



---

Institut für  
empirische  
Soziologie  
an der  
Universität  
Erlangen-  
Nürnberg

**Betriebliches  
Eingliederungsmanagement -  
Anreizmöglichkeiten und  
ökonomische Nutzenbewertung**

Dr. Hendrik Faßmann  
Dr. Martin Emmert

---

2/2010  
MATERIALIEN

---

**Materialien aus dem  
Institut für empirische Soziologie  
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg**  
Wissenschaftlicher Direktor: Prof. Dr. Martin Abraham

---

**November 2010**

**2/2010**

---

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

**Zitierweise:**

Faßmann, Hendrik; Emmert, Martin (2010)

Betriebliches Eingliederungsmanagement – Anreizmöglichkeiten und ökonomische Nutzenbewertung. Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

---

**Redaktion: Dr. Hendrik Faßmann Marienstraße 2 90402 Nürnberg**

---

© 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](mailto:info@ifes.uni-erlangen.de)

---

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abkürzungen</b>	2
<b>Vorbemerkung</b>	3
 <i>Dr. Hendrik Fassmann unter Mitarbeit von Sebastian Limberger, Andreas Moczall und Martin Petermüller Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg</i>	
<b>Bonus- und Prämiensysteme zur Förderung von betrieblichem Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 3 SGB IX – Chancen und Realisierungsmöglichkeiten von Anreizsystemen im sozialversicherungsrechtlichen Kontext</b>	5
 <i>Dr. Martin Emmert Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg</i>	
<b>Ökonomische Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements aus betrieblicher Perspektive</b>	61

**Abkürzungen:**

AU	Arbeitsunfähigkeit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAR	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BFW	Berufsförderungswerk
BG	Berufsgenossenschaft
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIH	Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen
BKK	Betriebskrankenkasse
BPK	Bruttopersonalkosten
BRAGO	Bundesgebührenordnung für Rechtsanwälte
BT-Drucksache	Bundestagsdrucksache
CoE	Centre of Expertise
CVA	Cash Value Added
DM	Disability Management
EIBE	Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements
FBG	Fleischerei-Berufsgenossenschaft
FTE	Full Time Equivalent
FILM	Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter
GG	Grundgesetz
HCMV	Human Capital Market Value
IGel	Individuelle Gesundheitsleistungen
iqpr	Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH an der Deutschen Sporthochschule Köln
i.S.	im Sinne
LArbG	Landesarbeitsgericht
LGW	leistungsgewandelt
LTD	Long Term Disability
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.A.	ohne Angabe
Rn.	Randnummer
ROI	Return on Investment
RTW	Return to work
SchwABV	Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung
SGB V	Sozialgesetzbuch – Fünftes Buch – Gesetzliche Krankenversicherung
SGB VII	Sozialgesetzbuch – Siebtes Buch – Gesetzliche Unfallversicherung
SGB IX	Sozialgesetzbuch – Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen
StBG	Steinbruchs-Berufsgenossenschaft
STD	Short Term Disability
WHO	World Health Organization

## Vorbemerkung

Die in der vorliegenden Publikation enthaltenen Arbeiten entstanden im Rahmen des Projekts EIBE 2, einer Weiterführung des Projekts "Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (EIBE 1)", das unter Federführung des *Berufsförderungswerks Nürnberg gGmbH* von der *Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke* und dem *Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH an der Deutschen Sporthochschule Köln* mit Förderung des *Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* durchgeführt und im Jahre 2009 abgeschlossen wurde. Dabei ging es um die Erprobung der Implementierung und Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) nach § 84 Abs. 2 SGB IX. Mit den Ergebnissen wurde nachgewiesen, dass besonders kleine Betriebe von einer schnellen Rückkehr Ihrer Beschäftigten in den Arbeitsprozess profitieren können.

Im Rahmen des Projekts EIBE 2 wurden zwei Expertisen extern vergeben. So wurde das *Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität-Erlangen-Nürnberg (IfeS)* (seinerzeitige Wissenschaftliche Leitung: *Prof. Dr. Oliver Schöffski*) damit beauftragt, Möglichkeiten der Entwicklung, Implementierung und Prolongierung eines Bonus- und Prämiensystems zur Förderung von betrieblichem Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 3 SGB IX zu untersuchen. Dem *Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg* (Leitung: *Prof. Dr. Oliver Schöffski*) kam die Aufgabe zu, Betriebliches Eingliederungsmanagement anhand von Modellrechnungen zu evaluieren und auf damit verbundene betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale hin zu überprüfen.

Im EIBE II-Abschlussbericht<sup>1</sup> konnten die Ergebnisse dieser beiden Studien aus Platzgründen nur in stark verkürzter Form publiziert werden.<sup>2</sup> Eine Reihe von Überlegungen und Erkenntnissen musste demnach unberücksichtigt bleiben, die für diejenigen Fachleute und Studierende von Interesse sein dürften, die sich mit diesen Problemen eingehender beschäftigen möchten.

Aus diesen Gründen stellen wir die beiden Studien im vorliegenden Heft der *Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg* einer breiteren Öffentlichkeit in voller Länge zur Verfügung.

Nürnberg, 15. November 2010

*Dr. Hendrik Faßmann, Dr. Martin Emmert*

---

<sup>1</sup> Kaiser, H., Frohnweiler, A., Jastrow, B., Lamparter, K. 2010: Abschlussbericht des Projekts EIBE – Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Forschungsbericht 372; Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. URL: [http://www.bmas.de/portal/46942/property=pdf/fb401\\_\\_eibe\\_\\_projektbericht.pdf](http://www.bmas.de/portal/46942/property=pdf/fb401__eibe__projektbericht.pdf) (Stand: 15.11.2010).

<sup>2</sup> Faßmann, H. 2010: Möglichkeiten der Entwicklung, Implementierung und Prolongierung eines Bonus- und Prämiensystems zur Förderung von betrieblichem Eingliederungsmanagement nach § 84 Absatz 3 SGB IX. S. In: Kaiser, Frohnweiler, Jastrow, Lamparter 2010: 141-151. Emmert, M. 2010: Betriebswirtschaftliche Betrachtung des betrieblichen Eingliederungsmanagements. In: Kaiser, Frohnweiler, Jastrow, Lamparter 2010: 152-173.

**Bonus- und Prämiensysteme zur Förderung  
von betrieblichem Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 3 SGB IX –  
Chancen und Realisierungsmöglichkeiten  
von Anreizsystemen im sozialversicherungsrechtlichen Kontext**

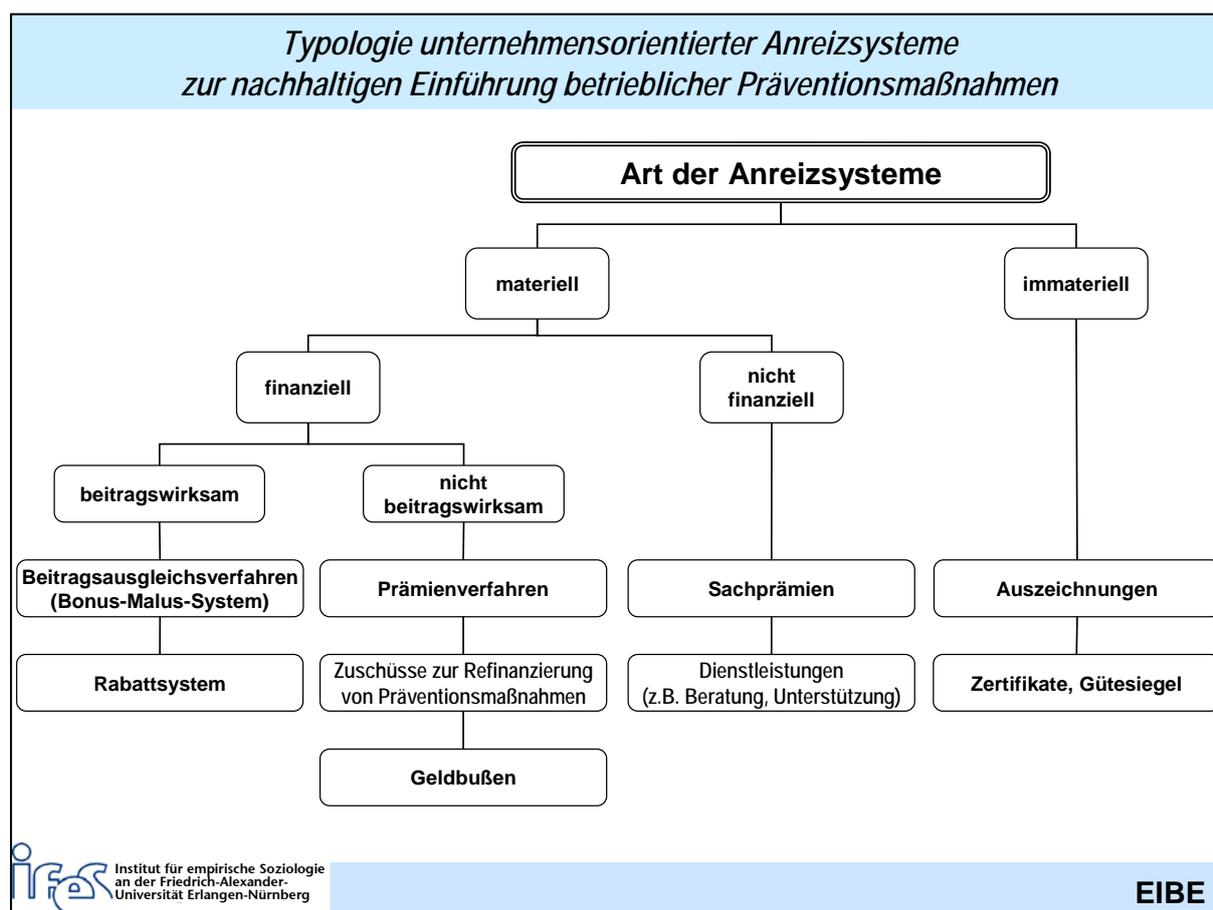
*Dr. Hendrik Faßmann*

*unter Mitarbeit von Sebastian Limberger, Andreas Moczall und Martin Petermüller*

<b>1</b>	<b>Anreize für Unternehmen zur nachhaltigen Implementation betrieblicher Präventionsmaßnahmen</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Zur Wirksamkeit von Anreizen zu betrieblichen Präventions- und Arbeitsschutzmaßnahmen</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Sozialrechtliche Grundlagen der Förderung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Anreize</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Korrespondierende Regelungen zu § 84 Abs. 3 SGB IX</b>	<b>21</b>
4.1	Integrationsämter	21
4.2	Gesetzliche Unfallversicherung	25
4.3	Gesetzliche Krankenversicherung	32
4.4	Gesetzliche Rentenversicherung	34
4.5	Bundesagentur für Arbeit	34
<b>5</b>	<b>Gewährung von Prämien und Boni zur Förderung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in der Praxis</b>	<b>35</b>
5.1	Erfahrungen CBDMA <sup>TM</sup> -auditierter Berufsförderungswerke	35
5.2	Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Rehabilitationsträgern und Integrationsämtern	37
<b>6</b>	<b>Bewertung von Prämien und Boni zur Förderung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Rehabilitationsfachleute</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>54</b>

## 1 Anreize für Unternehmen zur nachhaltigen Implementation betrieblicher Präventionsmaßnahmen

Anreizsysteme sollen nicht nur im Bereich der gesetzlichen, sondern auch der privaten Versicherungen ein bestimmtes erwünschtes Verhalten der Mitglieder bzw. der Versicherten (sowie gelegentlich auch weiterer Adressat(inn)enkreise, z.B. Bevölkerung) anregen oder unerwünschtes Verhalten bestrafen (vgl. *Krüger, Heß, Müller, Stegemann, 2000: 32 ff; Lüdecke, Möser, Martin, 2006: 3; Scherenberg, Greiner 2008b: 26 ff.*). Im Hinblick auf betriebliche Präventionsmaßnahmen, wie sie Gegenstand von § 84 SGB IX sind, geht es darum, Betriebe bzw. Unternehmen zu veranlassen, ein betriebliches Eingliederungsmanagement einzuführen. Es kann nach materiellen und immateriellen Anreizsystemen unterschieden werden (siehe *Abbildung 1*).



**Abbildung 1:** Typologie unternehmensorientierter Anreizsysteme zur nachhaltigen Einführung betrieblicher Präventionsmaßnahmen

Materielle *incentives* können finanzieller, aber auch nicht finanzieller Art sein. Die finanziellen Anreize können sich auf die Beiträge der Mitglieder auswirken, wobei Wohlverhalten mit

Nachlässen belohnt und Fehlverhalten mit Zuschlägen bestraft wird. Rabattsysteme hingegen verzichten auf negative Sanktionen. Zu den nicht beitragswirksamen finanziellen Anreizen gehören Systeme, nach denen Wohlverhalten mit einmaligen oder wiederholten, ggf. gestaffelten Geldprämien belohnt wird. Möglich sind auch Zuschüsse, mit denen sich der Versicherungsträger am Aufwand beteiligt, der mit der Implementation und ggf. auch mit der dauerhaften Durchführung der erwünschten Maßnahmen verbunden ist (vgl. *Lüdeke, Riedel*, 2006: 1 f.). Diese Anreize haben überwiegend begünstigende und (umlagebedingt) nur bei denjenigen geringe belastende Wirkung, die nicht prämiert werden (vgl. *Bieback* (2006: 228 f.)). Schließlich sind hier als Negativanreiz Geldbußen zu erwähnen, mit denen Verstöße geahndet werden können.

*Bieback* (2006: 216 f.) schreibt monetären Anreizen zwei Funktionen zu. Sie stellen zum einen ein Element individualisierender Beitragsgerechtigkeit dar: Derjenige, der hohe Risiken aufweist, soll einen hohen, derjenige, der ein niedrigeres Risiko zu versichern hat, einen niedrigeren Beitrag leisten (Prinzip der individuellen Äquivalenz). Zum anderen sollen sie einen zusätzlichen Anstoß zur präventiven Risikominimierung geben, da Versicherungssysteme den Anreiz zur Risikovermeidung reduzieren bzw. zu *moral hazard*-Verhalten verleiten.

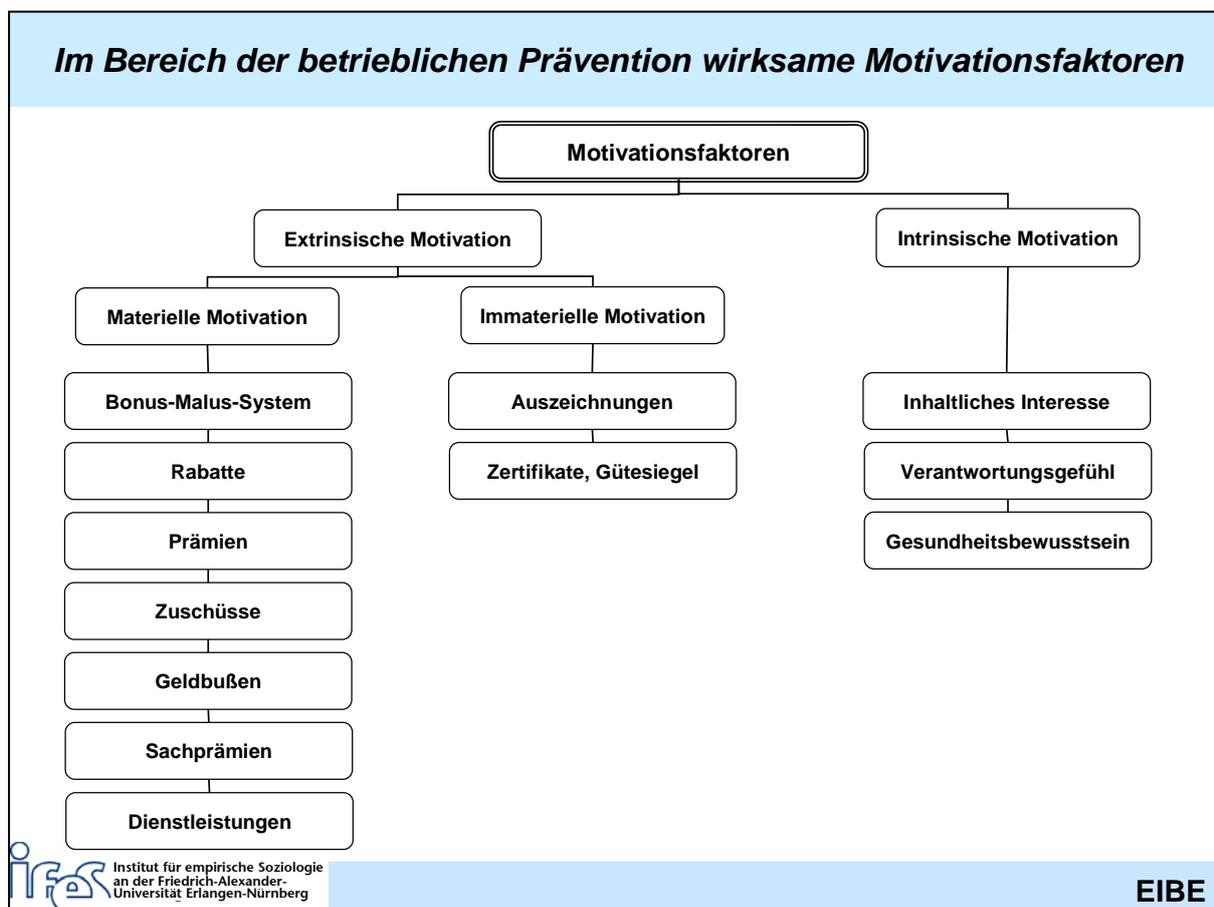
Zu den nichtfinanziellen materiellen Anreizen gehören zum einen Sachleistungen (Sachprämien), zum anderen Dienstleistungen,<sup>1</sup> die zugunsten derjenigen erbracht werden, die zu dem erwünschten Verhalten animiert werden sollen.

Ob die Anreize zu betrieblicher Gesundheitsförderung, Gesundheitsmanagement usw. als extrinsische oder intrinsische Motivationsfaktoren<sup>2</sup> angesehen werden müssen und inwieweit die extrinsische Motivation von Einfluss auf die intrinsische Motivation ist, wird in der Literatur kontrovers diskutiert (siehe dazu: *Krüger et al.* 2000: 45 f.). Plausibel erscheint es, externen Motivationsfaktoren im betriebswirtschaftlichen Kontext, in dem sich Entscheidungsträger in der Regel maßgeblich an monetären Nutzen-Kosten-Kalkülen orientieren (müssen), zentrale Bedeutung zuzuschreiben (siehe *Abbildung 2*; vgl. *Weber* 2006: 117). Allerdings dürften immateriell ausgerichtete Anreizsysteme (z.B. Auszeichnungen, Gütesiegel usw.), welche Sensibilität, Bewusstsein und Interesse für die betriebliche Gesundheitsförderung und den Arbeitsschutz wecken sollen und deshalb vor allem im Rahmen der gesetzlichen Unfallversi-

<sup>1</sup> Unter „Sachleistungen“ ist dabei im Sozialrecht die Abgabe von Gegenständen sowie die Bereitstellung von Einrichtungen zu verstehen; demgegenüber sind „Dienstleistungen“ Tätigkeiten, die von Personen erbracht werden (vgl. *Joussen*, 2008, Rn. 5).

<sup>2</sup> Als *intrinsisch* motiviert werden Tätigkeiten bezeichnet, die um ihrer selbst Willen ausgeübt werden (Selbstzweck: „Sinn“ oder „Spaß“). Demgegenüber spricht man von *extrinsischer* Motivation, wenn Aktivitäten erfolgen, um Belohnungen (z.B. Geld, Sicherheit, Anerkennung, Sex) zu bekommen oder negative Sanktionen (Strafe) zu vermeiden. Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich nicht notwendigerweise gegenseitig aus (siehe dazu: *Scherenberg, Greiner*, 2008b: 30 ff.).

cherung zunehmend propagiert werden, auch intrinsisch motivierend wirken (vgl. Kohstall, 2007a, b; Lüdeke, Möser, Martin, 2007: 6 ff.; Martin, 2007).



**Abbildung 2: Im Bereich der betrieblichen Prävention wirksame Motivationsfaktoren**

Vor diesem Hintergrund können im Kontext betrieblicher Gesundheitsförderung bzw. Prävention vor allem Unternehmer bzw. Geschäftsführungen als unmittelbare Adressaten finanzieller Anreize angesehen werden. Nicht-finanzielle, vor allem aber immaterielle Anreize, richten sich darüber hinaus auch an die Belegschaften bzw. das gesamte Unternehmen (siehe dazu *Übersicht 1*; vgl. Lüdeke et al., 2006: 6 ff.; Hoeller, 2007; Martin, 2007).

Eine Reihe von Anreizsystemen wird als „gemischt“ bezeichnet, weil vordergründig immaterielle, auf intrinsische Motivation abzielende Anreize gekoppelt werden mit materiellen *incentives*. Dies ist etwa der Fall, wenn Auszeichnungen mit Preisverleihungen verbunden werden. Es wird davon ausgegangen, dass finanzielle Belohnungen stärker als intrinsische Faktoren wirken und letztere sogar verdrängen können (vgl. Krüger et al., 2000: 46; Lüdeke et al., 2006: 13 ff.).

Anreizsystem			Motivation	Anreizadressaten	
materiell	finanziell	beitrags-wirksam	Bonus-Malus-System	vorwiegend <b>extrinsisch</b> : finanzielle bzw. finanziell bewertbare Vorteile teilweise intrinsisch: persönliche Befriedigung durch Auszeichnung, Steigerung der <i>corporate identity</i> , Imageverbesserung in der Öffentlichkeit	Unternehmensleitung, teilweise: Organisation insgesamt
			Rabattsystem		
		nicht beitrags-wirksam	Prämien		
			Zuschüsse		
	Nicht finanziell	Geldbußen			
		Sachprämien			
immateriell	Dienstleistungen		Auszeichnungen	vorwiegend <b>intrinsisch</b> : persönliche Befriedigung, Steigerung der <i>corporate identity</i> , Imagesteigerung in der Öffentlichkeit teilweise extrinsisch: erhoffte Wettbewerbsvorteile	Organisation insgesamt (Gruppen von) Mitarbeiter(inne)n
	Zertifikate, Gütesiegel				

**Übersicht 1: Wirkung der Anreize und Adressaten von Anreizmodellen**

Insbesondere materiellen Anreizen werden im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die in *Übersicht 2* zusammengestellten Vor- und Nachteile zugeschrieben (vgl. *Fritsche 1996 zit. in: Krüger et al. 2000: 43*).

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anreize können verhaltensbeeinflussend wirken, zu erwünschtem Verhalten motivieren</li> <li>➤ Anreize können objektiv messbare Erfolge (z.B. Rückgang von Unfallziffern) bewirken</li> <li>➤ Anreize können Nachteile ausgleichen, die mit erwünschtem Verhalten verbunden sind</li> <li>➤ Anreize können Teamgeist fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anreize können zur Vertuschung leichter meldepflichtiger Unfälle / Erkrankungen führen</li> <li>➤ Anreize sind mit erheblichem bürokratischem Aufwand verbunden</li> <li>➤ Anreize nutzen sich aufgrund von Gewöhnungseffekten ab</li> <li>➤ Anreize sind Kostenfaktoren</li> <li>➤ Mitnahmeeffekte sind möglich</li> </ul>

**Übersicht 2: Vor- und Nachteile materieller Anreize (Prämien) im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes**

Um wirksam zu sein, müssen auf Prävention ausgerichtete Anreizsysteme eine Reihe von Anforderungen erfüllen (vgl. *Krüger et al., 2000: 47 f., 145 ff.; Eberle, 2003: 52; Deutscher Bundestag, 2005: 164 f.; Lüdeke et al., 2006: 9 ff.*). Demnach müssen im Rahmen der Anreizsysteme

- *incentives* angeboten werden, an denen die Adressaten tatsächlich interessiert sind;
- erreichbare Ziele formuliert werden: So sind in kleinen Betrieben Unfälle derart seltene Ereignisse, dass eine Reduktion von Unfallhäufigkeiten innerhalb kürzerer Zeit-

- räume als Indikator von Präventionserfolgen wenig geeignet ist. Insofern sollten nicht nur Präventionserfolge, sondern auch Präventionsbemühungen belohnt werden;
- für alle Beteiligten transparente Methoden zur Erfolgsbeurteilung angewendet werden;
  - positive bzw. negative Sanktionen vorgesehen sein, die zeitnah wirken: Wenn erst am Ende eines Jahres (bzw. einer anders definierten Rechnungsperiode) entschieden wird, wer belohnt wird, dann hat dies weniger Effekt als wenn dies unmittelbar erfolgt, wenn ein Ziel erreicht worden ist;
  - steigende Grenzvermeidungskosten berücksichtigt werden: Je höher das bereits erreichte Niveau von Zielvorgaben ist (z.B. der Sicherheitsstandard in einem Betrieb), desto geringer sind die Chancen, dieses noch zu verbessern und somit in Genuss von Belohnungen zu kommen;
  - nachhaltige Zielsetzungen verfolgt werden: Sicher gestellt werden muss, dass die Anstrengungen der Unternehmen nicht aufhören, wenn eine Belohnung erzielt wurde;
  - die Kosten, die in Unternehmen zur Zielerreichung aufzuwenden sind, niedriger sein als der Wert jener Vorteile, die sich im Erfolgsfall erzielen lassen;
  - Vorteile der Zielerreichung über die Unternehmensleitung hinaus auch den übrigen betrieblichen Akteuren plausibel vermittelt werden;
  - Mitnahmeeffekte und ineffektive Mehrkosten für die Versicherungsträger ausgeschlossen werden;
  - die personellen und wirtschaftlichen Ressourcen, die von den Sozialversicherungsträgern bei Administration und Erfolgskontrolle aufzuwenden sind, in einem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Erfolg stehen.

Der *Übersicht 3* sind die Ziele der verschiedenen Anreizsysteme zu entnehmen, die sich an inhaltlichen und ökonomischen Überlegungen festmachen lassen (siehe dazu: *Krüger et al.*, 2000: 63 ff.; *Lüdeke, Riedel*, 2006: 1 ff., *Pichl*, 2007; *Riedel*, 2008). Allen Modellen kann unterstellt werden, dass sie darauf ausgerichtet sind, den Präventionsgedanken im Bewusstsein der betrieblichen Akteure zu verankern und die Motivation zu steigern, entsprechende Aktivitäten zu entwickeln und zu verwirklichen.

Vor allem im Bereich immaterieller Anreizsysteme geht es auch darum, dass die Unternehmen untereinander in einen Wettstreit „um die besten Plätze“ treten, um ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern und dazu auch innovativ tätig werden. Dies kann dann auch ihre Position im Wettbewerb um Kunden verbessern und somit ökonomisch vorteilhaft sein.

**Übersicht 3: Ökonomische Ziele, Zeitnähe der Sanktionen und Kosten von Anreizmodellen**

Anreizsystem		präventiv	Ziele	Zeitnähe der Sanktionen	Kosten zu Lasten der Versicherungsträger	
materiell	beitragswirksam	Bonus-Malus-System	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volkswirtschaft / Sozialversicherung: Minimierung der Aufwendungen für                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• erwartete Schäden</li> <li>• Vorsorgemaßnahmen</li> </ul> </li> <li>➤ Unternehmen: Nutzenmaximierung aus                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsbeiträgen</li> <li>• Aufwendungen für Schäden (inkl. Entschädigung)</li> <li>• Vorsorgeaufwendungen</li> </ul> </li> <li>➤ Risikodifferenzierung</li> <li>➤ finanzielle Belohnung</li> <li>➤ Kompensation von präventionsbedingten Aufwendungen</li> <li>➤ Abschreckung durch Androhung finanzieller Nachteile</li> <li>➤ materielle Belohnung</li> <li>➤ Kompensation von präventionsbedingten Aufwendungen</li> </ul>	Kaum zeitnah, da zurückliegende Periode (meist Jahr) bei Beurteilung zugrunde gelegt wird	abhängig vom Erfolg der Präventionsbemühungen der Unternehmen	
		Rabattsystem				
	nicht beitragswirksam	Prämien		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Präventiv orientiertes Bewusstsein schaffen</li> <li>➤ Motivation zu präventiv orientierten Aktivitäten / Investitionen steigern</li> <li>➤ Druck erzeugen, präventiv orientiertes Handeln erzwingen</li> <li>➤ Präventiv orientiertes Bewusstsein schaffen</li> <li>➤ Motivation zu präventiv orientierten Aktivitäten / Investitionen steigern</li> <li>➤ Präventiv orientiertes Bewusstsein schaffen</li> <li>➤ Motivation zu präventiv orientierten Aktivitäten / Investitionen steigern</li> <li>➤ zu Innovationen anregen</li> <li>➤ zu präventionsorientiertem Wettbewerb anregen</li> </ul>	Zeitnahe Belohnung möglich, wenn nur die Erfüllung bestimmter Kriterien zugrunde gelegt wird, die ersten Bewerber berücksichtigt werden.	abhängig vom Umfang der Präventionsbemühungen der Unternehmen  Verwaltungsaufwand  abhängig vom Wert der Prämien
		Zuschüsse				
nicht finanziell	Geldbußen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wettbewerbsvorteile aufgrund von Imageverbesserung</li> </ul>	Kaum zeitnah, wenn nur die besten Bewerber belohnt werden		abhängig vom Umfang der Präventionsbemühungen der Unternehmen  kostengünstig	
	Sachprämien					
immateriell	Dienstleistungen		Weniger, zeitnah, Begutachtung erforderlich	wegen des Begutachtungsaufwandes teuer		
	Auszeichnungen Zertifikate, Gütesiegel					

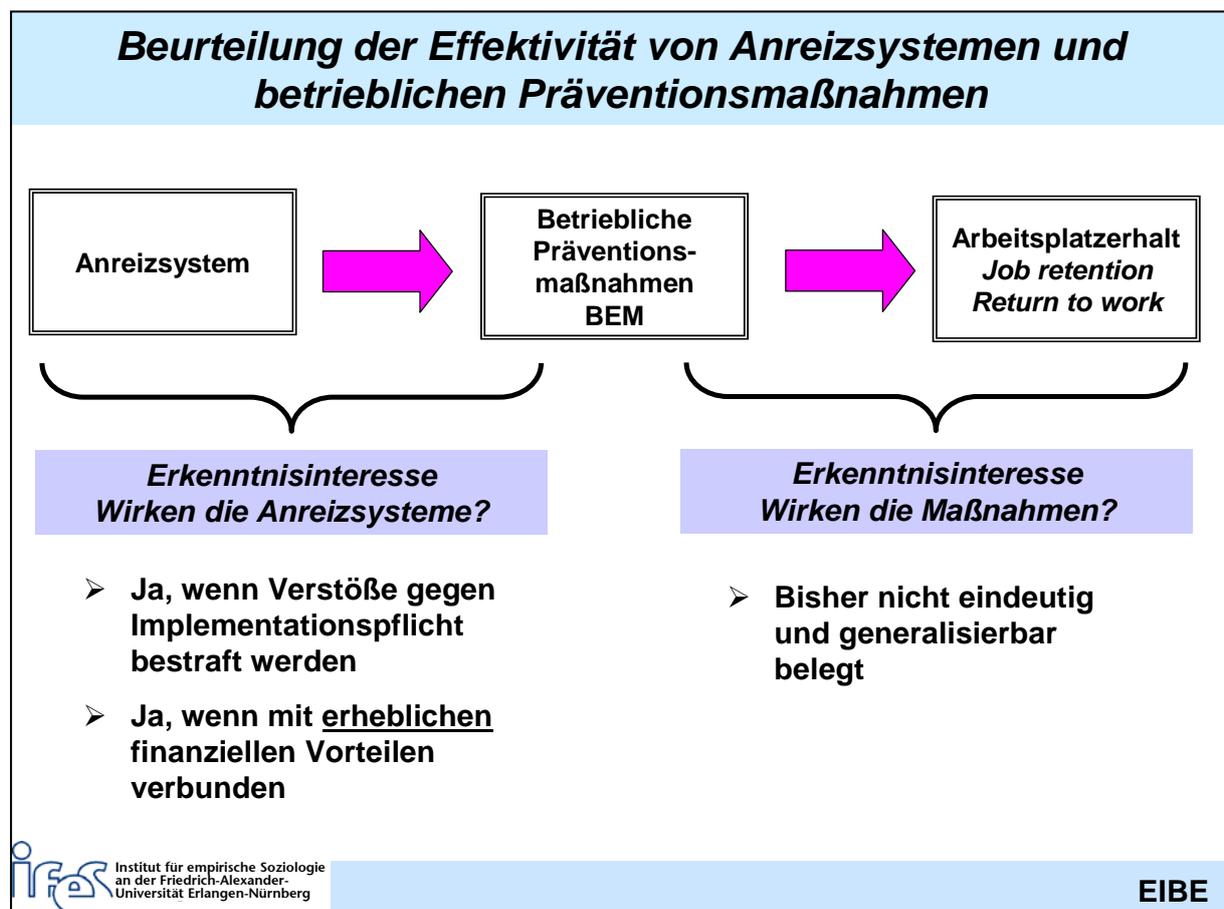
An wirtschaftliche Kalküle knüpfen allerdings vor allem beitragswirksame Anreizsysteme an, da sich dort bei konformem Verhalten auf lange Sicht Erhebliches an Versicherungsbeiträgen einsparen lässt. Solche Überlegungen dürften im Falle der übrigen finanziellen Anreizsysteme eine weniger große Rolle spielen, da die Zuwendungen in Form von Prämien oder Zuschüssen in der Regel nicht den Umfang der Einsparungen bei beitragswirksamem Anreiz erreichen und vielfach nur einmalig gewährt werden. Ökonomisch attraktiv kann es für ein Unternehmen allerdings sein, wenn der präventionsbedingte Aufwand durch Zuschüsse subventioniert oder durch Dienstleistungen (z.B. Diagnose, Beratung), die von den Sozialversicherungsträgern erbracht werden, minimiert wird.

Was die Zeitnähe der Sanktionen anbelangt, so haben die beitragswirksamen Anreizsysteme in der Regel den Nachteil, dass zunächst eine Periode (meist ein Kalender- bzw. Haushaltsjahr) verstreichen muss, ehe festgestellt werden kann, ob und wie hoch die Beitragsreduktionen künftig ausfallen. Demgegenüber können alle anderen Anreizsysteme wesentlich rascher reagieren, wenn nur beurteilt werden muss, ob normkonformes Verhalten (z.B. Einführung einer Präventionsmaßnahme) überhaupt erfolgt ist. Kann dabei jedoch nur eine begrenzte Bewerberzahl berücksichtigt werden (z.B. weil nur die drei Besten prämiert werden oder nur eine begrenzte Geldsumme zur Ausschüttung zur Verfügung steht), dann ist ein längerer Zeitraum abzuwarten, um möglichst vielen Bewerbern eine Teilnahmechance zu eröffnen. Auch Systeme, die als Anreiz die Verleihung von Zertifikaten oder Gütesiegeln vorsehen, sind zeitaufwendig, weil dabei oftmals mehr oder weniger bürokratische Begutachtungsprozeduren erforderlich sind (vgl. *Kohstall, 2007b: 2*).

Betrachtet man die Anreizsysteme schließlich unter dem Blickwinkel der damit für die Reha- bzw. Versicherungsträger verbundenen Kosten, so steht und fällt die Beurteilung mit dem Umfang der bei normkonformem Verhalten der Unternehmen gewährten Rabatte, Prämien, Zuschüsse oder geldwerten Sach- bzw. Dienstleistungen, wobei auch schlichte Mitnahmeeffekte zu berücksichtigen sind (vgl. *Scherenberg, Greiner 2008b: 31 f.*). Demgegenüber haben immaterielle Anreize häufig den Vorteil, besonders kostengünstig zu sein. Allerdings sollte der kostenwirksame Aufwand für die Entwicklung geeigneter Beurteilungskriterien sowie für die Begutachtungs- und sonstigen Verwaltungsprozeduren nicht unterschätzt werden, die mit der Verleihung von Gütesiegeln und anderen Zertifikaten einhergehen, da die betreffenden Entscheidungen prüfsicher sein müssen.

## 2 Zur Wirksamkeit von Anreizen zu betrieblichen Präventions- und Arbeitsschutzmaßnahmen

Die oben vorgestellten Anreizsysteme machen letztlich nur Sinn, wenn ihnen tatsächlich Wirksamkeit zugeschrieben werden kann. Demnach geht es hier nicht um die Beurteilung der Wirksamkeit von Präventionsmaßnahmen, sondern um die Frage, ob Anreizsysteme Unternehmen tatsächlich veranlassen, Präventions- und Arbeitsschutzmaßnahmen nachhaltig zu implementieren (siehe *Abbildung 3*).



**Abbildung 3:** Wirkung von Anreizsystemen zur betrieblichen Prävention als Erkenntnisinteresse

Erfahrungsgestützten Beitragsabstufungssystemen, wie sie in der gesetzlichen Unfallversicherung, aber auch bei privaten Versicherungen (z.B. Kraftfahrtversicherung, Feuerversicherung) üblich sind (siehe dazu z.B.: *Krüger et al.*, 2000: 82 ff.; *Lüdeke, Riedel*, 2006: 46 ff.), wird heute die größte Wirksamkeit zugeschrieben. Im Rahmen derartiger Systeme richtet sich die Beitragsleistung nach den Schadenserwartungen (Äquivalenzprinzip). Dabei erfolgt

- eine (*ex ante*) primäre Risikodifferenzierung, die sich an von vornherein erkennbaren Risikomerkmale (z.B. in bestimmten Branchen) orientiert und zu Gehaltstarifen führt,
- eine (*ex post*) sekundäre Beitragsdifferenzierung, die sich nach individuellen Schadensverläufen richtet, die zu Nachlässen (Rabatten) und Zuschlägen führen können.

Daneben werden gelegentlich Prämien für die nachhaltige Implementation wirksamer Präventionsmaßnahmen gewährt.

Aufgrund der Zuschläge und Nachlässe werden die Versicherungsnehmer/-innen dazu veranlasst, Vorkehrungen zu treffen (z.B. Präventionsmaßnahmen durchzuführen), damit die Schadensfälle minimiert werden (vgl. *Krüger et al.*, 2000: 63 ff.). Das kann allerdings bedeuten, dass durch Personalselektion („olympiareife Mannschaften“) versucht wird, Schadensrisiken zu minimieren (vgl. *Albrecht*, 1999: 4). Auch wenn dabei übersehen wird, dass leistungsgewandelte bzw. behinderte Arbeitnehmer/-innen vielfach als loyal, zuverlässig und fleißig beschrieben werden (vgl. *Büchner, Schröder*, 1996: 143; *Hernandez, McDonald, Divilbiss, Horin, Velcoff, Donoso*, 2008: 162 f.), geht dies letzten Endes zu Lasten schwächerer Personengruppen wie etwa älterer Arbeitnehmer/-innen (vgl. *Bovenberg*, 2000: 358).

Die Tatsache, dass Präventionsmaßnahmen und das dem Konzept des betrieblichen Eingliederungsmanagements zugrunde liegende Disability Management in den USA, Kanada, Großbritannien, Neuseeland und den Niederlanden so überaus weit verbreitet sind, geht in erster Linie auf eben dieses Versicherungsprinzip zurück: Im Gegensatz zu europäischen Staaten wie Deutschland, Frankreich oder Schweden erfolgt z.B. die soziale Absicherung von rund zwei Dritteln der US-amerikanischen Bevölkerung gegen Krankheit, Unfälle und Invalidität nicht über ein gesetzliches Sozialversicherungssystem, sondern über eine Arbeitgeber-Gruppenversicherung, die die Unternehmen mit privaten Versicherungsgesellschaften geschlossen haben (vgl. *Knispel*, 1996; *Albrecht*, 1998; 1999; *Shrey, Hursh*, 1999: 47; *Bovenberg*, 2000: 355; *Herrmann*, 2005; *Amelung, Amelung, Domdey, Janus, Kraut, Wagner*, 2007: 17 ff.; *Lai, Chan*, 2007: 723). Die betreffenden Policen sehen vor, dass sich die Beiträge - bei mehr oder weniger hoher Selbstbeteiligung der Arbeitgeber - vor allem nach der Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen durch die Unternehmen richten: Je häufiger dies der Fall ist und je teurer die beanspruchte Versicherungsleistung ist, desto höher werden künftig die Versicherungsbeiträge. Darüber hinaus ging es gerade in den letzten Jahren zunehmend darum, die Produktivität jener Arbeitnehmer/-innen zu erhalten und zu steigern, die oft trotz gesundheitlicher Beschwerden weiter arbeiten („*Presenteeism*“, siehe dazu: *Kirsten*, 2006: 2). Insbesondere aufgrund der explodierenden Krankenkosten sehen sich die Unternehmen somit aus reinem Eigeninteresse veranlasst, schon präventiv viel dafür zu tun,

den Schadensfall (Minderleistung, Krankheit, Invalidität) gar nicht erst eintreten zu lassen. Nur so ist zu verstehen, dass die USA und Kanada im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung führend sind und dort ebenso wie in anderen Ländern mit ähnlichen Versicherungssystemen unzählige private Anbieter von Disability Management-Leistungen existieren und in Anspruch genommen werden.

Ein Weiteres kommt hinzu: Nationale Antidiskriminierungsgesetze sehen in Australien (*Disability Discrimination Act – DDA*, sowie Gesetze der einzelnen Staaten), Großbritannien (*Disability Discrimination Act - DDA*), Kanada (*Employment Equity Act - EEA*) und den USA (*Americans with Disabilities Act - ADA*) vor, dass Betriebe ab einer bestimmten Größe<sup>3</sup> Vorkehrungen zu treffen haben, um leistungsgeminderten bzw. behinderten Arbeitnehmer(inne)n eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen („*job retention*“) bzw. diese beruflich wieder einzugliedern („*return to work*“ – „*RTW*“). Da dies individuell einklagbar ist (vgl. *Bruyère, James, 1997; Shrey, Hursh, 1999: 48*) und es dabei um erhebliche Streitsummen gehen kann, werden diese Rechtsnormen als schlagkräftige Instrumente beurteilt.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund überrascht nicht, dass **Rechtsvorschriften** und **finanzielle Kalküle**<sup>5</sup> als **entscheidende Treiber** für die Implementation von Disability Management-Aktivitäten bzw. betrieblichem Gesundheitsmanagement angesehen werden müssen (vgl. *Shrey, Hursh, 1999: 49 f., Butler, 2000: 11 f., Salkever, Shinogle, Purushothaman, 2000: 212; Franche, Baril, Shaw, Nicholas, Loisel, 2005: 529; Loisel et al., 2005: 514; Young, Wasiak, Roessler, McPherson, Anema, van Poppel, 2005: 547 f.; Selander, 2006: 112 f.; Bonitz, Eberle, Lück, 2007: 23 f.*). Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird darauf hingewiesen, dass der Nachweis des finanziellen Nutzens von Disability Management-Aktivitäten eine wichtige Informationsquelle für Firmen, Versicherungsunternehmen und Politiker darstellt, und beklagt, dass dies bei empirischen Studien bisher noch viel zu selten und wenn überhaupt, dann zumeist methodisch unzureichend berücksichtigt wird (vgl. *Büchner, Schröer, 1996: 143; Reijenga, 2003: 15; Tompa, Dolinschi, Oliveira, 2006: 398 f.; Tompa, Oliveira, Dolinschi, Irvin, 2008: 24 f.*).

<sup>3</sup> Australien: mehr als 20 Beschäftigte; Großbritannien: 20 und mehr Beschäftigte; Kanada: 25 und mehr Beschäftigte; USA: 15 und mehr Beschäftigte (vgl. *Bruyère, James, 1997; Westmoreland, Buys, 2004*).

<sup>4</sup> Gleichwohl wird berichtet, dass sich in den verschiedenen Ländern nur die Hälfte und weniger der Arbeitgeber an die gesetzlichen Vorgaben halten und Präventivmaßnahmen vorsehen (vgl. *Westmoreland, Buys 2004: 37; Heijbel, Josephson, Jensen, Vingard, 2005: 172 f.; Linton, Gross, Schultz, Main, Coté, Pransky, Johnson, 2005: 469*) oder aber nur inadäquate Vorsorge treffen (vgl. *Loisel, Buchbinder, Hazard, Keller, Scheel, van Tulder, Webster, 2005: 514*).

<sup>5</sup> Dies gilt selbst für den Fall, dass Versicherungskosten in Form niedrigerer Löhne auf die Arbeitnehmer überwältzt werden (vgl. *Butler, 2000: 11*).

Im Rahmen von Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Wirksamkeit von Boni und Mali von der konjunkturellen Entwicklung bzw. von der Situation einer Branche abhängt: Demnach wirken finanzielle Anreize in Krisenzeiten mit ausgeprägtem Kostenbewusstsein stärker (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2005: 165).

Allerdings wird bezweifelt, dass sich (positive) Erfahrungen mit Disability Management-Systemen in den genannten Staaten ohne weiteres auf Länder mit anders gearteten Sozialversicherungssystemen übertragen lassen, in denen starke ökonomische Anreize bzw. negative Sanktionen nicht vorgesehen sind, um Arbeitgeber zu präventiven Aktivitäten zu bewegen (vgl. *Elser, Nikov*, 2003: 913; *Schian*, 2005; *James, Cunningham, Dibben*, 2006: 298; *Kirsten*, 2006: 2; *Lai, Chan*, 2007: 724). Insofern ist auch fraglich, ob Prämien und Boni, wie sie in § 84 Abs. 3 SGB IX vorgeschlagen werden, wirksam sein werden, wenn sie in ihren finanziellen Auswirkungen nicht dermaßen spürbar sind, wie die in der gesetzlichen Unfallversicherung und dem privaten Versicherungswesen gängigen Beitragsausgleichsverfahren und Rabattsysteme. Vielmehr erscheint es sinnvoller, die Unternehmen von der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit und den Potenzialen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu überzeugen, ohne dabei auf die Möglichkeit positiver oder negativer Sanktionen zu rekurrieren (vgl. *Winnes* 2005: 199). Demnach geht es darum, den Arbeitgebern deutlich zu machen, dass sich mit entsprechenden Aktivitäten Fehltag reduzieren und die Leistungsfähigkeit sowie die Erwerbsbeteiligung leistungsgewandelter Mitarbeiter/-innen steigern lassen und dass sich dies betriebswirtschaftlich gesehen auszahlt (siehe dazu etwa: *Magin*, 2004: 63 ff.; *Winnes*, 2005: 255 ff., *Magin*, 2006; *Wellmann, Ueberle*, 2007; *Niehaus, Marfels, Vater, Magin, Werkstetter*, 2008: 84 ff.).

Offen ist jedoch bisher, ob Anreizsysteme tatsächlich zu Einsparungen der Sozialversicherungsträger bzw. auf volkswirtschaftlicher Ebene führen. Niedrigeren Kosten durch reduzierte Versicherungsfälle stehen höhere Kosten durch den mit den Systemen verbundenen Beratungs- und Verwaltungsaufwand sowie die Höhe der Ausgaben für Prämien und Boni gegenüber (vgl. *Winnes*, 2005: 203). Kann aber zumindest Kostenneutralität nicht nachgewiesen werden, wird man derartige Anreizsysteme kaum rational begründet vertreten können.

### 3 Sozialrechtliche Grundlagen der Förderung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Anreize

§ 84 Abs. 3<sup>6</sup>, der zum 01. Mai 2005 neu in das Neunte Buch des Sozialgesetzbuches eingeführt wurde, bestimmt:

*„Die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter können Arbeitgeber, die ein betriebliches Eingliederungsmanagement einführen, durch Prämien oder einen Bonus fördern.“*

Auch hier geht es darum, den personellen und organisatorischen Aufwand von Arbeitgebern, die BEM einführen, zu honorieren. Dies wird durch den Nutzen gerechtfertigt, von dem Rehabilitationsträger in Form ersparten Kranken- und Verletztengeldes, ersparter Renten und als gutes Beispiel profitieren (vgl. *Welti*, 2006: 628).

Es liegt im **Ermessen** der Leistungsträger, Arbeitgebern als Anreiz zur Einführung eines BEM Prämien<sup>7</sup> oder einen Bonus – etwa bei den von ihnen zu tragenden Anteilen an den Sozialversicherungsbeiträgen – anzubieten.<sup>8</sup> Ein **Anspruch** der Arbeitgeber auf Förderung **besteht nicht** (vgl. *Schröder*, 2007, Rn. 15: 5). Ob der Arbeitgeber die in § 84 Abs. 2 SGB IX inhaltlich vorgesehenen Schritte und Maßnahmen **als „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ deklariert** oder unter einer **anderen Bezeichnung** durchführt, ist dabei **unerheblich** (vgl. *LArbG Berlin v. 27.10.2005 – 10 Sa 783/05; Düwell*, 2005, Rn. 100.3: 32).

Was die in § 84 Abs. 3 SGB IX enthaltenen Begriffe „Prämie“ und „Bonus“ betrifft, so handelt es sich hier keineswegs um eindeutige Fachterme.<sup>9</sup>

- So wird das Wort „Prämie“ im Versicherungswesen als Synonym für den zu leistenden Versicherungsbeitrag verwendet. Darüber hinaus bezeichnet „Prämie“ in ver-

---

<sup>6</sup> Diese Rechtsnorm wurde erst mit dem *Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen* vom 23. April 2004 (BGBl. I: 606) als § 84 Abs. 4 in SGB IX eingefügt, in dessen Rahmen auch Abs. 2 vollständig neu formuliert wurde. Mit dem *Verwaltungsvereinfachungsgesetz* vom 21. März 2005 (BGBl. I: 818) wurde die Absatzbezeichnung (4) durch (3) ersetzt.

<sup>7</sup> Im Entwurf des Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen war ursprünglich nur eine Förderung in Form von Prämien vorgesehen (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2003: 5). Für jene Leistungsträger, die Prämien nicht erbringen können, wurde diese Regelung jedoch um einen Bonus erweitert (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2004: 24).

<sup>8</sup> Vgl. *Deutscher Bundestag*, 2004: 24

<sup>9</sup> Dies erscheint für den Bereich des Sozialversicherungsrechts symptomatisch, wurde doch bereits auf die verwirrende Heterogenität der Begrifflichkeiten zur Prävention in sieben Sozialgesetzbüchern hingewiesen: Hier finden sich 14 Begriffe, die explizit im Zusammenhang mit Prävention verwendet werden, während sieben weitere in der Fachdiskussion gängige Terme keinen Eingang in die Gesetzbücher gefunden haben (vgl. *Walter*, 2003: 256 ff.).

schiedenen Bereichen eine als Auszeichnung oder Anerkennung gewährte zusätzliche monetäre Leistung oder Sachleistung (siehe dazu im Einzelnen: *Wikipedia*, 2008a).

- Demgegenüber kann ein „Bonus“ (als Gegenteil von Malus) ein Zuschlag, eine Zugabe, ein Rabatt, eine Überschussbeteiligung oder eine anderweitige Belohnung in Form von Geld, Punkten oder anderen Quantitäten sein (vgl. *Wikipedia*, 2008b).

Verwirrung entsteht jedoch nicht nur dadurch, dass die Begriffe „Prämie“ und „Bonus“ auch im Bereich der normativ überaus stark reglementierten gesetzlichen Sozialversicherung jeweils für sich genommen mit unterschiedlichem Sinngehalt belegt werden.<sup>10</sup> Vielmehr werden die beiden Begriffe (sogar im Bereich der gesetzlichen Sozialversicherung) des Öfteren auch synonym verwendet.<sup>11</sup> Eine Auseinandersetzung mit diesem Problem findet in der einschlägigen Literatur ebenso wenig statt, wie konkrete Vorschläge zur Ausgestaltung entsprechender Anreizsysteme gemacht werden (vgl. *Kohte*, 2005: 27).

Vor diesem Hintergrund wurde bereits im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens von Gutachtern bemängelt, dass an der Vorschrift (seinerzeit noch § 83 Abs. 2b SGB IX) zur Förderung von Arbeitgebern durch Prämien „praktisch alles unklar“ sei:

- So gäbe es keine Hinweise darauf, wann von einem BEM ausgegangen werden könne, wie sich die Leistungsmöglichkeiten der Rehabilitationsträger und der Integrationsämter voneinander abgrenzen ließen und in welcher Höhe Prämien erbracht werden könnten (vgl. *Ernst*, 2003: 4 f.).
- Demgegenüber wandte sich der *Sozialverband Deutschlands e.V.* aus grundsätzlichen Erwägungen gegen die Einführung von Prämien, weil sie die allgemeine Verantwortung der Arbeitgeber aushöhlten und durchaus diskriminierenden Charakter besäßen. Zudem sei zu befürchten, dass die Einführung von BEM von Arbeitgebern künftig generell vom Erhalt einer Prämie abhängig gemacht werde und die Höhe der Prämie ausschlaggebend für die Qualität des BEM sein werde (vgl. *Sozialverband Deutschlands e.V.*, 2003: 6 f.).

<sup>10</sup> Im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung wird der Begriff „Prämie“ z.B. in ein- und derselben Fachpublikation einmal zur Bezeichnung des Versicherungsbeitrages (vgl. *Lüdeke, Riedel*, 2006: 4), zum anderen aber als Synonym für Zuschüsse, Rabatte und Beitragsnachlässe benutzt (vgl. *ebd.* S. 56 ff.). Entsprechend steht „Bonus“ einmal für Beitragsnachlässe im Rahmen erfahrungstariierter Anreizsysteme („Bonus-Malus-System“), zum anderen aber für eine Belohnung in Form von Punkten, die im Rahmen bestimmter Prämiensysteme gesammelt werden können, um damit Geld- und Sachprämien zu erwerben (vgl. *ebd.* S. 3 ff. bzw. S. 57 ff.).

<sup>11</sup> *Bödeker, Friedel, Friedrichs* (2008: 215) schreiben im Hinblick auf die Bonusprogramme der Betriebskrankenkassen: „Zwischen den Bonusprogrammen lassen sich zudem deutliche Unterschiede hinsichtlich der angebotenen Prämien erkennen. Den Bonus-Versicherten werden Sach- oder Geldprämien sowie Beitragsermäßigungen und vereinzelt Erstattungen der Praxisgebühr, reduzierte Zuzahlungen o.Ä. angeboten. Mitunter können die Versicherten zwischen verschiedenen Prämienarten wählen.“

- Auch der *Bundesrat* hielt Prämien für nicht erforderlich, weil sie hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Ausgestaltung nicht näher bestimmt seien und die Arbeitgeber bei der Durchführung von BEM auf die Dienste und Leistungen des Integrationsamtes zurückgreifen könnten (vgl. *Bundesrat*, 2003: 22).

Angeregt wurde deshalb, den Förderungsmöglichkeiten messbare Eckpunkte zugrunde zu legen und in gemeinsamen Empfehlungen Verfahren und Strukturen des BEM exakt zu benennen, um den Betrieben transparenter darstellen zu können, unter welchen Bedingungen sie Prämien erwarten können (vgl. *Schian*, 2003: 2 f.).

Ungeachtet dieser im Gesetzgebungsverfahren vorgetragenen Bedenken wurde § 84 Abs. 3 in SGB IX aufgenommen.

Im Rahmen einschlägiger Kommentare werden **Prämien** als einmalige oder wiederholte Zahlungen an den Arbeitgeber definiert, die den personellen und organisatorischen Aufwand für die Einführung oder besondere Erfolge von BEM – etwa gemessen an der Reduzierung von Übergängen in Krankengeld oder Erwerbsminderungsrente – honorieren sollen (vgl. *Welti*, 2006: 628; *ders.*, 2008: 129; *Jabben*, 2008, Rn. 5). Demgegenüber definierte *Benz* (1995: 1904) „Prämie“ in Anlehnung an den Sprachgebrauch des Arbeitsrechts als jeden zusätzlichen geldwerten Vorteil gegenüber dem normalen Versicherungsbeitrag. Dabei können Prämien sowohl als fester Geldbetrag wie auch als prozentuale Verringerung eines normalen Beitrages ausgestaltet werden (vgl. *Bieback*, 2006: 216).

Demgegenüber sind unter einem **Bonus** Ermäßigungen der Sozialversicherungsbeiträge<sup>12</sup> zu verstehen, mit denen ein Teil der beim Sozialleistungsträger erhofften Einsparungen weitergegeben werden soll (vgl. *Welti*, 2006: 628; *ders.*, 2008: 129; *Jabben*, 2008, Rn. 5).

Kennzeichnend ist für diese Definitionen, dass Prämien und Boni als **monetäre Größen** aufgefasst werden. **Sachleistungen** (Fitnessartikel, Reisen, Bücher, Kurse usw.) oder **Dienstleistungen** (z.B. Zusatzversicherungen, Beratung, Unterstützung), wie sie in vielen Bonusprogrammen im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung vorgesehen sind, aber auch von Rentenversicherungsträgern angeboten werden, wären hier demnach **nicht zu berücksichtigen**. Allerdings wird es als möglich angesehen, auf der Rechtsgrundlage des § 84 Abs. 3 SGB IX Präventionsbemühungen von Arbeitgebern zu fördern, indem Rehabilitationsträger das Arbeitsentgelt für in das BEM eingebundene Personen (z.B. Case Manager/-innen) teilweise übernehmen. So kann auch eine über § 95 SGB IX hinaus gehende Freistel-

---

<sup>12</sup> Grundsätzlich können Boni nicht nur den Arbeitgeber-, sondern auch den Arbeitnehmeranteil betreffen (siehe dazu: § 65a Abs. 2 SGB V). Sie geben einen Teil der beim Sozialversicherungsträger erhofften Einsparungen weiter (vgl. *Welti*, 2006: 628).

lung der Vertrauensperson der Schwerbehinderten oder einer/-s Stellvertreterin/-rs finanziert werden, wenn diese Person konkrete Aufgaben im BEM übernimmt (vgl. *Kohte*, 2005a).

Dermaßen verstandene Prämien und Boni werden zum einen als Möglichkeiten angesehen, Arbeitgebern Anreize zum Einführen von BEM zu bieten. Dabei richtet sich das Angebot vor allem auch an kleinere und mittlere sowie wirtschaftlich gefährdete Betriebe: Ihnen wird gezeigt, dass der Aufwand für BEM, der sich in der Regel erst langfristig auszahlt, unterstützt und honoriert wird (vgl. *Köper*, 2006: 17). Zum anderen können sie Ausdruck des Interesses der Rehabilitationsträger sein, vorbildliches gefahrminderndes Verhalten zu honorieren, das dazu beiträgt, Arbeitsverhältnisse zu sichern und Sozialleistungen zu sparen (vgl. *Feldes*, 2004: 278; *Welti*, 2008: 129; siehe auch: *Deutscher Bundestag*, 2005: 166).

