

Praxisprojekt der Hochschule für Technik und Wirtschaft Aalen  
Studienbereich Gesundheitsmanagement

# Kennzahlenkonzept für das Betriebliche Eingliederungsmanagement am Beispiel der Staatstheater Stuttgart

Prof. Dr. Dieter Ahrens  
Prof. Dr. Kerstin Rieder

Martina Lutz  
Johannes Egerer  
Jasmin Schulz  
Daniel Preuß  
Klaus Schrankenmüller

Kurt Gläser  
Christian Nikelski

Raphael Boger  
Julia Friedrich  
Jochen Heilenmann  
Kristina Kammer

»Not everything  
that can be counted counts,  
and not everything  
that counts can be counted.«

**William Bruce Cameron**

# **Kennzahlenkonzept für das Betriebliche Eingliederungsmanagement am Beispiel der Staatstheater Stuttgart**

## **Hochschule Aalen**

Prof. Dr. Dieter Ahrens

Prof. Dr. Kerstin Rieder

## **Staatstheater Stuttgart**

Martina Lutz

Johannes Egerer

Jasmin Schulz

Daniel Preuß

Klaus Schrankenmüller

## **Regierungspräsidium Stuttgart**

Kurt Gläser

Christian Nikelski

## **Studentische Projektgruppe**

Raphael Boger

Julia Friedrich

Jochen Heilenmann

Kristina Kammer

# Impressum

Herausgegeben in Kooperation zwischen den Staatstheatern Stuttgart, der Hochschule Aalen, dem Regierungspräsidium Stuttgart und freundlicher Unterstützung durch den Verein zur Förderung der Gesundheit und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in BW e.V.

## Konzeption und redaktionelle Bearbeitung

### **Studiengang Gesundheitsmanagement der Hochschule Aalen**

Beethovenstraße 1, 73430 Aalen  
E-Mail: Kerstin.Rieder@hs-aalen.de und  
Dieter.Ahrens@hs-aalen.de

### **Sozialreferat der Staatstheater Stuttgart**

Oberer Schloßgarten 6, 70173 Stuttgart  
E-Mail: Sozialreferat@Staatstheater-Stuttgart.de

### **Regierungspräsidium Stuttgart**

Ruppmannstraße 21, 70565 Stuttgart  
E-Mail: Kurt.Glaeser@rps.bwl.de

**Konzept und Design** Katja Schloz Graphic Design

**Druck** Druckerei Mack GmbH

Nachdruck – auch auszugsweise – sowie fotomechanische und digitale Wiedergabe, Weitergabe mit Zusätzen, Aufdrucken und Aufklebern nur mit schriftlicher Genehmigung der Herausgeber gestattet.

Empfohlene Zitierweise: Arbeitsgruppe für BEM-Kennzahlen an den Staatstheatern Stuttgart (2018)

**6 Vorworte**

---

**10 EINLEITUNG**

---

**11 KENNZAHLENKONZEPT**

---

**30 Checkliste**

---

**51 AUSBLICK**

---

**52 Literatur**

---

**53 BEM-Prozess der Staatstheater Stuttgart**

---

**54 Erläuterungen**

---

## Vorwort Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut und Theresia Bauer

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Betriebliche Eingliederungsmanagement unterstützt Beschäftigte dabei, nach längerer Erkrankung wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen. Im Idealfall können sie ihre bisherige Arbeit weiterführen. Liegen gesundheitliche Einschränkungen vor, ist es das Ziel, für sie einen anderen geeigneten Arbeitsplatz im Unternehmen zu finden. Für zukunftsorientierte Betriebe sind bei der Einführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nicht allein die gesetzlichen Verpflichtungen ausschlaggebend. Sie sehen darin vielmehr den Nutzen und die Chancen für die Beschäftigten wie auch für das Unternehmen selbst.

6 Expertengremien haben die Staatstheater Stuttgart zweifach prämiert: für ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement und für ihr Betriebliches Eingliederungsmanagement. Die Gründe für diese sehr seltene doppelte Auszeichnung werden beim Lesen dieser Broschüre deutlich: Die Gesundheit der Beschäftigten und die Qualität der Arbeitsumgebung werden stets in einem engen Zusammenhang wahrgenommen. Die Staatstheater Stuttgart nutzen konsequent Chancen, um beides bestmöglich zu gestalten. Das Unternehmen ist sowohl an der Gesundheit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert als auch daran, künstlerische Leistungen in höchster Qualität zu erbringen und so als Gesamtunternehmen weiterhin erfolgreich zu sein. Das ist nur möglich, wenn die Beschäftigten geachtet und anerkannt werden und mit der Förderung ihrer Gesundheit auch ihre Leistungsfähigkeit erhalten und gestärkt wird.

Mit dem jetzt vorliegenden Kennzahlenkonzept für das Betriebliche Eingliederungsmanagement beweisen die Staatstheater Stuttgart erneut ihr herausragendes Engagement für die Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten. Sie verbessern damit ihre Gesundheitskonzepte und entwickeln diese kontinuierlich weiter. Damit füllen die Staatstheater Stuttgart ihr unternehmerisches Leitbild einer gesundheitsorientierten Unternehmensführung mit Leben. Wir freuen uns sehr, dass dieses vorbildliche Konzept nun der Öffentlichkeit vorgestellt wird. So können auch andere Unternehmen davon profitieren, unabhängig von den vielfältigen Formen der Arbeitswelten. Seien es künstlerische Ausdrucksformen, handwerkliches Geschick, intelligente Planung oder digitale Transformationen – entscheidend sind immer die Menschen, ihre Motivation, Kreativität und Leistungsfähigkeit. Wir sind davon überzeugt, dass eine gesundheitsfördernde Haltung der Unternehmen nicht nur die fachlichen Kompetenzen im Betrieb stärkt, sondern sich zudem äußerst positiv im Wettbewerb um Fachkräfte auswirkt.

**7**

Wir beglückwünschen die Staatstheater Stuttgart und ihre Projektpartner, die Hochschule Aalen und das Regierungspräsidium Stuttgart, zu dieser herausragenden Leistung. Wir wünschen diesem Leuchtturmprojekt großes öffentliches Interesse und zahlreiche Nachahmer.

**Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL**

Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und  
Wohnungsbau Baden-Württemberg

**Theresia Bauer MdL**

Ministerin für Wissenschaft, Forschung  
und Kunst Baden-Württemberg

---

## Vorwort Marc-Oliver Hendriks

Als eines der größten Theater der Welt mit einem der komplexesten Bühnenbetriebe überhaupt nehmen die Staatstheater Stuttgart eine besondere Stellung in der nationalen wie auch internationalen Theaterlandschaft ein. Vor dem Hintergrund ihrer strukturellen Besonderheit – die Verbindung von drei ganz unterschiedlichen Künsten in der Organisationsform des manufakturgeprägten Wirtschaftsbetriebes – streben die Staatstheater Stuttgart mit ihren Sparten Oper Stuttgart, Stuttgarter Ballett und Schauspiel Stuttgart nach künstlerischer Exzellenz.

Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es neben ausgezeichneten Künstlern einen Raum, in dem die Kunst zur Entfaltung kommen kann; das heißt, es bedarf zuvörderst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen Raum für Kunst und damit die Arbeitsvoraussetzungen schaffen. Jeder einzelne der insgesamt 1400 Beschäftigten an den Staatstheatern Stuttgart leistet einen ganz wesentlichen Beitrag nicht nur für das Gelingen der allabendlichen Vorstellungen, sondern perspektivisch auch für die Fortschreibung und Verstetigung eines Anspruches, der in jeder Hinsicht für künstlerisch herausragende Leistungen steht.

8 Die Wechselwirkungen zwischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit, zwischen motivierendem Betriebsklima und Leistungswillen bilden hierbei einen unverzichtbaren Grundbaustein, für dessen Gewährleistung die Intendanz Sorge trägt. Über die Jahre haben die Staatstheater Stuttgart deshalb ein werteorientiertes und ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) entwickelt, das dieser Verpflichtung, gute und motivierende Arbeitsbedingungen sicherzustellen, verantwortungsvoll Rechnung trägt.

Es freut uns daher ganz besonders, dass wir mit der Hochschule Aalen und dem Regierungspräsidium Stuttgart am Beispiel der Staatstheater Stuttgart gemeinsam Evaluationsgrundlagen erarbeiten konnten, die den Prozess des BEM qualitätsorientiert reflektieren. Die vorliegende Arbeit bietet uns nicht nur die Möglichkeit der Überprüfung, sondern gibt darüber hinaus auch anderen Organisationen Anregungen an die Hand, die für die Umsetzung und Weiterentwicklung dieser innerbetrieblichen Maßnahmen in der Praxis hilfreich sein können. Für die Eröffnung neuer Perspektiven und die in jeder Hinsicht erfolgreiche und befruchtende Zusammenarbeit danken wir unseren Kooperationspartnern, der Hochschule Aalen und dem Regierungspräsidium Stuttgart, aufs Herzlichste.

**Marc-Oliver Hendriks**

Geschäftsführender Intendant  
der Staatstheater Stuttgart

---

## Vorwort Prof. Dr. Kerstin Rieder und Prof. Dr. Dieter Ahrens

Der Studienbereich Gesundheitsmanagement der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Aalen verbindet Gesundheitswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Er zählt zu den am stärksten nachgefragten Studienbereichen der Hochschule. Den Bachelor- und den Masterstudiengang Gesundheitsmanagement zeichnen eine theoriefundierte und praxisorientierte Lehre aus. Den Studierenden bieten sich vielfältige und anspruchsvolle Berufschancen in der Gesundheitswirtschaft und darüber hinaus. Dabei ist ein zentrales Arbeitsfeld der Absolventinnen und Absolventen das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Wir sind deshalb sehr froh, bereits seit 2010 mit den Staatstheatern Stuttgart im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kooperieren zu dürfen.

Die Kooperation ermöglicht den Studierenden vielfältige Einblicke in die Praxis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, etwa durch Vorträge von Fachpersonen aus den Staatstheatern oder durch Exkursionen. Zudem haben die Studierenden die Chance, ihre erworbenen Kompetenzen zu erproben und einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an den Staatstheatern zu leisten, etwa in Abschlussarbeiten oder in Praxisprojekten. Damit leistet die Kooperation einen wertvollen Beitrag zur Auseinandersetzung mit aktuellen Themen aus der Praxis schon während des Studiums.

Ein aktuelles Thema sind Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Kennzahlensysteme sind in der Betriebswirtschaft etablierte Controlling-Instrumente und dienen der internen Steuerung. Diese Funktion haben sie auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Allerdings ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Literatur und in der Praxis sehr vielfältig, so dass es keine entwickelten Kennzahlensysteme für das Betriebliche Gesundheitsmanagement gibt. Ziel unseres Projekts war es also, für das bereits etablierte Betriebliche Eingliederungsmanagement in den Staatstheatern Stuttgart, welches mehrfach ausgezeichnet wurde, ein passendes Kennzahlensystem zu entwickeln. Leserinnen und Leser können dieses Kennzahlensystem zugleich nutzen, um ihrerseits ein Betriebliches Eingliederungsmanagement einzuführen.

