

DOI: 10.5771/0342-300X-2019-5-351

# Innerbetriebliche Netzwerke für ein *return to work*

## Die Zusammenarbeit der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement stößt oft dort an seine Grenzen, wo eine Wiedereingliederung von leistungsgewandelten Beschäftigten am alten Arbeitsplatz bzw. im bisherigen Arbeitsbereich trotz umfassender Bemühungen nicht stattfinden kann. Unternehmen, die eine eigene Abteilung zur internen Personalvermittlung eingerichtet haben, können deren Kompetenzen und Ressourcen nutzen, um leistungsgewandelte Beschäftigte wertschöpfend, wertschätzend und zugleich leidens- und leistungsgerecht einsetzen zu können.

KATHRIN FILIPIAK, GERNOT MÜHGE

### 1 Einleitung und Fragestellung

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive haben der Erhalt und die Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund der Rentenreformen seit der Jahrtausendwende an Bedeutung gewonnen. Während die deutsche Rentenpolitik der 1970er bis zum Anfang der 1990er Jahre ein vorzeitiges Ausscheiden älterer Arbeitnehmer erleichtert hat, wurde insbesondere mit den Rentenreformen 1992 unter der Regierung Kohl und 2001 unter der Regierung Schröder eine Kurswende eingeleitet. Die politischen Anreizstrukturen zielen seitdem auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben durch die monetäre Sanktionierung des frühzeitigen Ausscheidens (Buchholz et al. 2013). Die schrittweise Abschaffung von Vorruhestandsregelungen in Verbindung mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels machen es auch für Unternehmen unabdingbar, sich mit der gezielten Förderung von Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit zu befassen. Nicht nur dem Erhalt, sondern auch der Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit kommt dabei eine wachsende Bedeutung zu. Regelmäßige Untersuchungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigen, dass Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit erhebliche volkswirtschaftliche Kosten verursachen (BAuA 2016).

Problematisch sind dabei vor allem die Langzeiterkrankungen, die eine Arbeitsunfähigkeitsdauer von sechs Wochen überschreiten (Meyer et al. 2017). Mit Inkrafttreten des § 167 (2) Sozialgesetzbuch (SGB) IX wurde dieser Personengruppe ein Anspruch auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zugestanden.<sup>1</sup> Wichtige Akteure bei der Durchführung des BEM sind die betrieblichen Interessenvertreter sowie – sofern erforderlich – die Schwerbehindertenvertretung; ihnen kommt ein „originäres Teilhaberecht [zu], das sie arbeitsgerichtlich durchsetzen können“ (Kohte 2010, S. 375). Ziel des BEM ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der gesundheitlich beeinträchtigten Beschäftigten wiederherzustellen und den Arbeitsplatz zu erhalten (Reuter et al. 2016, S. 270). Diese Zielvorstellung gerät dann an ihre Grenzen, wenn eine Wiedereingliederung von leistungs-

<sup>1</sup> Beschäftigte, die an 42 Kalendertagen bzw. an 30 Arbeitstagen ununterbrochen oder wiederholt innerhalb von zwölf Monaten arbeitsunfähig sind, haben einen Anspruch auf die Teilnahme an einem BEM-Verfahren. Der Arbeitgeber ist ab diesem Zeitraum gesetzlich dazu verpflichtet, dem Beschäftigten eine solche Maßnahme anzubieten. Dem Beschäftigten steht es frei, das Angebot abzulehnen oder anzunehmen. Daraus ergibt sich ebenfalls ein Mitspracherecht der Betroffenen über die Art, den Umfang und die Zielsetzung der veranlassten Wiedereingliederungsmaßnahmen (vgl. Jastrow et al. 2010, S. 146).

gewandelten Beschäftigten am alten Arbeitsplatz oder im früheren Arbeitsbereich trotz umfassender Bemühungen nicht möglich ist.

An dieser Problemlage knüpft dieser Beitrag an. Er verfolgt die Fragestellung, welche organisationalen Voraussetzungen für eine wirksame und gleichzeitig an den Bedürfnissen der Betroffenen ausgerichtete Versetzung in einen neuen Arbeitsbereich vorhanden sein müssen, damit die leistungsgewandelten Beschäftigten wertschöpfend, wertschätzend und zugleich leidens- und leistungsgerecht eingesetzt werden können. Aufgrund der bereichsübergreifenden Beteiligung verschiedener Handlungsträger – vom betriebsärztlichen Dienst bis zur Personaladministration – wird eine explorative Untersuchung (inner-)betrieblicher Netzwerke vorgenommen, um wirksame Konstellationen zu identifizieren und um Handlungsempfehlungen für die betriebliche Strategieausrichtung mit Blick auf Prävention und Reintegration zu geben. Bezugs- und Ausgangspunkt für die Untersuchung bilden die sogenannten Abteilungen zur Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt (hier abgekürzt als PVA), welche als organisatorisch eigenständige Einheit im Unternehmen die Aufgabe haben, Beschäftigte bei innerbetrieblichen Versetzungen zu beraten, zu qualifizieren und zu begleiten.