Allerdings wird die Ungleichbehandlung, die mit der Gewährung von Prämien und Boni verbunden ist, nur dann als gerechtfertigt angesehen, wenn die geförderten Betriebe mehr tun, als ihnen das Gesetz ohnehin auferlegt. Anderenfalls könnte der irrige Eindruck entstehen, die geforderte Pflicht sei gar keine (vgl. *Kohte*, 2005b, 27; *Welti*, 2008: 129).

Auf der Grundlage von §§ 12 Abs. 1 Nr. 5, 13, Abs. 2 Nr. 1 SGB IX haben die Rehabilitationsträger eine gemeinsame Empfehlung zur Erbringung von Präventionsleistungen entsprechend dem § 3 SGB IX („Gemeinsame Empfehlung „Prävention nach § 3 SGB IX“) verabschiedet (siehe: *BAR* 2004: 7). § 7 dieser Empfehlung ist dem betrieblichen Eingliederungsmanagement gewidmet, wobei Absatz 4 bestimmt:

*„Die Rehabilitationsträger und die Integrationsämter prüfen - auch unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Finanzmittel -, ob durch Prämien oder einen Bonus Arbeitgeber gefördert werden können, die ein betriebliches Eingliederungsmanagement einführen (§ 84 Abs. 4 SGB IX). Hierzu stimmen sie sich gemeinsam über Voraussetzungen sowie Art und Umfang der Förderung ab.“*

Eine spezielle Arbeitsgruppe „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, die sich aus Vertreter(inne)n der Rehabilitationsträger zusammensetzt und auf der Ebene der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)* konstituiert hat, konnte sich allerdings (zumindest bis Mitte des Jahres 2009) nicht auf ein gemeinsames Konzept einigen.

## 4 Korrespondierende Regelungen zu § 84 Abs. 3 SGB IX

Korrespondierende Regelungen zu den Ermessensleistungen nach § 84 Abs. 3 SGB IX finden sich im für die Integrationsämter, die gesetzliche Unfallversicherung sowie die gesetzliche Krankenversicherung geltenden Recht.

### 4.1 Integrationsämter

§ 102 Abs. 3 Nr. 2 d SGB IX in Verbindung mit § 26 c SchwbAV bestimmt:

*„Das Integrationsamt kann im Rahmen seiner Zuständigkeit für die begleitende Hilfe im Arbeitsleben aus den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln auch Geldleistungen (...) an Arbeitgeber für Prämien zur Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements erbringen.“*

Demnach können die Integrationsämter die finanziellen Leistungen der begleitenden Hilfe nur in dem Umfang erbringen, in dem der Personenkreis schwerbehinderter und diesen gleichgestellter Menschen betroffen ist. Die Finanzierung erfolgt aus Mitteln der Ausgleichsabgabe, die den Integrationsämtern aufgrund des § 77 Abs. 6 SGB IX in begrenztem Maße zur Verfügung gestellt werden und für die Zukunft nicht sicher einzuschätzen sind. Aus diesen Gründen besteht kein Rechtsanspruch auf derartige Ermessensleistungen (vgl. *Ritz*, 2006b: 843, Rn. 24; *Seidel*, 2008: 12, Rn. 25).

Die „Empfehlungen zur Erbringung von Prämien zur Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements“ (Stand: 24.03.2005) der *Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen – BIH* (2005) präzisieren die Voraussetzungen, unter denen Prämien gewährt werden können. Allerdings wird einleitend bemängelt, dass der Gesetzgeber keinen Hinweis zur Abgrenzung der Prämien von den Leistungen der Rehabilitationsträger gegeben hat. Es wird dafür plädiert, die Vergabepaxis mit den Rehabilitationsträgern abzustimmen, auf regionaler Ebene verwaltungsökonomisch zu kooperieren und ein unabgestimmtes Nebeneinander der Prämien zu vermeiden. Im Übrigen wird in den „Empfehlungen“ der *BIH* (2005) Folgendes ausgeführt:

#### **„Voraussetzungen**

*(...) Ein Konzept zum betrieblichen Eingliederungsmanagement sollte über die Mindestanforderungen der Prävention gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX hinausgehen.*

*Formal sollte die Vereinbarung über ein betriebliches Eingliederungsmanagement den Grundsätzen Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch und Terminiert (SMART) genügen.*

*Begünstigt werden alle öffentlichen und privaten Arbeitgeber,*

- *die ihre Beschäftigungsquote erfüllt haben oder nachweisbare und spürbare Maßnahmen ergriffen haben, um die Beschäftigungsquote zu steigern,*
- *über eine Interessenvertretung im Sinne der §§ 93 und 94 SGB IX verfügen sowie*
- *eine schriftliche Vereinbarung über die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements in Form einer Integrationsvereinbarung, einer Betriebs-/ Dienstvereinbarung oder einer anderen verbindlichen Regelung abgeschlossen haben.*

*Die Vergabe einer Prämie sollte davon abhängig gemacht werden, dass deren Inhalte deutlich über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinausgehen und möglichst konkrete Regelungen beinhalten. Ausgeschlossen ist die Prämierung von Integrationsprojekten, da diese Arbeitgebergruppe besonders umfangreich aus Mitteln der Ausgleichsabgabe gefördert wird.*

*Prämiert werden sollen Beispiele für ein besonders gutes Eingliederungsmanagement, das spezifische betriebliche Ideen beinhaltet. Es erscheint nicht sinnvoll, allgemeine Anhaltspunkte dazu vorzugeben. Es soll Wert darauf gelegt werden, dass die Vereinbarung „mit Leben“ gefüllt ist. Eine Bewertung wird nur durch Auswertung verschiedener Vereinbarungen möglich. Die Beteiligung des Integrationsamtes soll kein Kriterium für die Bewertung sein. Da Wert auf die Einführung des Eingliederungsmanagement gelegt wird, kommt naturgemäß eine wiederholte Berücksichtigung von Vereinbarungen nicht in Betracht.*

*Für eine Prämierung kommen nur solche Arbeitgeber in Betracht,*

- *die entweder ihre Beschäftigungsquote erfüllt haben oder nachweisbare und spürbare Maßnahmen ergriffen haben, um ihre Beschäftigungsquote zu steigern, oder nichteinstellungspflichtig sind und*
- *bereits eine Integrationsvereinbarung abgeschlossen haben und diese um Regelungen zum Eingliederungsmanagement ergänzen bzw. diesbezügliche Regelungen im Rahmen einer Integrationsvereinbarung treffen. Soweit eine Integrationsvereinbarung nicht abgeschlossen ist bzw. wird, müssen vergleichbare Regelungen zugunsten schwerbehinderter Menschen im Zusammenhang mit*

*einer verbindlichen Absprache zum betrieblichen Eingliederungsmanagement getroffen werden.*

*Inhaltlich müssen die Vereinbarungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement besondere Regelungen für schwerbehinderte Menschen beinhalten bzw. deren Belange in besonderer Weise berücksichtigen, sowie sich an den folgenden fünf Phasen orientieren und diesbezüglich Regelungen beinhalten:*

*1. Ein System zum Erkennen von Problemen,*

*d. h. dass ein „Frühwarnsystem“ im Betrieb bestehen muss. Zufällig (z. B. sich aus Gesprächen ergebende) und routinemäßig (Fehlzeiten, Ergebnisse betriebsmedizinischer Untersuchungen, Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen etc.) ermittelte Daten müssen – unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Betroffenen – gesichtet, bewertet und auf evtl. bestehenden Klärungs- und Handlungsbedarf beurteilt und verarbeitet werden.*

*2. Instrumente der Erfassung und Spezifizierung.*

*Häufig ist eine Verknüpfung der verschiedenen Daten erforderlich, um mögliche Handlungsbedarfe zu identifizieren. Weitere Maßnahmen zur Früherkennung und Erfassung sind denkbar.*

*3. Schaltstelle im Unternehmen für die Verarbeitung, Entscheidung und Umsetzung.*

*Die Zusammenarbeit der verschiedenen betrieblichen Akteure in einem gemeinsamen Integrationsteam als zentrale Schaltstelle muss geregelt sein.*

*Das Integrationsteam ist die Sammelstelle für alle Informationen aus den Phasen 1 und 2. Die Daten müssen im Integrationsteam erörtert, verarbeitet und bewertet werden.*

*Das Integrationsteam steuert die internen und externen Prozesse. Es trifft die Entscheidungen für allgemeine oder individuelle Maßnahmen und behält die Verantwortung für die Umsetzung und Qualitätssicherung der eingeleiteten Maßnahmen bis zur Nachsorge.*

*Schließlich arbeitet das Integrationsteam auch mit den externen Partnern zusammen und sorgt hier für eine hinreichende Vernetzung.*

*4. Maßnahmen*

*Die Einleitung und Steuerung der konkret eingeleiteten Maßnahmen liegt beim Integrationsteam bzw. bei den von diesem bestimmten Verantwortlichen.*

### 5. Dokumentation und Evaluierung

*Die Dokumentation ist eine Grundvoraussetzung für Ergebnissicherung, Verbesserungsprozesse, Auswertung und Erfolgskontrolle.*

*Eine Bekanntmachung in den Medien (z. B. Hinweis in der Zeitschrift behinderte Menschen im Beruf oder / und in den Medien der Kammern) ist sinnvoll. Ein schriftlicher Antrag des Arbeitgebers ist erforderlich. Darin soll erklärt werden, bei welchen Stellen ebenfalls Anträge auf eine Prämie bzw. einen Bonus gestellt wurden. Die Auswahl und Prämierung soll einmal jährlich für Integrationsvereinbarungen, in denen ein betriebliches Eingliederungsmanagement enthalten ist, bzw. für entsprechende Betriebsvereinbarungen, die im vergangenen Jahr abgeschlossen wurden (z. B. Prämierung 2005 für Vereinbarungen aus 2004), getroffen werden. Eine Überprüfung der Maßnahme soll durch einen Betriebsbesuch bzw. durch Gespräche mit den Interessenvertretungen und dem Arbeitgeber erfolgen. Über die Prämierung soll eine Auswahlkommission entscheiden, die sich unter länderspezifischen Gesichtspunkten zusammensetzt und z. B. aus dem Beratenden Ausschuss bestehen kann.*

#### **Prämie**

*Die Höhe der Prämie wird jedem Integrationsamt anheim gestellt. Die Prämie soll spürbar sein und dem Aufwand der Betriebe bei der Erstellung einer Vereinbarung gerecht werden. Ein Betrag bis zu 20.000,00 € erscheint angemessen. Bei mehreren prämierungswürdigen Vereinbarungen soll deren Rangfolge nicht bewertet und identische Prämien vergeben werden. Entsprechend dem besonderen Charakter der Auszeichnung wird empfohlen, den Kreis der Begünstigten nicht über Gebühr auszudehnen und unter Berücksichtigung länderspezifischer Gesichtspunkte auf drei bis fünf prämierte Arbeitgeber jährlich zu begrenzen.“*

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass Prämien, über die eine Auswahlkommission entscheidet, nur gewährt werden sollen, wenn

- das BEM über die Mindestanforderungen der Prävention gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX hinausgeht: Hier werden Forderungen aufgegriffen, wie sie bereits im Zusammenhang mit der Prämierung nach § 162 SGB VII gestellt wurden (vgl. *Kohte*, 2005b: 27; *Weltj*, 2006: 628).
- die Beschäftigungsquote erfüllt wurde oder nachweisbar angestrebt wird bzw. keine Einstellungspflicht besteht,

- eine Vereinbarung oder andere verbindliche Regelung über die Einführung eines BEM geschlossen wurde, die über die gesetzlichen Mindestvorgaben hinausgeht und möglichst konkrete Regelungen beinhaltet über
  - das systematische Erkennen von Problemen (Frühwarnsystem),
  - Erfassungs- und Spezifizierungsinstrumente,
  - die Aufgaben einer verantwortlichen „Schaltstelle“ im Unternehmen sowie eines Integrationsteams,
  - die Einleitung und Steuerung der erforderlichen Maßnahmen,
  - die Dokumentation und Evaluation der BEM-Aktivitäten,
- die betreffenden Maßnahmen durch einen Betriebsbesuch bzw. durch Gespräche mit Interessenvertreter(inne)n und dem Arbeitgeber überprüft worden sind.

Die Verleihung der Prämien erfolgt aufgrund eines Vergleichs verschiedener BEM-bezogener Vereinbarungen des jeweils zurückliegenden Kalenderjahres. Dabei soll jedoch eine Rangfolge keine Rolle spielen. Pro Jahr sollen maximal drei bis fünf Arbeitgeber prämiert werden, wobei die Prämiensumme, die jährlich vergeben werden kann, gedeckelt ist: Sie soll für alle prämierten Unternehmen gleich sein und einen bestimmten Betrag<sup>13</sup> nicht überschreiten. Da es den Integrationsämtern vor allem um die Implementation des Eingliederungsmanagements geht, kann eine Prämie nur einmalig verliehen werden (siehe dazu auch: *Seel*, 2006, 8 f.; *Sozialministerium Mecklenburg-Vorpommern*, 2006; *Landschaftsverband Rheinland*, 2007; *Landeswohlfahrtsverband Hessen*, 2007 a, b; *Landschaftsverband Rheinland Integrationsamt*, 2008).

## 4.2 Gesetzliche Unfallversicherung

Wie in der privaten Versicherungswirtschaft besteht der wesentliche Anreiz für betriebliche Präventionsbemühungen im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung im verpflichtend vorgeschriebenen Beitragsausgleichsverfahren (siehe § 162 Abs. 1 SGB VII): Belohnt werden schadenfreie Perioden, bei Unfällen kommt es zu einer zusätzlichen Belastung der Beitragszahler.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Während die *Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen* (2005) noch von einem Betrag von 20.000 € ausging, wurde diese Summe im Bereich des Integrationsamtes des *Landschaftsverbandes Rheinland* (2008) auf lediglich 10.000 € festgesetzt.

<sup>14</sup> Eine Synopse zur unterschiedlichen Ausgestaltung solcher auf Erfahrungsstarifizierung beruhender Verfahren findet sich bei *Lüdeke, Riedel* (2006: 8 ff.).

In Deutschland ist allerdings inzwischen die Quote von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten so niedrig, dass diese Risiken aus Sicht von Kleinbetrieben überaus seltene Ereignisse darstellen (vgl. Höller, 2007; Lüdeke, Riedel, 2006: 81 ff.; Höller, 2008: 18, Rn. 28; Landtag von Baden-Württemberg, 2008: 5). Dadurch verliert das Bonus-Malus-System an Anreiz. Zudem wird bei den Zuschlägen nicht unterschieden zwischen den versicherten Unternehmen, die (trotz hoher Vorsorgeaufwendungen) „Pech hatten“, und denen, die (trotz geringer Vorsorgeaufwendungen) „Glück hatten“. Allerdings wird davor gewarnt, die Versicherungsbeitragshöhe einzig von den Präventionsbemühungen und nicht von deren Effektivität abhängig zu machen, da dann fraglich sei, woher der Anreiz zur Qualitätsverbesserung der Prävention herrühren soll (vgl. Köhler-Rama, 2003: 164).

Insbesondere aus diesen Gründen wurden in der gesetzlichen Unfallversicherung Systeme zur Prämienverteilung entwickelt und erprobt. Darüber hinaus werden hier Anerkennungen und Auszeichnungen (Urkunden und Belobigungen) für besondere Präventionsaktivitäten sowie berufsgenossenschaftlich initiierte Gütesiegel und andere Anerkennungen für die Einführung von Arbeitsschutzmanagementsystemen verliehen (vgl. Landtag von Baden-Württemberg: 5).

Als Rechtsgrundlage dient § 162 Abs. 2 SGB VII:

*„Die Unfallversicherungsträger können unter Berücksichtigung der Wirksamkeit der von den Unternehmen getroffenen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten und für die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren Prämien gewähren. Dabei sollen sie auch die in Integrationsvereinbarungen (§ 83 des Neunten Buches) getroffenen Maßnahmen der betrieblichen Prävention (§ 84 des Neunten Buches) berücksichtigen.“*

§ 162 Abs. 2 S. 2 SGB VII wurde mit Wirkung vom 01.05.2004 mit dem Ziel eingefügt, die betriebliche Prävention durch ein betriebliches Eingliederungsmanagement auszubauen (vgl. Deutscher Bundestag, 2003a: 11 f.), um so „die Bereitschaft der Arbeitgeber zu fördern, zu arbeitsbedingten Gesundheitspräventionen in Integrationsvereinbarungen Regelungen zum betrieblichen Teilhabemanagement zu treffen“ (Deutscher Bundestag, 2003a: 19).<sup>15</sup>

Demnach sollen Anreize zur betrieblichen Prävention auch von Prämienverfahren ausgehen, die *neben* (und nicht an deren Stelle!) den zwingend vorgeschriebenen Bonus-Malus-Systemen eingeführt werden können. Dabei ist der Gedanke grundlegend, dass „normales“,

<sup>15</sup> Bieback (2006: 224) bezweifelt allerdings, ob es geschickt und sozialpolitisch sinnvoll ist, zur Erreichung der postulierten Ziele zwei neue Instrumente, nämlich Integrationsvereinbarungen nach SGB IX und Prämien nach SGB VII, miteinander zu verkoppeln.

pflichtgemäßes Verhalten nicht speziell honoriert werden muss, sondern dass ausschließlich außergewöhnliches Verhalten, besondere Leistungen und Arbeitsergebnisse zu prämiieren sind (vgl. *Bieback*, 2006: 220 f.). Die Einführung der Prämienvorfahren liegt im Ermessen der Unfallversicherungsträger, wobei der Ermessensrahmen sehr weit ist und kaum Kriterien für einen Ermessensfehlgebrauch beim „ob“ enthalten dürfte (vgl. *Bieback*, 2006: 217 f.; *Ricke*, 2008, Rn. 20; *Höller*, 2008: 15, Rn. 24).

Allerdings ist keine individualisierende Gewährung von Prämien für einzelne Unternehmen und ihre spezifischen Präventionsaktivitäten von Fall zu Fall vorgesehen. Vielmehr wird aus Gründen der allgemeinen Rechtssicherheit, zu sichernder Gleichbehandlung der Unternehmen und objektiv nachvollziehbarer Beurteilungen eine generell abstrakte Regelung gefordert, die allen Unternehmen eine Teilnahme ermöglicht, indem z.B. nur bestimmte empfohlene Maßnahmen prämiienbegünstigt sind (siehe dazu: *Höller*, 2008: 18 f., Rn. 29). Entsprechen die Maßnahmen der Betriebe diesen Regelungen, haben sie einen Rechtsanspruch auf die Prämie.

Nach der Vorschrift des § 162 Abs. 2 SGB VII soll bei der PrämienGewährung auch die Wirksamkeit der von den Unternehmen getroffenen Präventionsmaßnahmen berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich nach Ansicht von *Bigge* (2007, Rz. 39) um eine Im-Vorhinein-Beurteilung, obwohl sich die Wirksamkeit letztlich erst *ex post* aufgrund von aufgetretenen Unfällen und Berufskrankheiten ermitteln lässt. Dies ergibt sich u.a. daraus, dass die PrämienGewährung kumulativ erfolgt, d.h. über die Gewährung von Nachlässen bzw. Auferlegung von Zuschlägen hinausgeht. Demnach ist zunächst eine Analyse der Gefährdung der Arbeitnehmer durch Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten in den Unternehmen vorzunehmen, wobei sich die Bewertung auf die Wahrscheinlichkeit des Eintritts und den Schweregrad von Körperschäden bzw. Berufskrankheiten erstreckt. Erst dann kann entschieden werden, ob angemessene Präventionsmaßnahmen durchgeführt wurden.

Da es sich bei „Wirksamkeit“ um einen unbestimmten Rechtsbegriff handelt, ist ein so weiter Beurteilungsspielraum gegeben, dass eine Rechtsverletzung nur in extremen Ausnahmefällen offen erkennbarer Unwirksamkeit vorkommen dürfte (vgl. *Ricke*, 2008, Rn. 20a; *Höller*, 2008: 16 ff., Rn. 25 ff.). Auch im Hinblick auf die Prämienhöhe ist, bei ebenfalls weitem Beurteilungsspielraum, die Wirksamkeit der Präventionsaktivitäten zu berücksichtigen. Nach der herrschenden Meinung setzt die Gewährung von Prämien und Boni nicht notwendigerweise die Erreichung bestimmter Erfolge (z.B. Wiedereingliederungsquote) voraus. Ausreichend ist vielmehr, dass die generelle Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen als hinreichend gesichert (z.B. „good practice“) gelten kann (vgl. *Kohte* 2005: 27; *Bieback*, 2006: 222 f.).

Sollte einem Versicherungsträger nur ein begrenztes Budget für solche Prämien zur Verfügung stehen, so muss die Verteilung auf die in Betracht kommenden Unternehmen sachgerecht vorgenommen und Gleichbehandlung sichergestellt werden (vgl. *Ricke*, 2008, Rn. 20a).

Nach § 162 Abs. 2 S. 2 SGB VII sind bei der Prämienvergabe auch die in Integrationsvereinbarungen (§ 83 SGB IX) getroffenen Maßnahmen der betrieblichen Prävention (§ 84 SGB IX) zu berücksichtigen. Nach Auffassung von *Ricke* (2008, Rn. 20c) handelt es sich dabei im Wesentlichen um Einzelfälle (d.h. einzelne Personen) von sehr individueller Bedeutung mit sehr individuellen Präventionsmaßnahmen, bei denen die Gefährdungs- und Wirksamkeitskriterien schwer abschätzbar und mit allgemeinen Regelungen auch nur schwer erfassbar sind. Das jeweilige Risikopotential und damit auch die Präventionswirkung seien dementsprechend nur als gering anzusehen. Das könnte bedeuten, dass Integrationsvereinbarungen bei der Prämienvergabe unberücksichtigt bleiben, zumal es sich bei § 162 Abs. 2 S. 2 SGB VII um eine Sollvorschrift handelt. Aus diesen Gründen schreibt *Ricke* der Vorschrift praktisch mehr Programm- als Wirklichkeitsbedeutung zu.

Dem ist jedoch nicht zuzustimmen, da es nicht heißt, dass die *auf der Basis* von Integrationsvereinbarungen getroffenen Maßnahmen, sondern die *in* Integrationsvereinbarungen getroffenen Maßnahmen der betrieblichen Prävention zu berücksichtigen sind. Ob und wie die Vereinbarungen umgesetzt werden, spielt also keine Rolle (vgl. *Bieback*, 2006: 224). Demnach stellt die Vorschrift hier nicht auf Einzelfälle, sondern auf die Implementation systematischer, präventiv wirkender Handlungsprotokolle (nämlich das betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 1 SGB IX) ab.

*Bigge* (2007, Rz. 39) betont, dass jede Gewährung einer Prämie einer erneuten *ex ante*-Analyse der Sicherheitsmaßnahmen im Unternehmen bedürfe, was schwierig sei, weil diese Überprüfung sich auf das gesamte Unternehmen einschließlich der Betriebstätigkeiten, die sich außerhalb des Unternehmens abspielen, erstrecken müsse. Hinzu kämen Schwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Beurteilungsmaßstäbe der von den Versicherungsträgern eingesetzten Gutachter/-innen. Insofern stünden einer Gleichbehandlung so große Hindernisse entgegen, dass die Prämienvergabe auf seltene Ausnahmen, d.h. auf ganz außerordentliche präventive Anstrengungen von Unternehmen beschränkt bleiben sollten. Dafür sprächen auch der große Aufwand, der mit den Bewertungs- und Verwaltungsarbeiten verbunden sei, sowie die Zahl zu erwartender Streitverfahren um die Gewährung bzw. Nichtgewährung von Prämien, da diese kaum objektiv und intersubjektiv nachvollziehbar überprüft werden könnten.

Entsprechende Prämiensysteme wurden allerdings bisher nur von der *Fleischerei-Berufsgenossenschaft (FBG)*, der *Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)* sowie der *Steinbruchs-Berufsgenossenschaft (StBG)* eingeführt (vgl. *Bieback*, 2006: 218 ff.; *Eichendorf*, 2006: 10 ff.; *Lüdeke, Riedel*, 2006:56 ff.), wobei an die organisatorischen Strukturen des innerbetrieblichen Arbeitsschutzes angeknüpft wurde (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2005: 166).

Wenn auch nicht unter dem Begriff „Prämiensystem“ geführt, sind jedoch auch bei anderen Berufsgenossenschaften Elemente vorhanden, die den geschilderten Prämienverfahren zumindest ähneln: So werden bei der *Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen* Zuschüsse zum Fahrsicherheitstraining und anderen Schulungsmaßnahmen ohne Auswirkung auf den Versicherungsbeitrag gezahlt. Die *Berufsgenossenschaft der Feinmechanik und Elektrotechnik* bietet die Möglichkeit von Beitragsnachlässen, wenn betriebsinterne Verbesserungen in „Belastungsbetrieben“ eingetreten sind, wobei die Entwicklung von Schadensdaten innerhalb der letzten zwei Jahre zugrunde gelegt werden (vgl. *Lüdeke, Riedel*, 2006: 72).

In *Übersicht 4* werden wichtige Charakteristika der bisher gängigen Anreizmodelle zusammengestellt, die im Rahmen von drei Berufsgenossenschaften (*BGW, FBG* und *StBG*) praktiziert werden (siehe dazu: *Bieback*, 2006: 219; *Eichendorf* 2006; *Lüdeke et al.*, 2006; *Lüdeke, Riedel*, 2006; *Krüger*, 2007; *Pichl* 2007; *El Gamali, Selig*, 2008: 119 f.). *Bieback* (2006: 225) bemerkte, dass die in § 84 Abs. 2 S. 2 SGB IX enthaltenen Vorgaben für ein betriebliches Eingliederungsmanagement, die u.a. durch eine „Hilfestellung für Unternehmen“ der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation* (2005) präzisiert werden, im Rahmen dieser Prämiensysteme nicht umgesetzt wurden, obwohl diese durchaus entsprechende Möglichkeiten enthalten.

Allerdings hat die *Steinbruchs-Berufsgenossenschaft (StBG)* inzwischen auch die „Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements“ in ihrem Anreizsystem berücksichtigt. Danach wird unter bestimmten Voraussetzungen (Teilnahme an einem Seminar zum BEM, Vorlage einer Betriebsvereinbarung zum BEM, Nachweis über die Erfüllung weiterer Kriterien zum BEM, ggf. Nachweis über die Eingliederung Langzeiterkrankter)

- eine Grundprämie in Höhe von 2.000 € bei Einführung eines BEM sowie
- eine Fallprämie in Höhe von 500 € je wiedereingegliedertem/-er und weiterhin beschäftigtem/-er<sup>16</sup> Mitarbeiter/-in

gezahlt, wobei die Höchstprämie je Maßnahme 30.000 € beträgt.

---

<sup>16</sup> Weiterhin beschäftigt bedeutet, dass das Arbeitsverhältnis mindestens drei Monate nach Beginn der BEM-Maßnahmen fortbestehen muss.

## Übersicht 4: Anreizmodelle im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung

Versicherungsträger	Anreizmodell	Anreiz	Art des Anreizes	Ziele	Anreizadressat
Fleischerei-berufsgenossenschaft (FBG)	Prämienmodell	finanziell	Maximale Prämie von 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Präventionsanreiz schaffen</li> <li>➤ Unterstützung nationaler Präventionsziele</li> </ul>	Unternehmer
	Prämienmodell	finanziell	Höchstprämie bis zu 30.000 Euro pro Maßnahme, maximal 75.000 Euro für mehrere Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovationen fördern</li> <li>➤ Unternehmensmotivation steigern, in Arbeitsschutzmaßnahmen zu investieren</li> </ul>	Unternehmen <sup>5</sup>
Steinbruchs-Berufsgenossenschaft (StBG)	Sicherheitswettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mischung aus Anreizen,</li> <li>➤ finanzieller Anreiz untergeordnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preisträger werden in einem Film vorgestellt</li> <li>➤ 50.000 Euro für (bis zu 5) verschiedene Prämienkategorien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibilisierung für Arbeitsschutz und Gesundheit</li> <li>➤ Schaffung von Bewusstsein, Sensibilität,</li> <li>➤ Motivation für das Thema</li> </ul>	Mitarbeiter/-innen
	Prämienmodell	finanziell	50% der Kosten für die Zertifizierung (max. 50% des Jahresbeitrag)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Förderung des Arbeitsschutzes</li> </ul>	Unternehmen <sup>5</sup>
Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)	Sicherheitswettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mischung aus Anreizen,</li> <li>➤ finanzieller Anreiz untergeordnet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Festveranstaltung</li> <li>➤ öffentlichkeitswirksame Preisverleihung / Werbung insgesamt mit 30.000 Euro dotiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beweis für Gesundheitsförderung und ökonomischen Erfolg</li> <li>➤ langfristige Kostensenkungen des BGW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiter/-innen</li> <li>➤ Betriebsrat</li> <li>➤ Sicherheitsbeauftragte</li> <li>➤ Unternehmen</li> </ul>
	Prämienmodell	finanziell			

**Fortsetzung Übersicht 4: Anreizmodelle im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung**

Versicherungsträger	Anreizmodell	Vorteile	Nachteile	sonstige Charakteristika
<b>Fleischerei-berufsgenossenschaft (FBG)</b>	<b>Prämienmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ einfacher Zugang durch Punktesystem für Maßnahmen</li> <li>➤ beschränkter Katalog prämiierungsfähiger Maßnahmen breit gefächert</li> <li>➤ Nachhaltigkeit des Prämienverfahrens</li> <li>➤ Verrechnung der Prämie mit Beitrag reduziert Verwaltungsaufwand</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effektivität nimmt mit der Häufigkeit der Teilnahme am Prämiensmodell zu</li> <li>➤ Beschränkter Maßnahmenkatalog</li> </ul>
	<b>Prämienmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prämiierungsfähige Maßnahmen nicht beschränkt (offenes Verfahren) fördert die Motivation</li> <li>➤ offenes Verfahren fördert Innovationen</li> <li>➤ eignet sich für Berufsgenossenschaften mit heterogenen Unternehmen</li> <li>➤ für Kleinunternehmen geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maßnahmen müssen entworfen und umgesetzt werden, können aber trotzdem abgelehnt werden</li> <li>➤ Ideen/Vorschläge werden nicht prämiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ verschiedene Prämiengruppen prämiierungsfähige Maßnahmen nicht beschränkt (offenes Verfahren)</li> <li>➤ nur bereits realisierte Maßnahmen werden prämiert</li> </ul>
<b>Steinbruchs-Berufsgenossenschaft (StBG)</b>	<b>Sicherheitswettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation der Mitarbeiter/-innen</li> <li>➤ Beseitigung von Defiziten</li> <li>➤ Verbesserungsvorschläge sind zu erwarten</li> <li>➤ geringe Investitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bürokratischer Aufwand nur kleiner Teil der Betriebe erreichbar</li> <li>➤ Teilnahmequote nur 2,4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 40 % der Beiträge aus kleineren Unternehmen (bis 40 Mitarbeiter/-innen)</li> </ul>
	<b>Prämienmodell</b>	Holistischer Ansatz (Arbeitsschutz als wichtiges Unternehmensziel)	Keine direkten Anreize zur besonderen Schadensprävention	Nachweis einer Zertifizierung nach ISO-Standard / BGW-Vorgabe erforderlich
<b>Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)</b>	<b>Sicherheitswettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivation, Sensibilisierung und Gesundheit der Mitarbeiter/-innen</li> <li>➤ geringer Krankenstand</li> <li>➤ Verbesserungsvorschläge sind zu erwarten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zeitlicher und finanzieller Aufwand</li> <li>➤ kaum zeitnah</li> <li>➤ negativ eingestellte / desinteressierte Mitarbeiter/-innen</li> <li>➤ Teilnahmequote nur 0,01 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effektivität nur anhand „weicher“ Kriterien (Image der BG, präventionsorientierte Motivationssteigerung der Unternehmen) ermittelbar</li> </ul>

### 4.3 Gesetzliche Krankenversicherung

§ 65 a Abs. 1 SGB V bestimmt, dass

*„die Krankenkasse (...) in ihrer Satzung bestimmen (kann), unter welchen Voraussetzungen Versicherte, die regelmäßig Leistungen zur Früherkennung von Krankheiten nach den §§ 25 und 26 oder qualitätsgesicherte Leistungen der Krankenkasse zur primären Prävention in Anspruch nehmen, Anspruch auf einen Bonus haben, der zusätzlich zu der in § 62 Abs. 1 Satz 2 genannten abgesenkten Belastungsgrenze hinaus zu gewähren ist.“*

Was unter einem Bonus im Einzelnen zu verstehen ist, wird weder in der Begründung des Gesetzes noch in einschlägigen Kommentaren näher definiert. Da im Gesetzentwurf von 1999 bestimmt wurde, dass sich die Höhe des Bonus nach den damit bewirkten Einsparungen zu bemessen hat (vgl. *Deutscher Bundestag*, 1999: 7), ist davon auszugehen, dass mit „Bonus“ zumindest ursprünglich eine finanzielle Leistung gemeint war.

Als Gestaltungsmöglichkeiten werden in Bezug auf die Gewährung von Boni für Versicherte, die sich gesundheitsbewusst verhalten (z.B. Inanspruchnahme von Vorsorgeuntersuchungen und qualitätsgesicherten Präventionsmaßnahmen oder betrieblicher Gesundheitsförderung, Teilnahme an innovativen, präventiv ausgerichteten Versorgungsformen), genannt:

- Beitragssenkungen
- Barleistungen
- Verringerung der Eigenbeteiligung
- Ermäßigung von Zuzahlungen

Dabei können diese Elemente auch kombiniert werden (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2003b: 73; *Deutscher Bundestag*, 2005: 165; *Zok*, 2005: 2).

Derartige Vorteile dürfen nur den Versicherten, die darauf jedoch keinen Anspruch haben, nicht aber dem Arbeitgeber zugute kommen. Bei der Gestaltung der Bonuslösungen sind die Krankenkassen grundsätzlich frei (vgl. *Dalichau, Grüner*, 2007: 2, vgl. *Flint*, 2008: 3). Das hat dazu geführt, dass nicht nur finanzielle, sondern auch Zusatzversicherungen sowie Sachleistungen, die teilweise mit „Bonuspunktesammeln“ erworben werden können (siehe dazu: *Blöß*, 2004; *Gottschling, Kowalski*, 2004; *ohne Verfasser*, 2004; *Schmidt*, 2004: 71 ff., *Zok*, 2005; *Bödeker et al.*, 2008: 215), als Anreiz ausgelobt werden.

So weit Versicherte im Fokus stehen, dienen Anreizsysteme allerdings vielfach nicht nur der Verfolgung präventiver, sondern insbesondere auch marketingstrategischer Ziele: Demnach geht es hier weniger darum, die Adressat(inn)en durch in Aussicht gestellte materielle Anreize<sup>17</sup> zu gesundheitsadäquatem Verhalten zu bewegen, als darum, Kunden mit guten Risiken zu akquirieren und zu binden (vgl. Linke, 2003: 128 f., Breuer, 2005: 3; Scherenberg, Greiner, 2008a: 23 f.). Gesundheitsförderung kann dann zum Public Relations Instrument mutieren, bei dem weniger die gesundheitspolitisch relevanten Zielgruppen als junge, gut verdienende und gesunde Versicherte im Mittelpunkt stehen (vgl. Meierjürgen, 1994: 60 f.). Auch Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung sind in solchen Fällen weniger auf die Prävention arbeitsbedingter Schädigungen ausgerichtet als darauf, Zugang zu potenziellen Neukunden zu bekommen.<sup>18</sup> Gleichwohl müssen soziale und marketingstrategische Ziele der Krankenkassen nicht zwangsläufig divergieren (vgl. Scherenberg, Greiner, 2008b: 77 ff.).

§ 65 a Abs. 2 SGB V eröffnet nunmehr den Krankenkassen die Möglichkeit, neben den Versicherten auch Arbeitgebern einen Bonus anzubieten, wenn betriebliche Gesundheitsmaßnahmen durchgeführt werden:

*„Die Krankenkasse kann in ihrer Satzung auch vorsehen, dass bei Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durch Arbeitgeber sowohl der Arbeitgeber als auch die teilnehmenden Versicherten einen Bonus erhalten.“*

Damit soll insbesondere für den Betrieb ein Anreiz geschaffen werden, sich in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu engagieren (vgl. Deutscher Bundestag, 2003b: 95). Auch dies wird damit begründet, dass arbeitsbedingte Krankheiten zu Lasten der gesetzlichen Krankenversicherung gehen und gesundheitsbezogene Kosten dabei von den Betrieben externalisiert werden, während durch eine effektive betriebliche Prävention Entlastungen der Versicherungsträger eintreten (vgl. Deutscher Bundestag, 2005: 166). Förderfähige Maßnahmen können etwa Schulungen zur Vorbeugung und Reduzierung von arbeitsbedingten Belastungen und Einübung von Techniken zur Stressbewältigung sein (vgl. Flint, 2008: 4).

<sup>17</sup> Scherenberg, Greiner (2008a: 22 f.; dies. 2008b: 74 ff.) untersuchten 157 Bonusprogramme im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung. Es zeigte sich, dass

- in 62,4 % der Programme der reine Geldprämien (bzw. Erstattungen),
- in 21,0 % der Programme alternativ Sachprämien und
- in 10,8 % der Programme ausschließlich Sachleistungen

gewährt wurden, wobei die Sachprämien zumeist eine Gesundheitsaffinität aufwiesen. In 6 % der Programme wurden Gesundheitsleistungen angeboten (z.B. Zusatzversicherung, IGeL-Leistungen). Die Prämienkataloge enthielten allerdings nur selten reine Gesundheitsleistungen, sondern eine Vielfalt an Sachprämien, die oft Marken- oder Eventcharakter hatten.

<sup>18</sup> Deutlicher Beleg für diese Annahme ist die Tatsache, dass Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung bei verschiedenen Krankenkassen grundsätzlich dem Marketingbereich zugeordnet werden.

Anzunehmen ist, dass die Bonusgewährung zugunsten von Arbeitgebern in Form von Beitragsermäßigungen erfolgt. Insofern profitieren diese doppelt: Die Krankenkassen unterstützen sie mit betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen, die aus allgemeinen Beitragsmitteln finanziert werden. Zudem erhalten sie eine Beitragsreduktion für die Teilnahme der Beschäftigten an den jeweiligen Programmen (vgl. *Flint*, 2008: 4).

Allerdings ist man sich bisher über die Nachhaltigkeit der durch die Bonussysteme geförderten Maßnahmen unklar. Der *Liedtke* (2007: 53) gegenüber geäußerte Einwurf, die Einführung von Anreizsystemen würde dadurch behindert, dass sie kostenneutral gestaltet sein sollen, d.h. die Bonusaufwendungen dürfen die aufgrund des Disability Managements eingesparten Kosten nicht überschreiten, dürfte allerdings nicht zutreffen, da dies nach § 65 a Abs. 3 SGB V nur für Maßnahmen nach § 65 a Abs. 1 SGB V und nicht für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gilt.

#### **4.4 Gesetzliche Rentenversicherung**

In den für die gesetzliche Rentenversicherung unmittelbar geltenden Rechtsnormen (SGB VI) sind den §§ 65 a SGB V, 162 SGB VII sowie 102 SGB IX vergleichbare Vorschriften zum Thema Prämien und Boni für Arbeitgeber, die sich im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung engagieren, nicht enthalten. Zudem besteht zwischen den Rentenversicherungsträgern weitgehend Einvernehmen, dass Anreize nicht indiziert sind.

#### **4.5 Bundesagentur für Arbeit**

Die *Bundesagentur für Arbeit* steht einem Engagement im Hinblick auf die Förderung von BEM durch Prämien und Boni bisher eher ablehnend gegenüber. Gleichwohl wird zu bedenken gegeben, dass der § 10 SGB III nicht nur Möglichkeiten zur Förderung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements bietet (vgl. *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation*, 2001: 186). Vielmehr ließen sich mit dieser Rechtsnorm auch finanzielle Anreize für Arbeitgeber begründen, die BEM einführen und praktizieren (vgl. *Alles et al.* 2004: 97). Dem wird allerdings von Vertretern der *Bundesagentur für Arbeit* widersprochen. Eine Klärung steht noch aus.

## 5 Gewährung von Prämien und Boni zur Förderung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in der Praxis

Über die Ausgestaltung von Prämien- und Bonussystemen zur Förderung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements durch die Rehabilitationsträger und ihre praktische Umsetzung war bisher wenig bekannt.

### 5.1 Erfahrungen CBDMA™-auditierter Berufsförderungswerke

Erste Informationen sollten dazu vom *Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH an der Deutschen Sporthochschule Köln (iqpr)* aus über acht in das EIBE-Projekt eingebundenen CBDMA™-auditerten Berufsförderungswerke<sup>19</sup> eingeholt werden, die versucht hatten, über im November / Dezember 2007 an die Rehabilitationsträger gerichtete Anträge zu Prämien oder Boni zu kommen. Nur aus vier Berufsförderungswerken gingen Informationen zum Erfolg über die Antragstellung ein.<sup>20</sup> Alle vier Einrichtungen hatten sich an die *Deutsche Rentenversicherung Bund*, *Regionalträger der Deutschen Rentenversicherung*, die *Agentur für Arbeit* und das Integrationsamt gewandt. Jeweils drei Berufsförderungswerke wandten sich an Unfallversicherungsträger (*BGW, Unfallkasse*), die *AOK* sowie an einzelne Ersatzkassen (*BEK, DAK, KKH, Techniker Krankenkasse*).

Antworten erhielten die Antragsteller in allen Fällen von der *Deutschen Rentenversicherung Bund* und dem Integrationsamt. Die Regionalträger der *Deutschen Rentenversicherung* äußerten sich nur in drei Fällen, die Arbeitsagentur reagierte nur in einem Fall.

Die Antworten waren für die Berufsförderungswerke enttäuschend:

- *Deutsche Rentenversicherung Bund* bzw. Regionalträger
  - Verwiesen wurde darauf, dass die Abstimmung zwischen den Rehabilitationsträgern darüber, wie die Arbeitgeber bei Ein- und Durchführung von BEM am besten unterstützt werden könnten, auf der Ebene der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)* noch nicht abgeschlossen sei.

---

<sup>19</sup> Es handelte sich um jene Berufsförderungswerke, die sich bereits dem *Consensus Based Disability Management Audit (CBDMA™)* unterzogen hatten, das in Form eines systematischen Audits direkt im Unternehmen durchgeführt wird. Im Zuge dieses Verfahrens erfolgt eine Bewertung des Disability Management-Programms im Konsens zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerstandpunkten sowie durch unabhängige Dritte. Siehe dazu: *Die gewerblichen Berufsgenossenschaften*, 2008.

<sup>20</sup> Dabei handelte es sich z.T. um Ablichtungen des Schriftwechsels zwischen Berufsförderungswerken und Rehabilitationsträgern sowie z.T. um mündliche Mitteilungen aus den BFW.

- Angeboten wurden Dienstleistungen in Form von Beratung und Unterstützung durch die Rehabilitationsberater/-innen der *Deutschen Rentenversicherung* sowie der gemeinsamen Servicestellen
- Gesetzliche Krankenversicherung  
Die jeweils angegangenen Krankenkassen gaben unterschiedliche Auskünfte.
  - Allein die *Techniker Krankenkasse* erklärte sich bereit, sich an den Kosten für die Ausbildung zum/zur Disability Manager/-in zu beteiligen, was bei Rekurs auf die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten als finanzieller Anreiz interpretiert werden kann.
  - Einige erklärten sich als nicht zuständig und verwiesen auf das Integrationsamt (AOK, KKH).
  - Einige verwiesen darauf, dass es sich im Gesetz um Kann-Bestimmungen handle.
  - Die *DAK* verwies auf die noch laufenden Verhandlungen auf der Ebene der Spitzenverbände der Krankenkassen.
  - Die *BEK* bot Dienstleistungen (fälschlich als „Sachleistung“ bezeichnet: kostenlose Erstellung einer AU-Datenanalyse im Wert von 2.000 bis 3.000 €, Durchführung von Beschäftigtenbefragungen im Wert von 5.000 bis 8.000 €, Organisation bzw. Teilnahme an Gesundheitstagen im Unternehmen im Wert von 1.000 bis 2.000 €) im Zusammenhang mit der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements an.
- Gesetzliche Unfallversicherung  
Ein Träger gab an, dass bisher noch kein Prämiensystem zum BEM in die Praxis umgesetzt werde; Möglichkeiten würden jedoch inhaltlich geprüft. Eine andere Unfallkasse lehnte eine Förderung ab, da sie eine umfassende Aufgabenstellung habe und ein ausgeprägtes Leistungsspektrum bereits vorhanden sei.
- *Bundesagentur für Arbeit*  
Die *Bundesagentur für Arbeit* sah sich für die Gewährung von Prämien und Boni nicht zuständig und verwies auf die gesetzlichen Rentenversicherungsträger.
- Integrationsämter  
Von den drei auf Anträge reagierenden Integrationsämtern bat eines um Konkretisierung des Antrages, in einem weiteren Fall fand ein persönliches Gespräch statt, ohne dass eine Entscheidung getroffen wurde. In einem dritten Fall wurde die Gewährung von Prämien mit der Begründung abgelehnt, dass das Integrationsamt gegenüber anderen Rehabilitationsträgern ein nachrangiger Leistungsträger sei.

Insgesamt gesehen stellte sich der Versuch der Berufsförderungswerke, die Erhebliches in die Implementierung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements investiert hatten, als wenig befriedigend dar, über Anträge bei den Rehabilitationsträgern zu finanziellen Zuwendungen auf der Grundlage von § 84 Abs. 3 SGB IX zu gelangen.

## 5.2 Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Rehabilitationsträgern und Integrationsämtern

Vor diesem Hintergrund entschlossen wir uns, eine bundesweite schriftliche Befragung aller Rehabilitationsträger (Kranken-, Renten-, Unfallversicherung, Arbeitsverwaltung, Integrationsämter) zur Förderungspraxis bei der Einführung von BEM durchzuführen. Dazu wurde ein Kurzfragebogen entwickelt, der folgende Aspekte thematisierte:

- Möglichkeit der Förderung von Arbeitgebern / Betrieben / Unternehmen durch Prämien und / oder Boni im Bereich des jeweiligen Rehabilitationsträgers
- Anzahl der seit Mai 2004 beantragten und gewährten Prämien bzw. Boni
- Art der gewährten Prämien bzw. Boni
  - Geldleistung
  - Sachleistung
- Modus der Gewährung von Prämien bzw. Boni
  - einmalige bzw. mehrmalige Gewährung der Leistung
  - fester bzw. variabler Betrag bzw. Anteil vom Beitrag
  - Berechnungsformel für Prämie bzw. Bonus
  - Vergabe von Prämien an jeden bzw. eine Auswahl von Antragsteller(n), der / die bestimmte Voraussetzungen erfüllt/-en
- Art der vor der Prämien- bzw. Bonus-Gewährung vom Unternehmen zu erfüllenden Voraussetzungen
- Gründe für bisherige Zurückhaltung bei der Gewährung von Prämien und Boni

Dieser Kurzfragebogen wurde mit einem Anschreiben versehen, in dem das Anliegen des Modellprojekts „Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (EIBE)“ (siehe dazu im Einzelnen: *Kaiser, Jastrow, Frohnweiler, 2007*) und das Erkenntnisinteresse der Befragung erläutert und die Adressat(inn)en eingeladen wurden, sich an der Umfrage zu beteiligen. Den Erhebungsunterlagen wurde ein Flyer mit zusätzlichen Informationen über das Projekt EIBE beigelegt.

Der Versand der Fragebögen an insgesamt 905 Rehabilitationsträger bzw. Integrationsämter erfolgte im Juni 2008. Um in Erfahrung zu bringen, ob u.U. auf regionaler Ebene Aktivitäten im Sinne des § 84 Abs. 3 SGB IX in Angriff genommen worden waren, wurden nicht nur die Zentrale der Arbeitsverwaltung und der AOK-Bundesverband, sondern sämtliche Arbeitsagenturen und alle Regionaldirektionen der AOK einbezogen. Insgesamt wurden folgende Institutionen angesprochen:

- 189 Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit
- 50 Integrationsämter
- Krankenkassen (inkl. Spitzenverbände):
  - 336 Regionaldirektionen der AOK
  - 169 Betriebskrankenkassen (169)
  - 54 Ersatzkassen
- Rentenversicherungsträger:
  - 25 Stellen der *Deutschen Rentenversicherung* (Bund und Regionalträger)
  - 22 *Landwirtschaftliche Alterskassen*
- 32 Unfallversicherungsträger und  
28 gewerbliche Berufsgenossenschaften

**Tabelle 1: Übersicht über Versand und Rücklauf der Erhebungsunterlagen**

Institution		Versand Anzahl	Rücklauf Anzahl	Rücklauf In v.H.
Arbeitsagenturen		189	16* bzw. 189**	8 %* bzw. 100 %**
Integrationsämter		50	13	26 %
Krankenkassen (ohne AOK)		223	43	19 %
AOK-Regionaldirektionen		336	54*** bzw. 336****	16 % bzw. 100 %****
Rentenversicherungsträger		47	9	19 %
Unfallversicherungsträger		60	24	40 %
Gesamt	Ohne BA und AOK	380	89	23 %
	Ohne Antwort der Zentralen von BA und AOK	905	159	18 %
	Mit Antwort der Zentralen von BA und AOK	905	614	68 %

\* ohne Antwort der Zentrale der *Bundesagentur für Arbeit* stellvertretend für alle Dienststellen

\*\* einschließlich Antwort der Zentrale der *Bundesagentur für Arbeit* stellvertretend für alle Dienststellen

\*\*\* ohne Antwort des *AOK-Bundesverbandes* stellvertretend für alle Regionalstellen

\*\*\*\* einschließlich Antwort des *AOK-Bundesverbandes* stellvertretend für alle Regionalstellen

*Tabelle 1* gibt einen Überblick über den Rücklauf im Zuge dieser Erhebung. Demnach antworteten zwei Drittel der angeschriebenen Institutionen, wobei zu berücksichtigen ist, dass

die Zentralen von *Bundesagentur für Arbeit* und *AOK* stellvertretend für alle angeschriebenen Dienststellen ihrer Institution antworteten. Prinzipiell liegt die Rücklaufquote von Erhebungsunterlagen, die in Unkenntnis spezifischer Ansprechpartner an die „Abteilung für betriebliche Gesundheitsförderung, Prävention, Rehabilitation“ der jeweiligen Rehabilitationsträger gerichtet wurden, im erwarteten Bereich. Dies gilt umso mehr, als – wie wir erst im Nachhinein erfuhren - im Vorfeld der Untersuchung schon zwei andere Umfragen durch die *Universität Bielefeld* (siehe dazu: *Liedtke, 2007*<sup>21</sup>) sowie die *SRH Hochschule Heidelberg* (siehe: *SRH Hochschule Heidelberg, 2007; El Gamali, Selig, 2008; Persch, Weber, El Gamali, Selig, 2008*) im Bereich der Rehabilitationsträger stattgefunden hatten, die sich thematisch (zumindest in Teilen) mit unserer Befragung überschneiden. Dabei war im Rahmen der Befragung durch die *SRH Hochschule Heidelberg* nur eine geringe (allerdings nicht näher spezifizierte) Rücklaufquote erzielt worden.

Zu berücksichtigen ist, dass sich viele Befragte aus dem Bereich der Arbeitsverwaltung nicht beteiligten, weil erwartet wurde, dass die Zentrale der *Bundesagentur für Arbeit* stellvertretend für alle Agenturen Stellung nehmen würde. Entsprechendes gilt für den Bereich der *AOKn*, für den sich der *AOK-Bundesverband* grundsätzlich äußern sollte. In der Tat trafen von der *BA-Zentrale* und dem *AOK-Bundesverband* Schreiben ein, in denen die Position dieser Institutionen erläutert wurde. Würde man deshalb für diese beiden Bereiche einen Rücklauf von 100 % ansetzen, so ergäbe sich eine Rücklaufquote von 68 %.

Wenn für die Bereiche von *Bundesagentur für Arbeit* und *AOK* also verlässlich bestimmbar ist, wie sie Anreizsystemen im Zusammenhang mit BEM gegenüber stehen, ist es hinsichtlich der anderen befragten Institutionen nicht möglich, Aussagen zur Repräsentativität der eingegangenen Antworten zu machen.

Wie aus *Tabelle 2* hervor geht, wurde BEM lediglich in elf Fällen – erwartungsgemäß am häufigsten von Integrationsämtern – durch Prämien und in zwei Fällen durch „Bonus“-Gewährung gefördert. Allerdings wurde im Fall des einen Bonus angemerkt, dass dieser Anreiz lediglich im krankenkasseninternen Sprachgebrauch so bezeichnet würde. An sich entspräche er jedoch dem, was gemeinhin mit dem Begriff „Prämie“ umschrieben wird. Konkret handelt es sich hier um eine Fördersumme, die an den Arbeitgeber ausgezahlt werden kann, um die Ausbildung eines/-er Disability Managers/-in zu finanzieren. Dieser Fall wurde in *Tabelle 2* deshalb auch der Rubrik Prämie zugeordnet.

<sup>21</sup> Allerdings wurden im Rahmen der Studie von *Liedtke (2007)* nur Vertreter/-innen von Spitzenverbänden der gesetzlichen Unfall-, Kranken- und Rentenversicherung angesprochen, während auf eine Befragung von Vertreter(inne)n der *Bundesagentur für Arbeit* verzichtet wurde.

**Tabelle 2: Förderung des BEM durch Prämien oder Boni durch die Reha-Träger / Integrationsämter**

Institution	Förderung on BEM durch Prämien oder Boni?			Gesamt
	weder/noch	Prämie	Bonus	
Arbeitsagentur	189	0	0	189
Integrationsamt	5	8	0	13
Krankenkasse	377	1	1	379
Rentenversicherung	8	1	0	9
Unfallversicherung	21	3	0	24
Gesamt	600	13	1	614

Bei den Prämien handelt es sich in neun Fällen um eine Geldleistung. Diese werden sechs Angaben zufolge einmalig, in jeweils einem Fall jährlich, zweijährlich oder fallzahlabhängig gewährt. Diese *incentives* werden in Form eines festen Betrages bzw. festen Prozentsatzes vom Versicherungsbeitrag ausgegeben.

Bei dem einzigen „echten“ Bonus, den eine Betriebskrankenkasse auch im Hinblick auf BEM gewährt, handelt es sich um einen „Bonus für qualitätsgesicherte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung“ (vgl. § 14 *BKK MTU Friedrichshafen*, 2007). Der Arbeitgeber erhält diesen auf der Grundlage eines „Bonusvertrages“, wenn er die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) nachweist und diese über seine Verpflichtungen aus dem Arbeitsschutzgesetz hinausgehen. Die Höhe des Bonus bemisst sich nach vier Stufen: Für jede Stufe ist ein Vorkatalog vorgegeben. Ein Bonus einer höheren Stufe wird nur dann gewährt, wenn über die Voraussetzungen der vorangehenden Stufe hinaus weitere Bedingungen erfüllt sind. Die maximale Höhe des Bonus darf die Aufwendungen des Arbeitgebers für die BGF und den Krankenversicherungsanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag eines Monats nicht überschreiten.

Eine Berechnung der Prämienhöhe wurde in keinem Fall aufgrund einer besonderen Formel vorgenommen. Eine Berufsgenossenschaft hat die Möglichkeit, BEM als Element des Gesundheitsmanagements zu prämiieren, indem sie einen Arbeitsschutzpreis verleiht, der mit bis zu 10.000 € dotiert ist, jedoch nicht als Prämie bezeichnet wird. Dem entsprechend wird auch von der *Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)* als Spitzenverband aller Unfallversicherungsträger des gewerblichen und öffentlichen Bereichs im Zweijahresrhythmus ein Reha-Preis für besonders gute Beispiele aus dem Bereich des BEM (allerdings nicht auf Grundlage des § 84 Abs. 3 SGB IX) ausgelobt.

Aus *Tabelle 3* geht hervor, wie viele Prämien zwischen Mai 2004 und Juni 2008 im Zusammenhang mit der Implementation von BEM beantragt und bewilligt wurden. Die meisten Prämien wurden bei Integrationsämtern beantragt, wobei die Spanne zwischen den Ämtern ganz erheblich ist (Maximum 29; Minimum 2). Die Chancen, tatsächlich eine Prämie zu erhalten, sind recht groß: Im Mittel wurde 52 % der Anträge stattgegeben (Maximum: 80 %; Minimum: 14 %).

**Tabelle 3: Zwischen Mai 2004 und Juni 2008 zur Förderung der BEM-Einführung beantragte und bewilligte Prämien**

Institution	Anzahl beantragter Prämien	Anzahl bewilligter Prämien
Unfallversicherungsträger	10	8 (80 %)
Integrationsamt A	29	10 (35 %)
Integrationsamt B	18	10 (56 %)
Integrationsamt C	17	6 (35 %)
Integrationsamt D	7	1 (14 %)
Integrationsamt E	6	4 (67 %)
Integrationsamt F	5	4 (80 %)
Integrationsamt G	2	1 (50 %)
Integrationsamt H	nicht bekannt	1 (?)