Wir bedanken uns bei allen Projektbeteiligten herzlich für die intensive und anregende Zusammenarbeit.

**Prof. Dr. Kerstin Rieder & Prof. Dr. Dieter Ahrens**

Studienbereich Gesundheitsmanagement  
Hochschule Aalen

## EINLEITUNG

---

Dieser Leitfaden zur Einführung eines Kennzahlensystems für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist das Ergebnis eines Praxisprojekts des Studienbereichs Gesundheitsmanagement der Hochschule Aalen, das in Kooperation mit den Staatstheatern Stuttgart und dem Regierungspräsidium Stuttgart durchgeführt wurde.

Bereits seit mehreren Jahren sind die Staatstheater Stuttgart im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) aktiv und legen großen Wert auf gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das BGM der Staatstheater Stuttgart wurde 2013 im Rahmen des Corporate Health Awards ausgezeichnet. Auch das vorbildliche BEM wurde durch die Verbände VDIMA (Verband deutscher Disabilitymanager) und KVJS (Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg) prämiert.

Um das BEM noch systematischer gestalten zu können und weiter zu verbessern, entstand das Projekt mit der Hochschule Aalen und dem Regierungspräsidium Stuttgart. Unter dem Projekttitel »Entwicklung eines Kennzahlenkonzepts für das Betriebliche Eingliederungsmanagement der Staatstheater Stuttgart« wurde ein entsprechendes Konzept entwickelt.

# KENNZAHLENKONZEPT

## Kennzahlen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

---

Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Hierbei kann das BEM als Nukleus eines umfassenden BGM gezielt einen Beitrag leisten. Denn im Rahmen von BEM werden vielfach Belastungen an Arbeitsplätzen ersichtlich, die auch für andere Mitarbeitende gesundheitliche Risiken mit sich bringen können. Informationen zu solchen Risiken werden an den Staatstheatern Stuttgart aktiv genutzt, um präventive Maßnahmen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln.

Kennzahlen sind in der Betriebswirtschaftslehre für interne und externe Zwecke einsetzbare Messgrößen, die in konzentrierter stark verdichteter Form auf eine relativ einfache Weise schnell als Ausdruck eines erfassbaren und quantifizierbaren Vorgangs über einen betrieblichen Tatbestand informieren. Ziel von Kennzahlen ist die Reduktion von Komplexität (Hopfenbeck 2002). Fasst man einzelne Kennzahlen zusammen und stellt sie zueinander in Beziehung, spricht man von Kennzahlensystemen.

Kennzahlensysteme im BGM bzw. BEM dienen in erster Linie der internen Steuerung und Qualitätssicherung. Erst in zweiter Linie ist eine betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle bzw. ein Nutznachweis möglich und sinnvoll (Ahrens & Stangl 2009). Der Erfolg bzw. Nutzen ist dabei abhängig von den durch die BGM- bzw. BEM-Beteiligten formulierten Zielvorgaben. Der gesundheitsökonomische oder betriebswirtschaftliche Nutznachweis erfolgt zuvor durch experimentelle bzw. quasi-experimentelle kontrollierte Studien. Je nach Komplexität der jeweiligen Interventionen reichen die Studiendesigns von einfachen Simulationen bis hin zu methodisch anspruchsvollen, randomisierten kontrollierten Evaluationen. Sowohl BGM- als auch im speziellen BEM-Maßnahmen können in den meisten Fällen als komplex eingestuft werden. Damit entziehen sie sich den klassischen epidemiologischen Evaluationsmethoden, in denen beispielsweise vergleichbare Interventions- und Kontrollgruppen sowie vergleichbare Interventionen in beiden Gruppen gefordert werden, um möglichst Verzerrungen und Störfaktoren auszuschließen. Aufgrund der vielfältigen Einflüsse bei der Nutzenbewertung von BGM- bzw. BEM-Maßnahmen werden hier häufig alternative Bewertungsverfahren vorgeschlagen. Aus methodischer Sicht vielversprechend wären die sogenannten Cluster-Randomisierungen, bei denen mehrere Unternehmen per Zufall in zwei Gruppen eingeteilt werden. Dies erfordert allerdings die Verfügbarkeit einer Vielzahl von Unternehmen, die bereit wären, sich gegebenenfalls der Kontrollgruppe zuordnen zu lassen. Daher erscheint dieser Lösungsansatz eher theoretischer Natur zu sein (Ahrens 2016). Als praktikable Alternative gelten sogenannte Modellrechnungen. Hier werden alle möglichen Kosten- und Nutzenaspekte vorher definiert und anhand verschiedener Modellfälle durchgespielt. Auf diese Weise können beispielsweise unterschiedliche Schweregrade von BEM-Fällen

oder unterschiedliche BEM-Verfahrensweisen berücksichtigt werden. Eine viel zitierte BEM-Modell-Berechnung wurde von Faßmann und Emmert (2010) vorgestellt. Auf der Kostenseite wurden Kosten für die BEM-Einmaldurchführung, laufende Kosten für BEM, eigens eingerichtete Stellen für die BEM-Bereitschaft, verschiedene Produktivitätsstufen nach BEM, Kosten der Einstellung von neuen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Kosten für Rechtstreitigkeiten usw. einbezogen. Im Durchschnitt der Modellberechnung verschiedener Fälle ergab sich ein Kosten-Nutzen-Verhältnis von BEM von 1 zu 4,8. Es dürfte davon auszugehen sein, dass der Nutzen von BEM die anfallenden Kosten in den meisten Fällen übersteigen wird.

BEM-Kennzahlen dienen also der Einführung bzw. Umsetzung von Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmen. Sie sollten die vielfältigen Informationen zusammentragen und in gewisser Weise die Komplexität reduzieren. So können BEM-Verantwortliche und Unternehmensleitungen regelmäßig über den Erfolg des eigenen Handelns informiert werden.

Bei der Entwicklung des Kennzahlenkonzepts der Staatstheater Stuttgart wurde zunächst die vorhandene Literatur zu Kennzahlen und BEM herangezogen. Insgesamt kann gesagt werden, dass recht wenig Literatur zu Kennzahlen in Bezug auf das BEM existiert. In den meisten Publikationen sind dieselben Kennzahlen, mit nur wenigen Abweichungen, aufgeführt. Diese werden im Folgenden vorgestellt. Bevor auf die Kennzahlen aus der Literatur eingegangen wird, ist zu erwähnen, dass im vorliegenden Kennzahlenkonzept besonderes Augenmerk darauf gerichtet wurde, Kennzahlen über die gängigen Parameter wie z. B. die Fehlzeitenquote hinaus zu entwickeln. Diese Kennzahlen sind zwar häufig angewandte und einfach zu erfassende Kennzahlen, jedoch sind sie nicht unproblematisch, denn Fehlzeiten können vielfältige Ursachen, wie beispielsweise krankheitsbedingte oder motivationale Gründe haben. Doch nicht alle Ursachen können durch Maßnahmen des BGM oder des BEM beeinflusst und beseitigt werden (Kentner 1999). Somit können eine geringe Fehlzeitenquote und ein geringer Krankenstand nicht ausschließlich auf eine gelungene Intervention zurückgeführt werden. Denn die Fehlzeitenquote und der Krankenstand könnten auch durch Entlassungen, frühzeitigen Vorruhestand von Langzeiterkrankten oder durch einen Anstieg von Präsentismus sinken. Präsentismus bedeutet, dass mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen, beispielsweise aus Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes, falls hohe Fehlzeiten vorliegen (Steinke & Badura 2011). Aus den genannten Gründen ist es relevant, weitere Kennzahlen hinzuzuziehen, welche auch sogenannte weiche Faktoren miteinschließen. Zu den weichen Faktoren kann beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Durchführung des BEM gezählt werden (Fritz 2005). Nur unter Einbezug dieser Aspekte kann es möglich sein, den Erfolg des BEM umfassend zu analysieren und zu bewerten.

Bei der Entwicklung der Kennzahlen diene unter anderem der Beitrag »Neue Wege im BEM – Arbeits- & Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Evaluation des BEM« (Giesert, Reuter & Reiter, 2013) als Grundlage. In diesem

Beitrag werden unter anderem die Kennzahlen »Anzahl der BEM-Berechtigten«, »Anzahl der Anschreiben«, »Anzahl der BEM-Erstgespräche«, »Anzahl der BEM-Fälle, bei denen Maßnahmen erfolgreich entwickelt und umgesetzt worden sind« und »Erfassung und Auswertung der AU-Daten« aufgeführt. Diese finden sich in angepasster Form auch im vorliegenden Kennzahlenkonzept wieder. Ähnliche Kennzahlen sind im Beitrag von Reuter und Prümper (2015) beispielhaft dargestellt. Ein Überblick über zentrale Kennzahlen konnte anhand der Kennzahlenlandkarte von Kugler et al. (2015) gewonnen werden. Die Kennzahlen werden hier in verschiedene Kategorien, wie die Interventionen, die Kosten, die Interventionsgüte und die Entwicklung der Zielgrößen, eingeteilt. Das Spektrum der genannten Kennzahlen ist hierbei größer als in zuvor vorgestellter Literatur. Aus dieser Kennzahlenlandkarte war es möglich, unterschiedlichste Kennzahlen abzuleiten und an das Kennzahlenkonzept für das BEM der Staatstheater Stuttgart anzupassen. Beispielsweise wurden hieraus die Kennzahlen in Bezug auf den Anteil der Rückmeldungen aller angeschriebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem durchgeführten BEM und das Feedback der Vorgesetzten abgeleitet. Des Weiteren konnten aus dem »Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement« von Giesert und Wendt-Danigel (2011) Kennzahlen entwickelt werden. In diesem Arbeitspapier wird dargestellt, anhand welcher Aspekte die Qualität des BEM beurteilt werden kann. Hier werden zum einen strukturelle Faktoren genannt, wie das Vorliegen einer Dienstvereinbarung, die Unterstützung durch ein vorhandenes BEM-Netzwerk und das Budget für das BEM. Zum anderen werden Faktoren zur Umsetzung, wie festgelegte Verfahrensabläufe, die Dokumentation und Datenaufbewahrung, die Entwicklung von Eingliederungsplänen und der Einbezug von Gefährdungsbeurteilungen, genannt. Außerdem werden im Hinblick auf das Ergebnis Faktoren wie die Anzahl der Angeschriebenen, der Anteil der Rückläufe, die Erfolgsbeurteilung durch die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Zielerreichung aufgeführt. Die genannten Faktoren sollen jeweils auf ihr Vorliegen hinterfragt werden und sind im Kennzahlenkonzept für das BEM der Staatstheater Stuttgart in angepasster Form vorzufinden.