Die Untersuchung der Fragestellung erfolgt zweistufig. In einer ersten, engeren organisationalen Perspektive zielt der Beitrag auf die Entwicklung von Typen der Koordination zwischen den zwei zentralen Akteuren, den Abteilungen zur internen Personalvermittlung und den BEM-Beauftragten (Abschnitt 2). In diesem Analyseschritt steht die unternehmensweite Vermittlung auf geeignete Stellen für BEM-Beschäftigte im Mittelpunkt. In der zweiten, erweiterten Perspektive untersucht der Beitrag verschiedenen Kooperationsformen der am BEM-Verfahren beteiligten Akteure; er fragt ferner nach ihrer Wirkung auf die Qualität des BEM-Verfahrens sowie nach der Möglichkeit der strategischen Einflussnahme auf gesundheitsrelevante Rahmenbedingungen im Unternehmen (3).

## 2 Abteilungen zur internen Personalvermittlung

Um zu verstehen, welche Rolle PVA in innerbetrieblichen Netzwerken für ein *return to work* haben, wird ihre Funktionsweise zunächst erläutert. Abteilungen zur internen Personalvermittlungsabteilung (oder kurz Personalvermittlungsabteilungen), sind eigenständige, auf Dauer eingerichtete Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung, die zur Aufgabe haben, Beschäftigte, die ihre bisherige Stelle verloren haben, auf freie Stellen des internen Arbeitsmarkts des betreffenden

Unternehmens bzw. der Verwaltung zu vermitteln (Mühge 2011). Das Ziel der PVA ist somit, die Entlassung von Beschäftigten auf den externen Arbeitsmarkt zu vermeiden; dies spiegelt sich im Selbstverständnis vieler Abteilungen als „internes Arbeitsamt“ des Unternehmens bzw. der Verwaltung wider (ebd.). Voraussetzung für das Zustandekommen einer PVA ist, dass die Zahl von potenziellen Vermittlungsfällen hinreichend groß ist und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden. Dies ist erst ab einer Unternehmensgröße von mehr als 1000 Beschäftigten wahrscheinlich (Kirsch/Mühge 2010). Unternehmen, die über eine PVA verfügen, sind folglich in der Regel Großunternehmen. Die zeigt eine quantitative Studie über 64 Unternehmen mit PVA, die bezüglich der Unternehmensgröße einen Median von 5000 Beschäftigten ermittelt, das arithmetische Mittel liegt bei etwa 17 000 Beschäftigten (Niewerth/Mühge 2012, S. 4). Der Verbreitungsgrad des Instruments bei Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten beträgt 8,3 %, wie die Studie auf Basis von 767 befragten Unternehmen ergibt (ebd.). Naturgemäß größer ist der Anteil der Beschäftigten, die in den Zuständigkeitsbereich einer PVA fallen, weil überproportional viele Beschäftigte in Großunternehmen arbeiten. In der Unternehmensgrößenklasse von über 1000 Beschäftigten kann man davon ausgehen, dass 25 % aller Beschäftigten in Unternehmen mit PVA tätig sind. Bei den Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt handelt es sich um ein in der Praxis von Großunternehmen weit verbreitetes Instrument, das allerdings in der Fachöffentlichkeit und Forschung nur wenig Aufmerksamkeit findet (vgl. Dineen et al. 2011, S. 293; Mühge 2018).

Auch hinsichtlich der Effektivität der Vermittlung von Beschäftigten im internen Arbeitsmarkt handelt es sich, wie wir bereits früher feststellen konnten, um ein unterschätztes Instrument, das wirksam zur Beschäftigungssicherung beiträgt. Unsere Studien haben gezeigt, dass die Wirkung von PVA auf die soziale Sicherheit und die Beschäftigungsstabilität hoch ist. Kommt es zu Stellenabbau, werden mittels der PVA externe Entlassungen und drohende Arbeitslosigkeit effektiv vermieden (Mühge/Kirsch 2012, S. 78; vgl. Niewerth/Mühge 2012).

Gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte bilden im ursprünglichen PVA-Modell keine eigentliche Zielgruppe. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass der Anteil von Personen an allen Zugängen, die Vermittlungshemmnisse haben, knapp 12 % beträgt und dass Gesundheit als Vermittlungshemmnis in der PVA-Arbeit eine zentrale Rolle spielt (Mühge/Kirsch 2012, S. 64ff.; Kirsch/Mühge 2010; siehe auch Kieselbach/Beelmann 2006).

Im Unterschied zum BEM sind PVA als Abteilungen organisiert. Sie bestehen aus einer Leitung und einem Team aus Beraterinnen und Beratern, die Beschäftigte bei der Suche nach neuen Stellen im internen Arbeitsmarkt und bei der Arbeitsaufnahme unterstützen. Auf Basis dieser Struktur bieten sie sich als zentraler Akteur des Netzwerkmanagements dann an, wenn für gesundheitlich

beeinträchtigte Beschäftigte im Rahmen des BEM-Verfahrens ein neuer Arbeitsplatz außerhalb des alten Bereichs im Unternehmen gesucht wird.