**Tabelle 4: Voraussetzungen für die Prämienvergabe (Mehrfachnennungen, n = 11)**

Voraussetzung	„ja“ Antworten (von 11)
BEM von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam getragen	11
Umsetzung/Wirkung von BEM-Maßnahmen wird kontrolliert	11
BEM-Ablauf/Organisation schriftlich festgelegt	10
BEM über den Einzelfall hinaus dokumentiert und analysiert	10
Fehlzeitenanalyse als BEM-Grundlage	10
Betriebliches BEM-Team vorhanden	9
Datenschutz im Rahmen von BEM wird gewährleistet	8
BEM in Vertriebsvereinbarung geregelt	8
Mindest-Schwerbehinderten-Beschäftigungsquote erfüllt	8
Disability Manager o.ä. vorhanden	2
Mindestzahl an BEM-Fällen ist nachzuweisen	2
Belange von Schwerbehinderten werden besonders berücksichtigt	1
Betrieb hat Schwerbehindertenvertretung	1
Unternehmen ist Mitglied der Berufsgenossenschaft	1
Beratender Ausschuss stimmt zu (Ermessensentscheidung)	1

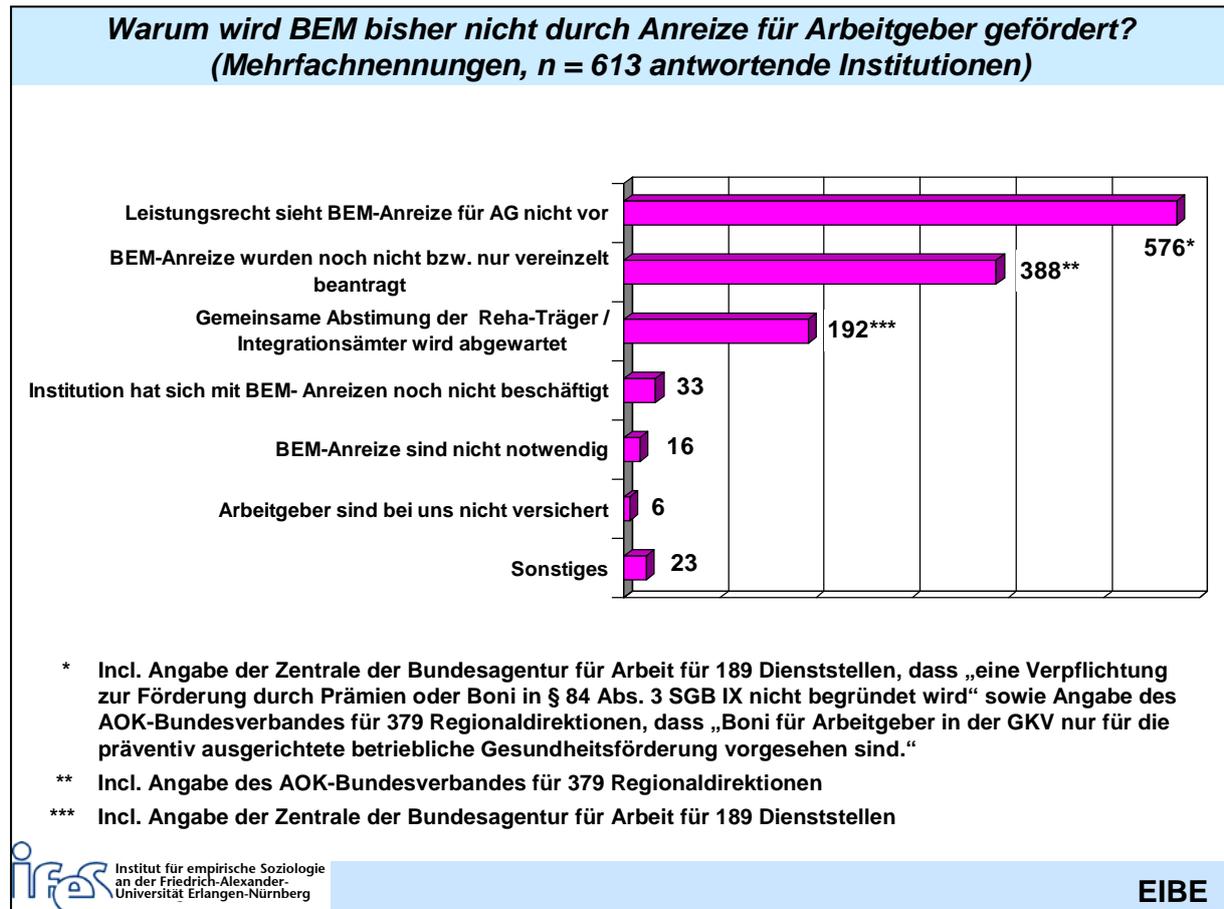
Der *Tabelle 4* sind die Voraussetzungen zu entnehmen, die zu erfüllen sind, um eine Prämie erhalten zu können. Konsens ist offensichtlich, dass BEM von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeinsam zu tragen und das BEM-Konzept schriftlich zu fixieren ist. Umsetzung und Ergebnisse sind über den Einzelfall hinaus zu dokumentieren und zu evaluieren. Für wichtig werden auch Aspekte wie eine grundlegende Fehlzeitenanalyse, die Einrichtung eines BEM-Teams, der Datenschutz sowie die Erfüllung der Schwerbehinderten-Beschäftigungsquote angesehen. Demgegenüber treten andere Aspekte, wie das Vorhandensein eines/-er Disability Managers/-in oder der Nachweis einer Mindestzahl an BEM-Fällen, in den Hintergrund.

Insbesondere von der AOK, drei anderen Krankenkassen sowie drei Rentenversicherungsträgern wurden anstatt von Geldleistungen Dienstleistungen als Anreiz für betriebliche Gesundheitsförderung bzw. betriebliches Gesundheitsmanagement propagiert. Solche Leistungen (siehe dazu auch: *El Gamali, Selig, 2008: 117*) umfassen etwa Angebote wie

- Beratung, Unterstützung und Begleitung bei der Etablierung von BEM-Strukturen durch
  - Informationen,
  - Musteranschreiben,
  - ggf. Einsatz des/der Fallmanagers/-in,
- Ausbildung zum/zur Disability Manager/-in,
- Beteiligung des/der Fachberaters/-in bei der BEM-Besprechung,
- kostenlose Mitarbeiter/-innen-Befragung,
- kostenlose bzw. vergünstigte Seminarangebote,
- Gesundheitstage,
- Veranstaltungen,
- ambulante berufsbezogene bzw. berufsbegleitende Rehabilitationsangebote.

Ob solche Leistungen den Intentionen des Gesetzgebers gerecht werden, der die Gewährung von (beinahe durchgängig finanziell interpretierten) Prämien und Boni als BEM-Anreiz in Aussicht gestellt hat, steht dahin. Gleichwohl wurde von einer Krankenkasse verhalten Kritik an der auf eine finanzielle Zuwendung ausgerichteten Prämienantragstellung eines CBDMA™-auditerten Berufsförderungswerks geübt.

Nach den Gründen befragt, warum BEM (bisher) nicht durch Anreize gefördert werde, antworteten die Vertreter/-innen der angesprochenen Institutionen wie aus *Abbildung 4* ersichtlich ist.



**Abbildung 4. Begründungen der befragten Institutionen für die (bisher) fehlende Förderung von BEM durch Prämien bzw. Boni**

Bedingt durch die große Zahl der Arbeitsagenturen und AOK-Regionaldirektionen, für die die jeweiligen Zentralen Auskunft gaben, stehen drei Argumente für die Zurückhaltung bei der Prämien- bzw. Bonusvergabe im Vordergrund:

- Als häufigste Begründung wurde die vorgegebene Antwortmöglichkeit angekreuzt „Prämien an Arbeitgeber sieht das unserer Institution zugrunde liegende Leistungsrecht nicht vor.“ Vor allem die AOKn und die Bundesagentur für Arbeit trugen diesen Grund vor. So stand der AOK-Bundesverband auf folgendem Standpunkt und gab dies den AOKn bundesweit zum Eintragen in den Fragebogen vor: „Arbeitgeber-Boni sind in der gesetzlichen Krankenversicherung nur für die präventiv ausgerichtete betriebliche Gesundheitsförderung vorgesehen. Dabei muss der Arbeitgeber mehr tun als die Wahrnehmung gesetzlicher Aufgaben.“ Die Bundesagentur für Arbeit war der Auffassung, dass „eine Verpflichtung zur Förderung durch Prämien oder Boni in § 84 Abs. 3 SGB IX nicht begründet“ werde. Zudem würden solche Leistungen über die auf den einzelnen Arbeitnehmer ausgerichteten Förderungen hinausgehen (siehe dazu auch: El Gamali, Selig, 2008: 115).

- Mit dem am zweithäufigsten vorgetragenen Grund, die Arbeitgeber hätten (in einem Fall trotz Aufforderung des Rentenversicherungsträgers) bisher noch keine bzw. sehr selten entsprechende Anträge gestellt, wurde von den Rehabilitationsträgern (insbesondere vom *AOK-Bundesverband*) „der Ball zurück gespielt“. Hält man dieses Argument für glaubwürdig, so wäre danach zu fragen, ob die betreffenden Träger denn überhaupt umfassend über die Möglichkeit der Gewährung von Prämien bzw. Boni informiert hätten. Nicht von der Hand zu weisen ist jedoch das in diesem Zusammenhang von drei Befragten geäußerte Argument, BEM werden in den Unternehmen bisher noch kaum praktiziert. Insofern hätten die Arbeitgeber auch keinen Grund, *incentives* in Anspruch zu nehmen. Auch die Begründung, dass eine Prämie für viele Unternehmen lediglich symbolischen Charakter habe, ist sicherlich nicht abwegig.
- Schließlich wies die Bundesagentur (mit nur drei anderen Reha-Trägern gemeinsam) darauf hin, dass die in § 7 Abs. 4 Satz 2 der Gemeinsamen Empfehlung „Prävention nach § 3 SGB IX“ festgelegte gemeinsame Abstimmung der Reha-Träger und Integrationsämter über Voraussetzungen sowie Art und Umfang der Förderung durch Prämien oder Boni bisher nicht erfolgt sei. Dem entsprechend habe die *BA* Entscheidungen zur Anwendung des § 84 Abs. 3 SGB IX für ihren Bereich bisher nicht getroffen.

Fragebogenbearbeiter/-innen von 22 Krankenkassen, fünf Unfallversicherungsträgern, vier Arbeitsagenturen und zwei Rentenversicherungsträgern kreuzten das Item an: „*Unsere Institution hat sich meines Wissens mit der Thematik der Förderung von BEM durch Prämien bzw. Boni noch nicht beschäftigt.*“ Dabei ist natürlich fraglich, ob die betreffenden Bearbeiter/-innen tatsächlich in Gänze über die themenbezogene Diskussion im eigenen Hause informiert waren.

Dass Anreize nicht erforderlich seien, wurde insbesondere im Bereich von vier Unfallversicherungsträgern sowie von zehn (meist geschlossenen<sup>22</sup>) Betriebskrankenkassen von Großunternehmen geäußert. Da die Unternehmen ein starkes Eigeninteresse hätten, werde von ihrer Seite aus schon so viel im Hinblick auf Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung bzw. betriebliches Gesundheitsmanagement getan, dass zusätzliche *incentives* nicht notwendig seien.

---

<sup>22</sup> Geschlossene Krankenkassen stehen nur einem bestimmten Personenkreis offen. Dabei handelt es sich in der Regel um Betriebskrankenkassen, die nur Mitarbeiter/-innen eines bestimmten Unternehmens und ihre Angehörigen versichern.

Aus dem Bereich zweier Rentenversicherungsträger wurde berichtet, es werde anderweitig bereits viel für und in Betriebe(n) (z.B. Information, Beratung, ambulante Rehabilitation) getan: Im Übrigen seien viele der Arbeitgeber an monetären Anreizen kaum interessiert.

Nur in sechs Fällen wurde die Abstinenz in Fragen „Prämien und Boni“ damit begründet, dass Arbeitgeber bei der eigenen Institution nicht versichert seien und daher auch nicht durch Beitragsnachlässe gefördert werden könnten. Zwei Unfallkassen verwiesen darauf, dass bei ihnen lediglich Kommunen als Träger des Brandschutzes zugunsten ehrenamtlich tätiger freiwilliger Feuerwehrleute versichert seien: Offensichtlich wird die Einführung von BEM hier nicht für relevant gehalten (siehe dazu auch: *El Gamali, Selig, 2008: 118*). Dies trifft in der Regel sicherlich auch für den Bereich der landwirtschaftlichen Alterskassen zu, so weit es sich nicht um landwirtschaftliche Großbetriebe (insbesondere im Gartenbau mit durchschnittlich 15 bis 18 Arbeitnehmer(inne)n), sondern um bäuerlich strukturierte Betriebe (Unternehmerfamilie) handelt, die BEM mangels familienfremder Arbeitskräfte gar nicht durchführen können (siehe dazu auch: *El Gamali, Selig, 2008: 118 f.*). Drei weitere Befragte wiesen auf die heterogene Struktur der versicherten Unternehmen hin und waren der Ansicht, dass für sie kein gerechtes Anreizsystem denkbar wäre, das nicht einseitig Großbetriebe begünstige.

## 6 Bewertung von Prämien und Boni zur Förderung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Rehabilitationsfachleute

Die Ergebnisse der Umfrage zum Pro und Contra sowie zur Ausgestaltung von Anreizsystemen im BEM-Zusammenhang werden in weiten Teilen durch Informationen bestätigt, wie sie in der neueren Literatur zu finden sind und wie sie uns im mündlichen und schriftlichen Austausch mit einigen Fachleuten<sup>23</sup> aus dem Kreis der Rehabilitationsträger mitgeteilt wurden.

Grundsätzlich stimmten Expert(inn)en, die in das Gesetzgebungsverfahren involviert waren, darin überein, dass der § 84 Abs. 3 seinerzeit eher unreflektiert in das SGB IX aufgenommen worden sei. Hintergrund seien damals Eindrücke und Informationen zum Disability Management gewesen, die von Vertreter(inne)n des (seinerzeitigen) *Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung* auf Studienreisen nach Kanada im Vorfeld des Gesetzgebungsprozesses gewonnen worden waren. Hinzu kamen Auftritte des Gründers des *National Institute of Disability Management and Research (NIDMAR)*, dem Kanadier *Wolfgang Zimmermann*, auf verschiedenen Veranstaltungen in Deutschland, der engagiert für die qualitätsgesicherte Einführung von Disability Management warb, indem er die Vorteile von *Job retention* und *Return to work* eindrucksvoll darstellte (siehe z.B. *Zimmermann 2004; 2005*). Von diesen Informationen und Konzepten beeindruckt wurde die Rechtsnorm seinerzeit auch gegen begründete Einwände verabschiedet. Dabei sei übersehen worden, dass sich Kanada, die USA, England, Australien und andere Länder mit völlig andersgearteten Sozialversicherungssystemen kaum als Vorbilder für Anreizsysteme unter deutschen Verhältnissen eigneten. Insofern sei kaum verwunderlich, dass die Rehabilitationsträger, abgesehen von den Unfallversicherungsträgern, die seit jeher arbeitgeberorientierte Anreizsysteme kennen, und den Integrationsämtern, die mit § 102 SGB IX über eine klare Rechtsgrundlage verfügen, dem Prämien- und Boni-Thema zurückhaltend gegenüber stehen. Gleichwohl sei seinerzeit die Auffassung vertreten worden, dass Anliegen und Chancen von BEM so überzeugend seien, dass es im wohlverstandenen Interesse aller Beteiligten möglich sein müsste, zu Regelungen zu kommen, die von den Rehabilitationsträgern und Integrationsämtern gemeinsam getragen werden könnten.

Vor diesem Hintergrund konstituierte sich im Februar 2005 auf der Ebene der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation* die Arbeitsgruppe „Betriebliches Eingliederungsmana-

---

<sup>23</sup> Da einige Gesprächspartner/-innen auf Vertraulichkeit drangen, wird hier auf eine Namensnennung der betreffenden Personen verzichtet.

gement“, die sich aus Vertreter(inne)n der Rehabilitationsträger zusammensetzte, mit dem Ziel abzuklären, wie ein umfassendes betriebliches Eingliederungsmanagement trägerübergreifend umgesetzt werden könne. Die Arbeitsgruppe hat bis Ende des Jahres 2008 acht mal getagt, ist jedoch noch zu keinen konkreten Ergebnissen gekommen. Die Gründe sind (abgesehen von der hinreichend bekannten vielfach beklagten Schwerfälligkeit des gegliederten Sozialversicherungssystems<sup>24</sup>) u.a. in den folgenden Problemen und Bedenken zu suchen:

Über mehr als drei Jahre hinweg wurden Fragen zur einheitlichen Begriffsbestimmung bzw. Definition des betrieblichen Eingliederungsmanagements diskutiert, da nach Ansicht der Rehabilitationsträger erst über Anreizsysteme nachgedacht werden kann, wenn man sich über Kriterien für BEM nach dem *state of the art* geeinigt hat. Nur so lässt sich bestimmen, welche Leistungen von Arbeitgebern lediglich „pflichtgemäß“ und welche prämiierungswürdig sind, weil sie das Pflichtprogramm überschreiten. Dies gilt auch für den Fall, dass Dritte von den Unternehmen (etwa Klein- und Kleinstbetriebe) mit der Erbringung von BEM-Leistungen beauftragt werden.

Die Klage über fehlende BEM-Kriterien ist zumindest heute nicht mehr nachzuvollziehen, da in der Zwischenzeit (auch auf *BAR*-Ebene) verschiedene Konzepte vorgelegt wurden, die ein wünschenswertes Vorgehen beim BEM mehr oder weniger detailliert beschreiben und bereits Struktur-, Prozess- und Ergebniskriterien für eine qualitativ hochwertige Erbringung der Leistung BEM enthalten. Allerdings konnten sich die Rehabilitationsträger bisher nicht auf die zu berücksichtigenden Kriterien einigen: Während die einen dafür plädierten, die Qualitätskriterien streng zu formulieren, sprachen sich andere lediglich für Orientierungshilfen für Arbeitgeber aus, weil keine Standards denkbar seien, die sich für alle Betriebsarten (Groß-, Mittel-, Klein-/Kleinstbetriebe) eigneten. Verschiedentlich wurde es sogar für nicht erforderlich gehalten, betriebsexternen Anbietern von BEM-Leistungen überhaupt Qualitätskriterien vorzugeben, da den Rehabilitationsträgern dazu vom Gesetzgeber kein Auftrag erteilt worden sei.

Es ist offensichtlich, dass sich diese Positionen (eindeutige Kriterien für Betriebe, Verzicht auf Kriterien für externe Dienstleistungserbringer, Kriterien lediglich Orientierungshilfe) widersprechen. So lange man sich hinsichtlich dieser Grundsatzfragen nicht einigen kann, ist man von einem gemeinsamen Anreizkonzept noch weit entfernt.

---

<sup>24</sup> „Mehr als sieben Jahre nach Inkrafttreten des SGB IX ist festzuhalten, dass ein Kernanliegen des SGB IX – Kooperation und Koordination der Rehabilitationsträger und Konvergenz der Leistungen - bis heute nicht einmal in Ansätzen umgesetzt wurde. Ursache dafür sind nicht etwa fehlende oder unzureichende Rechtsvorschriften, sondern die offensichtlich inadäquate Umsetzung bestehenden Rechts sowie unzureichende Kooperation und Koordination durch die Sozialleistungsträger.“ (Fuchs, 2008: 2)

Was die Positionen der einzelnen Institutionen im Bereich der Sozialen Sicherheit betrifft, so ergab sich folgende Tendenz:

Grundsätzlich werden Bonussysteme von den **Krankenkassen** (insbesondere den Betriebskrankenkassen) durchaus als ein Erfolg versprechendes Anreizinstrument angesehen. Allerdings ist man sich nicht sicher, ob damit auch nachhaltige Wirkungen im Sinne dauerhafter BEM-Aktivitäten erzielt werden (vgl. *Liedtke*, 2007: 52). Zudem wird die Befürchtung geäußert, dass Arbeitgeber nur dann tätig werden, wenn sie dabei mit möglichst hohen Summen finanziell unterstützt werden und dabei die miteinander im Wettbewerb stehenden Krankenkassen gegeneinander ausspielen (vgl. *Winnes*, 2005: 444). Wegen dieses Wettbewerbs herrscht hier auch Skepsis, ob es gelingt, sich auf gemeinsame Inhalte und Strukturen von Anreizsystemen zu einigen, da BEM als ein Wettbewerbsinstrument im Rahmen der Gesundheitsförderungsaktivitäten angesehen und genutzt wird. Zudem regelt jede Kasse die Modalitäten der Gewährung und Höhe der Prämien selbst, wobei auch regionale Unterschiede berücksichtigt werden.

Von Seiten der **Unfall- und Krankenversicherung** wurde dafür plädiert, jedem Träger weite Gestaltungsspielräume auch im Hinblick auf die Einführung von Prämien- und Bonussystemen zu überlassen.

Im Bereich der **gesetzlichen Unfallversicherung** sind noch keineswegs alle Probleme und Unklarheiten beseitigt:

- Die Entscheidung über die Einführung eines Prämiensystems obliegt – auch im Zusammenhang mit der Einführung eines BEM - der Selbstverwaltung, die in wesentlich stärkerem Maße als in den übrigen Zweigen der Sozialversicherung über die Beitragsgestaltung bestimmt.
- Die gesetzliche Unfallversicherung ist umlagefinanziert. Der Anteil jedes Unternehmens an der Umlage bestimmt sich nach seinem Unfall- und Berufskrankheitenrisiko. Jede Prämie (Beitragsreduktion, Festbetrag oder finanzielle Beteiligung an der Maßnahme) hat Auswirkungen auf die Umlage. Sie belastet Unternehmen, die keine Prämie erhalten und schwächt den Risikobezug des Beitrags bei den prämierten Betrieben. Aus diesen Gründen sind der Höhe der Prämien Grenzen gesetzt. Dem hält *Bieback* (2006: 238) allerdings entgegen, dass die Umverteilung der Ausgaben für Prämiensysteme auf alle Mitgliedsunternehmen einer Berufsgenossenschaft nur zu geringen zusätzlichen Belastungen führe und die Schwere des Eingriffs in das Gleichbehandlungsgebot (Art. 3 Abs. 1 GG) daher nicht bedeutend sei.

- Die Voraussetzungen für eine Prämie müssen aus rechtsstaatlichen Gründen *ex ante* durch eine abstrakt generelle Regelung fixiert werden. Prämien nach § 162 Abs. 2 SGB VII können grundsätzlich nur für Maßnahmen gewährt werden, die über das gesetzlich geforderte Maß hinausgehen. Nach § 84 Abs. 2 SGB IX sind alle Arbeitgeber zum BEM verpflichtet. In welcher Art dieser Pflicht Genüge zu leisten ist, wurde bisher nicht definiert und auch gerichtlich noch nicht geklärt. Daher ist auch die Grenze zwischen den obligatorischen und den förderungswürdigen überobligatorischen Maßnahmen schwer zu bestimmen. Eine solche Definition ist aber Voraussetzung für eine abstrakt generelle Regelung.
- Ein Prämiensystem nach § 162 Abs. 2 SGB VII muss grundsätzlich von allen Unternehmen gleich welcher Art in Anspruch genommen werden können. Eine Prämierung von Einzelmaßnahmen des BEM ist daher nicht nur deshalb problematisch, weil die Einzelfälle zu vielfältig für eine abstrakt generelle Regelung sein können, sondern auch deshalb, weil sie in Kleinunternehmen nur unregelmäßig vorkommen. Für die Förderung kommen daher eher strukturelle Maßnahmen in Frage. Dabei ist zu beachten, dass es kleinen Unternehmen möglich sein muss, diese Struktur durch externe Dienstleistungen sicherzustellen.
- *Bieback* (2006: 239 ff.) ist allerdings der Auffassung, dass dem Gebot des gleichen Zugangs Genüge getan werden kann, indem die Voraussetzungen eines Prämiensystems allgemein formuliert und nicht direkt auf eine bestimmte Gruppe von Unternehmen zugeschnitten werden. Was die Ungleichheit von Groß- und Kleinunternehmen im Hinblick auf die Nutzung von Prämiensystemen anbelangt, so handelt es sich dabei um das bekannte, allgemeine und (da mit der Betriebsgröße verbunden) fast unlösbare Problem eines ungleichen Engagements von Groß- und Klein- bzw. Kleinstbetrieben in Arbeitsschutz und Prävention. Dies sei von den Berufsgenossenschaften nur durch Überwachung, Beratung und Marketingaktivitäten zu reduzieren, könne jedoch keinesfalls als Begründung herangezogen werden, Anreizsysteme zu einer Verbesserung der Prävention zu unterlassen, wenn davon vor allem große Unternehmen profitieren. Vielmehr wäre zu prüfen, ob die Berufsgenossenschaften für Klein- bzw. Kleinstbetriebe besondere Angebote (wie etwa das BEM-bezogene Prämiensystem der *StBG*) entwickeln, die speziell auf den Arbeitsschutz bzw. die Prävention in dieser Betriebsgrößenklasse zugeschnitten sind. Die Spielräume der Verwaltung zur Schaffung solcher alternativen Angebote seien hoch. Ein solcher „Nachteilsausgleich“ sei bei sachlich nicht behebbaren Unterschieden und eng zusammen liegenden Aufgabenfeldern unbedenklich und vom *Bundesverfassungsgericht* vielfach akzeptiert.

Grundsätzlich müsse den Berufsgenossenschaften für die Eingangsphase der Einführung von Prämiensystemen ein großer Spielraum bei der Konzipierung und Ausgestaltung dieser Systeme zugestanden werden. Erst wenn ungleiche Auswirkungen in erheblichem Maße festgestellt würden und diese nicht durch Modifikationen des Systems oder anderweitig (z.B. durch Aufklärung) korrigiert werden könnten, wäre ein Systemwechsel geboten.

Aufgrund dieser bisher weitgehend noch ungelösten Probleme bedarf die Einführung von BEM-orientierten Anreizsystemen im Unfallversicherungsbereich gründlicher Vorarbeiten und Festlegungen. Es wird angenommen, dass das Schwergewicht aus diesen Gründen bisher eher auf der Beratung der Unternehmen und der Qualifizierung des Personals liegt als auf einer finanziellen Förderung.

Obwohl man Anreizsystemen im Bereich der **Rentenversicherung** aufgrund der finanziellen Implikationen (hohe Kosten bei hoher Inanspruchnahme) kritisch gegenüber steht, wurden bereits im Jahre 2004 Überlegungen zu einer Prämien- und Bonusregelung angestellt. Grundsätzlich werden zwei Konzepte für denkbar gehalten:

- Wettbewerbsmodell zur „Bestenauslese“ (*best practice*),
- Allgemeines Förderinstrument: Jedes Unternehmen, das bestimmte Kriterien erfüllt, ist prämiierungswürdig.

Favorisiert wird die ausschließliche Förderung der Implementation von BEM, wobei drei Ansätze als diskussionswürdig betrachtet wurden:

- Einmalzahlung eines Betrages als Anerkennung für die BEM-Einführung,
- Prämierung von Einführung, Verlauf und Erfolg der BEM, wobei 50 % der Prämie bei Einführung des BEM und 50 % bei Erfolgsnachweis gezahlt werden,
- versichertenbezogene Erfolgsprämie.

Es wird allerdings zu bedenken gegeben, dass bei einer allgemeinen Förderung prämiierungswürdiger Unternehmen nur relativ kleine Prämien ausgelobt werden können, da sonst das Anreizsystem in Gänze zu teuer wird. Ob jedoch von bescheidenen Beträgen überhaupt Anreizimpulse ausgehen, erscheint fraglich. Im Übrigen ist man bei der *Deutschen Rentenversicherung Bund* aufgrund empirisch gewonnener Erfahrungen aus einem Modellprojekt der Überzeugung, dass finanzielle BEM-Anreize gegenüber aufsuchender Beratung für Arbeitgeber von untergeordnetem Interesse sind (siehe dazu: *Deutsche Rentenversicherung Bund*, 2007: 50; *Lawall, Lewerenz, Muschalla*, 2008: 60). Diese Auffassung wird jedoch im Bereich der Rentenversicherung nicht uneingeschränkt geteilt. So sah man im Interview mit

*Liedtke* (2007: 60) keine Alternative zu einem finanziellen Anreiz: „In diesem Geschäft geht es immer ums Geld.“ Gemutmaßt wird auch, dass die Konzentration auf aufsuchende Arbeit weniger inhaltlich begründet, denn auf erhebliche Personalüberhänge bei den Rentenversicherungsträgern zurückzuführen sei.

Die **Bundesagentur für Arbeit** vertrat den Standpunkt, dass eine Bonusregelung in Form von Beitragsnachlässen o.ä. grundsätzlich nicht möglich sei. Denkbar seien u.U. Prämienzahlungen in der Art, wie sie von den Integrationsämtern geleistet würden. Überlegenswert wäre es, einen von den Rehabilitationsträgern gemeinsam finanzierten Pool zu schaffen, aus dem Prämien an Arbeitgeber vergeben werden könnten (ähnlich eine Überlegung im Kreis der Rentenversicherungsträger bei *Liedtke*, 2007: 59 f.). Gleichwohl wäre dann zu prüfen, wie dies umgesetzt werden könnte, da das Leistungsrecht des SGB III die Gewährung von Prämien und Boni nicht vorsieht.

Die **Integrationsämter** vertreten eine Position, die am ehesten dem Geist des SGB IX entspricht, indem sie für eine ergebnis- und nicht interessengesteuerte Zusammenarbeit aller Rehabilitationsträger im Zusammenhang mit dem BEM plädieren, wobei explizit die Frage der Ausgestaltung von Prämien- und Bonussystemen eingeschlossen wird. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass die Finanzierung von Anreizsystemen bei zurückgehenden Einnahmen aus der Ausgleichsabgabe in Frage gestellt werden kann. Nicht zuletzt aus diesen Gründen ist die Handhabung der Prämienvergabe durch die Integrationsämter schon heute unterschiedlich (vgl. *El Gamali, Selig*, 2008: 116).

## 7 Fazit

Die Untersuchung von Möglichkeiten und Praxis der Förderung des betrieblichen Eingliederungsmanagements durch Prämien- und Bonussysteme erbrachte ernüchternde Ergebnisse.

Grundsätzlich müssen zwingend vorgeschriebene Rechtsnormen und finanzielle Kalküle als entscheidende Treiber für die Implementation von Disability Management-Aktivitäten bzw. betrieblichem Gesundheitsmanagement angesehen werden.

Da es sich bei den Regelungen nach § 84 Abs. 3 SGB IX um Kann-Bestimmungen handelt, sind die Rehabilitationsträger und Integrationsämter zunächst nicht verpflichtet, Prämien- und Bonussysteme tatsächlich einzuführen. Der fehlende Zwang ermöglicht es den Trägern jedoch, die Problematik „auszusitzen“. Die mehr als drei Jahre andauernden, weitgehend ergebnislosen Verhandlungen auf *BAR*-Ebene sind dafür beredter Beleg.

In der einschlägigen Fachliteratur wird praktisch durchgängig die Rechtsauffassung vertreten, dass es sich bei den in § 84 Abs. 3 SGB IX genannten Prämien und Boni um finanzielle, nicht jedoch um Sach- oder Dienstleistungen (z.B. Beratung, Unterstützung) handelt.

Systembedingt bestehen im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung die besten Chancen, die Einführung von BEM durch Anreizsysteme zu fördern, da § 162 SGB VII Bonus-Malus-Systeme zwingend vorschreibt und Prämien möglich sind, um die Unternehmen zu dem erwünschten Verhalten zu bewegen. Gleichwohl werden Prämiensysteme bisher nur von wenigen Berufsgenossenschaften genutzt, um BEM zu fördern. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass ungeklärt ist, anhand welcher Kriterien pflichtgemäßes und prämiierungswürdiges Verhalten der Betriebe zu erkennen wäre.

Auch die Krankenversicherungsträger verfügen mit dem § 65 a Abs. 2 SGB V über eine Rechtsgrundlage, mit der sich BEM-orientierte Anreizsysteme begründen lassen. Einem entsprechenden Engagement steht jedoch entgegen, dass Gesundheitsförderung und Disability Management weithin eher unter Marketing- und Wettbewerbsgesichtspunkten, denn im Hinblick auf die Erreichung von Präventionsanliegen betrachtet werden. Zudem wird befürchtet, dass die Kosten-Nutzen-Relation von Anreizsystemen negativ ausfallen könnte. Aus diesen Gründen beschränken sich die Aktivitäten in diesem Bereich (bis auf wenige Ausnahmen) im Wesentlichen auf Beratungs- und Unterstützungsleistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Rentenversicherungsträger unterstützen das Anliegen von BEM-Aktivitäten, halten jedoch finanzielle Anreize für weniger geeignet als aufsuchende Beratung und Unterstützung der Unternehmen. Dabei werden vereinzelt (insbesondere im Rahmen von Modellprojekten) auch die Möglichkeiten ambulanter Rehabilitationsleistungen genutzt.

Auch die *Bundesagentur für Arbeit* steht dem BEM grundsätzlich positiv gegenüber, ist jedoch der Auffassung, wegen fehlender Rechtsgrundlagen über keine Handhabe für die Einführung von finanziellen Anreizen zu verfügen.

Die Integrationsämter schließlich, die mit § 102 Abs. 3 SGB IX eine konkrete Rechtsgrundlage für die Prämien-gewährung im Zusammenhang mit BEM – allerdings nur unter besonderer Berücksichtigung der Belange schwerbehinderter Menschen – besitzen, haben dem Anliegen des Gesetzgebers bisher am weitesten entsprochen. So wurden von der *Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen* schon relativ früh Empfehlungen erarbeitet, die Voraussetzungen und Verfahren bei der Prämien-gewährung präzisieren. Diese wurden bereits weithin umgesetzt, so dass unserer Befragung zufolge in diesem Bereich bisher am häufigsten Prämierungen von Unternehmen erfolgt sind. Allerdings sind solchen Anreizen bei zurückgehenden Einnahmen aus der Ausgleichsabgabe Grenzen gesetzt.

Die oben geschilderte Situation dürfte ausschlaggebend dafür sein, dass im Rahmen unserer Erhebung lediglich wenige Institutionen über die konkrete Prämierung bzw. Bonifizierung von Unternehmen berichteten.

Vor diesem Hintergrund schätzen wir derzeit die Chancen einer großflächigen, von allen Rehabilitationsträgern unterstützten Umsetzung des § 84 Abs. 3 SGB IX in die Praxis für gering ein.

## 8 Literaturverzeichnis

- Albrecht, M. 1998:** Effizienz in der beruflichen Rehabilitation – Ergebnisse einer ILO-Vergleichsstudie. S. 359-363 in Seyd, W., Nentwig, A., Blumenthal, W. (Hrsg.), *Zukunft der beruflichen Rehabilitation und Integration in das Arbeitsleben*. Interdisziplinäre Schriften zur Rehabilitation, Band 8, Ulm: Universitätsverlag.
- Albrecht, M. 1999:** Weiterbeschäftigung und Wiedereingliederung von Arbeitnehmern mit Behinderungen. *Impulse* (13). URL: <http://bidok.uibk.ac.at/library/imp13-99-studie.html> (Stand: 15.11.2010).
- Alles, T., Czarny, M., Dalitz, Flach, T., Froböse, I., Gagel, A., Glatz, A., Greve, J., Hetzel, Chr., Jochheim, K.-A., Kaiser, A., Kersting, M., Landau, K., Mozdzanowski, M., Nellessen, G., Röhrig, A., Schaub, K., Schian, H.-M., Schmidt, Chr., Schüle, K., Sinn-Behrendt, A., Weißert-Horn, M., Wellmann, H., Winter, G. 2004:** PRVE Prävention und Rehabilitation zur Verhinderung von Erwerbsminderung. Köln: iqpr. URL: <http://www.iqpr.de/iqpr/download/projekte/Textband.pdf> (Stand: 15.11.2010).
- Amelung, V. E.; Amelung, A.; Domdey, A.; Janus, K.; Kraut, Chr., Wagner, Chr. 2007:** *Managed Care*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Benz, M. 1995:** Zuschläge, Nachlässe und Prämien beim Beitrag für die gesetzliche Unfallversicherung. *Betriebs-Berater*, (37): 1901-1905.
- Bieback, K.-J. 2006:** Prämien in der Gesetzlichen Unfallversicherung. In: *Vierteljahresschrift für Sozialrecht*, (4): 215-245.
- Bigge, G. 2007:** § 162 SGB VIII. In: Eichenhofer, E. (Hrsg.) *SGB Sozialgesetzbuch SGB VII - Wannagat*. 102. Lieferung. (Rz. 1-44) Köln: Carl Heymanns Verlag.
- BKK MTU Friedrichshafen 2007:** § 14 Bonus für qualitätsgesicherte Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. In *Satzung der BKK MTU Friedrichshafen*, Stand: 01.08.2007. Friedrichshafen.
- Blöß, T. 2004:** Bonusprogramme. Kassen wollen Prävention fördern. *Deutsches Ärzteblatt* 101, (7): A393-A396.
- Bonitz, D., Eberle, G., Lück, P. 2007:** Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen. Bonn: AOK-Bundesverband. URL: [http://www.aok-bv.de/imperia/md/content/aokbundesverband/dokumente/pdf/gesundheitsversorgung/aok\\_nutzenstudie\\_2007\\_betriebe.pdf](http://www.aok-bv.de/imperia/md/content/aokbundesverband/dokumente/pdf/gesundheitsversorgung/aok_nutzenstudie_2007_betriebe.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Bovenberg, A. L. 2000:** Reforming social insurance in the Netherlands. In: *International Tax and Public Finance* 7: 345-368.
- Breuer, J. 2005:** "Disability Management findet seine Vollendung im berufsgenossenschaftlichen Feld". URL: <http://www.disability-manager.de/d/pages/presse/archiv2005/breuer.html> (Stand: 15.11.2010).
- Bruyère, S.; James, Ph. 1997:** Disability management and the Disability Discrimination Act. In: *Human Resource Management Journal* 7, Heft 2: 5-17.
- Büchner, J., Schröer, A., 1996:** Effektivität und Effizienz betrieblicher Gesundheitsförderung in den USA. In: *Die Betriebskrankenkasse*, Heft 3: 139-145.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2005:** Empfehlungen zur Erbringung von Prämien zur Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (Stand: 24.03.2005). In: Bihr, D., Fuchs, H., Krauskopf, D., Ritz, H.-G., *SGB IX Kommentar und Praxishandbuch*. (Anhang auf CD-Rom, Dokument 18.1.4) Sankt Augustin: Asgard.
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation 2001:** Die Zukunft der Rehabilitation – Orientierungsrahmen für die Arbeit der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation 2001. In: *Rehabilitation* 40, 180-190.

- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation 2004:** Gemeinsame Empfehlung nach §§ 12 Abs. 1 Nr. 5, 13 Abs. 2 Nr. 1 SGB IX, dass Prävention entsprechend dem in § 3 SGB IX genannten Ziel erbracht wird (Gemeinsame Empfehlung „Prävention nach § 3 SGB IX“) vom 16. Dezember 2004. Frankfurt am Main: BAR.
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation 2005:** Hilfestellung für Unternehmen zur Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (§ 84 Abs. 2 SGB IX). Frankfurt am Main: BAR.
- Bundesrat 2003:** Stellungnahme des Bundesrates. Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen. *Drucksache 746/03 (Beschluss)* vom 19.12.2003. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Bundesverband der Unfallkassen 2004:** *Effektivität und Effizienz von betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung*. (Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im öffentlichen Dienst 01). URL: <http://www.praevention-online.de/pol/pol.nsf/78da78d-5bd3a3f7bc12567fa0023d999/bc46c27c070bfff4c1256ec3005e5ce4?OpenDocument> (Stand: 15.11.2010).
- Butler, R. J. 2000:** Economic incentives in disability insurance and behavioral responses. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 10, Nr. 1: 7-19.
- Dalichau, G., Grüner, B. 2007:** § 65 a Bonus für gesundheitsgerechtes Verhalten. In: Dalichau, G., Grüner, B. (Bearb.) *SGB V – Krankenversicherung Kommentar und Rechtsammlung*, Band II, Unterschleißheim: R. S. Schulz.
- Deutscher Bundestag 1999:** Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Entwurf eines Gesetzes zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung ab dem Jahr 2000 (GKV-Gesundheitsreform). *Drucksache 14/1245* vom 23.05.1999, Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Bundestag 2003a:** Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen. *Drucksache 15/1783* vom 21.10.2003. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Bundestag 2003b:** Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Modernisierungsgesetz – GMG). *Drucksache 15/1525* vom 08.09.2003. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Bundestag 2004:** Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Gesundheit und Soziale Sicherung (13. Ausschuss) 1. zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – *Drucksache 15/1783* – Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen, 2. zu dem Gesetzentwurf der Bundesregierung – *Drucksache 15/2318* – Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen, 3. zu der Unterrichtung durch die Bundesregierung – *Drucksache 15/1295* – Bericht der Bundesregierung nach § 160 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch (SGB IX) über die Beschäftigungssituation schwerbehinderter Menschen. *Drucksache 15/2357* vom 14.01.2004. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.
- Deutscher Bundestag 2005:** Unterrichtung durch die Bundesregierung Gutachten 2005 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen. Koordination und Qualität im Gesundheitswesen. *Drucksache 15/5670* vom 09.06.2005. Köln: Bundesanzeiger.
- Deutsche Rentenversicherung Bund 2007:** Regionale Initiative Betriebliches Eingliederungsmanagement. Abschlussbericht über das Modellprojekt. Berlin. URL: [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/nn\\_10064/SharedDocs/de/Inhalt/Zielgruppen/02\\_\\_arbeitgeber\\_\\_steuerberater/dateianh\\_C3\\_A4nge/betriebliche\\_\\_eingliederung/abschlussbericht.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/nn_10064/SharedDocs/de/Inhalt/Zielgruppen/02__arbeitgeber__steuerberater/dateianh_C3_A4nge/betriebliche__eingliederung/abschlussbericht.html) (Stand: 15.11.2010).
- Die gewerblichen Berufsgenossenschaften 2008:** Das Audit-Verfahren. URL: <http://www.disability-manager.de/d/pages/umsetzung/audit/index.html> (Stand: 15.11.2010).
- Düwell, F. J. 2006:** Kapitel 8: Das novellierte Schwerbehindertenrecht Stand: 19.04.2006. S. 1-44 in: Düwell, F. J. (Hrsg.), *Das reformierte Arbeitsrecht*. Juris: Saarbrücken. URL: [http://www.schwvbv.de/pdf/duewell\\_kommentierung.pdf](http://www.schwvbv.de/pdf/duewell_kommentierung.pdf) Stand: 15.11.2010).

- Eberle, G. 2003):** Was bringt der individuelle Präventionsbonus? In: *Gesundheits- und Sozialpolitik*, Heft 11-12: 51-55.
- Eichendorf, W. 2006:** Finanzielle Anreize in der Prävention. In: *Bundesarbeitsblatt*, Nr. 2: 9-13.
- El Gamali, J.; Selig, R. 2008:** Förderung der Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Prämien und Boni durch Rehabilitationsträger und Integrationsämter: Ergebnisse einer Umfrage. S. 113-131 in: Hahn, W., Baumeister, P. (Hrsg.) *Betriebliches Eingliederungsmanagement im Unternehmen*. Berlin, Logos Verlag.
- Elsler, D.; Nikov, A. 2003:** European approaches for economic incentives in occupational safety and health. S. 911-913 in: Strasser, H., Kluth, K., Rausch, H., Bubb, H. (Eds.), *Quality of work and products in enterprises of the future / Qualität von Arbeit und Produkt in Unternehmen der Zukunft*. Stuttgart: Ergonomia Verlag.
- Ernst, K.-F. 2003:** Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen und einer Dritten Verordnung zur Änderung der Ausgleichsabgabeverordnung. Stellungnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen. *Ausschussdrucksache 0376* vom 10.11.03. URL: [http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv15/a13/a13a\\_anhoerungen/46\\_Sitzung/Stellungnahmen/Bundesarbeitsgemeinschaft\\_der\\_Integrations\\_mter.pdf](http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv15/a13/a13a_anhoerungen/46_Sitzung/Stellungnahmen/Bundesarbeitsgemeinschaft_der_Integrations_mter.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Feldes, W. 2004:** Rehabilitation vor Entlassung. In: *Soziale Sicherheit*, Nr. 8-9: 270-278.
- Flint, Th. 2008:** § 65 a Bonus für gesundheitsgerechtes Verhalten. In: Hauck, K., Noftz, W. (Hrsg.), *Sozialgesetzbuch (SGB) V: Gesetzliche Krankenversicherung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Franche, R.-L.; Baril, R.; Shaw, W.; Nicholas, M.; Loisel, P. 2005:** Work-place-based return-to-work interventions: Optimizing the role of stakeholders in implementation and research. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 15, Nr. 4: 525-542.
- Fuchs, H. 2008:** Kooperation von Leistungsträgern und Leistungserbringern. Impuls-Statement am 9.9.2008 auf dem Symposium "Die Wirkungen des SGB IX auf die Rehabilitation in Deutschland" der AG Recht und Politik in der Deutschen Gesellschaft für Rehabilitationswissenschaften, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. URL: <http://kohte.jura.uni-halle.de/veranstaltungen/ss/2008/symp08/KooperationLEu.LTHerrnHarryFuchs.pdf> (Stand: 15.11.2010).
- Gottschling, C.; Kowalski, M. 2004:** Punkt für Punkt gesund. Gesundheit und Geld – Teil 5 – Prävention. In: *Focus*, Nr. 8. URL: [http://www.focus.de/gesundheit/news/gesundheit-und-geld-und150-teil-5-und150-praevention-punkt-fuer-punkt-gesund\\_aid\\_199861.html](http://www.focus.de/gesundheit/news/gesundheit-und-geld-und150-teil-5-und150-praevention-punkt-fuer-punkt-gesund_aid_199861.html) (Stand: 15.11.2010).
- Heijbel, B.; Josephson, M.; Jensen, I.; Vingard, E. 2005:** Employer, insurance, and health system response to long-term sick leave in the public sector: Policy implications. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 15: Nr. 2: 167-176.
- Hernandez, B.; McDonald, K.; Divilbiss, M.; Horin, E.; Velcoff, J.; Donoso, O. 2008:** Reflections from employers on the disabled workforce: Focus with healthcare, hospitality and retail administrators. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal* 20: 157-164.
- Herrmann, O. 2005:** Die Gesundheitssysteme von Deutschland und USA im Vergleich. *German American Law Journal Articles Edition*. URL: <http://www.amrecht.com/herrmannvergleich.2005.shtml> (Stand: 15.11.2010).
- Höller, E. 2007:** Perspektiven für ein Beitragsausgleichsverfahren. Präsentation eines Vortrages auf dem Workshop "Anreizsysteme in der gesetzlichen Unfallversicherung" vom 29. bis 30. März 2007 im BGAG Dresden. URL: [http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf\\_dateien/hoeller.pdf](http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf_dateien/hoeller.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Jabben, J. 2008:** § 84 SGB IX. In: Rolfs, Chr., Giesen, R., Kreikebohm, R., Udsching, P. (Hrsg.), *Sozialrecht*. Edition 10, München: C.H. Beck. Beck'scher Online-Kommentar, Stand: 01.06.2008. [http://beck1-gross.digibib.net/bib/default.asp?vpath=%2Fbibdata%2FKomm%2FBeckOK\\_SozR\\_10%2FSGB\\_IX%2Fcont%2Fbeckok.SGB\\_IX.p84.glE.gl.htm](http://beck1-gross.digibib.net/bib/default.asp?vpath=%2Fbibdata%2FKomm%2FBeckOK_SozR_10%2FSGB_IX%2Fcont%2Fbeckok.SGB_IX.p84.glE.gl.htm) (limitierter Zugriff) (Stand: 01.06.2008).
- James, Ph.; Cunningham, I.; Dibben, P. 2006:** Job retention and return to work of ill and injured workers. In: *Employee Relations* 28, Nr. 3: 290-303.

- Joussen, J. 2008:** § 2 SGB V. In: Rolfs, Chr., Giesen, R., Kreikebohm, R., Udsching, P. (Hrsg.), *Sozialrecht*. Edition 10, München: C.H. Beck. Beck'scher Online-Kommentar, Stand: 01.06.2008. URL: [http://cdman2han.bib.uni-erlangen.de/han/Beck/beck1-gross.digibib.net/bib/?vpath=%2Fbibdata%2FKomm%2FBeckOK\\_SozR\\_10%2FSGB\\_V%2Fcont%2Fbeckok.SGB\\_V.p2.htm](http://cdman2han.bib.uni-erlangen.de/han/Beck/beck1-gross.digibib.net/bib/?vpath=%2Fbibdata%2FKomm%2FBeckOK_SozR_10%2FSGB_V%2Fcont%2Fbeckok.SGB_V.p2.htm) (limitierter Zugriff) (Stand: 01.06.2008).
- Kaiser, H., Frohnweiler, A., Jastrow, B. 2007:** EIBE – Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements, *Forschungsbericht Sozialforschung*, Band 372, Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. URL: [http://www.bmas.de/portal/25022/-f372\\_\\_forschungsbericht.html](http://www.bmas.de/portal/25022/-f372__forschungsbericht.html) (Stand: 15.11.2010).
- Kirsten, W. 2006:** Internationale Perspektiven des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: *Bewegungstherapie und Gesundheitssport* 22: 1-5.
- Knispel, C. 1996:** Präventionspolitik im internationalen Vergleich: Deutschland - Vereinigte Staaten von Amerika. URL: [http://www.claudia-knispel.de/eb3\\_0.htm](http://www.claudia-knispel.de/eb3_0.htm) (Stand: 15.11.2010).
- Köhler-Rama, T. 2003:** Invaliditätssicherung in der gesetzlichen Sozialversicherung in Deutschland: Strukturprinzipien, Defizite und Reformansätze aus sozialrechtlicher und versicherungsökonomischer Sicht. Dissertation, Technische Universität Darmstadt.
- Kohstall, Th. 2007a:** Qualität in der Prävention. Anreizsysteme als Mittel der Prävention. In: *die BG* Nr. 12: 503.
- Kohstall, Th. 2007b:** Motivation für den Arbeitsschutz durch Förderpreise, Gesundheitspreise und Ideenwettbewerbe. *Info Qualität in der Prävention* 09-2007. URL: [http://www.dguv.de/bgag/de/-forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp\\_info/\\_dokumente/qdp\\_info09.pdf](http://www.dguv.de/bgag/de/-forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp_info/_dokumente/qdp_info09.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Kohte, W. 2005a:** Betriebliches Eingliederungsmanagement als Teil der betrieblichen Gesundheitspolitik – arbeits- und sozialrechtliche Hilfen und Instrumente. Präsentation eines Vortrages auf der Tagung des Projektes "Teilhabepraxis behinderter Menschen und betriebliche Praxis" am 16.07.2005 in Frankfurt am Main. URL: [http://www.verdi.de/sozialpolitik/dokumentenablage\\_fuer\\_verlinkungen\\_bereich\\_sopo2/dokumente\\_fuer\\_behinderte\\_menschen\\_und\\_schwerbehindertenvertretungen/data/universitaet\\_halle-wittenberg](http://www.verdi.de/sozialpolitik/dokumentenablage_fuer_verlinkungen_bereich_sopo2/dokumente_fuer_behinderte_menschen_und_schwerbehindertenvertretungen/data/universitaet_halle-wittenberg) (Stand: 15.11.2010).
- Kohte, W. 2005b:** Das SGB IX als arbeits- und sozialrechtliche Grundlage der Teilhabe am Arbeitsleben. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 51, Sonderheft: 7-35.
- Köper, B. 2006:** Das Problemfeld „Wirtschaftlichkeit“ im Zusammenhang mit Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. In: *Bundesarbeitsblatt*, Nr. 11: 14-19.
- Krüger, H. 2007:** Anreizsysteme in der DGUV – Das Prämienvorhaben der FBG -. Präsentation eines Vortrages auf dem Workshop "Anreizsysteme in der gesetzlichen Unfallversicherung" vom 29. bis 30. März 2007 im BGAG Dresden. URL: [http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf\\_dateien/krueger.pdf](http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf_dateien/krueger.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Krüger, W.; Heß, D.; Müller, P.; Stegemann, K. 2000:** Wirtschaftliche Anreize für betriebliche Maßnahmen zur Unfallverhütung und zur Verringerung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, Band 886. Dortmund: Verlag für neue Wissenschaft.
- Lai, H.-S.; Chan, Ch. C. H. 2007:** Implementing a pilot work injury management program in Hong Kong. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 17: 712-726.
- Landschaftsverband Rheinland 2007:** Thema: Prämien zur Einführung. Betriebliches Eingliederungsmanagement. *ZB Rheinland*, Nr. 1: 1-6.
- Landschaftsverband Rheinland Integrationsamt 2008:** Kriterien für die Vergabe von Prämien zur Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements durch das Integrationsamt gemäß § 84, Abs. 3, SGB IX. Köln. URL: [http://www.lvr.de/soziales/arbeit\\_behinderung/schulungen\\_informationen/kritereienpr%C3%A4mien\\_2008.pdf](http://www.lvr.de/soziales/arbeit_behinderung/schulungen_informationen/kritereienpr%C3%A4mien_2008.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Landeswohlfahrtsverband Hessen 2007a:** Grundvoraussetzungen für die Prämierung. URL: [http://www.integrationsamt-hessen.de/webcom/show\\_article.php/\\_c-300/\\_nr-7/i.html](http://www.integrationsamt-hessen.de/webcom/show_article.php/_c-300/_nr-7/i.html) (Stand: 15.11.2010).

- Landeswohlfahrtsverband Hessen 2007b:** *Gesund am Arbeitsplatz:* LWV zeichnet hessische Unternehmen für vorbildliches „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ aus. Presseerklärung vom 13.06.2007. URL: [http://www.lwv-hessen.de/webcom/show\\_article\\_presse.php/\\_c-255/\\_cat-8/\\_nr-413/\\_p-1/i.html](http://www.lwv-hessen.de/webcom/show_article_presse.php/_c-255/_cat-8/_nr-413/_p-1/i.html) (Stand: 15.11.2010).
- Landtag von Baden-Württemberg 2008:** Modernisierung der gesetzlichen Unfallversicherung. Drucksache 14/2301 vom 30.01.2008. URL: [http://www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/2000/-14\\_2301\\_d.pdf](http://www.landtag-bw.de/WP14/Drucksachen/2000/-14_2301_d.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Lawall, Ch.; Lewerenz, M.; Muschalla, B. (2008).** Wie organisieren Arbeitgeber betriebliches Eingliederungsmanagement und welche Hilfe erwarten sie von den Rehabilitationsträgern? In: *RVaktuell*, Nr. 2: 55-60.
- Leuthoff, H. J.; Häfner: 2003:** Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen – *BT-Drucksache 15/1783* -. Ausschuss für Gesundheit und Soziale Sicherung. Stellungnahme des Sozialverbandes Deutschlands e.V. *Ausschussdrucksache 0381* vom 10.11.03. URL: [http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv-15/a13/a13a\\_anhoerungen/46\\_\\_Sitzung/Stellungnahmen/Sozialverband\\_Deutschland.pdf](http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv-15/a13/a13a_anhoerungen/46__Sitzung/Stellungnahmen/Sozialverband_Deutschland.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Liedtke, St. 2007:** Gesundheitsbezogene Maßnahmen und Möglichkeiten zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Veröffentlichungsreihe des Zentrums für Versorgungsforschung Fakultät für Gesundheitswissenschaften Universität Bielefeld*. URL: <http://www.uni-bielefeld.de/gesundhw/zfv/liedtke.pdf> (Stand: 15.11.2010).
- Linke, Th. 2003:** Selbstbehalt und Bonus in der solidarischen Krankenversicherung. In: *Neue Zeitschrift für Sozialrecht*, Nr. 3: 126-130.
- Linton, St. J.; Gross, D.; Schultz, I. Z.; Main, Chr.; Coté, P.; Pransky, G.; Johnson, W. 2005:** Prognosis and the identification of workers risking disability: Research issues and directions for future research. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 15, Nr. 4: 459-474.
- Loisel, P.; Buchbinder, R.; Hazard, R.; Keller, R.; Scheel, I.; van Tulder, M.; Webster, B. 2005:** Prevention of work disability due to musculoskeletal disorders: The challenge of implementing evidence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15 (4), 507-524.
- Lüdeke, A.; Möser, K.; Martin, R. 2006:** Teil 1: Nicht finanzielle Anreizsysteme. S. 1-60 in: Kohstall, Th., Lüdeke, A., „Anreizsysteme“. *Abschlussbericht Projekt: „Qualität der Prävention“*. Dresden: Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG. URL: [http://www.dguv.de/bgag/de/forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp\\_abschluss/\\_dokumente/qdp\\_ab14.pdf](http://www.dguv.de/bgag/de/forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp_abschluss/_dokumente/qdp_ab14.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Lüdeke, A.; Riedel, O. 2006:** Teil 2: Finanzielle Anreizsysteme. S. 1-85 in: Kohstall, Lüdeke, „Anreizsysteme“. *Abschlussbericht Projekt: „Qualität der Prävention“*. Dresden: Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG. URL: [http://www.dguv.de/bgag/de/forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp\\_abschluss/\\_dokumente/qdp\\_ab14.pdf](http://www.dguv.de/bgag/de/forschung/forschungsprojekte/qdp/qdp_abschluss/_dokumente/qdp_ab14.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Magin, J. 2004:** Betriebliches Eingliederungsmanagement nach dem SGB IX. Regensburg: Integrationsamt der Regierung der Oberpfalz. URL: [http://www.ropf.de/download/soziales/integration/eingl\\_ma\\_ges.pdf#page=94](http://www.ropf.de/download/soziales/integration/eingl_ma_ges.pdf#page=94) (Stand: 15.11.2010).
- Magin, J. 2006:** Kosten-Nutzen-Analyse eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. In: *Behindertenrecht*, Nr. 2: 36-39.
- Martin, R. 2007:** Förderpreise und Ideenwettbewerbe – Kriterien der Wirksamkeit und Möglichkeiten der Verbesserung. Präsentation eines Vortrages auf dem Workshop "Anreizsysteme in der gesetzlichen Unfallversicherung" vom 29. bis 30. März 2007 im BGAG Dresden. URL: [http://www.hvbv.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf\\_dateien/martin.pdf](http://www.hvbv.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf_dateien/martin.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Meierjürgen, R. 1994:** Gesundheitsförderung und Krankenkassenwettbewerb. In: *Arbeit und Sozialpolitik*, Nr. 1-2: 58-64.

