

Ein betriebliches Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben

Eine explorative Studie zur Ermittlung von adäquaten Unterstützungsleistungen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement am Beispiel der Eisenbahn und Verkehrsbranche

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
doctor philosophiae (Dr. phil.)

im Fach Rehabilitationswissenschaften

eingereicht am 10.02.2022

an der Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät
der Humboldt-Universität zu Berlin

von Frau M.A. Doreen Burmeister

Prof. Dr. Julia von Blumenthal
Präsidentin der Humboldt-
Universität zu Berlin

Prof. Dr. Christian Kassung
Dekan der Kultur,-Sozial- und
Bildungswissenschaftlichen Fakultät

Gutachter:

1. Prof. Dr. Ernst von Kardorff
2. Prof. Dr. med. Heinz Völler

Tag der Verteidigung: 21.10.22

Zusammenfassung

Die vorliegende qualitative Forschungsarbeit leistet mittels zweier empirischer Untersuchungen einen Beitrag im Forschungsfeld von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) vor dem Hintergrund eines verbesserten Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden von Arbeitnehmern. Zielstellung ist zum einen die Entwicklung eines betrieblichen Frühaufklärungssystems, das wie ein wissensbasiertes lernendes System fortlaufend Informationen und Trends zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AUG), der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) durch interne und externe Beobachtungsbereiche erfasst, auswertet und Vorschläge für notwendige Anpassungen oder inkrementelle Innovationen bereitstellt. Zum anderen wird das „(integrative) Coaching“ in einer vergleichenden Fallstudie auf seine Wirkfaktoren hin analysiert; beim integrativen Coaching handelt es sich um ein Beratungsangebot, das auf Grundlage der regulären Beratung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement entwickelt wurde.

Für die Entwicklung des Frühaufklärungssystems werden über eine Dokumentenanalyse vorherrschende Bestandteile und Verfahrensweisen sowie relevante Daten zur Aufbauorganisation des DB-Konzerns herangezogen, die einen auf Betriebsabläufe abgestimmten konzeptionellen Aufbau ermöglichen. Eine Untersuchung der Dokumente erfolgt mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse. Mit der Ergebnisdarstellung erfolgt eine erstmalige Abbildung der Phasen von Frühaufklärung in einem sozialen und rehabilitationsspezifischen betrieblichen Kontext. Im Mittelpunkt des Fallstudienvergleichs stehen zwei Mitarbeitergruppen (mit jeweils 15 Teilnehmern), die das Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements im DB-Konzern in zwei unterschiedlichen Beratungs-Settings durchlaufen. Die Wirkung der Beratungs-Settings wird im Rahmen von drei Fokusgruppendifkussionen mit den verfahrensbegleitenden Eingliederungsmanagern vergleichend betrachtet. Ergänzend werden weitere Falldaten, z. B. soziodemografische (Teilnehmer-)Daten über eine ergänzende Dokumentenanalyse herangezogen. Vergleichsgrundlage bildet ein Wirkfaktorenmodell, das sieben Wirkfaktoren bereitstellt, über die Vergleichsmomente zur Wirkung beschrieben werden können. Eine Auswertung der Fokusgruppendifkussionen erfolgt mithilfe der explizierenden Inhaltsanalyse, um inhaltliche Passagen über eine erweiterte Kontextanalyse durch aktuelle Publikationen anzureichern. Die vorgenommene Untersuchung bietet somit Anhaltspunkte für die weitere Begründung theoretischer und angewandter Zugänge zur Rückkehr an den Arbeitsplatz im Unternehmenskontext, um Arbeitnehmer/innen vor dem vorzeitigen Ausscheiden aus gesundheitlichen Gründen zu schützen.

Als Ergebnis wird ein Frühaufklärungssystem im BGM abgebildet, bestehend aus den Phasen der Risikoidentifikation, Risikoanalyse – und bewertung sowie Risiko-kommunikation- und kontrolle. Zudem wird über die Testung eines Coaching – Formates im Betrieblichen Eingliederungsmanagement deutlich, das für nachhaltige Lernerfolge eine gezielte Widerstandsarbeit innerhalb der Beratungsarbeit bedeutsam ist, darüber hinaus werden Return to work Interventionen bei Mitarbeiter/innen zur Akzeptanz gebracht, indem gemeinsame Blickwinkel-erweiterungen, Anregungen zur eigenen Lösungsfindung und Reflexion von Geschehensabläufen forciert werden in der Zusammenarbeit.

Schlagworte

Innovationen der betrieblichen Beschäftigungssicherung, Frühaufklärungssystem zum BGM, Wirkungsfaktoren von Coaching im BEM

Abstract

With the help of two empirical studies, the present study contributes in the research field of occupational health management (BGM) against the background of improved protection against health-related retirement of employees. The objective is, on the one hand, the development of a company early education system that, like a knowledge-based learning system, continuously provides information and trends to improve occupational safety (AUG), company health promotion (BGF) and company integration management (BEM) through internal and external monitoring areas records, evaluates and provides suggestions for necessary adjustments or incremental innovations. On the other hand, the “integrative coaching” as a consulting offer based on the “standardized help planning in the BEM” is analyzed in a comparative case study against the background of the effective factors of coaching.

For the development of the early warning system, predominant components, and procedures as well as relevant data on the organizational structure of the DB Group are used via a document analysis, which enable a conceptual structure that is tailored to operational processes. The documents are examined by means of a structuring content analysis. With the presentation of the results, the phases of early education are mapped for the first time in a social and rehabilitation-specific operational context. The focus of the case study comparison is on two groups of employees (each with 15 participants) who go through the process of corporate integration management in the DB Group in two different consulting settings. The effect of the counseling settings will be compared in three focus group discussions with the integration managers accompanying the process. In addition, further case data, sociodemographic (participant) data is used via a supplementary document analysis. The basis for comparison is an impact factor model that provides seven impact factors that can be used to describe comparative factors for the impact. An evaluation of the focus group discussions is carried out with the help of the explicit content analysis to enrich the content passages through an extended context analysis with current publications. The results of this study thus contain impulses for the further foundation of the theoretical and application-related return to work approaches in the operational context to protect against health-related retirement of employees.

As a result, an early warning system is mapped in BGM, consisting of the phases of risk identification, risk analysis and assessment as well as risk communication and control. In addition, the testing of a coaching format in operational integration management makes it clear that targeted resistance work within the counseling work is important for sustainable learning success. Suggestions for finding your own solution and reflection on the course of events are encouraged in the cooperation.

Keywords

Innovations in corporate job security, early education system for BGM, impact factors of coaching in the BEM

Vorwort

Die Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland hat sich in den letzten vier Jahrzehnten deutlich weiterentwickelt und ausdifferenziert, unter anderem durch die Verabschiedung des Präventionsgesetzes der Sozialversicherung im Jahr 2015. Das „Gesetz zur Gesundheitsförderung und Prävention“ (PrävG) schafft die Voraussetzung für die Unterstützung von Prävention und Gesundheitsförderung in jedem Alter und in allen Lebensbereichen. Die Leistungen erstrecken sich auf verhaltensbezogene Prävention in nicht-betrieblichen Lebenswelten und auf Lebenswelten zur Gesundheitsförderung in Betrieben. Das Präventionsgesetz von 2015 verpflichtet die Krankenkassen seit 2016, jährlich mindestens zwei Euro je Versicherten in betriebliche Gesundheitsförderung zu investieren. Die begünstigten Beschäftigten müssen nicht Mitglieder Krankenversicherung sein, welche die Maßnahmen fördert. Diese Mittel werden bisher jedoch nicht vollständig ausgeschöpft. In diesem Kontext der Entwicklung des PrävG werden von den Akteuren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) des DB-Konzerns Teile der betrieblichen Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention sowie der Gesundheitsförderung des Unternehmens ebenfalls für überarbeitungswürdig erklärt. Diese Tatsache bekräftigte meine Motivation für dieses Forschungsvorhaben, denn ich war als BGM/BEM Produktmanagerin des DB-Konzerns unmittelbar an den Bedarfsgesprächen als auch an der späteren Umsetzung dazu maßgeblich beteiligt.

Leitgedanke der BGM Überarbeitung des DB-Konzerns ist zum einen, möglichst nachhaltige Verbesserungsmöglichkeiten zu schaffen, zum Beispiel in Form eines lernenden BGM- Systems, zum anderen aber auch in bestehende Prozesse und Methoden innerhalb des BGM bei er Unterstützung betroffener Mitarbeiter/innen eine Ressourcenorientierung, statt einer Defizitorientierung zu implementieren. Im Betrieb lassen sich anders als in der Praxis der kurativen medizinischen Behandlung die Ressourcen der Mitarbeiter/innen in den verschiedenen Bereichen ihrer Arbeitstätigkeiten auch aufgrund der meist längeren Betriebszugehörigkeit besser erkennen.

In der Arbeits- und Sozialmedizin, in der Sportmedizin und in den Rehabilitationswissenschaften gilt es dagegen, der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) entsprechend vorrangig die Ressourcen des betroffenen Menschen zu beurteilen und nach Möglichkeiten zu suchen, diese zu nutzen und auch zu stärken. Diesem Grundsatz folgend sollen Beratungsinstrumente des DB-Konzerns vor allem im BGM-Teilbereich des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) nicht nur wirksamer, sondern ressourcenorientiert zum Einsatz kommen. Dazu bedarf es eines Umdenkens, neuer organisationaler Strukturen und (Beratungs-) Innovationen, um diesen Prozess in Gang zu setzen. Die vorliegende Dissertation soll einen Teil dieser Zielstellung der Neuausrichtung des BGM im DB Konzern begleiten, indem das BGM durch die Unterstützung eines Frühaufklärungssystems und den Einsatz eines neuen Beratungs- Settings im BEM innoviert wird.

Wie der Titel dieser Arbeit andeutet, sollen adäquate ressourcenorientierte Mitarbeiterunterstützung mithilfe eines Frühaufklärungssystems durch die Zusammenführung der bisher voneinander entkoppelten BGM-Bereiche des Arbeitsschutzes (AUG), der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) erreicht werden. DB-Konzern intern wurde im Rahmen der Entstehungsschritte zu dieser Arbeit nicht das

Adjektiv adäquat, sondern passgerecht verwendet. Auch wenn es mit der Bedeutung „maßgerecht“, oder auf „die richtigen Maße hinweisend“, im Sinne dieser Arbeit nicht ganz passt, soll das Adjektiv *passgerecht* für diese Arbeit als Synonym für adäquate, wirksame, angemessene Unterstützungsleistungen verwendet werden, die es zu entwickeln geht.

Das mit dieser Arbeit zu entwickelnde Frühaufklärungssystem ist zunächst eine theoretische Konzeption mit inhaltlichen Aspekten, die sich an die Organisation der DB AG anlehnen, es stellt keine in der Praxis erprobte Verfahrensweise dar. Stattdessen werden Aspekte bzw. bereits vorliegende Elemente des DB-Konzerns aufgegriffen und ein Ordnungssystem mit daran anschließenden formalen Konsequenz Handlungen gepackt, die im Sinne eines Lernenden Systems immer wieder neue Veränderungen im Arbeitsschutz, in der betrieblichen Gesundheitsförderung und im Betrieblichen Eingliederungsmanagement hervorbringen, um gesundheitsbedingtes Ausscheiden der Beschäftigten/innen zu vermeiden.

Darüber hinaus soll mit der Testung eines innovativen Beratungsangebotes im BEM ein Beispiel von betrieblicher Mitarbeiterunterstützung erprobt werden, dass zunächst als innovatives Coaching-Produkt mehrere individualisierte Aspekte von Ressourcenorientierung in sich vereint und die Mitarbeiter/innen „dort abholt – wo ... sie sich gerade befinden“, und ihnen das ermöglicht, was sie selbst an Veränderungswünschen anzeigen. Dieses innovative Beratungsformat wird ausgehend von gegenwärtigen betrieblichen Problemstellungen (siehe Unterkapitel 1.1) und darin angezeigten Versorgungslücken bedarfsgerecht entwickelt und dem gegenwärtigen Beratungsangebot des BEM des DB Konzerns mittels eines Fallstudienvergleichs gegenübergestellt, um die Konzeption in einem weiteren ggf. folgenden Schritt zu implementieren.

Die Doppelrolle als Verfasserin dieser Forschungsarbeit und Angehörige des DB-Konzerns war bis zuletzt unterschiedlichste Herausforderungen ausgesetzt, aufgrund von historisch begründeten anhaltenden Spannungsfeldern zwischen den Verantwortlichen des BGM und den Interessenvertretern/innen des Konzernbetriebsrats. Durch transparentes Arbeiten und unermüdliche Kommunikation hat sich letzten Endes Wohlwollen auf allen Ebenen eingestellt zwischen den Verantwortlichen des BGM und den Interessenvertretern des Konzernbetriebsrats, indem die Ergebnisse und Teilergebnisse dieser Forschungsarbeit fortlaufend berichtet wurden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Inhaltsverzeichnis | I |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| Abbildungsverzeichnis | VII |
| Tabellenverzeichnis..... | XI |
| 1 EINLEITUNG | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 2 |
| 1.1.1 Forderung nach individueller und transparenter Unterstützung in der (betrieblichen) Sekundär- und Tertiärprävention..... | 6 |
| 1.1.2 Mangelhaftes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung oder Rückkehr in Tätigkeiten | 7 |
| 1.1.3 Inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen..... | 8 |
| 1.1.4 Fehlinterpretierte Erwartungshaltungen | 9 |
| 1.2 Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit..... | 10 |
| 1.2.1 Begründung eines explorativen Vorgehens | 10 |
| 1.2.2 Verortung in den Rehabilitationswissenschaften..... | 11 |
| 1.2.3 Aufbau auf Grundlage der Forschungszielstellung | 11 |
| 1.3 Relevanz der Forschungsarbeit - eine an Nutzen orientierte Forschung..... | 12 |
| 1.4 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand und weiterführende Fragestellungen zum empirischen Teil I & Teil II..... | 13 |
| 1.4.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand zur Frühaufklärung | 13 |
| 1.4.2 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand zum Coaching..... | 17 |
| 2 GRUNDLAGEN DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN ZUR FRÜHAUFKLÄRUNG | FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT. |
| 2.1 Verortung und Begriffsbestimmung von Frühaufklärung..... | 26 |
| 2.2 Typologien und Entwicklungsstufen von Frühaufklärungssystemen | 31 |
| 2.2.1 Frühwarnung die Systeme der ersten Generation..... | 31 |
| 2.2.2 Früherkennung die Systeme der zweiten Generation | 32 |
| 2.2.3 Frühaufklärung die Systeme der dritten Generation..... | 35 |
| 2.2.4 Frühaufklärung die Systeme der vierten Generation | 39 |
| 2.3 Arten und Aufgaben von Frühaufklärungssystemen..... | 40 |
| 2.3.1 Möglichkeiten einer funktionellen Ausgestaltung..... | 42 |
| 2.3.2 Möglichkeiten einer methodischen Unterstützung in den strukturellen Phasen von Frühaufklärung der vierten Entwicklungsstufe | 43 |
| 2.4 Organisatorische Anbindung und Aspekte zur Implementation von Frühaufklärungssystemen | 47 |
| 2.5 Zwischenfazit..... | 50 |
| 3 GRUNDLAGEN DES (INTEGRATIVEN) COACHINGS IM BEM..... | 53 |
| 3.1 Beratung und Wissenschaft – das Problem einer fehlenden Rahmentheorie für Coaching..... | 53 |
| 3.2 (Integratives) Coaching-Modell im Betrieblichen Eingliederungsmanagement..... | 58 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.2.1 | Fünf Ebenen einer Modellkonzeption zum (integrativen) Coaching als innovatives Beratungsformat im BEM..... | 59 |
| 3.2.2 | Ziele des Modells..... | 62 |
| 3.3 | Struktureller Konzept-Vergleich: (integratives) Coaching und (reguläre) Beratung im BEM ... | 64 |
| 3.3.1 | Definition und Abgrenzung der Beratungsansätze (integratives) Coaching und (reguläre) Beratung im BEM | 68 |
| 3.4 | Zwischenfazit | 75 |
| 4 | FORSCHUNGSDESIGN UND METHODEN ZUR KONZEPTION EINES FRÜHAUFKLÄRUNGSSYSTEMS & ZUM FALLSTUDIENVERGLEICH DER WIRKUNG ZWEIER BERATUNGS-SETTINGS IM BEM..... | 77 |
| 4.1 | Forschungsdesign zur empirischen Forschung Teil I und Teil II..... | 77 |
| 4.1.1 | Datenschutzbeschränkungen / Datenlöschung..... | 81 |
| 4.1.2 | Datenherkunft und Zugriffszeitpunkte..... | 84 |
| 4.1.3 | Datenauswertung | 86 |
| 4.2 | Feldzugang | 86 |
| 4.2.1 | Forschen im Spannungsfeld der Interessen – mögliche Konflikte durch die eigene Konzerntätigkeit..... | 87 |
| 4.3 | Untersuchungsmethoden | 89 |
| 4.3.1 | Forschungsteil I: Dokumentenanalyse zur Konzeption eines Frühaufklärungssystem | 89 |
| 4.3.2 | Forschungsteil II Fallstudienvergleich zweier Beratungssettings im BEM..... | 94 |
| 4.3.2.1 | Fokusgruppen „focus groups“ | 98 |
| 4.4 | Auswertung und Gütekriterien | 100 |
| 4.5 | Limitation und methodische Probleme | 109 |
| 4.5.1 | Methodenstärken und Begrenzungen..... | 109 |
| 5 | ERGEBNISSE DES FORSCHUNGSTEIL I: KONZEPTION EINES FRÜHAUFKLÄRUNGSSYSTEMS IM BGM..... | 113 |
| 5.1 | Anlage und organisationale Anbindung des Frühaufklärungssystem im DB-Konzern | 114 |
| 5.1.1 | Anbindung des FAS an die Unternehmensdachstrategie „Starke Schiene“ des DB-Konzerns | 115 |
| 5.1.2 | Organisationale Anbindung des Frühaufklärungssystem | 119 |
| 5.2 | Risikoidentifikation..... | 121 |
| 5.2.1 | Produktübersicht BGM des DB Konzern..... | 122 |
| 5.2.2 | Externe BGM-Beobachtungsbereiche zur Risikoidentifikation..... | 126 |
| 5.2.3 | Interne BGM-Beobachtungsbereiche zur Risikoidentifikation..... | 129 |
| 5.3 | Risikoanalyse und -bewertung | 147 |
| 5.4 | Risikokommunikation und -kontrolle | 158 |
| 5.4.1 | Ablauf der Risikokommunikation basierend auf dem Frühaufklärungssystem zum BGM | 159 |
| 5.5 | Reflexion der Ergebnisse | 162 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | ERGEBNISSE DES FORSCHUNGSTEIL II: FALLSTUDIENVERGLEICH ZWEIER BERATUNGSANGEBOTE DES BEM | 172 |
| 6.1 | Soziodemografische und berufsbiografische Faktoren der Fallstudiengruppe | 172 |
| 6.2 | Commitment von Coach und Coachee..... | 176 |
| 6.2.1 | Allgemeine Erfolge in Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM..... | 183 |
| 6.2.2 | Spezifische kognitive Erfolge von Gruppe 1 (integratives) Coaching“ und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM“ | 183 |
| 6.2.3 | Spezifische verhaltensbezogene Erfolge von Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM | 184 |
| 6.2.4 | Spezifische systemische Erfolge von Gruppe 1 (integrativen) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM“ | 186 |
| 6.3 | Charakteristika des Problems..... | 186 |
| 6.4 | Strukturelle Rahmenbedingungen..... | 192 |
| 6.5 | Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee..... | 197 |
| 6.6 | Qualität der Interventionen | 202 |
| 6.7 | Adhärenz..... | 207 |
| 6.8 | Organisationaler Kontext..... | 215 |
| 6.9 | Reflexion der Ergebnisse | 220 |
| 7 | KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ERGEBNISSE | 233 |
| 7.1 | Einschätzung des verwendeten Datenmaterials zur Dokumentenanalyse..... | 233 |
| 7.2 | Kohärenz der Ergebnisse aus den Fokusgruppen | 233 |
| 7.3 | Reichweite der Forschungsarbeit..... | 235 |
| 8 | RESÜMEE UND AUSBLICK | 237 |
| 8.1 | Einordnung der Forschungsergebnisse in einen übergreifenden sozial- und rehabilitationspolitischen Kontext | 237 |
| 8.2 | Weiterhin bestehende Spannungsverhältnisse im betrieblichen und außerbetrieblichen Return-to-Work-Prozess | 243 |
| 8.2.1 | Situation des Sozial- und Rehabilitationssystems im bestehenden RTW-Spannungsverhältnis..... | 243 |
| 8.2.2 | Anforderungen und Erwartungen der Arbeitgeber der DB-Geschäftsfelder im Spannungsverhältnis mit dem RTW-Prozess | 245 |
| 8.2.3 | Sicht der Mitarbeiter der DB-Geschäftsfelder im Spannungsverhältnis zum RTW-Prozess | 247 |
| 8.3 | Ausblick | 250 |
| | Literaturverzeichnis..... | 253 |
| | Anhang | 265 |
| | Selbstständigkeitserklärung..... | 267 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| ArbSchG | Arbeitsschutzgesetz |
| AWMF | Die Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften |
| ASA-Sitzungen | Arbeitsausschusssitzungen |
| AUG | Arbeits- und Gesundheitsschutz |
| BA | Bundesagentur für Arbeit |
| BAR | Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation |
| BAuA | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin |
| BEM | Betriebliches Eingliederungsmanagement |
| BEM-I | BEM zur Integration (Verfahren der DB AG) |
| BEM-P | BEM zur Prävention (Verfahren der DB AG) |
| BEV | Bundeseisenbahnvermögen |
| BG | Berufsgenossenschaft |
| BGF | Betriebliche Gesundheitsförderung |
| BGM | Betriebliches Gesundheitsmanagement |
| BTHG | Bundesteilhabegesetz |
| DB AG | Deutsche Bahn AG |
| DB JS | DB JobService GmbH |
| DGUV | Deutsche gesetzliche Unfallversicherung |
| DRV | Deutsche Rentenversicherung |
| EM | Eingliederungsmanager der DB JS |
| EUTB | Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung |
| FABs | Fear-avoidance-beliefs |
| FAS | Frühaufklärungssystem |
| HB | H- Sektor Gesundheit und Arbeitsschutz |
| HC | H- Sektor Beschäftigungsbedingungen |
| HR-Partner | Human-Resource-Business-Partner der DB-Konzerngesellschaften, verantwortlich für Personalanliegen |
| IA | Integrationsamt |
| IAB | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung |
| IFD | Integrationsfachdienst |
| KAN | Kommission Arbeitsschutz und Normung |
| KBR | Konzernbetriebsrat |
| KBS | Knappschaft Bahn See |
| KBV | Konzernbetriebsvereinbarung |
| KRWD | Konzernregelwerksdatenbank |
| KUMaS | Konzernweites Unfall-Management System |

| | |
|-----------|--|
| LTA | Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben |
| MBOR | Beruflich medizinisch- orientierten Rehabilitation |
| OE | Organisationseinheit |
| PAPM | Precaution Adoption Process Model |
| PM | Produktmanager |
| PrävG | Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention |
| Rebe- Kur | Rehabilitation betriebliche eingeleitet (Kooperationsprojekt DB AG & Knappschaft Bahn See) |
| RTW | Return to Work |
| RKI | Robert Koch Institut |
| TN | Teilnehmer |
| TTM | Transtheoretisches Modell |
| UVAV | Unfallversicherungs- Anzeigeverordnung |
| UVB | Unfallversicherung Bund und Bahn |
| VWT | Verfahren zu Wiedererlangung der Tauglichkeit (Verfahren der DB AG) |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit | 12 |
| Abbildung 2: Theoriegeleitetes Wirkmodell zu Coaching..... | 21 |
| Abbildung 3: Verknüpfung der empirischen Teilbereiche dieser Arbeit..... | 25 |
| Abbildung 4: Aufbau eines indikatororientierten Früherkennungssystems..... | 33 |
| Abbildung 5: Abbildung Prozessablauf (integratives) Coaching im BEM-I, Entwurf im Projekt „Weiterentwicklung BEM“ der DB JS 2020..... | 63 |
| Abbildung 6: Forschungsdesign zur Entwicklung des FAS | 78 |
| Abbildung 7: Forschungsdesign des Fallstudienvergleichs | 82 |
| Abbildung 8: Datenflussdiagramm des Datenausschusses des Konzernbetriebsrats – Einreichung zum Fallstudienvergleich im Projekt „Weiterentwicklung BEM“, Juli 2020 | 85 |
| Abbildung 9: DB-Konzern-übergreifende Regelwerksübersichten | 91 |
| Abbildung 10: DB-Konzern-interne Anwendungen für den HR-Managementbereich | 92 |
| Abbildung 11: DB-JS-interne Anwendungen für den HR-Managementbereich und die Produkte der Beschäftigungssicherung..... | 93 |
| Abbildung 12: Ausschnitt aus den sozialdemografischen Angaben aus SBV 3.5 zur Fallakte..... | 96 |
| Abbildung 13: Auszug Datenbank, Empirischer Teil I FAS | 97 |
| Abbildung 14: Auszug Datenbank, empirischer Teil II..... | 97 |
| Abbildung 15: Abbildung der Kategorienerweiterung (untergeordnete Kategorien) zum Empirischen Teil I..... | 102 |
| Abbildung 16: Abbildung der Kategorienerweiterung zum Empirischen Teil I..... | 103 |
| Abbildung 17: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell..... | 104 |
| Abbildung 18: Vorgehen der explikativen und strukturierenden Inhaltsanalyse..... | 105 |
| Abbildung 19: Strategischer Impuls 2019, Auszug Dachstrategie „Starke Schiene“ DB AG..... | 116 |
| Abbildung 20: Personalstrategie in Anlehnung an die Dachstrategie des DB-Konzerns "Starke Schiene" | 117 |
| Abbildung 21: Organisationsstruktur des H-Sektors, OrgLive..... | 120 |
| Abbildung 22: Organisatorische Anbindung des FAS..... | 120 |
| Abbildung 23: Ausschnitt der DB-AG-HR-Produktdatenbank, „Open Projekt“ (Stand: 12/2020) | 124 |
| Abbildung 24: IT-Support Community, Stand 01/2021 | 131 |
| Abbildung 25: IT-News, JobService.net, Stand 01/2020..... | 131 |
| Abbildung 26: Auszug aus SmallSolutions, Jahr 2020 Kundennutzen Produkt BEM-I..... | 132 |
| Abbildung 27: Auszug aus SmallSolutions, Jahr 2020 Kundenzufriedenheit Produkt BEM-I | 134 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 28: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Regionale BEM-Treffen (Anhang D15), Stand Jan. 2021 | 139 |
| Abbildung 29: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Expertenforum BEM (Anhang D16), Stand Jan. 2021 | 139 |
| Abbildung 30: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Arbeitskreis der Eingliederungsmanager (Anhang D17), Stand Jan. 2020 | 140 |
| Abbildung 31: Beratungsthemen des betriebsärztlichen Dienstes der IAS im Jahr 2020 (S. 4) | 141 |
| Abbildung 32: Personengruppe der Ratsuchenden des betriebsärztlichen Dienstes der ias im Jahr 2020 (S. 8) | 142 |
| Abbildung 33: Statistischer Bericht der IAS zu „Ursachen und Prädiktoren langandauernder Leistungseinschränkungen“ 2015 der IAS (Anhang D19) | 143 |
| Abbildung 34: Ursachen für dauerhafte Leistungswandlung unterteilt nach Geschäftsfeldern des DB-Konzerns aus Statistischem Bericht der ias zu „Ursachen und Prädiktoren langandauernder Leistungseinschränkungen“ 2015 der ias, (Anhang D19) | 144 |
| Abbildung 35: Konzeption einer erweiterten Risikoidentifikation im Rahmen des Frühaufklärungssystems | 146 |
| Abbildung 36: Entwurf eines einheitlichen Produktpassungsprozesses im HR-Sektor des DB-Konzerns, Feb. 2021 | 149 |
| Abbildung 37: Beeinträchtigungen bei Corona-Langzeitfolgen (Reha-Info der BAR 3-2021) | 153 |
| Abbildung 38: Zusammenfassende entwickelte Konzeption zur Risikoanalyse und -bewertung ausgehend vom Frühaufklärungssystem zum BGM | 157 |
| Abbildung 39: Kennzeichnung der inhaltlich wesentlichen Informationen an das Steuerungsgremium des FAS ausgehend der Risikoanalyse und -bewertung | 160 |
| Abbildung 40: Abbildung des entwickelten Kommunikationsprozesses zu den Risiken und Chancenmeldung als Entscheidungsgrundlage für das Management | 162 |
| Abbildung 41: Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden | 168 |
| Abbildung 42: Soziodemografische Daten Gruppe 1 (G1) –(integratives) Coaching im BEM | 173 |
| Abbildung 43: Soziodemografische Daten Gruppe 2 (G2) – (reguläre) Beratung im BEM | 173 |
| Abbildung 44: Berufsbiografische Daten Gruppe 1 (G1) – (integratives) Coaching | 174 |
| Abbildung 45: Berufsbiografische Daten Gruppe 2 (G2) – (reguläre) Beratung im BEM ... | 174 |
| Abbildung 46: Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion aus Skalierungsfragen an die EM zu Gruppe 1 & 2 zum Wirkfaktor „Commitment zwischen Coach & Coachee“ | 178 |
| Abbildung 47: Ergebnisse zum BEM-Erfolg, Vermittlungsbericht „Weiterentwicklung BEM“ (04/2021 DB JS) | 183 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 48: Beziehungsgestaltungskompetenzen nach Häufigkeit der Nennung für Gruppe 1 (integrativen) Coaching..... | 200 |
| Abbildung 49: Beziehungsgestaltungskompetenzen nach Häufigkeit der Nennung für Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM | 201 |
| Abbildung 50: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion, Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen zur Qualität der Interventionen | 205 |
| Abbildung 51: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 „Integratives Coaching“ | 209 |
| Abbildung 52: Ergebnisse aus der 3. Fokusgruppendifkussion zur Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM | 213 |
| Abbildung 53: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zum Wirkfaktor Organisationaler Kontext, Gruppe 1 (integratives) Coaching | 216 |
| Abbildung 54: Ergebnisse ergänzend zur 3. Fokusgruppendifkussion aus dem SBV 3.5..... | 218 |
| Abbildung 55: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zum Wirkfaktor Organisationaler Kontext, Gruppe 2 Standardisiertes Vorgehen..... | 219 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 1: | Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Anbindung strategischer Frühaufklärung..... | 49 |
| Tabelle 2: | Mögliche personelle Widerstände gegen eine Frühaufklärung..... | 50 |
| Tabelle 3: | Vergleichende Übersicht zu Definition und Ausgestaltungsmerkmalen der Begleitung im BEM-I (09/2020)..... | 68 |
| Tabelle 4: | Methoden zur Standortbestimmung im Erstgespräch BEM-I im DB-Konzern (neu/alt; 09/2020)..... | 69 |
| Tabelle 5: | Vergleichende Übersicht zu verwendeten Methoden im BEM (09/2020)..... | 70 |
| Tabelle 6: | Übersicht zu den Dokumenten der BEM-Fallakte..... | 95 |
| Tabelle 7: | Gütekriterien zur Untersuchung..... | 108 |
| Tabelle 8: | Ausführliches Produktportfolio mit Zuordnung des verantwortlichen HR-Sektors..... | 125 |
| Tabelle 9: | Risikoidentifikation: Externe BGM – insbesondere BEM-relevante Beobachtungsbereiche des Unternehmensumfeldes..... | 127 |
| Tabelle 10: | Risikoidentifikation: Interne BEM-relevante Beobachtungsbereiche des Unternehmensumfeld..... | 145 |
| Tabelle 11: | Kategorienordnung der Produktmessungen ausgehend von der Risikoanalyse und -bewertung des FAS im BGM..... | 152 |
| Tabelle 12: | Hypothetische Überlegungen zu Zielgruppen mit besonderem Unterstützungsbedarf nach COVID-19-Erkrankung zur Verbesserung des BGM im Jahr 2022..... | 154 |
| Tabelle 13: | Problemstellungen in Gruppe 1 und Lösungsansätze durch ergebnisorientierte Problemreflexion im „(integrativen) Coaching“..... | 189 |
| Tabelle 14: | Relevante „strukturelle Rahmenbedingungen“ in Gruppe 1 (Integratives Coaching)..... | 193 |
| Tabelle 15: | Nutzen des FAS im sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext..... | 240 |
| Tabelle 16: | Verortung der zentralen Untersuchungsergebnisse zum Wirkfaktorenvergleich beider Beratungssettings (Integratives Coaching / Reguläre Beratung im BEM) im gegenwärtigen sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext..... | 249 |

1 Einleitung

In Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit wird in Unterkapitel 1.1 zunächst die Ausgangssituation und Problemstellung, die zur Entwicklung eines Frühaufklärungssystems (FAS) im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) führen, erläutert. Als Managementsystem bildet das BGM ein komplexes Interventionssystem in Unternehmen. Komplexe Systeme sind in gesellschaftswissenschaftlich-systemtheoretischer Perspektive meist durch operative Geschlossenheit und wechselseitige Intransparenz geprägt. Diese Aspekte sind auch für die Teilbereiche des BGM (Arbeitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement) beobachtbar und begründen damit den Einsatz eines Frühaufklärungssystems, welches als methodische Anwendung nicht nur systemische Leitdifferenzen¹ überwinden kann, sondern auch inkrementelle Innovationen erzeugen soll, die zu Optimierungen in den Teilbereichen des BGM führen.

Operative Beobachtungen können unter Einsatz eines Frühaufklärungssystems im BGM zukünftig wiederkehrend in allen Teilbereichen (AUG, BGF, BEM) vollzogen werden und geben somit die Chance einer stetigen Entwicklung von Interventionen, die einen Verbleib im Arbeitsleben unterstützen. In Kapitel 1.2 werden die Zielstellungen und der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Zudem wird eine Verortung des Forschungsinteresses im Fachbereich der Rehabilitationswissenschaften vorgenommen und eine Begründung für ein exploratives Vorgehen erläutert. Die Relevanz dieser Arbeit ergibt sich durch ihre *unmittelbar praxisorientierte Perspektive*. Frühaufklärungssysteme wurden bisher im Kontext von Human Resources noch nicht zur Anwendung gebracht und stellen somit einen Innovationstypus dar, was in Kapitel 1.3 beschrieben wird.

Mit Kapitel 1.4 werden vorbereitend die beiden empirischen Untersuchungen kurz beschrieben sowie der Forschungsstand und daraus abzuleitende Fragestellungen formuliert. Mit der beabsichtigten Konzeption von Frühaufklärung wird eine ganzheitliche Ausrichtung von Personalplanung angestrebt, die dazu beitragen kann, Ressourcen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bereitzustellen. Diese Ressourcen sollen über eine fortlaufende Verknüpfung interner Prozesse (AUG, BGF, BEM) und durch ein intelligentes Auffangen und Verarbeiten BGM übergreifender Informationen, sichtbar und nutzbar gemacht werden.

Für den zweiten Teil der empirischen Untersuchung wird die Wirksamkeit von Coaching gegenüber standardisierten Interventionsformen im BEM als Fallstudienuntersuchung in den Mittelpunkt gestellt. Das Forschungsinteresse besteht darin, über Wirkfaktoren des Model of Coaching Effectiveness (Kilburg 2001) in Erfahrung zu bringen, ob mit einem Coaching-Ansatz adäquater auf die Mitarbeiterinteressen im Rahmen ihrer Wiedereingliederung reagieren zu können.

¹ "Leitdifferenzen sind Unterscheidungen, die die Informationsverarbeitungsmöglichkeiten der Theorie [oder des Systems] steuern." (Luhmann 1987, S.19) „Eine Leitdifferenz arrangiert diese Einschränkungen, etwa unter dem Gesichtspunkt brauchbar/unbrauchbar, ohne die Auswahl selbst festzulegen.“ (Luhmann 1987, S.57) Im Sinne des BGM steht dabei im Mittelpunkt das alle drei Teilbereiche unabhängig voneinander Ziele verfolgen, ihre Leitideen und Kommunikation nicht aufeinander abgestimmt sind und somit Synergien verloren gehen, die es aber braucht, um BGM zu professionalisieren.

1.1 Problemstellung

Der demografische Wandel und die daraus resultierende Alterung der europäischen Bevölkerung stellt Politik, Gesellschaft, soziale Sicherungssysteme und die Arbeitswelt vor besondere Herausforderungen. Hochrechnungen von Eurostat zufolge kommen gegenwärtig auf eine Person im Alter von über 64 Jahren, etwa 3 Personen in der erwerbsfähigen Altersspanne von 15 bis 64 Jahren. Im Jahr 2050 sind es dann nur noch 1,7 Personen, so wenige wie in keinem anderen europäischen Land (Eurostat 2020). Das Erwerbspotenzial in Deutschland wird nach Schätzungen des IAB um ca. 400.000 Personen jährlich schrumpfen und damit im Jahr 2030 bereits um 7 Mio. und bis 2050 um 12 Mio. Personen niedriger liegen als heute (Fuchs, Weber 2020). Laut der Schätzung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bedeutet dies, dass erwartete Arbeitskraftnachfrage auf dem Arbeitsmarkt deutlich steigen wird und Unternehmen zukünftig angehalten sind, ihre Beschäftigten zu binden um die Arbeitskraft und Produktivität vorausschauend zu halten. Auf diese abzusehenden Entwicklungen hat die Politik bereits reagiert, indem sie 2007 einen Beschluss zur Erhöhung des Regelrenteneintritts „Rente mit 67“ gefasst hat, womit sie europaweit in „guter Gesellschaft“ im Vergleich mit anderen OECD-Ländern ist (Weber et al. 2015).

Angesichts des voranschreitenden demografischen Wandels wird es notwendig werden, die vorhandenen Arbeitsmarktreserven zu erschließen und zu erhalten. Hier kommt zusätzlich zur Erschließung der Potenziale von Menschen mit einer Zuwanderungsgeschichte vor allem auch der Beschäftigungs(Sicherung) von Menschen mit Behinderung/chronischen Krankheiten und der von Behinderung bedrohten Menschensind, eine besondere Aufmerksamkeit zu (Fuchs, Weber 2018). Dazu ist vor allem eine Abkehr von der Defizitorientierung, wie sie von der kurativen Medizin in Deutschland Anwendung findet, zu einer Ressourcenorientierung notwendig, wie sie gemäß ICF (Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit) der Weltgesundheitsorganisation beabsichtigt wird, um nicht nur Krankheit und Krankheitsfolgen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen, sondern auch die Auswirkungen auf die Aktivitäten und die Teilhabe des Individuums. Die ICF ist dank der ihr zugrunde liegenden biopsychosozialen Betrachtung primär, „(...) ressourcenorientiert und nimmt bezüglich der Ätiologie eine neutrale Perspektive ein. Die ICF kann daher auf alle Menschen bezogen werden, nicht nur auf Menschen Behinderungen oder langandauernden Krankheiten. Sie ist universell anwendbar“² (BFARM 2022, S. 1). Zur Erhaltung von Arbeitskräftepotenzialen ist es aus arbeits- und sozialmedizinischer Sicht sehr sinnvoll, bei der Beurteilung des erwerbsbezogenen Leistungsvermögens zunächst immer zu versuchen, einen Verbleib im Berufsleben bzw. die Reintegration ins Arbeitsleben zu erreichen.

Zudem wird es bedeutsam werden, insbesondere ältere Beschäftigte länger im Unternehmen zu halten und ein frühzeitiges Ausscheiden aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu verhindern. Eine der zentralen Zielsetzungen von Unternehmen sollte es daher sein, das Engagement in arbeitsweltbezogener Primär- (z. B. Betriebliche Gesundheitsförderung) und Sekundärprävention (z. B. arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen oder individuelle Früher-

² Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (2022), Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit. Zugriff am 21.01.22 unter URL: https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICF/_node.html

kennung von Krankheiten) sowie in Tertiärprävention (z. B. Betriebliches Eingliederungsmanagement oder auch „Return-to-Work-Prozess“) des BGM weiter zu stärken und zu professionalisieren (Weber et al. 2015). Unter BGM werden nach Badura (2009) „(...) [Entwicklungen] betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse verstanden, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum [gesundheitsfördernden] Verhalten der Mitarbeiter zum Ziel haben“³ (Badura 2009, S. 10).

Als Managementinstrument kommt BGM die Aufgabe zu, Flexibilität und regulierbare Anpassungsfähigkeit an innere und äußere Erfordernisse in wirtschaftlicher Hinsicht zu sichern. Wird dieser Auffassung gefolgt, ergeben sich daraus grundlegende Handlungsprinzipien des BGM innerhalb einer Personal- und Entwicklungsorganisation:

„(...) Die unternehmenseigenen (personellen und organisationalen) Potenziale zur Gesundheit müssen durch BGM aufgedeckt, aktualisiert, geformt und z. B. mit innovativen Methoden wie mitarbeiterzentrierten Coachings gefördert werden

Zudem müssen über BGM definierbare Anforderungen / Belastungen sowie Risiken und Handlungschancen in diesem Zusammenhang identifiziert, abgebaut, vorgebeugt oder abgeschwächt werden, so dass das Unternehmen sich flexibel an innere und äußere Veränderungen anpassen bzw. diese mitgestalten kann, um Belegschaften gesund und lange im Arbeitsleben zu erhalten“ (Missal 2014, S. 23).

Damit umfasst BGM nicht nur regulatorische und strategieorientierte, sondern auch operationelle Managementbereiche, es stellt auf diese Weise organischen Teil der Kausalität und Folgeerscheinungen unternehmenspolitischer, steuernder und praxisbezogener Funktionsbereiche eines Unternehmens dar. Ausgehend davon muss zum Portfolio des BGM weit mehr gehören als das Finden von Einzelinterventionen, damit gesundheitsbedingtes Ausscheiden als Ende der Maßnahmenkette des BGM zu vermeiden. In das BGM verankert sind die Bereiche Arbeitsschutz (AUG)⁴, Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)⁵. Effektiver Arbeitsschutz sowie auch das BEM unterliegen einer gesetzlichen Verpflichtung der Arbeitgeber, BGF hingegen ist eine freiwillige Maßnahme für Arbeitgeber. Leider sind die Grenzen der Subsysteme Arbeitsschutz, BGF, BEM nicht immer fließend, sondern oftmals geschlossene Systeme oder Prozesse, die unter der gemeinsamen Über-

³ Die kursiv gesetzten Zitate dienen im Gesamtverlauf der Arbeit der Hervorhebung, nicht aber Hervorhebung durch die zitierten Autoren/innen. Sie ersetzen die veraltete Form der Fettsetzungen bzw. Unterstreichungen.

⁴ § 1, § 224 SGB VII: Gesetzliche Grundlagen zum Arbeitsschutz sind im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) festgelegt. Das Gesetz zur Ausführung von Handlungen des Arbeitsschutzes zur Ausbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeiter/innen bei der Arbeit ist im siebten Sozialgesetzbuch (SGB VII) verankert und werden im betrieblichen Rahmen durch den Arbeitgeber und die verantwortlichen Führungskräfte organisiert und realisiert. Beraten werden sie dabei durch die Stabsstellen: Fachkräfte für Arbeitssicherheit (SiFa) und Betriebsarzt (BA).

⁵ § 167, Abs. 2, SGB IX: Gesetzlich verankert ist das BEM seit 2004 im neunten Sozialgesetzbuch. Die Regelung hält fest, dass allen Mitarbeiter/innen, die binnen eines Jahres länger als sechs Wochen dauerhaft – ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, vom Arbeitgeber ein BEM angeboten werden muss. Das Verfahren unterstützt den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und bietet ein effektives Instrument, das ermöglicht, den Folgen des demographischen Wandels wirksam etwas entgegen zu setzen.

schrift des BGM in sich abgeschlossene Kreisläufe bilden und sich gegenseitig wenig beeinflussen oder gar aufeinander aufbauen⁶. Daher beabsichtigt die vorliegende Arbeit eine systemische Abbildung der Verbindung dieser Bereiche mit einem zu entwerfenden Frühaufklärungssystem, das mithilfe einer Dokumentenanalyse als an die Organisation DB AG anschlussfähiges System entworfen werden soll.

BGM bildet als Managementsystem eine Art komplexes Interventionssystem in Unternehmen. Komplexe Systeme sind aus gesellschaftswissenschaftlich-systemtheoretischer Perspektive nicht selten durch operationale Abschottung, gegenseitige Undurchsichtigkeit, systemspezifische Leitunterscheidungen und wegen spezifischen Codes gesperrte Kommunikation geprägt (Wilke 1993). Die gleichen Merkmale lassen sich ebenfalls bezogen auf die Teilbereiche des BGM beobachten. Unterschiedliche gesetzliche Voraussetzungen der jeweiligen Teilbereiche reagieren auf differenzierte Leitunterscheidungen, die mit der erwarteten Regelstruktur einhergehen und über eine spezifische Semantik Grenzen zwischen Systemen ziehen. Im Zuge dieses Prozesses konstituieren sich in AUG, BGF und BEM eigenwillige systemische Rationalitäten heraus. Zudem verschaffen disziplinäre Ordnungen von Arbeitsschutz, Medizin, Prävention und Rehabilitation eigene Sprachen zur Problembeschreibung und Problemerkklärung und „(...) erzeugen daneben auch eine Zunahme an Kontrolle und Machtausübung dieser disziplinären Ordnungen“ (Gergen 2002, S. 56).

Die Deutsche Bahn AG (DB AG) verfügt über ein ausgereiftes BGM-System, welches aufbauend auf einer Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) in Verbindung mit Richtlinien (Ril.) zum Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement die Grundlage der Möglichkeit einer professionalisierten Anwendung von AUG, BGF und BEM in den Tochterunternehmen der DB AG darstellt. Allerdings führt auch hier die Entkopplung von AUG, BGF, BGM zu Ergebniseinbußen, und zwar mit der Folge, dass jährlich mehr als 700 Beschäftigte des DB-Konzerns ihre Tätigkeit nach einer betriebsärztlichen Feststellung dauerhaft nicht mehr ausüben können und etwa 40 % der leistungsgewandelten Mitarbeiter/innen sich zum Schutz ihrer Gesundheit für einen sozialverträglichen Ausstieg entscheiden, ohne das abschlagsfreie oder Regelrentenalter zu erreichen (DB JobService 2020). Die Ursachen dafür liegen mitunter an einem veränderten Krankheitsspektrum von Akuterkrankungen zu vermehrt chronischen Erkrankungen in den Industrie-

⁶ Zu dieser Problematik der geschlossenen Ordnungseinheiten innerhalb des BGM gibt es in Praktiker-Foren und Fachveranstaltungen immer wieder Diskussionen, Literatur Kommentare oder Studien haben sich diesem Thema bisher noch nicht gewidmet. Daher soll diese Arbeit einen notwendigen Anstoß dazu setzen.

nationen (Vgl. Reuter 2014, S. 21; Pfaff & Knieps 2015), und an erhöhten Kompetenzanforderungen im Berufsleben, die aus einer zunehmenden Tertiarisierung⁷, Informatisierung⁸ und Akzeleration⁹ als Begleiterscheinungen eines Wandels von Arbeit resultieren, die dem Arbeitnehmer zunehmend emotionale und kognitive Anforderungen abverlangen und ihn damit zusätzlich belasten.

Als eine der Reaktionen auf die beschriebenen Problemstellungen hat die DB AG 2019 ein Strategieprojekt „Weiterentwicklung BEM“ mit der Absicht ins Leben gerufen, bestehende Systeme und Prozesse zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden zu professionalisieren. Innovationen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sollen aus Anforderungen von Expertenbefragungen als Projektzielstellung erreicht werden, die dem Arbeitnehmer im Vergleich zu den gegenwärtig angewandten standardisierten rehabilitationssystemischen Angeboten des Versichertensystems nachhaltig zugutekommen. Ausgehend von Workshops mit HR-Spezialist/innen und Gesundheitsexpert/innen der 52 Geschäftsfelder der DB AG in Deutschland wurden im Jahr 2018 und 2019 auf mehreren Ebenen Anforderungen zu neuen Angeboten und Instrumenten des BEM erarbeitet. Ausgehend von diesen Anforderungen entstand die Zielsetzung der Schaffung eines an die DB AG anpassungsfähigen Frühaufklärungssystems als strategisches Instrument im HR-Bereich, welches die Teilbereiche des BGM verknüpft und gleichzeitig wie ein lernendes System wiederkehrende Beobachtungen intern und extern vornimmt, um daraus resultierende Prozesse vor dem Hintergrund eines verbesserten Schutzes vor gesundheitsbedingten Ausstiegen stetig zu optimieren. Dieses zu entwerfende System soll an bestehende interne Prozesse anknüpfen, um Implementationsbarrieren vorzubeugen. Frühaufklärung soll im Sinne einer frühzeitigen Identifikation von Diskontinuitäten die Chance bieten, Trends (auch politischer oder gesellschaftlicher oder betrieblicher Art) frühzeitig zu erkennen und ausgehend von Chancen- und Risikoerhebungen darauf nachhaltig reagieren zu können.

Gesundheitsbedingte Einbrüche und daraus resultierende dauerhafte Leistungswandlung bedeuten für betroffene Mitarbeiter/innen eine spezielle Form von biografischer Diskontinuität, die sowohl für Berufsbiografie gilt, als auch körperliche, psychische, soziale Dimensionen einbezieht (Bartel 2019), daher sollte als zweites Teilprojekt im Rahmen der „Weiterentwicklung BEM“ ein neues mitarbeiterzentriertes Beratungsangebot (Coaching im BEM) bei der DB AG entstehen, das einen individuellen Hilfebedarf berücksichtigt und die Mitarbeiter/innen darin unterstützt, in arbeits- und lebensweltbezogenen Themenstellungen das Spektrum der individu-

⁷ Tertiarisierung, diese entspricht der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und einer damit einhergehenden Zunahme von emotionalen und kognitiven Anforderungen, die den Arbeiter belasten (Lohmann-Haislah, 2012).

⁸ Informatisierung, also die Zunahme von Kommunikationstechnologien welches zeitlich flexible und ortsunabhängige Handeln ermöglichen und gleichzeitig zur Entgrenzung von Arbeit beitragen. Wobei mit Entgrenzung von Arbeit gemeint ist, dass sich ehemals klare Grenzen zwischen den Bereichen von Arbeit und Privatleben, aufgrund moderner Arbeitsformen wie z. B. Homeoffice zunehmend verwischen. Mit der Folge der Arbeitnehmer gefordert sind, ihr Konzept des Privatlebens neu zu überdenken und eine Abgrenzung gegen Zugriffe von außen vorzunehmen (Belewe / Voß 2020).

⁹ Akzeleration beschreibt die ständige Steigerung von Produktion -, Dienstleistungs-, Kommunikationsprozessen bei zunehmender Aufgabenkomplexität und erhöhten Lernanforderungen beschreibt, die die Mitarbeiter im Arbeitsprozess zunehmend belasten (Lohmann-Haislah, 2012).

ellen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Zudem können mit diesem Innovationsberatungsangebot /- Coaching im BEM Problemstellungen bearbeitet werden, die von gegenwärtigen Rehabilitationsangeboten noch unzureichend angesprochen werden. Im Mittelpunkt steht dabei, den Mitarbeiter/innen im Hilfeprozess ausschließlich mit Lösungen zu unterstützen, die aus ihm heraus entstehen, damit möglichst nachhaltige Lösungen erreicht werden und die Mitarbeiter/innen dazu motivieren, im Erwerbsleben zu verbleiben. Ausgehend von dieser Anforderung bot sich die Beratungsmethode Coaching an, die individuelle Unterstützung auf Prozessebene leisten kann. Im Gegensatz zur traditionellen Beratung werden beim Coaching keine direkten Veränderungsvorschläge durch den Coach unterbreitet, sondern es wird eine Lösung gemeinsam mit dem Coachee erarbeitet (Rauen 2020).

Problemstellungen, die durch Coaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement begünstigt werden können, wurden von operativen DB-AG-Experten beschrieben (DB JS 2018). Sie sollen nachfolgend skizziert werden. Dazu wurden die operativ beschriebenen Thematiken mit Anreicherung gegenwärtiger Literatur aufbereitet. Diese nachfolgenden Problembeschreibungen können als Ausgangssituation für einen vergleichenden Fallstudienansatz betrachtet werden, der im Rahmen dieser Arbeit zur Anwendung gebracht wird. Untersucht werden dabei zwei Mitarbeitergruppen im BEM, die Coaching-Unterstützung erhalten, und vergleichend dazu Mitarbeiter/innen, die standardisierten Interventionen nutzen.

1.1.1 Forderung nach individueller und transparenter Unterstützung in der (betrieblichen) Sekundär- und Tertiärprävention

Die betrieblichen Gesundheits- und Unterstützungsangebote der DB AG im Bereich der Wiedereingliederung werden aufgrund der Grenzen von ökonomischer Messbarkeit im Sinne eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses immer wieder kritisch betrachtet. Ökonomische Evaluationen beschränken sich gegenwärtig zumeist auf Schätzungen vermiedener Krankheitskosten (Arbeitsunfähigkeitstage) oder der Verringerung gesundheitsbedingter Ausstiege aus dem Berufsleben. Vermieden werden sollen vor allem Angebote, die nach dem „Gießkannen-Prinzip“ über die Mitarbeiter/innen gegossen werden und letztlich auch aufgrund von mangelnder individueller Passfähigkeit ihre Wirkung verfehlen und nicht selten erhebliche Kosten verursachen. Passgerechte Unterstützung bedeutet in diesem Fall auch die spezifische Akzeptanz zu berücksichtigen, die bei Frauen, Männern, Migranten, Behinderten oder von Behinderung bedrohten Arbeitnehmern/innen, bei jungem und älterem Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Interessen begründet vorzufinden sind. Die Arbeitnehmer/innen haben an der Wertschöpfung individueller und allgemeiner Gesundheit einen Eigenanteil. Das institutionelle Gesundheitssystem kann dementsprechend zur Erreichung der Gesundheitsziele beitragen, ist aber auch auf die Bereitschaft und Mitwirkung des Betroffenen angewiesen. Das trifft besonders für chronisch Kranke oder dauerhaft leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen zu, deren Verhalten einen wesentlichen Anteil an den Behandlungsergebnissen und den Verbleib in Beschäftigung hat. Dementsprechend müssen ganzheitliche Unterstützungsleistungen wie Coaching im betrieblichen Return to Work-Prozess Eingang finden, um als personenzentriertes Angebot die Aspekte zu unterstützen, die sich die Mitarbeiter/innen vom BEM zur Integration wünschen. Um einer betrieblichen Kosten-Nutzen-Rechnung langfristig gerecht zu werden, ist es zum einen notwendig, der Frage nach vergleichender Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität gegenüber den gegenwärtigen Angeboten im BEM zur Integration nachzugehen, und zum anderen

ist es unabdingbar, bei Implementierung eines jeden innovativen Formates eine geeignete Evaluation als dauerhaften Angrenzungsprozess zu verankern. Inwieweit sich Coaching-Methoden im Gegensatz zu standardisierten Interventionen des BEM unterscheiden, soll mithilfe der empirischen Untersuchungen im Rahmen der Analyse zweier Mitarbeitergruppen untersucht werden.

1.1.2 Mangelhaftes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung oder Rückkehr in Tätigkeiten

Bei dauerhafter Leistungswandlung und daraus folgender beruflicher Neuorientierung entdecken betroffene Mitarbeiter/innen oder ihre Vorgesetzten ziemlich oft, dass ihre bis dahin angesammelte (Arbeits-) Erfahrung nicht mehr die angestrebten Resultate ergibt. Unter solchen Umständen gilt es, geeignete betriebliche Unterstützung bereitzustellen, um neue Handlungsalternativen auszuarbeiten und ihre Ergebnisse eventuell in unterschiedlichen Verhaltensmustern vorab zu verfolgen bzw. zu simulieren (z. B. in Rollenspielen, Arbeitsorganisation, Zeitmanagement). Anschließend sollten die neuen bzw. trainierten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag ausgeübt und regelmäßig besprochen bzw. eine ganze Zeit lang begleitend reflektiert werden, bis sie ins Selbstverständnis übergegangen sind.

Dieses Verfahren könnte durch die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in ihrem verhaltensrelevanten Bereich – „Shadowing“¹⁰ bzw. Schattentage – durch direkte Kolleginnen vervollständigt werden. Damit wird erzielt, eine umfassende und flexible Bandbreite von Verhaltensmustern für mehrere Umfelder zu schaffen, was sich in neuen, unvorhersehbaren und schwierigen Situationen als optimal erweisen kann, um sich Herausforderungen zu stellen, wie beispielsweise in folgendem Fall: Wenn eine Person mit einer chronischen psychischen Erkrankung in den Betrieb bzw. in eine neue Tätigkeit zurückkehrt, ist sie gezwungen, ihre Verhaltensmodelle zu korrigieren. Sie sieht sich mit mehreren Problemen konfrontiert: Wie gehen mein ehemaliges Kolleg/innen bzw. neuen Kolleg/innen mit mir um? Wie verhalte ich mich bei dem Kolleg/innen oder Kritikgesprächen? Was mache ich, wenn mich mein ehemaliges Kolleg/innen beurteilen oder den Eindruck habe, dass sie mich meiden oder mit neuen Augen ansehen? Wie gehe ich mit unangenehmen Beschlüssen oder Arbeitsstress um?

Wenn die Pflege des leistungsabfallenden Arbeitnehmers auf dieser Ebene stattfindet, handelt es sich um eine gezielte Ergänzung seines Verhaltensspektrums. Dabei kommt es darauf an, sich neue Verhaltensmuster anzueignen, die im Optimalfall nach bestimmter Zeitspanne zur Routine werden und automatisiert angewendet werden können. Eine Begleitung der Eingliederungsmanager der Deutsche Bahn JobService GmbH (DB JS) zu diesen Themenstellungen verläuft im BEM-I heute bereits vereinzelt im Rahmen einer regulären Hilfeplanung im BEM. Allerdings werden ausgehend vom Projektauftrag zur „Weiterentwicklung BEM“ neue Anfor-

¹⁰ Job Shadowing ist ein On-the-job-Training. Dabei begleitet ein Kollege/in den betroffenen Mitarbeiter/in für einen gewissen Zeitraum bei seinem Job. Er ist quasi der Schatten der Kollegen/innen und greift nicht selbst ins Geschehen ein. Durch das Beobachten der Tätigkeit des Kollegen/innen gewinnt der Beschatter einen Eindruck von dessen Aufgaben. Er sieht, welche Herausforderungen in diesen stecken und kann Feedback und Reflektion anbieten um damit das neu oder zuvor erlernte Verhaltensrepertoire zu verinnerlichen.

derungen an innovative und professionalisierte Begleitung zu dieser angeführten Problemstellung deutlich, und zwar vor dem Hintergrund eines Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben der betroffenen Mitarbeiter/innen.

1.1.3 Inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen

Prozesse, wie die Mitarbeiter/innen diese oder jene Situationen wahrnehmen und bewerten, können sehr individuell verlaufen, darunter auch dysfunktionale Merkmale aufweisen. Zum Umfeld der funktionalen Störungen oder Dysfunktionalität bei der Auseinandersetzung mit den beruflichen Situationen gehört vor allem inadäquate Situationsbewertung, die in solche Richtung(en) gehen kann wie eine starke Generalisierung, Übertreibung oder Idealisierung der bestehenden Sachlage. An diesem Punkt der Fehlbewertung beginnt die Person, in einem generalisierenden Modus mit geringem Selbstwertgefühl zu denken, z. B. in dem Glauben, dass niemand sie schätzt oder sie zumindest unterbewertet, in negativen Urteilen über Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen, indem sie z. B. den Geist und die Ambitionen der Konkurrenz überschätzt. Auf diese Weise werden subjektive, überwiegend negative Paradigmen über das Klima in der Abteilung und im Unternehmen insgesamt, über stress- und druckbelastende Gesundheitsgefahren usw. konstruiert. Derartige Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen verursachen mindestens zwei gravierende Folgen: erstens werden viele konstruktive Optionen der Denk- und Handlungsweise sowie die Wege zur Optimierung einfach übersehen, zweitens können die standardisierten Praktiken besonders während Entscheidungstreffens in kritischen oder herausfordernden Umständen dominieren. Die spontane Reaktion der Mitarbeiter/innen auf eine Herausforderung geht auf die kognitive Rückmeldung der Person (Kuhl 2001). Diese erste Reaktion hängt mit den früheren Erfahrungen zusammen und bestimmt, auf welche Art und Weise die Situationen von dem Menschen wahrgenommen und beurteilt werden. Eine von vornherein kritisch eingestellter Person steht meistens den anregenden Vorschlägen anderer skeptisch gegenüber, ihr fehlt das Verständnis und die geteilte Meinung der Umgebung, daher neigt sie in ihrer Erstreaktion, die entsprechenden sozialen Signale des Umfelds aufzufangen.

Der rationale Persönlichkeitstyp ist dagegen eher daran gewöhnt, sich auf Fakten und deren Bedeutung zu verlassen. Dementsprechend wird seine erste spontane Reaktion nicht emotional sein, denn er neigt eher dazu, die Welt um sich herum analytisch zu betrachten und zu bewerten. Gleichzeitig werden Menschen, die ehrgeizig und empfänglich für Ermutigung sind, in ihren ersten Reaktionen den Wunsch verspüren, für ihre Verdienste gelobt zu werden, während jede Kritik ihre Reaktionen und ihr Selbstwertgefühl destabilisieren kann. Das heißt, die ersten Reaktionen beeinflussen das Prisma, durch das man die Welt spontan wahrnimmt. Kognitive und emotionale Erstreaktionen sind keine Charaktereigenschaften, die eine Person definieren, sondern schnelle Reaktionen, die auch angemessen reguliert werden können (Kuhl 2001). Eine kritisch gestimmte Person kann ihre skeptische Unzufriedenheit selbständig regulieren. Wenn Menschen unter starkem Stresseinfluss stehen, erfahren sie oft Blockaden in ihrem rationalen und emotionalen psycho-emotionalen Ausdruck, wobei durch die Stressoren eine verstärkte Freisetzung von Belastungshormonen ausgelöst wird. (Kuhl 2001). In diesem Zustand ist es nicht einfach, die emotionalen Urteile und Bewertungen umzulernen und sinnvoll zu steuern. Dennoch könnte ein begleitendes innovatives Unterstützungsangebot des BEM zur Integration auf dieser Ebene wirken, indem die regulativen Möglichkeiten, den Stress abzubauen sowie in einen positiven Stress für die Entspannung angeboten werden, einschließlich des kognitiven

Modells einer flexiblen und relativierenden Beeinflussung der Erstreaktion beigebracht wird. Dies wirft das Problem auf, in welchem Maße die derzeitigen Verfahren und Hilfsangebote bereits lückendeckend sind bzw. inwieweit im Vergleich dazu innovative Angebote wie Coaching auf diese Problemstellung reagieren können. Dazu soll diese Arbeit folglich eine Antwort finden, indem im Rahmen des Fallstudienansatzes die Methode der Fokusgruppendifkussion genutzt wird, um über die durchführenden Eingliederungsmanager der DB JS die gegenwärtigen Problemstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen noch weiter zu ergründen.

1.1.4 Fehlinterpretierte Erwartungshaltungen

Lassen sich die objektiven Gründe für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter/innen nicht erkennen, dann verbergen sich dahinter mit Blick auf die definierte Arbeitsaufgabe zumeist unangemessene Wertvorstellungen oder fehlinterpretierte Erwartungshaltungen. Unangemessen bedeutet, dass die Werte, Motive und Erwartungen, welche die Mitarbeiter/innen bewusst in die Arbeit einbringen, mit ihren unbewussten Anforderungen kongruent sind. Das bedeutet, die Mitarbeiter/innen unterdrücken ihre wichtigen echten Bedürfnisse, um ein unmittelbares Ziel zu verfolgen bzw. zu erreichen (z. B. „gleichwertige Weiterbeschäftigung, trotz dauerhafter Leistungseinschränkung“ als Zielsetzung). Die unangemessenen Wertvorstellungen können fehlinterpretierte Erwartungshaltungen verbergen, die mit den Herausforderungen der Umwelt und den Stereotypen des gesellschaftlichen Bewusstseins, einschließlich Massekonsum, verbunden sind. Infolgedessen entsteht eine dominierende Anpassungstendenz in ihrem persönlichen Verhalten, denn die Menschen setzen sich in die sozialen Rollen ein, sie versuchen, den „Erwartungen“ ihrer Umgebung entgegenzukommen, ohne sich der Tatsache bewusst zu werden, dass ihre Bemühungen nichts anderes als Einbildungen ihres Bewusstseins sind, die mit der Realität kaum Berührungspunkte aufweisen. Durch diese falschen Identitäten verdrängen sie ihre inneren Werte, die sozialen Verhaltensmuster überschatten und blenden die wahren Bedürfnisse aus, die Menschen bleiben in ihren Erwartungen unbefriedigt. So bemerken sie umso weniger die entsprechenden Bedürfnisse anderer Leute und vernachlässigen diese. Das Gefühl für Erfolg bleibt in diesem Fall aus, denn unangemessene Wertvorstellungen oder fehlinterpretierte Erwartungshaltungen stören die Mitarbeiter/innen, sich ihren freundschaftlichen und familialen Beziehungen zu widmen. Ein typisches Beispiel wäre die Situation eines Mitarbeiters in der Probezeit, dessen Leistung sich verändert hat und dessen zentrale Werte auf das Streben nach einer gleichberechtigten Weiterbeschäftigung ausgerichtet sind. Wenn die Arbeit dann in dem Maße fortgesetzt wird, wie sie bisher realisiert wurde, hat der Einzelne plötzlich das Gefühl, dass sich das Gefühl der Zufriedenheit nicht insoweit eingefunden hat, wie er es sich erhoffte. Die Tatsache, dass der Mensch „an sich selbst vorbei lebt“, wird oft durch psychosomatische oder eine allgemeine Verschlechterung des Wohlbefindens sichtbar (Kuhl 2004).

Der/die Arbeitnehmer/in kann sich dieses defizitäre Mißempfinden oder ständige Anspannung oft nicht deutlich machen. Andererseits können die anhaltend unterdrückten Bedürfnisse dennoch ebenfalls ein Burnout verursachen. Wenn die Ängste des/der Mitarbeiters/in im Bereich der individuellen Werte angesiedelt sind, besteht das Ziel des BEM-Prozesses darin, die Person dazu hinzuleiten, mit dem Bewusstsein eigener Bedürfnisse eine Identifikation herzustellen und zu bestimmen, was die Mitarbeiter/innen in ihrem Leben leitet. Da eigene Bedürfnisse weitgehend unbewusst sind und sich nicht in der linguistischen Form im Gehirn präsent sind, muss

ein vielschichtiger Prozess durch eine vertrauensvolle Kommunikation aktiviert werden, um an diese Angaben im offenen Dialog heranzukommen.

In der gegenwärtigen BEM-Praxis kommt es hierbei zu wiederkehrenden Gesprächen und Strategiewechseln der Ausrichtung innerhalb der beruflichen Neuorientierung. Auferlegte Zielstellungen zur überbetrieblichen oder überregionalen Wiedereingliederung werden zunächst gemeinsam verfolgt und anschließend verworfen, um doch Angebote im bisherigen Betrieb in einer niedrigeren Eingruppierung anzunehmen. Unangemessene Wertvorstellungen zu verändern, um ggf. einen direkten Zugang zu den Werten und Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen zu erhalten, gestaltet sich im BEM-Integrationsprozess am schwierigsten. Die Bearbeitung von Mitarbeiteranliegen benötigt dabei unterschiedliche Bearbeitungsebenen und -tiefen, die mit einer innovativen Methode wie Coaching zentrierter und passgerechter bearbeitet werden können.

Auf Grundlage der skizzierten Problemstellungen, die im Rahmen des Projektes „Weiterentwicklung BEM“ erhoben und in einem erweiterten Blickwinkel dargestellt wurden, sollen im Folgenden präzisiert werden.

1.2 Zielsetzungen und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von den dargelegten Problemstellungen sowie dem Forschungsauftrag der DB JS ergeben sich folgende Zielstellungen für die vorliegende Arbeit:

- Entwicklung eines an die DB AG anschlussfähigen Frühaufklärungssystems im Bereich BGM über die Methodik einer Dokumentenanalyse in zentralen Datenbanken der DB AG sowie
- vergleichende Darstellung eines innovativen Beratungsangebotes (Coaching) gegenüber derzeit standardisierten Interventionen des BEM-I als mögliche Implementierungsbe-gründung in Regel-BEM-Prozesse der DB AG über eine vergleichende Fallstudie

Fragestellungen zu dieser Zielsetzung ergeben sich nicht aus dem Projektauftrag, sondern aus dem Forschungsinteresse, weshalb sie in Kapitel 1.4 ausgehend vom zuvor skizzierten Forschungsstand abgeleitet werden. Unabhängig vom Projektforschungsauftrag setzen die Fragestellungen am gegenwärtigen wissenschaftlichen Erkenntnisstand an. Die Ergebnisse sollen eine an die gegenwärtige Literatur anschlussfähige Diskussion ermöglichen.

1.2.1 Begründung eines explorativen Vorgehens

Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Strategische Frühaufklärungssysteme werden im HR-Bereich bislang kaum zur Anwendung gebracht. Zudem gibt es zum Einsatz von Frühaufklärungssystemen in spezifischen Teilbereichen des HR-Sektors, wie für das BGM noch keine differenzierten Untersuchungen.

Für den Fallstudienvergleich von Coaching-Instrumenten im BEM soll die explorative Herangehensweise fortgesetzt werden. Zwar wird Coaching im RTW Prozess¹¹ bereits häufig zur Anwendung gebracht, z. B. im Rahmen von klinischen Rehabilitationsleistungen (vgl. Bönig & Kegel, 2015), dennoch bleiben Problemstellung wie in Kap. 1.1 beschrieben unter bisherigen Anwendungen von Coaching unberührt, oder werden nicht ausreichend publiziert. Somit gilt es, diesen Bereich noch weitestgehend zu „entdecken“, womit sich das explorative Vorgehen auch für die zweite empirische Untersuchung begründen lässt.

1.2.2 Verortung in den Rehabilitationswissenschaften

Die Rehabilitationswissenschaften sind durch ihre Multiprofessionalität und die verschiedenen beteiligten Professionen nicht in einem einheitlichen Korpus fassbar. Sie entsprechen einer sehr jungen Forschungsdisziplin, die im weitesten Sinne der Humanwissenschaft entspringt. Gegenstand der Rehabilitationswissenschaft sind nahezu alle Aspekte der Rehabilitation einschließlich eines betrieblichen RTW-Prozesses wie das BEM. Betrachtet werden dabei „(...) *individuum-, institutions- und bevölkerungsbezogene Perspektiven der Folgen von Krankheit und Behinderung*“ (DRV 2020, S. 1). Charakteristisch für die Rehabilitationswissenschaft ist ein hohes Ausmaß an Interdisziplinarität von Gesundheitswissenschaften (z. B. Medizin), Sozialwissenschaften (z. B. Pädagogik, Psychologie) Wirtschaftswissenschaften (Versorgungsforschung) und auch Ingenieurwissenschaften (DRV 2020). Die Themenschwerpunkte dieser Arbeit sind in der Rehabilitationsforschung zu verorten. Im Mittelpunkt stehen mit der Entwicklung eines Frühaufklärungssystems zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden zunächst institutionelle Aspekte der Rehabilitationswissenschaften.

1.2.3 Aufbau auf Grundlage der Forschungszielstellung

Der Aufbau der Arbeit ergibt sich aus dem Forschungskonzept und wird entsprechend den Forschungszielen und den daraus abgeleiteten Forschungsfragen strukturiert (siehe Abbildung 1). Die Arbeit gliedert sich in 8 Kapitel.

¹¹ RTW-Prozess: Return-to-Work-Prozess beschreibt Gestaltungen, Ausführungsbestimmungen und Handlungen, die nach langer Erkrankung eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt ebnen (Völkner 2020). BEM kann als ein möglicher Bestandteil oder Teilabschnitt des RTW-Prozesses betrachtet werden.

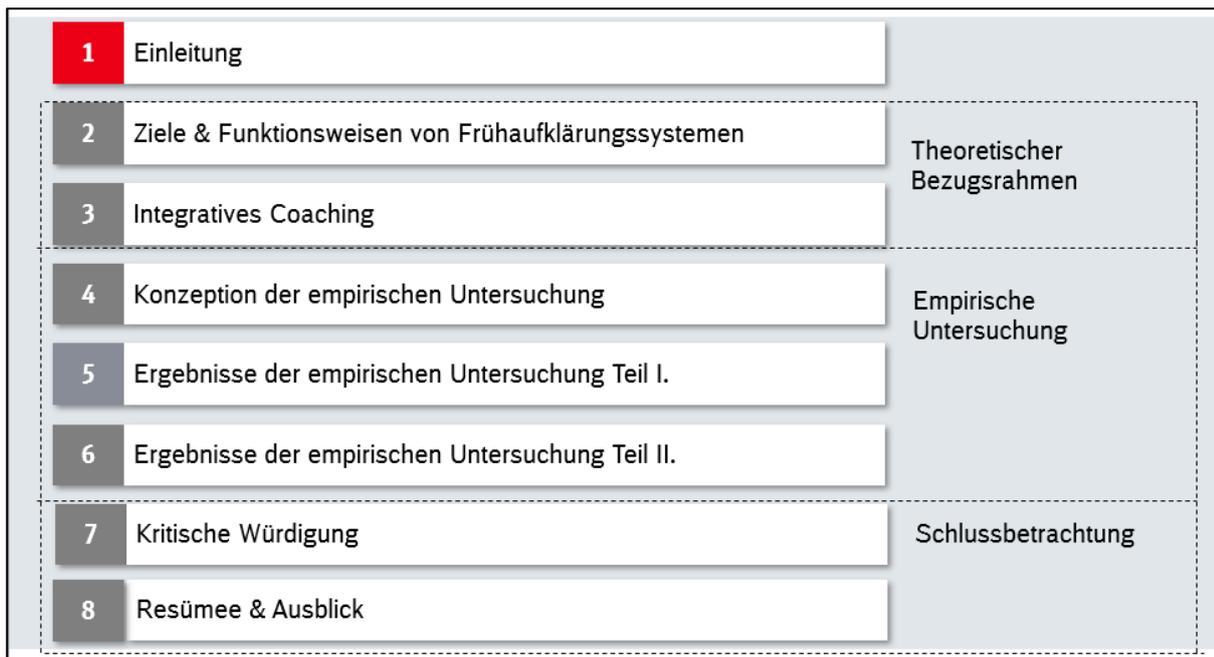


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
Eigene Darstellung

Anschließend an das erste Kapitel, das zu einer gegenständlichen Auseinandersetzung mit der Problemstellung hinführt, werden die Ziele formuliert, die Themarelevanz erläutert, der Forschungsstand erhellt, werden im Folgenden im zweiten und dritten Kapitel die theoretischen Grundlagen zur Gestaltung von Frühaufklärungssystemen einerseits und zu Hintergründen von Integrativem Coaching, Wirkungsmechanismen andererseits in einer Literaturanalyse dargestellt. Anschließend werden in Kapitel 4 die Methoden der empirischen Untersuchungen beschrieben. Thematisiert werden die Feldzugänge, die Methode selbst, die Gütekriterien qualitativer Forschung sowie die Auswertungsschemata beider Untersuchungen. In Kapitel 5 und 6 werden die Ergebnisse zu beiden Themenfeldern vorgestellt und Kapitel 7 konzentriert sich auf eine vielseitige und kritische Evaluierung der Ergebnisse, nämlich auf der Grundlage der angewandten Verfahren. Eine Schlussbetrachtung wird in Kapitel 8 formuliert.

1.3 Relevanz der Forschungsarbeit - eine an Nutzen orientierte Forschung

Die Ergebnisse und Befunde der Untersuchung können als besonderer Erkenntnisgewinn in der wissenschaftlichen Forschung im sozialen und rehabilitationsbezogenen Kontext gesehen werden, wobei die vorliegende Arbeit sich insgesamt als „eine an Nutzen orientierte Forschung“ (Lindart 2016, S.22) mit hohem Praxisbezug einordnen lässt.

Frühaufklärungssysteme wurden bisher im Kontext des Human Resources (HR) Sektors mit strategischer Ausrichtung zum Schutz von gesundheitsbedingtem Ausscheiden noch nicht zur Anwendung gebracht und stellen somit einen Innovationstyp in der HR-Landschaft als Vision eines sektorenverbindenden Systems des BGM dar. Damit ist der Inhalt innovativ, da er in dieser Form noch nicht zur Diskussion gestellt wurde. Bisherige Abbildungen von Frühaufklärungssystemen beinhalten ausschließlich erste Ansätze zur Erarbeitung. Die Forschungsfragen

dieser Dissertation bilden Eckpfeiler der unternommenen Erstellung mit dem Effekt des Zusatznutzens. Die Bedeutung der Forschungsergebnisse wird sowohl durch ihren erkennbaren Beitrag zum Managementverfahren als auch in thematisch gebundenen theoretischen Reflexionen. Der praktische Wert der gewonnenen Befunde besteht im Ausbau des Frühaufklärungssystems mit Rücksicht auf funktionale Organisationsstrukturen des Betriebs und zum anderen in einer vergleichenden Wirksamkeitsanalyse einer methodisch unterschiedlichen Beratungsarbeit im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Damit sind zwei „innovative Praxiswerkzeuge“ vorgestellt, die am gegenwärtigen Forschungsstand zu Frühaufklärung und Coaching ansetzen (siehe dazu Kapitel 1.4). Zudem zielt die Arbeit auf das Interesse der Deutschen Rentenversicherung an der Optimierung von (auch betrieblichen) Rehabilitationsangeboten und Patientenorientierung¹² (mitarbeiterzentriertes Coaching im RTW-Prozess) sowie der Verbesserung betrieblicher Entwicklungsweg im BEM an (DRV 2020).

Der erwartete Erkenntnisbeitrag liegt zunächst in der Validierung bestehender Ausgestaltungsparameter von Frühaufklärung sowie der Wirkweise von integrativem Coaching im Rahmen gesundheitsbedingter betrieblicher Neuorientierung. Aus wissenschaftlicher Perspektive bezweckt die Arbeit, ein klareres Bild der Situation der Coaching-Forschung zu vermitteln und die argumentierte Diskussion über Coaching-Faktoren zu intensivieren.

1.4 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand und weiterführende Fragestellungen zum empirischen Teil I & Teil II

1.4.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand zur Frühaufklärung

In Wissenschaftsdisziplinen wie der „(...) Medizin (z. B. bei der Krebsfrüherkennung), Geologie, Biologie (z. B. bei der Untersuchung von Vogelwarnrufen) oder auch im Militär (z. B. beim Einsatz von Späher, Kundschafter, Luftraumüberwachung)“ haben Fragestellungen, die auf ein möglichst frühzeitiges Erkennen von Risiken und Chancen abzielen, lange Tradition (Lasinger 2011, S.17). Zudem sind auch Anwendungsbereiche für soziales oder auch politisches frühzeitiges Erkennen von Risiken präsenter geworden und kommen vor allem unter Ausrichtung der Frühwarnung (als „Früh–Aufklärungssystem“ der ersten Generation)¹³ in den unterschiedlich-

¹² Patientenorientierung ist eine Begrifflichkeit die vorwiegend im Bereich der Medizin, aber auch in der Rehabilitation verwendet wird (Rosenbrock / Hartung 2012). Das bedeutet, dass die medizinischen und pflegerischen Maßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse des Patienten ausgerichtet werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Planung und Durchführung aller notwendigen Schritte gemeinsam mit dem Patienten. zu standardisierten Angeboten betrachtet wird, verfolgt dabei den gleichen Ansatz individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und daraus resultierend methodisch passgerechte Unterstützung zu leisten und ist damit zeitgemäß orientiert angelegt.

¹³ Frühwarnung (ersten Generation) zielt nur auf die frühzeitige Erkennung von Bedrohungen ab. Im Rahmen der Früherkennung (zweiten Generation) werden neben Bedrohungen auch Chancen und Gelegenheiten geortet. Dabei erfolgt eine gerichtete Suche nach Umweltveränderungen durch ein Früherkennungssystem. Darüber hinaus werden umfassend Diagnose- und Prognoseinstrumente eingesetzt, um die gewonnenen Informationen zu interpretieren. Die Frühaufklärung (dritten Generation) allerdings leitet neben dem Erkennen möglicher Chancen und Gefährdungen auch entsprechende (Gegen-) Strategien, Maßnahmen und Handlungsprogramme ein. Außerdem erfolgt eine ungerichtete Suche nach schwachen Signalen und Diskontinuitäten, d.h. auch Bereiche, die bisher nicht als relevant gesehen wurden, werden jetzt beobachtet. Ein 360°-Radar sucht die Unternehmensumwelt systematisch nach möglichen Bedrohungen und Chancen ab (Frühaufklärung der vierten Generation).

ten Bereichen zum Einsatz. Bevor auf Frühaufklärungssysteme in der Medizin und Arbeitswissenschaft / Arbeits- und Gesundheitsschutz näher eingegangen wird, wird das Konzept der Frühaufklärung in seinen in vielen gesellschaftlichen Bereichen angesiedelten Entwicklungen zunächst exemplarisch dargestellt.

Als politische Beispiele zur Frühwarnung (der ersten Generation), sind exemplarisch zunehmende Praxisbeispiele für Risikomanagement in der kommunalen und öffentlichen Verwaltung zu finden, die einer stetig steigenden Anzahl von Risiken (finanzieller, struktureller, demografischer Art) und Unwägbarkeiten ausgesetzt ist und so in Einzelbereichen strategische Gegenmaßnahmen einleitet (Hahn 2020). Selten laufen diese Maßnahmen unter definierten Frühaufklärungssystemen, aber dennoch nach systemischen Abläufen als Reaktionen auf Entwicklungen, die als Risikofaktoren erkannt wurden (Hahn 2020). Alle Städte und Gemeinden sowie große und kleine Unternehmen sind gezwungen, sich täglich einer Vielzahl von Risiken zu stellen. Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen gehört es zum Standard, den eigenen Gefahrenbereich kontinuierlich zu überprüfen und zu gestalten, relevante Risiken zu bestimmen und einzuschätzen, diese an die beteiligten Akteure und relevanten Organisationsteilbereiche zu spiegeln und in Rücksprache mit diesen zu steuern.

Trotz einer langen Forschungshistorie¹⁴ wird Frühaufklärung (immer noch) als „(...) *a partially explored area in terms of research*“ (Öner / Beser 2011, S. 49) charakterisiert. Eine Ursache dafür liegt mitunter in einem divergenten Ansatz zu der Begriffsbestimmung und einer uneinheitlichen konzeptuellen Ausdeutung von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung und dem daher abgeleiteten Problem der mangelnden Integration von Befunden der vorhergehenden Forschungsleistungen (Maertins 2019). Die ersten Beiträge der 1960er Jahre, die vorwiegend konzeptionell waren, hatten schwerpunktmäßig den inhaltsbezogenen Zweck, mithilfe rechtzeitiger Warnungen krisenhaften (plötzlichen) Entwicklungen entgegenzutreten zu können. „*In der heute als differenziert, fragmentiert, vielschichtig und [komplex] bezeichneten Frühaufklärungs-Forschung bleiben wesentliche Fragestellungen unbeantwortet*“ (Müller / Müller-Stewens 2009, S. 3), z. B. nach der konkreten Auffassung von Frühaufklärungssystemen mit Rücksicht auf die kontinuierlich zu beobachtenden inneren und äußeren Kontextfaktoren (vgl. auch Maertins 2019, S. 3), was die frühzeitige Einleitung von Gegenmaßnahmen erlaubt. Forschungsbedarf zur Frühaufklärung wird gegenwärtig darin gesehen, dass eine kontinuierliche Beobachtung von Diskontinuitäten (intern oder extern), gerade auch dann, wenn sie in zeitlich definierten Episoden verdichtet erfolgt, zwar zügige bzw. präzise Anpassungsreaktionen ermöglicht, aber in der Praxis diesbezüglich dennoch große Unsicherheit besteht, wenn es um die Interpretation von Diskontinuitäten und deren tatsächliche Bedeutung geht. „(...) *There are many false and misleading signals in the environment, and it is hard to isolate the valid signals from the noise*“ (Bright 1970, S. 70; vgl. auch King 1984, S. 529; Maertins 2019, S. 4). Daraus resultiert eine weitere aktuelle Frage, und zwar, inwieweit diese Ungewissheit durch eine geeignete Prozessaufnahme von Frühaufklärungssystemen überhaupt reduziert werden kann.

In technischen oder ökonomischen Bereichen sind Frühwarn-, -erkennungs- und Aufklärungssysteme der ersten bis fünfte Generation im 21. Jahrhundert aufgrund eines kontinuierlichen

¹⁴ Konzepte und Instrumente der zur Früherkennung finden sich in der Literatur verstärkt seit den 60 Jahren (Khripunova et al. 2014, Maertins 2019).

gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels unabdingbar und häufig im Einsatz (Hamedinger 2016). Beispielsweise wird in der Automobilbranche bei der Volkswagen AG mit Frühwarnsystemen (ersten Generation) gearbeitet, um Insolvenzrisiken in Lieferantenbeziehungen zu identifizieren (Hercher 2011). Um dieses Risiko fortlaufend im Blick zu behalten, wird ein Frühwarnsystem zur Erkennung von Insolvenzrisiken in seiner funktionellen (Aufgaben und Funktionen), instrumentellen (methodische Unterstützung der Frühwarnung) und institutionellen (organisatorischen Einbindung) Ausgestaltung zur Anwendung gebracht, um die Risiken und Folgeabschätzungen gefährdeter Lieferbeziehungen wahrzunehmen und zu überwachen (Hercher 2011).

Fortgeschrittener Systeme wie strategische Frühaufklärungssysteme (vierten Generation) hingegen stellen besonders in Anbetracht der Möglichkeit zur Erfassung neuer Marktanforderungen und aufkommender Kundenbedürfnisse sowie einer implementierten angemessenen Reaktion auf Diskontinuität einen wesentlichen Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen dar. Ergebnisse empirischer Untersuchungen weisen darauf hin, dass vor allem fortschrittliche, also technisch und ökonomisch ausgerichtete Unternehmen mit Frühaufklärungssystemen arbeiten, jedoch auch ein Großteil von Unternehmen noch kaum bis gar keine Kenntnisse zur Frühwarnung oder strategischer Frühaufklärung im Allgemeinen und von deren Verwendung und Einsatzbereiche im Besonderen (König 2012; Hamedinger 2016) hat. Nach Roll / Weber (2006) „(...) ist Strategische Frühaufklärung (...) in der Unternehmenspraxis (...) bisher wenig erforscht worden“ (Roll / Weber 2006, S. 199). Es fehlt an ausreichenden Ausgestaltungsbeispielen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und an Evaluationskonzepten sowie Berichten zur Innovationsfähigkeit von Frühaufklärungssystemen (Kundt 2014). Eine Unkenntnis der Bedeutung und Möglichkeiten von Frühaufklärung zeigt sich besonders in der Vernachlässigung dieser Thematik im Bereich Human-Resource-Management (Hamedinger 2016) und dem untergeordneten Bereich des BGM. Vergleichbare erste Ansätze eines übergreifenden frühzeitigen Aufklärungssystems mit der Idee einer sektorenübergreifenden Vernetzung von beteiligten Akteuren oder Organisationseinheiten, die mit dieser Arbeit in den Untersuchungsfokus gestellt werden sollen, finden sich z. B. bei Bastian et al. (2008), die ein soziales Frühwarnsystem (Frühwarnsystem der ersten Generation) zum Thema Kinderschutz entwickelt haben, das von einem Modellprojekt des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen ausgeht. Zielstellung war es, ein soziales Frühwarnsystem zum Kinderschutz unter der Herausstellung einer fachlichen und kooperativen Dimension zu konzeptualisieren. Akteure des Gesundheitssystems und der Jugendhilfe sollten in einer gemeinsam entwickelten Fachsprache besser miteinander kommunizieren können. Darüber hinaus sollte durch funktionale Differenzierung eine Komplexitätsreduktion zur Zusammenarbeit zum Nutzen der Zielgruppe Kinder, Familien und beteiligten Fachstellen erreicht werden. Ein weiteres Beispiel der kontinuierlichen Beobachtung von Kontextfaktoren zur Vermeidung von gesundheitsbedingten Ausstiegen zeigt die Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA), in der die gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung kooperieren. Bödeker und Zelen (2008) entwickelten über Frühindikatoren ein Vorhersageinstrument für Langzeit-Arbeitsunfähigkeit (Frühwarnsystem der ersten Generation) zur Verwendung in der betrieblichen Praxis in Betrieben und Krankenkassen. Mit dem Ziel, die Vorhersehbarkeit im Bereich der Häufigkeit und Dauer der Langzeitinvalidität bzw. Arbeitsunfähigkeit zu bestimmen, wurden einige statistische Modelle erstellt und im Test überprüft. Das Maximalmodell umfasste Informationen über die

Häufigkeit und Dauer der Arbeitsunfähigkeit in den letzten vier Jahren, das Minimalmodell enthielt nur Informationen für ein Jahr. Das optimal reduzierte Modell erfasste einige, aber nicht alle Jahre. Es wurde anhand dieser Analyse festgestellt, dass alle etablierten Modelle eine gute Vorhersagekraft haben. Bei gleichbleibend hoher Spezifität (mehr als 80 % der Versicherten ohne zukünftige Langzeitinvalidität werden korrekt identifiziert) betrug angezeigte Sensitivität etwa 50 % (wobei 50 % der Versicherten mit zukünftiger Langzeitinvalidität korrekt identifiziert werden können). Die als effizient erwiesenen Modelle wurden in ein Excel-Programm übertragen, das in der Praxis von Unternehmen und Krankenkassen problemlos zur Vorhersage von Langzeitinvalidität eingesetzt werden kann, indem die Wahrscheinlichkeit einer eventuellen zukünftigen Langzeitinvalidität auf der Grundlage der gesammelten Informationen geschätzt wird. Anschließende Gegenmaßnahmen bzw. eine vorherige Analyse von Risiken und Chancen wurden in das Modell noch nicht integriert.

Die Idee, Frühaufklärung stärker im HR-Management einzusetzen, wurde von Hemedinger (2016) aufgegriffen, indem er methodische Ansätze und Konzepte strategischer Frühaufklärung (erste Generation – vierte Generation von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung) im Bereich des Personalmanagements begründete und gleichzeitig deren Kerninstrumente vorstellte. Gemäß dem Autor gewinnt HR-Management besonders in entwickelten Märkten Europas, der USA eine vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Denn versteht man HR-Management als Teilbereich der Gesamtheit aller Vermögenswerte, welche von der Belegschaft eines Unternehmens beigetragen werden, dann gebührt der HR-Arbeit einer besonderen Beachtung. Probleme, Trends und Bedürfnisse von Belegschaften im Bereich BGM als Teilbereich des HR-Management muss im Rahmen nachhaltiger Problemlösungsprozesse erkannt werden und vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Ausrichtung von Personalplanung dazu beitragen, Ressourcen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bereitzustellen, indem über eine fortlaufende Verknüpfung interner Prozesse (AUG, BGF, BEM) durch ein intelligentes Management, quasi durch eine „Brückenfunktion“ miteinander zu verbinden und somit den Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist von fortlaufend produzierten inkrementellen Innovationen auszugehen, die durch das FAS geschaffen werden. *„Inkrementelle Innovationen sind Produkte mit neuen Funktionen, Nutzen oder Verbesserungen bestehender Produkte in bereits existierenden Märkten. Sie wirken sich hauptsächlich auf die Mikroperspektive aus. Ihre Basis ist die Weiterentwicklung und Verfeinerung von bestehenden Ressourcen und Kompetenzen“* (Kundt 2014, S. 24).

Ausgehend von dem skizzierten wissenschaftlichen Erkenntnisstand stellen sich weiterführende Fragen, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Zentrale Fragestellung zur Entwicklung eines FAS lautet:

1. Wie gestaltet sich ein an die DB AG prozessual anschlussfähiges Frühaufklärungssystem (der vierten Generation) zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden als Management-Tool im HR-Management im Teilbereich BGM? Diese zentrale Fragestellung sowie daran anschließende Fragen sollen mit der Methode der Dokumentenanalyse anhand von DB-AG-Daten und -Datensystemen im Rahmen vorliegender Arbeit untersucht werden.

Nach Müller / Müller-Stewens (2009) und Maertins (2019) werden wesentliche Fragestellungen, darunter die Frage über die Möglichkeiten der Ausgestaltung von Frühaufklärungssystemen, mit Rücksicht auf kontinuierlich zu beobachtenden internen und externen Kontextfaktoren während Frühaufklärungsforschung noch unzureichend beantwortet. Daher lautet die weiterführende Fragestellung:

2. Welche internen und externen Faktoren sind für ein FAS im Bereich BGM zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden relevant und wie wird es konzernintern möglich, einen kontinuierlichen Beobachtungsverlauf zu vollziehen?

Weiterer Forschungsbedarf zur Frühaufklärung wird darüber hinaus darin gesehen, „(...) dass eine kontinuierliche Beobachtung von Diskontinuitäten (ob intern oder extern), gerade auch wenn sie in zeitlich definierten Episoden verdichtet erfolgt, zwar zügige bzw. präzise Reaktionen einer Anpassung ermöglicht, aber in der Praxis dazu dennoch große Unsicherheit besteht, wenn es um die Interpretation von Diskontinuitäten und deren tatsächliche Bedeutung geht“ (Bright 1970, S. 70; vgl. auch King 1984, S. 529; Maertins 2019, S. 4). Daraus resultiert eine weitere aktuelle Frage:

3. Inwieweit kann die Unsicherheit durch einen erfüllenden Prozess von Frühaufklärungssystemen durch z. B. Reaktionsmuster oder Abläufe reduziert werden?

Nach Hercher (2011) sind Frühaufklärungssysteme, Systeme mit funktionellen Aufgaben und Funktionen, die einer instrumentellen (methodische Unterstützung der Frühwarnung) bedürfen und in einen institutionellen organisatorischen Rahmen eingebunden werden. Daraus resultierend leitet sich die Frage ab:

4. Wie kann ein FAS unter Berücksichtigung einer funktionellen, instrumentellen und institutionellen Ausgestaltung zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden bei der DB AG konzeptualisiert werden?

Dem Entwurf eines sozialen Frühwarnungssystems von Bastian et al. (2008) folgend, stellt sich außerdem die Frage:

5. Wie kann das FAS sektorenübergreifend (AUG, BGF, BEM) verbunden werden, um Erkenntnisse zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden mit Akteuren des BGM zu teilen?

In Anlehnung an Kundt (2014) und deren Forderung, die Innovationskraft von Frühaufklärung zu fördern, soll auch mit dieser Untersuchung folgende Frage beantwortet werden:

6. Inwieweit kann das Frühaufklärungssystem gestaltet werden, um fortlaufend inkrementelle Innovationen unter der Themenausrichtung des BGM zu generieren?

1.4.2 Wissenschaftlicher Erkenntnisstand zum Coaching

Es scheint im Allgemeinen, dass die Entwicklung von Coaching lange Zeit aus den führenden Wissenschaftsparadigmen ausgegrenzt war. „Studien zu Wirkungs- oder Prozessforschung von Coaching waren zunächst nicht im Fokus der empirischen Forschung“ (Möller 2011, S. 446). Nach Ausführungen von Passmore (2011) geht der Ausgangspunkt der Erforschung des Coachings auf eine Studie von Gorby aus dem Jahr 1937 zurück, in der nach Effekten von

arbeitsplatzbezogenen Unterstützungsmaßnahmen gefragt wird. In den nächsten 60 Jahren wurden kaum Studien zum Thema Coaching publiziert wurden. Erst in den 1990er Jahren kam es zu einer ansteigenden Anzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen (Lindart 2016; Wegener et al. 2018; Graf / Ukowitz 2020). Bislang war Coaching eher als ein „*Kind der Praxis*“ zu sehen (Geißler 2011, S. 95). Inzwischen steigt der Bedarf an Coaching-Dienstleistungen und die Nachfrage nach diesen Angeboten.¹⁵ Dies ist sowohl in der deutschen Region der Fall als auch gilt für den internationalen Raum, sodass es nun festgestellt werden kann, dass Coaching-Dienste eine Marktvalidierung gefunden haben (Fietze 2015; Wegener et al. 2018; Graf / Ukowitz 2020). Diese Häufigkeit geht vermutlich auf die inflationäre Verwendung des Begriffs „Coaching“ zurück. Fast alles kann eindeutig als Coaching bestimmt oder auf Coaching als Beratungsdienst bezogen werden. Die verwirrende Vielfalt der Coaching-Angebote spiegelt sowohl das Fehlen eines spezifischen Beratungskonzepts als auch den geringen Professionalisierungsgrad von Coaching wider (Haubl 2009). Coaching ist keine festgelegte Berufsdefinition, sondern ein Dienstleistungsbereich, der vorwiegend vom Markt reguliert wird.

Versuche, die Sachlage der Coaching-Forschung einzuordnen, sind reichhaltig. Es gibt derzeit eine beträchtliche Anzahl von Metaanalysen und Reviews zur Lage der Coaching-Forschung und auch zahlreiche akademische Lehr- und Handbücher zum Coaching. Im Unterschied zu anderen Beratungsformaten lässt sich die Coaching-Forschung nicht einer einzigen wissenschaftlichen Disziplin zurechnen, sondern ist interdisziplinär und generell mit den Geisteswissenschaften verbunden, wobei die Psychologie die fundamentale Disziplin ist, aus der die meisten Coaching-Forschungen erwachsen. Heutzutage beschäftigen sich mehrere Disziplinen wie Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre oder (angewandte) Linguistik mit Coaching, so dass sich eine interdisziplinäre Beratungswissenschaft herausbildet (Fietze 2017; Graf / Ukowitz 2020).

Der gegenwärtige Erkenntnisgewinn der Coaching-Forschung vollzieht sich nach Wegener et al. (2012, S. 26) auf folgenden Ebenen:

Erkenntnisgewinn im kommunikativen Funktionsumfeld des Forschungsdiskurses

Aufgrund der dem wissenschaftlichen Diskurs innewohnenden kommunikativen Orientierungen erfährt die Coaching-Forschung derzeit einen stark zunehmenden Schub (Heintel 2009). Durch eine „(...) *kritische Infragestellung und Reformulierung alternativer Problemfassungen sowie verschiedener Ansätze mit ihren divergierenden theoretischen Implikationen und praktischen Ansprüchen konstituiert sich der Forschungsgegenstand Coaching*“ (Wegener et al.

¹⁵ Maassen et al. (2011) stellen fest, dass die Nachfrage nach beratenden Beiträgen zu Finanz-, Sexual- oder Lebensberatung, Paartherapie oder Yoga- und Meditationsberatung im (beruflichen) Alltag zugenommen hat. Der Umsatz der Medienindustrie hat sich dafür von Ende der achtziger Jahre bis 1998 auf 20 Prozent verdoppelt (Günther 2001, S.65). Maassen untersucht den anhaltenden „Psychoboom“. Nach Maassen steht der Begriff einerseits für eine Akzeptanz des sich in der Gesellschaft etablierten Projekts der Selbsterkenntnis und Selbstidentifizierung durch therapeutische Beeinflussung und Beratung, andererseits für eine kritische Schätzung von den davon entspringenden Formen der neuen Fremdbestimmung, die durch Institutionen und Arbeitgeber mit neuen Ansprüchen an die Gesellschaft formuliert werden.

„Als entfaltete und hoch differenzierte Technologien des Selbst werden (...) heute effiziente Instrumente hochspezifischer Selbst- und Fremdführung betrachtet, über die Individuen kompetent verfügen können, aber auch sollten, um sich gesellschaftsfähig zu erhalten (gesund, belastbar, arbeits- und beziehungsfähig, ...)“ (Maassen 2011, S.8) Diese Wirkweisen können als ein Betrachtungsblickwinkel für eine zunehmende Nachfrage von Coaching gesehen werden.

2012, S. 26). Diese Richtung der Coaching-Forschung beinhaltet eine Reflexion der fortschreitenden gesellschaftlichen Entwicklung, insbesondere des gesellschaftlichen Wandels in der Arbeitswelt, und gleichzeitig die damit einhergehenden neuen Anforderungen an Lebensstil, Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitsfähigkeit der Menschen, was zur Nachfrage nach Coaching als diesem Wandel entsprechende Beratungsform beiträgt.

Erkenntnisgewinn durch Klärung der Coaching-Auffassung

Dem behandelten wissenschaftlichen Bereich ist eine weitere Funktion eigen, die mit Erkenntnis und kognitiven Strategien der Wissensbearbeitung zusammenhängt: die Coaching-Forschung ist auch für Herausbildung und vielseitige Begründung seiner Konzepte zuständig. Je fundierter das Coaching-Konzept ist, desto mehr wird es in der professionellen Praxis der verantwortungsvollen Beratung Fuß fassen. Deswegen steht im Fokus des Zuständigkeitsanspruchs von Coaching-Beratung erstens – die Abgrenzungsproblematik, zweitens – die Bestimmung der möglichst vertretbaren Umriss der professionell orientierten Eignung der Coaching-Auffassungen. Im heutigen Anwendungsbereich von Coaching werden sowohl die allgemeinen Fragen der beruflichen Eignung als auch die optimale Anwendung dieser Beratungsform diskutiert – ob Coaching eher für die Lösung von Problemen in der Arbeitswelt geeignet ist oder ob es helfen kann, Probleme im privaten und familiären Bereich zu lösen. Mit anderen Worten, ob es als eine innovative Form der ganzheitlich fundierten Lebensberatung und Lebensklärung wahrgenommen werden soll oder ob es sich vor allem auf den Bereich der Berufs- und Laufbahnberatung konzentrieren soll, oder vielleicht noch enger gefasst, auf den für seine Zwecke optimalen Bereich der Beratung für eine Zielgruppe von Führungskräften mit Leitungsfunktionen (vgl. Schreyögg 2003). Die Antworten auf diese Fragen bedeuten, dass die Ausbilder, die diese Arbeit machen, unterschiedliche Kompetenzen haben müssen.

Aus der Sicht der professionellen Soziologie wird die Frage der Abgrenzung des Dienstleistungsangebots nicht im Segment der praktischen Umsetzung behandelt, sondern vorwiegend abstrakt – im Rahmen der Aufgabenfelder für eine bestimmte Art von Problemen (Sombre 2005). Durch die Definition des Problemkerns lässt sich feststellen, für welchen Problembereich sich der Coach zuständig fühlt und für welche praktischen Problemsituationen der Coach seine reale Unterstützung anbieten kann. So ist beispielsweise ein Rechtsanwalt für ein juristisches Problem zuständig, ein Arzt für ein gesundheitliches Problem und ein Lehrer für ein erzieherisches Problem. Sofern Coaching-Anbieter berufliche Ziele verfolgen und professionelle Beanspruchung erheben, sollten sie auch klären, bei welchen Problemen in der Handlungswelt Coaches ihre Ansprüche beweisen können und welche Art Hilfe sie anbieten dürfen und können.

Erkenntnisgewinn durch die empirische Wirksamkeits- und Prozessprüfung

Die dritte, epistemologische oder erkenntnistheoretische Funktion von Coaching-Interpretation beruht auf der Grundlage der empirischen Analyse der Effektivität der Coaching-Praxis sowie der Prozessforschung (Künzli 2009). Die beiden Herangehensweisen werden in der Praktik als die wegweisendste Leistung der Wissenschaft angesehen. Von den Möglichkeiten und Gefährdungen der Coaching-Forschung als Wirksamkeits- und Prozessforschung erwarten die Prakti-

ker deshalb konkrete handlungsorientierende Ergebnisse. Vor allem solche Dimensionen sollten erläutert werden, die durch den professionellen Eingriff gesteuert und über die empirische Evidenz zu verbessern sind (Petzold et al. 2003; Grawe 1998). Darüber hinaus sollen die Entscheidungsträger in bedenklichen Fragen unterstützt, die Risiken ihrer beruflichen Eingriffe verringert und ihnen die Verantwortung für ihr Handeln abgenommen werden.

Die allgemeine Wirksamkeit von Coaching wurde mittlerweile eindeutig belegt (Jones et al. 2016; Graf / Ukowitz 2020). In der Wirksamkeitsforschung haben sich drei beispielhafte Modelle zur Messung von Erfolgen von Coaching herausgebildet. Das Pionierwerk der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu Wirkfaktoren im Coaching wurde von Kilburg (2001) publiziert. Mit seinem „*Model of Coaching Effectiveness*“ stellt er auf erfolgsrelevante Variablen ab, welche auf Erkenntnissen der Gesundheits- und Psychotherapieforschung basieren. Als Wirkfaktoren benennt Kilburg (2001, S. 259) folgende Aspekte:

- *„Commitment von Coach und Klient,*
- *Charakteristika des Problems,*
- *strukturelle Rahmenbedingungen,*
- *die Arbeitsbeziehung von Coach und Klient,*
- *die Qualität der Intervention,*
- *die Adhärenz“*, womit die Durchführung der im Coaching vereinbarten Maßnahmen beschrieben wird, und als letzten Wirkfaktor nennt er zudem die
- *„Bedingungen des organisationalen Kontextes“*, die neben allen anderen angeführten Faktoren seiner Auffassung nach notwendigen Voraussetzungen für ein effektives Coaching darstellen.

Das Herangehen „Coaching nach Wirkfaktoren“ von Wissemann (2006) versteht sich als Beitrag zur weiteren Evaluierung von Coaching und rückt die Qualitätsstandards des wissenschaftlichen Beirates Psychotherapie (WBP) als Muster in den Vordergrund. Er erweitert den Ansatz von Kilburg um weitere Wirkfaktoren, wie beispielsweise Ressourcenorientierung, die die Durchführung des Coachings an persönliche Möglichkeiten und Ressourcen des Klienten beinhaltet. Vielmehr aufschlussreich in der experimentell-theoretischen Hinsicht als Kilburg (2001) und Wissemann (2006) gestaltet sich die Studie von Greif (2008) mit seinem „Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching“ auf. Auch dieses Modell beruht auf Grundlagen der Psychotherapieforschung, enthält außerdem auch Ergebnisse der Coaching-Forschung und ist ein insgesamt sehr komplexes Gebilde. Das in Abbildung 2 veranschaulichte Modell ist horizontal in folgende Bereiche gegliedert: Die Eingangsebene links zeigt die Voraussetzungen des Coachees und des Klienten für ein aussichtsreiches Coaching, die Prozessebene links im Zentrum zeigt die Erfolgsfaktoren und die Ergebnisebene rechts zeigt die spezifischen (Mitte rechts) und allgemeinen Ergebniskriterien (rechts).

| Voraussetzungen des Coachs | Erfolgsfaktoren | spezifische Ergebnisse/ Kriterien | allgemein anwendbare Ergebnisse/ Kriterien |
|--|---|--|--|
| (1) Fachliche Glaubwürdigkeit des Coachs | (1) Wertschätzung und Unterstützung | (1) Zunahme spezifischer, ergebnisorientierter Problem- oder Selbstreflexion | (1) Zielerreichungsgrad |
| (2) Klärung der Ziele und Erwartungen | (2) Affektreflexion und -kalibrierung | (2) Problemklarheit und Zielkonkretisierung | (2) Zufriedenheit des Klienten |
| Voraussetzungen des Klienten | (3)/(4) Förderung der ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion | (3) Rating sozialer Kompetenz, Offenheit für neue Erfahrungen, Teamverhalten | (3) Verbesserung des Affekts |
| (1) Veränderungsmotivation | (5) Zielklärung | (4) Leistungsverbesserungen | (4) allgemeines Wohlbefinden |
| (2) Reflexivität | (6) Ressourcenaktualisierung und Unterstützungsunterstützung | (5) Selbststeuerung: Bewältigen von Problemen, Beharrlichkeit, spez. Selbstwirksamkeit | (5) Potenzialentwicklung/Selbstentwicklung |
| (3) Beharrlichkeit | (7) Evaluation im Verlauf | | |
| | (8) Individuelle Analyse und Anpassung | | |

Abbildung 2: Theoriegeleitetes Wirkmodell zu Coaching

Eigene Darstellung nach Greif (2008, S. 277)

Greif präsentiert sein Projekt generell als „eine theorieorientierte Zusammenfassung zum Stand der Forschung und praktischer Beobachtungen“ (Greif 2008, S. 275). Die meisten Studien zu Coaching finden sich im Bereich der Wirksamkeitsforschung, entscheidend sind in diesen Studien erreichte Erfolge von Coaching, zumeist bezogen auf verbessertes Verhalten des Coachee. Für den Bereich Gesundheit,¹⁶ Bildung¹⁷ und Life-Coaching¹⁸ liegen vielfältige Ergebnisse

¹⁶ Gesundheitscoaching wird häufig mit Rehabilitationsmaßnahmen verknüpft. Sie beziehen sich auf den Umgang mit unterschiedlichen Krankheitsbildern, z. B. im „Umgang mit Typ-II-Diabetes“ (Sieber et al., 2012; Sacco et al., 2009) oder das „Diabetesmanagement, d.h. Life-Coaching im Zusammenhang mit pharmazeutischer Begleitung“ (Nishita et al., 2013); „Selbstmanagement mit Bluthochdruck“ (Leung et al., 2012; Margolius et al., 2012) oder „Management chronischer Erkrankungen“ (Härter et al., 2012; Linden et al., 2010).

¹⁷ Empirische Studien, die im Anwendungsfeld Coaching im Bildungskontext vorgenommen werden können, haben ihre Themen vor allem im pädagogischen Bereich, zu Führungsthemen, bei Begleitung von Veränderungsprozessen oder weiteren Entwicklungsmaßnahmen. Beispiele der Wirkungsforschung dazu sind: Pädagogischer Bereich: Bezogen auf pädagogische Fähigkeiten der Lehrer/innen befassen sich die Coaching-Anwendungen laut McCollum et al. (2013) und Walpole (2008) mit Fähigkeiten, die es ermöglichen, die Lesefähigkeit von Schüler zu verbessern. Coaching-Maßnahmen zu Führungsthemen priorisierte die Weiterentwicklung der Führungskompetenz bei den (angehenden) Schulleitern/innen, so z.B. bei Crawford (2011). Begleitung von Veränderungsprozessen: Nach Harding (2013) handelte es sich um die Dienste von wissenschaftlichen Mitarbeitern/innen im Rahmen der Erarbeitung geeigneter Organisationsstrategien innerhalb eines Umschwungs zu Strukturveränderungen an einer Universität.

¹⁸ Exemplarische Life-Coaching-Forschung hat sich auf individuelles Wohlergehen, die persönliches Gesundheitsempfinden der Coachees im Zusammenhang mit der Persönlichkeit und auf individuelle Verhaltensprobleme konzentriert. Die Motivation und der psychologische Mut sowie die psychologische Energie angesichts destruktiver Gewohnheiten und irrationaler Ängste vor Wandel wurden von Curtis (2013) untersucht. Die

vor. An diese beispielhaften Wirkungsmodelle anschließend werden gegenwärtig zunehmend Forderungen nach Erkenntnissen darüber deutlich, wie diese Wirksamkeit über die einzelnen Wirkfaktoren erzeugt wird (Graf / Ukowitz 2020). Diesen Problemformulierungen wird im Zusammenhang mit „*change-process research paradigm*“ (Wegener et al. 2018, S. 21) nachgegangen, dessen Ausgangspunkt und Ausprägungen („*process-outcome design*“, „*helpful factors design*“, „*microanalytic sequential process design*“ und „*significant event research design*“) ¹⁹ genauso in den prozessualen Untersuchungen der Psychotherapie zu finden sind (Wegener et al. 2018). Übergeordnetes Ziel der Erforschung des Coaching-Prozesses besteht darin, durch ein tieferes Verständnis des Prozesses Einblicke in die Art und Weise zu gewinnen, wie Coaching-Ergebnisse erzielt werden, d.h. wie modifizierende Änderungen im Verstand, Gefühl und Handeln der Klienten stattfinden. Letztlich wird es auf der Grundlage dieses Wissens möglich sein, Beratungsprozesse effektiver zu organisieren. Derzeit liegen zusammengefasst zwei unterschiedliche empirische Perspektiven zur Erforschung des Geschehens im Coaching vor, das die positive Veränderung bei Klienten hervorbringt: Ausgehend von einem normativ-theoretischen Verständnis psychologischer Prozesse wird in Studien zu psychologischen Prozessen untersucht, welche variablen Effekte dem Coaching entspringen, der Schwerpunkt liegt dabei auf dem „*Was*“ und „*Wie oft*“ (z. B. Greif 2008). Die linguistische Coaching-Prozessforschung, ausgehend von einem „*deskriptiv-phänomenologischen Verständnis*“, demonstriert den sequenziellen Interaktionsprozess im Coaching auf und beschreibt seine Realitäten eingehend; der Schwerpunkt liegt auf dem „*Wie*“ und dem „*Wann*“ im Umfeld der Effizienz kommunikativer Verfahrensweisen (z. B. Graf 2015). Der Prozess als solcher steht in der Mitte der Bemühungen bei der Coaching-Prozessforschung als vorwiegender Interessengegenstand, der erforscht wird. Einblicke, wie Coaching im Sinne einer angestrebten Veränderung diese bei den Klienten erzielt, erlauben wie auch bei der Wirkungsforschung die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen und die Entwicklung von praxisnahen Tools, die unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von mannigfaltigen Lebensbereichen, genau die Schlüsselmomente suchen, die dem Coachee eine Veränderung ermöglichen. Diese Ausführungen vollziehen sich auf den ausbreitenden Wunsch der Coaching Anwender, für ihre Arbeit über fundierte wissenschaftliche Kenntnisse zu verfügen, die gut aufgearbeitet und praktisch anwendbar sind. Grundlage für die weiterführenden Fragestellungen sollen in erster Linie die Erkenntnisse der bisherigen Wirkungsforschung sein, da die empirische Prozessforschung noch eine sehr junge Teildisziplin mit einer spezifischen psychologischen Ausrichtung ist und somit nicht in die Thematik dieser Arbeit fällt. Grundlage für die weiterführenden Fragestellungen dieser Arbeit bilden zunächst die in Kapitel 1.1 angeführten Problemstellungen. Als theoriegeleitete Unterstützung zum Vergleich des Einsatzes von Coaching-Methoden im Gegensatz zu standardisierten Methoden im BEM soll das „*Model of Coaching Effectiveness*“ nach Kilburg (2001) herangezogen werden,

Fähigkeit von Eltern, sprachliche Kompetenzen der Kinder mit verzögerter Sprachentwicklung im Alltag zu fördern, wurde von Curtis (2013) untersucht.

¹⁹ Nach Wegener (2018) sind die folgenden 4 Forschungsstrategien wie folgt zusammen zu fassen: „*Im, Process Outcome Design*‘ wird die Prognosekraft ausgewählter Prozessvariablen auf die finalen Ergebnisse einer Therapie untersucht. Mittels, *Helpful Factors Design*‘ werden die subjektiven Perspektiven von Kundinnen zu von ihnen als hilfreich wahrgenommene Therapieaspekten erhoben und analysiert. Mit dem, *Microanalytic Sequential Process Design*‘ werden Interaktionssequenzen von aufeinander folgenden Reaktions- und Verhaltensweisen der Kundinnen und Therapeuten analysiert. Das, *Significant Event Design*‘ charakterisiert sich durch einen multimethodischen Zugang, also durch die Kombination qualitativer mit quantitativen Methoden zur Untersuchung, bedeutsamer Therapieereignisse“ (Wegener 2018, S.41).

weil es wesentliche Wirksamkeitsfaktoren fasst und im Gegensatz zum Modell von Greif Übersichtlichkeit bietet, die der Zielstellung der Herausstellung von Unterschieden der Wirksamkeit ausreichend gerecht wird.

Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Kann mit dem Einsatz von Coaching-Elementen im Vergleich zu standardisierten Interventionen im BEM eine verbesserte Wirksamkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden erreicht werden?

Von den Wirksamkeitsfaktoren des „*Model of Coaching Effectiveness*“ nach Kilburg (2001) werden theoriegeleitete Fragen für den Fallstudienvergleich maßgebend sein.

Commitment von Coach und Klient

Nach Kilburg (2001) ist das gegenseitige Engagement, das als Bereitschaft, Verpflichtung oder Commitment für einen Entwicklungs- oder Coachingprozess verstanden wird, ein multifaktorielles Gebilde, das von verschiedenen Einflussgrößen beeinflusst wird. So werden vom Forscher in dieser Reihe beispielsweise Motivation, Neugier, Lernbereitschaft, Mut und Kommunikationsfähigkeit genannt. Die Fragestellung bezogen auf eine vergleichende Wirksamkeit der Innovationsgruppe Coaching gegenüber der Gruppe standardisierter Interventionen zielt Folgendes ab:

- Inwieweit die Motivation der Teilnehmer/innen für eine berufliche Neuorientierung zu Beginn des BEM vorhanden ist und ob sie sich durch die Vorausschau der Möglichkeiten und Methoden beeinflussen lässt?

Charakteristika des Problems

Auch die Spezifika der Problematik hält Kilburg (2001) für erfolgsentscheidend. Als variable Komponenten werden dabei dessen komplexe Schwierigkeit, Intensität, Dauer oder Emotionalität angesehen. Die Frage ist daher:

- Kann mit Coaching-Methoden im Vergleich zu den standardisierten Interventionen auf die in Kapitel 1.1. entwickelte Problemstellung eines mangelnden Verhaltensrepertoires und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung und Rückkehr in Tätigkeiten, auf inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen oder auf fehlinterpretierte Erwartungshaltungen angemessen und wirksam reagiert werden?

Strukturelle Rahmenbedingungen

Zu diesem Kontext gehören deutliche verpflichtende Absprachen über die Kooperationsmodelle sowie Vereinbarung über die gestellten Ziele, vorausschauende Beurteilung von Hindernissen bei der Zielumsetzung. Die vergleichende Fragestellung an die durchführenden Coaches dazu lautet:

- Inwieweit können mögliche Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung der beruflichen Neuorientierung unter beiden BEM-Herangehensweisen identifiziert und kann dem entgegengewirkt werden?

Arbeitsbeziehung

Der Interaktionsmodus von Coach und Coachee ist für Kilburg (2001, S. 258) der meist relevante Effizienzfaktor: „ (...) the single most important item repeatedly identified as contributing to positive outcomes is a meaningful, lasting and effective relationship“. Während entscheidende persönliche Qualitäten des Coachs, die zur Herausbildung des ergebnisreichen Zusammenwirkens mit den Coachee beitragen, werden Einfühlungsvermögen, Echtheit, Vorurteilslosigkeit und Anerkennung bestimmt. Die vergleichende Fragestellung dazu lautet:

- Wie schätzen die Coaches die Wirkung der aufgeführten Eigenschaften wie z. B. Empathie, Authentizität, Toleranz und Wertschätzung unter Einsatz von Coaching-Methoden und standardisierten Methoden im Vergleich auf den Erfolg des BEM-Verlaufes ein?

Qualität der Interventionen

Ein hohes Eingriffsergebnis hängt in erster Linie mit der Methodenauswahl, Angemessenheit und Umsetzungsart von Interventionen zusammen und wird in hohem Maße von der Aufgeschlossenheit des Klienten bedingt. Die Fragestellung dazu lautet:

- Wie schätzen die Coaches die Qualität der Coaching-Methoden im Vergleich zu standardisierten Interventionen unter Berücksichtigung der Methodenwahl, des Einflusses auf die Durchführungsweise und der Offenheit der Mitarbeiter/innen im Hinblick auf den Erfolg von beruflicher Neuorientierung ein?

Adhärenz

Commitment oder Adhärenz bestimmt die Befolgung und Umsetzung der auszuführenden Maßnahmen. Dazu gehört beispielsweise die Anpassung von Inhalt und Methodik des Verfahrens an die Individualität des Klienten und die Einbeziehung des Klienten in die Planung des Prozesses. In Bezug auf diesen Wirkfaktor lautet die Frage:

- Inwieweit konnten in beiden methodischen Herangehensweisen inhaltliche oder methodische Anpassungen unter Berücksichtigung von Mitarbeiter/innen-Interesse oder deren Mitwirkungsmöglichkeiten an BEM-Maßnahmen vorgenommen werden?

Organisationaler Kontext

Indem Kilburg (2001) in das theoretische Coaching Konzept den organisationalen Kontext einbezieht, erweitert er die Perspektive des Verfahrens und geht über den Rahmen der traditionellen Dyade Coach – Klient hinaus. Aus organisatorischer Sicht wird das Coaching-Modell, bei dem finanzielle Unterstützung und materielle Ressourcen eine wichtige Rolle spielen, durch die Perspektive der moralischen Unterstützung für den Coachee bereichert, z. B. durch positives Feedback zur erkannten Veränderung. Die Fragestellung dazu lautet:

- Wie schätzen die Coaches die Akzeptanz der Führungskräfte im Hinblick auf das eingesetzte Coaching und standardisierte Methoden und die ggf. daraus resultierende Länge des Verfahrens ein?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass beide empirischen Untersuchungen im Kontext des Frühaufklärungssystems im Zusammenhang zu betrachten sind (siehe Abb. 3). Mit der Dokumentenanalyse soll das Organisationseinheiten verknüpfende FAS entwickelt werden, das unter Anwendung später auch zu innovativen Angeboten in den jeweiligen Teilbereichen wie BEM, AUG oder BGF führt, und zwar durch eine kontinuierliche Beobachtung von internen und externen Kontextfaktoren, die auf die Zielstellung des FAS, den Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden der Arbeitnehmer/innen einwirken. Das FAS ist ein Instrument innerhalb des HR-Sektors in einem Unternehmen, welches als ganzheitliches Instrument das BGM fortlaufend professionalisiert und methodisch unterstützt. Das zu erprobende Coaching-Angebot im Teilbereich BEM ist als Ergebnis einer möglichen „Optimierungswache“ des FAS zu verstehen, dass sich aus wiederkehrenden Evaluationsdaten (kontinuierliche Beobachtung von internen Kontextfaktoren) des Beratungsformates und wissenschaftlich angereichert (kontinuierliche Beobachtung von externen Kontextfaktoren) als inkrementelle Innovation ergibt, da dieses in der Konsequenz den neusten wissenschaftlichen Ansätzen operativer Praxis entspricht. Im Ergebnis gilt das FAS dann als bestmögliche beratende Unterstützung zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben. Abbildung 3 visualisiert die Verknüpfung beider Themen sowie den beabsichtigten Forschungsausschnitt.

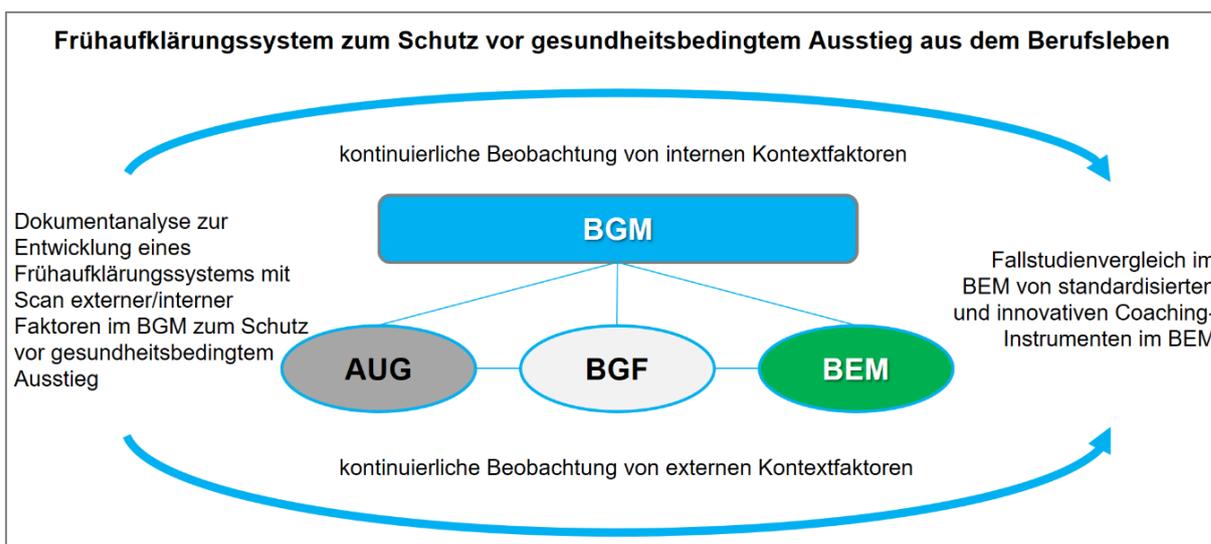


Abbildung 3: Verknüpfung der empirischen Teilbereiche dieser Arbeit
Eigene Darstellung

Mit den beiden nächsten theoriebezogenen Kapiteln (2 und 3) soll zunächst versucht werden, den formulierten Forschungsfragen (Kapitel 1.4) zu beiden empirischen Teilbereichen gerecht zu werden und diese in einer theoriegeleiteten Perspektive so weit wie möglich zu beantworten, beginnend mit den theoretischen Grundlagen zur Frühaufklärung im direkt anschließenden Kapitel 2.

2 Betriebs- und organisationswissenschaftliche Rahmung zur Begründung eines FAS im BGM

Mithilfe der systemtheoretischen Perspektive soll zunächst eine Verortung des Konzepts *Frühaufklärung* vorgenommen werden, um das zweite Kapitel zu rahmen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Chance auf eine ganzheitliche Wahrnehmung von Aufgaben im BGM und deren bisherige organisationalen Grenzen der Zusammenarbeit, die zwecks eines verbesserten Arbeitnehmerschutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden überwunden werden sollten. In Kapitel 2.1 folgen begriffliche Präzisierungen zum Konzept und zu den unterschiedlichen Formen von Frühaufklärungssystemen (FAS). In Kapitel 2.2 werden Typologisierungen und Entwicklungsstufen dieser Systeme, in Form von möglichen „Reifegrade“ der Ausgestaltung vorgestellt, mit denen deutlich wird, dass Frühaufklärung nach der Frühwarnung und Früherkennung bereits die höchste Entwicklungsstufe einer methodisch gestützten systemischen Unterstützung bietet. Da FAS multiple Gestaltungsparameter aufweisen wird in Kapitel 2.3 ein Rahmen entwickelt, der die Forschungsfragen (vgl. 1.4) und Entwicklungsperspektiven für das BGM konzeptionell in einem dafür geeigneten FAS abzubilden erlaubt. Darüber hinaus soll verdeutlicht werden, dass die ursprünglich in der Betriebswirtschaft entwickelten FAS vor allem einer organisationssoziologischen Unterfütterung bedürfen, um für die Mitarbeiter/innen- und den Gesundheitsschutz im Unternehmen praktikabel zu sein. Abschließend werden in Kapitel 2.4 Fragen der organisatorischen Einbindung und Implementierung diskutiert. Kapitel 2.5 stellt ein Zwischenfazit dar, das zu den empirischen Studien überleitet.

