



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit

Birgitta Sticher, Atze Renner & Stefan Rau

Langzeiterkrankte in der Polizei (Berlin)

Hilfestellung bei der beruflichen Wiedereingliederung durch Digitalisierung?

Berlin · Juli 2020

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT
(FÖPS BERLIN)

Birgitta Sticher, Atze Renner & Stefan Rau

Langzeiterkrankte in der Polizei (Berlin)

Hilfestellung bei der beruflichen Wiedereingliederung durch
Digitalisierung?

Berlin ■ Juli 2020

Impressum:

Die Urheberrechte liegen bei den Verfasser*innen.



Diese Publikation wird unter den Bedingungen einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>. Sie dürfen das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen. Dabei gelten folgende Bedingungen: Sie müssen den vollständigen Namen der AutorInnen und des Herausgebers nennen. Das Werk darf nicht bearbeitet oder abgeändert werden. Eine kommerzielle Nutzung oder Veräußerung des Werkes wird ausgeschlossen.

Sticher, Birgitta; Renner, Atze; Rau, Stefan:
Langzeiterkrankte in der Polizei (Berlin). Hilfestellung bei der beruflichen Wiedereingliederung durch Digitalisierung?

FÖPS Digital Nr. 5

Hrsg.: Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit (FÖPS Berlin) der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

www.foeps-berlin.org

DOI: <https://doi.org/10.4393/opushwr-2278>

Druck: HWR Berlin

Berlin im Juli 2020

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Fehlzeiten von Beschäftigten.....	5
2.1 Fehlzeiten von Polizeibeamt*innen in der Polizei Berlin.....	5
2.2 Langzeiterkrankte in der Polizei Berlin	6
2.3 Ursachen für Langzeit-Erkrankung.....	6
2.4 Folgeprobleme der Langzeiterkrankung für die Behörde	7
3. Das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM).....	8
3.1 Ziele des Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements	8
3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen des BEM.....	8
3.3 Der (bisherige) Ablauf des BEM-Verfahrens	10
4. Digitale Möglichkeiten für das BEM und deren Vor- und Nachteile.....	11
4.1 Telearbeit.....	11
4.1.1 Vorteile	12
4.1.2 Probleme bzw. Nachteile.....	12
4.2 E-Learning.....	13
4.2.1 Vorteile	13
4.2.2 Probleme.....	14
4.3 Digitale BEM-Akte	14
4.3.1 Vorteile	15
4.3.2 Probleme und Nachteile	15
4.4 Digitale Profilvergleichsverfahren (dPVV)	16
4.4.1 Vorteile	17
4.4.2 Probleme und Nachteile	17
5. Probleme bei der Umsetzung digitaler Hilfestellungen bei der Wiedereingliederung	18
6. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Polizei (Berlin).....	19
7. Literaturverzeichnis	22

1. Einleitung

In unserer Gesellschaft nimmt die Anzahl der älteren Menschen sowie der älteren Erwerbstätigen immer mehr zu. Grundsätzlich steigt die Zahl der Krankheitstage mit dem Alter an. Eine Ursache hierfür liegt in der Zunahme psychischer Störungen, wie z.B. Depressionen und psychosomatische Erkrankungen, die mit längerer Abwesenheit vom Arbeitsplatz verbunden sind. Dies gilt auch für die Polizei, wie bezogen auf die Polizei Berlin exemplarisch verdeutlicht werden kann. Die Untersuchung zu beruflichen Gratifikationskrisen, arbeitsbezogener Erschöpfung und Frühberentung in der Polizei Berlin (Georg et al., 2019) verdeutlicht darüber hinaus, dass die hohe Zahl der Langzeiterkrankten zu einer Zunahme der Belastung für die noch arbeitenden Kolleginnen und Kollegen führt und somit ein Teufelskreis in Gang gesetzt wird.

Es gibt viele Ursachen für diese Entwicklung und sich daraus ergebende Ansatzpunkte für eine Veränderung. Im Folgenden steht das „Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement“ (BEM) als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Zentrum. Dieses versucht präventive und rehabilitative Potenziale zu nutzen, um zu einer deutlichen Reduktion der Fehlzeiten der Langzeiterkrankten beizutragen.

Ausgehend von der Situation in der Polizei Berlin wird ganz konkret danach gefragt, inwieweit das BEM seine Ziele besser erreichen könnte, wenn die mit der Digitalisierung verbundenen Möglichkeiten genutzt würden. Auch wenn heute Digitalisierung kein „*nice to have*“ darstellt, sondern „*zum Überleben einer schlagkräftigen Polizei in einem digitalen Zeitalter zwingend erforderlich ist*“ (Slowik 2018), weicht die Realität in vielen Bereichen der Polizeiarbeit dennoch weit davon ab.

Im Folgenden sollen vier Möglichkeiten der Digitalisierung im Rahmen der beruflichen Wiedereingliederung näher analysiert werden: Telearbeit, E-Learning, digitale BEM-Akte und digitales Profilvergleichsverfahren. Der Schwerpunkt liegt allerdings bei den beiden zuletzt genannten Möglichkeiten.

Die Beschäftigung mit dieser Thematik kommt zu dem Ergebnis, dass besonders bezogen auf den Einsatz des digitalen Profilvergleichsverfahrens im BEM viele Chancen zur schnelleren und besseren Wiedereingliederung gegeben sind. Allerdings stellen v.a. die Vorgaben des Datenschutzes einen Hemmschuh in der Umsetzung dieser Möglichkeiten dar. Somit drängt sich die Frage auf, welche konkreten Handlungsschritte notwendig sind, um diese sinnvoll erscheinende Innovation in der Polizei (Berlin) umzusetzen. Erste Ideen dazu sollen abschließend skizziert werden, um den Prozess anzustoßen.

