

# Gut geplant ist halb gewonnen – Kommunikation und Information zum BEM

Anja Liebrich



Organisationen sind soziale Netzwerke, in denen Menschen interagieren. Sie nehmen sich gegenseitig wahr, tauschen Aussagen, Botschaften und Gefühle aus und nutzen hierfür verbale und nonverbale Mittel und ggf. unterschiedliche Medien, wie beispielsweise Telefon, E-Mail, Schwarze Bretter etc. (Mast, 2012). Auch wenn sie nicht kommunizieren, sagen sie etwas aus (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000). Für die Einführung bzw. Optimierung eines Prozesses, wie der des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), ist die Analyse und Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

## 1 Grundlegende Gedanken

Menschen reden miteinander. Sie kommunizieren – auf sehr vielfältige Weise. Es fließen Informationen von „A“ nach „B“ und von „B“ nach „A“. Die sogenannte Sachebene der Kommunikation ist die eine Seite der Medaille: Daten, Fakten und Informationen. Die andere ist die Beziehungsebene, die untrennbar mit Kommunikationsprozessen verbunden ist: die Erzeugung und der Austausch von Emotionen, Meinungen, Interessen und Befindlichkeiten.

Das BEM ist ein gemeinsamer betrieblicher kommunikativer Suchprozess nach der passenden Vorgehensweise im BEM, der Identifikation und Ausgestaltung der Rollen der beteiligten AkteurInnen sowie nach geeigneten Maßnahmen bei der individuellen Begleitung der BEM-Berechtigten im Betrieb.

Dieser Suchprozess bringt Veränderungen in vielerlei Hinsicht mit sich. Das im Betrieblichen Gesundheitsmanagement verankerte BEM wirkt sich auch auf Prozesse und Strukturen im Arbeitsschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung aus (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter & Jungkunz, 2015). Und auch über die Grenzen des Gesundheitsmanagements hinweg sind Veränderungen festzustellen: Man denke beispielsweise an die Reflexion von Führungsverhalten, an Veränderungen von Arbeitsbedingungen und vor allem Veränderungen in Bezug auf das Verständnis zu Themen wie „Gesundheit“, „Krankheit“, „Leistungsminde- rung“ oder „Arbeitsfähigkeit“.

Veränderungen bringen Verunsicherungen mit sich – die Einführung bzw. Optimierung des BEM bildet hier keine Ausnahme. Vor allem, da das BEM auf individueller Ebene eine Auseinandersetzung mit hochemotional besetzten Themen beinhaltet: Gesundheit, Einschränkungen, Wertschätzung durch Vorgesetzte und KollegInnen etc. Aber auch Sorgen und Ängste, z. B. vor Gesichtsverlust, Stigmatisierung und nicht zuletzt auch vor Aussteuerung schwingen mit.

Eine gute, umfassende und aktiv gestaltete Unternehmenskommunikation, die auf vorhandenen Strukturen und Prozessen aufbaut, ist daher ein überaus wichtiger Erfolgsfaktor für das BEM. Für die Planung von Kommunikations- und Informationsaktivitäten hat sich eine intensive Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation durch eine IST-Analyse herauskristallisiert. Nachfolgend werden die wichtigsten Eckpunkte einer solchen Analyse vorgestellt.

## 2 Analyse der Ist-Situation

Die Analyse der Ausgangssituation kann in drei Aspekte unterteilt werden: Die Betrachtung (1) des kommunikativen Beziehungsgeflechts, (2) des Wissens und der Meinungen der relevanten Gruppen und (3) der Potenziale der internen Unternehmenskommunikation (vgl. Liebrich, 2008; Zerfaß, 2004).

### 2.1 Kommunikatives Beziehungsgeflecht

Wenn Menschen aufeinandertreffen und zeitlich länger miteinander interagieren, entsteht ein kommunikatives Beziehungsgeflecht. Die Analyse dieses Geflechts beinhaltet die Identifikation der relevanten Gruppen sowie deren Verbindung untereinander.

Eine genauere Betrachtung lohnt sich, denn innerhalb und zwischen den einzelnen Gruppen wird kommuniziert – sei es im formellen oder informellen Rahmen. Hier bilden sich Einstellungen und Meinungen zum BEM, die zum einen durch die Inhalte, zum anderen auch von der Beziehung zwischen den Gruppen beeinflusst wird. Die Quelle der Information kann ausschlaggebend sein, ob relevanten Inhalten Vertrauen geschenkt wird, oder nicht. Ziel der Betrachtung ist die Identifikation von für das BEM relevanten Gruppen.