### Das Kennzahlensystem

Als Ausgangsmodell für das BEM-Kennzahlenkonzept der Staatstheater Stuttgart wurde das Modell für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENBGF) gewählt, das auf dem Qualitätsmanagementsystem nach EFQM (European Foundation for Quality Management) basiert (Brandt 2001).

Das ENBGF besteht seit dem Jahr 1996 und ist unter anderem im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv. Hier entwickelte das Netzwerk in einem zweijährigen Projekt das Modell der Qualitätskriterien für die BGF. Durch dieses Modell soll es Unternehmen möglich sein, den Erfolg der eigenen Gesundheitsförderung durch eine Selbstbewertung zu beurteilen. Anhand des Modells lassen sich

Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale aufzeigen und ein kontinuierlicher Weiterentwicklungsprozess einleiten. Des Weiteren können Beispiele guter Praxis identifiziert werden, welche anderen Unternehmen als Hilfestellung und Unterstützung dienen können.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, umfasst das Modell des ENBGF sechs Qualitätsdimensionen, die wiederum in zwei Bereiche, die Voraussetzungen und die Ergebnisse, unterteilt werden.



Abb. 1 Qualitätskriterien für BGF (vgl. BKK Bundesverband, 1999, S. 4)

## 14

Aus dieser Darstellung geht hervor, dass das Modell der ENBGF in Anlehnung an das EFQM-Modell entwickelt wurde. Dies erkennt man daran, dass beim EFQM-Modell besonders hervorgehoben wird, dass nicht nur die Ergebnisse in Bewertungen mit einfließen, sondern auch die Voraussetzungen, welche zu den Ergebnissen führen. Im vorliegenden Modell lassen sich die blau hinterlegten Qualitätsdimensionen den Voraussetzungen zuordnen, die schwarz hinterlegte Dimension den Ergebnissen. Die Anlehnung an das EFQM-Modell wird unter anderem dadurch begründet, dass das BGM anschlussfähig für andere Managementsysteme im Unternehmen wird und die Akzeptanz durch Anlehnung an das TQM (Total Quality Management) erhöht werden kann. Darüber hinaus verdeutlicht die Anlehnung an das EFQM-Modell, dass BGM bzw. BEM durchaus komplexe Maßnahmen darstellen, bei denen auch die Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens (z. B. die Unterstützung durch die Unternehmenspolitik) maßgeblich für den Erfolg sind (Brandt 2001).

Damit das Kennzahlenkonzept genau auf das BEM der Staatstheater Stuttgart passt, wurden einige Änderungen am dargestellten Modell vorgenommen. Zum einen wurden die Begrifflichkeiten der Qualitätsdimensionen im Zusammenhang mit dem BEM hinterfragt und anschließend angepasst sowie umbenannt. Die Qualitätsdimensionen lauten nun wie folgt: BEM und Unternehmenspolitik, Sozialreferat, Soziale Verantwortung, BEM-Planung, BEM-Umsetzung und BEM-Ergebnisse. Die Soziale

Verantwortung wurde direkt hinter die Dimension Sozialreferat gesetzt, da es hier um die soziale Verantwortung des Sozialreferats im Rahmen des BEM geht und ein Bruch vorzufinden wäre, wenn die BEM-Planung zwischen diesen beiden Qualitätsdimensionen stehen würde. Wie auch im Modell des ENBGF ist im Modell des Kennzahlenkonzepts für das BEM der Staatstheater Stuttgart eine deutliche Unterscheidung zwischen den Voraussetzungen und den Ergebnissen vorzufinden.

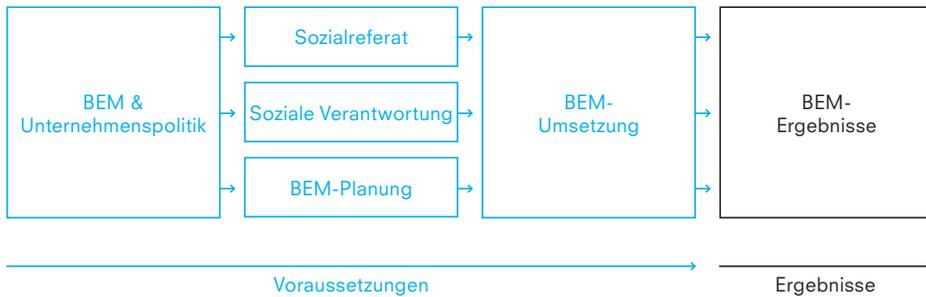


Abb. 2 BEM-Qualitätskriterien der Staatstheater Stuttgart

## 15

Über dem gesamten Modell und Kennzahlenkonzept steht das Globalziel »Durch ein erfolgreiches BEM soll erreicht werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Staatstheater Stuttgart langfristig gesund, leistungsfähig und motiviert sind«.

Das Kennzahlenkonzept setzt sich aus den Qualitätsdimensionen und zugeordneten Projektzielen, Maßnahmen und Kennzahlen zusammen. Die Projektziele spiegeln die wichtigsten Aspekte wider, die den Erfolg der jeweiligen Qualitätsdimension bestimmen. Jedem Projektziel sind passende Maßnahmen und Kennzahlen zugeordnet. Die Kennzahlen sollen Aufschluss darüber geben, ob die aufgeführten Maßnahmen ergriffen oder optimiert werden müssen, um das angestrebte Projektziel zu erreichen.

Im vorliegenden Kennzahlenkonzept sind einige der Kennzahlen mit blauer Schriftfarbe hervorgehoben. Diese »erweiterten« Kennzahlen erfordern die Durchführung einer Beschäftigtenbefragung, die noch entwickelt werden muss. Die erweiterten Kennzahlen sind zwar komplexer zu erheben, geben dann jedoch Aufschluss über wichtige Faktoren des Erfolges des BEM. Im Gegensatz zu den anderen Kennzahlen, welche jährlich erhoben werden sollten, können diese erweiterten Kennzahlen in einem Abstand von mehreren Jahren erhoben werden.

Im Folgenden sind die Projektziele, Maßnahmen und Kennzahlen – nach den Qualitätsdimensionen geordnet – aufgeführt. Jede Qualitätsdimension wird kurz beschrieben.

## BEM und Unternehmenspolitik

Ein erfolgreiches BEM setzt voraus, dass es von Seiten der Unternehmensführung als wichtige Aufgabe wahrgenommen wird und im Unternehmen integriert ist.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Unternehmensführung und die Direktionen (die zweite Führungsebene) nehmen das Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) als wichtige Aufgabe wahr und stehen dahinter.</p>	<p>▶ In laufenden Gesprächen werden der Unternehmensführung und den Direktionen die Vorteile und Chancen nähergebracht, die sich aus dem BEM für die Staatstheater Stuttgart und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben</p>	<p>▶ Internes Audit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats die Unterstützung des BEM durch die Unternehmensleitung wahr? (Volle Unterstützung = 100 %; Unterstützung unter Vorbehalt = 50 %; keine Unterstützung = 0 %)</li> <li>• Wie nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats die Unterstützung des BEM durch die Direktionen wahr? (Volle Unterstützung = 100 %; Unterstützung unter Vorbehalt = 50 %; keine Unterstützung = 0 %)</li> </ul>
<p>2. Die Staatstheater Stuttgart verfügen über eine schriftliche Dienstvereinbarung zum BEM, in welcher Verantwortungen und Befugnisse schriftlich festgehalten und bekannt gemacht werden.</p>	<p>▶ Bilden eines Teams zur Entwicklung und Weiterentwicklung einer schriftlichen Dienstvereinbarung zum BEM</p> <p>▶ Jährliche und anlassbezogene Überprüfung der Dienstvereinbarung auf ihre Aktualität</p> <p>▶ Anschließende Anpassung der Dienstvereinbarung an den aktuellen Stand zum BEM</p>	<p>▶ Ein Team zur Entwicklung und Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung zum BEM ist vorhanden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</p> <p>▶ Eine Dienstvereinbarung zum BEM ist vorhanden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</p> <p>▶ Die jährliche und anlassbezogene Überprüfung der Dienstvereinbarung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</p> <p>▶ Die Dienstvereinbarung ist an den aktuellen Stand des BEM angepasst (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</p>
<p>3. Dem Sozialreferat werden ausreichend Ressourcen (Personal, Budget, Räume etc.) zur Verfügung gestellt.</p>	<p>▶ Aufstellen eines jährlichen BEM-Bedarfsplans (Budget, Fördermittel, Personalstellen, Räumlichkeiten etc.)</p> <p>▶ Beantragen der geplanten Ressourcen</p>	<p>▶ Anzahl vorhandener Ressourcen je Jahr / Anzahl benötigter Ressourcen je Jahr [diese Kennzahl ist für jede Ressource (Budget, Personalstellen, Räumlichkeiten etc.) einzeln zu berechnen] (in Prozent)</p>

## Sozialreferat

Wichtig für den Erfolg des BEM ist, dass das Sozialreferat über ausreichend finanzielle und räumliche Ressourcen sowie Fachpersonal verfügt, um auf die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen – nicht nur im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats verfügen über fachliche Kompetenzen zum BEM und bilden sich regelmäßig fort.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über eine erfolgreich abgeschlossene Weiterbildung zum CDMP (Certified Disability Management Professional) und BASP (Betrieblicher Ansprechpartner Suchtprävention)</li> <li>▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an Fortbildungen, Fachmessen und Fachtagungen zum Thema BEM teil</li> <li>▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden jährlich durch die DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) als CDMP rezertifiziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats mit abgeschlossener Weiterbildung zum CDMP und BASP (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der Stunden der Teilnahmen an Fachtagungen, Fachmessen und Fortbildungen pro Jahr (Planwert bspw. 80 Stunden je Jahr) (100 % = ausreichend viele; 50 % = nicht ausreichend viele; 0 % = keine)<sup>1</sup></li> <li>▶ Eine jährliche Rezertifizierung durch die DGUV als CDMP findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>
<p>2. Das Sozialreferat schafft die Voraussetzungen, als vertrauensvolle Anlaufstelle wahrgenommen zu werden und geht mit Daten und Akten aus den BEM-Prozessen gemäß gesetzlicher Vorgaben, einschlägiger Rechtsprechung und den Regelungen in der BEM-Dienstvereinbarung um.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Der Datenschutz wird regelmäßig durch die/den Datenschutzbeauftragte/n überprüft</li> <li>▶ Anpassung der datenschutzbezogenen BEM-Prozesse bei Gesetzesänderungen und relevanten Gerichtsurteilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eine jährliche Überprüfung durch die/den Datenschutzbeauftragte/n findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Die datenschutzbezogenen BEM-Prozesse wurden an Gesetzesänderungen/Rechtsprechung angepasst (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

