)