2. Fehlzeiten von Beschäftigten

Grundlegende Aussagen über Fehlzeiten von Beschäftigten in unserer Gesellschaft sind dem AOK Fehlzeitenreport für das Jahr 2018 zu entnehmen (Badura et al., 2019). Bezogen auf die ausgestellten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen lagen die Muskel- und Skeletterkrankungen mit ca. 50 % an erster Stelle, gefolgt von den Atemwegserkrankungen (ca. 34 %) und auf Rang drei die psychischen Erkrankungen mit 11 %. Aufgrund von altersphysiologischen Veränderungen, dem erhöhten Risiko von Multimorbidität sowie der Latenzzeit einiger Krankheiten nehmen krankheitsbedingte Ausfallzeiten und das Risiko einer Langzeiterkrankung mit steigendem Alter zu (Knieps & Pfaff, 2015, S. 17; Pfannstiel & Mehlich, 2016, S. 268). Der prozentual hohe Anteil der älteren Beschäftigten an der Gesamtzahl der Krankheitstage ist dabei nicht auf die Häufigkeit, sondern auf die Dauer der auftretenden Erkrankungen zurückzuführen (Knieps & Pfaff, 2015, S. 169).

2.1 Fehlzeiten von Polizeibeamt*innen in der Polizei Berlin

Die Polizei Berlin umfasst insgesamt 26.101 Mitarbeitende, davon 17.606 Mitarbeitende im Polizeivollzugsdienst der Schutzpolizei im mittleren, gehobenen und höheren Dienst sowie der Kriminalpolizei im gehobenen und höheren Dienst (Der Polizeipräsident in Berlin, 2020). Wie sind die Fehlzeiten der Polizeibeamt*innen der Polizei Berlin? Eine differenzierte Auflistung für das Jahr 2018 kann dem Gesundheitsbericht der Senatsverwaltung für Finanzen entnommen werden, auf die im Folgenden Bezug genommen wird (Statistikstelle Personal, 2019). Die Zahl der durchschnittlichen Krankheitstage je Beschäftigten lag im Jahr 2016 bei 49,1 Tagen. Im Jahr 2018 lag die Zahl der durchschnittlichen Krankheitstage je Beschäftigten bei 49,5 Tagen. Somit sind die Krankheitstage der Beschäftigten weiter gestiegen. Vergleicht man die Entwicklung von 2012 bis 2018, dann ist das Ergebnis erschreckend: die Zahl der Beschäftigten, die mehr als 42 Tage im Jahr krank sind, hat sich in diesem Zeitraum verdoppelt. Der prozentuale Anteil der älteren Beschäftigten (50-60 Jahre), die langzeiterkrankt sind, ist besonders hoch. Beschäftigte, die 50 Jahre und älter sind, verursachten sogar 61,6 Krankheitstage und Beschäftigte über 60 Jahre 95,7 Krankheitstage je Beschäftigten. Damit verursachten Mitarbeitende der Polizei Berlin, die 50 Jahre und älter sind, über 50 % der insgesamt 1.118.674 Krankheitstage. Für die Polizei Berlin ist das insofern problematisch, da sie insgesamt eine relativ alte Belegschaft aufweist und sich die Zahl der Mitarbeitenden im Risikoalter (50 Jahre und älter) in den nächsten Jahren erhöhen wird. Aktuell sind über zwei Drittel der Beschäftigten der Berliner Polizei über 40 Jahre alt. Einhergehend mit der Alterung der Belegschaft ist zukünftig folglich ein Anstieg der krankheitsbedingten Fehltag zu erwarten. Vor diesem

Hintergrund und den zu erwartenden Entwicklungen zeigt sich die zunehmende Relevanz der Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit die Bedeutsamkeit des BEM der Polizei Berlin.

2.2 Langzeiterkrankte in der Polizei Berlin

Als „langzeiterkrankt“ werden die Beschäftigten bezeichnet, *„die sechs Wochen hintereinander oder 42 Tage innerhalb der letzten 12 Monate erkrankt waren“* (Senatsverwaltung für Inneres und Sport, o.J.). In der Polizei Berlin – so die Aussage einer BEM-Mitarbeiterin – gilt man erst nach drei Monaten Erkrankungszeitraum als *„dauererkrankt und fällt in das Modell (der BEM-Betreuung)“* (Renner, 2019, S. 45).

2.3 Ursachen für Langzeit-Erkrankung

Die Ursachen für Gesundheit und Krankheit sind vielfältig. Anlage und Umwelt, physische und psychische Prozesse stehen in einer komplexen Wechselwirkung. Ob eine bestimmte Prädisposition als Krankheit in Erscheinung tritt, hat u.a. auch mit dem psychosozialen Immunsystem zu tun (Wildenrath, 2019). Auch kann die Beurteilung des Gesundheitszustandes aus medizinischer Sicht deutlich von dem subjektiven Gesundheits- bzw. Krankheitserleben abweichen. Unbestreitbar hat die Arbeit einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Physische und psychische Stressoren können krank machen.¹

Bezogen auf den Polizeiberuf liegen zahlreiche Untersuchungen vor, die belegen, dass Polizist*innen beruflich vielen Stressoren ausgesetzt sind. Folgende Faktoren werden besonders häufig genannt: hohes Arbeitspensum, Konfrontation mit belastenden Situationen durch gewaltbereite oder gewalttätige Personen – aber auch organisationale Stressoren wie Schichtarbeit, fehlende Autonomie und Zeitdruck (Georg et al., 2019). Ob diese Belastungen aber zu physischer und/ oder psychischer Krankheit führen, hängt davon ab, wie sie verarbeitet werden. Die entscheidende Frage ist, ob die Person auf persönliche und/oder arbeitsbezogene Ressourcen zurückgreifen kann, die die Belastungen abpuffern, wie z.B. Wertschätzung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte, persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und materielle Gratifikationen. Dass diese Abpufferung in der Polizei ein Problem darstellt, zeigen auch die Erhebungen von Kleiber und

¹ Vgl. hierzu die Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeit-und-Gesundheit/Arbeit-und-Gesundheit_node.html sowie die Arbeiten des Gesundheitswissenschaftlers Bernhard Badura.