2.1 Verortung und Begriffsbestimmung von Frühaufklärung

Nach den soziologischen Systemtheoretikern Parson (1976) und Luhmann (1990) sind Organisationen wie der DB-Konzern oder auch kleinste Organisationseinheiten (OE) wie die Teilbereiche des BGM und deren (OE-)Akteurs-Gruppe zunächst ein spezifischer Typus sozialer Systeme. Organisationen sind in der Perspektive der Systemtheorie, die zunächst als einleitendes übergeordnetes Verständnis berücksichtigt werden soll, als soziale Systeme zu verstehen, die, um sich selbst zu erhalten, fortwährend auf der Suche nach Zielen und Zwecken sind, mit denen sie ihre Aktivitäten fortsetzen und die sie gegebenenfalls ändern können, um ihren Fortbestand zu sichern. Luhmann geht bezüglich der Selbsterhaltung von Organisationen davon aus, dass Kommunikation in sozialen Systemen ausschließlich zur Selbstreproduktion abläuft, indem Akteure in ihrer Umgebung selektiv handeln und nur das bemerken, was zur „Bearbeitungsauftrag passt“ oder an die bisher gewohnte Kommunikation Anschluss findet, und damit als autopoietisches System agieren. Wilke (1993), der die mehrfunktionale soziale Differenzierung im Umfeld der Faktoren aktueller sozialer Selbstorganisation befasst hat, geht ähnlich wie Luhmann davon aus, dass soziale Systeme bzw. Organisationen durch „operative Geschlossenheit“, „wechselseitige Intransparenz“, „systemische Leitdifferenzen durch unterschiedlich kodierte Kommunikation“ gekennzeichnet sind (Wilke 1993).

Organisationen tragen in der Regel eine spezifische Ausrichtung und organisieren sich in einer funktionalen Aufgabenteilung (Hensen, Rietman 2008). *„Wenn es zutreffend ist, dass in allen ausdifferenzierten Teilen der Gesellschaft Organisationen vorkommen, können diese nicht durch einen einzelnen dieser gesellschaftlichen Funktionstexte bestimmt sein. Wenn es anders*

gesagt, um ein allgemeines gesellschaftliches Phänomen geht, kann keine der funktionspezifischen Zugriffsweisen exklusive Angemessenheit für sich in Anspruch nehmen, ob nun die wirtschafts-, die politik-, oder die erziehungswissenschaftliche Praxis“ (Tacke 2004, S. 24). Diese Feststellung macht in der Übertragung auf die vorgestellte Problematik der auf sich gerichteten einzelnen Teile des BGM deutlich, dass die Entstehung von Risiken der Arbeitnehmer/innen, die ein gesundheitliches Ausscheiden begünstigen, kein gesellschaftliches Phänomen ist, das exklusiv von einem einzigen Interventionssystem, wie z. B. BEM zu verantworten ist. „Kein Teilsystem für sich kann die Problematik des ganzen repräsentieren und lösen (...)“ (Wilke 1993, S. 49), es bedarf einer Zusammenarbeit im BGM zur Erhöhung des Mitarbeiterschutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden.

Für das soziale System BGM ist nach Annahmen von Wilke (1993) zu unterstellen, dass AUG, BGF, BEM durch wechselseitige Intransparenz Entwicklungen unabhängig voneinander voranbringen und gemeinsame Problemstellungen nicht als diese erkennen, da sie in vielen Unternehmen unabhängig voneinander über die Stabsstellen des Arbeitsschutzes, der Gesundheits-Experten und Begleiter des Betrieblichen Eingliederungsmanagements betrieben werden. Auch wenn die Themen des BGM teilweise aus derselben Organisationseinheit von demselben Management gesteuert werden, haben sie dennoch unterschiedliche Leitziele (systemische Leitdifferenzen), die thematisch einander ähneln, aber nicht aufeinander abgestimmt sind, da sie gemeinsame Problemstellungen unter verschiedenen Bezeichnungen nicht als gemeinsamer Nenner identifizieren (kodierte Kommunikation).

Die Annahme einer operativen Geschlossenheit teilen die Autoren Weik und Lang (2003) nicht vollständig, sondern erweitern diesen Blickwinkel der Selbstorganisation sozialer Systeme, indem sie davon ausgehen, dass Sozialsysteme Entscheidungen zu Problemstellungen „(...) außerhalb ihrer selbst suchen und daraus ihren Existenzgrund beziehen“ (Weik / Lang 2003, S. 2). Dieser Annahme folgend werden die Teilbereiche des BGF, BEM, AUG durch äußere Informationen in einer Entwicklung ihrer eigenen Themenstellungen bleiben, aber untereinander nicht zwangsläufig von sich aus gemeinsamen Lösungen suchen. Gemäß Weik / Lang (2003) balancieren Soziale Systeme oder Organisationseinheiten wie AUG, BGF, BEM zwischen Ereignissen außerhalb und innerhalb der Organisation zum Zweck der Selbsterhaltung. Um mit dieser Unterscheidung zwischen intern und extern umzugehen, bauen Organisationen allgemein „feste Grenzen, die zu einer Einteilung der Ereignisse im Inneren der Organisation zurechenbare und der Umwelt zurechenbare Ereignisse verhelfen“ (Weik / Lang 2003 (Weik / Lang 2003, S. 2). Mit diesen Grenzen erzeugen sie einen gesicherten internen Raum, in dem Aufbau-gerüste und Abläufe, Normen und Prozeduren, Grundsätze und Vorschriften fixiert werden, ohne dass die verschiedenen Ereignisse der äußeren Umwelt eine verändernde Wirkung auf diesen internen Raum der Organisation haben.

Dieser geschützte Binnenraum birgt dennoch die Gefahr einer operativen Geschlossenheit im Sinne von Luhmann (1990) und Wilke (1993) in sich, weil durch Abgrenzungen der Ereignisse im inneren der Organisation und der Umwelt zurechenbare Ereignisse selbstverständliche Synergien gemeinsamer innerer Zielstellungen im BGM weiterhin übersehen werden. Eine Konzentration auf die äußeren Geschehnisse führt damit noch nicht zu einem zusätzlichen Schutz vor operativer Geschlossenheit.

Bei der Bewältigung äußerer Probleme handeln Organisationen sehr selektiv und neigen dazu, bei der Verarbeitung von Informationen und der Entscheidungsfindung Beobachtungs- und Bewertungsskala zu verwenden, die sich aus ihrer bisherigen Lerngeschichte ergeben hat. Dies kann verursachen, dass Abweichungen im betreffenden Bereich nicht frühzeitig entdeckt werden und das Unternehmen aus dem Gleichgewicht gerät und instabil wird. Solch eine externe Problemstellung kann am Beispiel des DB-Konzerns in einem zunehmenden demografischen Wandel gesehen werden, der mit einem vorhergesagten Fachkräftemangel einhergeht. Der DB-Konzern hat einen gegenwärtigen Personalbedarf von 4137 offenen Stellen (Stand Oktober 2020).²⁰ Vor dem Hintergrund eines noch stärker zu erwartendem Wirken des vorausgesagten Fachkräftemangels ist es notwendig, Personalreserven zu erschließen. In der bisherigen Lerngeschichte hat der DB-Konzern bei externen Problemstellungen auf bewährte Beobachtungs- und Bewertungsraster für die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung zurückgegriffen. Hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung wurde beispielsweise das prozessuale Vorgehen vor dem Hintergrund eines Fachkräftemangels in den letzten Jahren vollständig erneuert. Ein zunehmender Wettbewerbsdruck, sinkende Schülerzahlen und ein früherer Ausstieg aus dem Berufsleben, waren Anlass der Entwicklung einer strategischen Mitarbeitergewinnung – mit dem Ergebnis, dass das Personal-Recruiting nun spezifiziert wurde und auf bestimmte Berufsbereiche „rekrutierend angesetzt“ wird.²¹ Dazu werden Werbekampagnen in zielgruppen-gerechter Ansprache, in sozialen Netzwerken, Newslettern und (Fach-)Magazinen²² platziert. Unter dem Motto „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ werden zudem hohe Prämien an DB-Mitarbeiter/innen gezahlt, wenn sie Freunde, Bekannte oder Familienangehörige werben. Diese über Jahre bewährten Wege reichen heute aber nicht mehr aus, um dem Fachkräftemangel ausreichend zu begegnen, weshalb der DB-Konzern daraufsetzt, den Personalbestand so lange wie möglich (gesund) zu halten, vor allem in den Berufsgruppen des Triebfahrzeugführer, Bordpersonal, Streckendisponent sowie Gleis- und Trassenkonstrukteur, da es in diesen Tätigkeitsfeldern am häufigsten zu einer dauerhafter Leistungswandlung²³(DB JS 2020) kommt.

Insgesamt erfordern die beobachtbaren Veränderungen wie der zunehmende demografische Wandel von einem sozialen System wie dem DB-Konzern und deren Führungsebene neue Denk- und Steuerungskonzepte im Personalmanagement, welche den inhaltlichen Teilbereich des BGM einschließen, um die Binnenstruktur der Organisation langfristig weiter zu stärken. Damit das besser gelingen kann, muss der Blickwinkel einer „vorausschauenden Selbsterneue-

²⁰ Deutsche Bahn AG (2022), Karriereportal, Zugriff am 27.01.2022 unter: https://karriere.deutschebahn.com/service/search/karriere-de/2653760?qli=true&query=&location=&targetGroup=&sort=pubExternalDate_tdt&country=&pageNum=0

²¹ Dazu wurden die Personalrecruiter – Aufgaben unterteilt, so dass es Verantwortliche für Fachkräfte, Auszubildende Akademiker in den kaufmännischen, eisenbahnspezifischen und gewerblichen Bereichen gibt, die immer nur für eine Zielgruppe und einen Bereich zuständig sind und darüber eine zielgruppengerechte Ansprache nutzen.

²² Veröffentlicht z.B. im Magazin Bahn-Manager (Wirtschaftsmagazin) für den Schienensektor (2017), Zum Umgang mit dem Fachkräftemangel, Zugriff am 06.10.20 unter: <https://www.bahn-manager.de/tag/fachkr%C3%A4ftemangel/>

²³ Von einer dauerhaften Leistungswandlung wird im DB Konzern ausgegangen, wenn Mitarbeiter/innen auf Grund eines Arbeits-/ Dienstunfalls, einer Berufskrankheit bzw. aus sonstigen Gesundheitsgründen in seiner bisherigen Tätigkeit auf Dauer nicht mehr eingesetzt werden kann. Attestieren dürfen dies für den DB Konzern die Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), das Bundeseisenbahnvermögen (BEV) und der betriebsärztliche Dienst des DB Konzerns.

nung“ gefunden werden, indem zunächst die „blinden Flecken“, wie z. B. der Faktor einer fehlenden gemeinsamen Kommunikation zwischen AUG, BGF, BEM, zur Verbesserung des Mitarbeiterschutzes aufgedeckt werden. Ist dies geschehen, müssen die umliegenden und relevanten Umwelten gesichtet werden, es müssen systematisch bislang nicht erkannte Chancen, Bedrohungen und Handlungsmöglichkeiten offengelegt werden, die der Organisation oder den inhaltlich relevanten Teilbereichen der Organisation das Potenzial verleihen, sich unabhängig und weitsichtig zu gestalten und aufzunehmende Herausforderungen angemessen zu reagieren. Um diesen beschriebenen Prozess strukturiert zu ermöglichen, lassen sich Frühaufklärungssysteme einsetzen, da diese den gesamten analytischen Prozess geordnet unterstützen und somit professionalisierte Entscheidungsgrundlagen hervorbringen. Nach einer Verortung der angestrebten Funktionsweise und des beabsichtigten Einsatzes eines FAS werden im Folgenden die Grundlagen zu Frühaufklärungssystemen in Form ihres methodischen Reifegrades näher erläutert. Zunächst aber soll eine nähere Bestimmung des Begriffs „Frühaufklärung“ vorgenommen werden.

Die Wurzeln der Frühaufklärung sind, lange bevor sie in der betriebswirtschaftlichen Forschung berücksichtigt wurden, im militärischen Bereich zu suchen. Erste Ansätze in der betriebswissenschaftlichen Forschung zum Begriff Frühaufklärungssysteme gehen zurück auf Aguilar (1967). Sein Forschungsinhalt war die Anforderungen an die Systemregelung und permanente Steuerung der aktualisierten Unternehmensumgebung, „(...) zu einer bewussteren Einbeziehung von Entwicklungen, die in Managemententscheidungen einfließen“ (Krampe / Müller 2019, S. 284). In der gegenwärtigen Fachliteratur wird der Terminus Frühaufklärung immer noch unterschiedlich definiert (Roll 2004). wobei ein gemeinsames Verständnis darin besteht, dass ein „(...) Frühaufklärungssystem ein institutionalisiertes System darstellt, welches frühaufklärende Informationen systematisch ‚aufspürt‘“ (Krampe 2019, S. 283) und somit die Chance für inkrementelle Interventionen oder strategisches Handeln ermöglicht (Kundt 2014). Unter Frühaufklärung wird „(...) das rechtzeitige Erkennen, Verarbeiten und Bewältigen von Diskontinuitäten²⁴ in den relevanten Systemumwelten“ der sozialen Systeme als Organisation und deren Strukturen verstanden (vgl. Nick 2008, S. 78). Ergänzend dazu weisen Krystek und Müller-Stewens (1993, S. 234) auf „(...) den Faktor Zeit [hin], der die Möglichkeit einräumt, durch rechtzeitiges zeitgerechtes Handeln neue Möglichkeiten zu erlangen und somit Wettbewerbsvorteile zu sichern-“ Roll (2004, S. 54) betont zudem den „(...) Faktor einer Entscheidungsunterstützung“, der die Möglichkeit eröffnet, Entscheidungsträger/innen Chancen und Risiken für unterschiedliche Handlungsoptionen zu vermitteln und damit strategisches Handeln zu unterstützen.

Das zu konzipierende betriebliche Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden stellt eine Art institutionalisierten Systems dar, um Entscheidungsträgern (z. B. Führungskräften) interne und externe Risiken / Chancen zum Schutz vor dem Risiko eines gesundheitsbedingten Ausscheidens aufzuschlüsseln. Die daraus resultierenden Handlungs-

²⁴ „Als Diskontinuitäten werden Veränderungen und Strukturbrüche bezeichnet, die sowohl im technologischen, ökonomischen, rechtlichen als auch im soziokulturellen Umfeld eintreten können. Sie kündigen sich meist durch unscharfe und zum Teil nur qualitativ beschreibbare Informationen an, die einzeln betrachtet noch zu keinen eindeutigen Aussagen führen. Diskontinuitäten treten abrupt und überraschend auf und bewirken eine tiefgreifende Änderung“ (Krystek 1987, S. 166)

möglichkeiten können kontextuelle Unternehmensentscheidungen im Bereich BGM unterstützen. Das FAS trägt zunächst die Funktion einer Suche nach „schwachen Signalen“ die auf Diskontinuitäten hinweisen, und damit zum Handeln anregen. Diese kontinuierliche Suche wird über festgelegte Beobachtungsbereiche intern/extern um den Bereich BGM herum vollzogen. Die (internen /externen) Beobachtungsbereiche müssen ausgehend der FAS-Akteure (Produktmanager der BGM-Leistungsbereiche) Perspektive, Anwender spezifiziert werden, d.h. die Beobachtungsbereiche müssen auf Kontextfelder von Arbeitsschutz, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichen Eingliederungsmanagement ausgerichtet werden. Beispiele für interne Beobachtungsbereiche sind strategische Ausrichtungen der DB AG, z. B. die DB-Konzern Dachstrategie und deren Verständnis des HR-Sektors im Bereich der Mitarbeiterbindung/Mitarbeitergesundheit. Weitere interne Beobachtungsbereiche sind Anpassungen von HR-Prozessen, Richtlinien, Tarifvertragspassagen sowie zentrale und dezentrale Monitoring-Kennzahlen zum BGM. Exemplarische externe Beobachtungsbereiche können internationale wissenschaftliche Publikationen sein, z. B. zu „Work Disability, International Perspectives“ (Supan et al. 2020), unternehmensbezogenem BGM-relevanten EU-Richtlinien (z. B. EU-Behindertenrechtskonvention) oder Gesetzesbestimmungen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Publikationen von Ministerien oder Verbänden zu Arbeitswelt und Gesundheit.

Ein FAS ist hinsichtlich des formalen Aufbaus und seiner Strukturen mit einem Qualitätsmanagement-System vergleichbar. Das FAS unterstützt das Verbesserungspotenzial von Arbeiterschutz durch eine Aufschlüsselung von Handlungsbereichen, die ausgerichtet an internationalen und wissenschaftlichen Standards als bearbeitbar identifiziert wurden. Eine weitere besondere und ausschlaggebende Funktion des zu entwickelnden FAS wird es sein, die Bereiche AUG, BEM, BGF durch gemeinsame Kommunikation zu verbinden, um den bisherig nicht verbundenen Wissensbereichen eines „operativ geschlossenen Systems“ entgegenzuwirken (Weik / Lang 2003). Aus systemtheoretischer Sicht bedeutet eine „operative Geschlossenheit (...), dass soziale Systeme ihre Elemente in eigener Regie [selbst] herstellen, indem sie sich rekursiv (rückbezüglich) auf vom System gebildete Elemente beziehen“ (Weik, Lang 2003, S. 3). Soziale Systeme, auch kleine soziale Systeme wie das AUG, BGF und BEM „(...) erzeugen sich also selbst oder, genauer gesagt, sie erzeugen ihre eigenen Elemente (Autopoiesis) und Strukturen (Selbstorganisation) selbst“ (Weik / Lang 2003, S. 4). Hinzu kommt ein wahrgenommener Komplexitätsüberschuss, der für alle drei Teilbereiche des BGM angenommen werden kann und die Bereiche dazu zwingt, ausschließlich aus den vorhandenen Möglichkeiten auszuwählen und Systemgrenzen oder Schnittstellen keine größere Beachtung zu schenken. Aus systemtheoretischer Sicht zeigt sich, dass in der beobachteten Organisation die Teilbereiche nicht verbunden sind. Denn nicht alles lässt sich aufgrund von Komplexitätsüberschüssen gleichzeitig verknüpfen oder realisieren. Angemerkt sei dabei, dass „(...) die Beschränkung der Verarbeitungskapazität ... kein Fehler, sondern für alle sozialen Gebilde konstitutiv“ ist (Weik / Lang 2003, S. 4).

Die dargestellten systemtheoretischen Erkenntnisse darüber, dass Organisationen einer Selbsterhaltung folgen (Luhmann 1990), indem sie davon ausgehen, dass Kommunikation in sozialen Systemen zur Selbstreproduktion abläuft und sie ihre Umwelt selektiv behandeln, vom Standpunkt des Werts, der zum „Bearbeitungsauftrag passt“, was dem Inhalt der beherrschten Kom-

munikation der Organisation entspricht, kennzeichnet diese als autopoietisches System. Darüber hinaus ist die Annahme von Wilke (1993) darüber, dass soziale Systeme bzw. Organisationen durch operationale Abschottung, gegenseitige Undurchsichtigkeit, systemleitende Grenzen und differenziert verschlüsselte Kommunikation gekennzeichnet sind (Wilke 1993), ein weiterer Hinweis dafür, dass die angestrebte der Teilbereiche AUG, BGF, BEM wie sie in dieser Forschungsarbeit beabsichtigt wird, ein fortschrittlicher Ansatz ist um einer operativen Geschlossenheit wie Wilke (1993) und Luhmann (1990) sie von Organisationen oder kleinsten Teilbereichen beschreiben etwas entgegenzusetzen.

Um operative Geschlossenheit zu überwinden, benötigen Systeme wie BGM, intern angefertigte Bestimmungen, die es ihnen ermöglichen, sich in entsprechenden situativen Mustern zurechtzufinden. Es braucht daher eine deutliche Regelung, welche Ereignisfälle, Themenfelder, Schnittstellen sowie deren Relevanz dem System zugerechnet werden, damit sie als Auftrag übergreifend operieren. Ein BGM-System und dessen Teilbereiche müssen die Regel erhalten, nach einer vorgegebenen Struktur zusammenzuarbeiten, um einer thematischen Entkopplung entgegenzuwirken und Mitarbeiterschutz somit zu schwächen. Letztlich setzen erst Erkenntnisse aus allen drei Teilbereichen, die in Verbindung gebracht werden, das notwendige Potenzial, um den beabsichtigten Mitarbeiterschutz zu realisieren.

Der Informationsfluss steht daher im Vordergrund von Frühaufklärung. Insbesondere der Informationsbeschaffung, strukturierten Informationsverarbeitung und Informationsverteilung kommt innerhalb des FAS eine besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich orientieren sich Informationsprozesse an geeigneten Informationserzeugungs- und Verarbeitungsinstrumenten, die im Folgenden genauer analysiert werden. Nachdem einleitend kurz skizziert werden konnte, welche Funktionen das FAS im BGM anspricht, sollen nun methodische Wirkweisen ausgehend von Informationserzeugungs- und Verarbeitungsinstrumenten sichtbar gemacht werden, und zwar über die historische Entwicklung von Frühaufklärungssystemen. Ausgehend von der Entwicklungsstufe 1 bis 4 können in Kapitel 2.2 Ausgestaltungsmöglichkeiten und auch methodische Grenzen des FAS nachvollziehbar gemacht werden. Erst dann ergibt sich ein vollständigeres Bild zur Gesamtkonstruktion eines FAS und dessen anhaltende Problemstellungen, die nur multidisziplinär gelöst werden können.

2.2 Typologien und Entwicklungsstufen von Frühaufklärungssystemen

Vorauszuschicken ist, dass sich seit Beginn der 1970er Jahre vier wesentliche Generationen von Frühaufklärungssystemen entwickelt haben, die über unterschiedliche Konzeptionen und Aufgaben verfügen und sich somit in den unternehmensbezogenen Aufklärungssichtweisen in Bezug auf ihr Handeln unterscheiden. Daher soll zum besseren Verständnis die Frühaufklärung in ihren methodischen Entwicklungsstufen unter Berücksichtigung der systemtheoretischen Perspektive vertiefend dargestellt werden.

2.2.1 Frühwarnung die Systeme der ersten Generation

Behandelt wurden Frühwarnsysteme in der betriebswirtschaftlichen Literatur erstmals im Jahr 1973. Diese Konzeptionen dienten in erster Linie einer Verbesserung der operativen kurzzeitigen Unternehmensplanung, vor allem im Hinblick auf ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungsrechnungen (Glaeßer 2001). Frühwarnsysteme stützen sich in der Regel auf Daten aus

dem Rechnungswesen oder Bilanzierungen. Über einen Zeitvergleich von Kennzahlen oder Hochrechnungen von Budgetüber- und -unterschreitungen können Abweichungen als Frühwarnung für Veränderungen identifiziert werden (Krystek 1987). Frühwarnsysteme lassen sich bezüglich ihrer Datenerfassung unterscheiden. So finden sich in der Literatur kennzahlenorientierte Frühwarnsysteme, die das Ziel verfolgen, die Leistungs- und Bonitätslage eines Unternehmens auf Grundlage entsprechender Kennzahlen darzustellen (Peemöller 2002). Bei Überschreitung festgelegter Schwellenwerte werden Warnmeldungen im Sinne einer Frühwarnung abgegeben (Krystek & Müller-Stewens 1993). Gefahr bei diesen Kennzahlensystemen ist, dass die erhobenen Kennzahlen fehlerhaft zusammengefasst oder interpretiert werden. Zudem bleiben die Chancen und Risiken unerkannt. Als weitere Form der Frühwarnung lassen sich in der Literatur auch hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme identifizieren, die sich bereits am vorhandenen Datenmaterial orientieren. Durch explorative Hochrechnungen werden Sollvorgaben mit hochgerechneten Ist-Zuständen verglichen (Krystek & Müller-Stewens 1993). Die Hochrechnungen selbst werden als Frühwarninformation verwendet. Zwar erlaubt diese Form der Frühwarnung bereits eine Einleitung angemessener Gegenreaktionen, nur ist das System der Frühwarnung selbst noch unzureichend, da es ausschließlich Daten aus der Vergangenheit verwendet und daher nicht zu einer objektivierten Datenbasis gelangt. Insofern kann bei dieser ersten Generation der Frühwarnung nur von einem Informationssystem ausgegangen werden, das noch keine Berücksichtigung von Umweltveränderungen einschließt, die das Unternehmen und den Unternehmenserfolg betreffen.

2.2.2 Früherkennung die Systeme der zweiten Generation

Ab dem Jahr 1977 wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur von Früherkennung gesprochen. Zuvor definierte Beobachtungsbereiche (Monitoring-Ausschnitte aus allen Abteilungen bzw. von thematisch relevanten Unternehmenskennzahlen vor dem Hintergrund der Ausrichtung des Früherkennungssystems) werden nun gebildet und Indikator²⁵ bestimmt, über die Veränderungen sichtbar werden. Indikatoren lassen sich in direkte und indirekte Indikatoren einteilen. Bezogen auf eine Ausrichtung auf den Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden wären direkte Indikatoren z. B. die Daten von Ausfallzeiten bestimmter Berufsgruppen der DB AG, indirekte Indikatoren wären die Art der Erkrankungen oder auch subjektives Gesundheitsempfinden von Mitarbeiter/innen. Beobachtungsfelder und Beobachtungsindikatoren werden sowohl intern und extern festgelegt (Krystek & Müller-Stewens 1993). „(...) *Durch Überschreitung der vorher festgelegten Toleranzgrenzen bei den Indikatoren sollen frühzeitig verborgene, noch nicht direkt erfassbare Bedrohungen und auch potentielle Chancen und Gelegenheiten aufgespürt werden*“ (Krystek & Müller-Stewens 1993, S.20). Abbildung 4 veranschaulicht den strukturellen Ablauf eines Früherkennungssystems.

²⁵ (technische) Erfolgsindikatoren von Unternehmen können z. B. sein:

- Produktinnovationskapazität: Umsatzrate und Dauer der Entwicklung neu entwickelter Produkte.
- Effizienz der Produktion: Durchlaufzeiten, Termingerechtigkeit, Kapazitätsauslastung, Lagerbestände, Qualität
- Produktivität der Betriebe: Wertschöpfung pro Mitarbeiter/in (Hannemann 2020)

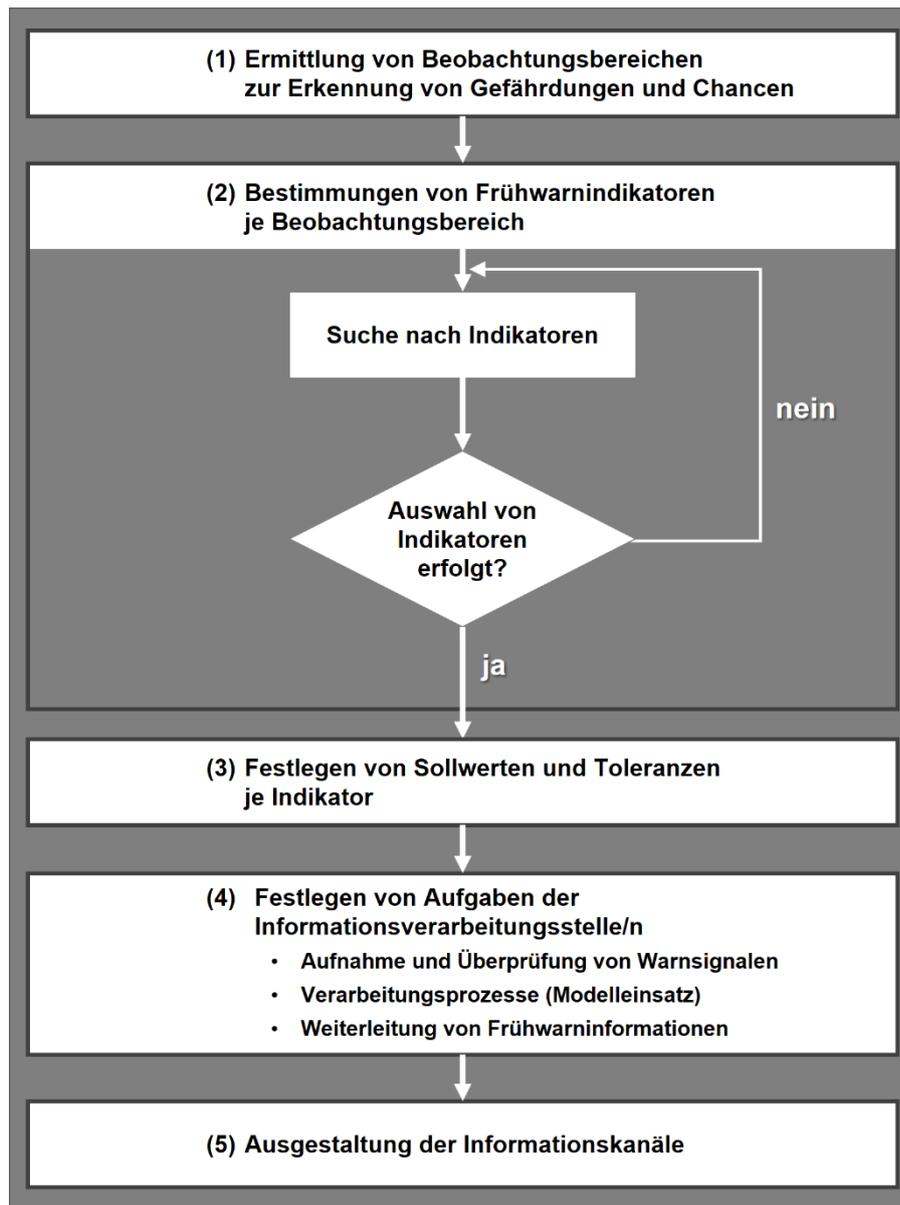


Abbildung 4: Aufbau eines indikatororientierten Früherkennungssystems
Eigene Darstellung nach Krystek 1987

Vor dem Hintergrund, effektive Ergebnisse zu erzielen, wird die Auswahl von Früherkennungsindikatoren unter folgenden Auswahlkriterien getroffen (Krystek 1987):

Eindeutigkeit

Über eindeutig gewählte Indikatoren sollen relevante Veränderungen, Erscheinungen oder Entwicklungen in den jeweiligen Beobachtungsbereichen eindeutig identifiziert werden können, um nachträgliche Interpretationen zu vermeiden. Zudem werden über eindeutige Indikatoren Fehlinterpretationen vermieden. Diese festzulegenden zunächst direkten Indikatoren ergeben sich aus vorhandenen Monitoring-Daten, wie z. B. von Arbeitsunfähigkeitszeiten und der Anzahl an BEM-Verfahren in bestimmten Berufsgruppen, während die indirekten Indikatoren wie subjektiv empfundene Arbeitsbelastungen vor dem Hintergrund des Merkmals Eindeutigkeit

erst zu bilden sind und in wiederkehrenden Verläufen auf Sinnhaftigkeit geprüft werden können. Für die beabsichtigte FAS-Konzeption im BGM werden in Kapitel 5 für den DB-Konzern anschlussfähige direkte und indirekte Indikatoren gebildet. Die Indikatoren werden sich somit an den Aufgabenbereichen und arbeitsbezogenen Blickwinkeln der FAS-Akteure und deren Datenzugängen orientieren. Zudem werden die Indikatoren zunächst nur als Vorschlag erarbeitet und müssen nach einer System-Evaluation noch einmal Prüfungen unterzogen und gegebenenfalls geändert werden. Zudem bleibt anzumerken, dass die Auswahl der Indikatoren auch den weiteren methodischen Instrumenteneinsatz innerhalb des FAS bestimmt.

Frühzeitigkeit

Veränderungen müssen in den Beobachtungsbereichen frühzeitig erkennbar gemacht werden, um ausreichend Zeit zu haben für die Entwicklung von Gegenmaßnahmen zu haben. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, einen konstanten zeitlichen Vorlauf in den Beobachtungsbereichen zu definieren. Zum Beispiel sollten externe Beobachtungsbereiche zu gesetzlichen Neuerungen im Bereich Arbeitsschutz, Prävention oder Rehabilitation mindestens einmal jährlich vollzogen werden, um daraus notwendige betriebliche Anpassungen abzuleiten und zu erlassen. Das bedeutet, für jeden durch Indikatoren bestimmten Beobachtungsbereich sollten maximale Zeiten für kontinuierliche Beobachtungsverläufe hinterlegt werden.

Vollständigkeit

Im Beobachtungsbereich identifizierte Risiken sollen innerhalb der Indikatoren möglichst ganzheitlich bemerkt und rechtzeitig erfasst werden.

Wirtschaftlichkeit

Die gewählten Indikatoren müssen ökonomisch vertretbar sein, daher sollten möglichst praxisrelevante Indikatoren gefunden werden, die vor allem auch für den zuständigen Adressatenkreis methodisch anwendbar sind und an die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure gebunden sind, ohne dass sie Stabsstellen oder OE-Personalressourcen technisch außerordentlich belasten.

Unvorhersehbare Risiken lassen sich auch mit der Früherkennung, also in der zweiten Entwicklungsstufe von Frühaufklärung noch nicht identifizieren, was vor allem an den strukturellen zumeist internen Beobachtungsbereichen liegt, die ein Unternehmen definiert, um es überwachen zu halten. Methodisch begleitet werden die Systeme der zweiten Generation z. B. durch den Einsatz von Kausalketten, mit denen untersucht wird, welche Abfolge von Ereignissen Veränderungen der beobachteten Zielgröße hervorrufen. Um einen zeitlichen Vorlauf zu Chancen und Risiken zu erhalten, müssen zunächst Ereignisse als Indikatoren bestimmt werden, die sich möglichst früh in die Kausalkette eingliedern lassen. Allerdings ist die Auswahl eines frühen Ereignisses als Indikator nicht unproblematisch, da durch diesen frühen Indikator die Prognosegüte hinsichtlich der Aussagekraft auf Veränderungen der Zielgröße deutlich vermindert wird (Hamedinger 2016). Dies begründet sich durch die Tatsache, dass die Zielgröße selbst zumeist nicht nur von einer Abfolge von Ereignissen abhängt, sondern von unterschiedlichen Ereignisketten beeinflusst wird und vor allem auch ein Ergebnis von Interaktionsprozessen

sen ist, auf die die beteiligten Akteure in zunächst unvorhersehbarer Weise reagieren (Hamedinger 2016). Eine Lösung dieses Problems kann über die Abbildung von „Zustandsbäumen“ erreicht werden, die eine Kombination unterschiedlicher Kausalketten darstellen.

Ein weiterer grundlegender Kritikpunkt des Systems der zweiten Generation ist, dass die zugrunde liegenden Kausalketten keine Strukturbrüche oder Diskontinuitäten aufdecken, da diese nicht mit einer Ereigniskette dargestellt werden können. Die ausschließliche Analyse von entstandenen Ereignisketten der Vergangenheit und Gegenwart sind unzureichend. Zwar kann durch die Analyse von Beratungsgesprächen im BEM durch eine Ereigniskette bestimmt werden, was prozessual als verbesserungswürdig gesehen wird, nur muss anschließend auch die Möglichkeit eingeräumt werden können, Beratungs-Settings zu gestalten, und zwar z. B. in Ausrichtung an der (multidisziplinären) Wissenschaft und deren Vorschlägen für gelungene Beratung im RTW-Prozess. Eine Anreicherung von Informationen z. B. von wissenschaftlichen Grundsätzen, um Beratung zu verbessern, wird in der Reinform von Frühaufklärung erst mit der dritten Generation von Frühaufklärung möglich. Das bedeutet, entscheidende Akteure benötigen nicht nur eine Früherkennung und Erläuterung zu möglichen Diskontinuitäten, sondern auch die Herausstellung von Chancen und Risiken in diesem Zusammenhang, um Entscheidungen zu treffen. Eine erste Erweiterung findet sich in der nächsten, der dritten Generation der Frühaufklärung.

2.2.3 Frühaufklärung die Systeme der dritten Generation

Ab dem Jahr 1979 wurden erstmals Frühaufklärungssysteme eingesetzt, was eine konzeptionelle Weiterentwicklung zur Früherkennung darstellte. Die vorherigen Konzeptionen der „zweiten Generation“ arbeiteten unter der Früherkennung nahezu ausschließlich mit quantitativen Datengrößen (Unternehmensdaten; vgl. Jossé 2004), die mithilfe von Ereignisketten in hypothetische Überlegungen zu zukünftigen Ereignissen gebracht wurden. Abgelöst wurde dieses Vorgehen durch eine ungerichtete Suche nach „schwachen Signalen“ und daraus abzuleitenden möglichen Diskontinuitäten. Zurück geht diese Entwicklung auf das Konzept „weak signals“ (Auffassung der „schwachen Signale“) von Ansoff (1976). Grundgedanke des Konzeptes besteht in der Annahme, dass Diskontinuitäten nicht zufällig verlaufen, sondern durch schwache Signale angemeldet werden. Eine Beobachtung im 360-Grad-Modus (intern / extern) innerhalb der Frühaufklärung erlaubt es, auch Probleme zu identifizieren, die bisher nicht als nicht relevant bewertet wurden. Dies wiederum stellt eine Ausgangsposition zum Aufdecken neuartiger Chancen und Risiken dar (Jossé 2004). Unter Berücksichtigung dieses Ansatzes werden kontinuierlich betriebsinterne relevante Daten zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Auscheiden, für das das BGM erhoben, ebenso relevante Daten außerhalb des DB-Konzerns. „Schwache Signale“ im Unternehmensumfeld können nach Krystek (1987) sein:

- eine Anhäufung von (z. B. politischen oder gesellschaftlichen) Veränderungen, die einen strategisch relevanten Zusammenhang zum Unternehmen stellen (z. B. der demografische Wandel und ein daraus resultierender Fachkräftemangel, neue Interessen und Arbeitsansprüche von Schulabgängern als potenzielle Arbeitskräfte) sowie
- geänderte Meinungen / Stellungnahmen von Stakeholdern, Organisationen oder anderen Schlüsselpersonen, die mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehen (z. B. Kritische Stellungnahmen aus der Presse zum DB-Konzern vor dem Hintergrund einer Mitarbeitergewinnung),

- Tendenzen zur Veränderung der Rechtsprechung, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen (z. B. die Neugestaltung des BTHG und in diesem Zusammenhang die Anhebung der Höhe von Erwerbsminderungsrente, die Mitarbeiter/innen einen Ausstieg zum Schutz ihrer Gesundheit erleichtert).

Eine Beobachtung „schwacher Signale“ bedeutet, über einen größtmöglichen 360-Grad-Scan je nach Ausrichtung des Frühaufklärungssystems relevante Daten zu sammeln und diese im Unternehmenskontext so zu interpretieren, dass Entscheidungsgrundlagen gebildet werden können. In einer kontinuierlichen Beobachtung schwacher Signale liegt die Chance, auf Veränderungen mit einem größeren Handlungsspielraum zu reagieren, da die Veränderungen im Gegensatz zur zweiten Generation von Früherkennung in größerem Umfang vorhersehbar sind. Allerdings müssen die schwachen Signale dazu auch als Risiko einer Veränderung eingestuft werden. Diese Einschätzungsunsicherheit ist gegenwärtig immer noch eines der grundlegenden Probleme von Frühaufklärung und somit im anhaltenden Forschungsinteresse (siehe Kapitel 1.4). Erste Lösungsansätze dazu werden darin gesehen, die Interpretation mit methodischen Werkzeugen (z. B. analytische und strukturierte Interpretation) zu unterstützen. Für die empirischen Untersuchungen bedeutet dies, eine geeignete Methode bzw. ein geeignetes Vorgehen zu entwickeln, das einerseits anschlussfähig an die Strukturen des DB-Konzerns ist, d. h. sich an vorhandenen Organisationsprozessen und auch an vorhandenen Methoden orientiert, aber auch noch im Sinne des Konzepts „weak signals“ (Konzept der „schwachen Signale“) von Ansoff (1976) funktioniert, ohne Personalressourcen grundlegend zu erschöpfen. Auch Ansoff (1976) hat die Schwierigkeit der Einordnung und Bewertung von schwachen Signalen für den Unternehmenskontext bereits erkannt und als methodischen Lösungsvorschlag eine Bewertungsordnung nach fünf Stufen der Ungewissheit erarbeitet. Nach Ansoff (1976) können schwache Signale in fünf Stufen der Ungewissheit (beginnend mit der Stufe größter Unkenntnis) bewertet werden. Auf der ersten Stufe lassen schwache Signale kaum eine Prognose zu. Auf den nachfolgenden Stufen lassen sich Quelle und Gestalt möglicher Entwicklungen beurteilen. Auf der vierten Stufe ist bereits eine Entwicklung von Maßnahmen möglich und auf der letzten Stufe können sogar Konsequenzen von Maßnahmen abgeschätzt werden. Relevant bleibt in diesem Bewertungsprozess, dass, wenn ein Signal der ersten Stufe identifiziert wird, versucht wird, mittels gezielter Informationssuche das Unwissen zu vermindern. Grundlegende Zielstellung dieses Konzeptes ist es somit, aufzuzeigen, dass das Management zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Möglichkeit der Einleitung von Gegenmaßnahmen hat und nicht warten muss, bis die gewonnenen Informationen in einer Verdichtung auftreten und eine Anpassung unmöglich geworden ist.

Die Kritikpunkte dieses Konzeptes liegen vor allem in dem Erkennen der schwachen Signale und der daraus resultierenden Überführung in die unternehmerische Praxis. Da Informationen nur begrenzt verarbeitet werden können, müssen schwache Signale zuvor in gewisser Weise eingegrenzt werden. Dieser Grundsatz entspricht einer aktuellen ungelösten Problematik des Forschungsbereiches zur Frühaufklärung, indem interne und externe Beobachtungsfaktoren schwer zu bestimmen sind und auch deren kontinuierlicher Beobachtungsverlauf in der Praxis methodisch schwer umsetzbar ist (Maertins 2019). Das hat zur Folge, dass andere schwache Signale nicht oder weniger wahrgenommen werden und innerhalb der Interpretation an Bedeutung verlieren.

Ein weiterer Kritikpunkt an der dritten Generation der Frühaufklärung liegt nicht nur in der Interpretation der schwachen Signale, sondern auch in der Fehlerquelle der Beurteilbarkeit. Der Grad an Ungewissheit von Entscheidungsträgern hinsichtlich der zu erwartenden Diskontinuitäten ist entscheidend dafür, ob und welche Reaktionen eingeleitet werden (Hammer 1998). Nach Kirsch und Trux (2019) erlauben schwache Signale zumeist eine Vielzahl von Auslegungen und weisen auf unscharfe, mangelhaft konstruierte Sachverhalte hin. Als Konsequenz auf diese schlecht strukturierten Probleme folgt häufig, „ein Nicht-Handeln“ – zumindest so lange, bis die schwachen Signale eindeutig interpretierbar sind oder sich besser strukturieren lassen. Dabei soll genau diese verspätete Reaktion aber durch den Einsatz eines FAS vermieden werden.

Aus einem Frühaufklärungsprozess gesammelte und vor allem schlecht definierte Informationen werden häufig nicht nach ihrem tatsächlichen Gehalt erkannt, weil Unternehmen von wesentlichen defizitären Informationsstörungen betroffen sind. Wilensky (1967) weist auf „Aufklärungsversagen“ (*intelligence failure*) der Organisation hin. Er unterscheidet „strukturelle und doktrinbedingte Informationspathologien“, die Kirsch und Trux (2019, S. 228-230) um die Kategorie der „psychologischen Informationspathologien“ (Trux 2019) bereichern:

- „*Strukturelle Informationspathologien resultieren aus den Merkmalen der Organisationsstruktur (Hierarchie, Stab-Linien-Prinzip, Führungsstil usw.), deren dysfunktionale Auswirkungen auf den Informationsfluss seit langem in der Organisationstheorie diskutiert werden*“ (Kirsch / Trux 2019, S. 228). Ein Beispiel für eine strukturelle Informationspathologie ist die Tatsache, dass die Gesundheits-Experten der DB-Unternehmen immer wieder operative Problemstellungen, z. B. zum Ablauf von BEM-Verfahren an übergeordnete Stabsstellen (Gesundheitskoordinatoren der DB Unternehmen) melden. Diese werden aber von den Gesundheitskoordinatoren („aufgrund von Wichtigkeit“) nicht oder nicht vollständig an die Produktmanager der Konzernzentrale (HBG / DBJS) weitergegeben. Insofern ist hierbei von dysfunktionalen Auswirkungen „struktureller Informationspathologien“ auszugehen.
- „*Psychologische Informationspathologien, die durch die herrschenden Organisationsstrukturen häufig noch verstärkt werden, werden deutlich, wenn man die Theorie der kognitiven Dissonanz heranzieht. Nach dieser Theorie neigen Menschen dazu, Informationen zu ignorieren oder aber entsprechend neu zu interpretieren, wenn diese Informationen zu Prämissen in Widerspruch geraten, hinter denen aufgrund früherer Entscheidungen ein Commitment steht*“ (Kirsch / Trux 2019, S. 228). Ein Beispiel für Psychologische Informationspathologie ist die Tatsache, dass die Führungskräfte und Geschäftsführung der DB JS seit Jahren ignorieren, dass die Anzahl der Fälle an BEM-Verfahren, die ein Eingliederungsmanager gleichzeitig zu bewältigen hat, mit einer durchschnittlichen Anzahl von 70 Fällen zu hoch ist, da die Komplexität der Verfahren seit Einführung 2005 zugenommen hat. Die Rückmeldungen der Eingliederungsmanager/innen werden ignoriert bzw. neu interpretiert. Führungskräfte stützten ihre anhaltende Meinung aus einem aus ihrer Sicht kaum veränderten Handlungsportfolio, das gelegentlich um neue präventive Angebote bereichert wurde, aber eine grundlegende Ausgestaltung, z. B. in Anwendung eines anderen intensiveren Beratungssettings von 2005 bis 2020 nicht stattgefunden hat.
- „*Doktrinbedingte Informationspathologien werden deutlich, wenn man berücksichtigt, dass in der Kultur einer Unternehmung häufig eine Reihe von Doktrinen verankert ist, die das Informationsverhalten der Mitarbeiter betreffen und ggf. Widersprüche zur Ausrichtung der Frühaufklärung hervorrufen. Die Konzeption der Informationspathologien*

legt es nahe, Organisationsstruktur und Kultur der Unternehmung daraufhin kritisch zu überprüfen, ob sie nicht im Widerspruch zu den Erfordernissen einer Frühaufklärung stehen“ (Kirsch / Trux 2019, S. 228). Ein Beispiel für eine „doktrinbedingte Informationspathologie“ wird an der Tatsache deutlich, dass die DB-Unternehmen (vor allem betriebliche Führungskräfte und HR-Business-Partner) sich kulturell bedingt darauf verlassen, dass es angesichts der DB-Tarifwerke eine Beschäftigungssicherung für dauerhaft leistungsgewandelte Mitarbeiter gibt. Daraus leiten sich für sich zum Teil ab, dem BEM-Prozess weniger Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, da das „Wohl des Mitarbeiters am Ende geschützt ist“. Die Beschäftigungssicherung sorgt dafür, dass keine krankheitsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden müssen, sondern ein neuer Arbeitsvertrag angeboten werden kann, der zu einem bundesweiten Einsatz verpflichtet.

Dies ist vor allem für ältere Beschäftigte mit geringerem Einkommen eine tarifliche Bindung, die eher als Belastung, nicht aber als wohlwollende Absicherung ihres Arbeitsverhältnisses verstanden wird, vor allem auch deshalb, weil viele dieser Mitarbeiter/innen sich bereits an einem Ort eine eigene Existenz (z. B. mit Haus oder Eigentumswohnung, soziales Netzwerk oder Familie) aufgebaut haben und solch eine Änderung ablehnen. Zwar werden die bei einem Umzug anfallenden Kosten von Arbeitgeber/in als Herstellung von Zumutbarkeit mitfinanziert, aber dennoch sind diese Lösungen einer beruflichen Neuorientierung für die Mitarbeiter/innen selbst nicht selten weiterhin mit erheblichen finanziellen Verlusten und Belastungen verbunden, die auch psychosoziale Auswirkungen erzeugen können. Gegenwärtig gibt es etwa 2000 Mitarbeiter/innen im DB-Konzern, die in einem „passiven Arbeitsverhältnis“ (Mitarbeiter/innen erhalten Gehalt, werden aber nicht mehr eingesetzt) stehen und für mögliche Neubeschäftigungen bundesweit zur Verfügung stehen müssen, indem sie sich verpflichten zumutbare Arbeit anzunehmen, wenn sie sich entwickelt bzw. ein geplanter Personalbedarf besteht. Da der Konzern personelle Vakanzen eher im Bereich von Betriebsdiensten hat, für die eine betriebsmedizinisch attestierte Tauglichkeit/Eignung vorausgesetzt wird, können die Mitarbeiter/innen oftmals nicht in eine aktive Beschäftigung zurückkehren, da sie selbst i. d. R. ihre Tauglichkeit/Eignung verloren haben und damit überhaupt erst den Anspruch auf Beschäftigungssicherung haben. Dieser Zustand bedeutet für viele Mitarbeiter/innen Glück und Unglück zugleich. Einerseits freuen sie sich über ein unkündbares Arbeitsverhältnis, andererseits besteht immer die Gefahr eines eventuell notwendig werdenden bundesweiten Einsatzes. Die Beschäftigungssicherung erzeugt nicht nur bei den Mitarbeitern/innen ein Spannungsfeld zwischen Absicherung einerseits und der Verpflichtung zum bundesweiten Einsatz andererseits. Auch die involvierten Führungskräfte, die als Akteurinnen eines vorgelagerten BEM-Prozesses ihre Mitarbeiter/innen in die Beschäftigungssicherung bringen, befinden sich in einem Spannungsfeld: Es ist nicht selten, dass die Führungskräfte den Prozess des BEM, der auf die Reintegration im eigenen Betrieb abzielt, weniger Bedeutung oder Aufmerksamkeit schenken, da die Beschäftigungssicherung für den Mitarbeiter für sie die bequemere Lösung ist, als aufwendig nach einem neuen Arbeitsplatz für sie zu suchen bzw. einen neuen zu schaffen. Diese Unkultur der Führungskräfte, sich zurückzunehmen im BEM, weniger Engagement bei einer Umsetzung, Versetzung oder Neuerrichtung eines Arbeitsplatzes an den Tag zu legen, da es letztlich eine Beschäftigungssicherung gibt, steht der Zielstellung eines BEM entgegen und kann somit als ein Beispiel für eine „doktrinbedingte Informationspathologie“ identifiziert werden.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass Informationspathologien zum einen dazu führen können, dass Informationen ausgehend von der Sammlung schwacher Signale (innerhalb der festgelegten Beobachtungsbereiche eines FAS) zum einen nicht an den richtigen Stellen wahrgenommen werden und zum anderen ihnen auch kulturelle Problemstellungen oder Widersprüche entgegenstehen. Damit ist das Problem der Interpretation von Informationen oder Diskontinuitäten insgesamt anhaltend (vgl. Bright 1970, S. 70; auch King 1984, S. 529; Maertins 2019, S. 4). Als erste praktische Lösung dafür schlagen Kirsch und Trux (2019) vor, die in der gegenwärtigen Praxis erfolgreich angewandten Instrumente und Methoden innerhalb der Frühaufklärung so weiterzuentwickeln, dass diese zum einen die Funktion der Verstärkung schwacher Signale in Anlehnung an das Konzept der fünf Stufen von Unsicherheit (Ansoff 1976) hervorbringen, sowie andererseits zur Milderung von Informationspathologien beitragen. Das sind gute weiterzuführende Ansätze, die in der operativen Anwendung eines FAS Berücksichtigung finden müssen. Innerhalb einer Erstanwendung können diese allerdings in einer ersten oder zweiten Jahresevaluation auf derartige Lösungsmodelle kommen und können daher bei der Konzeptualisierung eines an die DB anschlussfähigen FAS noch nicht ausreichend entwickelt werden.

Nicht nur für das Problem der Interpretation, sondern auch für das Problem der Beurteilbarkeit von schwachen Signalen gibt es einen methodischen Vorschlag von Kirsch und Trux (2019), indem sie die „kritische Relativierung“ als Methode vorschlagen, die durch Führungskräfte-Teams oder das höhere Management angewandt wird. Nach Kirsch und Trux (2019) ist das Unternehmens-Management trotz verschiedener Meinungen eine „Community of Assumptions“ (Etzioni 1968), also ein Kollektiv, das Sicherheiten teilt, die einer bestimmten unternehmensrelevanten „Weltauffassung“ und einer damit einhergehenden Anzahl von Grundannahmen über ihre Organisation und deren Aufgaben nachkommen. Je stärker der Konsens dieser Grundannahmen innerhalb der Akteursgruppe des Managements ausgeprägt ist, desto größer ist die Gefahr, dass unternehmensrelevante interne / externe Veränderungen unerkannt bleiben oder verdrängt werden, wenn sie nicht mit der gemeinsamen „Weltauffassung“ der Management-Akteursgruppe kompatibel sind. „Kritische Relativierung“ als Methode soll der gemeinsamen Weltanschauung etwas entgegensetzen, es ist eine Art gemeinschaftlicher Aufklärung, eine gegenseitige Sensibilisierung für alternative Weltbilder. Hoher Grad an Einheitlichkeit und weitgehender Übereinstimmung des Managements müssen ausgehend von Anforderungen Frühaufklärung auf keinen Fall als durchgehend positiv bewertet werden. *„Denn es ist nicht auszuschließen, dass eine zu große Heterogenität und ein zu hoher Dissens die Handlungsfähigkeit eines FAS einschränkt und somit letztlich das Unternehmen gefährdet“* (Kirsch / Trux 2019, S. 229).

2.2.4 Frühaufklärung die Systeme der vierten Generation

Frühaufklärungssysteme erfuhren in den 1980er Jahren eine Erweiterung durch vermehrte Frühwarnung in der Unternehmenspraxis. Ein Symptom dafür war, dass es vermehrt zu Veröffentlichungen zur praxisorientierter Frühwarnforschung erschienen (Jossé 2004). Die Grundidee der vierten Generation ist es, die theoretischen Kenntnisse der dritten Systemgeneration zu einem ganzheitlichen Ansatz weiterzuentwickeln, um der Praxis methodische Handlungsanleitungen geben zu können. So bekommt der praktische Anwender/innen ausgehend vom darauf bezogenen wissenschaftlichen Erkenntnisstand Unterstützung in der Anwendung ausgereifter

Variablen und der Ermittlung interner / externer Beobachtungsfaktoren seines Betriebes. Beobachtungsbereiche sind weiterhin formelle Quellen (Statistiken, Datenbanken, Bilanzen) und informelle Quellen (Netzwerke, Konferenzen, Kontakte aus Fachveranstaltungen).

Ein Ablaufschema zu Frühaufklärungssystemen der vierten Generation gliedert sich wie folgt:

1. Wie bei der Vorgänger-Konzeption erfolgt im Vorgriff auf Frühaufklärung zunächst ein 360-Grad-Scanning zur Signalsuche und Signalanalyse (interne / externe Risikoidentifikation), die innerhalb von direkten (z. B. Gesetzesänderungen und Reformen bzgl. BGM) und indirekten (z. B. Kooperationsbeziehungen zu Rehabilitationsträgern) Beobachtungsbereichen durchgeführt werden kann. Dazu sind zunächst geeignete Scanning-Methoden und auch die (ggf. wiederkehrenden) Scan-Zeitpunkte zu bestimmen, um verlässliche Daten zu erreichen. Die Auswahl der Scan-Methoden erfolgt unter Berücksichtigung der Unternehmenserfordernisse, d. h. bestehende Monitoring-Systeme, Verantwortlichkeiten aus Expertenfunktionen und reguläre analytische Verfahrensweisen werden vor dem Hintergrund der Ressourcenschonung berücksichtigt.
2. Im zweiten Schritt erfolgt eine Relevanzprüfung der Signale (Risikoanalyse und -bewertung), die sowohl durch ein Steuerungsgremium des FAS als auch durch methodische Unterstützung bei Interpretation und Bewertung (siehe dazu auch FAS der 3. Generation) vorgenommen werden, indem die identifizierten Kriterien bewertet werden, die zuvor auf der Grundlage von Expertenwissen und nicht mittels statistischer Verfahren gewonnen wurden (Hercher 2011). Nach einer Relevanz-Einstufung werden die Signale im nächsten Schritt weiterverarbeitet.
3. Auf Grundlage der gefilterten Informationen werden Maßnahmen entwickelt und zur Anwendung gebracht (Risiko- und Chancenkommunikation und -kontrolle). Das bedeutet, dass die relevanten Signale informativ (z. B. durch wissenschaftliche Beiträge, Vergleichsstudien oder Orientierung an internationaler Rechtsprechung) angereichert werden und als Risiko- und Chancenpotenziale gegenübergestellt werden. Experten des FAS oder auch das Steuerungsgremium des FAS legt fest, nach welchem Vorschlagsszenario weitergearbeitet wird, bzw. welche Form der Anpassung ausgehend von diesem Frühaufklärungsprozessnotwendigerweise erfolgt. Der FAS-Experte setzt diese Anpassungen anschließend in einem überwachten Prozess um.
4. Eine Frühaufklärung der vierten Generation berücksichtigt nicht allein den systematischen internen / externen Beobachtungsbereich eines Unternehmens, sondern stellt zudem, durch die erfahrene Weiterentwicklung auch Komponenten zur Risiko- und Chancenabschätzung durch gezielte und methodisch integrierte Risiko- und Chancenkommunikation an das Management.

Nach der ausführlichen Erläuterung der historisch begründeten Entwicklungsstufen von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung werden vor dem Hintergrund einer Konzeptualisierung eines FAS im Bereich BGM die Arten und Aufgaben ab der vierten Generation eines FAS näher untersucht. Um den Aufbau und Gestaltungsgrad eines zukünftigen Frühaufklärungssystems zusammenfassend stärker zu kennzeichnen, wird in Kapitel 2.3 auf die Systemmöglichkeiten und Methodenvielfalt näher eingegangen werden.

2.3 Arten und Aufgaben von Frühaufklärungssystemen

Die Ansätze und Leitideen zur Frühaufklärung werden in der Gegenwartsliteratur wie in den vorausgegangenen Ausführungen an den Entwicklungsstufen verdeutlicht dargestellt, weiterhin

als ein komplexes Problem beschrieben, dessen Bewältigung letztlich eine multidisziplinäre Forschung erfordert (Kirsch / Trux 2019). Die anhaltenden Problematiken (vor allem ab der vierten Generation von FAS):

- zur Schwierigkeit der Interpretation von schwachen Signalen (bzw. gebildeten Indikatoren),
- der Auswahl und Präzision von internen und externen Beobachtungsbereichen und Indikatoren bzw. auch deren methodische Auswahl einer Verlaufsbetrachtung sowie
- der Gedanke eines vom FAS ausgehenden fehlenden vernetzten Denkens,

finden sich daher in den bereits formulierten Forschungsfragen wieder und sollen in erster Linie durch eine skizzierte Praxis-Anwendung am Beispiel der DB AG eine Ausgestaltungsart erreichen, die die beschriebenen Problematiken methodisch ausreichend berücksichtigt, um das FAS möglichst nachhaltig auszugestalten. Letztlich kann die Produktion und Abbildung verschiedenster Praxiseinsätze von Frühaufklärungssystemen, wie es am Beispiel der intendierten Konzeptualisierung zu zeigen sein wird, eine Weiterentwicklung von Frühaufklärung hervorbringen, wobei anspruchsvolle Lösungen sicherlich nur multidisziplinär erzeugt werden können.

Das bedeutet, sich innerhalb der Frühaufklärungsforschung mehreren Disziplinen zuzuwenden, denen unterschiedliche Perspektiven (bzw. Paradigmen) zugrunde liegen. Mehrere wissenschaftliche Disziplinen stellen sich zur Aufgabe, die Probleme von Frühaufklärung zu bestimmen und zu lösen und bilden somit Gestaltungsarten von Frühaufklärung mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Jede dieser Disziplinen definiert das Problem aufgrund ihrer Schwerpunkte ein wenig unterschiedlich. Die begrifflich und methodisch festgelegte Forschungsparadigmen können nicht problemlos zu einer einheitlichen, in sich konsistenten Definition oder Ausgestaltungshinweisen zusammenfassen und müssen folglich in den jeweiligen Disziplinen Einzellösungen hervorbringen, die als ganzheitliches methodisches Werk wieder zusammengefasst werden, um Frühaufklärungssysteme weiter zu präzisieren. Um zu verdeutlichen, um welche Problematiken es sich handelt, sollen die Kernthemen der unterschiedlichen Disziplinen in Anlehnung an Kirsch und Trux (2019) in Ergänzung zu Kapitel 1.4 und 2.2 im Folgenden dargestellt werden:

- Im Rahmen der angewandten Informatik und in der Informationswissenschaft insgesamt wird als relevante Lösung für den Problembereich der Frühaufklärung in der Hauptsache die Erarbeitung eines spezialisierten Informations- bzw. Dokumentationssystems potenziert, welches über kontinuierliche und immer wieder neu präzisierende Datenanalysen zu ausgereiften Entscheidungsgrundlagen gelangt.
- In der betriebswirtschaftlichen und soziologischen Unternehmens- und Systemforschung geht es in der Regel um eine frühzeitige Klärung durch die Erstellung und Analyse geeigneter Modelle. Dies aktualisiert die Frage, inwiefern ein richtig entwickeltes Modell zur frühzeitigen Abklärung oder nur zur Extrapolation von entsprechenden Strukturen genutzt werden kann.
- Die Statistik konzentriert sich auf die Schaffung und fortlaufende Messung von Frühindikatoren (Vorlaufindexe) und sieht darüber hinaus die Erstellung von Frühindikatorsystemen insbesondere als Herausforderung, dass die Mechanismen der Zeitreihenanalyse oder Instrumente für Trendextrapolation so zu optimieren sind, dass sie den Methodenbereich für eine Akzeptanz von „Verschmutzungen“ sensibilisieren, welcher in Mess-

Zeitreihen auftritt und mögliche Diskontinuitäten aufdeckt. Ähnliche Problemstellungen werden im Bereich der Ökonometrie behandelt.

- Im betrieblichen Rechnungswesen werden klassische und neuere Indikatorsysteme eingesetzt, um "abnormale" Ereignisse frühzeitig zu erkennen.
- Der effiziente Ansatz für das Problem der Früherkennung wird von der Innovations- und Diffusionsforschung geboten, indem sie davon ausgeht, dass sich neuwertige Herangehensweisen in einem Makrosystem nach konkreten Mustern ausdehnen. Die Erkenntnis gängiger Verbreitungsmuster ermöglicht das Wahrnehmen von „Signalen“, die auf Risiko oder Chancen für Unternehmen hindeuten können.
- Die Organisationsforschung setzt Nachdruck auf Berücksichtigung der Forschungsergebnisse zum Problem organisatorischer Informationspathologien (siehe dazu Kapitel 2.2.3), die (z. B. aus strukturellen Gründen) die rechtzeitige Wahrnehmung von Informationen sowie deren Berücksichtigung bei der Entscheidungsfindung behindern.
- Organisationsforschung setzt Nachdruck auf Berücksichtigung der Forschungsergebnisse zum Problem organisatorischer Informationspathologien (siehe dazu Kapitel 2.2.3), die (z. B. aus strukturellen Gründen) die rechtzeitige Wahrnehmung von Informationen sowie deren Berücksichtigung bei der Entscheidungsfindung behindern.
- Erziehungswissenschaftliche Perspektiven machen die Vermutung plausibel, dass strategische Aufklärung oder Frühaufklärung dem Wissenschaftsstrang der Bildung folge und dass ein unter dem emanzipatorischen Ideal konzipiertes betriebliches Bildungssystem (Management Development) einen übereinstimmenden Nebeneffekt einer Sensibilisierung von Mitarbeiter/innen für schwache Signale bereitstelle.

Diese Aufschlüsselung von anhaltenden Problematiken legt nahe, dass verschiedene Frühaufklärungssysteme in der unternehmerischen Praxis zum Einsatz kommen, sodass für unterschiedliche Schwerpunktlagen Lösungen erarbeitet werden können. Dementsprechend können spezifische Lösungen wie für den Einsatz im BGM, in erster Linie in der Variabilität praktischer Ausgestaltungsmöglichkeiten gesucht werden.

2.3.1 Möglichkeiten einer funktionellen Ausgestaltung

Eine funktionelle Ausgestaltung ergibt sich zunächst durch Herstellung und Abgrenzung eines thematischen Bezugsrahmens von Frühaufklärung im jeweiligen Unternehmenskontext. Unterschieden werden Elementartypen, die durch die jeweilige betriebliche oder außerbetriebliche Konstruktion oder im Zuge des Einsatzes im jeweiligen Kontext zur Anwendung gebracht werden. Krystek und Müller-Stewens (1993) differenzieren nach Umfang einer Aufklärungsfunktion, Methodenorientierung oder/und Phänomenbereich. Zur Veranschaulichung bestimmter Arten oder Modellausrichtungen sollen die wesentlichsten Typen dargestellt werden.

Betriebliches Frühaufklärungssystem: Diese Form der Frühaufklärung wird vom Unternehmen selbst eingerichtet und gelenkt. Informationen werden in eigenem Interesse gewonnen und verarbeitet. Ein Nachteil dieses Modells als Erfahrung aus der Praxis ist die Gefahr, dass die eigenen Kapazitäten überschritten (Personalkosten, Zeit, Know-how) werden können (Jossé, 2004).

Zwischenbetriebliches Frühaufklärungssystem: Diese Form der Aufklärung wird von mehreren Unternehmen gleichzeitig genutzt, die z. B. derselben Branche angehören und Beziehungen miteinander pflegen. Vorstellbar wäre ein verbundenes FAS für Verkehrsunternehmen.

Über eine gemeinsame Definition externer Beobachtungsbereiche können Frühaufklärungsaufgaben im Sinne einer personellen Ressourcenschonung geteilt werden, da sie je nach thematischer Ausrichtung für den Verbund gleichermaßen relevant sind. In wiederkehrenden Sitzungen eines geteilten Steuerungsgremiums können so beispielsweise Neuerungen zu verkehrsmedizinischen Grundlagen für die gesamte Branche vergleichend und zur Weiterverarbeitung bereitgestellt werden.

Überbetriebliches Frühaufklärungssystem: Diese Systeme werden branchenübergreifend von mehreren Unternehmen genutzt. Gesteuert werden diese Systeme in der Regel von fachspezifischen Institutionen (z. B. von Forschungsinstituten). Eine Informationsgewinnung erfolgt in diesem Fall über den Steuerungsträger, das Unternehmen erhält in vereinbarten zeitlichen Abständen Informationen, welche es selbst auswerten muss. Vor dem Hintergrund einer bewussten Kostenführung dürfte diese Variante als genutzter „Informationspool“ eine geeignete Variante sein (Jossé, 2004).

Für das zu entwerfende betriebliche System ist der Bezugsrahmen zunächst aus der Konzern-Dachstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen der HR-Grundsätze (in Form von Tarifen, Konzernvertriebsvereinbarungen, Richtlinien, Inklusionsplanungen etc.) zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden abzuleiten und abzugrenzen. Darüber hinaus ist festzulegen, dass ein systemischer Einsatz des FAS im BGM erfolgt. Die Entscheidung zum Entwurf eines betrieblichen Frühaufklärungssystems ist aufgrund des Anwendungsbereiches im BGM und bisher fehlender Verbundinteressen anderer Unternehmen ausgewählt worden. Daher ist in Vorschlägen zu organisatorischer Einbindung darauf zu achten, dass Personalkapazitäten nicht überschritten werden. Das zu entwerfende Frühaufklärungssystem zur Vermeidung von gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben soll in Anlehnung der Ausgestaltungsmöglichkeiten der vierten Generation von Frühaufklärung in drei Grundfunktionalitäten eingeteilt gestaltet werden (Hercher 2011): in die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung und Risikokommunikation und -kontrolle.

2.3.2 Möglichkeiten einer methodischen Unterstützung in den strukturellen Phasen von Frühaufklärung der vierten Entwicklungsstufe

Risikoidentifikation: Wie bereits in Kapitel 2.2 in Erfahrung gebracht, ist die erste und zentrale Aufgabe einer Risikoidentifikation die Festlegung geeigneter Beobachtungsbereiche. Ein vorzunehmendes 360-Grad-Scanning nach schwachen Signalen ist kontinuierlich sowohl intern²⁶ als auch extern²⁷ im Unternehmensumfeld vorzunehmen. Die Risikoidentifikation erfolgt unter Berücksichtigung der DB-Strukturen durch Anwendung der methodischen Werkzeuge seitens der zentralen Produktmanager/innen in den Bereichen und Teilbereichen von AUG, BGF und BEM.

Die zentralen Produktmanager/innen erhalten dezentrale Unterstützung (Informationszulieferer) von Stabsstellen (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, DB Gesundheitsexperten/innen (BGF),

²⁶ Zu berücksichtigen sind dabei alle Organisationseinheiten (OE) der DB AG Zentrale, die sich mit BGM beschäftigen oder eine Schnittstelle zum BGM bilden.

²⁷ Zu berücksichtigen sind dazu das technologische, ökonomische, rechtliche und soziokulturelle Umfeld des Unternehmens.

Eingliederungsmanager/innen (BEM). Die Beobachtungsbereiche werden aus den themenspezifischen Verantwortungsbereichen dem zugehörigen unternehmensspezifischen Umfeld der Akteur/innen näher bestimmt und mit Unterstützung der Dokumentenanalyse (Sichtung von Sitzungsprotokollen von Fachveranstaltungen, Quartalsberichten, Produktanwendungen, Kooperationsverträgen) konzeptionell angelegt. Erste Anknüpfunggrundlage im Bereich der Risikoidentifikation ist es, die zentral einheitlichen Handlungsanweisungen und Werkzeuge der Produktmanager/innen zu berücksichtigen, mit denen diese täglich und wiederkehrend im Bereich der Produktsteuerung arbeiten. Diese zentralen Handlungsanweisungen wurden 2018 als eine Art „Produktlebenszyklus“ eingeführt und berücksichtigen in erster Linie Verfahren zur Produktentwicklung, Überwachung des Produktmonitorings und Produktsteuerung. Sie enthalten noch keine Erweiterungstechniken, um Hintergrundwissen zu generieren und damit Interpretationen zu Beobachtungen zu schärfen die auf Diskontinuitäten hinweisen. Für eine kontinuierliche Beobachtung von internen und externen Kontextfaktoren wird es zum einen notwendig sein, ein Vorgehen zu bestimmen, welches externe Beobachtungsbereiche auch über die Perspektive von Kooperationspartnerschaften hinaus berücksichtigt. Zum anderen wird es unabdingbar sein, die internen Beobachtungsbereiche im Sinne einer Risikoidentifikation durch eine dezentrale Zufuhr von Informationen ausgehend von den BGM-Stabstellen, indem die verantwortlichen Produktmanager die beobachtbaren Daten mit Erfahrungswissen, Literaturrecherchen, oder ggf. Experteninterviews über die dezentralen Gesundheitsmanager anreichern und damit erweitern. Die zentralen Produktmanager/innen können nur auf ein begrenztes Kennzahl-Monitoring-System zurückgreifen und sind somit auf dezentrale Beobachtungen in den DB-Unternehmen angewiesen.

Der FAS-Akteur/innen, die eine kontinuierliche Risikoidentifikation vornehmen, sind für den DB-Konzern im zentralen Produktmanagerbereich festzulegen, und zwar über die dem BGM zugeordneten Leistungsprodukte von AUG, BGF und BEM. Ausgehend von den festgelegten Beobachtungsbereichen müssen Indikatoren bzw. lesbare Hilfsgrößen für wahrnehmbare Prozesse oder Vorgänge geschaffen werden. Indikatoren sollten regelmäßigen Prüfprozessen (z. B. über jährliche Evaluation) unterzogen werden, um diese ggf. unter der Ausrichtung des Frühaufklärungsprozesses immer weiter aus Erfahrungswissen zu präzisieren (Krystek / Müller-Stewens 1993). Sowohl die Beobachtungsbereiche als auch die Indikatoren werden unter Berücksichtigung der Dokumentenanalyse für den Bereich BGM des DB-Konzerns anschlussfähig abgebildet. Diese lassen sich allein aus der theoretischen Perspektive nicht ausreichend bzw. präzise festlegen. Eine kontinuierliche Risikoidentifikation kann durch gezielte Suchmethoden unterstützt werden (Pfohl 2008). Auch diese müssen mit der vorzunehmenden Dokumentenanalyse geschärft werden, indem methodische Verfahren ausgewählt werden, die regulär bereits in ähnlichen Themenbereichen des DB Konzern verwendet werden bzw. zur ausgewählten Datenanalyse passen. Häufig verwendete Methoden sind Risikochecklisten, Expertengespräche, Dokumentenanalysen, Befragungen (Aufzählung von Methoden ohne Supply-Chain-Charakter), Flussdiagramme, Risiko-Maps und Netzplantechniken (Aufzählung von Methoden mit Supply-Chain-Charakter; vgl. Pfohl 2008, S. 37). Methoden mit Supply-Chain-Charakter erlauben eine Identifikation über mehrere Unternehmensgrenzen hinweg. Vor diesem Hintergrund wären diese Methoden für ein Unternehmen wie den DB-Konzern mit ihren sehr unterschiedlichen Unternehmensbereichen und unterschiedlichen gesundheitlichen Belastungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen besonders bedeutsam.

Risikoanalyse und -bewertung: Aufbauend auf den festgelegten Beobachtungsbereichen und einer Identifikation möglicher Indikatoren sind im Rahmen der Risikoanalyse die Ursachen und Zusammenhänge methodisch näher zu untersuchen sowie Schwellen und Toleranzgrenzen für eine Beurteilung zu ermitteln. Um inkrementelle Innovationen zu erzeugen, müssen Vorgehensweisen (kontrollierte Routineabläufe) und themenspezifische Methodenvariabilität in einem festen konzeptionellen Vorgehen des FAS verankert werden. Bereits in dieser Phase von Frühaufklärung kann ein FAS eine AUG, BGF, BEM (z. B. über gesetzte Kommunikationsprozesse) verbindende Funktion erhalten, indem das FAS den Auftrag erhält, die Risikoanalysen und Bewertungen unter Berücksichtigung aller drei Teilbereiche des BGM und deren Relevanz zu ermitteln. Innerhalb der Risikoanalyse und -bewertung können methodische Hilfsmittel eine Interpretation von Frühaufklärungsmerkmalen unterstützen. Krampe und Müller (2019) versuchen dem anhaltenden Interpretationsproblem von Frühaufklärung methodisch zu begegnen und Handlungssicherheit zu erreichen, indem sie eine Diffusionsfunktion²⁸ berücksichtigen. Der Diffusionsansatz kann als eine Erweiterung des Ansoff-Konzeptes gesehen (Kapitel 2.2) werden. Im Hinblick auf die Entwicklung neuer Ideen oder Innovationen, die vom FAS ausgehen, bietet sich zur methodischen Entwicklung die Berücksichtigung der Diffusionstheorie an. In dieser Perspektive werden beobachtete Indikatoren zunächst diffundiert. Das bedeutet, dass beobachtete Indikatoren noch nicht bewertet werden, sondern nach dem Diffusionsansatz zunächst erweitert werden. Unter hypothetischen Überlegungen werden die ausgewählten Indikatoren „weitergesponnen“ und mit „(...) *Einstellungen, Ideen, Methoden, Objekten und Ergebnissen innerhalb eines sozialen, kulturellen oder ökonomischen Systems in Verbindung gebracht, um so zu neuen Erkenntnissen zu gelangen*“ (Steger & Mathias 1996, S. 610).

Für eine Analyse und Bewertung von beobachteten Indikatoren lassen sich in der Literatur weitere methodische Vorschläge finden, um eine Interpretation bzw. daraus resultierende Handlungsableitungen weiter zu präzisieren. Hercher (2011) macht dazu folgende methodische Vorschläge, es eignen sich (...) *Ratingbogen, Expertensysteme, wissensbasierte Systeme, die zeichnen sich dadurch aus, dass Erkenntnisse aus subjektiver Betrachtungsebene des jeweiligen bearbeitenden Experten vorgenommen wird*“ (Hercher 2011, S.121). Ausgehend von bisherigen Erfahrungen werden somit Handlungsempfehlungen nach analytischer Auseinandersetzung und auch der Abwägung von Vor- und Nachteilen oft auch nach Opportunitätsgesichtspunkten formuliert. Beispielsweise werden beim klassischen Ratingbogen einzelne Kriterien mit Punkten bewertet, die aufgrund von Expertenwissen und nicht mittels statistischer Verfahren gewonnen werden. Methodisch betrachtet einen Schritt weiter sind die Expertensysteme, bei denen dem Anwender Spielräume zur Bewertung eingeräumt werden. Wissensbasierte Systeme als

²⁸ Die Diffusionsfunktion entspringt der Diffusionsforschung, die ein Teilbereich der Kommunikationsforschung darstellt (Schramm 1963). Gegenstand der Diffusionstheorie ist die Analyse der Auftretens, wie sich neue Verhaltensformen ausbreiten (Krampe & Müller 2019). Genauer genommen geht es dabei um die empirische Erforschung der Abfolge von Etappenereignissen. Gegenstand der Diffusion ist nach Steger & Winter ein „*Prozess der Ausbreitung von Innovationen im Sinne von Einstellungen, Ideen, Methoden, Objekten und Ergebnissen unter potentiellen Übernahmeeinheiten innerhalb eines sozialen, kulturellen oder ökonomischen Systems*“ (Steger & Mathias 1996, S. 610). Nach diesen Annahmen können Erkenntnisse ausgehend eines bestimmten Subjekts (oder Personengruppen) diffundieren und neue Erkenntnisse über- oder weitertragen.

dritte exemplarische heuristische Methode stellen Softwarelösungen dar, die das gesamte Expertenwissen enthalten und dem Nutzer mittels automatisierter Schlussfolgerungen Lösungsvorschläge unterbreiten (Reichling et al. 2007).

Risikokommunikation und -kontrolle: Neben Risikoidentifikation sowie Risikoanalyse und -bewertung zählen auch Risikokommunikation und -kontrolle zu den zentralen Aufgaben eines Frühaufklärungssystems der vierten Generation. Hauptsächlich geht es darum, festzulegen, an wen und in welcher Form die gesammelten und verarbeiteten Informationen übermittelt werden.

In Bezug auf die systemtheoretische Annahme einer „operativen Geschlossenheit“ sozialer Systeme (BGM) muss in dieser Phase von Frühaufklärung eine Handlungsstruktur entworfen werden, die alle Teilbereiche berücksichtigt und mit relevanten Informationen versorgt (siehe dazu auch Kapitel 2.2). Dementsprechend müssen Informationsempfänger/innen und Informationsinhalte innerhalb dieser gemeinsamen Handlungsstruktur festgelegt werden. Darüber hinaus müssen Überlegungen zur Häufigkeit der Informationsübermittlung angestellt werden. Zusätzlich zur Ausgestaltung der Informationskanäle sind die Funktionen einer Risikokontrolle festzulegen. Dazu zählen die laufende inhaltliche Überprüfung der Methodik eines FAS innerhalb der funktionellen Phasenabläufe sowie die Überwachung der korrekten Aufgabendurchführung (Henke 2009) bei den notwendigen nach einer Risikoanalyse für notwendig befundenen Anpassung. Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen stellen die festgelegten Ziele des Frühaufklärungssystems dar. Eine Konkretisierung dieser Abläufe kann für den DB-Konzern erst mit Einsichtnahme in bestehende Dokumente, Datenbanken und Prozesse vorgenommen werden.

Zu den wichtigsten Verfahren, um Risikokommunikation auf die Bedarfe der Empfänger/innen abzustimmen, zählen Methoden der Informationsbedarfsermittlung (Küpper 2008). Ziel dieser Methode ist die Feststellung, welche Informationen von wem, wann und auf welche Weise benötigt werden. Eine genauso wichtige Perspektive besteht darin, zunächst zu ermitteln, welche Aspekte, Bedarfe und Bedürfnisse auch die DB-Konzern-Mitarbeiter/innen als „operative User oder Profiteure“ des FAS haben, weil sich erst daraus ebenfalls Informationsbedarfe oder auch Veränderungsnotwendigkeiten ergeben können. Dies wäre allerdings eine erweiterte Gestaltungsperspektive für ein betrieblichen Frühaufklärungssystem, denn bisherige Modelle sehen den Konzern-Mitarbeiter/innen zunächst als Informationsempfänger/innen und noch nicht als Mitgestalter/innen mit eigenen Handlungsoptionen.

Eine Kontrolle der Durchführung und Zielerreichung der Frühaufklärung sowie die Weiterverfolgung der Ergebnisse kann ebenfalls durch gezielten Methodeneinsatz unterstützt werden. Klassische Methoden des Controllings wie Kennzahlen oder Szenarien-Analysen sind exemplarische Instrumente. Nach einer Aufschlüsselung methodischer Ausgestaltungsmöglichkeiten eines FAS im BGM, sollen im Folgenden mögliche Implementierungsbarrieren bedacht werden.

2.4 Organisatorische Anbindung und Aspekte zur Implementation von Frühaufklärungssystemen

In der Fachliteratur werden unterschiedliche Gestaltungsvorschläge zu einer organisatorischen Anbindung von Frühaufklärungssystemen unterschieden. Einen entsprechenden Vorschlag unterbreitet Nick (2008), der bei der Eingliederung des Frühaufklärungssystems zwischen Primär- und Sekundärorganisation unterschieden wird: „*Die Primärorganisation befasst sich mit allen dauerhaften Aufgaben der Frühaufklärung und wird zumeist in Abteilungs- bzw. Bereichsstrukturen zusammengefasst. Primärorganisationen sind zumeist als Funktionsbereiche im Organigramm abgebildet. Sekundärorganisationen haben demgegenüber nur temporär Bestand und befassen sich im Wesentlichen mit komplexen Spezialaufgaben. Meist werden diese Aufgaben in Form von Projektteams oder Workshops oder Stabsstellen-Funktionen bewältigt*“ (Nick 2008, S. 78). Das Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden wird als eine Sekundäreinheit in zentraler Verantwortung der Produktmanager/innen des BGM konzipiert.

In der Konzernzentrale gibt es Produktmanager/innen, die für die Themen BGM in der Governance verantwortlich sind. Das bedeutet, sie entwickeln Konzernprozessvorgaben und operative Umsetzungsrichtlinien, die sich an gesetzlichen Vorgaben orientieren. In der operativen Umsetzung dieser Richtlinien und Prozesse gibt es Stabsstellen (z. B. HR-Business-Partner/innen, DB-Gesundheitsexperten/innen, oder Fachkräfte/innen für Arbeitssicherheit) in den einzelnen DB-Unternehmen, die diese Regelungen ausgehend von Richtlinien und Prozessanweisungen umsetzen. Das zentrale Steuerungsgremium des FAS (bestehend aus den Führungskräften der Produktmanager/innen) wird nur temporär zu Entscheidungen tagen, die anschließend in die operativen Ausführungen überführt werden können. Weitere dezidierte Ausführungen werden mittels Dokumentenanalyse aus den gegenwärtigen Strukturen und Dokumenten des DB-Konzerns weitergeführt und vertieft. Das konzeptionelle FAS wird als Umsetzungsvorschlag erarbeitet, eine Entscheidung zur dauerhaften Implementierung ist mit dem Abschluss des Projekts „Weiterentwicklung BEM“ Ende 2022 zu erwarten. Bezogen auf eine organisationale Einbindung unterscheidet Nick (2008, S. 78) weiter in eine *additive oder integrierte Implementation des Frühaufklärungssystems*. Als Gestaltungsmöglichkeit ergibt sich damit die Entscheidung, ob für die Implementation des FAS Stellen zur Verfügung gestellt werden müssen (*additive Einbindung*) oder ob die Anforderungen über bestehende Stellen (*integrierte Einbindung*) erfüllt werden können. Für das zu entwerfende FAS werden keine neuen Stellen geschaffen, sondern es wird konzeptionell über bestehende Stellen der Produktmanager/innen als *integrierte Implementation* angelegt. Eine Übertragung der funktionellen Aufgaben eines FAS auf bestehende Stabsabteilungen (zentrale Produktmanager/innen des BGM) bringt den Vorteil einer zügigen und komfortablen Implementierung mit sich; zudem kann Spezialwissen aus Fachabteilungen genutzt werden (vgl. Hamedinger 2016). Eine Auslagerung der Aufgaben des FAS oder Delegation an externe Dienstleister stellt ergänzend eine weitere Möglichkeit dar (Kundt 2014), auf die aber im Sinne des DB-Konzern bzw. der Projektvorgaben verzichtet wird.

In der praxisbezogenen betriebswirtschaftlichen Literatur liegt eine Vielzahl von Ausgestaltungsbeispielen für eine aufbauorganisatorische Anbindung von Frühaufklärungssystemen vor.

Diese werden überwiegend in Ausrichtung die Organisationsstruktur in Unternehmen installiert. Becker (2002) hat in einer Umfrage in 19 europäischen Großunternehmen die vorgefundenen Organisationssysteme und deren Einbindung von Frühaufklärung in drei grundlegende Typisierungen („Collection Post“, Observatorium „Observatory“, „Think Thanks“) verdichtet und damit folgende Ergebnisse erzielt: Der Sammelposten „Collection Post“ ist durch ein vielmehr schwaches Level an Sensibilisierungsmaßnahmen und einen beiliegenden thematischen Schwerpunkt gekennzeichnet. An Frühaufklärungsaktivitäten arbeiten (zumeist aufgrund von limitierter Kapazität) vornehmlich Einzelspezialisten einer bestehenden Abteilung, die Entscheidungsträger mit einer Chancen- und Risikokommunikation versorgen. Dieses Vorgehen entspricht einer Einbindung in die Sekundärorganisation (Nick 2008). Kritisch zu sehen ist, dass Frühaufklärung eher eine geringe Erkenntlichkeit im Unternehmen genießt und nur von denjenigen wahrgenommen wird, die direkt in den Prozess eingebunden sind. Das Observatorium „Observatory“ stellt eine autonome Frühaufklärungseinheit mit eigenem Mitarbeiter/innen und eigenem Etat dar (Becker 2002) und entspricht nach der Einteilung von Nick (2008) einer Verankerung von Frühaufklärung in der Primärorganisation. Diese Einheit befasst sich mit der Überwachung eines oder mehrerer festgelegter Themenbereiche, funktioniert aber in der Regel in unternehmensbezogenen Sphären und ist somit spezialisierter als die dritte Form, die Denkfabrik oder „Think Tanks“ (Becker 2002). Die „Think Tanks“ sind durch den höchsten Spezialisierungsgrad charakterisiert (Becker 2002; Daheim / Uerz 2008; Kundt 2014). Innerhalb der „Think Tanks“ werden interne und externe Kontextfaktoren beobachtet und ins Unternehmen eingebracht. Die „Think Tanks“ arbeiten als eigene Organisationseinheit für interne und externe Auftraggeber gleichzeitig und haben oft ein weltweites Netzwerk zur Verfügung (Becker 2002). Aufgrund des Charakters der verschiedenen Organisationsformen gibt es auch differenzierte Merkmale in Bezug auf ihre Implementierung im Unternehmen. (Geschäftseinheitsebene oder Gesamtunternehmensebene). Der „Collection Post“ wird aufgrund der eingeschränkten Frühaufklärungsaktivitäten von wenigen Mitarbeiter/innen ausgeführt und funktioniert in einzelnen Abteilungen in diesen oder jenen Geschäftsbereichen. Die „Think Tanks“ hingegen stellen eine eigenständige Abteilung auf Gesamtunternehmensebene dar und bedürfen aufgrund der zahlreichen thematischen Fragestellungen einer Vielzahl von Mitarbeiter/innen (Becker 2002). Das konzeptionell anzulegende FAS im DB-Konzern fasst eine personelle Größe von etwa 35 Produktmanager/innen für das Thema BGM, die bei der DB AG und DB JS zentral angesiedelt sind. Ihre Aufgaben werden unterstützt durch die operativen dezentral angesiedelten DB Gesundheits- und Arbeitsschutz-Experten-Funktionen in den DB-Konzernunternehmen. Eine strukturelle Ablauf- und Aufgabenfunktion wird erst mit einer gründlichen Analyse der Konzerndatenbanken über die Dokumentenanalyse vorgenommen. Durch die Kopplung einer zentralen Steuerung des Managements (durch die BGM Produktmanager/innen bzw. deren Führungskräfte/innen) mit der dezentralen Ausführung von möglichen FAS-Funktionen (durch die Gesundheits- und Arbeitsschutz-Experten-Funktionen in den DB-Konzernunternehmen) ergeben sich Vorteile durch eine frühzeitige praxisnahe Verfügbarkeit von Informationen und die Nutzung dieser Informationen im gesamten Unternehmen (vgl. Nick 2008).

Tabelle 1 zeigt die Vor- und Nachteile unterschiedlicher organisatorischer Anbindungsformen.

Tabelle 1: Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Anbindung strategischer Frühaufklärung

| Form | Beschreibung | Vorteile | Nachteile |
|---|--|---|---|
| Primärorganisation, bereichsübergreifend | | | |
| Zentralabteilung oder Stab für FAS | Eigenständige und zentrale Abteilung | Klarer Auftrag, ausreichend Zeit, Nutzung methodischer Spezialisierungsvorteile | Organisatorische Entkopplung von der Linienarbeit; Mitarbeiter häufig Führungsnachwuchs, dem es an Erfahrungswissen fehlt |
| Bestehende Zentralabteilung oder Stab | Aufgabenerweiterung um FAS in Zentralabteilung oder Stab (integrative Einbindung) | Schnelle Lösung, kein zusätzlicher Ressourcenaufwand | FAS ist nur eine von vielen Aufgaben, insbesondere kann Wahrnehmung von Risiken nur unzureichend abgedeckt werden |
| Primärorganisation, bereichsbezogen | | | |
| Funktionelle Angliederung | Verankerung in einem bestehenden Funktionsbereich (additiv, nicht integrativ) | Nahe am Wertschöpfungsprozess | Dezentral vorliegende Erkenntnisse, einseitige Nähe zu funktionsbezogenen Informationsquellen |
| Sekundärorganisation, bereichsübergreifend | | | |
| Dezentrales Beobachtungsnetzwerk | Experten setzen sich mit spezifischen Fragen in ihrem Funktionsbereich auseinander (integrativ) | Nahe am Wortschöpfungsprozess, breites Beobachtungsfeld | FAS steht in zeitlicher Konkurrenz zur Hauptaufgabe; Dokumentation und Kommunikation finden nicht koordiniert statt |
| Frühaufklärungszirkel | Durchführung periodischer Treffen, hierarchie- und bereichsübergreifend zusammengesetzt (integrativ) | Ganzheitliche Umfeldanalyse, Förderung einer offenen Unternehmenskultur | FAS steht in zeitlicher Konkurrenz zur Hauptaufgabe; Koordinationsaufgaben ungeklärt |
| Zentrales FAS-Komitee | Koordination und Lenkung des FAS-Prozesses | Koordinative Bewertung von Risiken | Zusätzliche Ressourcen zur Durchführung FAS notwendig |

Quelle: Nick, 2008, S. 79

Wie bereits im angeführt, soll das anzulegende FAS im DB-Konzern als Sekundärorganisation angelegt werden. Der Logik in Tab. 1 folgend wird es ein zentrales FAS-Komitee sein, das aus den BGM-Produktmanager/innen bzw. deren Führungskräften als Steuerungs- und Entscheidungsgremium besteht. Zudem wird es auch ein dezentrales Beobachtungsnetzwerk durch die Gesundheits- und Arbeitsschutz-Experten--Funktionen in den DB-Konzernunternehmen geben. Auf beiden Akteursebenen wird durch die Zusatzfunktionen bei der Implementation eine personelle Ressourcenprüfung nötig werden.

Mit den nachfolgenden Ausführungen soll auf einige grundlegende Barrieren und Probleme bei der *Implementation von Frühaufklärungssystemen* hingewiesen werden.

Als Ursachen für Implementierungsbarrieren sehen Müller-Stewens und Lechner (2001) folgende Problemstellungen als Ausgangssituation:

- Strukturelle Hemmnisse: „*Ein qualitativer Nutzen eines Frühaufklärungssystems, welcher sich quantitativ kaum nachweisen lässt und somit den Legitimationsdruck auf die Implementierung erhöht*“ (Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 193).
- Hemmnisse durch gewachsene mentale Strukturen: „*Eine weitere Barriere stellt eine Struktur vieler Planungsprozesse, die wiederkehrend nach einem festen Schema durchgeführt wird und somit wenig Raum für auftretende schwache Signale lässt*“ (Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 193).

- Hemmnisse auf personaler Ebene: „Eine weitere ‚Scheiterfunktion‘ kann in einer oft nur punktuell etablierten Verankerung der Frühaufklärung gesehen werden, welche in vielen Fällen zum „Privatthema“ der durchführenden Stabsstelle wird“ (Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 193).
- Hemmnisse durch parallellaufende und ggf. von der Führungsebene als vordringlicher bewertete Organisationsveränderungen, z. B. über „(...) eine Dominanz des operativen Tagesgeschäfts, die ein unzureichendes Klima der Dringlichkeit für eine Implementierung schafft“ (Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 193).

Krystek und Müller (1993) unterteilen personelle Ursachen des Scheiterns der Implementierung eines Frühaufklärungssystems auch nach den Kategorien Wissens-, Fähigkeits- und Willensbarriere. Tabelle 2 gibt dazu einen vertiefenden Einblick.

Tabelle 2: Mögliche personelle Widerstände gegen eine Frühaufklärung

| | Wissensbarrieren | Willensbarrieren | Fähigkeitsbarrieren |
|--|---|---|---|
| Unternehmens-ebene | <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentierende Expertenkulturen • Übertriebene Expertengläubigkeit • Fehlende Fachkompetenz • Fehlendes Allgemeinwissen | <ul style="list-style-type: none"> • Interessenkollision • Ressortegoismen • Hard-Fact-Gläubigkeit • Informationsüberladung • Bevorzugung bestätigenden Wissens • Selbstüberschätzung | <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende/s • Kommunikations-erfahrungen • Erfahrungen mit schlecht strukturierten Informationen • Klima der Dringlichkeit |
| Projektteam-ebene | <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichendes • Prozesswissen • Methodenwissen • Projektmanagement-Wissen | <ul style="list-style-type: none"> • Zweifel an richtiger Rollenverteilung • Fehlende politische Rückendeckung • Schwieriger Erfolgsnachweis • Experten - Arroganz | <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende • Projekterfahrung • Überzeugungskraft • Erfüllung der Nutzenerwartungen • Teamfähigkeit |
| Ebene des Projektteam-mitglieds | <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichendes • Prozesswissen • Methodenwissen • Projektmanagement Wissen | <ul style="list-style-type: none"> • Ungünstige Anreiz- Beitrags-Relation • Unzureichende Identifikationspotenziale mit dem Projekt | <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende • Lernfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Fähigkeit zum systematischen Denken |

Quelle: Krystek & Müller-Stewens, 1993, S. 269

Sofern eine nachhaltige Implementation beabsichtigt ist, können die in Tabelle 2 aufgeführten Implementierungsbarrieren berücksichtigt werden, indem sie bereits bei der Planung vorausschauend bedacht werden.

2.5 Zwischenfazit

In den vorherigen Unterkapiteln konnte gezeigt werden, dass soziale Systeme (Unternehmen oder Unternehmenseinheiten) in einer systemtheoretischen Perspektive eine „operative Geschlossenheit“ aufweisen (Weick / Lang 2003). Das bedeutet, dass Informationen und Struktu-

ren durch soziale Systeme zunächst selbst produziert werden und als Folge angefertigte Beschreibungen benötigen, um sich zu orientieren. Für den Kontext dieser Arbeit wird demnach ein in der DB AG bestehendes BGM-System sowie dessen Teilbereiche AUF, BGF und BEM, konzeptionell die Regel erhalten, zusammenzuarbeiten. Die gemeinsame thematische Umwelt des BGM ist also nicht entkoppelt zu verstehen, sondern unter einer gemeinsamen Zielsetzung des FAS – Erhalt von Arbeitskraft – zu betrachten, sodass strukturellen Abläufen zu folgen und gemeinsames Handeln voranzubringen ist. Mit der konzeptionellen Anlage des FAS muss das diese strukturellen Teilbereiche übergreifende Vorgehen in den Phasen der Frühaufklärung verankert werden.

Von daher stellen sich für die empirischen Untersuchungen weiterführende Fragen, wie z. B. in welcher Phase und in welcher Art und Weise innerhalb der Frühaufklärung bereichsübergreifend kommuniziert wird. Zudem ist festzulegen, welche Folgen oder Anschlusshandlungen sich (als mögliche Verbindlichkeit) aus der Frühaufklärungskommunikation ergeben. Der konzeptionelle Anspruch besteht darin, ein wenig störendes, aber wirkungsvolles Instrument zu schaffen, das den Arbeitnehmerschutz nachhaltig erhöht, indem es fortlaufende systemische Entwicklungen im BGM unterstützt.

Des Weiteren wurde dargelegt, dass die Entwicklung von Frühaufklärungssystemen – von der Betriebswirtschaft ausgehend – bisher gezeigt hat, dass weitere Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften (nicht zuletzt auch aus der Organisationssoziologie) erforderlich sind, wenn ein soziales System bzw. dessen thematische Inhalte wie Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden von Mitarbeiter/innen in eine systemische Frühaufklärungsordnung gebracht werden sollen. Anhaltende Problematiken zur Schwierigkeit der Interpretation von schwachen Signalen, zu Auswahl und Präzision von internen und externen Kontextfaktoren wie auch der Methoden für die Verlaufsbetrachtung bleiben trotz eines komplexen Ausgestaltungsangebots insgesamt unzureichend geklärt und erfordern weitere multidisziplinäre Untersuchungen und adäquate operative Lösungen.

Für die praktische Einführung eines konzipierten Frühaufklärungssystems in den DB-Konzern kann Berücksichtigung finden, dass jedes Unternehmen seine Art der Frühaufklärung individuell anlegen muss. Es gibt kein effizientes normiertes Lösungsformat, sondern ausschließlich originelle Lösungen für ein jeweiliges Unternehmen. Daher wird zunächst eine organisatorische Einbindung des FAS skizziert und eine thematische Verankerung über die Anknüpfung der Zielstellungen der gegenwärtigen Dachstrategie des DB-Konzerns vorgenommen. Anschließend wird das Vorgehen zur Risikoidentifikation in Anlehnung an bestehende Strukturen des DB-Konzerns skizziert. Beobachtungsbereiche und Indikatoren sowie Zeiträume einer kontinuierlichen Beobachtung werden auf Grundlage der Perspektive der zentralen Produktmanager/innen festgelegt, die als Akteur/innen des FAS gedacht werden. Grundlage der Ausgestaltung des FAS stellen die Datenbanken „Open Project“ und „Konzernregelwerksdatenbank“ dar, über die der Lebenszyklus der Konzernvorgaben zu AUG, BGF und BEM und damit der Handlungsbereich der Produktmanager/innen sichtbar wird. Beantwortet werden muss somit, welche Beobachtungsbereiche sich intern und extern für das BGM eignen und welche Indikatoren für die Eisenbahn- und Verkehrsbranche relevant sind. Über die aus Fachveranstaltungen, Kooperationsverträgen und weiteren Datenbankendokumente zu extrahierenden Informationen wird

zudem eine möglichst konzernnahe Vorgehensweise einer Risikoanalyse und -bewertung angelegt und das Frühaufklärungsdesign somit weiter ausdifferenziert. Zentrale Fragestellungen sind u. a., welche Methoden für diese Phase von Frühaufklärung in ähnlichen Bereichen bereits verwendet werden und welche Methoden oder Vorgehensweisen sich ergänzend eignen, um inkrementelle Innovationen und einen besseren Arbeiterschutzes zu ermöglichen. Auch die letzte Phase der Risikokommunikation und -kontrolle von Frühaufklärung soll auf die DB AG abgestimmt werden. Zentrale weiterführende Fragen in Kapitel 5 beziehen sich darauf, wie die Chancen- und Risikokommunikation vollzogen werden kann, damit sie für die Steuerungsakteure (Management) von Nutzen ist. Ebenso stellt sich die Frage, wie eine daran anschließende Umsetzungskontrolle von über das FAS identifizierten Anpassungen (Handlungsnotwendigkeiten) vollzogen werden kann.

Mit dem anschließenden Kapitel 3 werden zunächst die Grundlagen des (integrativen) Coachings als Vorbereitung auf die empirischen Untersuchungen vorgestellt. In Kapitel 4 werden die Forschungsmethoden zur Arbeit dargestellt.

3 Grundlagen des (integrativen) Coachings im BEM

Im BEM-Prozess der DB AG wird gegenwärtig eine verfahrensbegleitende Beratung und Hilfeplanung zur Rückkehr an den Arbeitsplatz durch bundesweit tätige Eingliederungsmanager/innen der DB JobService GmbH praktiziert. Ausgehend vom Projekt zur „Weiterentwicklung BEM“ soll die Beratungsform Coaching als innovationsorientierte Methode die bisherige Verfahrensbegleitung erweitern oder sogar ablösen, weil sie das Selbstmanagement des Mitarbeiters stärkt, und zwar in dem Teilbereich seiner Lebensführung, in dem er sich tatsächlich verändern kann und möchte.

In einem systematischen Fallvergleich soll die Wirkung von Coaching gegenüber der bisher eingesetzten verfahrensbegleitenden Beratung im BEM untersucht werden. Der prozessuale Bereich BEM ist ein Teilbereich des BGM. Daher wird im Folgenden die Konzeption des Coachings im BEM als konzeptioneller Hintergrund für den späteren Fallstudienvergleich zu Wirkfaktoren (in Anlehnung an die Wirkfaktoren des „*Model of Coaching Effectiveness*“, Kilburg 2001, siehe Kapitel 1.4) von Beratung im Vergleich zur bisherigen verfahrensbegleitenden Beratung und Hilfeplanung der DB AG vorgestellt. Dazu wird zunächst (Kapitel 3.1) auf das Problem einer fehlenden Rahmentheorie von Beratung und Coaching eingegangen. Diese Ausgangssituation einer fehlenden Rahmentheorie für Coaching begründet die Konzeption eines integrativen Beratungsansatzes, und zwar unter Zuordnung von theoretischen Ansätzen, die im beabsichtigten Coaching für Mitarbeiter/innen des DB-Konzerns im BEM zukünftig zur Anwendung kommen sollen (Kapitel 3.2). Die Konzeption des integrativen Coachings wird in Kapitel 3.3 dem bisherigen Vorgehen im BEM gegenübergestellt. Für die von Kilburg (2001) entwickelten Wirkfaktoren von Coaching bzw. Beratung werden Merkmale formuliert, an denen die Wirkfaktoren des „*Model of Coaching Effectiveness*“ sichtbar werden. Für das zu erprobende integrative Coaching werden Annahmen zu den Merkmalstiefen und somit zur Ausgestaltung der Wirkfaktoren formuliert, die empirischen überprüft werden. Insgesamt werden anknüpfend an Kapitel 1.4 mit diesen Ausführungen die Forschungsfragen und Annahmen zum „*Model of Coaching Effectiveness*“ weiter vertieft. In Kapitel 3.4 erfolgt eine Zwischenreflexion, die die zentralen Ergebnisse zusammenfasst und einen Ausblick auf die weitere Bearbeitung stellt.

3.1 Beratung und Wissenschaft – das Problem einer fehlenden Rahmentheorie für Coaching

In der aktuellen Fachdiskussion finden sich vielfach Reflexionen zum Stellenwert von Beratungspraxis (Heintel / Ukowitz 2011). „*Ein richtiger Ort für eine „Beratungswissenschaft“ in einer klassischen disziplinären Zuordnung ist dabei noch nicht gefunden*“ (Heintel / Ukowitz 2011, S.35). Zentraler Punkt solcher Überlegungen ist, inwieweit Wissenschaft für die Praxis Dienliches hervorbringen kann und wie ein adäquater Umgang mit theoretischem Wissen innerhalb prozessorientierter Beratung, wie z.B. Coaching, aussehen könnte.

Berater/innen sind daran interessiert, ihre Arbeit so gut wie möglich zu machen, und wollen deshalb praktikbezogene Methoden und Theorien studieren, die ihnen den Zugang zur klientenzentrierten Bearbeitung der Kundenprobleme erleichtern. Den Berater/innen geht es um inno-

vative Erarbeitungen im Bereich, der sich aus verschiedenen Fachrichtungen wie der Psychologie, der Organisationsforschung, der Soziologie oder der Philosophie begründet. Einerseits beinhaltet Lernen den Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und spezielle Kompetenzen für praktische Beratungsarbeit, andererseits die Fähigkeit, das eigene Tun reflektierend aufzufassen, damit diese Konzepte den Institutionen oder Dritten näher zu bringen und verständlich zu machen. Die handelnden Berater/innen beschreiben ihre bisher bewährte Arbeit mithilfe der Begriffe, die sie in der Routinepraxis verwenden und in der Rekonstruktion der ihrer Arbeit zugrundeliegenden „impliziten Theorien“. „Implizites Wissen“ (engl. „tacit knowledge“, Polányi 1946) ist nach dem Klassifikationssystem von Polányi der nichtverbal präsentierte Wissensteil, dieser impliziert Kenntnisse und Fähigkeiten des Individuums. Diese Wissensressourcen bestehen aus Kenntnissen und Fähigkeiten und weisen eine zweistufige Organisation auf, die sich auf kognitive Fähigkeiten und körperliche Fertigkeiten des Menschen bezieht. Sie setzt sich aus dem zentralen und dem unterstützenden Bewusstsein zusammen, dessen Beziehung bzw. Zusammenspiel sich beim Handeln ergibt. In der vermeintlich automatisierten Tätigkeit manifestiert sich eine implizite Form des Wissens, die sich zum Zeitpunkt des Handelns still ausprägt und deren Ergebnis erst im Nachhinein nachvollziehbar wird. „Implizites Wissen“ in theoretisches Wissen oder Theorien zu überführen, ist zentrale Aufgabe der Wissenschaft, vor allem der Soziologie. Eine Überführung in Wissenschaft kann von den Akteuren der Praxis nicht verlangt werden, sie benötigen Unterstützung der Wissenschaftler/innen, um ihre bewährten Methoden und Theorien von den wissenschaftlichen Ansprüchen prüfen zu lassen und diese somit in akzeptierte Handlungen zu bringen.

Wissenschaftler/innen stellen immer die Frage danach, inwieweit theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus wissenschaftlich kontrollierten Studien für die Praxis fruchtbar gemacht werden können. Ein großer Teil der Schwierigkeiten der Implementierung aus Theorien abgeleiteter Praxisempfehlungen beruht vermutlich darauf, dass zuvor das „*implizite Wissen*“, also die Denkfiguren und Heuristiken der handelnden Akteure nicht systematisch erhoben und einbezogen wurden. Wissenschaft und Praxis bedingen einander und suchen einen fortlaufenden Weg in gemeinsamer Anziehung und Akzeptanz aufeinander zuzugehen. In diesem Rahmen tritt, das spezialisierte wissenschaftliche Wissen als ein Vermittler oder kommunikatives Medium auf. Es wird eine übergreifende, die einzelnen Individuen umfassende Sprachebene geschaffen, die weit von der Alltagssprache entfernt ist, was wechselseitiges Verständnis vor allem für die Sprachverständigen ermöglicht (Birkmeister 2011). Darüber hinaus kann „(...) *wissenschaftliches Wissen auch der Qualitätssicherung dienen und manches Mal mag es durchaus auch eine Art spezielles „Asset“ sein, wodurch Beratung besser verkauft werden kann*“ (Heintel / Ukowitz 2011, S. 35). Neben allen anderen beruflichen Aufgaben sind Berater/Innen daran interessiert, die Parameter der Eingliederung des Beratungsprozesses in soziale stereotype Praktiken herauszufinden. In dieser Hinsicht liefert die Wissenschaft theoretische Grundlage für praktisches Handeln und untermauert die Reflexionsebene dafür. Aber abgesehen davon, welche Vorteile die Praktiker/innen durch die Beteiligung von Wissenschaft erfahren, gibt es auch in wissenschaftlicher Perspektive Belange, die Praxis zu nutzen.

Wissenschaftler/innen zeigen Interesse für Beratungsspezifika aus dem Grund, dass die Beratungsprozesse sich ausdifferenziert haben und es lassen sich in der Gesellschaft verschiedene Formen der Beratung zu mehreren Prozessen feststellen. Dabei stehen die gesellschaftlichen

Entwicklungen und ihr Verhältnis zu den verschiedenen Formen der Prozessberatung im Vordergrund, „(...) etwa die zunehmende funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft, die Krise der Hierarchie mit der gegenläufigen Tendenz einer Re-Hierarchisierung, eine zunehmende Individualisierung oder ein damit einhergehender Wertpluralismus“ (Heintel / Ukwitz 2011, S. 37). Der Soziologe Rainer Schützeichel (2004) hat sich der gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung gewidmet und festgestellt, dass Beratung vielfältig eingesetzt wird. Die gezielte Beratung betrifft sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen und kann in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft angewandt werden. Das Angebot umfasst Politikberatung, Organisations- und Unternehmensberatung, „Beratung als Form sozialstaatlicher Hilfe“, der Schul- und Bildungsberatung bis hin zur Beratung als innovatives Instrument der Seelsorge. (Schützeichel 2004). Diese Heterogenität des Einsatzes von Beratung macht die angestrebte integrative Erörterung, wie sie insgesamt praktiziert wird, schwierig. Einen geeigneten Ausgangspunkt bietet die von Schützeichel (2004, S.274) vorgelegte „Skizze zu einer Theorie der Beratung“. Beratung wird von ihm „(...) als kommunikative Gattung konzipiert, welche als institutionalisierte, gegen andere Kommunikationsweisen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Form abgrenzbare Einheits(n) [verstanden wird], die aus dem Fluss der alltäglichen Kommunikation herausragt“ (Schützeichel 2004, S. 274). Ausgehend von seiner „Skizze zu einer Theorie der Beratung“ sind Beratungen in zeitlicher Hinsicht begrenzt, sie sind von Anfang und Ende markiert, einschließlich im Fall einer längeren Beratungsvariante und sind nicht einfach kurze kommunikative Sequenzen, wie es von Schützeichel argumentiert wird (Schützeichel, 2004). Objektiv gesehen befasst sich die Beratung mit Problemlösung auf der Ebene des Entscheidungstreffens. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine Beratung nur den Problembereich Entscheidungstreffen zum Inhalt hat und nur von dieser Sphäre in Anspruch genommen wird. „Durch die Omnipräsenz von Beratungsangeboten werden Entscheidungen provoziert und Entscheidungssituationen generiert“ (Schützeichel 2004, S. 276). Dieser Gedanke wird durch die Tatsache verstärkt, dass die Beratungsangebote thematisch Beschreibungen und Interpretationen von Situationen enthalten, anstatt nur Optionen und deren primäre und sekundäre Folgen darzustellen. Insbesondere (typisierende) Interpretationen neuer Situationen sind angebracht, Klienten und Situationen der Entscheidung ebenso zu erzeugen. „Ferner bedeutet der Entscheidungsbezug von Beratung nicht im Umkehrschluss, dass in allen Entscheidungssituationen Beratung nachgefragt wird“ (Schützeichel 2004, S. 278 f.).

Aus der Betrachtungsweise sozialer Aspekte ist die Rollenverteilung Coach und Coachee konstitutiv, wobei unterstellt wird, „(...), dass eine Wissens- oder Informationsdifferenz bezüglich des Entscheidungsproblems vorliegt“ (Schützeichel 2004, S.276), andernfalls müsste niemand beraten werden. Nach Schützeichel begründet eine Theorie der Beratung nicht obligatorisch eine Experten-Laien-Differenzierung, die Wissenschaft und Praktiker/innen voneinander trennt. Auch wird nicht unbedingt auf einen „Mangel an Wissen oder Information“ hingewiesen, sondern Wissen für Orientierung kann bereitgestellt werden, dass eine Navigation bei der überfüllten Wissens- und Informationsflut zur Verfügung stellt. Sogar im Fall, wenn die Dyade von Berater/in und Klient/in im Zeitablauf ihre Coaching-Rollen wechselt, geht das Rollenverteilungsprinzip nicht verloren – in der Beratungskommunikation als solcher gilt die Regel für eine „feste Rollenverteilung“. Es bleibt dem Klienten vorbehalten, der die „(...) Entscheidung darüber trifft, welcher Situationsdefinition und welcher Handlungsoption er folgen will“ (Schützeichel 2004, S.277) Im Kommunikationsprozess gibt es einen wichtigen Moment der

Verantwortungsübernahme durch den Klienten: Er wird in die Lage versetzt, wenn er eine Entscheidung trifft und seit dem Punkt kann er weder den gewohnten Praktiken folgen, denn er erweiterte Möglichkeiten besitzt noch niemandem vorwerfen, er sei falsch beraten worden, denn die Verantwortung für die getroffene Entscheidung liegt vollkommen an ihm. Hier entsteht die Notwendigkeit von Vertrauen, das sich nicht nur auf die Problemlösungskompetenz, sondern auch auf die Absichten des Kunden bezieht und sich auf die Intentionen der Berater/innen („interesseloses Wohlgefallen“) richtet (Schützeichel 2004).

Die idealtypische Definition der Beratung als kommunikativer Gattung von Schützeichel (2004) kann sowohl dazu dienen, kommunikative Phänomene, die von der Gesellschaft als Beratung bezeichnet werden, genauer dem Idealtypus zuzuordnen als auch von anderen kommunikativen Gattungen abzuheben. Das Letzte ist besonders sinnvoll für die Gattungen, die sich ähnlich der Beratung um Entscheidungsprobleme zentriert sind: für „Beratung“ und „Betreuung“. Während die Beratung den Klienten als Entscheidungsträger darstellt oder ihn im Recht belässt, „(...) *evaluieren Belehrungen die Entscheidungen des Belehrteten (typisch: Unterricht/Lehre) nach Maßgabe des Gelehrten und Betreuungen verringern die Entscheidungsmacht eines Betreuten (typisch: Soziale Hilfe/,Fürsorge)*“ (Schützeichel 2004, S.277). In einigen Gebieten dominieren bestimmte Genres, in anderen wiederum wechseln die drei Formen.

Heintel / Ukowitz (2011) haben sich dem Versuch einer Rahmung von Beratung (bzw. Coaching) ebenfalls angenähert, indem sie Überlegungen dazu angestellt haben, wie sich eine Rahmentheorie in ihren sozial-dynamischen und inhaltlichen Dimensionen verhält. Leitgedanke war herauszufinden, wie in einer prozessorientierten Beratung (wie Coaching) mit den verschiedenen verfügbaren Forschungstheorien, Untersuchungsmodellen und wissenschaftlichen Methoden-Sets verfahren soll und wie ein vereinigendes Medium, eine Meta-Theorie qualifiziert werden könnte. Identifiziert haben sie dafür zunächst zwei wesentliche Kommunikationsebenen. Zunächst ist die „sozial-dynamische Ebene“ zu nennen, auf der sich Wissenschaftler, Berater, Klienten ihre Rollen und Beziehungen mit Hilfe der Theorie festlegen. Auf der ersten Annäherungsetappe geht es in der Berater-Klienten-Beziehung z.B. um Sicherheitsgefühl (Sachkundigen-Denkweise, Treuhandprobleme). In der Beziehung zwischen Beratungsmanagement und Wissenschaft befasst sich diese Ebene mit Fragen der Integration und Teilhabe. „Über Theorien und „Beratungsschulen“ werden „professionelle Identitäten“ [etabliert], „Claims abgesteckt“ und über „Lehre für Nachwuchs gesorgt“ (Heintel / Ukowitz 2011, S.37).

Beim zweiten Verfahren geht es um die inhaltliche Arbeit, um die kommunikative Umsetzung und die den Aufbau der Kontaktbeziehung („Sich-in-Beziehung-Setzens“) zwischen Beratern/innen, Forschern/innen sowie Klienten/innen im Hinblick des Bedürfnisses, deren Eigenständigkeit zu unterstützen einerseits und das thematische Beratungsspektrum und den Beratungsprozess andererseits. Insofern erfüllt die Theorie die Funktion, die in der Beratung aufgeworfenen Fragen zu konkretisieren und umsetzbar zu machen, und wirkt damit im Sinne der Gestaltung von Entscheidungsprozessen ein.

Formen der beratenden Führung bzw. ihre innere Form und ihr Verhältnis zueinander können auf der Metaebene theoretisch betrachtet werden, und diese Art der Diskussion, eine Theorie über Beratung, ist eng mit der erstgenannten Stufe, einer Beratungstheorie und Arbeitsführung,

verbunden. Geht man von der soziodynamischen und inhaltstheoretischen Funktion von Theorien wie Heintel / Ukowitz (2011) aus, so basiert der Diskurs einer denkbaren Metatheorie auf einer ganz anderen Prämisse.

In der Beratungsarbeit wirken Theorien oder Theorieelemente in unterschiedlichen Rollen "als WahrnehmungsfILTER". Theorien und sprachliche Darstellungen werden verwendet, um Bilder von Beratungssituationen oder -themen innerhalb eines festgelegten Wahrnehmungsrahmens zu schaffen. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Theorie das, was der weiteren Beratungstätigkeit vorangeht. Die Entscheidung darüber, was relevant ist, d. h. die Art der Wahrnehmung, hat Auswirkungen auf die Erklärung der Situation und ihrer Folgen oder des thematischen Gesichtspunkts einerseits und auf die Festlegung von Interventionen andererseits.

Fraglich ist allerdings, ob die Mannigfaltigkeit von gesellschaftlichen Lagen, in die Menschen verwickelt sind, also die ins Coaching eingespielt werden, prinzipiell vollständig zu begreifen sind. Theorie ist in diesem Sinne eher ein Vorgang von Prozess-Analyse, nicht aber ein von der unmittelbaren Situation ausgehendes Beschreibungs- und Erklärungsmuster.

Die bisher dargestellten Überlegungen von Heintel / Ukowitz (2011) geben einen Einblick in die Bedeutung und den eventuellen Charakter einer Rahmentheorie des Coachings zu geben. Es ist nun notwendig, eine weitere Stufe zu betrachten, nämlich die Funktion von Coaching oder prozesszentrierten Beratungstheorien und welche Bedeutung sich daraus für die Perspektive einer Rahmentheorie ergibt.

Die bereits angesprochene Vielfalt der Zugänge könnte bei der theoretischen Konzeptbildung um Coaching problematisch werden. Dieser Vielfalt nachzugehen, gehört normalerweise nicht zum Anliegen der Konzeptreflexion. Vielmehr ging es um Generalisierung, um Repräsentation, um die Zusammenfassung vieler Sachverhalte unter einem Oberbegriff.

Theorie möchte von der Vielfalt von Situationen absehen und mit der Modellbildung eine Eingegeltung erreichen. Die Wissenschaft war daher schon von jeher um Definitionen bemüht, um möglichst klare Ein- und Ausgrenzungen zu erreichen. Heute erreicht die Wissenschaft diese vor allem über Formalisieren von Begriffen und Operationen, die für die Forschung hergestellt eindeutig formuliert sind, aber nicht zwangsläufig eine größere Verbindung zur Wirklichkeit erzeugen (Heintel / Ukowitz 2011).

Dennoch bleibt gegenwärtig die Frage offen, wie eine gelungene Meta-Theorie prozessorientierter Beratungsformen (wie beispielsweise der Beratungsform Coaching) aussehen könnte, die sowohl zur Verfügung stehende wissenschaftliche Theorien, Modelle und auch Methodensettings wie ein verbindendes Element berücksichtigt. Eine Rahmentheorie für Coaching oder auch für Prozessberatung kann nicht nur die Koexistenz verschiedener theoretisches Herangehen erklären, sondern auch für ein solches Netzwerk von Theorien und Theorieelementen plädieren (Heintel / Ukowitz 2011).

Da die Entwicklung einer Rahmentheorie zu Prozessberatung im Allgemeinen und Coaching im Besonderen noch aussteht, soll Coaching im beabsichtigten Einsatz des BEM im Folgenden

zunächst in eine kontextrelevante Wissensstruktur und Ordnung überführt werden, um die Implementierung einer tragfähigen und im Unternehmen akzeptierten Form von Coaching für Mitarbeiter/innen im RTW-Prozess zu gestalten.

3.2 (Integratives) Coaching-Modell im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Beim Coaching als eine Form der Beratung ist zugleich als ein Verfahren der angewandten Sozialwissenschaft zu betrachten, vergleichbar mit Psychotherapie, Supervision und Organisationsberatung. Während Praktiker/innen und/oder Theoretiker/innen das Wissen über den Bereich Coaching verallgemeinern und bewerten, erscheint sinnvoll, das betreffende Wissen im Sinne einer bestimmten kognitivbezogenen Struktur zu organisieren (vgl. Schreyögg 2009). Das macht Sinn, denn die Themen, die im Coaching behandelt werden, sind so vielfältig und unüberschaubar, dass es schwierig ist, den Überblick darüber zu behalten. Auch wenn das Coaching wie im beabsichtigten Einsatz des BEM als „Exekutives Coaching“ auf die unmittelbaren RTW-Themen, wie z. B. Stabilisierung von Gesundheit oder (Wieder-)Aufbau beruflicher Kompetenzen des Teilbereiches BEM beschränkt ist, geht es insgesamt um individuelle und interaktive Fragestellungen, die soziale Systeme des Einzelnen berühren. Coaching (Einzelcoaching, Teamcoaching, Projektcoaching) ist eine Beratungsmethode, bei der anders als bei der traditionell-klassischen Beratung keine eigenständig formulierten Entscheidungsempfehlungen vom Coach/ee angeboten werden, sondern in einem Interaktionsablauf die Herausbildung der eigenen Entscheidungen vom Klienten methodisch richtig potenziert und gestaltet wird (Rauen 2005). Coachings sind gegliederte Unterhaltungen unter einem Coach und einem Coachee, z.B. zu Ermittlungen des beruflichen Alltags (Personalführung, Verständigung und Gemeinschaftsarbeit) oder eben auch zu persönlichen Entwicklungsthemen im Bereich Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit.²⁹ Die Ziele dieser Gespräche umfassen die Bewertung und Gestaltung individueller Fähigkeiten, Unterstützung von Lebensstiländerungen,³⁰ Perspektiven über Förderung zur Selbstüberdenken bis zur Konfliktbeilegung mit Mitarbeiter/innen, Kollegen/innen und/oder Vorgesetzten. Dabei erfüllt der/die Coach/ee die Rolle einer neutralen Vermittlungssubstanz, kritischen Gesprächspartners und nutzt je nach Situationsausrichtung Verfahren aus dem gesamten Methodenangebot des beabsichtigten Kontextes (BEM) Beruf und Gesundheit.

Sämtliche Themen müssen dabei mit geeigneten theoretischen Auffassungen im Aspekt der anwendbaren Beratungsmuster korrespondieren und entsprechend strukturell untermauert werden (Schütz 1981). Daraus resultiert, dass Coaching immer multidisziplinär zu interpretieren ist. Das bedeutet, dass beim Beratungsprozess Paradigmen und Werte involviert werden sollen

²⁹ Unter Arbeitsfähigkeit versteht man das Vermögen, sich an Arbeitstätigkeiten zu beteiligen. Sie entsteht aus dem übereinstimmenden Verhältnis zwischen den Leistungsbeanspruchungen der Erwerbswelt und den individuellen, professionellen, gesellschaftlichen und systembezogenen Qualifikationen der Person sowie ihrer Gesund- und Arbeitsfähigkeit (Wolter 2013).

³⁰ „Praxeologisch bieten sich dafür z. B. „Strategien der Entwicklung“, oder „Wege der Selbsterfahrung an, die helfen können sinngeleitetes Vorhaben zu strukturieren“ (Ostermann 2010, S. 211). Diese sind imstande, positive – gesundheitsheilende und begünstigende Auswirkungen bei betroffenem Mitarbeiter/innen zu entfalten, die von Störungen (z. B. am Arbeitsplatz) betroffen sind sowie unter psychischen und somatoformen Erkrankungen leiden oder psychosoziale Probleme haben. Dabei ist der begleitende Coach niemals psychotherapeutisch tätig und vermittelt ggf. entsprechende Fachdienste im Gesundheitswesen.

wie soziologische, rehabilitationswissenschaftliche, psychologische neben aufgezeichneten Betriebs- und Wirtschaftsspezifika (Schreyögg 2011).

Darüber hinaus sind die Themen mit methodischen Ansatzpunkten zu argumentieren, die einen bestimmten Themenkreis ausbauen. Das bedeutet, dass der Coach/ee eine ganze Palette methodischer Muster besitzen und beherrschen muss. Zu fragen ist aber, wie sich diese Vielfalt im Einsatz des mit dieser Arbeit beabsichtigten Themenbereichs des betrieblichen BEM nach strukturellen und methodischen Möglichkeiten ordnen lässt und inwieweit multidisziplinäres Arbeiten im Coaching dahingehend nachzubilden ist.

Im psychotherapeutischen Bereich, wo die Kombination von Theorien und Methoden seit den 1970er Jahren standardmäßig ist, hat sich ergeben, dass Patienten zwiespältige multivalente Signale erhalten, wenn Methoden unreflektiert gemischt werden. Dies liegt daran, dass die verschiedenen Methoden oft auf völlig widersprüchlichen Zielen und gegensätzlichen Menschenbildern beruhen. Diese Vermischung von Methoden führt zu Irritationen der Klienten/innen in der Zusammenarbeit mit dem Therapeuten (Dittmer 1982, Textor 1988). Daher wird seit Beginn der 1980er Jahre angestrebt, Modelle zu entwickeln, die trotz der recht großen Vielfalt an Theorien und Methoden diese Probleme auszublenden vermögen.

3.2.1 Fünf Ebenen einer Modellkonzeption zum (integrativen) Coaching als innovatives Beratungsformat im BEM

Es betrifft besondere Modellierungskonstrukte, die als „Integrationsmodelle“ benannt werden, weil sie es ermöglichen, verschiedene Theorien und Methoden in ihrer vielfältigen Beziehung zu konzeptualisieren (Petzold 1998; Schreyögg, 1995). Ein integratives Coaching-Modell zu konzipieren, welches vielfältige Methoden enthält, sollte in Anlehnung an Schreyögg (2011, S. 51) folgende Ebenen enthalten:

Erste Ebene: Meta-Modell Ebene

„Auf einer übergeordneten Meta-Ebene muss das Modell grundlegende anthropologische und erkenntnistheoretische Setzungen enthalten. Das ist die Basis eines jeden Handlungsmodells“ (Schreyögg 2011, S. 51). Obwohl die meisten Handlungsmodelle in der Psychotherapie, in der Supervision und im Coaching das Metamodell nicht explizit angeben, stützen sie sich im Prinzip darauf. Im fortgeschrittenen Modellbau sollte dieses Metamodell immer vorgezeichnet werden.