- Niehaus, M.; Marfels, B.; Vater, G. E.; Magin, J.; Werkstetter, E. 2008:** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX. *Forschungsbericht Sozialforschung*, Band 374, Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Ohne Verfasser 2004:** Bonusmodelle der Innungskrankenkassen (§ 65 a SFGB V). *Die Krankenversicherung*, Nr. 6: 140-141.
- Persch, N.; Weber,.; El Gamali, J.; Selig, R. 2008:** Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Umfragen zur Umsetzung im Rhein-Neckar-Raum und zur deutschlandweiten Förderpraxis der Rehabilitationsträger und Integrationsämter. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Pichl, W. 2007:** Wer mehr tut, wird belohnt! Das Prämiensystem der StBG. Präsentation eines Vortrages auf dem Workshop "Anreizsysteme in der gesetzlichen Unfallversicherung" vom 29. bis 30. März 2007 im BGAG Dresden. URL: [http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf\\_dateien/pichl.pdf](http://www.hvbg.de/d/bgag/veranst/anreiz/pdf_dateien/pichl.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Reijnga, F. A. 2003:** Disability Management. Discussion Paper. *Peer Review Disability Management in the Netherlands*. URL: [http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/netherlands03/NL%20PR\\_-DiscPap\\_revised.pdf](http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/netherlands03/NL%20PR_-DiscPap_revised.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Ricke, W. 2008:** § 162 SGB VII. Rn. 1-23 in: Niesel, K. (Gesamtredaktion), *Kasseler Kommentar Sozialversicherungsrecht*, 57. Ergänzungslieferung. München: C. H. Beck.
- Ritz, H.-G. 2006a:** § 84 SGB IX. S. 701-714 in: Bihl, D., Fuchs, H., Krauskopf, D., Ritz, H.-G., *SGB IX Kommentar und Praxishandbuch*. Sankt Augustin: Asgard.
- Ritz, H.-G. 2006b:** § 102 SGB IX. S. 825-851 in: Bihl, D., Fuchs, H., Krauskopf, D., Ritz, H.-G., *SGB IX Kommentar und Praxishandbuch*. Sankt Augustin: Asgard.
- Salkever, D. S.; Shinogle, J.; Purushothaman, M. 2000:** Employers' disability management activities: Descriptors and an explanatory test of the financial incentives hypothesis. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 10, Nr. 3: 199-214.
- Scherenberg, V.; Greiner, W. 2008a:** Bonusprogramme – Zwischen Wettbewerb und Prävention. In: *Gesundheits- und Sozialpolitik*. Nr. 3: 19-25.
- Scherenberg, V., Greiner, W. 2008b:** Präventive Bonusprogramme. Auf dem Weg zur Überwindung des Präventionsdilemmas. Bern: Hans Huber.
- Schian, H.-M. 2003:** Stellungnahme des IQPR zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen – BT-Drucksache 15/1783 -. Ausschuss für Gesundheit und Soziale Sicherung, *Ausschussdrucksache 0373* vom 11.10.03. URL: [http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv15/a13/a13a\\_anhoerungen/46\\_Sitzung/Stellungnahmen/Institut\\_f\\_\\_r\\_Qualit\\_\\_tssicherung.pdf](http://webarchiv.bundestag.de/archive/2007/0108/ausschuesse/archiv15/a13/a13a_anhoerungen/46_Sitzung/Stellungnahmen/Institut_f__r_Qualit__tssicherung.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Schian, H.-M. 2005:** „Ein Audit im sozialen Bereich ist für deutsche Verhältnisse totales Neuland.“ URL: <http://www.disability-manager.de/d/pages01/puls/standpunkt/schian.html> (Stand: 15.11.2010).
- Schmidt, B. 2008:** Die Rehabilitation im Arbeitsleben. S. 157-184 in: Ritter, R. (Hrsg.), *Rehabilitationsrecht*. Baden-Baden: Nomos.
- Schmidt, M. C. 2005:** Bonusprogramme der Krankenversicherung. Bachelor-Abschlussarbeit, Universität Bielefeld. URL: [http://schmidthls.de/vital\\_Management/Zur%20Person/\\_Abschlussarbeit%20Menue.htm](http://schmidthls.de/vital_Management/Zur%20Person/_Abschlussarbeit%20Menue.htm) (Stand: 15.11.2010).
- Schröder, C. 2007:** § 84 SGB IX. In: Hauck, K., Noftz, W. (Hrsg.), *Sozialgesetzbuch IX. Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen. Kommentar*. Band 2. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Seel, H. 2006:** Das Integrationsamt als Initiator und Begleiter präventiver Strukturen. Vortrag auf der Fachtagung „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ des Integrationsamtes Cottbus am 17. und 18.10.2006. URL: [http://www.lasv.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Vortrag\\_Seel.pdf](http://www.lasv.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/Vortrag_Seel.pdf) (Stand: 15.11.2010).

- Seidel, R. 2008:** § 102 SGB IX. In: Hauck, K., Noftz, W. (Hrsg.), *Sozialgesetzbuch IX. Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen. Kommentar*. Band 2. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Selander, J. 2006:** Economic incentives for return to work in Sweden: In theory and practice. In: *International Journal of Disability Management Research* 1, Nr. 1: 107-113.
- Shrey, D. E.; Hursh, N. C. 1999:** Workplace disability management: International trends and perspectives. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 9, Nr. 1: 45- 59.
- Sozialministerium Mecklenburg-Vorpommern 2006:** Betriebliches Eingliederungsmanagement. In: *ZB info*, Nr. 03, Rostock: Landesamt für Gesundheit und Soziales Mecklenburg-Vorpommern.
- SRH Hochschule Heidelberg 2007:** Tagung betriebliches Eingliederungsmanagement. URL: <http://web.fh-heidelberg.de/de/fh-heidelberg/9912.html> (Stand: 15.11.2010).
- Tompa, E.; Dolinschi, R.; Oliveira, C. de 2006:** Practice and potential of economic evaluation of workplace-based interventions for occupational health and safety. In: *Journal of Occupational Rehabilitation* 16: 375-400.
- Tompa, E.; Oliveira, C. de ; Dolinschi, R.; Irvin, E. 2008 :** A systematic review of disability management interventions with economic evaluations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18, 16-26.
- Walter, U. 2003:** Babylon im SGB? Eine Analyse der Begriffsvielfalt zur Prävention in den Sozialgesetzbüchern. In: *Sozialer Fortschritt*, Heft 10: 253-261.
- Weber, Th. 2006:** *Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wellmann, H.; Ueberle, M. 2007:** Ökonomische Aspekte der BGF. S. 49-73 in Baumann, R., Czarny, M., Flach, Th., Hetzel, Chr., Mozdzanowski, M. Schian, M., Überle, M., Wellmann, H., *Teilhabe am Arbeitsleben durch Betriebliches Gesundheitsmanagement*. iqpr Forschungsbericht Nr. 3, Köln: iqpr. URL: [http://www.iqpr.de/iqpr/download/publikationen/FB\\_3\\_2007.pdf](http://www.iqpr.de/iqpr/download/publikationen/FB_3_2007.pdf) (Stand: 15.11.2010).
- Welti, F. 2006:** Das betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX – sozial- und arbeitsrechtliche Aspekte. *Neue Zeitschrift für Sozialrecht*, Heft 12: 623-630.
- Welti, F. 2008:** Betriebliches Eingliederungsmanagement: Die Aufgaben und Pflichten der Sozialversicherungsträger. *Soziale Sicherheit*, Nr. 4: 125-129.
- Westmoreland, M. G.; Buys, N. (2004).** A comparison of disability management practices in Australian and Canadian workplaces. In: *Work*, 25: 31-41.
- Wikipedia 2008a:** *Prämie*. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4mie> (Stand: 15.11.2010).
- Wikipedia 2008b:** *Bonus*. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Bonus> (Stand: 15.11.2010).
- Winnes, R. (Hrsg.) 2005:** *Disability Management. Strategien zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im demographischen Wandel*. Karlsruhe: Universität Karlsruhe.
- Young, A. E.; Wasiak, R.; Roessler, R. T.; McPherson, K. M.; Anema, J. R.; van Poppel, M. N. M. 2005:** Return-to-work outcomes following work disability: Stakeholder motivations, interests and concerns. *Journal of Occupational Rehabilitation* 15. Nr.4: 543-556.
- Zimmermann, W. 2004:** Die globale Dimension. S. 21-30 in Mehrhoff, F. (Hrsg.), *Disability Management. Strategien zur Integration von behinderten Menschen in das Arbeitsleben*. Stuttgart: Gentner.
- Zimmermann, W. 2005:** Disability Management – Eine internationale Perspektive. S. 29-38 in Mehrhoff, F., Schönle, P. W. (Hrsg.) *Betriebliches Eingliederungsmanagement. Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern sichern*. (Interdisziplinäre Schriften zur Rehabilitation) Stuttgart: Gentner.
- Zok, K. 2005:** Bonusprogramme und Zusatzversicherungen in der GKV. In: *WldO-monitor* 2, Nr. 1: 1-7.

# Ökonomische Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements aus betrieblicher Perspektive

*Dr. Martin Emmert*

*Lehrstuhl für Gesundheitsmanagement*

*der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Oliver Schöffski)*

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>66</b>
1.1	Einleitende Bemerkungen	66
1.2	Gang durch die Untersuchung	68
<b>2</b>	<b>Aktueller Forschungsstand zur Evaluation des BEM aus betrieblicher Perspektive</b>	<b>69</b>
2.1	Disability Management bei <i>Weyerhaeuser</i>	69
2.2	BEM im <i>BMW</i> -Werk Regensburg	72
2.2.1	Kosten-Nutzen-Analyse der Einzelfallarbeit im Integrationsteam	73
2.2.2	Kosten-Nutzen-Analyse des Integrationsteams - Gesamtbetrachtung	79
2.2.3	Abschließende Bemerkungen	82
2.3	BEM bei den <i>Ford</i> -Werken Köln	83
2.4	Rentabilität betrieblicher Eingliederungsbemühungen	85
<b>3</b>	<b>Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)</b>	<b>88</b>
3.1	Evaluationsform: Die Kosten-Nutzen-Analyse	88
3.2	Vorgehensweise der Evaluation	90
3.3	Beispielhafte Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation	92
3.3.1	Kosten-Komponente „BEM-Einmaldurchführung“	93
3.3.2	Nutzen-Komponente „Verringerung der AU-Zeiten“	95
<b>4</b>	<b>Vorstellung des Berechnungstools</b>	<b>98</b>
4.1	Anforderungen an das Berechnungstool	98
4.2	Modifizierbare Input-Größen	99
4.2.1	Erste Annahmen „Eingabemaske“	100
4.2.1.1	Branche, Region und AU-Zeit	100

4.2.1.2	Beschäftigtenstruktur des zu evaluierenden Unternehmens	102
4.2.1.3	BEM-Kandidaten in dem zu evaluierenden Unternehmen	104
4.2.1.4	Weitere Annahmen	106
4.2.2	Grundsätzliche Annahmen „Annahmen“ (2. Ebene)	113
4.2.2.1	Übergangswahrscheinlichkeiten bzw. Anzahl der Personen in den einzelnen BEM-Prozessschritten	114
4.2.2.2	Arbeitsunfähigkeit je Branche, Geschlecht und Altersgruppe	115
4.2.2.3	Daten zu der Produktivität bzw. Bruttowertschöpfung der Arbeitnehmer	116
4.2.2.4	Arbeitskosten (Arbeitnehmerentgelt; Bruttolohn plus Sozialabgaben)	117
4.2.2.5	Kosten für Rechtsstreitigkeiten für Anwaltsgebühren	119
4.2.2.6	Teilnehmer im BEM-Prozess und Dauer der Schritte	121
4.2.2.7	Zusammenhang Einkommen - Qualifikationsgrad - Produktivität	122
4.2.2.8	Kosten der Neueinstellung für einen Mitarbeiter	124
4.2.2.9	Zuordnung Teilnehmer BEM-Prozess zu einer Einkommensklasse	125
4.2.2.10	Produktivitäts- und Einkommensverlauf der einzelnen Wirtschaftsbereiche	125
4.2.2.11	Kosten zur Beschäftigungsquote - Ausgleichsabgabe	127
4.2.2.12	Humankapital ( <i>Saarbrücker Formel</i> )	128
4.2.2.13	Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit	129
4.2.2.14	Pauschale für die Durchführung des BEM mit einem externen Dienstleister	133
4.2.3	Annahmen „Unternehmensdaten“ (3. Ebene)	133
4.2.3.1	Übergangswahrscheinlichkeiten	134
4.2.3.2	AU-Daten	134
4.2.3.3	Bruttowertschöpfung	135
4.2.3.4	Arbeitskosten	136
<b>5</b>	<b>Bewertung von Humankapital</b>	<b>137</b>
5.1	Klassische Ansätze	137
5.1.1	Marktwertorientierte Ansätze	138
5.1.2	Accountingorientierte Ansätze	139
5.1.3	Indikatorenbasierte Ansätze	141
5.1.4	Value Added-Ansätze	142
5.1.5	Ertragsorientierte Ansätze	144
5.2	Die <i>Saarbrücker Formel</i>	144
5.2.1	Theoretischer Hintergrund	144
5.2.2	Praktische Anwendung im Rahmen der BEM-Evaluation	146
5.2.2.1	Fallbeispiel	146
5.2.2.2	Limitationen	150

---

<b>6</b>	<b>Durchführung der Evaluation und Ergebnisse</b>	<b>151</b>
6.1	Getroffene Annahmen	151
6.1.1	Branche Region und AU-Zeit	151
6.1.2	Beschäftigte des zu evaluierenden Unternehmens	152
6.1.3	BEM-Kandidaten des zu evaluierenden Unternehmens	152
6.1.4	Annahmen für die Berechnung der BEM-Kosten	153
6.1.5	Annahmen für die Berechnung des BEM-Nutzens	155
6.2	Ergebnisse der Evaluation	157
6.2.1	Basisergebnis	157
6.2.2	Sensitivitätsanalyse	160
6.2.2.1	Univariate Analyse	160
6.2.2.2	Multivariate Analysen	161
6.3	Limitationen der Evaluation	163
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse</b>	<b>165</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>168</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Kostenfaktoren betrieblicher Integrationsarbeit .....	73
Abb. 2.2:	Trends LGW Mitarbeiter und nicht adäquat eingesetzte Mitarbeiter .....	81
Abb. 3.1	Formen der gesundheitsökonomischen Evaluationsforschung .....	88
Abb. 3.2:	Vorgehensweise der Evaluation des BEM.....	91
Abb. 3.3:	Darstellung des monetären Ergebnisses für die BEM-Evaluation.....	92
Abb. 3.4:	Kalkulation der Kosten für den Prozessschritt „Informationsgespräch“ .....	94
Abb. 3.5:	Kosten für die BEM-Einmaldurchführung .....	95
Abb. 3.6:	Informationen bezüglich der BEM-Kandidaten eines Unternehmens.....	96
Abb. 3.7:	Berechnung von „Verringerung der AU-Zeiten“ .....	97
Abb. 4.1:	Branchenaufteilung dieser Arbeit.....	101
Abb. 4.2:	Eingabemaske der Evaluation .....	103
Abb. 4.3:	BEM-Kandidaten im Unternehmen .....	105
Abb. 4.4:	BEM-Arbeitnehmern .....	105
Abb. 4.5:	Teilnehmer in den einzelnen Schritte des BEM-Prozesses.....	106
Abb. 4.6:	Einkommensklassen der für die Durchführung des BEM zuständigen Arbeitnehmer....	107
Abb. 4.7:	Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte (in Minuten).....	107
Abb. 4.8:	Kosten für die externe BEM-Durchführung mittels einer Pauschale .....	108
Abb. 4.9:	Kosten für eine mögliche Extra Stelle .....	109
Abb. 4.10:	Anteil der BEM-Fälle, die ohne bzw. mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden....	111
Abb. 4.11:	Entwicklung von Lohnsatz und Wertgrenzproduktivität in einem Betrieb .....	126
Abb. 4.12:	Datenlage zur Bruttowertschöpfung .....	135
Abb. 4.13:	Datenlage zu den Arbeitskosten .....	136
Abb. 5.1:	Die Berechnung des HCMV-Wertes .....	138
Abb. 5.2:	Basisformel der indikatorenbasierten Ansätze .....	141
Abb. 5.3:	Umformung des Kennzahlensystems .....	143
Abb. 5.4:	Humankapitalberechnung im Workonomics-Ansatz .....	143
Abb. 5.5:	Die <i>Saarbrücker Formel</i> .....	145
Abb. 6.1:	Beteiligte Mitarbeiter in den BEM-Prozessschritten.....	153
Abb. 6.2:	Zuordnung der Mitarbeiter zu den Einkommensklassen .....	154
Abb. 6.3:	BEM-Gesamtergebnis.....	159

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Beispielrechnung .....	75
Tab. 2.2:	Beispielrechnung Einsparpotenzial.....	76
Tab. 2.3:	Zeitaufwand für die Integrationsfälle .....	77
Tab. 2.4:	Reduktion personeller Zusatzkapazitäten.....	80
Tab. 2.5:	Verteilung der Mitarbeiter.....	81
Tab. 2.6:	Einsparungen im Jahr 2003 .....	82



Tab. 2.7:	Integrationsergebnis .....	85
Tab. 2.8:	Rentabilität betrieblicher Eingliederung .....	87
Tab. 4.1:	Einkommensklassen und Wiederbeschaffungskosten .....	104
Tab. 4.2:	Beispielberechnung für eingesparte Wiedereinstellungskosten .....	111
Tab. 4.3:	Übergangswahrscheinlichkeit für T > 6 Wochen .....	115
Tab. 4.4:	Arbeitsunfähigkeit je nach Branche, Geschlecht und Altersgruppe (2006) .....	115
Tab. 4.5:	Beispielhafter Auszug zur Bruttowertschöpfung in Deutschland .....	117
Tab. 4.6:	Arbeitskosten in Bayern für die sechs Wirtschaftsbereiche (2006) .....	118
Tab. 4.7:	Beispielhafter Auszug zu den Arbeitskosten in Deutschland .....	119
Tab. 4.8:	Anwaltskosten ohne Abschluss eines Vergleiches .....	120
Tab. 4.9:	BEM-Teilnehmer in den einzelnen Prozessschritten .....	121
Tab. 4.10:	Dauer der Prozessschritte (in Minuten) .....	122
Tab. 4.11:	Einkommen-Qualifikationsgrad-Produktivität .....	123
Tab. 4.12:	Qualifikationsgrad-Produktivität .....	123
Tab. 4.13:	Wiederbeschaffungskosten .....	124
Tab. 4.14:	Teilnehmer BEM-Prozess zu einer Einkommensklasse .....	125
Tab. 4.15:	Produktivitätsverlauf (in %) .....	127
Tab. 4.16:	Einkommensverlauf (in %) .....	127
Tab. 4.17:	Höhe der Ausgleichsabgabe .....	128
Tab. 4.18:	Humankapitalwerte in Abhängigkeit von Qualifikationsniveau und Branche .....	128
Tab. 4.19:	Anzahl der Personen in den BEM-Prozessschritten .....	134
Tab. 4.20:	Durchschnittliche AU-Tage .....	134
Tab. 4.21:	Durchschnittliche Produktivität eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt .....	135
Tab. 4.22:	Exakte Produktivität eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt .....	135
Tab. 4.23:	Durchschnittliche Arbeitskosten eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt .....	136
Tab. 4.24:	Exakte Arbeitskosten eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt .....	136
Tab. 5.1:	Der HCMV ausgewählter DAX 30-Unternehmen .....	139
Tab. 5.2:	Investitionsrechnung für den Personalbereich .....	140
Tab. 5.3:	Ausschnitt aus dem Intangible Assets Monitor .....	142
Tab. 5.4:	Beschäftigtengruppen für die sechs Wirtschaftsbranchen .....	148
Tab. 5.5:	Humankapitalwerte für die 18 simulierten Personalbestände .....	149
Tab. 6.1:	Beschäftigtenstruktur des fiktiven Unternehmens .....	152
Tab. 6.2:	BEM-Kandidaten im fiktiven Unternehmens .....	153
Tab. 6.3:	Dauer der Prozessschritte (in Minuten) .....	154
Tab. 6.4:	Ergebnis der Basisauswertung: BEM-Kosten .....	157
Tab. 6.5:	Kosten für Einmaldurchführung des BEM .....	158
Tab. 6.6:	Ergebnis der Basisauswertung: BEM-Nutzen .....	158
Tab. 6.7:	Univariate Sensitivitätsanalyse (KEV Basisergebnis 4,81) .....	160
Tab. 6.8:	Ergebnis Szenarioanalysen .....	162
Tab. 6.9:	Ergebnis Szenario BEM über externen Dienstleister .....	163
Tab. 7.1:	Bewertete Komponenten der Evaluation .....	165

## 1 Einführung

### 1.1 Einleitende Bemerkungen

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), welches derzeit an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewinnt. Abgeleitet wird es vom sog. Disability Management, das bereits in vielen Ländern praktiziert wird und sich nun auch in Deutschland zu etablieren beginnt. Allerdings ist die Auseinandersetzung mit den Themen rund um das betriebliche Gesundheitsmanagement, und hier insbesondere mit dem BEM, noch im Anfangsstadium. Das *Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der deutschen Sporthochschule in Köln (IQPR)* erstellte seit 2003 ein System des DM-Ansatzes, das an deutsche Rechts- und Sozialversicherungsverhältnisse angepasst ist. Mit der gesetzlichen Verankerung im Jahr 2004 in das Sozialgesetzbuch IX und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist für deutsche Unternehmen die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements erforderlich.

Auch wenn sich inzwischen einige Unternehmen mit BEM auseinandersetzen, liegen nur vereinzelte Ergebnisse vor, ob sich BEM auch finanziell gesehen rechnet. Einige Arbeitgeber fürchten vermutlich, dass mit der Einführung des BEM hohe Kosten auf sie zukommen und stehen diesem deshalb eher ablehnend gegenüber; ein gewisser administrativer und personeller Aufwand ist notwendig, um BEM effektiv und effizient durchzuführen. Der aus BEM resultierende Nutzen, wie beispielsweise die verbesserte Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, wird jedoch oft außer Acht gelassen (*Britschgi, 2006: 70*).

Bislang liegen nur vereinzelt Untersuchungen vor, die sich intensiver mit den Kosten und dem Nutzen befassen, der aus dem BEM resultiert, so beispielsweise die häufig zitierte BMW-Studie von *Magin (2004)*. Das als Vorreiter für BEM bzw. das Disability Management geltende Unternehmen *Ford*, welches als Erstes Unternehmen in Europa für sein ganzheitliches betriebliches Wiedereingliederungsmanagement zertifiziert worden ist, hat bislang keine detaillierten Ausführungen über genauere Berechnungen veröffentlicht. Die bisher durchgeführten Untersuchungen von Kosten-Nutzen-Verhältnissen der betrieblichen Integration befassten sich meist mit den Auswirkungen aus volkswirtschaftlicher Perspektive bzw. aus Perspektive der Sozialversicherungsträger. In welcher Relation der Aufwand eines Unternehmens für BEM zu dem daraus resultierenden Nutzen steht, wurde bislang wissenschaftlich nicht entsprechend analysiert (*Magin, 2004: 63*).

Dafür gibt es auch einige Gründe: BEM hat sich erst seit der Novellierung des SGB IX als System etabliert. Nach und nach beschäftigten sich nun Unternehmen mit dem Thema, jedoch vereinzelt und mit einer eher passiven Haltung. Erst mit der Zeit wurde der Eingliederungsprozess systematisiert und professionalisiert, so dass eine Bewertung unter Kosten-Nutzen-Aspekten in den Anfängen nur eine eingeschränkte Aussagekraft gehabt hätte. Die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer lehnen eine Kosten-Nutzen-Analyse teilweise sogar ab, mit der Begründung, dass der Arbeitgeber gesetzlich zur Durchführung eines BEM verpflichtet ist und das Kosten-Nutzen-Verhältnis somit keine Rolle spielte. Engagierte Vertreter verfolgen mit der Wiedereingliederung altruistische Motive. Durch eine ökonomische Evaluation könnten diese Motive unglaublich erscheinen (*Magin, 2004: 63*). Dass BEM eine immer wichtigere Rolle spielt, geht auch aus der Tatsache hervor, dass es zunehmend im universitären betriebswirtschaftlichen Umfeld gelehrt und diskutiert wird. Für die Ausbildung eines Gesundheitsökonomen mit Blickrichtung Betriebliches Gesundheitsmanagement stellt das BEM einen wichtigen Teilaspekt dar, den es zu berücksichtigen gilt.<sup>1</sup>

Zusammenfassend soll im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung evaluiert werden, ob sich das Betriebliche Eingliederungsmanagement für Unternehmen auch in finanzieller Art behaupten kann. Dafür werden beispielsweise die folgenden Fragestellungen beantwortet:

- Welche Untersuchungen liegen bislang zu der Thematik vor und zu welchem Ergebnis kommen diese?
- Welche Form der verfügbaren Evaluationsmethoden ist für die Beantwortung der gestellten Frage die richtige?
- Welche Kosten- und Nutzenkomponenten müssen bei einer solchen Evaluation berücksichtigt werden und (wie) lassen sich diese quantifizieren?
- Bestehen Möglichkeiten, auch das sog. Humankapital im Rahmen einer solchen Evaluation zu berücksichtigen?
- Welchen Einfluss haben unsichere Parameter auf das Ergebnis?

---

<sup>1</sup> So wird das BEM beispielsweise im Master-Studiengang *Master of Health Business Administration* gelehrt.

## 1.2 Gang durch die Untersuchung

Die folgende Evaluation zum BEM teilt sich in sieben Abschnitte. Nach diesem einführenden Kapitel erfolgt im zweiten Abschnitt der aktuelle Forschungsstand zur Evaluation des Eingliederungsmanagements. Dabei wird beispielsweise die schon angesprochene Studie von *Magin* (2004) einführend näher betrachtet.

Der dritte Abschnitt stellt die theoretischen Grundlagen für die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte Evaluation dar. Dabei wird sowohl die gewählte Form der Betrachtung, die sog. Kosten-Nutzen-Betrachtung als auch das Vorgehen der Evaluation näher vorgestellt. Auch wird betrachtet, welche Kosten- und Nutzen-Aspekte für die Evaluation herangezogen worden sind.

Für die Durchführung der Evaluation bestand eine Zielsetzung in der Konstruktion eines Excel-basierten Berechnungstools, das eine umfassende Analyse des BEM erlaubt. Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass einige Inputfaktoren bei der Evaluation des BEM, für das bislang wenige Erfahrungswerte vorliegen, nicht mit abschließender Sicherheit bestimmt werden können. Diese Vorgehensweise erlaubt in einem späteren Schritt der Evaluation alternative Berechnungen, bei der unsichere Inputfaktoren variiert werden (Sensitivitätsanalysen) und somit deren Einfluss auf das Endergebnis sichtbar machen. Im Rahmen der Darstellung des Berechnungstools werden im vierten Kapitel wichtige Anforderungen daran sowie die modifizierbaren Inputfaktoren aufgezeigt.

Im Rahmen dieser Evaluation wird dem Aspekt des Humankapitals mehr Bedeutung gewidmet als dies bislang der Fall gewesen ist. Bislang wurde meist darauf hingewiesen, dass Humankapital zwar ein wichtiger, aber zugleich auch nicht monetär bewertbarer Aspekt sei. Daher erfolgt im fünften Kapitel ein Exkurs zur Bewertung des Humankapitals. Es wird gezeigt, welche Ansätze bislang zur Bewertung des Humankapitals bestehen und inwiefern sie für diese Evaluation hilfreich sein können. Die im Rahmen dieser Evaluation verwendete *Saarbrücker Formel* als auch das Vorgehen dabei werden hier vorgestellt.

Das sechste Kapitel stellt die durchgeführte Evaluation dar. Es werden die mit dem Projektpartner dieser Untersuchung vereinbarten Annahmen hinsichtlich wichtiger Inputfaktoren als auch das Ergebnis dargestellt. Wie bereits angeführt, erlaubt die Betrachtung der Evaluation anhand des Berechnungstools die Variation vieler Parameter. Daher werden in diesem Kapi-

tal auch Ergebnisse alternativer Berechnungen (Sensitivitätsanalysen) sowie zu nennende Limitationen aufgezeigt.

Abschließend werden im siebten Kapitel die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung zusammengefasst und abschließende Bemerkungen zu der Thematik vorgenommen.

## 2 Aktueller Forschungsstand zur Evaluation des BEM aus betrieblicher Perspektive

Durch die gesetzliche Implementierung in das SGB IX wurde die Bedeutung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) für die Betriebspraxis deutlich gestärkt. Ob in Großbritannien die *Disability Discrimination Legislation*, in den USA der *Americans With Disability Act* oder mittels verschiedener Gesetze in Holland und Kanada, überall wurden gesetzliche Regelungen für die Beschäftigung behinderter oder von Behinderung bedrohter Menschen geschaffen (Zimmermann, 2005: 29). Dass der Gedanke des BEM, die Stärkung der Position krankheitsanfälliger und behinderter Menschen im Berufsalltag, ein erstrebenswerter ist, bedarf keiner tieferen Diskussion. Allerdings fehlen bislang Untersuchungen, die sich mit der ökonomischen Vorteilhaftigkeit des BEM auseinandersetzen. Im internationalen Umfeld kann BEM mit dem so genannten Disability Management (DM) verglichen werden. Der englische Ausdruck „Disability“ bedeutet dabei Behinderung oder Arbeitsunfähigkeit; daher versteht man darunter weltweit eine „qualifizierte Form des Casemanagements, um erfolgreich Arbeitsplätze für Beschäftigte zu erhalten, die diese durch die Beeinträchtigung ihrer Leistungsfähigkeit zu verlieren drohen“ (o.A., 2005a: 2).

Im Folgenden werden Studien aufgezeigt, die sich sowohl international (siehe *Abschnitt 2.1*) als auch national (siehe *Abschnitte 2.2* und *2.3*) mit dem Disability Management bzw. BEM befassen und dabei die ökonomischen Auswirkungen betrachten.<sup>2</sup> Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Ergebnisse (siehe *Abschnitt 2.4*).

### 2.1 Disability Management bei Weyerhaeuser

Weyerhaeuser ist eines der größten internationalen Unternehmen der Forstwirtschaft. Es beschäftigt etwa 52.000 Mitarbeiter in 18 Ländern, darunter rund 9.000 in Kanada. Wie ande-

---

<sup>2</sup> Studien ohne monetäres Ergebnis werden dabei nicht näher betrachtet, so beispielsweise bei der Beschreibung der „Occupational Standards in Disability Management“ bei *MacMillan Bloedel Ltd.*

re Unternehmen war auch *Weyerhaeuser* mit dem enormen Anstieg der Kosten für Gesundheits- und Rehabilitationsleistungen konfrontiert. Da Unfälle und gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen für Arbeitgeber sowohl aus sozialer als auch aus wirtschaftlicher Perspektive von großer Bedeutung sind, entwickelte *Weyerhaeuser* in den späten siebziger Jahren Strategien und Lösungen für den Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und den damit verbundenen Kosten (*Zimmermann, 2005: 32*).

Innerhalb des Jahres 2002 wurde das Disability Management von *Weyerhaeuser* vollständig umstrukturiert.<sup>3</sup> Zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses wurden einige Richtlinien zur Gestaltung und Entwicklung definiert. Neben dem Grundsatz, die Arbeitnehmer mit Würde und Respekt zu behandeln, wurde festgelegt, den Eingliederungsprozess in Zusammenarbeit mit externen Beteiligten umzusetzen, für Arbeitnehmer, die außerstande sind, ihren bisherigen Aufgaben nachzukommen, einen geeigneten Arbeitsplatz bereitzustellen und die Beschäftigten im Rahmen der *Return to Work Programme* (RTW-Programme) frühzeitig in den produktiven Wertschöpfungsprozess zu integrieren (*Rushby, 2006: 7*).

Das DM-Programm von *Weyerhaeuser* wurde grundlegend umgestaltet, wobei die wesentlichen Neuerungen in der Einrichtung eines *Disability Management Centre of Expertise* (CoE) und eines neuen RTW-Prozesses bestanden, dessen Einführung 2003 in Kanada startete. Der Disability Management CoE stellt die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen bezüglich DM dar, ist verantwortlich für einen durchgehenden Prozess, in dem die Gleichbehandlung aller Beschäftigten gewährleistet ist, das Durchführen von Erfolgsmessungen sowie das Bereitstellen erforderlicher Informationen. Im Rahmen der zweiten bedeutenden Neuerung, der RTW-Prozesse, werden in jedem Geschäftsbereich von *Weyerhaeuser* mit Hilfe des DM-CoE eigene RTW-Programme entwickelt, die von jedem Arbeitnehmer in Anspruch genommen werden können, unabhängig davon, ob die Ursachen der Arbeitsunfähigkeit betrieblich bedingt sind oder im Privatleben liegen, womit den gesetzlichen Regelungen in Kanada und den USA entsprochen wird. Um eine (schrittweise) Arbeitsaufnahme nach längerer Arbeitsunfähigkeit zu ermöglichen, ist es erforderlich, dass die einzelnen Abteilungen produktive Tätigkeitsbereiche entsprechend modifizieren (*Rushby, 2006: 8-10*).

Die einzelnen Schritte und Zuständigkeiten der Beteiligten innerhalb des DM-Prozesses sind in zwei Ablaufplänen, einer für innerbetriebliche und einer für außerbetriebliche Ursachen der Arbeitsunfähigkeit, festgelegt. Auf einer für alle Arbeitnehmer zugänglichen Website sind die Erwartungen aller Beteiligten klar abgegrenzt, um ein besseres Verständnis für den Einglie-

---

<sup>3</sup> Auf Grund der Umstrukturierung wird in vorliegender Arbeit auf Ausführungen des ursprünglichen Konzeptes verzichtet und nur das überarbeitete Disability Management vorgestellt.

derungsprozess und die Verantwortlichkeiten zu bekommen, da das Vertrauen der Mitarbeiter mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen in den Prozess essenziell für den Erfolg des DM ist (*Rushby*, 2006: 12).

Das Vorgehen im Einzelfall koordiniert ein RTW-Coordinator, beispielsweise ein Mitarbeiter der Personalabteilung. Bei ihm liegt die Verantwortung, er stellt frühzeitig den Kontakt zu arbeitsunfähigen Mitarbeitern, deren Angehörigen, Ärzten und Führungskräften her, um geeignete Einsatzmöglichkeiten für die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu schaffen, wobei auch vorübergehende Arbeitsstellen in Betracht kommen (*Galt*, 2004: 2). Je länger ein arbeitsunfähiger Mitarbeiter dem Arbeitsleben fernbleibt, desto geringer ist die Chance einer Rückkehr. Auch die Rehabilitationszeiten erhöhen sich proportional mit steigendem Alter, weshalb *Weyerhaeuser* einen anderen Ansatz gewählt hat und bereits innerhalb weniger Tagen nach einem Unfall oder einer Krankheit Möglichkeiten bzw. Lösungen einer Arbeitsaufnahme erörtert (*Galt* 2004: 1; *Zimmermann*, 2005: 31).

Durch eine Kombination des neuen DM-Ansatzes und verbesserten Sicherheitsmaßnahmen konnten folgende Ergebnisse erreicht werden:

- Anzahl der Fehltage in Kanadas Betrieben konnte innerhalb der drei Jahre von 27.000 auf 15.000 Tage gesenkt werden (*Galt*, 2004: 1).
- Die Beiträge an Berufsgenossenschaften betragen vorher jährlich etwa 10 Mio. kanadische Dollar. Durch das aktive DM-Programm im Jahr 2003 konnten die Kosten um 5 Mio. Dollar<sup>4</sup> gesenkt werden.
- Die Dauer der Schadensfälle ging um 47% zurück (*Galt*, 2004: 1).
- Insgesamt werden auf Grund des neuen Disability Managements jährlich Kosteneinsparungen in Höhe von 12 Mio. Dollar realisiert (*Rushby*, 2006: 19).

Auf Grund des großen Erfolgs wurde 2007 damit begonnen, das RTW-Projekt auf die Standorte in den USA auszudehnen und als einen festen Bestandteil der Unternehmensstrategie in die Sicherheitsanalyse zu integrieren.

---

<sup>4</sup> In der Literatur finden sich Werte zwischen 4,8 Mio. und 5 Mio. Dollar (*Galt*, 2004: 3; *Zimmermann*, 2005: 32). Es kann sich dabei sowohl um kanadische als auch um US-Dollar handeln. Da in der Literatur keine eindeutige Angabe zu finden war und es sich um ein kanadisches Unternehmen handelt wird davon ausgegangen, dass es sich bei den Angaben um kanadische Dollar handelt.

## 2.2 BEM im BMW-Werk Regensburg

In Deutschland kann auf die Studie von *Magin et al.* (2004) verwiesen werden, sucht man eine Untersuchung, die sich mit der Vorteilhaftigkeit von BEM aus betrieblicher Perspektive auseinandersetzt. Er führte im Auftrag des Integrationsamtes der Regierung Oberpfalz eine wissenschaftliche Begleitstudie des Projektes durch.<sup>5</sup> Als Voraussetzung für die Durchführung der Kosten-Nutzen-Analyse mussten zuerst die Kostenfaktoren und Wirkungen der Integrationsarbeit ermittelt werden. Das gestaltete sich schwierig, da beispielsweise auf Seiten der Kosten nicht eindeutig abgegrenzt werden kann, bis wann der Zeitaufwand der Führungskraft der allgemeinen Führungs- und Personalarbeit zugerechnet wird und ab wann er zu den Bemühungen im Rahmen der Eingliederungsarbeit zählt. Vor Allem, da die gesundheitsbedingten Leistungseinschränkungen in den meisten Fällen nicht plötzlich auftreten, wie beispielsweise bei einem Herzinfarkt. Viele Krankheiten entstehen schleichend, speziell psychische Probleme werden erst nach Überschreiten einer gewissen Schwelle wahrgenommen und als Integrationsfall definiert. Die Führungskraft, der Betriebsarzt oder andere Stellen im Unternehmen hatten jedoch bereits im Vorfeld einen Mehraufwand, um den Gesundheitszustand entsprechend zu berücksichtigen. Zeitlich absehbare gesundheitliche Einschränkungen, wie beispielsweise bei einem gebrochenen Arm, die durch vorübergehendes Verrichten einfacherer Arbeiten gelöst werden können, finden in der Kosten-Nutzen Betrachtung keine Berücksichtigung (*Magin, 2004: 64*).

Hinsichtlich der zu Grunde liegenden Fragestellung untersuchte *Magin* (2004) das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrieblicher Integrationsarbeit, indem er die über Einzelfälle definierte Integrationsarbeit von der Personalarbeit abgrenzte. Der Fall eines Beschäftigten wird dann zum Kosten verursachenden Integrationsfall, „wenn er in einem Integrationsteam besprochen wird und dies entsprechende Handlungen auslöst“ (*Magin, 2004: 64*). Gegenstand der Integrationsarbeit ist es, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters wiederherzustellen. Die Arbeit gilt als abgeschlossen, wenn eine adäquate Einsatzmöglichkeit gefunden wurde, „eine dauerhafte Leistungsminderung in gewissem Umfang akzeptiert und evtl. durch Zuschüsse ausgeglichen wird“ (*Magin, 2004: 65*) oder wenn keine Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters mehr möglich ist (*Magin, 2004: 64-65*).

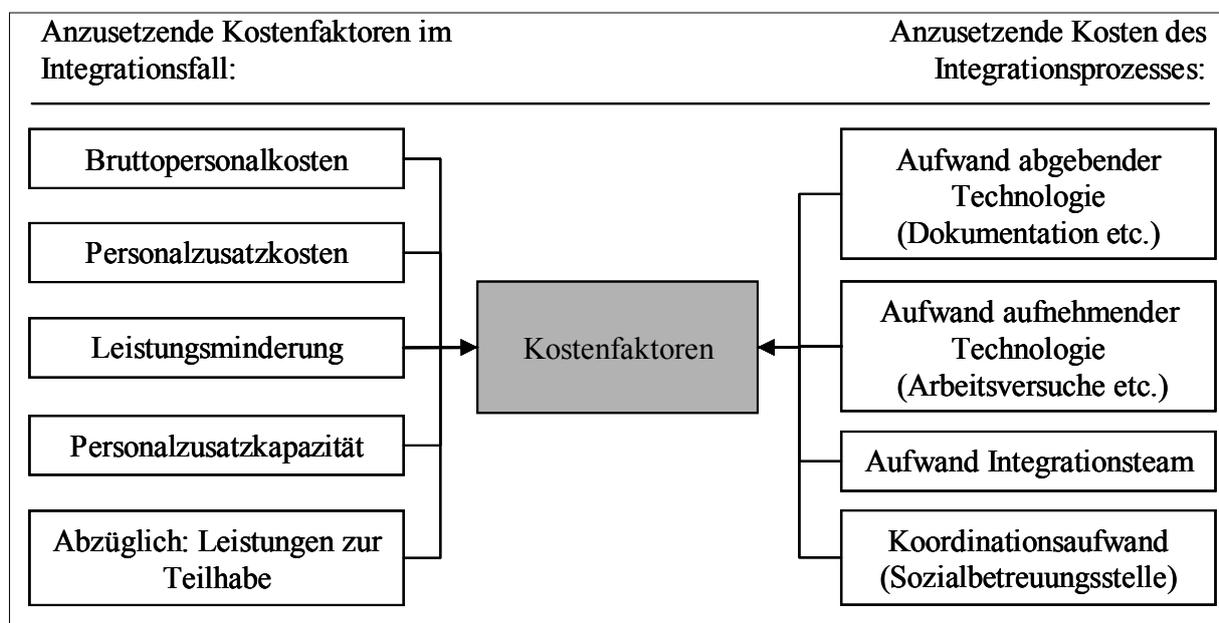
---

<sup>5</sup> In dieser Arbeit steht die ökonomische Betrachtung im Vordergrund. Informationen zum Forschungsansatz und der Methodik können im Abschlussbericht unter [http://www.zbfs.bayern.de/imperia/md/content/blvf/-integrationsamt/broschueren/eingliederungsmanagement\\_bmw.pdf](http://www.zbfs.bayern.de/imperia/md/content/blvf/-integrationsamt/broschueren/eingliederungsmanagement_bmw.pdf) (Stand: 15.11.2010) eingesehen werden.

Zum anderen betrachtete *Magin* (2004) auch die über den Einzelfall hinausgehende Arbeit des Integrationsteams. Dazu gehört die Arbeitsorganisation des Teams LGW, die Koordination der Aufgaben und Teammitglieder, die Dokumentation und Evaluation der Einzelfallarbeit sowie Zielmanagementprozesse. Des Weiteren gehören „strukturbildende Maßnahmen wie die Regelung von Verfahren für die Bearbeitung von Integrationsfällen einschließlich der Entwicklung geeigneter Integrationsinstrumente und die Vermittlung der Regelungen und Instrumente an die dafür relevanten Zielgruppen: Führungskräfte, Personalsachbearbeiter, usw.“ (*Magin*, 2004: 65) ebenso zu den generellen Effekten, wie Bildungsmaßnahmen und Maßnahmen, die dazu beitragen, Integration in der Unternehmenskultur zu verankern und im Unternehmen zu kommunizieren (*Magin*, 2004: 65).

### 2.2.1 Kosten-Nutzen-Analyse der Einzelfallarbeit im Integrationsteam

Der Untersuchung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Einzelfallarbeit im Integrationsteam liegt die Fragestellung zugrunde, ob es „wirtschaftlich sinnvoll und vertretbar [ist], wenn sich das Integrationsteam mit Einzelfallarbeit befasst“ (*Magin*, 2004: 65)? Um dieser Frage nachzugehen, wurden die Kosten bei gleichbleibender Leistungseinschränkung des Mitarbeiters berechnet und den Belastungen bei Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch die Arbeit des Integrationsteams gegenübergestellt (siehe *Abbildung 2.1*).



**Abbildung 2.1:** Kostenfaktoren betrieblicher Integrationsarbeit (Eigene Darstellung in Anlehnung an *Magin*, 2004 5)

Auf der linken Seite der *Abbildung 2.1* finden sich alle Faktoren, die im *BMW-Werk Regensburg* in der Berechnung der monatlichen Zusatzkosten eines Integrationsfalls enthalten sind. Neben dem Bruttoverdienst des leistungsgewandelten Mitarbeiters und den Personalnebenkosten wie Personalverwaltung, Raumumlage etc. wird die Leistungsminderung durch Einschätzung der Vorgesetzten oder objektive Leistungsmaße (z. B. Stückzahl, Takt) ermittelt und in der Berechnung entsprechend berücksichtigt. Die Minderleistung wird entweder durch den Einsatz von zusätzlichem Personal kompensiert, was bei stärkerer Leistungseinschränkung erforderlich ist und in der Beispielrechnung mit 50% der Bruttopersonal- und Personalnebenkosten angesetzt wird. Oder die Aufgaben werden innerhalb der Abteilung auf die Kollegen verteilt, um so die Leistungsminderung auszugleichen, was jedoch nur in gewissem Rahmen möglich ist und in die Berechnung nicht mit einfließt. Da das Integrationsamt in einigen Fällen finanzielle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben<sup>6</sup> bewilligt, werden diese von den übrigen Kosten abgezogen, um die effektiven monatlichen Zusatzkosten zu erhalten (siehe Beispielrechnung) (*Magin, 2004: 66-67*).

Im *BMW-Werk* wurden nur die direkt messbaren Kosten wie Lohnfortzahlung, Entlohnung des zusätzlichen Personals etc. beachtet. Fällt ein Mitarbeiter krankheitsbedingt aus, fallen neben den genannten Kosten je nach Automatisierungsgrad des Arbeitsplatzes zudem unterschiedlich hohe Fixkosten an. In der Automobilindustrie ist der Automatisierungsgrad beispielsweise hoch, dementsprechend sind auch die arbeitsplatzbezogenen Fixkosten hoch. Diese belaufen sich im Branchendurchschnitt auf 149 € pro Tag (*Lüdeke, 2006: 44*). In der Kosten-Nutzen-Analyse von *BMW* wurden diese Belastungen nicht berücksichtigt.

Ist ein Mitarbeiter in seiner Leistungsfähigkeit eingeschränkt, entstehen für das Unternehmen darüber hinaus verdeckte Kosten, wie beispielsweise für zusätzliche Personalverwaltung, die in der Berechnung ebenfalls nicht berücksichtigt wurden. Wenn es erforderlich ist, die Leistungseinschränkung durch eine personelle Zusatzkapazität auszugleichen, fallen Kosten für die Suche des Personals an, es müssen Vorstellungsgespräche geführt werden, die zudem Zeit in Anspruch nehmen.<sup>7</sup> Nach der Auswahl geeigneter Bewerber entstehen Kosten für die Ausbildung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter. Wird eine neue Arbeitskraft benötigt, muss der Verlust von Know-how und Kompetenz, die der erfahrene Mitarbeiter mitbrachte, ersetzt werden. Dieser immaterielle Verlust ist schwer quantifizierbar. Es gibt jedoch Ansätze zur Bewertung von Humankapital im Unternehmen, womit nicht-monetäre Aspekte in der Kosten-Nutzen-Analyse berücksichtigt werden können (siehe *Abschnitt 5*). Ein weiterer As-

<sup>6</sup> Die Leistungen zur Teilhabe sind individuell und abhängig von Art und Höhe der Belastung.

<sup>7</sup> Wird der Leistungsausfall durch einen Leiharbeiter ersetzt, fällt anstatt der Personalbeschaffungskosten eine Vermittlungsgebühr an (*Lüdeke, 2006: 44-45*).

pekt, der in der Betrachtung von *BMW* fehlt, sind die Kosten bzw. entgangenen Gewinne, die entstehen, wenn dem Unternehmen Aufträge und Kunden verloren gehen, weil der erkrankte Mitarbeiter eine intensive Kundenbindung aufgebaut hatte (*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung*, 2008).

**Tabelle 2.1: Beispielrechnung (Magin, 2004: 67)**

Monatliche Kosten		Anmerkungen
Bruttopersonalkosten (BPK)	3.900 €	BPK des leistungsgewandelten oder schwerbehinderten Mitarbeiters
Personalnebenkosten	100 €	Kosten für Personalverwaltung, Raum-Umlage usw.
Am Arbeitsplatz erbrachte Leistung	65%	Objektive Leistungsmaße oder Einschätzung
Erforderliche Zusatzkapazität	50%	Keine beliebige Teilbarkeit: bei Leistung von "knapp über die Hälfte" ist eine halbe Zusatzkraft erforderlich
Kosten für personelle Zusatzkapazität	2.000 €	50% der Bruttopersonalkosten und Personalnebenkosten
Abzüglich Leistungen zur Teilhabe	450 €	Leistung des Integrationsamtes
Monatliche Zusatzkosten abzüglich Leistungen zur Teilhabe 1.550 €		

Kosten des Integrationsprozesses		Anmerkungen
<b>Aufwand in der abgebenden Technologie</b>		
Eingesetzte Arbeitszeit (geschätzt)	6	5 Beteiligte (Meister, Personalsachbearbeiter, Arzt, Arbeitssicherheit, usw.) je 1 Std. + 1 Std. Verwaltungsaufwand
Kosten	177 €	Bei geschätzten 4.500 € BPK der beteiligten Mitarbeiter
<b>Aufwand im Integrationsteam</b>		
Eingesetzte Arbeitszeit (geschätzt)	8,4	2 Besprechungen, je 16 Mitarbeiter, je 12 Std. Dauer + 2 Std. Verwaltungsaufwand
Entstandene Personalkosten	248 €	Bei geschätzten 4.500 € BPK der beteiligten Mitarbeiter
<b>Aufwand Koordination</b>		
Eingesetzte Arbeitszeit (geschätzt)	12	
Kosten	420 €	Bei angesetzten 35 € BPK je Stunde Koordination
Anzahl der Arbeitsversuche	3	
Durchschnittlich eingesetzte Arbeitszeit je Arbeitsversuch (geschätzt)	2,5	3 Beteiligte (Arzt, Meister, Personalsachbearbeiter) je 0,5 Std + 1 Std. Verwaltungsaufwand
Entstandene Personalkosten für alle Arbeitsversuche	222 €	Bei geschätzten 4.500 € BPK der beteiligten Mitarbeiter
Eigenleistung für Ausstattung/Umbau des Arbeitsplatzes	0 €	
Weitere Kosten	50 €	Für Sachaufwand usw.
Summe Integrationsprozess 1.117 €		

Auf der rechten Seite von *Abbildung 2.1* sind die Kostenfaktoren dargestellt, die im Rahmen des Integrationsprozesses anfallen. Diese entstehen durch den Zeitaufwand der beteiligten Fach- und Führungskräfte, der je nach Ausmaß des Einzelfalls sehr unterschiedlich ausfallen kann (siehe *Tabelle 2.1*). Die eingesetzte Arbeitszeit setzt sich aus dem Aufwand des Integrationsteams, dem Koordinationsaufwand der Sozialbetreuungsstelle und der Zeit, die beispielsweise für die Dokumentation oder Arbeitsversuche aufgebracht wird, zusammen. Es handelt sich laut *Magin (2004)* dabei „abgesehen von der Sozialbetreuungsstelle, um keine echten zusätzlichen Kosten. Die zeitlichen Aufwendungen [...] für schwierige Integrationsfälle sind von der üblichen Führungsarbeit nicht zu trennen“ (*Magin, 2004: 66*).

In der in *Tabelle 2.2* enthaltenen Beispielrechnung wird ein konkreter Integrationsfall, jedoch mit veränderten Zahlen, dargestellt. Bei den angegebenen Bruttopersonalkosten handelt es sich nur um Anhaltspunkte (*Magin, 2004: 66*).

Im *BMW-Werk Regensburg* ging man von einer, auf Grund gesundheitlicher oder betrieblicher Veränderungen, auf 24 Monate beschränkten Wirkungsdauer der Integrationslösung aus. Um das Einsparpotenzial, das in (*siehe Tabelle 2.2*) dargestellt ist, zu ermitteln, wurden die monatlichen Zusatzkosten ohne Veränderung der Leistungsfähigkeit hochgerechnet und davon die Kosten des Integrationsprozesses abgezogen. In einem Fall nahm man die Wiederherstellung 100%iger Leistungsfähigkeit an, im zweiten Fall blieb eine Leistungseinschränkung von 15% erhalten, die durch Umlage auf die Kollegen in der Abteilung und den Einsatz von Leistungen zur Teilhabe ausgeglichen wurde, so dass keine Kosten für zusätzliches Personal entstanden (*Magin, 2004: 67-68*).

**Tabelle 2.2: Beispielrechnung Einsparpotenzial (*Magin, 2004: 67-68*)**

Einsparpotenzial		Anmerkungen
Wirkungsdauer der Integrationslösung in Monaten	24	Gesundheitliche oder betriebliche Veränderungen beschränken in der Regel die Geltungsdauer der Lösung
Zusatzkosten ohne Veränderung	37.200 €	1.550 € je Monat; keine Integrationskosten
Zusatzkosten bei 100% Leistung als	1.177 €	Kosten für den Integrationsprozess
Ergebnis des Integrationsprozesses		
Zusatzkosten bei 85% Leistung und Ausgleich durch öffentliche Leistungen zur Teilhabe	1.177 €	Kosten für den Integrationsprozess; Leistungsausgleich durch Umlage auf die Gruppe, dafür Einsatz der Leistungen zur Teilhabe; keine personelle Zusatzkapazität
Kosteneinsparung 36.023 € gegenüber unveränderter Situation		

An den Zahlen sieht man, dass auch wenn nur von einer begrenzten Wirkungsdauer der Integrationslösung ausgegangen wird, ein großes Einsparpotenzial vorhanden und die Einzelfallarbeit des Integrationsteams wirtschaftlich sinnvoll und vertretbar ist (*Magin, 2004: 68*).

Da jeder Integrationsfall ein unterschiedliches Kosten-Nutzen-Verhältnis hat, wurden unter Verwendung der genannten Faktoren zehn bis Juni 2004 abgeschlossene Fälle untersucht. Wie viel Zeit in den Teams und von den einzelnen Beteiligten für einen Eingliederungsfall aufgewendet wurde, wurde dokumentiert und aufsummiert. Da der Aufwand in der abgebenden Technologie größtenteils nicht festgehalten wurde, hat man pauschal neun Stunden<sup>8</sup> angesetzt. Der Zeitaufwand für den jeweiligen Integrationsfall ist in *Tabelle 2.3* dargestellt. Die Werte wurden auf ganze Stunden gerundet.

**Tabelle 2.3: Zeitaufwand für die Integrationsfälle (*Magin, 2004: 68*)**

Fall	A	C	D	E	F	G	H	J	N	O
Aufwand im Integrationsteam	4	27	6	5	2	5	7	6	6	1
Aufwand Koordination	14	14	2	1	1	4	4	4	4	2
Aufwand in abgebender Technologie	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Aufwand in aufnehmender Technologie	0	54	1	1	4	16	4	2	14	2
Zeitaufwand gesamt	27	104	18	16	16	34	24	21	33	14

Der gesamte Zeitaufwand der im Integrationsteam besprochenen Fälle lag zwischen 14 und 104 Stunden. Diese großen Abweichungen wurden darauf zurückgeführt, dass jeder Fall eine unterschiedliche Personalkapazität in Anspruch nimmt. Da es zuweilen nötig ist, alle Beteiligten hinzuzuziehen, um Maßnahmen zu planen und Entscheidungen zu treffen, oder einige Maßnahmen fehlschlagen, so dass erneuter Besprechungsbedarf besteht, kommt sehr schnell eine hohe Stundenzahl zusammen. Dadurch unterscheiden sich die verursachten Kosten der Einzelfallarbeit im Integrationsteam von Fall zu Fall. *Magin (2004)* hat seinen Berechnungen einen fiktiven Stundensatz von 35 € (Bruttopersonal- und Personalnebenkosten) für die beteiligten Fach- und Führungskräfte zugrunde gelegt, so dass der Fall mit dem niedrigsten Zeitaufwand Kosten in Höhe von 490 € verursachte, der Fall mit dem größten Zeitaufwand ca. 3.650 €. Die durchschnittlichen Kosten lagen etwa bei 1.075 € (*Magin, 2004: 68*).

Um die Kosten zu einem potenziellen Nutzen in Relation zu setzen, summierte *Magin (2004)* die Kosten aller zehn Integrationsfälle auf, was 10.745 €<sup>9</sup> ergab. Als Nutzen der Integrations-

<sup>8</sup> Laut beteiligter Führungskräfte ein realistischer Wert für den Zeitaufwand ab Einspielung in das Integrationsteam (*Magin, 2004: 68*).

<sup>9</sup> 307 Stunden \* 35 €

arbeit stellte er die Zuschüsse, die bewilligt wurden, und die eingesparten Kosten gegenüber, die zusätzliches Personal zum Ausgleich der Leistungsminderung oder der Fehlzeiten verursacht hätte. Die indirekten<sup>10</sup> bzw. intangiblen<sup>11</sup> Nutzeneffekte, wie Motivation, positive Auswirkungen auf das Team oder der Verbleib von Know-how im Unternehmen, wurden nicht berücksichtigt, da diese nicht in Zahlen ausgedrückt werden konnten. Wird ein Mitarbeiter nach erfolgter Maßnahme zur Wiedereingliederung auf einem Arbeitsplatz niedrigerer Produktivitätsstufe eingesetzt, entsteht dem Unternehmen dadurch ein Produktivitätsverlust, den es in der Berechnung zu berücksichtigen gilt. Es wird davon ausgegangen, dass vor Einleiten geeigneter Maßnahmen die Produktivität eines Mitarbeiters aus gesundheitlichen Gründen nicht bei 100% liegt. Nach erfolgreicher Integration kann diese wieder abgerufen werden, jedoch auf einem den Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz. In einigen Fällen handelt es sich dabei um leichtere Tätigkeiten oder Schonarbeitsplätze, womit eine Herabstufung der Produktivität einhergeht. Die Heranstuftung stellt einen Verlust für das Unternehmen dar, der von BMW nicht evaluiert wurde.

Für die Hälfte der zehn Integrationsfälle, deren Kosten-Nutzen-Verhältnis untersucht wurde, benötigte man vor Einspielen in das Integrationsteam je eine zusätzliche, volle Arbeitskraft. Um die Leistungsminderung eines weiteren Beschäftigten ausgleichen zu können, musste dessen Stelle zur Hälfte zusätzlich besetzt werden. Durch Umsetzung auf einen Arbeitsplatz, auf dem uneingeschränkte Leistung erbracht werden kann, konnten in sechs Fällen die personellen Zusatzkapazitäten vollständig eingespart werden, in drei Fällen durch Veranlassen der Kündigung. Ein Mitarbeiter wurde auf einen Sonderarbeitsplatz versetzt und in eine niedrigere Lohngruppe eingestuft, wodurch 25% der Kosten für die personelle Zusatzkapazität eingespart werden konnten. Insgesamt betrachtet wurden 4,75 Zusatzkapazitäten eingespart. Bei fiktiven Bruttopersonalkosten (inklusive Personalnebenkosten) von 57.000 € jährlich konnten Einsparungen in Höhe von 270.750 €<sup>12</sup> realisiert werden (*Magin*, 2004: 69).

Da die Beschäftigten, deren Fälle im Integrationsteam behandelt wurden, durchschnittlich noch etwa zwanzig Jahre<sup>13</sup> im Arbeitsleben stehen, wird deutlich wie groß das Einsparpotenzial ist. Auch wenn die Wirkungsdauer auf Grund gesundheitlicher oder betrieblicher Veränderungen zeitlich begrenzt ist und dann möglicherweise erneuter Handlungsbedarf besteht.

---

<sup>10</sup> Mit indirekten Kosten und Nutzen bezeichnet man die negativen und positiven externen Effekte einer (Gesundheits-) Leistung (*Greiner*, 2007: 52).

<sup>11</sup> Mit intangiblen Effekten werden monetär nicht messbare Effekte wie Freude, Schmerz oder physische Beschränkung bezeichnet, die seit einiger Zeit in Wirtschaftlichkeitsanalysen berücksichtigt werden (*Greiner*, 2007: 59).

<sup>12</sup> 4,75 Zusatzkapazitäten \* 57.000 €

<sup>13</sup> Das Durchschnittsalter lag bei knapp über 44 Jahren (*Magin*, 2004: 69).

Die Kosten, die dem Unternehmen daraus entstehen, werden durch Zuschüsse verringert. Allerdings werden diese nur auf bestimmte Zeit bewilligt. Das *BMW*-Werk erhielt nur in einem Fall längerfristig Zuschüsse, in einem weiteren Fall für sechs Monate (*Magin, 2004: 69*).