Renneberg für die Polizei Berlin von 2015-2018. Das in zwei Direktionen durchgeführte Gesundheitsmonitoring konnte differenzierte Ergebnisse liefern. Exemplarisch sei hier aus dem Gesundheitsmonitoring (2017) einer Direktion, an der 549 Personen die Fragebögen ausfüllten, folgende Passage zitiert:

„Ein Viertel der PVB war in den letzten 12 Monaten fast täglich oder dauernd von Ein- und Durchschlafstörungen, Nacken- und Schulterschmerzen und/ oder Rückenschmerzen betroffen. Bei 22% der PVB ergaben sich Hinweise auf eine klinisch relevante depressive (6,5%) oder ängstliche (6%) Symptomatik (9,5% mit gemischten Symptomen). Ein Viertel (25,5%) der teilnehmenden PVB weisen einen riskanten Alkoholkonsum auf. **Aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben auszuscheiden wird von 33% der teilnehmenden PVB für eher oder sehr wahrscheinlich gehalten.**“ (Kleiber & Renneberg, 2017, S. 2; Hervorheb. Sticher, Renner & Rau)

Der hohe Prozentsatz von Polizeibeamt*innen, die eine frühzeitige gesundheitsbedingte Frühberentung für wahrscheinlich halten, verweist nicht nur auf die aktuelle Gesundheit, sondern auch auf die erwartete gesundheitliche Entwicklung. Bei einer solchen gedanklichen Überlegung spielen neben individuellen Faktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit auch arbeits- und organisationsbezogene Faktoren eine wichtige Rolle.

2.4 Folgeprobleme der Langzeiterkrankung für die Behörde

Die Folgeprobleme der Langzeiterkrankung für die davon betroffene Person können sehr unterschiedlich sein. Hierzu liegen keine bekannten Untersuchungen vor. Sichtbar sind aber die Folgen für die Polizei als Organisation und deren Funktionsfähigkeit. Diese Auswirkungen werden von einer BEM-Mitarbeiterin deutlich angesprochen:

„... weil wir (in der Polizei Berlin) so viele Kranke haben, sind die Dienststellen so geschwächt. Würden wir aber ... nur ein Viertel von denen wirklich wieder zurückholen können, dann hätten wir gut besetzte Dienststellen, gut funktionierende Arbeitsbereiche“ (Renner, 2019, S. 57/58).

Krankheitsbedingte Fehlzeiten erhöhen den Planungs- und Koordinierungsaufwand. Die Kolleg*innen müssen einspringen und Mehrarbeit leisten. Gerade die jüngeren Polizeibeamt*innen (Generation Y, vor allem aber Generation Z²) legen sehr hohen Wert auf ein

² Generation Y: ca. zwischen 1979-1998 Geborene; Generation Z: ca. zwischen 1997 und 2012 Geborene.

„*Leben neben dem Beruf*“ (Kring & Hurrelmann, 2019). Wenn dies nicht oder nur in reduziertem Maße möglich ist, weil die Arbeitsbelastungen steigen, dann entsteht Demotivation. Körperliche und psychische Überbelastung kann bei den Verbleibenden zu Erkrankung führen oder zur Flucht in die Erkrankung als Lösungsmöglichkeit einer nicht länger akzeptierten oder zu bewältigenden Belastung.

3. Das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM)

Gesundheit ist ein hohes Gut, die Grundlage für die Wahrnehmung der Mehrzahl privater und beruflicher Handlungsmöglichkeiten. Somit hat jedes Individuum grundsätzlich ein Interesse daran, sich gesund zu erhalten. Auch der Arbeitgeber hat ein Interesse, die Gesundheit seiner Mitarbeitenden zu fördern und zu erhalten, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, krankheitsbedingte Fehlzeiten möglichst gering zu halten und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement bildet neben dem betrieblichen Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung ein weiteres Handlungsfeld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Reuter et al., 2016).

3.1 Ziele des Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements

Das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement (BEM) ist ein Verfahren, das dazu beitragen soll, dass die Langzeiterkrankten ihre Arbeitsunfähigkeit überwinden. Wenn eine Wiederaufnahme der Arbeit gelingt, soll ebenfalls eine erneute Arbeitsunfähigkeit verhindert und langfristig das Beschäftigungsverhältnis gesichert werden.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die Ursachen für die Dienstunfähigkeit festgestellt werden. Die Frage lautet: Welche physischen und psychischen Belastungen bestehen am konkreten Arbeitsplatz? Passt das Mitarbeiterprofil auf die mit der Stelle verbundenen Anforderungen? Diese Analyse bildet die Grundlage, um nach Möglichkeiten zu suchen, die die Dienstfähigkeit wiederherstellen und auf längere Sicht Fehlzeiten verringern oder vermeiden. BEM ist somit der Tertiärprävention zuzurechnen, da es Folgeerkrankungen vorbeugen und Rückfälle vermeiden soll (Siebecke, 2019, S. 338).

3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen des BEM

Das BEM ist im Sozialgesetzbuch IX in § 167 Abs. 2 geregelt (Stöpel, 2018, S. 13). Wesentliche Aspekte sollen kurz zusammengefasst werden (Muer, 2020, S. 21 ff):

- Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, jeder beschäftigten Person, die langzeiterkrankt ist, ein BEM anzubieten.
- Die konkrete Ausgestaltung des BEM-Verfahrens sowie die entsprechenden BEM-Maßnahmen sind vom Gesetzgeber nicht vorgegeben.
- Für Betroffene ist die Teilnahme an einem BEM-Verfahren nicht verpflichtend.
- Für die Durchführung eines BEM-Verfahrens bedarf es der ausdrücklichen Zustimmung und aktiven Mitwirkung der Betroffenen.
- Das BEM-Verfahren unterliegt gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG dem Mitbestimmungsrecht. Demnach kann die Interessenvertretung, meistens der Betriebs- bzw. Personalrat, eine Beratung „mit dem Ziel der Verständigung über bestehende Möglichkeiten für ein betriebliches Eingliederungsmanagement“ (Bundesarbeitsgericht [BAG], Beschluss vom 22.03.2016, 1 ABR 14/14, Rn. 10) sowie seine Unterrichtung dann verlangen, wenn es sich um ein standardisiertes BEM-Verfahren für alle Beschäftigten handelt. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen im Einzelfall unterliegen jedoch nicht dem Mitbestimmungsrecht.
- Der Betroffene ist über Art und Umfang der für das BEM-Verfahren erhobenen und verwendeten Daten aufzuklären. Die im Rahmen des BEM-Verfahrens erhobenen Daten unterliegen einer strengen Zweckbindung. Sie dürfen nur im Rahmen des BEM-Verfahrens erhoben und verwendet werden und nicht beispielsweise zur Begründung einer vorzeitigen Versetzung in den Ruhestand.
- Es gilt das Prinzip der Direkterhebung in der Datenverarbeitung. Demnach können Daten nur bei den Betroffenen selbst, also direkt, erhoben werden. Einer Datenerhebung bei Dritten müssen Betroffene ausdrücklich zustimmen.
- Da die Teilnahme am BEM-Verfahren für Beschäftigte freiwillig ist, besteht auch keine Pflicht zu Nennung der Diagnosedaten. Bei bestimmten Erkrankungen kann es für die Auswahl der Maßnahmen und damit auch für den Erfolg der Wiedereingliederung jedoch hilfreich sein, die Beteiligten des BEM-Verfahrens über die berufsbezogenen Auswirkungen der Erkrankung zu unterrichten. Sollten die Betroffenen im Rahmen des BEM-Verfahrens Angaben zur Diagnose machen, dürfen diese nicht weitergegeben werden. Aufgrund der ärztlichen Schweigepflicht darf der ggf. hinzugezogene Betriebs- bzw. Amtsarzt nur die Informationen preisgeben, denen die bzw. der Beschäftigte ausdrücklich zugestimmt hat. Außerdem unterliegen alle Beteiligten des BEM-Verfahrens einer Verschwiegenheitsverpflichtung.

In Berlin gibt es eine Dienstvereinbarung über das BEM (Senatsverwaltung für Inneres und Sport, o.J.). Für die Polizei Berlin wurde diese im November 2018 veröffentlicht (Der Polizeipräsident in Berlin und Gesamtpersonalrat der Polizei Berlin, 2018).

3.3 Der (bisherige) Ablauf des BEM-Verfahrens

Auch wenn der Arbeitgeber die Ausgestaltung des Verfahrens nicht festlegen muss, wird in der Regel versucht, einen ergebnisoffenen Prozess zu gestalten, der sich an der betroffenen Person orientiert. Dieser Prozess lässt sich in folgende Schritte untergliedern:

- Eine Arbeitsunfähigkeit von entsprechender Dauer (s. 2.2.) wird festgestellt. Hier kommt – auch in der Polizei Berlin – Informationstechnik zum Einsatz. Ein Personalinformationssystem ermöglicht die zuverlässige und rechtssichere Identifizierung der Betroffenen.
- Dem/der Mitarbeitenden wird mündlich oder schriftlich ein Gesprächsangebot unterbreitet und Materialien zum BEM-Verfahren zugeschickt, die Informationen zu Zielen, Möglichkeiten, Verfahrensweisen und Datenschutz umfassen. Eine digitale Zusendung der erforderlichen Materialien erfolgt nicht. Somit werden die Chancen einer ansprechenden benutzergerechten Gestaltung z.B. durch Videomaterial oder andere Medien und Materialien (z.B. FAQ) nicht genutzt.
- Wenn die betroffene Person dazu bereit ist, findet ein Erstgespräch statt. Wenn diese es wünscht, kann dabei eine Vertrauensperson anwesend sein.
- Wenn die Person der Durchführung des BEM-Verfahrens zustimmt, werden weitere Gespräche, sogenannte Fallbesprechungen, u.U. unter Einbeziehung anderer Akteure durchgeführt. Hierbei geht es sowohl um die Analyse des Arbeitsplatzes als auch um die Erfassung der individuellen Ressourcen und Einschränkungen. Hierzu werden ggfs. mit Einwilligung der betroffenen Person ärztliche Stellungnahmen eingeholt.
- Lösungsmöglichkeiten werden geprüft und dann Maßnahmen mit einer zeitlichen Zielvereinbarung festgelegt, eingeleitet bzw. umgesetzt. Die Maßnahmen können sowohl auf eine Veränderung am Arbeitsplatz als auch auf Veränderung der Mitarbeitenden gerichtet sein (Lange, 2018, S. 122 ff).
Zu den Maßnahmen, die auf eine Veränderung am Arbeitsplatz abzielen, zählen u.a.:

- Umgestaltung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsumgebung, wie z.B. höhenverstellbare Tische, ergonomische Stühle, Bereitstellung technischer Hilfen;
- Neugestaltung der Arbeitsorganisation, wie z.B. das Einräumen von Gestaltungsspielräumen, die Vermeidung abwechslungsarmer Tätigkeiten;
- Veränderung der Arbeitszeit, wie z.B. eine Arbeitszeitverkürzung oder Änderung der Arbeitszeiten;
- Umsetzung auf eine andere Arbeitsstelle.

Folgende Maßnahmen setzen bei der betroffenen Person selbst an:

- Rehabilitationsmaßnahmen;
 - Psychologische Hilfe (Beratungs- und Therapieangebote);
 - Fort- und Weiterbildung zum Erwerb von neuen Qualifikationen.
- Die Wirksamkeit der Maßnahme wird überprüft und ggfs. werden notwendige Korrekturen vorgenommen.
 - Die Maßnahme war erfolgreich oder mögliche Maßnahmen sind ausgeschöpft.
 - Der BEM-Verfahren wird abgeschlossen bzw. beendet.
 - Die Daten werden anonym in einer Statistik zusammengestellt.