Für das untersuchende integrative Coaching-Modell im BEM wurde für die Meta-Ebene die (psychologisch) humanistische Perspektive³¹ gewählt. Die Orientierung der humanistischen Perspektive am Menschenbild stellt nicht Triebbestimmtheit und Reizabhängigkeit ins Zentrum, sondern menschliche Freiheit und das Streben nach Selbstverwirklichung. Die Annahme

³¹ *„Die humanistische Psychologie wird oft neben der Psychoanalyse und dem Behaviorismus als „Dritte Kraft“ in der Psychologie bezeichnet. 1962 erst gründeten u. a. Charlotte Bühler, Abraham Maslow und Carl Rogers die „Gesellschaft für Humanistische Psychologie“. Sie sind auch die Hauptvertreter dieser Richtung“* Kreuziger (2000), Die humanistischen Wurzeln und die Einflüsse auf Rogers, Zugriff am 25.08.2020 unter <https://www.carlrogers.de/humanistische-wurzeln-einfluesse.html>.

findet grundlegende Übereinstimmung mit der Vorgehensweise zur Ermöglichung von (Weiter-)Beschäftigung innerhalb des DB-Konzerns, indem subjektives Wohlbefinden und Motivation im Arbeitsleben eines leistungsgewandelten Beschäftigten wohlwollend methodisch erzeugt und zu unterstützen versucht werden. Auch weitere Grundannahmen der humanistischen Theorien wie das Streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung unterstützen die methodischen Vorgehensweisen von Coaching, indem die individuellen Wachstumsbedürfnisse im Mittelpunkt stehen und fortlaufend zur Entwicklung gebracht werden. Eine grundlegende Ziel- und Sinnorientierung entspringt ebenfalls den Grundannahmen der humanistischen Perspektive und soll als Meta-Handlungsannahme für das integrative Coaching-Modell im BEM richtungsweisend sein. Grundannahme ist, dass sich der Ablauf des menschlichen Lebens nicht nur zufällig ereignet, sondern durch die eigene „Agency“ der Handelnden auf Ziele ausgerichtet ist. Der Mensch strebt nach einem erfüllten und sinnvollen Dasein (z. B. auch durch Arbeit und Beschäftigung), vorausgesetzt, seine elementaren körperlichen Bedürfnisse und jene nach Sicherheit, Zuwendung und Anerkennung (Defizitbedürfnisse) werden darin angemessen befriedigt. Der Verlust der Sinnorientierung ist eine häufige Ursache für das Entstehen von psychischen Störungen. Diese Situationen gehen nicht selten mit einer Irritation der Sinnorientierung einher, die es im Coaching-Prozess BEM aufzugreifen und – falls möglich vom Klienten erwünscht – zu überwinden gilt. Auch die Ganzheit, die in systemischen Coaching-Ansätzen zur Anwendung gebracht wird, ist eine humanistische Grundannahme. Die Person sollte möglichst vollständig in ihrer von ihr selbst so erlebten Ganzheit als sozio-psycho-physische Einheit angesprochen werden. Dieser Annahme soll gefolgt werden, indem im weiteren Entwurf des integrativen Coaching-Modells auf der untergeordneten Theorie-Ebene die systemische Herangehensweise im Beratungsgrundsatz Berücksichtigung findet.

Zweite Ebene: Theorie-Ebene

Mit Hilfe der zweiten theoretischen Ebene können nach Schreyögg (2011) die Phänomene und Phänomen-Konstellationen der Ist- und Soll- Zustände angezeigt werden, die für Handlungsmodelle relevant sind. Als Ist-Zustand lässt sich in der beabsichtigten Konstellation die Ausgangssituation einer gesundheitsbedingten Leistungswandlung und einer damit einhergehenden beruflichen Neuorientierung kontrahieren. Mit dieser Ausgangssituation gehen Ziele wie die Erlangung von gesundheitlicher Stabilität am Arbeitsplatz oder auch ein Kompetenzaufbau vor dem Hintergrund eines Tätigkeitswechsels einher. Bei einem/r DB-G-Mitarbeiter/innen, der/die 30 Jahre lang einer Betriebsdiensttätigkeit³² nachgegangen ist und aufgrund einer chronischen Erkrankung diese nicht mehr ausführen kann, treten oft existenzielle Problematiken auf. Der Soll-Zustand ist in diesem Fall dadurch gekennzeichnet, dass der/die Mitarbeiter/in eine leistungsgerechte und gleichwertige Weiterbeschäftigung erreichen kann und zuvor gesundheitlich so weit stabilisiert ist, dass er/sie zukünftig Gefahren von Arbeitsunfähigkeit für sich erkennt

³² Eine Betriebsdiensttätigkeit umfasst Tätigkeiten bei der DB AG, rund um das Gleis und den Zugverkehr (z. B. Rangierer/in; Triebfahrzeugführer/in, Fahrdienstleiter/in, Gleisbauarbeiter/in u.ä.). Tätigkeiten dieser Art unterliegen besonderen (medizinischen) Untersuchungsansprüchen, die aus Verkehrsordnungen resultieren. Bei (chronischen) Erkrankungen kann eine Betriebsdiensttauglichkeit zumeist nicht wiedererlangt werden und führt zu einer notwendigen beruflichen Neuorientierung, die als Verfahrensprozess bei der DB AG resultierend aus der Verpflichtung der Durchführung eines BEM (§ 167, Abs.2 SGB IX) resultiert und zum anderen durch den übergeordneten Demografie Tarifvertrag der DB AG, Beschäftigungssicherung auch bei dauerhafter Leistungswandlung bietet.

und vermeiden kann. Es geht im Wesentlichen um eine konkrete Sensibilisierung und Stabilisierung, in dem verschiedene Alternativszenarien mit ihm/ihr durchgespielt werden können.

Systemtheorie: Die systemische Herangehensweise unterscheidet sich von klassischen Theorien dadurch, dass nicht der Einzelne, sondern das System, in dem sich der Mitarbeiter befindet, als Ganzes in Betracht gezogen wird. Damit rücken die Interaktionen der agierenden Teilnehmer/innen (z. B. Familie, Freunde, Arbeitskollegen/innen) des Systems, in den Vordergrund. In verschiedenen Systemen hat ein Individuum, eine Person, verschiedene „Rollen“ und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten zu erfüllen sowie die damit verbundenen „Bedeutungen“ im Kontext der Arbeitsaufgaben zu erkennen. Systemische Beratung betrachtet den Einzelnen als Teil des Systems.

Empowerment (englisch „Ermächtigung oder Übertragung von Verantwortung“): Mit Empowerment werden Mechanismen bezeichnet, welche die strategischen Maßnahmen für die Erlangung von dem Menschen seiner Autarkie zum Einsatz bringen. Es werden Strategien des menschlichen Handelns und Verhaltens umfasst, die solche Haltung wie Selbstbestimmung und Autonomie der Person erhöhen. Dadurch wird es dem Menschen möglich, seine Position und seine Interessen, Rechte, Stellungnahmen selbstständig und verantwortungsbewusst zu vertreten. Empowerment vereinigt sowohl Prozesse der Selbstermächtigung der Person als auch einen professionellen Beistand bei der Überwindung des Gefühls der Machtlosigkeit, was der Ermutigung dient, das Selbstvertrauen erhöht, und gestattet, eigene persönlichen Ressourcen aufzuwerten und zielgerichtet zu nutzen.

Case Management (englisch „Fallführung oder Versorgungsmanagement“): Ziel des Case Management ist eine professionell organisierte und bedarfsgerechte auf den Einzelfall zugeschnittene Hilfeleistung. Dabei wird als Hilfeleistung die gesamte Unterstützung sowohl über einen definierten Zeitraum als die Einbindung von notwendigen Akteuren wie Einrichtungen, Dienstleistungen, Ämter und Zuständigkeiten geplant, koordiniert, überwacht und evaluiert (Kleve et al 2018).

Mit dem integrierten Coaching-Modell im BEM werden in einer humanistischen Perspektive Hilfestellungen im BEM forciert, die unter dem systemischen Coaching in einer ausführlichen Kontextklärung erhoben wurden und anschließend bedarfsgerecht unter Berücksichtigung des Case-Management-Ansatzes umgesetzt werden, indem neben einem personenzentrierten Coaching auch weitere Akteure und Institutionen des Rehabilitationssystems eingebunden werden können und somit eine ineinandergreifende, ganzheitliche Hilfeplanung zum Tragen kommen können. Zudem wird die Unterstützung so implementiert, dass eine Stärkung von Autonomie (Empowerment-Ansatz) zunehmend erreicht werden kann.

Dritte Ebene: Grundlegende methodische Anweisungen

Eine dritte Ebene sollte in Anlehnung an Schreyögg (2011) grundlegende methodische Anweisungen und Vorgaben enthalten, die zunächst über die Ziele des Modells rahmenweisend definiert werden.

3.2.2 Ziele des Modells

Die individuellen Prozessziele im BEM orientieren sich an den Prinzipien einer humanistischen Perspektive, wie sie in Anlehnung an Maslow (1962) skizziert wurde. Das Beratungsziel ist die am Mitarbeiterwunsch ausgerichtete Stabilisierung der Beschäftigungsfähigkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben.

Zur Art und Weise, wie Themen von Klienten bzw. DB AG Mitarbeitern in der Praxissituation rekonstruiert werden:

Die Aufforderung zur Reflexion von Prozessen zwischen Mitarbeiter/innen und Coach/ee sollte unter einer systemischen Betrachtungsweise, ebenfalls unter Berücksichtigung des Empowerment-Ansatzes vollzogen werden.

Zu Wirkungsfaktoren nach Kilburg (2001), die dem Modell unterstellt werden

Die Wirkfaktoren des integrativen Coaching-Modells im BEM, die in Anlehnung an das Modell „Coaching of Effectiveness“ von Kilburg (2001) vergleichend zur gegenwärtigen DB-AG-Verfahrensbegleitung im BEM geprüft werden, werden als spätere theoretische Grundlage für eine fortlaufende Evaluation gesehen. In den Wirkfaktoren werden die ausgeführten Grundsätze der Rahmung einer Meta- und Theorie-Ebene der Konzeption zur Anwendung gebracht.

Anweisungen zur Settings-Handhabung in der Praxis

Die Settings werden zunächst einem systemischen Coaching-Ansatz folgen, zudem sollen nur „Ansatz geprüfte“³³ Methodenvarianten und Arbeitsmittel zur Anwendung gebracht werden. Zudem werden weitere Unterstützungsmöglichkeiten bedarfsgerecht in einer ausführlichen Kontextklärung erhoben und unter Berücksichtigung des Case Management-Ansatzes strukturiert und in einer Akzeptanzprüfung gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in zur Anwendung gebracht, sodass die Interessen zukünftig (wieder) eigenmächtig und selbstverantwortlich vertreten werden können (Empowerment--Ansatz) durch den/die Mitarbeiter/in (Coachee).

Vierte Ebene: Praxeologie

Die vierte Ebene gestattet es, laut Schreyögg (2011), das Konzept der Modell-Praxeologie zu argumentieren, d. h. die konkreten methodischen Prozeduren und die prozessualen Anweisungen zu erfassen und zur praktischen Applizierung zu fördern.

Das (integrative) Coaching-Modell wird im regulären BEM-Prozess der DB AG zur Anwendung gebracht. Abbildung 5 zeigt den Ablauf des Verfahrens. Voraussetzung zur Einleitung des BEM ist eine dauerhafte Leistungswandlung der Mitarbeiter/innen, die zunächst betriebsärztlich attestiert wird. Diese Feststellung erfordert eine berufliche Neuorientierung im eigenen Betrieb oder auch überbetrieblich im DB-Konzern, da die ursprüngliche Tätigkeit nicht länger ausgeführt werden kann.

³³ Methodenvariablen werden nach dem Grundsatz des vorgestellten integrativen Coaching-Ansatzes durch das Produktmanagement der DB JS entwickelt. In der Literatur bestehende Coaching-Methoden werden dabei dem vorgestellten Grundsatz in der Meta- und Theorie-Ebene unterstellt und ggf. nach diesen Anforderungen modelliert.

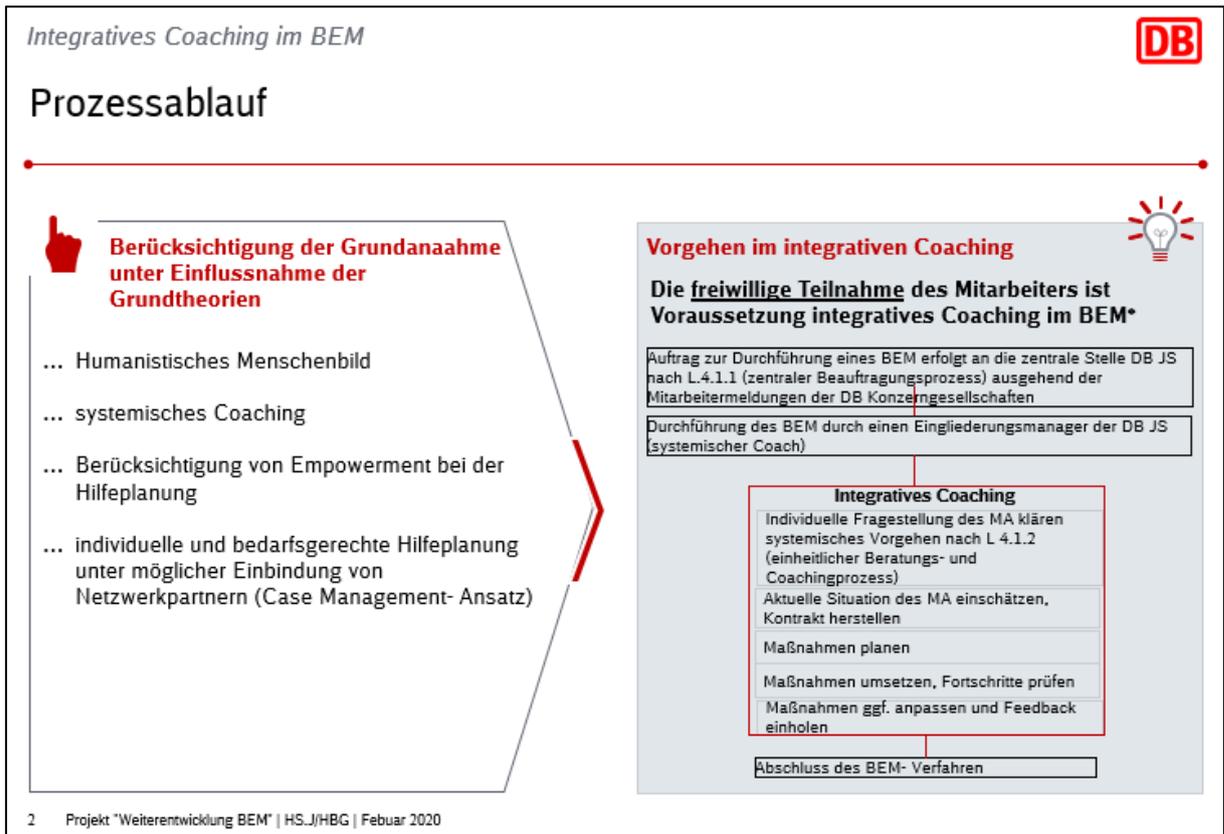


Abbildung 5: Abbildung Prozessablauf (integratives) Coaching im BEM-I, Entwurf im Projekt „Weiterentwicklung BEM“ der DB JS 2020

Eigene Darstellung

Nach Auftragsbestätigung und Datenübermittlung der Konzerngesellschaften an die DB JS GmbH zur Durchführung des BEM-I, führt der Eingliederungsmanager/innen ein Gespräch zur Standortbestimmung durch, indem er die individuellen Zielstellungen des Verfahrens mit dem Mitarbeiter/innen erarbeitet. Der Eingliederungsmanager/innen ist ein in systemischer Beratung ausgebildeter Coach und führt das Gespräch nach einem für die systemische Coaching-Beratung entworfenen Gesprächsleitfaden des „Isb Institut GmbH“. ³⁴ Ausgehend von diesem Gespräch erfolgt ein Kontrakt zwischen Mitarbeiter/innen und Eingliederungsmanager/innen als Zustimmung zu den gemeinsam erarbeiteten individuellen Zielstellungen für den BEM-Prozess und deren notwendigen Mitwirkungsbedingungen (z. B. selbstständige Bewerbungsprozesse, Bereitschaft zu Kompetenztrainings oder Reflexionsprozessen). In einem nächsten Schritt werden die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung unter Berücksichtigung des Empower-

³⁴ Das 1984 von Bernd Schmid geschaffene Isb stellt heutzutage eines der bekanntesten Institute für die System- und Weiterausbildung für die Organisationen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum dar. Schon mehr als 35 Jahre wird hier Führungskräften und Spezialisten eine wertvolle Möglichkeit zur Verfügung gestellt, in den Bereichen wie Systemberatung, Coaching, Teamentwicklung sowie Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung aktuelles Wissen im Rahmen der Weiterbildung und Qualifikation zu bekommen. Dies erscheint vor allem im Hinblick auf das Management und Steuerung von Organisationen in Veränderungs- und Anpassungsprozessen zwischen Menschen und Organisationen relevant. Die DB JS GmbH beauftragt Integrationsmanager, nach einem Jahr Berufserfahrung im Integrationsmanagement eine Systemausbildung zum Fachtrainer zu belegen.

ments und Case-Management-Ansatzes zur Anwendung gebracht, indem die Interventionen bedarfsgerecht geplant werden und eine zunehmende zu erstrebende Autonomie als begleitende Ziel-Ebene erreicht werden kann. Die Maßnahmen werden nachgehalten und ggf. nachjustiert bis zum vollständigen Abschluss des Verfahrens. Im Anschluss an das Verfahren wird ein gegenseitiges Feedback zur Reflexion der Teilzielerreichung und des Prozesses formuliert, was schließlich in konkrete praktische Tätigkeit der professionellen Akteure/innen auf der nächsten, fünften Ebene mündet.

Fünfte Ebene: Konkretes Handeln des Coachs

Für das konkrete praktische Handeln des Coaches gibt es zwei wesentliche Bedingungen: die Freiwilligkeit des Mitarbeiters sowie die Diskretion gegenüber den Auftraggebern (DB-Geschäftsfelder) und dritten Personen. **Freiwilligkeit:** Es sollte klargestellt werden, dass das Coaching im BEM auf freiwilliger Basis erfolgt und nicht „vorgeschrieben“ ist. Ohne diese Freiwilligkeit gibt es kein Beratungsverständnis, das für das Coaching notwendig und sogar unabdingbar davon ist. Daher können Beratungseinsicht und Freiwilligkeit als Komponente des Change- Prozesses sowie als Basis der Coaching-Kommunikation konzipiert werden. **Diskretion:** Der Inhalt des Coachings ist vollkommen privat und wird nicht an andere Personen weitergeleitet. Zudem sind Eingliederungsmanager/innen und Coaches keines Erfüllungsgehilfen der Organisation, sondern neutrale „Sparringspartner“ für die Mitarbeiter/innen. Umsicht ist daher ein wichtiger Faktor, um nicht zum Bauernopfer der Innenpolitik des Betriebs zu werden.

Die abgebildete Ordnung des integrativen Konzepts soll nunmehr der bisherigen Beratungsarbeit im DB-Konzern gegenübergestellt werden. Zudem sollen Annahmen zu den Wirkfaktoren beider Formate vor dem Hintergrund vertiefender Fragestellungen für die folgenden empirischen Untersuchungen getroffen werden.

3.3 Struktureller Konzept-Vergleich: (integratives) Coaching und (reguläre) Beratung im BEM

Das (integrative) Coaching im BEM sucht seinen Handlungsansatz in einer humanistischen Perspektive. So „(...) soll die Würde, Wertschätzung, Intersubjektivität, Dialogik, Mündigkeit, Freiraum und Souveränität vom Coachee (Mitarbeiter) in der Beziehung zum Coach (Eingliederungsmanager) gewahrt werden, so muss auch Partizipation an Institutionen der Macht und Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitsprache eingeräumt werden“ (Petzold et al. 2000b, S. 391). Das Coaching im BEM wird freiwillig angenommen, dennoch kann es zu Zielkonflikten kommen. Ob eine Entscheidung zur begleitenden Lebensstiländerung, z. B. Vorsätze wie: „Ich will einen gesundheitsbewussteren Lebensstil entwickeln“ oder; „Ich will nicht mehr rauchen“, tatsächlich „frei“ und „gewollt“ ist, wird normalerweise in den gesundheitsbegleitenden Beratungsprozessen nicht als ein spezielles Ziel formuliert. Solche Fragen müssen allerdings reflektiert sein, dazu müssen Stellungnahmen gestaltet worden sein, die durch Motivierung gestärkt sind, damit ein guter struktureller Nährboden für eine Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee gegeben ist. Der für die systemische Coaching-Beratung entworfene Gesprächsleitfaden des „isb Institut GmbH“, der von den durchführenden Eingliederungsmanagern/innen zur Anwendung gebracht wird, beleuchtet in einer ausführlichen Kontextklärung auch gegenläufige Willensbestrebungen eines Coachee, die den BEM-Prozess bzw. die zunächst selbstgewählte

Zielstellung behindern könnten. Mit einer sorgfältigen Prüfung von Widerstandshypothesen werden zunächst gewählte Zielstellungen (gerade zum Wunsch der Lebensstiländerung) nochmals geprüft. Zudem wird ein grundlegendes Recht auf „Gegenwillen“ eingeräumt, die auch als Zieldivergenzen geklärt werden müssen. Auf die Erarbeitung der Zielstruktur und deren fortlaufende Akzeptanz-Prüfung wird in dem entwickelten integrativen Coaching-Ansatz im BEM (siehe dazu auch Kapitel 3.2) sehr viel Wert gelegt, diesem Prozess wird auch sehr viel Zeit eingeräumt. Um die Konzeption des (integrativen) Coachings noch verständlicher zu beschreiben, werden drei charakteristische Thesen aufgegriffen und kurz beschrieben, um den innovativen Handlungsansatz des Beratungssettings zu verdeutlichen:

- (Integratives) Coaching umfasst auch eine Lotsenfunktion des Gesundheitssystems
Das definierte Beratungssetting des (integrativen) Coachings im BEM ist vor dem Hintergrund eines sequenziellen Rehabilitations- bzw. Versorgungssystems in Deutschland unabdingbar um den betroffenen Mitarbeitern, Orientierung zu geben, welche Unterstützungsleistungen für sie in Frage kommen. Die Beratung innerhalb des definierten Beratungssettings im BEM umfasst Aktivitäten der Eingliederungsmanager/ innen, um für den einzelnen Mitarbeiter/innen das angemessene Angebot an versorgenden Maßnahmen und Unterstützungsleistungen festzulegen und ihn/sie während des eventuellen gesamten Krankheits- und Gesundungsverlaufs fachkundig mit Beratungsbegleitung zu unterstützen. Der Eingliederungsmanager tritt als ein „Case-Manager“ auf, der das Versorgungsgeschehen sichert und im Hinblick auf die objektiven und subjektiven Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen unterstützt. Dem/der Mitarbeiter/in wird also ein „Lotse“ im Geschehen gewährt.

(Integratives) Coaching ist auch eine Maßnahme zur Erhaltung und Förderung von Gesundheit im Rahmen des BEM. Unter (integrativem) Coaching im BEM wird nach dieser Konzeption auch eine Maßnahme verstanden, deren Ziel darin liegt, Menschen über die Vorteile einer gesünderen Lebensart zu informieren und Erfahrungen über die Einflussfaktoren der physischen, psychischen, sozialen und ökologischen Aspekte offen zu legen, um unter anderem eine Verschlimmerung von Krankheiten auszuschließen. Der Eingliederungsmanager/innen erfüllt die Rolle des Beraters, der die Mitarbeiter/innen auf der Grundlage, der von ihnen selbst bestimmten gesundheitlichen Bedürfnisse unterstützt. (Integratives) Coaching im BEM erhöht auf diese Weise das Bewusstsein für den Wert der eigenen Gesundheit bei jedem Menschen und setzt die Mitarbeiter/innen in den Stand, gesundheitsrelevante Entscheidungen zu treffen. Mit anderen Worten: es setzt sich zum Ziel, „Empowerment“ des Einzelnen zu sichern, was ihm ermöglicht, sein Leben selbst zu managen, sein Handeln durch Vermittlung von Fähigkeiten zur Stärkung von Selbstvertrauen und Selbstbestimmung bezogen auf ihr Gesundheitsverhalten zu vermitteln.

- (Integratives) Coaching im BEM ist eine notwendige Ergänzung der vorhandenen Gesundheitsdienste
(Integratives) Coaching im BEM ist auch als ergänzendes Angebot für die regulären Gesundheitsexperten/innen des Versorgungssystems konzipiert. Der (betriebliche) Eingliederungsmanager/innen sollte die Aktivitäten der Mediziner/innen, Pädagogen/innen, Therapeuten/innen, Pflegekräfte, Berater/innen mit einer gesundheitsrelevanten Richtlinie vervollständigen. Das Aufgabenspektrum beinhaltet aufnehmende Reflexion, Organisation der Neuorientierung im

BEM und die Navigierung im Beschäftigungsumfeld mithilfe von rehabilitationsorientierten Qualifikationsinstrumenten.

Generell stehen den Mitarbeiter/innen auf dem „Gesundheitsmarkt“ sowohl Gesundheitsangebote des DB-Konzerns als auch diverse Gesundheitsanbieter (Arztpraxen, sozial- psychologische Beratungsstellen, Krankenhäuser, Rehabilitationseinrichtungen, Apotheken, Krankenkassen, Selbsthilfegruppen) bereit zur Nutzung. Die medizinische Beratung in einer Arztpraxis, getragen von gewichteter Technologie und einem haushaltsbezogenen Vergütungsmodell, ist vorwiegend zufallsgestützt. Wenn der/die Arzt/Ärztin eine stärker auf den Patienten ausgerichtete Situation schaffen will, in der der/die Arbeitnehmer/in allein oder in einem Partnergespräch zu einer effizienten Lösung kommen kann, erscheint dies zwar denkbar, dennoch zeitintensiv. In der Praxis wird diese Variante der Beratung kaum in Anspruch genommen, da medizinische Beratungsdienste im Gesundheitswesen sehr unzureichend bezahlt werden.

Bei den Krankenkassen erhält der Mitarbeiter/in eine informierende Beratung zu verschiedenen Diagnostik- und Therapieangeboten, wenn er schon eine Diagnose erhalten hat. Die Ausrichtung der Maßnahmen auf den jeweiligen Krankheitsfall trägt kaum zur Entwicklung von Ressourcen bei. Inzwischen sind aufgrund der fortschreitenden Personalisierung der Gesellschaft neue präventive und rehabilitationsorientierte Ansätze Angebote notwendig, worauf mit dem Konzept des (integrativen) Coachings im BEM innovativ reagiert werden soll.

Zusammenfassend lassen sich für (integratives) Coaching im BEM die grundlegenden Ziele RTW-bezogene Grob- und Feinziele untergliedern. Grobziele können in Krankheitsbewältigungs-, also Coping-Strategien, gesundheitsunterstützende Lebensstiländerungsziele (z. B. Ressourcen- bzw. Resilienz Aufbau, individuelle Unterstützung bei der anhaltenden Nutzung von Reha-Nachsorge-Angeboten) oder auch Erlangen von verbesserten beruflichen Kompetenzen (z. B. Rollen- und Reflexionsfähigkeit), kontextbezogene (Umfeld, Netzwerk) Ziele sowie strukturelevante Zielstellungen gegliedert werden. Im Einzelfall wählt der Coachee daraus gewichtete Ziele und realisierbare Teilziele, die unter dem Empowerment-Aspekt geplant werden.

Darüber hinaus lässt sich unter dem humanistischen Grundsatz auch der Demografie-Tarifvertrag der DB AG verankern, der eine Beschäftigungssicherung für jeden leistungsgewandelten Arbeitnehmer/innen vorzieht. Das bedeutet, dass kein Mitarbeiter/in (im Tarif-Bereich beschäftigt), der seine/ihre Tätigkeit bzw. sein/ihr Arbeitsverhältnis aufgrund einer Erkrankung oder Rationalisierung (z. B. Schließung von Werken) einbüßt, sein Arbeitsverhältnis verliert.³⁵ Sofern der/die Mitarbeiter/in in eine derartige Situation kommt, wird ein Hilfeverfahren eröffnet, in dem der/die Mitarbeiter/in auch nach seinen/ihren Wünschen und unter Berücksichtigung des Gesamtkontextes seiner/ihrer Lebenssituation bzw. -phase gemeinsam mit den beruflichen Begleiter/innen nach Lösungen sucht. Dieser Prozess des BEM (bei krankheitsbedingtem Arbeitsverlust) oder der Vorvermittlung (bei Arbeitsplatzverlust aufgrund von Rationalisierung) dauert durchschnittlich 9 bis 11 Monate.

³⁵ Die Beschäftigungssicherung gilt nur für Arbeitnehmer aus den Funktionsgruppentarifverträgen. Betriebliche Führungskräfte oder auch das Management sind davon ausgenommen.

Anwendungsbereich für beide Konzepte ist das BEM, geeignet für Integration nach der Konzernrichtlinie 161.0004, die den formalen Ablauf des BEM für den DB-Konzern regelt. Im Gegensatz zur Verpflichtung des Arbeitgebers zum BEM zur Prävention (§ 167 Abs. 2 SGB IX), das nach 6 Wochen Arbeitsunfähigkeit in 12 Monaten zum Schutz des Arbeitnehmers angeboten wird, gibt es für den BEM- Integrationsprozess keine explizite gesetzliche Grundlage. Das Verfahren greift erst mit betriebsärztlicher Feststellung einer dauerhaften Leistungswandlung, aus der als Empfehlung ein Tätigkeitswechsel hervorgeht (siehe Anwendungsbereich in Tab. 3). Die Zielsetzung des (integrativen) Coachings erweitert die berufliche Neuorientierung des bisherigen Verfahrens insofern, als sie die Möglichkeit schafft, persönliche und berufliche Kompetenzbereiche anzusprechen und zu stärken. Diese Möglichkeit eröffnet eine qualitative Form von Teilhabe am Berufsleben trotz eines berufsbiografischen Bruchs, der durch Erkrankung hervorgerufen wurde. Insofern ist das Integrative Coaching als ein ergänzendes und weiterführendes Konzept zu verstehen, das die Chancen eines Verbleibs im Arbeitsleben weiter verbessern kann. Der vor allem durch Coaching-Methoden erweiterte Entwicklungsbereich wird mit Diskretion behandelt; was bedeutet, dass die persönlichen Entwicklungsbereiche dem/der Arbeitgeber/in bzw. dem Integrationsteam nur auf Wunsch des Mitarbeiters offengelegt werden. Zudem ist die Anwendung von Coaching-Methoden immer freiwillig. Sofern ein Mitarbeiter/in Coaching nicht akzeptieren kann oder mag oder auch keinen Veränderungs- oder Entwicklungswillen zeigt, wird nur das Rahmensetting des (integrativen) Coachings angewandt, aber keine weiteren Tools (siehe Tab. 3).

3.3.1 Definition und Abgrenzung der Beratungsansätze (integratives) Coaching und (reguläre) Beratung im BEM

Tabelle 3: Vergleichende Übersicht zu Definition und Ausgestaltungsmerkmalen der Begleitung im BEM-I (09/2020)

| (integratives) Coaching im BEM | Gegenwärtige Fach – und Prozessberatung im BEM |
|--|---|
| Ansatz: (integratives) Rahmenmodell (zur Ausgestaltung siehe Kapitel 3.2), geprägt durch ein humanistisches Menschenbild | Ansatz: Hilfeplanung in Anlehnung an tarifvertragliche Rahmenbedingungen zur Beschäftigungssicherung (Demografie-TV, Anhang 1) |
| Anwendungsbereich Die gesamten Regelungen der Richtlinie 161.0004, Abschnitt 1-17, Anhang 3 gelten weiterhin. Der Beratungsansatz des integrativen Coachings wird als Konzeptentwurf verstanden, nach dem ein anderes Beratungssetting und erweiterte variable Coaching-Methoden ergänzend zur Anwendung gebracht werden. | Anwendungsbereich (nach Richtlinie 161.0004, Abschnitt II, Abs. 1,2,9,10,17, Anhang 3): „Das BEM zur Integration findet für Mitarbeiter/innen Anwendung, die auf Grund eines Arbeits-/Dienstunfalls, einer Berufskrankheit bzw. aus sonstigen gesundheitlichen Gründen in ihrer bisherigen Tätigkeit auf Dauer nicht mehr eingesetzt werden können“ (Ril. 161.0004, S. 7). |
| Erweiterte Zielsetzung mit dem (integrativen) Coaching Für den Mitarbeiter: Zwischen Eingliederungsmanager/innen und Mitarbeiter/innen kommt es bilateral zur Schaffung von reflektierenden Gesprächsräumen zur selbstgewählten Optimierung von Verhaltensweisen, mit der Absicht der Stärkung persönlicher Zielstellungen im BEM-Prozess. Die Ziele und Inhalte des integrativen Coachings im BEM werden von Mitarbeiter/in vorgegeben und sind nur mit dessen/deren Zustimmung dem Integrationsteam mitzuteilen. Zudem bedarf das Integrative Coaching im BEM der Vernetzung und Kooperation mit anderen Rehabilitations- und Gesundheitsdiensten (Case-Management-Ansatz (siehe dazu auch Kapitel 3.2)). ³⁶ Für die Organisation: Schaffung von Wertschöpfung, Ressourcen und Commitment innerhalb einer Prozessberatung und stetige methodische Weiterentwicklung von Coachingtools zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit über Evaluation (ggf. auch über Funktionen des FAS, siehe Kapitel 2) und Feedback-Prozesse beteiligter BEM-Akteur/innen. | Zielsetzung „Das Ziel des BEM zur Integration ist es, die betroffenen Mitarbeiter/in dauerhaft im eigenen Betrieb ggf. in einer neuen Tätigkeit weiter zu beschäftigen“ (Ril. 161.0004, S. 14). Ablauf „Die Eingliederungsmanager/in führt zur Vorbereitung auf das Integrationsteam ein persönliches Gespräch mit dem Mitarbeiter.“ „Das Integrationsteam bespricht das Integrationspotenzial des Mitarbeiters und die Anforderungen des bisherigen Arbeitsplatzes sowie die Anforderungen alternativer Arbeitsplätze. Die bisher zusammengetragenen Informationen und Fakten bilden die Grundlage für weitere Festlegungen. Mögliche Eingliederungsmaßnahmen werden geprüft und arbeitsteilig umgesetzt. Dazu gehören notwendige Qualifizierungsmaßnahmen des Mitarbeiters unter Berücksichtigung seiner speziellen Einschränkung oder Behinderung, Arbeitsversuche, Anpassungen des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufes oder andere Veränderungen, die zur betrieblichen Eingliederung gehören können“ (Ril. 161.0004, S. 14). |
| | Anspruch auf Beschäftigungssicherung „Unterliegt der Mitarbeiter den tarifvertraglichen Vereinbarungen des DB-Konzerns zur Beschäftigungssicherung und fällt unter die dortigen Anspruchsvoraussetzungen, wird ihm gemäß den Anhängen zu den tarifvertraglichen Vereinbarungen des DB-Konzerns zur Beschäftigungssicherung für die weitere Beschäftigung im Konzern ein Neuorientierungsvertrag angeboten. Für zugewiesene Beamte werden die tarifvertraglichen Vereinbarungen des DB-Konzerns zur Beschäftigungssicherung sinngemäß angewandt“ (Ril. 161.0004, S. 14). |

³⁶ Dieser (integrative) Coaching-Ansatz im BEM setzt die Notwendigkeit einer Mehrperspektivität im RTW-Prozess voraus. Der beabsichtigte integrative Coaching Ansatz vereinigt mehrere Ausrichtungen zu einem Netz und gründet polylogische Kommunikationsebenen. Sein Merkmal ist die Interdisziplinarität, wobei nach

Methodenvergleich der beiden Beratungsformate

Zu Beginn des BEM-I wird nach Ril. 161.0004³⁷ DB AG eine Standortbestimmung durchgeführt. Beide Formate bedienen sich im Erstgespräch verschiedener Methode. Für das (integrative) Coaching wird der *isb*-Gesprächsleitfaden verwendet. Im gegenwärtigen Regelprozess ist dies der Leitfaden zur Standortbestimmung. Zentraler Unterschied im Erstgespräch ist, dass im (integrativen) Coaching eine Analyse und Herausarbeitung der Kernproblematik (inklusive Widerstandsprüfungen im Schritt der Kontextanalyse) über das Setting des *isb*-Gesprächsleitfaden durchgeführt wird, während im gegenwärtigen Regelprozess ein Leitfadeninterview (Datensammlung zur Situation) zur Anwendung gebracht wird, der eher auf der Ebene „objektiver“ Daten verbleibt.

Tabelle 4: Methoden zur Standortbestimmung im Erstgespräch BEM-I im DB-Konzern (neu/alt; 09/2020)

| (integratives) Coaching im BEM | Gegenwärtige Fach- und Prozessberatung im BEM |
|---|--|
| (Coaching-)Beraterleitfaden des <i>isb</i> (Anhang 8) zur individuellen Kontextklärung der persönlichen Zielstellungen im BEM | L.2.3 Leitfaden Gespräch zur Standortbestimmung BEM-I (Anhang 9) |

Es unterscheiden sich vor allem die methodischen Werkzeuge innerhalb der Verfahrensbegleitung beider Beratungssettings. Für das Konzept des (integrativen) Coaching kann eine methodische Professionalisierung durch den Einsatz von Coaching-Methoden vorausgesetzt werden, da die individuelle Entwicklung stärker berücksichtigt wird, für welche die standardisierten Methoden bisher noch kein Angebot stellen. Tabelle 5 zeigt die exemplarische Methodenvariabilität beider Beratungssettings. Damit wird deutlich, dass mit dem Coaching Angebote geschaffen werden, die einen individuellen Kompetenzaufbau und ein reflexives Setting bereitstellen und somit den Umgang mit beruflicher Neuorientierung begünstigen

einem Polylog mit allen beteiligten Akteuren im Sinne des Mitarbeitens und deren zu stärkendem Empowerment gesucht wird. Verschiedene Impulse wie z. B. das Gesundheits- und Arbeitsgeschehen werden durch systemischen Ansatz und das BEM- Verfahren integriert. Nur in Polylogen, d.h. in vielfältigen Austausch-Prozessen (unter Einhaltung der Datenschutzbestimmung, bzw. mit Einholung einer Freigabe durch den Mitarbeiter) zwischen den Rehabilitationsschnittstellen und am BEM-Prozess beteiligte Akteuren/innen „(...) wird es gelingen zu differentiellen und transdisziplinären Erkenntnissen zu gelangen, durch die die ultrakomplexen Prozesse, die unser kollektives Leben – und damit auch das Leben jedes Einzelnen bestimmen – hinlänglich verstanden werden“ (Ostermann, 2010, S. 202).

³⁷ Ril. 161.0004 ist die Konzernrichtlinie nach der das BEM prozessual durchgeführt wird in der DB AG.

Tabelle 5: Vergleichende Übersicht zu verwendeten Methoden im BEM (09/2020)

| Exemplarische Methoden zur Durchführung des (integrativen) Coachings im BEM | Exemplarische Methoden zur Durchführung des standardisierten BEM-Prozesses im DB-Konzern |
|---|---|
| <p>Eine Maßnahmenplanung erfolgt zunächst in einer hypothetischen Akzeptanzplanung zwischen Coach / Coachee, indem die Methode vorgestellt wird und mögliche Barrieren besprochen werden. Der/die Eingliederungsmanager/in ist systemischer Coach und führt das Coaching mit dem/der Mitarbeiter/in durch. Exemplarische Coaching-Methoden bereits in der Coaching-Box im DB JobService.net³⁸ zu folgenden Themen hinterlegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Belastungen (Anhang 10) • Lebensstiländerung (Anhang 11) • Umgang mit Emotionen bei anhaltender Erkrankung (Coping; Anhang 12) • Stärkung von Resilienz mit dem Kraftressourcen-Modell (Anhang 13) • Verbessertes Reflexionsprozess mit dem Empagramm (Anhang 14) • Verbessertes Reflexionsprozess im beruflichen Kontext mit der Methode „Externe Wertekonflikte verstehen“ (Anhang 15) | <p>Eine Maßnahmenplanung erfolgt unter Beratung und Koordination des Eingliederungsmanagers (er führt die Unterstützungsleistungen nicht aus), unter Berücksichtigung der individuellen Situation des Mitarbeiters nach den standardisierten Leistungspaketen des Strukturleitfadens als Leistungsportfolio für das BEM-I (Anhang 4). Exemplarische Anwendungen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungspaket „Erstellen von Bewerbungsunterlagen für den internen überbetrieblichen Bewerbungsprozess (Anmeldung zum Gruppentraining bei DB Training) • Leistungspaket „Spezifische Beratung zur Lebenssituation“ (Vermittlung spezifischer Beratungsangebote zum Hilfefunktion, z. B. Erziehungsberatung, Schuldenberatung durch dritte Dienstleister) • Leistungspaket „Teilnahme an einer Maßnahme im Berufsförderungswerk“ zur Testung des beruflichen Leistungsvermögens (Anmeldung erfolgt über DB-Kooperation mit dem BFW) |
| Nachhalten von Maßnahmen | |
| <p>Das Nachhalten von initiierten oder durchgeführten Maßnahmen erfolgt bilateral zwischen Coach / Coachee in einem Reflexionsprozess und in Abständen auch mit dem Integrationsteam.</p> | <p>Das Nachhalten von Maßnahmen erfolgt ausschließlich im Integrationsteam, von ihm werden auch weitere notwendige Maßnahmen festgelegt.</p> |
| Abschluss | |
| <p>Ein Abschluss erfolgt im Integrationsteam.</p> | <p>Ein Abschluss erfolgt im Integrationsteam.</p> |

Der Übersicht ist des Weiteren zu entnehmen, dass die ausgewählten Methoden im BEM beim (integrativen) Coaching personenzentrierter und in Durchführung aus „einer Hand“ zur Anwendung gebracht werden können, wohingegen die standardisierten Methoden vom Eingliederungsmanager nicht selbst durchgeführt, sondern jeweils nur koordiniert werden. Im Beratungssetting des (integrativen) Coachings werden Maßnahmen bilateral nachgehalten und reflektiert. In Abständen werden abgestimmte Arbeitsergebnisse im Integrationsteam vorgetragen und mit dem Durchführungsprotokoll der Sitzung festgehalten. Für das gegenwärtig zur Anwendung gebrachte Beratungssetting werden alle Nachfasstermine im Integrationsteam besprochen. Das hat zum einen den Nachteil, dass sich das Verfahren länger hinzieht, weil für die Zusammenkunft des Integrationsteams 6 Personen zusammengeführt werden müssen. Zum anderen ist durch dieses Vorgehen die vertrauensvolle Bindung zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in durch strukturelle Hürden gekennzeichnet, was das Verfahren nicht unbedingt begünstigt. Ein Abschluss des Verfahrens wird unter beiden Settings im Integrationsteam vorgenommen.

³⁸ Die Coaching-Box der DB JobService GmbH wurde die HR-Produkte und deren ausgebildeten Coachings angelegt und wird regelmäßig erweitert. Sie fasst gegenwärtig etwa 40 Methoden zu Settings der beruflichen Veränderung, des Aufbau von personellen und beruflichen Kompetenzen sowie der Erweiterung um Methoden des Gesundheits- und Rehabilitationsbereiches.

Mit den folgenden Ausführungen wird das bereits in Kapitel 1.4 dargestellte „*Model of Coaching Effectiveness*“ von Kilburg (2011) aufgegriffen, um die Merkmalsebenen Wirkfaktoren als Grundlage für einen vorzunehmenden Fallstudienvergleich zu kennzeichnen. Die Wirkfaktoren und deren Merkmalsebenen stellen den kontrollierten Untersuchungskontext der vergleichenden Fallstudienanalyse (Hering, Jungmann 2019) dar, bei welcher der Einfluss des jeweiligen Beratungssettings auf die Prozessqualität und letztlich auch das Ergebnis untersucht wird. Das „*Model of Coaching Effectiveness*“ von Kilburg (2001) umfasst sieben Wirkfaktoren, denen bestimmte Merkmale zugeordnet sind. Für die Merkmalsebenen der Wirkfaktoren werden die Kernannahmen aus den bisherigen BEM-Erfahrungen erläutert werden.

Für den Wirkfaktor „Commitment von Coach und Coachee“, können folgende Merkmale zugrunde gelegt werden, die eine Bereitschaft, Hingabe oder Verpflichtung und somit Gelingen und Motivation der Teilnehmer/innen des Beratungsprozesses begründen:

- wenn der/die Eingliederungsmanager/in dem/der Mitarbeiter/in bereits zu Beginn und auch im Verlauf Aufmerksamkeit und Wertschätzung signalisiert,
- wenn der/die Eingliederungsmanager/in gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in Schritte und Gedanken reflektiert, gemeinsam mit ihm/ihr plant und eine abgestimmte Vorgehensweise forciert und
- wenn ein/e Eingliederungsmanager/in den/die Mitarbeiter/in zu Aktivitäten innerhalb des BEM-Prozesses animieren kann.

Im bisherigen BEM-Prozess wird das Vorgehen stark durch den/die Eingliederungsmanager/in und dessen/deren Zielstellungen geleitet, prozess- und tarifwerkskonforme Verfahren durchzuführen. Mit dem (integrativen) Coaching-Ansatz und einer begründeten Beratungshaltung, der ein humanistische Menschenbild zugrunde liegt, ist grundlegend von einer vollendeten Beratungsatmosphäre auszugehen, die den Grundstein für verbesserte Reintegration legt.

Ob und in welchen Situationen es dem/der Eingliederungsmanager/in gelingen kann bei den Mitarbeiter/innen wertschätzende Reflexionen zu erreichen und damit den Erfolg des BEM zu beeinflussen, muss mit den empirischen Untersuchungen in Erfahrung gebracht werden, wobei bezogen auf den Erfolg des BEM stärker unterschieden werden muss, ob es sich um einen „*allgemeinen*“ bzw. „*spezifischen*“ Erfolg handelt (Greif 2008). Unter der Subkategorie allgemeine Erfolge im BEM werden Ergebnisse genereller Art wie der Zielerreichungsgrad: Vermittlung im Betrieb, Vermittlung überbetrieblich, Vermittlung extern, Vermittlung in Umschulung, Ausscheiden mit Abfindung oder Ausstieg in Erwerbsminderungsrente/Ruhestand verstanden. Spezifische Erfolge lassen sich nochmals unterteilen, und zwar in (Greif 2008, S. 280-283):

- „*spezifische kognitive Erfolge*“, die sich auf die Kognitionsleistungen des Mitarbeiters beziehen, wenn bspw. der Coachee Klarheit hinsichtlich der eigenen Rolle, Werte und Verhaltensmuster erreicht hat,
- „*spezifische verhaltensbezogene Erfolge*“ beziehen sich auf Verhaltensänderungen des Mitarbeiters die aus dem Beratungsprozess resultieren, z. B. die professionelle Bewältigung problematischer beruflicher Situationen.
- „*spezifische systemische Erfolge*“, die sich auf das Umfeld auswirken können, indem das Umfeld eine eindeutige Veränderung des Mitarbeiters bemerkt und die Veränderungen das Umfeld (z. B. Familie) miterfassen.

Kilburg (2001) hält bei dem Wirkfaktor „Charakteristika des Problems“ die Eigenschaften des Problems vor dem Hintergrund von Dauer, Intensität und Emotionalität für erfolgsrelevant. Inwieweit sich der angenommene Vorteil von integrativem Coaching, personenzentrierter auf Probleme der Mitarbeiter reagieren zu können und damit den Verlauf des BEM positiv zu beeinflussen, bewahrheitet, muss mit den empirischen Untersuchungen exemplarisch geprüft werden. Möglichweise kann auf die Mitarbeiter angemessener eingegangen werden. In diesem Zusammenhang muss nicht nur die Art und Weise des Problems vor dem Hintergrund methodischer Angebote des Beratungssettings untersucht werden, sondern auch, wer die Probleme oder die Veränderungswünsche treibt.

Geißler (2011) erstellt einen inhaltsanalytischen Vorschlag zur Vermessung von Coachingprozessen und nutzt für die Einschätzung des Problems des zu Beratenden einen Ausschnitt des Betrachtungsmoments, den er den zu Beratenden beschreiben lässt, indem er ihn bittet anzugeben, ob er

- als Person ein Problem bzw. eine Handlungsnotwendigkeit oder Veränderung für den RTW Prozess sieht,
- die Sicht des Arbeitgebers, der ein Problem bzw. eine Handlungsnotwendigkeit sieht, im Vordergrund steht,
- ein Familienmitglied oder eine Vertrauensperson ein Problem bzw. eine Handlungsnotwendigkeit im RTW-Prozess erwartet und
- eventuell der/die Berater/in selbst das Problem bzw. die Handlungsnotwendigkeit und Entwicklung im BEM-Prozess treibt.

Ob der zu Beratende seine persönliche Problemstellung aus sich selbst heraus formuliert oder auferlegt bekommt, ist für den Prozess des BEM ebenso ein entscheidender Motivationsfaktor wie die wahrgenommene Komplexität, Intensität oder emotionale Einstellung zur vorgestellten Problemlage. Häufig thematisierte Problemstellungen im BEM sind:

- Kompetenzdefizite (gerade im technologischen Bereich),
- Existenzängste, obwohl diese aufgrund der Beschäftigungssicherung relativierbar sind,
- berufliche Identitätsverluste (nicht mehr selbstbestimmt agieren zu können), aufgrund der Notwendigkeit einer beruflichen Neuorientierung,
- mangelhaftes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei Rückkehr in Tätigkeiten, inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen, fehlinterpretierte Erwartungshaltungen (siehe dazu Kapitel 1.2).

Die Offenlegung der Treiber des Problems, der zu einem Handlungsauftrag im BEM formuliert wird, kann durch beide Beratungsformate thematisiert und somit für die Verlaufssituation des BEM zuträglich formuliert werden. Die *Art*, Komplexität oder auch Intensität des Problems hingegen ist fortlaufend nur mit methodisch gewählten und vorhandenen Werkzeugen zu regulieren, deren Reichweite oder Möglichkeiten mit dem Fallstudienvergleich näher geprüft werden müssen.

Zu dem Wirkfaktor *strukturellen Rahmenbedingungen* zählen z. B. transparente und verbindliche Kooperationsvereinbarungen oder Absprachen zu erreichendem Ziel sowie die Identifikation möglicher Hindernisse bei der Zielerreichung. Merkmalsträger können diesbezüglich können sein (vgl. Lindart 2016):

- Evaluierung sicherer Rahmenbedingungen und gründliche Erarbeitung (z. B. durch Verlässlichkeit bei Zusagen, Gesprächsvorbereitung des Coachs, Erläuterungen zum Vorgehen, transparente Vorgehensweise) und
- Vermeidung von Störungen (Identifikation möglicher Hindernisse durch gemeinsame hypothetische Überlegungen).

Im gegenwärtigen Beratungsformat des BEM sind die Eingliederungsmanager/innen um eine transparente Vorgehensweise bemüht, nicht zuletzt deshalb, weil die in erster Linie tarifvertraglich bedingte Beratung zur Beschäftigungssicherung sehr komplex geregelt und damit nicht sofort nachvollziehbar ist. Eine transparente Vorgehensweise und Gesprächsvorbereitung wird für die Eingliederungsmanager/innen noch viel elementarer im (integrativen) Coaching, da sie hier auch für die Auswahl und Anwendung der Methoden verantwortlich sind. Welche Erfahrungen sie damit machen und ob dieses intensivierte Vorgehen auf Akzeptanz bei den Eingliederungsmanager/innen stößt wird mit der vergleichenden Fallstudie in Erfahrung gebracht.

Der Wirkfaktor „Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee“ wird als einer der bedeutendsten Wirkfaktoren benannt (vgl. Kilburg 2001). Als wichtige Eigenschaften des Coachs für den Gestaltungsprozess werden Empathie, Authentizität, Toleranz und Wertschätzung als Merkmalstreiber angenommen. Lindart (2016) untersuchte die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee anhand von Prozessinterviews, die er mit den Coaches durchführte, und stellte für die Herstellung von Empathie, Authentizität, Toleranz und Wertschätzung, folgende Merkmalsträger fest:

- offenes freimütiges Zuhören und prinzipielle Akzeptanz dem Coachee und seinem Anliegen gegenüber,
- Aufgeschlossenheit für konträre Stellungnahmen des Coachees und an dessen Emotionalität angepasste Argumentierung,
- wertschätzende, anerkennende – nicht problemverstärkende oder auf Defizite konzentrierte – Haltung sowie
- kompetenzorientierte Deutungsangebote.

Die Arbeitsbeziehung im gegenwärtigen BEM-Beratungssetting ist in der methodischen Ausgestaltung sehr beschränkt, d. h. spezifische Beratungen zu Problemstellungen werden durch den Eingliederungsmanager nur koordiniert und an die Beratungsstellen (z. B. psychosoziale Beratung) abgegeben, insofern ist die Arbeitsbeziehung eher von organisationalen Themen geprägt, in denen die von Lindart (2016) genannten Merkmalsträger wirken können. Für das zu testende (integrative) Coaching kann angesichts der vom Eingliederungsmanager ausgewählte Methodenvielfalt und der von ihm geleisteten Hilfestellung erwartet werden, dass alle angeführten Merkmale in der Ausgestaltung auf angemessene Weise zum Tragen kommen. Kilburg

(2001) versteht unter Interventionsqualität eine angemessene Auswahl und qualitative Durchführung von Interventionen. Auch die Offenheit der zu beratenden Coachees ist nach seiner Einschätzung von wesentlicher Bedeutung.

Für die Untersuchung dieser Arbeit ist vor allem vor dem Hintergrund des zu testenden (integrativen) Coachings von Interesse, inwieweit sich Qualität und Auswahl der Methoden in der Wirkung von anderen Sozialpraktiken abgrenzen. Geißler (2009, S. 105-108), der ein inhaltsanalytisches Messmodell von Coaching entwickelt hat, macht zur Qualitätsmessung von Interventionen folgende Merkmalsvorschläge: Der Coachee wird dazu veranlasst:

- Konkretisierungen, Blickwinkelerweiterungen, Detail- oder Zeitlupenbetrachtungen durchzuführen,
- sich in etwas einzufühlen, zu prüfen, was ihm hilft und unter welchen Umständen eine Akzeptanz von Lösungen stattfindet,
- Geschehensabläufe zu erklären sowie
- Handlungsvorsätze und Entschlüsse zu entwickeln.

Mit dem gegenwärtigen Beratungsangebot des BEM wird diese Merkmalsebene von Qualität kaum erreicht, da der Eingliederungsmanager die Interventionen koordiniert und somit nur die Auswahl, aber nicht die Qualität der Durchführung verantworten kann. Für das Angebot des (integrativen) Coachings ist zu erwarten, dass sich durch anhaltende Reflexionsübungen ein verbesserter Prozess der beruflichen Neuorientierung gestalten lässt, der nachhaltig wirkt, da Partizipation individuell gestärkt wurde.

Unter dem Wirkfaktor *Adhärenz* wird die Vereinbarung bzw. Durchführung der einzuhaltenden Vorhaben verstanden. Kilburg (2001) versteht darunter z. B. eine sinnbezogene und methodisch angepasste Annäherung des Vorgehens an die Bedürfnisse eines Menschen, wie auch die Berücksichtigung seiner Mitwirkung an der Hilfeplanung oder Prozessplanung. Vor diesem Hintergrund könnten weitere Merkmalsebenen sein:

- gemeinsame Zielklärung und Zielkonkretisierung,
- gemeinsames Planen von Zielerreichungsschritten unter Berücksichtigung einer Akzeptanzprüfung / Unterstützungsprüfung sowie
- Ergebnisreflexion,

Gemeinsame Ziele spiegeln die Prozessrichtung und geben verbindliche Orientierung. In der gegenwärtigen BEM-Beratung ist die gemeinsame Zielstellung der Reintegration den Beteiligten wohl bewusst, Teilziele und -schritte werden aber nicht immer gemeinsam oder im Vorhinein benannt, sondern kommen oft durch forcierte Durchführung des Eingliederungsmanagers zustande. Für den (integrativen) Coaching-Ansatz wird durch die erarbeitete Konzeption eine wiederkehrende Akzeptanzprüfung von Teilschrittzieleerreichung eine Prüfung zur Auswahl an Methoden verlangt. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass mit einer individualisierten Anpassung von Unterstützung nachhaltigere Erfolge von Prozessgestaltung und der inhaltlichen Zielsetzung im BEM erzielt gemacht werden können.

Nach Einschätzung von Kilburg (2001) stellt die Einbeziehung *organisationalen Kontextes* einen weiteren wesentlichen Wirkfaktor dar, zu dem aus seiner Sicht eine Bereitstellung bzw.

Sicherung finanzieller Ressourcen zur Durchführung der Beratung sowie die Unterstützung der Vorgesetzten, z. B. durch ein konstruktives Feedback hinsichtlich der vollzogenen Transformationen, zählen. Als Merkmalsebenen können also festgehalten werden:

- Sicherstellung von finanziellen Ressourcen zur Durchführung sowie
- Unterstützung der Vorgesetzten zur Ausgestaltung der Rahmenbedingungen und dem Feedback zu Veränderungen

Mit den gegenwärtigen BEM-Verfahren sind immer wieder auch die finanziellen Ressourcen für einen BEM-Prozess angesprochen. Die DB-Konzerngesellschaften wünschen sich einen zügigen Verfahrensablauf im BEM, um die Personalkosten des Mitarbeiters, den sie an seinem ursprünglichen Arbeitsplatz nicht mehr einsetzen können, schnellstmöglich zu verlagern, indem ein Anschlussarbeitsplatz gefunden wird. Die durchschnittliche Verfahrenslaufzeit von BEM-I liegt bei 9,6 Monaten (siehe Anhang 16, Monitoring-Bericht DBJS, S.5). Die Eingliederungsmanager/innen haben den Anspruch, das BEM-Verfahren so zu gestalten, dass zumindest alle angestoßenen Interventionen beendet werden können, eine nachhaltige gesundheitliche Stabilisierung sowie ggf. Kompetenzaufbau und Vermittlung erreicht werden. Diese Perspektive muss immer wieder argumentativ neu ausbalanciert werden und wird vor dem Hintergrund eines neuen methodischen Beratungssetting bei den Führungskräften eventuell auf breitere Akzeptanz stoßen, da beim Mitarbeiter/in Veränderungen (z. B. Selbstreflexion oder Zunahme selbstständigen Handelns) direkt wahrgenommen werden können.

3.4 Zwischenfazit

Mit Kapitel 3.1 konnte gezeigt werden, dass ein Zusammenspiel zwischen Beratungspraxis und wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Beratung (auch im Unternehmenskontext) erstrebenswert ist: es lässt einerseits sich Wissen für die Beratungstätigkeit aneignen, andererseits aber auch auskunftsfähig sein, die eigene Arbeit präsentieren können und dabei als Integrationssumsetzer akzeptiert werden, wobei die kreative Arbeit im Vordergrund steht, das gestalterische Tun hervorheben, um bei den teilnehmenden Führungskräften und HR-Business-Partnern für den BEM-Prozess zu erreichen. Ein fest implementierter wiederkehrender Evaluationsprozess der das Erfahrungswissen der Eingliederungsmanager/innen berücksichtigt eröffnet Chancen für inkrementelle Innovationen, die den betrieblichen RTW-Prozess insgesamt immer weiter professionalisieren.

Mit Kapitel 3.2 konnte zunächst dargelegt werden, dass Beratungsarbeit in der Regel begleitet wird von unterschiedlichen Theorien und Theorie-Elementen und somit unterschiedliche Funktionen (Wahrnehmungshorizonte) in der kontextuellen Anwendung ermöglicht. Theorien und Theorie-Elemente sind als WahrnehmungsfILTER zu verstehen, die die Beratungskonzeption als verbindendes Element konzeptionell verwurzeln und rahmen. Auch wenn eine umfassende Rahmentheorie zum Coaching bislang fehlt, wurde der Konzeption des (integrativen) Coachings eine Ordnungsstruktur zugrunde gelegt: eine Modellkonstruktion, die sich aus den Ansätzen der *humanistischen Psychologie*, der *Systemtheorie*, dem *Empowerment-Ansatz* und dem *Case-Management-Ansatz* bedarfsgerecht als DB-Konzern-spezifische Ausrichtung darstellt. Diese Ansätze ermöglichen den durchführenden Eingliederungsmanagern (Coaches) die Vorentscheidung zur Betrachtung, Beschreibung und Erklärung des BGM-Gestaltungskontextes

im Hinblick auf die Abrundung von Handlungsperspektiven und inneren Grundhaltungen im Beratungsprozess.

Da die Themenpalette des Coachings umfangreich ist, erscheint dieser Ansatz angemessen. Es erscheint unabdingbar, die methodischen Werkzeuge adäquat zur Anwendung zu bringen und auch Reflexionsprozesse darauf auszurichten. Fortschrittlich dabei ist, dass Coaching eine Beratungsmethode ist, die sich von der klassischen Beratung dadurch unterscheidet, dass statt fertigen Lösungsangebote vom Coach der Beratungsprozess die Entwicklung eigener Entscheidungen methodisch begleitet. Diese Vorgehensweise lässt auf nachhaltigere Ergebnisse vor dem Hintergrund eines Verbleibs im Arbeitsleben hoffen, da die Zielstellung und Wachstumsgrenzen/Chancen vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden. Auch stellt Coaching die innovative Möglichkeit dar, alltagsweltlich gewonnene Erfahrungsmuster im Arbeitskontext neu zu strukturieren oder auszurichten. Ob diese Annahmen sich bestätigen lassen, wird mit der empirischen Studie überprüft.

In Kapitel 3.3 wurden die Ausgestaltungsmerkmale des Integrativen Coachings dem gegenwärtig angewandten Beratungsformat des BEM gegenübergestellt. Zentrales Merkmal des Integrativen Modells ist, dass es das gegenwärtige Format einer Fachberatung zu RTW-Gestaltungsmöglichkeiten und tariflichen Bedingungen der Beschäftigungssicherung um Coaching-Methoden erweitert, die den Mitarbeiter auf Basis seiner selbst definierten Gesundheitsbedürfnisse zusätzlich zu den bestehenden Leistungspaketen unterstützen. Hervorgehoben werden kann, dass die Unterstützung „aus einer Hand“ die Bedürfnisse des Einzelnen stärker berücksichtigen kann, indem Methoden abgewandelt zur Anwendung gebracht werden. Ob und inwieweit das möglich ist, wird ebenfalls in Erfahrung gebracht, indem die definierten Wirkfaktoren von Kilburg (2001) in einem vergleichenden Resümee zur Anwendung beider Formate bewertet wurden.

Für die von Kilburg (2001) entwickelten Wirkfaktoren von Coaching bzw. Beratung wurden exemplarische Merkmalsebenen formuliert, an denen die Wirkfaktoren des „Model of Coaching Effectiveness“ besser sichtbar werden. Die Wirkfaktoren und Merkmalsebenen dienen als Untersuchungsgerüst der vergleichenden Fallstudie und werden in Kapitel 4 zusammen mit dem Forschungsdesign der empirischen Untersuchungen näher erläutert.

4 Forschungsdesign und Methoden zur Konzeption eines Frühaufklärungssystems & zum Fallstudienvergleich der Wirkung zweier Beratungs-Settings im BEM

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben das methodische Gesamtvorhaben der beiden empirischen Erhebungen vorliegender Arbeit. In Kapitel 4.1 erfolgt zunächst die Beschreibung des Forschungsdesigns, der Datenzugänge und der Zugriffszeitpunkte im DB-Konzern. Kapitel 4.2 beinhaltet die Erläuterung des Feldzugangs erläutert und vor dem Hintergrund der beruflichen Tätigkeit der Verfasserin beim DB-Konzern werden potenziell auftretende Konflikte diskutiert. Prinzipiell können sich im Rahmen von institutionellen Forschungsarbeiten Konflikte auf der Ebene der Forscher/innen (Mikroebene), auf institutioneller Ebene, zwischen dem Projektsteuergremium oder den verantwortlichen Führungskräften und der Verfasserin als angehende Forscherin (Mesoebene) sowie auf der gesellschaftlichen, die Beziehung Gesellschaft – Wissenschaft in Betracht ziehenden Makroebene ergeben, die hypothetisch diskutiert werden. Anschließend werden in Kapitel 4.3 die Erhebungsmethoden beider Untersuchungen erläutert und unter Aufschlüsselung der Art der verwendeten Daten zur Konzeption des Frühaufklärungssystems sowie der Art der verwendeten (Fall-)Daten und Methoden (Fokusgruppendifkussionen, Dokumentenanalyse) zum Fallstudienvergleich zweier Beratungssettings im Betrieblichen Eingliederungsmanagement vorgestellt. In Kapitel 4.4 wird das angewandte strukturierende inhaltsanalytische Auswertungsverfahren erörtert. Im Mittelpunkt stehen Verfahrensschritte der Auswertung sowie die Ausführungen zur Qualitätssicherung dieser qualitativen Untersuchung. Dazu werden die Gütekriterien qualitativer Forschung benannt und das Vorgehen zur Sicherung der Kriterien beschrieben. Mit Kapitel 4.5 werden die Methodenstärken und -begrenzungen für beide Studien und die darin angewandten Methoden insgesamt diskutiert.

4.1 Forschungsdesign zur empirischen Forschung Teil I und Teil II

Die zentralen Fragestellungen zu Teil I und Teil II der empirischen Untersuchung wurden unter Kennzeichnung des gegenwärtigen Forschungsstandes in Kapitel 1.4 benannt und mit den Ausführungen in Kapitel 2.5 und 3.4 als Ergebnis einer zunächst theoretischen Auseinandersetzung formuliert. Für Teil I der Untersuchung wird mittels der Dokumentenanalyse ein an den DB-Konzern anschlussfähiges Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden konzipiert. Dazu wird zuerst eine organisatorische Verankerung bestimmt. Daran anschließend wird das Vorgehen der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung sowie die Risikokommunikation und -kontrolle festgelegt. Grundlage dafür bilden DB-Konzerndokumente, die im erweiterten HR-Bereich der Organisation genutzt werden. Nach einer ausführlichen Datensammlung werden die relevanten Dokumente und Passagen nach der strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet und in der Ergebnisdarstellung als ein an die Organisation anschlussfähiges FAS abgebildet.

Abbildung 6 verdeutlicht das Forschungsdesign in der Gegenüberstellung der zentralen Fragestellung und der Art der Daten zur Herstellung des FAS.

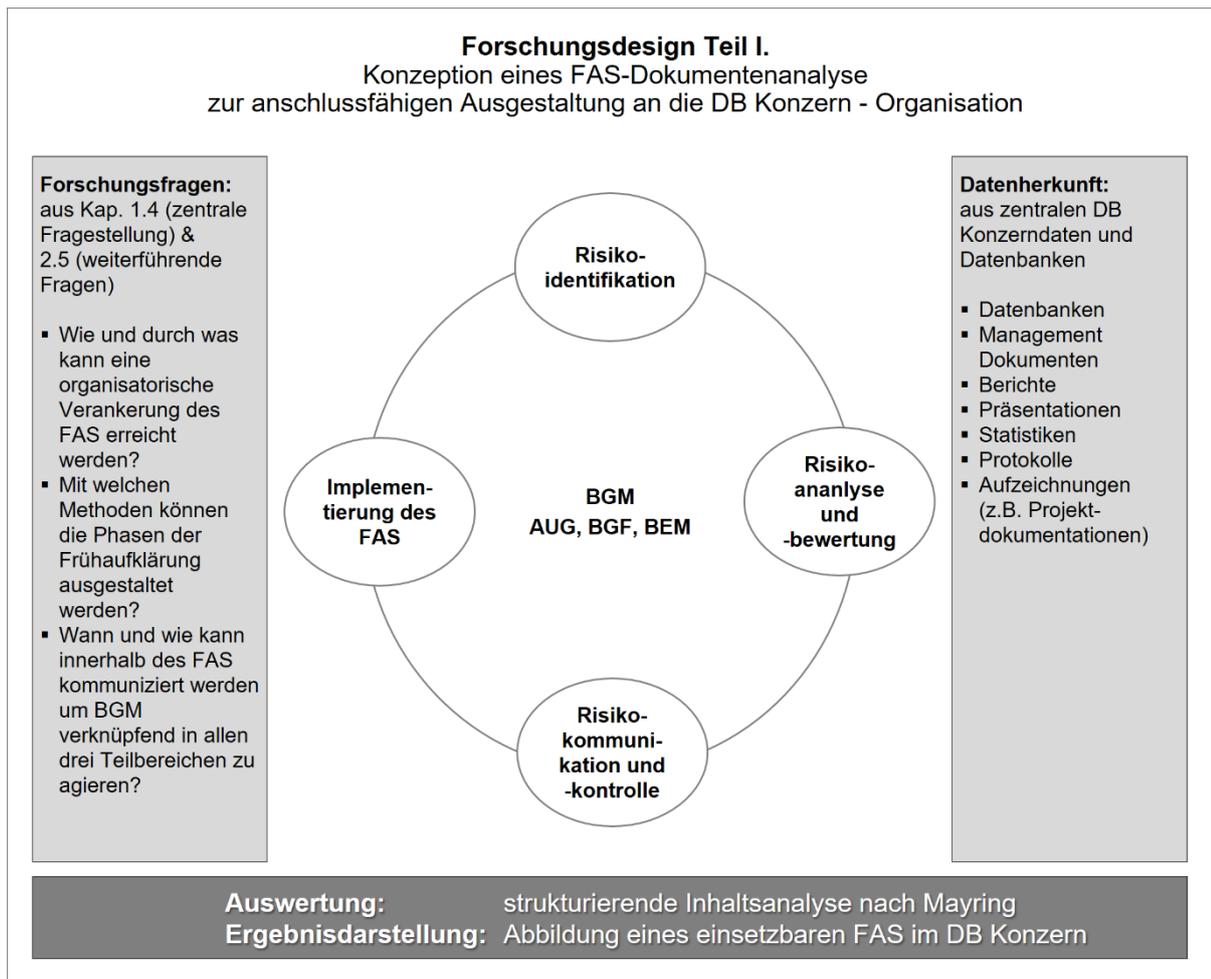


Abbildung 6: Forschungsdesign zur Entwicklung des FAS
Eigene Darstellung

Abbildung 6 zeigt auf der rechten Seite die Art der Dokumente, die in der Dokumentenanalyse berücksichtigt werden. Die Datenherkunft und die Zugriffszeitpunkte sollen nachfolgend näher beschrieben werden.

Die für diese Arbeit zur Verfügung stehenden Daten werden DB-Konzern-internen Datenbanken zu Regelwerken, HR- und Management-Anwendungen, Berichtswesen zum BGM und Organisationsaufbau-Systemen entnommen. Die vorgefundenen relevanten Dokumente sind Grundlage der Integrativen Konzeption des FAS im BGM. Ausgehend von den zentralen Dokumenten des DB-Konzerns wird zuerst eine organisatorische Verankerung der FAS-Konzeption vorgenommen. Die Zielstellungen des Frühaufklärungssystems werden mit der gegenwärtigen Konzernstrategie „Starke Schiene“ verknüpft. Ein Datenzugriff ist zeitlich unbegrenzt durch die Tätigkeit der Verfasserin als Produktmanagerin in der Organisation DBJS. Damit einher geht ein Zugang zu zentralen Dokumenten und Datenbanken, die für alle in Deutschland angesiedelten Konzerngesellschaften im Bereich HR-Organisation zur Anwendung kommen.

Die zentralen Fragestellungen wurden ausgehend vom derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisstand in Kapitel 1.4 formuliert und für den Überblick noch einmal:

- Welche internen und externen Faktoren (im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmenskontext, Kap. 2.4) sind für ein FAS im Bereich BGM zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden beobachtungsrelevant und wie wird es konzernintern möglich, einen kontinuierlichen Beobachtungsverlauf zu vollziehen?
- Es existiert methodische Unsicherheit bei der Interpretation von Diskontinuitäten: Inwieweit lässt sich diese Unsicherheit durch eine entsprechende Prozessgestaltung von Frühaufklärungssystemen, z. B. durch Reaktionsmuster oder Abläufe, reduzieren?
- Wie kann ein FAS unter Berücksichtigung einer funktionellen, instrumentellen und institutionellen Ausgestaltung zum Schutz vor gesundheitsbedingten Ausscheiden bei der DB AG gestaltet werden?
- Wie kann das FAS sektorenübergreifend (AUG, BGF, BEM) oder durch Kommunikationsprozesse verbunden arbeiten, um Erkenntnisse zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden mit Akteuren/innen des BGM zu teilen?
- Inwieweit kann das Frühaufklärungssystem gestaltet werden, um fortlaufend inkrementelle Innovationen unter der Themenausrichtung des BGM zu generieren?

Bezogen auf Monitoring-Daten hingegen ist der Blickwinkel begrenzt, und zwar auf standardisierte zusammenfassende (z. B. Jahres-)Berichte oder Protokollmitschnitte, die regulär im Berichtswesen der Konzernzentrale erstellt werden. Es sind keine individualisierten Daten mit zentrierten Ausschnitten, z. B. zu bestimmten Berufsgruppen, zugänglich, das ist nur in den einzelnen Konzerngesellschaften (Geschäftsfeldern) durch Sonderanfragen möglich. Das bedeutet, ein Datenzugriff auf herkömmliche Monitoring-Daten des BGM wie Unfallstatistiken, Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsausschutzprotokolle, Arbeitsunfähigkeitsdaten (z. B. Kurzerkrankungen, Langzeitausfallzeiten) zu einzelnen Konzern-Berufsgruppen oder ausgewählten Geschäftsfeldern ist bei einer Anzahl von mehr als 500 DB-spezifischen Tätigkeitsfeldern in 52 deutschlandweiten Geschäftsfeldern des DB-Konzerns über den Blickwinkel von Produktmanager/innen nicht einsehbar. Diese liegen in der Verantwortung der eigenständigen Konzern-Unternehmen und werden von deren Führungskräften/innen und teilweise eingerichteten Stabsstellen für z. B. BGF oder BGM selbstständig verantwortet. Die zentralen Produktmanager/innen des Konzerns stellen hingegen das Interventionssystem für die Konzerngesellschaften (Geschäftsfelder), in dem 31 Produkte zum BGM von 19 Produktmanager/innen verantwortet und anwendungsbereit in Form von Prozessen, Anwendungshilfen und Kooperationsbeziehungen hinterlegt werden. Ein Monitoring-Blickwinkel der Produktmanager/innen stützt sich auf Kennwerte eines Produktbewertungsindex, der wiederkehrend vollzogen wird – zunächst manuell, ab 2021 flächendeckend softwareunterstützt. Dieser Produktbewertungsindex (PBI; Anhang D4, S. 3) umfasst folgende Daten:

Kunden-
nutzen:³⁹

- jährliche Anwendungsfälle (= Anzahl Anwender x Ø-Anzahl Vorfälle je Anwender pro Jahr),
- Mehrwert für den Kunden je Nutzungsfall (z. B. Zeiteinsparung durch Automatisierung / Digitalisierung / Prozessverbesserung, Qualitätsverbesserung, Befähigung MA/FK, Gesundheitsförderung).

³⁹ Kunden ausgehend der PBI- Messung sind hier die DB Konzernunternehmen (z. B. DB Netz, DB Region, DB Fernverkehr)

- erhöhter Mehrwert (z. B. allg. Erhöhung Arbeitgeberattraktivität / Imagegewinn / Mitarbeiterbindung, Erfüllung Geschäftsstrategie, Synergieeffekte im Produktportfolio),
- Erfüllung von Vorgaben, z. B. Gesetz, Tarifvertrag⁴⁰

- Kunden-
zufriedenheit
- Erwartungshaltung des Kunden,
 - Erfüllung der Erwartungshaltungen (gesamthaft),
 - Einhaltung/Herstellung der Einfachheit von Anwendungen,
 - Verfügbarkeit, Bereitstellung und Support des Produkts,
 - Innovation, Begeisterungselemente in der Anwendung

- Aufwand
- Aufwand der Leistungserbringung in der Nutzungsphase,
 - Zeitbedarf zur Leistungserbringung je Nutzungsfall bei den DB-internen Leistungserbringern (z. B. Service Center, HR-Partner, (B)FK),
 - Kosten je Nutzungsfall für DB-externe Dienstleister und Material,
 - jährliche Fixkosten⁴¹ (z. B. für IT-Wartungsvertrag).

Für die Konzeption des FAS, spezieller für die Ausgestaltung der ersten Phase der (internen) Risikoidentifikation sollen nicht alle 31 BGM-Produkte und deren Produktdaten zum PBI aufgeschlüsselt werden, weil dieses Vorgehen den Umfang der Dissertation übersteigen würde. Um das bereits bestehende Instrument des PBI vorzustellen und in die Konzeption des Frühaufklärungssystems zu integrieren, soll daher lediglich exemplarisch das Produkt BEM-I ausgewählt werden, weil es zum einen umfangreichste Produkt ist und zum anderen die Verknüpfung zum empirischen Teil II dieser Arbeit darstellt, in dem BEM ebenfalls Untersuchungsgegenstand für den Fallstudienvergleich zweier im BEM zur Anwendung gebrachten Beratungssettings ist.

Mit dem eingangs beschriebenen Blick ins Organigramm des DB-Konzerns soll nicht nur eine Verankerung des FAS zu Beginn bestimmt werden, sondern folglich im Abschnitt der Risikokommunikation und -kontrolle auch bestimmt werden, welche Handlungsakteure, Steuerungs-

⁴⁰ Mit der Erfüllung der Vorgaben aus dem Gesetz bzw. Tarifverträgen ist hier gemeint, dass innerhalb des BEM Verfahren eine Prüfung potenzieller Weiterbeschäftigung in sequenziellen Schritten nachweislich erfolgen muss (§ 167 SGB IX). In Abs. 1 heißt es dazu „(...) dass der Arbeitgeber alle Möglichkeiten und alle ihm zur Verfügung stehenden Hilfen zur Beratung und mögliche finanzielle Leitungen erörtern muss, damit das Beschäftigungsverhältnis fortgesetzt werden kann.“ Im Demografie Tarifvertrag der DB AG, werden in Anlehnung dazu Vorgaben in Form eines Prüfschemata gemacht, die eine Prüfung von Weiterbeschäftigung zunächst betrieblich (im bisherigen DB Unternehmen) und wohnortnah und später überbetrieblich (im DB Konzern) und bundesweit prüfen. Kann hierüber kein leidensgerechter Arbeitsplatz gefunden werden, geht der Mitarbeiter/in über in ein passives weiterhin bestehendes Arbeitsverhältnis, in dem er regulär und zeitlich unbegrenzt Entgelt bezieht, aber weiter in dem überregionalen „Vermittlungspool“ der DB AG bleibt. Im Rahmen der PBI- Bewertung wird hier nachvollzogen, ob das Prüfschema gemäß den sequenziellen Vorgaben, also unter Berücksichtigung aller dem Betrieb zur Verfügung stehenden Mittel geprüft wurde.

⁴¹ Den jährlichen Kosten durchzuführender BEM – Fälle stehen natürlich immer auch „Social Returns on Investment“ (SROI) entgegen, die Aktivitäten berücksichtigen, die eine Verminderung krankheitsbedingter AU-Zeiten hervorrufen. Dazu existieren betriebsintern gegenwärtig noch keine Ergebnisse oder Indikatoren. Mit der Aufnahme eines Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingten Ausscheiden, könnten genau diese Aspekte jedoch stärker mitbedacht werden. Indem der Blickwinkel daraufgelegt wird, der Aufschlüsselung von Kosten die SROI gegenüberzustellen und dieses Monitoring damit dauerhaft in der Form zu implementieren.

akteure oder Kommunikationsempfänger innerhalb des FAS wirken. Die konzeptionelle Anlage des Systems erfolgt unter Berücksichtigung möglicher Implementierungsbarrieren (siehe dazu Kapitel 3.4) und soll demensprechend funktional, aber nicht unnötig Ressourcen verbrauchend konzipiert werden. Demensprechend werden auch die Phasen der Frühaufklärung in Anlehnung an gegenwärtig bestehenden Aufgabenstrukturen und bereits verwendete Methoden der zu bestimmenden DB-AG-Handlungsakteure angepasst. Hauptdatengrundlage dafür bilden die Berichte der zentralen Produktmanager/innen im Bereich BGM, die den Handlungszyklus von BGM-Vorgehen über Leistungsprodukte wie BGF-Angeboten bis zu BEM-Verfahren überwachen und entwickeln. Um das FAS methodisch zu unterlegen, wird zusätzliches Datenmaterial der Management-Datenbanken verwendet, um die Werkzeuge, welche die Frühaufklärungsphasen derzeit unterstützen, adäquat zu nutzen.

4.1.1 Datenschutzbeschränkungen / Datenlöschung

Für den Forschungsteil I zum FAS gibt es im Gegensatz zum zweiten Forschungsteil keine spezifischen Auflagen des Konzerndatenschutzes oder des Konzernbetriebsrats (KBR). KBR wie auch GBR DB JS haben dem Forschungsvorhaben insgesamt zugestimmt, als Teilarbeitsprojekt des Konzernprojekts „Weiterentwicklung BEM“.

Bei einigen zentralen Berichten und Präsentationen des Konzernvorstandes ist im Abspann vermerkt, dass eine Weitergabe oder Veröffentlichung der Dokumente untersagt ist. Diese Dokumente werden mit entsprechendem Hinweis für diese Arbeit genutzt und erscheinen damit nur als Kennung, nicht aber als vollständig hinterlegte Dateien im Anhang.

Eine Auswertung und Analyse der vielfältigen Daten erfolgt nach der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die Ergebnisdarstellung erfolgt nach einer kurzen Einordnung der verwendeten Dokumente zu jedem Abschnitt und wird mit einer anschließenden konzeptionellen verarbeiteten Abbildung der Funktionen des FAS in Kapitel 5 untermalt.

Für den empirischen Forschungsteil II dieser Arbeit wird von dem Vergleich zweier Beratungssettings des BEM Aufschluss über Wirkungsreichweite beider Vorgehensweisen auf die Teilnehmer/innen erwartet. Die Erhebung erfolgt in einem Fallstudienvergleich zweier Gruppen. Als Methoden werden innerhalb des Fallstudienvergleichs *Fokusgruppendifkussionen* und eine ergänzende *Dokumentenanalyse* eingesetzt. Abbildung 7 veranschaulicht das Verfahren.

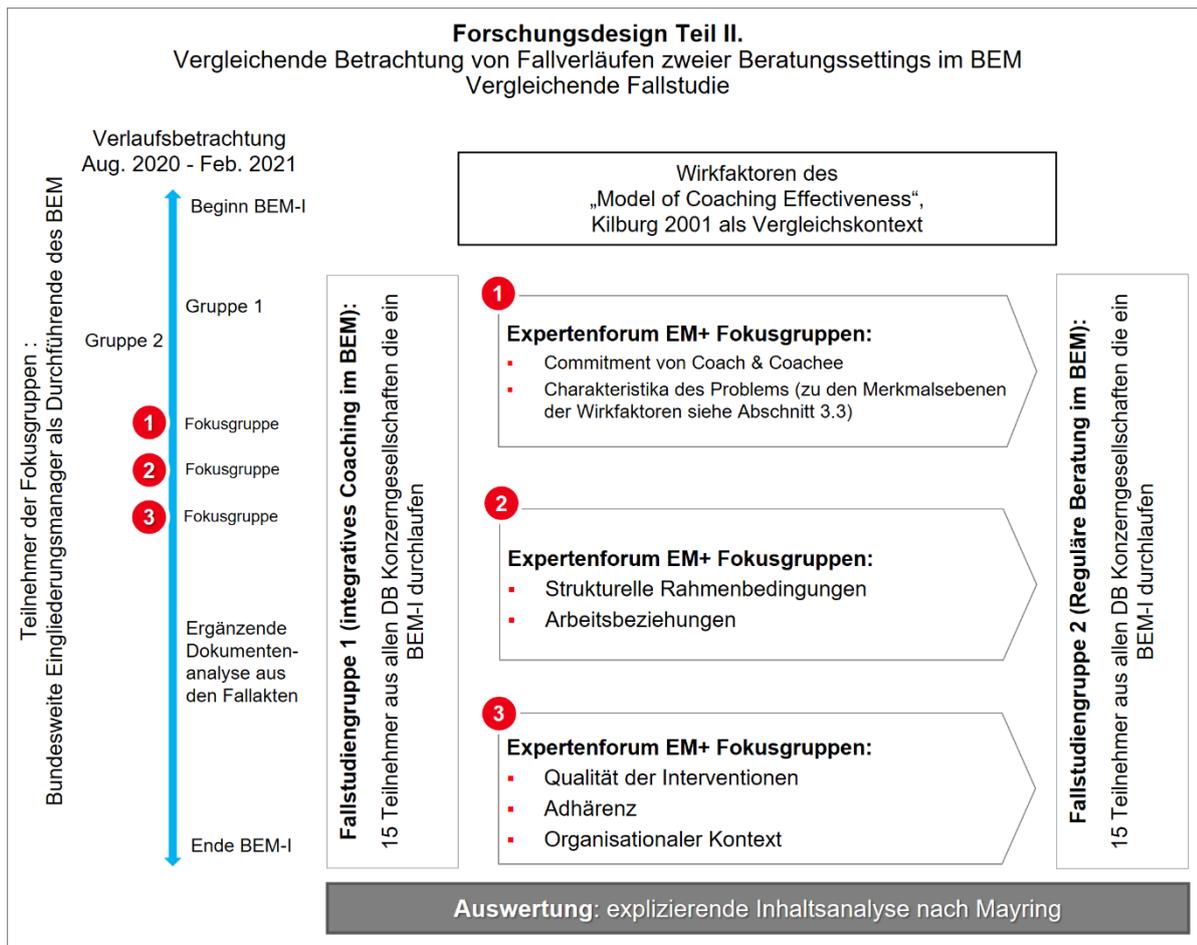


Abbildung 7: Forschungsdesign des Fallstudienvergleichs
Eigene Darstellung

Abbildung 7 zeigt links mit dem Verlaufsstrahl beginnend die Kennzeichnung des BEM-Verlaufes. Innerhalb dieses Zeitraums werden insgesamt 30 BEM-Teilnehmer das BEM-Verfahren in jeweils 2 Gruppen (Gruppe 1: (integratives) Coaching mit 15 Teilnehmer/innen und Gruppe 2: (reguläre) Beratung im BEM mit 15 Teilnehmer/innen) in einem Fallstudienvergleich durchlaufen. Die Hauptuntersuchungsmethode des Fallstudienvergleichs besteht aus einer Diskussion in drei Fokusgruppen, in denen die Berater (bundesweite Eingliederungsmanager/innen) zu den Wirkfaktoren (nach Kilburg 2001) der Beratungsformate befragt werden. Die Fokusgruppensitzungen berücksichtigen dabei jeweils beide Beratungssettings, es erfolgt nicht für jede Durchlaufgruppe eine Einzelbefragung, weil ein Vergleich unmittelbar seitens der Teilnehmer/innen erfolgt, nicht aber durch die spätere Auswertung. Die Datenerhebung erfolgt leitfadengestützt (siehe Anhang M2 Leitfaden Fokusgruppen) unter Berücksichtigung der zentralen Fragestellungen.

Der Schwerpunkt der Fokusgruppen setzt empirische Analyse der Effektivität des (integrativen) Coachings sowie der Prozessprüfung gegenüber dem (regulären) Beratungssetting im BEM voraus. Diese beiden Herangehensweisen werden von den Praktikern im Allgemeinen (siehe dazu auch Kapitel 1.4) und Konzern-Akteuren als die meist relevante Möglichkeit bewertet. Von den Leistungen und Grenzen der Coaching-Untersuchung bzw. Wirksamkeits- und Prozessforschung erwarten die genannten Praktiker deshalb konkrete, handlungsorientierende Ergebnisse.

Sie wollen vor allem diejenigen Dimensionen betrachten, die professionelle Einstellungen widerspiegeln und durch empirisches Wissen erheblich verbessert werden können (Petzold et al. 2003; Grawe 1998). Zudem soll damit Unterstützung bei der Entscheidungsfindung in strittigen Fragen, Verringerung des Risikos der beruflichen Einmischung und Erleichterung der Verantwortlichkeit für ihr Handeln erreicht werden.

Die Fragestellungen für den empirischen Teil II, in Anlehnung an die Merkmalsebenen der Wirkfaktoren (siehe ausführlicher Kapitel 3.4) lauten:

- „*Commitment von Coach und Klient*“: Inwieweit ist die Motivation der Teilnehmer/innen für eine berufliche Neuorientierung zu Beginn des BEM vorhanden und lässt sie sich durch die Vorausschau der Möglichkeiten und Methoden beeinflussen?
- „*Charakteristika des Problems*“: Kann mit Coaching-Methoden im Vergleich zu den standardisierten Interventionen auf die in Kapitel 1.1. beschriebenen Problemstellungen eines mangelhaften Verhaltensrepertoires und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung und Rückkehr in Tätigkeiten sowie auf inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen oder fehlinterpretative Erwartungshaltungen angemessen und wirksam reagiert werden?“
- „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“: Inwieweit können mögliche Hindernisse zur Zielerreichung der beruflichen Neuorientierung unter beiden Herangehensweisen im BEM-Verfahren identifiziert und kann dem entgegengewirkt werden?
- „*Arbeitsbeziehung*“: Wie schätzen die durchführenden Coaches die Wirkung der aufgeführten Eigenschaften (Merkmalsebenen bzw. Beziehungsgestaltungskompetenzen) unter Einsatz von Coaching – Methoden und standardisierten Methoden im Vergleich auf den Erfolg des BEM Verlaufes ein?
- „*Qualität der Interventionen*“: Inwieweit schätzen die durchführenden Coaches die Qualität der Coaching- Methoden im Vergleich zu standardisierten Interventionen unter Berücksichtigung der Auswahl an Methoden, dem Einfluss auf die Durchführungsweise und der Offenheit der Mitarbeiter/innen im Hinblick auf den Erfolg von beruflicher Neuorientierung ein?
- „*Adhärenz*“: Inwieweit konnten unter beiden methodischen Herangehensweisen, inhaltliche oder methodische Anpassungen unter Berücksichtigung des Mitarbeiterinteresses oder dessen Mitwirkungsmöglichkeiten im BEM-Verlauf vorgenommen werden?
- „*Organisationaler Kontext*“: Inwieweit schätzen die durchführenden Coaches die Akzeptanz der Führungskräfte im Hinblick auf das (integrative) Coaching / standardisierte Methoden und ggf. die daraus resultierende Dauer des Verfahrens ein?

Die Fragestellungen des Forschungsteil II, werden durch eine Dokumentenanalyse ergänzt, um soziodemografische Daten zu den Teilnehmern als Hintergrund Informationen ergänzen zu können. Die BEM-Fallakte,⁴² ist mit dem DB JS internen Fallverlaufssystem SBV 3.5 (Software) verknüpft, auf die zugegriffen werden soll, um nachfolgend genannte Daten zu erheben:

⁴² Die Informationen in einer BEM Fallakte sind systemisch und Datenschutz konform vorgeben im DB Konzern (Kap. 4.3, Tab. 6). Die über die Fokusgruppendifkussionen zusätzlich erhobenen Daten müssen daher mündlich und anonymisiert über die Einschätzungen der Eingliederungsmanager, die die Fälle begleitet haben, erhoben werden.

- Beruf, Alter, Einkommen und Schichtzugehörigkeit der Teilnehmer/innen von Gruppe 1 (integratives) Coaching und die Teilnehmer/innen der Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM,
- tatsächliche Vermittlungserfolge in beiden Gruppen nach Beendigung der BEM-Verfahren.

Zur Vorbereitung auf die Fokusgruppenbefragungen erhalten die teilnehmender Eingliederungsmanager/innen zudem vorbereitenden Aufträge. In einem Einladungsschreiben (siehe Anhang M3) zu jeder der drei Fokusgruppenbefragungen erhalten sie vorab das Thema und die zentrale Fragestellung, und zwar mit der Bitte, die relevanten Fallverlaufsdokumente zu lesen, eine Einschätzung z. B. zum Erfüllungsgrad ausgewählter Wirkungsfaktorenmerkmale vorzunehmen und diese als Grundlage der Diskussion in der Fokusgruppe zu berücksichtigen.

4.1.2 Datenherkunft und Zugriffszeitpunkte

Die Datenerhebungen erfolgen in den drei Fokusgruppen mit den bundesweit tätigen Eingliederungsmanager/innen. Die Teilnehmerdaten aus den BEM-Verfahren, zu denen die Eingliederungsmanager/innen berichten, werden anonymisiert verwendet, was bedeutet, dass auf Namensnennung und personenbezogene Merkmale bei Fallberichten verzichtet wird. Die Fokusgruppendifkussionen werden 120 bis 180 Minuten andauern. Weitere Teilnehmer/innen der Fokusgruppen sind zwei entsandte KBR-Vertreter/innen, der/der Moderator/in, Co-Moderatorin und ein/e Protokollant/in sowie die durchführenden Eingliederungsmanager/innen. Jede/r teilnehmende Eingliederungsmanager/in betreut einen Fall der Gruppe 1 (integratives) Coaching und parallel einen Fall der Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM, sodass 15 Eingliederungsmanager/innen zu erwarten sind.

Der Zusammensetzung der Mitarbeiter/innen zur Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM erfolgt aus einem ungefilterten, also regulären Auftragsvolumen der DB Konzerngesellschaften in Deutschland, die die DBJS mit der Durchführung des BEM beauftragen. Für diese Untersuchung wurde die Zustimmung des KBR eingeholt, der dem Vorgehen unter der Prämisse einer engen Begleitung des Vorhabens in dem er zwei Vertreter/innen als Teilnehmer der drei Fokusgruppendifkussionen entsendet.

Abbildung 8 zeigt das Datenflussdiagramm der zur Forschung eingereichten KBR-Unterlagen.

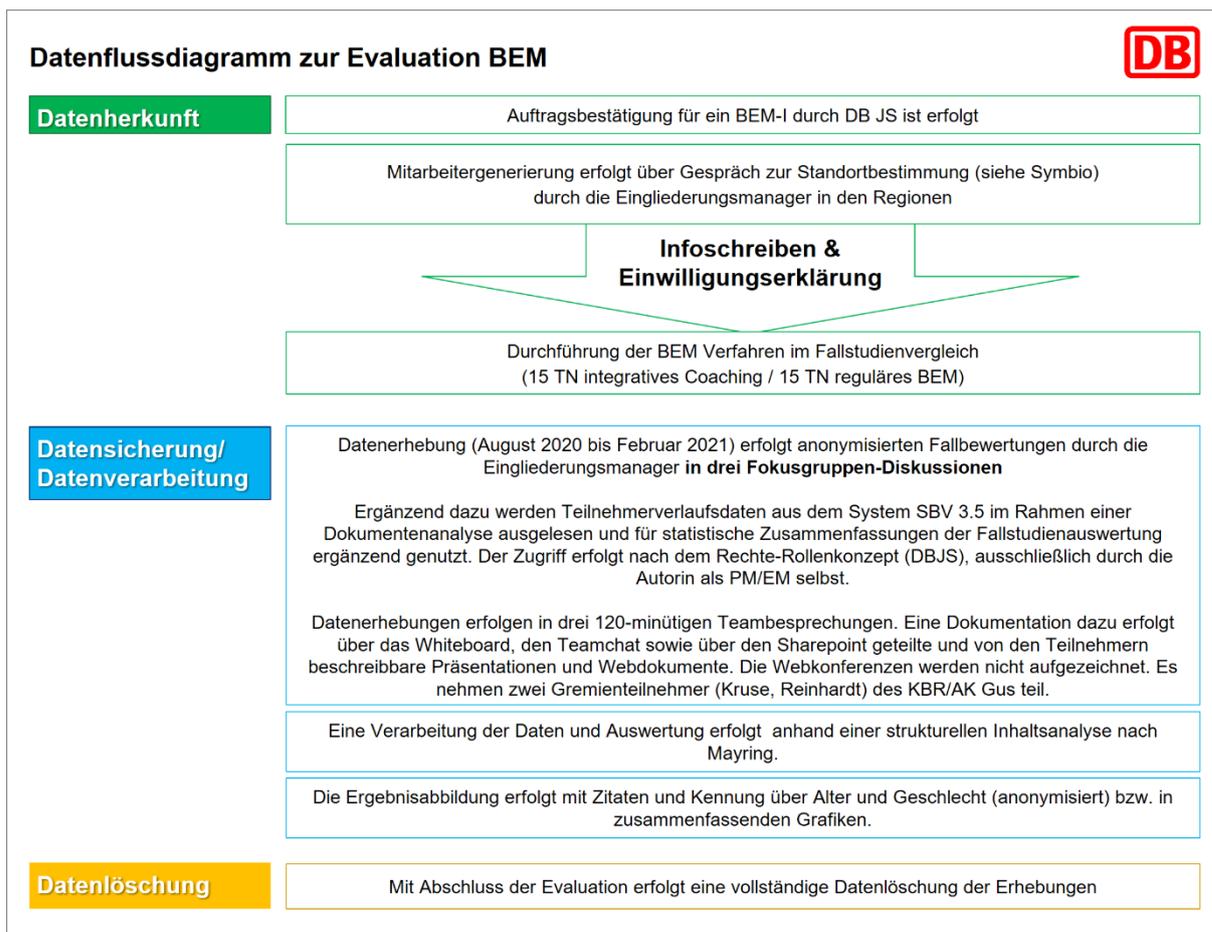


Abbildung 8: Datenflussdiagramm des Datenausschusses des Konzernbetriebsrats – Einreichung zum Fallstudienvergleich im Projekt „Weiterentwicklung BEM“, Juli 2020

Eigene Darstellung

Die Teilnehmer der Fallstudien beider Gruppen unterzeichnen zur Verarbeitung ihrer Daten eine datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung. Die Einwilligungserklärung (Anhang M1) erklärt die Art der erhobenen Daten sowie die Angaben zur Verarbeitung und anonymisierten Ergebnisdarstellung. Zudem enthält sie ein Widerrufsrecht. Nur bei Vorlage der Einwilligungserklärung dürfen die Teilnehmerdaten in der Auswertung genutzt werden.

Für den Zeitraum von August 2020 bis Februar 2021 wird in einem vom Projekt „Weiterentwicklung BEM“ (siehe Kapitel 1.1) ausgehenden Pilotprojekt das (integrative) Coaching als neues Beratungssetting mit 15 Teilnehmer/innen der Fallstudiengruppe 1 erstmalig durchgeführt. Weitere 15 Teilnehmer/innen werden für die Vergleichsstudie mit dem (regulären) Beratungssetting als Fallstudiengruppe 2 das BEM durchlaufen. Die DBJS registriert pro Monat 70 BEM-Fälle. Aufgrund der anhaltenden Pandemie-Bedingungen liegt das Auftragsvolumen seit März 2020 mit durchschnittlich 35 BEM-Neuverfahren monatlich deutlich darunter. Die Fallauswahl erfolgt nacheinander ausgehend vom Erstgespräch zur Standortbestimmung. Erfolgt eine Zustimmung zur Einwilligungserklärung, wird der Teilnehmer per Losprinzip einer der beiden Gruppen zugeteilt. Nach Zuteilung von jeweils 15 Teilnehmer/innen pro Gruppe wird das Teilnahmeangebot den Eingliederungsmanager/innen nicht mehr unterbreitet.

Die Datenerhebung erfolgt über drei Fokusgruppen-Diskussionen mit den Eingliederungsmanager/innen, in der jeweils beide Merkmalsebenen zu den Wirkfaktoren und deren Wirkung der Beratungsformate gegenübergestellt werden. Diese werden im Rahmen des regulären Expertenforums stattfinden. Das Expertenforum BEM ist ein Austauschformat, das alle 4 Wochen für 60 bis 120 Minuten stattfindet und durch den Themenschwerpunkt der Fokusgruppen-Untersuchung zeitlich verlängert und für die empirische Arbeit genutzt wird.

Die in den Fokusgruppen gewonnenen Daten zum Vergleich der Anwendung beider Beratungssettings werden durch eine Dokumentenanalyse der Fallakten ergänzt. Der Datenzugriff erfolgt ebenfalls im Zeitraum von August 2020 bis Februar 2021, zum einen in den Fokusgruppen selbst durch die Beiträge der Eingliederungsmanager/innen, die mit der Einladung zu den Fokusgruppen aufgefordert wurden, die Fallakten mitzubringen bzw. sich thematisch vorzubereiten, und zum anderen durch die Verfasserin selbst, indem sie zur Vorbereitung auf die Fokusgruppen die soziodemografischen Teilnehmerdaten und allgemeinen Vermittlungserfolge als zusammenfassende Hintergrundinformationen auslese und analysieren.

4.1.3 Datenauswertung

Die Auswertung der gesamten Daten aus sowohl den Fokusgruppen als auch der ergänzenden Dokumentenanalyse erfolgt nicht wie im ersten empirischen Forschungsteil I zum FAS nach der strukturierten Inhaltsanalyse, sondern anhand der explikativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), was in Kapitel 4.4 detaillierter erläutert wird. Da die Fokusgruppen nur mündliche Ausschnitte einer Erhebung darstellen, kann es dazu kommen, dass das Material zum vertieften Verständnis weiter angereichert werden muss, daher kann das explikative Verfahren als die geeignetere Auswertungsmethode bewertet werden. Nach der explikativen Inhaltsanalyse wird das Datenmaterial der Fokusgruppen und Dokumentenanalyse zunächst kategorial den Wirkfaktoren nach Kilburg (2001) zugeordnet und anschließend auf relevanten ungeklärten Informationen expliziert, indem zu fraglichen, unklaren Textteilen zusätzliches Material herangezogen wird, um das Verständnis der Aussagen zu erweitern. Dies wird in Form einer engen oder ggf. auch weiten Kontextanalyse (siehe Kapitel 4.4) durchgeführt. Die Ergebnisdarstellung in Kapitel 6 wird durch Grafiken unterstützt. Zum Abschluss der Erhebungen und mit Beendigung der Dissertation erfolgt eine vollständige Löschung der für die vorliegende Studie herangezogenen und genutzten Daten. Dieses Vorgehen ist nach einer Abstimmung mit dem Konzerndatenausschuss und dem Konzernbetriebsrat des DB-Konzern festgelegt worden. Mit dem anschließenden Abschnitt sollen der Feldzugang und die Position der Untersuchenden im Feld näher beschrieben werden.

4.2 Feldzugang

Die Verfasserin als Untersuchende ist selbst Mitglied der DB-Organisation und damit im Forschungsfeld in verschiedenen Rollen tätig. Sie ist zum einen Produktmanagerin der DB JobService GmbH und damit fachlich verantwortlich für die bundeweit operierenden Eingliederungsmanager/innen, die das BEM-Verfahren durchführen. Zum anderen ist sie Teilprojektleiterin des Konzernprojektes „Weiterentwicklung BEM“. Vor diesem Hintergrund ist beim Feldzugang unabdingbar zu berücksichtigen, dass potenzielle Konfliktfelder sozialwissenschaftlicher Organisationsbezogener Forschung entstehen können.

4.2.1 Forschen im Spannungsfeld der Interessen – mögliche Konflikte durch die eigene Konzerntätigkeit

Prinzipiell können sich diese auf drei Ebenen ergeben: auf der Ebene des Wissenschaftlers bzw. Untersuchenden (Mikroebene), auf institutioneller Ebene zwischen dem Projektsteuerungsgremium auf der einen Seite und der Verfasserin und ihren Vorgesetzten (Mesoebene) „(...) sowie auf der gesellschaftlichen, das Verhältnis zwischen Politik, Gesellschaft und Wissenschaft fokussierenden Ebene (Makroebene)“ (Sommerville 2002, S. 319); ergeben.

Kontroversen auf der Mikroebene können insbesondere deshalb entstehen, weil die Verfasserin als Untersuchende sich im Rechercheprozess in mehrere Rollen einsetzen muss (Hünнемeyer / Henn 2018), und mit divergierenden Interessen konfrontiert ist. Je nachdem, welche Belange sich im Endeffekt durchsetzen, kann dies bedeutende Konsequenzen ergeben (Hünнемeyer / Henn 2018). Dazu sei Beispiel angeführt: Die Eingliederungsmanager/innen der DBJS kämpfen seit Jahren für die Herabsetzung der BEM-Betreuungsfallzahlen oder aber die Aufstockung des Personals zur Durchführung von BEM-Verfahren Hintergrund ist, dass sie mit durchschnittlich 70 betreuten Mitarbeiter/innen kaum Zeit finden, sich innerhalb des BEM-Prozesses den betreuten Beschäftigten in ausreichendem Maße zu widmen, weil z. B. weil nicht ausreichend Zeit bleibt, die notwendigen Gesprächstaktungen zu erhöhen, um Ergebnisse oder auch Widerstände gegen die initiierten Interventionen zügig zu identifizieren oder Kooperationen stärker zu begleiten, wie z. B. die Einbeziehung des Integrationsfachdienstes oder der Reha-Fachberater/innen. Auch fehlt es an Gelegenheiten für gemeinsame Gespräche, die durch aktives Zuhören und Anregungen zu Reflexionen und nächsten Schritten oftmals die wichtigsten „Weichen“ für eine wohlwollende und wertschätzende Begleitung sind. Für die Durchführung des „(integrativen) Coachings“ wurde den Eingliederungsmanager/innen nun aus ihrer Sicht erstmalig reale Bearbeitungszeiten hinterlegt. Ihr Anspruch an mich als Untersuchende und Produktmanagerin besteht nun darin, sie insgesamt zu unterstützen, um zukünftig mehr Fallbearbeitungszeit im Kapazitätsmanagement-Tool (KMT) systemisch hinterlegt zu bekommen. Leider aber kann diese Erwartung von der Verfasserin nicht erfüllt werden. Als Produktmanagerin hat sie ausgehend von Evaluationen der BEM-Prozesse wiederkehrend in den letzten Jahren empfohlen, die Fallzahlen pro Mitarbeiter/in zu reduzieren. Trotz eines mehrfachen Führungskräftewechsels wurde dies bislang als Informationspathologie „nicht gehört“. Ausschließlich in der Rolle als Teilprojektleiterin „Weiterentwicklung BEM“ wurden diese „realen Bearbeitungszeiten“ freigegeben, zunächst allerdings nur für die Forschungsdurchführung. Zudem war eine aufwendige und wiederkehrende Begründung notwendig. Ausgehend von diesem Konflikt hält die Verfasserin sich daran, gegenüber beiden Parteien (Führungskräfte / Eingliederungsmanager/innen) weiterhin transparent zu sein, d. h. die Dinge sachlich zu darzulegen und mögliche Lösungen immer wieder anzusprechen.

Rollenkonflikte gelten in der Auftragsforschung vor allem auch dann als wahrscheinlich, wenn die durchführende Person – wie im vorliegenden Fall – nicht nur als Untersuchende tätig ist, sondern auch eine beratende Berufsfunktion (in der Rolle als Produktmanagerin) in der Organisation einnimmt, die mittelbar oder unmittelbar Einfluss nehmen auf z. B. Personalressourcen (Hünнемeyer / Henn 2018) nehmen kann. Neben den Rollenkonflikten können spezifische soziale Einflüsse die gewünschte akademische Integrität von Auftragsforschung beeinträchtigen

(Fleser / Klemperer 2011). Dies gilt z. B. für die subjektiv empfundene Pflicht zur Rücksendung empfangener Leistungen oder Erwidern der Aufträge und Bestellungen.

Auf der Mesoebene ist eine der Kernproblematiken ein häufig benannter Widerspruch zwischen Praktikern und Wissenschaftlern hinsichtlich des erwarteten Nutzens der jeweiligen Studie (z. B. Lösung von Problemen) und dem Erkenntnisinteresse der/des Untersuchenden (Nüsken 2009). Während der Forscher an sich allein dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn verpflichtet ist, müssen Akteure als Beteiligte der Auftragsforschung intensiv auf die Wünsche der Auftraggeber eingehen (Hünemeyer / Henn 2018). Daraus resultieren Interessenkonflikte, die in theoretischer Hinsicht als „Prinzipal-Agenten-Problem“ zu konzipieren sind (Carrier 2008). Der Auftraggeber (Prinzipal) betrachtet die finanzierte Forschung durch das Prisma der „*Investition, die sich auszahlen soll*“ (Carrier 2008, S.94), z. B. durch das Hervorbringen von Lösungsansätzen eines bestimmten Umfelds. Für Wissenschaftler, die in der Auftragsforschung tätig sind, steht hingegen das Erfordernis, das erzielte Wissen in einen aktionsorientierten Kontext zu stellen und praktische Verwertungsbelange zu fördern (Nüsken 2009). Diese Konstellation stellt den gesamten Forschungsprozess vor verschiedene Herausforderungen. So beeinflussen Auftraggeber/innen nicht selten, indem sie in den Forschungsrahmen eingreifen, z. B. auf die Daten oder bei Ausdeutung von Ergebnissen (Misera 2010). Darüber hinaus gibt es Einschränkungen bei der Bekanntmachung oder beim Publizieren der Resultate, z. B. durch Geheimhaltungsvereinbarungen zu berücksichtigen (Misera 2010). Für den Forschungsteil I wurde der Zugang zu Daten durch Auftraggeber/innen eingeschränkt. Die für die Dokumentenanalyse zugänglichen Daten sind durch die Funktion und Berufsrolle als Produktmanagerin für das Betriebliche Eingliederungsmanagement⁴³ und dessen Freigaben und Einsichtsberechtigungen beschränkt, sodass sie keinen Zugang zu detaillierten strategischen Management-Dokumenten oder Controlling-Dokumenten des DB-Konzerns. Aus Sicht der Auftraggeber/innen ist diese rollenbezogene Perspektive ausreichend zur Durchführung der Untersuchung. Für Forschungsteil II wurde das Untersuchungsvorhaben bezüglich der Datenerhebung beschränkt, indem die durchführenden Fokusgruppenuntersuchungen nicht als Audio- oder Video-Datei aufgenommen, sondern lediglich als Protokolldokumentation (in einer begleitend zu dokumentierenden PowerPoint-Präsentation) verarbeitet werden dürfen. Diese Beschränkung resultiert aus einer Vorgabe des KBR. Das Gremium steht dem neuen Beratungsformat „Integratives Coaching“ und den Erhebungen des Forschungsvorhabens aufgrund der Nutzung sensibler personenbezogener Gesundheitsdaten der Mitarbeiter/innen skeptisch gegenüber. Aus diesem Grund hat er zwei KBR-Mitglieder/innen entsandt, welche die gesamte Durchführung und somit den Fallstudienvergleich durchgehend begleiten. Diese beiden KBR-Mitglieder nehmen daher auch beobachtend an der Fokusgruppenuntersuchung teil. Erst durch die Akzeptanz eines dauerhaften Präsenz der KBR-Mitglieder und eine kontinuierliche Einbindung in Teilergebnisse des gesamten Forschungsprozesses (in Form von Berichten zu Zwischenergebnissen zur Auswertung) konnte dieser Erwartungskonflikt insgesamt gelöst werden. Zum Schutz personenbezogener Daten wünscht das Gremium keine Audio- und Video-Aufnahmen. Nach Einschätzung des Gremiums ist eine Datenerhebung mit dem angegebenen Erkenntnisinteresse

⁴³ Die Berufsrolle trägt zu 70 % Aufgaben des Produktmanagements (Überwachung und Steuerung eines Produktzyklus) und zu 30 % Tätigkeiten als Eingliederungsmanagerin in Zuständigkeit für die Konzernleitung der DB AG. Der operative Praxisanteil soll eine „nur aus der Theorie gedachte Produktentwicklung“ vermeiden.

auch über die Abbildung von Protokoll-Mitschriften und Whiteboard-Notizen der Teilnehmer/innen ausreichend. Die grundlegende skeptische Haltung des KBR⁴⁴ ist wahrscheinlich u. a. dadurch begründet, dass den Interventionsformen der DB JobService GmbH als Konzern Verantwortlich Organisation für das BEM immer wieder unterstellt wurde, sie sei zu arbeitgeberfreundlich und zu wenig mitarbeiterzentriert.

Auch auf der *Makroebene* kann es zu Konflikten kommen. Im Wesentlichen sind unrealistische oder unklare Anforderungen an wissenschaftliche Untersuchungen angesprochen. Äußern können sich diese z. B. in Form von unverhältnismäßigen Vorgaben zu Untersuchungszeiträumen. Zudem können sich auch Loyalitätskonflikte ergeben, die durch gegenseitige Abhängigkeit zum Tragen kommen (Hünemeyer /Henn 2018).

Ausgehend von der Aufschlüsselung dieser möglichen Konflikte ist es für die Verfasserin als feldzugehörige Untersuchende erforderlich, im Verlauf des Untersuchungsprozesses Konflikte vorwegzunehmen und nach Möglichkeit bereits vor dem oder im Entstehen zu lösen. Für die Herausforderungen mit dem Gremium KBR war es unabdingbar, das Angebot einer intensiven Begleitung durch die zentralen Interessenvertreter/innen wie auch deren Vorgaben zur Durchführung der Fallstudie anzunehmen, um nachgelagerte Konflikte zu vermeiden. Eine deutliche Benennung der akteursspezifischen Interessen an dem Forschungsprojekt von Beginn an konnte zukünftig dabei helfen, falsche oder übertriebene Erwartungshaltungen zu schüren. Leider war dies in Bezug auf den KBR zu Beginn vernachlässigt worden, die Erstinformation zum Vorhaben erfolgte ausschließlich in Schriftform, was unbeabsichtigt Unruhe hervorgerufen hat. Erst die dauerhafte Einbindung der KBR-Vertreter hat durch direkte Rückläufe zu Arbeitsständen, Methoden und Zielen bewirkt, dass vollständige Transparenz erreicht werden konnte, wodurch das Vertrauen in die Zusammenarbeit gestärkt werden konnte. Die unentwegte Information über Stand und Vorgehen sowie die öffentliche Vorstellung und Diskussion von Teilergebnissen in KBR und Arbeitskreis Gesundheit und Soziales (AK GUS) als Teil des Gremiums hat letztlich den Raum zur Durchführung und die erforderliche Unterstützung ermöglicht. Mit den folgenden Ausführungen werden, die im empirischen Forschungsteil I und II angewandten Methoden erläutert.

4.3 Untersuchungsmethoden

4.3.1 Forschungsteil I: Dokumentenanalyse zur Konzeption eines Frühaufklärungssystem

Die Dokumentenanalyse, die der Geschichtswissenschaft entspringt, hat sich inzwischen im methodischen Inventar der Sozialwissenschaften etabliert (Hoffmann 2018). Sie geht auf die Quellenanalyse zurück zählt zu den interpretativen Verfahren. Leider wird die Dokumentenanalyse in anderen Wissenschaftsbereichen noch weitestgehend vernachlässigt. Das hat zur Folge, dass in Bezug auf die Methode eher uneinheitliche Terminologien verwendet werden und auch

⁴⁴ Zur Durchführung des Fallstudienvergleichs im BEM war die Projektsteuerung „Weiterentwicklung BEM“ dreimal in Folge in der KBR- Sitzung um das Vorgehen (siehe Abb. 8 Datenflussdiagramm) immer wieder, nach Forderungen des KBR anzupassen. Ebenso wie das Thema „IT- im BEM“ wurde das Beratungssetting des (integrativen) Coaching vor dem Hintergrund eines Schutzes personenbezogener Daten kritisch betrachtet. Mit dauerhafter Einbindung der zwei zentralen Interessenvertreter konnte ein geplanter Ablauf transparent durchgeführt, und die Skepsis beseitigt werden.

(noch) keine allgemein anerkannte Methode vorliegt (Mühlich, 2008). In Kontexten der Geistes- und Sozialwissenschaften wird die Dokumentenanalyse in Bereichen der „... *Hermeneutik, ethnografischer Feldforschung, Phänomenologie, dokumentarischer Methode, Diskurs- und Dispositivanalyse oder in neueren sozio-materiellen Ansätzen sowie in Sozialdokumentation und action research*“ angewandt (Hoffmann 2018, S. 164). Der Zuschnitt der Anwendung ist in diesen Bereichen sehr variabel. Ballstaedt (1982) unterscheidet vier Grundformen der Dokumentenanalyse, die in der Forschungspraxis allerdings selten in Reinform auftreten (Ballstaedt 1982, S. 169 ff.):

- Analyse eines einzigen Dokuments im Sinne einer Einzelfallstudie,
- Analyse einer Kollektion verschiedener Dokumente, die variierende Perspektiven auf einen Fall erschließen kann,
- die Analyse einer Klasse von gleichartigen Dokumenten (etwa Wahlreden oder Krankenberichte) sowie
- die ‚case survey aggregation analysis‘, bei den umfangreicheren Daten mit unterschiedlichen Dokumentklassen – ggf. auch statistische Einheiten – analysiert werden.

Somit liegt ein Potenzial der Dokumentenanalyse in der Vielfalt ihrer Einsatzmöglichkeiten, verbunden mit dem Nachteil der Unschärfe des Begriffs bzw. bei unreflektierter Verwendung mit dem Risiko einer Vernachlässigung von wissenschaftstheoretischen Prämissen (Hoffmann 2018). Eine Dokumentenanalyse zeichnet sich durch spezifische Reichweiten bzw. Zugangsmöglichkeiten aus. Personen, Gruppen oder Institutionen, die sich z. B. einer üblichen Prozedur der Sozialforschung nicht aussetzen wollen, können über eine Dokumentenanalyse dennoch Teil des Forschungsgegenstandes sein. So können Themen oder Personen in den Blick genommen werden, die ansonsten „aus unterschiedlichen Gründen nicht erreichbar“ wären (Ballstaedt 1982). Verbesserte Anwendungsoptionen ergeben sich für die Dokumentenanalyse durch den Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung insbesondere durch verstärkte Abstimmungs-, Dokumentations- oder Evaluationsnotwendigkeiten und die damit verbundene umfangreiche Textproduktion in öffentlichen Institutionen oder auch Unternehmen. Ein weiterer Vorteil der Dokumentenanalyse besteht darin, dass sie unabhängig von zeitlichen und räumlichen Vorgaben des Feldes durchgeführt werden können, da keine Absprachen oder Termine mit Interview-Partner/innen oder Abstimmungen mit Unternehmenseinheiten, wie etwa bei Beobachtungen, vonnöten sind.

Für die im Rahmen dieser Arbeit vorzunehmende Dokumentenanalyse wurde der Forschungsgegenstand zunächst in einer theoretischen Perspektive problematisiert. Theoretische Grundlagenansätze zur Frühaufklärung wurden vor dem Hintergrund ihres Entwicklungsstandes vorgestellt. Ausgangspunkt der Untersuchung bildet das Frühaufklärungssystem der 4. Generation (siehe Kapitel 2.2), welches ausgehend von der Dokumentenanalyse DB-spezifisch konzipiert und unter Berücksichtigung möglicher Fehlerquellen ausgestaltet werden soll. In Anlehnung an einen Vorgehensvorschlag zur Dokumentenanalyse von König und Bentler (1997), der im Übrigen auch ein Verfahren nahezu jeder wissenschaftlichen Auseinandersetzung abbildet, soll das Vorgehen für diese Arbeit dennoch kurz skizziert werden:

- Entwicklung einer präzisen Fragestellung, (Kap. 1.4 und 2.5),
- Übersicht über den Forschungsstand (Kap. 1.4),

- Festlegung des theoretischen Begriffsrahmens (Kap. 2.4),
- Festlegung der Forschungsmethodik und Durchführung der Untersuchung (Kap. 4.1),
- Darstellung und Interpretation der Ergebnisse über die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) (Kap. 4.4 und Kap. 5),
- Formulierung von Konsequenzen in einem Fazit (König / Bentler 1997, S. 90 ff.; Kap. 5) und Einbettung der Ergebnisse in einen sozialen und rehabilitationspolitischen Kontext (Kap. 8).

Darüber hinaus wurde der Feldzugang in Kapitel 4.1 und 4.2 über die Tätigkeit der Verfasserin bei der DB JS beschrieben und der zur Verfügung stehende Materialkorpus angedeutet. Welche Netzwerke und Datenbanken konkret verwendet werden, wird nachfolgend zusammenfassend beschrieben werden. Eingeschlossen in die Quellenauswahl werden sämtliche DB-AG-Dokumente, die eine Entwicklung des FAS thematisch stützen:

- Datenbanken,
- Management-Dokumente,
- Berichte,
- Präsentationen,
- Statistiken,
- Protokolle sowie
- Aufzeichnungen (z. B. Projektdokumentationen).

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die dazu genutzten DB-internen Portale und Anwendungen sowie deren Kurzbeschreibungen, die zur Konzeption des FAS genutzt werden.



Abbildung 9: DB-Konzern-übergreifende Regelwerksübersichten

Quelle: Intranet DB Übersichtsverzeichnis, „DB Nachschlagewerke“ in den Regelwerksübersichten

Die Regelwerksübersichten der Abbildung 9 sind für alle Gesellschaften der DB AG bindend und dienen vor allem als Rahmung einer institutionellen Ausgestaltung des FAS.



Abbildung 10: DB-Konzern-interne Anwendungen für den HR-Managementbereich

Quelle: Intranet DB Übersichtsverzeichnis, „HR-Managementbereich“ in den Regelwerksübersichten

Die Abbildungen 10 und 11 zeigen eine Liste der Anwendungsportale für das HR-Management des DB-Konzerns. Diese Datenbanken (vor allem Konzernprozessportal, DB-Personalportal, DB-Planet) sind vor allem zur Ausgestaltung der funktionellen und instrumentellen Ebenen des FAS von Bedeutung.

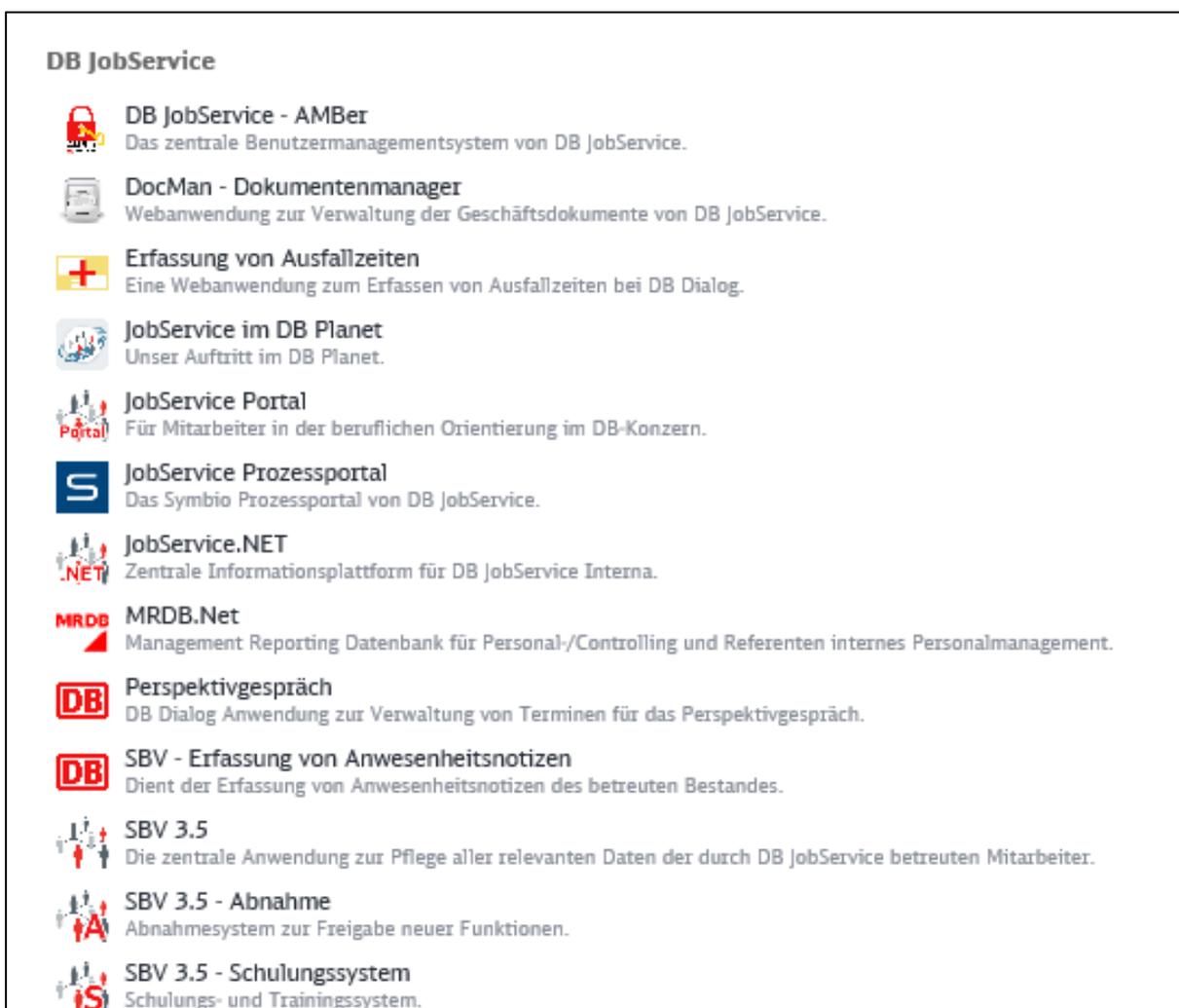


Abbildung 11: DB-JS-interne Anwendungen für den HR-Managementbereich und die Produkte der Beschäftigungssicherung

Quelle: Intranet DB Übersichtsverzeichnis, „DB Nachschlagewerke“ in den Regelwerksübersichten

Die Authentizität und Sättigung des Materials in den Datenbanken konnte mit einer Stichprobenprüfung vorab geprüft werden. Dazu wurde in der Planung des Forschungsvorhabens ein erster ausführlicher Einblick in die vorgestellten Datenbanken vollzogen und Teilmengen der Dokumente auf Inhalte und Zusammenstellung geprüft. Diese erste Dokumentenprüfung ergab eine reichhaltige Materialsättigung mit vorhandenen Konzerndokumenten zur Entwicklung des FAS im Bereich BGM. Die Materialsammlungen konnten den einzelnen Phasen der operierenden FAS bereits in einer Grobsortierung zugeordnet werden. Damit wurde sichergestellt, dass die Dokumentenvielfalt der beabsichtigten Konzeption über die Erwartungen hinaus standhält. In Kapitel 4.4 und 4.5 werden die beiden Auswertungsformen der Inhaltsanalyse präzisiert und anschließend wird auf mögliche Begrenzungen der eingesetzten Forschungsmethoden hingewiesen.

4.3.2 Forschungsteil II Fallstudienvergleich zweier Beratungssettings im BEM

Unter einem Fall oder einer Fallstudie kann Unterschiedliches begriffen werden. Angrenzend an den „klassischen Gegenständen der Sozialforschung, wie Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen/Netzwerke, ganze Gesellschaften bzw. Kulturen oder andere Formen sozialer Zusammenhänge können Fallstudien auch soziale Prozesse, Episoden, einzelne Situationen oder Ähnliches betreffen“ (Hering / Jungmann 2019, S. 619). Darüber hinaus werden Fallstudien in mehreren Forschungsgebieten angewendet. So finden sich Fallstudien in Bereichen der „(...) Evaluations-, Stadt-, Biografie- oder auch Organisationsforschung“ (Hering / Jungmann 2019, S. 619). Die Fallstudien (Case Study) aktualisieren eine bestimmte „(...) Forschungsstrategie, bei der eine abgrenzbare Einheit – ein Fall – in ihren Binnenstrukturen und Umweltverhältnissen umfassend verstanden werden soll“ (Yin 2014, S. 16). „Sie kann sowohl standardisierte als auch nichtstandardisierte Erhebungs- und Auswertungsverfahren integrieren“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2019, S.106) und steht in ihrem Erkenntnismodell vielmehr der qualitativen Sozialforschung nahe. Eine Fallstudie bzw. eine vergleichende Fallstudie, wie sie im Kontext dieser Arbeit zur Anwendung gebracht wird, hat die Absicht, über den Verlauf des Forschungsprozesses konkrete vergleichende Ausprägungen zu den sich gestaltenden Wirkfaktoren (Kilburg 2001) beider Beratungssettings zu erklären. Vergleichende Fallstudien, wie sie auch in dieser Arbeit durchgeführt werden, benötigen zur Art der Datenerhebung eine notwendige Voraussetzung: „die Konstruktäquivalenz“ (Braun 2019, S. 907), wie sie über das Wirkfaktorenmodell nach Kilburg (2001) hergestellt wird. Fälle können nur sinnvoll miteinander verglichen werden, wenn sie in derselben Dimension erfasst werden. Durch den Vergleich von Fällen ist es möglich, nach Ähnlichkeitsstrukturen zu suchen und so einen Typus zu konstruieren (Kelle/Kluge 2010) oder durch die überprüfbare Varianz eines Parameters nach dessen Einfluss zu fragen. Letztere Variante trifft für diese Arbeit zu.