<sup>1</sup> Dies ist eine allgemeine Quantifizierung, welche als Ausfüllhilfe dienen soll. Zur Bewertung dieser Kennzahl ist eine unternehmensindividuelle Anpassung nötig.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>3. Die Staatstheater Stuttgart informieren regelmäßig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der internen Öffentlichkeitsarbeit über Angebote des Sozialreferats und sorgen dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf Informationen zum Sozialreferat haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung von Kommunikationskanälen (Schwarzes Brett, Intranet etc.) für das Sozialreferat, über welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Sozialreferat und dessen Angebote informiert werden und die jederzeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen</li> <li>▶ Achten auf die Verständlichkeit der angebotenen Informationen (Bsp.: Informationen werden mehrsprachig aufbereitet, es wird eine einfache Sprache verwendet etc.)</li> <li>▶ Schriftliche Benachrichtigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Infobrief) mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das Sozialreferat informieren können</li> <li>▶ Regelmäßige Überprüfung und Optimierung (bei Bedarf) des Kommunikationskonzepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Kommunikationskanäle für das Sozialreferat sind definiert und verfügbar (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angeben, vollständig und verständlich informiert worden zu sein (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der schriftlichen Benachrichtigungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das Sozialreferat informieren können / Anzahl aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr (in Prozent)</li> <li>▶ Mindestens alle fünf Jahre oder nach Änderungen erfolgt eine schriftliche Benachrichtigung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Infobriefe) mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das Sozialreferat informieren können. Anzahl der verschickten Benachrichtigungen / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Prozent)</li> <li>▶ Eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Optimierung des Kommunikationskonzepts findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

## Soziale Verantwortung

Für den Erfolg des BEM ist wichtig, dass das Sozialreferat sich nicht nur für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich fühlt, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, sondern darüber hinaus als Vertrauensstelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrgenommen wird (Innenwirkung). Für den Erfolg des BEM ist außerdem relevant, dass Interessierten das Konzept und die Bedeutung des BEM nähergebracht werden (Außenwirkung).

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Die Staatstheater Stuttgart nehmen das BEM als Nukleus für das ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) wahr und nutzen Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen, um Maßnahmen und Strategien für die Präventionsarbeit im Rahmen des BGM abzuleiten. Dadurch wird das BEM nicht nur als gesetzliche Vorgabe wahrgenommen, sondern aus dem BEM resultierende Chancen können genutzt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen werden zusammengetragen, untersucht und Rückschlüsse auf Belastungen an Arbeitsplätzen und in Berufsgruppen werden gezogen</li> <li>▶ Nutzen dieser Erkenntnisse und Rückschlüsse, um präventive Strategien und Maßnahmen zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen werden zusammengetragen, untersucht und Rückschlüsse werden gezogen (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Die Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen werden genutzt, um Strategien und Maßnahmen abzuleiten (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>
<p>2. Die Staatstheater Stuttgart stellen durch Kommunikation mit der Öffentlichkeit und externen Unternehmen ihre Erfahrungen und ihre Kenntnisse zum BEM vor, sodass andere davon profitieren und lernen können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, durch das die Öffentlichkeit und externe Unternehmen über das BEM der Staatstheater Stuttgart informiert werden können</li> <li>▶ Nutzung des Kommunikationskonzepts, um die Öffentlichkeit und externe Unternehmen über das BEM zu informieren</li> <li>▶ Entwicklung und Pflege eines Netzwerks mit unterschiedlichen Netzwerkpartnern [Partner aus den Bereichen: Wissenschaft/Lehre, Wirtschaft, Sozialpartner (Rentenversicherungen, Krankenversicherungen etc.), Öffentlicher Dienst], um Erfahrungen regelmäßig auszutauschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein Kommunikationskonzept zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit und externen Unternehmen liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Das Kommunikationskonzept wird mindestens einmal im Jahr genutzt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Alle genannten Netzwerkpartner werden abgedeckt (Ja, es bestehen Netzwerke zu allen Arten von Netzwerkpartnern = 100 %; es bestehen noch nicht zu allen Arten von Netzwerkpartnern Netzwerke = 50 %; nein, es bestehen noch keine Netzwerkpartnerschaften = 0 %)</li> </ul>

## BEM-Planung

Entscheidend für den Erfolg des BEM ist, dass ein klares Konzept existiert, welches überprüft, verbessert und an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert wird. Zudem ist es wichtig, dass Informationen zum BEM allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu jeder Zeit zur Verfügung stehen und das Sozialreferat als Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar ist.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Es existiert ein schriftlicher Vorgehensplan (BEM-Prozess), welcher ein systematisches Vorgehen ermöglicht, um das gewünschte Globalziel (langfristig leistungsfähige, gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu erreichen. Wenn dieser Vorgehensplan vorliegt, wird er auch angewandt. Zudem wird der schriftliche Vorgehensplan in der Qualitätsmanagement-Software der Staatstheater Stuttgart hinterlegt, für jeden zugänglich gemacht und auf den aktuellen Stand gebracht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bilden eines Teams mit verantwortlichen Akteuren [bspw. Personen aus den Bereichen: Sozialreferat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, betriebsärztlichem Dienst, BEM-Experte (extern + objektiv), Fachkräfte] zur Erstellung eines schriftlichen Vorgehensplans zum BEM</li> <li>▶ Verankern der verpflichtenden Anwendung des entwickelten schriftlichen Vorgehensplans zum BEM in der Dienstvereinbarung</li> <li>▶ Mindestens einmal im Jahr findet eine Überprüfung und gegebenenfalls Aktualisierung des Vorgehensplans statt</li> <li>▶ Hinterlegen des schriftlichen Vorgehensplans in der Qualitätsmanagement-Software der Staatstheater Stuttgart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein Team zur Entwicklung der Dienstvereinbarung wurde gebildet (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Die verpflichtende Anwendung ist in der Dienstvereinbarung verankert (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Der schriftliche Vorgehensplan wird mindestens einmal jährlich überprüft und gegebenenfalls aktualisiert (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Der aktuelle Vorgehensplan ist in der Qualitätsmanagement-Software hinterlegt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>
<p>2. Die Staatstheater Stuttgart haben ein Integrationsteam zur Durchführung, welches als Steuergremium für das BEM wirkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bildung eines Integrationsteams mit folgenden Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein/e Beauftragte/r der Theaterleitung (möglichst mit Entscheidungsbefugnis)</li> <li>• Ein Mitglied des Personalrates</li> <li>• Schwerbehindertenvertretung</li> <li>• Vertretung des betriebsärztlichen Dienstes</li> <li>• Bei Bedarf weitere Fachkräfte (intern/extern)<sup>2</sup></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Integrationsteam besteht aus allen genannten Beteiligten (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

<sup>2</sup> Vgl. STAATSTHEATER STUTT GART (2009), S. 3.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>3. Das Integrationsteam trifft sich mindestens vierteljährlich, um die Umsetzung der Aufgaben und Ziele, welche in der DV BEM festgelegt sind, zu erörtern und zu überprüfen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planung der vier Treffen zum Jahresbeginn und gegebenenfalls zusätzliche Treffen nach Bedarf</li> <li>▶ Vorheriges Zusammentragen und Aufbereiten der Informationen für das Treffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl der Treffen des Integrations-teams (mindestens vier Treffen = 100 %; zwei Treffen = 50 %; keine Treffen = 0 %)</li> </ul>
<p>4. Das Sozialreferat informiert regelmäßig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der internen Öffentlichkeitsarbeit über das BEM und sorgt dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff auf Informationen zum BEM haben und diese zu jeder Zeit eigenständig abrufen und sich informieren können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung von Kommunikationskanälen (Schwarzes Brett, Intranet) für das BEM, über welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Angebot des BEM informiert werden und die jederzeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen</li> <li>▶ Achten auf die Verständlichkeit der angebotenen Informationen (Bsp.: Informationen werden mehrsprachig aufbereitet, es wird eine einfache Sprache verwendet, etc.)</li> <li>▶ Bereitstellung und Nutzung der Kommunikationskanäle, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verständlich zu informieren</li> <li>▶ Senden eines Briefs an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Information, über welchen Kommunikationskanal sie sich selbstständig über das BEM informieren können</li> <li>▶ Regelmäßige Überprüfung und anlassbezogene Optimierung des Kommunikationskonzepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Kommunikationskanäle für das BEM sind bereit gestellt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angeben, vollständig und verständlich informiert worden zu sein<sup>3</sup> (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der schriftlichen Benachrichtigungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das BEM informieren können / Anzahl aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr (in Prozent)</li> <li>▶ Mindestens alle fünf Jahre oder nach Änderungen erfolgt eine schriftliche Benachrichtigung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Infobriefe) mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das BEM informieren können. Anzahl der verschickten Benachrichtigungen / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Prozent)</li> <li>▶ Eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Optimierung des Kommunikationskonzepts findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>5. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit mit dem Sozialreferat in Kontakt zu treten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einrichtung und Bekanntgabe einer E-Mail-Adresse und Telefonnummer, unter der interessierte und betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Sozialreferat in Kontakt treten können</li> <li>▶ Einrichten einer »Sprechzeit«. Während dieser festgelegten und bekannt gegebenen Zeit ist das Sozialreferat auf jeden Fall für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich erreichbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eine E-Mail-Adresse und Telefonnummer ist eingerichtet und bekannt gegeben worden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Sozialreferat in Kontakt getreten sind: (in Prozent) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konnte das Sozialreferat allgemein während der angebotenen Sprechzeiten gut erreicht werden?</li> <li>• Konnten die gewünschten Ansprechpersonen gut erreicht werden?</li> </ul> </li> </ul>

<sup>3</sup> Dies ist über eine Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich. Eine Befragung, die sich nur an die BEM-Berechtigten wendet, wäre nicht ausreichend, da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das BEM nachfragen dürfen. Verfügen sie jedoch über keine Informationen, besteht für sie diese Möglichkeit nicht.