4. Digitale Möglichkeiten für das BEM und deren Vor- und Nachteile

Das BEM ist momentan noch der am wenigsten digitalisierte Bereich (Matusiewicz & Kaiser, 2018, S. 606). Bezogen auf die Polizei Berlin werden bisher sämtliche Vorgänge und erhobenen Daten des BEM manuell und nicht informationstechnisch erhoben und verarbeitet. Diese Vorgehensweise ist sehr aufwändig, langsam, fehleranfällig und kostenintensiv. Welche Möglichkeiten bestehen hier grundsätzlich?

4.1 Telearbeit

Unter dem Begriff Telearbeit, umgangssprachlich auch als „Home-Office“ oder mobiles Arbeiten bezeichnet, werden Arbeitsformen zusammengefasst, bei denen Mitarbeitende Teile der Arbeit mit einer gewissen Regelmäßigkeit außerhalb der Gebäude des Arbeitge-

bers verrichten. Dabei ist der Telearbeitsplatz über ITK-Mittel mit der Dienststelle verbunden. Man unterscheidet vorrangig in drei Formen der Telearbeit: die isolierte Teleheimarbeit, welche sich dadurch auszeichnet, dass die gesamte Arbeit permanent als Heimarbeit, von zu Hause verrichtet wird, ohne dass ein Arbeitsplatz auf der Dienststelle existiert; die alternierende Form der Telearbeit, welche auf einem Wechsel zwischen der Teleheimarbeit und der Arbeitsverrichtung auf der Dienststelle beruht; sowie die mobile Telearbeit, bei welcher die Mitarbeitenden unabhängig von einem festen Arbeitsplatz arbeiten können und die Arbeitsleistung dementsprechend an wechselnden Orten erbracht werden kann (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017, S. 6 ff.).

4.1.1 Vorteile

Grundsätzlich soll durch das Modell der Telearbeit die Attraktivität der Behörde als Arbeitgeberin gesteigert und die Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Beruf und Privatleben verbessert werden. Allerdings können auch langzeiterkrankte oder verwendungs-eingeschränkte Dienstkräfte von diesem Modell der Arbeitserbringung profitieren, da physische Anforderungen erheblich reduziert und Telearbeitsplätze an die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen angepasst werden können. Sofern es Dienstkräften aufgrund ihrer dauerhaften oder temporären Einschränkungen nicht möglich ist, zur Dienststelle zu gelangen, können sie durch Telearbeit ihre Arbeit dennoch ganz oder zumindest teilweise verrichten.

4.1.2 Probleme bzw. Nachteile

Auch wenn die Telearbeit für einige BEM-Berechtigte eine gute Alternative sein kann, sind die organisatorischen Voraussetzungen in der Behörde (auch in der Polizei Berlin) oft nicht gegeben: So fehlen z.B. hierfür notwendige Laptops. Bezogen auf die Polizei Berlin wird aufgrund der von Covid-19 notwendigen Heimarbeit deutlich, dass hinsichtlich der technischen und organisatorischen Voraussetzungen noch umfangreiches Optimierungspotential vorhanden ist. Die für das mobile Arbeiten notwendigen Endgeräte stehen noch nicht in ausreichender Anzahl flächendeckend zur Verfügung. Eine solche Verfügbarkeit sowie die Kompatibilität mit der Technik am Arbeitsplatz ist zur Steigerung der Flexibilisierung von Arbeitsprozessen im Rahmen der gesamtbehördlichen strategischen Steuerung als Ziel angegeben.

Des Weiteren ist das Aufgabenspektrum begrenzt, da nicht alle Dienstbereiche aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen für Home-Office geeignet sind und auch „Papierakten“ mit sensiblen Daten nicht mit nach Hause genommen werden dürfen. Für Personen, die bisher überwiegend als Funkwagenfahrende oder im „Außendienst“ eingesetzt

waren, ist mobiles Arbeiten nicht möglich. Hier kommt der Weiterentwicklung des „papierlosen Büros“ für alle, bzw. den meisten Bereichen der Polizeiarbeit eine besondere Bedeutung zu. Mit der Einführung der „E-Akte“ und der Etablierung von Schnittstellen zwischen den Behörden könnten hier in der Zukunft weitere Potentiale für ein mobiles Arbeiten geschaffen werden. Auch heute schon umsetzbar sind die Möglichkeiten, sich im Rahmen der Heimarbeit digital fortzubilden (s. 4.2. E-Learning). Aber selbst dann, wenn die Telearbeit möglich ist, droht die soziale Isolierung. Dies dürfte besonders für Personen mit einem geringen oder wenig belastbaren beruflichen und privaten sozialen Netzwerk problematisch sein. Eine längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz, die ihre Ursache in gravierenden sozialen Konflikten am Arbeitsplatz hat, lässt auch die Ängste ansteigen, sich an den Arbeitsplatz zurück zu begeben und sich somit diesen Konflikten erneut auszusetzen.

4.2 E-Learning

E-Learning ist ein Lernen, das mit Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt bzw. ermöglicht wird (Back, Bendel & Stoller-Schai, 2001, S. 35 f.). Hierbei sind z.B. Online Kurse, Selbstlernmodule und Blended-Learning zu nennen. Online Kurse sind von E-Tutor*innen geführte Kurse in einem virtuellen Klassenzimmer, die sowohl in Echtzeit als auch frei abrufbar, d.h. zeitlich unabhängig von Lernenden genutzt werden können. Selbstlernmodule sind auf einer Plattform bereitgestellte Dokumente, Aufgaben oder Kurse (Materialien), mit denen Anwender*innen selbstständig arbeiten und lernen können. Aufkommende Fragen können in kursbegleitenden Foren gestellt und beantwortet werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2019, S. 40). Blended-Learning ist eine Kombination aus Präsenzveranstaltungen und dem Einsatz elektronischer Lernanwendungen (ELA).

4.2.1 Vorteile

Durch E-Learning können sich langzeiterkrankte Dienstkräfte im Rahmen von Umschulungen oder Fortbildungen neues Wissen oder Fertigkeiten aneignen, um ggf. an anderer Stelle in der Behörde wieder in den Dienst integriert zu werden. Diese digitalen Lernformen können beruflichen Wiedereinsteiger*innen zeitlich und räumlich flexible Qualifizierungsmöglichkeiten ermöglichen und so den Wiedereinstieg unterstützen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020, S. 40).