Fallstudiendesigns ermöglichen einen umfassenden Methoden-Mix (Kelle/Kluge 2010), sodass verschiedene bzw. ausgesuchte Facetten der Fälle durch unterschiedliche Daten- und Auswertungsformen beleuchtet werden können. Vergleichende Fallstudien können sowohl mit kleinen als mit großen Fallzahlen durchgeführt werden. Eine Auswahl bzw. Größe muss bewusst vorgenommen und begründet werden (Akremi 2019; Hering / Jungmann 2019). Für den Vergleich beider Beratungssettings im BEM wird die Variantenvielfalt der Problemstellungen, Fallbearbeitungsmöglichkeiten und Erfolgs- bzw. Ergebnis-Varianten erfahrbar gemacht. Die Anzahl von insgesamt 30 Fällen bzw. zwei Fallgruppen mit jeweils 15 Fällen steht dabei in einem nachvollziehbaren Aufwand-Nutzen-Verhältnis. In der qualitativen Forschung ist nicht die Quantität entscheidend, sondern die „theoretische Sättigung“ (Glaser / Strauss 1979), was bedeutet, dass nach einer gewissen Anzahl von Fallebenen keine wesentlichen strukturbedeutsamen Erkenntnisse mehr emergieren.

Für einen Test des neuen Formats, das darauf abzielt, Vergleiche zu ziehen, die eine dauerhafte Implementierung des neuen „(integrativen) Coachings“ ermöglichen können, wurde die Anzahl zweier Vergleichsgruppen mit jeweils 15 Teilnehmern als angemessen betrachtet und auch von Projektsteuerung „Weiterentwicklung BEM“ und KBR befürwortet.

Welche Daten für diese oder jene Fallstudie ausgewählt werden, hängt mit dem Forschungsinteresse zusammen. Grundsätzlich können sowohl normierte als auch nicht normierte Datensätze gewählt werden. Relevant ist in jedem Fall das Streben nach einem vertieften Verständnis des

Falles oder ein Wissensgewinn, für den insbesondere archivarische Daten, Dokumente, Statistiken, Umfragen und Beobachtungen mögliche Informationsquellen darstellen. Für die vergleichende Fallstudie dieser Arbeit werden Daten aus drei Fokusgruppen-Diskussionen mit den BEM-Verfahren durchführenden Eingliederungsmanager/innen sowie fallbezogene Mitarbeiterdaten aus den Fallakten, die mittels einer Dokumentenanalyse gewonnen werden, für den Vergleich herangezogen.

Als Datenquellen zur Fallrekonstruktion (Dokumentenanalyse) dienen alle fallbezogenen Mitarbeiterdokumente (Fallakte) des BEM zur Integration (siehe Tabelle 6) – ausgehend von den DB-Konzernrichtlinien 161.0004, 107.0000, deren Dokumente mit Regelwerksnummern versehen sind (siehe Tabelle 6). Die Inhalte der Fallakten sind somit datenschutzrechtlich vorgegeben.

Tabelle 6: Übersicht zu den Dokumenten der BEM-Fallakte

| Bezeichnung | Regelwerksnummer |
|---|---|
| Profiling-Daten – Angaben zum Mitarbeiter | |
| Datenblatt / Stammdaten | 161.0004V08b |
| Lebenslauf / Nachweise | |
| Profiling Daten – Medizinische Gutachten | |
| Tauglichkeitsgutachten | 107.0000A01 |
| Ärztliche Bescheinigung – ggf. andere Tätigkeiten | |
| Arbeitsmedizinische Empfehlung | 161.0004 V10 |
| Psychologische Entwicklungsuntersuchung / Eignungsuntersuchung | 107.0003V05 |
| Dokumentation zum Verlauf im BEM zur Integration | |
| Integrationsgespräch zur Eröffnung des BEM zur Integration | 161.0004 V07a |
| Auftrag zum BEM zur Integration | 161.0004 V08b |
| Vereinbarung über den Schutz persönlicher Daten | 161.0004 V09 |
| Gesprächsvermerk zur Standortbestimmung aus dem Erstgespräch | L1-4-2 Gesprächsvermerk Standortbestimmung BEM-I |
| Persönliche Dokumentation | |
| Erklärung des Mitarbeiters zur Freigabe der Kommunikation mit dem Betriebsarzt | 161.0004A04b |
| Laufender Schriftverkehr zum Fall | |
| Abschluss BEM zur Integration | |
| Durchführungsprotokoll BEM zur Integration (Protokoll der Integrationsteamsitzungen) | 161.0004V07b |
| Gesprächsvermerk Angebot Neuorientierungsvertrag / Abordnung zu einer Behörde ausgehend von der Beschäftigungssicherung des Demografie-Tarifvertrages | |
| Einwilligung in die Weitergabe vermittlungsrelevanter Daten aus dem BEM-I | L2-3-4 D006 |
| Checkliste Übergabegespräch an den nachfolgenden Personalberater im Rahmen der Beschäftigungssicherung | L2-3-4 D007 |

Darüber hinaus stehen die soziodemografischen Daten über eine „PeopleSoft-Schnittstelle“⁴⁵ der Personal-Verwaltungssoftware zur Verfügung, auf die zur Rekonstruktion bestimmter Sachverhalte zurückgegriffen werden kann. Diese Schnittstellendaten münden in Fallverarbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5.⁴⁶

The screenshot shows a software interface for a case management system. On the left, there is a sidebar with a list of cases and a section for 'Aktuelle Maßnahmen' (Current Measures) which is currently empty. The main area is titled 'Person' and contains several tabs: 'Stammdaten' (Personal Data), 'Kontaktdaten' (Contact Data), 'Status', 'Maßnahmen' (Measures), 'Situationsanalyse' (Situation Analysis), and 'Bewerbungen' (Applications). The 'Stammdaten' tab is selected and displays the following information:

- Person:** Anrede: Frau, Titel: (empty), Vorname: (redacted), Nachname: (redacted)
- Namensvorsatz:** (empty), **Namenszusatz:** (empty), **Personalnummer:** 00625743, **Geburtsdatum:** 30.10.1970
- Zugeordnetes Vermittlungsbüro:** Region: Ost, Vermittlungsbüro: Vermittlungsbüro Berlin
- Status:** Anforderungsgruppe: 3 - Qualifizierte Fach- / Sachkraft, Beschäftigungsverhältnis: Angestellter
- Kündigungsschranke:** Kündigungsschranke ab: (empty), Betriebszugehörigkeit seit: (empty)

Abbildung 12: Ausschnitt aus den soziodemografischen Angaben aus SBV 3.5 zur Fallakte
Quelle Software Übersicht

Diese Datentiefe in Ergänzung zur Fokusgruppen-Erhebung in Erwägung zu ziehen, bietet sich methodisch für eine ganzheitliche Erfassung der Fallkonstellationen und der Interpretation der Daten an und soll daher so zur Anwendung gebracht werden. Für die Durchführung der vergleichenden Fallstudie wurde eine Fallstudien Datenbank angelegt, in der Dokumente von unterschiedlichen Formaten, wie z. B. Feldnotizen, Protokolle, Tabellen, auch die Fokusgruppen-Datenprotokolle gesammelt aufgelistet werden (vgl. Yin 2014). Dies ermöglicht es den an der Studie Beteiligten, nicht nur, um beim Forschungsprozesses jeden Moment über eine vollständige Übersicht von allen gesammelten und noch zu erhebenden Angaben zu verfügen, sondern auch, um auf den bereits gewonnenen Ergebnissen oder Erklärungen aufbauen zu können, insbesondere in den Phasen der Analyse (Yin 2014). Die für das FAS und auch für den Fallstudienvergleich angelegte Datenbank (Tab. 14.) wird anschließend auch als Auswertungsdatenbank (siehe Kapitel 4.4) weiterverwendet. Sie erfasst die Literatur zu jedem einzelnen Kapitel, zu

⁴⁵ Die „PeopleSoft“-Schnittstelle ist die Bezeichnung einer Software – Anwendung. Diese verbindet die allgemeine Personal Verwaltungssoftware des DB Konzerns mit der fallbezogenen Verwaltungsdatenbank (SBV3.5) der DB JS GmbH, als operativer Durchführungsverantwortlicher für das BEM zur Integration aller Konzerngesellschaften.

⁴⁶ Nach dem Rechte-Rollenkonzept für IT -Anwendungen der DBJS, darf ich als Produktmanagerin des BEM (und Forscherin) auf alle bundesweiten Fälle zugreifen.

Konzerndokumenten, vorliegender Erhebungen sowie im Rahmen der strukturellen Inhaltsanalyse auch das Kategoriengerüst, über das die Auswertung erfolgt, worauf in Kapitel 4.4 noch detaillierter eingegangen wird.

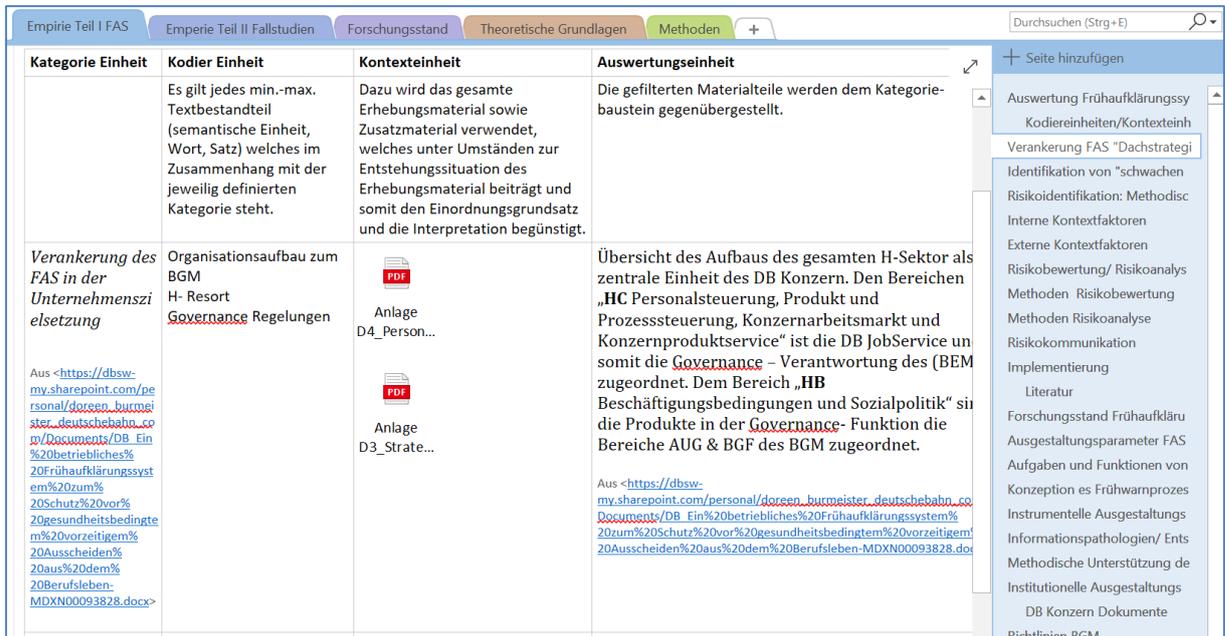


Abbildung 13: Auszug Datenbank, Empirischer Teil I FAS
Quelle: Software Übersicht OneNote

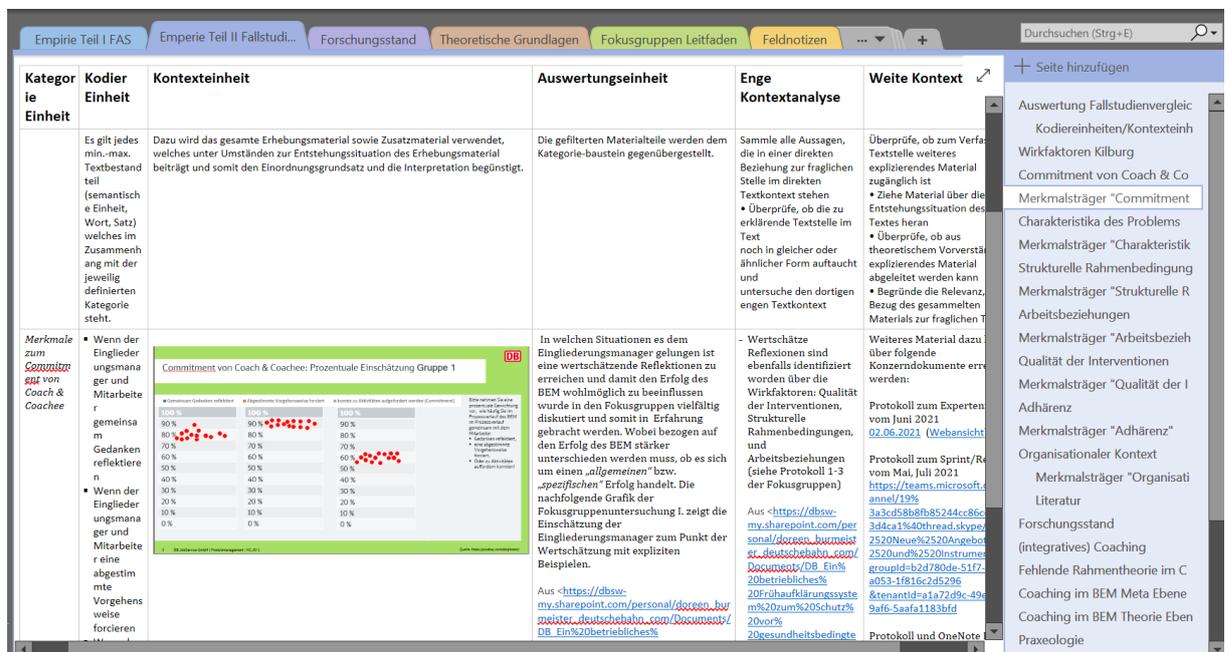


Abbildung 14: Auszug Datenbank, empirischer Teil II
Quelle: Software Übersicht OneNote

Für die wirksame Materialbearbeitung wurden von Yin (2014, S. 142-170) fünf analytische Techniken entwickelt, die dem/der Forscher/in bei der Ausdeutung und Interpretation insbesondere seines Falles behilflich sein können: Musterabgleich, Erklärungsbildung, Zeitreihenanalyse, Aufstellung von Logikmodellen und Fallvergleich-Synthese. Für den Musterabgleich beider Beratungssettings im BEM wird für die Auswertung die strukturierende und extrahierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewandt. Zunächst soll die Methode der Fokusgruppen-Diskussion und das entsprechende Vorgehen innerhalb des Fallstudienvergleichs erläutert werden.

4.3.2.1 Fokusgruppen „focus groups“

Fokusgruppen-Diskussionen sind vorzubereitende Absprachen, um Ansätze zu einem bestimmten Gegenstand oder Thema zu erheben. Dafür werden in einer der dafür bestimmten Gruppen Kommunikationsprozesse aktiviert, in denen es nicht nur zum behandelten Thema argumentiert wird, „(...) *, sondern es wird auch reflektiert, erzählt, erinnert oder gegenseitig ergänzt‘*“ (Vogl 2019, S.696).

Die Gruppendiskussion dient als Medium der Erhebung sowohl von persönlichen Standpunkten in evaluierter Form als auch von kollektiven Meinungen, unabhängig vom Individuum (vgl. Vogl 2019). Teilnehmer/innen der geplanten drei Fokusgruppendiskussionen sind 15 bundesweite Eingliederungsmanager/innen, die einen Fall zum „(integrativen) Coaching“ und einen weiteren Fall aus der (regulären) Beratung im BEM im Zeitraum von August 2020 bis Februar 2021 betreut haben. Die zentrale Fragestellung zu den Fokusgruppenuntersuchungen lautet, ob mit dem Einsatz von Coaching-Elementen im Vergleich zu standardisierten Interventionen im BEM eine verbesserte Wirksamkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden erreicht werden kann (Musterabgleich zu wahrgenommenen Ergebnissen der Wirkfaktoren). Um diese Fragestellung zu beantworten wurden weitere Fragen und Merkmale ausgehend vom Wirkungsmodell von Kilburg (2001) bestimmt, die als Orientierungspunkte der Befragung dienen. Ausgewertet wird über die extrahierende Inhaltsanalyse.

Die Qualität der Fokusgruppen hängt von guter Planung ab. Für die drei durchzuführenden Fokusgruppen der zweiten empirischen Untersuchung wurden folgende Planungen vorgenommen (siehe auch Anhang M2):

- Beteiligte Personen:
 - Moderator/in: Untersuchende,
 - Co-Moderator/in und Protokollant/in: Praktikant/in,
 - Teilnehmer/innen: 15 bundesweit tätige Eingliederungsmanager/innen der DB JS als Fallgruppenbegleiter/innen der *Gruppe 1 (Integratives Coaching)* und *Gruppe 2 (reguläre Beratung im BEM)*, die Begleitung übernommen haben,
 - 2 KBR-/GSVP-Interessenvertreter/innen (entsandte Gremienmitglieder);

- Durchführung:
 - technische Bedingungen: Webkonferenzformat MS Teams, Dokumentation über den Besprechungschat, Whiteboard-Mitschriften, Sharepoint-Präsentation zur gemeinsamen Dokumentation,
 - Grad der Strukturierung: Wirkfaktoren und deren Merkmalsausprägungen, die aus der gegenwärtigen Praxis spezifiziert wurden (siehe Kapitel 3.3), werden in jeder der drei Konferenzen vor dem Hintergrund der vergleichenden Anwendung intensiv diskutiert,
 - Grad der Moderatorenbeteiligung: Der/die Moderator/in setzt Gesprächsanreize (einleitende Fragen, Nachfragen, Thesen),
 - Anzahl der Durchführungen: 3 Webkonferenzen, um alle Wirkfaktoren des Modells von Kilburg (2001) zu berücksichtigen;
- *Erkenntnisabsichten*: Einschätzungen der Eingliederungsmanager/innen aus erfahrungsgestützten subjektiven Beobachtungen zum Vergleich der Wirkung zweier Beratungsmodelle im BEM,
- *Auswertung*: erfolgt nach der extrahierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015),
- *Ergebnisdarstellung*: erfolgt in Orientierung an dem Wirkmodell von Kilburg (2001) unter Einschätzung bzw. Beurteilung der erreichten Wirkfaktorenausprägung.

Für die Durchführung wird darüber hinaus ein Leitfaden (Anhang M2) genutzt, der auf keiner eindeutigen Festlegung des Forschungskonzeptes beruht. Die Leitidee ist als generell gehalten und enthält ein Verzeichnis der Problemfragen, in Stichpunkten formulierten Merkmalsebenen der benannten Wirkfaktoren dar. Er wird flexibel betrieben, sodass in der Moderation auf antizipierte Betrachtungsweisen eingegangen werden kann (Vogl 2019). Der Leitfaden wird als Rahmen, nicht als Korsett verstanden. Der Leitfaden umfasst darüber hinaus auch den thematischen Einsatz der Dokumentationswerkzeuge der Fokusgruppen-Untersuchung sowie die detaillierte Ablaufplanung.

Im Hauptteil der Durchführung wird die Gruppendynamik der Konformität⁴⁷ berücksichtigt. Nach einleitenden Orientierungsphasen ergibt sich in der Regel eine anwachsende Neigung zur Konformität in der Gruppe. Um dieser entgegen zu wirken, können kontroverse Aspekte durch den/die Moderator/in angeregt werden.

Für die Verfasserin als durchführende Moderatorin sind innerhalb der Durchführung der Fokusgruppen-Untersuchung folgende Aspekte zu beachten (Kühn / Koschel 2011), die durch die Co-Moderatorin und Protokollantin mitüberwacht werden:

- keine strenge Festhaltung an die Leitidee,
- keine Vertiefung in kommunikative Einzelkomponenten,
- keine ausschließliche Konzentrierung auf Gesprächsführung,
- Berücksichtigung des Prozesscharakters (Phasen einer Diskussion und Gruppendynamik).

⁴⁷ „(...) Weicht die Meinung eines Mitgliedes von der Gruppenmeinung ab, so entsteht ein gewisser sozialer Druck für dieses Mitglied. Dieses „sich beugen“ aufgrund eines bestehenden sozialen Druckes bzw. die „Annäherung an die Mehrheitsmeinung wird als Konformität bezeichnet“ (Bierhoff 2002, S. 119).

Daher war eine intensive Vorbereitung und Erprobung der (auch technischen) Abläufe erforderlich, die zusammen mit der Teilprojektgruppe „Weiterentwicklung BEM“ vorgenommen wurde.

4.4 Auswertung und Gütekriterien

Alle im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Erhebungen (Dokumentenanalyse, vergleichende Fallstudien: Fokusgruppen-Dokumente, ergänzende Fallaktendokumente) werden mit der (strukturierenden und explikativen) Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) durchgeführt.

Die Qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsbetrachtung, „ (...) die Texte bearbeitet, welche im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsprojekte in der Datenerhebung anfallen, z. B. Transkripte von offenen Interviews oder dokumentierte Fokusgruppen, offene Fragen aus standardisierten Befragungen, Beobachtungsprotokolle aus Feldstudien, Organisations-/Unternehmensdokumente, Akten, Zeitungsartikel und Internetmaterialien“ (Mayring / Fenzl 2019, S. 633).

Das Vorgehen unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse ist regelgeleitet und überprüfbar. Die Regeln der Inhaltsanalyse beruhen auf der psychologischen und linguistischen Theorie des Verstehens von Alltagstexten (Mayring / Fenzl 2019). Die qualitativ-inhaltsanalytischen Grundlagen wurden in den 1980er Jahren im Rahmen eines Entwicklungsvorhabens konzipiert, in dem größere Datenmengen verarbeitet werden sollten. Um dennoch interpretieren zu können und nicht nur Textbestandteile auszuzählen (vgl. Helfferich 2019), wurden inhaltsanalytische Techniken entwickelt. Als methodische Forschungsgrundlagen, die in diesem Kontext formuliert wurden, nennt Mayring / Fenzl (2019) folgende:

- Das Material wird bereits über die Ablage in der Fallstudien Datenbank (siehe Abb. 13 & 14) in ein Kommunikationsmodell eingeordnet, in dem Textproduzenten, Textproduktionsituation, Textwirkungen und Zielgruppen des Textes eingeordnet werden. Es wird darüber hinaus auch festgelegt, bezogen auf welche Literatúrauszüge/Quellen die Aussagen der Textanalyse getroffen werden.
- Eine qualitativ hochwertige Inhaltsanalyse wird nach streng festgelegten Regeln durchgeführt und erlaubt keine freien oder assoziativen Interpretationen. Sie erfolgt nach einem inhaltsanalytisch orientierten, für die entsprechende Analyse ausgehend von den Grundformen⁴⁸ erstellten Ablaufmodell. Anschließend wurden die Regeln der Inhaltsanalyse für die einzelnen Auswertungsstufen aufgestellt. Die Auswertung von Teil I und II der empirischen Untersuchung folgt dem Grundmodell der strukturierenden und der explizierenden Inhaltsanalyse (vgl. Mayring / Fenzl 2019, S. 633 ff.).

⁴⁸ Mayring (2015, 2019) unterscheidet drei spezifische Analysetechniken in drei Grundformen: die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die explizierende Inhaltsanalyse und die strukturierende Inhaltsanalyse. Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird das Datenmaterial weitestgehend reduziert, so dass nur aussagekräftige Inhalte zurück behalten werden. Zusammenfassende Inhaltsanalysen sind immer dann relevant, wenn ausschließlich die inhaltliche Ebene des Materials interessant ist und die Komprimierung einen überschaubaren Kurzttext hervorbringen kann. Die explizierende Inhaltsanalyse ist im Grunde das Gegenteil der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Mit dieser Technik wird zu einzelnen unklaren Textbestandteilen (Begrifflichkeiten, Sätzen u.ä.) zusätzliches Material zusammengetragen und angewendet. Der Grundgedanke dabei ist eine systematische, kontrollierte Sammlung von Explikationsmaterial. Die dritte Form, die strukturierte Inhaltsanalyse verfolgt den Plan, bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial heraus zu lesen und nach zuvor bestimmten Ordnungskriterien, das Material einzuschätzen und zu präzisieren.

- Die Systematik der Inhaltsanalyse lässt vorerst die Auswertungsstufen (für die Dokumente des Konzerns zur Entwicklung des FAS und für die Fokusgruppenprotokolle zum Vergleich der Beratungssettings) festlegen. Der Kodierungsblock gibt an, welcher Textbestandteil mindestens ausgewertet werden kann (semantische Einheit, Wort, Satz usw.), der Kontextblock legt fest, welche Mitteilungen für die individuelle Kodierung verwendet werden können (Satz, Absatz, zusätzliches Kontextmaterial), und der Auswertungsblock gibt an, mit welcher Menge an Material das Kategoriensystem verglichen wird (vollständiges Material, Teile des Materials, Mehrfachkodierung usw.). Die Kodiereinheiten wurden zunächst mit MAXQDA angelegt (für Teil I und Teil II der empirischen Untersuchung) und anschließend allerdings in OneNote überführt, da OneNote ein größeres Fassungsvermögen für PDF-Daten aufweist⁴⁹ und sich somit gerade vor dem Hintergrund der Dokumentenanalyse als praktikabler erwies. In OneNote in der angelegten Fallstudienbank erfolgte die Abarbeitung der weiteren Schritte der strukturierten/explicierenden Inhaltsanalyse.
- Der Grundvorgang besteht sowohl bei der strukturierenden als auch bei der explizierenden Inhaltsanalyse in der Zuordnung der gesammelten Daten nach Regeln (entweder induktiv aus dem Material entwickelt oder deduktiv im Voraus auf der Grundlage der Theorie festgelegt)⁵⁰ Daten. Für diese Arbeit wurde für beide Forschungsteile das *deduktive Vorgehen* zur Anwendung gebracht, indem für den Forschungsteil I, der Aufbau eines Frühaufklärungssystems der 4. Generation mit den (Ober-)Kategorien (Verankerung des FAS in der Unternehmensstrategie, Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Bewertung und Risikokommunikation) genutzt wurde und für den Forschungsteil II das deduktive Verfahren ausgehend vom Wirkungsmodell zum Coaching nach Kilburg (2001) mit den (Ober-)Kategorien „Commitment zwischen Coach & Coachee“; „Charakteristika des Problems“; „Strukturelle Rahmenbedingungen“; „Arbeitsbeziehung zwischen Coach & Coachee“; „Qualität der Interventionen“ und „Organisationaler Kontext“ zur Anwendung gebracht wurde.
- Die (Ober-)Kategorien wurden anhand der in Kapitel 2 und 3 dargelegten Erkenntnisse der theoriegeleiteten Auseinandersetzung verfeinert. Den zunächst übergeordneten (Ober-)Kategorien wurden in beiden Forschungsteilen untergeordnete Kategorien zugeteilt (siehe Abb. 15), um das Material stärker zu differenzieren und die Forschungsfragen konkretisierend mit Textstellen, Erhebungen oder Dokumenten, den inhaltsanalytischen Zuordnungsregeln folgend zu beantworten.

⁴⁹ Siehe dazu Abbildung 13 & 14, S. 114 Abschnitt 4.3

⁵⁰ Bei einer induktiven Kategorienentwicklung wird einer Forschung durchgeführt, die das Ziel hat, Theorie zu entwickeln. Bei einer deduktiven Vorgehensweise werden Kategorien einer bestehenden Theorie oder eines Modells verwendet, um diese zu testen.

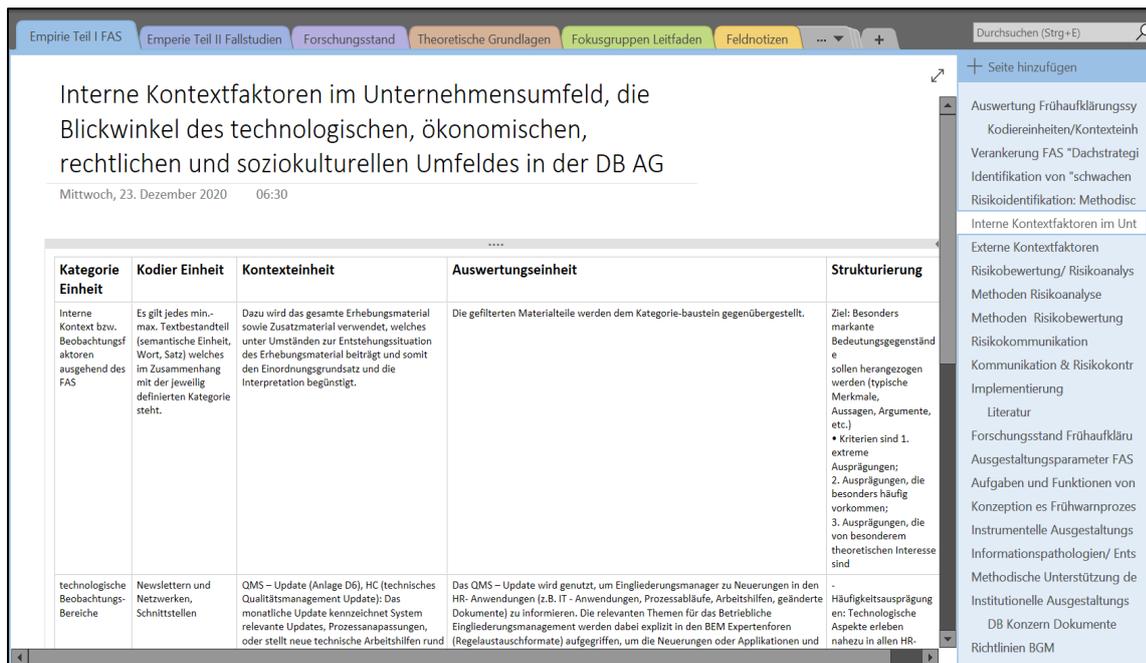


Abbildung 15: Abbildung der Kategorienerweiterung (untergeordnete Kategorien) zum Empirischen Teil I

Quelle: Software Übersicht OneNote

Wie Abbildung 15 exemplarisch zeigt, wurden zur (Ober-)Kategorie „Risikoidentifikation“ weitere interne und externe Kontextfaktoren als untergeordnete Kategorien angelegt, ausgehend von einem technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen internen Unternehmensumfeld, die in der Auswertung den Detailierungsgrad und somit die Analysequalität erhöht haben.

Dieses Vorgehen wurde auch im Forschungsteil II fortgesetzt, indem die Wirkfaktoren nach Kilburg (2001) als Oberkategorien gesetzt wurden, denen anschließend weitere Merkmalsebenen als untergeordnete Kategorien als weiterer Detailierungsgrad zugeordnet wurden (siehe dazu Kap. 3.3, Abbildung 16 zeigt zunächst die (Ober-)Kategorie „Commitment zwischen Coach & Coachee“, ausgehend vom Modell von Kilburg (2001), als einen der sieben Wirkfaktoren sowie die hergeleiteten untergeordneten Kategorien zu Reflexionen, Aktivitäten und abgestimmten Vorgehensweisen, die als Merkmalsträger der Oberkategorien den Detaillierungsgrad der Auswertung erhöhen sollen.

| Kategorie Einheit | Kodiereinheit | Kontexteinheit | Auswertungseinheit | Enge Kontextanalyse | Weite Kontext | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|--|---|---|
| | Es gilt jedes min.-max. Textbestandteil (semantische Einheit, Wort, Satz) welches im Zusammenhang mit der jeweilig definierten Kategorie steht. | Dazu wird das gesamte Erhebungsmaterial sowie Zusatzmaterial verwendet, welches unter Umständen zur Entstehungssituation des Erhebungsmaterial beiträgt und somit den Einordnungsgrundsatz und die Interpretation begünstigt. | Die gefilterten Materialteile werden dem Kategorie-baustein gegenübergestellt. | Sammle alle Aussagen, die in einer direkten Beziehung zur fraglichen Stelle im direkten Textkontext stehen • Überprüfe, ob die zu erklärende Textstelle im Text noch in gleicher oder ähnlicher Form auftaucht und untersuche den dortigen engen Textkontext | Überprüfe, ob zum Verfa... Textstelle weiteres explizierendes Material zugänglich ist • Ziehe Material über die Entstehungssituation des Textes heran • Überprüfe, ob aus theoretischem Vorverständnis explizierendes Material abgeleitet werden kann • Begründe die Relevanz, Bezug des gesammelten Materials zur fraglichen T... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Merkmalsträger zum Commitment von Coach & Coachee | Wenn der Eingliederungsmanager und Mitarbeiter gemeinsam Gedanken reflektieren • Wenn der Eingliederungsmanager und Mitarbeiter eine abgestimmte Vorgehensweise forcieren | Commitment von Coach & Coachee: Prozentuale Einschätzung Gruppe 1 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kriterium</th> <th>0-100%</th> <th>100%</th> <th>100%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Kriterium | 0-100% | 100% | 100% | 90% | 90% | 90% | 90% | 80% | 70% | 70% | 70% | 60% | 60% | 60% | 60% | 50% | 50% | 50% | 50% | 40% | 40% | 40% | 40% | 30% | 30% | 30% | 30% | 20% | 20% | 20% | 20% | 10% | 10% | 10% | 10% | 0% | 0% | 0% | 0% | In welchen Situationen es dem Eingliederungsmanager gelungen ist eine wertschätzende Reflektion zu erreichen und damit den Erfolg des BEM wohnmöglich zu beeinflussen wurde in den Fokusgruppen vielfältig diskutiert und somit in Erfahrung gebracht werden. Wobei bezogen auf den Erfolg des BEM stärker unterschieden werden muss, ob es sich um einen „allgemeinen“ bzw. „spezifischen“ Erfolg handelt. Die nachfolgende Grafik der Fokusgruppenuntersuchung I. zeigt die Einschätzung der Eingliederungsmanager zum Punkt der Wertschätzung mit expliziten Beispielen. Aus https://dbsw-my.sharepoint.com/personal/dorseeo_burmeister_deutsbebabo.com/Documents/DB_Ein%20betrieblisches%20Frühauflärungssystem%20zum%20Schutz%20des%20Gesundheitsbedingte | Wertschätzte Reflexionen sind ebenfalls identifiziert worden über die Wirkfaktoren: Qualität der Interventionen, Strukturelle Rahmenbedingungen, und Arbeitsbeziehungen (siehe Protokoll 1-3 der Fokusgruppen) Aus https://dbsw-my.sharepoint.com/personal/dorseeo_burmeister_deutsbebabo.com/Documents/DB_Ein%20betrieblisches%20Frühauflärungssystem%20zum%20Schutz%20des%20Gesundheitsbedingte | Weiteres Material dazu über folgende Konzerndokumente err... werden: Protokoll zum Experten vom Juni 2021 02.06.2021 (Webansicht) Protokoll zum Sprint/Re vom Mai, Juli 2021 https://teams.microsoft.com/j/9a7295c-49e9af6-5aafa1183bfid Protokoll und OneNote |
| Kriterium | 0-100% | 100% | 100% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 90% | 90% | 90% | 90% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 80% | 70% | 70% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 60% | 60% | 60% | 60% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50% | 50% | 50% | 50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40% | 40% | 40% | 40% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30% | 30% | 30% | 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20% | 20% | 20% | 20% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10% | 10% | 10% | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Abbildung 16: Abbildung der Kategorienerweiterung zum Empirischen Teil I

Quelle: Software Übersicht OneNote

- Die Auswertungseinheit, die dem Kategoriensystem als nächster Auswertungsschritt angefügt wird, kann nach Mayring (2015) einer Zusammenfassung, oder wie vorliegend zur Anwendung gebrachten Explikation (Abb. 16 Auswertungseinheit: enge/weite Kontextanalyse) oder Strukturierung (Abb. 15 Auswertungseinheit: Strukturierung) folgen, indem die Textportionen, dem Kategoriensystem jeweils gegenübergestellt werden.
- Ein Ankerbeispiel in Anwendung zum Forschungsteil II. würde sich dazu wie folgt gestalten: Der Kategorieeinheit *Commitment von Coach und Coachee*, mit den zugeordneten Kodiereinheiten, *gemeinsam Gedanken reflektieren*, *abgestimmt Vorgehensweise forcieren* wird eine Scala von 0-100 % angefügt, die die Eingliederungsmanager innerhalb der Fokusgruppe voten. Dieses Voting entspricht der erhobenen Kontexteinheit (siehe Abb. 16). Im Anschluss daran wird die Auswertungseinheit erstellt. Auf das angeführte Beispiel bezogen, stände hier eine Interpretation und Zuordnung im Fokus. Bezogen auf den Erfolg bzw. die Wirkung des BEM wird hierbei unterschieden, ob sich das Voting in Bezug auf allgemeine oder spezifische Erfolge zurückführen lässt. In einer engen Kontextanalyse werden nun Beispiele der Fokusgruppenteilnehmer dokumentiert, die *gemeinsam Gedanken reflektieren*, oder eine *abgestimmte Vorgehensweise forcieren* hervorgerufen haben. In einer weiten Kontextanalyse würden dann zum Beispiel Motivations- oder Lernmodelle zugrunde gelegt die vertiefend erläutern, wie sich die Fallbeispiele aus theoretischer Perspektive darstellen.

In Abbildung 17 wird das allgemeine inhaltsanalytische Vorgehen nach Mayring (2015) noch einmal zusammengefasst dargestellt.

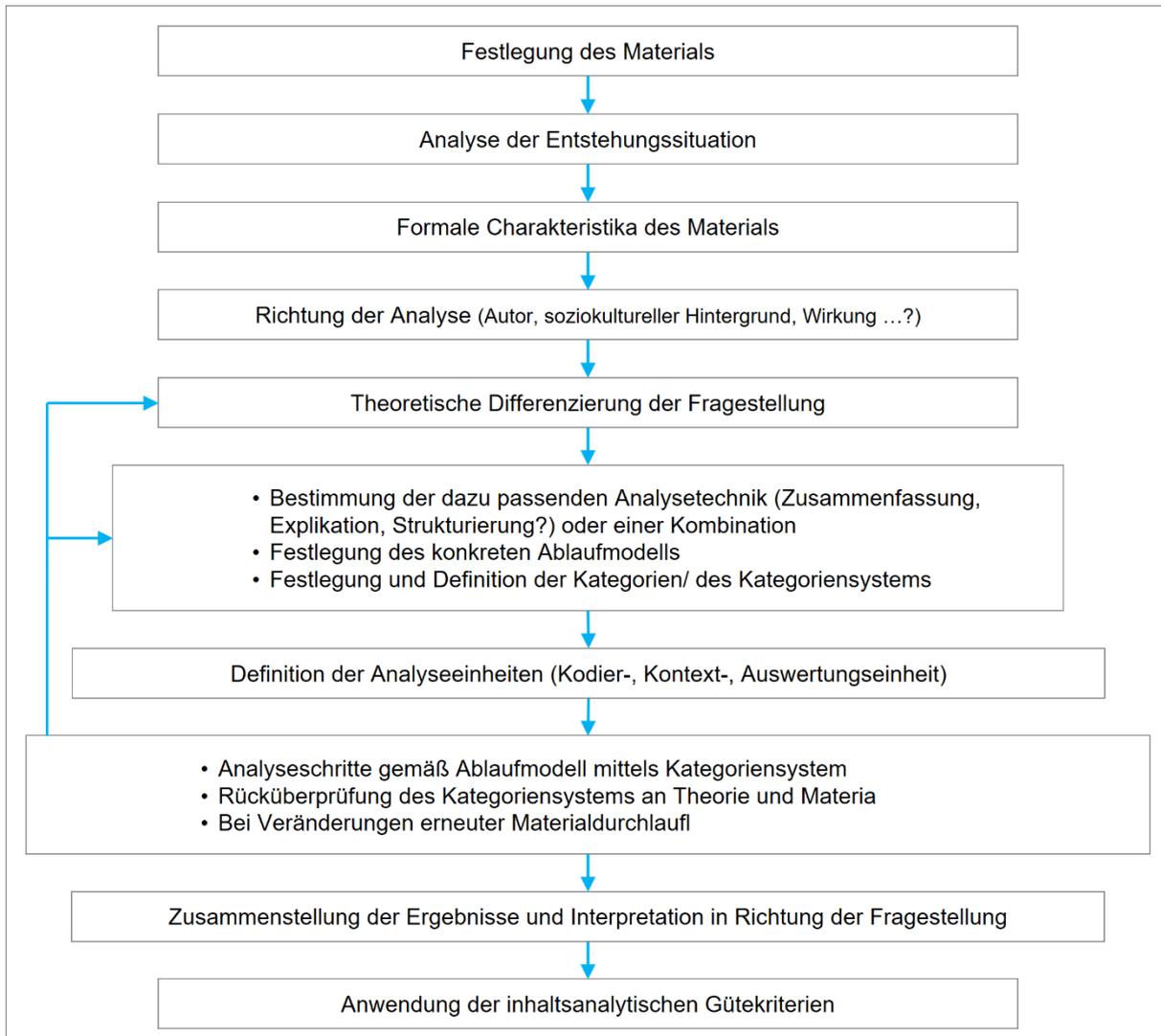


Abbildung 17: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell
Eigene Darstellung nach Mayring (2015, S. 62)

Diese zusammenfassende Abbildung 18 zeigt das zentrale Ablaufschema der qualitativen Inhaltsanalyse als detailliertes Vorgehen zur strukturierenden (Forschungsteil I) und explikativen (Forschungsteil II) Inhaltsanalyse. Mit dem ersten Schritt wurde die Analyse-Einheit zur strukturierenden und explikativen Inhaltsanalyse für beide Forschungsteile (I, II) ausgewählt. Mit dem zweiten Schritt wird die Strukturierungsdimension festgelegt, die sich aus dem Thema ergibt.

1. Bestimmung der Analyseeinheit (strukturierende/explikativen Inhaltsanalyse)

Für beide Forschungsteile (I, II) wurde das deduktive Kategorienanwendungsvorgehen ausgewählt, bei dem das Kategoriengerüst vorab theoriegeleitet entwickelt wurde.

2. Festlegung der Strukturierungsdimension (theoriegeleitet)

Forschungsteil I: Modell Frühaufklärungssystem der 4. Generation
 Forschungsteil II: Wirkfaktoren des „Modell of Coaching Effectiveness“, (Kilburg 2001) als Vergleichskontext zweier Beratungsansätze im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

3. Bestimmung der Ausprägung des Kategoriensystem

Forschungsteil I: Erstellung des Kategoriensystem auf Grundlage der allgemeinen Forschungsfragen zu dieser Dissertation (Kap.1.4 & Kap. 4.1), in Anlehnung der inhaltlichen Rahmenbedingungen eines Frühaufklärungssystem der 4. Generation
 Forschungsteil II: Erstellung des Kategoriensystem auf Grundlage der allgemeinen Forschungsfragen zu dieser Dissertation (Kap.1.4), in Anlehnung der Wirkfaktoren des „Modell of Coaching Effectiveness“, (Kilburg 2001) und weiterführenden Fragestellungen zu Merkmalebenen der Wirkfaktoren (Kap. 3.3)

4. Formulierung von Kodierregeln

Die Bestimmung der Kodiereinheit, Kontexteinheit entspricht der Festlegung welche Materialteile, nicht aber das gesamte Erhebungsmaterial den Kategoriensystemen gegenübergestellt werden zur Auswertung.

Forschungsteil I: Material aus dem DB Konzern Dokumenten, welches die Ausgestaltung des Frühaufklärungssystems in der betrieblichen Verortung und Ausgestaltung im betrieblichen Kontext unterstützt
 Forschungsteil II: Material und Zusatzkontextmaterial aus den vergleichenden Fallstudien (Fokusgruppe 1-3; sowie Fallverlaufsakten und weitere Dokumente aus dem DB Konzern & Forschung)
 Zusatzmaterial aus enger Kontextanalyse: Zusatzmaterial aus enger Kontextanalyse: Sammlung aller Aussagen, die in einer geradlinigen Beziehung zum fraglichen Aspekt im Textkontext stehen
 Zusatzmaterial aus weiter Kontextanalyse: Sammlung von weiterem explizierendes Material in Forschung und Literatur z. B. über die Entstehungssituation, oder zum vertiefenden theoretischem Vorverständnis

5. Materialdurchlauf: Fundstellenkennzeichnung

Forschungsteil I: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen aus der Datenerhebung der Dokumentenanalyse
 Forschungsteil II: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen aus der Datenerhebung der Fokusgruppen (Fokusgruppenprotokolle), Dokumentenanalyse (Falldokumentationsakten) sowie ggf. Materialerweiterung durch eine enge/weite Kontextanalyse aus relevanter Literatur

6. Überarbeitung ggf. Revision der Kategoriensysteme

7. Ergebnisaufbereitung

Forschungsteil I: Abbildung eines an den DB Konzern anschlussfähigem FAS in den Phasen: I. Verortung durch Einbindung in die Konzern Dachstrategie, II. Risikoidentifikation; III. Risikoanalyse- und Bewertung; IV. Risikokommunikation- und Kontrolle
 Forschungsteil II: Abbildung von Wirkfaktoren und vergleichenden Äußerungen der Beratungsformate im BEM, in Einschätzung durch die durchführenden Eingliederungsmanager, als Ergebnis der Fokusgruppen Diskussionen in Ergänzung der Erhebungsdaten aus der Dokumentenanalyse und der extrahierenden Auswertung (gekennzeichnet mit „erweiterte Kontextanalyse in der Ergebnisdarstellung)

Abbildung 18: Vorgehen der explikativen und strukturierenden Inhaltsanalyse
Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2015)

Mit der QDA-Software wurden zunächst die Kategoriensysteme und Kodiereinheiten beider Untersuchungen angelegt. Die Kodierungsregelungen bzw. Kontexteinheiten wurden anschließend vollständig in OneNote übertragen (siehe Abb. 15) und anschließend erweitert (siehe Abb. 16/17). Die für den Kontext relevanten Daten wurden nicht in die QDA-Software importiert, sondern in der bereits angelegten Fallstudienbank für beide Forschungsteile erweiternd fortgeführt (siehe Abb.13). Denn es lassen sich mit der QDA-Software zwar unterschiedliche

Datenformate verwalten bzw. verarbeiten, wie bspw. „*Texte im weit verbreiteten Word-Format, Tabellen im Excel-Format, PDF-Dateien sowie Bilder in den üblichen Formaten JPG, GIF, PNG oder TIF*“ (Kuckartz / Rädiker 2019, S. 444), leider aber erfordern diese unter Umständen viel Speicherplatz. Textdaten, die in DOC/X oder einem analogen Format für textverarbeitende Programme vorliegen, brauchen in der Regel nur wenig Speicherplatz und können ebenso in die Projektdatei Software QDA eingefügt werden. Eine sehr große Anzahl Multimedia-Daten oder PDF-Dateien (wie sie bei der Dokumentenanalyse in Forschungsteil I und II erzeugt werden) verlangen allerdings ein anderes Abspeicherungsverfahren, weil sie umfangreiche Projektdateien generieren. Dementsprechend würde in der QDA-Software nur ein Verweis auf die Quellen eingefügt, die Datei selbst aber extern an einem zentralen Ort gespeichert. Aufgrund der bereits bestehenden OneNote-Studiendatenbank wurde diese fortgeführt und die QDA-Software für den Auswertungsprozess damit abgelöst, da darin Daten in beliebiger Größe hinterlegt werden können. Die erhobenen und kontextbezogenen Daten liegen an einem zentralen Ort, auf einem Sharepoint der DBJS, in den OneNote bzw. die dort angelegte Fallstudienbank integriert ist. Dieser Sharepoint-Abschnitt ist personifiziert und für andere DBJS Mitarbeiter unzugänglich. Es gibt ein mit dem Konzernbetriebsrat abgestimmtes Datenlöschkonzept zu den Erhebungen, das besagt, dass die Daten nach Fertigstellung der Dissertation vollständig gelöscht werden. Mit Schritt 4 erfolgt eine Fundstellenkennzeichnung in der Datenverarbeitung mit der Markierung in den Textstellen sowie ggf. eine Materialerweiterung zum Forschungsteil II durch eine enge/weite Kontextanalyse aus relevanter Literatur, um das Erhebungsmaterial aus den Fokusgruppen anzureichern. Mit Schritt 5 erfolgt die Extraktion der Fundstellen zur Ergebnisaufbereitung (Schritt 7). Mit Zwischenschritt 6 wird zuvor das angelegte Kategoriensystem noch einmal geprüft und ggf. überarbeitet, sofern es die erhobene Datenlage begründet.

Nach diesen Erläuterungen zum Auswertungsvorgehen sollen nun die *Gütekriterien* einschließlich ihrer Anwendung erläutert werden. Zur Qualitätssicherung qualitativer Sozialforschung gibt es gegenwärtig keine einheitliche Diskussion zu einem allgemein akzeptierten Kriterien-satz. Vielmehr werden die Diskussionen in verschiedenen Forschungsansätzen geführt. Einige Autoren verfolgen dabei eher fokussierte Konzepte– fokussiert insofern, als die Frage nach Qualität reduziert wird, z. B. durch eine Formulierung von Anwendungskriterien (z. B. für eine Validität von Interviewaussagen). Andere Autoren/innen vertreten weiter gefasste Konzepte, weil sie die Qualitätsfrage nicht allein auf die Erfüllung methodischer Kriterien reduzieren wollen (Flick 2019).

Abgesehen von den bestehenden Kontroversen sollte für jede qualitative Studie nachvollziehbar dokumentiert werden, nach welchen Kriterien vorgegangen wird, um z. B. erhobenes Alltagswissen verlässlich zu vermitteln oder auch gezogene Schlussfolgerungen objektiviert darzustellen. Gütekriterien zur Qualitätssicherung qualitativer Forschung zielen immer auf zweierlei ab: zum einen auf die Rolle des Untersuchenden und zum anderen auf die Rolle des/der Lesenden; zentral zielen sie aber auf die nachvollziehbare Erhebung, Dokumentation, Auswertung und Analyse/Interpretation des Materials.

Mayring (2002) hat sechs Kriterien zur Qualitätssicherung benannt, die zunächst kurz erläutert und dann in einer zusammenfassenden Tabellenübersicht zusammengestellt werden:

- *Verfahrensdokumentation*: Im Rahmen der Verfahrens- bzw. Forschungsdokumentation muss die Vorgehensweise zur Untersuchung (z. B. Begründung oder Entwicklung der Erhebungsmethoden sowie Aufbereitungs- und Auswertungsschritte) detailliert und nachvollziehbar dokumentiert werden.
- *Regelgeleitetheit*: Die Forderung nach Regelgeleitetheit bezieht sich auf die schrittweise Auswertung Untersuchung.
- *Nähe zum Gegenstand*: Eine Nähe zum Untersuchungsgegenstand beschreibt die Forderung, die Forschung möglichst an die Alltagswelt des Forschungsgegenstandes anzulehnen.
- *Kommunikative Validierung*: In Bezug auf die kommunikative Validierung werden die Forschungsergebnisse auf ihre Gültigkeit hin überprüft (z. B. indem den Befragten die Ergebnisse zusammenfassend vorgestellt werden oder auch die Ergebnisse gemeinsam mit Wissenschaftler/innen unterschiedlicher wissenschaftstheoretischer Position reflektiert werden).
- *Triangulation*: Die Triangulation ist eine Art Beweis der Feststellungen, die mit qualitativen Arbeitsweisen erreicht wurden, wobei damit nicht die Überprüfung von Resultaten gemeint ist, sondern die systematische Vervollständigung von Erkenntnisvarianten. Triangulation wird daher weniger als Strategie der Validierung von Ergebnissen und Vorgehensweisen verstanden, sondern eher als eine Wahlmöglichkeit dazu, welche die Ausbreitung, Tiefsinn und Beständigkeit (Mayring 2002) des methodischen Vorgehens erhöht.

Mit der Übersicht in Tabelle 7 sollen die zuvor formulierten Kriterien in Anlehnung an Mayring (2002) aufgegriffen werden und vor dem Hintergrund der Anwendung auf die Untersuchung weiter ausformuliert werden. Tabelle 7 zeigt den Bezug der Kriterien (Spalte 1) sowie deren Anwendungsbeschreibung auf diese Arbeit (Spalte 2) und angewandte Taktiken (Spalte 3), welche die Erfüllung der Gütekriterien ermöglichen sollen.

Tabelle 7: Gütekriterien zur Untersuchung

| Gütekriterium | Beschreibung | Angewendete Taktiken zur Sicherung des Gütekriteriums |
|--|---|--|
| Verfahrens-Dokumentation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation der erhobenen und kontextbezogenen Dokumente in OneNote (Forschungsliteratur, Forschungsmethoden, Erhebungen aus der Dokumentenanalyse und aus den Fallstudien sowie die Abbildung der Auswertung, siehe Abb. 13-17) ▪ Dokumentation des gesamten Verfahrensablaufs, inklusive der prozessualen Teilschritte ausgehend von verschiedenen Erhebungsmethoden ▪ Verwendung eines einheitlichen Auswertungsverfahrens der Strukturierenden Inhaltsanalyse (Objektivität) zu allen Erhebungen und Teilerhebungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltung und Anlage der genutzten Dokumente und Daten aus dem Forschungsteil I und II in der Forschungsdatenbank OneNote (exemplarische Screenshots der Datenbank sind auszugsweise hinterlegt) ▪ Exakte Dokumentation und Erläuterung des Forschungsablaufes (für Forschungsteil I und II. in Kap. 4.1, Abb. 6-7, ▪ Transparente Darstellung der Erhebungen durch Beschreibung der Methodik in Kap. 4.3 und Hinterlegung des methodischen Anhangs (M), z. B. Leitfaden zu den Fokusgruppen und Anhang (D) verwendete Dokumente zur Konstruktion des FAS im Anlagenverzeichnis ▪ Detaillierte Beschreibung zur Auswertung in Kapitel 4.4, exemplarische Screenshots mit Ankerbeispielen sind dazu im Textverlauf aus der Fallstudienbank hinterlegt (z. B. Abb. 16, 17) |
| Argumentative Interpretationsabsicherung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adäquates Vorverständnis ▪ Überprüfen von Alternativdeutungen ▪ Nutzung reflexiver Validität im Erklärungsprozess im Rahmen der Auswertung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Theoriegeleitetes Vorgehen (siehe Kapitel 2, 3) ▪ Schlüssigkeit und Kennzeichnung der Interpretationen in Abgrenzung von Erhebungsdaten in Kap. 5 durch Beschreibung der verwendeten Dokumente und inhaltliche Beschreibung des Kontextes, in Kap. 6 grafische Darstellung der erhobenen Merkmalsträger der Wirkfaktoren und zusammenfassende interpretative Darstellung der Ergebnisse sowie Kennzeichnung angereicherten Daten aus einer extrahierenden Vorgehensweise, indem die enge/weite Kontextanalyse im Ergebnisteil gekennzeichnet wird ▪ Inbeziehungsetzung der Auslesungen zum Forschungsgegenstand (Reflektieren) in Kap. 5.5 und 6.9 ▪ Entscheidung zur Interpretationsperspektive,⁵¹ gewählt wird die Perspektive des Beobachters für diese Arbeit ▪ Die Frage der Ergebnisdarstellung⁵² erfolgt ohne persönliche Wertung und ist um objektivierende Darstellung bemüht |
| Regelgeleitetheit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einhaltung der methodischen Verfahrensregeln | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematisches Vorgehen nach dem strukturierenden und explikativen inhaltsanalytischen Verfahren (siehe Kap. 4.4) |
| Nähe zum Gegenstand | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anknüpfung an die Alltagswelt der befragten Individuen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Praxisnähe durch den direkten Kontakt mit Fokusgruppenpartner, strikte Trennung der Berufsrolle und Rolle der Untersuchungen im Erhebungs- und Auswertungsprozess (siehe Ausführungen in Kap. 4.2 im Feldzugang als beruflicher Akteur und 4.5 Limitation und methodische Probleme) |
| Kommunikative Validierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfrontation der Befragten mit den Analyseergebnissen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wiederholung einiger wesentlicher Passagen und Ergebnisse zum Abschluss zwecks Konfrontation der Eingliederungsmanager mit den Analyseergebnissen ▪ Diskussion der Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven (im Rahmen der Arbeitsgruppe (AG) des Projektes „Weiterentwicklung BEM“) |
| Triangulation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindung mehrere Analysegänge | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz und Nutzung unterschiedlichster Datenquellen für Forschungsteil I und II. |

Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2002, S. 144)

Nach den Ausführungen zur Einhaltung der Qualitätsmerkmale im Forschungsprozess soll abschließend auf mögliche Begrenzungen der Untersuchung (Teil I, II) und methodische Probleme hingewiesen werden.

4.5 Limitation und methodische Probleme

Mit den folgenden Ausführungen wird sich sowohl mit Stärken als auch methodischen Grenzen der beiden Untersuchungsteile befasst. Da der angestrebte kognitive Gewinn dieser Untersuchung auf der Konzeptualisierung eines FAS im BGM und einer vergleichenden Erprobung eines Coaching-Formates im BEM liegt, und bedeutend weniger auf einer Theorieausarbeitung, fokussiert sich die Interpretation auf angegebene Standpunkte.

Vor allem seien die konstruktiven Aspekte genannt: Es soll betont werden, dass in den untersuchten Studien mehrere ergiebige Befunde auf den angrenzenden Gebieten enthalten sind, die sowohl relevantes Wissen als auch produktive Modelle betreffen. Die Ergebnisse, die auf diese Weise in den Bezugsdisziplinen erreicht worden sind, gelten somit als vertretbar und münden in einen Forschungsprozess, der Vorteile zahlreicher Ansätze und Modelle in eine konsequente und praxisbezogene Durchführung implementiert. Dadurch sieht die Abbildung des FAS im Unternehmenskontext und die Herausstellung der Wirkfaktoren von Coaching im BEM fundiert und wissenschaftlich begründet aus.

4.5.1 Methodenstärken und Begrenzungen

Die Dokumentenanalyse zur Abbildung eines an die Unternehmenspraxis angelehnten Frühaufklärungssystems im BGM ermöglicht eine zeitlich und räumlich unabhängige Erhebung ohne „Störungen“ im Forschungsfeld des DB-Konzerns. Die Zunahme von Textproduktionen in Unternehmen wie der DB AG (durch verstärkte Abstimmungs-, Dokumentations- oder Evaluationsnotwendigkeiten, z. B. im Bereich des Qualitätsmanagements) ermöglicht verbesserte Anwendungsoptionen für die Dokumentenanalyse.

Bei der Dokumentenanalyse besteht die Herausforderung darin, die Merkmale der Texte vor allem „(...) bezüglich ihrer Elaboriertheit und ihrer Verständlichkeit zu verstehen, denn es ist unterschiedlich viel Kontextwissen und Fachwissen notwendig, um die Texte verstehen zu können“ (Kuckartz / Rädiker, 2019, S. 443). Durch die Konzernzugehörigkeit der Verfasserin besteht ein grundlegendes Fachwissen und auch Zusammenhänge historisch gewachsener Entwicklungen können nachvollzogen werden, wodurch sich diese Fehlerquelle nicht ausschließen, aber relativieren lässt. Eine weitere Fehlerquelle der Dokumentenanalyse kann darin gesehen werden, dass die Dokumente nicht den aktuellen Sachstand oder Zustand wiedergeben. Für das Forschungsvorhaben wird für den ersten Teil der Entwicklung eines FAS eingeschätzt, dass die Dokumente einen ausreichenden Gegenwartscharakter abbilden, da die genutzten Daten-

⁵¹ Hierbei ist es die Frage der Interpretationsperspektive, die gemeint ist: „ob die Sichtweise des Beobachters oder der Mitglieder des Forschungsfeldes zur Interpretation benutzt werden (Altheide / Johnson, 1998; S. 291-292).

⁵² Bezüglich der Ergebnisdarstellung soll darauf geachtet werden, „welcher darstellende, rhetorische oder schriftstellerische Stil zur Beschreibung und Interpretation verwendet wird“ (Altheide / Johnson, 1998; S. 291-292).

banken und Regelwerke einem Qualitätsmanagement unterliegen und somit regelmäßig auf Aktualität geprüft werden. Für die ergänzende Dokumentenanalyse der Fallakten der vergleichenden Fallstudien weist ebenfalls eine Aktualität auf, da die Fälle in einem unmittelbaren Realitätsausschnitt begleitet werden.

Mit dem vergleichenden Fallstudienansatz im zweiten Teil der empirischen Forschung liegt das Erkenntnisinteresse vor dem Hintergrund einer Wirkungsüberprüfung in der Gegenüberstellung zweier Beratungssettings im BEM. Bei der Ergebnisdarstellung geht es um eine Verallgemeinerung innerhalb der vergleichenden Fälle durch die Wahrscheinlichkeit empirischer Zusammenhänge. Hier werden „dichte Annahmen“ gebildet, indem mehrere Aspekte der Fälle integriert werden. Es muss immer sicher sein, dass die Konzepte auf die Daten selbst zurückgeführt werden können, was die Plausibilität des Konzepts bestimmt. Es gibt verschiedene Ansätze, um Variationen innerhalb eines Falls zu konzeptuell verdichteten Ideen zusammenzufassen, z. B. die systematische Variation von Variablen oder das Zugrunde legen von Vergleichsvariablen, wie es mit dem Wirkmodell von Kilburg (2001) vorgenommen wird.

In Einzelfallstudien treten neben vielen allgemeinen Problemen im Umfeld der empirischen Sozialforschung einige spezifische Probleme auf (Hering / Jungmann 2019, S. 628 ff.):

- *Abgrenzung zum Fall:* Ein/e Wissenschaftler/in mit Tätigkeit in einem Unternehmen bzw. Forschungsfeld können sich nicht von den konkreten Realitäten im Feld wie Orte, Personen oder von anderen Gegebenheiten abheben und folgen daher manchmal nur unzureichend dem Fall. Im Extremfall kann dies eine sinnvolle Änderung des Analyse-schwerpunkts für die Fallstudie unterbinden, weil beispielsweise nur noch die Vorgeschichte der Fallstudie im Mittelpunkt steht. Die Analyse konzentriert sich dann allein auf vorab formulierte Problemfaktoren (siehe Kapitel 1.2) und Informationspathologien (siehe Kapitel 2.2) der Organisation zu diesem Themenbereich fokussiert wird und dass neue und bisher nicht berücksichtigte Gegebenheiten in die Analyse nicht aufgenommen werden können. Daher besteht eine der Hauptaufgaben dieses Projekts darin, das Problem der Abgrenzung in seinen verschiedenen Variationen im gesamten Verfahren zu erfassen.
- *Abbruch der Analyse:* Die Entscheidung über den Augenblick des Abrisses der Analyse, also zu welchem Zeitpunkt der behandelte Fall tief und wann der Fall detailliert genug dargestellt ist, fällt üblicherweise nicht so leicht. Dabei ist es hilfreich, sich darüber mit dem erweiterten Projektteam „Weiterentwicklung BEM“ auszutauschen und die Ergebnistiefe weiter abzustimmen. Leitfragen dabei können sein: Ist der gewonnene Befund schon genug fundiert, um die Forschungsfrage als hinreichend beleuchtet zu bewerten, oder ist er mit ergänzenden Daten zu vervollständigen? Ist die Tiefe der Ergebnisse mit bestehenden Forschungsarbeiten vergleichbar? Welche typischen Merkmale und Besonderheiten sind in den Vergleichsgruppen zu erkennen und sollten weiter untersucht werden? Sind die beabsichtigten Auffassungen und Auslegungen zulässig?
- *Fallinterpretation:* „In der Fallinterpretation besteht sowohl das Problem der Überinterpretation, also der Übertragung der Ergebnisse auf unzulässige Abstraktionsniveaus, wie der Unterinterpretation bzw. Präsentation des rohen Datenmaterials, also der fehlende Bezug zu bestehenden Erkenntnissen über das Feld oder das fehlende Konventionalisieren der Daten“ (Hering/ Jungmann 2019, S. 628 ff.). Daher ist sowohl ein Austausch als auch eine fortlaufende Reflexion der Ergebnisse im Projektteam unerlässlich.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch die autobiografisch-narrative Darstellung der Mitarbeiterperspektiven, die über die Fokusgruppenuntersuchung und Befragung der Eingliederungsmanager wiedergegeben werden soll. Von Schütze (1977) ist Rahmen des „autobiografisch-narrativen Interviews der Begriff der „Eigentheorie“ im Kontext seiner Analysen geprägt worden. Nach seiner Auffassung ist die autobiografisch-narrative Darstellung, im Sinne einer „Eigentheorie“ ein optimales Instrument für das Verständnis und die Interpretation sowohl von Lebenswelten als auch der subjektiven Wirklichkeitsdeutung der Erzählenden zu verstehen. Zu dieser Methode gehört die Fähigkeit, den Verlauf einer biografischen Erzählung nachzuvollziehen, d. h., dass der Erzähler durch die Erzählsituation eine prägnante Geschichte seines Lebens darstellt und sich somit dem/der Untersuchenden bzw. zunächst dem/der Eingliederungsmanager/in im BEM-Verfahren mitteilt, der/die dann folglich die Perspektiven in den Fokusgruppen an den/die Untersuchenden weitergibt und ermöglicht es so, den Lebensweg des Erzählers und seine aktuellen Interpretationen zu verstehen. Indem er sich bereit erklärt, über sein Leben zu sprechen, steht der Erzähler unter dem erzählerischen Zwang, seine Biografie als Experte für sich selbst für den Ermittler glaubhaft zu machen. Auf diese Weise werden Aspekte seines Lebens, die dem Erzähler relevant erscheinen, zu einer Bedingung seiner Erzählung und machen bestimmte Phasen seines Lebens nur im Hinblick auf frühere Erfahrungen verständlich. Die Eingliederungsmanager/innen werden im Zusammenhang mit dem Leitfaden zu den Fokusgruppenuntersuchungen vor dem Hintergrund einer möglichst einwandfreien Wiedergabe der „Eigentheorien“ der Mitarbeiter/innen noch einmal explizit auf diesen Aspekt hingewiesen.

Innerhalb der vergleichenden Fallstudien zu den Wirkfaktoren der Beratungssettings im BEM wird neben der ergänzenden Dokumentenanalyse auch die Fokusgruppen-Untersuchung eine zentrale Rolle einnehmen. Ein Vorteil der Fokusgruppen Untersuchung wird darin gesehen, dass in einem laufenden Gespräch tieferliegende Einstellungen und im Zusammenspiel mit anderen Gesprächspartnern/innen mehr Reaktionsweisen zum Vorschein kommen (Vogl 2019).

Die Meinungen können sich ändern, wenn man sie mit anderen im Kommunikationsprozess diskutiert, aber sie werden klarer und durchdachter. Die gegenseitige Beeinflussung zwischen den Teilnehmern/innen sowie zwischen Moderatoren/innen und Gruppenmitgliedern, die bei standardisierten Verfahren als intervenierende Variable gilt, ist integraler Bestandteil des konstruktiven Verfahrens in Fokusgruppen. Eine Fehlerquelle besteht nun darin, dass die Situation in der Gruppe einerseits zu Abstimmungen anregen kann, andererseits aber auch hemmen kann. Sowohl die allen zugängliche Umgebung als auch möglicherweise der damit verbundene Wunsch nach sozialer Anerkennung können den „privaten“ kommunikativen Ausdruck hemmen. Daher kann der größte Vorteil von Fokusgruppensdiskussionen – die Gruppendynamik – zugleich auch zum Nachteil aus der Sicht des Forschungsparadigmas werden. Da die Gruppe eine bestimmte Dynamik aufweist, sind die Versuchsparameter infolge der Instabilität nur schwer definierbar, wobei auch die am Material der Angaben der jeweiligen Gruppe gewonnenen Ergebnisse sich nur schwer mit den anderen Gruppen vergleichen lassen, was die externe Validität verhindern kann. Da genannte Anpassungsmechanismen die individuelle Meinungsäußerung hemmen können, werden die Meinungsführer/innen aktiver, was eine Diskussionsmonopolisierung verursacht, wodurch die Vielfältigkeit der möglichen Aussagen wiederum eingeschränkt wird (Lamnek 2005). Lassen sich die Gruppen äußerlich leicht und problemlos

dem Standpunkt des/r Meinungsführers/in Folge, kann dies zur Bildung von extremen Gruppenmeinungen beitragen. Darüber hinaus kann ein hohes Maß an Schweigen bedrückend sein; außerdem kann das Schweigen eine Nachfolge einer bestimmten separaten Ansicht sein, die aus Furcht vor divergierenden Standpunkten anderer Beteiligten oder vor negativen Sanktionen nicht geäußert wird und (innerhalb des Unternehmens) für sich behalten wird.

Nach Erläuterungen der Erhebungsmethoden sowie Auswertungs- und Güterkriterien für Forschungsteil I und II erfolgt in den beiden anschließenden Kapiteln die ausführliche Ergebnisdarstellung.

5 Ergebnisse des Forschungsteil I: Konzeption eines Frühaufklärungssystems im BGM

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse zur Konzeption des Frühaufklärungssystems vorgestellt. Die Ergebnisse zeigen einen möglichen Aufbau des FAS in Anbindung an bestehende DB-Konzernstrukturen und DB-Konzern-Tools mit den Zielstellungen:

- Möglichst frühzeitig die BGM-bezogenen Angaben und Umweltveränderungen fixieren, optimal schon bei Ihrem Auftreten, auch wenn sie noch nicht inhaltlich strukturiert sind (*Risikoidentifikation*), um Trends (z. B. fehlende individualisierte Unterstützungsangebote im RTW-Prozess, die das gesundheitsbedingte Ausscheiden von Arbeitnehmern begünstigen, entgegenzuwirken;
- ihre Ursachen und Zusammenhänge zu erforschen, ihre Entwicklungen zu prognostizieren und ihre Relevanz zu beurteilen (*Risikoanalyse und -bewertung*); sowie
- mögliche Reaktionsstrategien weiterzugeben und die daraus resultierenden Änderungen zu begleiten (*Risikokommunikation- und kontrolle*).

In Kapitel 5.1 wird zunächst eine thematische DB-Konzern Anbindung des FAS ermöglicht, indem eine Einbindung in die gegenwärtige Dachstrategie des Konzernes erfolgt, sodass eine organisationale Verankerung des FAS vorgenommen wird. Kapitel 5.2 beinhaltet die Bestimmung des Teilbereiches der Risikoidentifikation des Systems, indem zunächst die HR-Produkte, die im BGM des DB-Konzerns zur Anwendung kommen, vorgestellt werden. Resultierend aus der Art der HR-Produkte werden thematisch relevante interne und externe Beobachtungsbereiche des Unternehmens zum Gesundheits- und Rehabilitationskontext bestimmt, über die ein kontinuierliches 360-Grad-Scanning zur Suche nach Diskontinuitäten erfolgt, die BGM-Anpassungen als notwendige Angleichungen oder inkrementelle Innovationen zur Folge haben können. Am Beispiel eines Teilausschnitts des BEM werden bisherige Vorgehensweisen, die zu BGM-Produktanpassungen führen können, exemplarisch in der Perspektive des FAS vorgestellt, damit die Konzeption des FAS und deren Nutzen für weitere BGM-Bereichen verdeutlicht werden können. In Kapitel 5.3 werden sich gegenwärtig zur Anwendung gebrachte Analysemethoden und Bewertungssysteme des DB-Konzerns zunutze gemacht und für den Einsatz des FAS extensiv und konzeptionell formuliert, sodass eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit im BGM über die Grenzen des BEM hinaus in den Bearbeitungsphasen des FAS erreicht wird. In Kapitel 5.4 wird die Risikokommunikation und -kontrolle als abschließender Teil des Frühaufklärungssystems dargelegt und erläutert. Im Mittelpunkt steht die Übermittlung von Chancen und Risiken an die Managementadressaten, die diese als qualitative Entscheidungsgrundlage zur Beschließung oder Ablehnung von notwendigen Anpassungen oder inkrementellen Innovationen im BGM vor dem Hintergrund des Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden heranziehen. Abschließend wird in Kapitel 5.5 eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse formuliert, indem die Ergebnisse vom Forschungsteil I aufgegriffen werden, um die Forschungsfragen zu beantworten.

5.1 Anlage und organisationale Anbindung des Frühaufklärungssystem im DB-Konzern

Es gibt kein uniformes Design von Frühaufklärungssystemen, insofern auch keines für die Ausrichtung des Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden in einem spezielleren Sinn. Daher bedarf die Anlage eines Frühaufklärungssystems individuelle Lösungen für die Zielstellungen eines FAS und auch für die Anpassungen an das Unternehmen (siehe dazu auch Kapitel 2.3-2.5). Wie der Titel dieser Arbeit es bereits ankündigt, soll ein betriebliches (nicht zwischenbetriebliches, oder überbetriebliches) Frühaufklärungssystem als Konzeption angelegt werden, welches vom Unternehmen selbst gelenkt und eingerichtet wird. Bisher sind im DB-Konzern für sich stehende Berichte und Dokumente sowie vereinzelt Fachveranstaltungen dafür verantwortlich, den Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden zu erhöhen. Sie werden in den Teilbereichen des BGM separat und in Eigenverantwortung der Akteur/innen (ohne zentrale Bearbeitungsvorgaben und Kontrollen) bearbeitet. Die Ergebnisse zu diesem Kapitel, in Form des konzipierten Frühaufklärungssystem verbindet die Teilbereiche AUG, BGF und BEM und bringt gleichzeitig auch einen geordneten Prozess hervor, nachdem unter gleichen Maßstäben maximale Erfolge für notwendige Anpassungen und inkrementelle Innovationen zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden erreicht werden können. Zur Konzeption des Frühaufklärungssystem werden zunächst Daten gesammelt, nach Relevanz geordnet, um daraus funktionale Ableitungen zu treffen, die den Schutz der Mitarbeiter/innen vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden kontinuierlich erhöhen bzw. immer wieder an Forschungs-, Markttrends oder Mitarbeiterbedürfnisse (multidisziplinär gedacht) der HR-Arbeit oder des BGM angepasst werden. Eine Berücksichtigung der unmittelbaren Mitarbeiterinteressen und Bedürfnisse (als eine der internen Perspektiven zur *Risikoidentifikation*) erfolgt über die Auswahl an unternehmensinternen Erhebungsdaten, die innerhalb des Frühaufklärungssystem bereits vorhanden sind oder auch initiiert werden, z. B. über die Evaluation von BGM-Maßnahmen, Mitarbeiterbefragungen und/oder Feedbacksysteme zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Das nachfolgend entwickelte Frühaufklärungssystem entspricht der (höchsten) Entwicklungsstufe 4 von Frühaufklärung (siehe Kapitel 2.3). Eine organisationale Anbindung wird in der Form einer Sekundärorganisation gesucht, die bereichsübergreifend arbeitet und somit einen nahen „Wertschöpfungsprozess“⁵³ ermöglicht, da sich ein breites Beobachtungsfeld ausgehend von den DB-Konzerngesellschaften ergibt. Bestehend aus einem zentralen FAS-Komitee von Experten/innen der BGM-Produktmanager/innen sowie deren Führungskräften als letztlisches Steuerungs- und Entscheidungsgremium (siehe Kapitel 2.4), können sich auch weitere Personen mit ihren spezifischen Funktionsbereichen und Phasenabläufen auch im Rahmen des FAS ressourcenschonend auseinandersetzen. Eine Unterstützung dieser Personen erfolgt nach Be-

⁵³ Der Begriff Wertschöpfungsprozess ist in diesem Zusammenhang nicht als reine Begrifflichkeit aus der Wirtschaftswissenschaft zu verstehen, sondern im Kontext der Zielstellung des Frühaufklärungssystem. Der Begriff wird im Kontext des Frühaufklärungssystem verstanden als synonym für den Prozess des Frühaufklärungssystem (FAS) verwendet um, die Ausrichtung auf die Wertschöpfung aller Tätigkeiten, die zur Vermeidung eines gesundheitsbedingten vorzeitigen Ausscheidens von Arbeitnehmern beitragen, zu betonen. Ein Wertschöpfungsprozess im Sinne des FAS ist die zielgerichtete Erstellung bzw. Veränderung einer Sach – oder Dienstleistung durch die Folge zusammenhängender Wertschöpfungsaktivitäten, die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne nach definierten Regeln durchzuführen sind.

darf und thematischer Ausrichtung. Zudem wird für eine stärkere Verankerung des FAS zuallererst eine Anbindung an die Konzerndachstrategie „Starke Schiene“ hergestellt und die Konzeption an strategische und operative Unternehmensziele angebunden.

5.1.1 Anbindung des FAS an die Unternehmensdachstrategie „Starke Schiene“ des DB-Konzerns

Strategische Zielsetzungen sind längerfristige Planungen zur Erreichung von Unternehmensvorsätzen. Sie sind in der Regel auf etwa fünf Jahre ausgerichtet. Operative Ziele hingegen sind mittelfristig angelegte Zielstellungen und zumeist der strategischen Ausrichtung untergeordnet. Im Hinblick auf den Schutz der Mitarbeiter/innen vor gesundheitsbedingtem vorzeitigem Ausscheiden können sowohl längerfristige Zielsetzungen als kurzfristige Ausrichtungen über die Funktionen des FAS ermöglicht werden, um rechtzeitige Anpassungen in den Unterstützungsangeboten des Unternehmens vornehmen zu können. Unterstützungsleistungen umfassen in diesem Zusammenhang die Betriebliche Gesundheitsförderung, den Arbeitsschutz und das Betriebliche Eingliederungsmanagement, also das gesamte Betriebliche Gesundheitsmanagement. Die strategische und somit auch operative Verankerung des FAS kann einem institutionell eingebetteten Anwendungszweck folgen, der sich in einer Unternehmensphilosophie oder Dachstrategie widerspiegelt. Daher wird zunächst die gegenwärtige Dachstrategie der DB AG in Grundsätzen angeführt, um das FAS grundlegend in organisatorische Abläufe akzeptabel einzubinden und zu begründen.

Unter der Teilüberschrift „Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente“ erfolgt im gesamten Kapitelverlauf eine Kurzbeschreibung der verwendeten DB-Konzern-Dokumente zum jeweiligen Abschnitt, ausgehend von den Erhebungen und der Auswertung der Dokumentenanalyse.

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Präsentationsauszug zur Dachstrategie „Starke Schiene“: Der Präsentationsauszug (siehe Abbildung 16, Anhang 1) von Richard Lutz, Vorstand Finanzen und Controlling der Deutsche Bahn AG, stellt die Dachstrategie der DB AG vor (Stand: 09/2019).

Präsentation zur Personalstrategie: Die Präsentation (Präsentationsauszug siehe Abb. 17) von Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutsche Bahn AG (Anhang D2) zeigt die Ableitung der Arbeitspakete zur Umsetzung der Dachstrategie „Starke Schiene“ im H-Ressort (Stand: 09/2019).

Datenbank DB Planet: Rubrik Ausgestaltungsebenen und Berichte im H-Ressort zur „Starke Schiene“ (Stand: 01/2020 – 01/2021), darin enthalten sind Berichte zur Umsetzung der Arbeitspakete zur Umsetzung der Dachstrategie „Starke Schiene“ (datenschutzrechtlich geschützt).

Unter der Teilüberschrift „Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten“ erfolgt innerhalb der gesamten Ergebnisdarstellung immer eine Bezugnahme auf den Aufbau des FAS und damit Berücksichtigung des Arbeitsschutzes (AUG), Gesundheitsförderung

(BGF) und Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), die unter Einbettung des Frühaufklärungssystems zu einem verbesserten Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden beitragen sollen.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich- strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Zur konzeptionellen und unternehmensbezogenen Begründung des Frühaufklärungssystems unter der sinngebenden thematischen Ausrichtung auf Betriebliche Gesundheitsförderung BGM sollen Aspekte der Dachstrategie des DB-Konzerns aufgegriffen werden, die den Grundsatz der Konzeption stützen. Diese dienen der gesamtorganisatorischen Begründung einer Einbindung in bestehende Grundsätze des Konzerns. Abgeleitet aus dem strategischen Impuls von Richard Lutz (siehe nachfolgende Abb. 16) wurde in Verbindung mit den Ausführungen zur Personalstrategie von Martin Seiler (Abb.17) vom Konzern Vorstand festgelegt, die Arbeitsbedingungen auch in den kommenden Jahren weiterzuentwickeln.

Unsere Stoßrichtungen:
WIR SETZEN VOLL UND GANZ AUF EINEN STARKEN AUSBAU DER BAHN.

| Das erste AUSBAUFELD | Das zweite AUSBAUFELD | Das dritte AUSBAUFELD |
|--|--|---|
| sorgt für ausreichende Ressourcen: | setzt die Organisation in Bewegung: | schafft ein höheres Innovationstempo: |
| Die DB wird ROBUSTER. | Die DB wird SCHLAGKRÄFTIGER. | Die DB wird MODERNER. |
| Mehr Trassen. Mehr Züge. Mehr Mitarbeiter. | Einfache Aufstellung. Klare Abläufe. Gemeinsames Anpacken. | Schnellerer Takt. Stärkere Vernetzung. Smarterer Service. |

Abbildung 19: Strategischer Impuls 2019, Auszug Dachstrategie „Starke Schiene“ DB AG

Quelle: Präsentation des DB AG Vorstand zu „Starke Schiene“

„Die Starke Schiene ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erfüllung der Klimaziele des Bundes sowie für die Erfüllung des internationalen 2-Grad-Klimaziels. Kein motorisiertes Verkehrsmittel ist im Vergleich an motorisierten Verkehrsmitteln so klimafreundlich wie die Bahn“ (Dachstrategie-Bericht 07/2020, S. 2, datenschutzrechtlich geschützt). Die Bahn kann durch die bis zum Jahr 2038 erfolgende 100%ige „Stromvergrünung“ einen 100-Prozent-Anteil an erneuerbaren Energien erreichen und benötigt dafür ausreichend Ressourcen, Bewegung und Innovationstempo in den festgelegten Ausbaufeldern (Abb. 16). Dieser soziokulturell schützende

Aspekt und Leitgedanke setzt sich auch in der Personalstrategie in Bezug auf Mitarbeiterbezüge weiter fort und kann demnach auch für das BGM leitend sein.

Aus der Dachstrategie „Starke Schiene“ ergeben sich Handlungsschwerpunkte⁵⁴ für den H-Resort⁵⁵, die in Form von acht HR-Schwerpunktthemen der „Starken Schiene“ als Arbeitspakete (AP) bearbeitet werden und somit als operative Personalstrategie unter der Dachstrategie „Starke Schiene“ verstanden werden.



Abbildung 20: Personalstrategie in Anlehnung an die Dachstrategie des DB-Konzerns "Starke Schiene"

Quelle: Präsentation des DB AG Personalvorstand, 2019

Abbildung 17 zeigt die acht Arbeitspakete als Handlungsschwerpunkte, die von Querschnittsthemen (Q1 und Q2) und Labs⁵⁶ (Lab1 und Lab2) umgeben sind, die insgesamt als Teil der operativen Personalstrategie verstanden werden (Anhang D2, Präsentation zur Umsetzung der Dachstrategie „Starke Schiene“ im H-Resort Stand: 09/2019).

Die Zielstellung des FAS beinhaltet mehrere Schwerpunktthemen. Nachfolgend sollen hierzu exemplarische Schwerpunktthemen aufgegriffen werden, an die der Leitgedanke des FAS andocken kann, um eine Verankerung über gemeinsame Zielstellungen zu ermöglichen. Das

⁵⁴ Handlungsschwerpunkte werden im H-Resort im Rahmen von acht hinterlegten Arbeitspaketen (AP 1-8) umsetzend bearbeitet.

⁵⁵ Der H-Resort des DB-Konzerns steht für das Human-Resource-Management und beschäftigt sich mit den Humanressourcen eines Unternehmens. Es geht aber nicht, wie oft fälschlicherweise angenommen wird, um die Person als Arbeitnehmer an sich. Vielmehr geht es um seine Qualifikation, also um die Fähigkeiten, das Wissen oder die Motivation des einzelnen Mitarbeiters. Obwohl HRM-Konzepte den Themenbereich des traditionellen Personalmanagements umfassen, integrieren sie auch Aspekte aus den Bereichen des strategischen Managements, der Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations) und der Organisation.

⁵⁶ Lab (Englisch) Labor

Querschnittsthema Q1 KPI⁵⁷ und Monitoring kann u. a. der Gesundheitsförderung (BGF) und dem Arbeitsschutz (AUG) zugeordnet werden und beschäftigt sich mit der Erschließung und Überarbeitung neuer Kennzahlensysteme (z. B. zur Tauglichkeit und Eignung), um das Personalgeschehen (z. B. Leistung, Performance, Ausfallzeiten) für Führungskräfte vereinfacht überwachen zu können, ohne das Controlling in lange Berichtsabfragen zu involvieren (Dachstrategie-Bericht 07/ 2020, datenschutzrechtlich geschützt). Die Zielstellung des FAS schließt dabei insofern an, als auch mit Unterstützung des FAS Informationen und Schlussfolgerungen gezielter an Führungskräfte und Management-Funktionen herangetragen werden können, um Handlungsnotwendigkeiten aus internen und externen Beobachtungskontexten (wie z. B. Anzahl an monatlich befristet untauglichen Mitarbeitern) abzuleiten und damit Strategien zur Wiedereinsetzbarkeit des Personalbestands für interne Personaleinsatzplanung zu sichern. Ein verbessertes Personalmonitoring stellt die Weichen für zügige, vom FAS ausgehende Analysen, indem interne Beobachtungsbereiche zu den Zyklen (z. B. in welchen Berufsgruppen, Altersgruppen befristet untaugliche Mitarbeiter/innen am häufigsten entstehen) des BGM zügig ausgelesen werden können, um zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote zu entwickeln. Der DB-Konzern verfügt über ein vielfältiges Unterstützungsangebot, dennoch ist die Anzahl der befristet untauglichen Mitarbeiter/innen seit Jahren konstant hoch. Eine Hypothese könnte sein, dass die Unterstützungsangebote nicht individualisiert genug sind, nicht den tatsächlichen Problemstellungen oder Bedarfen der Mitarbeiter/innen entsprechen (siehe dazu auch Kap.1.1).

Das FAS stellt zukünftig eine Art Innovationstypus zur vorausschauenden Personalarbeit dar und unterstützt damit den Gedanken der „Dachstrategie“ zu *verbesserten KPI*, die präzisiert werden, um das Personalgeschehen nachvollziehbarer (messbar) abzubilden und Anschluss-handlungen zu begründen.

Auch *Lab 2 Neue Wege der Zusammenarbeit und agile Organisationsformen* stellt einen unmittelbaren Anknüpfungspunkt für das FAS dar, indem mit der Konzeption eine Zusammenarbeit der Bereiche AUG, BGF, BEM ermöglicht und gleichzeitig durch die Verarbeitung externer Kontextfaktoren Innovationen erzeugt wird. Gerade letzteres unterstützt das Aufbrechen von operativ geschlossenen sozialen Organisationssystemen (siehe dazu Kapitel 2.1), um sich zügig und agil auf das Marktgeschehen immer wieder neu einzustellen. Aus den Arbeitspaketen 1 bis 8 gehen darüber hinaus Zielstellungen hervor, die sich im daraus entstandenen *Konzernprojekt „Weiterentwicklung BEM“*, welches den Forschungsauftrag für vorliegende Arbeit mitbegründet, wiederfinden (siehe dazu Kapitel 1.2).

Aus diesen 8 Arbeitspaketen sollen drei weitere relevante Aspekte in Bezug auf das FAS und dessen Inhalte zur Verankerung und Verortung des FAS aufgegriffen werden:

- *AP 4 „Mitarbeiterbindung und -entwicklung“*: Ausbaufeld ist hier, „(...) 100.000 Mitarbeiter zu rekrutieren, sowie Personalbestand zu erhalten und zu stabilisieren“ (Dachstrategie-Bericht 01/ 2020, S. 23, datenschutzrechtlich geschützt). Zudem „... soll eine vorausschauende Personalplanung unter Einbeziehung von Markt-, Geschäfts- und technologischen Entwicklungen“, erreicht werden (Dachstrategie-Bericht 01/2020, S. 27, da-

⁵⁷ In der Betriebswirtschaft bezieht sich der Begriff Key Performance Indicator (KPI) auf Schlüsselindikatoren, die zur Messung oder Bestimmung des Fortschritts oder des Erreichungsgrads wichtiger Ziele oder kritischer Erfolgsfaktoren in einer Organisation verwendet werden können.

tenschutzrechtlich geschützt). Die Zielstellung, das BGM durch ein FAS zu professionalisieren, unterstützt damit den Leitgedanken der Sicherung der Arbeitskräftepotenziale.

- *AP 5 „Zukunftsfähige Arbeitsplätze“*: Die Schlagworte „gemeinsam anpacken“ und „starke Vernetzung“ der Starken Schiene des Aufbaufeldes 2 und 3 (Abb. 16), stehen für einen Personalaufbau und die Schaffung transformierter Arbeitsplätze der Zukunft und stärken damit das BEM als Teilbereich des BGM (Dachstrategie-Bericht 01/2020, datenschutzrechtlich geschützt). Auch leistungsgewandelte Mitarbeiter sollen so lange wie möglich im Unternehmen gehalten werden und in alternativen Beschäftigungen tätig werden. „*Fokussiert werden dabei vor allem stark umworbene Fachkräfte wie Lokführer, Instandhalter, Ingenieure und Digital- und IT-Experten*“ (Dachstrategie-Bericht 01/2020, datenschutzrechtlich geschützt). Die Konzeption des FAS ermöglicht es, relevante Entwicklungen im Rehabilitationssystem, im Arbeitsmarktgeschehen und zu forschungsrelevanten Employer-Entwicklungen im Blick zu behalten und unterstützend zu agieren.
- *AP 8 „Stop doings“*: steht dafür, sofort zu unterlassen, was keinen Nutzen mehr für die Organisation hat. Zudem steht das AP dafür, Prozesse zu vereinfachen, zu erleichtern (Dachstrategie-Bericht 01/2020, datenschutzrechtlich geschützt). Aus AP 8 ist das Konzernprojekt „Projekt Weiterentwicklung BEM“ hervorgegangen.

Mit diesen Ausführungen ist deutlich geworden, dass sich die Anlage des Frühaufklärungssystems (FAS) zur Erhöhung des Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden insgesamt in den Zielstellungen der gegenwärtigen Personalstrategie wiederfindet und sich damit konzeptionell begründen lässt. Zur weiteren Verortung des FAS soll nun die Organisationsstruktur des H-Sektors entsprechend untersucht werden.

5.1.2 Organisationale Anbindung des Frühaufklärungssystems

Datenbank zur Konzernorganisation „OrgLive“: Die Datenbank bildet die gesamte Struktur des DB-Konzerns ab. Über die jeweilige Sektoren-Maske (siehe Abbildung 18) wird die jeweilige Organisationseinheit einschließlich ihrer Verantwortungsbereiche eingeblendet. Darüber hinaus ist die Datenbank mit dem DB-Management-Portal verknüpft, welches den jeweiligen vollständigen Dokumentenbereich der Organisationseinheit veranschaulicht.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten hinsichtlich Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Abbildung 21 zeigt eine Übersicht über den Aufbau des gesamten H-Sektors als zentrale (Personal-)Einheit des DB-Konzerns. Den Bereichen „*HC*-Personalsteuerung, Produkt- und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice“ ist die DB JobService und somit die Governance-Verantwortung des BEM zugeordnet. Dem Bereich „*HB*-Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik“ sind die Produkte in der Governance-Funktion den Bereichen AUG und BGF des BGM zugeordnet. Dementsprechend ist das FAS bei den Akteuren der Bereiche *HB* und *HC* zu verorten.

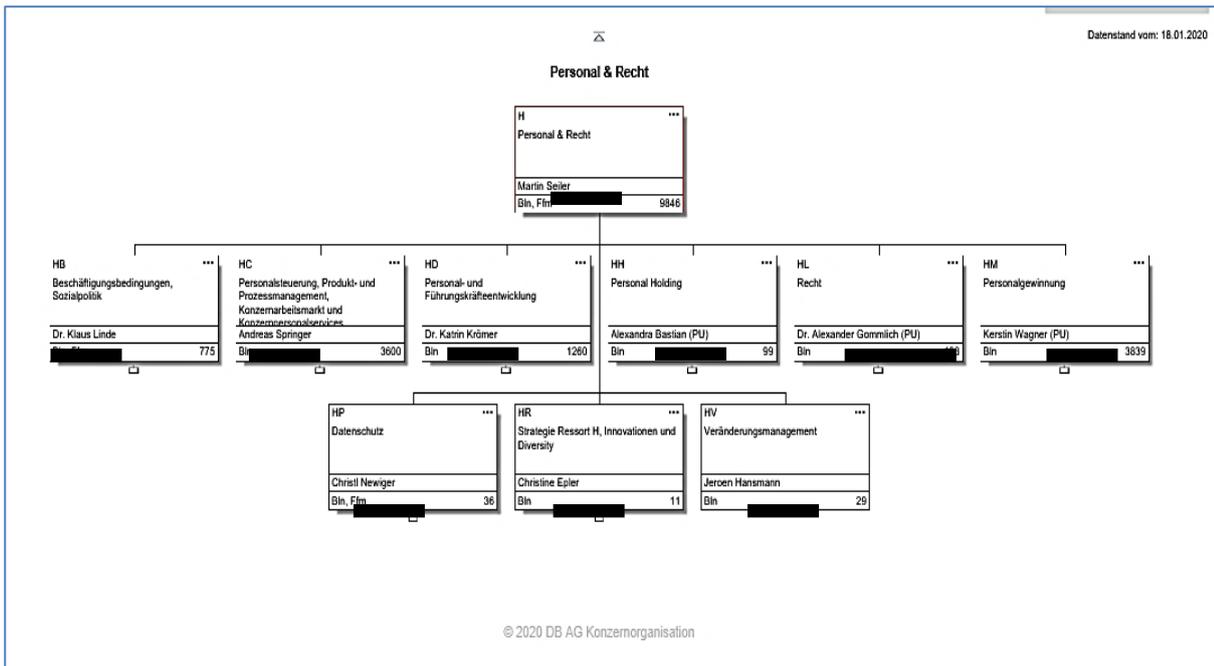


Abbildung 21: Organisationsstruktur des H-Sektors, OrgLive

Quelle: Intranet der DB AG, Abbildung des Organisationsverzeichnis

Die 19 verantwortlichen Produktmanager/innen der Sektoren *HC* und *HB* verantworten HR-Produkte, die dem BGM (AUG, BGF, BEM) zugeordnet werden. Die HR-Produktmanager/innen werden die zentralen Akteure des FAS sein. Ausgehend von den gesichteten Dokumenten und Datenbanken soll die organisatorische Anbindung des FAS mit Bezugnahme auf Abbildung 19 zusammenfassend dargestellt werden.

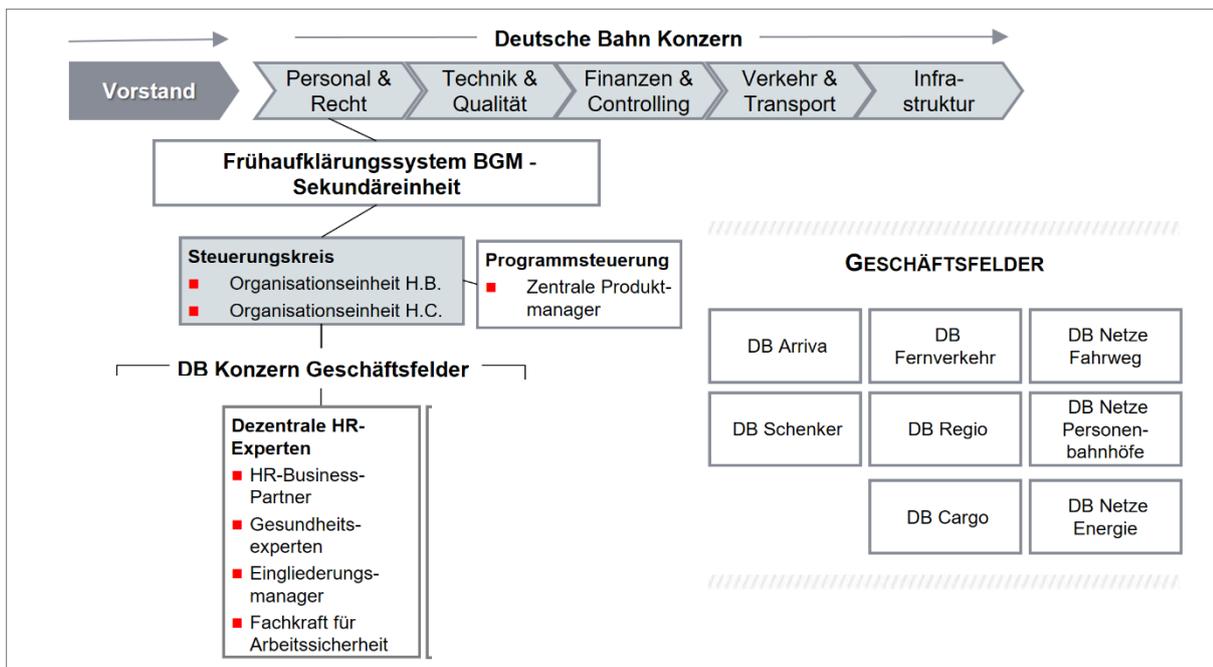


Abbildung 22: Organisatorische Anbindung des FAS

Eigene Abbildung nach Intranet der DB AG, Abbildung des Organisationsverzeichnis

Die Anlage erfolgt als Sekundäreinheit (siehe dazu Kapitel 2.3), sodass keine eigene Abteilung zur Frühaufklärung eingerichtet wird, sondern das System wird an reguläre Expertentätigkeiten angepasst. Dementsprechend erfolgte eine integrierte Einbindung der DB-Experten/innen in zentraler (BGM-Produktmanager/innen) und dezentraler (DB-Expert/innen Gesundheit & Eingliederungsmanager/innen) Funktion, damit bestehendes Fachwissen genutzt werden kann und nicht erneut aufgebaut werden muss. Nach dieser organisationalen Verortung, deren Aufstellung auf Grundlage der organisationstrukturellen vorherrschenden Parameter konzeptionell festgelegt wurde, soll im Folgenden der erste Teilprozess der Risikoidentifikation beschrieben werden.

5.2 Risikoidentifikation

Die zentrale Aufgabe der Risikoidentifikation als Teilaufgabe des Frühaufklärungssystems zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden besteht darin, ausgewählte interne und externe Beobachtungsbereiche des Unternehmensumfelds zum Kontext Betriebliches Gesundheitsmanagement nach schwachen Signalen, die auf Diskontinuitäten hinweisen können (siehe dazu auch Kapitel 2.3) zu durchleuchten und somit BGM-Anpassungen vorzunehmen.

Die zentralen Produktmanager/innen des DB-Konzerns tun dies bei einzelnen Elementen bereits heute und erhalten dazu Unterstützung der dezentralen Expertenstabsstellen des BGM aus den DB-Konzern-Geschäftsfeldern (siehe Abb. 19). Die Form der Unterstützung ist bislang eine operative einfache (Fehl-)Meldungen, z. B. dazu, wo das „BGM-(HR-)Produkt oder eine Anwendung noch nicht gut funktioniert. Die dezentralen Meldungen erfolgen als Einzelmeldungen oder auch über vereinzelte Störmeldungsabfragen der zentralen Produktmanager/innen in BGM-Fachveranstaltungen. Die Abfragen in Fachveranstaltungen erfolgen bisher nur temporär unter thematischer Bezugnahme auf Konzern konzernbezogene Trendthemen und werden dann zum Teil als repräsentative Befragungen zum tieferen Verständnis und zur Analyse von Monitoring Daten (z. B. Produktkennwerte), oder Evaluationserhebungen genutzt. Dieses Vorgehen begründet sich darin, dass es zum einen noch nicht für jedes BGM-Produkt ein Monitoring-System⁵⁸ gibt, um Kennzahlen ausgehend von Vorgaben eines DB-Produktbewertungsindex zu erfüllen, zum anderen darin, dass die teilweise vorhandenen Monitoring-Daten nicht immer schlüssig zu interpretieren sind. Die Fachveranstaltungen suchen darüber hinaus gegenwärtig auch noch keinen BGM übergreifenden AUG-, BGF- und/oder BEM-Austausch. Bislang sind die Vertreter/innen und teilnehmenden Akteur/innen ausschließlich Fachvertretungen der relevanten Teilbereiche in ihrem Teilbereich (AUG, BGF, BEM), d. h. Erkenntnisse und Neuerungen werden nicht ausgetauscht und gemeinsame Synergien zum Schutz der Mitarbeiter/innen noch nicht ausreichend genutzt. Das soll sich mit der Konzeption des Frühaufklärungssystems ändern.

Mit den nachfolgenden Ausführungen werden sowohl interne als auch externe Faktoren im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmenskontext zum BGM benannt, die eine Risikoidentifikation zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden unterstützen. Bei der Darstellung werden zum einen geeignete bestehende Konzerndaten

⁵⁸ Ab Juni 2021 wird über die IT-Anwendung „SmallSolutions“ ein einheitliches Monitoring über den errechneten Produktbewertungsindex (PBI), Anlage D4 möglich.

und Abläufe konzeptionell (als interne Beobachtungsfaktoren) integriert, zum anderen Ideen zu Ausgestaltungsvarianten für Teilbereiche festgelegt, in denen es bisher noch keine Konzernlösungen (externe Beobachtungsfaktoren) gibt. Mit dieser gesamthaften Abbildung einer kontinuierlichen Risikoidentifikation im BGM kann auf den in Kapitel 1.4 für unzureichend bewerteten Erkenntnisstand reagiert werden, indem der Forderung nach mehr Praxisbeispielen zur Ausgestaltung von Frühaufklärungssystemen der 4. Generation gefolgt wird, die einen kontinuierlichen Beobachtungsverlauf ermöglichen und diesen anhand eines spezifischen Praxisbeispiels im Unternehmen/Unternehmensumfeld detailliert beschreiben.

Beobachtungsfaktoren zur Risikoidentifikation oder auch „schwache Signale“ genannt, werden im Bereich BGM des DB-Konzerns aus direkten und indirekten Beobachtungsbereichen gewonnen. Unter direkten Beobachtungsbereichen werden Daten verstanden, die im Unternehmen bereits vorliegen, wie z. B. Arbeitsunfähigkeitsdaten, Daten zur befristeten Untauglichkeit von Mitarbeiter/innen, oder auch Kennzahlen zum Anspruch auf Betriebliches Eingliederungsmanagement. Aus indirekten Beobachtungsbereichen werden Daten gewonnen, die dem DB-Konzern nur über Dritte (Kooperationspartner) zugänglich sind oder gänzlich neu erhoben werden, wie z. B. über Evaluationsbefragungen oder Gruppendiskussionen in Fachveranstaltungen. Mit dem nächsten Absatz sollen zunächst die BGM-Produkte in eine Übersicht gebracht werden, da sich aus ihnen die Beobachtungsbereiche intern/extern ableiten lassen. Da diese Konzern-Daten nur vereinzelt vorhanden sind, sollen sie gelistet und in eine Frühaufklärungsordnung gebracht werden.

5.2.1 Produktübersicht BGM des DB Konzern

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

Checkliste „Qualitätscheck der HR-Produkte“: Dieses Dokument (Anhang D3) ist dem DB-Management-Portal entnommen. Erfasst wurde es über DB Planet, HR-Produktmanagement, Downloads Template / Infos (Stand: 12/2020). Es stellt inhaltlich den Kernauftrag zur wiederkehrenden Prüfung von Produktanpassungen dar.

Dokument „Produktbewertungsindex“ (PBI): Dieses Dokument (Anhang D4) ist dem DB-Management-Portal entnommen. Erfasst wurde es über DB Planet, HR-Produktmanagement, Downloads Template / Infos (Stand: 12/2020). Es erfasst inhaltlich die Vorgaben zur Bewertung der Produkte nach Kundenzufriedenheit, Kundennutzen und Produktaufwand. Der Produktbewertungsindex ist die Grundlage für einen zentralen (errechneten Skalierungs-)Wert, der mit einer Software-Lösung ab Juni 2021 flächendeckend für alle HR-Produkte eingeführt werden soll. Bis dahin sind die Produktbewertungen eine Empfehlung, aber keine verbindliche Vorgabe.

Dokument „Produktsteckbrief“: Dieses Dokument (Anhang D5) ist dem DB-Management-Portal entnommen. Erfasst wurde es über DB Planet, HR-Produktmanagement, Downloads Template & Infos (Stand: 12/2020). Der Produktsteckbrief wird einmalig bei Entwicklung bzw. bei Anpassungen eines Produkts angelegt bzw. überarbeitet.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Im Rahmen der Verantwortung für Produktzyklen des BGM scannen die zentralen Produktmanager/innen des AUG, BGF und BEM wiederkehrend in einem jährlichen Rhythmus bereits heute interne (und vereinzelt externe) Daten im rechtlichen Unternehmensumfeld) zum BGM, und zwar vor dem Hintergrund des Erhalts eines „HR-Produktzyklus“. BGM ist im DB-Konzern in verschiedene HR-Produkte aufgeteilt, die über zentrale Produktmanager/innen entwickelt und gesteuert werden und den erweiterten handelnden Akteuren/innen wie Fach- und Führungskräften damit einen Rahmen und Anwendungssicherheit geben, indem Arbeitswerkzeuge und Prozesse geschaffen werden, an denen sich orientiert werden kann. Aus dem bereits etablierten jährlichen Prüfrhythmus resultiert ein kontinuierlicher Anpassungsprozess zu rechtlich begründeten Notwendigkeiten, der gegenwärtig zu den zentralen Aufgaben der Produktmanager/innen zählt. Dieses standardisierte Vorgehen kann als ein Teilschritt einer Risikoidentifikation verstanden werden, greift aber für die Konzeption des zu erstellenden FAS zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden noch zu kurz, da die gewählten internen Bereiche auf die Perspektive des Produktindex (Anhang 4) und im externen Bereich ausschließlich auf den Beobachtungsbereich rechtlicher Änderungen im Unternehmensumfeld beschränkt sind. Für einen 360-Grad-Scan, welcher eine Identifikation von Diskontinuitäten überhaupt erst ermöglicht, ist es erforderlich, weitere Beobachtungsbereiche im technologischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Unternehmensumfeld miteinzubeziehen (siehe dazu auch Kapitel 2.3-2.4). Über die Dokumentenanalyse werden im Folgenden alle HR-Produkte des DB-Konzerns gelistet, die im BGM zur Anwendung kommen können. Sie dienen als Ausgangspunkt für einen geschärften Blick auf interne und externe Beobachtungsfaktoren, indem sie thematische Schwerpunkte im Bereich unternehmensbezogenes BGM setzen.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

HR-Produktdatenbank „Open Project“: Die Datenbank enthält alle HR-Produkte und fasst sämtliche Produktinfos in Steckbriefen zusammen, darüber hinaus sind Bearbeitungsverläufe zu den Produkten sowie auch die verantwortlichen Produktmanager/innen aufgeführt.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Über die Datenbank konnten zum Thema Gesundheit (gemäß der Zuordnung BGF/BEM/AUG) insgesamt sechs Unterkategorien gefunden werden: *Untersuchung und Vorsorge, Krankheit und Tauglichkeit, Betriebliche Gesundheitsförderung, Individuelle Gesundheitsförderung, Rehabilitation und Teilhabe sowie Krise und Konflikt* (siehe Abb. 20). Kritisch anzumerken ist, dass die Kategorie „*Tauglichkeit*“ und auch deren Produktkategorie mit der Untertitelbezeichnung „*Untauglichkeit*“ eine zu überdenkende defizitorientierte Blickrichtung aufweist, die längst überholt ist und daher von einer angemesseneren Perspektive und Begrifflichkeit abgelöst werden muss. In der kurativen Medizin erfolgt meistens eine defizitorientierte Betrachtung. Der Arzt behandelt gezielt die Krankheit des/der Patient/in und damit dessen/deren Defizit. In

der Arbeits- und Sozialmedizin gilt es dagegen gemäß Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF),⁵⁹ vorrangig die Ressourcen des betroffenen Menschen zu beurteilen und nach Möglichkeiten zu suchen, diese zu fördern. Dieser Leitgedanke wurde im Konzern bereits häufig angebracht und damit auf die Veränderungen der Begrifflichkeiten Tauglichkeit/ Untauglichkeit verwiesen, die aber bislang dennoch keinen Neubenennung gefunden haben.

| ID | STATUS | THEMA | TYP | PRODUKTMANAGER | GELTUNGSBEREICH |
|--|-----------|---|-------------------|----------------|-----------------|
| Gesundheit Betriebliche Gesundheitsförderung (4) | | | | | |
| 4671 | ● Betrieb | Deutsches Siegel Unternehmensgesundheit | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4678 | ● Betrieb | Gesundheitsförderung im Betrieb | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4685 | ● Betrieb | Machtfitt | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4698 | ● Betrieb | Weight Watchers at Work | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| Gesundheit Individuelle Gesundheitsförderung (7) | | | | | |
| 4670 | ● Betrieb | Clara - Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4677 | ● Betrieb | Gesundheitscoaching | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4683 | ● Betrieb | Hilfe bei Sucht | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |
| 4688 | ● Betrieb | Mitarbersport (VdES) | PRODUKTSTECKBRIEF | - | - |

Abbildung 23: Ausschnitt der DB-AG-HR-Produktdatenbank, „Open Projekt“ (Stand: 12/2020)

Quelle: Intranet der DB AG, Produktdatenbank-Übersicht

Die kategorialen Produktgruppen⁶⁰ im Bereich Gesundheit sind grundlegend dem Managementbereich des BGM zuzuordnen, dementsprechend sind sie der zentrale Bestandteil des Frühaufklärungssystems zum Schutz vor vorzeitigem gesundheitsbedingtem Ausscheiden.

Der in Tabelle 8 gezeigte Ausschnitt beinhaltet das gesamte Produktportfolio zum BGM aus der Datenbank „Open Projekt“.

⁵⁹ Das Denkmodell der ICF ist eine Klassifikation der Weltgesundheitsorganisation und betrachtet nicht nur Krankheit, sondern auch Krankheitsfolgen und deren Auswirkungen auf die Aktivitäten und die Teilhabe des Individuums. Die ICF ist dank der zugrunde liegenden biopsychosozialen Betrachtung primär ressourcenorientiert und nimmt bezüglich der Ätiologie einen zentralen Blickwinkel ein. Eine ressourcenorientierte Betrachtung des Leistungsvermögens unterstützt die Leitidee eines Schutzes vor gesundheitsbezogenem Ausscheiden aus dem Berufsleben und trifft damit auch den Grundsatz der Versichertenträger „Reha vor Rente“. Daher ist es aus meiner Sicht unerlässlich die Begrifflichkeiten und Bezeichnungen ebenfalls ressourcenorientiert anzulegen.

⁶⁰ Im Verlaufstext werden Bestandteile des BGM, wie z. B. das BEM immer wieder als (HR-) Produkt bezeichnet. Dies ist eine DB Konzern interne eher wirtschaftliche Terminologie, die in den Dokumenten so vorgefunden wird und für diese Arbeit nicht geändert wurde.

Tabelle 8: Ausführliches Produktportfolio mit Zuordnung des verantwortlichen HR-Sektors

| HR-Produkt/-Produktgruppe aus dem Bereich Gesundheit | Verantwortlicher HR-Sektor |
|---|---|
| Untersuchung und Vorsorge | |
| Ermittlung psychischer Belastungen | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Gripeschutzimpfung | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Arbeitsschutz | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Sehhilfe am Arbeitsplatz | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Arbeitsmedizinische Vorsorge | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Tauglichkeits- und Eignungsuntersuchungen | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Krankheit und Tauglichkeit | |
| BEM zur Prävention | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| BEM zur Integration | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| Verfahren zur Wiedererlangung der Tauglichkeit | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| Betriebliche Gesundheitsförderung | |
| Deutsches Siegel Unternehmensgesundheit | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Gesundheitsförderung im Betrieb | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| WW-Kooperation (ehemals Weigt Watchers) | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Macht fit | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| REBE – Rehabilitation Betriebsärztlich eingeleitet | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| BETSI – Beschäftigung Teilhabeorientiert Sichern | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| PRÄSTA – Prävention Stationär | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Individuelle Gesundheitsförderung | |
| MUT-Hotline | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Clara – Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| Gesundheitscoaching | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Moving Me | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Hilfe bei Sucht | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Rebe (Rehabilitation betriebsärztlich eingeleitet) | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Mitarbeitersport (VdES) | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Rehabilitation und Teilhabe | |
| Mitarbeiter mit Handicap integrieren | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| FK-Hotline betriebliche Rehabilitation | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| Teilhabe am Arbeitsplatz | HC Personalsteuerung, Produkt und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice |
| Krise und Konflikt | |
| Hilfe bei traumatisierendem Ereignis im Beruf | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Hilfe bei Konflikten am Arbeitsplatz (z. B. Mobbing, Diskriminierung) | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Mediation | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Hilfe bei fehlenden Vereinbarkeitmöglichkeiten von Beruf und Familie | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |
| Hilfe bei medizinischen Notfällen im Ausland | HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik |

DB AG "Open Projekt" & "OrgLive" Stand Jan. 2020

In der Tabelle fällt sofort auf, dass die Bezeichnungen und Zuordnungen wie „angestückelt“ wirken und sich daraus auch thematische Überschneidungen ergeben. Diese sind aus historisch gewachsenen Strukturen entstanden und was bislang fehlt, ist eine neue organisationale Ordnung. Eine eindeutige Abgrenzung sowie die Bestimmung angemessener Begrifflichkeiten wäre hier z. B. unter der Anwendung eines zukünftigen FAS als Fortschritt zu betrachten.

Die Dokumentenlage und auch Einblicke in den Organisationsaufbau des DB-Konzerns lassen weiterhin eine operative Geschlossenheit der Teilsysteme des BGM vermuten. Die Produktmanager der Teilbereiche AUG, BGF und BEM gehören zwei unterschiedlichen Organisationseinheiten, und zwar *HB* und *HC* an, die, auch wenn sie thematisch beieinanderliegen, keinen fachübergreifenden Austausch pflegen. Eine zukünftige gemeinsame Teilnahme an BGM-Fachveranstaltungen wäre daher eine nahliegende Möglichkeit, eine übergreifende Zusammenarbeit zu suchen und über eine gemeinsame Risikoidentifikation zu neuen Erkenntnissen und gemeinsamen Zielstellungen zu gelangen. Dieser Aspekt soll konzeptionell in Kapitel 5.2.3 aufgegriffen werden.

5.2.2 Externe BGM-Beobachtungsbereiche zur Risikoidentifikation

Ausgehend vom identifizierten HR-Produktportfolio wurden über die gemeinsamen BGM-Nenner: *Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsschutz, berufliche Gesundheitsförderung und Rehabilitation* externe Beobachtungsbereiche im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmenskontext ausgewählt (Tab. 9), die nach Zeitabständen von einem Jahr immer wieder neu von dem Hintergrund von Geeignetheit oder Aktualität im Sinne eines lernenden Systems der Konzeption FAS geprüft werden müssen. Die Zeitabstände der Risikoidentifikation ergeben sich zum einen aus dem Auftrag einer jährlichen Produktzyklusprüfung (siehe Anlage D3) und zum anderen nach relevanten wahrgenommenen vorherigen Veränderungen (z. B. Reformen oder rechtliche Anpassungen), die ad hoc erfasst werden müssen und in der Regel auch werden. Grenzwerte bzw. Anpassungsnotwendigkeiten, die zu unmittelbaren Angleichungen führen, werden gegenwärtig ausschließlich im Bereich Gesetzesänderungen vollzogen, die durch aus wiederkehrenden Produkt-Qualitätschecks resultierenden Pflichtbeobachtungen (siehe Anhang 3) jährlich bzw. zwischenjährlich aus Auftragsbeobachtungen (über Projekt- und Auftragsarbeiten) durchgeführt werden.

Die farbliche Kennzeichnung des rechtlichen Unternehmensumfeldes in Tabelle 9 unterstreicht, dass dieser Beobachtungsbereich, der bereits gegenwärtig genutzt wird. Die anderen externen Beobachtungsbereiche werden ergänzend vor dem Hintergrund eines 360-Grad-Scan durch die Konzeption des FAS hinzugezogen. Bei den angezeigten „schwachen Signalen“ handelt es sich hauptsächlich nicht um die in zahlenmäßiger Darstellung vorliegende Daten (z. B. in Statistiken), sondern Mitteilungen oder Beurteilungen über Vorgänge, Menschen, Unternehmen in qualitätsbezogener Darstellung. In der Regel dauert es lange, bis die gewonnenen Ergebnisse in die Statistik aufgenommen werden.

Tabelle 9: Risikoidentifikation: Externe BGM – insbesondere BEM-relevante Beobachtungsbereiche des Unternehmensumfeldes

| Beobachtungsbereiche zum BGM im Unternehmensumfeld (extern) | Scan nach „Schwachen Signalen“ |
|--|--|
| <p>Technologisches Unternehmensumfeld</p> <p>Öffentlich zugängliche (Forschungs-)Datenbanken und Publikationen zum:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ technischen Arbeitsschutz⁶¹ ▪ Publikationen zur Software und Unterstützungslösungen für BGM | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständig wiederkehrende Ereignisse, die einen strategisch relevanten Zusammenhang mit dem Unternehmen oder der thematischen Ausrichtung des FAS aufweisen (z. B. Berichte oder Publikationen zu Auswirkungen des demografischen Wandels) ▪ Wahrnehmung neuer Ideen, Meinungen, Einstellungen (z. B. über Fachpublikationen zur Förderung von Empowerment im RTW). ▪ Verkündungen von Meinungen oder Stellungnahmen von Schlüsselpersonen aus Organisationen und Verbänden, Trägern der Rehabilitation oder Kooperationspartnern im BGM (z. B. über eine bestimmte Zielgruppenmerkmalsbeschreibung ausgehend von der Kooperation mit den Berufsförderungswerken, die Hinweise zu Arbeitsbelastungsmerkmalen von Mitarbeitern in der Verkehrsbranche feststellt und dazu Hinweise für die Primärprävention oder Rehabilitation formuliert ▪ Es zeichnen sich Tendenzen in der Rechtsprechung im nationalen und internationalen Bereich ab sowie erkennbare Initiativen zur Veränderung von Gesetzen (z. B. zu den Auswirkungen des stufenweisen in Inkrafttreten des Bundesteilhabegesetzes) |
| <p>Ökonomisches Unternehmensumfeld</p> <p>Unterstützungsleistungen der Versicherungssysteme und Rehabilitationsträger, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bundesagentur für Arbeit („LTA“ Förderung der beruflichen Eingliederung behinderter Menschen (gemäß SGB III / SGB II) ▪ Gesetzliche Krankenversicherung (Leistungen zu Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention sowie zur medizinischen Rehabilitation gemäß SGB V) ▪ Gesetzliche Rentenversicherung („LTA-Leistungen gemäß SGB IX und VI), Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation ▪ Gesetzliche Unfallversicherung (Leistungen zur Teilhabe nach einem Arbeitsunfall oder bei einer Berufskrankheit gemäß SGB VII) ▪ Weitere Versorgungsleistungen aus den Versichertensystemen in Bezug auf Teilhabe und Partizipation, z. B. Integrationsamt (SchwbAV), SGB-Träger | |
| <p>Rechtliches Unternehmensumfeld</p> <p>Relevante EU-Vorgaben aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EU-Richtlinien, ▪ EU-Leitlinien, ▪ EU-Verordnungen, ▪ EU-Normen ▪ Bundesgesetze ▪ Gesetze der Länder und Kommunen <p>Insbesondere die Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), ▪ des Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), ▪ der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättVO), - ▪ des Arbeitszeitgesetz (ArbZG), - ▪ der Betriebssicherheitsverordnung (BetrSivO), ▪ der Verordnung Arbeitsmed. Vorsorge (ArbMedVV) ▪ der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV), ▪ der Fahrerlaubnisverordnung (FeV), ▪ den Unfallverhütungsvorschriften (UVV), ▪ den Sozialgesetzbüchern (SGB). | |
| <p>Soziokulturelles Unternehmensumfeld</p> <p>Exemplarische Forschungsdatenbanken und Publikationsnetzwerke zum Thema</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rehabilitation⁶² ▪ Medizin⁶³ | |

⁶¹ Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022) stellt eine Forschungsdatenbank zum (auch technischen) Arbeitsschutz bereit. Die Datenbank enthält Dokumente zu laufenden und abgeschlossenen Forschungsprojekten der BAuA, DGUV und KAN. Das Forschungsdatenzentrum ist abrufbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Forschungsdaten/Forschungsdaten_node.html, Zugriff am 26.01.2022

⁶² Die Forschungsdatenbank REHADAT (2020) enthält Forschungsvorhaben zum Thema berufliche Rehabilitation und Integration behinderter Menschen in der Arbeitswelt, Zugriff am 15.01.2020 unter <https://www.rehadat.de/>

⁶³ Portal der wissenschaftlichen Medizin (2020), es enthält Leitlinien zu Behandlungsempfehlungen für Mediziner, Zugriff am 15.01.2020 unter: <https://www.awmf.org/leitlinien.html>

Beobachtungsbereiche zum BGM im Unternehmensumfeld (extern)

- Arbeit und Wiedereingliederung⁶⁴

Scan nach „Schwachen Signalen“**Kooperationspartner (bestehende Kooperationsverträge) der DB AG**

Kooperationspartner des DB-Konzerns im Bereich Gesundheit und Rehabilitation, z. B.:

- IAS (betriebsärztlicher Dienst)
- Knappschaft Bahn See (KBS)
- BAHN BKK
- Berufsförderungswerke (BSW)
- WW-Kooperation (ehemals Weight Watchers)
- Deutsche gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- Unfallversicherung Bund & Bahn (UVB)
- Beamtenunfallfürsorge – Bundeseisenbahnvermögen (BUF)

Tabelle 9 stellt ein sehr komplexes und umfassendes Bild an Publikationsnetzwerken dar, unter welchen Aspekten „schwache Signale“ identifiziert werden können, die Hinweise zu Anpassungsnotwendigkeiten und inkrementellen Innovationen zum verbesserten BGM Schutz bieten. Die Aufgabe der zentralen Produktmanager besteht in erster Linie darin, die thematisch relevanten Trends, Stellungnahmen, Publikationen von Schlüsselpersonen oder Tendenzen in der Rechtsprechung im nationalen und internationalen Bereich zu erkennen, um den DB-Mitarbeiterschutz zu professionalisieren und gemeinsame Synergien für das gesamte BGM zu finden. Dazu ist es notwendig, operative Problemstellungen (z. B. Schnittstellenproblematiken, Zielgruppenbesonderheiten und blinde Flecken des Versorgungssystems oder des Arbeitsschutzes) des BGM zu kennen, um „schwache Signale“ lesen zu können. Eine Interpretation und Relevanz der Signale sollten immer BGM-übergreifend diskutiert werden, um den Erfahrungsschatz der Experten vollends zu nutzen. Die zentralen Produktmanager sammeln i. d. R. operative Problemstellungen des BGM, um gezielt nach Lösungen zu suchen. Eine jährlich wiederkehrende externe Risikoidentifikation kann diesen Suchprozess unterstützen. Beispielsweise wurden im BGM-Teilbereich BEM im Jahr 2020 für die LTA-Vergabe bundesweite gravierende Unterschiede für Arbeitgeberleistungen festgestellt. Während es in Nordrhein-Westfalen 50 % Arbeitgeberzuschüsse bei Arbeitserprobungen gab, gewährten die Reha-Fachberater in Sachsen in der Regel für ähnliche Fallkonstellationen 30 % auch in kürzeren Unterstützungszeiträumen. Um diese Tendenzen nachvollziehbar zu machen und ein Gespräch mit der Knappschaft Bahn-See als zuständigem Reha-Träger für den DB-Konzern zu suchen, recherchierten die verantwortlichen Produktmanager/innen aktuelle Trends zu Ermessensentscheidungen und Bedarfsermittlungen. Sie stießen auf das von der BAR entwickelte Bedarfsermittlungskonzept und das zugehörige b3-Konzept,⁶⁵ welches als inhaltlicher Einfluss genutzt wurde, um im Folgejahr

⁶⁴ Das Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (2020), veröffentlicht Reports rund um das Thema Arbeit und Arbeitsschutz, Zugriff am 15.01.2020 unter: <https://www.dguv.de/iag/publikationen/reports/index.jsp>

⁶⁵ Das Konzept der Bedarfsermittlung wurde 2019 von BAR entwickelt. Die Notwendigkeit dazu ergab sich aus den Gründen, da bis dahin die Rehabilitationsträger und Leistungssteller ihre eigenen und zum Teil sehr unterschiedlichen Instrumente und Verfahren zur Ermittlung des LTA-Bedarfs eingesetzt hatten. Mit dem entwickelten Bedarfsermittlungsrahmen für Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA) gibt es erstmals einen einheitlichen, umfassenden Rahmen für alle Akteure und Fachleute, die an der beruflichen Reha-Tätigkeit beteiligt sind. Im Projekt b3 wurde ein einheitlicher Rahmen für die Bedarfsermittlung konzipiert und

2021 die Zusammenarbeit mit den Reha-Trägern zu präzisieren, indem die Eingliederungsmanager/innen die Informationen zur Bedarfsermittlung passgerecht bzw. adäquat zusammenstellten, die sie aus dem laufenden BEM gewonnen hatten.

Darüber hinaus ist Tabelle 9 zu entnehmen, dass es in der Modellierung des angestrebten Frühaufklärungssystems nicht in erster Linie um die Wahrnehmung von Risiken geht, die das Unternehmen bzw. den BGM-Prozess und seine Existenz gefährden können, sondern vielmehr um die bereichsübergreifende, verknüpfende Wahrnehmung von Fachwissen zu BGM-Themen und deren mögliche Synergien einen besseren Schutz der DB-Mitarbeiter/innen vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden ermöglichen. Damit kann das gesamte BGM immer wieder neu professionalisiert und an neue Erkenntnisse bewusst angepasst werden, mit der Zielstellung Erwerbspotenzial zu sichern und zu fördern und dem Unternehmenskern damit Stabilität zu geben. Um diese Zielstellung zu komplettieren, werden im Folgenden interne Beobachtungsbereiche exemplarisch benannt, die FAS Konzeption im Bereich Risikoidentifikation gegenwärtig bereits unterstützen.

5.2.3 Interne BGM-Beobachtungsbereiche zur Risikoidentifikation

Der Produktbewertungsindex (PBI; Anhang D4) der HR—BGM-Produkte des DB-Konzerns ist gegenwärtig der einzig feste und systemisch etablierte Grundwert für einen kontinuierlichen Beobachtungsprozess des internen Unternehmensumfelds, der zu möglichen Anpassungen des BGM bzw. der Produkte führen kann. Im Mittelpunkt der Beobachtungen stehen drei zentrale Werte: die *Wirksamkeit des Kundennutzens* (Mitarbeiternutzen), die *Kundenzufriedenheit* (Mitarbeiterzufriedenheit) und der *Aufwand der Leistungserbringung für den Mitarbeiter*. Seit Juli 2021 ist der PBI für alle HR-Produkte software-technisch unterstützt zur Verfügung gestellt worden. Die PBI-Werte werden quartalsweise ausgehend von einer vorgegebenen Pflichtbeobachtung ausgewertet. Die Kennwerte des PBI sind ökonomischer Art und müssen daher im Sinne der Konzeption des FAS bezüglich der externen Bereiche für die Durchführung eines 360-Grad-Scan um die Perspektive des technologischen, rechtlichen und soziokulturellen Umfeldes ergänzt werden.