*Magin (2004)* zieht daraus folgenden Schluss: „Für die Entscheidung im Einzelfall, ob eine wirtschaftlich sinnvolle Beschäftigung möglich ist, sind Zuschüsse eine wichtige Möglichkeit, zusätzliche Kosten des Betriebs zu reduzieren. In der Gesamtbetrachtung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Integrationsarbeit ist jedoch eindeutig festzustellen, dass die Zuschüsse, zumindest in den zehn beobachteten Fällen, nicht den Ausschlag dafür geben, ob die Einzelfallarbeit des Integrationsteams wirtschaftlich sinnvoll ist“ (*Magin, 2004: 69*).

### **2.2.1 Kosten-Nutzen-Analyse des Integrationsteams - Gesamtbetrachtung**

Nachdem die Einzelfallarbeit des Integrationsteams als wirtschaftlich sinnvoll erachtet werden konnte, wurde in einem zweiten Ansatz untersucht, „ob die Installation eines Integrationsteams, das sich einzelfallübergreifend mit der Integrationsthematik im Betrieb befasst und einer Sozialbetreuungsstelle, welche die Integrationsarbeit koordiniert, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten vertreten werden kann“ (*Magin, 2004: 70*).

Der Zeitaufwand, den die Beteiligten der Sozialbetreuungsstelle, dem Integrationsteam, den LGW-Teams oder die Fach- und Führungskräfte einbringen, stellt die Kosten der allgemeinen betrieblichen Integrationsarbeit dar (wobei nur durch den Zeitaufwand der Sozialbetreuungsstelle echte, zusätzliche Kosten entstehen). Durch den zeitlichen Mehraufwand, den beispielsweise ein Meister im Zuge der Integrationsarbeit erbringt, ergeben sich für das Unternehmen keine zusätzlichen Belastungen, da davon ausgegangen wird, dass der Meister nicht mehr Stunden arbeitet, sondern seine Aufgabenschwerpunkte umverteilt. Als Kosten, die von der Sozialbetreuungsstelle im Jahr verursacht werden, ergaben sich 60.000 € (*Magin, 2004: 70*).

Auch in diesem Teil der Kosten-Nutzen-Analyse wurden indirekte bzw. intangible Nutzeneffekte, wie beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder ein positiver Imagefaktor, nicht berücksichtigt. An messbarem Nutzen fließen der verringerte Bedarf an zusätzlichem Personal zum Leistungsausgleich, der Rückgang nicht adäquat eingesetzter Mitarbeiter und die finanziellen Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben in die Berechnung mit ein (*Magin, 2004: 70*).

Um den Nutzen anzusetzen zu können, der sich aus dem Rückgang personeller Zusatzkapazitäten ergibt, muss dieser ursächlich auf die einzelfallübergreifende Arbeit des Integrations-teams zurückzuführen sein. Dies war nicht eindeutig möglich, da zum einen eine vollständige Dokumentation fehlte und zum anderen die Anzahl an zusätzlich benötigtem Personal zum Ausgleich gesundheitlicher Leistungseinschränkungen schon vor der Implementierung des BEM variierte. Durch die Einführung verbindlicher Zielvorgaben, Strukturen und Systeme, wodurch Rahmenbedingungen zur Umsetzung geschaffen wurden, hat das werksübergreifende Integrationsteam die Arbeit in den LGW-Teams beeinflusst, so dass man sagen konnte, dass dadurch eine „aktive und vorausschauende Integrationsarbeit in den Technologien gefördert“ (Magin, 2004: 71) wurde und somit einen indirekten Nutzeneffekt darstellt. Um eine realistische Einschätzung der indirekten Auswirkungen vorzunehmen, wurde die Annahme getroffen, dass lediglich 33% des Rückgangs personeller Zusatzkapazitäten (PZK), die nicht direkt auf die Arbeit des Integrationsteams zurückzuführen sind, durch indirekte Effekte des werksübergreifenden Integrationsteams bedingt sind (siehe *Tabelle 2.4*). Die Lösung der übrigen Fälle ist auf andere Ursachen zurückzuführen (Magin, 2004: 71).

**Tabelle 2.4: Reduktion personeller Zusatzkapazitäten (Magin, 2004: 71).**

	Gesamt
Abgänge aus der PZK-Statistik in 2003	19
Davon direkt im Integrationsteam gelöst	4,75
Verbleiben anders gelöste Fälle	14,25
Savon 33% (aufgerundet)	5

Wie *Tabelle 2.4* zeigt, entsprach das einem Rückgang um fünf zusätzlich benötigte Arbeitskräfte. Multipliziert mit den fiktiven, jährlichen Bruttopersonalkosten von 57.000 € ergaben sich Einsparungen in Höhe von 285.000 €.

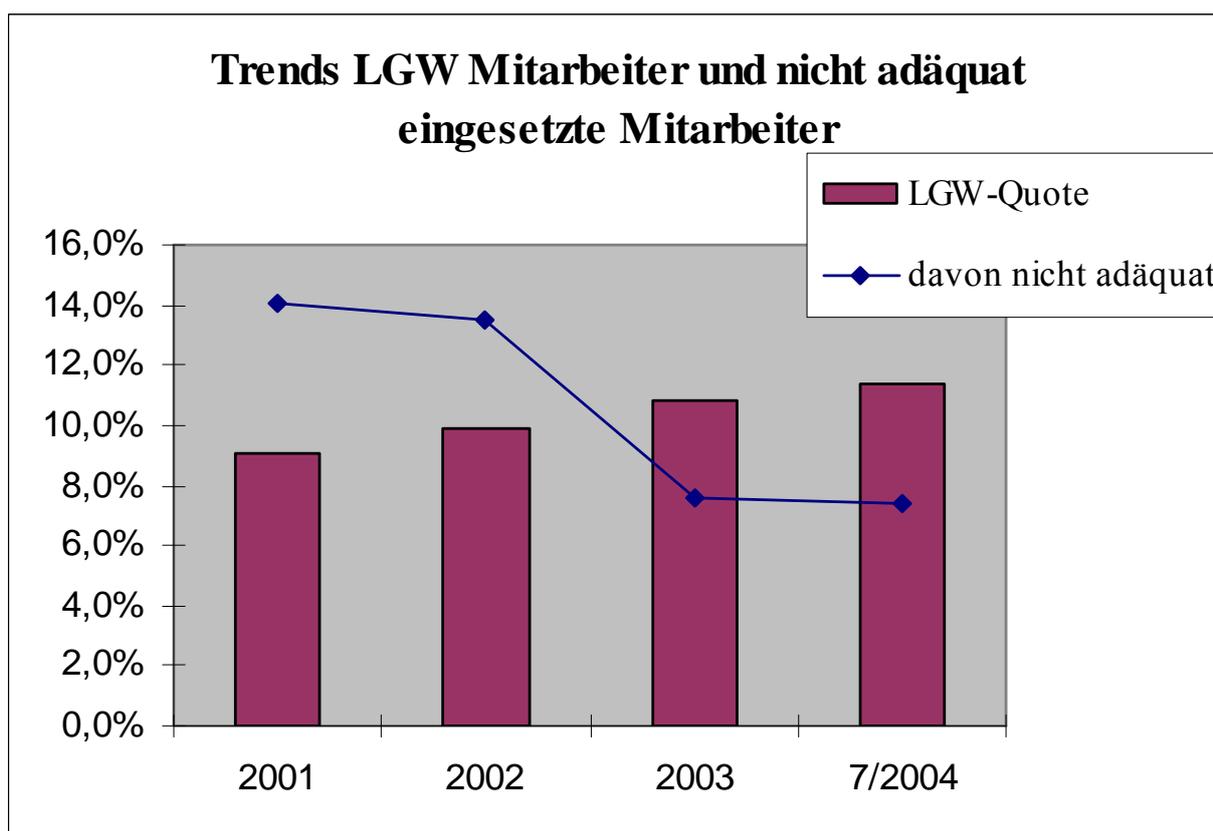
Dass im Jahr 2003 eine personelle Zusatzkapazität mehr erforderlich war als im Vorjahr, hängt mit der allgemeinen Zunahme leistungsgewandelter und schwerbehinderter Mitarbeiter zusammen. Sind mehr Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt, muss die Leistungsminderung zunehmend durch zusätzliches Personal ausgeglichen werden. Bedenkt man diese Entwicklung, geben die Zahlen nicht das eigentliche Ausmaß der Integrationsarbeit wieder (Magin, 2004, S.71). Die stetige Zunahme leistungsgewandelter und schwerbehinderter Mitarbeiter ist in *Tabelle 2.5* deutlich zu sehen. Auch die Zahl der nicht adäquat eingesetzten Mitarbeiter stieg bis zum Jahr 2002.

**Tabelle 2.5: Verteilung der Mitarbeiter (Magin, 2004: 71-72)**

	Perso- nalstand ohne Azubis	LGW MA	nicht adäquat	LGW- Quote*)	davon nicht adäquat
2001	9348	891	126	9,1%	14,1%
2002	9498	953	129	9,9%	13,5%
2003	9644	1031	78	10,8%	7,6%
7/2004	10064	1145	80	11,4%	7,4%

\*) LGW-Quote gemäß BMW-Quellen, TR-63

Ende des Jahres 2003 waren nur noch 7,6% (78 Mitarbeiter) der LGW Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz tätig, der auf Grund ihrer Leistungseinschränkung nicht geeignet war. Im Vergleich zum Vorjahr konnte die Anzahl fast halbiert werden und das vor dem Hintergrund des stetigen Anstiegs Leistungsgewandelter (siehe *Abbildung 2.2*) (o.A., 2005b: 16; *Magin, 2004: 72*).



**Abbildung 2.2: Trends LGW Mitarbeiter und nicht adäquat eingesetzte Mitarbeiter (Magin, 2004: 72)**

*Magin* (2004) führte den Rückgang der Zahl nicht adäquat eingesetzter Mitarbeiter auf die Arbeit des werksübergreifenden Integrationsteams zurück, da „außer der systematischen

und Strukturen aufbauenden Arbeit [...] keine anderen Faktoren bekannt [waren], die diese sprunghafte Abnahme [...] verursacht haben könnten“ (*Magin, 2004: 72*). Als Ergebnis der Integrationsarbeit und somit als Einsparungseffekt verrechnete er nur 25% der Mitarbeiteranzahl, die ihrer Leistungsfähigkeit entsprechend eingesetzt wurden. In Zahlen ausgedrückt konnten durch den adäquaten Einsatz Einsparungen in Höhe von 726.750 €<sup>14</sup> realisiert werden, was über die Hälfte des gesamten Einspareffektes ausmacht, wie im Folgenden gezeigt wird.

Der letzte Faktor, der in der Kosten-Nutzen-Analyse des Integrationsteams berücksichtigt wurde, sind die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, die das *BMW-Werk Regensburg* im Jahr 2003 erhielt. Die Beantragung der Leistungen wird von der Sozialbetreuungsstelle koordiniert und wurde mit der Einführung des BEM systematisiert, so dass die erhaltenen Zuschüsse der einzelfallübergreifenden Arbeit zugeschrieben wurden. Insgesamt bekam das Unternehmen 235.000 € (*Magin, 2004: 72-73*). In *Tabelle 2.6* sind die Beträge aufgeführt, die im Jahr 2003 insgesamt einen Gesamt-Einsparungseffekt von 1.246.750 € ergaben.

**Tabelle 2.6: Einsparungen im Jahr 2003 (*Magin, 2004: 73*)**

Jahr 2003	Betrag	In %
Einsparung bei personeller Zusatzkapazität	285.000 €	23%
Einsparung bei nicht adäquat eingesetzten Mitarbeitern	726.750 €	58%
Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben	235.000 €	19%
<b>Summe</b>	<b>1.246.750 €</b>	<b>100%</b>

Nach Abzug der Kosten in Höhe von 60.000 €, die von der Sozialbetreuungsstelle verursacht wurden, bleibt ein Nutzen von 1.186.750 €. Folglich sind die einzelfallübergreifende Arbeit eines Integrationsteams und die Einrichtung einer zentralen Fallsteuerung aus wirtschaftlicher Sicht gerechtfertigt.

### 2.2.3 Abschließende Bemerkungen

Abschließend betrachtet konnten sowohl im Rahmen der Einzelfallarbeit als auch einzelfallübergreifend durch Einrichtung einer Sozialbetreuungsstelle und Einführung systematisierter Prozesse und Strukturen Einspareffekte realisiert werden, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eindeutig für ein BEM sprechen. Für jeden investierten Euro erzielte das Unternehmen einen *Return on Investment (ROI)* von 20 € (*Magin, 2004: 73*). Auch langjährige

<sup>14</sup> 51 Mitarbeiter \* 25% \* 57.000 € (Bruttopersonalkosten).

Fälle, bei denen bisherige Bemühungen erfolglos waren, konnten nach Einführung des BEM vom Integrationsteam gelöst werden (o.A., 2005b, S.16). In *Tabelle 2.6* hat man gesehen, dass über die Hälfte der Einsparungen durch den adäquaten Einsatz leistungsgewandelter Mitarbeiter erwirtschaftet wurde. Den Verantwortlichen von *BMW* war klar, dass dieser Effekt in den kommenden Jahren nicht mehr ganz so hoch ausfallen wird, sich dafür aber andere Effekte, wie beispielsweise Einsparungen durch Reduktion personeller Zusatzkapazitäten, auch in den Folgejahren auswirken (*Magin*, 2004: 73). Nachdem das Pilotprojekt messbare Erfolge brachte, wurde es als fester Bestandteil in das betriebliche Gesundheitsmanagement integriert (o.A., 2005b: 17). Bayerns Arbeits- und Sozialministerin *Stewens* würdigte das Konzept als „Best Practice Beispiel, das zeigt, wie betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich in den Arbeitsprozess eingeführt werden kann“ (*Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen*, 2005). Das *BMW-Werk* Regensburg wurde im November 2005 als erstes bayerisches Unternehmen für die Einführung eines BEM nach SGB IX ausgezeichnet und erhielt eine Prämie in Höhe von 20.000 € (o.A., 2005c).

In Anbetracht des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von 1 zu 20 ist es fraglich, warum bisher nicht mehr Unternehmen ein professionelles betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt haben. *Magin* (2004) begründete dies damit, dass der Zeitaufwand subjektiv überschätzt wird und emotionale Aspekte wie Ärger und Ratlosigkeit die Wahrnehmung verzerren. Ein Betrieb, der kein BEM durchführt, spart sich zwar die Kosten für Integrationsarbeit, die im Vergleich zu dem Nutzen sehr gering sind, aber die Zusatzkosten, die ohne Veränderung der leistungsgeminderten Situation zu tragen sind, bleiben bestehen oder sind möglicherweise erhöht (*Magin*, 2004: 73-74).

### 2.3 BEM bei den *Ford-Werken* Köln

Ein weiteres erfolgreiches Praxisbeispiel ist das Disability Management der *Ford-Werke GmbH*. In Deutschland ist *Ford* am Standort Köln, Aachen und Saarlouis ansässig und beschäftigt gegenwärtig knapp 24.000 Mitarbeiter.<sup>15</sup> Rund 18.000 davon sind in der Europa-Zentrale in Köln tätig. Ausgangspunkt für die Einführung des BEM war die Entwicklung des neuen *Ford Fiesta*. Die Produktionsumstellung Ende 2000 erforderte eine komplette Umstrukturierung der veralteten Fertigungsanlagen und -linien in fast allen Fertigungsbereichen (*Adenauer*, 2004: 4; *Kaiser*, 2003: 2). *Ford* war damit konfrontiert, etwa 5.000 Arbeiter auf neu konzipierte Arbeitsplätze umzusetzen, darunter rund 500 überwiegend ältere Mitarbeiter

<sup>15</sup> In der Literatur finden sich Werte zwischen 30.000 und 38.000 Mitarbeiter (*Adenauer*, 2004: 3; *Zink*, 2007: 3).

mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen oder Behinderungen (*Kaiser*, 2004: 56; *Adenauer*, 2004: 4; *Kaiser*, 2003: 2). Diese waren vorher größtenteils im Bereich der Eigenfertigung eingesetzt, wo sie auf Grund ihrer geminderten Leistungsfähigkeit nur einfache Montagearbeiten verrichten konnten. Für das Unternehmen war der Produktivitätsverlust mit hohen Kosten verbunden, für die Mitarbeiter war es oftmals unbefriedigend (*Adenauer*, 2004: 4). Daher sollte für jeden der etwa 500 gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeiter ein neuer, geeigneter Arbeitsplatz gefunden werden; der Beginn des sog. FILM Projektes (Förderung der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter) (*Adenauer*, 2004: 4).

Mit dem Auftrag, die leistungsgewandelten Mitarbeiter aus dem Bereich der Eigenfertigung in die neu konzipierte Fertigungslinie und damit in den produktiven Fertigungsprozess einzugliedern, sollen deren Fähigkeiten genutzt und Beschäftigungsverhältnisse erhalten bleiben. Nachdem das Projekt und dessen Ziele im Unternehmen vorgestellt und die entsprechenden Stellen für die Durchführung gestimmt hatten, wurden Mitarbeiter und Vorgesetzte in mehrwöchigen Informationsveranstaltungen und Einzelgesprächen über das Projekt, dessen Zielsetzung und das geplante Vorgehen informiert, um deren Akzeptanz zu gewinnen (*Adenauer*, 2004: 7).

Ein Integrationsteam, bestehend aus Arbeitsmediziner, Schwerbehindertenvertretung, Fachleuten aus den Bereichen Produktion, Ergonomie und Sicherheit, Vertretern des Betriebsrates und der Personalabteilung, sowie externen Spezialisten des IQPR arbeitete gemeinsam mit dem zuständigen Integrationsamt, dem Arbeitsamt und Sozialversicherungsträgern an der nachhaltigen Wiedereingliederung. Durch den kontinuierlichen Erfahrungsaustausch im interdisziplinären Entscheidungsgremium war eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet. Neue Computer gestützte Verfahren unterstützten die Arbeit des Integrationsteams. Im Vordergrund stand die individuelle Betreuung der gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeiter. Diese wurden in das Projekt einbezogen, fühlten sich verstanden und erkannten, dass die Maßnahmen ihnen helfen und der Sicherung ihres Arbeitsplatzes dienen sollten, wodurch ein wichtiger Erfolgsfaktor, die Mitarbeit der Betroffenen, gewährleistet war (*Kaiser*, 2003: 4).

Wie *Tabelle 2.7* zeigt, ist es im Rahmen des FILM-Projektes gelungen, fast alle Mitarbeiter mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen in den regulären Arbeitsprozess einzugliedern. 263 Beschäftigte konnten zu 100% in die Produktion integriert, einige konnten in anderen Bereichen eingesetzt werden und dort wertschöpfenden Tätigkeiten nachgehen. 60 Mitarbeiter erhielten sog. 50% Arbeitsplätze (*Adenauer*, 2004: 13).

**Tabelle 2.7: Integrationsergebnis (Kaiser, 2003: 6)**

Integrationsbereiche	Mitarbeiter (N=503)
Zu 100% in die Produktion integriert	263
In 50% Arbeitsplätzen integriert	60
Integriert durch Rückführung von Tätigkeiten aus dem Industriepark	29
Integriert in Reinigungstätigkeiten (ehemals Fremdfirmen)	77
Integriert in weiteren Arbeitsplätzen außerhalb der Produktion	43
Zurzeit nicht einsetzbar (z. B. auf Grund von Dauererkrankung)	31

In vielen Bereichen wurde ein deutlicher Rückgang der Arbeitsunfähigkeitszahlen erreicht. Das war darauf zurückzuführen, dass sich die Mitarbeiter „wieder als produktive Teile eines Teams fühlten und wieder wertschöpfend arbeiten können“ (Kaiser, 2003: 6). Unter anderem durch die deutliche Senkung der Fehlzeiten realisierte Ford im Zuge der Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter Einsparungen von 6 Mio. € Zusatzkosten jährlich (Adenauer, 2004: 14). Die erfolgreiche Wiedereingliederung der Beschäftigten in den produktiven Arbeitsprozess brachte eine Einsparung der Kosten für Neueinstellungen im Bereich der Produktion in einer jährlichen Gesamthöhe von 9,44 Mio. Dollar.<sup>16</sup>

## 2.4 Rentabilität betrieblicher Eingliederungsbemühungen

Die beschriebenen Beispiele haben gezeigt, dass systematische und strukturierte Integrationsarbeit neben den nicht zu vergessenden sozialen Leistungen mit enormen Einsparpotenzialen verbunden ist, unabhängig von der Branche oder der Größe des Unternehmens. Auch andere Programme, die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht vertiefend dargestellt werden, verdeutlichen dies:

- Die Kosten der *MacMillan Bloedel Limited*, einem Unternehmen der Forstwirtschaft in British Columbia, für STD (short-term disability) und LTD (long-term disability) waren dreimal so hoch wie im Branchendurchschnitt. Nach der Entwicklung eines DM-Programms in den neunziger Jahren konnten die Fehlzeiten pro Unfall von durchschnittlich 20 Tagen auf knapp 4 Tage gesenkt werden. STD nahm um 20% ab, LTD um 25%. Innerhalb eines Jahres wurden Einsparungen in Höhe von 1,25 Mio. Dollar realisiert (Hursh, Lui, 2003: 48).

<sup>16</sup> Der Berechnung liegen produktive Eingliederungen der zu 100% und zu 50% integrierten Mitarbeiter zugrunde (Kaiser, 2003: 6; Adenauer, 2004: 14).

- In der kanadischen Papierfabrik *Pacifica Papers* (1.000 Mitarbeiter) konnten durch die Einführung eines Disability Managements 1995 innerhalb eines Jahres 28 Mitarbeiter aus dem Rentenbezug gelöst und wiedereingestellt werden. Das Management konnte die Kosten in Höhe von 1,25 Mio. Dollar einsparen. Für die Belegschaft wurden durch reduzierte Prämienbeiträge und Zahlungserlass 480.000 Dollar an Ersparnissen realisiert. Die Einsparungen beliefen sich somit insgesamt auf 1,73 Mio. Dollar (*Alles, Czarny Dalitz u.a.*, 2004: 104).
- In *British Columbia* hat eine gesetzliche *Berufsgenossenschaft* (2.800 Mitarbeiter) auf Grund eines eingeführten Disability Management-Programms 50 Mitarbeiter aus dem Rentenbezug lösen können, wodurch im ersten Jahr 1,8 Mio. Dollar eingespart wurden (*Zimmermann*, 2005: 32).
- Die *Stadt Medicine Hat* (1.000 Mitarbeiter) hat durch die Einführung eines Disability Management-Programms die Kosten für krankheitsbedingte Fehlzeiten, langfristige Arbeitsunfähigkeit und Beiträgen an Berufsgenossenschaften um insgesamt 1,25 Mio. Dollar reduziert (*Zimmermann*, 2005: 32).
- Die *Stadt Lethbridge* im Süden Albertas führte auf Grund hoher Arbeitsunfähigkeitsraten im Rahmen eines einjährigen Pilotprojektes ein Disability Management sowie RTW-Programme ein. 73 Arbeitnehmer erreichten mit der Teilnahme an Rehabilitationsleistungen eine Gesamtanzahl von 11.811 Stunden, woraus sich Einsparungen für STD in Höhe von 125.354 Dollar ergaben. Die Beiträge an Berufsgenossenschaften konnten um 81.348 Dollar reduziert werden, Lohnersatzleistungen wurden in Höhe von 144.906 Dollar eingespart. Insgesamt konnten 351.608 Dollar an Einsparungen realisiert werden. Durch die Einführung von Rückenschulungen und frühzeitiger Intervention wurden darüber hinaus die Krankheitsfälle sowie die damit verbundenen Fehlzeiten und Kosten in den folgenden Jahren wesentlich verringert (*REHADAT Canada*, 1997).
- Die staatliche Elektrizitätsgesellschaft *BC Hydro* aus Kanada (5.000 Mitarbeiter) hat im Jahr 1995 ein DM-Programm eingeführt. Ein Jahr später konnten die Berufsgenossenschaftsprämien um 700.000 Dollar reduziert werden. Die durch Arbeitsunfälle verursachten Fehlzeiten gingen um 65% zurück. Seitdem werden zwischen 250.000 und 500.000 Dollar an laufenden Ersparnissen pro Jahr realisiert (*Alles, Czarny, Dalitz u.a.*, 2004: 104).
- Anfang der neunziger Jahre reagierte *Pitney Bowes Inc.* auf den Anstieg der Gesundheitskosten mit der Integration eines Fehlzeiten- und DM-Ansatzes. Ziel der Programme war es unter anderem durch effektives Fallmanagement arbeitsunfähige Be-

schäftigte so bald wie möglich wieder in den wertschöpfenden Arbeitsprozess einzugliedern, ohne jedoch deren langfristigen Gesundheitszustand zu gefährden. Die Einsparungen, die im ersten Jahr realisiert werden konnten, ergaben einen ROI von 3,4 zu 1, die Arbeitsunfähigkeitstage gingen um 21% zurück. Nach zwei Jahren konnte ein Fehlzeitenrückgang (STD) von 42% verzeichnet werden. Der Vergleich von Teilnehmern an Disease Management-Programmen mit Nichtteilnehmern ergab einen ROI von 4,8 zu 1 (Mead, 1999: 4 und 17).

- *Hughes Electronics* implementierte 1994 ein ganzheitliches Disability Management, genannt „*Back to Work*“, um Fehlzeiten zu senken und die Produktivität zu fördern. Im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes wurde durch das Programm „*Work Well*“, das eine Kombination aus Prävention und Disease Management darstellt, ein ROI von 3,4 zu 1 realisiert. Durch „*Work Well*“ konnten pro Teilnehmer 481 Dollar eingespart werden, außerdem traten nur halb so oft Arbeitsunfähigkeitsfälle auf. Ein Jahr nach Einführung war das Auftreten von STD Fällen um 19%, zwei Jahre später um 42% gesunken, der Umfang von LTD konnte um 20% reduziert werden.

Zusammenfassend werden die Ergebnisse noch einmal in *Tabelle 2.8* dargestellt.<sup>17</sup>

**Tabelle 2.8: Rentabilität betrieblicher Eingliederung**

Name des Arbeitgebers	Nutzen	ROI
<i>MacMillan Bloedel Ltd.</i>	1,25 Mio. \$	
<i>Pacifica Papers</i>	1,73 Mio. \$	
<i>Berufsgenossenschaft BC</i>	1,8 Mio. \$	
<i>Medicine Hat</i>	1,25 Mio. \$	
<i>Lethbridge</i>	351.608 \$	
<i>Ford Werke Köln</i>	18,9 Mio. \$	
<i>BC Hydro</i>	250.000 - 500.000 \$ p. a.	1 : 4 \$
<i>BMW-Werk Regensburg</i>	1.246.750 €	1 : 20 €
<i>Pitney Bowes</i>		1 : 3,4 \$
<i>Hughes Electronics</i>		1 : 3,4 \$

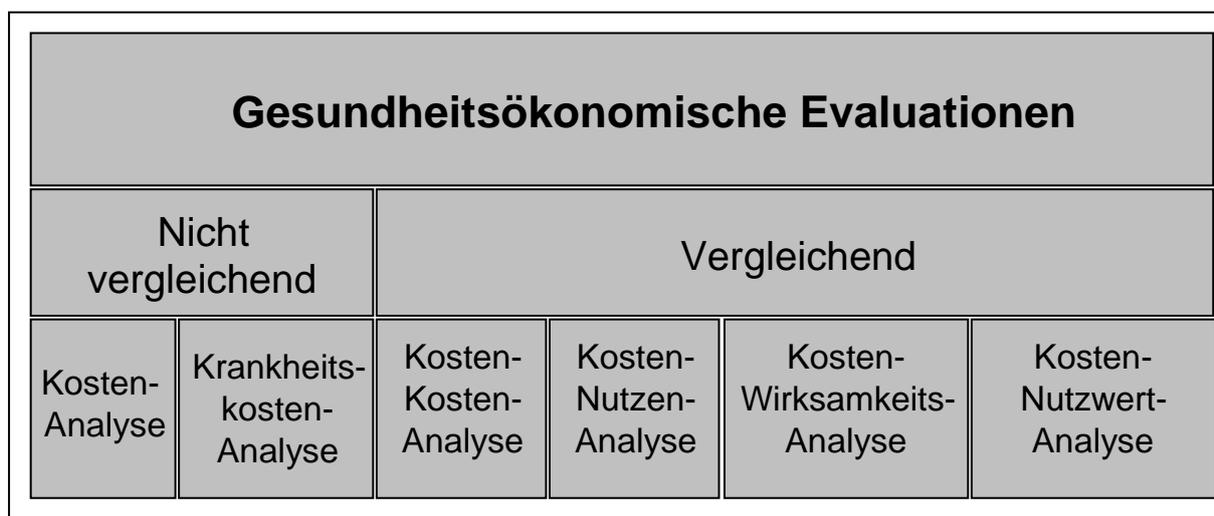
<sup>17</sup> Da in der Literatur keine eindeutigen Hinweise zu finden waren, kann es sich bei den Geldangaben sowohl um kanadische als auch um US-Dollar handeln.

### 3 Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

Im Folgenden wird gezeigt, wie im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung bei der Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) vorgegangen wird. Die theoretischen Grundlagen werden in *Abschnitt 3.1* betrachtet, bevor in *Abschnitt 3.2* auf die Vorgehensweise der Evaluation eingegangen wird. Anschließend wird dargestellt, welche Kosten- und Nutzen-Komponenten für die Evaluation berücksichtigt werden (siehe *Abschnitt 3.3*).

#### 3.1 Evaluationsform: Die Kosten-Nutzen-Analyse

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse handelt es sich um die „klassische Form einer ökonomischen Evaluation“ (*Schöffski, Schulenberg, 2007: 81*) zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit bestimmter Maßnahmen, Projekte oder Handlungsmethoden. Die Kosten-Nutzen-Analyse stellt eine Studienform mit vergleichendem Charakter dar (siehe *Abbildung 3.1*) und ist die klassische Form einer ökonomischen Evaluation. Da sie in diesem Fall die geeignete Evaluationsform ist, wird an dieser Stelle auf die explizite Erläuterung der anderen Studienformen verzichtet (*Schöffski, Schulenberg, 2007: 81*).



**Abbildung 3.1:** Formen der gesundheitsökonomischen Evaluationsforschung (*Schöffski, Schulenberg, 2007: 66*)

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden der Gesamtnutzen und die Gesamtkosten einer Maßnahme in Geldeinheiten bewertet. Sie wird regelmäßig in allen Bereichen außerhalb des Gesundheitswesens angewendet und ist durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet:

- Im Gegensatz zu anderen Evaluationsformen, so beispielsweise zur Kosten-Kosten-Analyse, bei der zwei Maßnahmen im Gesundheitswesen parallel bewertet und anschließend die Ergebnisse verglichen werden, wird bei der Kosten-Nutzen-Analyse nur eine Berechnung durchgeführt. Der Nutzen der zu bewertenden Maßnahme entspricht dabei den Kosten der alternativen Methode, die durch den Einsatz vermieden werden können. Dieser in Geldeinheiten ausgedrückte Nutzen kann von den Kosten der zu bewertenden Maßnahme subtrahiert werden und man erhält einen positiven oder negativen Saldo. Neben dieser Differenzbildung ist allerdings auch eine Division möglich. Das Ergebnis kann dann beispielsweise lauten, dass ein altes Verfahren 1,7-mal kostspieliger ist als ein neues oder auch dass durch die heutige Investition eines Euros künftig Einsparungen in Höhe von zwei Euros erzielt werden können.
- Ist dieser erste Unterschied rein formaler Art, so ist die zweite Besonderheit weitaus bedeutsamer. Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden sämtliche Kosten- und Nutzenkomponenten, auch die so genannten intangiblen, die bei der Kosten-Kosten-Analyse nicht berücksichtigt bzw. höchstens „unter dem Strich“ genannt werden (Wille, 1996, S.8), monetär bewertet. Die Ordnung der Alternativen ist daher eindimensional (Geldeinheiten) und deshalb in der Regel eindeutig (Mildner, 1983: 43).

Die Kosten-Nutzen-Analyse wird als die komplexeste Form von ökonomischen Evaluationen angesehen, die breiter als die Kosten-Effektivitäts- oder auch die Kosten-Nutzwert-Analyse angelegt ist (Drummond, O'Brian, Stoddart, Torrance, 1997: 208). Da alle Kosten- und Nutzenkomponenten in Geldeinheiten bewertet werden, ist ein Vergleich zwischen Programmen und Maßnahmen außerhalb des Gesundheitswesens prinzipiell möglich (Drummond, Stoddart, 1995). Ein Nichtraucherprogramm kann somit mit dem Bau einer Brücke, ein Transplantationszentrum mit der Entwicklung eines Kampffliegers und ein innovatives Mittel gegen Impotenz mit den neuen Uniformen der Polizei oder auch mit der Durchführung von BEM verglichen werden.

Für die Berechnung der Kosten und des Nutzens ist jeweils die Perspektive der Untersuchung entscheidend. Die Art der Kosten- und Nutzenermittlung hat somit einen starken Einfluss auf das Ergebnis der Untersuchungen. Es wird zwischen direkten Kosten und Nutzen sowie indirekten Kosten und Nutzen unterschieden.

- Die direkten Kosten und Nutzen werden im Gesundheitswesen hierbei als der zusätzliche Ressourcenverzehr betrachtet, der unmittelbar mit der Ausführung und Anwendung der Behandlung zusammenhängt (Kosten) bzw. durch sie verhindert werden kann (Nutzen) (*Greiner, 2007: 53*). In unseren Berechnungen werden als direkte Kosten die unmittelbar für die Durchführung des BEM innerhalb eines Unternehmens anfallenden Kosten angesehen.
- Die indirekten Kosten und Nutzen werden meist durch den Humankapitalansatz berechnet. Dieser beziffert die indirekten Kosten einer Krankheit mit der Höhe des durch die Erkrankung ausgelösten Verlusts an Arbeitspotenzial, welcher einer Volkswirtschaft durch Arbeitsausfall wegen Erkrankung entsteht. Durch dieses Vorgehen werden die indirekten Kosten auch häufig als Produktivitätsverluste bezeichnet (*Greiner, 2007: 55*). Innerhalb dieser Untersuchung erfolgt keine Berechnung der indirekten Kosten, da die Perspektive eines Unternehmens im Vordergrund steht.

### 3.2 Vorgehensweise der Evaluation

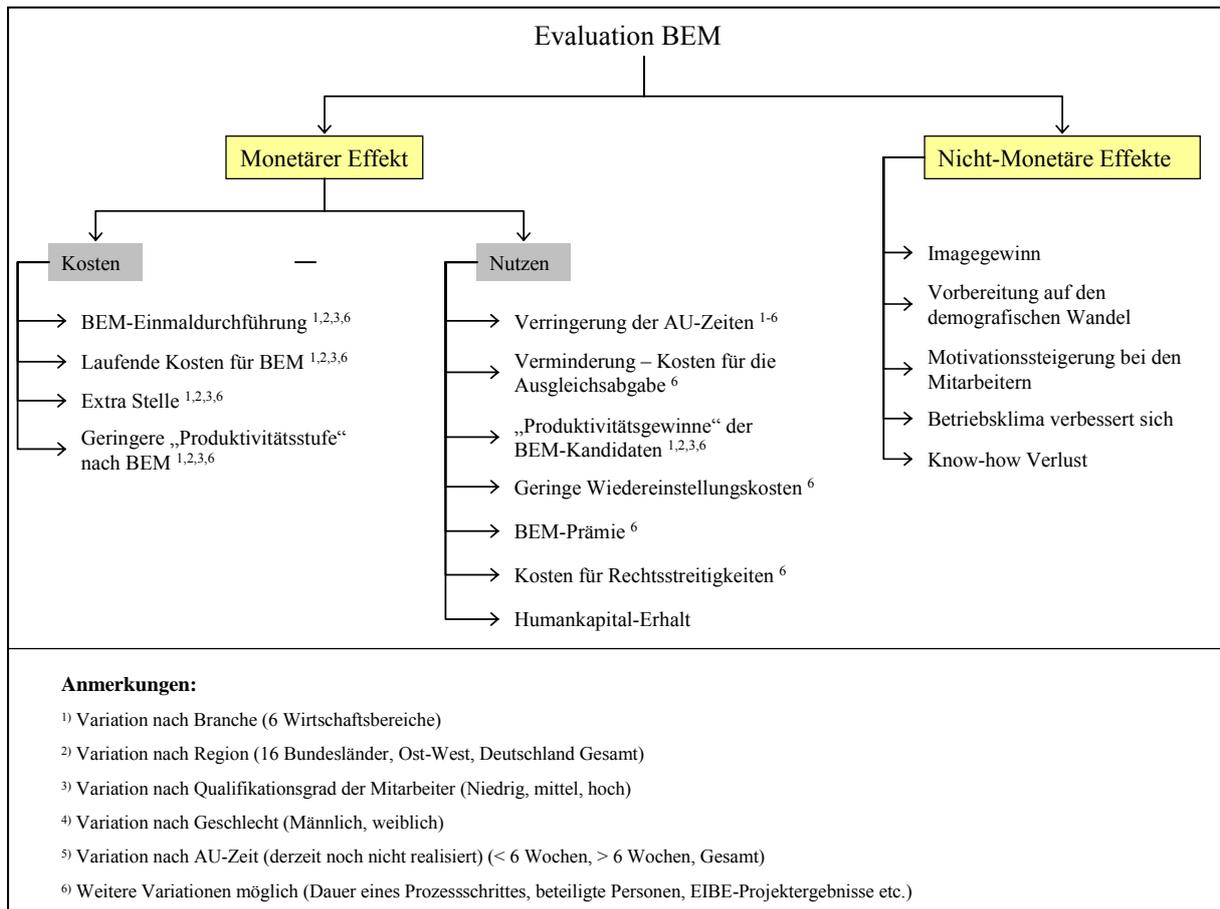
Zur Lösung der bereits erläuterten Fragestellung, die Evaluation des BEM aus Unternehmensperspektive, wird die in *Abbildung 3.2* dargestellte Vorgehensweise angewendet, die im Folgenden kurz näher erläutert wird. Deutlich wird bereits, dass sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte in der Evaluation Berücksichtigung finden.

Bei den *monetären Kosten-Aspekten* gehen vier Aspekte in die Kalkulation ein. Dabei handelt es sich um die Kosten für die BEM-Einmaldurchführung, laufende Kosten für BEM, eine mögliche separate Arbeitsstelle (ab einer gewissen Unternehmensgröße wird das als durchaus sinnvoll erachtet) sowie mögliche „Produktivitätsverluste“ durch das BEM. Auf eine ausführliche Darstellung der vier genannten Aspekte wird an dieser Stelle verzichtet, im folgenden *Abschnitt 3.3.1* wird näher darauf eingegangen. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Kalkulation der entsprechenden Größen in Abhängigkeit der Branche, Region, dem Qualifikations- bzw. Einkommensniveau der Mitarbeiter sowie weiterer Annahmen erfolgt.

Hinsichtlich der *monetären Nutzen-Aspekte* wurden sieben Kriterien identifiziert (eine ausführlichere Beschreibung der Aspekte erfolgt in *Abschnitt 3.3.2*). Dabei handelt es sich um:

- Verringerung der AU-Zeiten
- Verminderung - Kosten für die Ausgleichsabgabe
- „Produktivitätsgewinne“ der BEM-Kandidaten

- Geringere Kosten für die Einstellung von AN
- BEM-Prämie (mögliche Prämie für die Durchführung des BEM)
- Kosten für Rechtsstreitigkeiten
- Humankapital-Erhalt



**Abbildung 3.2: Vorgehensweise der Evaluation des BEM (Eigene Darstellung)**

Auch bei den monetären Nutzen-Aspekten erfolgt die Berechnung der einzelnen Komponenten in Abhängigkeit vieler Variablen, wie beispielsweise Branche des Unternehmens, Region etc. (siehe *Abschnitt 3.3.1*). Nach der Gegenüberstellung der BEM-Kosten mit dem erwarteten Nutzen- bzw. Einsparpotenzial erhält man den monetären Gesamteffekt, der sich aus der Perspektive eines Unternehmens ergibt; beispielhaft sei dies anhand von *Abbildung 3.3* veranschaulicht. Die dort aufgeführten Zahlen sind lediglich zu Zwecken der Demonstration integriert worden. Je nach für die Evaluation getroffenen Annahmen, Mitarbeiterstruktur eines Unternehmens etc. erfahren diese Werte eine Veränderung.



**EIBE**

Entwicklung und  
Integration eines  
Betrieblichen  
Eingliederungsmanagements

Ein Forschungs-  
vorhaben gefördert  
durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

BEM-Kosten		BEM-Nutzen	
1) <a href="#">Kosten BEM-Einmaldurchführung</a>	1.220,60 €	1) <a href="#">Verringerung der AU-Zeiten (Produktivitätsgewinn)</a>	41.091,85 €
2) <a href="#">Laufende Kosten für BEM (Monat)</a>	51,87 €	2) <a href="#">Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe</a>	0,00 €
3) <a href="#">Extra Stelle</a>	0,00 €	3) <a href="#">"Produktivitätsgewinne" der BEM-Kandidaten</a>	136.181,61 €
4) <a href="#">Geringere "Produktivitätsstufe" nach BEM</a>	36.769,03 €	4) <a href="#">Geringe Kosten für die Einstellung von AN</a>	3.256,32 €
		5) <a href="#">BEM-Prämien</a>	0,00 €
		6) <a href="#">Kosten für Rechtsstreitigkeiten</a>	4.732,43 €
		7) <a href="#">Humankapital</a>	560,39 €
<b>Gesamtkosten</b>	<b>38.041,50 €</b>	<b>Gesamtnutzen</b>	<b>185.822,60 €</b>

Das Ergebnis der Evaluation	
Es ergibt sich insgesamt ein <b>Saldo</b> in Höhe von	147.781,10 €
Jeder investierte Euro führt zu einer künftigen Einsparung in Höhe von	4,88 €

**Abbildung 3.3:** Darstellung des monetären Ergebnisses für die BEM-Evaluation (Eigene Darstellung)

Abschließend kann je nach monetärem und nicht-monetärem Ergebnis eine *Handlungsempfehlung* gegeben werden. Bei einer positiven Bewertung beider Aspekte wird die „Investition“ in BEM sicherlich eher vorgenommen als wenn die Auswertung ein negatives Ergebnis liefert.

Neben den monetär bewertbaren Aspekten dürfen allerdings auch solche nicht vergessen werden, die nach derzeitigem Kenntnisstand nicht monetär bewertbar sind. Dazu zählen die ebenfalls in *Abbildung 3.2* genannten Aspekte wie positive Imageeffekte, frühzeitige Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung, Motivationsschübe bei den Mitarbeitern, Betriebsklima, reibungslosere Arbeitsabläufe infolge der verbesserten gesundheitlichen Situation im Unternehmen etc. Auch wenn diese Aspekte zwar im Rahmen dieser Untersuchung nicht monetär bewertet wurden, müssen sie dennoch bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

### 3.3 Beispielhafte Vorgehensweise im Rahmen der Evaluation

*Abschnitt 3.3.1* zeigt die im Rahmen der Evaluation berücksichtigten Kosten-Komponenten und stellt die dabei zu Grunde liegende Vorgehensweise anhand der Kosten „BEM-

Einmaldurchführung“ exemplarisch dar. Anschließend wird in *Abschnitt 3.3.2* für eine berücksichtigte Nutzen-Komponente ein exemplarischer Auszug der Evaluation gegeben.

### 3.3.1 Kosten-Komponente „BEM-Einmaldurchführung“

Insgesamt wurden vier Kosten-Komponenten bei der Kalkulation berücksichtigt, welche sind:

- Kosten BEM-Einmaldurchführung
- Laufende Kosten für BEM
- Extra Stelle
- Geringere „Produktivitätsstufe“ nach BEM

Anhand der Kosten-Komponente „*Kosten BEM-Einmaldurchführung*“ wird exemplarisch veranschaulicht, wie im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation vorgegangen wird. Wie auch im Rahmen der BMW-Studie, werden die Kosten für die einmalige Durchführung des BEM-Prozesses als Kostenfaktor veranschlagt. Der BEM-Prozess weist dabei, in Anlehnung an den EIBE-Projektbericht (o.A., 2007: 33), die folgenden sechs Schritte auf:

1. Identifizierung der Mitarbeiter (die für das BEM in Frage kommen<sup>18</sup>),
2. Kontaktaufnahme,
3. Informationsgespräch,
4. Eingliederungsgespräch,
5. Maßnahmen planen und durchführen und schließlich
6. Abschlussgespräch.

Anhand des dritten Prozessschrittes *Informationsgespräch* wird im Folgenden dargestellt, wie bei der monetären Bewertung vorgegangen wurde (siehe *Abbildung 3.4*). Anhand von dieser Abbildung kann man die schrittweise Kalkulation der Kosten erkennen (Anmerkung: die übrigen BEM-Prozessschritte werden analog kalkuliert). In einem ersten Schritt muss festgelegt werden, welche Personen im Betrieb an dem Prozessschritt teilnehmen (s. Spalte „Identifizierung“). Dies wird deutlich durch die Zahlen „1“ bzw. „2“, die für „Beteiligung“ bzw. „Nicht-Beteiligung“ an dem jeweiligen Prozessschritt stehen. In dem hier abgebildeten Beispiel nehmen der EIBE-Koordinator und der unmittelbare Vorgesetzte (zusätzlich zum Mitarbeiter) an dem Informationsgespräch teil.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Gesetzlich festgelegt ist hierfür eine AU-Zeit von mindestens 6 Wochen in dem vergangenen 12-monatigen Zeitraum.

<sup>19</sup> Anmerkung: Über das Feld „Annahmen“ können hier getroffenen Annahmen beliebig variiert bzw. angepasst werden.



Die soeben errechneten Kosten in Höhe von 52,32 € entsprechen den Kosten für einen BEM-Mitarbeiter. Multipliziert man diesen Kostensatz mit der Anzahl der BEM-Fälle in diesem Prozessschritt, erhält man insgesamt Kosten in Höhe von 1.914,87 € (siehe *Abbildung 3.5*). Führt man die Kalkulation für alle sechs BEM-Prozessschritte durch, erhält man gesamte Kosten für die BEM-Einmaldurchführung in Höhe von 12.466,27 €. Die hier errechneten Zahlen sind nur beispielhaft aufgeführt, um die Systematik des Berechnungstools zu veranschaulichen.

	Kosten je Fall	Anzahl Fälle	Gesamtkosten
Identifizierung der Mitarbeiter	4,43 €	71,28	315,68 €
Kontaktaufnahme	21,59 €	71,28	1.538,93 €
Informationsgespräch	52,32 €	36,60	1.914,87 €
Eingliederungsgespräch	209,27 €	14,77	3.090,66 €
Maßnahmen planen und durchführen	418,54 €	12,84	5.375,06 €
Abschlussgespräch	17,99 €	12,84	231,07 €
Summe	724,14 €		
<b>Gesamtkosten BEM-Durchführung</b>			<b>12.466,27 €</b>

**Abbildung 3.5: Kosten für die BEM-Einmaldurchführung (Eigene Darstellung)**

Im Rahmen der Kalkulation lassen sich beispielsweise folgende Annahmen verändern, die jeweils das ermittelte Ergebnis beeinflussen:

- Identifizierung, d. h. welche Person nimmt an welchem Prozessschritt teil?
- Qualifikationsgrad einer Person, der einen Einfluss auf das Einkommensniveau<sup>20</sup> hat.
- Dauer des jeweiligen Prozessschritts.

### 3.3.2 Nutzen-Komponente „Verringerung der AU-Zeiten“

In die Kalkulation zur Evaluation des BEM gehen sieben Nutzen-Komponenten ein:

- Verringerung der AU-Zeiten
- Verminderung: Kosten für die Ausgleichsabgabe
- „Produktivitätsgewinne“ der BEM-Kandidaten
- Geringere Kosten für die Einstellung von AN
- BEM-Prämie
- Kosten für Rechtsstreitigkeiten
- Humankapital-Bestand nach der *Saarbrücker Formel*

<sup>20</sup> Das Einkommensniveau hängt wiederum selber vom Bundesland des Unternehmens und der Branche ab.

Auch an dieser Stelle wird anhand der Nutzen-Komponente „Verringerung der AU-Zeiten“ und der damit einhergehenden Produktivitätsgewinne für ein Unternehmen (auf Grund der geringeren Fehlzeiten) die Vorgehensweise näher erläutert.

BEM-Kandidaten				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">           1) Keine Daten vorhanden - EIBE Projektdaten werden herangezogen <span style="float: right;">▼</span>            1) Keine Daten vorhanden - EIBE Projektdaten werden herangezogen            2) Genaue BEM-Kandidaten nach Alter und Geschlecht            3) Genaue BEM-Kandidaten nach Alter, Geschlecht und Einkommensklasse         </div>				
Männliche Arbeitnehmer				
Alter \ Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
-24	4	1	2	7
25-34	0	0	1	1
35-44	3	1	0	4
45-54	0	0	1	1
55-64	1	0	1	2
Gesamt	8	2	5	15
Weibliche Arbeitnehmerinnen				
Alter \ Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
-24	3	0	1	4
25-34	0	0	1	1
35-44	2	1	0	3
45-54	0	0	0	0
55-64	0	1	1	2
Gesamt	5	2	3	10

**Abbildung 3.5:** Informationen bezüglich der BEM-Kandidaten eines Unternehmens (Eigene Darstellung)

Die Berechnung differenziert zwischen drei unterschiedlichen Vorgehensweisen, je nach Datenlage bezüglich der Informationen über die BEM-Kandidaten, d. h. die Arbeitnehmer, die das EBM-Kriterium „Arbeitsunfähigkeit länger als 6 Wochen“ erfüllen (siehe *Abbildung 3.6*). Liegen keine spezifischen Informationen über Anzahl, Geschlecht und Einkommensklassen der betroffenen Mitarbeiter vor, so wird anhand der EIBE-Projektdaten von der gesamten Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens auf die BEM-Kandidaten geschlossen (z. B. wurden im EIBE-Projekt 111 Mitarbeiter identifiziert, die eine AU-Zeit von mehr als 6 Wochen aufgewiesen haben; bei einer Gesamtanzahl von 4.672 Mitarbeitern entspricht dies einem

Prozentsatz von 2,38%). Bei 3.000 Mitarbeitern ergeben sich beispielsweise 71,28 BEM-Fälle, die in die weitere Berechnung mit eingehen würden.

Für diese Mitarbeiter wird die Annahme getroffen, dass sie eine AU-Zeit von mindestens 30 Tagen aufweisen, was per Gesetz (§ 84 Abs. 2 SGB IX) definitionsgemäß gegeben ist. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass infolge der BEM-Bemühungen die AU-Zeiten der Mitarbeiter auf die durchschnittlichen AU-Zeiten in Deutschland, differenziert nach Geschlecht, Alter und Branche (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2006 (Hrsg.)), zurückgehen werden. Diese sind in siehe *Abbildung 3.7* unter „1) Durchschnittliche AU-Tage“ aufgeführt (an dieser Stelle der Berechnung gehen nur die jeweils für die jeweilige Datengrundlage entsprechenden Daten ein).

Annahme: Keine Daten vorhanden - EIBE-Projekt Daten werden herangezogen - Datengrundlage Situation A			
1) Durchschnittliche AU-Tage			
	< 45 Jahre	>45 Jahre	
Männer	13,8	13,8	
Frauen	12,9	12,9	
2) Durchschnittliche Bruttowertschöpfung			
	< 45 Jahre	>45 Jahre	
Männer	191,87 €	191,87 €	
Frauen	191,87 €	191,87 €	
3) Zusätzliche AU-Tage BEM-Kandidat gegenüber dem Durchschnitt			
	< 45 Jahre	>45 Jahre	
Männer	16,2	16,2	
Frauen	17,1	17,1	
4) Durchschnittlicher Verlust an Bruttowertschöpfung eines BEM-Kandidaten			
	< 45 Jahre	>45 Jahre	
Männer	3.102,62 €	3.102,62 €	
Frauen	3.273,56 €	3.273,56 €	
5) Durchschnittlicher Verlust an Bruttowertschöpfung (Gesamt)			
Anzahl der BEM-Fälle		71,28	
Durch. BWS-Verlust je BEM-F		3.188,09 €	
Durch. BWS-Verlust Gesamt		227.233,39 €	

**Abbildung 3.6: Berechnung von „Verringerung der AU-Zeiten“ (Eigene Darstellung)**

Unter „2) Durchschnittliche Bruttowertschöpfung“ werden die jeweiligen Beträge aufgelistet, die ein Arbeitnehmer je Branche und Bundesland täglich erwirtschaftet. Da auf Grund der Datenlage (s. Annahmen für das Beispiel oben) nur bekannt ist, dass 71,28 BEM-Fälle vorliegen, kann an dieser Stelle keine Differenzierung bezüglich Alter und Geschlecht erfolgen, sondern es wird für jeden BEM-Fall die durchschnittliche Bruttowertschöpfung eines in Deutschland tätigen Arbeitnehmers in der entsprechenden Branche und dem entsprechenden Bundesland herangezogen.

Setzt man nun die angenommenen 30 AU-Tage eines Arbeitnehmers mit den in Deutschland ermittelten durchschnittlichen AU-Tagen in Bezug und multipliziert diese mit der durchschnitt-

lichen Bruttowertschöpfung, so erhält man den unter „4) Durchschnittlicher Verlust an Bruttowertschöpfung eines BEM-Kandidaten“ ausgewiesenen Bruttowertschöpfungsverlust. Anschließend wird der Mittelwert mit der Anzahl der BEM-Fälle multipliziert (siehe „5) Durchschnittlicher Verlust an Bruttowertschöpfung (Gesamt)“), so dass sich in diesem (lediglich angenommenen) Konstrukt einen Wert in Höhe von 227.233,39 € ergibt. Dieser Wert wird auf der Nutzen-Seite des BEM verbucht, da davon ausgegangen wird, dass durch das BEM die AU-Zeiten auf das in Deutschland durchschnittliche Niveau reduziert wird. Führt man nun an, dass diese Reduzierung zu groß ist, kann entgegengehalten werden, dass die Annahme der 30 AU-Tage sehr defensiv gerechnet ist (in der Praxis werden hier wohl deutlich höhere Werte zu verzeichnen sein). Bei einer anderen Ausgangslage bezüglich der vorliegenden Informationen über die BEM-Kandidaten kann die Berechnung noch differenzierter und unternehmens-individueller erfolgen.

#### **4 Vorstellung des Berechnungstools**

Im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation des BEM aus der Perspektive eines Unternehmens, die mit Hilfe eines Excel-Berechnungstools veranschaulicht werden soll, sind viele Variablen zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise die Mitarbeiter-Struktur eines Unternehmens, die Gehaltsstruktur etc. Im folgenden *Abschnitt 4.1* werden einige Anforderungen an das Berechnungstool dargelegt, bevor in *Abschnitt 4.2* auf die modifizierbaren Input-Größen eingegangen wird.

##### **4.1 Anforderungen an das Berechnungstool**

Die nun folgenden Ausführungen zeigen einige zu berücksichtigenden Aspekte, die bei der Erstellung des Berechnungstools von Bedeutung sind und die freie Gestaltung an einigen Stellen einschränken. Deren Betrachtung an dieser Stelle ist notwendig, da erst dadurch deutlich wird, warum das Berechnungstool die im Folgenden gezeigte Systematik aufweist.

- Das Berechnungstool soll nicht nur für die Evaluierung eines bestimmten Betriebes herangezogen werden können, sondern übergreifend eingesetzt werden können. Sowohl für ein mittelgroßes bayerisches Unternehmen des Baugewerbes soll die Anwendung möglich sein als auch für ein kleineres Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft aus Hamburg. Sollte ein 60-jährig niedrig qualifizierter Landarbeiter krank-

heitsbedingt ausfallen, unterscheiden sich die Konsequenzen für den Arbeitgeber im Vergleich zu einem 45-jährigen hoch qualifizierten Abteilungsleiter einer Beratungsgesellschaft. Man denke hier beispielsweise an den Know-how Verlust für das Unternehmen.

- Der Aufbau soll verständlich und nachvollziehbar sein. Ein hochkomplexes und unüberschaubares Tool war nicht das Ziel dieser Untersuchung, was allerdings nicht immer einfach ist, da auch die zu Grunde liegende Thematik nicht trivial ist. Daher ist es an einigen Stellen eine Gratwanderung zwischen Komplexität und Einfachheit.
- Als wichtig wird ebenfalls erachtet, dass die verwendete Datengrundlage nicht angreifbar ist. Da sich die Suche nach einem geeigneten Komplexitätsgrad für das Berechnungstool als nicht einfach darstellte, wurde dessen Komplexität insoweit intensiviert, als es durch eine fundierte Datenbasis belegbar ist. Soweit möglich, werden ausschließlich Daten des *Statistischen Bundesamts* oder ähnlicher Einrichtungen (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung etc.) herangezogen.
- Eine weitere sehr wichtige Anforderung an das Berechnungstools ist die Möglichkeit, so genannte „*what-if*“ Analysen bzw. Sensitivitätsanalysen durchführen zu können. Die Inputfaktoren sollen variabel gestaltet bzw. modifizierbar sein, da einige Annahmen nicht fundiert zu belegen sind, sondern „über den Daumen betrachtet“ angenommen werden (allerdings wird darauf geachtet, vorhandenes Datenmaterial einzuarbeiten und der Kalkulation zugrunde zu legen).

## 4.2 Modifizierbare Input-Größen

Im Folgenden wird gezeigt, welche Input-Größen im Rahmen der Evaluation modifizierbar sind. Für die Darstellung wird eine Dreiteilung, gemäß der Struktur des Berechnungstools, vorgenommen:

- Erste Annahmen „*Eingabemaske*“ (siehe *Abschnitt 4.2.1*):  
Hier werden die Annahmen für die oberste Ebene der Evaluation getroffen. Es erfolgen Angaben zur Branche und Region des Unternehmens, deren Beschäftigtenstruktur sowie zu den Arbeitnehmern, die den BEM-Prozess durchlaufen werden.
- Grundsätzliche Annahmen „*Annahmen*“ (*Abschnitt 4.2*):  
Im Rahmen dieser Inputvariablen geht es um grundsätzlich zu treffende Annahmen, die im Hintergrund für die Berechnung benötigt werden; d. h. die Einstellungen bzw. Zahlen an dieser Stelle determinieren die zur Evaluation herangezogenen Daten.

Beispielsweise sind hier Daten zur Arbeitsproduktivität hinterlegt und determinieren den Produktivitätsausfall in Abhängigkeit von der Dauer der Arbeitsunfähigkeit.

➤ Annahmen „Unternehmensdaten“ (Abschnitt 4.3):

Für die Berechnung wird im Regelfall auf Daten des *Statistischen Bundesamts* zurückgegriffen. Sollten im Rahmen der Evaluation spezifische Daten für ein Unternehmen vorliegen, sollten diese integrierbar sein. Daher können spezifische Angaben zu den Übergangswahrscheinlichkeiten (bzw. der Anzahl der Personen in den einzelnen BEM-Schritten), der Arbeitsunfähigkeit, der Bruttowertschöpfung sowie zu den Arbeitskosten gemacht werden.