4.2.2 Probleme

Voraussetzung für die Nutzung von E-Learning-Modellen sind digitale Kompetenzen. Speziell für ältere Dienstkräfte könnte der Umgang mit digitalen Fortbildungsangeboten eine Herausforderung bzw. sogar Überforderung darstellen, was sich negativ auf den Lernerfolg auswirken und somit den Zweck von ELA hemmen würde. Darüber hinaus bedarf es auch einer hohen Selbststeuerungskompetenz, um ohne externe Kontrolle den Lernprozess über eine längere Zeitspanne durchzuführen.

4.3 Digitale BEM-Akte

Die bisherige Situation der Aktenführung soll am Beispiel der Polizei Berlin dargestellt werden: Es wird lediglich eine „Handakte“ angelegt, die in einem Schrank verwahrt und nicht digital gespeichert wird. Auf diese Akte haben nur die BEM-Verantwortlichen Zugriff und sie wird nach zwei Jahren vernichtet. Die Personalakte umfasst eine Beiakte, die sog. Krankenakte. In dieser sind ausschließlich Informationen über das Datum des BEM-Angebotes, der Annahme oder der Ablehnung sowie des Abschlusses enthalten. Diese Angaben werden ebenfalls nach zwei Jahren gelöscht.

Was würde nun eine digitale BEM-Akte bedeuten? Auf Basis der zugrundeliegenden Daten (Fehltag) würde das BEM-Verfahren durch eine IT-gestützte Softwarelösung automatisch gestartet. Dazu wird ein Anschreiben generiert, eine digitale BEM-Akte erstellt und die Zugangsdaten an die Verfahrensbeteiligten verschickt. Eine digitale BEM-Akte umfasst sämtliche Informationen und Verfahrensschritte des betrieblichen Eingliederungsmanagements, die normalerweise manuell bzw. handschriftlich erstellt werden. Neben den allgemeinen Informationen zum BEM, wie datenschutzrechtlichen Bestimmungen, werden in der digitalen BEM-Akte alle Schreiben, Rückantworten, Verfahrensbeteiligte, Gesprächstermine sowie vereinbarte Maßnahmen informationstechnisch erhoben, zentral dokumentiert und digital verwaltet. Ein in der (noch zu entwickelnden) Softwarelösung integriertes Nachrichtensystem bzw. eine Verknüpfung zu Outlook würde die Kommunikation zwischen den Verfahrensbeteiligten ermöglichen. Es wäre ohne Schwierigkeiten möglich, sowohl zwischen einzelnen Personen als auch in der „Gruppe“ zu kommunizieren.

4.3.1 Vorteile

Ein digital unterstütztes Verwaltungsverfahren in Form einer Softwarelösung könnte das BEM der Polizei ökonomischer und effektiver gestalten, administrative Tätigkeiten reduzieren und die Abwicklung zahlreicher BEM-Fälle erleichtern. Hierbei könnte sowohl der Prozess an sich als auch die Dokumentation des Prozesses erleichtert werden.

In der digitalen Akte könnten alle relevanten Informationen zum laufenden Verfahren übersichtlich dargestellt werden und wären somit jederzeit für die Verfahrensbeteiligten zugänglich. Auf Grund des integrierten Nachrichtensystems und der allgegenwärtigen Zugriffsmöglichkeit können Termine besser abgesprochen, Maßnahmen intensiver begleitet und Anregungen jederzeit kommuniziert werden, wodurch der sukzessive Prozess des BEM beschleunigt wird. Zudem trägt die digitale BEM-Akte zur Entlastung der BEM-Koordinator*innen bei, indem administrative Tätigkeiten reduziert und vereinfacht werden. Das ermöglicht einerseits die Abwicklung zahlreicher BEM-Fälle und zum anderen schafft es Freiräume, um sich mit lösungsorientierten Maßnahmen und Ideen auseinanderzusetzen. Dabei steigert sich der Mehrwert eines IT-gestützten Verfahrens mit zunehmender Anzahl der Mitarbeiter*innen (Matusiewicz & Kaiser, 2018, S. 579).

Eine umfassende Analyse und Auswertung der im BEM erhobenen Daten würde aufgrund dienststellenübergreifender Vergleiche eine fundierte und dienststellenspezifische Maßnahmensteuerung ermöglichen. Zudem könnten mit diesem Verfahren alle Erfahrungen, Statistiken und Expertisen der verschiedenen BEM-Koordinator*innen zusammengefasst und komprimiert dargestellt werden. Dadurch könnten generelle, aber auch krankheitsspezifische Handlungsempfehlungen erstellt werden, was Handlungssicherheit schaffen würde. Beispielsweise können BEM-Mitglieder nachvollziehen, welche Maßnahmen bei bestimmten Erkrankungen in vorherigen Verfahren erfolgreich bzw. erfolglos waren und diese Informationen als Entscheidungsgrundlage in das laufende BEM-Verfahren einfließen lassen. Darüber hinaus kann, wie bereits angesprochen, gesamtbehördlich von den Erkenntnissen aus der Analyse der Daten profitiert und vor allem das betriebliche Gesundheitsmanagement verbessert werden (Giesert & Weßling, 2012, S. 116).

4.3.2 Probleme und Nachteile

Um eine digitale BEM-Akte zu führen und zu nutzen, müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, um die Datensicherheit sowie den Datenschutz sicherzustellen und den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Elementar ist, dass die digitale BEM-Akte über ein Berechtigungssystem verfügt, welches die Zugriffsmöglichkeiten auf die Inhalte bzw. die Akte selbst regelt, respektive beschränkt. Die Kommunikation muss ver-

schlüsselt und abgesichert erfolgen. Zudem empfiehlt sich die Einrichtung eines „elektronischen Logbuchs“, um Aktivitäten und Veränderungen nachvollziehen und zuordnen zu können. Eine Verschlüsselung aller Dokumente, insbesondere der personenbezogenen Daten, in einer Datenbank bietet zusätzlichen Schutz und ermöglicht eine strukturierte Dokumentation, was zudem die spätere Auswertung erleichtert (Matusiewicz & Kaiser, 2018, S. 575 ff.). Nachteile dieser Vorgehensweise bestehen nur dann, wenn der Schutz der persönlichen Daten nicht gewährleistet ist. Hierzu könnten aber entsprechende Vorkehrungen getroffen werden.