Die Beobachtungsbereiche bzw. zugehörigen Dokumente des internen Unternehmensumfeldes sollen für das Produkt BEM exemplarisch als Muster für HR-Produkte des BGM prozessual dargestellt werden, und zwar in einer Ordnung, wie sie unter dem Frühaufklärungsprozess konzeptionell zu verstehen wären. Das bedeutet, dass zu der ergänzenden technologischen, rechtlichen und soziokulturellen Perspektive gegenwärtig einzelne Dokumente aus Datenbanken, Kooperationsbeziehungen oder Fachveranstaltungen des BEM über die Dokumentenanalyse identifiziert wurden und auf die 360-Grad- Beobachtungsbereiche zugeordnet werden, um sie zukünftig als Ausgestaltungsmerkmale des FAS zu etablieren. Da die einzelnen Dokumente einmalig oder in unregelmäßiger Folge erstellt werden, wird zum Abschluss eine konzeptionelle Bestimmung der Zeitintervalle, in dem die Dokumente oder Informationen wiederkehrend zur Verfügung stehen müssen, festgelegt.

gemeinsam mit Akteuren der Rehabilitationsorganisationen und Leistungserbringern von Menschen mit Behinderungen und den Wissenschaftlern optimiert (BAR 2019).

Der Produktausschnitt des BEM wird exemplarisch als BGM-Teilbereich gewählt, da sich zum einen der Forschungsteil II auch auf das BEM bezieht und somit eine Anknüpfung ermöglicht wird, und da zum anderen eine Abbildung von drei Teilprodukten (AUG, BGF, BEM) und allen zugehörigen Konzerndokumenten und fehlenden kontinuierlichen Ableitungen den Rahmen und Aufwand dieser Arbeit übersteigen würde.

Im *technologischen internen Unternehmensumfeld* sind die Produktmanager/innen nicht nur im BEM dazu angehalten, Newslettern und Netzwerken zu folgen, die relevant sind, um die Produktbereiche bestmöglich zu unterstützen. Im Hinblick auf eine Risikoidentifikation ausgehend vom FAS bedeutet dies, für interne technologische Entwicklungen und sich daraus ergebende Schnittstellenkomponenten sensibilisiert zu sein, um Anschlüsse und Verknüpfungen zwischen AUG, BGF und BEM zukünftig zu ermöglichen. Für den Bereich BEM sind nachfolgend genannte Netzwerke und Newsletter des DB-Konzerns (als exemplarische Abbildung) zu beachten.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

QMS-Update (Anhang D6), HC (Update technisches Qualitätsmanagement): Das monatliche Update kennzeichnet systemrelevante Updates, Prozessanpassungen oder stellt neue technische Arbeitshilfen zu den BEM-Produkten und Personalberatungsprozessen vor. Für dieses Update arbeiten Qualitätsmanager/innen, Produktmanager/innen und IT-Mitarbeiter/innen zusammen.

IT-Support Community (Software Allgemein): Die Community der DB-Systeme unterstützt und verantwortet als IT-Spezialist des DB-Konzerns den größten Anteil der IT-Anwendungen. Der Support informiert per Mail regelmäßig über Neuerungen und Anpassungen, die für den jeweiligen System-Nutzer relevant sind. Zudem stellt die Community ein Austauschforum bereit, in dem Fehlermeldungen und Lösungen nachvollziehbar gemacht werden.

IT News, HC DBJS, JobService.net (Software BEM): Das Netzwerk informiert zu Software-Anpassungen des Systems SBV, mit dem die im BEM betreuten Mitarbeiterakten verwaltet werden. Es informiert regelmäßig über Anpassungen und Neuerungen der Systemsoftware.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Das *QMS-Update* wird genutzt, um Eingliederungsmanager/innen zu Neuerungen in den HR-Anwendungen (z. B. IT-Anwendungen, Prozessabläufe, Arbeitshilfen, geänderte Dokumente) zu informieren. Die relevanten Themen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement werden explizit in den BEM-Expertenforen (Regelaustauschformate) aufgegriffen, um die Neuerungen oder Applikationen und systemischen Abläufe zu erläutern. Die *IT-Support Community* (Abb. 21) stellt das Konzernprozessportal Symbio, in denen alle BEM-Prozesse gezeichnet werden. Zudem verantwortet die *IT-Support Community* die Konzernregelwerksdatenbanken (KRWD) und das Personalportal, in denen die Produktbeschreibungen zum BEM sowie die relevanten Beauftragungsdokumente hinterlegt werden. Sofern eine entsprechende Anwendung im BEM nicht funktioniert, wird die Community individuell oder über den/die Produktmanager/in informiert.

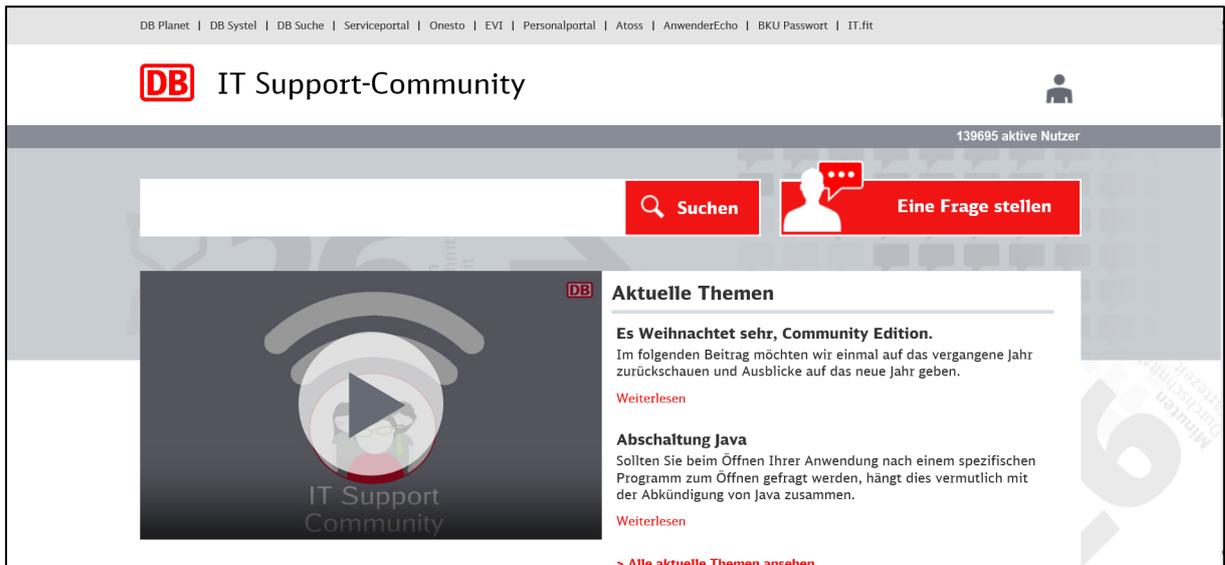


Abbildung 24: IT-Support Community, Stand 01/2021

Quelle: Intranet der DB AG

Die *IT-News des Jobservice.net* (Abb. 22) informieren zu SBV-Neuerungen, die i. d. R. eine verbesserte Dokumentation, der im BEM betreuten Mitarbeiterdaten zur Folge haben.



Abbildung 25: IT-News, JobService.net, Stand 01/2020

Quelle: Intranet der DB AG

Die Teilbereiche des BGF und des AUG nutzen als interne technologische Beobachtungsbereiche als gemeinsamen Nenner die IT-Support Community der DB-Systel und zudem ergänzende spezifizierte Anwendungsnetzwerke. Grenzwerte für Ad-hoc-Anpassungen bilden Neuerungen, die prozessrelevant sind. Im technologischen Sektor erfolgt eine quartalsweise oder funktionale Suchbeobachtung, die wiederkehrend zur Anwendung gebracht und durch den/die Produktmanager/in vollzogen wird.

Die *ökonomischen internen Beobachtungsbereiche* werden weitestgehend vom PBI bestimmt und sollen nachfolgend auszugsweise für das BEM ausführlicher vorgestellt werden.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

SmallSolutions DBJS Customer Survey Live Release: Die genannte Datenbank ist eine Software-Lösung und bietet Feedbacks und Rückläufe der Nutzergruppen zu zwei von drei Kennwerten des PBI im Bereich des BEM. Für das BEM wird die Datenbank seit Beginn des Jahres 2020 genutzt, flächendeckend soll sie für alle drei PBI-Kennwerte in den gesamten HR-Produkten ab Mitte des Jahres 2021 zum Einsatz kommen. Die Kennwerte bilden einen errechneten Durchschnittswert ab, der sich aus Nutzerfragen (Skalierungsfragen) ableitet.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Kundennutzen: Der Kundennutzen wird im BEM durch die Beurteilung der HR-Partner/innen und Führungskräfte bestimmt, die ein BEM-Verfahren für ihre/n Mitarbeiter/in bei der DB JS GmbH als internen durchführenden Dienstleister im HR-Sektor und damit den/die Eingliederungsmanager/in beauftragen. Zunächst wird die jährliche Anzahl der Nutzungsfälle erfasst, die an der potenziellen Anzahl der systemisch generierten Feedbacklinks im Feld der Beteiligungsquote (siehe Abb. 23) abzulesen ist. Dementsprechend sind im Jahr 2020 945 BEM-Beauftragungen erfolgt. Die Rücklaufquote der Feedbacks von HR-Partner/in, Führungskräften sowie Mitarbeitern/innen, die das BEM-Verfahren durchlaufen haben, beträgt aktuell 20 % und ist damit als unterdurchschnittlich einzuschätzen.

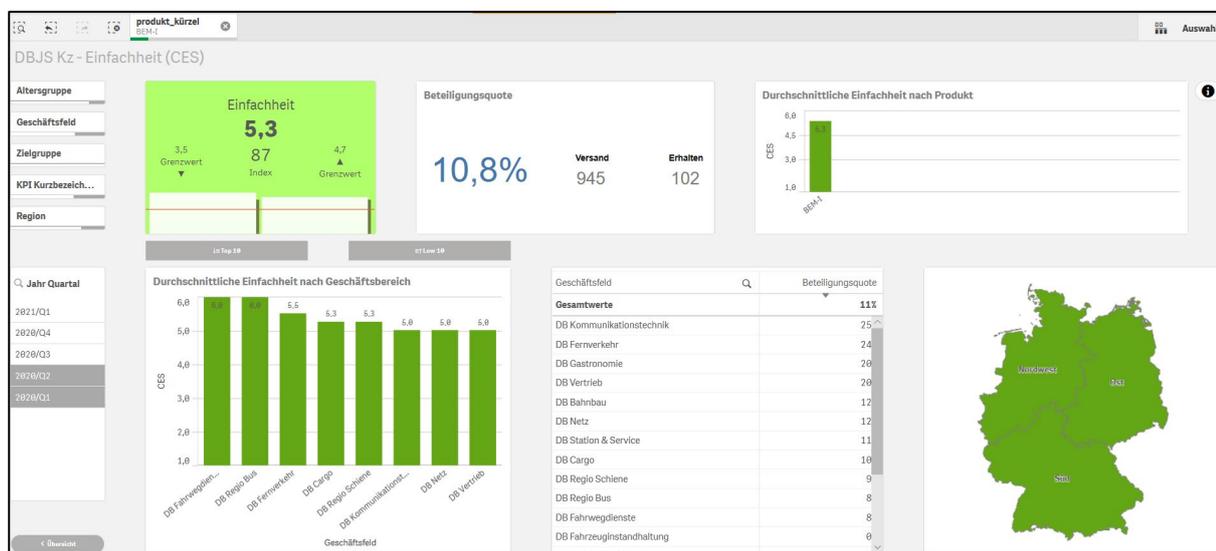


Abbildung 26: Auszug aus SmallSolutions, Jahr 2020 Kundennutzen Produkt BEM-

Quelle: Software Anwendung der DB JobService GmbH

Die Kundenbewertungen zu den aufgeführten Kennzahlen werden auf einer Skala von 1 (= „überhaupt nicht zufrieden“) bis 6 (= sehr zufrieden) für alle PBI-Kennwerte) abgefragt. Die

Skalierung der Bewertung wird in Punkte umgerechnet. Die Grenzwerte des Produktbewertungsindex liegen bei 49 (Bewertung 3,45) sowie bei 74 (Bewertung 4,7). Die Logik der Grenzwerte ergibt sich aus der Software-Berechnung unter vorherigen Angaben einer Gewichtung von Kundennutzungsaspekten. Bei Erreichung eines unteren Grenzwertes werden Ad-hoc-Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet. Sofern also beispielsweise von einer DB-Gesellschaft ein Rücklauf an Daten kommt, der den unteren Grenzwert berührt, bedeutet dies, dass die Gesellschaft mit der Dienstleistung oder Durchführung des Produkt höchst unzufrieden war, so dass sich ein/e Personalberater/in oder Eingliederungsmanager/in mit der Gesellschaft bzw. den Beauftragten in Verbindung setzt, um eine Schadensbegrenzung vorzunehmen bzw. über ein detailliertes Feedback Fehlerquellen und Gründe zu identifizieren, um diese zu beheben. Zum Kundennutzwert werden ebenfalls Fragen gestellt, also z. B. zur Befähigung des Mitarbeiters vor dem Hintergrund der Gesundheitsförderung und zur (Einfachheit der) Handhabung von Prozessen, IT und Arbeitshilfen. Zudem werden auch darüberhinausgehende Mehrwert-Wahrnehmungen zur allgemeinen Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Erfüllung der Dachstrategie und deren Synergieeffekten im Produktportfolio und vor dem Hintergrund der Erfüllung von Gesetz und tarifvertraglich wirkenden Anwendungen erfragt. Die Fragestellungen sind vor dem Hintergrund der Rückführung auf das Geschäftsfeld bzw. des durchführenden Eingliederungsmanager/in auch einzeln auswertbar. Das bedeutet, dass systemisch jede/r Eingliederungsmanager/in einer oder mehreren Konzerngesellschaften als feste/r Begleiter/in zugeordnet ist. Bei Grenzwertüber- oder -unterschreitung kann ein Feedback auch direkt an den/die verantwortliche/n Eingliederungsmanager/in in Form von Lob oder Fehlerquellen, die es zukünftig zu vermeiden gilt, weitergeleitet werden. Beispiele für bisher gelistete Fehlerquellen in diesem Zusammenhang sind eine fehlende Verlässlichkeit bei Rückmeldungen durch den/die Eingliederungsmanager/in, der Wunsch nach einer Erhöhung der Gesprächstaktung mit dem/der Mitarbeiter/in sowie der Wunsch nach innovativen und passgerechten Lösungen mit dem/der Mitarbeiter/in.

Kundenzufriedenheit: Unter dem Kennwert der Kundenzufriedenheit wird sowohl die Perspektive der *Mitarbeiter/innen*, die das BEM durchlaufen, erfragt, als auch der Blickwinkel der beauftragenden *HR-Partner/innen* und *Führungskräfte*. Im Jahr 2020 gibt es bei diesen drei Befragungszielgruppen keine wesentlichen gegenteiligen Einschätzungen zur Zufriedenheit, demgegenüber liegen die Kennwerte nah beieinander. Abbildung 27 zeigt den Gesamtzufriedenheitsindex der drei befragten Zielgruppen.

Unter dem Kennwert der Zufriedenheit werden zunächst die Erwartungshaltungen der Kunden in Bezug auf den Produktnutzen erfragt. Skalierungsfragen dazu lautet beispielsweise: *Wurden Ihre Erwartungen in Bezug auf gemeinsam gefundene Lösungsansätze und die Art der Unterstützung getroffen?* Die Frage kann mit einem Kennwert zwischen 1 (hoher Wert) und 6 (niedriger Wert) beantwortet werden. Auch die Einfachheit der Anwendung bzw. Beauftragung sowie die Bereitstellung und methodische Begeisterungselemente (wie angebotene Qualifizierungen, Lehrgänge oder Kooperationen) werden skalierend erfragt und zusammenfassend im Zufriedenheitsindex wiedergegeben.

Abbildung 27 zeigt den Wert der Kundenzufriedenheit der befragten Zielgruppen. Mit einem Index von 4,2 ist insgesamt ein zufriedenstellender Wert erreicht, der keine Anpassungsnotwendigkeiten erfordert, da kein Grenzwert erreicht wurde.

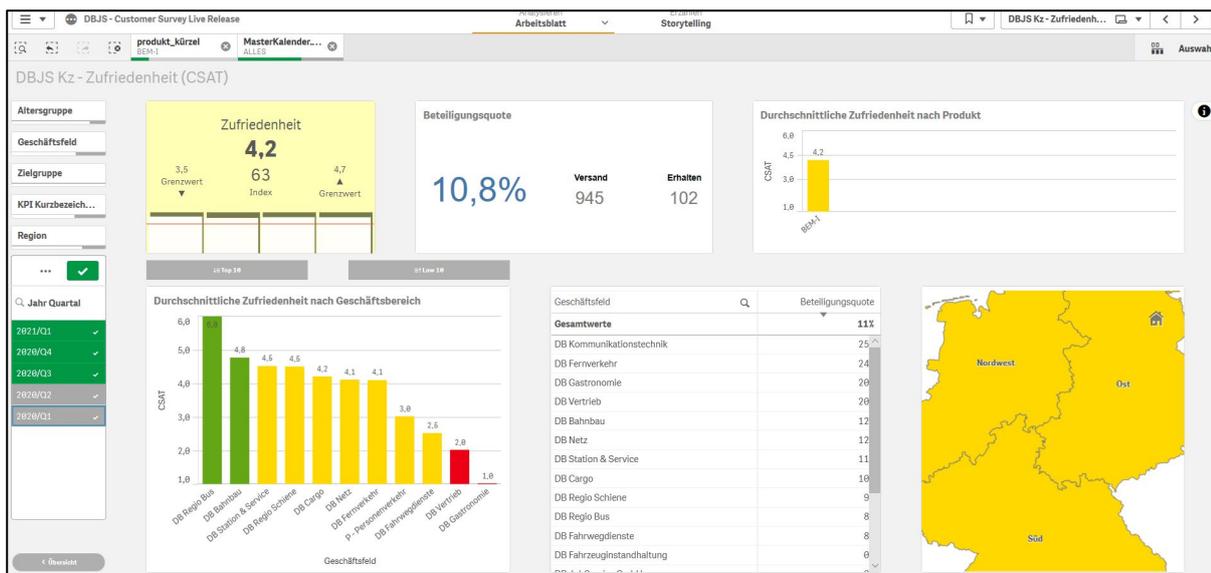


Abbildung 27: Auszug aus SmallSolutions, Jahr 2020 Kundenzufriedenheit Produkt BEM-I

Quelle: Software Anwendung der DB JobService GmbH

Aufwand der Leistungserbringung: Der Aufwand zur Leistungserbringung in der Nutzphase des Produkts wird über die Kennwerte des Zeitbedarfs zur Leistungserbringung je Nutzungsfall bei den DB-Leitungserbringern (inklusive externen eingebundenen Dienstleistern) erfasst. Das Monitoring erfolgt ausgehend von Fallbearbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

Fallverarbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5: Die Datenbank erfasst die Fallverläufe, soziodemografischen Daten sowie Beginn und Enddaten der BEM-Fälle. Auch Beginn und Endzeiten sowie in den Fall eingebundene Kooperationspartner/innen (z. B. Kompetenzzentrum berufliche Reha) werden über die Falldokumentation des SBV 3.5 erfasst. Die Daten des Systems werden der Datenbank mit einem zusätzlichen Aufsatztool entnommen und in Excel-Listen-Darstellung an den/die Produktmanager/in übermittelt (Anhang D7 exemplarischer Bericht SBV).

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Die durchschnittlichen Fallverläufe im BEM liegen 2020 bei einer Laufzeit von 11,8 Monaten (SBV 3.5, Stand 12/2020). Die Zielstellung ist, eine Gesamtlaufzeit von 9 Monaten nicht zu überschreiten. Für das Jahr 2020 wurde wegen der Corona-Pandemie und den damit zusammenhängenden Rahmenbedingungen der betrieblichen Abläufe der Grenzwert außer Kraft gesetzt. Für die Einbindungen der Kooperationspartner/innen stehen 2020 angesichts der Corona-bedingten zwischenzeitlichen Schließungszeiten keine verlässlichen Daten zur Verfügung. In den vergangenen Jahren wurden die geplanten Durchführungs- und vereinbarten Bereitstellungszeiten ohne Überschreitung der Grenzwerte durchgehend eingehalten. Ein Grenzwert ist

gegeben, wenn die Bereitstellung der Dienstleistung nicht in dem vertraglich vereinbarten Zeitraum stattfindet bzw. diesen mehrfach (nicht im Einzelfall) überschreitet. Die PBI-Werte werden mit der Pflichtbeobachtung ausgehend von statistischen Analysen quartalsweise ausgewertet.

Der rechtliche interne Beobachtungsbereich bezieht sich in erster Linie auf Neuerungen und Änderungen von Tarifverträgen, Richtlinien, Konzernbetriebsvereinbarungen, Verträgen oder Datenschutzbestimmungen. Dazu müssen entsprechende Unternehmensdatenbanken (z. B. Konzernregelwerksdatenbank) und Dokumente kontinuierlich geprüft werden. Im Rahmen der Erhaltung der Produktzyklen wird zu allen Beobachtungsbereichen (intern / extern) eine jährliche intensivierete Prüfung empfohlen, dennoch gibt es bei den rechtlichen internen / externen Beobachtungsbereichen die Erforderlichkeit einer Ad-hoc-Anpassung bei Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen; damit stellt dieser Beobachtungsbereich eine Ausnahmesituation dar. Der rechtliche interne Beobachtungsbereich wird unter einer Suchbeobachtung und zufälligen Beobachtung (z. B. ausgehend von Fachveranstaltungen oder Gesprächen mit Workshopteilnehmenden wiederkehrend durchgeführt.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

Tarifwerk DB-Konzern, Datenbank: Das Tarifwerk DB-Konzern beinhaltet eine Vielzahl von ausgewählten Tarifverträgen für verschiedene Unternehmen des DB-Konzern. Zusätzlich beinhaltet es ein Archiv. Im Hinblick auf den Ausschnitt des BEM sind ausgehend von der Datenbank drei wesentliche Dokumente zu berücksichtigen. Der *Demografie-Tarifvertrag (DemografieTV)*, *Anhang D8* (Grundsatz für alle DB-Konzernmitglieder) und der *Tarifvertrag über besondere Bedingungen bei Verlust der Fahrdiensttauglichkeit (FDU-TV)* (Grundsatz für fahrendes Personal), *Anhang D9* bieten als Rahmenbedingung der Beschäftigungssicherung bei einer dauerhaften Leistungswandlung den Schutz vor Arbeitsplatzverlust. Der *Rahmentarifvertrag (KonzernRTV)*, *Anhang D10*, gültig für alle Mitarbeiter/innen des Konzerns regelt darüber hinaus, dass eine Integration und Weiterbeschäftigung standardisiert geprüft wird.

Konzernregelwerksdatenbank: Mit der KRWD wird den Regelwerksanwendern ein effizientes Instrument verfügbar, mit dem sie die für ihren Arbeitsbereich gültigen Regelungen effizient suchen und finden können. Ziel ist es, allen Mitarbeiter/innen im Inland und auch in den Auslandsgesellschaften ein übergreifendes Regelwerk zugänglich zu machen und so Handlungssicherheit bei der täglichen Arbeit zu geben. Relevant für den BEM-Prozess sind die *Rahmenrichtlinie 161.0004 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)* und *ergänzende Gespräche*, *Anhang D11*.

Datenbank zu Konzernbetriebsvereinbarungen: Diese Anwendung enthält die im DB-Konzern gültigen Konzernbetriebsvereinbarungen (KBV) sowie ein Archiv für KBV-Dokumente, die nicht mehr in Kraft sind. Relevant für den BEM-Prozess sind drei wesentliche Dokumente, *die KBV Integration*, *Anhang D12*, *die KBV Konzernarbeitsmarkt*, *Anhang D13* und *die KBV Gesundheit*, *Anhang D14*.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Der Demografie-Tarifvertrag, Anhang D8 setzt den Grundsatz, die Beschäftigungsfähigkeit für Konzernmitarbeiter beizubehalten. *„Die Bewahrung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern im Sinne ihrer Fähigkeit zur Teilhabe am Arbeits- und Berufsleben ist ein besonders wichtiges Thema, das angesichts der demografischen Entwicklung und der raschen Veränderung von Rahmenbedingungen wachsende Bedeutung erhält. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu bewahren, bedeutet, die sich wandelnden Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und die individuellen Kompetenzen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits langfristig miteinander in Einklang zu halten“* (Demografie Tarifvertrag, S. 11, Abschnitt C, Stand 2020). Die Tarifverhandlungen mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) haben erneut die Übereinkunft hervorgebracht die Beschäftigungssicherung auch bei dauerhafter Leistungswandlung grundlegend zu erhalten. Für das Jahr 2021 wird ein passiver Personalbestand von 2091 Mitarbeitern/innen prognostiziert, die kurz oder langfristig nicht integriert werden konnten und somit bei dauerhafter Freistellung weiter Gehalt beziehen. Dieser Personalbestand liegt weiterhin in der Verantwortung der DB JobService GmbH, die den passiven Personalbestand betreut sowie Vermittlung und Integrationsperspektiven ermöglicht. Der Tarifvertrag über besondere Bedingungen bei Verlust der Fahrdiensttauglichkeit (FDU-TV) Anhang D9 (Grundsatz für fahrendes Personal) enthält im Grunde denselben Grundsatz zur Integration des fahrenden Personals und wurde von der Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer GDL verhandelt. In Ergänzung zu diesen beiden Werken stellt der Rahmentarifvertrag (KonzernRTV), Anhang D10 die Grundlage zu einer Arbeitsplatzprüfung vor dem Hintergrund einer Weiterbeschäftigung nach einer (dauerhaften) Leistungswandlung innerhalb eines BEM-Prozesses dar. Die Tarifwerke erfahren redaktionelle und auch grundlegende Anpassungen, die im Rahmen eines FAS in dem Bereich der Risikoidentifikation aufgenommen und verfolgt werden müssen.

Rahmenrichtlinie 161.0004 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und ergänzende Gespräche, Anhang 3, regelt die grundlegenden Abläufe des BEM, im Detail sind sie in HR-Konzernprozessen in einzelne Handlungsschritte aufgeteilt. Sie beruht auf der Grundlage von § 167 SGB IX in Verbindung mit der tariflichen Grundlage gemäß § 12 Konzern-RTV, Anhang D10 nach dem für Mitarbeiter/innen die Weiterbeschäftigung und Integration geprüft wird, wenn sie ihre bisherige Tätigkeit dauerhaft nicht mehr wahrnehmen können. So heißt es zum Grundsatz des BEM: *„Das BEM zur Integration findet für Mitarbeiter Anwendung, die auf Grund eines Arbeits-/Dienstunfalls, einer Berufskrankheit bzw. aus sonstigen gesundheitlichen Gründen in ihrer bisherigen Tätigkeit auf Dauer nicht mehr eingesetzt werden können. Das Ziel des BEM zur Integration ist es, den betroffenen Mitarbeiter dauerhaft im eigenen Betrieb ggf. in einer neuen Tätigkeit weiter zu beschäftigen“* (Ril. 161.0004, S.7, Abschnitt 1, Stand 2018).

Als Ergänzung zu den Tarifwerken und der Richtlinie sind die Konzernbetriebsvereinbarungen heranzuziehen. Die *KBV Integration, Anhang D12*, wurde auf Grundlage von § 77 BetrVG i. V. m. § 88 Ziff.1 BetrVG im Sinne von § 166 SGB IX geschlossen. Nach diesem gemeinsamen und freiwilligen Grundsatz ist es für den DB-Konzern eine *„wichtige personalpolitische*

Zielsetzung, gleichgestellte und schwerbehinderte Beschäftigte im Sinne von Sozialgesetzbuch III Schwerbehindertenrecht im Unternehmen zu beschäftigen und entsprechend ihrem Leistungsvermögen beruflich zu fördern. Dabei sollen die persönlichen Qualifikationen der behinderten Beschäftigten erkannt und gefördert werden“ (KBV Integration, Anhang D12, S. 2 Abschnitt 1,2, Stand 2018). Die *KBV Konzernarbeitsmarkt, Anhang D13*, unterstreicht die Sicherheit der Beschäftigung im Unternehmen als Schwerpunkt der Personal- und Sozialpolitik des DB-Konzerns. Sie folgt dem Grundsatz des Demografie-Tarifvertrages, „*Lösungen für diejenigen Arbeitnehmer/innen vorzuhalten, die wegen Leistungswandlung oder aus anderen Gründen ihre Beschäftigung wechseln müssen“* (KBV Konzernarbeitsmarkt, Anhang D13, S.1 Abschnitt 1, Stand 2012). Die *KBV Gesundheit, Anhang D14*, wurde als freiwillige Vereinbarung zur Förderung von BGM beschlossen. So heißt es dort, dass der demografische Wandel eine ernstzunehmende Herausforderung darstellt. Der Vorstand des DB-Konzern und die Konzerninteressenvertretungen betrachten daher einen systematischen Arbeits- und Gesundheitsschutz einschließlich Gesundheitsförderung und Wiedereingliederung leistungsgewandelter Mitarbeiter mit einheitlichen Prozessen als wichtigen Beitrag für die physische und psychische Gesundheit, für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie den langfristigen unternehmerischen Erfolg (KBV Gesundheit, Anhang D14, S. 1, Stand 2011) als unabdingbar.

Für den *internen Beobachtungsbereich des soziokulturellen Umfeldes* ist eine Risikoidentifikation über Schnittstellenarbeit, die in erster Linie aus Fachveranstaltungen resultiert, zu betrachten und wird daher mittels einer Suchbeobachtung und zufälligen Beobachtung nach den jeweiligen Fachveranstaltungen ebenso vollzogen wie aus einer Reihe von Daten, die über Kooperationspartner bereitgestellt werden. Der Austausch mit den Kooperationspartnern erfolgt in einem Jahresrhythmus. Der Austausch in internen Fachveranstaltungen erfolgt in einem monatlichen und quartalsweisen Rhythmus. Die Daten aus der Schnittstellenarbeit und aus der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern resultieren aus indirekten Beobachtungsbereichen, die angefordert oder im Austausch erhoben werden müssen zum Beispiel über Gruppenarbeiten, in denen ein problemorientierter Austausch stattfindet, z. B. darüber welche Zielgruppenproblematiken gerade das operative BEM Verfahren bestimmen.

Fachveranstaltungen: Es werden zum Thema BEM drei wiederkehrende Fachveranstaltungen angeboten, für die exemplarische zur Risikoidentifikation benannt werden können. Wie innerhalb dieser Veranstaltungen eine Risikoidentifikation bereits vollzogen wird und vollzogen werden kann, wird im Folgenden vorgestellt.

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Konzept der Regionalen BEM-Treffen, Anhang D15: Das Dokument beschreibt den konzeptionellen Rahmen der Veranstaltung. Teilnehmer sind DB-Experten/innen Gesundheit, HR-Partner/innen der DB-Konzern-Geschäftsfelder, sowie die bundesweiten Eingliederungsmanager/innen. Die Veranstaltung findet einmal im Quartal zu Qualitätssicherungsprozessen in drei Regionen statt.

Konzept Expertenforum BEM, Anhang D16: Die Webkonferenz findet alle sechs Wochen unter den Eingliederungsmanager/innen statt und wird vom Produktmanagement der DB JS durchgeführt. Sie dient als Austauschforum zu Fallverläufen, methodischen Werkzeugen und Tarifauslegungen im BEM.

Konzept Arbeitskreis der Eingliederungsmanager, Anhang D17: Die Veranstaltung findet einmal im Quartal bzw. auch halbjährlich statt. Teilnehmer sind die bundesweiten Eingliederungsmanager/innen und Kooperationspartner/innen⁶⁶ sowie Schnittstellenpartner/innen.⁶⁷ Zentrale Zielstellung des Formates ist Realisierung von Verbesserung und Qualitätssicherung.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Regionalen BEM-Treffen: Über diese Veranstaltung erfolgt ein den DB-Konzern übergreifender Austausch zu Zielgruppenmerkmalen und Qualitätsaustausch. Ausgehend von Auftragsbeobachtungen zur Produktschärfung werden in allen nachfolgend benannten Austauschformaten Befragungen, z. B. in Form von Fokusgruppen, vorgenommen, um z. B. (statistische) Grenzwerte aus den PBI-Messungen interpretierbar zu machen. Sich aus diesen Formaten ergebende Anpassungserfordernisse werden i. d. R. als Konsens zu Notwendigkeiten, die mit allen GF-Vertreter/innen abgestimmt werden, beschlossen. Abbildung 28 zeigt einen Ausschnitt der Konzeption der Veranstaltung, der ersten von insgesamt drei wiederkehrenden Fachveranstaltungen zum Thema BEM.

⁶⁶ Kooperationspartner im Bereich Gesundheit und Rehabilitation:
IAS (betriebsärztlicher Dienst)
Knappschaft Bahn See
BAHN BKK
Berufsförderungswerke

⁶⁷ z. B. Bahnstiftung, VDES – Gesundheitsangebote für DB Mitarbeiter, OE HSM verantwortlich für Recrutierung u.ä.

Konzept zu den Regionalen BEM - Treffen

| Geschäftsfeld übergreifende Fachveranstaltung : Regionale BEM- Treffen | | |
|--|---|---|
| Durchführende: Produktmanagement DB JobService GmbH & HBG Gesundheitsmanagement | Orte: Frankfurt, Berlin, Hannover | Zeitraum: 4 x jährlich in drei Regionen (Ost, Nordwest, Süd) |
| Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung einer einheitlichen Qualitätssicherung zu Konzernregelungen und Produkten des Betrieblichen Eingliederungsmanagement ■ Förderung eines Geschäftsfeld übergreifenden Netzwerkaustausch zur beruflichen Reintegration mit sekundär -und tertiärpräventiver Ausrichtung ■ Dialog zwischen Beteiligten ermöglichen ■ Klassifizierung fördernder und hemmender überregionaler BEM- Faktoren, zur Professionalisierung des multidimensionalen Prozesses im DB Konzern ■ Austausch & Wissensvermittlung durch externe Partner z.B. KBS, IFD, IA, GKV, BAR zu Interventionen, medizinischen und gesetzlichen Grundlagen, Rahmenbedingungen und Innovationen im Prozess „Return to work“ ■ Transfer des erworbenen Wissens und der gewonnen Erfahrungen in die betriebliche Praxis Zielgruppe: <ul style="list-style-type: none"> ■ HR- Partner der Geschäftsfelder, die Integrationsteamsitzungen zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement initiieren ■ Regionale Eingliederungsmanager (JS) ■ Betriebsärzte der <u>ias</u>, die i.d.R. Teilnehmer von Integrationsteamsitzungen sind ■ Gesundheitsexperten der Geschäftsfelder, die einen Rollenanteil im Bereich des Betrieblichen Eingliederungsmanagement haben Teilnehmer der Fachveranstaltung: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertreter JS / Vertreter HBG ■ Regionale Vertreter der Geschäftsfelder der definierten Zielgruppe ■ Regionale Vertreter der <u>ias</u> (möglich auch DB Experte) ■ Regionale Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement (JS) ■ Gäste (intern/extern) mit thematischen Begleitungen | Dauer: <ul style="list-style-type: none"> ■ 5 Stunden Setting: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertreter JS/ HBG übernehmen die Moderation ■ Teilnehmer beteiligen sich an gemeinsamen Erarbeitungen, Diskussion, oder regionalen Blitzlichtberichten ■ Gäste werden zur Präsentation fachspezifischer Themenstellungen eingeladen ■ Aufbau: <ol style="list-style-type: none"> 1. Grundsatz Themen vorgestellt durch HBG/ JS, Tagesdurchziehendes fachspezifisches Thema 2. Vortrag zum fachspezifisches Thema (ggf. mit vertiefender Gruppenarbeit), 3. Vortrag durch Gäste zum fachspezifischen Thema, 4. Blitzlichtrunde Materialien: <ul style="list-style-type: none"> ■ Veranstaltungsraum für 30-40 Teilnehmer ■ Beamer ■ Moderationskoffer ■ Flipchart oder Pinnwand ■ Getränke: Kaffee, Tee, Wasser Organisation der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> ■ Buchung von Räumlichkeiten und Getränken durch JS ■ Erstellung der Agenda und Versand der Einladungen HBG/JS ■ Pflege der DB-Planet Präsenz: Hinterlegung der vorgestellten Datensätze HBG/JS | |

Abbildung 28: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Regionale BEM-Treffen (Anhang D15), Stand Jan. 2021

Quelle: Intranet der DB JobService GmbH, Datenbank des Produktmanagements

Expertenforum BEM: Im Expertenforum BEM erfolgt ein bundesweiter Austausch zu zielgruppenspezifischen Problemstellungen, methodischen Lösungen oder Best-Practice-Beispielen, indem Auftragsbeobachtungen (Befragungen) Rahmenbedingungen und methodische Ansätze und deren Qualität geprüft werden. Abbildung 29 zeigt die Konzeption des Expertenforums BEM.

Konzept zur Durchführung des Expertenforum BEM

| Expertenforum BEM | | |
|--|---|----------------------------------|
| Durchführende: Produktmanagement DB JobService GmbH | Format: Webko | Zeitraum: alle 1,5 Monate |
| Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Austausch zu Fallkonstellationen, Zielgruppenspezifischen Problemstellungen und Anwendungen ■ Methodischer Austausch (Instrumente und methodische Bedarfe im BEM) ■ Regelmäßige Infos zu Prozessänderungen, Dokumentenanpassungen, Tarif- Auslegungen und einheitlichen Vorgehensweisen in den Produkten des Betrieblichen Eingliederungsmanagement ■ Sicherstellung einer überregionalen Qualitätssicherung in den Produkten des BEM durch regelmäßigen überregionalen Austausch nach Rücksprache mit HBB, HBG, AGV MOVE ■ Dialog zwischen Beteiligten im BEM & <u>KobR</u> ermöglichen ■ Vorstellung von technischen Neuerungen & relevanten Informationen in den Netzwerken des DB Konzern (DB Planet, Personalportal, Konzernregelwerksdatenbank, JobService Net <u>u.ä.</u>) Zielgruppe: <ul style="list-style-type: none"> ■ Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement Teilnehmer der Webko: <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Referent Produktmanagement/ <u>KobR</u> ■ Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement | Dauer: <ul style="list-style-type: none"> ■ 45- 60 min. Setting: <ul style="list-style-type: none"> ■ PM = Durchführung und Moderation ■ TN = PB mit Schwerpunkt EM, <u>KobR</u> Technik: <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Webex</u> Organisation der Webkos: <ul style="list-style-type: none"> ■ durch das Produktmanagement (Festlegung der Termine, Moderation und inhaltliche Ausgestaltung) | |

Abbildung 29: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Expertenforum BEM (Anhang D16), Stand Jan. 2021

Quelle: Intranet der DB JobService GmbH, Datenbank des Produktmanagements

Arbeitskreis der Eingliederungsmanager: Im Arbeitskreis der Eingliederungsmanager werden ausgehend von der Überwachung des Produktzyklus in Form einer Suchbeobachtung Schnittstellenproblematiken im BEM“ und „strukturelle Prozessauffälligkeiten im BEM“ analysiert, die nach Konsensfindung im Expertenkreis und Kreis des Managements in die Praxis umgesetzt werden. Abbildung 30 zeigt die Konzeption des Austauschformates.

| Konzept zur Durchführung Arbeitskreis der Eingliederungsmanager | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Arbeitskreis der Eingliederungsmanager | | | | |
| Durchführende: Produktmanagement DB JobService GmbH | Ort: bundesweit | Zeitraum: 4 x jährlich 2018, 3x jährlich in 2019, 2x jährlich in 2020 | | |
| <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung eines überregionalen Austausch für Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement ■ Sicherstellung einer einheitlichen Qualitätssicherung in den Produkten BEM durch Reflektionen zu Prozessqualität, des Instrumenteneinsatzes und der Geschäftsfeld Zusammenarbeit ■ Austausch mit Konzern - Partnern (z.B. KobR, HBG, HBB, Netzwerk Grundsätze/ Beschäftigungssicherung, Arbeitsschutz) ■ Austausch mit externen Partnern des Rehabilitationsnetzwerkes (z.B. ias, BAHNBKK, KBS, UVB, IFD, IA, BAR) ■ Workshops, Referate und Schulungen zu Konzern Richtlinien, Tarifierweiterungen und Kompetenzfeldern des Disability Managers insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Grundlagen zu Gesetzen und Verordnungen (z.B. Arbeits- und Sozialgesetze, Arbeitsschutzvorschriften, Datenschutz, Leistungs- und Entschädigungssysteme, gesetzliche und private Leistungsansprüche für behinderte Menschen, Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Gesundheitsförderung und zu Berufskrankheiten) ➢ Zusammenwirken der betrieblichen Sozialpartner (Förderung der Zusammenarbeit mit den örtlichen Interessensvertretern und Partnern des Integrationsteam in den Geschäftsfeldern) ➢ Methoden im Fallmanagement nutzen von (interne und externe Ressourcen zur Umsetzung von Eingliederungsplänen, Koordination der Zusammenarbeit mit Sozialleistungsträgern und Leistungsanbietern im Gesundheitswesen, Weiterentwickeln von Gesprächsführungs-/ Beratungskompetenzen) ➢ Zusammenhänge von Gesundheit, Behinderung und Prävention kennen (medizinische Informationen bei akuten und chronischen Erkrankungen und Behinderungen mit Arbeitsanforderungen verbinden) ➢ Eigenes soziales und ethisches Verhalten zeigen (Reflektion zur Stärkung der eigenen Arbeitsleistung und zur Entwicklung einer konstanten Qualitätsverbesserung im Disability Management) </td> <td style="vertical-align: top;"> Dauer: <ul style="list-style-type: none"> ■ 2 halbe Tage ■ Tag I. : 13:00-18:00 Uhr, Tag II. : 08:30 -13:00 Setting: <ul style="list-style-type: none"> ■ Pflichtveranstaltung (CDMP) ■ Ort: in allen Regionen (1x Ost, 1x Nordwest, 1xSüd) Materialien: <ul style="list-style-type: none"> ■ Besprechungsraum ■ Moderationskoffer ■ Flipchart oder Pinnwand ■ Beamer Organisation der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktmanagement: Versand der Einladungen, Erstellung der Agenda, Planung der Inhalte, ggf. Koordination der Gastbeiträge (intern/extern) ■ Teamassistenz HS.JO1: Buchung Räume + Durchführungsmaterialien (Beamer, Flipchart, Moderationskoffer), Durchführung der Getränkebestellungen, Übernachtungsbuchungen, Reservierung Abendessen </td> </tr> </table> | | | Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung eines überregionalen Austausch für Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement ■ Sicherstellung einer einheitlichen Qualitätssicherung in den Produkten BEM durch Reflektionen zu Prozessqualität, des Instrumenteneinsatzes und der Geschäftsfeld Zusammenarbeit ■ Austausch mit Konzern - Partnern (z.B. KobR, HBG, HBB, Netzwerk Grundsätze/ Beschäftigungssicherung, Arbeitsschutz) ■ Austausch mit externen Partnern des Rehabilitationsnetzwerkes (z.B. ias, BAHNBKK, KBS, UVB, IFD, IA, BAR) ■ Workshops, Referate und Schulungen zu Konzern Richtlinien, Tarifierweiterungen und Kompetenzfeldern des Disability Managers insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Grundlagen zu Gesetzen und Verordnungen (z.B. Arbeits- und Sozialgesetze, Arbeitsschutzvorschriften, Datenschutz, Leistungs- und Entschädigungssysteme, gesetzliche und private Leistungsansprüche für behinderte Menschen, Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Gesundheitsförderung und zu Berufskrankheiten) ➢ Zusammenwirken der betrieblichen Sozialpartner (Förderung der Zusammenarbeit mit den örtlichen Interessensvertretern und Partnern des Integrationsteam in den Geschäftsfeldern) ➢ Methoden im Fallmanagement nutzen von (interne und externe Ressourcen zur Umsetzung von Eingliederungsplänen, Koordination der Zusammenarbeit mit Sozialleistungsträgern und Leistungsanbietern im Gesundheitswesen, Weiterentwickeln von Gesprächsführungs-/ Beratungskompetenzen) ➢ Zusammenhänge von Gesundheit, Behinderung und Prävention kennen (medizinische Informationen bei akuten und chronischen Erkrankungen und Behinderungen mit Arbeitsanforderungen verbinden) ➢ Eigenes soziales und ethisches Verhalten zeigen (Reflektion zur Stärkung der eigenen Arbeitsleistung und zur Entwicklung einer konstanten Qualitätsverbesserung im Disability Management) | Dauer: <ul style="list-style-type: none"> ■ 2 halbe Tage ■ Tag I. : 13:00-18:00 Uhr, Tag II. : 08:30 -13:00 Setting: <ul style="list-style-type: none"> ■ Pflichtveranstaltung (CDMP) ■ Ort: in allen Regionen (1x Ost, 1x Nordwest, 1xSüd) Materialien: <ul style="list-style-type: none"> ■ Besprechungsraum ■ Moderationskoffer ■ Flipchart oder Pinnwand ■ Beamer Organisation der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktmanagement: Versand der Einladungen, Erstellung der Agenda, Planung der Inhalte, ggf. Koordination der Gastbeiträge (intern/extern) ■ Teamassistenz HS.JO1: Buchung Räume + Durchführungsmaterialien (Beamer, Flipchart, Moderationskoffer), Durchführung der Getränkebestellungen, Übernachtungsbuchungen, Reservierung Abendessen |
| Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung eines überregionalen Austausch für Personalberater mit Schwerpunkt Eingliederungsmanagement ■ Sicherstellung einer einheitlichen Qualitätssicherung in den Produkten BEM durch Reflektionen zu Prozessqualität, des Instrumenteneinsatzes und der Geschäftsfeld Zusammenarbeit ■ Austausch mit Konzern - Partnern (z.B. KobR, HBG, HBB, Netzwerk Grundsätze/ Beschäftigungssicherung, Arbeitsschutz) ■ Austausch mit externen Partnern des Rehabilitationsnetzwerkes (z.B. ias, BAHNBKK, KBS, UVB, IFD, IA, BAR) ■ Workshops, Referate und Schulungen zu Konzern Richtlinien, Tarifierweiterungen und Kompetenzfeldern des Disability Managers insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Grundlagen zu Gesetzen und Verordnungen (z.B. Arbeits- und Sozialgesetze, Arbeitsschutzvorschriften, Datenschutz, Leistungs- und Entschädigungssysteme, gesetzliche und private Leistungsansprüche für behinderte Menschen, Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Gesundheitsförderung und zu Berufskrankheiten) ➢ Zusammenwirken der betrieblichen Sozialpartner (Förderung der Zusammenarbeit mit den örtlichen Interessensvertretern und Partnern des Integrationsteam in den Geschäftsfeldern) ➢ Methoden im Fallmanagement nutzen von (interne und externe Ressourcen zur Umsetzung von Eingliederungsplänen, Koordination der Zusammenarbeit mit Sozialleistungsträgern und Leistungsanbietern im Gesundheitswesen, Weiterentwickeln von Gesprächsführungs-/ Beratungskompetenzen) ➢ Zusammenhänge von Gesundheit, Behinderung und Prävention kennen (medizinische Informationen bei akuten und chronischen Erkrankungen und Behinderungen mit Arbeitsanforderungen verbinden) ➢ Eigenes soziales und ethisches Verhalten zeigen (Reflektion zur Stärkung der eigenen Arbeitsleistung und zur Entwicklung einer konstanten Qualitätsverbesserung im Disability Management) | Dauer: <ul style="list-style-type: none"> ■ 2 halbe Tage ■ Tag I. : 13:00-18:00 Uhr, Tag II. : 08:30 -13:00 Setting: <ul style="list-style-type: none"> ■ Pflichtveranstaltung (CDMP) ■ Ort: in allen Regionen (1x Ost, 1x Nordwest, 1xSüd) Materialien: <ul style="list-style-type: none"> ■ Besprechungsraum ■ Moderationskoffer ■ Flipchart oder Pinnwand ■ Beamer Organisation der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktmanagement: Versand der Einladungen, Erstellung der Agenda, Planung der Inhalte, ggf. Koordination der Gastbeiträge (intern/extern) ■ Teamassistenz HS.JO1: Buchung Räume + Durchführungsmaterialien (Beamer, Flipchart, Moderationskoffer), Durchführung der Getränkebestellungen, Übernachtungsbuchungen, Reservierung Abendessen | | | |

Abbildung 30: Konzeptauszug der zentralen Veranstaltung Arbeitskreis der Eingliederungsmanager (Anhang D17), Stand Jan. 2020

Quelle: Intranet der DB JobService GmbH, Datenbank des Produktmanagements

Weitere indirekte Beobachtungsbereiche wie Auftragsarbeiten oder statistische Berichte von Kooperationspartnern können ebenfalls zur Risikoidentifikation genutzt werden. Dazu sollen nachfolgend zwei letzte Beispiele angeführt werden.

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Reporting Bericht „Mitarbeiter-Unterstützungsteam MUT“ 2020 IAS, Anhang 18: Der Bericht wird einmal im Jahr vom Kooperationspartner der ias (betriebsärztlicher Dienst) erstellt. Ausgehend von einer Auftragsbeobachtung werden hieraus zentrale Impulse gesammelt, die den Anlass für eine Überarbeitung von Interventionen im BEM darstellen. Grenzwerte für Handlungen werden ausgehend von dem Ranking der Teilnehmer /innen der Fachveranstaltungen bestimmt. Der Bericht fasst die Beratungsleistungen der IAS als Unterstützungsangebote zusammen und gliedert nach Beratungsthemen und Zielgruppen derjenigen, die eine Beratung in Anspruch genommen haben.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Kooperationspartner: Im Jahr 2020 haben insgesamt 11.094 DB Mitarbeiter/innen das Beratungsangebot der ias wahrgenommen. Davon waren 6546 telefonische Kontakte, 3.082 persönliche Kontakte, 1235 per Mail und 229 per Video bundesweit durchgeführt worden (MUT-Bericht 2020, S. 2, siehe Anhang D 18). Besonders aufschlussreich waren die Themengebiete der Beratung (siehe Abb. 31).

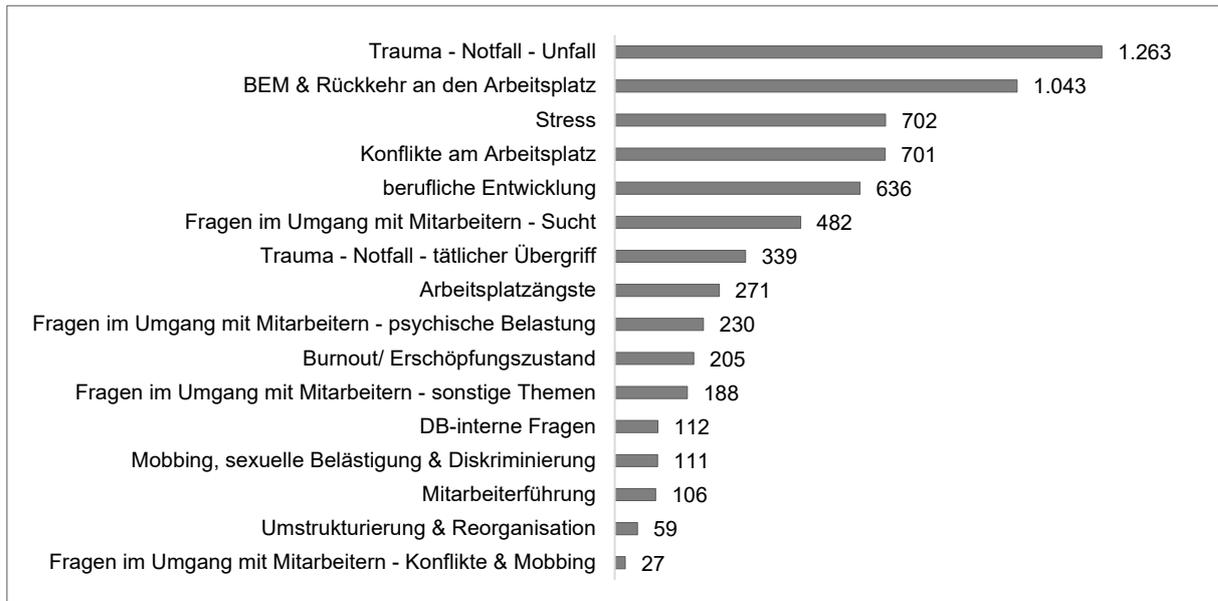


Abbildung 31: Beratungsthemen des betriebsärztlichen Dienstes der IAS im Jahr 2020 (S. 4)

Eigene Darstellung nach ias Bericht 2020

Der häufigste Kontakt der betriebsärztlichen Dienste war zum Thema Trauma (1263 Kontakte). Diese Kontakte erfassen nicht nur betroffene Lokführer/innen, die einen Suizid erlebt haben, sondern das gesamte DB-Personal und dementsprechend auch Zugbegleiter/innen, Reiseberater/innen und Fahrkartenkontrolleure/innen (z. B. der S-Bahnen Hamburg, München und Berlin), die gewalttätigen Übergriffe erlebt haben, Absicherer/innen und Reiniger/innen nach einem Suizid von DB Sicherheit und DB Services und Mitarbeiter/innen von DB Dialog, bei denen häufig Beschwerden eingehen. Tatsächlich sind Lokführer/innen in dieser Rubrik weniger häufig zu finden, da es für diese Fälle ein gesondertes Betreuungsprogramm zu traumatischen Ereignissen gibt.

Zum Thema BEM und Rückkehr an den Arbeitsplatz (1043 Kontakte) und zum Thema Konflikte am Arbeitsplatz (701 Kontakte) gibt es ebenfalls häufige Kontakte. Sie unterstreichen das Vertrauen der Mitarbeiter/innen in den medizinischen Dienstleister ias. Diese Daten sind vor dem Hintergrund der Bereitstellung von Informationen und methodischen Produktpassungen, sowie der Verbesserung von Beratungsleistungen relevant und müssen in die reguläre Risikoidentifikation eines FAS mitaufgenommen werden. Auch die Adressaten der Beratungsleistungen sind vor dem Hintergrund verbesserter zielgruppenspezifischer Interventionen im BEM relevant. Abbildung 32 zeigt die Personengruppen, welche die Beratungsleistungen in

Anspruch in Anspruch genommen haben, wobei DB-Beschäftigte (2823 Kontakte) und Führungskräfte (2823 Kontakte) dies am häufigsten taten.

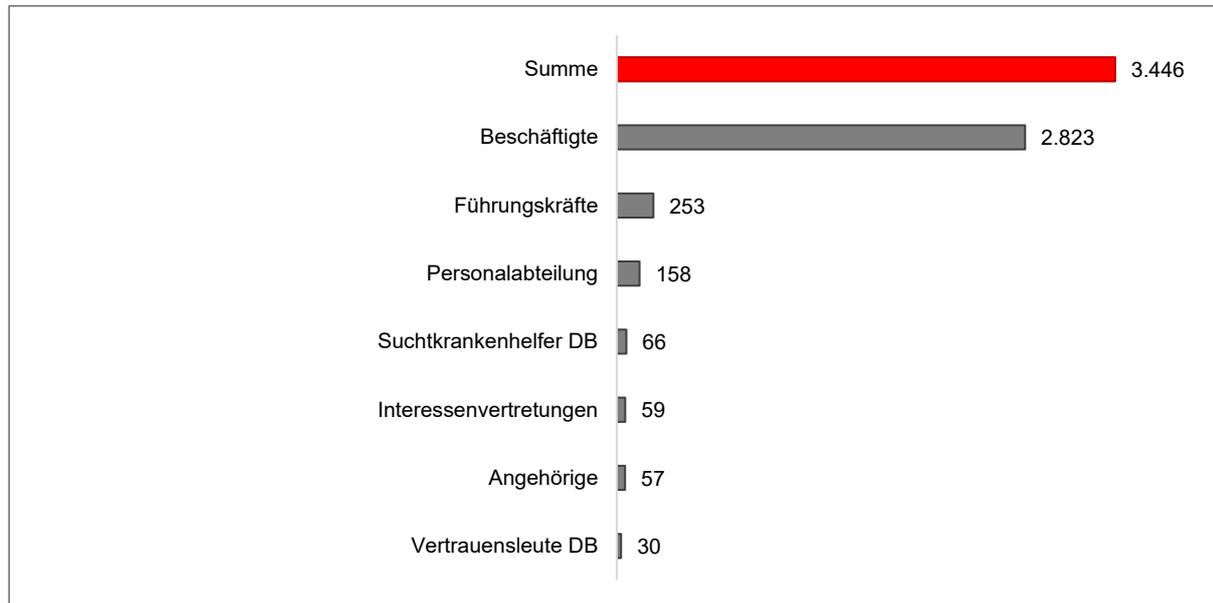


Abbildung 32: Personengruppe der Ratsuchenden des betriebsärztlichen Dienstes der ias im Jahr 2020 (S. 8)

Eigene Darstellung nach nach ias Bericht 2020

Eine Ausweisung der Ergebnisse nach Themen zu den jeweiligen Personengruppen könnte eine gezielte Ansprache der Zielgruppen ermöglichen. Dieser Vorschlag soll 2021 vom Anbieter aufgenommen werden. Ein weiterer interessanter Bericht des Integrationspartners ias ist eine Erhebung, die 2015 von DB JS in einer retrospektiven Auftragsbeobachtung gefördert wurde und exemplarisch bedeutende Kennzahlen für das FAS abbildet. Diese bislang einmalige Studie enthält Stichprobendaten, aus denen sich Interventionen weiter spezifizieren lassen.

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Statistischer Bericht der IAS zu „Ursachen und Prädiktoren langandauernder Leistungseinschränkungen“ 2015: Der Bericht wurde von DB JS in Auftrag gegeben, und zwar vor dem Hintergrund, Beratungsleistungen zu spezifizieren und zielgruppenorientierter anzubieten. Der Bericht umfasst eine Stichprobenerhebung von bundesweit insgesamt 523 Mitarbeitern aller Geschäftsfelder. In einer Retrospektive wurden Untersuchungsakten der ias für den Zeitraum 2010 bis 2015 in Bezug auf aufgetretene Erkrankungen ausgewertet, die zu einer *dauerhaften Leistungswandlung* geführt haben.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Abbildung 33 zeigt die Hauptursachen einer dauerhaften Leistungswandlung, ausgewiesen nach Art der Erkrankung und Einsatzort der beschäftigten DB-Mitarbeiter/innen.

| Diagnosegruppe | Bayern | Hessen | nB* | Nord | NRW | SüdWest |
|--|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| 1 Psychische und Verhaltensstörungen F00-F99 | 46,2% | 33,3% | 49,1% | 35,7% | 64,9% | 44,1% |
| Krankheiten des Muskel-Skelettsystems und des Bindegewebes 2 M00-M99 | 3,8% | 27,3% | 9,4% | 28,6% | 12,3% | 26,5% |
| 3 Kreislaufsystem I00-I99 | 3,8% | 12,1% | 13,2% | 7,1% | 12,3% | 0% |
| 4 Krankheiten des Nervensystems G00-G99 | 11,5% | 0% | 9,4% | 7,1% | 5,3% | 11,8% |
| 5 Endokrine, Ernährungs- und Stoffwechselkrankheiten E00-E90 | 3,8% | 0% | 3,8% | 3,6% | 0% | 0% |
| 6 Krankheiten des Auges und der Augenanhangsgebilde H00-H59 | 3,8% | 12,1% | 5,7% | 3,6% | 0% | 0% |
| 7 Krankheiten des Atmungssystems J00-J99 | 3,8% | 6,1% | 1,9% | 0% | 1,8% | 2,9% |
| 8 Krankheiten des Ohres und des Warzenfortsatzes H60-H95 | 0% | 3% | 1,9% | 10,7% | 1,8% | 2,9% |
| 9 Verletzungen, Vergiftungen S00-T98 | 19,2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

* neue Bundesländer

Abbildung 33: Statistischer Bericht der IAS zu „Ursachen und Prädiktoren langandauernder Leistungseinschränkungen“ 2015 der IAS (Anhang D19)

Eigene Darstellung nach ias Statistikbericht 2015

Psychische Erkrankungen waren nach diesem Bericht in der retrospektiven Betrachtung von Patientenakten im Zeitraum von 5 Jahren die häufigste Ursache für den Verlust des Arbeitsplatzes durch eine dauerhafte Leistungswandlung. Weitere Auszüge des Berichts nehmen auch eine Ausweisung der Daten nach Geschäftsfeldern vor (siehe Abbildung 34). Diese zentralen Kennwerte lassen eindeutige Handlungsnotwendigkeiten und auch Chancen in allen Teilbereichen des BGM erkennen, vor allem auch eine Anpassung der Beratungsleistungen im BEM.

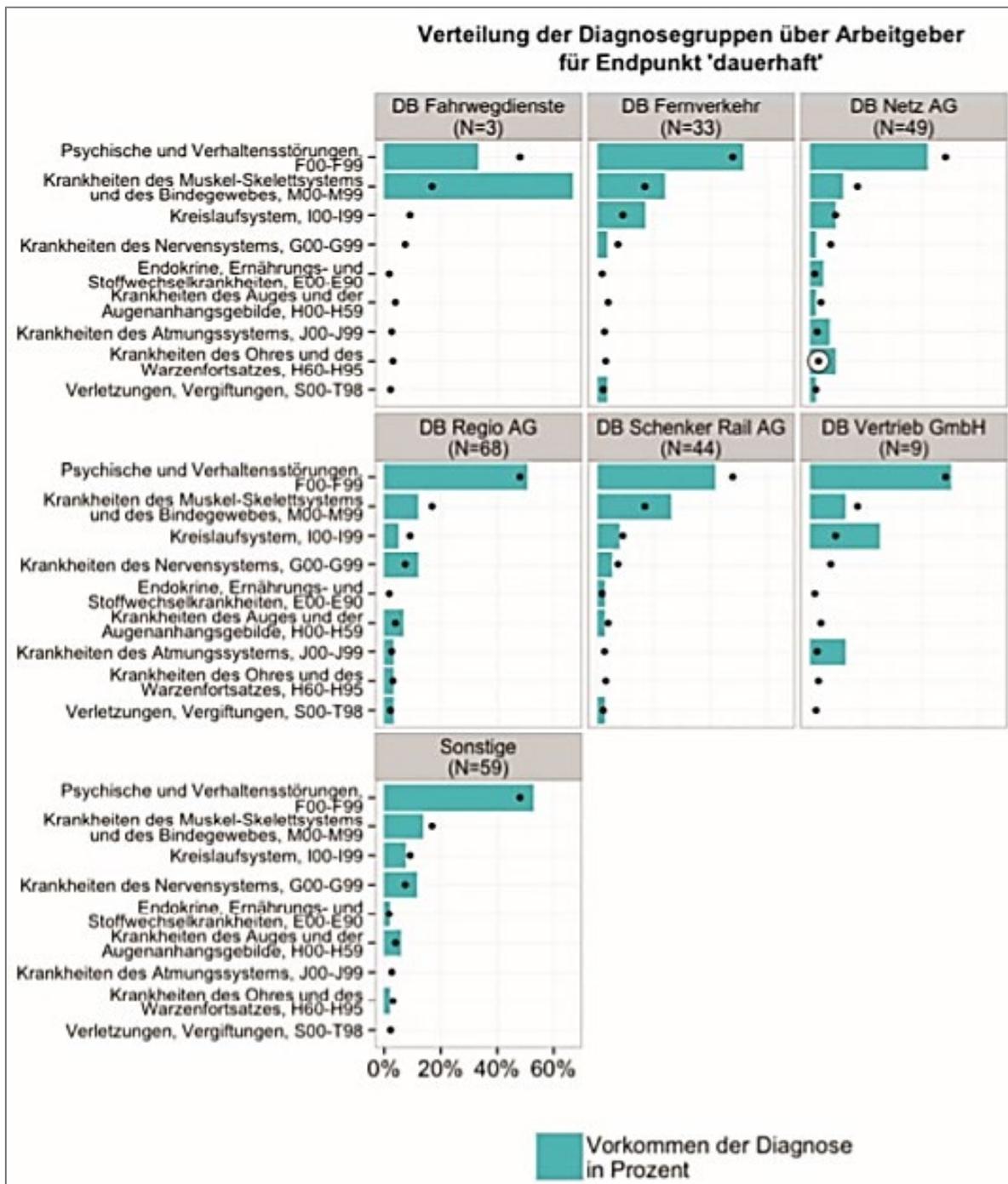


Abbildung 34: Ursachen für dauerhafte Leistungswandlung unterteilt nach Geschäftsfeldern des DB-Konzerns aus Statistischem Bericht der ias zu „Ursachen und Prädiktoren langandauernder Leistungseinschränkungen“ 2015 der ias, (Anhang D19)

Quelle: ias Statistikbericht 2015

Bei DB Fahrwegdienste sind es die Bahnpfleger/innen und Streckensicherungskräfte, die am häufigsten von psychischen Störungen und Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems betroffen sind. Bei DB Regio und DB Fernverkehr sind Lokführer/innen und das Zugbegleitpersonal am häufigsten betroffen. Bei DB Netz sind es die Fahrdienstleiter/innen sowie Schranken- und Weichenwärter/innen. Bei DB Schenker sind es die Rangierer und die Lagerarbeiter/innen

und bei DB Vertrieb die Geldtransporteure der Fahrkartentresor-Entleerung, die am häufigsten von psychischen Störungen und Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems betroffen sind.

Auf Basis dieses Berichtes wurden die Präventionsangebote des Konzerns 2017 überarbeitet und erweitert. Zudem wurden in den jeweiligen Geschäftsfeldern für die betroffenen Berufsgruppen individuelle Maßnahmen der Gesundheitsförderung initiiert. Auch im BEM wurden die Interventionsmöglichkeiten überarbeitet und eine verstärkte Kooperation mit der BahnBKK eingegangen, die eine gemeinsame Reha-Nachsorge (Anschlussbetreuung „ACTIVA“) beinhaltet, indem der Reha-Berater/in der Krankenkasse den Kontakt zum Mitarbeiter/in in der Reha aufnahm und ihn anschließend mithilfe des Integrationsteams ohne Zeitverzögerung in einen Wiedereingliederungsprozess brachte. Das Kooperationsprodukt wurde 2020 zunächst ausgesetzt, da es kaum Teilnehmer/innen aufgrund der Pandemie-Bedingungen gab.

Zusammenfassend stellt Tabelle 10 die angeführten Beobachtungsbereiche und deren mögliche „Schwache Signale“ abschließend zusammen.

Tabelle 10: Risikoidentifikation: Interne BEM-relevante Beobachtungsbereiche des Unternehmensumfeld

| Beobachtungsbereiche im Unternehmen | „Schwache Signale“ |
|--|---|
| Technologisches Umfeld | |
| Neue Produktsoftware | Zügig wiederkehrende Ereignisse (z. B. Prozessstörungen, die durch die DB-Experten der GF wahrgenommen werden), die insgesamt einen Zusammenhang mit der thematischen Ausrichtung des FAS aufweisen |
| Webbasierte Anwendungen | |
| Auswertungs- oder spezifizierte Module oder | |
| Verarbeitungssoftware | |
| Ökonomisches Umfeld | |
| Berichte zum Produktbewertungsindex | Wahrnehmung neuer Ideen, Meinungen, Einstellungen der DB-Experten und Kooperationspartner |
| Kunden- bzw. Mitarbeiternutzen | |
| Kundenzufriedenheit | |
| Aufwand der Leistungserbringung (PBI) | |
| Rechtliches Umfeld | |
| Tarifvertragliche Regelungen | Vermittlung von Meinungen oder Stellungnahmen so genannter Schlüsselpersonen aus Kooperationsträgern der Rehabilitation, Produktmanagern der Bereiche AUG, BGF |
| Richtlinien Anpassungen | |
| Konzernbetriebsvereinbarungen | |
| Verträge | |
| Konzerndatenschutz oder Compliance Bestimmungen | |
| Soziokulturelles Umfeld | |
| Produktzielgruppen | Abzeichnung von Tendenzen in der Tarifpolitik oder KBV-Beschlüssen sowie erkennbare Initiativen zu Gesetzesänderungen |
| Dezentrale Schnittstellenarbeit | |
| Gremienarbeit | |
| Fachveranstaltungen (Arbeitsschutzausschuss- Sitzungen, Koordinierungskreis Gesundheit, Regionale Expertentreffen BEM) | |
| Kooperationspartner | |
| | |

Tabelle 10 zeigt das ergänzende Pendant zu Tabelle 9 und bildet damit die Risikoidentifikation im internen Unternehmensumfeld ab. Alle Einzeldokumente und Berichte (auch einmalige) Be-

richte und Fachveranstaltungen, die im Fließtext vorgestellt wurden, sind darin zusammenfassend hinterlegt. Um den 360-Grad-Scan im Phasenabschnitt der Risikoanalyse des FAS konzeptionell zu komplettieren, wird mit Abbildung 35 eine zusammenfassende Übersicht gegeben werden, in welchen empfohlenen Zeitintervallen eine kontinuierliche Beobachtung und auch welche Art der Beobachtung ausgehend von den exemplarischen internen und externen Beobachtungsbereichen zum gegenwärtigen Zeitpunkt als erforderlich eingeschätzt wird. Grundlage dieser Überlegungen bildeten zum einen die theoriegeleiteten Vorinformationen zum FAS in Kapitel 2, die Ausgestaltungshinweise zu Systemen der 4. Generation in Kapitel 2.4 und die Arten der instrumentellen Anwendung eines FAS in Kapitel 2.4 und zum anderen die Art der vorgefundenen DB-Konzern-Dokumente als Erfahrungswissen für die Art der möglichen Informationen von Datensammlungen. Abbildung 35 ist zu entnehmen, dass „schwache Signale“ in einem 360-Grad-Scan nach einem Ablaufschema als Orientierung für alle drei BGM-Teilbereiche zusammengestellt werden müssen, um ein einheitliches und vergleichbares Vorgehen unter den Anwendern zu erzeugen. Das Vorgehen kann mit Festlegung der internen und externen Beobachtungsbereiche im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmensumfeld in den Teilbereichen AUG, BGF ebenso zur Anwendung gebracht werden. Auch hierbei ist dann ausgehend von der Art der vorhandenen Dokumente festzulegen, welche Zeitintervalle und welche Methoden der Beobachtung durch die zentralen und dezentralen Akteure zur Anwendung gebracht werden.

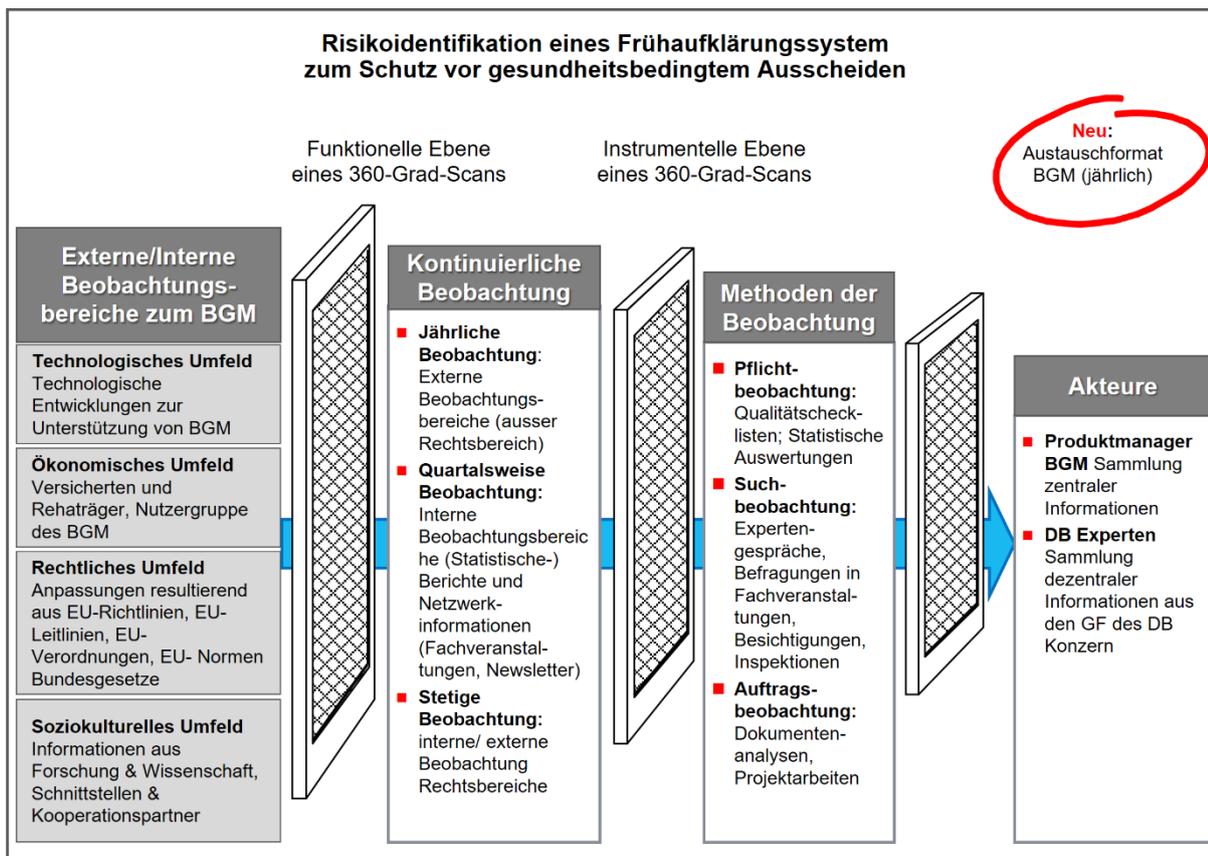


Abbildung 35: Konzeption einer erweiterten Risikoidentifikation im Rahmen des Frühaufklärungssystems

Eigene Darstellung nach Intranet der DB AG

Bezugnehmend auf die Risikoidentifikation im Bereich BEM konnten zahlreiche beispielhafte Beobachtungsbereiche und Beobachtungsmerkmale (schwache Signale) gefunden werden. Die Datenlage zeigt, dass vielfältige Angaben vorhanden sind, diese aber vom Produktmanager produktspezifisch mit hohem Aufwand „gesucht“ und „zusammengetragen“ werden müssen. Die Suche bedarf einer Kontinuität und Ordnung, die über die Sammlung von PBI-Daten als alleiniges Qualitäts- und Anpassungsmerkmal hinausgeht.

Als Grenzwerte zur Anpassung der HR-Produkte sind im DB-Konzern gegenwärtig drei Größen vorbestimmt, die ein unmittelbares Handeln bei BGM-Produkten erfordern:

- Unterschreitung des PBI (statistischer Wert),
- Gesetzesänderung, die für BGM bzw. BEM unmittelbar relevant ist (Beispiele dafür waren die Überarbeitung des SGB IX 2018 bis 2021) oder auch Anpassungen im personenbezogenen Datenschutz durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (2017-2018),
- operativer Störfaktor, der über die zentralen und dezentralen Austauschformate mit DB-Experten der Geschäftsfelder wiederholt wahrgenommen wird.

Die Zielstellung des FAS ist aber zukünftig auch aus erweiterten externen und internen Beobachtungsfaktoren und Handlungen zu begründen. Dazu bedarf es zum einen einer strukturierten Risikoanalyse und anschließenden Informationsbewertung, um die Anpassungen und deren Auswirkungen übergreifend darzustellen, und zum anderen den vorherigen Austausch mit Vertretern der anderen BGM-Teilbereiche, um Trends und Abweichungen besser einordnen zu können und diese Erfahrungen in Anpassungsbegründungen einfließen zu lassen. Eine Interpretation der und die Arbeit mit den ausgelesenen Daten stellt nach gegenwärtigem Forschungsstand immer wieder eine Herausforderung auf mehreren Ebenen dar, sodass in Kapitel 5.3 ein Auswertungsvorgehen konzipiert wird, welches Handlungssicherheit bei der Interpretation und dem Umgang mit den Daten ermöglicht.

5.3 Risikoanalyse und -bewertung

Eine Risikoanalyse und -bewertung erfolgt erwartungsgemäß nach der Risikoidentifikation, ausgehend von den konzeptionell festgelegten Pflichtbeobachtungen, Auftragsbeobachtungen und Suchbeobachtungen, die in unterschiedlichen Zeitintervallen erfolgen (siehe Abb. 35, Kapitel, 5.2):

- durch die jährlichen (BGM-übergreifend in einer Fachveranstaltung),
- durch die quartalsweise Auswertung statistischer Berichte oder
- in Form von kontinuierlichen Rechtsbereichsprüfungen zu möglichen Ad-hoc-Anpassungen bei Änderungen in der Gesetzgebung (siehe Abb. 33, Kapitel 5.2) durch die zuständigen Produktmanager/innen.

Bisherige Erfahrungsaustausche unter den Produktmanagern des BGM zeigen, dass zur Produktanpassung nach einer Risikoanalyse oder Dateninterpretation im DB-Konzern gegenwärtig bereits vielfältige Methoden genutzt werden, die kontextbezogen (z. B. im Bereich Controlling) und individualisiert, also themenspezifisch (bei wahrnehmbaren Trends und Projektanforderungen) eingesetzt werden. Eine grundlegende methodische Nutzung von analytischen Verfahren oder Expertensystemen (heuristische Methoden) oder auch statistische Methoden (siehe dazu

auch Kapitel 2.2) werden in operativen Arbeitsprozessen des Unternehmens bisher noch zu wenig detailliert zur Anwendung gebracht, um daraus objektivierte Bedarfe für (Produkt-)Anpassungen oder auch systematische Entscheidungsprämissen argumentativ zu generieren. Zwar gibt es gerade im Bereich des Controllings Auswertungsrichtlinien, Grenzwerte zur Auslösung von Unternehmensentscheidungen oder Risikohandlings, aber selten geht diesen ein detaillierter oder objektiviert dargelegter Analyseprozess voraus, z. B. unter Berücksichtigung einer Zuführung von externen Informationen oder der Einholung von Expertenmeinungen für mögliche „Pre-Checks“ oder zur weiteren Formung der Entscheidungsprämissen.

Mit zunehmender Einführung der in Kapitel 5.2 vorgestellten PBI-Messung zu HR-Produkten im DB-Konzern (konzernweite Einführung 2021) wird es notwendig werden, einen einheitlichen Produkthanpassungsprozess zu definieren, der in der Anwendung eine ausführliche Auseinandersetzung mit der PBI-Messung einerseits, aber auch eine Bewertung möglicher Anpassungen durch Nutzer und Managementgremien von *HC* und *HB* andererseits (siehe Organigramm in Abschnitt 5.1) ermöglicht (Notiz zu Anforderungen eines Produkthanpassungsprozesses aus dem Sitzungsprotokoll vom Januar 2021, einer Webkonferenzen der HR-Produktmanager/innen zentral).

Außerdem wurde ein Vorschlag zu einem Produkthanpassungsprozess ausgehend vom PBI entwickelt, der in großen Teilen als Arbeitsschema einer Risikoidentifikation und -bewertung übernommen werden kann und sich somit in das rahmende Frühaufklärungssystem zum BGM überführen lässt. Ergänzend sind diesem Arbeitsschema für den Einsatz innerhalb eines FAS ineinandergreifende und mit dem BGM verbindende Elemente hinzuzufügen, die mit den nachfolgenden Ausführungen näher beschrieben werden sollen.

Für eine einheitliche Produktoptimierung resultierend aus wiederkehrenden Produktmessungen zum PBI, hat die Verfasserin gemeinsam mit drei weiteren BGM-Produktmanagern in einer Fachveranstaltung im Februar 2021 ein Modell für einen einheitlichen Produkthanpassungsprozess erarbeitet. Bisherige Produkthanpassungen verlaufen in der alleinigen Verantwortung der einzelnen Akteure und Bearbeiter des Produkts (zentrale Produktmanager) und folgen somit mannigfaltigen Arbeitsperspektiven. Die Idee eines einheitlichen Vorgehens, die nachfolgend für die Konzeption des FAS vorgestellt wird, fußt auf dem Leitgedanken einer Orientierung an qualitätssichernder, objektivierender Bearbeitungstiefe und einer Vergleichbarkeit von Daten aus einem Analyseprozess zur verständlicheren Nachvollziehbarkeit und Verknüpfung von Synergien in der Schnittstellenarbeit.

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Prozessentwurf zum einheitlichen Produkthanpassungsvorgehen im HR-Sektor, aus dem Protokollmitschnitt (datenschutzrechtlich geschützt) der Fachveranstaltungsreihe „Folgetermin für Kundenerfahrungsmessungen“ Februar, 2021: Die Fachveranstaltungsreihe findet in einem quartalsweisen Rhythmus statt und wird vom OE-Bereich HC gesteuert. Teilnehmer/innen sind alle HR-Produktmanager/innen des DB-Konzerns. Da die Software zur Produktmessung erst 2021 auf alle Produkte vollständig ausgeweitet wird, existiert bislang noch kein einheitlich abgestimmter Produkthanpassungsprozess. Die gemeinsame Erarbeitung dieser Fachveranstaltung,

ist ein erster Entwurf, der folglich in Reviews weiter endabgestimmt wird, bevor diese Konzeption als Regelentwurf in HR-Prozesse eingearbeitet wird. Dieser Entwurf diente als Grundlage für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Ablaufs zur Risikoanalyse und -bewertung innerhalb des FAS zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Abbildung 36 zeigt die einzelnen Analyseschritte des Prozess-Entwurfs zum einheitlichen Produktanpassungsvorgehen. Dieser Prozess enthält sowohl einen Analyseprozess als auch eine Bewertung der Analyse – Ergebnisse zur Gewichtung von Handlungsnotwendigkeiten ausgehend vom Frühaufklärungsprozess. Der Prozess gibt auch weiterhin keine methodischen Werkzeuge vor, sondern beschreibt lediglich ein Bearbeitungsvorgehen. Das ist insofern wichtig, als methodische oder instrumentelle Werkzeuge für den Analyseprozess thematisch passend bestmöglich ausgewählt werden können. Im Anschluss an Abbildung 36 werden die Analyseschritte in ihren gedachten Nutzungen aufgeführt und um die notwendigen Frühaufklärungsaktivitäten ergänzt.



Abbildung 36: Entwurf eines einheitlichen Produktanpassungsprozesses im HR-Sektor des DB-Konzerns, Feb. 2021

Eigene Darstellung nach Mitschriften des Sitzungsprotokoll der Produktmanager 2021

Beobachtungen / Messungen durchführen / vertiefen: Beobachtungen und Messungen werden gegenwärtig in erster Linie zum Produktbewertungsindex (PBI; ökonomischer Beobachtungsbereich) und in den Rechtsbereichen (rechtlicher Beobachtungsbereich) vollzogen. Mit der Konzeption des FAS wurden diese beiden bisherigen Bereiche um interne und externe Beobachtungsbereiche im technologischen und soziokulturellen Unternehmensumfeld für einen 360-Grad-Scan in der Phase der Risikoidentifikation erweitert (Kapitel 5.2). Ergänzend dazu wurden die Arten der Beobachtungsvorgehen und auch die Zeitintervalle der Beobachtungen für kontinuierliche systemische Abläufe bestimmt (siehe Abbildung 35) und ein BGM-übergreifender Austausch zu erhobenen schwachen Signalen festgelegt. Somit werden Veränderungen oder Trends zum BGM im unmittelbaren und erweiterten Umfeld vorangehend zum Augenblick ihres inhaltlich noch gestaltlosen Auftauchens gesammelt und im Expertenteam reflektiert, damit genug zeitlicher Vorlauf gegeben ist, um strategische Anpassungen, Ausrichtungen oder notwendige konzeptionelle Entwicklungen in BGM-Prozessen vorzunehmen. Beispielsweise stellen sich im Falle des Wahrnehmens und Reagierens auf gegenwärtige Trends

wie COVID-19 und pandemiebedingte mögliche Langzeitfolgen auch für Arbeitnehmer Herausforderungen auf vielen das BGM tangierenden Ebenen. Viele Menschen haben eine Infektion überstanden, manche sind jedoch nicht vollständig genesen und leiden an COVID-19-Spätfolgen wie dem „Post-Covid-Syndrom“ oder „Long Covid“ (BAR, Reha-Info 2021). Zudem gibt es Menschen, die zwar nicht an COVID-19 erkrankt sind, aber unter den seelischen Auswirkungen der Corona-Pandemie leiden. Die Corona-Pandemie hat das Land und die Welt in einen Ausnahmezustand versetzt. Sie hat Auswirkungen auf alle Bereiche des alltäglichen Lebens (insbesondere Kontakt-, Betriebsbeschränkungs- und Hygiene- bzw. Infektionsschutzverordnungen), das Gesundheitssystem und die Ausgestaltung der Gesundheits- und Sozialpolitik. Auch die rehabilitative Versorgung ist auf vielfältige Weise betroffen. Die Situation ist dynamisch und Prognosen lassen sich nur mit Vorbehalt stellen. In der medizinischen Rehabilitation gibt es Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen: Rehabilitationseinrichtungen sind dazu angehalten, zu schließen und wieder zu öffnen. Der Klinikalltag in Rehabilitationseinrichtungen verändert sich. So führen Hygienevorschriften zu Anpassungen interner Prozesse, beispielsweise bei Gruppensitzungen. Die somatischen (Multiorgankrankheit) und psychosozialen Folgen von Corona treten in den Vordergrund. Es stellen sich Fragen der Anschlussversorgung nach überstandener Corona-Erkrankung. Mittlerweile gibt es auch zu anderen betroffenen Ebenen des Alltags ein ganzes Potpourri an Hilfsangeboten. So haben mehrere Träger und Institutionen Informationsseiten, Blogs, FAQs, Stellungnahmen und Handreichungen zum Thema Reha und Corona veröffentlicht. Es hat sich ein Kompetenznetz Public Health zu COVID-19 gebildet, das verschiedene Handreichungen zur Verfügung stellt, u. a. zu Arbeitsschutz, psychischen Arbeitsbelastungen oder sozialer Isolation als Mortalitätsrisiko. Die Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF) stellt auf ihrem Portal AWMF online Empfehlungen und Leitlinien bereit, u. a. klinische und ethische Leitlinien für Entscheidungen über die Zuweisung von Ressourcen für die Intensivpflege im Zusammenhang mit der Pandemie COVID 19, Handlungsempfehlungen zur häuslichen Isolierung von Verdachtsfällen und COVID-19-Fällen mit leichtem Krankheitsbild, Patientenleitlinien oder Informationen zum Corona-Virus für die hausärztliche Praxis. Die BAR berichtet auf ihrem Webportal über neuste Erarbeitungen im Bereich Rehabilitation und Teilhabe, die in Zusammenhang mit der Corona-Pandemie stehen. Auch der DB-Konzern hat einen ständigen Pandemie-Stab, der Betriebsbedingungen regelt, frühzeitig eine Hotline für Betroffene oder deren Angehörige eingerichtet hat und Pandemie-Regelungen zur Konzernsicherheit in weiteren sämtlichen Bereichen von Betrieb über Arbeitsschutz, Beschaffung, Beschäftigungsbedingungen, Kommunikation bis zur IT regelt. Wie es weitergeht ist derzeit nicht absehbar, Fachleute aus Medizin und Psychotherapie gehen aber davon aus, dass es verstärkt zu körperlichen und seelischen Folgeschäden infolge der Corona-Pandemie und damit zu Beeinträchtigungen der Erwerbsfähigkeit und der Teilhabe allgemein kommen wird, sodass sich ein BGM im DB-Konzern im Jahr 2022 aktiv mit dieser besonderen Gruppe von Arbeitnehmern auseinandersetzen muss, zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden.

Datengrundlage schaffen / erweitern: Um statistischen Werten z. B. des PBI oder Trends wie den gegenwärtigen Pandemie-Bedingungen mit Hinblick auf geeignete BGM-Maßnahmen besser verstehen zu können, müssen, ausgehend von der Phasenlogik des FAS, Datengrundlagen in der Phase der Risikoanalyse und -bewertung zuweilen für eine präzisere Interpretation von

Handlungserfordernissen erweitert und vertieft werden, um Auswirkungen auf die Gesamtzusammenhänge genauer zu verstehen. Dazu können weitere Datenerhebungen in Form von Expertengesprächen, Fokusgruppendifkussionen oder zukünftig auch weiterführende Literaturanalysen notwendig werden. Dementsprechend sind die zentralen Produktmanager 2022 angesichts der Langzeitauswirkungen der Pandemie angehalten, einen 360-Grad-Scan in den Teilbereichen AUG, BGF und BEM über externe und interne Beobachtungsbereiche im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Umfeld durchzuführen und die Ergebnisse im gemeinsamen Austausch zu vermitteln, um mögliche Auswirkungen sowie Chancen und Risiken für mögliche Handlungsableitungen von Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit „Post-Covid-Syndrom“ oder „Long Covid“ in den Bereichen des AUG; BGF und BEM zu skizzieren.

Verwertbarkeit vorliegender Feedbacks prüfen: Erste Interpretationen, Rückschlüsse oder wahrgenommene Trends aus den Datensammlungen der Risikoidentifikation sowie Datenanreicherungen (aus dem vorherigen Schritt der Produktpassung / Risikoanalyse und -bewertung), operative oder PBI-Feedbacks werden zukünftig unter Anwendung des FAS zunächst auf Verwertbarkeit geprüft (z. B. im jährlichen BGM-übergreifenden Austauschformat der Produktmanager, Abb. 35), indem z. B. unterschieden wird, ob es sich um Einzelfälle oder vermehrt auftretende Meldungen handelt oder sich die Informationen auch dem BGM thematisch eindeutig zuordnen lassen (Protokollmitschnitt der Fachveranstaltungsreihe „Folgetermin für Kundenerfahrungsmessungen“ Februar, 2021, datenschutzrechtlich geschützt).

Für das angeführte Beispiel zu COVID-19 und Langzeitfolgen, wäre in diesem Zusammenhang zunächst zu prüfen, wie groß die Zielgruppe im Unternehmen sein könnte, für die besondere BGM-Angebote zu schaffen sind. Die bisher in Deutschland gemeldeten COVID-19-Fälle liegen im November 2021 bei 4.618.021 Personen.⁶⁸ Wissenschaftlichen Forschungsergebnissen zufolge sollen davon 10 bis 20 % unter Corona-Langzeitfolgen leiden. Das Corona-Virus kann neben der Lunge auch andere Organe wie Herz, Nieren, Leber und Gehirn angreifen, daher ist auch das Spektrum der Langzeitfolgen ebenfalls vielfältig (BAR 2021) und erfordert die Einholung von Expertenberichten (z. B. durch Kooperationspartner wie BahnBKK, Knappschaft BahnSee und Berufsförderungswerke) zur Ausrichtung von ersten Überlegungen zu geeigneten BGM-Maßnahmen. Darüber hinaus dient der Feedbackprozess zur Einholung von (Experten-)Feedbacks zu erarbeiteten Daten-Recherchen, möglichen ersten Interpretationshypothesen oder zu prognostizierten Auswirkungen und Verknüpfungsmöglichkeiten der recherchierten Daten aus der Risikoanalyse.

Qualitatives Feedback kategorisieren: Nach Einholung von Feedback zu den Daten sollte zur besseren Verwertbarkeit der Informationen zunächst eine Kategorisierung vorgenommen werden. Diese sollten mindestens dreifach erfolgen: *prozessual, instrumentell und auf die rahmengebende Ebene* (für PBI-Anpassungen) bezogen. Unter Einsatz des FAS eignet sich ein erweitertes Ordnungssystem, das sich an den Kategorien der Beobachtungsbereiche zur Risikoidentifikation orientiert (siehe Tabelle 11). Vor dem Hintergrund der Zielstellung eines BGM-bergreifenden Frühaufklärungssystem werden die gefundenen Grundkategorien der *prozessualen*,

⁶⁸ Robert Koch Institut (2021), Fallzahlen in Deutschland, Meldung vom 02.11.21, Zugriff am 26.01.22 unter: https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Fallzahlen.html

instrumentellen und rahmengebenden Ebene um den Austausch zwischen AUG, BGF, BEM erweitert, indem die Feedbacks bereichsübergreifend geteilt werden (Tab. 11).

Tabelle 11: Kategorienordnung der Produktmessungen ausgehend von der Risikoanalyse und -bewertung des FAS im BGM

| Interne/Externe Beobachtungsbereiche | Feedback auf prozessualer Ebene | Feedback auf instrumenteller Ebene | Feedback auf Ebene der Rahmenbedingungen | Relevant für AUG | Relevant für BGF | Relevant für BEM |
|---|--|---|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Technologisches Umfeld | | | | | | |
| Ökonomisches Umfeld | | | | | | |
| Rechtliches Umfeld | | | | | | |
| Soziokulturelles Umfeld | | | | | | |

Bedarfe aus Feedback ableiten: Bei Mehrfachfeedback in den jeweiligen Produktebenen werden von den Produktmanager/innen Bedarfe zu möglichen Produktanpassungen abgeleitet. Sofern sich BGM-übergreifende Bedarfe ergeben, werden diese auch übergreifend weiterbearbeitet (Protokollmitschnitt der Fachveranstaltungsreihe „Folgetermin für Kundenerfahrungsmessungen“ Februar, 2021, datenschutzrechtlich geschützt). Feedbacks gerade von Experten sind aber auch dazu da, um Kontexterläuterungen zu identifizierten Trends oder Problemstellungen besser zu verstehen und aus dem Zusammenspiel von Datenerhebungen, Datenvertiefungen und Feedbacks (siehe voran gegangene Schritte) auf die notwendigen Bedarfe zu schließen. In Bezug auf die für 2022 geplante Bereitstellung angemessener betrieblicher Unterstützungsangebote für von Long-COVID-Betroffene ergab eine Studie der BAR im Oktober 2021⁶⁹ als eine relevante Schlüsselinformation, dass die *„häufigsten Gründe dafür, dass keine Reha für Menschen mit Long COVID angeboten wird, fehlende Zulassungen (58,8%) und fehlende Behandlungskonzepte für Long-COVID-Erkrankungen (48,5%) sind. Fehlende Voraussetzungen oder fehlende Kapazitäten werden ebenfalls von vielen befragten Einrichtungen genannt.“* Daraus folgt der Bedarf an einem gezielten Kooperationsprojekt mit der Knappschaft BahnSee zu Long-COVID-Reha-Angeboten. Insgesamt 13 bahnspezifische Reha-Kliniken sind im Partnerschaftsverbund der Kooperation mit der Knappschaft BahnSee, darunter 2 Kliniken mit Spezialisierungen auf Erkrankungen der Atmungsorgane, mit denen im Jahr 2022 ein gemeinsames Bedarfsangebot weiter zu prüfen und ggf. umzusetzen ist, und zwar zur Verbesserung der BEM-Prozesse sowie der BGF- und AUG-Maßnahmen, indem konzeptionelle Anteile des entwickelten Reha-Programms in den betrieblichen Kontext mitaufgenommen werden.

Hypothesen entwickeln / Zielgruppen identifizieren: Mithilfe hypothetischer Überlegungen werden die Zielgruppen spezifischen Bedarfe für neue Produkte, oder BGM Produktanpassun-

⁶⁹ Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (2021), Studie „Bestandsaufnahme Long COVID - Auswirkungen auf Rehabilitation und Teilhabe“, Zugriff am 03.11.21 unter: <https://www.bar-frankfurt.de/themen/weiterentwicklung-und-forschung/long-covid/aktuelle-situation-long-covid-in-medizinischen-reha-einrichtungen.html#c10519>

gen geprüft. In diesem Teilschritt der Risikoanalyse und -bewertung würde nach dem angeführten Beispiel gezielter Maßnahme-Entwicklung bei Corona-Langzeitfolgen die Zielgruppen exakter bestimmt werden, um AUG, BGF, BEM dieser Mitarbeitergruppen zu begünstigen.

| Beeinträchtigungen bei Corona-Langzeitfolgen, auch "Post-Covid-Syndrom" oder „Long Covid“ genannt | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • geschwächter Allgemeinzustand mit allgemeiner Schwäche, Kraftminderung und Einschränkung in der Bewegung • andauernde Müdigkeit (Fatigue) • Lungenschäden, Atem- bzw. Luftnot, Husten, Langzeitfolgen der Beatmung • Verlust des Geruchs- und Geschmackssinns und nur langsame bzw. unvollständige Erholung dieser Sinnesfunktionen | <ul style="list-style-type: none"> • psychische Probleme im Umgang mit und bei der Bewältigung der COVID-19-Erkrankung und ihrer Folgen, Reduktion der Lebensqualität, Unruhe, Stress-Reaktionen, Angst, auch soziale Angst, depressive Verstimmung und Reizbarkeit, Existenzsorgen • psychosomatische Beschwerden, wie Herzklopfen, Atemnot, Magen-Darm-Beschwerden, Kopfschmerzen, Schlafstörungen | <ul style="list-style-type: none"> • Gefäßerkrankungen mit Risiko, z.B. für Herz-Kreislauf-Erkrankungen • Nerven- und Gehirnschädigungen, zum Teil mit starken Schmerzen der Extremitäten, Gefühlsstörungen bzw. Sensibilitätsstörungen an Händen und Füßen, Lähmungen, kognitiven Beeinträchtigungen unter Einschluss von Gedächtnisproblemen, Konzentrationsstörungen, Wortfindungsstörungen, Unruhe und Verwirrtheit |

Abbildung 37: Beeinträchtigungen bei Corona-Langzeitfolgen (Reha-Info der BAR | 3-2021)

Eigene Darstellung nach Reha – Informationsbericht der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation

Die Abbildung der Reha-Info der BAR (2021) zeigt eine Übersicht zu bisher wahrgenommenen Beeinträchtigungen bei Corona-Langzeitfolgen, daraus ließen sich auf den ersten Blick drei Mitarbeitergruppen mit besonderem betrieblichem Unterstützungsbedarf im BGM ableiten, die hypothetisch gesehen wie in Tabelle 12 zusammengestellt aussehen könnten.

Tabelle 12: Hypothetische Überlegungen zu Zielgruppen mit besonderem Unterstützungsbedarf nach COVID-19-Erkrankung zur Verbesserung des BGM im Jahr 2022

| Zielgruppe mit besonderem Unterstützungsbedarf (Z1-Z3) in den BGM Teilbereichen (AUG, BGF, BEM) | Z1 Mitarbeiter mit geschwächtem Allgemeinzustand nach einer COVID 19 Erkrankung | Z2 Mitarbeiter mit psychischen Problemen bei der Bewältigung von COVID 19 | Z3 Mitarbeiter mit anhaltenden psychosomatischen Beschwerden nach einer COVID 19 Erkrankung |
|---|---|---|---|
| AUG „(...) Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“. (ArbSchG § 2 Abs. 1) ⁷⁰ | Die Maßnahmen sollen unabhängig vom Wunsch der Mitarbeiter/innen wirken und daher die Arbeitsbedingungen anfänglich mit technischen und organisatorischen Maßnahmen verbessern Sicherheitstechnik: z. B. Berücksichtigung von sicheren technischen Arbeitsschutzmitteln und gesicherten Arbeitsplätzen für Z2, Z3 Arbeitsmedizin: z. B. temporäre Erhöhung von arbeitsmedizinischen Vorsorge-Untersuchungen zur Begleitung des Wiedereinstieg nach COVID 19, gemeinsame Maßnahmenplanung mit Betriebsarzt (individuelle Stabilisierungspläne im Betriebsalltag) für Z1-3 Arbeitshygiene: z. B. gesicherter Umgang mit gefährlichen Stoffen nach COVID-19-Erkrankung für Z1-3 Ergonomie: z. B. ergonomische Ausformung der Arbeitsmittel und -verfahren der Arbeitsorganisation zur weiteren Stabilisierung nach der COVID-19-Erkrankung, z. B. Herstellung einer temporären stabilisierenden Arbeitsschutzorganisation zur Einteilung der Arbeitsabläufe, der Wochenarbeitszeit sowie der Arbeitsaufgaben (soweit möglich) für Z1-3 | | |
| BGF „(...) Maßnahmen die, personale, soziale und materielle Ressourcen für die Gesunderhaltung stärken. Menschen sollen befähigt werden, durch selbstbestimmtes Handeln ihre Gesundheitschancen zu erhöhen (...), (Empowerment)“. (RKI, 2021, S. 1) ⁷¹ | Entwicklung eines gegenwärtigen gesundheitsfördernden betrieblichen Gesamtblicks für Mitarbeiter nach COVID 19: BGF-Maßnahmen sollten die Gesundheitserhaltung der Mitarbeiter beachten. Berücksichtigt wird dazu die Ausgestaltung der Sachverhalte im Bereich von Arbeit, Ausbildung (kooperative betriebliche Gesundheitsversorgung, betrieblich organisierte/kooperative Freizeitgestaltung), durch: Schaffung gesundheitsfördernder betrieblicher Lebensräume: Beachtung von Schutzmaßnahmen an sämtlichen Orten des betrieblichen Lebens für Z2 Entwicklung / Stärkung persönlicher (Gesundheits-)Kompetenzen: Schulung und Begleitung der Mitarbeiter/innen zu gesundheitsfördernden Einstellungen (Bewegung, Wahrung des psychischen Gleichgewichtes, Ernährung, bewusste Genesung und Gesundheitserhaltung etc.) für Z1-3 Unterstützung gesundheitsfördernder betrieblicher Gemeinschaftsprojekte: zur Erhöhung von Autonomie und Kontrolle über die persönlichen Gesundheitsbelangen für Z1-3 Neuorientierung von betrieblich-kooperativen Gesundheitsdiensten: Stärkung der Kooperationen im Hinblick auf Angebote der Gesundheitserhaltung und nicht allein auf die medizinisch-kurative Versorgung nach COVID 19 Erkrankungen für Z1, Z3 | | |
| BEM „(...) Maßnahmen mit dem Ziel eine bestehende Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten und zu fördern.“ (§ 167, Abs. 2 SGB IX) ⁷² | Im Kern eines einschließenden RTW-Prozesses im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) stehen die heimfindenden Mitarbeiter/innen und ihre Motivation zur betrieblichen Heimkehr. Das Verfahren ist ein verständigungsorientierter Austausch zwischen den Mitarbeiter/innen und den betrieblichen Akteuren, dem Integrationsteam (siehe Kap. 3). Der multidimensionale Prozess BEM fängt während der Arbeitsunfähigkeit an und ist Gegenstand der Heilbehandlung bis zur vollständigen Wiedereinkkehr ins Berufsleben durch: Frühzeitige betriebliche RTW-Maßnahmen-Planung für günstigere Krankheitsverläufe und eine reibungslose Rückkehr für Z1, Z3 Betriebliche Unterstützung der Krankheitsbewältigung: Mit Hinblick auf die Therapiemaßnahmen der Mitarbeiter/innen ist er eine betriebsärztliche und kooperative medizinisch-therapeutische Begleitung, eine psychosoziale Beratung und Coaching nach COVID-19-Erkrankung durch BEM Begleiter anzugehen | | |

⁷⁰ Bundesministerium für Justiz (2021), ArbSchG § 2 Abs. 1, Zugriff am 06.11.21 unter: https://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/_2.html

⁷¹ Robert Koch Institut (2021), Definition Gesundheitsförderung, Zugriff am 06.11.21 unter: https://www.rki.de/DE/Content/GesundAZ/G/Gesundheitsfoerderung/Gesundheitsfoerderung_inhalt.html

⁷² Bundesministerium für Justiz (2021) BEM § 167, Abs. 2 SGB IX, Zugriff am 06.11.21 unter: https://www.gesetze-im-internet.de/sG_b_9_2018/_167.html

Unabhängig von diesem Beispiel können ausgehend von diesem Prozessschritt über die Hypothesenbildung auch weitere BGF- oder AUG- oder BEM-Adressaten (z. B. Kooperationspartner, Führungskräfte oder spezifische Mitarbeiterzielgruppen) für notwendige Maßnahmen identifiziert werden.

Wirksamkeit / Machbarkeit der Anpassungen einschätzen: Eine Wirksamkeits- bzw. Machbarkeitsprüfung wird gegenwärtig im DB-Konzern oft mit einer Kosten-Nutzen-Aufschlüsselung gleichgesetzt, die Führungskräfte oder Steuerungsgremien abfragen, bevor sie größeren, aufwendigen oder sehr kosten intensiven Produktanpassungen zustimmen, wobei es inzwischen eine leichte Trendentwicklung gibt, die langfristige Wirksamkeit und Konsequenz, nicht aber die Kosten in den Entscheidungsmittelpunkt zu setzen (Protokollmitschnitt der Fachveranstaltungsreihe „Folgetermin für Kundenerfahrungsmessungen“ Februar, 2021, datenschutzrechtlich geschützt). Mit der Ausrichtung des übergreifenden FAS kann diese Art der Wirksamkeitsprüfung zur Trendunterstützung auf alle drei BGM Teilbereiche ausgeweitet werden und argumentativ, quasi musterbildend hervorgehoben werden, auch vor dem Hintergrund, ob die vorzunehmende Anpassung eventuell eine nachhaltige Wirkung in allen drei Teilbereichen des BGM erzielt.

Feedback zur Optimierung von Zielgruppen einholen: Bevor gegenwärtig eine Produktoptimierung vorgenommen wird, werden Expertenmeinungen berücksichtigt, um Anpassungen zu präzisieren oder Implementierungsbarrieren vorzubeugen. Dazu eignet sich eine Chancen- und Risikokommunikation, wie sie als „Best Practice“ von den Produktmanagern bereits angewandt wird (Protokollmitschnitt der Fachveranstaltungsreihe „Folgetermin für Kundenerfahrungsmessungen“ Februar, 2021, datenschutzrechtlich geschützt). Ein Beispiel für eine gute Chancen- und Risikokommunikation ist der konzentrierte Austausch zwischen Produktmanager/in BEM, Eingliederungsmanager/innen und Konzerngesellschaft nach einem unterschrittenen PBI-Wert (siehe Kap. 5.2). Der Produktmanager/in interviewt den Eingliederungsmanager/in zu möglichen Ursachen des Feedbacks und erstellt daraufhin Hypothesen zum Ursachen-Kontext (z. B. Rahmenbedingungen, Rollenklarheit oder Unklarheiten, Kenntnisse und Unkenntnisse zu Verfahrens- oder Prozesseinheiten). Anschließend stellt er diesen Hypothesen zukünftige verbesserte Verfahrensvorschläge und Empfehlungen zur Fehlervorbeugung gegenüber. Auf Grundlage dieser Ausarbeitung holt er sich vom Eingliederungsmanager/in und Konzerngesellschaftsvertreter/in ein Feedback zum Wiedererkennungswert bzw. zur hypothetisch eingeschätzten Wirkung gegenüber den getroffenen Problematiken oder zur operativen Eignung der Verbesserungsvorschläge. Somit hat der Produktmanager/in anschließend die Möglichkeit, wirksame Produktanpassungen vorzunehmen und erneuten Fehlerquellen zukünftig vorzubeugen. Bleibt dieser entscheidende Schritt des Feedbackprozesses aus, führt es dazu, dass Produkte wie das BEM kaum bis gar keine Anpassungen erfahren. Diese Erfahrung hat der Konzern von 2012 bis 2017 gemacht, bis eine organisationale Umstrukturierung zunehmend mehr Belebung und vor allem die Einführung von Messungen (PBI-Software) eine neue Beweglichkeit herbeigeführt hat. Um diese Bewegung fortlaufend zu halten und nicht mehr einschlafen zu lassen, ist die Einbindung in ein prozessuales System wie das FAS unabdingbar, um fortlaufende inkrementelle Innovationen und stetige Verbesserung und „Marktanpassung“ bei den Maßnahmen zum Schutz vor Gesundheit bedingtem Ausscheiden herbeizuführen.

Daher sollte diese im Rahmen des FAS als Teil bzw. Ergebnis eines Analyseprozesses beibehalten werden. Sofern die Anpassungen BGM-übergreifende Auswirkungen erzeugen, werden die relevanten Akteure bereits im Bearbeitungsverlauf und letztlich auch im Feedbackprozess eingebunden sein.

Produkt optimieren: Nach den durchlaufenen Schritten der Risikoanalyse und -bewertung, die sich mit dem später in Kraft tretenden Produkthanpassungsprozess verschmelzen lassen, wird vor der eigentlichen Produktoptimierung⁷³ eine Management-Entscheidungsvorlage sowie eine Einbindung der Gremien der Interessenvertreter/innen (z. B. Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrat) angestrebt. Dieser entscheidende Schritt wird durch eine geeignete *Risikokommunikation* mit dem nächsten Phasenschritt von Frühaufklärung herbeigeführt, der in Kapitel 5.4 noch detaillierter erläutert wird. Zudem wird mit dem Schritt der Risikokommunikation auch die Umsetzung der (Produkt-)Anpassung begleitet, indem ausgehend von dem letzten Teilschritt des FAS, der *Risikokontrolle*, fortlaufend an das Management und Gremien berichtet wird.

Bevor sich nun der Risikokommunikation und -kontrolle im Detail zugewandt wird, wird mit Abbildung 38 eine zusammenfassende Übersicht zur *Konzeption der Risikoanalyse und -bewertung des FAS* (Abb. 38) erfolgen, die unter Berücksichtigung des Produkthanpassungsprozesses erstellt wurde.

⁷³ Mit Produktoptimierung ist hierbei in der Linie Ergebnis Optimierung gemeint. Die Bezeichnung Produkt zu den Sachverhalten des BGM resultiert allein aus der DB Konzern gewählten betriebswirtschaftlichen Terminologie.

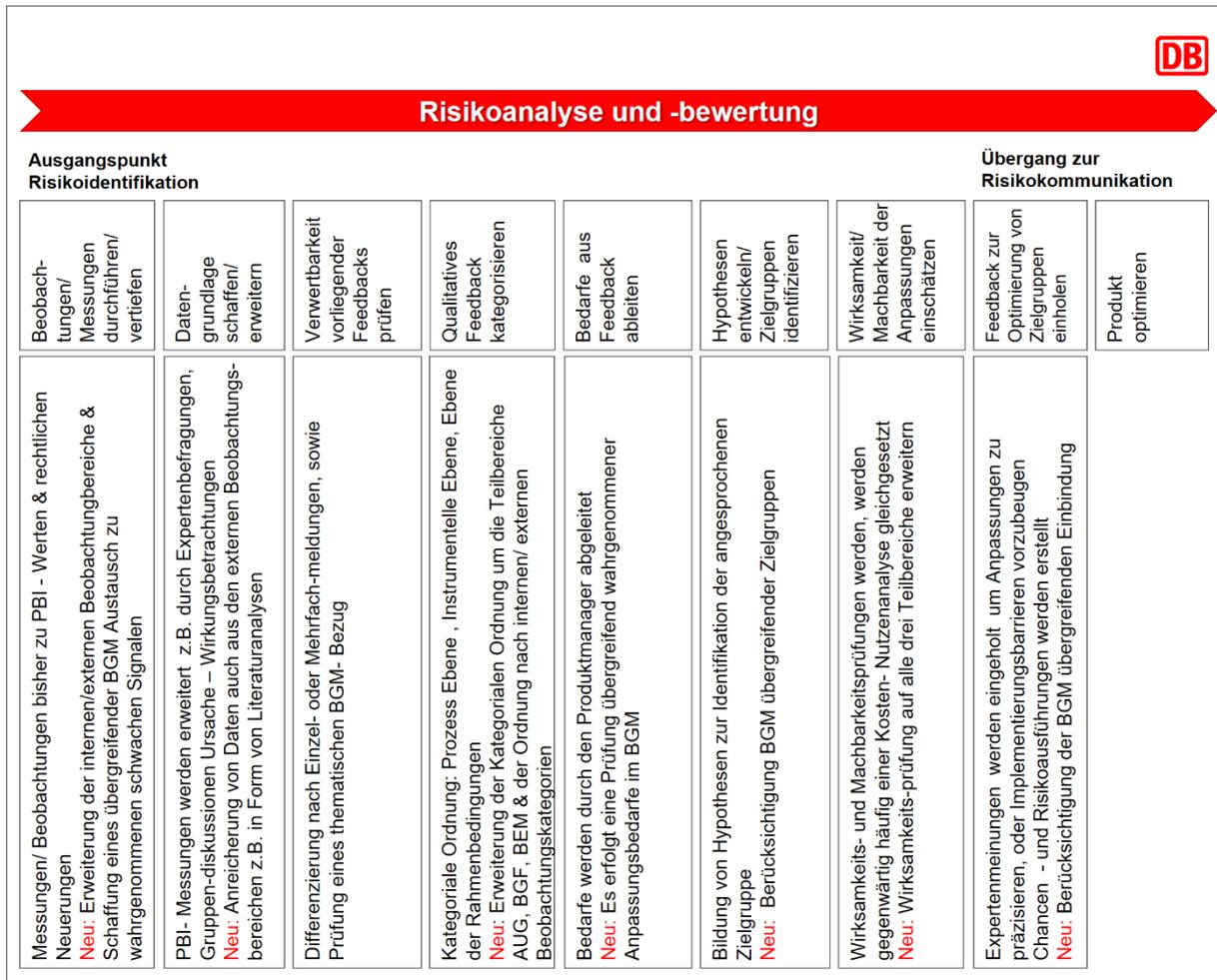


Abbildung 38: Zusammenfassende entwickelte Konzeption zur Risikoanalyse und -bewertung ausgehend vom Frühaufklärungssystem zum BGM

Eigene Darstellung nach den Ergebnissen der empirischen Forschung Teil I.

Der konzipierte Ablauf zu den Teilschritten der Risikoanalyse und -bewertung (Abb. 38) beinhaltet insgesamt trotz seiner Schemata auch weiterhin eine methodische Freiheit in einzelnen Schritten, z. B. zur Erweiterung der Datengrundlage, zur Hypothesenentwicklung oder auch zur Wirksamkeits- und Machbarkeitseinschätzung. Hierzu können sich heuristische, statistische oder auch kausalanalytische Methoden eignen.

Eine Berücksichtigung des Entwurfs zur Produktpassung, als Vorgehen innerhalb der Risikoanalyse und -bewertung des FAS ermöglicht eine größere Akzeptanz bei einer Implementierung des Frühaufklärungssystems. Das abgebildete Vorgehen stellt auf Basis einer vorangegangenen BGM-Umfeldanalyse (Risikoanalyse) einen Verfahrensablauf dar, der Veränderungen bereits im Moment ihres Auftretens umfasst, und auch wenn sie noch nicht klar strukturierten Abriss besitzen, schließt dies nicht aus, ihre Ursachen und Zusammenhänge zu untersuchen und die durch die Entwicklung des BGM vorhergesagte Bedeutung zu bewerten, was mögliche Reaktionsstrategien bereitstellt.

Im Folgenden wird die Risikokommunikation und -kontrolle unter Berücksichtigung einer adressatengerechten Kommunikation ausgehend von den Ergebnissen der vorangegangenen Risikoanalyse und -bewertung beschrieben. Im Mittelpunkt steht sowohl die Form der Informationsübermittlung an die Management-Ebenen als auch die nachhaltige Kontrolle der Umsetzung der kommunizierten und beschiedenen Anpassungen.

5.4 Risikokommunikation und -kontrolle

Nach der Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung bildet die nachfolgende Risikokommunikation und -kontrolle den abschließenden Teil des Frühaufklärungssystems. Im Mittelpunkt steht die Übermittlung von Chancen und Risiken des Anpassungsvorhabens an die Management-Adressaten, die diese als qualitative Entscheidungsgrundlage zur Beschließung oder Ablehnung der Anpassungen im BGM nutzen. Zudem beinhaltet dieses Kommunikationsvorgehen weitere Festlegungen zur Umsetzungskommunikation (Risikokontrolle) durch eine Umsetzungsberichterstattung, an das Management adressiert ist.

Bevor die Inhalte der Phase des FAS näher beschrieben werden, werden zunächst die Adressaten der Risikokommunikation und -kontrolle identifiziert. Dazu bedarf es einer Orientierung an der Konzernstruktur und an vergleichbaren Kommunikationskonzepten und deren Ausführung zur Einbindung der Steuerungsorgane (Kap.5.1).

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Datenbank zur Konzernorganisation „OrgLive“: Die Datenbank bildet die gesamte Struktur des DB-Konzerns ab. Über die jeweiligen Sektoren-Masken wird bzw. werden die jeweilige Organisationseinheit sowie deren Verantwortungsbereiche und Führungskräfte eingeblendet (siehe auch Kapitel 5.1, Abb. 18).

Richtlinie 114.0210 – Risikomanagement der Informationssicherheit, Anhang D21: Diese Rahmenrichtlinie definiert Vorgaben für das konzernweite Management von Informationssicherheitsrisiken („IS-Risiken“) und soll vor dem Hintergrund der Ausgestaltung des FAS betrachtet werden. Dieses Dokument ist eine zentrale Vorgabe für die Kommunikation von Risiken und soll daher an die Ausrichtung des FAS zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden angepasst werden und dient damit als konzeptionelle Vorlage, um eine institutionelle Anschlussfähigkeit aufgrund eines vertrauten „wordings“ herzustellen. Die Richtlinie ist gültig seit Februar 2019 und hat seither keine redaktionelle Anpassung erfahren.

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

In Kapitel 5.1 wurde durch eine organisationale Anbindung des FAS an die Bereiche „HC Personalsteuerung, Produkt- und Prozesssteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernproduktservice“ und „HB Beschäftigungsbedingungen und Sozialpolitik“ bereits das Steuerungsgremium des Frühaufklärungssystems bestimmt. Dementsprechend sind die Leiter von HB und HC (siehe Abb. 18, Kapitel 5.1) gemeinsam mit Personalvorstand bzw. deren delegierten Vertretern (be-

triebliche und operative Führungskräfte von HB und HC) als Steuerungs- bzw. Managementgremium die Adressaten der Frühaufklärungskommunikation und gleichzeitig auch das Entscheidungsgremium. Ein Steuerungsgremium bestehend Vertretern der gesamten BGM-Bereiche (AUG, BGF, BEM) kann einer operativen Geschlossenheit der Subsysteme entgegenwirken und durch gemeinsame Entscheidungen können inkrementelle Innovationen gefördert werden, z. B. in Form von ganzheitlichen Lösungen.

In Anlehnung an Richtlinie 114.0210, S. 6, die als Rahmenrichtlinie für Informationssicherheit als Orientierungsvorlage für eine Übermittlung von strukturierten Informationen verwendet werden kann, sind die beiden zuvor angeführten Personengruppen als Geschäftsleitung der Konzerneinheiten verantwortlich für die inhaltliche Ausrichtung und Steuerung des FAS, sie können die Vorgaben von Kriterien für eine mögliche „...*Risikoakzeptanz und Meldewege innerhalb der Aufbauorganisation*...“ (Vgl. Richtlinie 114.0210, S. 6, Abs. 1ff.) verantworten. „*Die Geschäftsleitung der Konzerneinheiten kann die Risikoverantwortung zur Steuerung der Risiken delegieren*“ (Richtlinie 114.0210, S. 6, Abs. 1ff.). „*Die Risikoverantwortung ... ist angemessen in der Aufbauorganisation des Anwendungsbereiches zuzuweisen*“ (Richtlinie 114.0210, S. 6, Abs. 2ff.), woraus sich ergibt, dass die Ausgestaltungsschritte der Frühaufklärung bei den Produktmanagern anzusiedeln wären, zum einen weil sich der Produktüberwachungs- und Qualitätssicherungsprozess exzellent mit den Teilaufgaben von Frühaufklärung verbinden lässt, zum anderen weil es der Aufbauorganisation entsprechend angemessen ist, die Teilbearbeitungsschritte des Frühaufklärungssystems in operativen Tätigkeiten, nicht aber in Management-Tätigkeiten zu verankern.

Da das Management Entscheidungsträger im Frühaufklärungsprozess bleibt und BGM-übergreifende Entscheidungen treffen wird, ist es nahezu unabdingbar, dass die Risikokommunikation nach standardisierten Verfahren erfolgen muss, um professionelle Entscheidungsgrundlagen für notwendiges Handeln des Steuerungsgremiums zu ermöglichen. z diesem Zweck muss zunächst festgelegt werden, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt Informationen übermittelt werden.

5.4.1 Ablauf der Risikokommunikation basierend auf dem Frühaufklärungssystem zum BGM

Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente

Richtlinie 114.0210 – Risikomanagement der Informationssicherheit: siehe dazu 5.4)

Analyse der Dokumente nach inhaltlich strukturierenden Aspekten mit Blick auf Gesundheitsförderung (BGF), Arbeitsschutz (AUG), Wiedereingliederung und Beschäftigungssicherung bei eingetretenen chronischen Erkrankungen (BEM)

Eine Darstellung der Risikomeldungen sollte einheitlichen Standards folgen, um Entscheidungsgrundlagen auch für Dritte nachvollziehbar zu gestalten. Die Risikomeldung kann vom jeweiligen thematisch eingebundenen zentralen Ansprechpartner (BGM-Produktmanager) nach der Risikoanalyse und -bewertung erstellt werden. In Anlehnung an Richtlinie 114.0210 S. 8, Abs. 5 sind folgende Informationen unerlässlich:

- „Herstellen des Kontextes“: Ausgehend von der Risikoidentifikation muss zunächst der Kontext, in dem das Risiko identifiziert wurde, erläutert werden, und zwar vor dem Hintergrund der Zielstellung des Frühaufklärungssystems. Die Erläuterungen müssen „(...) mindestens die geschäftsprozessrelevanten Informationen, die die Risiken tangieren, umfassen, sowie die gesetzlichen Anforderungen an den Anwendungsbereich berücksichtigen“ (Richtlinie 114.0210 S. 8, Abs. 5).
- „Informationen zur Risikoidentifikation“: In Kapitel 5.2 wurden Vorschläge zu Beobachtungsbereichen sowie wahrnehmbaren „schwachen Signalen“ unterbreitet, die eine Risikoidentifikation ermöglichen. Entscheidende Informationen für das Management, um die Tragweiten der Problematik einzuschätzen, sind *Angaben zur Methode der Beobachtung*, mit der die Identifikation erreicht wurde, sowie *die Nennung der Art und Äußerung des „schwachen Signals“* und inwiefern eine *BGM-übergreifende Relevanz* besteht. Diese drei Informationen sollten in eine übersichtliche Darstellung⁷⁴ gebracht werden, um dem Management eine zügige Auffassung zu ermöglichen.
- „Risikobewertung in der Ausführung von Risiken und Chancen (inklusive Risikobehandlungsvorschläge)“: Ausgehend der Risikoanalyse und -bewertung sind dem Steuerungsgremium wesentliche Ergebnisse zu übermitteln. Die nachfolgende Abb. 39 zeigt die drei wesentlichen inhaltlich tragenden Informationen der Risikoanalyse und -bewertungsprozess, die für das Steuerungsgremium für Entscheidungsprozesse zu notwendigen Anpassungen eine bedeutende Rolle spielen.



Abbildung 39: Kennzeichnung der inhaltlich wesentlichen Informationen an das Steuerungsgremium des FAS ausgehend der Risikoanalyse und -bewertung

Eigene Darstellung nach den Ergebnissen der empirischen Forschung Teil I.

Vor dem Hintergrund einer ressourcenschonenden Kommunikation sollen nur wesentliche Informationen übermittelt werden, die zum einen Nachvollziehbarkeit herstellen und zum anderen ausreichende ergebnisrelevante Einblicke bieten, um eine Entscheidungsempfehlung zu Anpassungen für das Management formulieren zu können. Gemeint sind damit organisationsbezogene Informationsprozesse zur Gesamtübersicht über die Entwicklungen in den jeweiligen

⁷⁴ Empfehlenswert ist hierzu ein Template zu verwenden, welches mit Hilfe von Multiple Choice Darstellungsvarianten unterstützt, um einen zugigen Überblick zu erhalten und auch die Ressourcen der Informationsübermittler, also der Produktmanager nicht unnötig beansprucht.

Organisationseinheiten zum BGM zur Grundlage für Entscheidungen über Veränderungen, Anpassungen und Entwicklungen im Unternehmen so reduziert wie nötig, aber gleichzeitig auch so präzise wie möglich darzustellen.

Datengrundlage schaffen / erweitern: Zunächst kann ein Überblick gegeben werden, mit welcher Art von Daten die wahrgenommenen schwachen Signale angereichert wurden und zu welchen weiterführenden Ergebnissen dies geführt hat. Dabei können Ergebnisse wissenschaftlicher Literatur, Ergebnisse von Expertenbefragungen, Dokumentenanalysen oder weitere statistische Erhebungen zugrunde liegen, die mit der Vertiefungsfrage und den zentralen Ergebnissen zusammenfassend dargestellt werden.

Bedarfe aus Feedback ableiten: Zentrale Informationen sind die ermittelten Bedarfe im BGM, die in eine Anpassungsempfehlung gebracht werden. Die Bedarfsfeststellung sollte in Abhängigkeit von Prozessmodellen des Konzerns und sich daraus ergebenden Veränderungen formuliert werden (vgl. Ril. 114.0210 Risikomanagement der Informationssicherheit, Anhang 21, S. 10). Ebenso sind für den Bedarf die jeweils festgelegten Grundwerte festzustellen und mit den jeweiligen Konzerndokumenten zu kennzeichnen.

Wirksamkeit und Machbarkeit der Anpassungen einschätzen: Die Information zur Wirksamkeitsprüfung muss die Bedeutung der Anpassungen an alle drei BGM-Teilbereiche berücksichtigen. Darüber hinaus erfolgt an dieser Stelle mehr als eine Kosten-Nutzen-Aufstellung. Bei der Darstellung sollte der Schwerpunkt auf nachhaltige Wirksamkeit gelegt werden, nach Möglichkeit in einer breiten Darstellung über alle drei Teilbereiche des BGM (siehe dazu auch Kapitel 5.3).

Zudem empfiehlt sich abschließend eine Chancen- und Risiken-Darstellung als zusammenfassendes Plädoyer zu folgenden Aspekten (vgl. Ril. 114.0210 Risikomanagement der Informationssicherheit, Anhang 21, S.10):

- *finanziell: Auswirkungen (unternehmensbezogene Ebene),*
- *negative Außenwirkung, also Imageverlust (unternehmensbezogene Ebene),*
- *regulatorisch: Verstoß gegen Gesetze, Regularien und Vorschriften (unternehmensbezogene Ebene),*
- *operativ: Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit operativ auf (unternehmensbezogene Ebene),*
- *Beeinträchtigung der persönlichen Unversehrtheit (Mitarbeiter-Ebene)*
- *Beeinträchtigung des informationellen Selbstbestimmungsrechts (Mitarbeiter-Ebene).*

Als letzter Teil der Darstellung erfolgt eine Aufschlüsselung der Planung zur Durchführung und Nachkontrolle der empfohlenen Änderungen. Mögliche Umsetzungsbeteiligte sowie eine Zeitplanung sollten angeführt werden.

In Bezug auf die Zeitpunkte einer Meldepflicht kann sich an folgenden Formulierungen orientiert werden: „Der Risikoverantwortlichen hat eine Melde- und Berichtspflicht über die identifizierten Risiken und der damit verbundenen Risikobehandlungspläne gegenüber der Geschäftsleitung, bzw. des Managements. Für wesentliche Änderungen in der Risikobewertung sind angemessene Erläuterungen zu erstellen. Berichte werden mindestens vierteljährlich

durchgeführt. Anlassbezogene Meldungen (Ad-hoc-Meldungen) werden mindestens bei Erkennen eines Risikos (...)“ (Richtlinie 114.0210 S. 18, Abs. 18), also bei denen ein unmittelbaren Handeln erforderlich wird.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Kommunikationsprozess des Frühaufklärungssystems mitunter eine Herausforderung bezogen auf die Präzisierung einer Entscheidungsgrundlage darstellt, da die zusammengestellten Informationen eine Grundlage für oder gegen die erarbeiteten Anpassungen hervorbringen. Mit der Abbildung 40 wird der gesamthafte Prozess der Risikokommunikation und -kontrolle zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 40: Abbildung des entwickelten Kommunikationsprozesses zu den Risiken und Chancenmeldung als Entscheidungsgrundlage für das Management

Eigene Darstellung nach den Ergebnissen der empirischen Forschung Teil I.