Der besonderen Perspektive dieses Beitrags auf die *netzwerkförmige* Zusammenarbeit der Akteure liegt die arbeitsmarktpolitische These zugrunde, dass die Wiedereingliederung gesundheitlich eingeschränkter Mitarbeiter und die Überwindung von Beschäftigungshemmnissen einer breiten Unterstützung durch inner- und zum Teil auch überbetriebliche Akteure bedarf. Die Kooperation von verschiedenen Akteuren zur Gestaltung von Return-to-work-Prozessen schließt an die arbeitsmarktpolitische Diskussion um angemessene kooperative Hilfsstrukturen in der Arbeitsmarktpolitik an (Hild 2001 und Reis 2011, kritisch zu „vielbeschworenen Netzwerken“ als „Allheilmittel“ der Arbeitsmarktpolitik: Schmid 1994, S. 86). Die PVA als Organisationseinheit steht bei der unternehmensweiten Wiedereingliederung gesundheitlich eingeschränkter Mitarbeiter in enger Verbindung zum BEM; gemeinsam bilden sie ein Angebot für den dortigen „doppelten Suchprozess“ (Kohte 2010): nach offenen Stellen einerseits und Prozeduren der Wiedereingliederung von Beschäftigten andererseits. PVA fungieren zudem als Netzwerkmanager bei der innerbetrieblichen „Verzahnung“ von den am *return to work* beteiligten Akteuren (Giesert 2012, S. 340, vgl. auch Sporbert/Wögerer 2015).

## 2.1 BEM als mehrstufiges Verfahren mit nachgelagerter Einbindung der PVA

Um eine produktive und leidensgerechte Wiedereingliederung nach überwindener Krankheit zu ermöglichen, ist für einen Teil der Beschäftigten in BEM-Verfahren die Suche nach einem Arbeitsplatz außerhalb des alten Arbeitsbereichs sinnvoll. Die Entscheidung, den Suchraum nach Stellen auf das gesamte Unternehmen auszurichten, ist Ergebnis eines stufenweisen Prozesses, der – nach der Initiierung des BEM-Verfahrens bei entsprechender Arbeitsunfähigkeitsdauer und nach der Zustimmung zum Verfahren durch den Beschäftigten – mit Maßnahmen zur Wiedereingliederung am alten Arbeitsplatz oder Arbeitsbereich beginnt. Die oberste Priorität des BEM liegt also in der Wiedereingliederung der betroffenen Beschäftigten auf dem alten Arbeitsplatz bzw. im alten Arbeitsbereich (Weber et al. 2014). Wird im Laufe des Verfahrens festgestellt, dass dies – entweder aufgrund von Umgebungsfaktoren oder aufgrund der Veränderung des individuellen Leistungsprofils durch gesundheitliche Einschränkungen – nicht möglich oder sinnvoll ist, beginnt die Zusammenarbeit zwischen PVA und BEM. Die Unterstützungsleistung der PVA im BEM-Verfahren erfolgt also nach dem Nachrangigkeitsprinzip. Die Ausgestaltung der Koordination zwischen BEM und PVA, die im Zentrum des nachfolgenden Abschnitts steht, ist in der Mehrzahl der untersuchten Fälle vom Bemühen der Akteure geprägt, das Spannungsfeld auszugleichen, das zwischen der

Wahrung des Nachrangigkeitsprinzips und der Schnittstellenoptimierung zwischen BEM und PVA besteht. Die Kompromisse, die mit diesem Ausgleich verbunden sind, die aber auch aus weiteren konfligierenden Rahmenbedingungen der internen Personalvermittlung resultieren können, werden im Folgenden anhand von drei typischen Modellen der Koordination zusammengefasst.

## 2.2 Koordinationsformen zwischen BEM und PVA in der Praxis

In der Praxis haben wir unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen den BEM-Akteuren und der Personalvermittlungsabteilung gefunden.<sup>2</sup> Die Ergebnisse lassen sich in drei Modellen verdichten, die sich nach dem Grad der Integration von BEM in die PVA unterscheiden. Zwei Modelle – das *Modell der organisationalen Integration* von PVA und BEM und das *Modell der funktionalen Kooperation* – zeichnet eine institutionalisierte Kooperation zwischen BEM und PVA aus. Sie unterscheiden sich in der Qualität der organisationalen Verflechtung sowie in der Aufgabenverteilung unter den Akteuren. Das dritte *Modell der strikten Trennung zwischen PVA und BEM* verzichtet auf die Kooperation zwischen PVA und BEM.

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen bildet das Modell der funktionalen Kooperation: Die zentrale Eigenschaft der funktionalen Kooperation ist die organisatorische Trennung von BEM und PVA. Die Zusammenarbeit kommt fallweise zustande. Die Interviews zeigen zwei mögliche Hintergründe, die zur Wahl oder Ausbildung dieses Modells führen: In einigen Fällen ist die funktionale Kooperation lediglich ein vorübergehender Entwicklungsschritt auf dem Weg zum Modell der organisationalen Integration, in anderen Fällen liegt eine bewusste Entscheidung der Akteure für diesen Modelltyp vor. Der Grund für letztere Entscheidung ist, so die Akteure, das Prinzip der Nachrangigkeit der Vermittlung in neue Arbeitsbereiche. Dieses Prinzip könne durch die funktionale Kooperation besser gegen organisationale Widerstände geschützt werden, so ein Ergebnis der Interviews. Die organisationale Trennung zwischen BEM und PVA kann einen wirksamen Anreiz bei den Führungskräften setzen, Beschäftigte mit gesundheitlichen Einschränkungen weiter zu beschäftigen. Dieser Anreiz würde durch die organisationale Zusammenführung von BEM und PVA geschwächt:

2 Die Datenbasis bilden 20 Tiefeninterviews mit Akteuren aus PVAen sowie acht Interviews mit Betriebs-/Personalräten in den Branchen Produktion, Öffentlicher Dienst und Verkehr. Die Tiefeninterviews wurden ergänzt durch drei Fallstudien in deutschen Großunternehmen, in denen Interviews mit PVA-Akteuren, Betriebs-/Personalräten und BEM-Beauftragten geführt wurden. Grundlage der Empirie ist das Projekt „BERA – Rückkehr in den Arbeitsprozess“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde.