#### 4.2.1 Erste Annahmen „Eingabemaske“

Die Eingabemaske beinhaltet sowohl strukturelle Angaben zu dem Unternehmen, für das die Evaluation durchgeführt werden soll als auch Annahmen oberster Art. So werden Angaben gemacht zu Branche und Region des Unternehmens (siehe *Abschnitt 4.2.1.1*), zu der Beschäftigtenstruktur (siehe *Abschnitt 4.2.1.2*) und den BEM-Kandidaten (siehe *Abschnitt 4.2.1.3*). Des Weiteren werden Annahmen getroffen, welche für die Berechnung der BEM-Kosten bzw. des BEM-Nutzens von Bedeutung sind (siehe *Abschnitt 4.2.1.4*).

##### 4.2.1.1 Branche, Region und AU-Zeit

Zu Beginn der Evaluation erfolgt eine Angabe zu Branche und Region des Unternehmens. Für die *Brancheneinteilung* galt es ein Raster zu finden, in das möglichst alle Unternehmen eingeordnet werden können und für welches auch entsprechend differenzierte Daten bezüglich Lohn- und Produktivitätsniveau der Arbeitnehmer vorliegen. Daher wird sich im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung an die in *Abbildung 4.1* dargestellte Branchenaufteilung des *Statistischen Bundesamts* angelehnt. Sie ist speziell genug, um zwischen verschiedenen Unternehmen differenzieren zu können und liefert des Weiteren eine valide und ausreichende Datenbasis für jede Branche.

Die gezeigte Unterscheidung ist notwendig, da für einen 50-jährigen Arbeitnehmer der „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ andere Lohnkosten anfallen als für einen gleichaltrigen Beschäftigten des „Baugewerbes“. Dies ist für die Berechnung beispielsweise insofern von Bedeutung, da im Krankheitsfall eines Arbeitnehmers eine sechswöchige Lohnfortzahlung gesetzlich festgeschrieben ist. Je nach Branche resultieren daraus für die Unternehmen andere Kostenbelastungen.

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe
- Baugewerbe
- Handel, Gastgewerbe und Verkehr
- Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister
- Öffentliche und private Dienstleister

**Abbildung 4.1: Branchenaufteilung dieser Arbeit (Eigene Darstellung)**

Einen Auszug für die den Branchen zugeordneten Unternehmensbereiche liefert folgende Aufzählung (*Statistisches Bundesamt, 2002*):

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: Obstbau, Weinbau, Tierhaltung, Gartenbau, Landschaftsbau, Jagd, Fischzucht, Küstenfischerei etc.
- Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe: Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung, Textil- und Bekleidungs-gewerbe, Ledergewerbe, Papier-, Verlags- und Druck-gewerbe, Kokerei, Mineralölverarbeitung, chemische Erzeugnisse, Gummi- und Kunststoffwaren, Glasgewerbe, Metallerzeugung, Maschinenbau, Fahrzeugbau und Recycling etc.
- Baugewerbe: Abbruch- und Sprenggewerbe, Brückenbau, Tunnelbau, Dachdeckerei, Bau von Straßen, Rollbahnen u. Sportanlagen, Elektroinstallation, Fliesenlegerei etc.
- Handel, Gastgewerbe und Verkehr:
  - Handel: Handel mit Kraftwagen oder Kraftwagenteilen, Tankstellen, Handelsvermittlung von Brennstoffen, Rohstoffen, Holz, Maschinen, Möbeln, Nahrungsmitteln, Bekleidung oder auch Gebrauchs- und Verbrauchsgütern etc.
  - Gastgewerbe: Hotellerie, sonstiges Beherbergungsgewerbe, speisen- oder getränkegeprägte Gastronomie oder auch Kantinen und Caterer etc.

- Verkehr: Landverkehr, Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Luftfahrt, Nachrichtenübermittlung, Reisebüros, Speditionen etc.
- Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister:
  - Finanzierung: Banken, Sparkassen, Leihhäuser, Versicherungen, Versicherungsvertreter etc.
  - Vermietung: Vermietung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen, Maschinen, Land-, Wasser- und Luftfahrzeugen etc.
  - Unternehmensdienstleister: Unternehmensberatungen, Architektur- und Ingenieurbüros, Werbung, Detekteien, Call Centers etc.
- Öffentliche und private Dienstleister: Abwasser- und Abfallbeseitigung, Interessenvertretungen, Kultur, Sport und Unterhaltung, Wäscherei, Bestattungswesen, Saunen, Fitnesszentren etc.

Als *Region* kann man eines der 16 Bundesländer oder die gesamtdeutsche Datenlage (z. B. bezüglich der Arbeitsproduktivität, Arbeitskosten etc.) wählen, d. h. es können jeweils Bundesland spezifische oder die gesamtdeutschen Daten integriert werden.<sup>21</sup>

#### 4.2.1.2 Beschäftigtenstruktur des zu evaluierenden Unternehmens

Die Beschäftigtenstruktur eines Unternehmens kann sowohl anhand der Altersklassen als auch von Qualifikationsunterschieden beschrieben werden. Mitarbeiter weisen in unterschiedlichen *Altersklassen* eine unterschiedliche Einkommenshöhe und auch eine unterschiedliche Produktivität auf. Daher erscheint eine Differenzierung notwendig. Die zu evaluierenden Unternehmen können daher, falls die Datenlage es zulässt, ihre Mitarbeiterstruktur exakt, d. h. differenziert nach Alter, Einkommensklasse und Geschlecht, in die Eingabemaske der Evaluation eingeben (*Abbildung 4.2*). Aber auch eine Eingabe nur getrennt nach dem Geschlecht ist möglich, wodurch allerdings die Auswertung an Exaktheit verliert (in einem solchen Fall werden alle Mitarbeiter „gleich“ behandelt). Daher kann die Eingabe bezüglich der Beschäftigtenstruktur auf drei verschiedene Weisen erfolgen (je nach Datenlage):

- Datenlage 1:  
Hier liegt nur die Anzahl der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer insgesamt vor („Gesamtanzahl, getrennt nach Geschlecht“).

---

<sup>21</sup> Anfangs war angedacht, in die drei Teilbereiche mit einer AU-Zeit von „Mehr als 6 Wochen“, „Weniger als 6 Wochen“ und „Insgesamt“ zu differenzieren. Die letzten beiden Auswahlmöglichkeiten wurden schließlich im Laufe der Zeit vernachlässigt, da einerseits die vollständige Datenlage nur für AU-Zeit > 6 Wochen vorhanden ist und BEM auch an das formale Kriterium AU-Zeit > 6 Wochen geknüpft ist.

- Datenlage 2:  
Anzahl der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer, differenziert in die angegebenen fünf Altersklassen („Nach Altersgruppen und Geschlecht“).
- Datenlage 3:  
Anzahl der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer, sowohl in die angegebenen fünf Altersklassen sowie die drei angegebenen Einkommensklassen differenziert („Nach Altersgruppen, Geschlecht und Einkommensklassen“; Anmerkung: zu den Einkommensklassen siehe unten).

Beschäftigte				
1) Gesamtanzahl, getrennt nach Geschlecht <span style="float: right;">▼</span>				
Männliche Arbeitnehmer				
Alter \ Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
-24	70	0	10	80
25-34	0	30	10	40
35-44	150	330	40	520
45-54	430	250	70	750
55-64	230	110	10	350
<b>Gesamt</b>	<b>880</b>	<b>720</b>	<b>140</b>	<b>1.740</b>
Weibliche Arbeitnehmerinnen				
Alter \ Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
-24	50	0	0	50
25-34	330	30	10	370
35-44	370	150	10	530
45-54	290	10	0	300
55-64	10	0	0	10
<b>Gesamt</b>	<b>1.050</b>	<b>190</b>	<b>20</b>	<b>1.260</b>

**Abbildung 4.2: Eingabemaske der Evaluation (Eigene Darstellung)**

Für die Dateneingabe werden je nach Datenlage die auszufüllenden Felder automatisch gelb hinterlegt und damit gekennzeichnet, d. h. wählt man die Datenlage 1, werden die in der *Abbildung 4.2* dargestellten Felder gelb hervorgehoben. Mit allen drei Datenlagen kann gerechnet werden, wobei eine Berechnung umso exakter vorgenommen werden kann, je differenzierter die Inputdaten vorliegen.

Wie oben bereits angeführt, kann bezüglich des *Qualifikationsniveaus bzw. der Einkommensklassen* unterschieden werden. Im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation wurde zwischen drei Qualifikationsniveaus eines Arbeitnehmers differenziert. Diese haben beispielsweise einen Einfluss auf die Dauer bzw. Kosten bei der Neubesetzung einer Arbeits-

stelle, sofern ein Mitarbeiter (im Anschluss an den BEM-Prozess) nicht mehr an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Dabei wurde zwischen gering-, mittel- und hochqualifiziertem Personal unterschieden. Personalbeschaffungskosten entstehen beispielsweise durch Zeitungsanzeigen, Verwaltungsaufwand, Bewerbungsgespräche, Einarbeitungskosten etc. Die Zuordnung zu einem Qualifikationsgrad erfolgt über die Höhe des Einkommens. Sowohl die Einkommensklassen als auch die Wiederbeschaffungskosten in Abhängigkeit des Einkommens sind in *Tabelle 4.6* dargestellt.

**Tabelle 4.6: Einkommensklassen und Wiederbeschaffungskosten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2003: 15 und 28).**

	Untere EK	Mittlere EK	Hohe EK
Einkommensklasse (Bruttoeinkommen)	Bis 30.000 €	Von 30.001 bis 55.000 €	Ab 55.001 €
Wiederbeschaffungskosten für einen Mitarbeiter	9.500 €	23.000 €	43.200 €

Können die Unternehmen exakte Angaben zu der Mitarbeiter-Einkommensstruktur machen, können die entsprechenden Werte angesetzt werden. Falls nicht, werden beispielsweise für die Neu-Besetzung eines Arbeitsplatzes Kosten in Höhe des Durchschnittswerts (25.233,33 €) angesetzt.

#### 4.2.1.3 BEM-Kandidaten in dem zu evaluierenden Unternehmen

An dieser Stelle wird bezüglich der Arbeitnehmer gefragt, die für den BEM-Prozess in Frage kommen bzw. für den BEM-Prozess identifiziert worden sind, d. h. das Kriterium „AU-Zeit > 6 Wochen“ erfüllen. Auch hier wird zwischen drei verschiedenen Möglichkeiten differenziert (siehe *Abbildung 4.3*):

➤ Datenlage 1:

Es liegen keine genauen Daten zu den BEM-Arbeitnehmern vor. Dann werden für die weitere Berechnung die EIBE-Projektdateien herangezogen und es bedarf keiner weiteren Inputdaten.

Beispiel: Gemäß EIBE-Projekt erfüllen 5,02% aller Beschäftigten das BEM-Kriterium von AU-Zeit > 6 Wochen. Bei einer Unternehmensgröße von 1.000 Arbeitnehmern würden dann ca. 50 Personen das BEM-Kriterium erfüllen.

### 2.) BEM-Kandidaten im Unternehmen

1) Keine Daten vorhanden - EIBE Projektdaten werden herangezogen ▼

1) Keine Daten vorhanden - EIBE Projektdaten werden herangezogen

2) Genaue BEM-Kandidaten nach Alter und Geschlecht

3) Genaue BEM-Kandidaten nach Alter, Geschlecht und Einkommensklasse

**Abbildung 4.3: BEM-Kandidaten im Unternehmen (eigene Darstellung)**

- Datenlage 2:  
Genaue BEM-Kandidaten nach Alter und Geschlecht, d. h. es können Angaben darüber gemacht werden, wie viele Arbeitnehmer in den Altersgruppen das BEM-Kriterium erfüllt haben.
- Datenlage 3:  
Genaue Anzahl der BEM-Kandidaten nach Alter, Geschlecht und Einkommensklasse (siehe hierzu auch *Abbildung 4.3*).

Männliche Arbeitnehmer					
	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
Alter					
-24		3	3	3	2
25-34		3	3	3	2
35-44		3	3	3	2
45-54		3	3	3	2
55-64		3	3	3	2
Gesamt					1
Weibliche Arbeitnehmerinnen					
	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
Alter					
-24		3	3	3	2
25-34		3	3	3	2
35-44		3	3	3	2
45-54		3	3	3	2
55-64		3	3	3	2
Gesamt					1

**Abbildung 4.3: BEM-Arbeitnehmern (Eigene Darstellung)**

Auch hier gilt wieder, dass mit jeder der drei Datenlagen gerechnet werden kann. Je genauer die Datenlage allerdings ist, desto spezifischer fällt das Ergebnis aus.

#### 4.2.1.4 Weitere Annahmen

Im Folgenden müssen Annahmen zu den drei folgenden Bereichen getroffen werden:

- Annahmen für die Berechnung der BEM-Kosten (siehe *Abschnitt 4.2.1.4.1*)
- Annahmen für die Berechnung des BEM-Nutzens (siehe *Abschnitt 4.2.1.4.2*)
- Weitere Annahmen (siehe *Abschnitt 4.2.1.4.3*)

##### 4.2.1.4.1 Annahmen für die Berechnung der BEM-Kosten

Bei den Annahmen zur Berechnung der BEM-Kosten handelt es sich um Fragestellungen zu den folgenden Punkten:

- Kosten BEM-Einmaldurchführung,
- Laufende Kosten für BEM,
- Extra Stelle sowie eine
- Geringere „Produktivitätsstufe“ nach dem BEM.

##### *Kosten BEM-Einmaldurchführung*

Das BEM wird intern oder extern durchgeführt; im Folgenden müssen je nach gewählter Situation noch weitere Angaben gemacht werden, d. h. wird das BEM intern durchgeführt, müssen die Auswahlfelder zu „Intern“ beantwortet werden.

	Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
EIBE-Koordinator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fallmanager	<input type="checkbox"/>					
Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat/AN-Vertretung	<input type="checkbox"/>					
Schwerbehindertenvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkraft für Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>					
Unmittelbarer Vorgesetzter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalsachbearbeitung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 4.5:** Teilnehmer in den einzelnen Schritten des BEM-Prozesses (Eigene Darstellung)

- Intern: Teilnehmer in den einzelnen Schritten des BEM-Prozesses. Hier wird festgelegt, wer für die Kontaktaufnahme mit dem BEM-Mitarbeiter zuständig ist, wer am In-

formations- oder auch Eingliederungsgespräch teilnimmt etc. Für die Auswahl muss ein Haken gesetzt werden (s. „EIBE-Koordinator“ bei „Abschlussgespräch“ in *Abbildung 4.5*).

- Intern: Einkommensklassen der für die Durchführung des BEM zuständigen Arbeitnehmer (siehe *Abbildung 4.6*). Welcher Einkommensklasse gehören die entsprechenden Mitarbeiter im Unternehmen an? Die Einkommensklassen sind gemäß oben gegebener Definition abgegrenzt.

	Niedrige Einkommensklasse	Mittlere Einkommensklasse	Hohe Einkommensklasse
EIBE-Koordinator	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fallmanager	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Betriebsrat/AN-Vertretung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerbehindertenvertretung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkraft für Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unmittelbarer Vorgesetzter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalsachbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 4.6:** Einkommensklassen der für die Durchführung des BEM zuständigen Arbeitnehmer (Eigene Darstellung)

- Intern: Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte (in Minuten): Hier erfolgt die Angabe, wie lange die jeweiligen BEM-Prozessschritte dauern (siehe *Abbildung 4.7*, zur Datenermittlung an dieser Stelle siehe *Abschnitt 4.2.2.6*).

Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
16	11	101	117	143	33

**Abbildung 4.7:** Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte (in Minuten) (Eigene Darstellung).

- Extern: Die Pauschale für die BEM-Durchführung je Fall beträgt beispielsweise 150 €. Sollte sich eines externen Dienstleisters bedient werden, können hier die anfallenden Kosten berücksichtigt werden. Dafür wird die Anzahl der BEM-Fälle mit einem Preis je BEM-Fall multipliziert (siehe *Abbildung 4.8*).

Die Pauschale beträgt	150,00 €
Anzahl der BEM-Fälle	149,13
Gesamtkosten	22.370,07 €

**Abbildung 4.8:** *Kosten für die externe BEM-Durchführung mittels einer Pauschale (Eigene Darstellung)*

#### *Laufende Kosten für BEM*

An dieser Stelle wird berücksichtigt, dass neben der eigentlichen BEM-Durchführung durch das BEM auch laufende Kosten verursacht werden. Darunter soll derjenige Aufwand erfasst werden, der monatlich über die Einzelfallarbeit hinausgeht. So fällt beispielsweise Aufwand für Informationsveranstaltungen bzw. Belegschaftsversammlungen, Aushänge, monatliche Besprechungen, Seminare, Broschüren, Rundbriefe, die Beantwortung von Fragen seitens der Mitarbeiter oder auch die Pflege einer Intranet-Seite an. Mit diesen Maßnahmen soll vor Allem zu einer hohen Akzeptanz beigetragen werden, schließlich muss die Belegschaft für die Thematik des BEM sensibilisiert werden, um Ängste abzubauen. Um diese Kosten zu berücksichtigen, muss angegeben werden, wer dafür verantwortlich ist und wie hoch der Aufwand für die laufende Betreuung des BEM eingeschätzt wird (in Minuten je Monat).

#### *Extra Stelle*

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße kann es als sinnvoll erachtet werden, für das BEM eine separate Stelle einzurichten, die sich um alle damit zusammenhängenden Aktivitäten kümmern kann. *Ford* beispielsweise verfügt über ein eigenes DM-Team, das sich aus interdisziplinären Fachleuten der Produktion, Medizinern des *Ford*-Gesundheitsdienstes, der Schwerbehinderten-Vertretung sowie Mitgliedern des Betriebsrates und der Personalabteilung zusammensetzt (<http://www.presseportal.de/story.htx?nr=832969&firmid=6955&action=bigpic&att=56158> (Stand: 15.11.2010)). Eine Einrichtung einer solchen Projektgruppe ist allerdings gerade für kleinere und mittlere Unternehmen nicht realisierbar. Daher soll in einem ersten Schritt an dieser Stelle angegeben werden, ab welcher Mitarbeiteranzahl eine solche separate Stelle für das BEM angesetzt werden soll. Im zweiten Schritt kann angegeben werden, ob es sich bei der separaten Stelle um eine Vollzeit- oder Halbzeitstelle handelt. Bei einer Halbzeitstelle würden dementsprechend die halben Arbeitskosten angesetzt.

**Beispiel:** Ab 2.950 Mitarbeitern wird eine solche Stelle als sinnvoll erachtet. Das zu evaluierende Unternehmen hat insgesamt 3.750 Angestellte, weshalb eine separate Stelle angesetzt wird. Das Unternehmen erachtet hierfür eine ganze Stelle als sinnvoll; alternativ hätte auch eine halbe Stelle angesetzt werden können. Bei lediglich 2.500 Angestellten würde keine separate Stelle berücksichtigt werden (siehe *Abbildung 4.9*).

3) Ab ... Mitarbeitern wird eine extra Stelle für das BEM eingerichtet	2.950	<input type="text"/>
3) Dabei handelt es sich um eine	ganze Stelle <input checked="" type="checkbox"/>	halbe Stelle <input type="checkbox"/>

**Abbildung 4.9:** Kosten für eine mögliche Extra Stelle (Eigene Darstellung)

#### Geringere „Produktivitätsstufe“ nach BEM

Das Ziel des BEM ist es, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Bei nicht allen gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern wird es möglich sein, dass diese ihre ursprüngliche Leistungsfähigkeit wieder erhalten bzw. diese erhalten werden kann. Durch Arbeitsplatzumsetzungen von Arbeitern von komplexen zu einfacheren Tätigkeiten kann es also durchaus zu einem „Produktivitätsverlust“ eines Mitarbeiters kommen, der sich in einer geringeren „Produktivitätsstufe“ nach dem BEM widerspiegelt. Hier kann darüber diskutiert werden, wie hoch der Prozentsatz aller BEM-Kandidaten ist, die im Anschluss an das BEM einen solchen „Produktivitätsverlust“ erleiden bzw. wie hoch dieser selber ausfällt (siehe *Abschnitt 4*). Daher kann an dieser Stelle angegeben werden, wie hoch dieser Anteil (in Prozent) sein soll.

**Beispiel:** Es wird geschätzt, dass von 100 BEM-Fällen im Anschluss an das BEM insgesamt 15 leichtere Tätigkeiten verrichten werden als vorher. Daher müsste in diesem Fall der Wert „15%“ angegeben werden.

#### 4.2.1.4.2 Annahmen für die Berechnung des BEM-Nutzens

Im Folgenden müssen nun einige Annahmen für die Berechnung des BEM-Nutzens getroffen werden. Dabei handelt es sich um die sieben bereits genannten BEM-Nutzenpunkte:

- Verringerung der AU-Zeiten,
- Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe,
- „Produktivitätsgewinne“ der BEM-Kandidaten,
- Geringere Kosten für die Einstellung von Arbeitnehmern,

- BEM-Prämien,
- Kosten für Rechtsstreitigkeiten sowie
- Humankapital.

#### *Verringerung der AU-Zeiten*

Bei einem BEM-Fall handelt es sich definitionsgemäß um einen Mitarbeiter mit mindestens 30 AU-Tagen innerhalb des letzten Jahres (§ 84 Abs. 2 SGB IX). In der Realität wird die Anzahl der durchschnittlichen AU-Tage jedoch höher liegen. Daher kann an dieser Stelle angegeben werden, wie viele AU-Tage die BEM-Fälle in dem zu evaluierenden Unternehmen durchschnittlich, d. h. über alle BEM-Fälle, gehabt haben („Die BEM-Fälle hatten mindestens ... AU-Tage.“). Im Anschluss an die BEM-Durchführung werden die AU-Zeiten der Mitarbeiter auf die durchschnittlichen AU-Zeiten in Deutschland, differenziert nach Geschlecht, Alter und Branche (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, 2006), zurückgehen (siehe dazu vor Allem *Abschnitt 3.3.2*).

#### *Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe*

Kommt es infolge des BEM bezüglich der Beschäftigungsquote schwerbehinderter Mitarbeiter zu positiven Effekten, d. h. schwerbehinderte Mitarbeiter werden im Anschluss an das BEM im Unternehmen gehalten und nicht durch neue Arbeitskräfte ersetzt, so kann dies auf die möglicherweise zu zahlende Ausgleichsabgabe vermindern einwirken.<sup>22</sup> Daher werden die Kosten, die vor der BEM-Durchführung für die Ausgleichsabgabe zu zahlen sind mit denen nach der BEM-Durchführung verglichen.

Eine wichtige hier zu treffende Annahme ist, dass ein bestimmter Prozentanteil der vor der BEM-Durchführung bestehenden unbesetzten Pflichtarbeitsplätze infolge des BEM besetzt wird. Es wurde im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation angenommen, dass 10% der bestehenden unbesetzten Pflichtarbeitsplätze infolge des BEM besetzt werden kann (dieser Wert kann variiert werden).

#### *„Produktivitätsgewinne“ der BEM-Kandidaten*

Dieser Aspekt berücksichtigt die Tatsache, dass die BEM-Kandidaten vor dem BEM nur noch zu einem gewissen Prozentsatz voll einsatzfähig bzw. produktiv sind, weshalb es in der Zeit vor dem BEM zu „Produktivitätsverlusten“ kommt. In Anschluss an das BEM kann die Leistungsfähigkeit wieder auf 100% gesteigert werden. Dass dieser Aspekt durchaus rele-

---

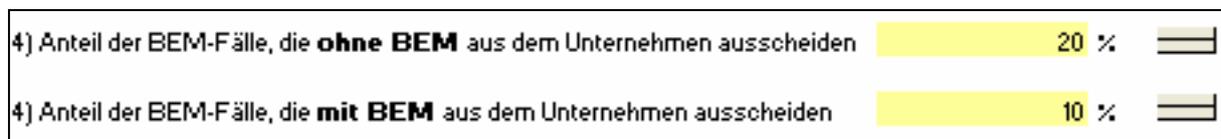
<sup>22</sup> Liegt die Beschäftigungsquote schwerbehinderter Mitarbeiter bereits über einem Wert von 5%, wie etwa bei den Berufsförderungswerken, verliert dieser Aspekt seine Relevanz.

vant ist, zeigen auch anderen Untersuchungen hierzu (Niehaus, Magin, Marfels, Vater, Werkstetter, 2008; Magin, 2004) (siehe dazu auch *Abschnitt 6.1*). Daher kann an dieser Stelle angegeben werden, wie hoch die Produktivität der BEM-Kandidaten vor der BEM-Durchführung ist (in Prozent).

Beispiel: Die BEM-Kandidaten haben vor dem BEM eine Produktivität von 90%.

*Geringere Kosten für die Einstellung von Arbeitnehmern*

Können infolge des BEM Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden, die ansonsten ausgeschieden wären und die durch neue Mitarbeiter ersetzt worden wären, können ebenfalls Kosten eingespart werden. Dabei vergleicht man den Anteil der BEM-Fälle, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden mit dem Anteil, der auch mit BEM-Durchführung aus dem Unternehmen ausscheidet (siehe *Abbildung 4.10*). Durch die Differenz beider Angaben ergibt sich die Anzahl der Mitarbeiter, die nicht ersetzt werden. Bedenkt man, dass für die Einstellung eines jeden Arbeitnehmers bestimmte Kosten anfallen (siehe *Abschnitt 4.2.2.8*), lässt sich doch ein bestimmtes Einsparpotenzial errechnen, das dem BEM zuzuordnen ist.



**Abbildung 4.10:** Anteil der BEM-Fälle, die ohne bzw. mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden (Eigene Darstellung)

Siehe auch das in *Tabelle 4.2* dargestellte Beispiel zur Veranschaulichung der Vorgehensweise:

**Tabelle 4.2:** Beispielberechnung für eingesparte Wiedereinstellungskosten (Eigene Darstellung)

	Anzahl (in %)	Anzahl (absolut)
Anzahl der Arbeitnehmer, die für den BEM-Prozess in Frage kommen		14,91
BEM-Arbeitnehmer, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden	20%	2,98
BEM-Arbeitnehmer, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden	10%	1,49
Arbeitnehmer, die durch das BEM im Unternehmen verbleiben können	10%	1,49
Durchschnittliche Wiedereinstellungskosten für einen Arbeitnehmer	25.233,33 €	
Gesparte Wiedereinstellungskosten	37.631,43 €	

### *BEM-Prämie*

Für die Durchführung des BEM können Unternehmen bzw. Arbeitgeber gemäß § 84 Abs. 3 SGB IX von den Rehabilitationsträgern bzw. den Integrationsämtern durch eine Prämie oder einen Bonus gefördert werden. Daher kann im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation eine solche Prämie berücksichtigt werden. Es kann hierfür ein bestimmter Betrag angenommen werden.

### *Kosten für Rechtsstreitigkeiten*

Auch wenn nach derzeitigem Stand das BEM keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung handelt, so erleichtert es dem Arbeitgeber die Argumentation im Falle eines Prozesses (führt der Arbeitgeber das BEM nicht durch, „kann er sich im Rahmen des Kündigungsschutzprozesses nicht pauschal darauf berufen, dass ihm keine alternativen, der Erkrankung angemessenen Einsatzmöglichkeiten bekannt gewesen seien“ (Gastell, 2007, S.51)). Daher kann es möglicherweise zu weniger gerichtlichen Auseinandersetzungen und dadurch zu verminderten Kosten für Rechtsstreitigkeiten kommen. Zur Berechnung der Kosten für Rechtsstreitigkeiten siehe *Abschnitt 4.2.2.5*.

Beispiel: In 10% aller BEM-Fälle kann ein Rechtsstreit verhindert werden. Ein Rechtsstreit verursacht durchschnittlich 1.466,87 € an Kosten. Bei angenommenen 15 BEM-Fällen käme es in 1,5 Fällen zu einem Rechtsstreit, der nun verhindert werden kann (Annahme: Der Arbeitnehmer verzichtet dann auf die Prozessführung, da die BEM-Durchführung die Position des Arbeitgebers stärkt). Somit kommt es zu einer Kostenersparnis in Höhe von 2.200,31 €

### *Humankapital*

Wie noch ausführlich in *Abschnitt 5* dargelegt wird, wurde zur Berücksichtigung des Aspektes Humankapital die *Saarbrücker Formel* herangezogen. Dort wird ausführlich beschrieben, wie bei der Quantifizierung des Aspekts vorgegangen wurde. Da jedoch häufig kritisiert wird, dass der Aspekt Humankapital nicht monetär bewertbar ist, kann die Berücksichtigung im Rahmen der Evaluation variabel gestaltet werden. Es kann angegeben werden, zu wieviel Prozent der Humankapitalansatz in die Berechnung mit eingehen soll.

#### 4.2.1.4.3 Weitere Angabe

Unter „Weitere Angabe“ handelt es sich um die beiden abschließenden Punkte:

- Produktivitäts- und Lohnkostenverlauf der einzelnen Wirtschaftsbereiche
- Die Erfolgs- bzw. Abbruchswahrscheinlichkeit beträgt ...%

##### *Produktivitäts- und Lohnkostenverlauf der einzelnen Wirtschaftsbereiche*

Dort kann betrachtet werden, welche Produktivitäts- und Arbeitskosten für die Berechnung herangezogen worden sind. Die Daten stammen vom *Statistischen Bundesamt* und gelten für das Jahr 2006.

##### *Die Erfolgs- bzw. Abbruchswahrscheinlichkeit beträgt ...%*

Je mehr Leute die BEM-Bemühungen erfolgreich bestehen, desto höher ist auch die Anzahl der Personen im Anschluss mit einer geringeren Produktivitätsstufe. Bei einer erfolglosen BEM-Bemühung wird der Kandidat wohl seinen Arbeitsplatz verlieren und durch einen „gesunden“, d. h. normal produktiven, ersetzt. Daher steigen die Kosten für die geringere Produktivitätsstufe bei einer niedrig werdenden Abbruchswahrscheinlichkeit.

#### 4.2.2 Grundsätzliche Annahmen „Annahmen“ (2. Ebene)

Die 2. Ebene der Annahmen bezieht sich auf fundamentalere Datensätze als dies noch bei der 1. Ebene der Fall gewesen ist. Können dort mit variablen Eingabeparametern die Auswirkungen von Veränderung beobachtet werden, sind auf der 2. Ebene die dafür notwendigen Datensätze hinterlegt. So kann beispielsweise im Rahmen der 1. Ebene angegeben werden, zu wieviel Prozent der Humankapitalansatz berücksichtigt werden soll. Die notwendige Berechnung bzw. die notwendigen Informationen dazu sind auf der 2. Ebene bzw. der Registerkarte „Annahmen“ hinterlegt. Teilweise kann es aber auch zu kleinen Überschneidungen kommen. Insgesamt befinden sich auf der 2. Ebene Informationen zu folgenden Aspekten:

- Übergangswahrscheinlichkeiten bzw. Anzahl der Personen in den einzelnen BEM-Prozessschritten (*siehe Abschnitt 4.2.2.1*),
- Arbeitsunfähigkeit je Branche, Geschlecht und Altersgruppe (*siehe Abschnitt 4.2.2.2*),

- Daten zu der Produktivität bzw. Bruttowertschöpfung der Arbeitnehmer (*siehe Abschnitt 4.2.2.3*),
- Arbeitskosten (Arbeitnehmerentgelt; Bruttolohn plus Sozialabgaben) (*siehe Abschnitt 4.2.2.4*),
- Kosten für Rechtsstreitigkeiten (*siehe Abschnitt 4.2.2.5*),
- Teilnehmer im BEM-Prozess und Dauer der Schritte (*siehe Abschnitt 4.2.2.6*),
- Zusammenhang Einkommen - Qualifikationsgrad - Produktivität (*siehe Abschnitt 4.2.2.7*),
- Kosten der Neueinstellung für einen Mitarbeiter (*siehe Abschnitt 4.2.2.8*),
- Zuordnung Teilnehmer BEM-Prozess zu einer Einkommensklasse (*siehe Abschnitt 4.2.2.9*),
- Produktivitäts- und Einkommensverlauf der einzelnen Wirtschaftsbereiche (*siehe Abschnitt 4.2.2.10*),
- Kosten zur Beschäftigungsquote - Ausgleichsabgabe (*siehe Abschnitt 4.2.2.11*),
- Humankapital (*Saarbrücker Formel*) (*siehe Abschnitt 4.2.2.12*),
- Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit (*siehe Abschnitt 4.2.2.13*) und
- Pauschale für die Durchführung des BEM mit einem externen Dienstleister (*siehe Abschnitt 4.2.2.14*).

#### **4.2.2.1 Übergangswahrscheinlichkeiten bzw. Anzahl der Personen in den einzelnen BEM-Prozessschritten**

Unter dem Begriff „Übergangswahrscheinlichkeiten“ soll die Berechnung verstanden werden, wie viele BEM-Arbeitnehmer sich in den einzelnen Phasen des BEM-Prozesses befinden. Die Anzahl determiniert beispielsweise die Anzahl der Berechnung der BEM-Durchführung und ist daher von Bedeutung. Ausgehend von der Mitarbeiteranzahl kann die Anzahl der BEM-Arbeitnehmer in den jeweiligen Prozessschritten sowohl errechnet (basierend auf den Übergangswahrscheinlichkeiten) als auch spezifisch eingegeben werden, sofern hierzu exakte Daten vorliegen. In den meisten Fällen wird wohl eine exakte Eingabe nicht möglich sein, vor Allem im Rahmen einer prospektiven Kalkulation. In solchen Fällen würden die EI-BE-Daten als Berechnungsgrundlage herangezogen werden, um die Anzahl der BEM-Kandidaten in den jeweiligen Prozessschritten zu kalkulieren.

Anmerkung: Bei einer Kalkulation für die Berufsförderungswerke, für die die Daten schon vorhanden sind, könnte beispielsweise eine exakte Eingabe vorgenommen werden (bzw. die

Daten basieren auf den EIBE-Daten). In diesem Falle würden auf die in *Tabelle 4.3* dargestellten Werte zurückgegriffen.

**Tabelle 4.3: Übergangswahrscheinlichkeit für T > 6 Wochen (Eigene Darstellung)**

Gesamtanzahl der Mitarbeiter = 3.983		
	%	N
Identifizierung der Mitarbeiter	5,02%	200,00
Kontaktaufnahme	5,02%	200,00
Informationsgespräch	3,57%	142,00
Eingliederungsgespräch	1,13%	45,00
Maßnahmen planen und durchführen	0,83%	33,00
Abschlussgespräch	0,83%	33,00

Beispiel: Sollten in dem zu evaluierenden Unternehmen 4.500 Arbeitnehmer sein, wären im BEM-Schritt „Identifizierung der Mitarbeiter“ 225,9 Personen, die das Kriterium „Arbeitsunfähigkeit länger als 6 Wochen“ erfüllen.

#### 4.2.2.2 Arbeitsunfähigkeit je Branche, Geschlecht und Altersgruppe

Die zweite Komponente betrifft die Arbeitsunfähigkeit, die je nach Branche, Geschlecht und Altersgruppen differenziert vorliegt (siehe *Tabelle 4.4*). Je nach Angabe der Inputdaten der ersten Ebene werden die dargestellten Daten zur Evaluation herangezogen. Diese werden für einige Berechnungsschritte des gesamten (zu evaluierenden) Unternehmens benötigt, d. h. die durchschnittliche jährliche Arbeitsunfähigkeit (in Tagen) für die vier unten aufgeführten Gruppen. Es sind zwei Vorgehensweisen zur Dateneingabe möglich:

- Die Daten liegen für das zu evaluierende Unternehmen in der benötigten Form vor und können für die Berechnung herangezogen werden.
- Die Daten liegen nicht vor bzw. können nicht in der unten angegebenen Art und Weise ermittelt werden. In diesem Fall werden Daten des *Statistischen Bundesamtes* herangezogen, differenziert nach Bundesland, Wirtschaftsbereich etc.

Mit beiden Datenlagen kann gerechnet werden; je genauer die Datenlage allerdings ist, desto spezifischer fällt das Ergebnis aus.

**Tabelle 4.4: Arbeitsunfähigkeit je nach Branche, Geschlecht und Altersgruppe (2006) (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008 (Hrsg.), S.100)**

	Gesamt		Jünger als 45 Jahre		45 Jahre und älter	
	je 100 Vers	Tage je Fall	je 100 Vers	Tage je Fall	je 100 Vers	Tage je Fall
LFF	94,1	12,9	90,8	9,9	100,5	18,2
Männer	92,5	13,0	88,8	9,9	100,0	18,5
Frauen	98,7	12,6	96,8	9,8	102,0	17,4
PGoB	134,0	12,1	125,9	9,3	147,7	16,1
Männer	131,2	12,2	123,9	9,4	143,6	16,3
Frauen	142,4	11,9	131,9	9,0	159,3	15,7
Baugewerbe	114,8	13,4	115,1	10,2	114,1	20,7
Männer	117,0	13,5	116,5	10,3	118,2	21,0
Frauen	90,8	11,6	97,8	8,8	79,1	17,5
HGuV	111,8	12,4	107,7	9,6	121,2	18,0
Männer	109,7	12,9	104,0	9,9	122,6	18,6
Frauen	114,7	11,7	112,7	9,2	119,3	17,2
FVuU	106,0	10,6	103,2	8,4	113,1	15,8
Männer	94,5	10,7	92,4	8,5	100,6	16,3
Frauen	119,5	10,4	116,7	8,2	126,3	15,4
ÖupD	143,6	11,6	136,8	8,7	155,6	16,1
Männer	143,6	11,9	137,6	8,9	153,2	16,3
Frauen	143,7	11,5	136,5	8,7	156,7	15,9
<b>Gesamt</b>	<b>123,4</b>	<b>12,0</b>	<b>117,6</b>	<b>9,2</b>	<b>135,0</b>	<b>16,9</b>
<b>Männer</b>	<b>119,4</b>	<b>12,4</b>	<b>113,8</b>	<b>9,5</b>	<b>130,6</b>	<b>17,4</b>
<b>Frauen</b>	<b>129,1</b>	<b>11,5</b>	<b>123,1</b>	<b>8,9</b>	<b>141,3</b>	<b>16,2</b>

#### 4.2.2.3 Daten zu der Produktivität bzw. Bruttowertschöpfung der Arbeitnehmer

Neben der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall kommt aus Sicht eines Unternehmens hinzu, dass der Arbeitnehmer an den krankheitsbedingten Ausfalltagen nicht produktiv tätig sein kann und daher für das Unternehmen ein Produktionsausfall entsteht. Erlangt der Arbeitnehmer nach der Rückkehr an seinen Arbeitsplatz nicht mehr seine frühere Leistungsfähigkeit, entsteht zusätzlich ein Produktivitätsverlust, der durch die „disability rate“ dargestellt wird (wie bei den Lohnkosten sind auch hinsichtlich der Arbeitsproduktivität bei dem *Statistischen Bundesamt* nur branchenbezogene Jahresangaben vorhanden). Da für viele Berechnungsschritte Angaben zur (täglichem oder jährlichen) Produktivität der Mitarbeiter im Unternehmen benötigt werden, werden die Werte anschließend durch 218,7 Arbeitstage (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2007*) dividiert. Diese Anzahl entspricht den urlaubsbereinigten Arbeitstagen und ergibt sich durch die Subtraktion von 30,9 Tagen für Urlaub und

sonstige Freistellungen von 249,6 potenziellen Arbeitstagen (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2007). Im Folgenden wird auch immer auf die tatsächliche Anzahl von Arbeitstagen geachtet, um gleiche Bezugswerte zu erhalten. So werden beispielsweise die 6 Wochen AU-Zeit als 30 und nicht als 42 Tage gerechnet.

Liegen unternehmensspezifische Werte vor, werden diese im Rahmen der Berechnung herangezogen; liegen keine Daten vor, werden die Daten des *Statistischen Bundesamtes* herangezogen, differenziert nach Bundesland und Wirtschaftsbereich (siehe *Tabelle 4.5*).

**Tabelle 4.5: Beispielhafter Auszug zur Bruttowertschöpfung in Deutschland (Eigene Darstellung in Anlehnung an *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, 2007*)**

	Baden-Württemberg	Bayern	Berlin	Brandenburg	Bremen
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	23.387,00 €	20.941,00 €	18.992,00 €	25.664,00 €	44.846,00 €
Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	70.218,00 €	67.561,00 €	77.118,00 €	66.889,00 €	86.470,00 €
Baugewerbe	46.272,00 €	41.232,00 €	31.253,00 €	25.861,00 €	41.744,00 €
Handel; Gastgewerbe und Verkehr	39.707,00 €	38.179,00 €	34.208,00 €	33.463,00 €	54.827,00 €
Finanzierung; Vermietung und Unternehmensdienstleister	89.796,00 €	111.009,00 €	69.766,00 €	81.626,00 €	81.430,00 €
Öffentliche und private Dienstleister	38.294,00 €	42.211,00 €	35.161,00 €	34.396,00 €	36.495,00 €
<b>Insgesamt</b>	<b>55.861,00 €</b>	<b>57.576,00 €</b>	<b>46.322,00 €</b>	<b>43.950,00 €</b>	<b>59.147,00 €</b>

#### 4.2.2.4 Arbeitskosten (Arbeitnehmerentgelt; Bruttolohn plus Sozialabgaben)

Im Krankheitsfall eines Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Mitarbeiter das Arbeitsentgelt eine gesetzlich festgelegte Zeit weiter zu bezahlen. Geregelt wird der Anspruch des Arbeitnehmers im Krankheitsfall durch das *Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (EntgFG)*. § 1 Abs. 2 EntgFG versteht unter einem Arbeitnehmer einen Arbeiter und Angestellten sowie die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten. Freie Mitarbeiter und Selbständige werden hier also nicht berücksichtigt. Die Dauer der maximalen Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall wird in § 3 Abs. 1 EntgFG geregelt. Ist „ein Arbeitnehmer durch Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit an seiner Arbeitsleistung verhindert, ohne dass ihn ein Verschulden trifft, so hat er Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall durch den Arbeitgeber für die Zeit der Arbeitsunfähigkeit bis zur Dauer

von sechs Wochen.“ Gemäß § 4 EntgFG hat der erkrankte Arbeitnehmer dabei Anspruch auf „das ihm bei der für ihn maßgebenden regelmäßigen Arbeitszeit zustehende Arbeitsentgelt“. Da für die Arbeitnehmer neben dem Arbeitslohn auch noch Steuern und Sozialabgaben abzuführen sind, ergibt sich für die Unternehmen eine enorme Kostenbelastung. Durch die Reduktion des Krankenstands kann daher eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens erreicht werden.

Dass gerade dieser Aspekte eine große Bedeutung hat, wird ersichtlich, bedenkt man, dass alle Mitarbeiter, denen das BEM angeboten werden muss, eine AU-Zeit von mindestens sechs Wochen aufweisen. Der Arbeitgeber trägt für diese Zeit die Kosten, die maßgeblich vom Gehalt eines Mitarbeiters abhängen (während dieser Zeitspanne erhält der Arbeitgeber allerdings keine entsprechende Gegenleistung). Diese wiederum hängen beispielsweise von der Branche ab. Die in *Tabelle 4.6* dargestellten Lohnkosten liegen der hier durchgeführten Evaluation zugrunde (hier auszugsweise für die sechs Wirtschaftsbereiche in Bayern dargestellt). Deutlich erkennbar ist deren unterschiedliche Höhe in den einzelnen Branchen.

**Tabelle 4.6: Arbeitskosten in Bayern für die sechs Wirtschaftsbereiche (2006) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, 2007)**

	Pro Jahr	Pro Tag
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	20.369,00 €	93,14 €
Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	46.770,00 €	213,85 €
Baugewerbe	30.016,00 €	137,25 €
Handel; Gastgewerbe und Verkehr	27.174,00 €	124,25 €
Finanzierung; Vermietung und Unternehmensdienstleister	36.578,00 €	167,25 €
Öffentliche und private Dienstleister	30.250,00 €	138,32 €

Um die Lohnkosten pro Arbeitstag zu berechnen, wurden die Jahreswerte durch 218,7 Tage dividiert (siehe *Abschnitt 4.2.2.3*). Im Gegenzug beziehen sich somit auch die Ausfalltage nur auf die Arbeitstage. Für das Unternehmen ist die kostenmäßige Belastung umso höher, je höher die Lohnkosten für einen Arbeitnehmer sind.

Die hier aufgeführten Daten sind Durchschnittsangaben des *Statistischen Bundesamts* über alle Alters-, Geschlechts- und Qualifikationsgruppen, da differenzierte Daten nicht vorliegen; sie werden daher sowohl für männliche als auch weibliche Arbeitnehmer herangezogen. Das entwickelte Berechnungstool soll auch die Lohn- und Gehaltsstruktur innerhalb eines Unternehmens berücksichtigen können. So kann daher beispielsweise angenommen werden, dass das Lohnniveau eines 50-jährigen Arbeitnehmers 80% des eines 60-jährigen beträgt. Dabei entsprechen die Werte in *Tabelle 4.6* immer 100%. Aber auch ein gleich hohes Lohn-

niveau der Arbeitnehmer über alle Altersklassen kann der Berechnung zugrunde gelegt werden. Daher kann im Berechnungstool bezüglich der internen Gehaltsstruktur differenziert werden. Weitere Beispiele für die Höhe der Arbeitskosten in Deutschland des Jahres 2006 sind in *Tabelle 4.7* dargestellt.

**Tabelle 4.7: Beispielhafter Auszug zu den Arbeitskosten in Deutschland (Eigene Darstellung in Anlehnung an Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, 2007).**

	Baden-Württemberg	Bayern	Berlin	Brandenburg	Bremen
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	19.323,00 €	20.369,00 €	14.740,00 €	17.035,00 €	20.443,00 €
Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	47.945,00 €	46.770,00 €	50.901,00 €	35.223,00 €	49.931,00 €
Baugewerbe	31.904,00 €	30.016,00 €	27.527,00 €	23.902,00 €	34.021,00 €
Handel; Gastgewerbe und Verkehr	27.046,00 €	27.174,00 €	24.770,00 €	22.040,00 €	28.200,00 €
Finanzierung; Vermietung und Unternehmensdienstleister	35.480,00 €	36.578,00 €	35.794,00 €	25.701,00 €	31.390,00 €
Öffentliche und private Dienstleister	30.627,00 €	30.250,00 €	31.580,00 €	29.515,00 €	30.511,00 €
<b>Insgesamt</b>	<b>35.715,00 €</b>	<b>34.597,00 €</b>	<b>32.586,00 €</b>	<b>27.129,00 €</b>	<b>33.581,00 €</b>

#### 4.2.2.5 Kosten bei Rechtsstreitigkeiten für Anwaltsgebühren

Die Gebühren für anwaltliche Leistungen ergeben sich anhand des *Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes (RVG)*. Für Fälle, deren Betreuung vor dem 01.07.2004 von einem Rechtsanwalt übernommen wurde, gilt noch das Vorgängergesetz, die *Bundesgebührenordnung für Rechtsanwälte (BRAGO)* (Hensche, 2007).

Bei Rechtsstreitigkeiten vor dem Arbeitsgericht setzten sich die Kosten aus den *Gerichts- und den Rechtsanwaltskosten* zusammen. Hierbei ist folgendes zu beachten:

- Die *Gerichtskosten* hat der Unterlegene zu tragen. Sollte der Arbeitgeber kein BEM durchführen und auf Grund dieses Versäumnisses einen Rechtsstreit verlieren, hat er die Gerichtskosten für den Prozess zu tragen.<sup>23</sup> Im Arbeitsrecht bzw. dem Urteilsverfahren der ersten Instanz wird je nach Streitwert eine einmalige Gerichtsgebühr fällig.

<sup>23</sup> Im Falle eines Vergleiches fallen keine Gerichtskosten an, im Falle einer Klagerücknahme verringern sich die Gerichtskosten erheblich oder entfallen, sofern es keine streitige mündliche Verhandlung gegeben hat, sogar ganz (*Rechtsanwaltsgebühren*, 2008).

Hierfür wird ein vorsichtig geschätzter Durchschnittswert in Höhe von 126,45 € angesetzt.<sup>24</sup>

- Die (*Rechts-*) *Anwaltskosten* sind in erster Instanz, unabhängig vom Verfahrensausgang, von jeder Partei selbst zu tragen (Rechtsanwaltsgebühren, 2008; Hensche, 2007). Die in der folgenden *Tabelle 4.8* dargestellten durchschnittlich entstehenden Anwaltsgebühren erlauben keine exakte Zuordnung, geben jedoch einen Überblick über die anfallenden Kostenwerte. Andere Beispielberechnungen ergeben Werte in Höhe von ca. 1.700 €; (Hensche, 2007) aus Gründen der vorsichtigen Kostenschätzung wird der niedrigere Wert herangezogen.

**Tabelle 4.8: Anwaltskosten ohne Abschluss eines Vergleiches (Hoffmann, o.J.)**

Bruttomonatsgehalt	Anwaltskosten (ohne Abschluss eines Vergleiches)
500,00 €	336,00 €
1.000,00 €	586,00 €
1.500,00 €	836,00 €
2.000,00 €	1.029,00 €
2.500,00 €	1.246,00 €
3.000,00 €	1.360,00 €
3.500,00 €	1.588,00 €
4.000,00 €	1.708,00 €
4.500,00 €	1.708,00 €
5.000,00 €	1.708,00 €
5.500,00 €	1.827,00 €
6.000,00 €	1.827,00 €
6.500,00 €	1.946,00 €
7.000,00 €	1.946,00 €
<b>Durchschnitt</b>	<b>1.403,46 €</b>

Insgesamt kann festgehalten werden, dass in erster Instanz beide Parteien ihre Rechtsanwaltskosten selbst tragen müssen. Lediglich bei den Gerichtsgebühren erfolgt je nach Sieg oder Niederlage eine Verteilung auf die Parteien. Im Falle eines Vergleiches entstehen keine Gerichtsgebühren. Bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten bildet der Gegenstandswert die Grundlage für die Berechnung der Gebühren. Streitet man nicht um die Zahlung einer bestimmten Geldsumme, sondern um einen anderen Gegenstand, bereitet die Ermittlung sei-

<sup>24</sup> Eigene Berechnung, aufbauend auf *Rechtspraxis* (o. J.).

nes Wertes manchmal gewisse Probleme. Bei Kündigungsschutzklagen beträgt der Streitwert ein Quartalsgehalt.

Kann durch BEM ein Rechtsstreit verhindert werden, kann der Arbeitgeber im dann bestmöglichen Fall die Anwaltskosten, im schlechteren Fall darüber hinaus auch die Gerichtskosten einsparen (Annahme: Der Arbeitnehmer verzichtet dann auf die Prozessführung, da die BEM-Durchführung die Position des Arbeitgebers stärkt). Gewinnt der Arbeitgeber einen arbeitsrechtlichen Prozess, so trägt er lediglich seine Anwaltskosten. Nimmt man als Richtwert den durchschnittlichen Wert aus der oben gezeigten Tabelle, kann hier ein Wert in Höhe von 1.403,46 € angesetzt werden. Verliert der Arbeitgeber den Prozess, hat er sowohl seine Anwaltskosten als auch die Gerichtskosten zu tragen. In diesem Falle ergäbe sich ein Richtwert in Höhe von 1.530,09 €. Da an dieser Stelle keine Aussage darüber getroffen werden kann, in wie vielen Fällen der Arbeitgeber den Prozess gewinnt bzw. verliert, wird für einen arbeitsrechtlichen Prozess der Durchschnittswert beider Möglichkeiten angenommen, d. h. ein Wert in Höhe von 1.466,87 € angesetzt.

#### 4.2.2.6 Teilnehmer im BEM-Prozess und Dauer der Schritte

Sollte sich das Unternehmen dazu entschließen, das BEM intern durchzuführen und nicht durch einen externen Dienstleister durchführen zu lassen, so fallen dafür unterschiedliche Kosten an. Es muss in diesem Fall festgelegt werden, wer, d. h. welche Arbeitnehmer, im Unternehmen das BEM durchführen. Im Rahmen der Fallmanagerkonferenz im Januar 2008 wurden 14 Fallmanager gefragt, welche der in *Tabelle 4.9* aufgeführten Personen am BEM-Prozess in welchem Schritt beteiligt sind. Die Werte in der Tabelle zeigen jeweils, wie häufig die Mitwirkung einer Position bejaht worden ist, d. h. 84,6% aller Antworten bejahen die Teilnahme des EIBE-Koordinators am BEM-Prozessschritt „Informationsgespräch“. Die gelb hinterlegten Felder zeigen die gewählten Teilnehmer der einzelnen Prozessschritte gemäß der Absprache mit den Praxispartnern des Projekts.

Um die *Dauer der einzelnen Prozessschritte* zu ermitteln, wurden die Fallmanager im Rahmen der Fallmanagerkonferenz ebenfalls gefragt, wie lange sie die durchschnittliche Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte einschätzen (Dauer in Minuten). Die Frage war offen formuliert, so dass sowohl exakte Einschätzungen wie „10 Min.“, „5“ oder auch „10-30 Min.“ vorgekommen sind. Allerdings wurden auch Statements gegeben, wie „keine Einschätzung“; diese wurden im Rahmen der Auswertung nicht berücksichtigt. Bei Angaben einer Zeitspan-

ne wurde der Mittelwert angesetzt, also 20 Minuten in dem oben genannten Beispiel (10-30 Minuten). Als Ergebnis haben sich die in *Tabelle 4.10* dargestellten Werte ergeben.

**Tabelle 4.9: BEM-Teilnehmer in den einzelnen Prozessschritten (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ergebnisse Fallmanagerkonferenz, 2008: 3 bis 12)**

	Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
EIBE-Koordinator	7,7	15,4	84,6	61,5	61,5	38,5
Fallmanager	7,7	46,2	100,0	100,0	84,6	84,6
Betriebsarzt	0,0	0,0	25,0	25,0	41,7	8,3
Betriebsrat/ AN-Vertretung	8,3	0,0	41,7	41,7	66,7	25,0
Schwerbehinder- tenvertretung	8,3	8,3	33,3	33,3	50,0	25,0
Arbeitgeberver- treter	8,3	0,0	8,3	0,0	33,3	0,0
Fachkraft für Arbeitssicherheit	0,0	8,3	8,3	8,3	41,7	8,3
Unmittelbarer Vorgesetzter	0,0	0,0	0,0	33,3	91,7	0,0
Personalsach- bearbeitung	100,0	69,2	0,0	0,0	0,0	0,0

**Tabelle 4.10: Dauer der Prozessschritte (in Minuten) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ergebnisse Fallmanagerkonferenz, 2008, S. 91 bis 92)**

Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
16,0	11,07	48,54	115,39	152,09	32,59

#### 4.2.2.7 Zusammenhang Einkommen - Qualifikationsgrad - Produktivität

Im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation wurde, wie bereits beschrieben, zwischen drei Qualifikationsniveaus bzw. Einkommensklassen eines Arbeitnehmers differenziert. Diese haben beispielsweise Einfluss auf die Dauer bzw. Kosten bei der Neubesetzung einer Arbeitsstelle, sofern ein Mitarbeiter krankheitsbedingt nicht mehr an seinem Arbeitsplatz tätig sein kann. Personalbeschaffungskosten entstehen beispielsweise durch Zeitungsanzeigen, Verwaltungsaufwände oder auch Bewerbungsgespräche. Ist der neue Arbeitnehmer ausge-

wählt, muss er eingearbeitet werden. Je nach Arbeitsplatz und Qualifikationsgrad kann die Einarbeitungszeit deutlich variieren, bei einfacheren Tätigkeiten kann eine geringere Zeitspanne angenommen werden (siehe dazu auch *Abschnitt 4.2.1.2*)

Aber auch auf die Kosten haben die drei Qualifikationsniveaus bzw. Einkommensklassen einen nicht unerheblichen Einfluss. Im Krankheitsfall eines Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Mitarbeiter das Arbeitsentgelt eine gesetzlich festgelegte Zeit weiter zu zahlen (siehe *Abschnitt 4.2.2.4*). Während dieser Zeitspanne ist der Arbeitgeber zur Weiterzahlung des Lohnes verpflichtet, ohne dafür allerdings eine Gegenleistung zu erhalten; je nach Einkommensklasse des Mitarbeiters entstehen die Kosten in unterschiedlicher Höhe. Durch die Reduktion des Krankenstands der BEM-Kandidaten, die ja ohnehin eine überdurchschnittliche AU-Zeit aufweisen, kann eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens erreicht werden. *Tabelle 4.11* stellt in Anlehnung an eine Untersuchung des *Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* die Einkommensgrenzen der jeweiligen Einkommensklassen dar. Die dargestellten Kosten werden für die Berechnung der Kosten in den einzelnen BEM-Prozessschritten herangezogen.

**Tabelle 4.11: Einkommen-Qualifikationsgrad-Produktivität (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2003: 29)**

Qualifikationsgrad	Niedrig	Mittel	Gehoben
Einkommensgrenzen (Bruttogehalt)			
von...	bis	30.001,00 €	ab
bis...	30.000,00 €	55.000,00 €	55.001,00 €
Mittleres Bruttoeinkommen (Jahr)	25.000,00 €	40.000,00 €	65.000,00 €

**Tabelle 4.12: Qualifikationsgrad-Produktivität (Eigene Darstellung)**

Qualifikationsgrad	Niedrig	Mittel	Gehoben
Verlauf			
Einkommen	63%	100%	163%
Produktivität	63%	100%	163%

Je nach Qualifikationsgrad bzw. Einkommensklasse eines Mitarbeiters kann hinsichtlich der Einkommens- bzw. Produktivitätshöhe unterschieden werden. So kann beispielsweise angegeben werden, dass das Produktivitätsniveau eines Mitarbeiters der unteren Einkommens-

klasse 63% des Niveaus eines Mitarbeiters der mittleren Einkommensklasse beträgt. Die in *Tabelle 4.12* dargestellten Prozentsätze errechnen sich aus der *Tabelle 4.11* (Vergleich des mittleren Bruttoeinkommens der Qualifikationsklassen).

#### 4.2.2.8 Kosten der Neueinstellung für einen Mitarbeiter

Scheiden Mitarbeiter krankheitsbedingt aus dem Unternehmen aus, müssen diese durch neue Mitarbeiter ersetzt werden. Können infolge der Bemühungen im Rahmen der Eingliederungsmaßnahmen Mitarbeiter in der Arbeitsfähigkeit gehalten, d. h. im Unternehmen gehalten werden, entfällt die Neueinstellung von Mitarbeitern. Damit entfallen auch anfallende Kosten für die Suche des neuen Mitarbeiters; zu den sog. Wiederbeschaffungskosten zählen (*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2003: 13*):

- Kosten der unbesetzten Stelle (Produktivitätsausfälle etc.)
- Anwerbungskosten (Annoncen, Personalberater, Absolventenmessen etc.)
- Auswahlkosten (Auswahl- und Einstellungsgespräche, Spesen/Fahrtkosten etc.)
- Einstellungskosten (Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes etc.)
- Aus- und Fortbildungskosten (interne oder externe Seminare, Fortbildungen etc.)
- Einarbeitungskosten (Kosten für „Training on the job“ etc.)
- Minderleistungen bei Einarbeitung (Kosten auf Grund geringer Produktivität bzw. fehlendem Know-how etc.)