Zentrale Informationen für das Management sind die Verortung der Anpassung im BGM-Kontext, eine Ausführung zu den Chancen und Risiken der Anpassungen sowie eine Planung der Umsetzung und Nachkontrolle. Im nachfolgenden Kapitel 5.5 werden die Forschungsfragen zum Teil I in einer zusammenfassenden Ergebnisbetrachtung beantwortet.

5.5 Reflexion der Ergebnisse

Die zentrale Fragestellung zur Entwicklung eines FAS lautete: Wie gestaltet sich ein an die DB AG prozessual anschlussfähiges Frühaufklärungssystem (der vierten Generation) zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden als Managementtool im HR-Management im Teilbereich BGM?

Diese Frage konnte in Kapitel 5 ausführlich beantwortet werden. Es ist gelungen, ein betriebliches Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden abzubilden, womit:

- Umweltwandel im Moment des Auftretens, inhaltlich noch nicht strukturiert, wie schwache Signale geformt, in definierten Beobachtungsbereichen in der Phase der Risikoidentifikation erfasst und in den Teilbereichen des BGM gemeinsam begutachtet wird,
- Die Ursachen und Zusammenhänge in der Phase der Risikoanalyse und -bewertung untersucht, ihre Ausprägung wird perspektivisch auf lange Sicht vorausgesagt, ihre Relevanz beurteilt und unter dem gesamten Blickwinkel des BGM voranbringt sowie

- letztlich mögliche ganzheitliche Reaktionsstrategien auf antizipierte Abweichungen evaluiert und in der Phase der Risikokommunikation und Kontrolle begleitet.

Deutlich wird dies zum Beispiel an der Planung von BGM-Angeboten im Jahr 2022 für Mitarbeiter, die an Long COVID 19 leiden (Kap. 5.3), was exemplarisch in der Beschreibung der Phase zur Risikoanalyse und -bewertung aufgegriffen wurde. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist noch nicht eindeutig wahrnehmbar, welche Auswirkungen die Pandemie in allen Bereichen des alltäglichen Lebens (insbesondere Kontakt-, Betriebsbeschränkungs- und Hygiene- bzw. Infektionsschutzverordnungen), im Gesundheitssystem und auch auf die Ausgestaltung der Gesundheits- und Sozialpolitik hinterlassen hat. Die Situation ist dynamisch und Prognosen lassen sich nur mit Vorbehalt stellen. Somit sind die bisherigen Erkenntnisse über eine Risikoidentifikation vor dem Hintergrund betrieblicher Angebote für Mitarbeiter zu finden, die von Long COVID 19 betroffen sind (zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden), zu identifizieren und weiter zu bearbeiten. Dazu eignet sich der Prozess der Frühaufklärung, da er in den Phasen der *Risikoanalyse und -bewertung* erforscht, wie die Entwicklung zu Long COVID in betrieblichen BGM-Strukturen abbildbar ist, ihre Relevanz beurteilt und unter dem gesamten Blickwinkel des BGM mögliche ganzheitliche Reaktionsstrategien als Unterstützungsangebote bereitstellt, die in der FAS-Phase einer *Risikokommunikation und -kontrolle* begleitet aufgebaut werden können.

Damit ist es gelungen, ein Frühaufklärungssystem zu gestalten, welches gegenwärtige Trends und Ereignisse im internen und externen Unternehmensumfeld zum BGM wiederkehrend und strukturiert aufgreift, um notwendige Anpassungen und inkrementelle Innovationen zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden zu erzeugen. Eine systemische Anknüpfung des FAS im DB-Konzern kann erreicht werden, indem bestehende operative und organisationale Konzernstrukturen zum BGM in der Phasenlogik der Frühaufklärung berücksichtigt wurden. Zudem konnten darüber hinaus BGM-ferne Instrumente aus verwandten Themenbereichen wie dem Risikomanagement für die Kommunikation des DB Konzern extrahiert werden und damit als Grundlage für die Konzeption des Teilbereichs der Risikokommunikation und -kontrolle des Frühaufklärungssystems Akzeptanz findenden Einzug halten. Die Bezugnahme auf bestehende BGM-Prozesse, eine Abstraktion artverwandter Konzepte des DB-Konzerns (z. B. PBI-Produktanpassungen / Risikoanalyse und -bewertung in Kap. 5.3) sowie die Verankerung der Konzeption in der Dachstrategie unterstreichen die Anschlussfähigkeit an die DB AG und setzen damit den Grundstein für eine dauerhafte Implementierung. Ob und wie sich das Konzept des Frühaufklärungssystems als Managementtool behaupten kann, muss in der operativen Praxis, z. B. mit einer ersten Durchführung erprobt werden. Zunächst soll nachfolgend auf die Ergebnisse des Forschungsteil I eingegangen werden, indem die Ergebnisse den Forschungsfragen zuordnend beantwortet werden. Zudem soll erweiternd eine Einordnung in der Forschungskontext erfolgen, der einen Ausblick auf mögliche verwandte Forschungsfelder ermöglicht.

Nach Müller / Müller-Stewens (2009) und Maertins (2019) werden wesentliche Fragestellungen, z. B. nach der Umsatzfähigkeit und detaillierter Ausführung von Frühaufklärungssystemen, mit Rücksicht auf kontinuierlich zu beobachtende interne und externe Kontextfaktoren in der Frühaufklärungsforschung noch unzureichend beantwortet. Die Fragestellung, dieser Arbeit dazu, lautet: Welche internen und externen Faktoren sind für ein FAS im Bereich BGM zum

Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden relevant und wie wird es in Anknüpfung an die Organisation möglich, einen kontinuierlichen Beobachtungsverlauf zu vollziehen?

Mit Kapitel 2 kann diese Frage auch nach einer ausführlichen Literaturanalyse noch nicht ausreichend beantwortet werden. Der Teilbereich Risikoidentifikation von Frühaufklärungssystemen folgt in der vorliegenden Fachliteratur zumeist Beschreibungen ohne Berücksichtigung einer ganzheitlichen Prozessabbildung oder ausgewählten konkret benannten (internen / externen) Beobachtungsbereichen des Unternehmensumfeldes. Zudem bleiben auch Ausführungen zu Zeitangaben einer kontinuierlichen Beobachtung noch weitestgehend unbeantwortet. In der Literatur fehlt es an Erfahrungs- und Ausgestaltungsberichten zu Themen wie dem Einsatz im HR-Bereich, zum BGM im Speziellen, ebenso wie an Erfahrungsberichten im Umgang mit kurzen temporären Zeitverläufen bzw. auch mit längeren beständigen Zeitverläufen einer kontinuierlichen Suche nach „Schwachen Signalen“, aus denen sich wesentliche Schlussfolgerungen zu Gestaltungsmöglichkeiten oder Hinweise zur Schaffung von inkrementellen Innovationen ermöglichen lassen.

Mit Kapitel 5.2 konnte die Frage nach der praktischen Gestaltung eines prozessualen Beobachtungsverlaufs mithilfe einer an das Unternehmen anknüpfenden Gestaltung der Risikoidentifikation erheblich umfassender beantwortet werden. Zunächst wurde offengelegt, wie BGM im DB-Konzern organisiert ist, nämlich über HR-Produktgruppen, die von Produktmanagern, den Frühaufklärungsakteuren, verantwortet werden, um die Anlage des Systems organisationsbezogen verorten zu können. Bezogen auf eine praxisbezogene Ausgestaltungsvariante von Beobachtungsverläufen (*Risikoidentifikation*) im Themenbereich des BGM wurden externe und interne Beobachtungsbereiche im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und sozikulturellen Umfeld des Unternehmens, in denen „schwache Signale“ identifiziert werden können, konkret benannt (siehe Tab. 9 und 10, Kapitel 5.2).

„Schwache Signale“ können sich in zügig wiederkehrenden Ereignissen (z. B. Prozessstörungen im BGM, Publikationen zu Methoden und Neuerungen, Trends) ankündigen. Sie können ebenso Begebenheiten einer weltweiten Pandemie sein, die z. B. Einfluss auf die Arbeitnehmerschaft in Form von Long COVID 19 mit sich bringt, auf die reagiert werden muss, um gesundheitsbezogene Ausstiege zu vermeiden. Es kann ebenso sowohl die Wahrnehmung neuer Ideen, Meinungen, Einstellungen der dezentralen DB-Experten/innen und Kooperationspartner/innen als auch die Vermittlung von Meinungen oder Stellungnahmen von Schlüsselpersonen in Kooperationsträgern der Rehabilitation sein, die als „Schwache Signale“ einen Einfluss auf organisationsbezogene Entwicklungen im BGM stellen. Oder es zeichnen sich Tendenzen in der Tarifpolitik oder KBV-Beschlüssen sowie erkennbare Initiativen zur Veränderung von Gesetzen an, die unmittelbaren Einfluss auf BGM insgesamt oder einen Teilbereich des BGM haben und normengebende Anpassungen erforderlich machen. Für die Art und Weise, „schwache Signale“ zu erkennen, gilt es im zukünftigen operativen Umgang mit Frühaufklärung, einen Erfahrungsmaßstab zu erlernen, was sich auf Produktmanager, BGM-Team, und Verkehrsunternehmen bezieht, denen exemplarisch auch Fachpublikationen zugänglich zu machen sind.

Im Hinblick auf zukünftige Implementierungsbarrieren einer Risikoidentifikation gemäß den in Kapitel 5.2. dargelegten Ausgestaltungsvorschlägen sind ausgehend vom organisatorischen

Aufbau des FAS personelle Ursachen in Form von Wissensbarrieren (Expertenkulturen bzw. übertriebene Expertengläubigkeit; siehe dazu Kapitel 2.4) denkbar, die sich in einem Festhalten an selbstbezüglichen organisationsbezogenen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern der Teilbereiche AUG, BGF, BEM äußern und eine übergreifende multidisziplinäre Zusammenarbeit erschweren, insofern wäre eine „politische Rückendeckung eines verknüpfenden Vorgehens“ des DB-Konzern-Managements als Steuerungsgremium wünschenswert.

Weiterer Forschungsbedarf zur Frühaufklärung wird in Kapitel 1.4 darüber hinaus darin gesehen, dass eine kontinuierliche Beobachtung (intern oder extern) und eine Identifikation von „schwachen Signalen“, gerade auch wenn sie in zeitlich definierten Episoden erfolgt, zwar präzise Reaktionen einer Anpassung ermöglicht, aber in der Praxis dazu dennoch große Unsicherheit besteht, wenn es um deren Interpretation und ihre tatsächliche Bedeutung für die angestrebte Zielsetzung geht. Daraus resultierte eine weitere aktuelle Frage danach, inwieweit diese Unsicherheit durch eine entsprechende Prozessgestaltung von Frühaufklärungssystemen z. B. durch Reaktionsmuster oder Abläufe reduziert werden kann.

In der theoretischen Auseinandersetzung konnte die Fragestellung nach einer ausführlichen Literaturrecherche dahingehend beantwortet werden, dass die Empfehlung der Experten zu diesem anhaltenden Problem von Frühaufklärung mit einer methodischen Lösung beantwortet wird. Mittels der Diffusionsfunktion werden „schwache Signale“ zunächst diffundiert, also erweitert, um die Auswirkungen, Szenarien und Prognosen auf das Unternehmen bzw. wie im Beispiel dieser Arbeit auch das BGM wahrnehmen zu können. Nach der Vorhersage des geschätzten Ist-Zustandes wird dieser an dem in die Planannahmen aufgenommenen Soll-Zustand gemessen. Wenn keine Planidentität bzw. Konformität festzustellen ist, dann ist eine Reaktionsstrategie erforderlich. Mittels methodischer Lösungen Handlungssicherheit in den Interpretationsprozess der Risikoanalyse und -bewertung zu bringen, ist zukunftsgerichtet gedacht. Insofern wurde diese Idee einer methodischen Stärkung auch im empirischen Teil wieder aufgegriffen. Allerdings wurde dazu nicht eine bestehende Methode, wie z. B. Diffusionsfunktion (siehe dazu auch Kapitel 2.3) als Unterstützung konzeptionell berücksichtigt, sondern ein Unterstützungsprozess gesucht, der DB-anschlussfähig ist, d. h. entweder bereits besteht oder abgewandelt für das Frühaufklärungssystem eingesetzt werden kann. Für den Phasenschritt der Risikoanalyse und -bewertung konnte der unmittelbar entwickelte Prozess zur Produktoptimierung weiter ausgestaltet werden. Ähnlich wie bei der Diffusionsfunktion berücksichtigt dieser Prozess sowohl eine Anreicherung von Daten, eine Hypothesenbildung zu Anpassungen und Bedarfen als auch einen Bewertungsprozess (Feedback einholen) zu den potenziellen Lösungen.

Für die Konzeption dieser Arbeit wurde der Prozess der Risikoanalyse und -bewertung um den Faktor einer BGM-übergreifenden Zusammenarbeit erweitert. Demnach ist in jedem Teilschritt der BGM-Zusammenhang mitzudenken bzw. sind die relevanten Schnittstellenpartner/innen zu einer Zusammenarbeit einzuladen, um operative Geschlossenheit, wechselseitige Intransparenz oder systemische Leitdifferenzen zwischen Arbeitsschutz, Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement zu überwinden. Dieser Leitgedanke bringt zwei weitere Vorteile mit sich: Zum einen werden *BGM-übergreifende Lösungen* auch durch das Management aufgrund von suggerierter BGM-Durchschlagskraft“ besser anerkannt und haben

somit verbesserte Chancen, realisiert zu werden. Zum anderen werden multidisziplinäre Lösungen durch ein multidisziplinäres (BGM-)Team gefördert, welches nicht nur dem BGM selbst, sondern auch der weiteren Ausgestaltung des Frühaufklärungssystems zugutekommen kann. So können über eine Zusammenarbeit Informations- und BGM-übergreifende Dokumentationssysteme des AUG, BGF, BEM entstehen, welche präzise Datenanalysen einrichten, über die ausgereifte Entscheidungsgrundlagen ermöglicht werden. Darüber hinaus bildet eine kontinuierliche Messung „schwacher Signale“ bzw. bieten Vorlaufinformationen die Chance, Trendanalysen so zu verbessern, dass methodische Unterstützung, diese zu interpretieren, zu einer insgesamt höheren Akzeptanz oder Präzisierung führt. Darüber hinaus können mit einer Implementierung von Frühaufklärung über einen längeren Zeitraum Innovationsmuster bzw. deren Gesetzmäßigkeiten, über die sie sich verbreiten, Hinweise auch für vergleichbare Trendentwicklungen des Marktgeschehens und deren Verbreitungsmuster liefern, was eine langfristige und reflexive Arbeit im Prozess der Frühaufklärung erfordert. Mit einem analytischen Vorgehen eines Frühaufklärungsprozesses kann darüber hinaus Informationspathologien von Frühaufklärungsinformationen vorgebeugt werden, indem:

- eine Kontexteinordnung und Angabe von Schnittstellen in einer dezidierten Risikokommunikation als sachliches Ergebnis eines Prozesses ausschließlich an entscheidende Adressaten des Steuerungsgremiums erfolgt und somit *strukturellen Informationspathologien* (Problematik von Hierarchie oder Führungsstil und deren Auswirkungen auf den Informationsfluss) vorgebeugt, indem Fehlermeldungen nicht verloren gehen, weil sie durch Beteiligte zuvor als nicht relevant eingestuft worden sind,
- ein ausführlicher Ergebnis-Bericht eines Frühaufklärungsprozesses vom Produktmanager selbst formuliert wird und darüber an die höchste Stelle der Entscheidungsträger gelangt und damit *psychologische Informationspathologien oder doktrinbedingte Informationspathologien* wie widersprüchliche Zielstellungen, die durch die Organisation und selbst erzeugt werden, durch den direkten Informationsaustausch weniger Einfluss haben.

Festzuhalten bleibt zusammenfassend, dass ein methodisch gestärktes analytisches Vorgehen zur Interpretation „schwacher Signale“ zunehmend mehr Handlungssicherheit erwarten lässt. Zudem ist es dazu notwendig, methodisch flexibel zu bleiben, um sich auf jeden Sachverhalt bestmöglich einstellen zu können, insofern verlangt dies den Akteuren der Frühaufklärung eine hohe Methodenkompetenz ab. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, in übergreifenden BGM-Teams zu arbeiten, um sich gegenseitig zu unterstützen und reflexiven Prozessen auszusetzen.

Eine weitere Frage, die in Zusammenhang mit der Vorstellung von Frühaufklärung im Zuge der vorgenommenen Analyse gestellt wurde, war mit den Spezifika der Ausgestaltung der funktionellen, instrumentellen und institutionellen Ebene des BGM-übergreifenden Systems verbunden. Ausgehend von der Literaturrecherche zu den Grundlagen von Frühaufklärung konnte zunächst ein Überblick zur Variabilität der Funktionen von Frühaufklärung ermöglicht werden, indem die Funktionsentwicklung, die von der Frühwarnung über die Früherkennung bis zum gegenwärtigen Entwicklungsgrad der Frühaufklärung einschließlich der Funktionserfüllung vergangener und gegenwärtiger Frühaufklärung reichte, aufgeschlüsselt wurde. Eine instrumentelle Reife bzw. Unreife konnte des Weiteren durch die multidisziplinäre Aufschlüsselung von anhaltenden Problematiken von Frühaufklärung in verschiedenen Forschungsdisziplinen

dargestellt werden, deren Lösungen auch weiterhin nur multidisziplinär verfolgt werden können. Die Informationswissenschaften sehen bzw. die angewandte Informatik sieht die Lösung von Frühaufklärung in der instrumentellen Stärkung von Informations- bzw. Dokumentationssystemen, die über präzise und kontinuierliche Datenanalysen zu ausgereiften Entscheidungsgrundlagen gelangen. Die Innovations- und Diffusionsforschung ist der Ansicht, dass neue Ideen bei ihrer Verbreitung der Logik bestimmter Muster oder Trendlinien folgen. Die Vorstellung von den häufigen Diffusionsmodellen vereinfacht die Erkennung von Signalen, auf die mit angemessenen Handlungen reagiert werden kann. Die Organisationsforschung versucht Informationspathologien zu vermeiden, um zu erreichen, dass Frühaufklärungsinformationen vom Management auch wahr- und ernst genommen werden. Diese exemplarische Zusammenfassung von drei Beispielen verschiedener Disziplinen verdeutlicht zum einen, dass die instrumentellen Lösungen multidisziplinär gelöst werden können, zum anderen, dass geeignete Praxisgestaltungen gefunden werden können, die anhaltende Problemstellungen zumindest in der konzeptionellen Dimension so weit berücksichtigen, dass diesen Fehlerquellen angemessen zu begegnen versucht wird.

Mit der konzeptionellen Anlage dieser Arbeit wurden genau diese drei exemplarischen Faktoren von „instrumentellen Schwachstellen“ berücksichtigt. Es wurde für die Teilbereiche des BGM ein einheitliches Informations- und Dokumentationssystem für den Frühaufklärungsprozess erarbeitet. Durch die gemeinsame Austausch-Veranstaltung der BGM-Teilbereiche und das gemeinsame Auswertungsthema „Beobachtungsbereiche und Identifikation von schwachen Signalen“ wurde die Möglichkeit gestellt, Diffusionsmuster zu erkennen und weiter zu interpretieren. Durch die Aufschlüsselung von Chancen und Risiken der Handlungsnotwendigkeiten in der Phase der Risikokommunikation und -kontrolle und der Reduktion von Adressaten der Risikomeldung kann Informationspathologien vorgebeugt, können sie aber nicht grundsätzlich vermieden werden. Dementsprechend berücksichtigt die Konzeption zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden bereits erste praktische Lösungen, die zunächst erprobt werden können.

Mit dieser Arbeit ist es gelungen, eine erstmalige Ausgestaltung von Frühaufklärung im HR-Sektor im Teilbereich BGM zu konzipieren. Abbildung 41 zeigt die Kernfunktionen, die institutionelle Anlage und auch die instrumentelle Ausgestaltung der Frühaufklärungsfunktion.

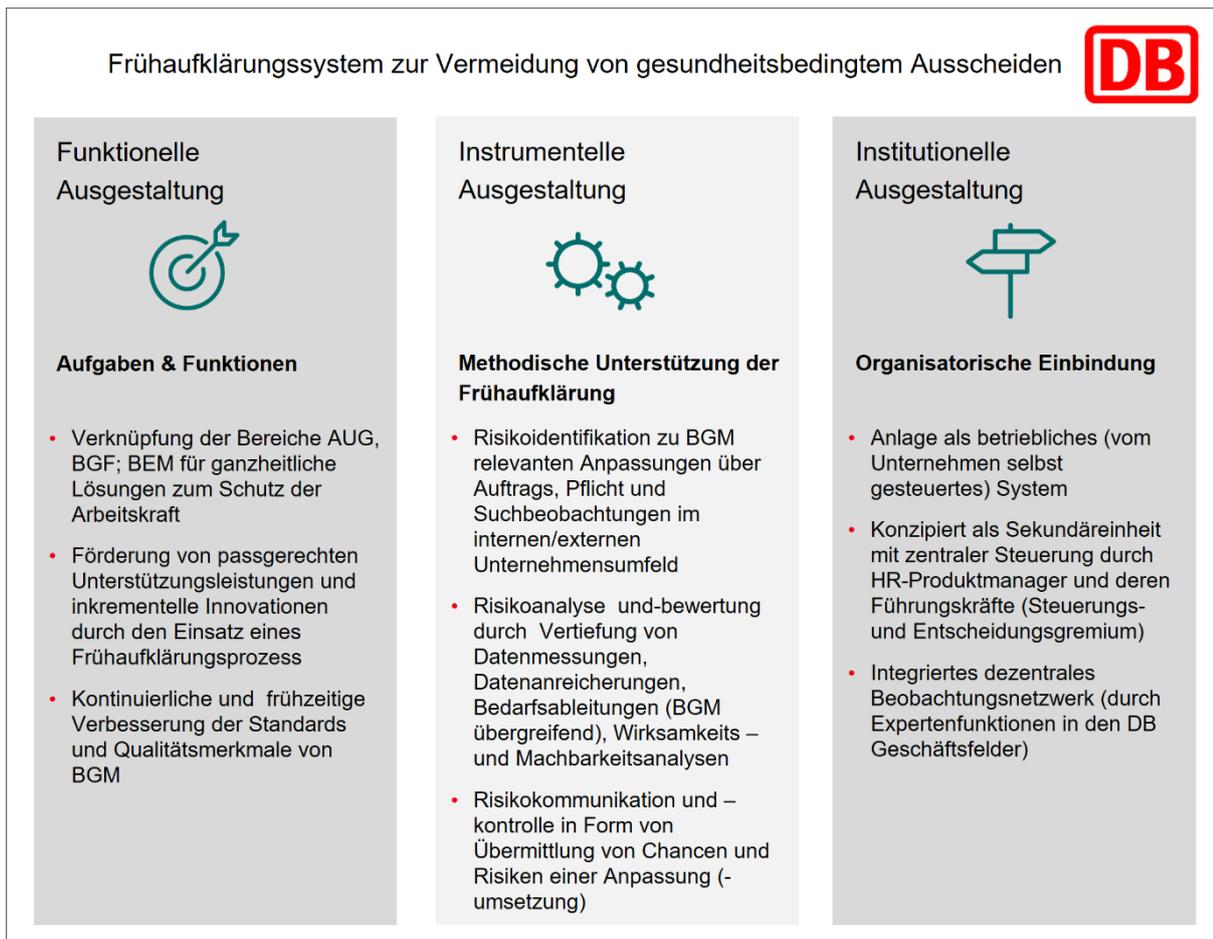


Abbildung 41: Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden
Eigene Darstellung nach den Ergebnissen der empirischen Forschung Teil I.

Bei diesem gesamthaft abgebildeten Frühaufklärungsschema handelt es sich um die von der Verfasserin gestaltete Konzeption eines systematischen Prozessablaufes zum verbesserten Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden von Mitarbeiter/innen des DB-Konzerns. Über die Dokumentenanalyse konnten einzelne unvollkommene Elemente und (geschlossene) Einzelprozesse zum BGM unter den internen und externen Kontextfaktoren identifiziert werden, die es zwar heute im Konzern schon gibt oder einmalig oder zeitweilig gegeben hat. Dennoch galt es, diese vorgefundenen Elemente in einen Gesamtkreislauf eines Frühaufklärungsprozesses zu bringen, um den Schutz von Arbeitnehmer/innen zu erhöhen. Die vorgefundenen betrieblichen Elemente des DB-Konzerns wurden über die Konstruktion des Frühaufklärungssystems im BEM aufgegriffen und in ein Ordnungssystem mit daraus folgenden Handlungskonsequenzen gebracht. Zudem wurde definiert, was als Minimum an Informationen vorhanden sein muss, um Entscheidungsträger/innen, Innovationen oder Veränderungsnotwendigkeiten aufzuzeigen. Bisherige Stränge im BGM liefen zudem isoliert voneinander und können mit dieser Konstruktion des FAS nun ihre Wirkkraft in einem gemeinsamen Verständnis erhöhen.

Zukunftsgerichtet gedacht ist es unabdingbar, die aufgezeigte FAS-Konzeption ausgehend von praktischen Erfahrungen stetig zu modellieren, d. h. Prozesse, Instrumente, Anbindungsvoraussetzungen weiter zu hinterfragen, um die Aufgaben und Funktionen des Frühaufklärungssystems bestmöglich zu entfalten. Dazu ist es auch notwendig, andere Forschungsdisziplinen zur

Frühaufklärung zu verfolgen und in geeignete Lösungen mitaufzunehmen. Zudem ist auch die Praktikabilität der organisatorischen Anbindung im Unternehmen selbst kritisch im Blick zu halten. Zwar konnte ein zunächst ressourcenschonender Einsatz der Frühaufklärungsakteure durch die Einbindung der Frühaufklärungsaufgaben in bestehende Prozesse und Aufgaben erreicht werden, dennoch sollte auch die Möglichkeit einer überbetrieblichen Anbindung (siehe dazu auch Kapitel 2.4) nicht aus den Augen verloren werden, mit der die Möglichkeit besteht, den gesamten Frühaufklärungsprozess auch von Forschungsinstitutionen oder BGM-Kooperationspartnern (wie BahnBKK, ias Berufsförderungswerke) durchführen zu lassen. Für diese Arbeit wurde ausgehend vom skizzierten Forschungsstand die abschließende Frage formuliert, wie kommunikationsübergreifend in den Teilbereichen des Arbeitsschutzes, der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Eingliederungsmanagement agiert werden kann.

Mit den zusammengetragenen Grundlagen konnte nach einer Literaturrecherche zunächst die Problemstellung in einer organisationsentwicklungsbezogenen Perspektive noch einmal verdeutlicht werden. Zentraler Gegenstand der Problematik ist, dass komplexe Systeme wie das BGM in gesellschaftswissenschaftlich-systemtheoretischer Perspektive nicht selten durch operative Geschlossenheit und wechselseitige Intransparenz geprägt sind. Diese Aspekte sind auch bezogen auf die Teilbereiche des BGM (Arbeitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement) beobachtbar und begründen damit den Einsatz eines Frühaufklärungssystems, welches als methodische Anwendung nicht nur systemische Leitdiffenzen überwinden kann, sondern auch inkrementelle Innovationen erzeugen soll, die zu Optimierungen in den Teilbereichen des BGM führen. Dazu bedarf es einer prozessual verankerten Kommunikationsstruktur im Frühaufklärungsprozess, der in Kapitel 5.2 bis 5.4 mit der Gesamtkonzeption festgelegt wurde. Mit dem empirischen Teil I dieser Arbeit wurden in allen drei Phasen von Frühaufklärung eine BGM-übergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation strukturell und inhaltlich ausgestaltet angelegt. Zunächst wurde eine einheitliche Kommunikationsgrundlage geschaffen, und zwar mit einem vereinheitlichten Risikoidentifikationsprozess, über den die Suche nach schwachen Signalen nach gleichen inhaltlichen Maßstäben erzeugt wird. Durch den einheitlichen Suchvorgang nach „schwachen Signalen“ im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen (internen / externen) Unternehmensumfeld kann in allen drei Teilbereichen des BGM eine gemeinsame Auswertung erfolgen. Dafür ist eine übergreifende jährliche Fachveranstaltung / ein Austausch vorgesehen. Zielstellung dieser Fachveranstaltung ist es, sich über die Ergebnisse eines 360-Grad-Scan auszutauschen und gemeinsame Themen zu identifizieren, um als BGM übergreifend in die Risikoanalyse und -bewertung zu gehen und Synergien zu nutzen. Auch für den Prozess der Risikoanalyse und -bewertung wurde ein BGM-übergreifendes Mitdenken in den analytischen Teilschritten berücksichtigt, um auch unabhängig von einer in der Risikoidentifikation entdeckten Synergie immer wieder unter Rückschluss auf das Gesamtsystem zu suchen und die jeweiligen Schnittstellen verstärkend mitzudenken. Vor allem in den Teilbereichen einer Hypothesenbildung für angesprochene Zielgruppen der Anpassungen oder auch die Wirksamkeitsprüfung der Anpassungen unter dem Blickwinkel eines BGM-übergreifenden Nutzens sind wesentliche Entscheidungsparameter für eine Kostenbilanz des Steuerungsgremiums, also der Entscheidungsträger des Frühaufklärungssystems. Werden hohe Kosten, durch die geplanten Anpassungen erzeugt, stärken Argumente einer ganzheitlichen Wirkung die Durchsetzung der Anpassung, dementsprechend sind im Hinblick auf ganzheitliche Lösungen erhöhte Durchsetzungserfolge zu erwarten.

Auch das Kommunikationskonzept des letzten Teilschritts des Frühaufklärungssystems, die Risikokommunikation und -kontrolle berücksichtigt die übergreifende BGM-Perspektive. Entscheidend ist dabei vor allem die Meldung zur Herstellung des BGM-Kontextes sowie die Herausstellung von Chancen und Risiken bei der Umsetzung bzw. nicht -Umsetzung der relevanten Anpassung. Durch eine verbindende Kommunikationsstruktur für alle drei Teilbereiche des BGM sowie gemeinsame und verknüpfende Arbeitsschritte innerhalb der Teilschritte von Frühaufklärung konnte wechselseitige Intransparenz in eine kontinuierliche Transparenz überführt werden. Die Verbindung des gesamten BGM-Bezuges ist bisher ein Pioniervorhaben und wird bislang noch nicht verknüpfend zur Anwendung gebracht – nicht zuletzt deswegen, weil die IT-gestützten Steuerungssysteme des Arbeitsschutzes und der Personalsysteme zum BGF und BEM zumeist nicht kompatibel sind. Zudem gibt es für den Arbeitsschutz und auch für den Teilbereich des BGM unzureichende bzw. wenig akzeptierte IT-Lösungen, welche die Möglichkeit einer übergreifenden Verzahnung im BGM ermöglichen. Daraus leiten sich als Ausblick zwei weitere Forschungsbedarfe ab:

- zum einen für die Informationswissenschaften bzw. für die angewandte Informatik, eine BGM-übergreifende IT-Lösung zu entwickeln, die einerseits an die bestehende Unternehmens-IT und Personalsysteme anknüpfen kann,
- zum anderen wird der Forschungsbedarf an das Unternehmen bzw. die Systemforschung gerichtet, um Leitdifferenzen von BGM durch entsprechend verknüpfende Modellentwicklungen und Synergie-Effekte herauszuarbeiten.

Mit Konzeption des Frühaufklärungssystems wurde auch die Forderung der Innovationskraft von BGM bzw. BGM-Produkten im DB-Konzern beabsichtigt. Die entsprechende Eingangsfrage lautete, inwieweit das FAS gestaltet werden könne, um fortlaufende inkrementelle Innovationen zu erzeugen. Auf diese Frage antwortend wurde bereits in Kapitel 2 z angedeutet, dass eine sequenzielle Auseinandersetzung mit internen und externen Beobachtungsbereichen zum BGM nicht anders kann, als ein bestehendes System zu verbessern, d. h. in seinen Anforderungen weiter zu erfüllen und neue Eigenschaften hinzuzufügen. Auch im Forschungsteil I dieser Arbeit konnte mit der Aufschlüsselung der Beobachtungsbereiche einer Risikoidentifikation die Fülle von Möglichkeiten für BGM-übergreifende Anpassungen und Möglichkeiten erschlossen werden. Damit wurde auch deutlich, dass die im Rahmen dieser Arbeit geforderte inkrementelle Innovationfunktion überdurchschnittlich erfüllt werden kann, dass sie ausschließlich Produkt-Anpassungen und Produkt-Innovationen hervorbringt und dafür aus einer ganzheitlichen Perspektive, einem 360-Grad-Scan, schöpft. Diese Tatsache ist insofern als überdurchschnittlich zu werten, als auch der Anspruch einer disruptiven Innovation erfüllt werden kann, die allerdings durch die Ausrichtung vorliegender Arbeit nicht intendiert war. Im Gegensatz zu inkrementellen Innovationen, die in erster Linie Produkt-Anpassungen im BGM erzeugen, bringen disruptive Innovationen ganz neue Produkte hervor. Durch das Vollziehen eines wiederkehrenden 360-Grad-Scan sind auch Produktinnovationen als Ergebnis zu erwarten, die ganzheitliche BGM-Lösungen erzeugen. Damit sind beide Innovationbereiche mehr als ein bestehendes Qualitätssystem, das Standards erhält und Funktionsbarrieren bereinigt, berücksichtigt. Insofern kann das konzipierte Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden von den Ausgestaltungsparametern her zunächst einmal als Erfolg betrachtet werden. Als Ausblick lässt sich festhalten, dass die Konzeption einer Frühaufklärung

im Themenbereich BGM nun praktisch zur Anwendung kommen muss, um erwartete Ergebnisse zu prüfen und einen verbesserten Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden sichtbar zu machen, und zwar in allen drei Teilbereichen des BGM, was mit einer unternehmensbezogenen Anschlussforschung zu überprüfen wäre. Um mögliche Auswirkungen der Konzeption eines Frühaufklärungssystems nachvollziehbar zu machen, soll mit dem empirischen Teil II dieser Arbeit in Kapitel 6 dem regulären Beratungskonzept des BEM mittels eines Fallstudienvergleichs ein innovatives Beratungskonzept gegenübergestellt werden.

6 Ergebnisse des Forschungsteil II: Fallstudienvergleich zweier Beratungsangebote des BEM

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Fallstudienvergleichs der in Kapitel 3 erläuterten Beratungsangebote des BEM ausführlich beschrieben und erläutert.

Zunächst werden die soziodemografischen Daten der Fallstudienteilnehmer/innen nach Altersstruktur, Berufsgruppen, Einkommen und Familienstand einführend vorgestellt (Kapitel 6.1). Dabei werden in einer erweiterten Kontextanalyse auch zielgruppenspezifische berufliche Veränderungen thematisiert, welche die DB-Mitarbeiter/innen im Rahmen einer beruflichen Neuorientierung durchleben. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Fokusgruppenuntersuchung zu den einzelnen Wirkfaktoren als qualitatives Leitbild der Beratung in ihren Unterschieden vorgestellt. Beginnend mit dem Wirkfaktor „*Commitment von Coach und Coachee*“ werden in Kapitel 6.2 die zugrunde gelegten Merkmale, die eine Bereitschaft, Hingabe oder Verpflichtung und somit Gelingen des Beratungsprozesses begründen, vergleichend für beide Beratungsansätze beschrieben. In Kapitel 6.3 werden unter dem Wirkfaktor „*Charakteristika des Problems*“ die Eigenschaften des Problems vor dem Hintergrund des angenommenen Vorteils von integrativem Coaching, personenzentrierter auf Probleme der Mitarbeiter reagieren zu können und damit den Verlauf des BEM positiv zu beeinflussen, vergleichend gegenübergestellt. Unter dem Wirkfaktor „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ kann in Kapitel 6.4 verdeutlicht werden, dass eine Etablierung guter Rahmenbedingungen und guter Vorbereitung zur Vermeidung von Störungen in beiden Gruppen beiträgt. Der Wirkfaktor „*Arbeitsbeziehung*“ zwischen Coach und Coachee wird von Kilburg (2001) als einer der bedeutsamsten Wirkfaktoren benannt. Mit Kapitel 6.5 können aus beiden Gruppen unterschiedliche Beziehungsgestaltungskompetenzen gezeigt werden, mit denen eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung zum gewünschten Erfolg führt. Im anschließenden Kapitel 6.6 werden zum Wirkfaktor „*Qualität der Interventionen*“ die erreichten Blickwinkelerweiterungen, die erreichten Anregungen zur eigenen Lösungsfindung und Anregungen zur Reflexion vergleichend dargestellt. Unter dem Wirkfaktor „*Adhärenz*“ werden in Kapitel 6.7 für beide Fallgruppen Einschätzungen zum Erfüllungsgrad der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen einerseits und zum Erfüllungsgrad der Methoden-Variabilität durch den Eingliederungsmanager andererseits eingeschätzt, und zwar unter Berücksichtigung des BEM-Prozessverlaufes. Mit dem letzten Wirkfaktor „*Organisationaler Kontext*“ kann in Kapitel 6.8 gezeigt werden, ob und welche Veränderungen bei dem Mitarbeiter /innen ausgehend vom Coaching-Prozess auch von Dritten, also den Arbeitgeber-Vertretern wahrgenommen werden konnten. In Kapitel 6.9 werden abschließend die Ergebnisse aufgegriffen und die Forschungsfragen beantwortet.

6.1 Soziodemografische und berufsbiografische Faktoren der Fallstudiengruppe

Die nachfolgenden soziodemografischen Daten sind im Rahmen der ergänzenden Dokumentenanalyse aus dem Fallverarbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5 des Unternehmens entnommen.

Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments

Fallverarbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5: Die Datenbank erfasst die Fallverläufe, soziodemografischen Daten sowie Beginn und Enddaten der BEM-Fälle. Auch Beginn und Endzeit der in den Fall eingebundenen Kooperationspartner (z. B. Kompetenzzentrum berufliche Reha) werden über die Falldokumentation in SBV 3.5 erfasst.

Analyse des Dokuments nach inhaltlich strukturierenden Aspekten

Die Verteilung der Geschlechter bildet in Gruppe 1 (integratives) Coaching im BEM eine Dominanz an männlichen Teilnehmern mit einem Teilnehmeranteil von 11 Mitarbeitern, Frauen sind mit 4 Mitarbeiterinnen weniger häufig vertreten. In Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM hält sich die Geschlechterverteilung in der Waage, weiblich sind 8 Teilnehmerinnen und männlich 7 Teilnehmer.

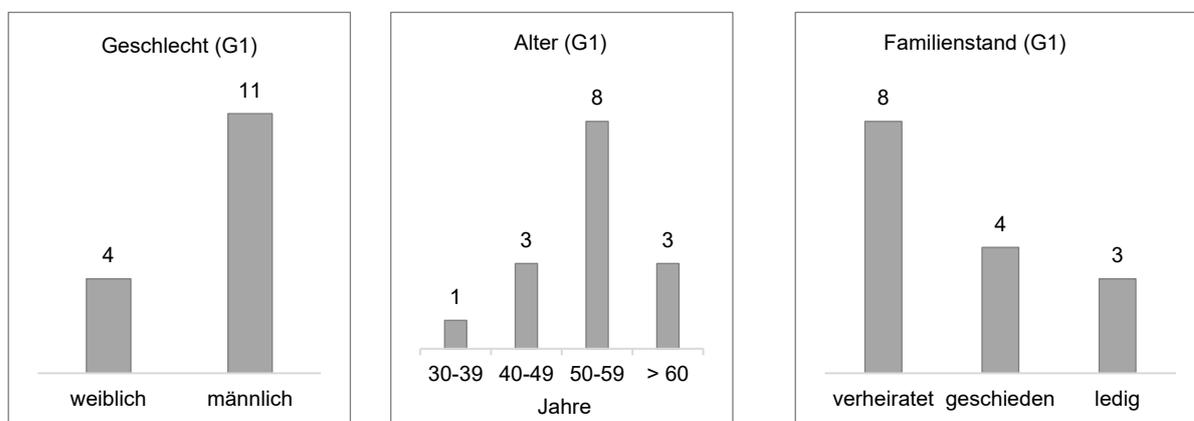


Abbildung 42: Soziodemografische Daten Gruppe 1 (G1) – (integratives) Coaching im BEM
Eigene Darstellung

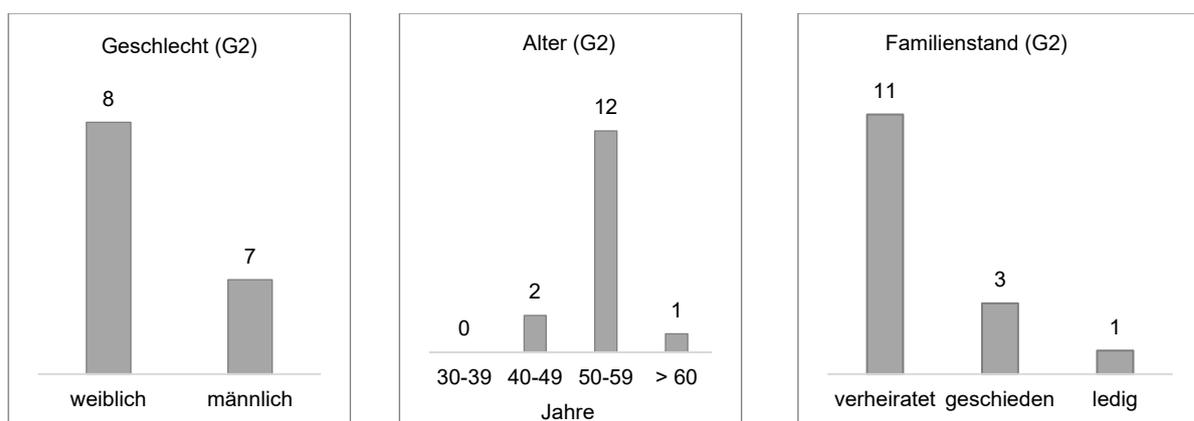


Abbildung 43: Soziodemografische Daten Gruppe 2 (G2) – (reguläre) Beratung im BEM
Eigene Darstellung

Der Altersdurchschnitt in *Gruppe 1* lag bei durchschnittlich 52 Jahren. In *Gruppe 2* lag der Altersdurchschnitt bei 58 Jahren. Die Altersgruppe der 50- bis 60-Jährigen stellt bei beiden Fallgruppen die größte Teilnehmeranzahl mit 8 Mitarbeitern und in G2 12 Mitarbeitern dar.

Der überwiegende Anteil der Mitarbeiter/innen beider Gruppen ist mit 8 Personen in G1 und 11 Personen in G2 verheiratet und lebt mit dem/der Ehepartner/in (nicht selten in zweiter Ehe) zusammen. Den zweitgrößten Anteil bilden die geschiedenen Mitarbeiter mit 4 Personen in G1 und 3 Personen in G2. Drei Teilnehmer/innen der Gruppe 1 sind ledig, bei Gruppe 2 ist es nur 1 Teilnehmer/in.

Über die berufsbiografischen Daten geben Abbildung 44 und 45 weiteren Aufschluss.

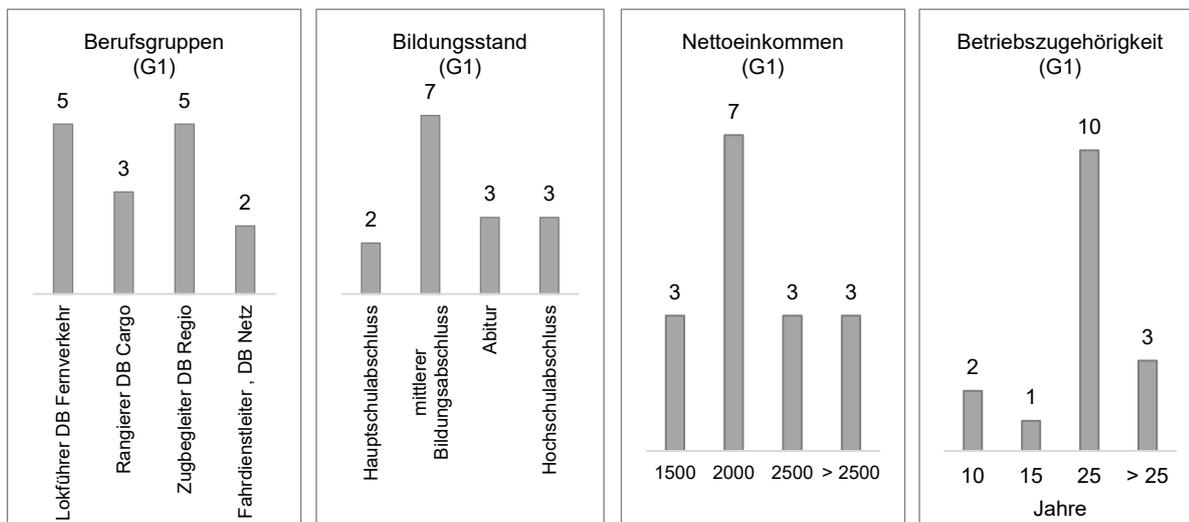


Abbildung 44: Berufsbiografische Daten Gruppe 1 (G1) – (integratives) Coaching

Eigene Darstellung

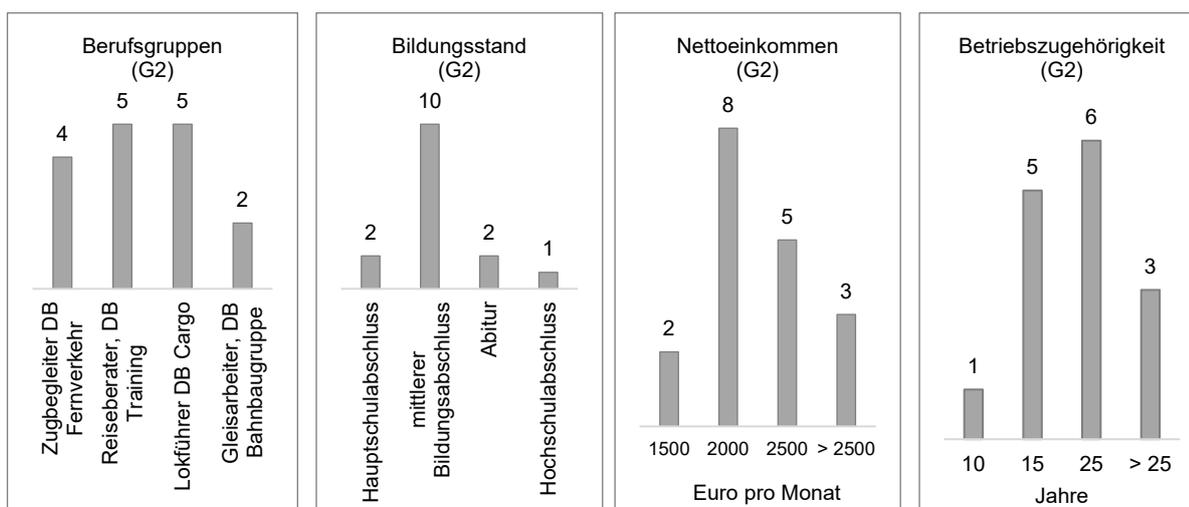


Abbildung 45: Berufsbiografische Daten Gruppe 2 (G2) – (reguläre) Beratung im BEM

Eigene Darstellung

Die Berufsgruppen zeigen in *Gruppe 1* vier unterschiedliche Berufstätigkeiten, wobei die Gruppen der Lokführer/innen und Zugbegleiter/innen mit jeweils 5 Mitarbeitern am häufigsten vertreten sind. In Gruppe G2 sind es ebenfalls vier Berufsgruppen, auch hier bilden die Lokführer/innen mit 5 Mitarbeitern und Reiseberater/innen mit ebenfalls 5 Mitarbeitern den größten Anteil an dauerhaft leistungsgewandelten Mitarbeiter/innen. Aus Evaluationsberichten des betriebsärztlichen Dienstes der ias AG ist bekannt, dass die häufigste Ursache für dauerhafte Untauglichkeit bei Lokführer / innen die psychischen Störungen sind, kurz gefolgt von Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems (Anlage D7). Ebenso sind diese beiden Erkrankungen auch für die zweithäufigste Gruppe der Zugbegleiter/innen nachgewiesen worden (G1: 5 Mitarbeiter/innen; G2: 4 Mitarbeiter/innen), als häufigster Grund für eine dauerhafte Untauglichkeit nachgewiesen worden, bei beiden Berufsgruppen stehen vor allem die dauerhafte Reisetätigkeit und der Schichtdienst an erster Stelle der dauerhaften Arbeitsbelastungen.

Die mittlere Reife weist in beiden Fallgruppen der größte Anteil der Mitarbeiter/innen auf (G1: 7 Mitarbeiter/innen; G2: 10 Mitarbeiter/innen), kurz gefolgt von Mitarbeiter/innen mit Abitur (G1: 3 Mitarbeiter/innen; G2: 2 Mitarbeiter/innen) und Hauptschulabschluss (G1: 3 Mitarbeiter/innen; G2: 2 Mitarbeiter/innen).

Das Nettoeinkommen lag bei beiden Fallgruppen durchschnittlich bei 2000 Euro monatlich. In den Gruppen der im Untersuchungsbereich beschäftigten Mitarbeiter/innen (G1 & G2) sieht die Verteilung der Zeiten der Betriebszugehörigkeit unter 10 Jahren, unter 15 Jahren unter 20 Jahren, und über 25 Jahre nach Altersgruppen gestaffelt folgendermaßen aus: 10 Jahre = 3 Mitarbeiter/innen von insgesamt 30 Teilnehmer/innen beider Gruppen, 15 Jahre = 6 Mitarbeiter/innen von 30 Teilnehmer/innen beider Beratungssettings, 25 Jahre = 16 Mitarbeiter/innen von 30 Teilnehmer/innen beider Beratungssettings und damit in der Verteilung der größte Mitarbeiteranteil nach Jahren der Betriebszugehörigkeit und 5 Mitarbeiter/innen von 30 wiesen mehr als 25 Jahre Betriebszugehörigkeit auf.

*Erweiterte Kontextanalyse*⁷⁵: Der klassische Karriereweg, der für einen Großteil des 20. Jahrhunderts in den westlichen Industriegesellschaften dominierte, ging davon aus, dass Arbeitnehmer/innen einen sicheren Arbeitsplatz auf dem Arbeitsmarkt haben und dass die Mitarbeiter/innen ihre Tätigkeiten in einem Unternehmen bis zum Renteneintritt ausüben (vgl. Blicke 2014) und dabei wie auch ein großer Teil der Fallstudienteilnehmer eine langjährige Betriebszugehörigkeit erreichen. In den vergangenen Jahrzehnten sind berufliche Laufbahnen durch häufige Organisationswechsel, vielfältige Berufsbilder, Unterbrechungen aufgrund von Arbeitslosigkeit, Familienzeit oder Krankheit heterogener geworden (Zacher 2019). Diese Entwicklung trifft allerdings nicht unbedingt auf DB-Mitarbeiter/innen zu, die zumeist ihr gesamtes Erwerbsleben im DB-Konzern, nicht selten in denselben Berufsgruppen verbringen. DB-Mitarbeiter/innen haben i. d. R. eine starke Konzernbindung in „(...) einem stabilen „psychologischen Vertrag“ mit einem einzigen Unternehmen“ (vgl. Zacher 2019, S. 587). Ein psychologischer Vertrag beschreibt ein Beziehungsverhältnis zwischen Mitarbeiter/innen und Arbeitge-

⁷⁵ Erweiterte Kontextanalyse zu zielgruppenspezifischen Problemstellungen beruflicher Veränderungen, die Mitarbeiter im Rahmen einer beruflichen Neuorientierung, nach hoher Betriebszugehörigkeit im BEM durchleben (Zacher 2019).

bern, welches über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus geht. Bestandteile des „psychologischen Vertrags“ sind zum Beispiel unausgesprochenen wechselseitige Erwartungen (faire Behandlung, Arbeitsplatzsicherheit, loyales Arbeitsverhalten oder die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung), die im Arbeitsvertrag gar nicht verankert werden können.

Berufliche Neuorientierungen aufgrund von gesundheitlicher Leistungswandlung, die DB-Mitarbeiter/innen im BEM durchleben, sind für sie schwer zu bewältigen. Derartige berufliche Veränderungen gehen mit veränderten und ungewohnten Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten, Berufsrollen und auch einem geänderten sozialen Arbeitsumfeld einher. Zacher (2019, S. 591) spricht in diesem Zusammenhang auch von drei Dimensionen professioneller Veränderungen:

- *Freiwilligkeit entspricht dem Ausmaß der Freiwilligkeit, mit der die berufliche Neuorientierung einhergeht:* Für die Mitarbeiter/innen im BEM geht es nicht um eine selbstbestimmte berufliche Veränderung, sondern sie sind unfall- oder krankheitsbedingt dazu gezwungen, diese berufliche Veränderung einzuleiten.
- *Radikalität entspricht dem Ausmaß der Neuheit des neuen Berufes im Gegenstück zum alten Beruf:* In 60 % der Fälle gelingt es innerhalb der beruflichen Neuorientierung im DB-Konzern, Wissen und berufliche Fertigkeiten in die neue Tätigkeit zu überführen. Dazu zählen häufig vor allem IT-Kenntnisse und -Fähigkeiten.
- *Soziale Erwünschtheit entspricht dem Ausmaß der sozialen Bestätigung für eine berufliche Veränderung:* Für viele DB-Mitarbeiter die berufliche Neuorientierung im BEM mit einem vermeintlichen Abstieg gegenüber dem vorherigen Beruf verbunden, der zumeist weniger angesehen ist. So finden sich Lokführer nicht selten in administrativen oder planerischen Tätigkeiten wieder, mit denen sie sich selten ausreichend identifizieren können, weil sie diese als weniger angesehen bewerten als den vorherigen Beruf.

Die Freiwilligkeit, Radikalität und soziale Erwünschtheit beruflicher Veränderungen im BEM können beeinflussen, wie erfolgszeichnend DB-Mitarbeiter/innen ihre berufliche Veränderung meistern, d.h. inwiefern sie nach einer gesundheitsbedingten beruflichen Veränderung auf einer subjektiven und objektiven Skala erfolgreich sind. Nach der Kurzbeschreibung der Fallgruppen G1 und G2 sollen nachfolgend die Ergebnisse zu Wirkungsfaktoren, die unter Einsatz von Coachingelementen im Vergleich zum Einsatz von standardisierten Unterstützungen im BEM zur Integration nachgewiesen werden konnten, vorgestellt werden.

6.2 Commitment von Coach und Coachee

Für den Wirkfaktor „*Commitment von Coach und Coachee*“ konnten unter beiden Beratungssettings Merkmale, die eine Bereitschaft, Hingabe oder Verpflichtung, die das Gelingen eines Beratungsprozess signalisieren, begründet werden. Diese Attribute beziehen sich auf beide Akteure des Beratungsprozess, also Coach und Coachee.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Commitment von Coach und Coachee“: Es stellt sich heraus das mit der Methode des (integrativen) Coachings *in Gruppe 1* detailliertere Beratungserfolge vor allem durch Reflexion und eine gemeinsam erarbeitete Vorgehensweise gegenüber dem Vorgehen in *Gruppe 2* mit dem (regulären) Beratungsangebot im BEM stärker sichtbar gemacht werden konnten.

Als eines der zentralen Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion kann zudem festgehalten werden, dass Motivation (z. B. in Form einer Aufschlüsselung von Attributen der Berufswahlbereitschaft beobachtbar), Lernbereitschaft und Neugierde als begleitende Determinanten der Mitarbeiter/innen in *Gruppe 1* stärker wahrnehmbar waren als in *Gruppe 2*. Auch war die Vorfreude auf die Prozessarbeit zur beruflichen Neuorientierung insgesamt durch das (integrative) Coaching bereits mit dem Erstgespräch aufgrund der Aufschlüsselung des bevorstehenden Settings deutlicher wahrnehmbar, und setzte sich als weiterer motivationaler Aspekt im Gesamtverlauf des BEM weiter fort. Das bedeutet, dass die Eingangsfrage der Fallstudie zum Wirkfaktor „*Commitment von Coach und Coachee*“, inwieweit die Motivation der Teilnehmer für eine berufliche Neuorientierung zu Beginn des BEM vorhanden ist und ob sie sich durch die Vorausschau der Möglichkeiten und Methoden beeinflussen lässt, mit den Auszügen der Fokusgruppendifkussionen für das Beratungssetting in *Gruppe 1* eindeutig mit Ja beantwortet werden konnte. In *Gruppe 2* ließ die Vorausschau auf Unterstützungsmöglichkeiten im BEM, die zunächst rudimentär ausgeprägte Motivation der Mitarbeiter/innen zu Veränderungsprozessen nicht sichtbar beeinflussen. Die standardisierten Interventionsformen sind wenig individualisiert oder innovativ, sie berücksichtigen keine unmittelbaren Problemangaben, sondern wirken eher wie ein Auswahlkatalog an Gruppentrainings und Kooperationspartner, die zur Unterstützung herangezogen werden können (siehe Anhang 4, Strukturleitfaden im BEM). Die Zusammenarbeit in *Gruppe 2* sieht zudem keine vorherige Akzeptanzprüfung zur Wirkung von Maßnahmen vor, was den Eindruck hinterlässt, als hätte der Mitarbeiter/in im Prozess selbst mitunter eine „passive Rolle“⁷⁶ zugeteilt bekommen.

*Erweiterte Kontextanalyse*⁷⁷: Mit den in Aussicht gestellten Coaching-Methoden in Gruppe 1 konnten im Gegensatz zu Gruppe 2 Aspekte, die einer Definition von Berufswahlbereitschaft folgen (Rübner / Höft 2019, S. 68), festgestellt werden, die im Laufe des BEM-Prozesses weiterer motivationaler Gegenstand waren. Unter der Aufschlüsselung des Modells zur Berufswahlbereitschaft bedeutet dies, dass in Gruppe 1:

- Problembewusstsein und Einsatzbereitschaft in der derzeitigen Lebensphase Berufswahlaktivitäten, die in Planung stehen, und die Bereitwilligkeit, sich aktiv mit der Berufswahlsituation zu beschäftigen, durch die Anwendung von Coaching-Methoden individualisiert begleitet werden konnten,
- eine berufliche Selbsteinschätzung zu beruflichen Stärken und Schwächen besser bearbeitet werden konnte,
- ein beruflicher Informationsstand über Berufe und Tätigkeiten im DB-Konzern und das Interesse, sich darüber zu informieren, über die Coaching-Methoden und Reflexion besser gefördert werden konnte, ein Entscheidungsverhalten zu Berufsinformationen, Ansprüchen, Erwartungen und absehbaren Konsequenzen in den Eins-zu-eins-Gesprächen zwischen Eingliederungsmanager und Mitarbeiter bearbeitet und besser eingeordnet werden konnte, um zu einer tragfähigen Entscheidung zu kommen sowie

⁷⁶ Damit ist nicht gemeint, dass beim Mitarbeiter die Mitwirkung zum BEM, wie einer Teilnahme an Qualifizierungen oder Bewerbungsprozessen abgesprochen wird, sondern dass unter dem standardisierten Portfolio nicht eingeladen wird, zu erkennen wo fehlende Ressourcen oder Entwicklungspotenziale angezeigt werden. Damit kann der Mitarbeiter/in nicht selbstbestimmt die Passfähigkeit der angewandten Interventionen mitentscheiden.

⁷⁷ Erweiterte Kontextanalyse zur Definition von *Berufswahlbereitschaft* (Vgl. Hübner, Höft 2019, S.68), als Oberbegriff für einzelne motivationale Aspekte in *Gruppe 1 (integratives) Coaching*.

- Realisierungsaktivitäten, die erforderliche Wissen zur Umsetzung von Berufswünschen und Arbeitsplatzvorstellungen kommuniziert werden konnten in Gruppe 1.

Detaillierte Ergebnisse der 1. Fokusgruppendifkussion: Diskutiert wurden für beide Gruppen zunächst die Bedeutung des Wirkfaktors „*Commitment von Coach und Coachee*“ selbst und seine Relevanz für ein Gelingen des Beratungsprozesses. Darüber hinaus wurde durch die Eingliederungsmanager/innen über Skalierungsfragen zu bewerten versucht, wie häufig sie gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/in im BEM-Prozess, reflektiert und eine gemeinsam abgestimmte Vorgehensweise forciert haben und wie oft sie den/die Mitarbeiter/in zu Aktivitäten auffordern konnten und damit auf ein Commitment trafen.

Ergebnisse zu Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Vier der 15 teilnehmenden Eingliederungsmanager/innen betonten die Erfolgsrelevanz des Wirkfaktors „*Commitment von Coach und Coachee*“ explizit, und zwar durch den Einsatz von „Empathie und emotionaler Unterstützung“, hierdurch konnte ihrer Meinung nach durchgehend Wertschätzung durch ein sich auf die Situation und den Mitarbeiter/innen Einstellen erreicht werden, was auch die Bereitschaft zu Commitments in beiden Beratung-Settings erhöhe. Bei Anwendung von Coaching-Methoden in Gruppe 1 wurde dieser Wirkfaktor von sieben weiteren Eingliederungsmanagern besonders hervorgehoben, da in den thematisch angelegten Settings durch die situativ herausfordernde Gestaltung „wertschätzendes, bestätigendes, nicht problemverstärkendes oder auf Defizite schauendes Auftreten“ zur Anwendung gebracht werde. Dieses Verständnis schließt die standardisierte (reguläre) Beratung im BEM in Gruppe 2 aus, da es innerhalb des Settings kein anwendungsorientiertes Vorgehen oder eine Methode gibt, die kompetenzorientierte Deutungsangebote seitens des Beraters vorsieht, die eine Wertschätzung in dieser Art und Weise symbolisieren konnte. Das standardisierte Anwendungsportfolio im BEM wird durch den Eingliederungsmanager/in koordiniert und durch Dritte (z. B. Reha-Träger, Bildungsträger, med. Kooperationspartner) durchgeführt.

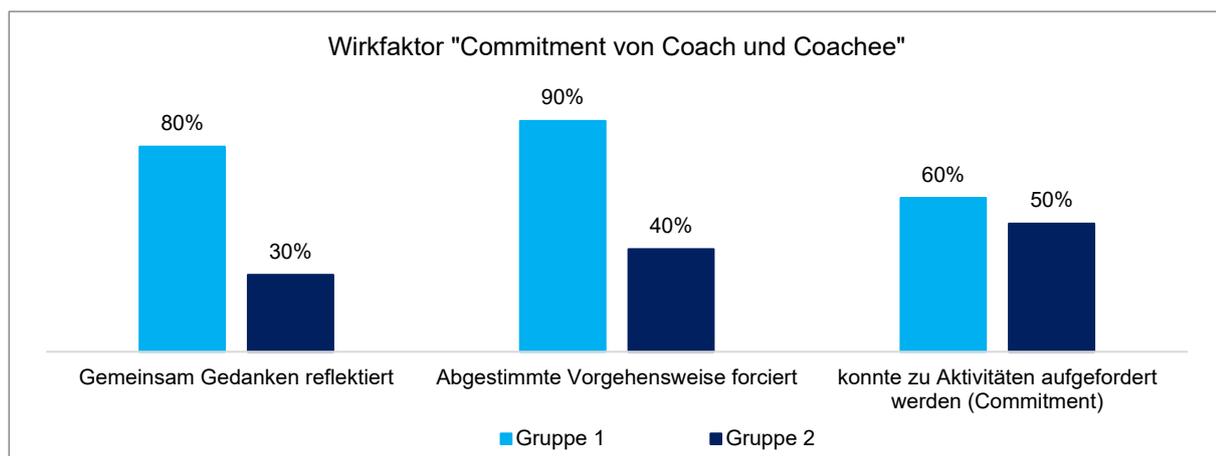


Abbildung 46: Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion aus Skalierungsfragen an die EM zu Gruppe 1 & 2 zum Wirkfaktor „*Commitment zwischen Coach & Coachee*“

Eigene Darstellung

Für *Gruppe 1* schätzen die Eingliederungsmanager/innen eine gemeinsame Reflexion für 80 % der Beratungssituationen ein. Da nahezu jede zur Anwendung gebrachte Coaching-Methode eine Teilaufforderung zur Selbstreflexion oder Problemreflexion beinhaltet, verwundert es fast, dass an dieser Stelle keine 100 % für den Prozess eingeschätzt wurden. Eine Begründung dafür ist, dass der Reflexionsprozess nicht immer als Commitment erzeugt werden kann bzw. als Ergebnis auch zeitweilige Unzufriedenheit bei dem Mitarbeiter/innen hervorrufen werden könnte. Ein genanntes Beispiel wurde mit einer Mitarbeiterin beschrieben, die von ihren Kollegen/innen im Rahmen einer Arbeitserprobung als wiederkehrend unvorbereitet beurteilt wurde. Die Mitarbeiterin schilderte die Konfliktsituation unter Aufforderung zu einer ergebnisorientierten Selbstreflexion. Sie berichtete, nicht am freiwilligen wöchentlichen Webkonferenzformat zum Kundenmanagementsystem teilzunehmen, wodurch ihr langfristig relevante Informationen zum System gegenüber den anderen Kollegen/innen fehlten. Das reale Selbstkonzept (wie bin ich) kollidierte mit dem idealen Selbstkonzept (wie möchte ich sein) und führte hier zunächst zu Wut gegenüber dem Eingliederungsmanager. Die regelmäßige Aufforderung nach oder innerhalb des Coachings-Methoden zur Selbstreflexion wurde von der Mitarbeiterin als Affront erlebt, nicht als Commitment.

In Bezug auf eine abgestimmte Vorgehensweise schätzten die Eingliederungsmanager/innen für *Gruppe 1* ein zu 90 % gemeinsam geplantes Vorgehen ein. Diese Einschätzung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass bereits mit dem Erstgespräch eine gemeinsame Auftragsklärung vorgenommen wird, in der die Mitarbeiter/innen ihre größten Themen für den BEM-Prozess benennen und anschließend gewichten können. Darüber wird zum einen eine vertraute Gesprächsbeziehung hergestellt, zum anderen aber auch eine direkte Zielstellung durch den/die Mitarbeiter/in bestimmt. Dieses gemeinsame Vorgehen erzeugte Handlungsmotivation bei dem Teilnehmer/innen von *Gruppe 1*. Es werden die Themen gesucht, bei denen selbstgewählte Veränderungswünsche bestehen. Die häufigsten Nennungen in *Gruppe 1* zu selbstangezeigten Veränderungswünschen ausgehend vom Erstgespräch waren:⁷⁸

- Bewerbungskompetenz erlangen, um Bewerbungen schreiben zu können und diese elektronisch selbstständig versenden zu können,
- Überzeugung bzw. Öffnung für mehr Mobilität zur inneren Akzeptanz einer bundesweiten Bewerbung,
- Akzeptanz oder Arrangements zur persönlichen Leistungswandlung erreichen,
- Loslassen der Berufsidentität als Lokführer/in bzw. Betriebsdiensttätigkeiten – Öffnung für neue Berufsgruppen im DB-Konzern,
- Entwicklung eines neuen Berufsprofils unter Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten und Neigungen,

⁷⁸ Die angeführten Ergebnisse der Erstgespräche sind ausgehend von der ergänzenden Dokumentenanalyse den Fallakten (datenschutzrechtliche geschützt) zur *Gruppe 1* zugeführt worden.

[Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente](#)

Die Veränderungswünsche sind Ergebnis der Auftragsklärung ausgehend (Coaching-) Beraterleitfaden des isb (Anlage 8) zur individuellen Kontextklärung der persönlichen Zielstellungen im BEM.

[Analyse der Dokumente nach inhaltlichen Aspekten](#)

Die Ergebnisse des Erstgesprächs werden für die fortlaufende Hilfeplanung und die Auswahl der Coaching-Instrumente innerhalb des BEM gewählt. Jede Methode innerhalb des integrativen Coachings wird mit dem Mitarbeiter im Rahmen einer Vor- und Nachbereitung besprochen.

- „Ankommen“ auch in „neuen Berufsgruppen“ der Bahn und „*nicht mehr abgehängt sein*“,
- Aufbau eines neuen Kollegenkreises als „*Wiederankommen in einem Team*“,
- Verabschiedung von unrealistischen Vorstellungen, wie z. B. das unmittelbare Erreichen einer höheren Entgeltgruppe nach dauerhafter Leistungswandlung,
- Anerkennung realistischer Optionen durch Arrangement mit Verlusten: Akzeptanz von geringerem Entgelt, untergeordneten Positionen oder Einstellung als Ungelernter oder Quereinsteiger,
- Wiedererlangung einer Akzeptanz bei Freunden und Kollegen, die den Mitarbeiter bisher nur noch als „Kranken“ gesehen hatten,
- Überwindung von Selbstaufgabe,
- Stärkung von Selbstwirksamkeitserwartung: „*Mitarbeiter möchten wieder an einen sicheren, sich erfüllenden (Berufs-) Weg glauben können*“.

In Bezug auf die Aktivierung zu Aktivitäten, die ein Commitment erzeugten, schätzen die Eingliederungsmanager/innen für *Gruppe 1* ein, dass ihnen eine Aktivierung, die ein Commitment erzeugt, in 60 % der Beratungssituationen gelungen ist. Beispiele für geforderte Aktivitäten waren in diesem Zusammenhang:

- Vorbereitung von Coaching-Sitzungen (z. B. zur Selbst- und Fremdeinschätzung) zur Stärkenanalyse, die zum Termin mitgebracht wurden,
- Vollzug von Übungsaufgaben mittels eines Empagramm-Arbeitsblatts (methodisches Instrument im BEM, siehe Anhang 14), um sich in einen anderen Menschen/Arbeitgeber hineinzusetzen,
- Anwendung von Übungsritualen zum Umgang mit beruflichen/persönlichen Konfliktsituationen,
- Absolvieren eines Selbststudiums zu Teilen des Karrieremosaiks (Coaching-Methode), indem es in Abfolge-Modulen um die Erarbeitung einer neuen beruflichen Perspektive geht, indem zunächst Hobbys, Interessen, Fähigkeiten in den Blick genommen werden, bevor die beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen betrachtet werden,
- Aufforderung zu Aktivitäten innerhalb der Coaching-Sitzungen (z. B. Mitarbeiter wird dazu veranlasst, Überschneidungen wahrzunehmen bzw. Verschiedenes in Beziehung zu setzen, Geschehnisse zu klären, Ursachen oder Kausalitäten zu ermitteln, sowie Sinn, Bedeutung und/oder Relevanz zu reflektieren),
- Terminwahrnehmung durch den/die Mitarbeiter/in bei Institutionen wie EUTB,⁷⁹ Integrationsfachdienst, Berufsförderungswerk, BahnBkk und Rentenversicherungsträger,
- selbstständige Klärung durch Aufsuchen des Servicecenters Personal (DB AG) zur Einholung von Informationen (z. B. zur Arbeitszeitabsenkung und daraus resultierenden Gehaltseinbußen, zu Langzeitkontenauskünften für Altersteilzeitmodelle),
- Aktivierung zur Teilnahme an Kompetenzaufbautrainings und schließlich
- Aktivierung zu regelmäßigen Bewerbungsaktivitäten.

⁷⁹ Die Ergänzende unabhängige Teilhabeberatung (EUTB) berät Menschen mit Behinderungen, von Behinderung bedrohte Menschen.

Die Aufforderung zu Aktivitäten, die in *Gruppe 1* auf ein Commitment zwischen Eingliederungsmanager und Mitarbeiter zurückzuführen sind, ist vielfältiger Art und aus einer gemeinsamen fortlaufenden Vertrauensarbeit entstanden. In *Gruppe 2* sieht das Beratungssetting bzw. sehen die standardisierten Unterstützungsleitungen keine gemeinsame Reflexion vor. Erfasst und besprochen werden in der Regel erreichte Teilergebnisse, zu denen festgehalten wird, welche (Kompetenzaufbau-)Trainings (z. B. Bewerbungstrainings, PC-Qualifizierungen) besucht wurden. Es werden aber nicht wie beim (integrativen) Coaching in *Gruppe 1* direkte Reflexions-Aufforderungen vorgenommen. Da es dabei vereinzelt aus Nachfassgesprächen dennoch immer wieder zu Mitarbeiterreflexionen kommt, schätzen die Eingliederungsmanager/innen 30 % Reflexionsgesprächsanteil im gesamten BEM-Verlauf für *Gruppe 2* ein, zu denen ein Commitment besteht oder darüber hervorgerufen wird, da die Mitarbeiter es selbst einbringen.

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die Zielstellungen in *Gruppe 2* für den BEM-Prozess in der (regulären) Beratung im BEM nicht grundlegend von *Gruppe 1* abweichen, sondern erst im Verlauf des BEM deutlich wurden, nicht aber bereits im Erstgespräch. Zudem waren die Veränderungswünsche weniger detailliert auf den BEM- oder persönlichen Entwicklungs-Prozess bezogen, sondern eher auf den Ausgang des BEM. Auffällig war, dass die Mitarbeiter/innen nicht selten eine „organisationale Ungerechtigkeit“ in unterschiedlichsten Facetten voraussetzen, mit denen sie sich nun im BEM arrangieren müssten.

*Erweiterte Kontextanalyse*⁸⁰: Organisationale –Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit beschreibt was von den Betroffenen als „gerecht“ erfahren wird bzw. als ungerecht erlebt wird (vgl. Colquitt 2001). „(...) Angenommen wird, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit einerseits von objektiven Bedingungen (z. B. Arbeitsorganisation, Beschäftigungspraktiken, Managementstil, Personalentwicklung), andererseits aber auch maßgeblich von individuellen Unterschieden und Tendenzen in der Wahrnehmung und Bewertung (z. B. Bedürfnis nach Gerechtigkeit, internalisierte Beschäftigungsideologie) sowie Erfahrungen in der persönlichen Berufsbiographie abhängt (z. B. erlebte und beobachtete Diskriminierung, organisationale Restrukturierung, Arbeitsplatzverlust)“ (Hornung et al. 2020, S. 16). Als eine der wesentlichen Ungerechtigkeiten empfand die Mehrheit der Teilnehmer/innen in *Gruppe 2*, dass von ihnen bei einer tarifbedingten Beschäftigungssicherung, die ihren Arbeitsplatz trotz Erkrankung zwar sichert, aber unter Umständen ein Arbeits- und folglich Wohnortswechsel abverlangt wird, nach Jahren der Arbeitnehmertreue und einem sich „Aufopfern für betriebliche Bedürfnisse“ sie jedoch keine gerechten Tätigkeiten zugewiesen bekommen, sondern sich in einen offenen Such-(BEM)-Prozess begeben müssen, in dem sie auch selbstständig (z. B. in Form von Bewerbungen) mitwirken müssen. Im Beratungssetting von *Gruppe 1* hat organisationale Ungerechtigkeit keine so große Bedeutung und wurde nur vereinzelt wahrgenommen.

Die gewünschten Zielstellungen, die zum Ende des BEM für *Gruppe 2* erreicht werden sollten, können unter „eine Weiterbeschäftigung im eigenen Unternehmen in Wohnortnähe oder keine Gehaltseinbußen“ subsumiert werden. Dies ist zwar eine nachvollziehbare Vorstellung, ist aber selbst bei einem großen Konzern wie der Deutschen Bahn AG aus vielfältigen wirtschaftlichen

⁸⁰ Erweiterte Kontextanalyse zu wahrgenommenen organisationalen Ungerechtigkeiten Hornung, Weber/Höge 2020 S. 16-26

Aspekten bei etwa jährlich 900 Mitarbeitenden, die den Prozess einer beruflichen Neuorientierung durchlaufen, nicht immer möglich herzustellen.

Im Gesamtverlauf des BEM schätzten die Eingliederungsmanager/innen eine forcierte abgestimmte Vorgehensweise bei der Maßnahmenplanung im BEM von 40 % für *Gruppe 2* ein. Für die Maßnahmenplanung, die aus dem standardisierten Handlungsportfolio ausgewählt wird, wählen die Eingliederungsmanager/innen nach Erfahrungswerten einen Wegebau für den Mitarbeiter aus, der auf einer Musterwahrnehmung⁸¹ beruht, in der die Direktheit des Interagierens von Mitarbeiter/in und Eingliederungsmanager/in ins Spiel kommt und für den Prozess nutzbar wird.

In *Gruppe 2* konnte ebenfalls zu Aktivitäten aufgefordert werden, die in der Beschreibung der Eingliederungsmanager/innen von den Mitarbeitern teilweise aber eher als notwendige Tätigkeiten aufgenommen wurden, denen sie sich nicht „widersetzen wollten“, zu denen letztlich also kein Commitment bestand. Sie waren weniger aus einer „natürlich in Fluss gekommenen“, gemeinsamen Arbeitsatmosphäre entstanden, sondern gehörten als Auftrags-Abarbeitungserfordernis für den Mitarbeiter eben dazu. Beispiele für diese Aktivitäten sind:

- Aktivierung zur Einholung einer Rentenauskunft zur Ermittlung einer Altersteilzeit,
- Aktivierung zur Teilnahme an Qualifizierungen (PC-Trainings wie Word, Excel, PowerPoint) und Kompetenzgruppentrainings zur Entwicklung von Perspektiven in der beruflichen Neuorientierung,
- Aktivierung zu Bewerbungsaktivitäten,
- Aufforderung zur Wahrnehmung von Facharztterminen zur betriebsärztlichen Erstellung einer arbeitsmedizinischen Empfehlung sowie
- Aktivierung zur Teilnahme an Maßnahmen der Berufsförderungswerke (Leistungsdiagnostik, Umschulungseignung).

Die Problembenennung in *Gruppe 1* stellte sich insofern als Vorteil heraus, als die Teilerfolge und Lernerfolge der Beratungsarbeit stärker verdeutlicht werden konnten als im BEM-Prozess. Auf dieser Grundlage erzeugen fortlaufende Aktivitäten ein stärkeres Commitment zwischen Eingliederungsmanager und Mitarbeiter. Wertschätzung und Hingabe des Coaches bzw. Eingliederungsmanagers wird von den berichtenden Eingliederungsmanager/innen in Prozessteilen auch über die Methode des Coachings insgesamt deutlicher hervorgehoben. Die Intensität der Methode wird von dem Mitarbeiter wahrgenommen als „nimmt sich jemand ausschließlich Zeit für mich und meine Themen“. Daraus kann folglich angenommen werden, dass über das Beratungssetting in *Gruppe 1* eine größere Zufriedenheit mit dem BEM-Prozess an sich erzeugt werden kann, was nachhaltigen persönlichen Ergebnisse zugutekommt.

⁸¹ „Musterbildung ist ein elementarer Prozess des menschlichen Gehirns. Es ist darauf ausgerichtet, Informationen gleich welcher Art zu strukturieren und in erwartbaren Regelmäßigkeiten, wahrzunehmen und zu speichern, um Ereignissen und Erleben Ordnung und Sinn zuordnen zu können. Musterbildung in Beziehungssystemen findet statt über die Teilhabe an bzw. Wahrnehmung und Verarbeitung von Interaktionen. Beziehungserfahrung wird internalisiert und geht als Erwartung in weitere Interaktionen ein, die unsere Erfahrung modifizieren oder bestätigen können“ (Martens /Schmid 2011, S. 63). Insbesondere neuere Forschungen in der Entwicklungspsychologie, der Säuglingsforschung und der Affektforschung liefern eindrucksvolle Belege für diese Prozesse (Welter-Enderlin/Hildenbrand 1998). Auf der Ebene der lebensgeschichtlichen Erfahrungsmuster werden sie durch Erkenntnisse der Bindungsforschung ergänzt. (Grossmann/Grossmann 2004).

6.2.1 Allgemeine Erfolge in Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM

Unter der Subkategorie „Allgemeine Erfolge im BEM“ wurden die Resultate eingestuft, die als BEM-Erfolge im DB-Konzern statistisch ausgewertet werden. Dazu zählen die *Vermittlung im eigenen Herkunftsbetrieb des Konzerns*, die *Vermittlung überbetrieblich in einen anderen DB Betrieb*, sowie die Ergebniskategorie des *Ausscheidens in Rente oder Ruhestand*. In den Fokusgruppen wurden alle allgemeinen Erfolge durch die Eingliederungsmanager als gemeinsames Ergebnis eines „Commitment zwischen Coach und Coachee“ gewertet, da hier ein gemeinsamer Prozess vorausging, bei dem es grundsätzlich darum ging, ein Commitment zu erreichen. Mittels der Dokumentenauswertung⁸² können die in Abbildung 46 grafisch dargestellten Ergebnisse des BEM für *Gruppe 1* und *Gruppe 2* festgehalten werden.

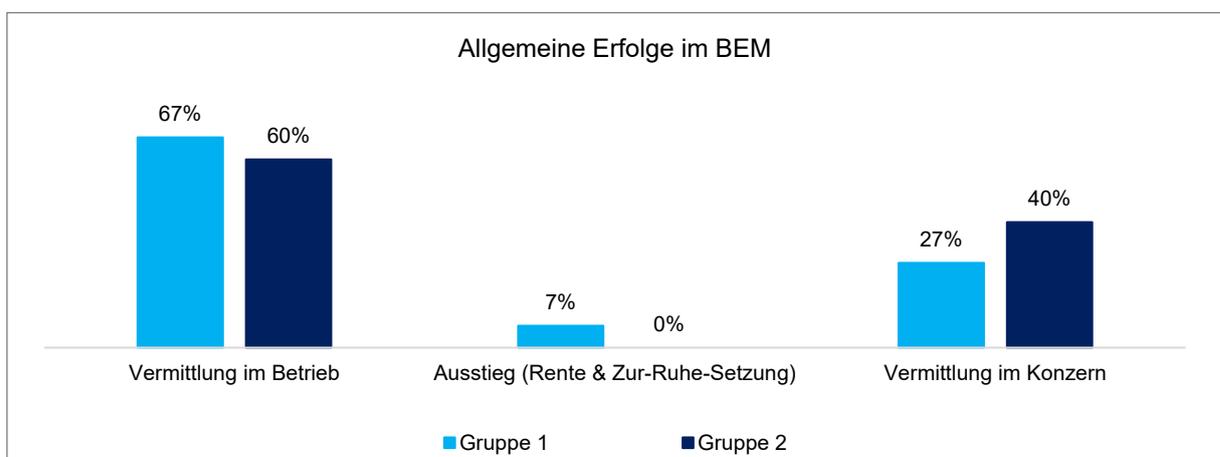


Abbildung 47: Ergebnisse zum BEM-Erfolg, Vermittlungsbericht „Weiterentwicklung BEM“ (04/2021 DB JS)

Eigene Darstellung

In beiden Gruppen wurde überwiegend eine Vermittlung in eine neue Tätigkeit erreicht. Lediglich eine Mitarbeiterin entschied sich zum Schutze ihrer Gesundheit für den Ausstieg aus dem Berufsleben und beantragte mit Unterstützung des Eingliederungsmanagers die Erwerbsminderungsrente.

6.2.2 Spezifische kognitive Erfolge von Gruppe 1 (integratives) Coaching“ und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM“

Zudem wurden die Eingliederungsmanager/innen für beide Gruppen darum gebeten, „spezifische kognitive Erfolge“ für beide Gruppen einzuschätzen. Unter diesen Ergebnissen ist von einer erreichten Klarheit des Coachee bzw. Mitarbeiters auszugehen, z. B. hinsichtlich der eigenen Rolle, Werte und Verhaltensmuster (siehe Kap. 4.1). Als spezifische kognitive Erfolge

⁸² [Beschreibung und Einordnung der verwendeten Dokumente](#)

Der Vermittlungsbericht „Weiterentwicklung BEM“ (datenschutzrechtlich geschützt) ist eine Auftragsarbeit zur Regelinformation an den Arbeitskreis Gesundheit und Soziales des Konzernbetriebsrat (KBR).

[Analyse der Dokumente nach inhaltlichen Aspekten](#)

Hier werden Teilergebnisse zum Projekt berichtet und gemonitort und dienen damit der Vorbereitung von Mitbestimmungsgrundsätzen des Gremiums des KBR.

wurden in *Gruppe 1* zunächst Resultate des Coachings eingeschätzt, die sich mit Kognitionsleistungen der Mitarbeiter/innen zusammenhingen. Diese waren mit 21 Nennungen am meisten in den Angaben der Eingliederungsmanager bzw. Coaches vertreten. Sieben Eingliederungsmanager/innen thematisierten für die Mitarbeiter der *Gruppe 1* eine größere Klarheit in Hinblick auf eigene Vorhaben, Rollen, Werte und Verhaltensmuster: „[Die Mitarbeiter haben insgesamt ein verständlicheres Bild davon gewonnen, was sie eigentlich sind, was sie nicht mehr wollen, aber auch, wer sie sein können in ihrer neuen Berufsrolle]“ (paraphrasiertes Zitat Eingliederungsmanager, 1. Fokusgruppensitzung). Die gewonnene Klarheit war nicht selten auch Ausgangspunkt dafür, dass Mitarbeiter nun wieder beruflich selbstbestimmte Entscheidungen treffen wollten und nicht darauf warteten, bis ihnen etwas zugewiesen wurde, sondern selbst aktiv wurden mit Bewerbungsaktivitäten, Beschaffung von Arbeitsmitteln oder Herbeiführen von notwendigen Klärungen. Darüber hinaus wurde in *Gruppe 1* in der Zusammenarbeit mit dem Eingliederungsmanager/in ein verbessertes Situationsverständnis der Mitarbeiter/in erkennbar, dazu wurden 7 beispielhafte Nennungen in den Fokusgruppen vorgenommen. Dazu gehörte die Fähigkeit, die Situation „aus der Perspektive der Anderen“ zu reflektieren und abzuwägen: „Wie viel Entschlossenheit setze ich ein und was ist anschließend das Ergebnis davon?“ Die Erfassung der eigenen Kompetenzen, versprachlicht in der Aussage: „Ich kann aber auch ganz viel“, bewerteten zwei Eingliederungsmanager/innen als weiteren Erfolg.

In *Gruppe 2* konnten keine spezifischen kognitiven Erfolge reflektiert werden, da die geplanten Interventionen eher darauf ausgelegt sind, Ergebnisse als Sachinformationen festzuhalten, nicht aber Teilschritte gemeinsam detailliert zu reflektieren. Sieben Teilnehmer/innen von *Gruppe 2* nahmen Kompetenztrainings zur beruflichen Neuorientierung wahr, und zwar das Seminar „Barrieren überwinden“ und „Bewerbungstraining I/II“. Diese Gruppentrainings beinhalten eine Auseinandersetzung mit einer Leistungswandlung und daraus abgeleitet einer Art von Auftretens Empfehlung im Umgang mit gesundheitlichen Einschränkungen am Bewerbermarkt. Für einen geringen Teil der Teilnehmer/innen war diese Auseinandersetzung relevant, für die Mehrheit aber nicht, da ihre Erkrankung nicht Gegenstand eines neuen Beschäftigungsverhältnisses sein sollte. Standardisiert festgehalten wurde zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in (als Teil des BEM-Handlungsverlaufsprotokolls) nur die Teilnahme am Training im Sinne von: „sie haben jetzt gängige Bewerbungsunterlagen oder eine konkretere Vorstellung von dem, was sie werden oder nicht werden möchten, gewonnen“, nicht aber individuelle Lernerfolge.

6.2.3 Spezifische verhaltensbezogene Erfolge von Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM

Die „spezifischen verhaltensbezogenen Erfolge“ beziehen sich auf Verhaltensänderungen des Mitarbeiters, die aus dem Beratungsprozess resultieren, wie z. B. die professionelle Bewältigung problematischer beruflicher Situationen. Durch das methodisch unterschiedliche Beratungssetting traten in beiden Gruppen zwar ähnliche berufliche Problemstellungen zu Themen der beruflichen Neuorientierung auf, dennoch traten diese wie bereits ausgeführt unter verschiedenen Schwerpunkten zutage. Im (integrativen) Coaching äußerten sich berufliche Problemstellungen z. B. in Form eines wahrgenommenen geringen Selbstwertgefühls des Mitarbeiters in Arbeitserprobungen, in denen er sich immer wieder als der Neue, der Anfänger fühlte und

sich nicht auf seine bereits im Berufsleben erworbenen Fähigkeiten verlassen wollte. Auch auftretende *Konflikte mit dem Arbeitgeber* wie vorschnelle negativ Aussagen zu möglichen Weiterbeschäftigungen im Betrieb führten mit dem (integrativen) Coaching durch die Aufschlüsselung der verschiedenen Rollen und Blickwinkel der BEM-Akteure zwischen Coach und Coachee zu mehr Akzeptanz für Verhaltensweisen anderer Beteiligter, was auch positiver formuliert werden konnte. Ein weiteres Beispiel für berufliche Problemstellungen, die im integrativen Coaching besser als in *Gruppe 2* bearbeitet werden konnten, waren existenzielle Unsicherheiten (finanzieller Art, im Sinne einer Schlechterstellung durch Entgelteinbußen, aber auch eine vom Mitarbeiter befürchtete Schlechterstellung der Berufsidentität im Sinne von: „*ich kann jetzt kein Lokführer mehr sein – sondern bin jetzt ein bedeutungsloser Büroarbeiter*“). Beim (integrativen) Coaching traten diese Problemstellungen durch die Reflexionsaufforderungen deutlicher in den Mittelpunkt der Prozessarbeit und wurden nicht wie in *Gruppe 2* als unterschwellige Beratungskonflikte ignoriert.

Berufliche Problemstellungen in *Gruppe 2* äußerten sich z. B. in fehlenden Vorstellungen zur eigenen Rolle innerhalb der beruflichen Neuorientierung in Bezug auf den Anteil von Eigeninitiative bei der Entwicklung neuer Berufswünsche. In Regelsetting wurde nicht gemeinsam mit dem Coach über Fähigkeiten, Wünsche und Qualifikationen ein neues Berufsprofil gemeinsam erarbeitet, sondern in einem Ausschlussverfahren über die Anweisungen des Eingliederungsmanagers – schauen Sie die Stellen und suchen Sie sich daraus Tätigkeiten aus, die Ihnen Spaß machen würden – einen Qualifizierungsplan dazu erstellen wir später – vom Mitarbeiter/in selbst orientierungslos ein neues mögliches Berufsprofil gesucht. Weitere berufliche Problematiken in *Gruppe 2* waren z. B., dass trotz des Besuchs von standardisierten Bewerbungstrainings die wenigsten Mitarbeiter/innen nach den Trainings ihre Bewerbungsunterlagen an die verschiedenen Ausschreibungen anpassen konnten. Anstatt die Mitarbeiter/innen im weiteren Verfahren durch individuelles Coaching weiter zu unterstützen, wurde beim Regelsetting an die Mitwirkungspflicht appelliert, indem der/die Mitarbeiter/in dazu aufgefordert wurde, sich selbst zu helfen (in welcher Form auch immer). An diesen ersten Aufschlüsselungen wird deutlich, dass auftretende berufliche Problematiken in *Gruppe 1* angemessener bearbeitet werden konnten als in *Gruppe 2*. Auch konnten erreichte Teilerfolge in *Gruppe 1* intensiver resümiert werden und darüber konnte bei dem Mitarbeiter/innen ein Lernprozess festgestellt werden.

Die unter der Subkategorie spezifische verhaltensbezogene erfassten Erfolge, die aus der gemeinsamen Bearbeitung berufsbezogener problematischer Situationen erwachsen können, kommen in konkreten Verhaltensweisen bzw. -änderungen der Mitarbeiter/in im BEM zum Ausdruck, die aus der prozessualen gemeinsamen Arbeit oder aus der Anwendung von Coaching-Methoden resultieren. Im Rahmen des Leitfadens zur Fokusgruppenuntersuchung wurden die betreuenden Eingliederungsmanager/innen beider Gruppen nach den erreichten spezifischen verhaltensbezogenen Erfolgen befragt. Mit insgesamt 8 Nennungen waren die spezifischen verhaltensbezogenen Erfolge stark repräsentiert in *Gruppe 1*. Als seriöse Leistungen auf der Verhaltensebene beschrieben vier Eingliederungsmanager/innen die professionelle Bewältigung problematischer beruflicher Situationen. Es waren neben bereits beschriebenen auch das Entwickeln eines neuen „*Leistungsverhaltens trotz gesundheitlicher Einschränkungen im*

Arbeitsalltag“ oder die nachträgliche positivere *Wahrnehmung- und Beurteilung von Arbeitssituationen – weg von immer Druck und Hetze ... – ich teile mir jetzt bewusst meine Arbeit ein*, auch das *bilden neuer Zeitmanagementsysteme im beruflichen Alltag und Familienrollen* nach gemeinsamer Ordnung und bewusster Einteilung von wiederkehrenden Arbeitsschritten sowie ein *bewussterer Umgang mit unangemessenen Erwartungshaltungen von Arbeitgeber oder Kollegen/innen*, z. B. zum *Umgang mit zu bewältigenden Arbeitsvolumen*, nach den gegenüber den BEM-Teilnehmern die Erwartung bestand, das gleiche Arbeitsvolumen wie ein beschwerdefreier Arbeitnehmer verrichten zu können. Vier weitere Eingliederungsmanager/innen benannten in Bezug auf *Gruppe 1* zudem ein *verändertes Bewusstsein für die Integration ihrer eigenen Bedürfnisse ... im Arbeitsalltag in Reproduktionsrollen oder innerhalb der Familie*. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass die Verhaltensgewinne im Zusammenhang mit den kognitiven Gewinnen gesehen werden müssen, da davon auszugehen ist, dass Verhaltensänderungen mit Veränderungen im Denken zusammenhängen.

In *Gruppe 2* waren vor allem *gesteigerte Bewerbungsqualitäten* wahrnehmbar, ebenso *gesteigerte Aktivitäten zur Selbstorganisation* (wahrnehmbar z. B. in Form von selbstständigem Terminieren von Beratungsgesprächen mit Rehabilitationsträgern) des Mitarbeiters. So könnten auch Bewerbungsunterlagen nun vereinzelt auch systemisch im Stellenmarkt hinterlegt werden und mussten nicht mehr durch den Eingliederungsmanager/innen eingepflegt werden. Zudem waren auch Teil-Kompetenzaspekte, wie z. B. das Abrufen von Mails oder die Teilnahme an Online-Gesprächen nach PC-Gruppenqualifizierungen möglich.

6.2.4 Spezifische systemische Erfolge von Gruppe 1 (integrativen) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM“

Als weiteres und letztes richtungsweisendes Ergebnis eines Wirkungserfolges des Faktors „*Commitment zwischen Coach und Coachee*“ im BEM seien die „spezifischen systemischen Erfolge“ angeführt, die Ergebnisse des BEM und dessen Auswirkungen auch auf das Umfeld beschreiben. Wenn auf die vom Systemdenken postulierten Eigenschaften wie Independenz und Zirkularität eingegangen wird, dann kann Vermutung erstellt werden, dass auch kognitive und verhaltensbezogene Erfolge den Kontext der Mitarbeiter beeinflussen. Es ist also davon auszugehen, dass eine berufliche Entscheidung oder eine Änderung des Kommunikationsverhaltens auch den Kontext des Mitarbeiters beeinflusst. Diese systemischen Erfolge wurden selten erwähnt, mit nur zwei Nennungen in *Gruppe 1*. Ein Eingliederungsmanager berichtete von seinem Mitarbeiter, der Rückmeldung gab, dass das Coaching auch fortschrittliche „Effekte auf andere in seiner Familie“ erzeugt habe, während ein weiterer Eingliederungsmanager angab, dass ein Mitarbeiter eine optimierte Gemeinschaftsarbeit im Team einer Führungskraft durch die Zusammenarbeit mit ihm gefunden habe. Die Führungskraft habe durch die neue Haltung des Mitarbeiters eine Entwicklung wahrgenommen, welches positiv auf die gesamte Reintegration in eine neue Tätigkeit einwirkte. Für *Gruppe 2* konnten von Eingliederungsmanager/innen keine spezifischen systemischen Erfolge wahrgenommen werden.

6.3 Charakteristika des Problems

Kilburg (2001) hält unter dem Wirkfaktor „*Charakteristika des Problems*“ die Eigenschaften des Problems vor dem Hintergrund von Dauer, Intensität und Emotionalität für erfolgsrelevant.

Für erfolgversprechend hält er insbesondere Problemstellungen, die aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters selbst noch veränderbar erscheinen, also nicht schon ein Leben lang da sind, oder emotional aufgrund sozialisationsbedingter Erfahrungen bereits langfristig verankert sind im Erleben und Verhalten des Mitarbeiters.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Charakteristika des Problems“: In *Gruppe 1* wurden auf den ersten Blick ähnlich gelagerte Problemstellungen zur beruflichen Neuorientierung deutlich wie im späteren Verlauf in *Gruppe 2*, mit dem Unterschied, dass durch das Beratungssetting (integrativen) Coaching in *Gruppe 1* der Blickwinkel auf die Problemstellungen analysiert und die gemeinsam erarbeiteten Lösungen vergrößert werden konnten und somit ein Umgang mit den Problemstellungen und ein proaktives Handeln darin stärker in Erscheinung treten konnte als in *Gruppe 2*. Diese Art von ausgelöstem *selbstbestimmtem Handeln* zur Problemlösung wurde mit dem (integrativen) Coaching unterstützt, wohingegen es an angemessenen Handlungsalternativen in *Gruppe 2* fehlte, um vergleichbare individualisierte Lösungen zu suchen.

*Erweiterte Kontextanalyse*⁸³: Die durch das (integrativen) Coaching gefundenen Lösungen fördern selbstbestimmtes Handeln der Personen. Nach Erfahrungen der Eingliederungsmanager/innen zeigte sich, dass ein dauerhaftes Coaching in dem Sinne, dass der/die Mitarbeiter/in die Verantwortung für seine Entscheidungen übernimmt, dann am ehesten erreicht wird, wenn die Ursachen von Problemstellungen gefunden sind. Für selbstbestimmtes Handeln müssen die Aspekte der Eigentheorie (Schütze 1977) einer Person bestimmt werden, die eventuelle ungenügende Selbstwirksamkeit aufgewiesen haben, und möglicherweise auch weiterhin dazu führen werden, wenn sie durch neues Nachdenken und Situationsumstrukturierung verändert werden sowie mit Erfahrungen kombiniert auf der Verhaltensebene prinzipiell konstruktive Problemlösungen ermöglichen.

Zudem wurde deutlich, dass mit dem (integrativen) Coaching passgerecht und wirksam auf die notwendigen Entwicklungsschritte der Mitarbeiter/innen reagiert werden kann, während mit dem standardisierten Portfolio eine Hilfestellung nur einen temporären Bedarfsausgleich zur Zielerreichung darstellt. Dabei ist davon auszugehen, dass diese Hilfestellung nur den temporären Bedarf zur Zielerreichung deckt, den Mitarbeiter aber nicht vollständig in den Erfahrungsprozess integriert, etwa durch anhaltende Selbstreflexion. Für den Mitarbeiter ist das Problem z. B. von fehlenden Kompetenzen durch eine Teilnahme an Gruppentrainings oder Inanspruchnahme von dritten Beratungsstellen zwar gelöst, aber die Wahrscheinlichkeit, dass diese Erfahrung nachhaltig in Form von Kompetenzzuerwerb wirkt, ist eher gering, da er passiv statt aktiv mitgestaltend die regulären Interventionen erlebt. Demnach kann eindeutig festgehalten werden, dass mit dem (integrativen) Coaching von *Gruppe 1* auf die in Kapitel 1.1. dargelegten exemplarischen Problemstellungen eines *mangelnden Verhaltensrepertoires, Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung und Rückkehr in Tätigkeiten sowie inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen oder fehlinterpretierte Erwartungshaltungen von Dritten*, angemessen

⁸³ Erweiterte Kontextanalyse zu Begründung von verstärktem *selbstbestimmten Handeln im Coaching-Prozess*: Nach Fritz Schütze (1977), der den Begriff der „Eigentheorie“ im Kontext seiner Analysen zum „narrativen Interview“ geprägt hat geht es um das Selbst und auch darum, welche Erklärungen etwa ein Betroffener zu seiner Erkrankung, also etwa Ursachenattributionen entwickelt hat und woher diese stammen (siehe dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4.5 Limitation und methodische Probleme, Abschnitt Fallinterpretation).

und wirksam reagiert werden kann. Mit standardisierten Methoden, wie sie in *Gruppe 2* angewandt wurden, werden von vornherein festgelegten und damit eingeschränkten Kompetenzbereichen angesprochen, auf die nur mit einem vorgefertigten und vorhandenen Portfolio reagiert werden kann. Ein Spielraum für die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen und Lernerfahrungen des Mitarbeiters ist dabei nicht möglich. Das, was aber darüber hinaus benötigt wird, sind Helferwerkzeuge im BEM, die ein komplexeres Entwicklungsportfolio in Abgrenzung von rein psychotherapeutischen Hilfestellungen bieten (siehe dazu ausführlich Kap. 1.4 & Kap.3.4).

Ergebnisse der 1. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM“: In beiden Gruppen standen im gesamten BEM-Prozess unmittelbar auf die Arbeit bezogene Problemstellungen wie die Organisation des Arbeitsalltags, die berufliche Neuorientierung und deren Bewältigung, aber auch Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten im Mittelpunkt. Darüber hinaus waren auch Problemstellungen zur Selbstorganisation, z. B. zu Hilfestellungen bei Behördengängen und Anträgen, in *Gruppe 2* immer wieder ein vorangestelltes Thema zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in. Interessant war, dass die niederschweligen Unterstützungsleistungen im Umgang mit Behörden und Institutionen von *Gruppe 1* kaum nachgefragt wurden, da mit diesem Mitarbeiter/innen von Anfang an in einer die Selbstständigkeit fördernden Weise gearbeitet wurde.

Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching: In *Gruppe 1* wurden zentrale Problemstellungen mit dem Erstgespräch herausgearbeitet und darauf aufbauend weitere Hürden, Widerstände oder Entwicklungsthemen identifiziert. Wesentliche genannte Problemstellungen waren Kompetenzdefizite, persönliche Kompetenzen wie Selbstorganisation, Stresstoleranz, Selbstwahrnehmung, aber auch berufliche Kompetenzen wie Ausdauer und Durchhaltevermögen,⁸⁴ Nutzen von Wissen und Information, also das Bewusstsein dafür, nicht alles wissen zu müssen, jedoch einen Überblick zu haben, wo welche Informationen zu finden sind. Reflektiert wurde von Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in in diesem Zusammenhang häufiger, mit welchen zentralen Aufgaben die jeweils zu erprobender Tätigkeit als neue Herausforderung verbunden ist, welche Erwartungen die Kollegen und Vorgesetzten haben und welche Schwerpunkte die Schnittstellenarbeit mit sich bringt.

Je nach Relevanz nahmen die Problemstellungen wiederkehrend viel Zeit in Anspruch und erforderten selbstständige Übungssequenzen und Erprobungen im Alltag, die anschließend in Form von z. B. Überwindung von Widerständen oder Hinzunahme mehrerer Betrachtungsblickwinkel (anderer Beteiligter Personen) im bilateralen Austausch zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in bearbeitet wurden. Die *ergebnisorientierte Problemreflexion* wurde von den Eingliederungsmanager/innen als häufigste methodische Herangehensweise angewandt. Tabelle 13 zeigt vier Beispiele der Eingliederungsmanager/innen und deren Lösungsangebote oder Nachfragen, die zu Lösungsangeboten für den/die Mitarbeiter/in Führen, aus den Ergebnissen der 1. Fokusgruppendifkussion.

⁸⁴ Gemeint sind damit Herausforderungen wie mit Druck, Widerständen, oder Störungen umzugehen. Darüber hinaus auch über anhaltende schwierige Phasen eine konstante Leistung zu erbringen.

Tabelle 13: Problemstellungen in Gruppe 1 und Lösungsansätze durch ergebnisorientierte Problemreflexion im „(integrativen) Coaching“

| Erschöpfung und Aussichtslosigkeit des Mitarbeiteralltags | Coaching: Begleitexperimentieren, Erlebnis, Erfahrung |
|---|--|
| „Ich bin weiterhin schläfrig, wenn ich morgens aufstehe“ | Frage: Worin kommt der Ermüdungszustand zum Ausdruck? Gibt es Fälle, in denen die Müdigkeit nicht einsetzt? Ist es möglich, mehr Situationen zu schaffen, in denen keine Müdigkeit auftritt? |
| „Wie soll ich das nur bis zur Rente durchhalten“ | Erarbeitung von Lebensweisen, welche die auszubalancierenden und die Belastungsursachen der Überforderung zum Gegenstand des Bewusstseins machen. |
| „Ich komme mit dem neuen Kolleg/innen heute nicht mehr aus.“ | Was sind Merkmale im Verhalten der Kollegen, mit denen Sie nicht mehr zurechtkommen? |
| „Ich bin heute viel sensibler“ | Überprüfung des versteckten Nutzwertes solcher Feststellungen und Entwicklung der Eigenverantwortungssätze. |
| „Früher wollte ich auch noch alles verändern, heute sehe ich, dass dies nicht geht“ | Bestimmung der Sachlage, an der der persönliche Enthusiasmus gescheitert ist, worauf dies zurückgeführt wird („Eigentheorie“) und Recherchieren, was sich seither transformiert hat. |

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: In Gruppe 2 traten die Problemstellungen zumeist erst im Verlauf des BEM stärker in den Vordergrund. Neben den Problemstellungen zur beruflichen Neuorientierung wie fehlende Orientierung am DB-Arbeitsmarkt, fehlende berufliche Kompetenzen (z. B. PC-Grundkenntnisse, Lernfähigkeit) waren es auch persönliche Probleme, die bei den Mitarbeitern von Bedeutung waren. Dazu zählten beispielsweise eine Suchterkrankung, Beziehungskrisen, ein Todesfall im familiären Umfeld und Konflikte im sozialen Umfeld, die im Verlauf des BEM durch die Teilnehmer thematisiert oder beiläufig erwähnt wurden. Zwar können die genannten Problemstellungen wie begleitende Trauerarbeit sowie Beziehungs- und Konfliktarbeit teilweise im Coaching aufgefangen werden, jedoch war diese Art der Auseinandersetzung für Gruppe 2 aufgrund des angewandten standardisierten Instrumentariums im Rahmen vorliegender Arbeit nicht möglich. Dementsprechend war es für die Eingliederungsmanager/innen notwendig, die Inanspruchnahme wohnortnaher oder DB-Konzern-begleitender psychosozialer Hilfeangebote zu koordinieren. Die Einbindung von Suchtkrankenhelfern der ias, der MUT-Hotline (psychosoziale Beratung auch zu persönlichen oder Beziehungskrisen oder Trauerarbeit) sowie der Ombudsfrau (zur Mediation für Konflikte am Arbeitsplatz), waren in Gruppe 2 die Interventionsformen bei den angeführten Problemstellungen. Die Unterstützung der Eingliederungsmanager/innen entspricht nach dem standardisierten Portfolio einer Lotsenfunktion und bedarf entsprechender Kenntnisse des allgemeinen wie lokalen wohlfahrtsstaatlichen und des unternehmensbezogenen Hilfesystems.

Die Mitarbeiter/innen kommen nach Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen im Allgemeinen immer mit unterschiedlichen Problemen (*Charakteristika des Problems*) in den BEM-Prozess. Darüber hinaus haben die Eingliederungsmanager/innen eine Einschätzung darüber vorgenommen, in welchem *Betrachtungsmoment*⁸⁵ der Mitarbeiter seine zentrale Problemstellung innerhalb der beruflichen Neuorientierung wahrgenommen hat. Unter dem Begriff *Betrachtungsmoment* (Geißler 2011) wird in diesem Zusammenhang der Blickwinkel des beschriebenen Problems des Mitarbeiters verstanden, in dem er das Problem als *sein eigenes Problem anerkennt, es vom Arbeitgeber ausgelöst betrachtet* oder als ein *Problem betrachtet*

⁸⁵ Siehe dazu auch Kap. 3.4 & 4.1.

(siehe dazu auch Kap. 4.1), *das ein Familienmitglied ihm auferlegt hat*, zu dem er sich aber nicht bestimmt fühlt. Der *Betrachtungsmoment* des Mitarbeiters, in dem er auf sein Problem aufmerksam geworden ist, kann unterschiedlich begründet werden. Das Problem wurde innerhalb der beruflichen Neuorientierung in *Gruppe 1* von 10 Mitarbeiter/innen als ein *eigenes Problem* betrachtet, sodass eine Handlungsnotwendigkeit oder Veränderung für den Prozess beruflicher Neuorientierung wahrgenommen wurde. In dieser Art des *Betrachtungsmoments* lag auch die stärkste Entwicklungsmotivation, um an sich und den Problemstellungen zu arbeiten, damit der BEM-Prozess bestmöglich umgesetzt werden kann. Drei Mitarbeiter im BEM sahen die *Sicht des Arbeitgebers als ein Problem bzw. eine Handlungsnotwendigkeit im Vordergrund*, da er den Betriebsarzt beauftragt und somit die Feststellung und Festlegung für den Verlust des Arbeitsplatzes von ihm ausging. Dass dies eine Schutzmaßnahme des Arbeitgebers darstellt, war für die Mitarbeiter zunächst nicht im Fokus der Betrachtung. Sie fühlten sich enttäuscht und konnten diesen Betrachtungsblickwinkel erst im Laufe des BEM-Verfahrens durch die Reflexionen zu Rollen gemeinsam mit dem Eingliederungsmanager bearbeiten. Bei zwei weiteren Mitarbeitern von *Gruppe 1* war es der Eingliederungsmanager, der das Problem bzw. eine daraus resultierende Handlungsnotwendigkeit für den BEM-Prozess vorantrieb, und der Mitarbeiter, der als *Betrachtungsblickwinkel* für Veränderungen nutzte. Die Arbeitsbeziehung im BEM-Verfahren profitierte von einer „Antreiber-Position“ des Eingliederungsmanagers, dazu gab es im Arbeitsprozess ein Commitment von Mitarbeiter und Eingliederungsmanager.

In *Gruppe 2* sahen angesichts ihrer Problemstellungen 7 Mitarbeiter/innen für sich selbst eine Handlungsnotwendigkeit und ein einzelner Mitarbeiter sah ein Familienmitglied (in dem Fall seine Frau), die von ihm Veränderung und Lösungen erwartete, als Begründer seines Veränderungswunsches im Rahmen des BEM.

Bei weiteren 7 Mitarbeiter/innen aus *Gruppe 2* stand die Sicht des Arbeitgebers, der ein Problem bzw. eine Handlungsnotwendigkeit sieht, im Vordergrund. Auch ohne die Anwendung von Coaching-Methoden veränderte sich der *Betrachtungsmoment* (Geißler 2011) für die Problemstellung bei über der Hälfte der betroffenen Teilnehmer/innen im Verlauf des Verfahrens. Die anfängliche Wut über den Tätigkeitsverlust legte sich spätestens dann, wenn neue Perspektiven zur beruflichen Neuorientierung sichtbar wurden oder die Regelungen zur Beschäftigungssicherung der DB AG als Sicherheit vor dem Verlust der Beschäftigung erkannt wurden.

Auch ohne den Einsatz von Coaching-Methoden änderte sich innerhalb des BEM-Verfahrens der Betrachtungsmoment auf die Problemperspektive und damit angenommen auch die persönliche Handlungsmotivation im BEM. Die Eingliederungsmanager entwickelten dazu die Hypothese zu verstärkten „Aha-Erlebnissen“, nach denen die Mitarbeiter plötzlich zu verstehen glauben, was sie lange nicht verstanden haben. Aus solchen Einsichten können bei einzelnen Mitarbeitern im Prozess sehr schnell praktische Folgerungen und Ergebnisse entstehen.

Erweiterte Kontextanalyse⁸⁶: Die Untersuchung von „Aha-Erlebnissen“ ist ein bis heute aktuelles Forschungsthema.⁸⁷ Wie Menschen zu neuen Einsichten kommen, hat der Gestaltpsychologe Wolfgang Köhler (1921) bereits vor hundert Jahren untersucht. Beim Lernen durch Einsicht geht der Verhaltensänderung nach Überzeugung der Gestaltpsychologen wie Köhler eine bewusste Einsicht voraus, bei Menschen das sogenannte Aha-Erlebnis (englisch: eureka effect). Damit neues Verhalten erlernt wird, ist es erforderlich, dass die Lernenden mit der neuen Einsicht ihre Betrachtungsweise verändern, gestaltpsychologisch ausgedrückt, ihre Wahrnehmung und Gedanken umstrukturieren oder zu einer „neuen Gestalt“ restrukturieren.

Oft genügt zur Erlangung einer neuen Einsicht bei der Problemsicht bereits der Hinweis oder die Hilfe anderer Personen, die bisher nicht funktionierenden Lösungsversuche aufzugeben und das Problem von einem neuen Blickwinkel aus zu betrachten oder umzudenken. Menschen neigen dazu, Situationen immer nur aus einer Sicht zu betrachten oder wahrzunehmen und halten an dieser Sichtweise fest. „[Wenn es einer Person nicht gelingt], (...) von einer Betrachtungsweise oder Perspektive in eine andere zu wechseln (...), [wird dies in der Gestaltpsychologie als Fixierung bezeichnet]“ (vgl. Beeman & Kounios, 2015, S. 52 ff.). Die entscheidende Frage ist nun aber, wie Wissen aktiviert wird, um durch z. B. ein Aha-Erlebnis eine Veränderung herbeizuführen, die z. B. durch anhaltende *Fixierung* blockiert ist. Um die Wahrnehmung des Problems umstrukturieren zu können und eine Fixierung zu lösen, hören Gestaltpsychologen bei der Schilderung des Problems zu und regen durch ihre Fragen und Überlegungen zum Umdenken an. Dadurch konnten sie fixiertes Festhängen auflösen und eine veränderte Sicht oder Einsicht stimulieren (weiträumige Umgebungen und Geduld beim Reflektieren fördern übrigens nachweislich eine erweiterte Aufmerksamkeit und kreative Einsichten; vgl. Beeman & Kounios, 2015, S. 250 ff.). Darüber hinaus gibt es sicher viele, die sich im Alltag im Prinzip auf ähnliche Weise gegenseitig helfen (wie angenommen in *Gruppe 2*, in der die Teilnehmer ebenfalls ihren Betrachtungsmoment änderten), wenn sie festhängen und es ihnen nicht gelingt, allein eine Lösung zu finden. Eine fördernde Voraussetzung ist eine gegenseitig wertschätzende und emotional unterstützende Beziehung. Ähnliches gilt nach heutigem Forschungsstand auch für die Coaching-Beziehung (vgl. Kilburg 2001; Greif, 2011). Nach einer großen internationalen Befragung von Klienten/innen und Coaches der Gruppe um Erik de Haan (vgl. Mannhardt & de Haan, 2018) hängt der Erfolg des Coachings außerdem mit den Selbstwirksamkeitsüberzeugungen der Klienten/innen zusammen. Allerdings ist es sicherlich zu kurz gedacht anzunehmen, dass funktionale Fixierungen bereits durch eine positive Coaching-Beziehung und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aufgehoben werden können und eine neue Einsicht entsteht.

Festzuhalten bleibt, dass in der zunehmenden Hektik des Alltags Coaching ein Refugium und Raum ist, in dem der/die Betroffene sich mit einem verständnisvollen Coach Zeit zum Reflektieren und Nachdenken nehmen kann (Greif / Rauen 2018), um zu neuen Einsichten zu gelangen. Dass der Coach nicht zur Arbeitsgruppe gehört und als Person mit anderen Erfahrungen eine Außenperspektive einnehmen kann, ist psychologisch von Vorteil.

⁸⁶ Erweiterte Kontextanalyse dazu wie *neue Einsichten* z. B. Betrachtungsblickwinkel zu ändern (mit und ohne Coaching) entstehen können (Greif / Riemenschneider-Greif 2018, S. 112-137).

⁸⁷ Forschung zu AHA- Erlebnissen: Zu den klassischen Untersuchungen und zum aktuellen Stand der psychologischen und neurowissenschaftlichen Forschung über neue Einsichten geben Beeman und Kounios (2015) eine aktuelle und lebendig geschriebene Übersicht.

Festzuhalten bleibt aber auch, dass Einsichten oder Aha-Effekte sich nicht erzwingen lassen und auch unter günstigen Bedingungen keineswegs immer entstehen. Lediglich kann erwartet werden, dass unter den angeführten Voraussetzungen die Wahrscheinlichkeit für neue Einsichten erhöht wird. Bisher fehlen Untersuchungen in der Coaching-Prozessforschung, wann und wie genau sie im Coaching entstehen. Nach Darlegung der wichtigsten Aspekte des Wirkfaktors „*Charakteristika des Problems*“ wird sich im Folgenden mit den „*Strukturellen Rahmenbedingungen*“ befasst.

6.4 Strukturelle Rahmenbedingungen

Mit dem Wirkfaktor „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ sind z. B. verbindliche Absprachen über die Kooperation oder die zu verwirklichenden Ziele sowie die Ermittlung möglicher Hindernisse für die Erreichung der Ziele verbunden.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Strukturelle Rahmenbedingungen“: Nach Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen der 2. Fokusgruppendifkussion war es entscheidender Ausgangspunkt für Implementierung eines gelungenen „*Commitment zwischen Coach und Coachee*“ (siehe Abs. 6.2), gute „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ zu etablieren, wovon die Mehrheit der Eingliederungsmanager/innen überzeugt war. Dazu gehörte es vor allem, Störungen vor und während des Termins mit dem/der Mitarbeiter/in zu vermeiden und somit dafür Sorge zu tragen, dass „*gute Bedingungen entstehen*“. Störungen und Widerstände in der Beratung konnten für beide Fallstudiengruppen in unterschiedlicher Art und Weise identifiziert werden. Ausgehend von der in Kapitel 1.4 formulierten Forschungsfrage, inwieweit mögliche Hindernisse zur Zielerreichung der beruflichen Neuorientierung unter beiden Herangehensweisen im BEM-Verfahren identifiziert und dem entgegengewirkt werden kann, zeigte sich, dass ein Umgang mit Störungen oder Widerständen im Setting des (integrativen) Coaching möglich war, während beim regulären Beratungsformat nicht direkt bzw. kaum darauf reagiert werden konnte. Als einer der zentralen Aspekte guter „*Struktureller Rahmenbedingungen*“ wurde seitens der Eingliederungsmanager/innen eine gute (Gesprächs-)Vorbereitung in beiden Gruppen genannt.

Ergebnisse der 2. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching und Gruppe 2 (regulären) Beratung im BEM: Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching

Als gemeinsamer Nenner beider Fallstudiengruppen wurde eine gute Gesprächsvorbereitung als zentraler Aspekt für gelungene „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ angegeben. Für den Verfahrensteil der Durchführung und Nachbereitung wurden für *Gruppe 1* aus den bisherigen Erfahrungen die in Tabelle 14 aufgeführten fördernden Faktoren benannt.

Tabelle 14: Relevante „strukturelle Rahmenbedingungen“ in Gruppe 1 (Integratives Coaching)

| „Strukturelle Rahmenbedingungen“ | Eingliederungsmanager/innen | Mitarbeiter/innen |
|----------------------------------|---|---|
| Vorbereitung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skizzierung der Methode zur Akzeptanzprüfung der Vorgehensweise beim Mitarbeiter ▪ Aushändigung von Materialien zur Einstimmung oder Vorbereitung auf das Thema bzw. die Methode | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitung von Arbeitsblättern zur Auswertung mit dem Eingliederungsmanager (z. B. Fragebogen zum Kraft-Ressourcen- Modell, Arbeitsblätter zum Karriere-Mosaik zu Fähigkeiten im Alltag, Hobbys und Interessen, die später in das Berufsprofil mitaufgenommen werden können) |
| Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterung des Vorgehens und der gemeinsamen Zielstellung ▪ Aufforderung an Mitarbeiter, Wünsche zu äußern oder Widerstände oder Störungen zu melden, die dem Vorgehen entgegenstehen ▪ Abschließendes Commitment zur Vorgehensweise einholen ▪ Einhalten des methodischen Settings ▪ Zusammenfassung und Verdeutlichung der erreichten Zielstellung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zustimmung erteilen bzw. Wünsche zur Anpassung oder Bedenken (z. B. Widerstände) äußern ▪ Commitment eingehen ▪ Aktive Mitarbeit ▪ Reflexion der Ergebnisse durch den Mitarbeiter |
| Nachbereitung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einordnung der Sequenz in den Gesamtprozess des BEM (nach Gewichtung für den Mitarbeiter, relevanter Teilerfolg zur Neuorientierung) ▪ Frage zum subjektiven Ergebnis der Coaching-Sequenz ▪ Planung der nächsten Schritte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ggf. selbstständige Nachbearbeitung durch Übungen (z. B. Anwendung von erworbener Mustererkennung in der Alltagspraxis) ▪ Reflexion des subjektiven Ergebnisses der Coaching-Sequenz |

Darüber hinaus wurde unter den Eingliederungsmanager/innen diskutiert, dass auch die Durchführung und Nachbearbeitung in *Gruppe 1* einen weiteren wichtigen Stellenwert einnimmt. In Bezug auf die Durchführung war es der Aspekt der Nennung von wahrgenommenen Störungen, der einerseits eine wiederkehrende verlässliche Struktur zwischen Eingliederungsmanager und Mitarbeiter offerierte, andererseits aber auch die inhaltliche Arbeit weiter professionalisierte, indem Gegenwartsproblematiken und Alltag Berücksichtigung fanden. Die Aufforderung des Eingliederungsmanagers in *Gruppe 1* zur Anzeige von Störungen (oder inneren Widerständen) zu Beginn der Durchführung eines Gesprächstermins wurde zu mindestens 40 % (geschätzte Häufigkeit der Eingliederungsmanager/innen im gesamten BEM-Verlauf) genutzt, um Alltagsbelastungen und unmittelbare Problemstellungen anzuzeigen. Diese hatten nicht immer Relevanz in Bezug auf das zu bearbeiten Thema, sondern waren vielmehr ein Hinweis auf eine gegenwärtig beeinträchtigende Belastung (wie z. B. anhaltende Rückenschmerzen, Erziehungsproblematiken in der Familie, Antriebslosigkeit, Probleme im Umgang mit dem Selbstmanagement, z. B. Aufschub institutioneller Termine oder Klärungen, fehlende Unterstützung von Vorgesetzten, Kollegen). Eine Eingliederungsmanagerin berichtete in diesem Zusammenhang von einer Mitarbeiterin in *Gruppe 1*, die zu Beginn einer Beratungssequenz mehrfach über ihre Belastung als alleinerziehende Mutter und die damit verbundenen Belastungen durch die Alltagsorganisation klagte und daher auch die Vorbereitungsaufgaben zu den Sitzungen nicht schaffte, sodass diese immer in die Beratungssequenz selbst integriert werden mussten. Die Mitarbeiterin hatte Mühe, die Tochter morgens zur Kita zu bringen, sie pünktlich um 16 Uhr wieder abzuholen und darüber hinaus sie an zwei Tagen der Woche zum Musikunterricht zu fahren. Der Arbeitgeber hatte sie zu einer Arbeitserprobung in einer Tätigkeit als Disponentin

für 39 Stunden zum Arbeitseinsatz eingeladen, dem sie auch nachkommen wollte, da eine Teilzeitbeschäftigung aufgrund von finanziellen Einbußen nicht infrage kam. Sie hatte keine Familie in unmittelbarer Wohnortnähe, nur eine gute Freundin, die sie in Bezug auf gemeinsame Kita-Fahrten hin und wieder entlasten konnte. Insofern unterstützte die Eingliederungsmanagerin die Mitarbeiterin zunächst mit einer einladenden Aufschlüsselung der organisatorischen Hindernisse im familiären Umfeld, indem sie dazu anregte, Fahrgemeinschaften auch unter anderen befreundeten Müttern anzuregen. Diese Lösung bot sich an, da zwei weitere alleinerziehende Mütter von einer ähnlichen Situation betroffen waren. Da für die Mitarbeiterin die Lösung über Fahrgemeinschaften eine zeitlich begrenzte Variante war, da der Arbeitgeber ihr zukünftig drei Tage Homeoffice in Aussicht stellte, war ihr Engagement groß, diese Lösung zu realisieren. Eine derartige dauerhafte Variante schlug sie für sich aus, weil sie sich ansonsten den anderen Frauen in der Fahrgemeinschaft zu sehr dazu verpflichtet fühlte, zum einen das Angebot zu stellen, zum, anderen aber auch selbst in Anspruch zu nehmen. Mit Aufnahme der Fahrgemeinschaft war es der Mitarbeiterin dennoch nicht möglich, die Vorbereitungsaufgaben zu lösen, sodass auch hierzu wieder von der zuständigen Eingliederungsmanagerin nachgefasst werden musste. Kernproblem sei weiterhin die Alltagsorganisation als alleinerziehende Mutter, so die Mitarbeiterin. Da die Mitarbeiterin sich des wahrgenommenen Widerstandes durch die Eingliederungsmanagerin dennoch stellen mochte, fanden beide im Rahmen der Beratung ein geeignetes Zeitmanagementsystem, um eine Vorbereitung zu gewährleisten, indem die Beratungssequenzen regulär länger terminiert wurden und die Mitarbeiterin dann die geplante Zeit vor den Sitzungen zur Vorbereitung nutzen konnte.

Wie die genannten Beispiele und die ausgeführte exemplarische Situation beschreiben, waren die Widerstandsarten in *Gruppe 1* vielfältig und wurden je nach Gewichtung des Mitarbeiters aufgegriffen und nach Hindernissen auf der Sachebene (z. B. Rahmenbedingungen der Neuorientierung), Hindernissen auf der Beziehungsebene oder Hindernissen (z. B. Konflikte im familiären oder Arbeitsumfeld) oder in der Lernumgebung (z. B. Arbeitsumfeld) geordnet. Durch die gemeinsame Aufschlüsselung wurde deutlich, ob die geäußerten Widerstände oder Störungen veränderbar waren oder ein Umgang damit entwickelt werden musste, je nach Kontext wurde im Anschluss daran das Thema aufgenommen oder ein Sondertermin dazu eingeplant. Zudem wurde von zwei Eingliederungsmanager/innen eine weitere Herangehensweise zur Widerstandsanalyse (nach Greenson 2007) zur Anwendung gebracht, indem die Widerstände zunächst identifiziert und demonstriert wurden. Dazu gehörte es, den wahrgenommenen Widerstand zu erläutern, damit auch der Mitarbeiter den Widerstand wahrnehmen kann. Im Anschluss daran widmeten sich beide der Klärung des tatsächlichen Motivs bzw. der Art und Weise des Widerstandes. Durch weiteres wiederholtes Durcharbeiten wird die analytische Arbeit vollendet und der Widerstand in der Regel gelöst.

Wie bereits angeführt wurde von den Eingliederungsmanagern/innen auch die Nachbearbeitung als ein weiteres wichtiges Element der „strukturellen Rahmenbedingungen“ vor dem Hintergrund einer verlässlichen und wiederkehrenden Arbeitsbasis und einer inhaltlichen weiterführende Tiefe benannt. In diesem Zusammenhang war es vor allem der Aspekt der gemeinsamen Ergebnisreflexion, der in der Fokusgruppendifkussion einen zentralen Stellenwert einnahm, da hier „abgeprüft“ wird, was der Mitarbeiter z. B. nach der Durchführung der Coaching-Methode

als Ergebnis wahrgenommen hat. Die Diskussion unter den Eingliederungsmanager/innen verdeutlichte, dass es bei der Wahrnehmung von Coaching-Ergebnissen zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in signifikante Unterschiede gibt. Ein Eingliederungsmanager berichtete von seinen Zweifeln, ob er grundsätzlich der richtige Coach für diese Dame als BEM-Begleiter sei, während die betroffene Mitarbeiterin als Ergebnis der Sequenz von einem bedeutenden Moment berichtet, da sie durch den Input des Eingliederungsmanagers erkannt hatte, wie eine hilfreiche Überzeugung das Selbstbewusstsein und Verhalten verbessern kann. Gemeinsam war bei beiden Akteuren, dass sie von *Momenten (kritischen oder wichtigen Momenten)* als Ergebnis sprachen, auf denen auch die Planung der nächsten Coaching-Sequenz aufbauen konnte.