„Das BEM ist bei der Sozialberatung angesiedelt, weil wir eine ganz enge Kooperation bewusst vermeiden wollten. Das würde ansonsten eventuell falsche Anreize setzen, sich leistungsgewandelter Mitarbeiter ‚mal eben‘ zu entledigen, nach dem Motto ‚die PVA kümmert sich jetzt‘. Wir sehen da den Heimatbereich in der Verantwortung, und so soll es bleiben.“

(PVA-Mitarbeiter Unternehmen Chemie A)

Aus der Perspektive der Interviewpartner birgt die organisationale Zusammenführung vom BEM und PVA das Risiko, dass Führungskräfte keinen Unterschied zwischen BEM und PVA machen; das BEM wäre regelmäßig mit der Erwartung von Führungskräften konfrontiert, dass eine Vorentscheidung zu einer Versetzung außerhalb der alten Abteilung bereits getroffen sei. Die organisationale Integration würde das Prinzip der Nachrangigkeit zum ständigen Streitfall machen und letztlich bedrohen.

Die Problematik, dass die Integration zu einer Schwächung des Nachrangigkeitsprinzips führen kann, wird auch von den Akteuren des Modells der organisationalen Integration gesehen, bei dem die Aufgaben des BEM in die PVA integriert sind. Hier ist das BEM ein organisationaler Bestandteil der PVA. Die Akteure messen dieser Schwächung teilweise eine geringere Relevanz zu, teilweise versuchen sie, dem Effekt mit Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung entgegenzuwirken. Zu diesen Maßnahmen gehören die Formulierung eindeutiger Richtlinien, die Implementation von Gremien, die über abteilungsübergreifende Vermittlung entscheiden, sowie die Ausbildung von bestimmten Personen, die im BEM-Verfahren als Wächter über das Nachrangigkeitsprinzip fungieren. Dazu äußert sich ein Betriebsrat aus einem Fallunternehmen:

„Wir haben in der PVA speziell ausgebildete so genannte Disability Manager, die an dem Verfahren beteiligt sind [...]. Dadurch bleiben die Arbeitsfelder [BEM und PVA] eng verzahnt, bei gleichzeitiger Wahrung unserer Prinzipien des BEM.“

(Betriebsrat Unternehmen Verkehr/  
sonstige Dienstleistungen A)

Als erstes Resümee lässt sich festhalten, dass auch im Modell der organisationalen Integration die Nachrangigkeit der unternehmensweiten Vermittlung gewahrt werden kann. Voraussetzung ist, dass das Modell institutionalisierte Mechanismen vorsieht, die einer Wächterfunktion gleichkommen und die etwaige Erwartungshaltung von Führungskräften entkräften.

Eine Besonderheit des Modells der organisationalen Integration ist es, dass es in allen von uns betrachteten Fällen aus einer vormals funktionalen Kooperation hervorgegangen ist. Die organisationale Zusammenführung von BEM und PVA sehen die Akteure als sinnvolle Weiterentwicklung der funktionalen Kooperation an. Ausschlaggebend für diesen Schritt waren der Wegfall von Schnittstellen und die Vereinfachung der Kommunikation, wenn die Vermittlung der BEM-Beschäftigten in neue Arbeitsbereiche angestrebt wird.

Die beiden Modelltypen unterscheiden sich nicht nur in der Frage der Organisation der Zusammenarbeit, sondern auch hinsichtlich des Zeitpunkts der Einbindung der PVA in den BEM-Prozess. Während es bei der organisationalen Integration üblich ist, die Beschäftigten schon in der Anfangsphase über das Angebot der PVA zu informieren, erfolgt dies bei der funktionalen Kooperation in der Regel erst zu dem Zeitpunkt, wenn eine unternehmensweite Stellensuche angestrebt wird. Die frühe Information über die PVA

„ist eher selten. Also es sind immer Einzelfälle, da kann es schon mal, wenn es der Beschäftigte wünscht, zu einem Infogespräch während des BEM-Verfahrens kommen, aber das ist nicht die Regel.“ (PVA-Mitarbeiter Unternehmen Chemie B)

Die Interviews zeigen, dass eine Einzelfallentscheidung darüber, wann den Beschäftigten die Erstinformation über die PVA gegeben wird, beim Typ der funktionalen Kooperation sinnvoll erscheint. Für bestimmte Beschäftigte kann mit einer frühen Information über die Vermittlungsmöglichkeiten der PVA ein positiver Effekt im Beratungsprozess bewirkt werden. Eine PVA-Mitarbeiterin beschreibt, dass gerade die Beschäftigten, die sich in einer subjektiv angespannten Situation befinden, durch diese Information entlastet werden können, weil die PVA den Raum an Lösungsmöglichkeiten erweitert.