## BEM-Umsetzung

Das BEM beinhaltet das Ergreifen von Maßnahmen zu Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Staatstheater Stuttgart. Diese sollten systematisch und vollständig umgesetzt werden.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Alle Informationen, die zum Feststellen des Bedarfs nötig sind, werden gezielt und monatlich erhoben und zusammengetragen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung eines einheitlichen Vorgehens, um den Bedarf monatlich zu erheben</li> <li>▶ Zuweisung der Bedarfsauswertung an die Personalabteilung</li> <li>▶ Meldung der BEM-Berechtigten an das Sozialreferat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die monatliche Bedarfsauswertung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Eine Zuweisung der Bedarfsauswertung an die Personalabteilung ist erfolgt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Die Meldung der BEM-Berechtigten an das Sozialreferat findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>
<p>2. Das Integrationsteam der Staatstheater Stuttgart nimmt zu allen für das BEM infrage kommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kontakt auf, um ihnen einen BEM-Prozess anzubieten. Die Kontaktaufnahme erfolgt beispielsweise durch ein Anschreiben, ein Vorab-Telefonat oder durch ein »Gute-Besserungs-Schreiben«.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung eines Konzepts für die Kontaktaufnahme, welches an die Situation und Erreichbarkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters individuell angepasst werden kann</li> <li>▶ Anwendung des Konzepts zur Kontaktaufnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein Konzept für die Kontaktaufnahme liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Anzahl der Kontaktaufnahmen zu BEM-Berechtigten je Monat / Anzahl der BEM-Berechtigten je Monat (in Prozent)</li> </ul>
<p>3. Das Integrationsteam der Staatstheater Stuttgart klärt die BEM-Berechtigten über den Ablauf, die Ziele und den Datenschutz im BEM auf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erstellung und Nutzung einer Sammlung mit allen Informationen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Beginn eines BEM-Prozesses mitgeteilt werden müssen. Diese Sammlung beinhaltet alle relevanten Informationen zum Ablauf, zu den Zielen und zum Datenschutz des BEM-Prozesses</li> <li>▶ Durchführung der Informationsgespräche</li> <li>▶ Jährliche Überprüfung der Informationssammlung auf Aktualität und Konformität (Gesetze, Datenschutz, Rechtsprechung) und anlassbezogene Auffrischung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem BEM-Prozess teilnahmen und über Ablauf, Ziele und Datenschutz aufgeklärt wurden je Jahr / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem BEM-Prozess teilgenommen haben je Jahr (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der BEM-Berechtigten, die ein Informationsgespräch geführt haben / Anzahl der BEM-Berechtigten (in Prozent)</li> <li>▶ Eine jährliche Überprüfung der Informationssammlung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
4. Das Integrationsteam geht auf alle Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell und vertrauensvoll ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analyse der individuellen Situation des Beschäftigten auf vertrauensvoller Basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anteil der BEM-Berechtigten, die nach dem Erstgespräch angeben, dass auf ihre individuelle Situation auf vertrauensvoller Basis eingegangen wurde (in Prozent)</li> </ul>
5. Für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter wird eine individuelle Bedarfsklärung durchgeführt. Mit Hilfe eines Eingliederungsplans werden realistische, individuelle Ziele und Maßnahmen festgelegt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung eines »Muster-Eingliederungsplans«, der individuell an die jeweilige Mitarbeiterin oder den jeweiligen Mitarbeiter angepasst werden kann</li> <li>▶ Entwicklung eines individuellen Prozessschritteplans aufgrund dessen ein sukzessiv zugeschnittener Eingliederungsplan erstellt werden kann</li> <li>▶ Verpflichtende Regel in der Dienstvereinbarung, dass für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter ein solcher Eingliederungsplan erstellt wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein Muster-Eingliederungsplan liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit individuellem Eingliederungsplan (in Prozent)</li> <li>▶ Eine verpflichtende Regelung zur Erstellung eines Eingliederungsplans in der Dienstvereinbarung liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>
6. Durch regelmäßiges Überprüfen wird erreicht, dass alle angestrebten Maßnahmen bis zu ihrem Abschluss durchgeführt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kontinuierliche Überprüfung des Stands der Umsetzung der Maßnahmen</li> <li>▶ Je nach Durchführungsstand angemessenes Reagieren, um die Durchführung zu gewährleisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl überprüfter Maßnahmenumsetzungen je Monat / Anzahl aller laufender BEM-Prozesse je Monat (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl umgesetzter Maßnahmen je Jahr / Anzahl geplanter Maßnahmen je Jahr (in Prozent)</li> </ul>

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>7. Die Staatstheater Stuttgart verwenden im Rahmen der BEM-Umsetzung Daten aus der Gefährdungsbeurteilung und aus betrieblichen Gesundheitsberichten, um die strukturellen, gesundheitlichen und arbeitsbedingten Risiken der jeweiligen Arbeitsplätze zu identifizieren und für die/den BEM-Berechtigte/n zu reduzieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anfordern von Daten der Gefährdungsbeurteilung und aus betrieblichen Gesundheitsberichten</li> <li>▶ Auswerten dieser Daten hinsichtlich gesundheitlicher und arbeitsbedingter Risiken im Rahmen der BEM-Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Daten aus der Gefährdungsbeurteilung und aus betrieblichen Gesundheitsberichten liegen vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>▶ Anzahl der BEM-Fälle, die auf Risiken geprüft wurden / Anzahl aller BEM-Fälle (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl identifizierter gesundheitlicher und arbeitsbedingter Risiken aller BEM-Fälle zum BEM-Ende / Anzahl identifizierter gesundheitlicher und arbeitsbedingter Risiken aller BEM-Fälle zum BEM-Beginn (Die Anzahl der identifizierten Risiken konnte ausreichend reduziert werden = 100 %; die Anzahl der identifizierten Risiken konnte nicht ausreichend reduziert werden = 50 %; die Anzahl der identifizierten Risiken konnte nicht reduziert werden = 0 %)⁴</li> </ul>
<p>8. Die Umsetzung des BEM-Prozesses erfolgt einvernehmlich. Dies bedeutet, dass alle Prozessschritte mit der/dem BEM-Berechtigten abgesprochen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Freiwilligkeit</li> <li>▶ Erfragen der Zustimmung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bei jedem Schritt, der beim BEM-Prozess durchgeführt wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl ordnungsgemäßer Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Freiwilligkeit je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozesse je Jahr (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der BEM-Prozessschritte, die mit Zustimmung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters durchgeführt wurden je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozessschritte je Jahr (in Prozent)</li> </ul>

<sup>4</sup> Dies ist eine allgemeine Quantifizierung, welche als Ausfüllhilfe dienen soll. Zur Bewertung dieser Kennzahl ist eine unternehmensindividuelle Anpassung nötig.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>9. Die Fallmanager schaffen die Voraussetzungen, dass sich die BEM-Berechtigten aktiv in den BEM-Prozess einbringen.</p>	<p>► Eingehen auf persönliche Vorstellungen und Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>	<p>► Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: (in Prozent)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird auf persönliche Vorstellungen und Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen?</li> <li>• Fühlen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ausreichend informiert über das jeweilige Vorgehen?</li> </ul>
<p>10. Die Fallmanager beenden den BEM-Prozess nicht direkt nach Erreichen der vereinbarten Ziele, sondern bleiben anschließend noch ein halbes Jahr lang in Kontakt mit den BEM-Berechtigten, um den Erfolg des BEM zu sichern.</p>	<p>► Kontaktaufnahme mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, ein halbes Jahr nachdem die geplanten BEM-Ziele erreicht wurden; Inhalte des Gesprächs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch über den Erfolg der Maßnahmen und Ziele, die erreicht wurden</li> <li>• Überprüfung, ob die erreichten Ziele zu einer Verbesserung der Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters geführt haben</li> <li>• Überprüfung, ob die verbesserte Situation weiter anhält</li> </ul>	<p>► Anzahl der Kontaktaufnahmen ein halbes Jahr nach Erreichen der Ziele / Anzahl aller abgeschlossenen BEM-Prozesse (in Prozent)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein Austausch über den Erfolg der erreichten Maßnahmen und Ziele statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>• Es wird geprüft, ob die erreichten Ziele zu einer verbesserten Situation geführt haben (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> <li>• Es wird geprüft, ob die verbesserte Situation anhält (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>

## BEM-Ergebnisse

Der Erfolg von BEM kann anhand weicher und harter Kennzahlen und Indikatoren gemessen werden. Hierbei haben die weichen Kennzahlen einen sehr hohen Stellenwert. Zur Erreichung des Globalziels »Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« kann das BEM beitragen.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
<p>1. Im Durchschnitt melden sich mindestens 75 % der anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Von denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich zurückgemeldet haben, nehmen mindestens 45 % das Angebot zum BEM an.<sup>5</sup> Falls das BEM abgelehnt wird, kann eine freiwillig begründete Rückmeldung gegeben werden, welche als Vertrauensbeweis gewertet wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufklärung über Ziele, Vorgehen, Chancen, Datenschutz des BEM, um ein größeres Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das BEM zu generieren</li> <li>▶ Informationsbereitstellung zum BEM optimieren, um dadurch ein größeres Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das BEM zu generieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anteil der Rückmeldungen von anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl der Rückmeldungen von anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern / Anzahl der anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das BEM-Angebot annehmen (in Prozent)</li> <li>▶ Anzahl begründeter Ablehnungen / Anzahl aller Ablehnungen (in Prozent)</li> </ul>
<p>2. Es treten bei den BEM-Berechtigten im Durchschnitt nach dem BEM-Prozess prozentual weniger Fehltag als vor dem BEM-Prozess.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dokumentation der individuellen Fehlzeitenquoten unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Belange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fehlzeitenquote nach/vor BEM-Prozess: Anzahl der Fehltag ein Jahr nach Beendigung des BEM-Prozesses / Anzahl der Fehltag ein Jahr vor Beginn des BEM-Prozesses (in Prozent)</li> </ul>
<p>3. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem Ablauf und Ergebnis (beispielsweise mit dem Arbeitsplatzwechsel) des BEM-Prozesses zufrieden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Durchführung einer Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem BEM-Prozess teilgenommen haben, mit anschließender Auswertung und Ergreifung von Verbesserungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Zufriedenheitsquote (Befragung):</b> Anzahl zufriedener BEM-Teilnehmerinnen und Teilnehmer je Jahr / Anzahl aller BEM-Teilnehmerinnen und Teilnehmer je Jahr (in Prozent)</li> <li>• Zufriedenheit mit dem BEM-Prozess allgemein</li> <li>• Zufriedenheit mit dem Ablauf des BEM-Prozesses</li> <li>• Zufriedenheit mit dem Ergebnis des BEM-Prozesses</li> </ul>

<sup>5</sup> BEM-Akzeptanz: Zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Angebot zum BEM annehmen, werden auch diejenigen gezählt, die nach dem Erstgespräch keinen weiteren BEM-Prozess durchführen.

PROJEKTZIELE	MASSNAHMEN	KENNZAHLEN
4. Die (neuen) direkten Vorgesetzten sind mit dem Ergebnis des BEM-Prozesses zufrieden.	▶ Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten über seine Zufriedenheit	▶ Zufriedenheitsquote (Befragung): Anzahl zufriedener, am BEM-Prozess beteiligter Vorgesetzter von BEM-Teilnehmerinnen und Teilnehmern je Jahr / Anzahl aller am BEM-Prozess beteiligter Vorgesetzter von BEM-Teilnehmerinnen und Teilnehmern je Jahr (in Prozent)
5. Die Staatstheater Stuttgart haben nach Abschluss der BEM-Prozesse einen Integrationserfolg von 95 %.	▶ Messung des Integrationserfolges	▶ Anteil erfolgreicher BEM-Prozesse: Anzahl der BEM-Prozesse, die bis zum Erreichen der vereinbarten Ziele durchgeführt werden je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozesse je Jahr (in Prozent)

## Das Bewertungssystem

Um den Gesamterfolg des BEM bewerten zu können, ist eine Checkliste in Anlehnung an das Modell der Selbstbewertung des ENBGF entwickelt worden. Mithilfe dieser Checkliste wird zunächst der Erreichungsgrad der einzelnen Projektziele abgefragt. Die Erfolgswerte aller Projektziele einer Qualitätsdimension ergeben im Durchschnitt die Erfolgsquote der jeweiligen Qualitätsdimension. Durch die Berechnung des Durchschnitts aller Qualitätsdimensionen ist es zum Schluss möglich, die Erfolgsquote des BEM zu erhalten.