Mögliche Ansatzpunkte zur Analyse des kommunikativen Beziehungsgeflechts sind:

- Welche Zielgruppen gibt es für das BEM?
- Welche Gruppen haben sich bereits aktiv zum Thema geäußert?
- Gibt es Gruppen, die eine gewisse Meinungsführerschaft besitzen?
- Wie sind die kommunikativen Beziehungen untereinander?
- Welche Gruppen können als besonders relevant für die Kommunikation über das BEM identifiziert werden?

Es ist sinnvoll, aussagekräftige und differenzierte Profile jeder einzelnen Gruppe zu erstellen, um für den weiteren Prozess Chancen und Risiken sowie grundlegende Interessenslagen einzuschätzen, die von den Gruppen ausgehen können. Schließlich sollte geprüft werden, welches Kommunikationsverhalten in den einzelnen Gruppen vorherrscht und welche Medien diese nutzen, um sich zu informieren und auszutauschen (vgl. auch Zerfaß, 2004).

### 2.2 Wissen und Meinungen der relevanten Gruppen

Neben der Identifikation relevanter Gruppen ist die Auseinandersetzung mit den Inhalten, die im betrieblichen Kommunikationsgeflecht fließen, zielführend: Denn es wird über das BEM gesprochen. Es existieren unterschiedliche Erfahrungen und Meinungen, es bilden sich Gruppenmeinungen heraus, die weitergetragen und diskutiert werden. Unterschiedliche Informationsstände sind genauso zu beobachten wie Fehlinformationen und Gerüchte. Alles hat Einfluss auf das Gelingen der Unternehmenskommunikation. Vor allem, wenn im Kontext des BEM sogenannte „Reizthemen“ bestehen, bei denen Konflikte vorprogrammiert, wie z. B. die die Angst vor der Aussteuerung. Das Wissen um dieses Reizthema sollte in die Planung aufgenommen werden, um Ängste und Befürchtungen zu entkräften.

Ansatzpunkte zur Betrachtung von Wissen und Meinungen der relevanten Gruppen sind:

- Wie ist der Wissensstand zum BEM?
- Welche Meinungen über das BEM gibt es im Unternehmen?
- Wie sind die Bedarfe in den einzelnen Bereichen? Bei den einzelnen AkteurInnen sowie weiteren relevanten Gruppen?
- Gibt es „Reizthemen“ in diesem Zusammenhang, bei denen Konflikte vorprogrammiert sind?

Eine fundierte Analyse des Wissensstandes sowie der Reizthemen, die negative Auswirkungen auf die Meinung und Einstellung zum BEM haben können, ist wichtig für die Aufbereitung der Inhalte.

### 2.3 Potenziale der internen Unternehmenskommunikation

In Unternehmen werden unterschiedliche Informations- und Kommunikationsmedien genutzt. Die Palette reicht von Aushängen am Schwarzen Brett, über Abteilungsbesprechungen bis hin zum firmeneigenen Intranet.

Kernbereiche der internen Unternehmenskommunikation sind die mündliche, schriftliche (gedruckte) und elektronische Kommunikation (vgl. Mast, 2012). Alle besitzen unterschiedliche Chancen und Risiken, die bei der Planung berücksichtigt werden sollten. Nicht alle Beschäftigten haben einen Computerarbeitsplatz und sind so durch elektronische Medien zu erreichen: die beste Intranet-Lösung nützt ohne einen einfachen und flächendeckenden Zugang wenig. Werden für das Thema BEM Wege genutzt, über die normalerweise „Hiobsbotschaften“ verbreitet werden, kann dies negativ auf das Thema BEM abstrahlen.

Neben Chancen und Risiken ist die Betrachtung von personellen und zeitlichen Ressourcen unabdingbar. Gute Unternehmenskommunikation läuft nicht einfach nebenher. Um die Unternehmenskommunikation mit zielgruppengerechten Inhalten zu versorgen, ist es wichtig, Arbeitszeit für diese Aufgabe einzuplanen und Verantwortlichkeiten zu klären.