Demnach verursacht die Neueinstellung eines Arbeitnehmers Kosten, die je nach Einkommensklasse (und damit auch nach Qualifikationsniveau) zwischen 9.500 € und 43.200 € liegen (siehe *Tabelle 4.13*).

**Tabelle 4.13: Wiederbeschaffungskosten (Eigene Darstellung in Anlehnung an *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2003: 15*)**

Einkommensklasse	Kosten der Neueinstellung
Untere EK	9.500,00 €
Mittlere EK	23.000,00 €
Obere EK	43.200,00 €
Durchschnitt	25.233,33 €

#### 4.2.2.9 Zuordnung Teilnehmer BEM-Prozess zu einer Einkommensklasse

Im Rahmen der Evaluation muss eine Zuordnung der am BEM-Prozess teilnehmenden Personen zu den bereits definierten Einkommensklassen vorgenommen werden. Je nach Qualifikationsniveau bzw. Einkommensklasse fallen unterschiedliche Kosten an. Die in *Tabelle 4.14* dargestellte Zuordnung wurde in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner dieses Projekts vereinbart. Bei einer anderen Sichtweise kann die Zuordnung entsprechend angepasst werden.

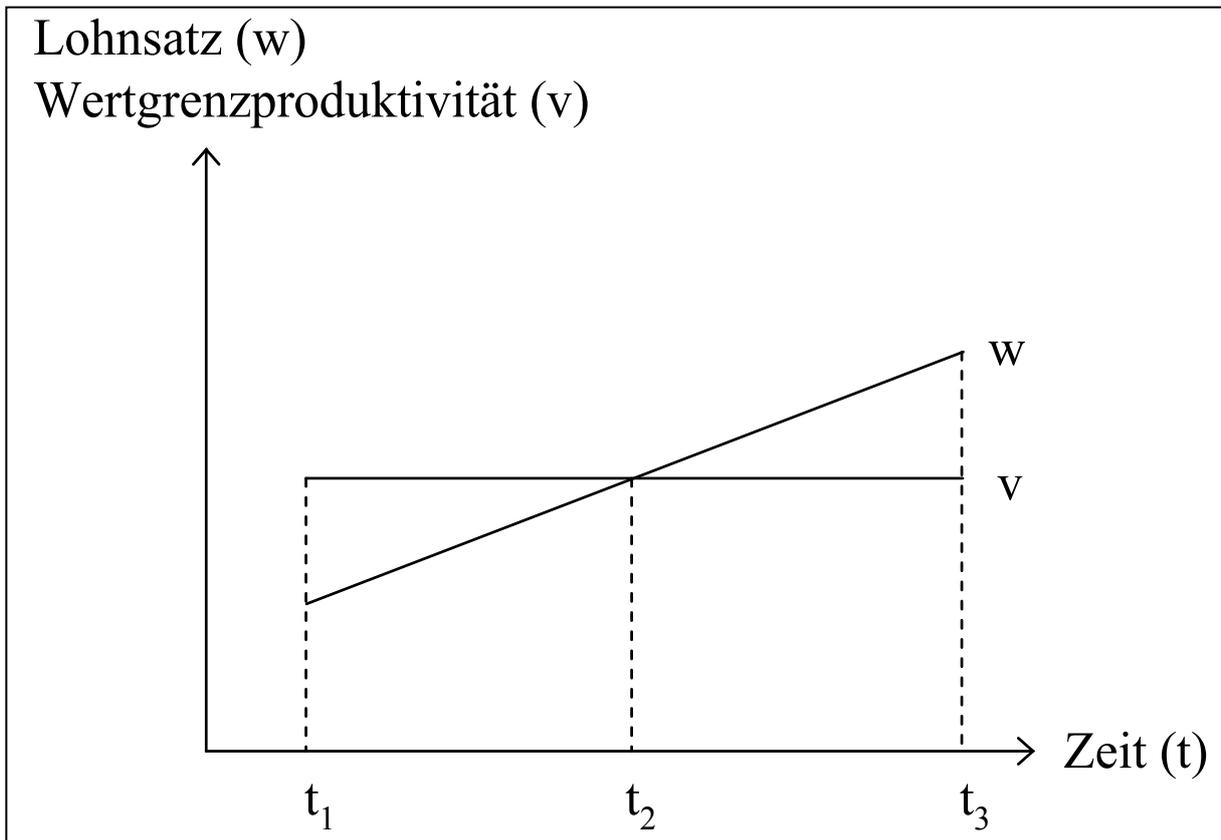
**Tabelle 4.14: Teilnehmer BEM-Prozess zu einer Einkommensklasse (Eigene Darstellung)**

	Niedrige Einkommensklasse	Mittlere Einkommensklasse	Hohe Einkommensklasse
EIBE-Koordinator		X	
Fallmanager		X	
Betriebsarzt			X
Betriebsrat/AN-Vertretung		X	
Schwerbehindertenvertretung		X	
Arbeitgebervertreter		X	
Fachkraft für Arbeitssicherheit		X	
Unmittelbarer Vorgesetzter			X
Personalsachbearbeitung		X	

#### 4.2.2.10 Produktivitäts- und Einkommensverlauf der einzelnen Wirtschaftsbereiche

Aus der Perspektive von Unternehmen weisen ältere Arbeitnehmer die Besonderheit auf, dass ihr Einkommen, d. h. ihr Lohnsatz, trotz gleichbleibender Produktivität mit zunehmender Betriebszugehörigkeit ansteigt. Beschrieben wird dies beispielsweise im Modell der Senioritätsentlohnung von *Lazear* (1981: 606-620). Gemäß diesem Modell ist der zeitliche Verlauf des Lohnsatzes nicht von dem zeitlichen Verlauf der Wertgrenzproduktivität, sondern von der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Arbeitnehmers abhängig (siehe *Abbildung 4.11*) (*Bellmann*, 1986: 50). Der Arbeitnehmer erhält zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses (s. Zeitpunkt  $t_1$ ) demnach einen Lohn unterhalb seiner Wertgrenzproduktivität. Dieser erhöht sich mit zunehmender Betriebszugehörigkeit kontinuierlich, bis er schließlich im Zeitpunkt  $t_2$  genau der Wertgrenzproduktivität entspricht. Ab diesem Zeitpunkt nimmt der Lohnsatz des

Arbeitnehmers bis hin zu  $t_3$  weiterhin kontinuierlich zu, wobei er nun oberhalb der Wertgrenzproduktivität liegt. Im Zeitpunkt  $t_3$  ist die Differenz zwischen Lohn und Wertgrenzproduktivität maximal. Aus der Abbildung geht des Weiteren hervor, dass ältere Arbeitnehmer besser als jüngere entlohnt werden, wobei die Produktivität der Arbeitnehmer in dem Modell altersunabhängig ist (Bellmann, 1986: 53).



**Abbildung 4.11: Entwicklung von Lohnsatz und Wertgrenzproduktivität in einem Betrieb (In Anlehnung an Bellmann, 1986: 50)**

Die für BEM in Frage kommenden Arbeitnehmer befinden sich wohl zumeist im fortgeschrittenen erwerbsfähigen Alter, d. h. ihr Lohnsatz hat bereits ein hohes Niveau erreicht (über den Zeitpunkt  $t_2$  hinaus). Da die älteren Arbeitnehmer gemäß des Modells einer höheren Einkommensklasse zuzuordnen sind als die jüngeren Kollegen, müssten die Unternehmen in ihrem eigenen Interesse sich besonders darum kümmern, dass ihre Mitarbeiter gesundheitlich gut versorgt sind. Entsprechend dem Modell bleibt der Produktivitätsverlauf eines Mitarbeiters im Zeitverlauf konstant, der Einkommensverlauf hingegen verläuft steigend. Dementsprechend werden die in den Tabellen 4.15 und 4.16 dargestellten Werte für die Evaluation herangezogen. Auch diese Werte können durch eine entsprechende Eingabe im Berechnungstool variiert werden.

**Tabelle 4.15: Produktivitätsverlauf (in %) (Eigene Darstellung)**

Alter \ Branche	Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	Baugewerbe	Handel; Gastgewerbe und Verkehr	Finanzierung; Vermietung und Unternehmensdienstleister	Öffentliche und private Dienstleister
-24	100	100	100	100	100	100
25-34	100	100	100	100	100	100
35-44	100	100	100	100	100	100
45-54	100	100	100	100	100	100
55-64	100	100	100	100	100	100

**Tabelle 4.16: Einkommensverlauf (in %) (Eigene Darstellung)**

Alter \ Branche	Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	Baugewerbe	Handel; Gastgewerbe und Verkehr	Finanzierung; Vermietung und Unternehmensdienstleister	Öffentliche und private Dienstleister
-24	90	90	90	90	90	90
25-34	95	95	95	95	95	95
35-44	100	100	100	100	100	100
45-54	105	105	105	105	105	105
55-64	110	110	110	110	110	110

#### 4.2.2.11 Kosten zur Beschäftigungsquote - Ausgleichsabgabe

Gemäß § 77 SGB IX sind Arbeitgeber dazu verpflichtet, eine Zwangszahlung zu leisten, die sog. Ausgleichsabgabe, sofern sie einen gesetzlich definierten Mindestanteil schwerbehinderter Arbeitnehmer nicht erfüllen. Keine Ausgleichsabgabe ist zu leisten, sofern der Anteil schwerbehinderter Angestellter im Betrieb mindestens 5% beträgt. Die Höhe der zu zahlenden Ausgleichsabgabe wird auf der Grundlage einer jahresdurchschnittlichen Beschäftigungsquote ermittelt; deren Höhe ist in *Tabelle 4.17* dargestellt.

**Tabelle 4.17: Höhe der Ausgleichsabgabe (Eigene Darstellung in Anlehnung an § 77 SGB 9)**

Jährliche Beschäftigungsquote schwerbehinderter Menschen (in %)	Monatliche Ausgleichsabgabe (in €)
0-1,99	260
2-2,99	180
3-4,99	105

#### 4.2.2.12 Humankapital (*Saarbrücker Formel*)

Da auch der Aspekt des Humankapitals im Rahmen dieser Evaluation stärkere Berücksichtigung finden sollte, wurde die *Saarbrücker Formel* herangezogen (siehe dazu ausführlich *Abschnitt 5*). Die Zielsetzung bestand in der Ermittlung spezifischer Humankapitalwerte, differenziert nach Branche und Einkommensklasse bzw. Qualifikationsniveau. Gemäß der Anwendung der *Saarbrücker Formel* ergaben sich die in *Tabelle 4.18* dargestellten Werte.

**Tabelle 4.18: Humankapitalwerte in Abhängigkeit von Qualifikationsniveau und Branche - (Eigene Darstellung)**

Qualifikationsniveau \ Branchen	Hoch	Mittel	Gering	Durchschnitt
LuFF	48.756,14 €	38.002,02 €	29.264,55 €	38.674,24 €
PGoB	57.894,92 €	46.703,29 €	33.756,17 €	46.118,13 €
B	52.267,60 €	41.917,99 €	32.767,72 €	42.317,77 €
HGuV	51.579,38 €	40.239,80 €	31.718,97 €	41.179,38 €
FVuU	65.073,68 €	54.047,79 €	35.179,57 €	51.433,68 €
ÖuPD	52.492,85 €	44.358,24 €	33.423,14 €	43.424,74 €

Wichtig zu beachten ist, dass der Humankapitalwert im Rahmen der Evaluation nicht berücksichtigt wird, sofern die beiden Annahmen auf der Eingabemaske „BEM-Arbeitnehmer, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden“ und „BEM-Arbeitnehmer, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden“ den gleichen Wert aufweisen. In diesem Fall wird kein Mitarbeiter nur infolge der BEM-Durchführung im Unternehmen gehalten, der nicht auch sonst im Unternehmen geblieben bzw. ausgeschieden wäre.

#### 4.2.2.13 Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit

Diesem Aspekt liegt die Erfahrung zugrunde, dass nicht jeder begonnene Eingliederungsfall auch erfolgreich zu Ende gebracht wird. In einem bestimmten Prozentsatz der Fälle wird der BEM-Prozess abgebrochen, obwohl das Bemühen von beiden Seiten vorhanden ist und auch bereits Maßnahmen geplant bzw. in der Umsetzung sind. Die Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit setzt also beim sechsten Schritt des BEM-Prozesses an, da die „regulären“ BEM-Abbrüche bereits durch die Übergangswahrscheinlichkeit berücksichtigt sind. Vorangestellt werden die hierbei relevanten Annahmen:

- *Annahme 1:* Nicht jeder BEM-Fall, für den Maßnahmen geplant werden, verläuft erfolgreich. In einigen Fällen wird es unweigerlich zu einer Trennung von dem Arbeitnehmer kommen, obwohl dieser den BEM-Prozess durchlaufen hat und beide Seiten auch zu einer weiteren Zusammenarbeit gewillt sind.
- *Annahme 2:* Jeder Arbeitsplatz wird wieder besetzt, d. h. ein erfolglos durchgeführter BEM-Fall wird durch einen neuen Arbeitnehmer ersetzt.

Im Folgenden wird der Einfluss der Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit auf die einzelnen Kosten- (siehe *Abschnitt 4.2.2.13.1*) bzw. Nutzenkomponenten (siehe *Abschnitt 4.2.2.13.2*) ausführlich diskutiert.

##### 4.2.2.13.1 Kosten-Komponenten

*BEM-Einmaldurchführung:* Auf die Einmaldurchführung des BEM hat die Erfolgswahrscheinlichkeit keinen Einfluss. Die Kosten werden für die sechs verschiedenen BEM-Prozessschritte berechnet. Die Erfolgswahrscheinlichkeit setzt an dem Punkt an, dass das BEM aktiv umgesetzt und auch geplant wird, allerdings während der Umsetzungsphase der Nicht-Erfolg herausstellt. Somit durchläuft der (erfolglose) BEM-Fall ebenfalls alle BEM-Stufen. Auch ein Abschlussgespräch wird mit ihm durchgeführt, bei dem die Ursachen des Nicht-Erfolges festgestellt werden und die Trennung vereinbart wird.

→ Keinen Einfluss

*Laufende Kosten für BEM:* Auf die laufenden Kosten für BEM hat die Erfolgswahrscheinlichkeit ebenfalls keinen Einfluss. Hierunter wird der monatliche Zeitaufwand verstanden, der für Informationsveranstaltungen, Präsentationen, Sensibilisierungsgespräche etc. verstanden.

Dieser Aufwand fällt unabhängig davon ab, ob ein bereits geplanter und anvisierter BEM-Maßnahmenplan erfolgreich umgesetzt werden kann.

→ Keinen Einfluss

*Extra Stelle:* Ab einer bestimmten Unternehmensgröße erscheint es sinnvoll, für das BEM eine separate Stelle einzurichten, die sich um alle damit zusammenhängenden Aktivitäten kümmern kann. Im Berechnungstool kann angegeben werden, ab welcher Mitarbeiteranzahl eine separate Stelle für das BEM als sinnvoll erachtet und angesetzt werden soll. Auch diese Kosten-Komponente fällt unabhängig davon an, ob ein bereits geplanter und anvisierter BEM-Maßnahmenplan erfolgreich umgesetzt werden kann.

→ Keinen Einfluss

*Geringere Produktivitätsstufe nach BEM:* Die zu Grunde liegende Annahme lautet, dass die BEM-Kandidaten vor dem BEM nur zu einem gewissen Prozentsatz einsatzfähig bzw. produktiv sind und es daher zu Produktivitätsverlusten während dieser Zeit kommt (siehe hier *Abschnitt 6.1.5*). Im Anschluss an die BEM-Maßnahmen erreichen sie wieder eine Produktivität von 100%. Allerdings kann es bei einigen der BEM-Kandidaten auch zu verminderten Produktivitätswerten kommen, da sie nun „einfachere“ Tätigkeiten ausüben und somit „an Produktivität verlieren“. Daher wird im Anschluss an den BEM-Prozess ein gewisser Prozentsatz der BEM-Kandidaten eine Qualifikationsstufe niedriger eingestuft (Annahme hierbei: von mittel auf niedrig (Altersklasse: Mittelalt)).

Ist ein gewisser Prozentsatz der BEM-Bemühungen erfolglos, sinkt der Anteil der Personen, die im Anschluss an BEM eine geringere Produktivitätsstufe einnehmen. Wird der BEM-Kandidat also nicht eine Produktivitätsstufe niedriger eingesetzt, sondern durch einen „normal“ leistungsfähigen Mitarbeiter ersetzt, verringert sich der „Produktivitätsverlust“ im Anschluss an den BEM-Prozess. Je höher die BEM-Erfolgswahrscheinlichkeit, desto höher der Anteil der BEM-Mitarbeiter mit einer niedrigeren Produktivitätsstufe im Anschluss an BEM und desto höher auch der „Produktivitätsverlust“.

→ Einfluss vorhanden und berücksichtigt

#### 4.2.2.13.2 Nutzen-Komponenten

*Verringerung der AU-Zeiten:* Der Nutzen hierbei errechnet sich aus der reduzierten Dauer der Arbeitsunfähigkeit der BEM-Kandidaten (für die ja mindestens 30 AU-Tage dokumentiert

worden sind); d. h. gemäß der getroffenen Annahme weisen die BEM-Mitarbeiter im Anschluss an BEM wieder die normale Dauer an Arbeitsunfähigkeit auf und nicht mehr die erhöhte. Im Falle einer erfolglosen BEM-Bemühung wird sich von dem BEM-Mitarbeiter getrennt und ein neuer Arbeitnehmer eingestellt. Für beide Alternativen gilt, dass im Folgenden die durchschnittliche AU-Zeit in Deutschland angesetzt wird, also sowohl der erfolgreich umgesetzte BEM-Kandidat als auch der erfolglose (für den ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird) BEM-Fall weisen im Anschluss die gleiche durchschnittliche AU-Dauer auf. Somit hat es keinen Einfluss auf diese Nutzen-Komponente, ob der BEM-Prozess erfolgreich abgeschlossen wird (da der BEM-Mitarbeiter die durchschnittliche AU-Zeit in Deutschland aufweist) oder nicht (dann wird der BEM-Mitarbeiter durch einen „gesunden“ Arbeitnehmer ersetzt, für den ebenfalls die durchschnittliche AU-Zeit angenommen wird).

→ Keinen Einfluss

*Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe:* Möglicherweise können BEM-Mitarbeiter, die erfolgreich den BEM-Prozess durchlaufen und dabei den schwerbehinderten Status erhalten, einen positiven Einfluss auf die Kosten für die zu zahlende Ausgleichsabgabe haben, sofern die Beschäftigungsquote schwerbehinderter Arbeitnehmer im Unternehmen weniger als 5% beträgt. Für die Berechnung wird angenommen, dass infolge des BEM ein gewisser Prozentsatz der unbesetzten Pflichtarbeitsplätze besetzt wird (z. B. 10%). Ein erfolgloser BEM-Fall könnte die Wahrscheinlichkeit mindern, dass dieser Fall eintritt. Somit hat die Erfolgs- bzw. Abbruchwahrscheinlichkeit einen Einfluss auf diese Wahrscheinlichkeit (in diesem Beispiel nun 10%) und vermindert diese. Um den Aspekt der Erfolgswahrscheinlichkeit ebenfalls zu berücksichtigen, muss er beim Ansetzen des Prozentsatzes berücksichtigt werden, infolgedessen ein gewisser Prozentsatz der unbesetzten Pflichtarbeitsplätze im Anschluss an den BEM-Prozess besetzt wird. Damit wird die Tatsache der Abbruchs- bzw. Erfolgswahrscheinlichkeit in der beschriebenen Art und Weise berücksichtigt.

→ Einfluss vorhanden und implizit berücksichtigt

*Produktivitätsgewinne der BEM-Kandidaten:* Gemäß der zu Grunde liegende Annahme sind die BEM-Kandidaten auf Grund ihrer psychischen oder physischen Leiden vor dem BEM nur zu einem gewissen Prozentsatz voll einsatzfähig bzw. produktiv. Während dieser Zeit kommt es daher zu Produktivitätsverlusten (siehe *Abschnitt 6.1.5*). Anschließend erreichen sie wieder 100%. Damit hat die Abbruchs- bzw. Erfolgswahrscheinlichkeit keinen Einfluss auf die hier durchgeführte Berechnung, denn sowohl der erfolgreich durchgeführte BEM-Arbeitnehmer weist infolge des BEM wieder eine 100%ige Produktivität auf als auch der erfolglos

durchgeführt BEM-Prozess, bei dem sich das Unternehmen von dem BEM-Kandidat trennt und ein neuer Arbeitnehmer eingestellt wird, der ebenfalls eine 100%ige Produktivität aufweist.

→ Keinen Einfluss

*Geringere Wiedereinstellungskosten:* Gemäß der Vorgehensweise der Berechnung geht man von der Anzahl der BEM-Arbeitnehmer aus, die für den BEM-Prozess in Frage kommen und vergleicht die Anzahl der BEM-Arbeitnehmer, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden mit der Anzahl der BEM-Arbeitnehmer, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden. Die Angaben hierfür werden jeweils in Prozentsätzen vorgenommen (z. B. „20% der BEM-Arbeitnehmer würden ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden“). Die Abbruchs- bzw. Erfolgswahrscheinlichkeit wurde hier nicht explizit bzw. separat berücksichtigt, da sie implizit in dem anzugebenden Prozentsatz berücksichtigt werden soll, der sich auf die BEM-Arbeitnehmer bezieht, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden („10% der BEM-Arbeitnehmer scheiden mit BEM aus dem Unternehmen aus“). Durch diese Art und Weise werden die hier angegangenen BEM-Fälle mit erfolglosen BEM-Maßnahmen berücksichtigt.<sup>25</sup>

→ Einfluss vorhanden und implizit berücksichtigt

*BEM-Prämie(n):* Die Höhe der im Berechnungstool angesetzten BEM-Prämie(n) wird pauschal angegeben; daher kann der Aspekt der erfolgreichen bzw. erfolglosen BEM-Arbeit in der angesetzten BEM-Prämien-Pauschale implizit berücksichtigt werden.

→ Keinen Einfluss

*Kosten für Rechtsstreitigkeiten:* Die Kosten für Rechtsstreitigkeiten errechnen sich aus der Anzahl der Rechtsstreite, die auf Grund einer krankheitsbedingten Kündigung ausgesprochen werden und vor Gericht verhandelt werden müssen, multipliziert mit den durchschnittlichen Kosten für einen Rechtsstreit. Auch wenn das BEM keine zwingende Voraussetzung für eine ordnungsgemäß durchgeführte krankheitsbedingte Kündigung ist, so wird davon ausgegangen, dass die Durchführung des BEM die Verhandlungsposition des Arbeitgebers vor Gericht verbessert. Damit könnten einige Rechtsstreite verhindert werden und auch Ausgaben eingespart werden.

---

<sup>25</sup> Eine explizite Berücksichtigung hätte das Berechnungstool in dem Entwicklungsstadium noch komplexer gemacht, was die Handhabbarkeit eingeschränkt hätte.

Erfolgslose BEM-Bemühungen haben jedoch keine negativen Auswirkungen auf die hier angeführten Kosten, da nicht die erfolgreiche Durchführung des BEM im Zentrum steht, sondern die Bemühung überhaupt nachgewiesen werden muss.

→ Keinen Einfluss

*Humankapital-Erhalt:* Gemäß der Vorgehensweise der Berechnung geht man von der Anzahl der BEM-Arbeitnehmer aus, die für den BEM-Prozess in Frage kommen und vergleicht die Anzahl der BEM-Arbeitnehmer, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden mit der Anzahl der BEM-Arbeitnehmer, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden. Die Angaben hierfür werden jeweils in Prozentsätzen vorgenommen (z. B. „20% der BEM-Arbeitnehmer würden ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden“). Die Abbruchs- bzw. Erfolgswahrscheinlichkeit wurde hier nicht explizit bzw. separat berücksichtigt, da sie implizit in dem anzugebenden Prozentsatz berücksichtigt werden soll, der sich auf die BEM-Arbeitnehmer bezieht, die mit BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden („10% der BEM-Arbeitnehmer scheiden mit BEM aus dem Unternehmen aus“). Durch diese Art und Weise werden die hier angegangenen BEM-Fälle mit erfolglosen BEM-Maßnahmen berücksichtigt (s. dazu auch die Anmerkungen oben).

→ Einfluss vorhanden und implizit berücksichtigt

#### **4.2.2.14 Pauschale für die Durchführung des BEM mit einem externen Dienstleister**

Die Durchführung des BEM kann entweder intern oder extern durchgeführt werden. Wird sich eines externen Dienstleisters bedient, so wird dafür die Entrichtung einer Pauschale fällig. Diese wird für jeden identifizierten BEM-Fall angesetzt, d. h. die Anzahl der BEM-Fälle wird mit der Pauschale je BEM-Fall multipliziert.

#### **4.2.3 Annahmen „Unternehmensdaten“ (3. Ebene)**

Wie bereits an verschiedenen Stellen angesprochen, können die Besonderheiten von Unternehmen im Hinblick auf einige Kriterien berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um:

- Übergangswahrscheinlichkeiten (siehe *Abschnitt 4.2.3.1*)
- Arbeitsunfähigkeitsdaten (siehe *Abschnitt 4.2.3.2*)

- Angaben zur Bruttowertschöpfung der Beschäftigten (siehe *Abschnitt 4.2.3.3*)
- Angaben zu den Arbeitskosten der Beschäftigten (siehe *Abschnitt 4.2.3.4*)

#### 4.2.3.1 Übergangswahrscheinlichkeiten

Wie in *Tabelle 4.19* dargestellt, kann exakt angegeben werden, wie viele Arbeitnehmer sich in den einzelnen BEM-Prozessschritten befinden. Bei einer Evaluation vor der eigentlichen BEM-Durchführung werden diese Daten allerdings noch nicht vorliegen, weshalb in einem solchen Fall die Daten des EIBE-Projekts zur Kalkulation der Anzahl herangezogen werden (siehe *Abschnitt 4.2.2.1*).

**Tabelle 4.19: Anzahl der Personen in den BEM-Prozessschritten (Eigene Darstellung)**

Prozessschritt	Anzahl der Personen
Identifizierung der Mitarbeiter	
Kontaktaufnahme	
Informationsgespräch	
Eingliederungsgespräch	
Maßnahmen planen und durchführen	
Abschlussgespräch	

#### 4.2.3.2 AU-Daten

Auch bezüglich der Arbeitsunfähigkeitsdaten können unternehmensspezifische Daten eingegeben werden, wie in *Tabelle 4.20* veranschaulicht. Dabei müssen die Daten in der dargestellten Art und Weise angegeben werden, z. B. die durchschnittliche jährliche Arbeitsunfähigkeit der männlichen Mitarbeiter unter 45 Jahre beträgt 8 Tage.

**Tabelle 4.20: Durchschnittliche AU-Tage (Eigene Darstellung)**

	< 45 Jahre	> 45 Jahre
Männer	8,0	19,0
Frauen	7,0	17,0

### 4.2.3.3 Bruttowertschöpfung

Für viele Berechnungsschritte werden Angaben zur (täglichen oder jährlichen) Produktivität der Mitarbeiter im Unternehmen benötigt. Liegen hierzu unternehmensspezifische Werte vor, können diese für die Berechnung herangezogen werden. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten (siehe *Abbildung 4.12*):

**Abbildung 4.12: Datenlage zur Bruttowertschöpfung (Eigene Darstellung)**

- „Durchschnittlicher Betrag“: Die durchschnittliche Produktivität eines Mitarbeiters im Durchschnitt über alle Arbeitnehmer im Unternehmen (siehe *Tabelle 4.21*).

**Tabelle 4.21: Durchschnittliche Produktivität eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt (Eigene Darstellung)**

Durchschnittliche Produktivität eines Mitarbeiters (je Tag):	250,00 €
--	----------

- „Exakter Betrag je Alter und Einkommensklasse“: Die durchschnittliche Produktivität der Mitarbeiter im Unternehmen kann genauer angegeben werden siehe *Tabelle 4.22*).

**Tabelle 4.22: Exakte Produktivität eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt (Eigene Darstellung)**

Alter	Einkommensklasse		
	Niedrig	Mittel	Gehoben
-24	32.000,00 €	52.000,00 €	72.000,00 €
25-34	33.000,00 €	53.000,00 €	73.000,00 €
35-44	34.000,00 €	54.000,00 €	74.000,00 €
45-54	35.000,00 €	55.000,00 €	75.000,00 €
55-64	36.000,00 €	56.000,00 €	76.000,00 €

Liegen keine unternehmensspezifischen Daten vor, werden Daten des *Statistischen Bundesamtes* herangezogen. Diese sind differenziert nach Bundesland, Wirtschaftsbereich etc. (siehe *Abschnitt 4.2.2*).

#### 4.2.3.4 Arbeitskosten

Die eben in *Abschnitt 4.2.3.3* gemachten Ausführungen gelten in dieser Form auch für die Arbeitskosten bzw. Bruttogehälter im Unternehmen. Für viele Berechnungsschritte werden auch Angaben zu den (täglichen oder jährlichen) Arbeitskosten der Mitarbeiter im Unternehmen benötigt. Liegen unternehmensspezifische Werte vor, können diese für die Berechnung herangezogen werden. Dabei gibt es auch an dieser Stelle zwei Möglichkeiten (siehe *Abbildung 4.13*):

**Abbildung 4.13: Datenlage zu den Arbeitskosten (Eigene Darstellung)**

- „Durchschnittlicher Betrag“: Die durchschnittlichen Arbeitskosten eines Mitarbeiters im Durchschnitt über alle Arbeitnehmer im Unternehmen (siehe *Tabelle 4.23*).

**Tabelle 4.23: Durchschnittliche Arbeitskosten eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt (Eigene Darstellung)**

Durchschnittliche Arbeitskosten eines Mitarbeiters (je Tag):	250,00 €
--	----------

- „Exakter Betrag je Alter und Einkommensklasse“: Die Arbeitskosten der Mitarbeiter im Unternehmen können genauer angegeben werden (siehe *Tabelle 4.24*).

**Tabelle 4.24: Exakte Arbeitskosten eines Mitarbeiters (je Tag) insgesamt (Eigene Darstellung)**

Alter	Einkommensklasse		
	Niedrig	Mittel	Gehoben
-24	32.000,00 €	52.000,00 €	72.000,00 €
25-34	33.000,00 €	53.000,00 €	73.000,00 €
35-44	34.000,00 €	54.000,00 €	74.000,00 €
45-54	35.000,00 €	55.000,00 €	75.000,00 €
55-64	36.000,00 €	56.000,00 €	76.000,00 €

Liegen keine unternehmensspezifischen Daten vor, werden Daten des *Statistischen Bundesamtes* herangezogen. Diese sind wieder differenziert nach Bundesland, Wirtschaftsbe-  
reich etc.

## 5 Bewertung von Humankapital

Humankapital kann als „das Wissen, die Fertigkeiten, die Fähigkeiten und andere Eigenschaften, die in Individuen verkörpert sind und die eine Bedeutung für die Wirtschaftstätigkeit haben“ definiert werden (OECD, 1998: 9). Um zu verdeutlichen, dass der Begriff Humankapital nicht vollständig einheitlich definiert ist, folgt eine zweite Begriffserklärung der WHO: *“In economic usage, this term refers to the value over a fixed future period of the additional productivity of skilled people compared with unskilled people, as a result of investment in education and health. Informally this term is also used to refer to the value to society of the skills and health of the working population. The definition of “human capital” can also cover members of society who are not formally employed but who have an important role in, for example, parenting or care for the elderly”* (World Health Organisation, o.J.). Generell versteht man unter Humankapitalinvestitionen Aktivitäten, die künftiges Einkommen beeinflussen (Becker, 1964: 1).

Im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation sollte dem Aspekt des Humankapitals mehr Bedeutung gewidmet und im Rahmen der Berechnung stärker berücksichtigt werden als dies bislang der Fall gewesen ist.<sup>26</sup> Um Humankapital in einer Kosten-Nutzen-Analyse zu berücksichtigen, bedarf es einer monetären Größe. Bislang wurde eine Bewertung des Humankapitals in monetären Größen meist mit dem Argument der Nicht-Bewertbarkeit abgelehnt. Auch deshalb hat die Diskussion über verschiedenste Modelle zur Beantwortung dieser Fragestellung zugenommen (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 213-214). Es wird im Folgenden gezeigt, welche Ansätze bislang bestehen und inwiefern sie zur Bewertung von Humankapital hilfreich sein können (siehe *Abschnitt 5.1*). Als neueste Möglichkeit zeichnet sich die *Saarbrücker Formel* ab, die in *Abschnitt 5.2* näher vorgestellt wird.

### 5.1 Klassische Ansätze

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit den „klassischen Ansätzen“ zur Bewertung von Humankapital (siehe *Abschnitte 5.1.1 bis 5.1.5*). Dabei wird jeder Ansatz kurz erläutert und anschließend kritisch diskutiert (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 11-12). Insbesondere wird

---

<sup>26</sup> Bislang wurde in Evaluationsstudien meist darauf hingewiesen, dass Humankapital zwar ein wichtiger, aber jedoch nicht monetär bewertbarer Aspekt sei.

untersucht, inwiefern ein Ansatz bei der Beantwortung der oben gestellten Frage hilfreich sein kann.

### 5.1.1 Marktwertorientierte Ansätze

Der marktwertorientierte Ansatz ergibt sich aus den Größen Marktwert, Buchwert und der Mitarbeiterzahl eines Unternehmens. Anhand der Differenz von Markt- und Buchwert eines börsennotierten Unternehmens wird der Humankapitalwert für den Personalbestand ermittelt (der Marktwert ergibt sich aus der Anzahl der Aktien multipliziert mit dem aktuellen Börsenkurs; der Buchwert stellt das Eigenkapital eines Unternehmens dar). Anhand der in *Abbildung 5.1* dargestellten Formel erkennt man, dass *Fitzenz* diesen Ansatz noch eine Stufe weiterentwickelt hat. Er dividiert den Wert durch die Mitarbeiterzahl (im Sinne von Vollzeitkräften (*Full Time Equivalents, FTE*)), um einen Humankapitalwert, den sog. *Human Capital Market Value (HCMV)*, pro Individuum zu ermitteln. Das Ergebnis des HCMV ist ein eindeutig bestimmbarer Geldbetrag und lässt Vergleiche mit anderen Unternehmen zu. Ein negativer Wert steht dabei für einen Mangel an Humankapital (*Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 60-61*).

$$\text{HCMV} = \frac{\text{Marktwert} - \text{Buchwert}}{\text{Full-Time Equivalent}}$$

**Abbildung 5.1: Die Berechnung des HCMV-Wertes  
(Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 62)**

Ein Vorteil dieses Ansatzes ist seine leichte Berechnung und damit die Existenz eines Wertes, der Aussagen über das Humankapital eines Unternehmens möglich macht. Wie der Begriff marktwertorientiert vermuten lässt, ist der Marktwert eines börsennotierten Unternehmens stark von den Schwankungen an der Börse abhängig. Dies ist als nachteilig zu betrachten, da die Kennzahlen durch die Psychologie der Börse stark beeinflusst werden. Des Weiteren werden in der Formel keine Unterschiede zwischen Abteilungen berücksichtigt, so dass die Formel auf kleine Unternehmen beschränkt ist, da hier eher eine Homogenität des Personals vorhanden ist. Des Weiteren führt ein Personalabbau häufig zu einem steigenden Aktienkurs; das wiederum würde nach dem marktwertorientierten Ansatz zu einem steigenden Humankapitalwert führen, obwohl es sich bei der Entlassung von Mitarbeitern um den Verlust von Humankapital handelt. Bei der Betrachtung von *Tabelle 5.1* wird auch das Problem der Branchenabhängigkeit der Formel deutlich. Das Unternehmen *Volkswagen* hat auf

Grund seiner Maschinen für die Fertigung einen weitaus höheren Buchwert als beispielsweise das Unternehmen SAP, das in der Informationstechnologie arbeitet und damit ein negatives Vorzeichen (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 64-65).

**Tabelle 5.1: Der HCMV ausgewählter DAX 30-Unternehmen (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 63)**

Unternehmen	Markt-/Buchwert-Differenz (Tsd. €)	FTE (absolute Mitarbeiterzahl) <sup>1</sup>	HC= (Marktwert-Buchwert) / FTE (€)
SAP	20.871.730	28.979	724.788,35
Schering <sup>2</sup>	5.196.000	26.635	195.081,66
Adidas-Salomon <sup>3</sup>	2.601.128	(14.716)	(176.755,1)
Henkel <sup>2</sup>	4.757.000	48.638	97.804,19
Deutsche Telekom	15.984.000	255.969	62.445,06
BMW <sup>3</sup>	5.120.390	(101.395)	(50.499,43)
BASF <sup>3</sup>	3.637.800	(89.389)	(40.696,28)
RWE	4.776.000	131.765	36.246,35
Metro <sup>4</sup>	3.264.000	191.512	17.043,32
Siemens <sup>2,5</sup>	6.211.000	426.000	14.579,81
Linde <sup>2</sup>	55.000	46.521	1.182,26
Bayer	-555.000	120.884	(4.591,18)
Deutsche Lufthansa	-821.550	85.270	(9.634,69)
MAN <sup>3</sup>	-977.000	(75.054)	(-13.017,29)
DaimlerChrysler <sup>3</sup>	-5.616.000	(365.571)	(-15.362,27)
Volkswagen <sup>3</sup>	-12.391.000	(324.892)	(-38.138,83)

<sup>1</sup> zum Stichtag 31.12.2002  
<sup>2</sup> Angabe, ob FTE oder absolute Mitarbeiterzahl, fehlt  
<sup>3</sup> keine FTE, sondern (absolute Mitarbeiterzahl)  
<sup>4</sup> FTE im Jahresdurchschnitt 2002  
<sup>5</sup> Jahresabschluss zum 30.09.2002

*Anmerkung:* Die Komponente Vollwertkräfte spielt auch bei der *Saarbrücker Formel* eine wesentliche Rolle (siehe *Abschnitt 5.2*).

### 5.1.2 Accountingorientierte Ansätze

Beim accountingorientierten Ansatz stehen die Personalaufwandsgrößen und Abschreibungen im Mittelpunkt. Als Beispiel für diese Art von Ansatz dient das *Human Resource Accounting* von *Flamholtz*, in Deutschland als Humanvermögensrechnung (HVR) bekannt. Mittels der HVR wurde die Möglichkeit gesehen, die zunehmende Bedeutung des Personals für ein effizientes Personalmanagement und den Erfolg eines Unternehmens abbilden zu können.

Im Rahmen der HVR wird in inputorientierte und outputorientierte Modelle unterschieden. Inputorientierte Modelle sind durch eine indirekte Erfassung des Leistungspotenzials des Personals gekennzeichnet. Ein Beispiel hierfür wäre die Kostenwertmethode, bei der die in der Vergangenheit angefallenen Kosten (z. B. für Beschaffung und Einarbeitung) auf spezielle Investitionskonten gebucht und gemessen an der vorläufigen Betriebszugehörigkeitsdauer abgeschrieben werden. Das Humankapital entspricht somit dem gesammelten Vermögen auf diesem Konto. Outputorientierte Modelle ziehen im Gegensatz dazu die Leistungsbeiträge der Mitarbeiter als Datenquelle heran. Ein beispielhaftes Investitionskonto ist in *Tabelle 5.2* dargestellt (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 80-82).

**Tabelle 5.2: Investitionsrechnung für den Personalbereich (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 81)**

Personalinvestitionskonto für Abteilungsleiter Schmidt [€]			
Beschaffung	22.000	Abschreibung der Akquisition (1/10, da 10 Jahre Betriebszugehörigkeit prognostiziert)	3.600
Einarbeitung	14.000	Abschreibung der Fortbildung (1/3, da 3 Jahre Nutzung)	2.000
Fortbildung	6.000	(Schlussbestand) Humanvermögenssammelkonto	<b>36.400</b>
	42.000		42.000

Der Nachteil des Ansatzes ist, dass der Wert einer Arbeitskraft anhand von Rollen definiert wird, die er/sie im Laufe der Berufstätigkeit einnehmen wird. Während des Zeitablaufes wird sich der Arbeitnehmer jedoch weiterentwickeln oder möglicherweise verändern, so dass der Aufgabenbereich des Mitarbeiters nicht auf Dauer identisch bleiben wird. Da diese Entwicklung nicht vorhersehbar ist, muss mit in der Zukunft liegenden Leistungsbeiträgen gerechnet werden, die von den folgenden drei Faktoren abhängig sind:

- Stellung des Einzelnen in der Betriebshierarchie,
- Leistungsniveau in einer bestimmten Tätigkeit sowie
- Restdauer der Tätigkeit in jeder Stellung.

Auf Grund der Tatsache, dass mit zukünftigen Leistungen gerechnet wird, werden die einzelnen Faktoren durch Eintrittswahrscheinlichkeiten festgelegt und sind demnach nicht sehr aussagekräftig. Der Ansatz hat einen monetären Wert als Ergebnis, allerdings sind entspre-

chend der genannten Nachteile nur schwer Vergleiche zwischen Unternehmen möglich (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 84).

*Anmerkung:* Aus dem accountingorientierten Ansatz stammt die Komponente Personalentwicklungen in der *Saarbrücker Formel*, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

### 5.1.3 Indikatorenbasierte Ansätze

Auch anhand des Indikatorenansatzes wird auf die Bedeutung der immateriellen Ressourcen für ein Unternehmen hingewiesen. Wie man anhand *Abbildung 5.2* sehen kann, ergibt sich der Humankapitalwert hierbei aus der Summe einzelner Indikatoren, die individuell nach Unternehmen gewählt werden und damit nur unzureichend Vergleiche zulassen.

$$\boxed{HC = \Sigma \text{Indikatoren}}$$

**Abbildung 5.2: Basisformel der indikatorenbasierten Ansätze (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 95)**

Dieser Ansatz soll mit Hilfe des *Intangible Assets Monitor (IAM)* verständlicher werden. Innerhalb der drei unterschiedlichen Kategorien „Kompetenz der Mitarbeiter“, „Interne Struktur: Patente, Computersysteme usw.“ und „Externe Struktur: Beziehungen zu Shareholdern, Image des Unternehmens usw.“ werden im Rahmen dieses Ansatzes drei Indikatoren vorgegeben; anhand dieser erfolgt jeweils die Auswahl passender Kennzahlen:

- Wachstum und Erneuerung
- Effizienz
- Stabilität (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 101).

Anschließend werden passende Kennzahlen ermittelt; so kann beispielsweise im Bereich „Kompetenz der Mitarbeiter“ der Indikator „Stabilität“ anhand der Kennzahl Betriebszugehörigkeitsdauer gemessen werden. Diese einzeln ermittelten Daten müssen anschließend zusammengefasst und auf höherer Unternehmensebene analysiert werden. *Tabelle 5.3* veranschaulicht mögliche Kennzahlen für die drei Indikatoren innerhalb der Kategorie „Unsere Mitarbeiter“ (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 100-102).

Das Fazit zu diesem Ansatz fällt negativ aus. Es werden unterschiedliche Kennzahlen miteinander in Verbindung gebracht, so dass für Außenstehende eine Interpretation nur schwerlich möglich ist. Des Weiteren macht das Fehlen einer Formel die Ermittlung eines vergleichbaren monetären Werts unmöglich (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 103-104).

**Tabelle 5.3:** Ausschnitt aus dem *Intangible Assets Monitor* (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 103)

Unsere Mitarbeiter (Kompetenz)			
	2002	2001	2000
<b>Wachstum/Erneuerung</b>			
Durchschnittl. Berufserfahrung [Jahre]	13,7	11,8	10,1
Kompetenzfördernde Kunden [%]	25	41	44
Wachstum berufl. Kompetenz [%]	-3	-25	18
Spezialisten mit höherem Abschluss [%]	89	84	75
<b>Effizienz</b>			
Wertschöpfung/Spezialist [Tsd. Schwed. Kronen]	1.224	629	813
Wertschöpfung [%]	52	33	48
<b>Stabilität</b>			
Mitarbeiter-Zufriedenheit [%]	69	45	48
Fluktuation der Spezialisten [%]	20	38	16
Dienstalter der Spezialisten [%]	6,9	5,5	4
Durchschnittsalter der MA [Jahre]	41	39	39

*Anmerkung:* Im Rahmen der *Saarbrücker Formel* spielt die Komponente Betriebszugehörigkeitsdauer ebenfalls eine wichtige Rolle.

#### 5.1.4 Value Added-Ansätze

Zur Erklärung des vierten Ansatzes, dem Value-Added-Ansatz, wird das Modell *Workonomics* der *Boston Consulting Group* herangezogen, das als Ergebnis den *Cash Value Added* (CVA) ermittelt.

Die Basisannahme dieses Modells ist, dass „Kontroll-, Mess- und Steuerungsinstrumente, die in kapitalintensiven Geschäftsbereichen beziehungsweise Unternehmen Anwendung finden, analog auch in personalintensiven Geschäftsfeldern eingesetzt werden können“ (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 179). Diese Umformung von kapitalorientierten Größen in ein neues Kennzahlensystem für die Personalabteilung zeigt *Abbildung 5.3*.

Alte Kapitalwelt		Neue Mitarbeiterwelt
Kapitalkosten	↔	Personalkosten
Kapitalrendite	↔	Wertschöpfung pro Mitarbeiter
Investiertes Kapital	↔	Mitarbeiterzahl
Kapital-Investitionsplan	↔	Mitarbeiterentwicklungsplan
Kapitalallokation	↔	Mitarbeiterallokation

**Abbildung 5.3: Umformung des Kennzahlensystems (Strack, Franke, Dertnig, 2000: 285)**

Nach diesen Begriffsanpassungen wird in einem nächsten Schritt der in Unternehmen verwendete CVA ermittelt (mit dem Personal im Fokus). Der CVA, der sich aus den drei Kennzahlen VAP, ACP und P zusammensetzt, wird letztendlich durch die Mitarbeiterzahl dividiert; als Ergebnis erhält man damit den Humankapitalwert pro Person. Diesen Zusammenhang verdeutlicht *Abbildung 5.4*.

$  \text{HC} = \text{Übergewinn pro Mitarbeiter} = \frac{\text{CVA}}{\text{P}} = \frac{\text{U} - \text{MC} - \text{ÖA} - \text{KK} \cdot \text{IK}}{\text{P}} - \frac{\text{PC}}{\text{P}}  $ <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <math>\underbrace{\hspace{10em}}</math> VAP         </div> <div style="text-align: center;"> <math>\underbrace{\hspace{10em}}</math> ACP         </div> </div>		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 CVA = Cash Value Added                  VAP = Produktivität                  ACP = durchschnittl. Personalkosten                  P = Anzahl der Mitarbeiter                  U = Umsatzerlöse             </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 MC = Materialaufwand                  ÖA = Ökon. Abschreibungen                  KK = Kapitalkosten                  IK = Investiertes Kapital                  PC = Personalkosten             </td> </tr> </table>	CVA = Cash Value Added VAP = Produktivität ACP = durchschnittl. Personalkosten P = Anzahl der Mitarbeiter U = Umsatzerlöse	MC = Materialaufwand ÖA = Ökon. Abschreibungen KK = Kapitalkosten IK = Investiertes Kapital PC = Personalkosten
CVA = Cash Value Added VAP = Produktivität ACP = durchschnittl. Personalkosten P = Anzahl der Mitarbeiter U = Umsatzerlöse	MC = Materialaufwand ÖA = Ökon. Abschreibungen KK = Kapitalkosten IK = Investiertes Kapital PC = Personalkosten	

**Abbildung 5.4: Humankapitalberechnung im Workonomics-Ansatz (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 180)**

Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass er auf Auskünfte des Rechnungswesens basiert und folglich einfach in den Unternehmensablauf implementiert werden kann. Daraus ergibt sich aber auch der Nachteil, dass der CVA nur berechnet werden kann, wenn all diese Kennzahlen bereitgestellt werden. Des Weiteren wird durch die Teilung des CVA durch die Mitarbeiterzahl kein individuumsbezogener Wert ermittelt (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 182).

### 5.1.5 Ertragsorientierte Ansätze

Auf diese Ansatzart soll auf Grund der fehlenden Bedeutung für die praktische Anwendung zwar hingewiesen, aber nicht näher eingegangen werden. Zum einen sind die einzelnen Komponenten rein theoretisch und zum anderen ist der Zeithorizont des Werts auf eine Periode begrenzt, so dass Faktoren wie beispielsweise Fluktuation nicht berücksichtigt werden können.

## 5.2 Die Saarbrücker Formel

Nachdem im vorangegangenen Kapitel einige klassische Ansätze vorgestellt und kurz diskutiert wurden, wird im Folgenden auf die *Saarbrücker Formel* eingegangen, die in die im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation integriert worden ist. Dieses Modell von Scholz setzt es sich zum Ziel, die vorgestellten Ansätze zu vereinen und dadurch negative Punkte zu eliminieren (Scholz, 2005: 16).

### 5.2.1 Theoretischer Hintergrund

Die *Saarbrücker Formel* wurde 2004 fertig gestellt und stieß auf Interesse, da sie das Humankapital eines Unternehmens in einem konkreten Eurobetrag ausdrückt. Die Zielsetzung bei der Erarbeitung der Formel war es eine Antwort auf die Frage geben zu können: „Wie viel ist das Humankapital wert?“ (Scholz, 2006: 29) Inwieweit dies gelingt und wie dabei vorgegangen wird, werden die folgenden Ausführungen darlegen. Die *Saarbrücker Formel* vereint in sich drei bereits vorgestellte Bewertungsansätze (den marktwertorientierten, den accountingorientierten und den indikatorenbasierten Ansatz). Wie bereits erwähnt, spiegelt der marktwertorientierte Ansatz den Wert des Personals anhand von Marktpreisen wider. Der Accountingansatz beschreibt die Geldmenge, die in die Mitarbeiter investiert wird sowie den daraus folgenden Abschreibungsmöglichkeiten. Dahingegen geht es beim Indikatorenansatz um die Messung des Werts der Mitarbeiter, wie z. B. der Motivation oder der Betriebszugehörigkeitsdauer. Die *Saarbrücker Formel* macht sich die Vorteile der jeweiligen Ansätze zu Nutze und strebt nach einer optimalen Bewertungsmöglichkeit. Anhand der in *Abbildung 5.5* dargestellten Formel werden nun die einzelnen Komponenten, gegliedert gemäß der drei Ansätze, erläutert (Scholz, 2005: 16-17).

$$\text{HC} = \sum_{i=1}^g \left[ \underbrace{(\text{FTE}_i * l_i)}_{\text{Marktwertorient. Ansatz}} * \underbrace{\frac{w_i}{b_i}}_{\text{Accountingorient. Ansatz}} + \text{PE}_i \right] * \underbrace{M_i}_{\text{Indikatorenbasiert. Ansatz}}$$

*i* = Beschäftigtengruppe  
 FTE = Vollzeitarbeitskräfte  
*l* = Gehälter  
*w* = Wissensrelevanzzeit  
*b* = Betriebszugehörigkeitsdauer  
 PE = Personalentwicklungskosten  
 M = Mitarbeitermotivation  
 (Commitment, Context und Retention)

**Abbildung 5.5: Die Saarbrücker Formel (Scholz, Stein, Bechtel, 2006: 232)**

Die Formel beinhaltet den marktwertorientierten Ansatz, der als Erstes erläutert wird. Die Mitarbeiter unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen *i* werden als *Full-Time-Equivalens* (FTE<sub>*i*</sub>), ausgewiesen. Demnach werden die Mitarbeiter auf Vollarbeitskräfte umgerechnet, die 37,81 (Scholz, Stein, Müller, 2007: 15) Stunden pro Woche arbeiten. Die zweite Komponente sind die Gehälter *l<sub>i</sub>*, die sich folglich an den üblichen Durchschnittspreisen der jeweiligen Beschäftigtengruppe auf dem Markt orientieren. Diese Gehälter müssen abschließend mit den FTE-Werten multipliziert werden (Scholz, 2005: 17).

Der zweite Teil der *Saarbrücker Formel* stellt den Accountingansatz dar. Hier soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Know-how veralten kann. Dies wird durch die gruppenspezifische Wissensrelevanzzeit *w<sub>i</sub>* und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer *b<sub>i</sub>* berücksichtigt. Dieser Quotient ist ein wesentlicher Bestandteil der Formel, denn trotz der Wissenserweiterung der Mitarbeiter durch langjährig angesammelte Erfahrung findet parallel zu diesem Prozess eine Entwicklung in den Arbeitsabläufen statt, so dass automatisch ein Teil des Wissens nicht mehr aktuell ist. Um diesem unverschuldeten Wissensverfall entgegenzuwirken besteht der zweite Teil des Accountingansatzes aus Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese Personalentwicklungskosten PE<sub>*i*</sub> können nach Meinung des Entwicklers der Formel auch verändert werden, da Unternehmen unterschiedlichen Nutzen aus diesen Fortbildungsmaßnahmen ziehen können (Scholz, 2005: 17).

Der dritte und letzte Abschnitt der Formel ist nach dem Indikatorenansatz aufgebaut und widmet sich der Mitarbeitermotivation *M<sub>i</sub>*. Sie besteht aus den drei Komponenten *Commitment*, *Context* und *Retention*. Mit *Commitment* soll das Gefühl der Verbundenheit eines Mitarbeiters gegenüber seinem Unternehmen ausgedrückt werden und daraus folgend der Wil-

le, sich für sein Unternehmen einzusetzen. *Context* soll mehrere Punkte bezüglich der Arbeits- und Führungssituation zum Ausdruck bringen. Der dritte Aspekt *Retention* beinhaltet die langfristige Bereitschaft eines Mitarbeiters sich an das Unternehmen zu binden. In diesem letzten Abschnitt werden die soften Komponenten bearbeitet. Dies stellt mathematisch kein Problem dar, da die Werte auf einer Skala zwischen 0 und 2 umgerechnet werden und damit problemlos mit den monetären Faktoren multipliziert werden können (Scholz, 2005: 17).

Die Ermittlung eines monetären Wertes für Humankapital kann also anhand der *Saarbrücker Formel* vorgenommen werden. Damit können Entwicklungen sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch Vergleiche zwischen Unternehmen durchgeführt werden. Aktuelle Bezüge und Veränderungen werden nicht vernachlässigt; beispielsweise können neue Erkenntnisse über die durchschnittliche Wissensrelevanzzeit berücksichtigt werden. Nachteilig ist anzumerken, dass die Mitarbeitermotivation nicht für alle Berufsgruppen gleich wichtig ist. Daher müsste an dieser Stelle eine weitere Differenzierung folgen. Des Weiteren steht die Komponente der Betriebszugehörigkeitsdauer im Nenner. Daraus folgt, dass je größer diese Zahl ist, der Wert insgesamt abnimmt. Setzt man nun Betriebszugehörigkeitsdauer mit Erfahrung gleich, ergibt sich daraus ein Widerspruch.

## 5.2.2 Praktische Anwendung im Rahmen der BEM-Evaluation

Nachdem die theoretischen Grundlagen zur Saarbrücker gelegt sind, wird im Folgenden dargestellt, wie sie im Rahmen der hier durchgeführten BEM-Evaluation angewandt wurde (siehe *Abschnitt 5.2.1*). Anschließend wird in *Abschnitt 5.2.2* auf mögliche Limitationen der Berechnungen eingegangen.

### 5.2.1 Fallbeispiel

Die im Rahmen der hier durchgeführten Berechnungen basieren auf der entwickelten Online-Version, die unter <https://www.saarbruecker-formel.net/index.php> (Stand 15.11.2010) abrufbar ist und auf der Modellberechnungen durchgeführt werden können. Durch die Bestimmung der einzelnen Komponenten der *Saarbrücker Formel* ist es möglich, einen Mitarbeiterbestand eines Unternehmens zu simulieren und zu verändern. Das Ziel dieser Evaluation war es, gemäß der Struktur bzw. dem Aufbau des Berechnungstools valide Werte für Hu-

mankapital zu erhalten. Dabei sollte hinsichtlich der sechs verschiedenen Wirtschaftsbereiche differenziert werden:

- Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe,
- Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen,
- Öffentliche und private Dienstleistungen,
- Baugewerbe,
- Handel sowie
- Landwirtschaft, Forst, Fischerei.

Des Weiteren erfolgte eine Unterteilung in die drei „Qualifikationsniveaus“ Führungskräfte (hohe Einkommensklasse), Verwaltungsangestellte (mittlere Einkommensklasse) und Arbeiter (niedrige Einkommensklasse), um schichtspezifische Humankapitalwerte innerhalb jeder Unternehmensbranche identifizieren zu können. Um die Gegebenheiten eines Wirtschaftsbereiches zu berücksichtigen, wurden jeweils spezifische Beschäftigtengruppen ausgewählt, so beispielsweise für die Branche Land- und Forstwirtschaft, Fischerei die „Landmaschineninstandsetzer“ (80%) und „Gartenarchitekten, Gartenverwalter“ (20%) als Führung, „Bürohilfskräfte“ (30%) und „Bürofachkräfte“ (70%) in der Verwaltung und „Landarbeitskräfte“ (60%) und „Forstverwalter, Förster, Jäger“ (40%) für die Gruppe der Arbeiter. Durch die Bestimmung der Teilgruppen wird sowohl das Gehalt als auch die Wissensrelevanzzeit determiniert. Die nachfolgende *Tabelle 5.4* zeigt die gewählten Beschäftigtengruppen der sechs Wirtschaftsbereiche übersichtlich.

Im nächsten Schritt wurde die Mitarbeiterzahl je Unternehmen auf 500 festgelegt sowie deren wöchentliche Arbeitsstundenzahl als auch deren Ausbildungsniveau eingegeben. Hierbei wurden die folgenden Annahmen getroffen:

- Die sechs Führungsunternehmen bestehen immer aus 500 Mitarbeitern, arbeiten wöchentlich 40 Stunden und haben einen Hochschul- bzw. Universitätsabschluss.
- Die 500 Verwaltungsmitarbeiter arbeiten wöchentlich 40 Stunden und weisen Abitur mit abgeschlossener Berufsausbildung vor.
- Die 500 Arbeiter arbeiten 40 Stunden je Woche und haben in der Regel den Abschluss Volks- bzw. Hauptschule, Mittlere Reife mit abgeschlossener Berufsausbildung.