„Das nimmt den Druck raus. Wenn da jemand von der internen Vermittlung kommt und erzählt ‚uns gibt es auch noch‘, dann ist das für viele eine beruhigende Information. Selbst wenn es im alten Bereich nicht klappt, dann gibt es diese Möglichkeit. Ein Sicherheitsnetz ist das.“

(PVA-Leitung Öffentlicher Dienst B)

Unabhängig vom gewählten Modelltyp betonen die Gesprächspartnerinnen und -partner die Bedeutung einer sorgfältigen Schnittstellenplanung zwischen dem BEM und der PVA. Diese Sorgfalt wird in einem der untersuchten Unternehmen durch das Erfordernis einer einstimmigen Entscheidung der am Prozess beteiligten Akteure gewährleistet; in einem anderen Unternehmen können Instrumente wie Gutachten, Stellungnahmen oder Ortsbegehungen zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden. Ein weiteres Prinzip, dessen Bedeutung in den Interviews unterstrichen wurde, ist die Klarheit und Eindeutigkeit der Entscheidung, ob bereichsübergreifende Lösungen gesucht werden oder nicht. Dieses Prinzip ist in der Perspektive der Interviewpartner zum einem notwendig, um das Nachrangigkeitsprinzip in der täglichen Arbeit regelmäßig zu aktualisieren, zum anderen, um Verlässlichkeit und Transparenz der BEM-Verfahrensschritte gegenüber den Beschäftigten zu gewährleisten.

Der dritte Typ, das „Modell der strikten Trennung“, bildet eine Besonderheit: Kern dieses Modells ist der Verzicht auf die Zusammenarbeit zwischen dem BEM und der PVA. Das bedeutet, dass das Beratungs- und Vermittlungsangebot der PVA für die leistungsgewandelten Be-

schäftigten nicht zur Verfügung steht. Ist eine berufliche Neuorientierung im Rahmen einer Leistungswandlung notwendig, so wird diese von anderen Stellen, organisational getrennt von der PVA, durchgeführt. Als Grund für dieses Modell führen die Gesprächspartner den Wunsch nach einer klar konturierten PVA an, deren alleinige Aufgabe die Sicherung von Beschäftigung bei Arbeitsplatzverlust ist. Diese Aufgabe drohe durch die Verbindung der PVA mit BEM zu verwässern, so eine Betriebsrätin.

„Wir wollen diesen Dingen nicht Tür und Tor öffnen [...]. Das gibt es bei uns nicht, und das ist auch ganz bewusst nicht möglich. Das Angebot richtet sich speziell an die Beschäftigten aus Strukturmaßnahmen und Azubi-Überhänge.“

(Betriebsrätin Unternehmen Chemie C)

Das klare Profil der PVA hängt in den beiden Unternehmen, die dem Modell der strikten Trennung folgen, eng mit der Legitimationsgrundlage der PVA zusammen. Für Beschäftigte und Unternehmensspitze ist die PVA ein exklusiver Bestandteil der betrieblichen Beschäftigungssicherung, für die die Beschäftigten verschiedene Zugeständnisse gemacht haben. In einem Unternehmen wird die PVA beispielweise durch einen Verzicht auf Teile des Entgelts finanziert. Zwar sei eine Erweiterung der PVA-Aufgaben inhaltlich sinnvoll und nachvollziehbar, dies könnte aber, so die Befürchtung von Betriebsräten und PVA-Management, das fragile und aufwendig verhandelte System von Regeln und Ressourcen zur betrieblichen Beschäftigungssicherung beschädigen. Dieser Legitimationsverlust sei insbesondere dann zu erwarten, wenn die Beschäftigten Leistungen der PVA mitfinanzieren, die keinen unmittelbaren Beitrag zur Beschäftigungssicherung liefern.

Für die beiden ersten Modelle, in denen eine Kooperation zwischen PVA und BEM besteht, zeigt sich, dass die Beratungs- und Vermittlungsexpertise der PVA an den Bedarfen der leistungsgewandelten Beschäftigten anknüpft, die einen neuen Arbeitsbereich im internen Arbeitsmarkt suchen. Die Vorbereitung und die Unterstützung von Beschäftigten in Phasen der beruflichen Neuorientierung gehört zu den Kernaufgaben der PVA; sie bietet die passende Kompetenz und das Erfahrungswissen zur wirksamen Umsetzung dieser nachrangigen Stufe im BEM-Prozess. In der Vermittlung von BEM-Beschäftigten kommt der PVA ihre Expertise auf verschiedenen Ebenen zu Gute. Zum einen verfügen PVAen auch jenseits des BEM-Verfahrens über hinreichende Erfahrungen mit der Vermittlung von gesundheitlich eingeschränkten Beschäftigten, die die PVA nicht durch das BEM-Verfahren in Anspruch nehmen, sondern durch Arbeitsplatzverlust aufgrund von Umstrukturierungen. Zum anderen hat die PVA verschiedene Möglichkeiten der Verhandlung und Durchsetzung von Vermittlungswünschen gegenüber den Führungskräften im vorgesehenen neuen Arbeitsbereich, um bei ihnen Akzeptanz her- und sicherzustellen. Zu diesen Mitteln gehört z. B. die Kontrolle über Ausschreibungen von offenen