Ansatzpunkte zur Analyse der Potenziale der internen Unternehmenskommunikation sind:

- Welche Medien werden im Unternehmen häufig genutzt/ sind beliebt?
- Welche Traditionen haben diese Medien bzw. Wege im Unternehmen?
- Welche Zielgruppen werden durch diese Medien erreicht?
- Gibt es Medien, die bestimmte Gruppen „ausschließen“?
- Über welche personellen und zeitlichen Ressourcen und Expertisen verfügt das Projekt, um Kommunikations- und Informationsmedien zu bedienen?
- Wer ist an welcher Stelle verantwortlich?

Die Potenziale lassen sich am besten durch die Erstellung eines Ressourcenprofils über vorhandene Medien und personelle Kapazitäten sowie eine Analyse unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen der internen Kommunikation erkennen. Wichtig dabei ist auch, die Chancen und Risiken einzelner Kommunikationsaktivitäten einzuschätzen und diese bei der Planung mit zu berücksichtigen.

## 3 Erfahrungen aus den Projektbetrieben

Einmal mehr hat sich auch im Projekt BEM-Netz gezeigt: es gibt keinen Königsweg und kein Patentrezept. Die Projektbetriebe sind ihre ganz eigenen Wege gegangen, haben viel entworfen, verteilt, verschickt, geschult, und jeder hat dabei die besondere Situation des eigenen Unternehmens nicht außer Acht gelassen.

Eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationswegen wurde genutzt und die Inhalte aufgrund der im Unternehmen existierenden relevanten Gruppen, Wissensstände und Meinungen optimiert. Als zielführend erwiesen sich vor allem folgende Kommunikations- und Informationswege:

- Teambesprechungen
- Betriebs-, Belegschafts- oder Personalversammlungen, Versammlungen der Menschen mit Schwerbehinderung
- Steuerkreise BEM
- BEM-Informationsflyer
- Aushänge
- Unternehmenszeitung, Zeitung der Interessensvertretung, Unternehmens-TV
- Intranet, Internet
- Anschreiben zur Kontaktaufnahme
- Qualifizierungen der Arbeitsfähigkeitscoaches, MultiplikatorInnen

Wie wichtig diese differenzierte Betrachtung der IST-Analyse ist, zeigt sich beispielsweise auch bei der im Projekt durchgeführten Evaluation (vgl. hierzu in diesem Band auch den Beitrag von Sporbert, Prümper & Reuter, 2015). In einigen Betrieben ist das Intranet eine der wichtigsten Informationsquellen für das BEM, in anderen nutzen dieses Medium lediglich 20 % der Belegschaft. BEM-Flyer sind in manchen Unternehmen für über 60 % der Befragten wichtig, um sich über das BEM zu informieren, in anderen sind es nur knapp 30 %.

Auch variierte die Einschätzung zu einzelnen AkteurInnen in ihrer Rolle als Informationsquellen für das BEM: In manchen Betrieben übernimmt die Personalabteilung die wichtigste Rolle, in anderen sind es die Betriebs- und Personalräte.

## 4 Fazit

Diese Unterschiede machen einmal mehr deutlich, dass die Betrachtung der Ausgangssituation grundlegende Hinweise zur Planung interner Unternehmenskommunikation gibt. Nur so kann man sich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe anpassen und eine gelungene Information und Kommunikation adäquat unterstützen. Die Zielgruppen im Unternehmen zu identifizieren, deren Wissen und Meinungen zu kennen sowie die Potenziale (und Risiken) vorhandener Medien einzuschätzen und unter Beachtung formeller und informeller Aspekte zu nutzen ist das „A und O“, um erfolgreich über das BEM zu informieren. Die Erfahrungen aus dem Projekt BEM-Netz zeigen: es lohnt sich.

### Literatur

- Liebrich, A. (2008). *Gestaltung einer diversityorientierten internen Unternehmenskommunikation*. Mehring: Rainer Hampp.
- Mast, C. (2012). *Unternehmenskommunikation* (5. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Reuter, T. & Jungkunz, C. (2015). Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 9–14). Berlin: HTW.
- Sporbert, A., Prümper, J. & Reuter, T. (2015). Projektevaluation – Ergebnisse aus dem transnationalen BEM-Netz. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 110–118). Berlin: HTW.
- Watzlawick, P., Beavin J. H. & Jackson, F. D. (2000). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.