Zunächst ist es jedoch notwendig, dass eine Erhebung zum Ist-Zustand erfolgt. Auf Grundlage des Ist-Zustands können zu jeder einzelnen Kennzahl Planwerte generiert werden.

Im Folgenden ist die Checkliste aufgeführt, welche schrittweise zur Berechnung des Gesamterfolgs des BEM führt.

# Checkliste

## BEM und Unternehmenspolitik

Ein erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement setzt voraus, dass es von Seiten der Unternehmensführung als wichtige Aufgabe wahrgenommen wird und im Unternehmen integriert ist.

1. Nehmen die Unternehmensführung und die Direktionen (die zweite Führungsebene) das BEM als wichtige Aufgabe wahr und stehen sie dahinter?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Internes Audit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats:  • Wie nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats die Unterstützung des BEM durch die Unternehmensleitung wahr? (Volle Unterstützung = 100 %; Unterstützung unter Vorbehalt = 50 %; keine Unterstützung = 0 %)	
• Wie nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats die Unterstützung des BEM durch die Direktionen wahr? (Volle Unterstützung = 100 %; Unterstützung unter Vorbehalt = 50 %; keine Unterstützung = 0 %)	
Summe:	/2 = % Erfolg

2. Verfügen die Staatstheater Stuttgart über eine schriftliche Dienstvereinbarung zum BEM, in welcher Verantwortungen und Befugnisse schriftlich festgehalten und bekannt gemacht werden?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Team zur Entwicklung und Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung zum BEM ist vorhanden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Eine Dienstvereinbarung zum BEM ist vorhanden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die jährliche und anlassbezogene Überprüfung der Dienstvereinbarung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die Dienstvereinbarung ist an den aktuellen Stand des BEM angepasst (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/4 = % Erfolg

3. Werden dem Sozialreferat ausreichend Ressourcen (Personal, Budget, Räume etc.) zur Verfügung gestellt?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl vorhandener Ressourcen je Jahr / Anzahl benötigter Ressourcen je Jahr [diese Kennzahl ist für jede Ressource (Budget, Personalstellen, Räumlichkeiten etc.) einzeln zu berechnen] (in Prozent)	
Summe:	/1 = % Erfolg

**GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION BEM UND UNTERNEHMENSPOLITIK**

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension /  
 Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

= % Gesamterfolg der Qualitätsdimension

## Sozialreferat

Wichtig für den Erfolg des BEM ist, dass das Sozialreferat über ausreichend finanzielle, räumliche Ressourcen sowie Fachpersonal verfügt, um auf die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen – nicht nur im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben.

1. Verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats über fachliche Kompetenzen zum BEM und bilden sich regelmäßig fort?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sozialreferats mit abgeschlossener Weiterbildung zum CDMP und BASP (in Prozent)	
Anzahl der Stunden der Teilnahmen an Fachtagungen, Fachmessen und Fortbildungen pro Jahr (Planwert bspw. 80 Stunden je Jahr) (100 % = ausreichend viele; 50 % = nicht ausreichend viele; 0 % = keine) <sup>6</sup>	
Eine jährliche Rezertifizierung der DGUV als CDMP findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/3 = % Erfolg

<sup>6</sup> Dies ist eine allgemeine Quantifizierung, welche als Ausfüllhilfe dienen soll. Zur Bewertung dieser Kennzahl ist eine unternehmensindividuelle Anpassung nötig.

2. Schafft das Sozialreferat die Voraussetzungen als vertrauensvolle Anlaufstelle wahrgenommen zu werden? Und geht das Sozialreferat mit Daten und Akten aus den BEM-Prozessen gemäß gesetzlicher Vorgaben, einschlägiger Rechtsprechung und den Regelungen in der BEM-Dienstvereinbarung um?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Eine jährliche Überprüfung durch die/den Datenschutzbeauftragte/n findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die datenschutzbezogenen BEM-Prozesse wurden an Gesetzesänderungen / Rechtsprechung angepasst (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/2 = % Erfolg

3. Informieren die Staatstheater Stuttgart regelmäßig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der internen Öffentlichkeitsarbeit über Angebote des Sozialreferats und sorgen dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf die Informationen zum Sozialreferat haben?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Die Kommunikationskanäle für das Sozialreferat sind definiert und verfügbar (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angeben, vollständig und verständlich informiert worden zu sein (in Prozent)	
Anzahl der schriftlichen Benachrichtigungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das Sozialreferat informieren können / Anzahl aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr (in Prozent)	
Mindestens alle fünf Jahre oder nach Änderungen erfolgt eine schriftliche Benachrichtigung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Infobriefe) mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das Sozialreferat informieren können. Anzahl der verschickten Benachrichtigungen / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Prozent)	
Eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Optimierung des Kommunikationskonzepts findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %?)	
Summe:	/5 = % Erfolg

34

#### GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION SOZIALREFERAT

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension / Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

= % Gesamterfolg der Qualitätsdimension

## Soziale Verantwortung

Für den Erfolg des BEM ist wichtig, dass das Sozialreferat sich nicht nur für diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich fühlt, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, sondern darüber hinaus als Vertrauensstelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrgenommen wird (Innenwirkung). Für den Erfolg des BEM ist außerdem relevant, dass Interessierten das Konzept und die Bedeutung des BEM nähergebracht werden (Außenwirkung).

1. Nehmen die Staatstheater Stuttgart das BEM als Nukleus für das ganzheitliche BGM wahr und nutzen Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen, um Maßnahmen und Strategien für die Präventionsarbeit im Rahmen des BGM abzuleiten? Nehmen die Staatstheater dadurch das BEM nicht nur als gesetzliche Vorgabe wahr, sondern werden aus dem BEM resultierende Chancen genutzt?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen werden zusammengetragen, untersucht und Rückschlüsse werden gezogen (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die Erkenntnisse aus den BEM-Prozessen werden genutzt, um Strategien und Maßnahmen abzuleiten (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/2 = % Erfolg

2. Stellen die Staatstheater Stuttgart durch Kommunikation mit der Öffentlichkeit und externen Unternehmen ihre Erfahrungen und ihre Kenntnisse zum BEM vor, sodass andere davon profitieren und lernen können?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Kommunikationskonzept zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit und externen Unternehmen liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Das Kommunikationskonzept wird mindestens einmal im Jahr genutzt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Alle genannten Netzwerkpartner werden abgedeckt (Ja, es bestehen Netzwerke zu allen Arten von Netzwerkpartnern = 100 %; es bestehen noch nicht zu allen Arten von Netzwerkpartnern Netzwerke = 50 %; nein, es bestehen noch keine Netzwerkpartnerschaften = 0 %)	
Summe:	/3 = % Erfolg

36

### GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION SOZIALE VERANTWORTUNG

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension /  
Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

= % Gesamterfolg der Qualitätsdimension

## BEM-Planung

Entscheidend für den Erfolg des BEM ist, dass ein klares Konzept existiert, welches überprüft, verbessert und an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert wird. Zudem ist es wichtig, dass Informationen zum BEM allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu jeder Zeit zur Verfügung stehen und das Sozialreferat als Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar ist.

1. Existiert ein schriftlicher Vorgehensplan, welcher ein systematisches Vorgehen ermöglicht, um das gewünschte Globalziel (langfristig leistungsfähige, gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu erreichen? Wird dieser Vorgehensplan angewandt, wenn er vorliegt? Ist der schriftliche Vorgehensplan in der Qualitätsmanagement-Software der Staatstheater Stuttgart hinterlegt, für jeden zugänglich und auf den aktuellen Stand gebracht?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Team zur Entwicklung der Dienstvereinbarung wurde gebildet (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die verpflichtende Anwendung ist in der Dienstvereinbarung verankert (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Der schriftliche Vorgehensplan wird mindestens einmal jährlich überprüft und gegebenenfalls aktualisiert (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Der aktuelle Vorgehensplan ist in der Qualitätsmanagement-Software hinterlegt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/4 = % Erfolg

2. Haben die Staatstheater Stuttgart ein Integrationsteam zur Durchführung, welches als Steuer-gremium für das BEM wirkt?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Integrationsteam ist vorhanden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/1 = % Erfolg

3. Trifft sich das Integrationsteam mindestens vierteljährlich, um die Umsetzung der Aufgaben und Ziele, welche in der DV BEM festgelegt sind, zu erörtern und zu überprüfen?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl der Treffen des Integrationsteams (mindestens vier Treffen = 100 %; zwei Treffen = 50 %; keine Treffen = 0 %)	
Summe:	/1 = % Erfolg

4. Informieren die Staatstheater Stuttgart regelmäßig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg der internen Öffentlichkeitsarbeit über das BEM und sorgen sie dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff auf Informationen zum BEM haben und diese zu jeder Zeit eigenständig abrufen und sich informieren können?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Die Kommunikationskanäle für das BEM sind bereitgestellt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angeben, vollständig und verständlich informiert worden zu sein <sup>7</sup> (in Prozent)	
Anzahl der schriftlichen Benachrichtigungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das BEM informieren können / Anzahl aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Jahr (in Prozent)	
Mindestens alle fünf Jahre oder nach Änderungen erfolgt eine schriftliche Benachrichtigung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Infobriefe) mit der Information, über welche Kommunikationskanäle sie sich selbstständig über das BEM informieren können. Anzahl der verschickten Benachrichtigungen / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Prozent)	
Eine regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Optimierung des Kommunikationskonzepts findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/5 = % Erfolg

39

<sup>7</sup> Dies ist über eine Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich. Eine Befragung, die sich nur an die BEM-Berechtigten wendet, wäre nicht ausreichend, da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das BEM nachfragen dürfen. Verfügen sie jedoch über keine Informationen, besteht für sie diese Möglichkeit nicht.

5. Haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit mit dem Sozialreferat in Kontakt zu treten?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Eine E-Mail-Adresse und Telefonnummer ist eingerichtet und bekannt gegeben worden (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Sozialreferat in Kontakt getreten sind (in Prozent): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konnte das Sozialreferat allgemein während der angebotenen Sprechzeiten gut erreicht werden?</li> <li>• Konnten die gewünschten Ansprechpersonen gut erreicht werden?</li> </ul>	
Summe:	/3 =      % Erfolg

40

**GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION BEM-PLANUNG**

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension / Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

=      % Gesamterfolg der Qualitätsdimension

## BEM-Umsetzung

Das BEM beinhaltet das Ergreifen von Maßnahmen zu Wiederherstellung, Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Staatstheater Stuttgart. Diese sollten systematisch und vollständig umgesetzt werden.