Stellen oder das Recht, Kandidaten zur Stellenbesetzung vorzuschlagen, bevor es zu einer Ausschreibung kommt. PVAen ziehen zudem oftmals Betriebsräte in die Stellenbesetzungsentscheidung ein, die bei personellen Einzelmaßnahmen ein starkes Mitbestimmungsrecht haben. Schließlich betonen die interviewten Akteure, dass PVA und BEM von den Erfahrungen der jeweils anderen Seite profitieren und durch ihre Zusammenarbeit hinsichtlich der Vermittlung leistungsgewandelter Beschäftigter auf offene Stellen an Durchsetzungsstärke gewinnen.

Über die Vorteile der Zusammenarbeit hinaus zeigen die Daten allerdings auch, dass die Institutionalisierung der Zusammenarbeit zwischen BEM und PVA voraussetzungsvoll ist. Eine große Bedeutung, so die Gesprächspartner, haben betriebliche Vereinbarungen, die die Modalitäten und Entscheidungsprozesse beim Übergang von BEM-Beschäftigten in die PVA klar bestimmen und das Prinzip der vorrangigen Reintegration am alten Arbeitsplatz schützen. Eine weitere Bedingung für die wirksame Arbeit der PVAen ist deren Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen, um die Zielgruppe der leistungsgewandelten Beschäftigten adäquat betreuen zu können. Dazu gehören auch die Ausstattung mit Qualifizierungsmitteln sowie die Möglichkeit zur eigenständigen Anbahnung von Qualifizierungen durch die PVA. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, droht das Risiko, dass die leistungsgewandelten Beschäftigten, die innerhalb des BEM-Prozesses in die PVA übergehen, nicht effektiv vermittelt werden können und ein Segment an Beschäftigten ohne produktive Einsatzmöglichkeiten im internen Arbeitsmarkt bilden.

---

### 3 Unterschiedliche Netzwerke in einem erweiterten Kreis von BEM-Akteuren

Der zweite Teil der empirischen Analyse stellt den erweiterten Kreis der am BEM-Verfahren beteiligten Akteure ins Zentrum. Zu diesen Akteuren zählen die betriebliche Interessenvertretung, Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertretung, Arbeitsschutzbeauftragte, Führungskräfte und andere. Auf Basis der qualitativen Daten konnten mit Blick auf diese erweiterten BEM-Netzwerke zwei unterschiedliche Strukturtypen – nämlich fallspezifische und fallübergreifende Netzwerke – identifiziert werden.

Die Experteninterviews zeigen, dass bei der Wiedereingliederung von gesundheitlich eingeschränkten Beschäftigten eine bestimmte Form der institutionalisierten Netzwerkstruktur in allen untersuchten Unternehmen die Regel ist. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass erstens die Zusammensetzung der Akteure an den jeweiligen Wiedereingliederungsfall angepasst wird und zweitens die

Kooperation konsekutiv im Sinne von Schnittstellenübergaben erfolgt. Diese Form wird im Folgenden *fallspezifische Netzwerkarbeit* genannt. Vor dem Hintergrund, dass sie jeweils anlassbezogen aktiviert werden, lassen sie sich als Projektnetzwerke charakterisieren (Sydow/Windeler 1999): Sie bestehen aus einem Set an intra- und interorganisationalen Beziehungen, die über die einzelnen Fälle („Projekte“) hinaus Bestand haben und die im „rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Koordination“ reproduziert werden (Windeler et al. 2001, S. 94).

Die von uns untersuchten Netzwerke weisen bezüglich des Teilnehmerkreises eine gewisse Dynamik auf. So werden neben den innerbetrieblichen Akteuren punktuell auch außerbetriebliche Akteure (z. B. Deutsche Rentenversicherung, Integrationsamt) mit einbezogen. Dieser Charakter verleiht dem Netzwerk nicht nur eine hohe Anpassungsfähigkeit an den einzelnen Fall; er erfüllt auch weitgehend das Heterogenitätspostulat von Reis et al. (2010) in Bezug auf Unterstützungsleistungen bei komplexen Problemlagen. Dementsprechend sind die fallspezifischen Netzwerkstrukturen für leistungsgewandelte Beschäftigte idealerweise im Sinne von arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungsketten organisiert. Die Zusammensetzung der an der Dienstleistungskette beteiligten Akteure ergibt sich aus den unmittelbaren Anforderungen des Falls, beispielsweise wenn es sich um eine Schwerbehinderung handelt. Hierbei tritt die PVA typischerweise als Akteur dem Prozess bei, wenn eine Rückkehr an den alten Arbeitsplatz bzw. in die alte Abteilung als Wiedereingliederungsoption ausgeschlossen wird.