**Tabelle 5.4: Beschäftigtengruppen für die sechs Wirtschaftsbranchen (Eigene Darstellung)**

<b>Prod. Gewerbe ohne Baugewerbe:</b>	<b>Beschäftigtengruppen</b>	<b>%</b>
Führung	Ingenieure, Chemiker, Physiker, Mathematiker	30
	Techniker, Technische Sonderfachkräfte	70
Verwaltung	Datentypisten	40
	Arbeits- und Berufsberater	60
Arbeiter	Elektromotoren- und Transformatorenbauer	30
	Kraftfahrzeugführer	70
<b>Finanzierung, Vermietung, U-DL:</b>		
Führung	Wirtschaftsprüfer, Steuerberater	50
	Kalkulatoren, Berechner	50
Verwaltung	Datenverarbeitungsfachleute	60
	Datentypisten	40
Arbeiter	Rechtswollstrecker	40
	Buchhalter	60
<b>Öffentl. + private DL:</b>		
Führung	Apotheker	50
	Buchmacher	50
Verwaltung	Datenverarbeitungsfachleute	10
	Bürofachkräfte	90
Arbeiter	Arbeitskräfte (arbeitssuchend)	70
	Fremdenverkehrsfachleute	30
<b>Baugewerbe:</b>		
Führung	Ingenieure, Chemiker, Physiker, Mathematiker	40
	Vermessungsingenieure	60
Verwaltung	Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe	50
	Bürohilfskräfte	50
Arbeiter	Isolierer, Abdichter	30
	Kraftfahrzeugführer	70
<b>Handel:</b>		
Führung	Verbraucherberater	70
	Verpackungsmittelhersteller	30
Verwaltung	Warenprüfer, Versandfertigmacher	20
	Bürofachkräfte	80
Arbeiter	Bürohilfskräfte	30
	Bürofachkräfte	70
<b>Land, Forst, Fischerei:</b>		
Führung	Landmaschineninstandsetzer	80
	Gartenarchitekten, Gartenverwalter	20
Verwaltung	Ambulante Händler	10
	Lager- und Transportarbeiter	90
Arbeiter	Forstverwalter, Förster, Jäger	40
	Landarbeitskräfte	60

Anschließend wurde für alle Gruppen, unabhängig vom Unternehmen, eine Betriebszugehörigkeitsdauer von 10,61<sup>27</sup> Jahren ausgewählt. Aus Gründen der vorsichtigen Kostenschätzung wird diese Zahl verwendet, obwohl in der Literatur häufiger ein Wert zwischen 6 und 7 Jahren zu finden ist (Erlinghagen, 2005, S.4). Der nächste Schritt bezieht sich auf Personalentwicklungskosten, die je nach Teilgruppe unterschiedlich veranschlagt wurden. Pro Führungs-Mitarbeiter wurde mit 1.302 € gerechnet, bei Verwaltungs-Mitarbeitern wurden 651 €<sup>28</sup> kalkuliert und bei Arbeitern wurden jeweils 326 € angesetzt. Als Justierungsfaktor wird der angegebene Wert von 1,0 nicht verändert. Da keine Informationen bezüglich der Bestandteile des Faktors „Wertänderung“ vorliegen, wird dieser jeweils auf 1,0 gesetzt (auch aus Gründen der defensiven Kostenschätzung).

Als Gesamtwerte bzw. HC-Werte für die konstruierten Unternehmen im Bereich „Land, Forst, Fischerei“ ergaben sich schließlich Werte in Höhe von rund 14,6 Mio. € für Arbeiter, 19 Mio. € für Verwaltungsangestellte und 24,3 Mio. € für Führungskräfte. Dieser Wert wird durch die 500 angegebenen Mitarbeiter dividiert, so dass man einen durchschnittlichen HC-Wert in Höhe von 29.264 €, 38.002 € bzw. 48.756 € erhält. Beim Vergleich der HC-Werte mit denen der anderen Sektoren ergaben sich die in *Tabelle 5.5* dargestellten Werte.

**Tabelle 5.5: Humankapitalwerte für die 18 simulierten Personalbestände (Eigene Darstellung)**

Branche	Qualifizierung	HC-Wert in € gesamt	HC-Wert in € pro Kopf
Produz. Gewerbe ohne Baugewerbe:	Führung	28.947.462,00	57.894,92
	Verwaltung	23.351.646,00	46.703,29
	Arbeiter	16.878.084,00	33.756,17
Finanzierung, Vermietung, U-DL:	Führung	32.536.842,00	65.073,68
	Verwaltung	27.023.893,00	54.047,79
	Arbeiter	17.589.785,00	35.179,57
Öffentl. + private DL:	Führung	26.246.423,00	52.492,85
	Verwaltung	22.179.122,00	44.358,24
	Arbeiter	16.711.572,00	33.423,14
Baugewerbe:	Führung	26.133.802,00	52.267,60
	Verwaltung	20.958.997,00	41.917,99
	Arbeiter	16.383.861,00	32.767,72
Handel:	Führung	25.789.691,00	51.579,38
	Verwaltung	20.119.898,00	40.239,80
	Arbeiter	15.859.484,00	31.718,97
Land, Forst, Fischerei:	Führung	24.378.070,00	48.756,14
	Verwaltung	19.001.012,00	38.002,02
	Arbeiter	14.632.276,00	29.264,55

<sup>27</sup> Für die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer wurde das arithmetische Mittel der einzelnen Betriebszugehörigkeitsdauern nach Branche berechnet (*Eurostat*, o. J.).

<sup>28</sup> Die Zahl 651 wurde als Mittelwert genommen und für die Führung verdoppelt bzw. für die Arbeiter halbiert (*Statistisches Bundesamt*, 2007: 17).

Betrachtet man die Humankapitalwerte pro Kopf, so ist ersichtlich, dass im Bereich Finanzen die höchsten Humankapitalwerte erreicht werden, gefolgt vom produzierenden Gewerbe ohne Baugewerbe. Der niedrigste Wert wurde für die Landwirtschaft mit Forst und Fischerei ermittelt. Auch kann innerhalb jeder Branche ein fallender Humankapitalwert von der Führungsebene über die Verwaltung bis zum Arbeiter beobachtet werden.

### 5.2.2.2 Limitationen

Auf Grund der Tatsache, dass alle fiktiven Unternehmen identisch strukturiert waren, erleichtert es Vergleiche zu ziehen, allerdings gibt es nur ein annäherndes Bild der Realität wieder. Des Weiteren wird deutlich, dass Gegenüberstellungen zwischen Branchen nur schwer möglich sind, da die Mitarbeiterstämme divergieren. Mit der Festlegung der Berufe in diesem Beispiel wird direkt das Gehalt als auch die Wissensrelevanzzeit determiniert. Auch kann kritisch angemerkt werden, dass zwar versucht wurde, die gewählten Berufsgruppen innerhalb eines Wirtschaftsbereiches möglichst plausibel zu wählen, eine exakte Abbildung der Wirklichkeit allerdings nicht möglich ist.

Auch wurde für alle Arbeitnehmer eine pauschale durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer von 10,61 Jahren angenommen, obwohl dies nicht der Realität entspricht. Auf Grund fehlender Daten in der hier benötigten Art und Weise wurde entschieden, diese Werte anzusetzen. Häufig genannte Werte sind zwar niedriger, hätten allerdings nur schwerlich integriert werden können; diese hätten gemäß der Formel den sich ergebenden HK-Wert erhöht. Daher wurde aus Gründen der vorsichtigen Kostenschätzung beschlossen, diesen höheren durchschnittlichen Wert anzusetzen.

Abschließend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Entwicklung eines perfekten Bewertungsmodells für Humankapital sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist. Die derzeitigen Bewertungsmodelle tendieren in verschiedene Richtungen, von denen sich aber noch keines wirklich durchsetzen konnte. Den größten Zuspruch für Humankapitalbewertungen genießt derzeit die *Saarbrücker Formel*, die eine gute Weiterentwicklung der in *Abschnitt 5.1* dargestellten Ansätze ist und zahlreiche Komponenten sinnvoll integriert. Allerdings ist es wohl auch anhand der *Saarbrücker Formel* nicht möglich, einen vollkommen exakt berechneten Humankapitalwert für die Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einen Mitarbeiter zu kalkulieren. Daher sollten die hier dargestellten Ergebnisse bezüglich des Humankapitalwerts eher als Richtgröße verstanden werden denn als unantastbare Größe. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, kann im Rahmen der BEM-Evaluation angegeben werden, zu wieviel

Prozent der HK-Ansatz eingehen soll. Misst man den ermittelten Werten keine Bedeutung zu, kann er vollkommen außen vor bleiben; umgekehrt kann er auch mit den vollen Werten eingehen.

## **6 Durchführung der Evaluation und Ergebnisse**

Wie bereits angesprochen, sind nicht alle Inputfaktoren für die hier durchgeführte Evaluation mit letzter Sicherheit exakt bestimmbar. Zusätzlich sind verschiedene Parameter vorhanden, die im Hinblick auf das Unternehmen, für das die Evaluation vorgenommen werden soll angegeben werden müssen. Daher werden im folgenden *Abschnitt 6.1* die getroffenen Annahmen bzw. Einstellungen für die Evaluation dargestellt. Die Ergebnisse der Evaluation werden in *Abschnitt 6.2* aufgezeigt. Auf Limitationen der Berechnung wird in *Abschnitt 6.3* eingegangen.

### **6.1 Getroffene Annahmen**

Im Folgenden werden die für die Evaluation notwendigen Annahmen vorgestellt, die in die Berechnung eingeflossen sind. Dabei handelt es sich um Daten, die vom Praxispartner dieser Untersuchung vorgeschlagen worden sind, nicht aber speziell einem Unternehmen zugeordnet werden können (siehe *Abschnitte 6.1.1 bis 6.1.5*).

#### **6.1.1 Branche Region und AU-Zeit**

Für Branche, Region und Arbeitsunfähigkeitszeit wurden die folgenden Angaben vorgegeben:

- Branche: Öffentliche und private Dienstleister
- Region: Bayern
- AU-Zeit: Mehr als 6 Wochen

### 6.1.2 Beschäftigte des zu evaluierenden Unternehmens

Als zu Grunde liegende Datenlage wurde die Option 3 „Nach Altersgruppe, Geschlecht und Einkommensklasse“ gewählt und die folgende Beschäftigtenstruktur vorgegeben, die in *Tabelle 6.1* dargestellt ist.

**Tabelle 6.1: Beschäftigtenstruktur des fiktiven Unternehmens (Eigene Darstellung)**

Männliche Arbeitnehmer					
Alter	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
	-24		1	0	0
25-34		8	0	0	8
35-44		9	39	1	49
45-54		7	36	2	45
55-64		3	18	12	33
Gesamt		28	93	15	136
Weibliche Arbeitnehmerinnen					
Alter	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
	-24		7	0	0
25-34		23	6	0	29
35-44		14	23	0	37
45-54		10	24	3	37
55-64		5	4	2	11
Gesamt		59	57	5	121

### 6.1.3 BEM-Kandidaten des zu evaluierenden Unternehmens

Da hierzu keine exakten Daten vorhanden sind, wurde die Datenlagen-Option 1 „Keine Daten vorhanden - EIBE-Projektdateien werden herangezogen“ ausgewählt. Damit ergibt sich die in *Tabelle 6.2* dargestellte Datenlage.

**Tabelle 6.2: BEM-Kandidaten im fiktiven Unternehmens (Eigene Darstellung)**

Männliche Arbeitnehmer					
Alter	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
	-24		0,05	0,00	0,00
25-34		0,40	0,00	0,00	0,40
35-44		0,45	1,96	0,05	2,46
45-54		0,35	1,81	0,10	2,26
55-64		0,15	0,90	0,60	1,66
Gesamt		1,41	4,67	0,75	6,83
Weibliche Arbeitnehmerinnen					
Alter	Einkommensklasse	Niedrig	Mittel	Gehoben	Gesamt
	-24		0,35	0,00	0,00
25-34		1,15	0,30	0,00	1,46
35-44		0,70	1,15	0,00	1,86
45-54		0,50	1,21	0,15	1,86
55-64		0,25	0,20	0,10	0,55
Gesamt		2,96	2,86	0,25	6,08

**6.1.4 Annahmen für die Berechnung der BEM-Kosten**

Das BEM wird durchgeführt: Intern

	Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
EIBE-Koordinator	<input type="checkbox"/>					
Fachmanager	<input type="checkbox"/>					
Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Betriebsrat/AN-Vertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerbehindertenvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fachkraft für Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unmittelbarer Vorgesetzter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalsachbearbeitung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 6.1: Beteiligte Mitarbeiter in den BEM-Prozessschritten (Eigene Darstellung)**

In *Abbildung 6.1* wird dargestellt, welche Mitarbeiter in welchem BEM-Prozessschritt partizipieren. So nimmt beispielsweise die Identifizierung der BEM-Kandidaten ein Mitarbeiter aus

der Personalsachbearbeitung vor, die Kontaktaufnahme erfolgt hingegen durch den Betriebsarzt.

#### *Einkommensklassen der zuständigen Mitarbeiter*

Wie bereits gezeigt worden ist, können die oben genannten Mitarbeiter bestimmten Einkommensklassen zugeordnet werden. Die dafür zugrunde gelegten Einkommensgrenzen sind bereits in *Abschnitt 4.2.2.7* dargelegt worden.

	Niedrige Einkommensklasse	Mittlere Einkommensklasse	Hohe Einkommensklasse
EIBE-Koordinator	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fallmanager	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Betriebsrat/AN-Vertretung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerbehindertenvertretung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkraft für Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unmittelbarer Vorgesetzter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Personalsachbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Abbildung 6.2:** Zuordnung der Mitarbeiter zu den Einkommensklassen (Eigene Darstellung)

#### *Dauer der einzelnen Prozessschritte*

In *Abschnitt 4.2.2.6* wurde bereits dargelegt, wie bei der Ermittlung der von der Berufspraxis eingeschätzten Dauer der einzelnen Prozessschritte vorgegangen wurde. Als Ergebnis haben sich die in *Tabelle 6.3* dargestellten Werte ergeben.

**Tabelle 6.3:** *Dauer der Prozessschritte (in Minuten) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Ergebnisse Fallmanagerkonferenz, 2008, S.91-92)*

Identifizierung	Kontaktaufnahme	Informationsgespräch	Eingliederungsgespräch	Maßnahmen planen und durchführen	Abschlussgespräch
16,0	11,07	48,54	115,39	152,09	32,59

#### *Laufende Betreuung im Monat*

Für diesen Punkt wurde im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation angenommen, dass die Zuständigkeit in den Aufgabenbereich des EIBE-Koordinators fällt und dafür monatlich 180 Minuten notwendig sind (im Jahr also 2.160 Minuten).

*Ab ... Mitarbeitern wird eine extra Stelle für das BEM eingerichtet*

Hier wurde der Wert 5.000 angesetzt; somit wird für das fiktive Unternehmen in dieser Berechnung keine extra Stelle eingerichtet (das Unternehmen verfügt über 257 Mitarbeiter).

*BEM-Arbeitnehmer mit anschließender verminderter Produktivität*

Hier wurde der Wert 20% integriert, d. h. jeder fünfte Mitarbeiter ist im Anschluss an das BEM durch eine verminderte Produktivität gekennzeichnet und verrichtet nun leichtere Tätigkeiten als vorher, kann dem Unternehmen aber zumindest als Arbeitskraft erhalten bleiben.

### **6.1.5 Annahmen für die Berechnung des BEM-Nutzens**

*Die BEM-Fälle hatten mindestens ... AU-Tage*

Für diesen Punkt wurde ein Wert von mindestens 35 AU-Tagen angenommen. Ein Wert von 30 AU-Tagen wäre hierbei der Mindestwert gewesen, der allerdings nur theoretisch möglich ist. Mit diesem etwas höheren Wert wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass ein BEM-Fall definitionsgemäß mindestens 30 AU-Tage aufweist, in der Realität häufig aber höher ausfällt.

*Die Beschäftigungsquote schwerbehinderter Menschen liegt bei ...%*

Als Beschäftigungsquote für schwerbehinderte Mitarbeiter im fiktiven Unternehmen wurden 6% angenommen. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass ab einem Wert von 5% dieser Wert für das monetäre Ergebnis die Bedeutung verliert, da die mögliche Ausgleichsabgabe lediglich zu begleichen ist, sofern die Beschäftigungsquote für schwerbehinderte Mitarbeiter weniger als 5% beträgt.

*BEM-Kandidaten haben vor dem BEM eine Produktivität von ...%*

Die BEM-Kandidaten sind vor der Durchführung des BEM in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt und daher nicht zu 100% einsatzfähig, da die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen reduziert ist (Niehaus, Magin, Marfels, Vater, Werkstetter, 2008: 89). Eine Untersuchung von Baase (2007) kommt zu dem Ergebnis, dass die Leistungsfähigkeit bei chronisch kranken Mitarbeitern zwischen 17,8 und 36,4% liegt (Niehaus, Magin, Marfels, Vater, Werkstetter, 2008: 89). Andere Untersuchungen setzen Leistungsausfälle bei einem nicht adäquaten Einsatz von Arbeitnehmern 25% an (Magin, 2004: 72). Somit wurde in Kooperation mit dem Praxispartner ebenfalls ein Leistungsfähigkeitsaus-

fall-Wert in Höhe von 25% bzw. daraus resultierend ein Produktivitäts-Wert in Höhe von 75% angesetzt.

*Anteil der BEM-Fälle, die mit bzw. ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden*

Als Anteil der BEM-Fälle, die ohne BEM aus dem Unternehmen ausscheiden würden, wurde ein Wert von 3% angesetzt; der Anteil der BEM-Fälle, die trotz der Durchführung des BEM aus dem Unternehmen ausscheiden, vereinbarte man einen Wert von 2%. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass infolge der BEM-Durchführung Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben können, die ohne BEM wohl aus dem Unternehmen ausscheiden würden. Da hierzu keine Daten in der benötigten Art und Weise vorliegen, wurden die oben genannten Werte vereinbart; eine vorsichtige Schätzung, um einer Überschätzung des Effektes vorzubeugen.

*Die Höhe der BEM-Prämie(n) beträgt*

Da bislang nur wenige Prämien für die BEM-Durchführung vergeben werden (die meisten Kostenträger prämiieren an Stelle von Geldleistungen zumeist mit Dienstleistungen, so für die Durchführung von Schulungen etc.), wurden für die Berechnung des Basisergebnisses keine Prämien berücksichtigt. Um den Einfluss der BEM-Prämien zu zeigen, wurden hierzu im Rahmen der Sensitivitätsanalyse für die Berechnung andere Werte angesetzt (siehe *Abschnitt 6.2.2*).

*In ...% aller Fälle hätte BEM einen Rechtsstreit verhindern können*

Wie bereits dargelegt, handelt es sich nach derzeitigem Stand beim BEM um keine formelle Wirksamkeitsvoraussetzung für eine krankheitsbedingte Kündigung. Allerdings erleichtert es die Argumentation für den Arbeitgeber, sollte es zu einem Prozess kommen. Der angenommene Wert in Höhe von 25% sagt daher aus, dass jeder vierte Rechtsstreit, betreffend die angesprochene Thematik, hätte möglicherweise verhindert werden können; beispielsweise deshalb, weil der Arbeitnehmer weiß, vor Gericht schlechte Chancen auf einen für ihn positiven Ausgang zu haben.

*Der Humankapitalansatz geht zu ...% in die Berechnung mit ein*

Um den Humankapitalansatz zu berücksichtigen, aber auch nicht zu überschätzen, wurde ein Wert von 10% gewählt. Somit soll dem Aspekt des Humankapitals zwar Rechnung getragen werden, aber auf Grund der unsicheren Bestimmung der Werte nicht zu hoch angesetzt werden.

## 6.2 Ergebnisse der Evaluation

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation dargestellt. Zum einen werden die Ergebnisse für die in *Abschnitt 6.2.1* gezeigten Basisannahmen berechnet (siehe *Abschnitt 6.2.2*), bevor anschließend einige Sensitivitätsanalysen durchgeführt werden (siehe *Abschnitt 6.2.3*). Diese tragen der Tatsache Rechnung, dass einige Inputfaktoren mit Unsicherheit behaftet und daher auch in ihrer Höhe schwer vorhersehbar sind.

### 6.2.1 Basisergebnis

Berücksichtigt man die Inputfaktoren in der oben gezeigten Ausprägung, so ergibt sich für die *BEM-Kosten* das in *Tabelle 6.4* dargestellte Ergebnis.

**Tabelle 6.4: Ergebnis der Basisauswertung: BEM-Kosten (Eigene Darstellung)**

BEM-Kostenarten	Kosten
1) Kosten BEM-Einmaldurchführung	1.220,60 €
2) Laufende Kosten für BEM	622,43 €
3) Extra Stelle	0,00 €
4) Geringere „Produktivitätsstufe“ nach BEM	36.769,03 €
Gesamtkosten	38.612,06 €

Die *BEM-Kosten* belaufen sich für das fiktive Unternehmen auf insgesamt 38.612 €. Dabei sind die Kosten für die BEM-Einmaldurchführung relativ gering und betragen ca. 1.220 €. Wie sich diese Kosten ergeben, zeigt *Tabelle 6.5*; erkennbar sind jeweils die Kosten je Prozessschritt, die Anzahl der BEM-Fälle sowie die Gesamtkosten für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte. Die höchsten Kosten weist dabei der Prozessschritt „Maßnahmen planen und durchführen“ auf, der ca. 50% der Kosten ausmacht.

Der größte Kostenblock kann für die Komponente „Geringere Produktivitätsstufe nach BEM“ beobachtet werden; er beträgt fast 37.000 €. Die laufenden Kosten für BEM fallen auf Grund der Angabe „180 Minuten monatlich“ relativ gering aus (die täglichen Arbeitskosten in Bayern für Öffentliche und private Dienstleister betragen 138,32 €) und eine extra Stelle im Unternehmen wird nicht geschaffen.

**Tabelle 6.5: Kosten für Einmaldurchführung des BEM (Eigene Darstellung)**

	Kosten je Fall	Anzahl Fälle	Gesamtkosten
Identifizierung der Mitarbeiter	4,61 €	12,90	59,50 €
Kontaktaufnahme	5,18 €	12,90	66,89 €
Informationsgespräch	22,73 €	9,16	208,26 €
Eingliederungsgespräch	54,03 €	2,90	156,89 €
Maßnahmen planen und durchführen	317,74 €	2,13	676,57 €
Abschlussgespräch	24,65 €	2,13	52,49 €
Summe	428,95 €		1.220,60 €

Der errechnete *BEM-Nutzen* hingegen fällt mit 185.822,60 € deutlich höher aus (siehe *Tabelle 6.6*). Der größte Nutzengewinn ergibt sich durch den Produktivitätsgewinn der BEM-Kandidaten, schließlich haben sie vor dem BEM nur mit verminderter Leistungsfähigkeit gearbeitet. Auch wenn einige der BEM-Kandidaten nun leichtere Arbeiten verrichten, konnten bei einem großen Teil erhebliche Gewinne errechnet werden. Diese fallen mit ca. 136.000 € deutlich am höchsten aus.

**Tabelle 6.6: Ergebnis der Basisauswertung: BEM-Nutzen (Eigene Darstellung)**

BEM-Nutzenarten	Höhe
1) Verringerung der AU-Zeiten (Produktivitätsgewinn)	41.091,85 €
2) Verminderung - Kosten für die Ausgleichsausgabe	0,00 €
3) "Produktivitätsgewinne" der BEM-Kandidaten	136.181,61 €
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 €
Gesamtnutzen	185.822,60 €

Aber auch die Produktivitätsgewinne, resultierend aus den (vormals verkürzten) Arbeitsunfähigkeitszeiten der BEM-Arbeitnehmer (die durchschnittlich auf 35 Tage festgelegt worden sind), erreichen mit 41.091 € eine beachtliche Höhe und übersteigen bereits die BEM-Kosten. Wie sich eine geringere bzw. höhere Anzahl von durchschnittlichen AU-Zeiten auswirkt, wird im folgenden Kapitel dargestellt. Auch wenn die anderen Nutzenkomponenten keine dominante Stellung mehr erreichen, dürfen sie nicht außer Acht gelassen werden, da sie je nach Annahmen unterschiedliche Höhen aufweisen.

Stellt man nun die BEM-Kosten dem aus BEM resultierenden Nutzen gegenüber, so ergibt sich das in *Abbildung 6.3* dargestellt *BEM-Gesamtergebnis*. Nach der Subtraktion der Kosten vom Nutzen verbleibt ein positiver Saldo in Höhe von 147.210,54 €, der sich durch die einmalige Durchführung des BEM ergibt. Setzt man die Kosten den künftigen Einsparungen bzw. dem Nutzen gegenüber, so führt jeder investierte Euro zu einer künftigen Einsparung in Höhe von 4,81 € (Kosteneinsparverhältnis, KEV). Allerdings darf dieser Wert nicht mit dem klassischen Return on Investment (ROI) verglichen werden, der die Rendite von (Kapital-) Investitionen widerspiegelt.

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
<b>Gesamtkosten</b>	<b>38.612,06  </b>	<b>Gesamtnutzen</b>	<b>185.822,60  </b>

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

**Abbildung 6.3: BEM-Gesamtergebnis (Eigene Darstellung)**

*Interpretation des Ergebnisses:*

Der Ergebniswert stellt den aus BEM resultierenden Nutzen den BEM-Kosten gegenüber. Der BEM-Nutzen errechnet dabei die Vorteilhaftigkeit, die sich durch das BEM ergibt, indem es die Situation mit BEM versus ohne BEM vergleicht, d. h. es wurde die Annahme getroffen, dass sich ohne BEM die AU-Zeiten der BEM-Kandidaten im nächsten Jahr nicht ändern bzw. gleich bleiben, keine Produktivitätsgewinne erzielt werden können (da die BEM-Kandidaten ja weiterhin „falsch“ eingesetzt werden), keine möglichen Kosten für Rechtsstreitigkeiten eingespart werden können etc. Diese Situation wird durch die Berechnung implizit mit der Situation mit BEM verglichen, bei der die BEM-Auswirkungen (je nach getroffenen Annahmen) berücksichtigt werden (z. B. die Senkung der AU-Zeiten, die Erhöhung der Produktivität). Daraus ergibt sich schließlich der Nutzen des BEM, dem die Kosten gegenübergestellt werden müssen. Setzt man beide Komponenten zueinander ins Verhältnis, ergibt sich das sog. Kosteneinsparverhältnis (KEV), im Basisergebnis ein Wert von 4,81. Somit würde man in diesem konkreten Fall bezüglich der Entscheidung zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu einer positiven Entscheidung kommen.

## 6.2.2 Sensitivitätsanalyse

Ein ganz wesentliches Instrument zur Offenlegung des Einflusses unsicherer Annahmen auf das Endergebnis der Studie stellen so genannte Sensitivitätsanalysen dar. Hierbei werden durch eine Variation der Annahmen alternative Gesamtergebnisse ermittelt. Die Offenlegung des Einflusses könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen: „Erhöht man den angenommenen Wert um x%, so verändert sich das Gesamtergebnis um +/- y%. Daher werden im folgenden *Abschnitt 6.2.2.1* die unsicheren Inputfaktoren um plus bzw. minus 10% variiert und die Auswirkungen auch das Kosteneinsparverhältnis (KEV) betrachtet. Anschließend erfolgt in *Abschnitt 6.2.2.2* die Darstellung der Auswirkungen alternativer Veränderungen der Inputfaktoren. Gezeigt wird jeweils auch hier der Einfluss auf das KEV, für das im Rahmen des Basisergebnisses ein Wert von 4,81 ermittelt wurde (siehe *Abschnitt 6.2.2.3*).

### 6.2.2.1 Univariate Analyse

Bei der folgenden Sensitivitätsanalyse gilt die ceteris-paribus-Annahme, d. h. es wird immer nur eine Variable verändert, die übrigen Daten bleiben hingegen konstant. Auf diese Art und Weise kann der Einfluss einer bestimmten Variablen quantifiziert werden (univariate Sensitivitätsanalyse) (*Schöffski, Schulenburg, 2007: 226*). Variiert man also beispielsweise die Anzahl der AU-Tage, die die BEM-Fälle vor der BEM-Durchführung hatten, um 10%, erhält man als Inputfaktor nicht mehr 35 AU-Tage, sondern 31,5 Tage bzw. 38,5 Tage. Dabei gilt, dass alle anderen Inputfaktoren jeweils nicht verändert werden.

**Tabelle 6.7: Univariate Sensitivitätsanalyse (KEV Basisergebnis 4,81) (Eigene Darstellung)**

	KEV (Variation um +10%)	KEV (Variation um -10%)
Dauer der BEM-Prozessschritte	4,80	4,83
Laufende Betreuung des BEM (180 Minuten mtl.)	4,80	4,82
BEM-Arbeitnehmer mit anschließend verminderter Produktivität (20%)	4,39	5,32
Die BEM-Fälle hatten mindestens 35 AU-Tage	5,04	4,59
BEM-Kandidaten haben vor dem BEM eine Produktivität von 75%	3,75	5,87
In 25% aller Fälle hätte BEM einen Rechtsstreit verhindern können	4,82	4,80
Der Humankapitalansatz geht zu 10% in die Berechnung mit ein	4,81	4,81

Die absoluten Ergebnisse dieser Analyse werden in *Tabelle 6.7* dargestellt. Bei Betrachtung der Ergebnisse der univariaten Sensitivitätsanalyse wird deutlich, dass der Einfluss von vor Allem drei Komponenten deutlich wird:

- BEM-Arbeitnehmer mit anschließend verminderter Produktivität
- Die BEM-Fälle hatten mindestens ... AU-Tage sowie
- BEM-Kandidaten haben vor dem BEM eine Produktivität von ...%

Bei Variation dieser drei Komponenten um jeweils plus bzw. minus 10% ergeben sich die größten Veränderungen des KEVs. Bei Veränderung der anderen Faktoren ergeben sich zwar auch leichte Veränderungen, die allerdings nicht allzu sehr ins Gewicht fallen.

### 6.2.2.2 Multivariate Analysen

Eine gleichzeitige Veränderung mehrerer Größen (multivariate Sensitivitätsanalyse) wird nur selten durchgeführt, da eine Vielzahl von potenziellen Kombinationen existiert und die Interpretation der Ergebnisse schwierig ist. Andererseits hängt die Kosteneffektivität von mehreren Parametern ab, die darüber hinaus interdependente Einflüsse aufweisen. Aus theoretischer Sicht ist demnach eine multivariate Sensitivitätsanalyse zu bevorzugen (*Schöffski, Schulenburg (2007: 227)*).

Im Folgenden werden vier Szenarien betrachtet, die möglich erscheinen. Die Szenarien 1 und 2 wurden dabei so ausgestaltet, dass die Wahrscheinlichkeit für ein positives Gesamtergebnis im Hinblick auf die BEM-Vorteilhaftigkeit verringert. Im Einzelnen heißt das:

- Die Dauer der BEM-Prozessschritte wurde verlängert (um 100% bzw. 200%).
- Der Aufwand für die laufende Betreuung wurde verlängert (um 100% bzw. 200%).
- Der Anteil der BEM-Arbeitnehmer mit anschließend verminderter Produktivität wurde erhöht (auf 30% bzw. 50%).
- Die Anzahl der AU-Tage der BEM-Fälle vor der BEM-Durchführung wurde auf den Mindestwert von 30 AU-Tagen gesetzt.
- Die Produktivität der BEM-Kandidaten vor dem BEM wurde erhöht (auf 90% bzw. 95%).
- Die Bedeutung des Humankapitalansatz wurde verringert (auf 5% bzw. 0%).

Die Szenarien 3 und 4 wurden analog anders herum ausgestaltet, d. h. die Wahrscheinlichkeit für ein positives BEM-Gesamtergebnis erhöht sich im Vergleich zum Basisergebnis. Die Ergebnisse für die vier durchgeführten Szenarien sind in *Tabelle 6.8* dargelegt. Dabei wird

deutlich, dass sich das KEV in den beiden Szenarien 1 und 2 verschlechtert, im letzteren sogar negativ wird, d. h. bei der Eingabe der aufgeführten Parameter würde man zu dem Ergebnis kommen, dass das monetäre Ergebnis für BEM negativ wäre, da jedem investierten Euro hierbei eine Kosteneinsparung von 0,60 € gegenübersteht.<sup>29</sup> Im Rahmen des Szenario 4 ergibt sich für BEM das beste Ergebnis, hier wird ein KEV von 1:30,73 € ermittelt.

**Tabelle 6.8: Ergebnis Szenarioanalysen (Eigene Darstellung)**

	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Dauer der BEM-Prozessschritte	+100%	+200%	-25%	-50%
Laufende Betreuung des BEM (180 Minuten mtl.)	480 Min.	960 Min.	135 Min.	90 Min.
BEM-Arbeitnehmer mit anschließend verminderter Produktivität (20%)	30%	50%	10%	5%
Die BEM-Fälle hatten mindestens 35 AU-Tage	30	30	40	50
BEM-Kandidaten haben vor dem BEM eine Produktivität von 75%	90%	95%	70%	60%
In 25% aller Fälle hätte BEM einen Rechtsstreit verhindern können	5%	0%	35%	50%
Der Humankapitalansatz geht zu 10% in die Berechnung mit ein	5%	0%	20%	30%
Kosten	59.254,55 €	98.903,99 €	19.766,79 €	10.113,77 €
Nutzen	87.593,76 €	59.130,76 €	227.966,02 €	310.745,98 €
KEV	1,48	0,60	11,53	30,73

Da auch die Möglichkeit gegeben ist, BEM durch einen externen Dienstleister durchführen zu lassen, wurde auch diese Möglichkeit betrachtet. An Stelle der internen Durchführung im Rahmen der Basisberechnung des *Abschnitt 6.2.1* wurde nun ein externer Dienstleister mit der BEM-Durchführung beauftragt. Für jeden BEM-Kandidat erhält der Dienstleister eine festgesetzte Pauschale, die variiert werden kann. Berücksichtigt man Pauschalen in Höhe von 50, 100, 150 bzw. 200 €, so ergeben sich die in *Tabelle 6.9* dargestellten Ergebnisse. Das Kosteneinsparverhältnis verändert sich dementsprechend. Bei einer Pauschale von 50 € ergibt sich ein KEV von 4,89, für eine Pauschale in Höhe von 200 € immer noch ein überaus positives Ergebnis von 4,65. Im Vergleich zur Basisauswertung erreicht man für eine Pauschale von 100 € fast das identische KEV von 4,81.

<sup>29</sup> Allerdings sind hierbei die nicht-monetären Aspekte unberücksichtigt.

**Tabelle 6.9: Ergebnis Szenario BEM über externen Dienstleister (Eigene Darstellung)**

Szenario 1	KEV
BEM-Durchführung Extern (Pauschale 50 €)	4,89
BEM-Durchführung Extern (Pauschale 100 €)	4,80
BEM-Durchführung Extern (Pauschale 150 €)	4,73
BEM-Durchführung Extern (Pauschale 200 €)	4,65

### 6.3 Limitationen der Evaluation

Die im vorangegangenen *Abschnitt 6.2* dargestellten Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass sich die Durchführung des BEM auf jeden Fall auch monetär rechnet. Allerdings basieren die dort dargestellten Ergebnisse auf einer Berechnung, die auch einigen Limitationen unterliegt und nicht als unangreifbar angesehen werden darf. Als Limitationen können beispielsweise die im Folgenden aufgezählten Punkte gesehen werden.

- Es wurde im Rahmen der Evaluation versucht, alle Inputparameter mit empirisch ermittelten Daten auszustatten. Dass dies leider nicht vollständig möglich ist, zeigten die Ausführungen an einigen Stellen. Während einige Daten im Rahmen einer Befragung ermittelt wurden (z. B. die Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte), konnten andere Daten hingegen nicht exakt bestimmt werden. Für diese Werte wurde in Abstimmung mit dem Praxispartner eine möglichst realistische Einschätzung vorgenommen. Die Berechnung ist allerdings so aufgebaut, dass wissenschaftlich neue gewonnene Erkenntnisse integriert werden können.
- Bei allen Daten, die nicht genau bestimmt werden konnten, wurde nach dem Prinzip vorgegangen, dass vorsichtig geschätzt wird, um den jeweiligen Aspekt nicht zu überschätzen. Damit soll eine Berücksichtigung gesichert, allerdings auch eine Überschätzung vermieden werden.
- Die Bestimmung der Werte zum Humankapital sind im Rahmen einer solchen Analyse in dieser Form noch nicht vorgenommen worden. Für die hier durchgeführte Evaluation wollte man sich nicht damit begnügen, diesen wichtigen Aspekt nur aufzuzählen, sondern es sollte eine explizite Berücksichtigung mit monetären Werten erfolgen. Die dafür angewandte Methode ist sicherlich kritisierbar, soll aber auch mehr als Richtgröße denn als abschließendes Ergebnis verstanden werden. Weitere Forschungsbemühungen sind notwendig, um neue Methoden zu entwickeln bzw. die bereits bestehenden weiter zu entwickeln.

- Im Rahmen der BEM-Durchführung können in einigen Fällen vom Integrationsamt finanzielle Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben bewilligt werden. Da diese im Einzelfall sehr unterschiedlich ausfallen können und sich zudem für die Unternehmen häufig keine Kosten ergeben (Bezuschussung), wurden diese im Rahmen der Kostenaufstellung für die Unternehmen nicht berücksichtigt. Daher wurde die Annahme getroffen, dass für das Unternehmen keine Kosten anfallen.
- Als weiterer Kritikpunkt muss sich auch die hier durchgeführte Studie den Vorwurf gefallen lassen, Kosten bzw. entgangenen Gewinne, die entstehen, wenn dem Unternehmen Aufträge und Kunden verloren gehen, weil der erkrankte Mitarbeiter eine intensive Kundenbindung aufgebaut hatte (*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, 2008*) nicht berücksichtigt zu haben.
- Das entwickelte Berechnungstool basiert auf dem Kalkulations-Programm Excel, das eigentlich für solche Berechnungen ab einem bestimmten Komplexitätsgrad nicht mehr geeignet ist. Der sich letztendlich ergebende Komplexitätsgrad war in dieser Form anfangs nicht erwartet worden, ergab sich allerdings im Laufe der Zeit auf Grund von Diskussionen etc. Daher konnte beispielsweise die Tatsache, dass nicht alle bis zum Ende durchgeführten BEM-Bemühungen auch tatsächlich umgesetzt werden können, nicht vollständig programmiert werden. Wo dies möglich war, wurde es vorgenommen, an anderer Stelle muss dieser Aspekt aber implizit bedacht werden, wie im Rahmen der Ausführungen gezeigt wurde.
- Insgesamt soll das hier ermittelte Kosteneinsparverhältnis nicht als endgültiges Ergebnis verstanden werden. Es entspringt einer Evaluation, die sich insbesondere darum bemüht hat, viele Komponenten, die hier einen Einfluss haben können, zu identifizieren und auch zu quantifizieren. Dass dies nicht immer einwandfrei möglich ist, zeigten die Ausführungen. Allerdings konnte festgestellt werden, dass die Evaluation ein positives Ergebnis bzgl. der Frage „BEM durchführen oder nicht“ ergab. Auch bei einer Verschlechterung der Inputfaktoren, wie im Rahmen der Sensitivitätsanalyse vorgenommen, ergab sich ein positives Ergebnis; erst bei starker Übertreibung wurde ein negatives Ergebnis errechnet.

## 7 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung wurde evaluiert, ob sich das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement, das durch die Implementierung in das Sozialgesetzbuch IX eine besondere Bedeutung erlangt hat, für Unternehmen auch in finanzieller Art behaupten kann. Bislang bestehende Untersuchungen reichen nicht aus, um zu einem wissenschaftlich anerkannten Ergebnis zu kommen, vermuten aber ein positives Ergebnis.<sup>30</sup> Das theoretische Fundament für diese Evaluation liefert die sog. Kosten-Nutzen-Analyse, anhand derer die Wirtschaftlichkeit bestimmter Maßnahmen, Projekte oder Handlungsmethoden errechnet werden kann. Der Gesamtnutzen und die Gesamtkosten einer Maßnahme werden in Geldeinheiten bewertet und anschließend gegenübergestellt.

Daher wurden wichtige Komponenten identifiziert, auf die das BEM einen monetären Einfluss haben kann (siehe *Tabelle 7.1*). Auf Seite der BEM-Kosten stehen beispielsweise die Kosten für die Einmaldurchführung, laufende Kosten oder aber auch die zu berücksichtigenden Werte für einem möglichen „Produktivitätsverlust“ eines Mitarbeiters infolge des BEM. Auf der Nutzenseite wurden für BEM sieben wichtige Komponenten bestimmt, so beispielsweise Produktivitätsgewinne der Mitarbeiter infolge des BEM oder aber auch die Verringerung der AU-Zeiten. Dem Aspekt des Humankapitals wurde in dieser Untersuchung mehr Bedeutung gewidmet als dies bislang der Fall gewesen ist.<sup>31</sup> Mittels der *Saarbrücker Formel* wurde eine Quantifizierung von Humankapital vorgenommen und auf die spezifische, hier betrachtete Fragestellung angepasst.

**Tabelle 7.1: Bewertete Komponenten der Evaluation (Eigene Darstellung)**

BEM-Kosten	BEM-Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kosten BEM-Einmaldurchführung</li> <li>➤ Laufende Kosten für BEM</li> <li>➤ Extra Stelle</li> <li>➤ Geringere „Produktivitätsstufe“ nach BEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verringerung der AU-Zeiten</li> <li>➤ Verminderung: Kosten für die Ausgleichsabgabe</li> <li>➤ „Produktivitätsgewinne“ der BEM-Kandidaten</li> <li>➤ Geringere Kosten für die Einstellung von AN</li> <li>➤ BEM-Prämie</li> <li>➤ Kosten für Rechtsstreitigkeiten</li> <li>➤ Humankapital-Bestand</li> </ul>

<sup>30</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in *Abschnitt 2*.

<sup>31</sup> Bislang wurde in Evaluationsstudien meist darauf hingewiesen, dass Humankapital zwar ein wichtiger, aber jedoch nicht monetär bewertbarer Aspekt sei.

Nach der Identifizierung der wichtigsten Komponenten wurde deren Bewertung in Geldeinheiten vorgenommen, d. h. es wurde untersucht, wie hoch die Kosten für die BEM-Einmaldurchführung sind, wie hoch der Produktivitätsausfall von Mitarbeitern ist, die das BEM-Kriterium „AU länger als 6 Wochen“ erfüllen etc. Bei der Bestimmung der dafür notwendigen Werte konnte teilweise nicht mit letzter Sicherheit ein wissenschaftlich belegbarer Wert angesetzt werden. Liegen beispielsweise für die Arbeitskosten bzw. die Bruttowertschöpfung von Arbeitnehmern in Deutschland valide Daten vor (*Statistisches Bundesamt*), sind bislang keine Ergebnisse vorhanden, die aufzeigen, wie lang ein BEM-Prozess dauert, wie lange BEM-Kandidaten durchschnittlich arbeitsunfähig sind etc. Daher wurde soweit möglich, mit wissenschaftlichen Quellen gearbeitet, an anderen Stellen wurden Expertengespräche geführt bzw. Daten im Rahmen von Befragungen ermittelt.

Nach der Quantifizierung der aufgezeigten Komponenten werden die BEM-Kosten von dem BEM-Nutzen subtrahiert, um zu einem Ergebnis zu kommen. Als Höhe der BEM-Kosten ergibt sich im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation ein Wert von 38.612 €, der BEM-Nutzen beträgt 185.822,60 €. Letzterer ergibt sich vor Allem durch den Produktivitätsgewinn der BEM-Kandidaten, die vor dem BEM nur mit verminderter Leistungsfähigkeit gearbeitet haben. Die Werte ergeben sich durch die vergleichende Betrachtung der Situation für ein Unternehmen mit und ohne BEM, d. h. es wurde die Annahme getroffen, dass sich ohne BEM die AU-Zeiten der BEM-Kandidaten im nächsten Jahr nicht ändern bzw. gleich bleiben, keine Produktivitätsgewinne erzielt werden können (da die BEM-Kandidaten weiterhin „falsch“ eingesetzt werden) etc. Diese Situation wird durch die Berechnung implizit mit der Situation mit BEM verglichen, bei der die BEM-Auswirkungen (je nach getroffenen Annahmen) berücksichtigt werden (z. B. die Senkung der AU-Zeiten, die Erhöhung der Produktivität).

Als BEM-Gesamtergebnis ergab sich für das hier betrachtete fiktive Unternehmen ein Wert von 147.210,54 €, der sich durch die einmalige Durchführung des BEM ergibt. Anders ausgedrückt führt jeder investierte Euro zu einer künftigen Einsparung in Höhe von 4,81 €. Damit ist das hier ermittelte Ergebnis zwar nicht ganz so positiv ausgefallen wie bei der Untersuchung von *Magin* (2004), der für BEM ein Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1 zu 20 ermittelte. Aber auch hier wurde deutlich, dass der aus BEM resultierende Nutzen die dafür anfallenden Kosten wohl in den aller meisten Fällen übersteigen wird. Die durchgeführte Szenarioanalyse hat beispielhaft gezeigt, dass sich erst bei einer starken Übertreibung der Input-Variablen zu Ungunsten des BEM ein negatives Ergebnis ergeben würde.

Eine Besonderheit der hier durchgeführten Untersuchung ist die begleitende Entwicklung eines Excel-basierten Berechnungstools, mittels dessen die Evaluation des BEM gemäß der aufgezeigten Struktur möglich ist. Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass einige Inputfaktoren bei der Evaluation nicht mit abschließender Sicherheit bestimmt werden können. Darüber hinaus erlaubt es alternative Berechnungen, bei der die Inputfaktoren variiert werden und deren Einfluss auf das Endergebnis sichtbar wird.

Auch wenn die dargestellten Ergebnisse die Vermutung zulassen, dass sich die Durchführung des BEM auf jeden Fall auch monetär rechnet, dürfen einige Limitationen der Untersuchung nicht außer Acht gelassen werden. So war es beispielsweise nicht möglich, alle Inputparameter mit empirisch ermittelten Daten auszustatten. Während einige Daten im Rahmen einer Befragung ermittelt wurden (z. B. die Dauer der einzelnen BEM-Prozessschritte), konnten andere Daten hingegen nicht exakt bestimmt werden. Die Quantifizierung des Humankapitals in monetären Größen sind im Rahmen einer solchen Analyse in dieser Form noch nicht vorgenommen worden. Die dafür angewandte Methode ist sicherlich kritisierbar, soll aber auch mehr als Richtgröße denn als abschließendes Ergebnis verstanden werden. Mit Blick in die Zukunft ist es wünschenswert, dass Bemühungen wie die *Saarbrücker Formel* in der Praxis noch größeren Anklang finden um das Thema Humankapital weiter in den Fokus der Unternehmen zu rücken.

## 8 Literaturverzeichnis

- Adenauer, S. 2004:** Die (Re-) Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess. Das Projekt FILM bei FORD Köln. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* 9, 181, 1-18. URL: [http://www.iqpr.de/iqpr/download/projekte/AdenauerS\\_FILM\\_lfaA.pdf](http://www.iqpr.de/iqpr/download/projekte/AdenauerS_FILM_lfaA.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Alles, T., Czarny, M., Dalitz, S. u. a. 2004:** PRVE Prävention und Rehabilitation zur Verhinderung von Erwerbsminderung. Köln.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2005:** Betriebliches Eingliederungsmanagement. URL: <http://www.stmas.bayern.de/cgi-bin/pm.pl?PM=0511-656.htm> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Becker, G. 1964:** Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York/London.
- Bellmann, L. 1986:** Senioritätsentlohnung. Betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung. Eine theoretische und empirische Untersuchung zur Lohnstruktur. Frankfurt/New York.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2006:** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - Unfallverhütungsbericht Arbeit. URL: [http://www.baua.de/nr\\_11598/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga2005,xv=vt.pdf](http://www.baua.de/nr_11598/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga2005,xv=vt.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2008:** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Unfallverhütungsbericht Arbeit. URL: [http://www.baua.de/nr\\_11598/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2006,xv=vt.pdf](http://www.baua.de/nr_11598/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2006,xv=vt.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2003:** Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. URL: <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=11386.html> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Britschgi, S. 2006:** Krankheit und betriebliches Eingliederungsmanagement. Frankfurt am Main.
- Canadian Society of Professionals in Disability Management 2006:** Creativity, Collaboration, Commitment. Keys to Success. URL: <http://www.cspdm.ca/Main.php?do=viewPage&id=462> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2008:** Langzeitkranke Mitarbeiter kosten Arbeitgeber 400 Euro am Tag. URL: [http://www.dguv.de/inhalt/presse/2008/Q1/disability\\_management/index.jsp](http://www.dguv.de/inhalt/presse/2008/Q1/disability_management/index.jsp) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Drummond, M. F. & Stoddart, G. L. 1995:** Economic evaluation of health-producing technologies across different sectors: Can valid methods be developed? In: *Health Policy* 33: 219-231.
- Drummond, M. F., O'Brian, B. J., Stoddart, G. L. & Torrance, G. W. 1997:** Methods for the economic evaluation of health care programmes, 2nd edition. Oxford, New York.
- Erlinghagen, M. 2005:** IAT-Report 2005-09. URL: <http://www.iatge.de/iat-report/2005/report20050-9.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008)
- Eurostat o. J.:** Zahl der Arbeitnehmer nach Wirtschaftszweig, Geschlecht, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1073,46870091&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&p\\_product\\_code=EARN\\_SES\\_AGT05](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46870091&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=EARN_SES_AGT05) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Galt, V. 2004:** Buddy system gets employees back to work. In: *The Globe and Mail*, 12.11.2004.
- Gastell, R. 2007:** Rehabilitation statt Entlassung. In: *Personalwirtschaft*, Nr. 12: 50-51.
- Greiner, W. 2007:** Die Berechnung von Kosten und Nutzen. S.49-64 in: Schöffski, O., Schulenburg, J.-M. Graf v. d. (Hrsg.), *Gesundheitsökonomische Evaluationen*. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.

- Hensche, M. 2007:** Wie werden Anwaltskosten berechnet? URL: [http://www.hensche.de/Rechtsanwalt\\_Arbeitsrecht\\_Gebuehren.html](http://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Gebuehren.html) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Hoffmann, M. o. J.:** Kostenübersicht. URL: <http://www.kuendigungsschutz-online.net/kostenuebersicht.html#c40> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Hursh, N., Lui, J. 2003 :** Disability Management and Productivity. A Message for the Global Workplace. In: *Journal of Rehabilitation Administration* 27, 1: 47-54.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2007:** Zur Entwicklung der Arbeitszeit und ihrer Komponenten in Deutschland. URL: <http://doku.iab.de/grauepap/2007/tab-az.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2005:** Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland. URL: <http://doku.iab.de/grauepap/2005/tab-az2004.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- ISW 2004:** WISO Sozial abgesicherte Flexibilität. Eine Antwort auf die Arbeitsmarktunsicherheit in Zeiten der Globalisierung.
- Kaiser, H. 2003:** Teilhabe am Arbeitsleben - Chancen für Menschen mit erworbenen Behinderungen. Köln. URL: <http://www.iqpr.de/iqpr/download/profil/hvbg-bewerbung.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Kaiser, H. 2004:** FILM - Förderung der Integration Leistungsgewandelter Mitarbeiter. URL: <http://demowerkzeuge.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/profilabgleichdownload.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Kaiser, H. 2005:** Erfahrungen aus der betrieblichen Prävention. S.73-77 in: Mehrhoff, F. & Schönle, P. W. (Hrsg.). *Betriebliches Eingliederungsmanagement*. Stuttgart.
- Lazear, E. 1981:** Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions. In: *American Economic Review* 71: 606-620.
- Lüdeke, A. 2006:** Kosten von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Fehlzeiten. In: *die BG*, Heft 1: 44-47.
- Magin, J. 2004:** Betriebliches Eingliederungsmanagement nach dem SGB IX. Projekt Integrations-team LGW des BEM-Werks Regensburg. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitstudie. URL: <http://www.johannes-magin.de/themen.html#Integration> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Mead, P. 1999:** Leaders in Benefit Integration. Employer Profile Series. Pitney Bowes Inc.. San Francisco.
- Mildner, R. 1983:** Die Nutzen-Kosten-Untersuchung als Beurteilungsverfahren für die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit im Gesundheitswesen. *Medizin Mensch Gesellschaft* 1: 42-51.
- Niehaus, M., Magin, J., Marfels, B., Vater, E. G. & Werkstetter, E. 2008:** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX. Forschungsbericht F374. Köln. URL: [http://www.bmas.de/coremediagenerator/-25368/property=pdf/f374\\_\\_forschungsbericht.pdf](http://www.bmas.de/coremediagenerator/-25368/property=pdf/f374__forschungsbericht.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- OECD 1998:** Human Capital Investment. An International Comparison. Paris.
- o. A. 2005a:** Glossar. URL: [http://www.disability-manager.de/d/pages/service/pdf\\_images/glossar.pdf](http://www.disability-manager.de/d/pages/service/pdf_images/glossar.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- o. A. 2005b:** Betriebliches Eingliederungsmanagement - Integrationsteam LGW BMW Werk Regensburg. URL: [http://www.verdi.de/sozialpolitik/dokumentenablage\\_fuer\\_verlinkungen\\_bereich\\_sopo-2/dokumente\\_fuer\\_behinderte\\_menschen\\_und\\_schwerbehindertenvertretungen/data/bmw\\_regensburg\\_willi\\_muecke](http://www.verdi.de/sozialpolitik/dokumentenablage_fuer_verlinkungen_bereich_sopo-2/dokumente_fuer_behinderte_menschen_und_schwerbehindertenvertretungen/data/bmw_regensburg_willi_muecke) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- o. A. 2005c:** Auszeichnung für BMW - Regensburger Eingliederungsmanagement vorbildlich. In: *Mittelbayerische Zeitung*, 28.11.2005. URL: [http://www.mittelbayerische.de/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsnews\\_aus\\_dermz/artikel/auszeichnung\\_fuer\\_bmw/45098/auszeichnung\\_fuer\\_bmw.html](http://www.mittelbayerische.de/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsnews_aus_dermz/artikel/auszeichnung_fuer_bmw/45098/auszeichnung_fuer_bmw.html) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).

- o. A. 2007:** EIBE-Bericht zur Umsetzung des Projekts EIBE. URL: <http://eibe-projekt.de/eibe/seiten/intern/downloads/EIBE-05-07,Projektbericht.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Rechtsanwaltsgebühren 2008:** Wer trägt letztendlich die Kosten des Rechtsstreits? URL: <http://www.rechtsanwaltsgebuehren.de/Infos/index.html?http://www.%1Rechtsanwalts%1Fgebuehren.de/Infos/KT5.html> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Rechtspraxis o. J.:** Kosten und Gebühren im Arbeitsrecht. URL <http://www.rechtspraxis.de/abkosten.htm> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- REHADAT Canada 1997:** City of Lethbridge. URL: [http://rehadat.nidmar.ca/dbtw-wpd/exec/dbtwpub.dll?AC=GET\\_RECORD&BU=http%3A//rehadat.nidmar.ca/db/dmpract.asp&TN=Disability-&SN=AUTO30590&SE=1090&RN=3&MR=20&RF=brief&DF=Full+Display&RL=1&DL=0&NP=3&-ID=](http://rehadat.nidmar.ca/dbtw-wpd/exec/dbtwpub.dll?AC=GET_RECORD&BU=http%3A//rehadat.nidmar.ca/db/dmpract.asp&TN=Disability-&SN=AUTO30590&SE=1090&RN=3&MR=20&RF=brief&DF=Full+Display&RL=1&DL=0&NP=3&-ID=) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Rushby, M. 2006:** Disability Management at Weyerhaeuser Company. Presentation at the third International Forum on Disability Management. 08.-11. October 2006. Brisbane. URL: <http://www.ifdm.com.au/docs/Mike%20Rushby.ppt.ppt> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Schöffski, O., Schulenburg, J.-M. Graf v. d. (Hrsg.) 2007:** Gesundheitsökonomische Evaluationen. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.
- Scholz, C. 2005:** Die Saarbrücker Formel. Was Ihre Belegschaft wert ist. In: *Personalmanager*, 5: 16-19.
- Scholz, C. 2006:** Erste Erfahrungen mit Humankapital. In: *HR Services* 1: 29-34.
- Scholz, C., Stein, V., Bechtel, R. 2006:** Human Capital Management. 2. Auflage. Darmstadt.
- Scholz, C., Stein, V., Müller, S. 2007:** Humankapital in deutschen Großunternehmen. Die „DAX13“-Studie. URL: [https://www.saarbruecker-formel.net/ressourcen/dax13\\_august2007.pdf](https://www.saarbruecker-formel.net/ressourcen/dax13_august2007.pdf) (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Statistisches Bundesamt Deutschland 2002:** Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 2003 (WZ 2003). URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2003,property=file.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Statistisches Bundesamt 2007:** Dritte Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen.(CVTS3). Wiesbaden.
- Strack, R., Franke, J, Dertnig, S. 2000:** Workonomics: Der Faktor Mensch im Wertmanagement. In: *zfo* 69, Heft 5: 283-288.
- Wille, E. 1996:** Anliegen und Charakteristika einer Kosten-Nutzen-Analyse. S. 1-16 in: Schulenburg, J.-M. Graf v. d. (Hrsg.): *Ökonomie in der Medizin*. Stuttgart, New York.
- World Health Organization o. J.:** Human Capital. URL: <http://www.who.int/trade/glossary/story052/en> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).
- Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder 2007:** Arbeitnehmerentgelt. Bruttolöhne und -gehälter in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2006. Reihe 1 Länderergebnisse, Band 2.
- Zimmermann, W. 2005:** Disability Management. Eine internationale Perspektive. S. 29-38 in: Mehrhoff, F. & Schönle, P. W. (Hrsg.). *Betriebliches Eingliederungsmanagement*. Stuttgart.
- Zink, P. 2007:** Disability Management Ford Werke GmbH. Ein erfolgreiches Praxisbeispiel aus einem Grossunternehmen, Präsentation im Rahmen der BEM Fachtagung. 01. Februar 2007, BfW München. URL: <http://www.bfw-muenchen.de/cmsupload/fxNKW97weX1yQ.1171376653.20070201-BFWMnchenFrauPetraZinkFordWerkeGmbH.pdf> (Letzter Zugriff: 15.11.2008).

**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.; Wübbecke, 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.; Wübbecke, 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.; Wübbeke, 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.; Wübbeke, 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,- €)
- Heft 1/2010 Faßmann, H.; Svetlova, K.: Struktur- und Prozessanalyse der arbeitsmarktpolitischen Maßnahme Ganzheitliches Integrationscoaching – Modell GINCO - Endbericht -. (184 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 35,- €)
- Heft 2/2010 Faßmann, H.; Emmert, M.: Betriebliches Eingliederungsmanagement – Anreizmöglichkeiten und ökonomische Nutzenbewertung. (174 Seiten, print on demand, Schutzgebühr 35,- €)