Eine weitere technische Herausforderung stellt die Verknüpfung zwischen dem genutzten IT-Verfahren für die Personalverwaltung zur Generierung der An- und Abwesenheitszeiten, den Personalstammdaten und dem IT-Verfahren für die digitale BEM-Akte dar. Die hierfür erforderlichen Schnittstellen müssen einen Datenaustausch gewährleisten, der den zuvor ausgeführten Anforderungen des Datenschutzes gerecht wird und darüber hinaus dennoch den Zugewinn der Prozesseffizienz ermöglicht.

4.4 Digitale Profilvergleichsverfahren (dPVV)

Für eine langzeiterkrankte Person eine passende neue Stelle zu finden, ist – so die Aussage einer Disability-Managerin – das Kerngeschäft des BEM (Renner, 2019, S. 71). An dieser Stelle würde ein digital unterstütztes betriebsinternes Profilvergleichsverfahren ansetzen. Das dPVV ist ein IT-basiertes System, welches Anforderungen an einen Arbeitsplatz mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person vergleicht und einen fähigkeitsgerechten und wertschöpfenden Personaleinsatz verfolgt. Dazu ist die Erstellung eines Fähigkeitsprofils des/der Betroffenen sowie die Erstellung eines Anforderungsprofils an die jeweilige Tätigkeit erforderlich.

Beim Erstellen eines Fähigkeitsprofils werden die gesundheitlichen Einschränkungen des/der Betroffenen aufgeführt. Dies umfasst die Tätigkeiten, die aus arbeitsmedizinischer Sicht nicht empfohlen werden bzw. untersagt sind. Beispielhaft zu nennen sind bezogen auf die Polizei das Verbot, eine Schusswaffe zu tragen, eilbedürftige Fahrten durchzuführen, Lasten schwerer als 5 kg zu heben oder zu tragen oder im Nachtdienst eingesetzt zu werden. Das Fähigkeitsprofil führt aber auch die physischen und psychischen Ressourcen bzw. Stärken der betroffenen Person auf.

Demgegenüber wird in der gleichen Systematik ein Anforderungsprofil des jeweiligen Arbeitsplatzes erstellt. Dabei werden die physischen, psychischen und fachlichen Voraussetzungen für die Ausübung der Tätigkeit erfasst und die Arbeitsbedingungen sowie -umgebung berücksichtigt (Danigel, 2018, S. 23). Im Bereich der Verwaltung, gerade aber

auch in Vollzugsbereichen, kommt darüber hinaus der Erfassung formaler Aspekte eine wichtige Rolle zu. So kann bei der Polizei nicht jede Stelle auch durch jeden Mitarbeitenden besetzt werden. Häufig ist hier die Stellenbesetzung an ein bestimmtes Statusamt oder eine bestimmte Laufbahnzugehörigkeit gebunden. Gerade für Mitarbeitende in der Laufbahn des mittleren Dienstes kommen daher eine Vielzahl von Stellen nicht in Betracht. Bei Vorliegen eines Fähigkeiten- und Anforderungsprofils gleicht eine speziell programmierte Software das Fähigkeitenprofil mit den im System vorhandenen Arbeitsplatzprofilen ab und ermittelt anhand der Übereinstimmungen passende Arbeitsplätze. Aus dem Abgleich von Anforderungs- und Fähigkeitenprofil können nun Handlungsfelder identifiziert und idealerweise Maßnahmen entwickelt werden, um die Fähigkeiten der BEM-berechtigten Person an die Arbeitsplatzanforderungen anzupassen. Die explizite Ausgestaltung des Verfahrens gilt es dabei detailliert festzulegen (Gödecker-Greenen et al., 2013, S. 48 ff.).

4.4.1 Vorteile

Da viele Langzeiterkrankte nur verwendungseingeschränkt dienstfähig sind, muss für diese eine neue Arbeitsstelle gesucht werden. Um dies bei der hohen Zahl von Polizeivollzugsdienstkräften, die temporär oder dauerhaft eingeschränkt dienstfähig sind – in Berlin waren es 2018 ca. 1.500 Polizeidienstkräfte – zu leisten, bedarf es eines enormen Zeitaufwands. Dieser so wichtige Suchprozess könnte durch den Einsatz eines digitalen Profilvergleichsverfahrens enorm erleichtert werden. Eine interviewte Expertin bringt dies klar zur Sprache:

„Wir haben ja ganz viele Innendienststellen. Aber erstens haben wir gar nicht die Möglichkeiten, die alle abzuklappern und zweitens weiß ich doch im Zweifel gar nicht, wo eine Vakanz besteht“ (Renner, 2019, S. 59).

In Anbetracht der Größe der Behörde und der vielfältigen Dienststellen eröffnet das dPVV folglich ein enormes Potenzial für verwendungseingeschränkte BEM-Berechtigte (Niehaus et al., 2008, S. 58 ff.). Das Suchverfahren würde beschleunigt, der enorme Arbeitsaufwand der BEM-Koordinator*innen reduziert und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser zentralen Maßnahme gesteigert. Auch für die Dienststellen, die Vakanzen aufweisen, kann eine Person, die diese Lücke schließt, eine große Entlastung darstellen.