Weniger verbreitet ist der zweite Netzwerktyp: In einigen Unternehmen und Behörden wurden *fallübergreifende Netzwerke* geschaffen, die die Form turnusmäßiger Steuerungs- oder Arbeitskreise (z. B. „Runde Tische“, „Beiräte“, „Jour Fixe Gesundheit“ etc.) haben. Sie entwickeln strategische Überlegungen auch auf programmatischer Ebene, um eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit insgesamt zu erzielen. Sie setzen sich in den untersuchten Fällen ausschließlich aus einem relativ festen Kreis innerbetrieblicher Akteure zusammen. Fallübergreifende Netzwerke zwischen der PVA und anderen Akteuren, die mit dem Erhalt und der Wiederherstellung von Beschäftigungsfähigkeit beauftragt sind, werden von den Interviewpartnern vor allem in einer langfristigen-strategischen Perspektive als hilfreich erachtet. Durch die Art der Kooperation gelingt es zum einen, die Dienstleistungsqualität gegenüber den Beschäftigten zum zentralen Arbeitsfeld zu machen, und zum anderen, Maßnahmen mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln. So finden Impulse aus diesem Netzwerktypus Eingang in die strategische Ausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Programme, die primär auf Verhaltensprävention abzielten, wurden beispielsweise mit Programmen zur Verhältnisprävention ergänzt, um betriebliche Belastungsfaktoren abzumildern.

Auf Basis der bisher erhobenen Befunde ist davon auszugehen, dass ein fallspezifisches Netzwerk eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für das Vorhandensein eines fallübergreifenden Netzwerks ist. Die Ergänzung eines fallübergreifenden Netzwerks wird von den Interviewteilnehmern als sinnvoll erachtet, dabei betonen auch vor allem die Betriebs- und Personalräte dessen Relevanz für ganzheitliche Präventionsprogramme und eine kontinuierliche Verbesserung bei Integrationsprozessen von leistungsgewandelten Beschäftigten. Um eine Rückkopplung zwischen den Bereichen der Reintegration und der Prävention zu ermöglichen, sind fallübergreifende Netzwerke sinnvoll, da sie eine Kommunikationsplattform darstellen und zudem bei entsprechender Zusammensetzung als Entscheidungsgremium fungieren können.

---

## 4 Zusammenfassung

Ein Teil der Beschäftigten, die ein BEM-Verfahren durchlaufen, kann nicht mehr produktiv und leistungsgerecht im alten Arbeitsbereich eingesetzt werden. Für diese Gruppe ist eine enge Verbindung zwischen PAV und BEM-Verfahren sinnvoll. Die Kompetenz der PVA in der unternehmensweiten Vermittlung von Beschäftigten sowie ihre Verhandlungserfahrung und Durchsetzungsstärke gegenüber den Führungskräften, die offenen Stellen zu besetzen haben, kann zu einer effektiven Problemlösung und Wiedereingliederung dieser Beschäftigten beitragen. Von den verschiedenen Modellen der Kooperation zwischen BEM und PVA, die in diesem Beitrag diskutiert wurden, erscheint die organisationale Integration des BEM in die PVA als das reifste Modell. Darüber hinaus hat der Beitrag gezeigt, dass die Entscheidung für eine bestimmte Form der organisationalen Koordination zwischen BEM und PVA in hohem Maße von individuellen betrieblichen Faktoren abhängt.

Der zentrale Vorteil der organisationalen Integration ist der Wegfall von Schnittstellen zwischen den Institutionen BEM und PVA, demgegenüber birgt sie das Risiko, einer vorschnellen Suche nach Arbeitsplätzen Vorschub zu leisten, die außerhalb des alten Arbeitsbereichs liegen, auch dann, wenn im alten Arbeitsbereich noch nicht alle Möglichkeiten der Reintegration ausgeschöpft sind. Die Empirie hat gezeigt, dass im Modell der organisationalen Integration verschiedene Mechanismen zur Anwendung kommen, die das Prinzip der Nachrangigkeit der unternehmensweiten Vermittlung wirksam schützen.

Eine hohe Effektivität und Qualität der unternehmensweiten Vermittlung wird nicht allein durch die Akteure des BEM und der PVA bestimmt; sie hängt vielmehr von der netzwerkförmigen Zusammenarbeit einer Vielzahl

von Akteuren ab. Die Kopplung des BEM an eine PVA führt in der Praxis zu einer Mehrzahl miteinander verwobener, netzwerkförmiger Kooperationsbeziehungen und -mechanismen, die im Zusammenspiel die Qualität des Verfahrens verbessern. Empfehlenswert erscheint die Kombination aus Netzwerken, die flexibel auf den jeweiligen Fall angepasst werden können, mit stabilen und fallübergreifenden Netzwerken, die zur strategischen Weiterentwicklung des BEM beitragen und ein System der Qualitätssicherung bilden. Letzteres wirkt positiv auf die Dienstleistungsqualität des Reintegrationsprozesses, indem Schnittstellen optimiert werden oder gesundheitsfördernde Strategien entwickelt und umgesetzt werden (z. B. zur Sensibilisierung für Verhältnisprävention oder für Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur). Zwar erhöht die Vielzahl an Netzwerken unter den am BEM-Verfahren beteiligten Akteuren die Komplexität der Beziehungsmuster untereinander, diese komplexen Kooperationsbeziehungen gewähren letztlich jedoch eine hohe Verfahrenssicherheit für alle am Reintegrationsprozess beteiligten Personen. Die verschiedenen Netzwerke leisten zudem einen wichtigen Beitrag zur Balance von Machtressourcen unter den Akteuren des internen Arbeitsmarkts bei gesundheitsrelevanten Entscheidungen und Gestaltungsaufgaben. ■