1. Werden alle Informationen, die zum Feststellen des Bedarfs nötig sind, gezielt und monatlich erhoben und zusammengetragen?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Die monatliche Bedarfsauswertung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Eine Zuweisung der Bedarfsauswertung an die Personalabteilung ist erfolgt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Die Meldung der BEM-Berechtigten an das Sozialreferat findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/3 = % Erfolg

41

2. Nimmt das Integrationsteam der Staatstheater Stuttgart zu allen für das BEM infrage kommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kontakt auf (Anschreiben, Vorab-Telefonat, »Gute-Besserungs-Schreiben«), um ihnen einen BEM-Prozess anzubieten?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Konzept für die Kontaktaufnahme liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Anzahl der Kontaktaufnahmen zu BEM-Berechtigten je Monat/Anzahl der BEM-Berechtigten je Monat (in Prozent)	
Summe:	/2 = % Erfolg

3. Klärt das Integrationsteam der Staatstheater Stuttgart die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Ablauf, die Ziele und den Datenschutz im BEM auf?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem BEM-Prozess teilnahmen und über Ablauf, Ziele und Datenschutz aufgeklärt wurden je Jahr / Anzahl aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem BEM-Prozess teilgenommen haben je Jahr (in Prozent)	
Anzahl der BEM-Berechtigten, die ein Informationsgespräch geführt haben / Anzahl der BEM-Berechtigten (in Prozent)	
Eine jährliche Überprüfung der Informationssammlung findet statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/3 = % Erfolg

4. Geht das Integrationsteam auf alle Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell und vertrauensvoll ein?

42

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anteil der BEM-Berechtigten, die nach dem Erstgespräch angeben, dass auf ihre individuelle Situation auf vertrauensvoller Basis eingegangen wurde (in Prozent)	
Summe:	/1 = % Erfolg

5. Wird für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eine individuelle Bedarfsklärung und Erhebung mit Hilfe eines Prozessschrittplans (Schrittweise IST-Analyse: Arbeitsplatzanalyse etc.) durchgeführt und werden anschließend realistische, individuelle Ziele und Maßnahmen in einem Eingliederungsplan festgelegt?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Ein Muster-Eingliederungsplan liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit individuellem Eingliederungsplan (in Prozent)	
Eine verpflichtende Regelung zur Erstellung eines Eingliederungsplans in der Dienstvereinbarung liegt vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Summe:	/3 = % Erfolg

6. Wird durch regelmäßiges Überprüfen erreicht, dass alle angestrebten Maßnahmen bis zu ihrem Abschluss durchgeführt werden?

43

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl überprüfter Maßnahmenumsetzungen je Monat / Anzahl aller laufender BEM-Prozesse je Monat (in Prozent)	
Anzahl umgesetzter Maßnahmen je Jahr / Anzahl geplanter Maßnahmen je Jahr (in Prozent)	
Summe:	/2 = % Erfolg

7. Verwenden die Staatstheater Stuttgart im Rahmen der BEM-Umsetzung Daten aus der Gefährdungsbeurteilung und aus betrieblichen Gesundheitsberichten, um die strukturellen, gesundheitlichen und arbeitsbedingten Risiken der jeweiligen Arbeitsplätze zu identifizieren und für die/den BEM-Berechtigte/n zu reduzieren?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Daten aus der Gefährdungsbeurteilung und aus betrieblichen Gesundheitsberichten liegen vor (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)	
Anzahl der BEM-Fälle, die auf Risiken geprüft wurden / Anzahl aller BEM-Fälle (in Prozent)	
Anzahl identifizierter gesundheitlicher und arbeitsbedingter Risiken aller BEM-Fälle zum BEM-Ende / Anzahl identifizierter gesundheitlicher und arbeitsbedingter Risiken aller BEM-Fälle zum BEM-Beginn (Die Anzahl der identifizierten Risiken konnte ausreichend reduziert werden = 100 %; die Anzahl der identifizierten Risiken konnte nicht ausreichend reduziert werden = 50 %; die Anzahl der identifizierten Risiken konnte nicht reduziert werden = 0 %) <sup>8</sup>	
Summe:	/3 = % Erfolg

44

<sup>8</sup> Dies ist eine allgemeine Quantifizierung, welche als Ausfüllhilfe dienen soll. Zur Bewertung dieser Kennzahl ist eine unternehmensindividuelle Anpassung nötig.

8. Erfolgt die Umsetzung des BEM-Prozesses einvernehmlich und werden alle Prozessschritte mit der/dem BEM-Berechtigten abgesprochen?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl ordnungsgemäßer Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Freiwilligkeit je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozesse je Jahr (in Prozent)	
Anzahl der BEM-Prozessschritte, die mit Zustimmung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters durchgeführt wurden je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozessschritte je Jahr (in Prozent)	
Summe:	/2 = % Erfolg

9. Werden von der Fallmanagerin / dem Fallmanager Voraussetzungen geschaffen, damit sich die BEM-Berechtigten aktiv in den BEM-Prozess einbringen?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: (in Prozent)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird auf persönliche Vorstellungen und Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fühlen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ausreichend informiert über das jeweilige Vorgehen?</li> </ul>	
Summe:	/2 = % Erfolg

10. Beenden die Fallmanagerin / der Fallmanager den BEM-Prozess direkt nach Erreichen der vereinbarten Ziele oder bleiben sie anschließend noch ein halbes Jahr lang in Kontakt mit den BEM-Berechtigten, um den Erfolg des BEM zu sichern?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anzahl der Kontaktaufnahmen ein halbes Jahr nach Erreichen der Ziele / Anzahl aller abgeschlossenen BEM-Prozesse (in Prozent) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein Austausch über den Erfolg der erreichten Maßnahmen und Ziele statt (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird geprüft, ob die erreichten Ziele zu einer verbesserten Situation geführt haben (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird geprüft, ob die verbesserte Situation anhält (Ja = 100 %; in Vorbereitung = 50 %; nein = 0 %)</li> </ul>	
Summe:	/3 =            % Erfolg

**GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION BEM-UMSETZUNG**

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension / Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

	=	
--	---	--

## BEM-Ergebnisse

Der Erfolg von BEM kann anhand weicher und harter Kennzahlen und Indikatoren gemessen werden. Hierbei haben die weichen Kennzahlen einen sehr hohen Stellenwert. Zur Erreichung des Globalziels »Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« kann das BEM beitragen.

1. Melden sich im Durchschnitt mindestens 75 % der anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück? Und nehmen von diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich zurückgemeldet haben, mindestens 45 % das BEM an?<sup>9</sup> Falls das BEM abgelehnt wird, gibt es die Möglichkeit eine freiwillig begründete Rückmeldung zu geben, welche als Vertrauensbeweis gewertet wird?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anteil der Rückmeldungen von anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (in Prozent)	
Anzahl der Rückmeldungen von anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern / Anzahl der anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das BEM-Angebot annehmen (in Prozent)	
Anzahl begründeter Ablehnungen / Anzahl aller Ablehnungen (in Prozent)	
Summe:	/3 = % Erfolg

47

<sup>9</sup> BEM-Annahme: Zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Angebot zum BEM annehmen, werden auch diejenigen gezählt, die nach dem Erstgespräch keinen weiteren BEM-Prozess durchführen.

2. Treten im Durchschnitt nach dem BEM-Prozess bei den BEM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern prozentual weniger Fehltag auf als vor dem BEM-Prozess?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Fehlzeitenquote nach/vor BEM-Prozess: Anzahl der Fehltag ein Jahr nach Beendigung des BEM-Prozesses / Anzahl der Fehltag ein Jahr vor Beginn des BEM-Prozesses (in Prozent)	
Summe:	/1 = % Erfolg

3. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ablauf und Ergebnis (beispielsweise mit dem Arbeitsplatzwechsel) des BEM-Prozesses zufrieden?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Zufriedenheitsquote (Befragung): Anzahl zufriedener BEM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer je Jahr / Anzahl aller BEM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer je Jahr (in Prozent)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit dem BEM-Prozess allgemein</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit dem individuellen Ablauf des BEM-Prozesses</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit dem Ergebnis des BEM-Prozesses</li> </ul>	
Summe:	/3 = % Erfolg

4. Sind die (neuen) direkten Vorgesetzten mit dem Ergebnis des BEM-Prozesses zufrieden?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Zufriedenheitsquote (Befragung): Anzahl zufriedener, am BEM-Prozess beteiligter Vorgesetzter von BEM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern je Jahr / Anzahl aller am BEM-Prozess beteiligter Vorgesetzter von BEM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern je Jahr (in Prozent)	
Summe:	/1 = % Erfolg

5. Haben die Staatstheater Stuttgart nach Abschluss der BEM-Prozesse einen Integrationserfolg von 95 %?

KENNZAHLEN	BEWERTUNG
Anteil erfolgreicher BEM-Prozesse: Anzahl der BEM-Prozesse, die bis zum Erreichen der vereinbarten Ziele durchgeführt werden je Jahr / Anzahl aller BEM-Prozesse je Jahr (in Prozent)	
Summe:	/1 = % Erfolg

49

#### GESAMTBEWERTUNG DER QUALITÄTSDIMENSION BEM-ERGEBNISSE

Summe der Erfolgsprozentzahlen aller Projektziele der Qualitätsdimension / Anzahl der Projektziele der Qualitätsdimension

= % Gesamterfolg der Qualitätsdimension

## Gesamterfolg des BEM

Der Gesamterfolg für die Staatstheater Stuttgart im Bereich Betriebliches Eingliederungsmanagement lässt sich ermitteln, indem die Summe der Erfolgsprozentzahlen der einzelnen Qualitätsdimensionen durch die Summe der Qualitätsdimensionen (= 6) geteilt werden.