Erweiterte Kontextanalyse⁸⁸: Schon in früheren Studien zur Coaching-bezogenen Prozessforschung wurde sich mit der Wahrnehmung von Veränderungen durch Coaching oder auch Ergebnissen von Coaching aus der Perspektive von Coach und Coachee beschäftigt (de Haan et al. 2010). In den Untersuchungen wurden Coach und Coachee dazu aufgefordert, *wichtige Momente „critical incidents“* (de Haan et al. 2010) im Verlaufe eines Coaching-Prozesses als Ergebnis einer Coaching-Sequenz zu reflektieren. Solche Momente lassen sich als Umschlagspunkte interpretieren, Hinweise auf Veränderungen, die entweder während der oder als Reaktion auf Coaching-Gespräche entstanden sind.

Die wesentlichen Ergebnisse dieser früheren Studien zu kritischen Momenten im Coaching deuten grundsätzlich darauf hin, dass unerfahrene Coaches durchweg ihre eigenen Zweifel als kritische Momente ansehen (de Haan, 2008a), während erfahrene Coaches persönliche Kämpfe als kritische Momente beschreiben (de Haan, 2008b). Für Klienten waren kritische Momente ein Ergebnis, insbesondere Momente neuer Umsetzungen oder Einsichten.

Die bisherige Forschung hat konsistent aufgezeigt, dass Coach und Coachee markant regelmäßig dieselben Momente für kritisch angeben (de Haan, Nieß 2018), dass also im Executive Coaching der „*Rashomon-Effekt*“ (wie er in der Fokusgruppendifkussion zu *Gruppe 1* zur Sprache kam) kaum auftritt. Die Bezeichnung „*Rashomon-Effekt*“ geht auf einen Film des japanischen Regisseurs Akira Kurosawa zurück, in dem ein und dasselbe Ereignis aus vier unterschiedlichen Perspektiven erzählt wird. Von einem solchen Effekt wäre dann auszugehen, wenn Teilnehmende an einem Coaching eine Sitzung mit unterschiedlichen, nicht vergleichbaren Wahrnehmungen mit einer gemeinsam erlebten Erfahrung verlassen würden.

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Auch in *Gruppe 2* kam es zu Störungen oder Widerständen im BEM-Prozess. Die Störungen, die im Mittelpunkt standen, waren im Vergleich zu *Gruppe 1* anders gelagert. Beispiele für Störungen waren „Schleifen drehen“, Mitarbeiter hatten wiederholt ihre Unterlagen bzw. Klärungen nicht vollzogen und es fehlten z. B. Rentenauskunft, Reha-Abschlussbericht, fehlende Fachgutachten (für die Betriebsärzte), Termine mit dem Integrationsfachdienst, fehlendes aktuelles Bewerbungsbild und ähnliche Ereignisse. Zwei Teilnehmer hatten zu Beginn des BEM-Verlaufs bereits geäußert, keinen PC, Laptop oder Smartphone zu besitzen, um mögliche Bewerbungsaktivitäten auszuführen. Andere

⁸⁸ Erweiterte Kontextanalyse zu Aufklärung einer unterschiedlichen Ergebniswahrnehmung von Eingliederungsmanager und Mitarbeiter (De Haan, Nieß 2018).

Formen von Widerstand waren vor allem weiterhin in passiver Form wahrnehmbar, indem auf Fragen geschwiegen wurde, Lebensläufe unzureichend gefertigt wurden oder z. B. auf Nachrichten oder E-Mails nicht reagiert wurde. Drei Eingliederungsmanager, deren hauptsächliche Berufspraxis die Psychologie ist, berichteten von auftretendem Widerstand als eine Art Abwehrreaktion auf psychischen Druck (*Reaktanz*) oder auf Einschränkungen durch tarifvertragliche Bedingungen des BEM.

Erweiterte Kontextanalyse⁸⁹: In diesem Zusammenhang wird für den auftretenden Widerstand der *Terminus Reaktanz* verwendet. An dieser Stelle wird deutlich, wie sehr der professionelle Hintergrund der Eingliederungsmanager/innen die Deutung von Widerständen beeinflusst. Die angeführten Situationen können stattdessen auch als ein strukturelles Problem betrachtet werden, weil es um eine grundsätzliche Frage des Herangehens an die Probleme beim BEM handelt und auch sichtbar wird, dass es mindestens drei systematische Aspekte zu berücksichtigen gilt:

- die spezifische Teilhabebeeinträchtigung mit Blick auf den bisherigen Arbeitsplatz und damit auf interne Umsetzungsmöglichkeiten eines leidensgerechten Arbeitsplatzes,
- formale Voraussetzungen zur Leistungsgewährung sowie
- die psychologische Seite der Motivation und Unterstützung bei den schwierigen Anpassungsprozessen im jeweiligen Einzelfall.

Der Blickwinkel auf eine Problemstellung ist demnach für beide Akteure im Beratungsprozess mitentscheidend, was auch das weitere Beispiel verdeutlicht.

Im Verlauf der Fokusgruppendifkussion wurde die Hypothese geäußert, dass *Gruppe 1* von Beginn an auf einem anderen „Verhaltensniveau“ durch Einsatz der Coaching-Methoden angesprochen wurde, dass im Verlauf des BEM auch konstant gehalten wurde, indem sich auf die gemeinsame Absicht einer Wiederherstellung von ganzheitlicher Teilhabe konzentriert wurde. Diese Ansprache bzw. der gemeinsame Betrachtungsblickwinkel ermöglichte einen durchgängig wertschätzenden Umgang der Mitarbeiter mit Störungen wie „Schleifen drehen“ oder „fehlende Mitarbeit“, wie sie in *Gruppe 2* vorkamen.

Ein zweiter wesentlicher Unterschied, der in Bezug auf beide Beratungsansätze bzw. Abläufe diskutiert wurde, war der Aspekt, dass in *Gruppe 1* bilateral zwischen Eingliederungsmanager/innen und Mitarbeiter/innen Folgegesprächstermine vereinbart wurden. Die Integrations-sitzungen waren zusätzliche Termine, an denen der Eingliederungsmanager/in von den Teilerfolgen des Coachings berichtete und gemeinsam mit dem Integrationsteam die nächsten Schritte der Eingliederungsstrategie unter Berücksichtigung des Konzernarbeitsmarktes und unter Berücksichtigung tariflicher aufeinanderfolgender Prüfschritte voranbrachte. In *Gruppe 2* hingegen trafen Eingliederungsmanager und Mitarbeiter vorwiegend in der Integrationsteam-sitzung aufeinander, diese wurde wiederum auch noch vom Erstarbeitgeber gesteuert, der HR-

⁸⁹ Erweiterte Kontextanalyse zu Beeinflussungsdruck, Erläuterung eines psychologischen Verständnisses (Herkner 2001, S. 98). Nach der Reaktanztheorie von Brehm (1966), zitiert nach Herkner, (2001) „(...) tritt Reaktanz dann auf, wenn eine Person sich in seiner Meinungs- und Verhaltensfreiheit bedroht fühlt. Erlebt eine Person einen übermäßigen Beeinflussungsdruck in Form von Vorschriften, Verboten oder Drohungen, löst dies bei ihr Widerstand als eine Art Trotzreaktion aus. Demnach wird unter Reaktanz ein Erregungs- und Motivationszustand verstanden, mit dem Ziel, die eingeengten, bedrohten oder blockierten Freiheitsräume wiederherzustellen“ (Brehm 1966, zitiert nach Herkner, 2001, S.98).

Partner/in des Geschäftsfeldes, in dem der/die Mitarbeiter/in beschäftigt ist, nimmt dazu die Einladungen vor. Das bedeutet, von den „Strukturellen Rahmenbedingungen“ eines wirkenden „*Commitment zwischen Coach und Coachee*“ her bewerteten die Eingliederungsmanager/innen den Kontakt in *Gruppe 1* als wesentlich wertschätzender. Mit dem nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse der 2. Fokusgruppendifkussion bezogen auf den Wirkfaktor „*Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee*“ vorgestellt.

6.5 Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee

Eine funktionale Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeiter/in und Eingliederungsmanager/in bildet einen aufschlussreichen Faktor, der ein erfolgreiches, effizientes Coaching ermöglicht. Die „*Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee*“ ist der bedeutsamste Wirkfaktor: „(...) *the single most important item repeatedly identified as contributing to positive outcomes is a meaningful, lasting and effective relationship*“ (Kilburg 2001, S. 258). Als wichtige Eigenschaften des Coachs zur Gestaltung dieses Bündnisses werden Einfühlungsvermögen, Echtheit, Vorurteilslosigkeit und Respekt genannt.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee“: Die Forschungsfrage zum Fallstudienvergleich lautete, inwieweit die durchführenden Eingliederungsmanager/innen die Wirkung der aufgeführten Eigenschaften unter Einsatz von Coaching-Methoden und regulären Methoden auf den Erfolg des BEM-Verlaufes im Vergleich einschätzen. Es zeigte sich in beiden Gruppen, dass unterschiedliche Beziehungsgestaltungskompetenzen beiden ungleichen Settings relevant waren. Eine Ausgestaltung dieser Beziehungsgestaltungskompetenzen war aber als Resümee ausschlaggebend dafür, um die in Kapitel 6.2 aufgeschlüsselten (allgemeinen und spezifischen) Erfolge innerhalb des BEM-Verfahrens zu erreichen zu können.

Zusammenfassend für beide Gruppen lässt sich festhalten, dass eine erfolgreiche Beziehung gekennzeichnet ist durch „*Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Authentizität*“ zwischen Mitarbeiter/innen und Eingliederungsmanager/innen und sich bei der Auftragsklärung mit der Formulierung von Zielen und „*Strukturellen Rahmenbedingungen*“ erst Stück für Stück etabliert und festigt. Während der Umsetzung des Coachings verstärkt sie sich, um mit der zuletzt durchgeführten Beratung zu einem Ende zukommen. Es ist hier eine bewusste Verabschiedung von Belang, obwohl Beratungsprozess noch nicht vollendet ist und über den Verlauf des BEM hinaus fortgesetzt werden könnte. Idealerweise aber setzt der Mitarbeiter nach Abschluss der vereinbarten Sitzungen, die im Coaching beabsichtigte und betreute Fortbewegung eigenständig fort. Die angemessene durchdachte Struktur und die Beendigung einer gut gestalteten Arbeitsbeziehung sind demnach mitunter generelle Bestandteile von Coaching, denen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Ergebnisse der 2. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching

Die Eingliederungsmanager/innen von *Gruppe 1* beschrieben die „Arbeitsbeziehung“ dann als gelungen, wenn eine „*entgegenkommende, für beide Seiten sinnerfüllende und nutzbringende Beratungsbeziehung*“ erreicht wurde. Sie betonten die voneinander getrennten, komplementä-

ren Rollen: Einerseits geht es ausschließlich um die Bewältigung der Mitarbeiteranliegen, während der/die Mitarbeiter/in bestimmt, wie lange sein/ihr Coaching (maximal aber bis zur Beendigung des BEM-Verfahrens) dauert. Andererseits muss der/die Eingliederungsmanager/in die Ansichten und Anliegen des Mitarbeiters als schlüssig respektieren, auf sie eingehen und sich seine eigenen Interventionen als vertretbar überlegen, um sicherzustellen, dass sie dem Partner angemessen erscheinen. Ungefähr die Hälfte – d. h. 7 der 15 Eingliederungsmanager/innen der 2. Fokusgruppendifkussion, spricht der Arbeitsbeziehung eine herausragende Bedeutsamkeit zu. Sie wird von ihnen als einer der wesentlichen Aspekte für den gelungenen Coaching-Prozesses bezeichnet.

Auszug 2. Fokusgruppendifkussion, paraphrasiertes Zitat eines Eingliederungsmanagers aus dem Begleitprotokoll: „Die Arbeitsbeziehung ist gerade in Bezug auf (integratives) Coaching ein ganz zentraler Aspekt. Genau darum geht es. Ich meine, es funktioniert eben alles nur über eine Beziehung und über ein Vertrauensverhältnis, das sich entwickelt, oder auch mal auf der Strecke bleibt. Für das Gelingen von dem Prozess, ich habe das Gefühl, eine Arbeitsbeziehung immer herstellen zu können, bis Vertrauen aufgebaut ist, egal, was für ein Mensch oder Setting es ist.“

Die Experten charakterisieren Coaching in der Mehrheit als vor allen anderen definatorischen Aspekten, wie z. B. besondere, auf Arbeitsleben bezogene Zusammenarbeitsinhalte oder der Einsatz bewährter, individuell zur Anwendung bestimmter Inventionstechniken. Ihre Einschätzung der funktionalen Arbeitsbeziehung ist auch eine Äußerung über die Wirksamkeit des Coachings im BEM-Prozess; erst die nachhaltige vertrauliche Beziehung macht das Coaching effizient, der sie mehr Gewicht einräumen als den Wirkfaktoren „Strukturelle Rahmenbedingungen“ oder „Commitment zwischen Coach und Coachee“. Ein Eingliederungsmanager führt dazu weiter aus, es gehe bei der *Arbeitsbeziehung* um einen zentralen Punkt, alles funktioniere nur über diese Beziehungsebene, das Vertrauensverhältnis, das gemeinsam aufgebaut wird oder eben nicht.

Ein Drittel – 5 der 15 – der Eingliederungsmanager/innen deutet darauf hin, dass die Arbeitsbeziehung von mittlerer Bedeutung ist. Sie wird auch hier als relevant beschrieben, aber ohne den Glauben, dass sie an erster Stelle steht. Nach Ansicht der befragten Integrationsmanager/innen ist ein gut eingespieltes Geschäftsverhältnis eine unabdingbare Voraussetzung bzw. ein plausibler Indikator für den Erfolg des Coaching-Prozesses, dennoch nur einer von vielen anderen. Eine Eingliederungsmanagerin führt dazu näher aus, dass sie die Gestaltung der Arbeitsbeziehung schon wichtig findet, da die Zusammenarbeit ansonsten schwierig werde.

Auszug 2. Fokusgruppendifkussion, Zitat eines Eingliederungsmanagers aus dem Begleitprotokoll: „(...), wenn das Vertrauen nicht da ist, wenn man ... sich nicht sympathisch ist, dann wird es schwierig.“ Die Eingliederungsmanagerin führt weiter aus, es gehe nicht darum, dass man jemandem besonders sympathisch sein müsse, aber die Passung insgesamt sei schon wesentlich.

Drei befragte Eingliederungsmanager/innen sind der Auffassung, dass der Beziehung nur unbedeutende Bedeutsamkeit zukomme. Die Bezeichnung „Beziehung“ zwischen Eingliede-

rungsmanager/innen und Mitarbeiter/innen hat dabei kaum Bedeutung. Sie betrachten ausschließlich einzelnen Gesichtspunkte der *Arbeitsbeziehung*, wie z.B. das Wohlbefinden des Mitarbeiters oder das „*Commitment zwischen Coach und Coachee*“ als ausreichende Grundlage für einen Arbeitsprozess.

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: In *Gruppe 2* war die Mehrheit der Teilnehmer/innen– 13 Eingliederungsmanager – sich einig, dass die *Arbeitsbeziehung* in einem BEM-Prozess einen zwischenmenschlichen Prozess darstellt, in dem das berufliche Anliegen zum BEM bzw. die berufliche Neuorientierung im Zentrum steht. Damit dieser Prozess auch durchlaufen werden kann, bedarf es ihrer Meinung nach spezifischen Beiträgen von beiden Seiten, auf der einen Seite insbesondere DB-Arbeitsmarkt-Kenntnisse und Bestimmungen zur Beschäftigungssicherung seitens des Eingliederungsmanagers sowie der Mitwirkung des Mitarbeiters auf der anderen Seite. Das Stichwort "Beziehung" verweist auf einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch, der sich nicht auf konkrete Bedingungen oder Bemühungen nur eines Interaktionspartners im BEM-Unterstützungsprozess begrenzen lässt. Außerdem ist eine "Beziehung" keine Option, die, wenn sie einmal etabliert ist, stabil bleibt. Die Beziehung wird zwischen den am Interagieren beteiligten Kommunikationspartnern hergestellt und ist ein fortlaufender Verhandlungsprozess im BEM-Prozess. Es handelt sich um ein Ereignis, das sich ständig verändert und ständige Bemühungen auf beiden Seiten erfordert, um funktionsfähig zu sein. Die *Arbeitsbeziehung* kann daher auf unterschiedlichen Etappen des BEM-Prozesses nicht gleiche Qualitäten haben. Sie ist ein polydimensionales Geschehen, das „funktional“, „nützlich“, „gut“ oder auch „dysfunktional“, „störend“, „schlecht“ sein kann.

Zwei der befragten Teilnehmer/innen sprechen der Beziehungsgestaltung im Setting der Fachberatung keine Bedeutung zu und empfinden sie sogar erschwerend. So äußerte ein Eingliederungsmanager, es sei entscheidend, eine sachliche Ebene zu finden und darin Akzeptanz zu schaffen. Seiner Meinung nach ist es nicht entscheidend, ob sich Sympathien oder Dynamiken entwickeln, er biete eine fachliche Begleitung an, die seitens des Mitarbeiters angenommen werde, könne oder eben nicht.

Weitere Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching und Gruppe 2 (regulären) Beratung im BEM: Im weiteren Verlauf der 2 Fokusgruppendifkussion wurden die Teilnehmer/innen darum gebeten, für *Gruppe 1* und *Gruppe 2* Beziehungsgestaltungskompetenzen zu gewichten, die sie im Hinblick auf eine *Arbeitsbeziehung* in beiden Beratungssettings für relevant hielten und in den Fallverläufen beider Settings zur Anwendung gebracht hatten.

Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrativen) Coaching: Die Fähigkeit zur „*Beziehungsgestaltung*“ (5 TN) wurde vereinzelt von den Eingliederungsmanager/innen benannt, im Vordergrund stand der Prozess der Etablierung einer gemeinsamen Arbeitsweise und deren durchgehende Aufrechterhaltung, sodass ein „Lernraum“ ermöglicht wird.

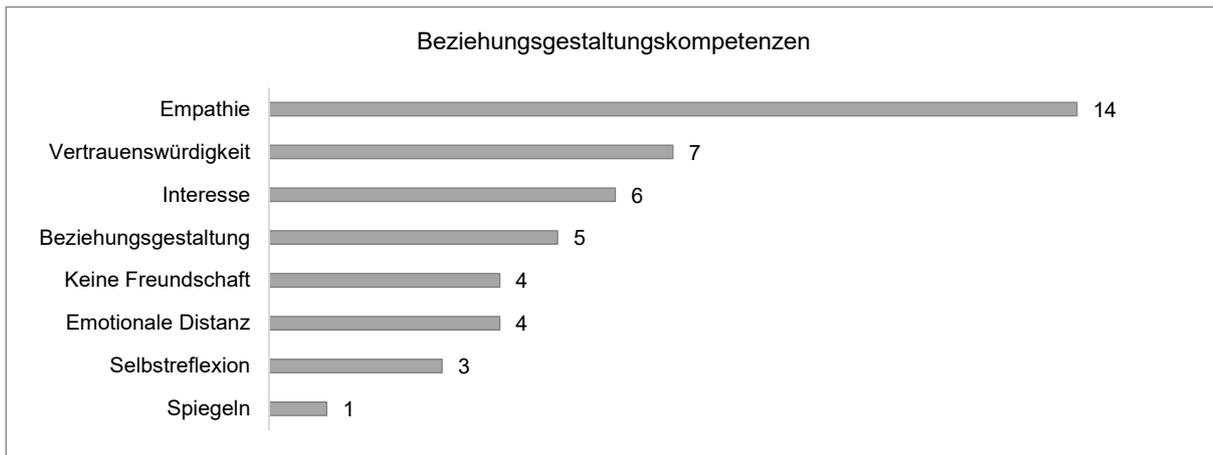


Abbildung 48: Beziehungsgestaltungskompetenzen nach Häufigkeit der Nennung für Gruppe 1 (integrativen) Coaching
Eigene Darstellung

Der Empathie wurde mehrmalig mit „*emotionale Distanz*“ (4 TN) verglichen, im Sinne eines abgrenzen von Emotionen des Mitarbeiters im Coaching, hierbei ging es den Eingliederungsmanagern eher darum, Empathie und Verständnis für den gegenwärtigen Tätigkeitsverlust oder die Erkrankung zu zeigen, aber eben kein Mitleid zu fördern, sondern Stärke zu bewahren, „*emotionale Distanz*“ zu halten und den Mitarbeiter/innen so durch Stärke dazu anzuleiten, andere Perspektiven und Handlungsalternativen in dieser Situation zu entwickeln. Besonders deutlich zeigte sich diese Haltung bei Schilderungen zu Erkrankungen, so die Eingliederungsmanager/innen.

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls diskutiert, dass eine *Arbeitsbeziehung* nicht als eine „*Freundschaft*“ misszuverstehen ist („*keine Freundschaft*“; 4 TN). Durch die intensive Themenbearbeitung fühlte sich ein Mitarbeiter sehr berührt und äußerte gegenüber dem Eingliederungsmanager, „sich noch nie so verstanden gefühlt zu haben“. Zudem nutzten sie in zwei von vier Fällen die Eingliederungsmanager/innen als Ansprechpartner/innen auch außerhalb von vereinbarten Terminen und BEM-Rahmen und sprachen sie über den persönlichen Microsoft-Teams-Chat an.

Eine weitere wesentliche Fähigkeit eines kompetenten Coachs in Bezug auf den Wirkfaktor *Arbeitsbeziehung* ist nach Ansicht der Eingliederungsmanager/innen die „*Selbstreflexion*“ (3). „*Selbstreflexion*“ ist wesentlich, um Sinnesempfindungen und Rückblicke zu reflektieren, um in der Rolle des Eingliederungsmanagers kompetent zu bleiben und sich souverän abzugrenzen.

Die Fähigkeit des „*Spiegelns*“ (1 TN) wurde als einzelne Nennung erfasst. Die Eingliederungsmanagerin erwähnte in diesem Zusammenhang, dass es in einer gewachsenen *Arbeitsbeziehung* zu Spiegelungen auch außerhalb eines bewussten methodischen Settings, mit dem dieser Reflexionsprozess beabsichtigt ist, kommen kann. Eine gute *Arbeitsbeziehung* sei dann erreicht, wenn der Mitarbeiter/in diese Hinweise annehmen kann, sich davon aber nicht irritiert oder gar angegriffen fühlt.

Die „*Vertrauenswürdigkeit*“ (7 TN) des Eingliederungsmanagers wird im Zusammenhang mit der Herstellung einer vertraulichen Basis zu einem „*Commitment zwischen Coach und Coachee*“ (siehe Kapitel 5.1) hervorgehoben. Ohne „*Vertrauenswürdigkeit*“ sei ein Coachingprozess nicht möglich.

Auch „*Empathie*“ (14 TN) wird von fast allen Eingliederungsmanagern als Kerneigenschaft angeführt und im Sinne von „mit Einfühlungsvermögen vorgehen“ beschrieben. In diesem Zusammenhang wurde vor allem das Erstgespräch, wurden aber auch Gesprächsverläufe erwähnt, in denen der Eingliederungsmanager/in durch Einfühlungsvermögen auf die richtigen Themen kam, eine neue Öffnung erreichte und somit die Grundlagen für den gesamten Prozess und deren Zusammenarbeit ebnete, dem die Eingliederungsmanager/innen mit „*Interesse*“ (6 TN) begegnen können sollten.

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Für Gruppe 2 wurden von den Eingliederungsmanagern/innen andere relevante Beziehungsgestaltungskompetenzen benannt als in Gruppe 1, die unter Berücksichtigung eines standardisierten Verfahrens als unverzichtbar gesehen wurden, um eine gemeinsame *Arbeitsbeziehung* zu gestalten.

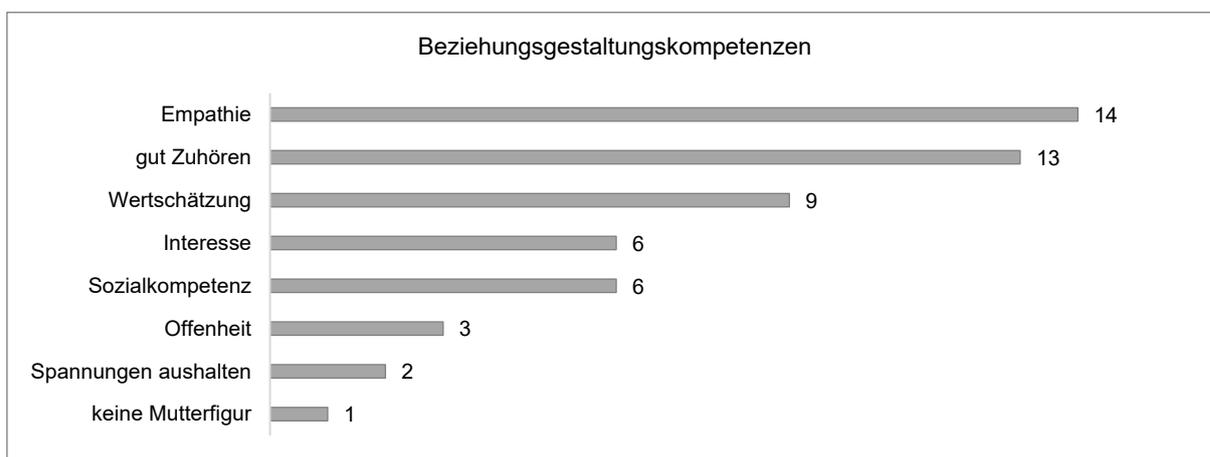


Abbildung 49: Beziehungsgestaltungskompetenzen nach Häufigkeit der Nennung für Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM

Eigene Darstellung

Die meisten Erwähnungen fallen in die Einordnung „*gut Zuhören*“ (13 TN). Die Hälfte der Eingliederungsmanager/innen erreicht einen Konsens dazu, dass das „gut zuhören können“ eine zentrale Fähigkeit eines anerkannten Eingliederungsmanagers und unabdingbar für eine Arbeitsbeziehungsgestaltung ist. Diese offensichtlich wertvolle und häufig wortwörtlich genannte Eigenschaft wurde allerdings nicht detaillierter ausgeführt. Sie wird assoziiert mit „aufmerksam zuhören“, „zuhören und zwischen den Zeilen lesen“ oder einem „Sich auf den anderen einlassen“.

Eine mittlere Nennungshäufigkeit erzielt „*Wertschätzung*“ (9 TN). Die Wertschätzung eines Eingliederungsmanagers gegenüber seinen Mitarbeitern/innen manifestiert sich in erster Linie in seiner respektvollen Behandlung des Teams sowie in einer wertschätzenden Grundhaltung den Mitarbeitern/innen gegenüber. Ebenso häufig wurde „*Sozialkompetenz*“ genannt (6 TN), mit der ein ziemlich umfassender Begriff für mehrere Kompetenzen gemeint wird. Einige der

Befragten beziehen dabei das aktive Zuhören mit ein, während andere es eher mit einer allgemeinen Fähigkeit zur Interaktion mit dem Gesprächspartner in Verbindung bringen: Sozialkompetenzen sind die Kompetenzen, die den Eingliederungsmanager auszeichnen, mit einem Partner/in zu interagieren, so das Gruppenverständnis. Die Kategorie „*Offenheit*“ (3 TN) setzt tolerantes Angehen, Aufgeschlossene Haltung wie auch unvoreingenommene Einstellung gegenüber dem Coachee voraus sowie das empathische Einstellen auf eine andere Person ein. „*Spannung aushalten*“ (2 TN) bezeichnet eine Art Spannung, die entsteht, wenn der Eingliederungsmanager sich zurückhalten muss, damit der Mitarbeiter die eigene Lösung finden kann. Eine weitere Eigenschaft (1 TN) wurde als Einzelnennung erfasst. Es handelt sich um die Fähigkeit, in einer Beratung „*keine Mutterfigur*“ an den Tag zu legen.

Die Eingliederungsmanager beider Gruppen sind der Auffassung, dass eine „*Arbeitsbeziehung*“ sich im Verlauf des BEM-Verfahrens entwickelt. Diese Betonung der „*Arbeitsbeziehung*“ bewirkt, dass erfolgreiche BEM-Prozesse zuallererst innerhalb bestimmter Vertrauensbeziehungen und Rollenteilungen erfolgen und somit, wie oben angegeben, Beziehungsarbeit voraussetzen. Auffällig war, dass in beiden Gruppen an keiner Stelle die Relevanz des Geschlechts des Beraters oder Mitarbeiters zum Aspekt einer gelingenden „*Arbeitsbeziehung*“ thematisiert wurde. So könnte vermutet werden, dass eine Eingliederungsmanagerin für Probleme einer Mitarbeiterin, die zusätzlich zu ihren eigenen krankheitsbedingten Beeinträchtigungen noch durch Kindererziehung oder die Pflege eines Angehörigen belastet ist, mehr Verständnis zeigt oder aber, weil sie dies für „normal“ hält, gerade nicht in den BEM-Prozess (etwa mit Blick auf Arbeitszeitveränderungen) einfließen lässt. Dazu gab es aber in den Fokusgruppen keinen Hinweis.

6.6 Qualität der Interventionen

Eine hohe „*Qualität der Interventionen*“ setzt nach Kilburg (2001) zuallererst solche Besonderheiten voraus, die den Ablaufmodus einer qualitativen Beratung bedingen wie Zusammenstellung, Zweckmäßigkeit und Durchführungsweise der Interventionen sowie der Aufrichtigkeit des Coaches.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Qualität der Interventionen“: Die entsprechende Fragestellung lautet: Inwieweit schätzen die durchführenden Eingliederungsmanager/innen die Qualität der Coaching-Methoden im Vergleich zu standardisierten Interventionen unter Berücksichtigung der Auswahl an Methoden, des Einflusses auf die Durchführungsweise und der Offenheit der Mitarbeiter im Hinblick auf den Erfolg von beruflicher Neuorientierung ein? Um diese Frage zu beantworten, war es vor allem vor dem Hintergrund des über den Fallstudienansatz zu testenden (integrativen) Coachings in *Gruppe 1* interessant, inwieweit sich die Qualität und Auswahl der Methoden in der Wirkungen gegenüber anderen Sozialpraktiken des Standardisierten Leistungsportfolios in *Gruppe 2* vom Ergebnis her behaupten kann. Gegenübergestellt wurden dazu die zur Anwendung gebrachten exemplarischen Interventionen in beiden Gruppen sowie die Einschätzungen der Eingliederungsmanager/innen zur Akzeptanz der Interventionen seitens der Mitarbeiter/innen in Bezug auf das Erreichen von:

- Blickwinkelerweiterungen, Konkretisierungen oder Detailbetrachtungen für die eigenen Entwicklungsschritte,

- Anregungen für die eigene Lösungsfindung,
- Anregungen für Reflexion der Geschehensabläufe,
- Anregungen zur Entwicklung von Handlungsvorsätzen und Entschlüssen,

Als Vorbereitung für die 3. Fokusgruppendifkussion wurden die Eingliederungsmanager/innen darum gebeten, die Falldokumentationen und insbesondere die chronologische Reihenfolge der angewandten (Coaching-)Methoden und Handlungsverläufe sowie die Gesprächsprotokolle in beiden Gruppen zum gesamten Fallverlauf durchzusehen und prozentual zu bestimmen, wie häufig sie mit Unterstützung der eingesetzten Interventionen oder Gespräche akzeptierte Anregungen im Sinne von Blickwinkelerweiterungen, Konkretisierungen für eigene Handlungsschritte, Anregungen zu eigenen Lösungsideen, Reflexionen oder neuen Handlungsvorsätzen und Entschlüssen bei Mitarbeiter/innen erzeugen konnten. Im Rahmen der Fokusgruppenuntersuchung wurden die Eingliederungsmanager/innen um eine prozentuale Bewertung zu beiden Verlaufsgruppen über ein digitales Whiteboard (interaktive Software-Anwendung für Webkonferenzen) vorzunehmen (siehe Abb. 51, 52).

Die in der 3. Fokusgruppendifkussion zusammengetragenen Ergebnisse zeigten ein überzeugenderes Bild für das (*integrativen*) Coaching von *Gruppe 1* vor dem Hintergrund, dass durch den Einsatz von Coaching häufiger Anregungen erzeugt werden konnten, so die zusammenfassende Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen. Insgesamt wurden 70 % häufiger Anregungen zu Blickwinkelerweiterungen in *Gruppe 1* gegenüber den regulären Gesprächssettings in *Gruppe 2* erreicht. Zudem wurden in *Gruppe 1* 60 % häufiger Anregungen zu eigenen Lösungsfindungen weitergegeben als in *Gruppe 2*. Anregungen zu Reflexionen hingegen wurden in beiden Gruppen mit 100 % eingeschätzt, wenn auch damit unterschiedliche Themen angesprochen waren, die seitens der Eingliederungsmanager/innen bewertet wurden. In *Gruppe 1* erfolgte eine Aufforderung zur Reflexion in jeder Gesprächssequenz des BEM-Verlaufes. Als Beispiele für häufige Reflexionsthemen wurden der *Umgang mit dem Erwerbssalter und Leistung, Gesundheitseinstellungen* oder *Wissen über die Erkrankung oder deren Umgang damit* angeführt. Anregungen zur Reflexion konnten nach Angabe der Eingliederungsmanager/innen auch in *Gruppe 2* gegeben werden. Sie begründeten diese Schätzung mit dem Nachhalten gestellter Aufträge bzw. der Auswertung absolvierter Gruppentrainings (z. B. Bewerbungstrainings, Seminare zur Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive wie „Barrieren überwinden“ u. Ä.). Es ging dabei vorwiegend um das *Erfassen von Ergebnissen zu verarbeiteten Lerninhalten* aus den Seminaren und die *Beschreibung von Alltagserlebnissen* (wie Einholung einer aktuellen Rentenauskunft oder Wahrnehmung eines Termins bei Integrationsfachdienst). Eine *Anregung zu Entscheidungen* gelang in *Gruppe 1* mit 10 % weniger gegenüber *Gruppe 2*, so die Wertung in den Fokusgruppen. Die Eingliederungsmanager/innen führen diese Einschätzung darauf zurück, dass durch die Möglichkeit, im Coaching mannigfaltige Themenstellungen bearbeiten zu können, die „persönlichen Optionen“, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen, vielfältiger wurden unter Betrachtung des Mitarbeiters. Entscheidungen wurden von den Mitarbeiterinnen nicht mehr „schwarz und weiß“, sondern eher als vielfältige Chancen begriffen, über die wohlüberlegt entschieden werden sollen. Dementsprechend gab es in *Gruppe 1* eher die Tendenz, keine abschließenden absoluten Entscheidungen zur Zielgerade im BEM zu treffen, die beispielweise ausschließlich eine Integration im bisherigen Betrieb beabsichtigten. Vielmehr waren die Mitarbeiter/innen zunehmend auch für eine überbetriebliche (Integration

in einer anderen DB-Gesellschaft) oder vereinzelt auch für eine bundesweite Vermittlung offen. Anzumerken ist, dass *Entscheidungsproblematiken* oftmals ein Kernpunkt im BEM-Prozess darstellen, weil Mitarbeiter/innen nicht selten Entscheidungen so lange aufschieben, bis sie „von außen“ und nicht mehr selbstbestimmt getroffen werden.

Erweiterte Kontextanalyse⁹⁰: Bezüglich der Entscheidungsproblematiken geht die Entscheidungsforschung davon aus, „(...) dass *chronische Unentschiedenheit durch zwei Dinge gespeist wird: 1. Zum einen aus einer grundlegenden Ängstlichkeit, fehlendem Selbstbewusstsein und Negativdenken, 2. zum anderen aus der Angst sich auf eine Alternative festlegen zu müssen, aus Annäherungs-Annäherungs-Konflikten und dem Gefühl über unzureichende Informationen über sich und mögliche Alternativen zu verfügen*“ (Hacker et al. 2013). *Die Konsequenzen für das Entscheidungsverhalten sind sehr unterschiedlich. Im ersten Fall resultieren Vermeidungsstrategien und ein frühzeitiger Abschluss des Entscheidungsprozesses, im zweiten Fall Maximierungsstrategien, die nur schwer zu einem Abschluss gebracht werden können. Die anderen Faktoren entsprechen den bereits von Super et al. (1992) gefundenen Entscheidungsproblemen: einerseits fehlende Entscheidungs- und Planungsbereitschaft, verbunden mit geringer Zielklarheit und Selbstwirksamkeit (Faktor III), andererseits Uneinigkeit in der Familie, wahrgenommene Hindernisse und situative Einschränkungen*“ (Rübner / Höft 2019, S. 53ff).

Zusammenfassend schätzten die Eingliederungsmanager/innen das (integrative) Coaching als qualitativ höherwertige Intervention als das standardisierte Portfolio ein, da sich die Mitarbeiter/innen für ein größeres Lösungsspektrum z. B. zu *Entscheidungsproblematiken* öffnen, da auch mit den Interventionen selbst größere und individuellere Themenstellungen bearbeitet werden, d. h., die arbeitsrelevanten Problemformulierungen werden nicht isoliert bewertet, sondern im Rahmen der ganzen Lebensverhältnisse und der Lebensgestaltung des Mitarbeiters. Das ermöglicht Ressourcenaktivierung, also das Erkennen und Nutzen der eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen sowie der Nutzung der Ressourcen des Umfelds ausgehend von einem konstruktiven Vertrauensgefühl zwischen Eingliederungsmanager/in und Mitarbeiter/in. Zudem ermöglicht es auch motivationale Klärung, also den Einfluss von Verhalten und Erleben auf die konkreten und unterbewussten Zielsetzungen des Einzelnen und seiner Umgebung wie auch fortlaufendes Hinterfragen der Zusammenhänge zwischen den Zielvorstellungen. Letztlich wird damit ebenso eine Problembewältigung, also die aktionsfokussierte Handhabung, Erfüllung bestimmter Handlungen und Hilfe bei der Zielverwirklichung fortlaufend gemeinsam forciert, sodass der Mitarbeiter diese Praktiken auch in Zukunft anwenden kann.

Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integrative) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrative) Coaching

Für *Gruppe 1* wurde unter Anwendung des Integrativen Coaching eingeschätzt, dass „*Anregungen zu Blickwinkelerweiterungen*“ mit einer eingeschätzten Trefferquote von 90 % mitunter in nahezu jeder Coaching-Anwendung im Fallverlauf erreicht werden konnten. Dazu werden einige Beispiele aus den Diskussionen angeführt.

⁹⁰ Erweiterte Kontextanalyse zu Entscheidungsproblematiken (Rübner / Höft 2019, S. 53), die verdeutlicht welche Beratungsbegleitung/ Prozess entstehen muss damit Entscheidungskompetenz gefördert wird.

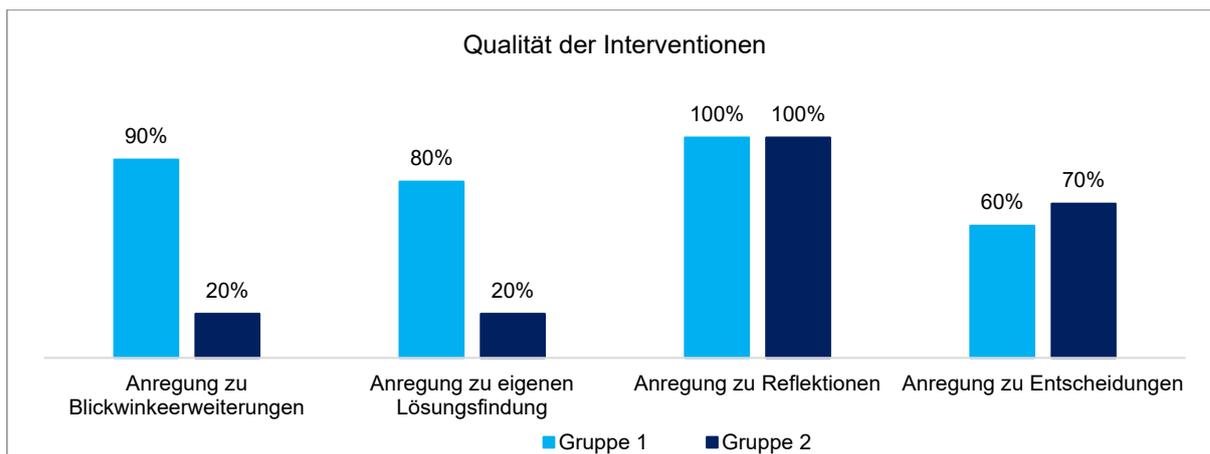


Abbildung 50: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion, Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen zur Qualität der Interventionen

Eigene Darstellung

Eine Mitarbeiterin beklagte in einer der ersten Coaching Sequenzen, dass ihre Kollegen noch nie Verständnis für ihre chronische Erkrankung aufgebracht hätten, bislang sei von den Kollegen noch niemand ernsthaft erkrankt. Eine andere Mitarbeiterin führte eine ähnliche Problematik an und beklagte, dass es immer wieder schwierig sei, da die Erkrankung auch den Alltag sehr belaste, sie könne nicht mehr so viel, wie sie eigentlich möchte. In den Coaching Sequenzen erarbeiteten die Eingliederungsmanager/innen unterschiedliche Betrachtungsperspektiven. Die Mitarbeiter/innen wurden angehalten, ihnen bekannte Perspektiven von Freunden, Familienangehörigen und Verwandten zu finden, die i. d. R. die geschilderten Situationen wohlwoller betrachteten als die Kollegen.

„Anregungen zu eigenen Lösungswegen“ wurden nach Einschätzung der Eingliederungsmanager zu 80 % in den Fallverläufen erreicht. Als Beispiele wurde etwa Risikoverhalten angesprochen, wie z. B. weiter zu rauchen und über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Ein Eingliederungsmanager berichtete von zwei Begleitfällen. Im ersten Beispiel hatte sich der Mitarbeiter gemeinsam mit seiner Familie ein Haus gekauft, das erst mit Renteneintritt abbezahlt ist. Seine Frau arbeitet aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr, wenn auch er jetzt Gehaltseinbußen hätte, müssten sie ihren langjährigen Wohnsitz aufgeben. Ein anderer Mitarbeiter beklagte, dass er gerade auf der Arbeit immer mehr rauche mit den Kollegen, viel mehr als zu Hause, dabei müsse er aus gesundheitlichen Gründen der COPD dringend aufhören. Der begleitende Eingliederungsmanager erarbeitete mit beiden Mitarbeitern die von ihnen gefundenen Lösungsszenarien und prüfte diese fortlaufend auf Akzeptanz und Widerstände. Beide Problematiken waren Themen des gesamten Prozessverlaufs.

Erreichte *Anregungen zu Reflexionen* wurden von den begleitenden Eingliederungsmanagern der *Gruppe 1* zu 100 % eingeschätzt, da eine Aufforderung dazu in jeder Gesprächssequenz im BEM-Verlauf erfolgte. Als Beispiele für häufige Reflexionsthemen wurden der Umgang mit Erwerbssalter und Leistung, Gesundheitseinstellungen und Wissen über die Erkrankung einschließlich damit verbundener Erfordernisse angeführt. Eine begleitende Eingliederungsmanagerin der *Gruppe 1* berichtete von einer Mitarbeiterin, dass sie immer wieder reflektierte, was sie in der Reha gelernt habe, um Stress zu kompensieren, zu wissen, wo ihre Grenzen lägen.

Allerdings setzte sie dieses Wissen in der Praxis ihrer täglichen Arbeit nicht um, es kostete sie zu viel Mühe. Sie wünschte sich jemanden, der sie dazu anhielt, auf sich aufzupassen, zu schauen, dass sie ihre erlernten Grundsätze auch anwendet. In dem begleitenden BEM-Prozesse wurden nun regelmäßig Reflexionsgespräche zum Umgang mit Stressverhalten geführt und der Mitarbeiter gelang es schließlich, Symptome aufmerksam zu beobachten und mit ihnen angemessen umzugehen.

Eine *Anregung zu Entscheidungen* gelang zu geschätzten 60 % in *Gruppe 1* verhältnismäßig wenig häufig, *Gruppe 2* hingegen erreichte hier einen geschätzten Wert von 70 %. Die Eingliederungsmanager/innen führen diese Einschätzung darauf zurück, dass durch die Möglichkeiten, verschiedene Themenstellungen zu bearbeiten, die „gefühlten Optionen“, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen, größer wurden und Entscheidungen nicht mehr „schwarz und weiß“, sondern eher als Chance begriffen wurden. Beispielsweise war es im Rahmen des Coachings möglich, für 4 von 15 Mitarbeiter/innen den Bewerbungsprozess auch auf überregionale Orte auszuweiten, da sie sich über die Coaching-Sequenzen zum Bewerbungstraining den bestehenden Anforderungen des Arbeitsmarkts (auch außerhalb des DB-Konzerns) vertraut gemacht hatten und somit das Verständnis erreicht wurde „der Arbeit entgegen zu gehen“, sich zu bewegen, wieder in Schwung zu kommen.

Zudem konnten mit einer ähnlichen methodischen Herangehensweise zwei weitere Mitarbeiter davon überzeugt werden, auch externe Vermittlungsvarianten in die Bewerbungsstrategie aufzunehmen. Dementsprechend gab es in *Gruppe 1* eher die Tendenz, keine abschließenden Entscheidungen zu nur betrieblichen, nur überbetrieblichen, nur wohnortnahen oder nur überregionalen Wegebau-Varianten in Anspruch zu nehmen, sondern es öffnete sich der persönliche Entscheidungsspielraum und Entscheidungen wurden weniger häufig einschränkend getroffen.

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: In *Gruppe 2* wurden „Anregungen zu Blickwinkelerweiterungen“ nach Einschätzungen der Eingliederungsmanager/innen nur zu 20 % erreicht. Grund dafür ist das Beratungssetting, welches eher eine fachliche Begleitung zu Tarifgestaltungen, Konzernarbeitsmarktthemen, Schulungsbuchungen, Vermittlungen oder Einbindung weiterer Reha-Institutionen beinhaltet und damit eher einer Koordination von Maßnahmen gerecht wird, in der Hilfe und Unterstützung zu allen Belangen vor allem auch individuellen Entwicklungsthemen nicht vorgesehen sind. Insofern sind „Anregungen zu Blickwinkelerweiterungen“ in den bilateralen Austausch kaum möglich, da es vorwiegend um Fachthemen geht, zu denen beraten wird, aber nicht erwartet wird, dass der Mitarbeiter sich proaktiv einbringt, reflektiert oder mitdenkt. Die Handlungsoptionen werden aus einer BEM-Beratungskompetenz und Erfahrung eher auf den Mitarbeiter/in zugeschnitten kombiniert und ihm so nahegelegt.

Ähnlich gestaltet es sich in *Gruppe 2* in Bezug auf den Aspekt „Anregungen zur Gestaltung eigener Lösungsideen“, der ebenfalls mit 20 % eingeschätzt wurde und nur vereinzelt innerhalb der BEM-Beratungen platziert werden konnte, da die Fachberatung keine methodischen Akzente für die Entfaltung eigener Lösungsideen vorsieht. Die wenigen positiven Beispiele, die genannt wurden, *eigene Lösungen anzuregen*, gründen alle auf fehlender Erfahrung im Umgang mit der Praxis regulärer Bewerbungsprozesse. Insgesamt 6 von 15 Teilnehmern in *Gruppe 2*

hatten keinen PC zu Hause, um sich zu bewerben. Somit wurden sie durch die Eingliederungsmanager/innen dabei unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln, um den notwendigen Aktivitäten gerecht werden zu können. Einige Mitarbeiter/innen wichen auf Familienmitglieder oder Nachbarn mit PC aus und suchten dort Unterstützer ihres Bewerbungsprozesses.

„Anregungen zur Reflexion“ konnten nach Angabe der Eingliederungsmanager/innen zu 100 % auch in *Gruppe 2* erzielt werden. Sie begründeten diese Schätzung mit der Durchführung von regulären Nachfassgesprächen im BEM-Verlauf, zu gestellten Aufträgen (z. B. Anfertigen oder Modellieren von Bewerbungsunterlagen) bzw. der Auswertung absolvierter Gruppentrainings, wie z. B. Seminare zur Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive. Die Auswertung oder das Nachfassen von gemeinsamen Vereinbarungen innerhalb der Hilfeplanung ist inhaltlich gesehen nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit den „Anregungen zur Reflexion“ eines Coachings, in dem es darum geht, eine Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, Wahrnehmungen, Bedürfnissen, Ängsten, Widerständen und Mustern zu begleiten. Vielmehr geht es bei Nachfassgesprächen eher um das Erfassen von Ergebnissen zu verarbeiteten Lerninhalten aus Seminaren und die Beschreibung von Alltagserlebnissen (wie Einholung einer aktuellen Rentenauskunft oder Wahrnehmung eines Termins bei Integrationsfachdienst). Dennoch sprachen die Eingliederungsmanager/innen diesen Nachfassgesprächen eine ähnlich hohe Bedeutung im gesamten BEM-Verlauf zu wie der Reflexion von Coaching-Prozessen, da auch über diese Gespräche Lernprozesse vereinzelt sichtbar werden und Entscheidungen für die weitere gemeinsame Hilfeplanung ermöglicht werden.

„Anregungen zu Entscheidungen“ wurden von den begleitenden Eingliederungsmanagern/innen für den Gesamtverlauf des BEM-Prozesses mit erreichten 70 % für *Gruppe 2* eingeschätzt. Durch die Regel- und Nachfassgespräche innerhalb der Hilfeplanung im BEM kamen Eingliederungsmanager/innen und Mitarbeiter/innen nahezu im Ausschlussprinzip zu fortlaufenden Entscheidungsprozessen. Die Mitarbeiter/innen wurden in den ersten drei BEM-(Regel-)Gesprächen über die Optionen aufgeklärt und entscheiden sich anschließend für eine betriebliche oder überbetriebliche, eine wohnortnahe, bundesweite interne oder externe Vermittlung. In Ausnahmen steht auch die Option für einen längerfristig geplanten Ausstieg, z. B. in Form einer Altersteilzeitvereinbarung. Im Gegensatz dazu legt das Beratungssetting des Coachings diese Optionen auch offen, nur unterstützt der Berater hier die Mitarbeiterwahl nicht im Ausschlussprinzip, sondern mithilfe selbstbestimmter Wahloptionen, die gemeinsam nach einer erweiterten Kontextanalyse abgewogen werden.

6.7 Adhärenz

Unter „Adhärenz“ wird, zusammenfassend formuliert, die Einhaltung bzw. Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen verstanden. Kilburg (2001) versteht darunter z. B. eine inhaltliche und methodische Anpassung des Vorgehens an die Bedürfnisse eines Menschen sowie die Berücksichtigung der Mitwirkung der zu beratenden Personen an der Hilfe- oder Prozessplanung.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Adhärenz“: Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautete, inwieweit in beiden Varianten inhaltliche oder methodische Anpassungen unter Berücksichtigung des Mitarbeiterinteresses oder der Mitwirkungsmöglichkeiten im BEM-Verlauf vorgenommen werden konnten. Um diese Frage zu beantworten, wurden im Rahmen der

3. Fokusgruppendifkussion für beide Fallgruppen Einschätzungen zum Erfüllungsgrad⁹¹ der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen eingeschätzt. Die Eingliederungsmanager/innen wurden vor Teilnahme an der 3. Fokusgruppenuntersuchung darum gebeten, die chronologischen Fall- und Handlungsverläufe sowie Ergebnisse zu den Coaching-Methoden und Verlaufsprotokolle sowie zu den Nachfassgesprächen beider Gruppen einzusehen und die Mitwirkung des Mitarbeiters an den Methoden einerseits sowie die Variabilität der Methoden und Interventionen aus Sicht des Eingliederungsmanagers andererseits für den gesamten BEM-Verlauf einzuschätzen. Die Ergebnisse sollten die Eingliederungsmanager in die Fokusgruppen mitbringen. Für die Vorbereitung erhielten sie dazu folgende konkrete Fragestellungen:

- Wie hoch ist der Erfüllungsgrad (1-100 %) der Mitwirkung des Mitarbeiters zu allen initiierten oder durchgeführten Interventionen im BEM?
- Wie hoch ist der Erfüllungsgrad (1-100 %) der Möglichkeit an Variabilität der Invention durch den Eingliederungsmanager vor dem Hintergrund möglicher Anpassungen an die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters einzuschätzen?

Bei der Beantwortung dieser Schätzfragen sollte der der gesamte BEM-Verlauf beider Gruppen berücksichtigt werden, und zwar beginnend mit der Zielerklärung über die Zielerreichungsschritte bis zur abschließenden Prozessreflexion am Ende des BEM-Verfahrens. Die Ergebnisse wurden in den Fokusgruppen interaktiv über die Whiteboard-Funktion erfasst und diskutiert.

Es zeigte sich, dass unter Berücksichtigung der Coaching-Methoden in *Gruppe 1* eine höhere Methoden-Variabilität einschließlich einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Teilnehmerbedürfnisse im Vergleich zu *Gruppe 2* erreicht werden konnte. Coaching könnte auch als eine Art individualisierter Begleitung bei den Abläufen wie Problemlösung und Veränderung konzipiert werden, die es ermöglicht, sich individuell auf die Lernbedürfnisse des Gegenübers einzustellen und erlebensorientiertes Lernen bei Mitarbeitern zu verwirklichen, die, vereinfacht gesagt, „mit ihrer Erfahrung am Endpunkt sind“, sich – zumeist voller Furcht und innerer Abwehr⁹² – daran beteiligt sind, aus Müdigkeit oder Hoffnungslosigkeit neue Anknüpfungspunkte im BEM zu finden.

In der Regel sind es zwei Ebenen, die mithilfe des Coachings angesprochen werden und einerseits zur Mitwirkung animieren und andererseits auch den individuellen Zugang ermöglichen. *Ebene 1* ist die der Erkenntnis, Anerkennung und Evaluierung eigener Potenziale, *Ebene 2* ist die einer fachorientierten Entfaltung. In beiden Stufen werden die Kompetenzen transformiert und bereichert: Die erste Stufe dient als eine Drehscheibe, die es den Mitarbeitern/innen ermöglicht, die eigene Position, einschließlich in Bezug auf die Arbeitsumgebung, im Rahmen des Selbstmanagements zu präzisieren, während die fachorientierte Auskennung die berufsbezogenen Kompetenzen entwickelt, die stets die Möglichkeit der Beschäftigungsfähigkeit der beschäftigten erweitern. Im Grunde ist die individuelle Beschäftigungsfähigkeit das Resultat der

⁹¹ Mit Erfüllungsgrad ist hier die prozentuale Erreichung zu einem bestimmten (Intervention-) Ziel, wie zum Beispiel die Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive oder beruflichen Kompetenzaufbau durch IT-Training gemeint.

⁹² Die Abwehr kann psychologisch gedeutet werden als ein Festklammern an das Gewohnte in der Komfortzone, denn der Mensch will die bisherige Plausibilität der Sachverhalte um jeden Preis bewahren. Die Experten halten die Angst für eine unvermeidliche Begleiterscheinung jedes Coaching und damit sogar für das Herzstück eines transformativen Lernens.

übereinstimmenden oder differenzierten Relationen: Einerseits sind es die Anforderungen der Arbeitswelt, die bestimmte Bedingungen den Menschen auferlegt, andererseits ist es eine individuell manifestierte Bandbreite der persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Damit wird erklärt, warum die persönliche und die fachliche Veränderungsrichtung nicht voneinander zu trennen ist. Während das (integrative) Coaching in *Gruppe 1* beide Ebenen vereint, reagieren die (reguläre) Beratung im BEM in *Gruppe 2* eher ausschließlich auf der fachlichen Ebene. Ein zukunftsweisendes Modell wie das (integrative) Coaching muss beide Ebene miteinander verbinden, um Mitarbeitern Lernprozesse zu ermöglichen, die einen nachhaltigen Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden erreichen können.

Ein weiteres zentrales Ergebnis war, dass auch die Mitwirkung der Mitarbeiter/innen in *Gruppe 1* durch die angepassten Methoden als insgesamt stärker vorhanden eingeschätzt wurde als in *Gruppe 2*, also unter den standardisierten Interventionen. Die nachfolgenden Ausführungen sollen dieses zusammenfassende Ergebnis detaillierter erläutern.

Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integrative) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Ergebnisse zu Gruppe 1 (integrative) Coaching

In *Gruppe 1* wurde der Wirkung von „Adhärenz“ unter Berücksichtigung des Gesamtverlaufs BEM gerade in Bezug auf die Zielklärung und -konkretisierung zu Beginn hinsichtlich der Coaching-Erfolge eine wesentliche Bedeutung zugeschrieben. Im Hinblick darauf „*dass eine konkrete Zielerklärung, darüber wo man gemeinsam ankommen möchte, Voraussetzung dafür ist, den Erfolg am Ende auch zu erreichen und gleichzeitig die Motivation und darüber erzeugte Mitwirkung zu halten*“ (paraphrasiertes Zitat, Eingliederungsmanager, 3. Fokusgruppendifkussion).

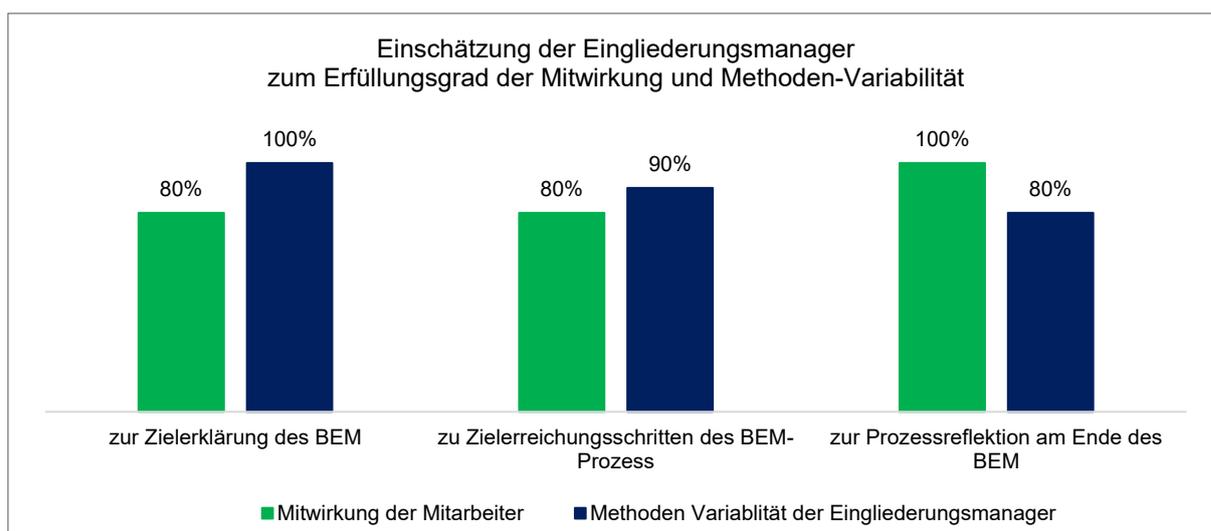


Abbildung 51: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 „Integratives Coaching“
Eigene Darstellung

Bereits mit dem Erstgespräch im BEM wurde in *Gruppe 1* die Zielerklärung vollzogen, was dazu führte, dass sich die Mitarbeiter/innen animiert fühlten und entsprechend mitwirkten, indem sie alle notwendigen persönlichen Informationen offenlegten und gemeinsame Überlegungen und Planungen zur Hilfeplanung unterstützten. Den Erfüllungsgrad der Methoden-Variabilität zur Zielerklärung schätzen die Eingliederungsmanager in *Gruppe 1* mit 100 % als hoch ein. Sie bezogen sich in erster Linie auf das Erstgespräch im BEM, das mit Unterstützung des Coaching-Beraterleitfadens des isb (Anhang 8) zur individuellen Kontextklärung der persönlichen Zielstellungen im BEM dient. Dieses Instrument stellt insofern eine Vielfalt⁹³ gegenüber dem Leitfadengespräch zur Standortbestimmung BEM-I (Anhang 9), der in *Gruppe 2* verwendet wurde, dar, weil in sequenziellen Schritten Zielstellungen akzeptanzprüfend gemeinsam erarbeitet werden. Benannte offensichtliche Zielerklärungen werden zerlegt, infrage gestellt, erweitert und reduziert, bis das Ergebnis konkretisiert ist. Die Mitwirkung der Mitarbeiter/innen in diesem Teilschritt wurde im Wirkungsgrad der Beteiligung mit 80 % eingeschätzt durch die begleitenden Eingliederungsmanager/innen. Die Mitarbeiter/innen mussten sich an die Technik zunächst gewöhnen und waren dementsprechend teilweise noch zurückhaltend, sodass Erstgespräche mitunter gegenüber dem weiteren Verlauf noch ein wenig schleppend abliefen.

In Bezug auf die Zielerreichungsschritte des BEM bewerteten die Eingliederungsmanager/innen die Methoden-Variabilität insgesamt mit 90 %. Zwar hatte sich die Methodenzahl in *Gruppe 1* gegenüber *Gruppe 2* zunächst mehr als verdoppelt, dennoch mussten die Eingliederungsmanager/innen sich auf die Vielfalt dieser neuen Methoden auch erstmalig einlassen und konnten damit noch nicht das bereitgestellte organisationsvorgegebene Portfolio nutzen. Zudem beschrieben die Fokusgruppen-Teilnehmer/innen vereinzelt auch Orientierungsschwierigkeiten bei der Zusammenstellung der Hilfeplanung, sodass sie froh waren, zunächst immer prüfen konnte, ob der Mitarbeiter das Instrument akzeptiert. Grundsätzlich stand es den ausgebildeten Coaches frei, eigene Methoden und nicht nur die vorgegeben zu anzuwenden. Es zeigte sich allerdings, dass diese Methoden-Freiheit der Eingliederungsmanager/innen im Gesamtverlauf der Untersuchungsgruppen nur zweimalig genutzt wurde. Alle anderen Eingliederungsmanager/innen hielten sich in der Regel an das bereitgestellte organisationsvorgegebene Coaching-Portfolio, das überwiegend eine instrumentelle Ausrichtung auf Musterwahrnehmung im Verständnis dessen aufweist, dass es bei den betroffenen Menschen um bestimmte und immer wiederkehrende Muster handelt, mit der sie ihre Situation rahmen.

Dabei geht es in der Regel um die Unmittelbarkeit des Kontakts zwischen Mitarbeiter/innen und Eingliederungsmanager/innen, die eine Rolle spielt und für den Ablauf eingesetzt werden kann. Ein zum Nachdenken anregender Dialog ist das Mittel, um erkennbare Muster zu betrachten und verfügbar zu machen. Die Eingliederungsmanager/innen beschreiben *einen besonderen Moment* (siehe dazu auch Kap. 6.4) im Coaching. Interaktiven Ereignissen Beachtung zu schenken bedeutet, die Veränderung einzuleiten. In diesen Momenten haben beide Gesprächspartner Wissen erzeugt, das der Mitarbeiter für sich selbst und seine weitere Entwicklung nutzen kann. Zum Tragen kam diese Wirkung immer dann besonders gut, wenn der Mitarbeiter im BEM-erlauf Interesse und kontinuierliche Beteiligung an den Gesprächseinheiten zeigte.

⁹³ Vielfalt im Sinne von mannigfaltigen Möglichkeiten einer Kontexterhebung und Prüfung, die mit dem Leitfaden in den einzelnen Handlungsschritten vollzogen wird.

Mit 80 % bewerteten die durchführenden Eingliederungsmanager/innen die Mitwirkung der Mitarbeiter/innen zu den gemeinsamen Zielerreichungsschritten im BEM. Sie sahen die Mitarbeit der Mitarbeiter/innen in einigen Sequenzen als ausbaufähig an. Zum Beispiel gelang es nicht allen Mitarbeitern, mit Konzentration und Interesse sich fortlaufend am Coaching-Prozess zu beteiligen. Die Eingliederungsmanager beschrieben die Gesprächspartner zeitweilig als zäh.

Auszug 3. Fokusgruppendifkussion, Zitat eines Eingliederungsmanagers aus dem Begleitprotokoll: „(...) *es musste ihnen dann alles aus der Nase gezogen werden*“. Bemerkbar machte sich dies häufig im mittleren BEM-Prozessverlauf, weniger ins Gewicht fiel dieses Verhalten in den Beginn- und Endsequenzen des BEM-Prozesses. In Gruppe 1 berichteten die Eingliederungsmanager/innen über zwei Fälle von wiederholten fehlenden Gesprächsvorbereitungen, die die beiden Mitarbeiter/innen zumeist aus familiären Gründen nicht bewerkstelligen konnten. Die Vorbereitung wurde dann vor der laufenden Sequenz gemeinsam vorgenommen. Dennoch hatte sich das gemeinsame Planen nächster Schritte als erfolgversprechend erwiesen, denn über dieses gemeinsame Planungsvorgehen konnten auch Modifizierungswünsche und Akzeptanzprüfungen helfen, Widerstände rechtzeitig zu identifizieren. Als Abgrenzung von den standardisierten BEM-Methoden betonten die Eingliederungsmanager/innen die Methodenvielfalt des (integrativen) Coaching dennoch abschließend als ausschlaggebend für einen größeren Erfolg beim Wirkfaktor Adhärenz, diese Aussage sollen die nachfolgenden paraphrasierte Zitate der Eingliederungsmanager unterstützen.

Auszug 3. Fokusgruppendifkussion, paraphrasierte Aussagen der Eingliederungsmanager aus dem Begleitprotokoll:

... weil

- *sie über diese eine Steigerung des Problembewusstseins erreichten, über Erhöhung der Information, über den Mitarbeiter selbst und das Problem durch Hinweise zur Selbstbeobachtung oder -konfrontation,*
- *dass eine Anregung zur Neubewertung der persönlichen Umwelt über eine Einschätzung war, wie sich das Problem des Beschäftigungsverlusts aufgrund von Leistungswandlung auf die Umwelt auswirkt vorgenommen werden konnte,*
- *eine Verstärkung von Verhaltensalternativen in Nicht-Problembereichen, die als Verstärker wirken und Motivation zum Handeln beim Mitarbeiter auslösen, z. B. indem Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, eine Reintegration zu erreichen über eine Kopplung von bisherigen Berufskompetenzen und neu zu erwerbenden Qualifikationen, erreicht werden konnte,*
- *die Selbstverpflichtung bzw. der Glaube an die eigene Fähigkeit, sich zu verändern, und Verpflichtung, gemäß dieser Überzeugung zu handeln, bei den Mitarbeitern z. B. mithilfe von Entscheidungstraining oder Unterstützung von Veränderungsplänen gestärkt werden konnte, und*
- *über erreichte Teilziele Belohnungen für gelungene Veränderungsschritte (z. B. über Lob von anderen) als Selbstverstärkung erreicht werden konnten.*

Insofern sprachen die Eingliederungsmanager/innen einem Coaching-Ansatz im BEM insgesamt stärkere Wirkungserfolge im Vergleich zu den standardisierten Methoden im BEM zu. Diese Einschätzung wurde durch die abschließenden Prozessreflexionen der Mitarbeiter/innen im Abschlussgespräch bestätigt.

In beiden Gruppen werden die Mitarbeiter/innen vom Eingliederungsmanager/in zum Ende des BEM-Verfahrens um eine Prozessreflexion zu erreichten Zielstellungen und der wahrgenommenen Unterstützung gebeten. Im Abschlussgespräch mit dem Integrationsteam werden sie dazu aufgefordert, den Prozess zu bewerten und zu formulieren, was ihnen geholfen hat und was nicht. Die Bereitschaft der *Gruppe 1* ein Feedback abzugeben innerhalb der Abschlussitzung, wurde mit 100% beurteilt, in der mündlichen Abfrage im Integrationsteam hatten sich in *Gruppe 1* alle Mitarbeiter an einem Prozess-Feedback beteiligt. Als besonders hilfreich wurde von den Mitarbeitern empfunden:

Auszug 3. Fokusgruppendifkussion, paraphrasiertes Zitat eines Mitarbeiters, wiedergegeben durch den Eingliederungsmanager aus dem Begleitprotokoll: „(...) *dass sich jemand endlich mal Zeit nimmt, eine neue Berufung/Tätigkeit gemeinsam zu erarbeiten, nicht einfach nur danach zu fragen, was das nächste berufliche Ziel sein kann*)“. Andere Mitarbeiter/innen bedankten sich explizit für die individuelle Bewerbungsunterstützung und dafür, dass sie das Bundesland bzw. den Wohnort wegen eines Gruppen-Bewerbungstrainings nicht verlassen mussten. Die Eingliederungsmanager/innen berichteten von einer weiteren Mitarbeiterin, die Stress zu kompensieren und ihre Grenzen zu respektieren gelernt hatte. Einige Teilnehmer wünschten sich sogar die Weiterführung des Coachings.

Die Eingliederungsmanager/innen berichteten über die Abschlussgespräche in *Gruppe 1* aber auch von kritischen Stimmen. Eine Teilnehmerin hätte sich zum Beispiel gewünscht, zügiger den Stellenmarkt der DB AG kennenzulernen, um zu wissen, was es nun gibt, und nicht erst zu erarbeiten, wonach gesucht wird. Ein anderer Teilnehmer äußerte, dass vor allem die Bewerbungsunterstützungen anstrengend für ihn waren, er hätte sich gewünscht, dass die Eingliederungsmanagerin das für ihn hin und wieder übernimmt und ihn nicht immer nur anleitet, es selbst zu vollziehen. Eine andere Teilnehmerin hatte gehofft, von der Eingliederungsmanagerin gelegentlich eine konkrete Rechtsberatung in Bezug auf Widerspruchsleistungen und Arbeitsrecht zu erhalten, sie war enttäuscht, dass diese Themen innerhalb der BEM-Betreuung nicht genug Aufmerksamkeit und Beratung erfuhren. Die zuständige Eingliederungsmanagerin hatte im Fallverlauf an Kooperationspartner vermittelt, da sie selbst keine Rechtsberatung vornehmen darf. Dennoch stieß dieses Vorgehen trotz Erläuterungen zu Rollen- und Professionsaufteilung im Verfahren auf abschließende Unzufriedenheit bei dem Mitarbeiter/innen.

Die Programmatik, die betroffenen Mitarbeiter/innen zu Selbstständigkeit und Eigenaktivität (Empowerment) zu motivieren und ihnen dafür bestimmte Verhaltensstrategien zu empfehlen, ist nicht nur im BEM, sondern auch in der Arbeitsvermittlung und in der Rehabilitation Konsens. Jedoch ist die neue Situation, mit der die Betroffenen aufgrund ihrer körperlichen oder psychischen Beeinträchtigung/Krankheit/Behinderung im BEM umgehen müssen, schon für sich genommen eine große Herausforderung, z. B. in Form der Befolgung von Behandlungsplänen, psychische Auseinandersetzung mit der neuen Lebenssituation insgesamt, mit den Veränderungen im Selbstbild, sodass die Unterstützungserwartung der Teilnehmer/innen nicht unterschätzt werden darf. Auch haben viele Beschäftigte, die im Falle der Notwendigkeit eines BEM oft schon älter als 50 Jahre sind, vielfach über lange Jahre an einem Arbeitsplatz gearbeitet, sich an die vorhandenen Strukturen gewöhnt und sie auch als hergebend erlebt, sodass von wenigen Gesprächen und einem kurzen Training, wie es im regulären Beratungsformat des BEM zur Anwendung gebracht wird, nicht ohne Weiteres eine große Selbstständigkeit bzw.

Eigenaktivität erwartet werden kann, außer diese war auch schon vorher vorhanden. Insofern bleiben solche Unterstützungsangebote immer auch Angebote, die nur dann zum Erfolg führen können, wenn diese Art der Unterstützung von beiden beteiligten Akteuren gleichermaßen wertgeschätzt wird.

Die Variabilität der Methoden zur Prozessreflexion bewerteten die Eingliederungsmanager in *Gruppe 1* mit 80 %, da sie auf Grundlage des vorangegangenen intensivierten Beratungsprozesses und der selbst angewandten Coaching-Methoden zügigere und häufigere Feedbacks von Mitarbeiter/innen bekamen sowie Nachstellfragen präzisieren sowie fortlaufende Akzeptanzprüfungen durchführen konnten, um ein detaillierteres Feedback zu erhalten.

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: In *Gruppe 2* ist die Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen zur erreichten „Adhärenz“ deutlich geringerer (s. Abb. 51).

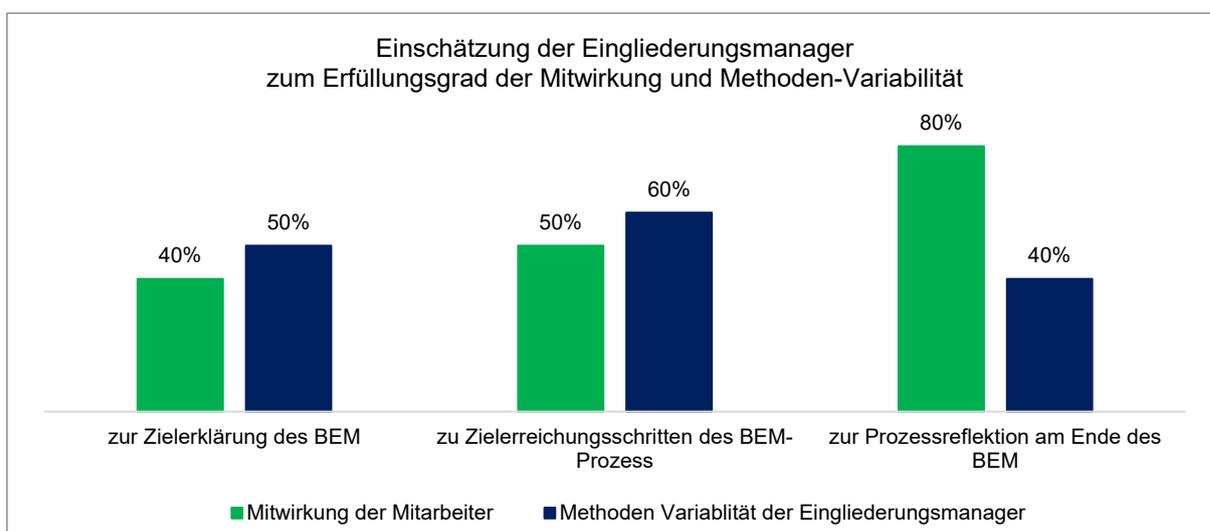


Abbildung 52: Ergebnisse aus der 3. Fokusgruppendifkussion zur Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM

Eigene Darstellung

Für die Erreichung der Zielklärung im BEM schätzten die begleitenden Eingliederungsmanager/innen eine Mitwirkung im Rahmen der Kontextanalyse für *Gruppe 2* 40 % ein. Diesen geringen Wert begründeten sie mit der Passivität, die die Mitarbeiter/innen an den Tag legten bzw. mit dem standardisierten Beratungssetting, das zum Einstieg durch ein berufsbiografisches Interview geprägt ist (siehe Anhang 9). Dieses Interview regt die Mitarbeiter/innen in erster Linie zu erschöpfenden Erzählungen an, nicht aber dazu, Veränderungsziele für sich zu formulieren, wie es mit der Methodik zum Erstgespräch in *Gruppe 1* beabsichtigt wird.

Die Variabilität der Methoden zur persönlichen Situationsanalyse wurde mit einem erreichten Wirkungswert von 50 % geschätzt und damit begründet, dass es dem Eingliederungsmanager obliegt, wieviel Fachberatung (zu tarifrechtlichen Bestimmungen, Konzernarbeitsmarkt und Beschäftigungssicherung) er im Erstgespräch bereits zur Anwendung bringt oder ob er der berufsbiografischen Befragung mehr Aufmerksamkeit schenkt. In jedem Fall gehört eine standardisierte Aufklärung zur Rahmung des BEM-Verfahrens zu Beginn in beiden Gruppen dazu.

Diese Rahmung beschreibt die gesetzlichen und tarifrechtlichen Bestimmungen des im Konzern zur Anwendung gebrachten Verfahrens und skizziert ebenso formale Abläufe zum erwarteten BEM-Verfahren.

Für die Mitwirkung der Zielerreichungsschritte im BEM schätzen die Eingliederungsmanager/innen in *Gruppe 2* einen Erfüllungsgrad von 50 %. Diese Einschätzung führten sie auch auf häufig wahrgenommene Widerstände innerhalb der BEM-Prozess-Begleitung zurück. Diese Widerstände traten in folgenden Facetten auf:

- *passive Widerstände*, die den Verlauf verzögern, indem relevante Dokumente zurückgehalten werden, um Bewerbungen zu verzögern,⁹⁴
- *Reaktanz als wahrgenommener psychischer Druck* auf übermäßige Beeinflussung von Vorschriften und Tarif- oder Prozessregelungen: „(...) die die Mitarbeiter unentwegt auffordern, den Neuorientierungsprozess aktiv mitzugestalten“ (Zitat aus Begleitprotokoll Eingliederungsmanager, Fokusgruppendifkussion 3)⁹⁵
- Widerstand, der im Zusammenhang eines sekundären Krankheitsgewinns erlebt wird: „(...) die Mitarbeiter fühlen sich zum Teil wohl in ihrer Krankenrolle, es wird ihnen doch alles abgenommen, im DB-Konzern. Da will sich keiner bewegen, die haben sich eingerichtet, das erlebe ich jetzt seit Jahren (Zitat aus Begleitprotokoll Eingliederungsmanager, Fokusgruppendifkussion).“

Die Widerstände zu Zielerreichungsschritten im BEM-Prozessverlauf traten in *Gruppe 2* stärker in Erscheinung als in *Gruppe 1*. Die Eingliederungsmanager/innen beklagten vermehrt ihr beschränktes standardisiertes Instrumentarium und bewerten ihre Methoden-Variabilität mit 60 %. Um den Widerstandsarten zu begegnen, konnten sie kein methodisches Coaching-Setting anwenden, sondern nur im Rahmen von Nachfassgesprächen erinnern oder auf die Notwendigkeit einer Mitwirkung des Mitarbeiters im BEM hinweisen. Erstaunt waren die Eingliederungsmanager/innen darüber, dass in *Gruppe 1* diese Art von Widerständen, wie sie sie aus der regulären Praxis kennen, kaum in Erscheinung trat. Ihre Hypothese dazu lautete, dass die Erstbegegnung und auch die Folgebegegnungen beim integrativen Coaching vergleichsweise wertschätzender wahrgenommen werden, indem sie Motivation und Veränderungswillen voraussetzen und zur Mitarbeit einladen, während das standardisierte Vorgehen eher an Zwang und Regelungen erinnert.

⁹⁴ Gründe der Mitarbeiter/innen dafür waren nach Einschätzung der Eingliederungsmanager/innen: Unsicherheit über den richtigen Weg, Hoffnung, dass sie doch noch am alten Platz oder in der Organisation verbleiben können, oder vereinzelt auch die Hoffnung auf eine Besserung ihres Gesundheitszustandes, der ihnen erlaubt die verkehrsmedizinische Tauglichkeit und Eignung zur Teilnahme am Betriebsdienst wiederzuerlangen.

⁹⁵ Indem es dort auszugswise heißt: „(...) Einsatz- und Mitwirkungspflichten (1) Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, sich aktiv um eine neue Regelbeschäftigung zu bemühen. Er ist insbesondere verpflichtet, alle im Sinne dieses Tarifvertrags zumutbaren Maßnahmen, die seiner Suche nach und Vermittlung in eine Regel- oder Integrationsbeschäftigung dienen, aktiv zu unterstützen. Er hat insbesondere a) die für die Vermittlung relevanten und erforderlichen beruflichen, persönlichen und sozialen Daten den Arbeitgebern im Rahmen der Bestimmungen des zum Zweck ihrer Aufgabenerfüllung nach diesem Anhang (insbesondere Vermittlung und Qualifizierung) mitzuteilen (§ 32 gilt sinngemäß); Näheres regelt eine Konzernbetriebsvereinbarung b) an Trainings zur beruflichen Neuorientierung (z. B. Bewerbungs- und Entwicklungstrainings), Tauglichkeits-/Eignungsuntersuchungen, sowie bei der Erstellung von Eignungs- und Befähigungsprofilen teilzunehmen“ (DemografieTV, Anlage 1, Kap. 5 § 11)

Im Abschlussgespräch mit dem Integrationsteam werden die Mitarbeiter/innen als Teilnehmer/innen der *Gruppe 2* von den Eingliederungsmanagern dazu aufgefordert, den Prozess zu bewerten und zu formulieren, was geholfen hat und was nicht. Die Mitarbeit an diesen Feedbacks bewerteten die Eingliederungsmanager/innen für *Gruppe 2* mit 80 %, denn es hatten sich an dem Feedbackprozess nicht alle Mitarbeiter /innen beteiligt. Die Feedbacks zum Prozess selbst waren „durchwachsen“.

Vier von 15 Mitarbeiter/innen in *Gruppe 2* beklagten, dass der Druck, sich verändern zu müssen, zu groß sei. Schließlich gehe es ihnen nicht mehr um einen Leistungs- und Kompetenzaufbau, wie er durch die Gestaltung des Verfahrens verlangt würde, sondern um ein berufliches Arrangement bis zu ihrem frühestmöglichem Renteneintritt. In der Tat trat die Zielstellung eines sich „Einrichtens bis zum Renteneintritt“ in *Gruppe 2* häufiger auf als in *Gruppe 1*. Möglicherweise ist dies ein Effekt des auf Förderung von Empowerment angelegten Integrativen Coachings.

Die Mehrheit der Mitarbeiter/innen betonte dennoch, dass sie die Begleitung als richtungsweisend und unterstützend wahrgenommen hatten. Ihnen war es wichtig, dass sie jemand durch den Prozess leitet und das Ergebnis am Ende zufriedenstellend für sie ist. Die Eingliederungsmanager/innen machten im Rahmen der 3. Fokusgruppendifkussion deutlich, dass die Ausrichtung innerhalb der beruflichen Neuorientierung von den Mitarbeiter/innen zumeist nicht als in der eigenen Kontrolle erlebt wird, sondern in Abhängigkeit von anderen bzw. vorherrschenden institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. dem lokalen DB-Arbeitsmarkt) gesehen wird. Die Eingliederungsmanager/innen bedauerten, die fehlenden Selbstwirksamkeitserwartungen mit standardisierten Methoden nicht bedienen bzw. fördern zu können. Inspiriert vom Konzept des Integrativen Coachings hätten sie auch für *Gruppe 2* gern eine Erfahrungsumgebung geschaffen, in der das BEM-I als persönlicher Veränderungs- oder Lernprozess begriffen wird, in der ein Kompetenz- oder Qualifizierungsaufbau selbstgewählt und über reflektierende Prozesse eigeninitiativ mitgestaltet werden kann. Die Variabilität der Methoden zur Prozessreflexion bewerteten die Eingliederungsmanager/innen in *Gruppe 2* nur mit 40 %, da sie auf Grundlage des vorangegangenen Beratungsprozesses im Gegensatz zu *Gruppe 1* auch zu Nachstellfragen kein detailliertes Feedback erreichen konnten.

6.8 Organisationaler Kontext

Nach Einschätzung von Kilburg (2001) stellt die Einbeziehung des „*Organisationalen Kontextes*“ einen weiteren wesentlichen Wirkfaktor für Coaching und auch Beratung dar. Dazu gehört sowohl die Bereitstellung bzw. Sicherung finanzieller Ressourcen zur Umsetzung der Beratung als auch die Unterstützung der Vorgesetzten, z. B. durch positives Feedback hinsichtlich wahrgenommener Veränderungen.

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Wirkfaktor „Organisationaler Kontext“: Die Fragestellung dazu lautet, inwieweit die durchführenden Eingliederungsmanager/innen die Akzeptanz der Führungskräfte im Hinblick auf das eingesetzte Coaching und die regulären Methoden sowie die ggf. daraus resultierende Länge des Verfahrens einschätzen. Um diese Frage schlüssig zu beleuchten, wurde im Rahmen der Fallstudienuntersuchung die punktuelle Unterstützung

der Führungskräfte und HR-Partner in beiden Gruppen untersucht, indem die Eingliederungsmanager/innen in Vorbereitung auf die 3. Fokusgruppendifkussion darum gebeten, die chronologische Fall-Dokumentation, Maßnahme-Verfahrensdokumentation sowie Kommunikation mit dem Auftraggeber (Führungskräfte & HR-Partner) beider Gruppen einzusehen und die Arten der Unterstützungsleistungen darin zu kennzeichnen, um sie in der Fokusgruppendifkussion berücksichtigen zu können.

Es zeigte sich, dass mit dem „(integrativen) Coaching“ in *Gruppe 1* die Erfolge der Mitarbeiter/innen, die das BEM durchlaufen hatten, im Vergleich zur *Gruppe 2* von Führungskräften und HR-Partnern stärker gewürdigt wurden. Das äußerte sich zum einen in Rückmeldungen zu wahrgenommenen Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Zum anderen konnten verkürzte BEM-Verfahren in *Gruppe 1* festgestellt werden, welches vor dem Hintergrund finanzieller Personalkostenaspekte ebenfalls positiv aufgenommen wurde. Demnach schneidet das „Integrative Coaching“ auch zum letzten Wirkfaktor zusammenfassend betrachtet besser als die (reguläre) Beratung im BEM in *Gruppe 2* ab.

Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zu Gruppe 1 (integratives) Coaching und Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: Die Unterstützung durch die HR-Partner/innen und Führungskräfte wurde zunächst zusammenfassend zu den begleiteten Fällen in der Fokusgruppendifkussion ausgewertet. Ergebnisse zu Gruppe 1 (integratives) Coaching In *Gruppe 1* wurden als Unterstützungsleistungen von den HR-Partner/innen und Führungskräften Altersteilzeit-Berechnungen insgesamt fünfmal durchgeführt (siehe Abb. 52).

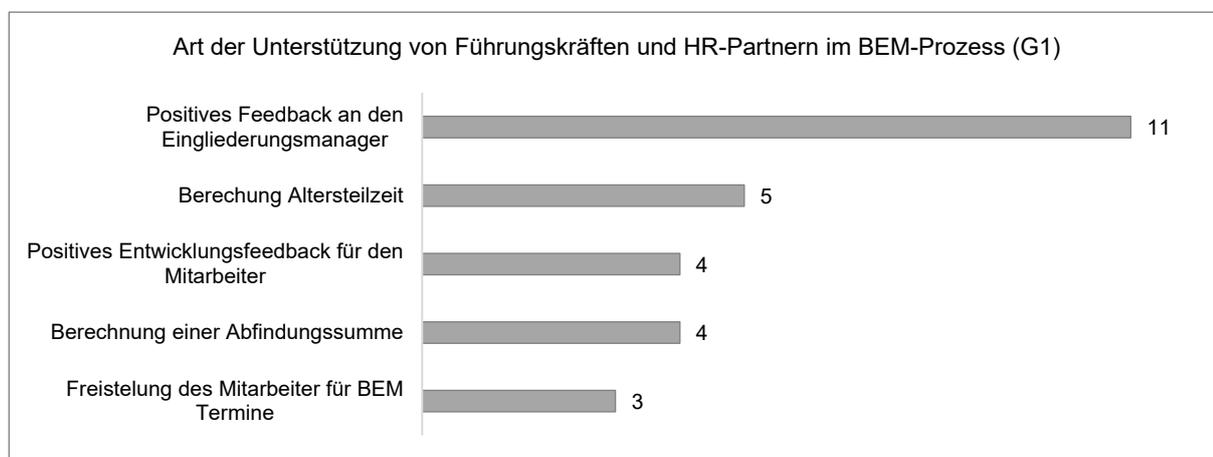


Abbildung 53: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zum Wirkfaktor Organisationaler Kontext, Gruppe 1 (integratives) Coaching

Eigene Darstellung

In 4 Fällen wurden sie auch umgesetzt, indem die Mitarbeiter/innen einen anderen Arbeitsplatz im Betrieb und damit eine fachbezogene Versetzung für sich erreichen konnten. Das Altersteilzeitmodell wurde auf diesen Arbeitsplätzen anschließend zur Anwendung gebracht. In 4 weiteren Fällen wurde ebenfalls von den HR-Partner/innen eine Abfindungssumme als Unterstützungsleistung berechnet, was in keinem der Fälle zu einem späteren tatsächlichen Ausstieg führte, sondern lediglich dem ganzheitlichen Zusammentragen von Optionen diente. In vier

weiteren Fällen erhielten die Mitarbeiter/innen von ihrer unmittelbaren Führungskraft ein positives Entwicklungsfeedback während der Integrationsteamsitzungen. In zwei Fällen berichteten die Mitarbeiter/innen, die das BEM in *Gruppe 1* durchlaufen hatten, selbst von ihren Reflexionserfahrungen und Lernerfolgen, die im Rahmen von Bewältigungsstrategien wiederholt besprochen worden waren. Den Führungskräften war zudem aufgefallen, dass die Mitarbeiter/innen aus dem BEM als Teilnehmer/innen der *Gruppe 1* weniger Fehlzeiten aufwiesen und während ihrer Arbeitserprobungen auch weniger Klagegespräche initiierten. In zwei weiteren Fällen wurden ein Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin dafür gelobt, dass sich die Einarbeitungszeit so gut gestaltete. Beide Mitarbeiter gingen nun offener mit ihrer Erkrankung um und scheuten sich nicht, bei Vorgesetzten und Kollegen um Unterstützung zu bitten, zudem legten sie ein stärker wahrgenommenes Engagement an den Tag, um den gemeinsam erarbeiteten Wiedereingliederungsplan im eigenen Betrieb zu realisieren.

In 3 Fällen von insgesamt 15 Mitarbeitern wurde in *Gruppe 1* von der Führungskraft eine Freistellung im Rahmen der Arbeitszeit erteilt, um Termine beim Berufsförderungswerk wahrzunehmen. Dies war eine wohlwollende Ermessensentscheidung. Außerordentlich erfreut waren die Eingliederungsmanager/innen über das durchgehend positive Feedback zum neuen Beratungssetting des Integrativen Coachings. Insgesamt 11-mal gab es dafür positives Feedback im Integrationsteam. Sowohl Führungskräfte als auch HR-Partner/innen äußerten sich positiv über eine bessere Reflexionsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten, was sich vor allem im Rahmen von Arbeitserprobung und Einarbeitung in neue Tätigkeiten gezeigt habe.

Eine weitere Führungskraft berichtete von einer verbesserten Konfliktkommunikation, die sie bei einer Mitarbeiterin aus *Gruppe 1* im BEM-Verlauf wahrgenommen hatte. Diese Mitarbeiterin habe zuvor immer nur klagend über Alltags- und Arbeitssituationen berichtet. Ihre Kommunikation hätte sich dahingehend verändert, dass sie nun ihre Probleme differenziert wahrnimmt und zu denen der Kollegen Überlegungen dazu anstellt, wer sich in welcher Rolle verändern könnte und wo insgesamt Verbesserungspotenziale lägen. Zudem nahmen mehrere Führungskräfte eine Steigerung des Selbstbewusstseins und der Motivation wahr (Auszüge der Verlaufs- und Abschlussgesprächsprotokolle zum BEM, in den *Datenschutzrechtlich geschützten* BEM-Fallakten des System SBV 3.5 der *Gruppe 1*). Bei einem Mitarbeiter wurde durch eine HR-Partnerin von einem wahrgenommenen verbesserten Wohlbefinden des Mitarbeiters ausgegangen, weil er weniger erschöpft wirkte und sich seine Kräfte besser einteilen konnte. Alle Eingliederungsmanager/innen waren über diese positiven Rückmeldungen erfreut, vor allem aber über das Lob angesichts verkürzter Prozesslaufzeiten trotz einer Intensivierung des methodischen Portfolios durch das (integrative) Coaching. Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung konnte in *Gruppe 1* bei 15 Teilnehmern eine durchschnittliche Laufzeit von 4,8 Monaten erreicht werden, bis eine Vermittlung erfolgte. Die Eingliederungsmanager/innen äußerten die Hypothese, dass das neue Instrumentarium sowohl Mitarbeiter als auch Eingliederungsmanager motiviere und somit eine stärkere Arbeitsbeziehung und Schaffenskraft auf beiden Seiten entstehe.

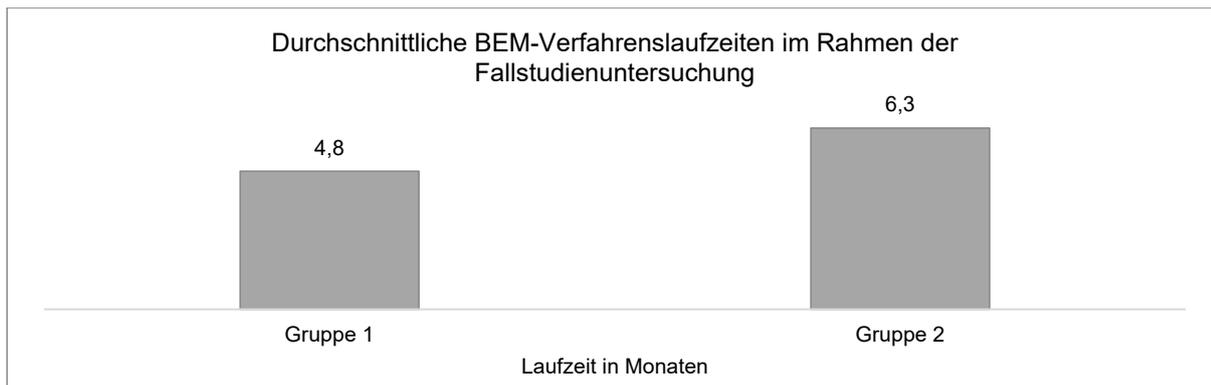


Abbildung 54: Ergebnisse ergänzend zur 3. Fokusgruppendifkussion aus dem SBV 3.5⁹⁶

Eigene Darstellung

Ergebnisse zu Gruppe 2 (reguläre) Beratung im BEM: In Gruppe 2 wurde eine durchschnittliche Laufzeit von 6,3 Monaten erreicht. Auch dies stellt eine Verbesserung gegenüber der bisherigen durchschnittlichen BEM Laufzeiten dar.

Erweiterte Kontextanalyse⁹⁷: Eine mögliche Hypothese dazu wäre der Hawthorne-Effekt, der davon ausgeht, dass durch die größere Beachtung der Arbeit der Arbeitsgruppe im Rahmen des Forschungsvorhabens sich auch ohne sonstige weitere organisationale Veränderungen die Leistung der Beteiligten im BEM verbessert. Der Entdeckung dieses Effekts waren die Hawthorne-Experimente von Fritz Roethlisberger und Dickson (1933) vorausgegangen. Ziel dieser Studienreihe war es, die Wege und Faktoren zur Steigerung der Arbeitsproduktivität zu ermitteln. Die Studien wurden im Auftrag vom National Research Council und der der US-amerikanischen Elektrizitätsindustrie zwischen 1924 und 1933 im Hawthorne-Werk der Western Electric Company in Cicero (USA) durchgeführt. Das Experiment basierte auf den Auswirkungen, die durch die Anwendung verschiedener Forschungsprogramme und die Festlegung unterschiedlicher Aufgaben erzielt wurden. Der Hawthorne-Effekt besagt, dass bereits die Teilnahme an der Forschung selbst zu einem positiven Feedback führt (vgl. Gams et al. 2005, S. 452).

Die Art der Unterstützung, die Führungskräfte und HR-Partner/innen im BEM-Verfahren zeigten, unterscheidet sich nicht grundlegend von denen in *Gruppe 1* (siehe Abb. 54).

⁹⁶ [Beschreibung und Einordnung des verwendeten Dokuments](#)

Fallverarbeitungssystem und Dokumentationssystem SBV 3.5: Die Datenbank erfasst die Fallverläufe, soziodemografischen Daten, sowie Beginn und Enddaten der BEM Fälle. Auch der Beginn und Endzeiten in den Fall eingebundener Kooperationspartner (z. B. das Kompetenzzentrum berufliche Reha) werden über die Falldokumentation des SBV 3.5 erfasst.

[Analyse des Dokuments nach inhaltlich- strukturierenden Aspekten](#)

Der Beginn und Enddaten wurden im Rahmen der ergänzenden Dokumentenanalyse ausgelesen und daraus die durchschnittliche Verfahrenslaufzeit beider Gruppen berechnet.

⁹⁷ Erweiterte Kontextanalyse zur Unterstützung der Hypothesenbildung zu Erläuterungen für eine Verfahrenskürzung im BEM über den „Hawthorne Effekt“ von Roethlisberger, Dickson 1933, zitiert nach Gams et al. 2005, S. 452.

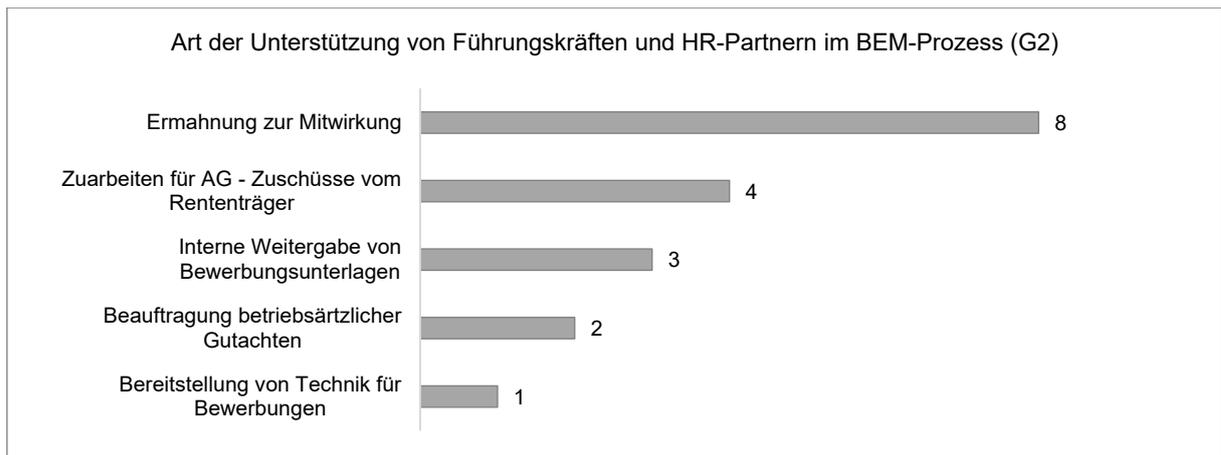


Abbildung 55: Ergebnisse der 3. Fokusgruppendifkussion zum Wirkfaktor Organisationaler Kontext, Gruppe 2 Standardisiertes Vorgehen

Eigene Darstellung

Allerdings blieb in *Gruppe 2* das außerordentliche Feedback für Mitarbeiter/innen und Eingliederungsmanager/innen aus. In zwei Fällen wurde ein zusätzliches betriebsärztliches Gutachten zur Unterstützung des BEM-Prozesses durch den HR-Partner/innen beauftragt und in einem Fall wurde von der verantwortlichen Führungskraft ein PC wiederkehrend zur Verfügung gestellt, um den regulären Bewerbungsprozess des Mitarbeiters zu unterstützen. In weiteren 4 Fällen wurde seitens der HR-Partner die Dokumentation für Arbeitgeberzuschüsse im Rahmen von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben unterstützt, sodass eine Förderung vom Rentenversicherungsträger an den Arbeitgeber gezahlt werden konnte. In 3 Fällen erfolgte eine interne Weitergabe von Bewerbungsunterlagen der Mitarbeiter/innen mit einer persönlichen Empfehlung der zuständigen Führungskraft. In 2 dieser 3 Fälle wurde damit eine positive erfolgreiche betriebsinterne Vermittlung erreicht.

In 8 von 15 Fällen wurde der/die Mitarbeiter/in von der Führungskraft ermahnt, seine Mitwirkung im BEM-Prozess einzubringen. Grund dafür waren in erster Linie die in Kapitel 6.7 beschriebenen Widerstandsarten wie passiver Widerstand, Reaktanz oder auch Widerstandsformen in Verbindung mit einem erlebten sekundären Krankheitsgewinn.

Den Abschluss der 3. Fokusgruppendifkussion bildet die Mehrheitsmeinung der Eingliederungsmanager/innen, dass mit dem gegenwärtigen BEM-Verfahren seitens der beauftragten Arbeitgeber des DB-Konzerns immer wieder die finanziellen Ressourcen für einen BEM-Prozess im Mittelpunkt stehen.

Die DB-Konzerngesellschaften wünschen sich einen zügigen Verfahrensablauf im BEM, um die Personalkosten des Mitarbeiters, den sie an seinem ursprünglichen Arbeitsplatz nicht mehr einsetzen können, schnellstmöglich zu verlagern, indem ein Anschlussarbeitsplatz gefunden wird. Eine inhaltliche Verbesserung wie das (integrative) Coaching wird nach wie vor als zweit-rangig betrachtet, so der abschließende Eindruck der Eingliederungsmanager/innen.

Allerdings lässt sich aus dem Eindruck der Eingliederungsmanager/innen vom Arbeitgeber nicht ableiten, dass die involvierten Personen wie HR-Partner und Führungskräfte nicht von den Vorteilen des Coachings überzeugt wären. Denn häufig ähneln sich die Einschätzungen der

Effektivität von Coaching-Prozessen, auch wenn sie die Art der durch Coaching hervorgerufenen Veränderungen unterschiedlich wahrnehmen.

Sämtliche Eingliederungsmanager/innen haben den Anspruch, das BEM-Verfahren so zu gestalten, dass zumindest alle angestoßenen Interventionen beendet werden können, eine nachhaltige gesundheitliche Stabilisierung und ggf. Kompetenzaufbau und Vermittlung erreicht und damit eine möglichst nachhaltige Bindung der Arbeitskraft erreicht werden kann. Diese Perspektive muss immer wieder argumentativ neu ausbalanciert werden und wird vor dem Hintergrund eines neuen methodischen Beratungssettings bei den Führungskräften möglicherweise langfristig auch auf größere Akzeptanz stoßen, da beim Mitarbeiter Veränderungen (z. B. Selbstreflexion oder verstärktes selbstständiges Handeln) direkt wahrgenommen werden können. In Kapitel 6.9 werden die Ergebnisse Bezugnahme auf die in Kapitel 1.4 formulierten Forschungsfragen zusammenfassend diskutiert. Anschließend wird ein Ausblick gewagt.

6.9 Reflexion der Ergebnisse

Die zentrale Fragestellung zur Fallstudienuntersuchung lautet, ob mit dem Einsatz von Coaching-Elementen im Vergleich zu standardisierten Interventionen im BEM eine verbesserte Wirksamkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden erreicht werden kann (Kap. 1.2 & Kap. 4.1). Diese Frage lässt sich auf Basis der vergleichenden Analyse der Ergebnisse aus den Fokusgruppen und der Auswertung von Dokumenten nahezu aller betrachteten Wirkfaktorenaspekte insofern positiv beantworten, als beim Angebot des (integrativen) Coaching eine größere Wirksamkeit als beim (regulären) Beratung im BEM wahrgenommen werden konnte.

Bereits aus den theoretischen Überlegungen zur Konzeption des erprobten (integrativen) Coaching in Kapitel 3.2 wurde deutlich, dass individuelle Prozessziele des BEM, die sich im Sinne eines Case-Managements oder einer *konsequenten Bedarfsermittlung* und *ICF-Orientierung*⁹⁸ individuell auf den/die Mitarbeiter/in ausrichten lassen, einen Vorteil gegenüber standardisierten Interventionen aufweisen, indem eine wesentliche höhere Vielfalt aufkommender Problematiken im Zusammenhang mit Reintegration⁹⁹ angesprochen werden kann.

⁹⁸ Angesprochen sind hiermit, die Änderungen des BTHG, welches die Forderungen der UN- Behindertenrechtskonvention umsetzt. Von besonderer Gewichtung ist in diesem Bezug der neue, am bio-psycho-sozialen Modell der ICF (International Classification of Functioning, Disability and Health) orientierte Behinderebegriff, der funktionelle Beeinträchtigungen nicht mehr als Merkmal und Defizit des Individuums, sondern in Wechselwirkung mit kontextuellen Faktoren und mit den Interessen und Wünschen der Betroffenen versteht (ICF-Orientierung). Darüber hinaus schreibt das BTHG für alle Rehabilitationseinrichtungen präzisierend vor, dass der Rehabilitationsbedarf durchgängig mit systematischen Arbeitsabläufen und standardisierten Arbeitsmitteln, individuell und funktional, in seiner Gesamtheit und nicht nur unter Bezugnahme auf die einschlägigen Leistungsgesetze zu ermitteln ist (§ 13 SGB IX-neu). Das BTHG schreibt zudem im Eingliederungshilfegesetz vor, dass die Ermittlung des individuellen Bedarfs anhand eines ICF-spezifischen Instruments erfolgen muss, das mehr als nur eine vorübergehende Beeinträchtigung der Aktivität und Teilhabe in den neun Lebensbereichen der ICF beschreibt (§ 118 SGB IX-neu) Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021), Projekt „Umsetzungsbegleitung BTHG“, Zugriff am 12.11.21 unter: <https://umsetzungsbegleitung-bthg.de/beteiligen/fd-bedarfsermittlung-und-icf-orientierung/> .

⁹⁹ Gemeint sind die beschriebenen Problemstellungen in Abschnitt 1.1 wie ein unzureichendes Verhaltensrepertoire im beruflichen Kontext im Umgang mit Arbeit und Erkrankung, Verhaltensunsicherheit bei der Rückkehr in Tätigkeiten, inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen oder auch fehlinterpretative Erwartungshaltungen (S. 9-11).

Auch die vergleichende Prozessprüfung im Fallstudienvergleich zeigt, dass (integrativen) Coaching den/die Mitarbeiter/in ressourcenorientiert „*dort abholt wo er/sie sich gerade befindet*“ und es auch ermöglicht, einen über gemeinsame Reflexionen sichtbaren individuellen Lern- und Veränderungsprozess und somit größere Teilhabechancen im Vergleich zu standardisierten Interventionen (wie z. B. DB-Konzern-Gesundheitsangebote oder Rehabilitationsangebote der kooperativen Versicherungsträger) eröffnet, die für eine breit angelegte Zielgruppe mit unterschiedlichen Lernbedürfnissen konzipiert wurden. Das Beratungsziel des (integrativen) Coaching ist am Mitarbeiterwunsch ausgerichtet und damit in der Lage, in einer ganzheitlichen Perspektive Beschäftigungsfähigkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden aus dem Berufsleben zu fördern.

Sowohl im deutschsprachigen Raum als auch weltweit hat sich das Beratungsangebot Coaching inzwischen wegen seiner gut belegten Wirkung und schafft es damit zukünftig wahrscheinlich auf der Grundlage vielfältiger praxiserprobter empirischer Arbeiten wie der vorliegenden seine Einsatzfelder zu erweitern und eine professionelle Lücke zwischen den Systemen beruflicher Rehabilitation und Psychotherapie zu schließen. Berufliche Rehabilitation ist als spezifische Versorgungsform im arbeitsteilig ausdifferenzierten Gesundheitssystem etabliert, um Behinderungen einschließlich chronischer Krankheiten abzuwenden, zu mindern. Gezielte Hilfen zur Aktivierung von Ressourcen und Potenzialen zur Krankheits- und Behinderungsverarbeitung sowie zur Selbsthilfe, seelischer Stabilisierung und Förderung sozialer Kompetenzen, zum Training lebenspraktischer oder arbeitstechnischer Fähigkeiten sind dabei von wesentlicher Bedeutung, was mit dem vorgestellten (integrativen) Coaching auch im beruflichen Kontext eine motivierende Wirkung und nachhaltigere ganzheitliche Erfolge gegenüber (regulären) Interventionen mit einem Bezug zum Verbleib im Arbeitsleben erzielen könnte. Vor dem Hintergrund der Gefahr eines gesundheitsbedingten Ausscheidens stellt das (integrativen) Coaching die innovative Möglichkeit dar, alltagsweltlich gewonnene Erfahrungsmuster im Arbeitskontext neu zu strukturieren oder auszurichten und somit im Erwerbsleben weiter zu genesen und zu verbleiben. Darüber hinaus beinhaltet das (integrativen) Coaching für die anwendenden Eingliederungsmanager erste handlungsorientierende Ergebnisse, z. B. zu vorherigen Akzeptanzprüfungen von Interventionen und zur bewussten Widerstandarbeit im BEM-Prozess (Kap. 6.3), welche die Coaching-Wirkung und Prozessforschung (sowie auch die Zielstellung dieses empirischen Teils) verfolgt (Kap. 4.1), um Erkenntnisse für professionelles Handeln zu sammeln. Daraus lassen sich langfristig Chancen und Risiken des Formats begleiten und analysieren.

Als Ausblick bedarf es dennoch weiterer Ergebnisse der auf Coaching bezogenen Wirksamkeit- und Prozessforschung, vor allem im Bereich des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Wichtig wäre es, nach Konstellationen im gesamten Coaching-Prozess zu suchen, die neue Einsichten und Aha-Erlebnisse durch das Zusammenspiel von Coach und Coachee begünstigen oder durch das Intervenieren des Coaches hervorgerufen werden, insbesondere bei Personen mit unfreiwilligen beruflichen Veränderungen nach Unfall oder Erkrankung. Bei dieser besonderen Zielgruppe sind es weniger die zentralen Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen oder persönliche Kompetenzen wie individuelle Kommunikations- und Teamfähigkeit, die gestärkt werden müssen durch Coaching, sondern eher der Umgang mit den individuellen Merkmalen von Unsicherheitstoleranz, veränderungsbezogene Selbstwirksamkeit oder

Entscheidungsfähigkeit. Solche Aspekte wären im Bereich der psychologischen Prozessforschung von Coaching zu verankern, die im „Process Outcome Design“ erst zu erforschen begonnen wurden. Bisherige Erkenntnisse im verwandten Themenkontexten wie Gesundheit oder Bildung konzentrieren sich eher auf die erreichten Erfolge, die den Wirkfaktorenmodellen (die als eine Art Qualitätsanker für Coaching fungieren) zugeordnet werden können.

Um die Wirkung des (integrativen) Coaching gegenüber den standardisierten Interventionen im BEM noch detaillierter resümieren zu können sollen nachfolgend die zentralen Ergebnisse der Fokusgruppendifkussionen zu den einzelnen Wirkfaktoren reflektiert werden.

Commitment von Coach und Coachee: Im bisherigen BEM-Prozess wird das Vorgehen stark durch den Berater und dessen Zielstellungen geleitet, prozess- und tarifwerkkonforme Verfahren durchzuführen. Mit dem (integrativen) Coaching und einer begründeten Beratungshaltung, der das *humanistische Menschenbild* zugrunde liegt, ist zunächst von einer vollendeten Beratungsatmosphäre auszugehen, die der Grundstein für verbesserte Reintegration sein kann. Ob es den Eingliederungsmanagern gelingen kann, wertschätzende Reflexionen zu erreichen und damit den Erfolg des BEM in *allgemeinen*“ (Kapitel 6.2.1) bzw. *„spezifischen“* (6.2.2-6.2.4) Erfolg wahrnehmbar zu gestalten konnte mit dem empirischen Teil dieser Arbeit exemplarisch für die Anwendung in *Gruppe 1* zumindest exemplarisch im Rahmen des Fallstudienvergleichs herausgearbeitet werden. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden das sich mit dem (integrativen) Coaching die Motivation der Teilnehmer für einen Neuorientierungsprozess, selbst wenn sie zu Beginn des Verfahrens nicht vorhanden ist, durch eine Vorausschau der Möglichkeiten und dem Einsatz von vorgestellten Methoden, beeinflussen lässt. Dieser Aspekt, ließ sich sowohl aus der theoretischen als auch aus der praktischen Ebene herleiten. Aus theoretischer Ebene ist dabei zunächst die Ausrichtung des Modells an der humanistisch-psychologische Perspektive relevant, die als gewichtige anthropologische und erkenntnistheoretische Setzungen der Meta-Ebene des Beratungskonzepts fungiert. Im Mittelpunkt dieser Orientierung stehen nicht der Trieb und die Abhängigkeit von Reizen, sondern die menschliche Freiheit und das Streben nach Selbstverwirklichung. Diese Orientierung Eine Gesprächsbereitschaft unter dieser voraussetzenden Meta-Ebene lädt dazu ein, Teilhabe und Selbstbestimmung mitgestaltend im Prozess zu suchen. Die Bestätigung dieser Annahme fand sich später auch in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Bereits mit dem Erstgespräch gab die Mehrheit der *Gruppe 1* im Beratungsansatz des (integrativen) Coaching einen oder mehrere Veränderungswünsche an, wie z. B. die persönliche Entwicklung einer *neuen Tätigkeit* oder *die Erarbeitung von Handlungsstrategien im Umgang mit persönlichen Verhaltens- oder Beurteilungsmustern*. Im Vergleich dazu ist der (regulären) Beratung im BEM kein explizites Handlungsmodell als Meta-Modell unterlegt, was eine Förderung fehlender Motivation erschwert. Angemerkt sei, dass eine entscheidende Ressource im professionellen Veränderungsprozess das Ausmaß an freien Willen für Veränderungen darstellt, wie z. B. die effektive Anpassung an einen neuen Beruf oder der vorangegangene Bewerbungsprozess. Unfreiwillige berufliche Veränderungen aufgrund von Unfall oder Erkrankung, wie sie sowohl in *Gruppe 1* als auch in *Gruppe 2* vorherrschend waren, bringen in der Regel eine geringe Anpassungsfähigkeit mit sich. Selbstverständlich können Mitarbeiter/innen im BEM, die sich tätigkeitsbezogen gezwungenermaßen neuorientieren müssen, ihre Aussichten auf Annäherung an eine neue Tätigkeit verbessern. Dazu bedarf es vor allem einer positiven Einsicht zum beruflichen Wechsel, einer zukunftsorientierten Haltung,

einer starken Belastbarkeit und eines realistischen Planes für die Veränderung. Die Anpassungsfähigkeit zu unterstützen, gelingt mit dem (integrativen) Coaching in Gruppe 1 einfacher als in Gruppe 2, Schlüsselmomente dazu müssten in weiterführende Untersuchungen genauer analysiert werden.

Auch der Handlungsverlauf im (integrativen) Coaching ist auf der Theorie–Ebene des Modells geprägt von Grundannahmen der humanistischen Theorien wie Streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung. Eingesetzt werden auf der Theorie–Ebene die systemtheoretische, Case-Management- und Empowerment-Perspektive, welche die Coaching-Methoden im BEM unterstützen, indem die individuellen Wachstumsbedürfnisse im Mittelpunkt stehen und fortlaufend zur Entwicklung gebracht werden. Daraus ergeben sich grundlegende methodische Anweisungen, die mintunter die Motivation der Mitarbeiter/innen im Prozessverlauf durch die Vorausschau der Möglichkeiten beeinflussen können. Eine der maßgeblichen methodischen Anweisungen lautet, dass das Beratungsziel immer am Mitarbeiterwunsch auszurichten ist. Diese Tatsache motiviert den Mitarbeiter, Ziele zu erreichen und sich Ziele zu setzen, die eine Stabilisierung der Beschäftigungsfähigkeit zum Schutz vor gesundheitsbedingten Ausscheiden aus dem Berufsleben ermöglichen. Auch die Anweisung zu Handhabung des Beratungssettings in der Konzeption zum Integrativen Coaching verdeutlicht, dass Unterstützungsmöglichkeiten nur unter vorheriger Akzeptanzprüfung zur Anwendung gebracht werden können. Auch damit ist klar hervorgehoben, dass durch die Analyse möglicher Widerstände die Motivation der Mitarbeiter/innen freigesetzt wird, weiterzumachen, indem sie Wertschätzung erhalten und ernst genommen werden.

Im Gegensatz dazu ist das gegenwärtige standardisierte Vorgehen weniger durch methodische als durch tarifrechtliche und richtlinienkonforme Anweisungen geprägt, was tendenziell nur Auswahl, aber nicht freie Wahl der Interventionsformen bedeutet. Auch wird der Mitarbeiter nicht dazu angehalten, selbstbestimmt zu wählen, sondern profitiert von der richtungsweisenden Erfahrung des Eingliederungsmanager. Dieses Vorgehen wirkt mitunter demotivierend. Auch wirkt eine vorausschauende Maßnahmenplanung auf Grundlage des standardisierten Portfolios nach Erfahrung der Eingliederungsmanager bei den Mitarbeitern eher wie ein Handlungskorsett, in dem sie sich zumeist „für das kleinere Übel“ entscheiden.

Zu allgemeinen Erfolgen im BEM konnte unter der Erprobung des (integrativen) Coaching kein Unterschied gegenüber dem (regulären) Beratungsformat festgestellt werden (Kapitel 6.2.1). Als spezifische kognitive Erfolge (Kapitel 6.2.2- 6.2.4) wurden in *Gruppe 1* zunächst Resultate des Coachings gewertet, die Kognitionsleistungen der Mitarbeiter/innen erfassen, z. B. eine größere Klarheit zu den eigenen Zielen, Rollen, Werten und Verhaltensmustern. Die gewonnene Klarheit war nicht selten auch Ausgangspunkt dafür, dass Mitarbeiter nun wieder beruflich selbstbestimmte Entscheidungen treffen wollten und nicht darauf warteten, bis ihnen etwas zugewiesen wurde, sondern selbst aktiv wurden: durch Bewerbungsaktivitäten, Beschaffung von Arbeitsmitteln oder Herbeiführen von notwendigen Klärungen. In *Gruppe 2* konnten weniger spezifische kognitive Erfolge festgestellt oder gemeinsam reflektiert werden, da die geplanten Interventionen eher darauf ausgelegt sind, Ergebnisse als Sachinformationen festzuhalten, nicht aber Teilschritte gemeinsam zu reflektieren. Vor dem Hintergrund nicht nur passgerechte, son-

dern auch nachhaltige Interventionen als zukünftige Prozessverbesserung im BEM zu platzieren, ist auch mit diesen Ergebnissen das (integrativen) Coaching die fortschrittlichere Herangehensweise für einen erfolgreichen BEM-Prozess.

Angesichts dieser ersten Ergebnisse wäre es vor allem für die praktizierenden Eingliederungsmanager/innen als Ausblick auch interessant, durch gezielte Evaluationsprozesse, Aspekte, wie z. B. die *Art der Veränderungswünsche*, oder auftretende *Widerstände* weiter zu beleuchten, die im BEM durch professionelles Handeln der Coaches beeinflusst werden können, indem sich stärker auf die Identifikation von Schlüsselkompetenzen konzentriert wird, die auf *Veränderungswünsche* oder auftretende *Widerstände* abzielen. Damit könnte gezielter auf bestimmte Kompetenzbereiche des Mitarbeiters hingewirkt werden.

Charakteristika des Problems: Bereits die theoriegeleitete Auseinandersetzung mit der Konzeption des (integrativen) Coaching bieten erste Hinweise dafür, dass auf bisher nicht lösbare Problemstellungen, wie z. B. ein nicht zielführendes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung und Rückkehr in Tätigkeiten, auf inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungskompetenzen und/oder fehlinterpretierte Erwartungshaltungen (siehe Kapitel 1.1) mit dem (integrativen) Coaching wirksam reagiert werden kann. Es gibt zwei wesentliche Unterschiede zwischen dem (integrativen) Coaching und der (regulären) Beratung im BEM, die in Kapitel 3.3 methodisch vergleichend beschrieben werden. Die Ziele eines (integrativen) Coaching im BEM umfassen eine reiche Skala von der ressourcenorientierten Auswertung und Gestaltung individuellen Beratungsfähigkeiten, Unterstützung von Lebensstiländerungen, Ausichten über Motivierung zur Selbstreflexion bis zur Bewältigung der Auseinandersetzungen mit Arbeitnehmern/innen, Kollegen/innen und/oder Vorgesetzten. Der Integrationsmanager agiert dabei als neutraler, kritisch eingestellter Diskussionspartner und verwendet je nach Zielsetzung Methoden aus dem verfügbaren Spektrum des beabsichtigten Kontextes (BEM) Beruf und Gesundheit. Der/die Eingliederungsmanager/in befähigt den Mitarbeiter/in innerhalb der BEM-Beratung dazu, seine eigenen Lösungen zu auftretenden oder von ihm benannten Problemstellungen zu finden. Die Komplexität, Intensität, Dauer oder Emotionalität des Problems ist davon unabhängig. Einschränkungen dieses „integrativen Coaching-Ansatzes“ bestehen nur in der Kontextgebundenheit, die auf Arbeit und Beschäftigungsfähigkeit (in Abgrenzung zu Therapie) begrenzt ist. Zudem erzeugt das (integrativen) Coaching selbstbestimmtes Handeln der Personen. Es zeigte sich, dass ein fortlaufendes Coaching in dem Hinblick, dass die Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich tätig werden, dann am ehesten erzielt werden kann, wenn die persönlichen Gründe der Problemstellung im Rahmen des vorangegangenen Coachings geklärt wurden. Im Gegensatz dazu werden in der (regulären) Beratung im BEM der DB AG Lösungen nicht gemeinsam erarbeitet, sondern durch den Eingliederungsmanager und seine Erfahrungswerte als fertige Konstrukte in Form von Gruppenqualifizierungen und Angeboten von dritten Kooperationspartnern (z. B. Präventionskurse der BahnBKK, Gewichtsreduktionskurse von WeightWatchers) vorgeschlagen, sodass ein partizipativer Lernprozess für den Mitarbeiter im BEM kaum oder nur selten möglich ist.

Mit dem Angebot des (integrativen) Coaching kann auf persönliche Lernprozesse oder Themen eingegangen werden, die von Regelangeboten bisher noch nicht abgedeckt werden. Das können persönliche Motivationsthemen, und individuelle Lernschritte sein, die ein Gruppentraining nicht berücksichtigt, eine Coaching-Situation aber auffängt, da sie den persönlichen Lernstand

berücksichtigt. Darüber hinaus deutet sich mit dieser empirischen Arbeit anhand der eingebrachten „Charakteristika der Problemstellungen“ auch an, dass professioneller Wandel einen Prozess der Identitätsbestimmung (z. B. Strukturerstellung und Überarbeitung von berufsbio-graphischen Laufbahngeschichten) auslösen kann. Berufliche Veränderungen können die Identität der Person modifizieren, denn die veränderten Berufsrollen neue Kompetenzen erfordern – Kenntnisse, Verhaltensmuster, Fähigkeiten und Positionen. Das ist gerade bei sozial unerwünschten beruflichen Veränderungen, wie sie im BEM auftreten können, relevant, damit Mitarbeiter ein Bewusstsein für Echtheit und individuelle Beständigkeit im Prozess des Umbaus aufrechterhalten und eine gesellschaftlich-kulturell geeignete soziale Zugehörigkeit schaffen kann, die von anderen Menschen als wertvoll empfunden wird. Zielstellung kann es mit zunehmender Professionalisierung dieses Ansatzes sein, die betroffenen Mitarbeiter so zu begleiten, dass sie sich selbst und ihr neues Umfeld entdecken müssen, damit sie den erzwungenen Wandel wirksam in ihr tägliches Leben und ihre persönliche Identität integrieren können.

Als Ausblick kann festgehalten werden, dass hinsichtlich des Wirkfaktors „*Charakteristika des Problems*“ zukünftig der Zuständigkeitsanspruch bzw. die Kontextgebundenheit an Arbeit und Beschäftigungsfähigkeit von Coaching über das „*(integrative) Modell*“ noch stärker herausgearbeitet werden kann. Dabei kann es darum gehen, zentrale Themen beruflicher Rehabilitation wie die *Umsetzung gesundheitsbedingter Lebensstiländerungen, Kenntnisse zu Genesungsmodellen, gesundheitsfördernde Verhaltensmuster, Training der Leistungsgrenzen oder Bildung einer neuen beruflichen Identität* noch stärker in einen verbalen (Reflexions-)Angebotsfokus zu setzen und diesen stärker mit dem Arbeits- oder Berufsalltag in Verbindung zu bringen. Ein derart vorbereitetes Setting bietet den Vorteil, dass Mitarbeitern eine inspirierende Auswahl von Themen zur Verfügung stünde, denen sie sich stärker als unter einer alleinigen Herausarbeitung der kontextklärenden Frage, *was sie brauchen, um im Berufsleben wieder zufrieden anzukommen*“, widmen könnten.

Strukturelle Rahmenbedingungen: Als einer der wesentlichen Aspekte „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ wurde in der 2. Fokusgruppendifkussion seitens der Eingliederungsmanager eine gute (Gesprächs-)Vorbereitung in beiden Gruppen benannt, um Situationen besser einschätzen zu können oder ein Stück weit vorhersehbar zu gestalten, indem sich auf den Mitarbeiter und seine Situation eingestellt wird. Auch können damit mögliche Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung der beruflichen Neuorientierung identifiziert und dem entgegengewirkt werden.

Im (integrativen) Coaching besteht unter dem Punkt Anweisungen zum Setting die konzeptionelle Vorgabe, Unterstützungsmöglichkeiten bedarfsgerecht in einer ausführlichen Kontextklärung zu erheben und strukturiert in einer Akzeptanzprüfung mit dem Mitarbeiter zur Anwendung zu bringen. Dieses Vorgehen impliziert die Identifikation von Störungen oder Widerständen. Bereits im Erstgesprächsleitfaden (Anhang 8 Beraterleitfaden des isb) zum (integrativen) Coaching im BEM werden in einer ausführlichen Kontextklärung auch gegenläufige Willensbestrebungen eines Mitarbeiters, die den BEM-Prozess bzw. die zunächst selbstgewählte Zielstellung behindern könnten, analysiert. Mit einer sorgfältigen Prüfung von Widerstandshypothesen werden die vom Beschäftigten vorgebrachten Ziele bzw. Vorstellungen (gerade zum Wunsch nach einer Lebensstiländerung) nochmals geprüft. Zudem wird ein grundlegendes Recht auf „Gegenwillen“ eingeräumt, die auch als Zieldivergenzen geklärt werden müssen. Auf

die Erarbeitung der Zielstrukturen und deren fortlaufende Akzeptanz-Prüfung wird im (integrativen) Coaching (siehe dazu auch Kapitel 3.2) von den Coaches (bzw. Eingliederungsmanagern) sehr viel Wert gelegt; diesem Prozess der gemeinsamen Zielklärung, der zugleich zur Vertrauensbildung dient, wird sehr viel Zeit eingeräumt. Dies lässt nicht etwa in einer größeren Anzahl von Sitzungen oder Dauer der Sitzungen, die darauf verwendet werden, präzisieren, sondern es handelt sich um eine subjektive Einschätzung und Schwerpunktsetzung der Eingliederungsmanager/innen, die sich bewusst mehr Zeit¹⁰⁰ nehmen für diesen ersten Schritt der Beratung im Vergleich zur standardisierten Beratung in *Gruppe 2*.