## LITERATUR

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)** (2016): Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2016, Dortmund
- Buchholz, S. / Rinklake, A. / Blossfeld, H.-P.** (2013): Umkehr von Frühverrentung in Deutschland. Eine Längsschnittanalyse der Auswirkungen der jüngsten Rentenreformen auf den Zeitpunkt des Erwerbsausstiegs und die Rentenhöhe, in: *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* 38 (4), S. 907–936
- Dineen, B. / Ling, J. / Soltis, S.** (2011): Manager responses to internal transfer attempts: Managerial orientation, social capital, and perceived benefits as predictors of assisting, hindering, or refraining, in: *Organizational Psychology Review* 1 (4), S. 293–315
- Giesert, M.** (2012): Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten, in: *AiB – Arbeitsrecht im Betrieb* 5/2012, S. 336–340
- Hild, P.** (2001): Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin
- Jastrow, B. / Kaiser, H. / Emmert, M.** (2010): Betriebliches Eingliederungsmanagement: Grundlagen und ökonomische Aspekte, in: *Esslinger, A. S. / Emmert, M. / Schöffski, O.* (Hrsg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*, Wiesbaden, S. 133–155
- Kieselbach, T. / Beelmann, G.** (2006): Psychosoziale Risiken von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. Effekte und Prävention, in: *Psychotherapeut* 51 (6), S. 452–459
- Kirsch, J. / Mühge, G.** (2010): Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen, Düsseldorf
- Kohte, W.** (2010): Das betriebliche Eingliederungsmanagement – Ein doppelter Suchprozess, in: *WSI-Mitteilungen* 63 (7), S. 374–377, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2010\\_07\\_kohte.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2010_07_kohte.pdf)
- Meyer, M. / Wehner, K. / Chichon, P.** (2017): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2016, in: *Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M.* (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung*, Wiesbaden, S. 281–474
- Mühge, G.** (2011): Betriebliche Beschäftigungssicherung durch interne Personalvermittlung, in: *WSI-Mitteilungen* 64 (2), S. 69–75, [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2011\\_02\\_Muehge.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2011_02_Muehge.pdf)
- Mühge, G.** (2018): Mikropolitik in der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt, München/Mering
- Mühge, G. / Kirsch, J.** (2012): Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland, München/Mering
- Niewerth, C. / Mühge, G.** (2012): Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Effektive Beschäftigungssicherung und Herausforderung für das Personalmanagement: Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2012-02, Duisburg

- Reis, C.** (2011): Alleingelassen? Arbeitslose junge Alleinerziehende und die Notwendigkeit vernetzter Hilfeangebote, in: *BZgA Forum Sexualeaufklärung und Familienplanung* 1–2011, S. 11–14
- Reis, C. / Geideck, S. / Hobusch, T. / Kolbe, C. / Wende, L.** (2010): Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
- Reuter, T. / Liebrich, A. / Giesert, M.** (2016): Das Handlungsfeld Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Erfahrungen und Ergebnisse aus Forschung und Praxis, in: *Pfannstiel, M. A. / Mehlich, H.* (Hrsg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement*, Wiesbaden, S. 267–280
- Schmid, G.** (1994): Reorganisation der Arbeitsmarktpolitik: Märkte, Politische Steuerung und Netzwerke der Weiterbildung für Arbeitslose in der Europäischen Union: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Discussion Paper FS I 94-213, Berlin
- Sporbert, A. / Wögerer, K.** (2015): Das Projekt BEM-Netz: Erfolg durch Vernetzung, in: *Prümper, J. / Reuter, T. / Sporbert, A.* (Hrsg.): *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen*, Berlin, S. 38–42
- Sydow, J. / Windeler, A.** (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: *Engelhard, J. / Sinz, E.* (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 211–235
- Weber, A. / Peschkes, L. / de Boer, W.** (Hrsg.) (2014): *Return to Work – Arbeit für alle. Grundlagen der beruflichen Reintegration*, Stuttgart
- Windeler, A. / Lutz, A. / Wirth, C.** (2001): Netzwerksteuerung durch Selektion. Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in: *montage AV (Redaktion)* (Hrsg.): *Fernsehproduktion*, Marburg, S. 91–124

## AUTOREN

**KATHRIN FILIPIAK**, M. A. Sozialwissenschaften, arbeitet als Beraterin im Bereich IT und war bis 2018 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut, Bochum.

@ [kathrin.filipiak@ruhr-uni-bochum.de](mailto:kathrin.filipiak@ruhr-uni-bochum.de)

**GERNOT MÜHGE**, Dr., ist Geschäftsführer des 8 Punkt-Instituts für Kultur- und Arbeitsmarktforschung, Herne. Forschungsschwerpunkte: Strukturwandel und Transformation von Unternehmen, betriebliche Personalpolitik in Krisenzeiten und betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik.

@ [gernot.muehge@8punkt-institut.de](mailto:gernot.muehge@8punkt-institut.de)