QUALITÄTSDIMENSION	ERFOLGSPROZENTZAHL
BEM und Unternehmenspolitik	
Sozialreferat	
Soziale Verantwortung	
BEM-Planung	
BEM-Umsetzung	
BEM-Ergebnisse	
Summe:	/6 = % Erfolg

## AUSBLICK

---

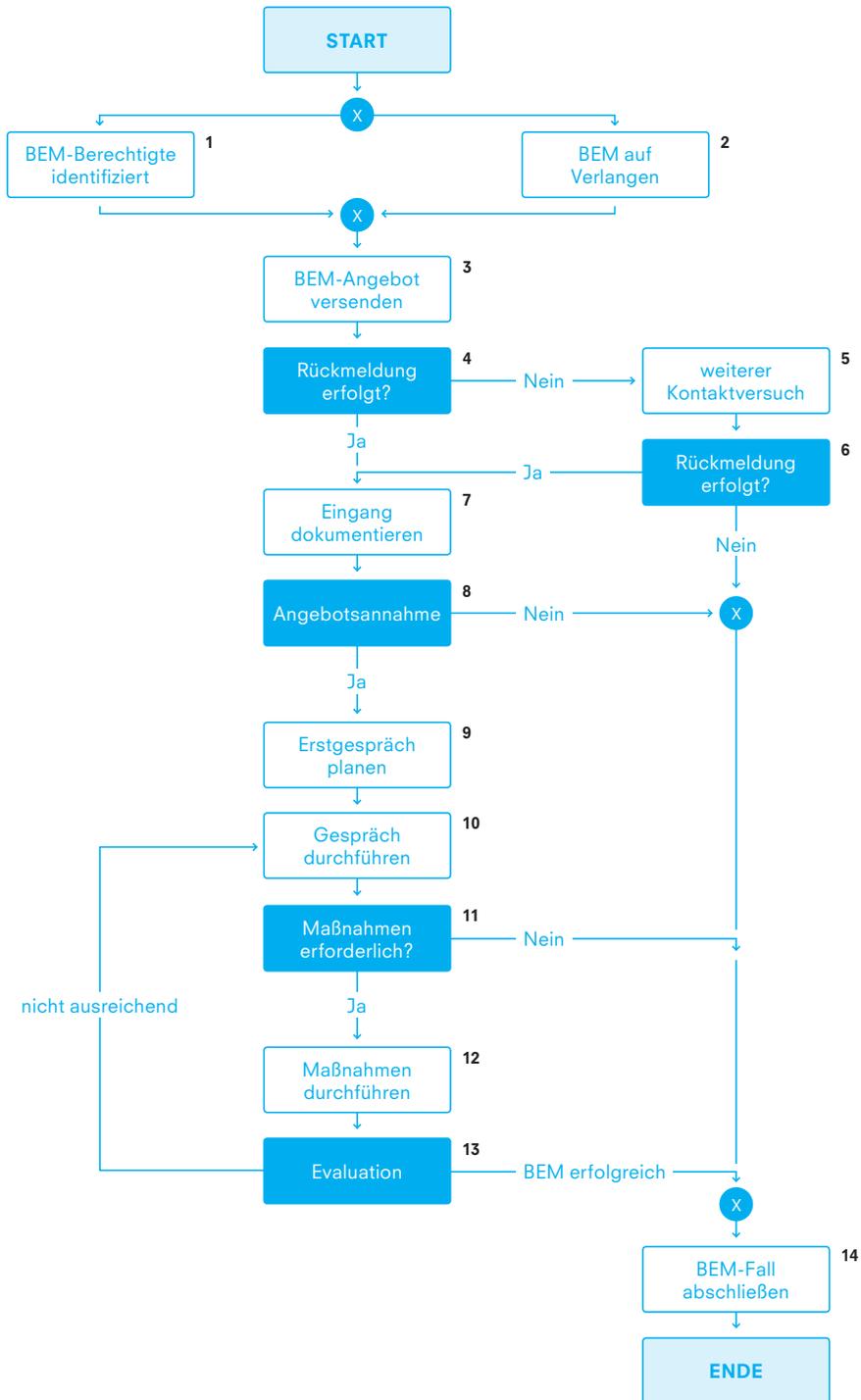
Das Kennzahlenkonzept für das Betriebliche Eingliederungsmanagement wird nun in den Staatstheatern Stuttgart über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren erprobt. Parallel hierzu ist die Umsetzung einer Mitarbeiterbefragung anzustreben, damit befragungsbasierte Kennzahlen (erweiterte Kennzahlen = blau) integriert werden können. Im weiteren Verlauf ist zu klären, ob die jeweilige Gewichtung der Teil-Kennzahlen anzupassen ist, ob also Teil-Kennzahlen ein größeres Gewicht haben sollten als andere.

Da das Betriebliche Eingliederungsmanagement in den Staatstheatern Stuttgart den Nukleus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements darstellt, ist dementsprechend eine Ausweitung des Kennzahlensystems auf weitere Bestandteile des BGM anzustreben.

## Literatur

- Ahrens, D. (2016).  
**Gesundheitsökonomische Bewertung des betrieblichen Gesundheitsmanagements.**  
Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin, 51 (11): S. 794–799.
- Ahrens, D. & Stangl, M. (2009).  
**Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.**  
In: Fachhochschulstudiengänge Burgenland (Hg.): Symposium Seelische Gesundheit am Arbeitsplatz. Eisenstadt: FH Burgenland, S. 79–104.
- Brandt, E. (2001).  
**Qualitätsmanagement und Gesundheitsförderung im Krankenhaus: ein Handbuch zur Einführung des EFQM Modells für Excellence.**  
Frankfurt, Luchterhand.
- BKK Bundesverband (1999).  
**Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen. Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung.**  
www.dnbgf.de (17.09.17).
- Faßmann, H. & Emmert, M. (2010).  
**Betriebliches Eingliederungsmanagement – Anreizmöglichkeiten und ökonomische Nutzenbewertung.**  
Nürnberg: Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Fritz, S. (2005).  
**Ökonomischer Nutzen »weicher« Kennzahlen.**  
Zürich, vdf-Verlag.
- Giesert, M., Reuter, T. & Reiter, D. (2013).  
**Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- & Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Evaluation des Betrieblichen Eingliederungsmanagement.**  
Düsseldorf: DGB Bildungswerk Bund.
- Giesert, M. & Wendt-Danigel, C. (2011).  
**Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement.**  
Düsseldorf, Böckler-Stiftung.  
www.neue-wege-im-bem.de (17.09.17).
- Hopfenbeck, W. (2002).  
**Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre.**  
Landsberg: MI Wirtschaftsbuch.
- Kentner, M. (1999).  
**Die Fehlzeitenquote – Aussagekraft und Beeinflussbarkeit von Arbeitsunfähigkeitsdaten.**  
Gesundheitswesen, 61 (S1): S. 26–31.
- Kugler, M., Baumann, G., Bruder, R., Hodek, L., Niehaus, M. & Sinn-Behrendt, M. (2015).  
**Bausteine für ein vernetztes Altersmanagement.**  
Darmstadt, TU.
- Reuter, T. & Prümper, J. (2015).  
**Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement.**  
In: Reuter, T., Prümper, J. & Sporbert, A. (Hg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt (S. 104–109).  
Berlin: HTW, www.bem-netz.org (17.9.17).
- Staatstheater Stuttgart (2009).  
**Dienstvereinbarung »Betriebliches Eingliederungsmanagement« (BEM) zur Sicherung der Beschäftigung gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**  
Stuttgart.
- Steinke, M. & Badura, B. (2011).  
**Präsentismus: ein Review zum Stand der Forschung.**  
Dortmund, BAuA.

# BEM-Prozess der Staatstheater Stuttgart



## Erläuterungen

- 1 BEM-Berechtigte identifiziert** – Ereignis  
BEM-Berechtigte werden entsprechend der DV-BEM durch die Personalabteilung (PA) identifiziert und zum 1. des Monats an das Sozialreferat (SR) gemeldet. Berechtig ist, wer in den letzten 12 Monaten länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.
- 2 BEM auf Verlangen** – Ereignis  
Prinzipiell hat jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf Verlangen einen Anspruch auf ein Angebot eines Eingliederungsmanagements, wenn dadurch die Entstehung einer Behinderung und/oder chronischen Erkrankung verhindert werden kann.
- 3 BEM-Angebot versenden** – Ereignis  
Spätestens 14 Tage nach Feststellung der BEM-Berechtigung schickt das Sozialreferat das Angebot zur Einleitung eines BEM-Verfahrens an die/den BEM-Berechtigte/n. Das Anschreiben wird von der/dem BEM-Beauftragten der Theaterleitung unterzeichnet.
- 4 Rückmeldung erfolgt?** – Entscheidung
- 5 weiterer Kontaktversuch** – Aktivität  
Nach Bedarf schickt das Sozialreferat der/dem BEM-Berechtigten ein Erinnerungsschreiben.
- 6 Rückmeldung erfolgt?** – Entscheidung
- 7 Eingang dokumentieren** – Aktivität  
Der Eingang wird dokumentiert. Eine Handakte wird angelegt. Die BEM-Rückmeldungen (BEM ja, BEM nein, ohne Rückmeldung) werden der Direktion Personal, dem Personalrat sowie im Falle einer Schwerbehinderung der Schwerbehindertenvertretung monatlich gemeldet.
- 8 Angebotsannahme** – Entscheidung  
Die/der BEM-Berechtigte nimmt das Angebot an. Zur Miteinbeziehung weiterer Unterstützung meldet die/der BEM-Berechtigte weitere Beteiligte wie z. B.: Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Betriebsarzt oder eine Vertrauensperson ihrer/seiner Wahl.
- 9 Erstgespräch planen** – Aktivität  
Das Sozialreferat bestimmt im Einvernehmen mit der betroffenen Person eine Fallmanagerin/einen Fallmanager und koordiniert ein erstes Beratungsgespräch.

**10 Gespräch durchführen** – Aktivität

Die BEM-Fallmanagerin / der BEM-Fallmanager und die/der BEM-Berechtigte erörtern ggf. mit weiteren benannten Beteiligten, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann. Datum und Teilnehmende des Erstgesprächs werden neben der Angabe, ob weitere Eingliederungsgespräche vereinbart oder Maßnahmen erörtert wurden, in der Verlaufsdocumentation festgehalten. Gegebenenfalls werden weitere vertiefende Gespräche vereinbart. Die Inhalte der Gespräche sind vertraulich und werden handschriftlich dokumentiert.

**11 Maßnahmen erforderlich?** – Entscheidung

Vereinbarung konkreter Maßnahmen zur betrieblichen Wiedereingliederung. Bezüglich der Umsetzung der Maßnahmen können fallabhängig folgende Interessensvertreterinnen und -vertreter einbezogen werden: Schwerbehindertenvertretung, Personalrat, Integrationsteam, Personalabteilung, verantwortliche/r Vorgesetzte/r, Integrationsamt ... Ziel ist eine Eingliederungsvereinbarung (Eingliederungsplan) zwischen allen Beteiligten.

**12 Maßnahmen durchführen** – Aktivität

Die vereinbarten Maßnahmen werden konkret mit allen Beteiligten geplant und umgesetzt.

**13 Evaluation** – Entscheidung**14 BEM-Fall abschließen** – Aktivität

Der BEM-Fall gilt als beendet, wenn:

1. das BEM-Angebot abgelehnt wurde, weil die/der BEM-Berechtigte dies im Rückmeldebogen vermerkt hat oder auch zwanzig Tage nach Versand des Erinnerungsschreibens keine Rückmeldung erfolgt ist.
2. nach einem oder mehreren Gesprächen keine Maßnahmen erforderlich sind und eine Beendigung gemeinsam vereinbart wurde.
3. das BEM erfolgreich war.

Die Beendigung des BEM-Falles ist so zu dokumentieren, dass ersichtlich ist, welcher der drei Punkte zur Beendigung geführt hat.