Wie sich in der Fokusgruppendifkussion herausstellte, waren die Widerstandsarten beider Gruppen vielfältig. In *Gruppe 1* waren es vor allem Themen, die nicht immer für das zu bearbeitende Thema relevant waren, sondern bestand in der Benennung gegenwärtig wahrgenommener Belastungen, wie z. B. anhaltende Rückenschmerzen, Erziehungsproblematiken in der Familie, Antriebslosigkeit oder Probleme im Umgang mit dem Selbstmanagement, Vorgesetzten und Kollegen. Die angezeigten Hindernisse wurden auf der Sachebene (z. B. Rahmenbedingungen der Neuorientierung), nach Hindernissen auf der Beziehungsebene oder Hindernissen (z. B. Konflikte im familiären oder Arbeitsumfeld) in der Lernumgebung (z. B. Arbeitsumfeld) geordnet. Durch die gemeinsame Aufschlüsselung wurde deutlich, ob die geäußerten Widerstände oder Störungen veränderbar waren oder ein Umgang damit entwickelt werden musste, je nach Kontext wurde im Anschluss daran das Thema aufgenommen oder ein Sondertermin eingeplant.

Auch in *Gruppe 2* kam es zu Störungen oder Widerständen innerhalb der Fachberatung im BEM-Prozess. Die Widerstandsarten, die im Mittelpunkt standen, waren anders gelagert als in *Gruppe 1*. Beispiele für Störungen waren „Schleifen drehen“, unzureichende oder fehlende Bearbeitung von Aufgaben und es fehlten z. B. Rentenauskunft, Reha-Abschlussbericht, Fachgutachten (für die Betriebsärzte), Termine mit dem Integrationsfachdienst, aktuelles Bewerbungsbild und ähnliche Unterlagen. Angemerkt werden muss, dass Mitarbeiter, die das BEM durchlaufen, nicht selten sehr lange auf die angeforderten Unterlagen der genannten Stellen warten müssen, also sie nicht immer selbst für die verzögerte Einreichung verantwortlich gemacht werden können. Diese Art von Widerständen oder Störungen konnten in *Gruppe 2* methodisch nicht aufgenommen und bearbeitet werden. Stattdessen sieht das reguläre Setting in *Gruppe 2* vor, auf Widerstände oder Störungen ermahrend und appellierend an die Mitwirkungspflicht des Mitarbeiters zu erinnern. Dementsprechend ist auch der Wirkfaktor „*Strukturelle Rahmenbedingungen*“ in seiner Entfaltungskraft zukunftsweisender im (integrativen) Coaching anzuwenden.

Als Ausblick kann festgehalten werden, dass die durchführenden Eingliederungsmanager/innen daran interessiert sind, ihre Arbeit so gut wie möglich zu machen, weshalb sie praktisch anwendbare Methoden und Theorien aneignen wollen, die ihnen die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern/innen auf deren Widerstandsniveaus erleichtern. Einerseits erstreben Integrationsmanager Wissen und Kompetenzen für ihre direkte Beratungsarbeit zu erwerben, andererseits wollen sie in der Lage sein, ihre eigene Arbeit darstellen zu können und mit dieser Darstellung innerbetrieblich sowie im Kontakt mit Institutionen und Dritten verstanden zu werden. Dazu

¹⁰⁰ Die Dauer des Erstgesprächs dauerte in *Gruppe 1* 90-120 Minuten und in *Gruppe 2* 45-70 Minuten.

bedarf es der Unterstützung von Wissenschaft, um den Widerständen in theoretischer und methodischer Perspektive besser begegnen zu können. Dazu sollte die DB JobService oder auch die DB AG zukünftig Forschungsaufträge oder Arbeiten an Wissenschaftler/innen vergeben.

Arbeitsbeziehung: Die Fragestellung zur Arbeitsbeziehung bezieht sich darauf, wie die Eingliederungsmanager/innen die Wirkung der Methoden des (integrativen) Coaching und der standardisierten Methoden auf den Erfolg des BEM-Verlaufes im Vergleich einschätzen. Ausgehend von den theoriegeleiteten Überlegungen sind Aspekte, die die „Arbeitsbeziehung“ beschreiben, vorgedacht in prozessualen Vorgaben, methodischen Anlagen sowie in Beratungsfokuzakzenten, die durch die Meta- und Theorie-Ebene angelegt wurden. Beide Beratungssettings intendieren damit eine „Arbeitsbeziehung“, die aufgebaut, gepflegt und bis zum Abschluss begleitet wird. In den Fokusgruppendifkussionen zeigte sich für beide Gruppen, dass unterschiedliche Beziehungsgestaltungskompetenzen in den ungleichen Settings relevant waren, um erfolgreiche Arbeitsbeziehungen zu erreichen. Die gefundenen Beziehungsgestaltungskompetenzen waren in der Prozessarbeit des BEM ausschlaggebend für die in Kapitel 6.2 aufgeschlüsselten Erfolge innerhalb des BEM-Verfahrens. In *Gruppe 1* waren Beispiele für angegebenen Gestaltungskompetenzen die „Fähigkeit einer Beziehungsgestaltung“, um einen „Kernraum“ zu ermöglichen, „Empathie“, die Fähigkeit, „Spiegeln“ wurde im Zusammenhang mit einer gewachsenen Arbeitsbeziehung (auch außerhalb eines bewussten methodischen Settings) als eine leitende Gestaltungskompetenz einer gelungenen Arbeitsbeziehung angeführt.

In *Gruppe 2* waren Beispiele für Gestaltungskompetenzen „gutes Zuhören“ im Zusammenhang mit „aktivem Zuhören“, „Hören zwischen den Zeilen“ oder einem „Sich-auf-das-Gegenüber-Konzentrieren“. Weitere Beispiele waren die „Wertschätzung“ gegenüber dem Gesprächspartner/innen sowie eine seitens der Eingliederungsmanager/innen vorausgesetzte „Sozialkompetenz“, die den Eingliederungsmanager/innen eigen sind, mit einem Klienten, oder mit einer Klientin sprachlich adäquat Interaktivitäten umzusetzen. Zusammenfassend für beide Gruppe lässt sich festhalten, dass eine erfolgreiche „Arbeitsbeziehung“ gekennzeichnet ist durch „Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Authentizität“ zwischen Mitarbeiter/in und Eingliederungsmanager/in und sich im Einklang mit der Verpflichtungsdeklaration mit der Formulierung von Zielen mittels „Commitment zwischen Coach und Coachee“ sowie der Etablierung „Struktureller Rahmenbedingungen“ erst Stück für Stück aufbaut. Letztlich erscheint auch unter dem Wirkfaktor „Arbeitsbeziehung“ das (integrative) Coaching wiederum eine zukunftsweisende Richtung gegenüber dem regulären Beratungssetting zu beinhalten, da sich im Laufe der Durchführung des Coachings der Prozess intensiviert und der Mitarbeiter idealerweise seinen im Coaching initiierten Lösungsweg und erlernten Handlungsalternativen nach Möglichkeit selbstständig fortsetzt.

Die empirischen Ergebnisse dieses Fallstudienvergleichs legen nahe, dass eine Orientierung an den postulierten Wirkfaktoren in Coaching-Prozessen nicht nur zur einer guten „Arbeitsbeziehung“, sondern wahrscheinlich auch zu verbesserten Gesamtergebnissen führt. Auch wenn sich kontextbezogen die Ausgestaltung der Wirkfaktoren immer wieder neu darstellt, trägt ihre systematische Berücksichtigung auch zur Qualitätskontrolle bei. Zugrunde gelegt wird das Postulat, dass sich die Effektivität des Coachings aus einem interaktiven und multidirektionalen Wechselspiel zwischen Eingliederungsmanager, Mitarbeiter und Kontextfaktoren ergibt.

Ein Empirie basiertes Coaching, welches sich als Ausblick dauerhaft installieren ließe, kann dazu beitragen, das praktische Handeln an wissenschaftlichen Erkenntnissen auszurichten, damit gezielt wirksamkeitsorientierte Entscheidungen im Hilfeprozess getroffen werden.

Qualität der Interventionen: In theoriegeleiteter Perspektive kann die Fragestellung danach, inwieweit die durchführenden Coaches die Qualität der Coaching-Methoden im Vergleich zu standardisierten Interventionen unter Berücksichtigung der Auswahl von Methoden, des Einflusses auf die Durchführungsweise und der Offenheit der Mitarbeiter im Hinblick auf den Erfolg von beruflicher Neuorientierung einschätzen, nur hypothetisch beantwortet werden.

Ausgehend von der Konzeption des (integrativen) Coaching sind mitarbeiterzentrierte Interventionen zu erwarten, die einerseits Lernerfahrungen und andererseits einen wertschätzenden Umgang des Mitarbeiters mit sich selbst erfahrbar machen. Für die Organisation von Arbeit und Leben, besonders für die Ausgestaltung der Arbeitszeit und die Entwicklung der beruflichen Identität, ermöglichen die traditionellen beruflichen Rollenmodelle und Arbeitskonzepte den Berufstätigen keine ausreichende Sicherheit mehr. Die Menschen sind zunehmend gezwungen, ihre berufliche Tätigkeit entsprechend ihren Möglichkeiten persönlich und individuell zu organisieren, was zur Herausbildung der autonomisierten Lebensparadigmen führt. Einerseits bietet dies individuelle Wahlmöglichkeiten, andererseits den Zwang, von dieser Wahlmöglichkeit Gebrauch zu machen und aus einer Vielzahl von Möglichkeiten zu wählen, insbesondere bei sich ständig ändernden Merkmalen. Doch diese Aufgabe, das eigene Leben eigenständig zu gestalten, scheint für viele Menschen nicht nur nach einer dauerhaften Leistungswandlung eine Überforderung darzustellen. Denn es werden im BEM-Coaching Alternativen mit Wahlmöglichkeiten aufgezeigt, wie

- Umschulungsmöglichkeiten,
- Stabstellenqualifizierungen (als Disponent, Datenschützer, Qualitätsmanagement-Beauftragter, Fachkraft für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit u. v. m.),
- eine wohnortnahe innerbetriebliche Vermittlung (die nicht selten mit vorherigen Qualifizierungswegen verbunden ist),
- eine wohnortnahe überbetriebliche Vermittlung in andere Konzerngesellschaften sowie
- eine bundesweite betriebliche oder überbetriebliche Vermittlung in angrenzenden Bundesländern mit dauerhaften finanziellen Zumutbarkeitszulagen oder Dienstwohnungen,

zu denen sich die betroffenen Mitarbeiter/innen im BEM verhalten und zwischen denen sie wählen können. Mit einer grundsätzlichen Freiheit bzw. freien Wahl hat das weniger zu tun: Die Lage der Betroffenen zwingt sie dazu, sich neu zu orientieren; das kann auch eine Chance sein, vielfach ist es aber auch der Zwang zu einem Arrangement. Auch neue Arbeitsformen wie Homeoffice sind ein Veränderungsthema im BEM, auf das sich einige Mitarbeiter neu einstellen müssen. Der Verlust traditioneller Formen der beruflichen Gestaltung wird von den Betroffenen als wesentlich empfunden und hat oft erhebliche Folgen für den Gesundheitszustand, das individuelle Lebensprojekt und das weitere soziale Netz.

Umso wichtiger ist es für die Menschen, ihre Arbeitsprozesse verantwortungsvoll zu gestalten, denn die kritiklose Hinnahme der jeweiligen Bedingungen (von Unternehmen, Organisationen usw.) vorgegebenen Hoffnungen erweist sich oft als eine Variante der Selbstunterdrückung

bzw. Ausbeutung – mit den dauerhaften gefährdenden Konsequenzen durch gesundheitsbedingtes Ausscheiden (integrativen) Coaching ist daher eine zukunftsweisende Konzeption. Auch in den Ergebnissen des Fallstudienvergleichs überzeugte das (integrativen) Coaching zum Wirkfaktor „*Qualität der Interventionen*“ gegenüber der (regulären) Beratung im BEM. Die in der Fokusgruppendifkussion zusammengetragenen Resultate waren für das (integrativen) Coaching überzeugender. Dafür steht z.B. das Ergebnis zu den *Anregungen zu Blickwinkelerweiterungen* gegenüber den regulären Gesprächssettings. Zudem wurden in *Gruppe 1*, *häufiger Anregungen zu eigenen Lösungsfindungen* gegeben als in *Gruppe 2*. Es zeigte sich, dass die Entwicklungsebene beruflicher Kompetenzen mit dem standardisierten Portfolio durch Gruppentrainings angesprochen werden konnte und auch Lernerfahrungen dazu festgestellt wurden, demgegenüber war es durch das (*integrative*) *Coaching* aber darüber hinaus möglich, individuelle Entwicklungsthemen im Zusammenhang mit Gesundheit und Arbeit stärker in den Prozess der Selbsterkennung integriert sein. Jeder sollte sich der Notwendigkeit, für sich selbst zu sorgen, zutiefst bewusst sein. Der Prozess der Selbstfürsorge ist in die Lebensweise zu integrieren und zu begleiten. Selbstfürsorge ist keine Sonderaktion der Bestimmung für das eigene Lebensprojekt, sondern bestenfalls ein zielgerichtetes Arbeiten an sich selbst, das zeitlebens dauert, um das eigene Leben zu gestalten, d.h. die eigene Arbeitsweise und den Lebensstil zu entwickeln. Selbstfürsorge ist eine reflexive Praxis, die Selbsterkenntnis erfordert, die es im Coaching-Prozess im BEM zu begleiten gilt.

Als Ausblick soll angemerkt sein, dass auch professionelles Handeln der Eingliederungsmanager/innen über die äußeren Fähigkeiten und Kompetenzen hinaus verantwortungsvoll mit der eigenen Person umgehen zu können, als Vorbild vorhanden sein sollte, um ein guter Coaching-Begleiter zu sein. Dementsprechend ist es unabdingbar, bei einer dauerhaften Implementierung des (integrativen) Coaching-Konzepts auch den durchführenden Eingliederungsmanager/innen eine Möglichkeit einzuräumen, selbstreflexive Prozesse zu vollziehen, zum Beispiel in einer regelmäßig stattfindenden Supervision. Sorge für sich selbst kommt als Fürsorge und Selbstpflege zum Ausdruck und bezieht sich auf das persönliche Wohlbefinden des Eingliederungsmanagers und Mitarbeiters gleichermaßen. Je mehr das eigene Befinden missachtet wird, desto mehr real wird die Bedrohung, dass die „Bilanz“ zwischen mehreren Lebensdimensionen zu nichte geht und ein „Brandherd für Krankheit“ entsteht.

Adhärenz: Mit „*Adhärenz*“ werden die Einhaltung bzw. Durchführung der vereinbarten Maßnahmen innerhalb der Hilfeplanung des BEM beschrieben. Mit der darauf bezogenen Forschungsfrage ist zu klären, inwieweit bei beiden methodischen Herangehensweisen inhaltliche oder methodische Anpassungen unter Berücksichtigung des Mitarbeiterinteresses oder -partizipation vorgenommen werden. Die Fokusgruppendifkussionen haben ergeben, dass eine inhaltliche und auch methodische Anpassung im (integrativen) Coaching sehr gut möglich ist – im Gegensatz zu den wenig variablen Anpassungsmöglichkeiten der (regulären) Beratung im BEM. Im Rahmen der 3. Fokusgruppendifkussion wurde von den Eingliederungsmanagern für beide Fallgruppen eine Einschätzung des *Erfüllungsgrads der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen der Methoden-Variabilität* unter Berücksichtigung des Verlaufes des BEM-Prozesses abgegeben. In *Gruppe 1* zeigte sich eine deutlich aktivere Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter/innen, ebenso wurde eine hohe Methoden-Variabilität festgestellt die ebenfalls mit Werten der Erfüllung zwischen 80- 100 % angegeben wurde. In *Gruppe 2* hingegen variierten die

Werte zur Mitwirkung der Mitarbeiter/innen aufgrund des wenig animierenden Unterstützungssportfolios und auch der Erfüllungsgrad der Methoden-Variabilität wurde wesentlich geringer eingeschätzt. Dieser deutliche Vorsprung des (integrativen) Coaching beim Wirkfaktor „*Adhärenz*“ lässt sich wahrscheinlich auch darauf zurückführen, dass eine gemeinsame und kontinuierlich verfolgte Zielsetzung und die Zielplanung die Motivation zur Mitwirkung seitens des Mitarbeiters fördern. Dem „Zielsetzungsverfahren“ bzw. der Handlungsplanung zur Zielerreichung kommt ebenfalls eine besondere Aufmerksamkeit im (integrativen) Coaching zu. Für gemeinsam gefundene spezifische Ziele im BEM sind einfach strukturierte Aufgaben und ergebnisbezogene Themen gut geeignet, die für beide Seiten unmissverständlich als Zielgröße identifizierbar sind. Der Aufgabentyp sollte möglichst einfach strukturiert sein und das Ziel ein klares Ergebnis beinhalten. Ein spezifisches Ziel hat Erfolg, wenn Strategien wirklichkeitsnah umgesetzt werden können und vom betroffenen Mitarbeiter auch akzeptiert werden, sodass die Zustimmung nicht aus sozialer Erwünschtheit erfolgt.

Als dritte und letzte bedeutende Komponente in diesem exemplarischen Kontext schließt sich die Identifikation von Zielkonflikten an (siehe dazu auch Kap.), die im (integrativen) Coaching berücksichtigt werden und im standardisierten Portfolio zu wenig Beachtung finden. Zielkonflikte treten nach Angabe der Eingliederungsmanager nicht immer sofort in Erscheinung, sondern äußern sich eher in Widerständen oder Störungen beim Prozess der Zielerreichung.

Wie bereits in Kapitel 6.4 detailliert beschrieben kann auf diese methodisch angemessen reagiert werden, während dies unter dem standardisierten Portfolio noch nicht vorgesehen oder möglich ist. Diese zusammenfassende Aufschlüsselung unterstreicht noch einmal die methodische Variabilität des (integrativen) Coaching, die unter dem Wirkfaktor „*Adhärenz*“ betrachtet wird.

Als Ausblick wäre es auch unter dem zukunftsreicheren Coaching-Ansatz im BEM interessant, über eine am Individuum orientierte Coaching-Forschung die Kluft zwischen den Ansprüchen der beteiligten Eingliederungsmanager, Mitarbeiter und Wissenschaftler zu verringern. Während die Eingliederungsmanager/innen und Mitarbeiter/innen eher nutzenorientiert interessiert sind, sind Wissenschaftler/innen eher daran interessiert, sich gegenwärtig an den Richtlinien der evidenzbasierten Forschung auszurichten.

Organisationaler Kontext: Durch die Einbeziehung des Wirkfaktors *Organisationalen Kontextes* stellte sich die Frage, inwieweit die durchführenden Coaches die Akzeptanz der Führungskräfte im Hinblick auf das eingesetzte Coaching im Vergleich zu den regulären Beratungsangeboten im BEM wahrnahmen und ob sich durch den Einsatz neuer Methoden das Verfahren verkürzt. Dazu wurde im Rahmen der Fallstudien die punktuelle Unterstützung der Führungskräfte und HR-Partner/innen in beiden Gruppen betrachtet. Es zeigte sich, dass mit dem (integrativen) Coaching in *Gruppe 1* die Erfolge der Mitarbeiter im Vergleich zu *Gruppe 2* von den Führungskräften und HR-Partnern/innen stärker höher eingeschätzt wurden. Darüber hinaus konnten verkürzte BEM-Verfahren bei *Gruppe 1* festgestellt werden, was vor dem Hintergrund finanzieller Personalkostenaspekte ebenfalls von der Führungsebene und den Personalverantwortlichen positiv aufgenommen wurde. Demnach schneidet das (integrativen) Coaching auch beim letzten Wirkfaktor zusammenfassend besser ab als die (reguläre) Beratung im von *Gruppe 2*.

Die zunächst skeptische Haltung zum (integrativen) Coaching konnte vor allem mit verkürzten Durchlaufzeiten verändert werden. Zuvor bestehende Vorurteile des Arbeitgebers zur Konzeption des (integrativen) Coaching und auch in Bezug auf die Haltung der Mitarbeiter/innen im Coaching konnten im Durchführungsprozess des BEM aufgelöst werden. Die Führungskräfte und HR-Partner/innen hatten den Mitarbeitern, die das BEM durchlaufen, zuvor mangelnde Veränderungsbereitschaft, mangelndes Veränderungspotenzial, einen mangelnden Realitätsbezug und ebenso potenziell fehlende Akzeptanz des Coachs vorausgesagt und damit auch der Konzeption selbst skeptisch gegenübergestanden.

Auch seitens der Eingliederungsmanager/innen wurden zunächst skeptische Haltungen zu den Führungskräften und HR-Partnern geäußert. Sie nahmen die Skepsis der Arbeitgebervertreter gegenüber der neuen Beratungskonzeption wahr und befürchteten eine verdeckte Interessenverfolgung der Arbeitgeber, die als die Beauftragten eines BEM und damit indirekt auch als Auftraggeber des Coachings wohlmöglich ihren Einfluss nehmen wollten, indem sie ihren Wunsch äußerten, mit dem Mitarbeiter/in die bundesweite Vermittlung stärker zu forcieren „ihn weg zu coachen“, um somit eine Reintegration zu verhindern. Die Eingliederungsmanager/innen befürchteten, dass Coaching für den Gesamtprozess hinderlich sein könne, denn gemäß der Konzeption des (integrativen) Coaching und auch ihrer persönlichen Interpretation des Konzepts trifft der/die Mitarbeiter/in selbst eine Auswahl an für ihn möglichen Lösungsvarianten, die für seine berufliche Zukunft infrage kommen. Dieser Beratungsgrundsatz bleibt „unanastbar“.

Auch wenn beide Akteurgruppen von den ersten Ergebnissen positiv überrascht wurden und sich die Vorurteile nicht bestätigten, bleibt es unabdingbar, den organisationalen Akteuren Interesse weiterhin verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken. Vor einer dauerhaften Implementierung des (integrativen) Coaching wäre es relevant, die einzelnen organisationalen Dynamiken aller beteiligten BEM-Akteure noch einmal detaillierter zu analysieren. Dazu müssten diese in einer ersten Erhebung, z. B. über Experteninterviews, gesammelt und ausgewertet werden, damit sie anschließend konzeptionelle Berücksichtigung finden können. Denn letztlich findet Coaching immer vor dem Hintergrund organisationaler Dynamiken statt. Die Coaching-Kultur ist mitentscheidend dafür, ob ein Coaching-Prozess zum Erfolg geführt werden kann. Schließlich wird eine Coaching-Kultur zum Erfolg beitragen oder aber nicht; denn dort, wo ein Coaching eingeführt ist, entwickelt sich immer eine Coaching-Kultur, die gut oder hindernd sein kann. Es ist also in diesem Zusammenhang nicht nur auf Arbeitgeberinteressen, sondern auch auf organisational auferlegte Erfolgsfaktoren bei den Eingliederungsmanager/innen zu achten, denen sie zukünftig wahrscheinlich unterstellt sind. Diese Kontexte gilt es also in Organisation der DB AG und DB-Geschäftsfelder weiter zu erschließen. Denn die Dynamiken in Unternehmen und Organisationen beeinflussen den Erfolg eines Coaching-Prozesses entscheidend mit, indem sie unterschwellig Auftragsklärungen oder Ergebnisse wie in dem angeführten Beispiel zum Wunsch des Arbeitgebers, den Mitarbeiter/in im Konzern nicht aber im eigenen Betrieb wiedereinzugliedern forcieren und dahingehend Einflussnahme bei den durchführenden Eingliederungsmanagern suchen. Dabei ginge es vor allem um das rechtzeitige Erkennen des jeweiligen *organisationalen Kontexts* und darum, dessen Strukturmuster aufzudecken, um Coaching bestmöglich daran auszurichten und auszugleichen, dass die in den Geschäftsfeldern gegenläufigen kulturellen Einflüsse dem Grundsatz des Frühaufklärungssystems und der damit

verbundenen Zielstellung zur Verbesserung des BEM nicht entgegenstehen. Nach Abschluss der Diskussion und des Ausblicks zu den Ergebnissen der Fallstudienuntersuchung soll nun abschließend in Kapitel 7 eine kritische Würdigung der Ergebnisse vorgenommen werden.

7 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Erkundigung danach, wie die Untersuchungsergebnisse zu beurteilen sind, wobei verschiedene Standpunkte betrachtet werden müssen. Anfangs wird eine Einschätzung zur Qualität des verwendeten Datenmaterials der Dokumentenanalyse vorgenommen und die Kohärenz der Aussagen aus den Fokusgruppendifkussionen erörtert, bevor anschließend die Reichweite der Ergebnisse bewertet wird. Während die Fehlerquellen zunächst mit Blick auf die Untersuchungsanlage formuliert (Kapitel 4.2 und 4.5) wurden (Kapitel 4.2 und 4.5), sollen sie nun im Kapitel 7 noch einmal am Ende der konkreten Probleme und Grenzen der empirischen Studie reflektiert werden.

7.1 Einschätzung des verwendeten Datenmaterials zur Dokumentenanalyse

Die grundlegenden theoretischen Ansätze, auf denen das entwickelte, Konzept der Frühaufklärung beruht, wurden vor dem Hintergrund ihres Entwicklungsstandes in Kapitel 2 ausführlich vorgestellt und dienten als Grundlage für die Durchführung der Dokumentenanalyse. Ausgangspunkt der Untersuchung bildet das Frühaufklärungssystem der 4. Generation (siehe Kapitel 2.2), welches mithilfe der Dokumentenanalyse Deutsche-Bahn—AG-spezifisch konzipiert wurde. Nach Sichtung der kontextbezogenen Quellen wurden systematisch Konzerndatenbanken, Management-Dokumente in Form von Berichten, Präsentationen und Protokollen sowie Statistik-Berichte und Aufzeichnungen zur Projektdokumentation „Weiterentwicklung BEM“ gesichtet und nach Relevanz geordnet. Insgesamt wurden 21 Dokumente (siehe Anlagen „D“) identifiziert, die zur Ausgestaltung des DB-AG-spezifischen Frühaufklärungssystems verwendet und in Kapitel 5 erläutert wurden.

Die 21 ausgewählten Dokumente konnten mehrmals und vollständig eingesehen werden; sofern diese nicht datenrechtlich geschützt waren, wurden sie in Anlage „D“ aufgenommen. Die Dokumentenausschnitte stammen aus den Jahren 2015 bis 2021 und können damit für den Kontext dieser Arbeit als relativ aktuell eingestuft werden, sodass sie den gegenwärtigen Sachstand der Geschehnisse in der DB-AG-Organisation noch abbilden. Aufgrund der beruflichen Tätigkeit als Produktmanagerin fehlt es auch zu keiner Zeit an Hintergrundinformationen zur Einordnung oder Herleitung der Dokumentenauszüge. Dennoch ermöglichen die verwendeten Dokumente auf den ersten Blick für Dritte nicht immer sofort einen den Bezug zum konzipierten Frühaufklärungssystem, daher wurde über die Erläuterung der Dokumente und auch die Interpretation immer wieder ein eindeutiger Bezug hergestellt, um zu verdeutlichen, in welcher Phase des Frühaufklärungsprozesses das Dokument als Leitgedanke verwendet wird und welche Information daraus für den Frühaufklärungsprozess relevant ist.

7.2 Kohärenz der Ergebnisse aus den Fokusgruppen

Die Bewertungen der Fokusgruppenteilnehmer/innen ergeben mit unterschiedlichen Akzentuierungen ein grundlegend widerspruchsfreies Bild vom Gegenstand der Forschung. Dennoch lassen sich bei einem detaillierten Blick, Auffälligkeiten und vereinzelt auch Widersprüchlichkeiten feststellen, die eine vertiefte Auseinandersetzung bedürfen. Die wohl größte Auffälligkeit betrifft den Wirkfaktor *Organisationaler Kontext* zum Aspekt „Gesamtlaufzeit des BEM-Verfahrens“, die in beiden Gruppen deutlich kürzer ausfiel als in der bisherigen Variante. Eine

durchschnittliche BEM-Verfahrenslaufzeit liegt bei 9,6 Monaten. Im Rahmen der Fallstudienuntersuchung konnte in *Gruppe 1* bei 15 Teilnehmern eine durchschnittliche Laufzeit von 4,8 Monaten erreicht werden, bis eine Vermittlung erreicht wurde. In *Gruppe 2* wurde eine durchschnittliche Laufzeit von 6,3 Monaten erreicht. Auch dies stellt eine deutliche Verbesserung gegenüber der bisherigen durchschnittlichen BEM Laufzeiten von 9,6 Monaten dar. Zur verkürzten Laufzeit in *Gruppe 1* äußerten die Eingliederungsmanager/innen die Hypothese, dass das neue Instrumentarium sowohl Mitarbeiter/in als auch Eingliederungsmanager/in motivierte und somit eine stärkere Arbeitsbeziehung und Schaffenskraft auf beiden Seiten entsteht, die letztlich auch eine Verkürzung der Laufzeit zur Folge hat, weil Anschlusstermine zügig vereinbart werden. Demgegenüber hatten sie für die verkürzten Verfahren auch in *Gruppe 2* keine Hypothese einer Begründung entwickeln können.

Die aufsehenerregendste Diskrepanz in den Angaben der Eingliederungsmanager/innen betrifft den Wirkfaktor „Qualität der Interventionen“. Für beide Gruppen wurde eine zu 100 % erreichte „Anregung zu Reflexionen“ seitens der durchführenden Eingliederungsmanager eingeschätzt. Das ist für beide Gruppen ein hoher Wert, zumindest wenn berücksichtigt wird, dass nur im (integrativen) Coaching methodisch durchgehend mit Reflexion gearbeitet wird.

Anregungen zur Reflexion konnten nach Angabe der Eingliederungsmanager/innen zu 100 % auch in *Gruppe 2* gegeben werden. Sie begründeten diese Einschätzung mit dem Nachhalten in Form von regulären Nachfassgesprächen gestellter Aufträge bzw. der Auswertung absolvierter Gruppentrainings (z. B. Bewerbungstrainings, Seminare zur Entwicklung einer neuen beruflichen Perspektive wie „Barrieren überwinden“ u. Ä.). Tatsächlich aber ist die Auswertung oder das Nachfassen von gemeinsamen Vereinbarungen innerhalb der Hilfeplanung zu besuchten Seminaren von *Gruppe 2* nicht zu vergleichen mit den Anregungen zur Reflexion eines Coachings in *Gruppe 1*, in denen es darum geht, eine Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, Wahrnehmungen, Bedürfnissen, Ängsten, Widerständen und Mustern zu begleiten. Vielmehr geht es in den Nachfassgesprächen zu besuchten Seminaren und Qualifizierungen um Nachverfolgung, inwieweit die Lerninhalte aus den Seminaren von den Teilnehmern aufgenommen und verarbeitet wurden. Trotz der Klarstellung bereits in der Fokusgruppendifkussion wollten die Eingliederungsmanager/innen ihre Einschätzung nicht revidieren, da sie diesen Nachfassgesprächen eine ähnlich hohe Bedeutung im gesamten BEM-Verlauf zuordnen wie der durch Coaching-Prozesse erreichten Reflexion, schließlich werden über dieses Merkmal der Reflexion Lernprozesse sichtbar und entstehen Entscheidungen für den weiteren Prozessverlauf. Selbstverständlich sind Reflexionen zu Lernprozessen von Seminaren eine mit den grundlegenden Reflexionsanregungen im Coaching vergleichbare Methode, nur unterscheiden sich diese beiden Wertangaben im Hinblick auf die Einflussnahme auf den Gesamtverlauf des BEM hinsichtlich der Dauer und Intensität der Anwendungen.

Da die Eingliederungsmanager/innen diese Tatsache trotz der Hinweise in den Fokusgruppendifkussionen nicht angenommen haben, ist davon auszugehen, dass es sich um einen durch die Befragung verursachten Fehler in Form des Antwortverhaltens „Sozialer Erwünschtheit“ handelt. Es ist davon auszugehen, dass die Eingliederungsmanager eine mehr oder minder unabsichtliche Neigung zu positiver Selbstdarstellung gezeigt haben. Die in dem Zusammenhang beeinflussende Norm könnte eine unterschwellig wahrgenommene Betonung der Methoden im Coaching sein, die bereits in ihrer regulären Arbeit intensiv und reflektiert angewandt werden.

Daneben lässt sich bei einigen Wirkfaktoren der Eindruck eines Konsistenzeffekts gewinnen, der sich aus der Neigung ergibt, ähnliche Behauptungen und Erzählungen stimmig zu beantworten, sodass sie inhaltlich zueinander passen, auch wenn das so nicht gleichermaßen zutrifft. Exemplarisch hierfür sind die Mehrfachnennungen für Beziehungsgestaltungsmerkmale unter dem Wirkfaktor *Arbeitsbeziehung zwischen Coach & Coachee*. In *Gruppe 1* war es vor allem das Beziehungsgestaltungsmerkmal Empathie, für das mit 14 Nennungen ähnlich klingende Beispiele gefunden wurden, um dieses Merkmal in der Mehrheitsnennung zu begründen. In *Gruppe 2* war es das Merkmal „gutes Zuhören“, das mit 13 Nennungen und ähnlichen klingenden Beispielen den Konsistenzeffekt anzeigte.

7.3 Reichweite der Forschungsarbeit

Zwar beruht die Forschung auf haltbaren methodologischen Grundlagen, durch ein den Ablauf eines geregelten, an wissenschaftlich geltenden Gütestandards und Qualitätskriterien orientierten Verfahrens, dennoch gibt es einige Einschränkungen, die berücksichtigt werden müssen. Dabei ist zu beachten, dass Forschungsergebnisse „(...) gemäß dem qualitativen Paradigma grundsätzlich als sozial, individuell, kulturell oder historisch determinierte Konstrukte zu verstehen sind)“ (vgl. Flick, 2009, S. 56). Aus diesem Grund werden die Grenzen dieser Studie auf zwei Ebenen reflektiert. Zunächst werden die Grenzen des eigenen Ansatzes kritisch beleuchtet, bevor die Tragweite der Befunde dargelegt wird.

Durch die unvermeidliche Einflussnahme „(...) der Ergebnisse durch den Forscher ist dessen Subjektivität zu reflektieren)“ (Steinke, 2005, S. 330-331). Neben einem erhöhten Interesse an Wissen, bei dem die praktische berufliche Arbeit von der Verfasserin als Untersuchende, Produktmanagerin und systemischer Berufscoach, die zuständig für den Bereich Betriebliches Eingliederungsmanagement ist, und ein daraus resultierendes Interesse an Entwicklungsprozessen im BEM, spezieller auch an einem neuen Beratungssetting des (integrativen) Coachings widerspiegeln, sind die Ausführungen in Kapitel 4-2 zu berücksichtigen.

Zwar basiert das Vorgehen innerhalb der gesamten Arbeit auf einer wissenschaftlichen Arbeitsweise, jedoch unterliegen die gewählten Inhalte, die von der Literatur und Darstellung des Ausgangstextes bis zur Zusammenführung, Setzung der Schwerpunkte und Ausdrucksform unweigerlich subjektiven Einflüssen. Daher ist davon auszugehen, dass andere Person den Untersuchungsgegenstand anders konzipiert hätten. Methodisch hielt die Studie die Grenze zwischen subjektivem Ansatz bei der Interpretation des Materials, der in qualitativen Forschungsverfahren anerkannt ist, und Beliebigkeit, die in keiner Weise gerechtfertigt wäre. Zu diesem Zweck wurde während des gesamten Forschungsprozesses ein strenges wissenschaftliches Verfahren befolgt, insbesondere durch die Bezugnahme auf andere verwandte Studien, die Angabe aller erforderlichen Referenzen und eine sorgfältige Verfahrensdokumentation. Darüber hinaus wurde die systematische Überprüfung des Themas in Kapitel 1 auf der Grundlage der Kriterien für die Gestaltung und Erstellung systematischer Übersichten durchgeführt. Auch der Bewertungsprozess wurde von der Erstellung des Kategoriensystems bis zur Kodierung subjektiv beeinflusst. Es ist daher davon auszugehen, dass andere Wissenschaftler bei der Auswertung zu anderen Schlüssen gekommen wären. Um größtmögliche Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erreichen, wurden die Auswertungsschritte genau beschrieben und auf gleiche Weise auf das Material angewandt (siehe dazu Kapitel 4.4).

Der in Forschungsprojekten vorhandene „*Konstruktivismus der Forscher/innen*“ (Koch, 2010, S. 28) wird um den *Konstruktivismus der Befragten in den Fokusgruppen* erweitert. Ein Bias, der z. B. aus sozialer Erwünschtheit von Antworten resultiert, kann nicht ausgeschlossen werden und wurde in seinen Auffälligkeiten bereits in Kapitel 7.2 thematisiert. Insofern sind die Aussagen der Befragten als situations- und kontextspezifische Momentaufnahmen zu verstehen. Sie geben eine Momentaufnahme der aktuellen Perspektive des Befragten im Kontext der vom Untersucher arrangierten Interviewsituation wieder (siehe auch Kapitel 4.3 und 4.5). Eine generelle Übertragbarkeit der Ergebnisse kann daher nicht angenommen werden. Eine methodische Alternative zur Minimierung der Voreingenommenheit der Befragten in Fokusgruppen wäre zum Beispiel die Auswertung von Audio- oder Videoaufzeichnungen gewesen. Dies hätte allerdings den Nachteil einer künstlichen Umgebung im Hinblick auf Laborsettings sowie Einschränkungen der Anonymität der Studienteilnehmer/innen, die hier als zwei weitere Beisitzer auch durch den Konzernbetriebsrat bestellt waren und in den Fokusgruppensitzungen anwesend waren, mitgebracht. Außerdem wäre es schwierig, auf diese Weise auf das Erfahrungswissen der Ausbilder zuzugreifen.

Mit Blick auf die Stichprobe von jeweils 15 BEM-Teilnehmer/innen ist eine gültige repräsentative Größe erreicht, um einen akzeptablen vergleichenden Forschungsausschnitt beider Settings zu zeigen. Es lassen sich repräsentative Rückschlüsse ziehen, die durch Vergleichbarkeit der Vorgehensweisen und eine gemeinsame Struktur in beiden Settings hervorgerufen wird.

Allerdings ist anzumerken bzw. zu vermuten, dass eine Befragung auch der Mitarbeiter/innen für die Auswertung von Leistungen und damit zusammenhängenden relevanten Einflussfaktoren weitere maßgebliche Perspektiven hervorgebracht hätten. Dennoch wurde aus Umfangsgründen darauf verzichtet, eine eigenständige Befragung der Beschäftigten zu realisieren.

8 Resümee und Ausblick

Mit den abschließenden Darlegungen wird in der Perspektive der Erstellung einer Synopse eine Einordnung der Ergebnisse in einen übergreifenden sozial- und rehabilitationspolitischen Kontext zur Notwendigkeit der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit vorgenommen werden (Kapitel 8.1). Daran anschließend wird in Kapitel 8.2 unter Aufschlüsselung des nach wie vor bestehenden Spannungsverhältnisses zwischen den Bedingungen des Rehabilitationssystems, den Anforderungen der Arbeitgeber und auch der RTW-Perspektiven der Mitarbeiter/innen verdeutlicht, inwieweit innovative Interventionen wie das Integrative Coaching und vor allem auch gemeinsame Allianzen zwischen den RTW-Akteuren notwendig sind, um das Arbeitskräftepotenzial zu sichern. In Kapitel 8.3 erfolgt ein kurzer Ausblick auf mögliche weitere vertiefende Studien im Anschluss an vorliegende Arbeit.

8.1 Einordnung der Forschungsergebnisse in einen übergreifenden sozial- und rehabilitationspolitischen Kontext

Zur Einordnung der Bedeutung der Ergebnisse sich einleitend zunächst auf den Kontext und Begriff *Soziale Marktwirtschaft* konzentriert. *Soziale Marktwirtschaft* gilt nach wie vor als zentrales Kennzeichen des deutschen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems. Kennzeichnend für die *Soziale Marktwirtschaft* ist, dass sie die Freiheit der Märkte und Individuen sowie der Wettbewerb aufrechterhalten will, um so wirtschaftliche Dynamik und einen hohen materiellen Wohlstand zu ermöglichen, und dass sie gleichzeitig für einen sozialen Ausgleich sorgt. In Bezug einen sozial- und rehabilitationspolitischen Kontext ist die *Soziale Marktwirtschaft* dadurch gekennzeichnet, dass sie teilhabegerecht, nachhaltig und generationsgerecht ist. Teilhaberechtigkeit bedeutet, dass jedem Individuum ausgehend von seiner individuellen Freiheit das eigenbestimmte Leben und eine umfassende Beteiligung am gesellschaftlichen Leben mit allen seinen Werten wie Gesundheit, Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Freizeit, politische Mitwirkung, soziale Kontakte, lebenswerte Umweltbedingungen ermöglicht werden (vgl. Petersen 2015, S. 811). Generationsgerechtigkeit und Nachhaltigkeit bedeuten, dass die individuellen Verwirklichungschancen nicht auf Kosten künftiger Generationen gewährleistet werden, sodass nachhaltige Tragfähigkeit und Leistungsfähigkeit der politisch-gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Instrumentarien erhalten bleibt.

Perspektivisch werden globale Entwicklungstrends, wie z. B. die fortschreitende Globalisierung, der weltweite demografische Wandel und die globale Erwärmung, die Zielstellungen Teilhabegerechtigkeit, Generationsgerechtigkeit und Nachhaltigkeit der *Sozialen Marktwirtschaft* erschweren. Dies zeigt sich schon an den Herausforderungen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind (siehe dazu auch Kap. 1.1). Für die öffentlichen Haushalte impliziert diese Entwicklung einen generellen Rückgang der Einnahmen bei tendenziell steigenden Ausgaben für Pensionen und Renten sowie Gesundheit und Rehabilitation (vgl. Petersen 2015). Auch wird der Fachkräftemangel weiter zunehmen. Selten waren demnach die Zeiten besser, um Vorschläge, Innovationen und Ideen für die Wiederherstellung von Beschäftigungsfähigkeit und die Verhinderung der Ausgliederung aus der Arbeitswelt, also eine Beschäftigungssicherung aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen mitzudenken und zu entwickeln. Damit steht der Nutzen der vorliegenden Arbeit mehr denn je im Mittelpunkt notwendiger in-

novativer Ansatzpunkte zur Sicherung von Erwerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung seitens der Unternehmen. Wird die Erwerbsfähigkeit durch gesundheitliche Beeinträchtigungen eingeschränkt, sind die Beteiligten des beruflichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes dafür zuständig die Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit zu fördern oder den Übergang in eine angemessene Erwerbssituation durch einen gelungenen RTW-Prozess zu gestalten. Ob der Prozess der Eingliederung gelingt und damit eine Ausgliederung aus der Arbeitswelt vermieden werden kann und ob Übergänge ermöglicht oder verhindert werden, hängt entscheidend von den innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Strukturen ab (Voss 2015). Diese Strukturen sind einerseits durch eine Verzahnung von Beschäftigungs-, Sozial- und Rehabilitationspolitik zu schaffen, die leider bislang nur getrennt voneinander betrachtet werden (vgl. Voss 2015, S. 816), mit dem Ziel einer angemessenen Bereitstellung von Ressourcen, damit Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz und Wiedereingliederung in der Perspektive einer kontinuierlichen Anbindung an die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts möglich ist. Dazu müssen Arbeitgeber sich ebenfalls von einem getrennten Blickwinkel des BGM verabschieden und Synergien aus einer Zusammenführung von AUG, BGF, BEM nutzen (vgl. Robra 2015, S. 209), um für die Arbeitnehmer einen erlebbaren Arbeitsschutz zu gestalten sowie betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement und damit den RTW-Prozess zu erleichtern.

BGM bildet als Managementsystem eine Art komplexes Interventionssystem im Unternehmen. Komplexe Systeme sind in gesellschaftswissenschaftlich-systemtheoretischer Perspektive zu meist durch *operative Geschlossenheit, wechselseitige Intransparenz, systemspezifische Leitdifferenzen und unterschiedlich kodierte Kommunikation* geprägt (Wilke 1993). Diesen Aspekten wurde durch die Konstruktion des Frühaufklärungssystems und dessen ausgestaltete Funktionsbereiche vorgebeugt. Innovative Konzepte wie das konzipierte Frühaufklärungssystem zur Vermeidung von gesundheitsbedingtem Ausscheiden sind multidisziplinär gedacht und nutzen einerseits die fortgeschrittenen Modelle einer strategischen Frühaufklärung, die ihre Hauptanwendung in wirtschaftswissenschaftlichen Sektoren finden, um Marktgeschehen und Marktentwicklungen oder auch Bedarfe für Rehabilitationsentwicklungen vorherzusagen und den Unternehmen somit die Chance zu geben, sich auf notwendige Veränderungen einzustellen, um nachhaltiges Unternehmensbestehen zu gewährleisten. Andererseits beleben sie auch die politisch intendierte Verstärkung einer RTW-Perspektive, der als angewandte Tertiärprävention im Sinne der Verhinderung von beruflicher oder gesellschaftlicher Ausgliederung durch (u. a. stufenweise Wiedereingliederung, BEM sowie berufliche und medizinische Rehabilitation) ein großes Zukunftspotenzial zukommt.

Für die Verwirklichung eines sozialverträglichen, mitarbeiterzentrierten und fortschrittlichen BGM in Unternehmen gibt es kein allgemeingültiges Verfahren. Mit welchen konkreten Inhalten und Vorgehensweisen die jeweiligen Akteure ein BGM verwirklichen, hängt von den Branchen, dem Kenntnisstand der betrieblichen Akteure, den mikropolitischen Rahmenbedingungen und der Art des Unternehmens ab. Darauf bezogene wissenschaftliche Studien schlagen zudem eine durchgängige Projektorientierung und Freiwilligkeit bei allen Projekten des BGM vor. Es handelt sich in erster Linie um einen planmäßigen, systemischen Ansatz im Sinne einer Managementkontur zur kontinuierlichen Verbesserung der gesundheitlichen Rahmenbedingungen der Organisation. Dies ist sowohl eine Zielsetzung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) als auch eine rechtliche Verpflichtung für die Arbeitgeber. Insofern lag das Erkenntnisinteresse

vorliegender Arbeit auf der Entwicklung von Inhalten zum BGM mit dem Schwerpunkt auf Vorgaben der Unternehmenseinheiten zu BGM-Strukturen und -Prozessen. Wenn der Nutzen des FAS in einem sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext kurz auf den Punkt gebracht werden, dann ist zu sagen, dass es die Aufgabe des BGM ist, Trends systematisch vorherzusagen, um Personalanpassungen zu ermöglichen (siehe Tab. 14). Um den Nutzwert der Funktionen des FAS als Ergebnis im Kontext einer sozial- und rehabilitationspolitischen Perspektive noch stärker nachvollziehen zu können, wurde Tabelle 15 für eine Übersicht zusammengestellt.

Tabelle 15: Nutzen des FAS im sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext

| Aufgabe des Frühaufklärungssystems | Forschungsergebnis zur Ausgestaltung | Zielt ab auf die gegenwärtige Problematik im sozial- und rehabilitationsperspektivischen Kontext |
|--|---|--|
| Zusammenführung von betrieblichen Handlungen im BGM zur Verbesserung des Schutzes vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden von Arbeitnehmer/innen | Schaffung eines kontinuierlichen gemeinsamen Beobachtungs- und Bearbeitungsverlaufs von internem und externem BGM (AUG, BGF; BEM) -Themen im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmensumfeld, (Kap. 5.2 Tab. 9, S. 157, Tab. 10 S. 178) | <p>Zum Finden von adäquaten und innovativen betrieblichen Handlungen gemäß den <i>Vorgaben der EU</i>, z. B. UN-Behindertenrechtskonvention und daraus resultierende sozial- und rehabilitationspolitische Empfehlungen im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Unternehmenskontext, wie z. B. aus dem externen Beobachtungsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Technologischer Bereich:</i> Identifikation und Einsatz von Instrumenten der betrieblichen LTA-Bedarfsermittlung mit ICF-Orientierung, z. B. Fragebögen, Checklisten, Leitfäden zur Beantragung von LTA-Arbeitgeberleistungen ▪ <i>Ökonomischer Bereich:</i> verbesserte Zusammenarbeit mit Rehabilitationsträgern (KBS, BFW, BTZ) über den Einsatz von ICF-orientierten LTA-Bedarfsmessungen mit Einsatz im betrieblichen Kontext oder Unterstützung der nationalen Präventionsstrategie und deren betriebliche Einflüsse über das Gesetz und die Leistungen zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention“ (PrävG) SGB V im BGF oder Präventionsmaßnahmen im BEM nach § 3 SGB IX ▪ <i>Rechtlicher Bereich:</i> Erfassung des „Mehrebenensystems“ im Sozialdatenschutz“ zur datenschutzkonformen Anwendung von Sozialdaten im BGM (vor allem BEM) über die Auseinandersetzung mit zentralen Rechtsgrundlagen und Zusammenhängen – EU-DSGVO, SGB X, SGB IX im betrieblichen Kontext des BGM ▪ <i>Soziokultureller Bereich:</i> Entwicklung von BGM-Konzepten für Mitarbeiter/innen mit „Long COVID“ |
| Analyse und Bewertung von internen und externen Anpassungsnotwendigkeiten von AUG, BGF, BEM zur Entwicklung von Konzepten oder inkrementellen Innovationen | Schaffung eines objektivierenden Analyse- und Bewertungsprozesses (Kap. 5.3 Risikoanalyse und -bewertung, Abb. 36, S. 183, Abb. 38, S. 190) zur Interpretation der Daten aus den internen/externen Beobachtungsbereichen unter Berücksichtigung von Zielstellungen des sozial- und rehabilitationspolitischen Kontexts (5.2 Risikoidentifikation) und Ableitung von Gegenmaßnahmen oder Schaffung von Innovationen im BGM zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung eines organisationsbezogene Analyse-Systems für die Schnittstellen vertiefenden Daten-Interpretationen im BGM ermöglicht eine konstante und professionalisierte Möglichkeit zur Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, zur Erhaltung von Erwerbspotenzialen als Reaktion auf den zunehmenden Fachkräftemangel und zur Entlastung der Sozial- und Versicherungssysteme |
| Kommunikation und Umsetzungsbegleitung von Anpassungsnotwendigkeiten oder inkrementellen Innovationen zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden | Schaffung eines Handlungs- und Kommunikationskonzeptes zur Herbeiführung einer Entscheidung des Managements und Realisierung von Anpassungsnotwendigkeiten oder inkrementellen Innovationen (Kap. 5.4 Risikokommunikation und -kontrolle, Abb. 39, S. 196) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor allem die Schaffung von inkrementellen Innovationen kann dem bisher ungelösten Konvergenzproblem zwischen Arbeitswelt und Versorgungssystem (Weber 2015) und der Problematik einer sequenziellen Handlung der Sozial- und Rehabilitationsakteure und einem daraus resultierenden fehlenden ganzheitlichen Ansatz der Unterstützung entgegenwirken |

Die Zusammenführung von BGM mittels Konstruktion eines FAS zielt darauf ab, der bisherigen operativen Geschlossenheit, wechselseitiger Intransparenz und systemspezifischer Leitdifferenzen, die zumeist durch unterschiedlich kodierte Kommunikation geprägt ist, systematisch

durch den Phasenverlauf des FAS entgegenzuwirken (Kap. 2.1). Zudem ermöglicht das FAS das Finden von adäquaten und innovativen betrieblichen Handlungen: z. B. unter Berücksichtigung des Grundsatzes 10 der „Europäischen Säule sozialer Rechte“,¹⁰¹ nach dem Mitarbeiter/innen das Recht auf einen hohen Standard von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und die Berechtigung auf ein Arbeitsmilieu, das ihren betrieblichen Erfordernissen gerecht wird und ihnen eine dauerhafte Erwerbsbeteiligung am Arbeitsmarkt ermöglicht, haben. Die Zusammenführung des BGM erfolgt mit dem Anspruch, gemeinsame Synergien für die stetige Professionalisierung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes mittels des FAS-Handlungsansatzes zu nutzen, sodass es wie ein „Lernendes System“ in fortlaufende Verbesserungsprozesse eingebunden ist und den sozial- und rehabilitationspolitischen europäischen und nationalen Empfehlungen sowie wissenschaftlichen Fortschritten in diesem Kontext folgen kann.

Zudem sollen die Funktionen *Risikoidentifikation* sowie *Risikoanalyse- und -bewertung des FAS* Anpassungsnotwendigkeiten zum AUG, BGF; BEM hervorbringen, indem durch ein objektiviertes Analyseverfahren in sequenziellen Schritten ermittelte Trends und Entwicklungen für Unternehmensverläufe möglichst objektiviert (unter Einsicht aller BGM-Experten) interpretiert und anschließend schematisch bearbeitet (siehe dazu Kap. 5.3, Abb. 38) werden, bis eine *Risikokommunikation und -kontrolle* die Chancen und Risiken für Entscheidungen des Managements herausstellt und damit den Erlass von Umsetzungen analytisch herbeiführt.

Darüber hinaus soll eine *Risikokommunikation und -kontrolle* eine Umsetzungsbegleitung von (Gegen-)Maßnahmen, wie z. B. neue Projekte mit Kooperationspartnern des Gesundheits- und Rehabilitationssystems vertiefen, um der anhaltenden „(...) *systemimmanenten Problematik einer mangelnden Konvergenz von gewandelter Arbeitswelt bzw. ökonomischer Bedeutung von Erwerbsarbeit mit der historisch geprägten, tradierten Konstruktion einer segmentierten sozialen Sicherung*“ (Weber et al. 2015, S. 151) etwas entgegenzusetzen. Einerseits wird die Sicherung von Erwerbspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels beabsichtigt, „(...) *andererseits ist das Gesundheitssystem nach wie vor durch eine Arbeitsweltferne charakterisiert, obwohl Versorgung und soziale Sicherung u. a. durch Beiträge sozialversicherungs-pflichtiger Beschäftigung finanziert werden*“ (Weber et al. 2015, S. 151). Angesichts der gegenwärtigen Rahmenbedingungen müssten Arbeitsmediziner und arbeitsweltbezogen integrierte Versorgung, also „Reha on the Job“ Hochkonjunktur haben. Leider ist davon bis auf wenige regionale innovative Beispiele nicht viel wahrzunehmen. Eine systematische Anknüpfung von Arbeitswelt und Gesundheits- und sozialen Sicherungssystemen, die positive Produktivitätseffekte durch Arbeitgeberinvestitionen nach sich ziehen könnte, wird zunehmend gebraucht. Die Entwicklung eines betrieblichen Frühaufklärungssystems stellt eine erste profes-

¹⁰¹ Europäische Kommission (2021), „Europäische Säule sozialer Rechte“, Zugriff am 15.11.21 unter: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights_en In Europa gelten die höchsten Standards bei den Arbeitsbedingungen und der verhältnismäßig ausgereifteste Sozialschutz. Das Europäische Parlament, der Rat und die Kommission haben auf dem Göteborger Gipfel 2017 die „europäische Säule sozialer Rechte“ festgelegt. Die 20 Grundsätze dieser Säule stehen für ein starkes soziales Europa des 21. Jahrhunderts, das gerecht und inklusiv ist und Chancen für alle bietet, welche durch betriebliche Innovationen ausgehend eines FAS gestärkt werden können.

sionalisierte Weiche dazu dar. Kurativ tätige Ärzte aller Fachrichtungen haben auch gegenwärtig noch arbeits- und sozialmedizinische Kompetenzdefizite. Arbeitsunfähigkeit attestieren Vertragsärzte ohne Kenntnis der Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes, geschweige denn einer Evidenzbasierung der Beurteilungskriterien. Auch medizinische Rehabilitation erfolgt räumlich getrennt von der Arbeitswelt – trotz Konzepten wie MBOR (Medizinisch-beruflich orientierte Rehabilitation) häufig noch ohne Informationen zu konkreten betrieblichen Regelungen oder Möglichkeiten einer Modifikation des Arbeitsplatzes. Diese und andere Hindernisse im sozial- und rehabilitationspolitischen Kontext greift das entwickelte Frühaufklärungssystem in einem kontinuierlichen Scan von *internen und externen Faktoren im technologischen, ökonomischen, rechtlichen und soziokulturellen Umfeld* auf (siehe dazu ausführlich Kap. 5.2 und Tab. 15) und entwickelt entsprechende Vorschläge, Handlungsnotwendigkeiten und Interventionen zur jeweils identifizierten Problemstellung.

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Rahmen einer demografiefesten Personalpolitik zunehmend mehr Unternehmen verstärkt auf die Potenziale von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen setzen. Dazu sind innovative Maßnahmen wie der Einsatz eines betrieblichen FAS zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden unerlässlich. Diesen steigenden Trend zeigt z. B. die stetig ansteigende Zahl von schwerbehinderten Menschen in Beschäftigung, die zuletzt deutlich über 1 Mio. lag.¹⁰² Aber auch die positive Entwicklung der Erwerbsbeteiligung Älterer zeigt, dass ein Umdenken bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern zunimmt und ein möglichst langer Verbleib in Beschäftigung immer häufiger gemeinsame Zielstellung ist.¹⁰³ Die Erwerbstätigenquote „(...) von Personen, die 65 Jahre oder älter sind, hat sich von 2008 auf 2018 fast verdoppelt und stieg auf 7,4 Prozent“ (Bundesagentur für Arbeit 2021).¹⁰⁴ Ein wesentlicher Aspekt für die Verbesserung der Beschäftigungssituation und der Beschäftigungschancen älterer sowie leistungsgewandelter Mitarbeiter sind auch in immer mehr Branchen abgeschlossene Demografie-Tarifverträge, wie sie z. B. in der chemischen, der Metall- und Kunststoffindustrie oder auch bei der DB AG zur Beschäftigungssicherung abgeschlossen wurden. Während die DB AG jedem leistungsgewandelten Mitarbeiter zusichert, einen aktiven oder passiven Arbeitsplatz bis zum Regelrenteneintritt zu haben, und zwar ggf. unter der Prämisse eines bundesweiten Einsatzes erreichen andere Verträge Anreize wie: altersgerechte Arbeitsplatzgestaltungsmöglichkeiten und Arbeitszeitmodelle bis zu betrieblichen Konzepten für altersgerechte Schichtpläne, lebensphasengerechte Arbeitszeitreduktion oder ein Lebensarbeitszeitkonto (vgl. Robra 2015). Zielstellung der Unternehmen ist es dabei immer,

¹⁰² Bundesagentur für Arbeit 2021, Bericht: Blickpunkt Arbeitsmarkt aus dem Mai 2021, Tabelle S. 9 Zugriff am 11.08.21 unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf?__blob=publicationFile&v=9

¹⁰³ „Ältere ab 55 Jahren nehmen immer häufiger am Erwerbsleben teil: Die Erwerbstätigenquote der 55- bis unter 65-Jährigen ist in den letzten zehn Jahren stärker gestiegen als die der 15- bis unter 65-Jährigen. Im europäischen Vergleich ist sie überdurchschnittlich hoch. Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen in Deutschland auch nach Erreichen der Regelaltersgrenze erwerbstätig sind.“ Bundesagentur für Arbeit (2021), Bericht: Blickpunkt Arbeitsmarkt aus dem September 2019, zur Situation von Älteren, S. 4, Zugriff am 11.08.2021 unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile&v=6

¹⁰⁴ Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) (2019) „Ältere am Arbeitsmarkt“ IAB-Kurzbericht 15/2019, Zugriff am 11.08.21 unter <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1519.pdf>

nicht nur durch primär- und sekundärpräventive Verbesserungen des BGM das Erwerbspotenzial zu erhalten und zu fördern, sondern eben auch über diese Art von tariflichen Regelungen einen arbeitnehmer- und arbeitgeberfreundlichen Sicherheitsrahmen zur Beschäftigungssicherung zu betonen.

8.2 Weiterhin bestehende Spannungsverhältnisse im betrieblichen und außerbetrieblichen Return-to-Work-Prozess

Wie die vorliegende Studie mit ihren Ausführungen vor allem zu innovativen Angeboten wie dem (integrativen) Coaching-Ansatz betont, ist es unabdingbar, in der Beschäftigungssicherung neue Wege und Reformen zu suchen, um „Stay at Work“ mit Maßnahmen des AUG und BGF weiter zu professionalisieren und „Return to Work“ mit Maßnahmen des BEM vor dem Hintergrund der Sicherung von Erwerbspotenzialen bedarfsnah, ressourcenorientiert (nicht defizitorientiert) und damit zukunftssicher zu gestalten. Das entwickelte Frühaufklärungssystem zum Schutz vor gesundheitsbedingtem Ausscheiden sowie die Anwendung eines Integrativen Coachings im BEM können als „lernende Formate“ zukünftig dabei helfen, Erwerbspotenziale zu sichern.

Jedoch bleibt weiterhin viel zu tun, um *bestehende Spannungsverhältnisse* im BGM-Bereich weiter aufzulösen, z. B. im Zusammenspiel von Sozial-, Gesundheits- und Rehabilitationssystem (das sequenziell geprägt ist), aber auch in den betrieblichen Aspekten und Anforderungen (geprägt durch z. B. verschiedene Arbeitskulturen, Branchen und Führungsstile) und der Situation der Beschäftigten, die zunehmend individuelle Angebote benötigen (siehe dazu auch Kap.1.1), um dem Demografie-Problem mit ganzheitlichen „Stay-at-Work-“ und „Return-to-Work“-Maßnahmen zu begegnen. Mit den nachführenden Auszügen wird zur Verortung der Ergebnisse auf weiter bestehende Spannungsverhältnisse eingegangen, um zu betonen, welche Chancen in neuen innovativen betrieblichen Ansätzen liegen können.

8.2.1 Situation des Sozial- und Rehabilitationssystems im bestehenden RTW-Spannungsverhältnis

Der multidimensionale „Return-to-Work-Prozess“ verlangt eine aktive Einbindung der maßgeblichen Handelnden des Versorgungssystems, der Betriebe und der Sozialversicherungsträger mit der Absicht, den/die erkrankte/n Mitarbeiter/in frühestmöglich an seinen/ihren Arbeitsplatz zurückzubringen oder in Fällen, die zu einem Verlust der Tätigkeit geführt haben, eine tätigkeitsbezogene Neuorientierung zu erreichen. „Return to Work“ ist ein auf die Arbeitswelt bezogener, multiprofessioneller Ablauf, mit dem die Schnittstellen zwischen den Sektoren des Gesundheits- und Versorgungssystems und der Arbeitswelt als auch zwischen den verschiedenen Instanzen des gegliederten Systems der sozialen Sicherung in Deutschland überwunden werden können. Im Sozialversicherungssystem werden gesundheits- und krankheitsbedingte Lebensrisiken traditionell zwischen den Trägern segmentiert. Daraus resultieren Zuständigkeitsproblematiken und Orientierungslosigkeit bei den Betroffenen. Um diese Defizite zu überwinden, ist mit der Überarbeitung des Bundesteilhabegesetzes BTHG als umfassendes Gesetzespaket, das in vier Reformschritten bis 2023 in Kraft treten wird, hat einen ersten wichtigen Schritt erfolgreich getan, indem z.B. ein einziger Rehabilitationsantrag ausreicht, um ein umfassendes Prüfungs- und Entscheidungsverfahren in Gang zu bringen, auch wenn die diversen

Zuständigkeiten von Sozialversicherungsanstalt, Jugendamt, Rentenversicherung, Bundesagentur für Arbeit, Unfall- und Krankenkasse bestehen bleiben (das Gesetz hat stattdessen Zuständigkeitsregelungen zur Einführung eines trägerübergreifenden Teilhabeplanverfahrens für alle Rehabilitationsträger gesetzlich bestimmt). Dennoch bleibt es weiterhin bei dem Grundsatz, den erkrankten Menschen in seiner Situation und vor allem auch im betrieblichen Umfeld hinsichtlich „Stay at Work“ und „Return to Work“ gezielt zu unterstützen. Dahingehend gilt es, das ausgedehnte Portfolio an Handlungsmöglichkeiten der Leistungserbringer und Sozialversicherungsträger und Unternehmen über Modelle wie das mit dieser Arbeit entwickelte Frühaufklärungssystem „aktuell zu halten“ und Synergien erzeugend weiterzuentwickeln, indem z. B. auch bedarfsorientierte Rückläufe (z. B. in Form von Datensammlungen aus der Risikoidentifikation) im Sinne eines gemeinsamen Zieles an die Leistungserbringer und Kooperationspartner der DB AG erfolgen. So ist vorstellbar, dass zukünftig vor dem Hintergrund einer Verbesserung gemeinsamer Maßnahmen und Interventionen für Forschungsbedarfe der Rehabilitationsträger (DRV 2021)¹⁰⁵ auch Daten eines betrieblichen Frühaufklärungssystems genutzt werden. Indem beispielsweise:

- über die Risikoidentifikation des FAS gezielt betriebliche Fallstudien und Evaluationsbausteine im BEM (z. B. zu Lernerfolgen des Integrativen Coachings im BEM als innovatives Konzept im betrieblichen RTW-Prozess) analysiert werden, um Prädiktoren des Erfolgs von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA) vor dem Hintergrund eines gezielten Eingliederungs- und Partizipationsmanagement nach medizinischer und beruflicher Rehabilitation zu ermitteln,
- über die Risikoidentifikation von externen Kontextfaktoren vor allem im soziokulturellen Bereich international erfolgreiche *betrieblich-therapeutische Ansätze* verschiedener Interventionen (Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie, Pharmakologie, psychosoziale Angebote) in einer systematischen Aufschlüsselung von Studien zu Behandlungsinintensität, ebenso die Wirksamkeit und Akzeptanz von Leitlinien (z. B. über betriebsärztliche Behandlungen) und auch die Verstetigung der Rehabilitationserfolgs (Nachsorge, Patientenschulung aus der Zusammenarbeit mit der Knappschaft BahnSee) zusammengetragen werden, um die Lern- und Partizipationserfolge der Betroffenen gezielter zu fördern, und/oder

Die exemplarisch genannten Forschungsbedarfe der Deutschen Rentenversicherung zeigen, dass eine verknüpfende Arbeit zwischen Trägern der Rehabilitation und Unternehmen oder auch Unternehmensverbänden wie Eisenbahn- und Verkehrsbranche für die gemeinsame Zielstellung der Vermeidung eines gesundheitsbedingten Ausscheidens unterstützend sein kann, zudem schafft sie Nähe zwischen Arbeitswelt und Gesundheits- bzw. Rehabilitationssystem.

¹⁰⁵ Deutsche Rentenversicherung (2021) Forschungsbedarf, Zugriff am 13.08.201 unter: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Experten/Reha-Forschung/Reha-Wissenschaften-und-Forschungsbedarf/Reha-Wissenschaften_und_Forschungsbedarf.html

Das zumindest ist auch ein weit gefassteres Resümee der Stu der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der Humboldt-Universität Berlin (2018).¹⁰⁶ Die Studie stellt heraus, dass branchentypische Arbeitskulturen¹⁰⁷ eine zusätzliche Herausforderung für eine angemessene Unterstützung der Arbeitnehmer darstellen. Parallel dazu wird aber auch sichtbar, wie sehr derartige Hilfen von den konkreten Arbeitsbedingungen und der Bereitschaft der Arbeitgeber zur Weiterbeschäftigung chronisch erkrankter Menschen abhängen, was einen ergänzenden Aspekt für die Aufschlüsselung bisher fehlender Unterstützungsangeboten darstellt. Daher wird es auch zukünftig darum gehen, Aspekte der Kompatibilität von Unterstützungsformen im Blick zu behalten, um Mitarbeiter/innen eine „gute Arbeit“ mit und ohne gesundheitliche Beeinträchtigung zu ermöglichen.

8.2.2 Anforderungen und Erwartungen der Arbeitgeber der DB-Geschäftsfelder im Spannungsverhältnis mit dem RTW-Prozess

Während bei der DB AG der Beschäftigtenschutz kultureller Ausdruck der Tarifpolitik der Gewerkschaften ist, den die DB AG auch u. a. durch umfassende Programme in BGM-Bereichen forciert, stehen dieser kulturellen Ausrichtung jedoch auch Anforderungen (z. B. hohe Kompetenz und zunehmende Tätigkeitsanforderungen) und Erwartungen der DB-Gesellschaften an zügige RTW-Prozesserfolge und an eine neue Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmern gegenüber, die einem „Stay at Work“ oder auch „Return to Work Prozess“ teilweise sogar entgegenstehen. Das bedeutet, dass gegenwärtig die Kompetenz- und Tätigkeitsanforderungen in den DB-AG-Berufsgruppen ansteigen, was aus bestehenden besonderen Anforderungen der Verkehrsbranche resultiert, die mit wiederkehrenden Tauglichkeitsuntersuchungen für eisenbahnspezifische Tätigkeiten verknüpft ist.¹⁰⁸

Die Erwartung der Führungskräfte der DB-Gesellschaften ist, dass das ausgereifte BGM der DB AG einen umfangreichen Schutz für den selbstbestimmten Arbeitnehmer gewährleistet, in dem dieser sich aber auch „geleitet“ zurechtfinden muss und dieses auch in Anspruch nehmen muss, sofern er gesundheitliche Probleme hat. Darüber hinaus nutzen Führungskräfte vor allem bei Rückkehr nach Erkrankungen nicht selten ihre Deutungsmacht „Sie sind doch jetzt aber wieder gesund!“ und bewerten Rückkehrprozesse ab einem bestimmten Zeitpunkt als abgeschlossen. Mitarbeiter sind dadurch einem hohen Leistungsdruck ausgesetzt, wenn weiterhin noch Anpassungsschwierigkeiten bestehen oder Rückfallrisiken vorliegen. Zwar sind Führungskräfte grundsätzlich an einer nachhaltigen Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiterschaft interessiert, dennoch stehen sie im Spannungsverhältnis zwischen „ökonomischer Fürsorgepflicht“

¹⁰⁶ Von Kardorff, E. et al. (2018) Neue Allianzen für „Gute Arbeit“ mit bedingter Gesundheit – Nachhaltige Beschäftigungssicherung durch Kooperation betrieblicher und außerbetrieblicher Akteure, Zugriff am 17.08.21 unter: https://www.boeckler.de/pdf_fof/100793.pdf

¹⁰⁷ Im Kontext der angeführten Studie „(...) wird der Begriff *Arbeitskultur* in einem weiteren Sinne verstanden. Sie umfasst dabei nicht nur die konkrete Arbeitssituation innerhalb eines Unternehmens, sondern sie dient in analytischer Weise dazu, die kulturellen Gemeinsamkeiten von Gewerken und Arbeitsformen (Arbeitsaufgaben, Prozessgestaltung, Anforderungen) zu fassen, deren Arbeit gleich oder ähnlich beschaffen ist bzw. unter einem Begriff subsumiert werden kann. Entsprechend werden Unternehmenskulturen als konkrete Praxen arbeitskulturellen Handelns verstanden und sind in diesem Zuschnitt immer auch Teilmengen einer umfassenderen *Arbeitskultur*“ (von Kardorff, E. et al., 2018, S. 21).

¹⁰⁸ Siehe dazu auch Abschnitt 1.1, S.10 in der Beschreibung des Wandels von Arbeit und daraus resultierende Tätigkeitsanforderungen der DB AG

und ihrem operativen Verantwortungsbereich und der Orientierung an strategischen Zielen (Windscheid 2019).

Weitere Spannungsfelder sind im Zusammenspiel der Bedarfe von Mitarbeiter/innen und fehlenden adäquaten Angeboten des Gesundheits- und Rehabilitationssystems wahrnehmbar. Führungskräfte haben nicht selten nur ein geringes Wissen zu RTW-Prozessen und betrieblicher Wiedereingliederung, zudem verfügen sie über geringe Zeitressourcen. Beide Faktoren können sich in Unsicherheiten gegenüber den Mitarbeitern äußern, indem sie *Entscheidungs- und Regulationsverantwortung* (Windscheid 2019) häufig an den betroffenen Mitarbeiter delegieren und ihn wiederkehrend danach fragen, was er braucht und was er möchte. Nicht selten werden diese Entscheidungsfreiheiten von den Mitarbeitern zunächst einmal als besonders entgegenkommend aufgefasst, nur besteht gleichwohl auch ein Problem von kaum verfügbarem *Entscheidungs- und Regulationsverantwortung* (Windscheid 2019) seitens der Mitarbeiter/innen. Insofern bedarf es dritter Personen wie bei der DB AG des Eingliederungsmanagers, der zu einer Transferleistung in der Lage ist. Wie in Kapitel 1.1 bereits ausgeführt, äußern sich im RTW-Prozess bei den Mitarbeiter/innen Problemstellungen wie ein *mangelhaftes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung oder Rückkehr in Tätigkeiten, inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen, oder auch fehlinterpretierte Erwartungshaltungen*.

Bei dauerhafter Leistungswandlung und daraus resultierender beruflicher Neuorientierung stellen Arbeitgeber häufig fest, dass das bisherige (Arbeits-)Verhalten der Mitarbeiter/innen *mangelhaftes Verhaltensrepertoire und Verhaltensunsicherheit bei der Erprobung oder Rückkehr in Tätigkeiten* nicht mehr zu erstrebten Schlüssen führt. Dann gilt es, geeignete betriebliche Unterstützung bereitzustellen, um neue Handlungsalternativen zu entwickeln und diese mit möglichen Konsequenzen ggf. vorab zu simulieren. Anschließend werden die neuen bzw. trainierten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag umgesetzt und regelmäßig besprochen, bis sie ins Selbstverständnis übergegangen sind. Für diese Art von Training fühlt sich in der operativen Praxis bislang kaum jemand verantwortlich, d. h. es gibt dafür kein angemessenes Unterstützungsangebot seitens der BEM-Akteure. Erst mit dem entwickelten (integrativen) Coaching kann der Eingliederungsmanager nun mit einem methodischen Setting diese Problemstellungen bearbeiten. Dem Eingliederungsmanager als Schlüsselfigur fehlte dazu im DB-Konzern bisher immer ein Auftrag oder die Kompetenz. Die Lotsenfunktion im BEM, die der Eingliederungsmanager bislang bei der (regulären) Beratung im BEM einnimmt, impliziert den Handlungsauftrag aus einem bestehenden Unterstützungsportfolio Leistungen zu koordinieren.

Für den zukünftigen RTW-Prozess des DB-Konzerns wird sich zeigen, ob das (integrative) Coaching dabei helfen kann, die angeführten Spannungsfelder aufzulösen. Zwar kann mit der Konzeption des (integrativen) Coachings adäquat auf die angeführten Problemstellungen reagiert werden, indem reflexive Prozesse professionell gesteuert und Lernerfahrungen für alle Beteiligten nachvollziehbar gemacht werden (Kap. 6. 2, Abb. 45). Dennoch bleibt es eine Herausforderung, in diesem Spannungsverhältnis für alle Akteure erwartungsgerecht zu kommunizieren, damit Verständnis für diesen Wiedereingliederungsprozess erzeugt werden kann.

8.2.3 Sicht der Mitarbeiter der DB-Geschäftsfelder im Spannungsverhältnis zum RTW-Prozess

Aus Sicht der Mitarbeiter/innen dominieren als Teilnehmer/innen eines BEM-Verfahrens ambivalente Gefühle: zum einen Scham, die Kolleg/innen lange im Stich gelassen zu haben, Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit, zum anderen der starke Wunsch nach Normalität, verbunden mit Vorfreude auf die Arbeit und das Wiedersehen der netten oder Kennenlernen neuer Kolleg/innen. Ergebnisse der 1. Fokusgruppendifkussionen zeigen (Kap. 6.3) zudem auch, dass betroffene Mitarbeiter/innen bei ihrer Rückkehr in das Unternehmen nicht irgendeine Tätigkeit anstreben, sondern nach Möglichkeit gemäß ihren Qualifikationen und Motivationen weiterbeschäftigt werden wollen. Dabei ist ihnen bewusst, dass bestehende Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche nach einer dauerhaften Leistungswandlung nicht verändert werden können, z. B. im Beruf des Lokführers oder des Rangierers. Die Aussicht auf Schonarbeitsplätze, in denen bestehende Leistungspotenziale nicht genutzt werden können, gehen mit dem Risiko von Unzufriedenheit oder Motivationsverlust der Mitarbeiter/innen einher, was auch zu einer „inneren Kündigung“ führen kann, die der Zielstellung der entwickelten Formate entgegensteht. Darüber hinaus setzt eine adäquate Weiterbeschäftigung, die die DB-Tarifpolitik in ihrer Beschäftigungssicherung (Kap. 3) stark unterstützt, Mitarbeiter/innen unter Druck, da sie ihren Wohnort zumeist nicht verlassen können und möchten. Mit dem (integrativen) Coaching können zumindest für einige Mitarbeiter/innen die Erweiterung ihrer Perspektive neue Mobilitätskonzepte entwickelt werden, die eine Chance auf adäquate Tätigkeiten bieten (Kap. 6.3).

Aus der Sicht des Arbeitnehmers gibt es im RTW-Prozess zwei weitere Probleme, die nicht selten entstehen können: *„inadäquate Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen“* und *„fehlinterpretierte Erwartungshaltungen“* (Kapitel 1.1). Da die Mitarbeiter/innen diese Gegebenheiten hauptsächlich unbewusst wahrnehmen und bewerten, können ihre Wertschätzungen dysfunktional sein oder sich dysfunktional entwickeln. Als dysfunktional erweisen sich vor allem generalisierende, überspitzende Wertungen. Beispiele für unangemessenen Wahrnehmungs- und Bewertungsparadigmen sind unbewusste Leitlinien wie: „Niemand weiß zu würdigen, was ich hier getan habe“. Einerseits können solche Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen zur Folge haben, dass mehrere Handlungs-, Denk- und vor allem Entscheidungsmöglichkeiten außer Acht gelassen werden. Andererseits können sie dazu führen, dass bestimmte Optionen häufig und nicht voll begründet bevorzugt werden. Dies wird besonders in kritischen oder komplexen Situationen deutlich, die als Herausforderung genommen werden sollten. Diese Art Erstreaktion ist in früheren Erfahrungen festgefahren und wirkt sich auf den Modus Operandi bei der Wahrnehmung und Einschätzung der laufenden Situationen und Sachverhalte dekonstruktiv aus. Die Mitarbeiter/innen fühlen sich mit dieser Art von Problematik nicht selten unwohl. Sie haben das Gefühl, nicht kraftvoll genug zu sein, um den neuen Arbeitsalltag bewältigen zu können. Auch Kolleg/innen und Führungskräfte wollen sich selten mit wiederkehrenden Selbstzweifeln ihrer Kollegen auseinandersetzen und appellieren bei Rückfällen oder Problemstellungen an die Eigenverantwortung, an das Empowerment der Mitarbeiter/innen, wobei sie voraussetzen, dass die Betroffenen entsprechende Hilfestellungen, wie z. B. psychosoziale Beratung oder therapeutische Hilfe, suchen. Nur ist diese Art von dysfunktionalen Verhalten nicht zwangsläufig Grundlage einer diagnostizierbaren psychischen Störung, sondern vielleicht eine Begleiterscheinung der vorausgegangenen Erkrankung. Auch das Gesundheits- oder Rehabili-

tationssystem hält kein offensichtliches Angebot für diese Art der Problemstellung bereit. Eingebundene Eingliederungsmanager empfehlen in der (regulären) Beratung im BEM an dieser Stelle das Aufsuchen von psychosozialen Beratungsstellen (in Wohnortnähe oder über den Konzerndienstleister der ias), die i. d. R. fünf Beratungseinheiten zu einer Problemstellung anbieten. In der Regel ist damit das Problem aber selten gelöst, zum einen, weil fünf Beratungssequenzen selten ausreichend sind, um eine derartige Verhaltensänderung herbeizuführen, zum anderen, weil die Anbieter eine gewisse Arbeitsmarktferte haben und die Problemstellung in einer Art und Weise behandeln, die für den Mitarbeiter zu theoretisch oder nicht konkret genug ist, um sie im Arbeitskontext zur Anwendung bringen zu können. Erst mit dem (integrativen) Coaching verfügt der Eingliederungsmanager über ein methodisches Setting (Kap. 3), um gemeinsam mit dem Mitarbeiter/in derartige Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen in eine Menge neuer möglicher Handlungs-, und Entscheidungsmöglichkeiten zu setzen und damit zu bewirken, dass bestimmte (Verhaltens-)Optionen frei oder neu gewählt werden können. Diese gefundenen „gemeinsame Blickwinkelerweiterungen“, „Konkretisierungen oder Detailbetrachtungen für die eigenen Entwicklungsschritte“, oder auch „Anregung zur eigenen Lösungsfindung“, konnten bei dem vergleichenden Fallstudienansatz (Kap. 6.4) bereits überzeugen. Für die mögliche zukünftige Arbeit im Rahmen des (integrativen) Coaching müssen weitere Fallkonstellationen gesammelt werden, um eine Nachhaltigkeitsprüfung für diese Art der Hilfestellung vornehmen zu können.

Als letztes Beispiel eines anhaltenden Spannungsverhältnisses aus Mitarbeiter/innen-Sicht seien die „*fehlinterpretierten Erwartungshaltungen*“ (Kap. 1.1) angeführt. Wenn keine objektiven Ursachen für die Unzufriedenheit von Mitarbeiter/innen vorliegen, verbergen sich dahinter meist, mit Blick auf die definierte Arbeitsaufgabe, *unangemessene Wertvorstellungen* oder *fehlinterpretierte Erwartungshaltungen*. Unangemessen drückt aus, dass die Werte, Beweggründe und Hoffnungen, die der/die Mitarbeiter/in auf bewusster Ebene zeigt, nicht den eigenen unbewussten Begehren entsprechen, d. h. der/die Mitarbeiter/in meidet wichtige natürliche Bedürfnisse. Das führt mitunter dazu, dass Kolleg/innen und Führungskräfte den Mitarbeiter nicht verstehen oder ihn „falsch einordnen“ oder „falsch behandeln“. Führungskräfte schreiben solche Situationen i. d. R. der Privatsphäre der Mitarbeiter/innen zu und weisen damit die Reflexionsverantwortung von sich. Auch in solchen Fällen tendieren unerfahrene Führungskräfte und Kolleg/innen dazu, eine Therapie zu empfehlen, ohne sich dessen bewusst zu sein, dass auch in diesem Fall nicht zwingend eine diagnostizierbare Erkrankung der Grund für das Verhalten der Mitarbeiter/innen vorliegen muss. Der Eingliederungsmanager würde auch bei dieser Problemstellung beim Setting der (regulären) Beratung im BEM das Aufsuchen von psychosozialen Beratungsstellen anbieten, sodass davon auszugehen ist, dass auch hierüber das angezeigte Problem nicht gelöst werden könnte.

Eine Möglichkeit des (integrativen) Coaching wäre es, mittels der Methode eines aufzudeckenden Widerstandes zu agieren, der sich beim Mitarbeiter als trotz der neuen Arbeitssituation anhaltende Unzufriedenheit in Erscheinung tritt, worauf reagiert werden muss, indem die Ursachen des Widerstandes ergründet werden, um entsprechende Handlungsalternativen zu entwickeln und in Alltags- und Arbeitssituationen zu trainieren (siehe dazu auch Kap. 6.4). Die Ergebnisse der Analyse der Fokusgruppendifkussionen zeigen in Kapitel 6.4, dass das (integ-

rativen) Coaching im Gegensatz zu den regulären Beratungsangeboten vor allem in der Widerstandsarbeit, in der Aufnahme individueller Problemstellungen auch außerhalb eines therapeutischen, arbeitsweltfremden Umfeld die Möglichkeit gibt, nachhaltige Gesundheitskompetenzen (z. B. Stärkung der persönlichen Resilienzfaktoren, individuelle Strategien und Techniken zum Umgang mit Arbeitsbelastungen und Rollenkonflikten) zu fördern. Die persönliche Erarbeitung in der direkten Arbeitspraxis bietet damit auch die Möglichkeit einer nachhaltigen Lernerfahrung.

Um zu verdeutlichen, inwieweit mit vorliegender Arbeit unter Berücksichtigung des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes ein integratives Coaching-Konzept entwickelt wurde, durch dessen Anwendung zentrale Ergebnisse erzielt werden konnten, die richtungsweisend sind, und wie sich im gegenwärtigen sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext verorten lassen, enthält Tabelle 16 einen Überblick über dessen wesentliche Aspekte.

Tabelle 16: Verortung der zentralen Untersuchungsergebnisse zum Wirkfaktorenvergleich beider Beratungssettings (Integratives Coaching / Reguläre Beratung im BEM) im gegenwärtigen sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext

| Wirkfaktoren-Modell (Kilburg 2001) | Vergleich Integratives Coaching / standardisierte Beratung im BEM | Forschungsergebnis | Ziel der Lösung von Problemstellungen im sozial- und rehabilitationsspezifischen Kontext |
|--|--|--|---|
| Exemplarischer Wirkfaktor „Commitment von Coach und Coachee“ (siehe Kap. 6.2) | (integratives) Coaching erzielt kleinteiligere Beratungserfolge im Vergleich zum „Standardisierten Beratungsformat im BEM“, z. B. „spezifische kognitive Erfolge“, die sich auf die Kognitionsleistungen des Mitarbeiters (gewonnene Klarheit des Coachees bzw. Mitarbeiters, z. B. hinsichtlich der eigenen Rolle, Werte und Denkschema) beziehen | <i>Nachhaltigere Erfolge zur Stärkung von Beschäftigungsfähigkeit zur Entlastung der sozialen Sicherungssysteme:</i> Ein bewussterer Umgang mit der eigenen (Berufs-)Rolle, Werte oder Verhaltensmuster ermöglicht nachhaltigere Erfolge zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit (mögliche Reduktion der Anzahl von Anträgen auf Erwerbsminderungsrenten) | |
| Exemplarischer Wirkfaktor „Strukturelle Rahmenbedingungen“ (siehe Kap. 6.4) | Bewusste Widerstandsarbeit im (integratives) Coaching intensiviert die Zusammenarbeit im BEM im Vergleich zur (regulären) Beratung im BEM | <i>Verbesserte Interventionen im RTW-Prozess durch gezielte Widerstandsarbeit in der Beratung:</i> Für den Erfolg eines Transformationsprozesses oder auch einer Veränderungsbereitschaft im BEM ist es unerlässlich, den Ursachen von Widerstand auf den Grund zu gehen, um entsprechend intervenieren zu können und gemeinsame Zielstellungen verfolgen zu können. Dieser Aspekt könnte im Rahmen von Rehabilitationskonzepten grundsätzlich mitaufgenommen werden, damit nachhaltigere Erfolge von Lernprozessen erreicht werden. | |
| Exemplarischer Wirkfaktor „Qualität der Interventionen“ (siehe Kap. 6.6) | Gegenüber der (regulären) Beratung werden im (integratives) Coaching stärkere „gemeinsame Blickwinkelerweiterungen“, „Konkretisierungen oder Detailbetrachtungen für die eigenen Entwicklungsschritte“, „Anregung zur eigenen Lösungsfindung“, Anregung zur Reflexion von Geschehensabläufen“, und „Anregung bei Mitarbeitern, Handlungsvorsätze und Entschlüsse zu entwickeln“ erreicht | Adäquate individuelle Unterstützung bei Problemstellungen, die eine professionelle Lücke zwischen den Systemen beruflicher Rehabilitation und Psychotherapie: durch Anpassung an das Individuum schließt: zu Art und Umfang der angezeigten Problematik, bisherigem Erfahrungsstand, Tempo und Intensität für den Lernprozess (unabhängig von z. B. standardisierten Gruppenqualifikationen) sowie zur Erhöhung der Chance auf einen Verbleib im Erwerbsleben | |

Dass sowohl das bisherige Coaching als auch das (integrative) Coaching im BEM wirkt bzw. dass es zu Korrekturen im Verhalten- und Lebensumfeld und verbesserten Wohlbefinden bei den Mitarbeiter/innen beiträgt, konnte mit dieser vergleichenden Fallstudie und auch in zahlreichen Publikationen im deutschsprachigen Raum und weltweit bereits gezeigt werden (Jones et al. 2016; Graf / Ukowitz 2020). Auch zu der in der Coaching-Prozessforschung noch unzureichenden Frage nach der Wirkung von Coaching konnten durch den Vergleich mit der (regulären) Beratung im BEM (Kap. 6.2 bis 6.8) einige wesentliche Kernaussagen getroffen werden, z. B. über die Kenntlichmachung von eindeutigen Teilberatungserfolgen (in Kap. 6.2), die Aufschlüsselung der gezielten Widerstandsarbeit (in Kap. 6.4), die jegliche Störungen einer Beratungsarbeit und den Prozess selbst integriert und zu neuen Tiefen der Beratungsarbeit gelangt, sowie die veranschaulichten qualitativen Stärken von Coaching, Problemstellungen zu erfassen, die eine professionelle Lücke zwischen den Systemen beruflicher Rehabilitation und Psychotherapie schließen, indem z. B. *gemeinsame Blickwinkelerweiterungen*“, *„Konkretisierungen oder Detailbetrachtungen für die eigenen Entwicklungsschritte“* und *„Anregung zur eigenen Lösungsfindung* zwischen Coach und Coachee erreicht werden (Kap. 6.6). Für einen weiteren Einsatz des (integrativen) Coachings im BEM des DB-Konzerns wäre es wünschenswert, über regelmäßige Evaluationsprozesse das Beratungssetting nachhaltig zu präzisieren. Dazu eignen sich Themen wie die Funktion kritischer oder bedeutsamer Momente für das Gelingen von Coaching-Prozessen, weitergehende Untersuchungen zu den Merkmalen erfolgreicher Coaching-Interventionen und den Steuerungsmöglichkeiten der im Coaching handelnden Personen. Darüber hinaus ist auch die Coaching-Prozessforschung weiterhin gefordert, sich damit zu befassen, wie nachhaltige Coaching-Erfolge entstehen können, was erfolgreiches Coaching von weniger erfolgreichem Coaching unterscheidet (siehe auch Tab. 16).

Integratives Coaching kann dabei helfen, die beschriebenen Spannungsfelder zwischen Rehabilitationssystem, Arbeitgeberpositionen und auch subjektiven Vorstellungen und Wünschen von Mitarbeiter/innen im BEM-Verfahren diesen näherzubringen, indem die Methodik die Akteure sprechfähig macht für Prozesse des Veränderungsmanagements, für unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen und Resultate, die im Wiedereingliederungsprozess für das gemeinsame Ziel eines Verbleibs im Erwerbsleben austariert werden müssen. Betrieblich intendierte Innovationen wie das FAS oder das (integrative) Coaching im BEM schaffen neue Perspektiven, um Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen Wege aufzuzeigen, wie sie sich mit ihrem vorhandenen Arbeitsvermögen in die Arbeitswelt einbringen können.

8.3 Ausblick

Da trotz aller Bemühungen und Innovationen, wie sie durch das (integrative) Coaching im BEM möglich werden, nicht in allen Fällen ein „Stay-at-Work-Prozess“, oder die vollständige Wiedereingliederung gelingen wird, ist die Absicherung des sozialen Risikos mit der teilweisen oder vollständigen Erwerbsminderung weiterhin ein zentraler Eckpfeiler des deutschen sozialen Sicherungssystems. Einige kritische Stimmen zu diesen Regelungen dazu lauten, dass die derzeitigen Regelungen zur Erwerbsminderungsrente überkomplex, unwirksam und daher weiter Reformen bedürfen (z. B. Voss 2015, S. 818). Die Kritiker folgen dem Leitbild, dass Erwerbsminderung als ein vorübergehender Zustand, als eine Episode in der Erwerbsbiografie aufzufassen ist (vgl. Welti/ Groskreutz 2013, von Kardorff et al. 2021, Klaus et al. 2021).

Daher eine neue Regulierung durch *Erwerbsminderungsgeld* und nicht *Erwerbsminderungsrente* erforderlich, die nicht die Assoziation einer Dauerleistung trage, zudem würde zusätzlich angemessene Unterstützung bei der Reintegration in den Arbeitsmarkt durch innovative Allianzen benötigt. Die Zugänge zur Erwerbsminderungsrente sind gegenwärtig durch langwierige Verfahrenszeiten und zu wenig Transparenz gekennzeichnet. Daher wären zügigere Verfahren, die Vertiefung trägerübergreifender Zusammenarbeit sowie mehr persönliche Anhörungen der Betroffenen lösungsorientierte Vorschläge. Denkbar wären in dem Zusammenhang auch die sozialstaatlichen Leistungen bei teilweiser oder vollständiger Erwerbsminderung in der Perspektive einer notwendigen Arbeitsplatz- und Arbeitsmarktnähe wiederkehrend neu zu bewerten und auch die Arbeitgeber stärker einzubeziehen. Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit und die Sicherung des Arbeitsplatzes können als erste Aufgabe des Sicherungssystems weiterhin bestehen bleiben, allerdings würde so eine regelmäßige Überprüfung der Wiedereingliederungsfähigkeit einbezogen.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions An Essay on the Division of Expert Labor*. *The University of Chicago Press*, Chicago/London.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York.
- Akreml, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 313-331). Wiesbaden: VS Springer.
- Altheide, D., & Johnson, J. (1998). Criteria for Assessing Interpretive Validity in Qualitative Research. In N. Denzin, & Y. Lincon, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (S. S. 293- 312). London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.
- Ansoff, I. (1976). Managing Surprise an Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals . *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, S. 129 -159.
- Badura, B. (2009). *Betriebliche Gesundheitspolitik in der Kernverwaltung von Kommunen* . Bielefeld: Hans-Böckler-Stiftung .
- Ballstaedt, & S.-P. (1982). Dokumentenanalyse. *Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung - Band 2*, S. 165-176.
- Bartel, S. (2019). *Return to Work im Spannungsfeld zwischen Erwerbs- und Gesundheitsorientierung*. Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag.
- Bastian, P., Diepholz, E., & Lindner, E. (2008). *Frühe Hilfen für Familien und soziale Frühwarnsysteme*. München/ Berlin : Waxmann.
- Becker, T., Riedel-Heller, S., & Weinmann, S. (2012). *S3 - Leitlinie Psychosoziale Therapien bei Menschen mit schweren psychischen Erkrankungen*. Berlin: DGPPN.
- Beeman, M. K. (2015). *Das Aha-Erlebnis: Wie plötzliche Einsichten entstehen und wie wir sie erfolgreich nutzen*. München: DVA.
- Belewe, K., & Voß, R. (06. Juni 2020). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Von Entgrenzung von Arbeit und Leben: <https://www.bpb.de/apuz/30284/entgrenzung-von-arbeit-und-leben> abgerufen
- BETA Institut. (15. Dezember 2019). BTHG. Augsburg, Bayern, Deutschland.
- Bierhoff, H. (2002). *Einführung in die Sozialpsychologie*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Birkmeier, B. (2011). *Coaching Wissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Blickle, G. (2014). Berufswahl und berufliche Entwicklung. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. S. 185- 206). Berlin: Springer.
- Bödeker, W., & Zelen, K. (2008). *Frühindikatoren für Langzeit-Arbeitsunfähigkeit*. Berlin: Initiative und Gesundheit.
- Böning, U., & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coaching-Forschung*. Heidelberg, Berlin: Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation - Für Human und Sozialwissenschaftler*. Berlin , Heidelberg: Springer Verlag.
- Braun, M. (2019). Interkulturell vergleichende Umfragen. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 907 -918). Wiesbaden: Springer Verlag.

- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Bright, J. (1970). Evaluating signals of technological change. *Harvard Business Review Vol. 48, Nr. 1*, S. 62-70.
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR). (01. November 2019). *BEDARFSERMITTLUNGSKONZEPT FÜR LEISTUNGEN ZUR TEILHABE AM ARBEITSLEBEN*. Von Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR): https://www.bar-frankfurt.de/fileadmin/dateiliste/b3/dokumente/Bedarfsermittlungskonzept_LTA_fin.pdf abgerufen
- Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. (02. November 2021). *Reha Info- und Newsletter: COVID-19: eine Pandemie mit Langzeitfolgen*. Von bar-frankfurt.de: <https://www.bar-frankfurt.de/service/reha-info-und-newsletter/reha-info-2021/reha-info-032021/covid-19-eine-pandemie-mit-langzeitfolgen.html> abgerufen
- Carrier, M. (2008). Wissenschaft im Griff von Wirtschaft und Politik? Kommerzialisierung, Politisierung und Erkenntnisanspruch. In A. Schavan, *Keine Wissenschaft für sich. Essay zur gesellschaftlichen Relevanz von Forschung* (S. S. 92–104). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Crawford, M. &. (2011). Personalised leadership development? Lessons from the pilot NPQH in England. *Educational Review*, 63 (1), S. 105–118.
- Curtis, D. &. (2013). Effect of a quality of life coaching intervention on psychological courage and self-determination. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11 (1), S.20-38.
- Daheim, C., & Uerz, G. (10. Oktober 2008). Corporate Foresight in Europe:from trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & amp; Strategisches Management*, S. S. 321-336.
- DB JobService. (2018). Protokoll aus dem Projekt "Weiterentwicklung BEM". *Referenzprotokoll zum Anforderungsworkshop* (S. S. 11-17). Berlin: DB AG.
- De Haan, E. (2008a). I doubt, therefore I coach: Critical Moments in Coaching Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (1), S.91–105.
- De Haan, E. (2008b). struggle and emerge: Critical Moments of Experienced Coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (1), S. 106–131.
- De Haan, E. d. (2010). Critical Moments of Clients and Coaches A Direct-Comparison Study. *International Coaching Psychology Review*, 5 (2), S. 109–128.
- De Haan, E., & Nieß, C. (2018). Kritische Momente im Coaching. In R. Wegener, A. Fritze, M. Hänseler, & M. Loebbert, *Coaching-Prozessforschung* (S. S. 56-67). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deutsche Bahn AG. (2020). *Dachstrategie Bericht 01*. Berlin: DBAG.
- Deutsche Bahn AG. (2020). *Dachstrategie Bericht 07*. Berlin: DBAG.
- Deutsche Rentenversicherung (DRV). (04. Juli 2020). *Deutsche Rentenversicherung*. Von Reha-Wissenschaften und Forschungsbedarf: https://www.deutscherentenversicherung.de/DRV/DE/Experten/Reha-Forschung/Reha-Wissenschaften-und-Forschungsbedarf/Reha-Wissenschaften_und_Forschungsbedarf.html abgerufen
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (5. Aufl.)*. Berlin: Springer.

- Etzioni, A. (1968). *The Active Society — A Theory of Societal and Political Processes*. London, New York: Columbia Universität.
- Eurostat. (2019). *Schlüsseldaten über Europa*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Felser, G. u. (2011). „Psychologische Aspekte von Interessenkonflikten“. In K. Lieb, & D. u. Klemperer, *In Interessenkonflikte in der Medizin. Hintergründe und Lösungsmöglichkeiten* (S. S. 27–46). Berlin : Springer - Verlag.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. & Schreyögg, *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den professionellen Coach* (S. S. 3–23). Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 473- 488). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fuchs, J., & Weber, B. (2018). *Fachkräftemangel: Inländische Personalreserven als Alternative zur Zuwanderung*. Nürnberg: IAB.
- Fuchs, J., & Weber, B. (2020). Höhere Erwerbsquoten stoppen nicht den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. *Sozialer Fortschritt: Volume 69, Issue 1* (S. S. 45–71). Köln: Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Gams, E. K. (2005). Forschung in der Herzchirurgie . In M. & Krukemeyer, *Chirurgische Forschung* (S. S. 452-484). Stuttgart: Georg- Thieme Verlag KG.
- Geber, H. (2010). Coaching for accelerated research productivity in Higher Education. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8 (2), , S. 64-78.
- Geißler, H. (2011). Die inhaltsanalytische Vermessung von Coachingprozessen. In B. Birgmeier, *Coachingwissen: Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. S. 95-131). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gergen, K. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten - Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Glaeßer, D. (2001). *Krisenmanagement im Tourismus - Dissertation*. Frankfurt am Main/Berlin/Bern: Universität Lüneburg .
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1979). *Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung*. Stuttgart: Klett- Cotta.
- Graf, E., & Ukowitz, M. (05. Juli 2020). *Transdisziplinarität in der Coaching-Prozessforschung – Neue Wege der Zusammenarbeit*. Von Springer Link: <https://doi.org/10.1365/s40896-020-00035-z> abgerufen
- Graf, E.-M. (2015). Kommunikative Basisaktivitäten im Coaching- Gespräch: Ein linguistischer Beitrag zur Coaching-Prozessforschung. *Coaching | Theorie und Praxis*, S. 45-72.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greenson, R. (2007). *Technik und Praxis der Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. R. (2018). Selbstreflexion im Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl, *Handbuch Schlüsselbegriffe im Coaching* (S. S. 523–532). Heidelberg: Springer.

- Greif, S., & Riemenschneider-Greif, F. (2018). Wie im Coaching neue Einsichten entstehen. In R. Wegener, A. Fritze, M. Hänseler, & M. Loebbert, *Coaching-Prozessforschung* (S. S. 112- 135). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Grossmann, K. K. (2004). *Bindungen – das Gefüge psychischer Sicherheit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Günther, J. (2001). Der ignorierte Bestseller - Ratgeberliteratur als Phänomen betrachtet. *Neue Züricher Zeitung*, S. 65.
- Güthlin, C., Köhler, S., & Dieckelmann, M. (2020). *CHRONISCH KRANK SEIN IN DEUTSCHLAND ZAHLEN, FAKTEN UND VERSORGUNGSERFAHRUNGEN*. Frankfurt am Main: Robert Bosch Stiftung, Institut für Allgemeinmedizin.
- Hacker, J. C. (2013). Development of the career indecision profile: Factor structure, reliability, and validity. *Journal of Career Assessment*, 21, S. 32–41.
- Hahn, D. (2020). *Risiko-Management in Kommunen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hamedinger, M. (2016). *Strategische Frühaufklärung im HR- Management*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.
- Hannemann, C. (06. Oktober 2020). *KarteiKarte.com*. Von Karteikarten online lernen - wann und wo du willst!: <https://www.karteikarte.com/card/1329309/nennen-sie-wichtige-leistungs-und-erfolgsindikatoren-abgerufen>
- Harding, C. (2013). The Transitional Space Provided by Coaching and Mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (7), S. 56-72.
- Härter, M. D.-S. (2012). Evaluation of telephone health coaching of German health insurants with chronic conditions. *Health Education Journal*, 72 (5), S. 622-632.
- Haubl, R. (2009). Unter welchen Bedingungen nützt die Supervisionsforschung der Professionalisierung supervisorischen Handelns? In R. & Haubl, *Supervisionsforschung Einblicke und Ausblicke* (S. S. 179–207). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Havighurst, S. W. (2010). Tuning in to Kids: improving emotion socialization practices in parents of preschool child ren—findings from a community trial aty, and allied disciplines, 51 (12). *Journal of child psychology and psychi*, S. 50-1342.
- Heintel, P. &. (2011). Vielfalt ermöglichen. Eine reflexive Annäherung an Rolle und Funktion einer. In B. Birgmeier, *Coaching Wissen* (S. S. 35-49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien .
- Hellferich, C. (2019). Leitfaden und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 669-686). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Henke, M. (2009). *Supply Risk Management - Planung, Steuerung und Überwachung von Supply Chains*. Berlin: Erich-Schmidt Verlag.
- Hensen, G., & Rietmann, S. (2008). Systematische Gestaltung früher Hilfezugänge. In P. Bastian, A. Dienphlz, & E. Lindner, *Frühe Hilfen für Familien und soziale Frühwarnsysteme* (S. S. 35- 59). Münster: Waxmann Verlag.
- Hercher, A. (2011). *Analyse von Frühwarnsystemen zur Erkennung von Insovenzrisiken in Lieferantenbeziehungen der Automobilindustrie*. Berlin: Logos Verlag.
- Hering, L., & Jungmann, R. (2019). Einzelfallanalyse. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 619-632). Wiesbaden: Springer VS.

- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch Sozialpsychologie (2., unveränderte Auflage)*. Bern: Hans-Huber Verlag.
- Hoffmann, N. (2018). *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Hornung, S., Weber, W., & Höge, T. (2020). Organisationale Gerechtigkeit, Demokratie, Subjektivierung und Gesundheit. In B. Badura, A. Duck, Schröder, H., J. Klose, & M. Meyer, *Fehlzeiten-Report 2020* (S. S. 16 -26). Berlin: Springer.
- Hünemeyer, V. u. (2018). Handeln im Konflikt Humangeographische Auftragsforschung zwischen Neutralität und Aufлагenerfüllung. In F. Meyer, J. Miggelbrink, & K. Beurskens, *Ins Feld und zurück- Praktische Probleme qualitativer Forschung in der Sozialgeographie* (S. S. 32-35). Leipzig: Springer Spektrum.
- Information - Wissenschaft & Praxis*. (14. Januar 2020). Von Walter de Gruyter GmbH: <https://doi.org/10.1515/iwp-2019-2066> abgerufen
- JobService, D. (2020). *Vermittlungsbericht*. Berlin : DB AG.
- Jones, R. S. (2016). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, S. 249–277.
- Jossé, G. (2004). *Strategische Frühaufklärung in der Touristik: Aufbau eines zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystems für Reiseveranstalter*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Kannicht, A., & Schmid, B. (2015). *Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung*. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag.
- Kardorff, E., Klaus, S., Meschnig, A., Kohlhoff, R., Wenk, S., Bernert, S., . . . Bartel, S. (2016). *Wege von der beruflichen Qualifizierungsmaßnahme in das Beschäftigungssystem -Eine qualitative und quantitative Analyse individueller Verlaufskarrieren und ihrer biografischen und strukturellen Bedingungen*. Berlin: DRV Bund/ Az.: 8011-106-31/31.108.1.
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Khripunova, A., Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2014). Corporate Foresight for Corporate Functions. *Impacts from Purchasing Functions, in: Strategic Change Vol. 23, Nr. 3-4*, S. 147-160.
- Kilburg, R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4), S. 251 – 267.
- Kind, R., & Hilber, R. (24. März 2021). www.uibk.ac.at. Von Implizites Wissen the tacit dimension: https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/leidlmair/implizites_wissen_ss2006.pdf abgerufen
- King, W. (1984). Integrating Strategic Issues into Strategic Management. *OMEGA The International Journal of Management Science*, S. 529-538.
- Kirsch, W. &. (2019). Frühaufklärung: Teilsystem oder „Bewährungsprobe“ eines Strategischen Managements? In W. &. Kirsch, *Bausteine eines Strategischen Managements* (S. S. 221-236). Berlin, New York: De Gruyter.

- Klaus, S., Meschnig, A., & von Kardorff, E. (2021). Wege psychisch beeinträchtigter Menschen in die Erwerbsminderungsrente und Rückkehrperspektiven in Arbeit. *Deutsche Rentenversicherung Bund* 76 (1), S. 46-65.
- Kleve, H., Haye, B. ., & Müller, M. (2018). *Systemisches Case Management*. Heidelberg: Carl Auer.
- Köhler, W. (1921). *Intelligenzprüfungen am Menschenaffen (2. Aufl.)*. Berlin : Springer.
- König, E., & Bentler, A. (1997). Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozeß-ein Leitfaden. In Friebertshäuser/Prenzel, *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. S. 88). Weinheim, München: Juventa.
- König, M. (2012). Strategische Frühaufklärungssysteme zur Krisenantizipation in komplexen und hochvolatilen Märkten. *Tagungsband 3. Wirtschaftswissenschaft: Beiträge gegen die Krise* (S. S. 51-55). Wien: Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen.
- Krampe, G. & G. (2019). Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung. In W. & Kirsch, *Bausteine eines Strategischen Managements* (S. S. 283–304). Berlin, New York: De Gruyter.
- Kronheim, N. (2015). Die Herausforderung der sozialen Interaktion für chronisch erkrankte Menschen unter 55 Jahren in der stationären Langzeitpflege. *"Schriften zur psychosozialen Gesundheit"* (S. S. 38-54). Coburg: Coburg: ZKS-Verlag .
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U., & Müller-Stewens, G. (1993). *Frühaufklärung für Unternehmen - Anwendung und Interpretationspotenzial*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag.
- Kuckartz, U., Rädiker, & S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 441 -456). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktion psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. R. (2004). Entfremdung als Krankheitsursache: Selbstregulation von Affekten und integrative Kompetenz. *Psychologische Rundschau* 55, S. 61-71.
- Kühn, T., & Koschel, K. (2011). *Gruppendiskussionen* . Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kundt, J. (2014). *Strategische Frühaufklärung und der Einfluss auf die Innovationsfähigkeit*. Bamberg: University of Bamberg Press Bamberg 2014.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching* 16(1), S. 4-18.
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion*. Weinheim: Beltz.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Lasinger, D. (2011). *Die Leistung vor der Innovation*. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Leung, L. B. (2012). Approach to antihypertensive adherence: a feasibility study on the use of student health coaches for uninsured hypertensive adults. *Behavioral medicine (Washington, D.C.)*, 38 (1), S. 19-24.
- Lindart, M. (2016). *Was Coaching wirksam macht?* Wiesbaden: Springer.
- Linden, A. B. (2010). Motivational interviewingbased health coaching as a chronic care intervention. *Journal of evaluation in clinical practice*, 16 (1), S. 74-166.

- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland - Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maasen, S. E., Eitler, P., & Tändler, M. (2011). *Das beratene Selbst - Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ›langen‹ Siebzigern*. Bielefeld: Transcript.
- Maertins, A. (2019). *Das Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung als organisationale Fähigkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Mannhardt, S. M. (2018). Coaching-Beziehung. In H. M. S. Greif, *Handbuch Coaching in Schlüsselbegriffen* (S. S. 85-94). Heidelberg: Springer.
- Margolius, D. B. (2012). Health coaching to improve hypertension treatment in a low-income, minority population. *Annals of family medicine, 10* (3), S. 199- 205.
- Martens- Schmid, K. (2011). Wissensressourcen im Coachingdialog. In B. Birgmeier, *Coaching Wissen* (S. S. 63-75). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, K. v.E., & L. e. Keupp, *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. S. 209-213). München: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim , Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse (12. Auflage)*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P., & Fenzel, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Balsius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 633 -648). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Was ist qualitative Inhaltsanalyse? In N. Baur, & J. Blasius, *Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 633). Wiesbaden: Springer VS.
- McCollum, J. A.-Y. (2013). Coaching Teachers for Emergent Literacy Instruction Using Performance-Based Feedback. *Topics in Early Childhood Special Education, 33* (1), 28–37, S. 28-37.
- Meschnig, A., von Kardorff, E., & Klaus, S. (2019). *Von der beruflichen Vollqualifizierungsmaßnahme zurück in ArbeitEine Langzeitanalyse individueller Verlaufskarrieren und ihrer biografischen und strukturellen Bedingungen*. Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag.
- Misera, S. (2010). *Drittmittelforschung – Chancen, Risiken und Praxisprobleme*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Missal, S. (2014). *Betriebliches Eingliederungsmanagement in KMU*. Berlin, Berlin: Dissertation an der Humboldt - Universität zu Berlin.
- Möller, H. &. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. Organisationsberatung, Supervision. *Coaching 18* (4), S. 445-456.
- Moore, H. B. (2014). A Program for Improving Toddler Communication Through Parent Coaching. *Topics in Early Childhood Special Education, 33* (4), S. 212–224.

- Mühlich, F. (2008). *Übergewicht als Politikum?* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller- Stewens, G. &. (2001). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller, G. (1981). *Strategische Frühaufklärung*. München: Herrsching Verlag.
- Müller-Stewens, G., & Müller, A. (2009). Strategic Foresight – Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument. In M. Reimer, & S. Fiege, *Perspektiven des Strategischen Controllings* (S. S. 239-257). Wiesbaden: Springer.
- Nick, A. (2008). *Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nishita, C. C. (2013). Empowered diabetes management: life coaching and pharmacist counseling for employed adults with diabetes. *Health education & behavior: the official publication of the Society for Public Health Education* 40 (5), S. 91-581.
- Nürnberger, I. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement - wichtiger Baustein von Return to Work Prozessen. In A. Weber, L. Peschkes, & W. de Boer, *Return to Work- Arbeit für alle* (S. S. 209- 212). Stuttgart: Genter Verlag.
- Nüsken, D. (2009). Spannungsfelder der Praxisforschung. In S. Maykus, *Praxisforschung in der Kinder- und Jugendhilfe - Theorie Beispiele und Entwicklungsoptionen eines Forschungsfeldes* (S. S.111–122). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Öner, M., & Beşer, S. (2011). Assessment of corporate foresight project results: case of a multinational company in Turkey. *Foresight, Vol. 13, NR. 2*, S. 49-63.
- Ostermann, D. (2008). *Gesundheitscoaching - als biosoziale Methode: die integrative Perspektive*. Wien: Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie an der Donau - Universität Krems.
- Ostermann, D. (2010). *Gesundheitscoaching*. Springer : Wiesbaden.
- Parsons, T. (1976). *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Passmore, J. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Praxis* , S. 70-88.
- Peemöller, V. (2002). *Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete*. Herne/ Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Petersen, T. (2015). Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft - Ziele , Herausforderungen und Handlungsoptionen. In A. Weber, L. Peschkes, & W. de Boer, *Return to Work - Arbeit für alle* (S. S. 811-819). Stuttgart: Genter Verlag.
- Petzold, H. G. (2003). *Supervision auf dem Prüfstand Wirksamkeit – Forschung – Anwendungsfelder – Innovation*. Opladen: Leske Budrich.
- Petzold, H., & Ebert, W. S. (2000b). *Kritische Diskurse und supervisorische Kultur: Supervision:Konzeption, Begriffe, Qualität*. Düsseldorf: Hückeswagen.
- Petzold, H., Hass, W., & Märten, M. (2000a). *Wirksamkeit integrative Therapie in der Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Pfaff, H. &. (2015). *Langzeiterkrankungen - Zahlen, Daten, Fakten*. Berlin: BKK Dachverband.
- Pfohl, H.-G. (2008). Konzeption des Supply Chain Risikomanagement. In H.-G. Pfohl, *Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain -Gestaltungsansätze und praktische Umsetzung* (S. S. 7-94). Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.
- Polanyi, M. (1946). *Science, Faith, and Society*. London: Oxford University Press.

- Probst, G., & Gomez, P. (1989). *Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. B. Baur, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 105-123). Wiesbaden: VS Springer.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching*. Bonn: Hogrefe Verlag.
- Rauen, C. (06. Juni 2020). *Coaching Report*. Von Modelltheoretischer Hintergrund: <https://www.coaching-report.de/definition-coaching.html> abgerufen
- Reichling, P., Bietke, D., & Henne, A. (2007). *Praxishandbuch Risikomanagement und Rating*. Wiesbaden: Gabler.
- Rentenversicherung, D. (06. Juni 2020). *Deutsche Rentenversicherung*. Von Reha-Wissenschaften und Forschungsbedarf: https://www.deutscherentenversicherung.de/DRV/DE/Experten/Reha-Forschung/Reha-Wissenschaften-und-Forschungsbedarf/Reha-Wissenschaften_und_Forschungsbedarf.html abgerufen
- Reuter, A. (2014). *Ärztliche Verordnungspraktiken*. Wiesbaden: Springer VS.
- Robra, A. (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement - wichtiger Baustein von Return to Work Prozessen. In A. Weber, L. Peschkes, & W. de Boer, *Return to Work - Arbeit für alle* (S. S. 201- 217). Stuttgart: Genter Verlag.
- Röh, D. (2005). Empowerment als Hilfe zur Lebensbewältigung. *Dissertation* (S. S. 26-37). Oldenburg: Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg .
- Roll, M. (2004). *Strategische Frühaufklärung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Roll, M., & Weber, J. (2006). Gestaltung strategischer Frühaufklärung im Lichte neuer empirischer Erkenntnisse. In T. Hutzschenreuter, & T. Griess-Nega, *Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente* (S. S. 195-220). Wiesbaden: Springer.
- Rosenbrock, R., & Hartung, S. (2012). *Handbuch Partizipation und Gesundheit* . Bern: Huber.
- Rübner, M., & Höft, S. (2019). Berufswahl als mehrdimensionaler Prozess. In S. Kauffeld, & S. D., *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. S. 39 -63). Berlin: Springer .
- Sacco, W. M. (2009). Effect of a brief, regular telephone intervention by paraprofessionals for type 2 diabetes. . *Journal of behavioral medicine*, 32 (4), S. 59-349.
- Schlüter, C. (2004). *Strategische Frühaufklärungssysteme für KMU*. Aachen: Shaker Verlag.
- Schramm, W. (1963). *The Science of Human Communications*. New York, London.
- Schreyögg, A. (2003). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 10 (3), S.217–226.
- Schreyögg, A. (2011). Die Wissensstruktur von Coaching. In B. Birgmeier, *Coachingwissen 2. Auflage* (S. S. 49-63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Schreyögg, G. (2009). *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden : Gabler Verlag.
- Schulz, M., Mack, B., & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Heidelberg: Springer.
- Schütz, A. (1981). Begriffs- und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften. In A. Schütz, *Gesammelte Schriften Bd. I* (S. S. 55- 76). Den Haag: Nijhoff.

- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien: Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1*. Bielefeld: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Schützeichel, R. B. (2004). *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sieber, W. N. (2012). Promoting self-management in diabetes: efficacy of a collaborative care approach. *Families, systems & health. the journal of collaborative family healthcare* 30 (4), S. 9-322.
- Siegrist, J. (2015). *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen*. München: Urban & Fischer.
- Sombre, S. d. (2005). Professionelles Handeln aus der Perspektive der kognitiven Professionssoziologie. In M. Pfadenhauer, *Professionelles Handeln* (S. S. 55–66). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Somerville, M. (2002). The Ethics of Research Relationships. *Nature Reviews Drug Discovery* 1(4) (S. S. 316-320). Nature Reviews Drug Discovery.
- Steger, U. (1992). *Handbuch des Umweltmanagements*. Juventa: München.
- Steinmüller, K., & Steinmüller, A. (2003). *Wild Cards - Wenn das unwahrscheinliche eintritt*. München: Gerlin Akademie Verlag.
- Stewart, A., Polak, E., & Young, R. e. (2012). Injured workers' construction of expectations of return to work with acute back pain. The role of perceived uncertainty. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22: 1-14.
- Supan, A., Bucher-Koenen, T., & Hanemann, F. (28. August 2020). *Early Determinants of Work Disability in an International Perspective Demography* 57, 1853–1879. Mannheim, Cambridge: Springer - Sociology. Von Springer Sociology. abgerufen
- Super, D. E. (1992). Developmental career assessment in counseling: The C-DAC model. *Journal of Counseling and Development*, 71, S. 74–80.
- Tacke, V. (2004). Organisationen im Kontext der Erziehung. In W. Böttcher, & E. Terhart, *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern: Analyse und Gestaltung* (S. S. 19-42). Wiesbaden: Springer.
- Textor, M. (1988). Psychotherapie – Charakteristika und neue Entwicklungen. *Integrative Therapie* 14, S. 269-280.
- Vogl, S. (2019). Gruppendiskussion. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. S. 695 -700). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Völkner, U. (06. Juni 2020). *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Von Return to Work (RTW) und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Betriebliches-Gesundheitsmanagement/Betriebliches-Eingliederungsmanagement/Betriebliches-Eingliederungsmanagement.html#:~:text=Der%20Begriff%20Return%20to%20Work,behandelnden%20%C3%84rzten%20und%20Therap> abgerufen
- von Kardorff, E., & Meschnig, A. K. (2021). Wege in die und aus der Erwerbsminderungsrente. *Soziale Sicherheit - Fachzeitschrift für Arbeit und Soziales* 70 (5), S. 185- 190.
- von Sydow, K. (2007). Systemische Psychotherapie (mit Familien, Paaren und Einzelnen). In C. Reimer, J. Eckert, & M. & Hautzinger, *Psychotherapie. Ein Lehrbuch für Ärzte und Psychologen* (S. S. 289-315). Berlin: Springer.

- Walpole, S. &. (2008). Elementary Literacy Coaches: The Reality of Dual Roles. *The Reading Teacher*, 62 (3), S. 222-231.
- Weber, A., Ludger, P., & De Bour, W. (2015). *Return to Work - Arbeit für Alle*. Stuttgart: Alfons W. Gentner Verlag GmbH & Co. KG.
- Wegener, R. (2019). *Bedeutsame Momente im Coaching: Eine explorative Untersuchung zur Weiterentwicklung der Prozessforschung*. Berlin: Springer.
- Wegener, R., Deplazes, S., Hänseler, M., Künzli, H., Neumann, S., Ryter, A., & Widulle, W. (2018). *Wirkung im Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, V&R unipress GmbH.
- Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (2012). *Coaching entwickeln*. Wiesbaden: Springer VS.
- Weik, E., & Lang, R. (30. September 2003). *Moderne Organisationstheorien 2*. Heidelberg, Heidelberg, Deutschland: Springer. Von www.springer.com: <https://www.springer.com/gp/book/9783409123907> abgerufen
- Welter-Enderlin, R. B. (1998). *Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Welti, F., & Groskreutz, H. (2013). *Soziales Recht zum Ausgleich von Erwerbsminderungsrente*. Düsseldorf: HBS- Arbeitspapier 295.
- Werkner, I. S. (2020). *Friedensethische Prüfsteine ziviler Konfliktbearbeitung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government*. New York.
- Wilke, H. (1993). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften: Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim und München: Juventa.
- Windscheid, E. (2019). *Reintegrationskonflikte bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach psychischer Erkrankung*. Deutschland: Springer Verlag GmbH.
- Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching: Eine Anleitung*. Göttingen: Hogrefe.
- Wolter, A. (2013). Studium und Beruf im Wandel: Von der akademischen Persönlichkeitsbildung zur Beschäftigungsfähigkeit? In F. Buck, & M. Kabaum, *Ideen und Realitäten von Universitäten* (S. S. 169–198). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Yin, R. (2014). *Case Study research*. Los Angeles: Sage.
- Zacher, H. (2019). Berufliche Veränderungen: Wenn Erwerbstätige sich neu orientieren. In S. Kauffeld, & D. Spurk, *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. S. 585- 603). Berlin: Springer.
- Zollmann P, E. S. (2010). Leistungen zur beruflichen Bildung – Prädiktoren der Wiedereingliederung auf Basis der RV-Routinedaten. *Deutsche Rentenversicherung Bund, Hrsg. Tagungsband, „Qualität in der Rehabilitation – Management, Praxis, Forschung“, 19. Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium, 8. bis 10. März 2010* (S. S. 201-203). Leipzig: DRV-Schriften 2010.
- Zschucke, E., & Lippke, S. H. (21.11.2017). *Erwerbsminderungsrente und Rückkehr ins Erwerbsleben aus Sicht der Betroffenen*. Von reha-recht: <https://www.reha-recht.de/> abgerufen

Anhang

| | |
|-----------|---|
| Anhang 1 | Demografie Tarifvertrag DB AG |
| Anhang 2 | HR- Partner Handbuch DB JS |
| Anhang 3 | Richtlinie 161.0004 Regelungen zum BEM |
| Anhang 4 | Strukturleitfaden zu methodischen Handlungsmöglichkeiten im BEM zur Integration 1.4 |
| Anhang 5 | Handbuch 107.0000, Grundlagen zur Tauglichkeit und Eignung |
| Anhang 6 | Präsentation 191030_Weiterentwicklung_BEM_Information_KABB (1) |
| Anhang 7 | Coachinginstrumente Berufsmosaik |
| Anhang 8 | Beraterleitfaden isb – Institut |
| Anhang 9 | L.2.3 Leitfaden Gespräch zur Standortbestimmung BEM-I |
| Anhang 10 | Coachingtool „Umgangs mit Belastungen“ |
| Anhang 11 | Coachingtool „Lebensstiländerung“ |
| Anhang 12 | Coachingtool „Umgang mit Emotionen bei anhaltender Erkrankung“ |
| Anhang 13 | Coachingtool „Stärkung von Resilienz mit dem Kraftressource -Modell“ |
| Anhang 14 | Coachingtool „Verbesserter Reflexionsprozess mit dem Empagramm“ |
| Anhang 15 | Coachingtool „Verbesserter Reflexionsprozess im beruflichen Kontext mit der Methode „externe Wertekonflikte“ verstehen“ |

Methodische Anlagen

| | |
|-----------|--------------------------|
| Anhang M1 | Einwilligungserklärung |
| Anhang M2 | Leitfaden Fokusgruppen |
| Anhang M3 | Ergebnisse Fokusgruppe 1 |
| Anhang M4 | Ergebnisse Fokusgruppe 2 |
| Anhang M5 | Ergebnisse Fokusgruppe 3 |

Anlagen zur Dokumentenanalyse

| | |
|------------|---|
| Anhang D1 | HR-Produktmanagerliste der DB AG |
| Anhang D2 | Qualitätscheck HR-Produkte (Checkliste) |
| Anhang D3 | Präsentation zur Dachstrategie der DB AG Richard Lutz |
| Anhang D4 | Präsentation zur Personalstrategie der DB AG von Martin Seiler |
| Anhang D5 | „MUT“ Bericht der ias |
| Anhang D6 | Bericht der Schwerbehindertenvertrauensperson (Gesamtvertreter der DB AG) |
| Anhang D7 | Studienbericht zu Prädiktoren von lang andauernder Leistungseinschränkungen der ias |
| Anhang D8 | Funktionsbeschreibung der OE HC der DB AG |
| Anhang D9 | Funktionsbeschreibung der OE HB der DB AG |
| Anhang D10 | Handbuch 161 0000 Gesundheitsmanagement der DB AG |
| Anhang D11 | Übersicht Beauftragte für Gesundheitsförderung / Gesundheitsmanagement nach Regionen und Geschäftsfeldern |
| Anhang D12 | Anleitung zur Erstellung von Arbeitsschutzberichten |
| Anhang D13 | Konzept Regionale BEM-Treffen |
| Anhang D14 | Konzept Expertenforum BEM |
| Anhang D15 | Konzept Arbeitskreis der Eingliederungsmanager |
| Anhang D16 | Präsentation 1. Reg. BEM Treffen 2018, Auszug Ergebnisse |
| Anhang D17 | Produktsteckbrief BEM zur Integration |
| Anhang D18 | Screenshot Projektdokumentation „Weiterentwicklung BEM“ |
| Anhang D19 | Kundenbefragung DB JS zum BEM-I 2017 |
| Anhang D20 | Tätigkeitsbericht der DB Zeitarbeit 2017 |
| Anhang D21 | Fotoprotokoll Ratingbogen aus dem Projekt „Weiterentwicklung BEM“ |
| Anhang D22 | Richtlinie Risikomanagement von DB Fernverkehr 2014 |
| Anhang D23 | Präsentation „Digitaltrends 2020“, DB System |
| Anhang D24 | KUMaS – Produktblatt Konzernweites Unfall- Management System |

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre ausdrücklich, dass es sich bei der von mir eingereichten Arbeit um eine von mir selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasste Arbeit handelt. Ich erkläre ausdrücklich, dass ich sämtliche in der oben genannten Arbeit verwendeten fremden Quellen, auch aus dem Internet (einschließlich Tabellen, Grafiken u. Ä.) als solche kenntlich gemacht habe.

Insbesondere bestätige ich, dass ich ausnahmslos sowohl bei wörtlich übernommenen Aussagen bzw. unverändert übernommenen Tabellen, Grafiken o. Ä. (Zitaten) als auch bei in eigenen Worten wiedergegebenen Aussagen bzw. von mir abgewandelten Tabellen, Grafiken o.Ä. anderer Autorinnen und Autoren die Quelle angegeben habe.

Mir ist bewusst, dass Verstöße gegen die Grundsätze der Selbstständigkeit als Täuschung betrachtet und entsprechend geahndet werden. I am aware that violations against the principles of academic independence are considered deception and are punished accordingly.

Statement of authorship

I expressly declare that the work I have submitted was written independently and without external help.

I expressly declare that all sources used in the abovementioned work – including those from the Internet (including tables, graphic and suchlike) – have been marked as such. In particular, I declare that I have, without exception, stated the source for any statements quoted verbatim and/or unmodified tables, graphics etc. (i.e. quotations) of other authors.

Datum
Date

Unterschrift Doktorand/in
Signature of doctoral student