4.4.2 Probleme und Nachteile

Auch bezogen auf das dPVV besteht die Gefahr, dass die Daten digital nicht ausreichend gesichert bzw. zweckentfremdet genutzt werden könnten. Ein wirksamer Datenschutz und die konsequente Datensicherheit sind generell, aber insb. vor dem Hintergrund der

Relevanz des Vertrauens der Mitarbeitenden in das BEM, zwingend erforderlich und stellen eine Grundvoraussetzung für den Einsatz digitaler IT-Lösungen dar. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die IT-Sicherheit allein aufgrund der tagtäglich verarbeiteten Daten bei der Polizei bereits in hohem Maße gegeben ist.

Das Hauptproblem des dPVV besteht aber in den erheblichen Anfangsinvestitionen für die Erstellung der digitalen Software, vor allem für die Erstellung des Anforderungsprofils der Stellen. Allerdings belegen zahlreiche Studien („*Return on Investment*“), dass sich diese Investitionen langfristig doppelt oder dreifach auszahlen (Bräunig & Kohstall, 2015). Darüber hinaus könnten auch die bei der Polizei ohnehin vorhandenen Anforderungsprofile ein nützliches „digitales Anfangskapital“ bilden. Eine Fokussierung der Überarbeitung bzw. Neuerstellung von Profilen auf solche Tätigkeiten, die sich für eingeschränkt einsetzbare Mitarbeitende eignen, könnte hier ebenfalls eine Vereinfachung darstellen.

Ein solches dPVV ist aber über das BEM hinaus für ein behördenweites modernes Personalmanagement und eine den Anforderungen der Mitarbeitenden entsprechende Personalentwicklung ein zentrales Instrument, das ganz entscheidend zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden beitragen kann. Modernes Personalmanagement, auch in der Organisation der Polizei, sollte die Fähigkeitsprofile der Mitarbeitenden und die Anforderungsprofile der Stelle immer wieder neu in eine möglichst gute Passung bringen. Die in der Polizei lange verbreitete Annahme, dass die Mitarbeitenden quasi von oben nach Bedarf einer Verwendung zugeordnet werden, sollte – allein aufgrund der sich verschlechternden Arbeitsmotivation und der damit verbundenen hohen Folgekosten – der Vergangenheit angehören (Sonntag, 2016, S. 32).

5. Probleme bei der Umsetzung digitaler Hilfestellungen bei der Wiedereingliederung

Auch wenn aus den bisherigen Ausführungen erkennbar ist, dass für die Organisation der Polizei bezogen auf das BEM ein Verbesserungsbedarf besteht, ist bis zur Umsetzung noch ein langer Weg. Dieser Bedarf muss zunächst von den verantwortlichen Akteur*innen wahrgenommen werden, um einen Innovationsprozess zu implementieren, der sowohl finanzielle Ressourcen als auch Zeit benötigt, z.B. um sich die notwendigen Kompetenzen anzueignen. Die Akteur*innen müssen, um diesen Prozess zu initiieren, mit dynamischen Fähigkeiten ausgestattet sein. Dazu zählt die Bereitschaft, neue Ideen zu entwickeln, diese auszutesten und deren Erfolg selbstkritisch zu überprüfen, um aus den Fehlern zu lernen. Die Innovationskraft der Polizei wird aber – wie im öffentlichen Sektor insgesamt – eher als gering bewertet. Thomas & Vera (2019, S. 222) kommen zu dem

Ergebnis, dass bei der Polizei „*bürokratische Strukturen, Hierarchie und Autorität sowie eine starke, auf Stabilität ausgerichtete Organisationskultur zu einer gewissen Starrheit führen, die sich kontraproduktiv auf neuartige, innovative Ideen auswirkt.*“ Es stellt sich aber die Frage, inwieweit es sich die Polizei in Anbetracht der massiven Herausforderungen überhaupt leisten kann, sich den anstehenden Veränderungen zu verschließen. Will die Polizei Schritt halten, muss sie sich der digitalen Transformation stellen (Hering & Vera, 2020, S. 200). Die konsequente Digitalisierung ist notwendig, um die Sicherheit Deutschlands zu erhöhen und um den Erwartungen der Bürger*innen zu entsprechen. Auch nach Innen kann die Polizei nur ein attraktiver Arbeitgeber sein, wenn sie sich den technologischen Entwicklungen und den sich verändernden Bedürfnissen der Mitarbeitenden anpasst. Mitarbeitende erwarten veränderte Arbeitszeitmodelle, Home-Office und standortunabhängigen Zugriff auf Daten. Der digitale Wandel ermöglicht Flexibilität und Mobilität als Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie für eine bessere Work-Life-Balance. Diese Veränderungen durch den digitalen Wandel werden auch die Polizei revolutionieren.

6. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Polizei (Berlin)

Ein Blick in die aktuelle Dienstvereinbarung der Polizei Berlin zum Thema BEM zeigt auf, wo der erste und grundlegende Ansatzpunkt für eine Etablierung digitaler BEM-Instrumente zu finden ist: im Dialog mit den am Verfahren und den formalen Voraussetzungen beteiligten Akteuren.

Wie zuvor bereits dargestellt, erscheint ein Festhalten an einem papiergebundenen, analogen Verfahren nicht mehr zeitgemäß. Die Größe der Behörde, die Vielzahl der nur eingeschränkt einsatzbaren Mitarbeiter*innen, die Vielfalt der Stellen und Aufgabenprofile – all das ließe sich mit einer Steigerung der Prozesseffizienz durch digitale Abläufe besser handhaben, als es mit dem aktuellen Verfahrensansatz möglich ist. Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit ließen sich mit abgestimmten Verfahrenskonzeptionen, klaren Rollen- und Rechthierarchien sowie einem hohen Maß an Verfahrenstransparenz begegnen. Innerhalb einer Behörde, in der permanent mit sensiblen personengebundenen Daten gearbeitet wird, sollte sich ein für alle Beteiligten gangbarer Weg einschlagen lassen. Dies erscheint auch vor dem Hintergrund der Freiwilligkeit des Verfahrens erfolgversprechend. Welche Daten über die Grunddaten hinaus in das Verfahren einfließen, entscheidet die bzw. der Betroffene selbst – und trägt damit entscheidend selbst zum Erfolg des Verfahrens bei.

Für eine Erörterung der Thematik und das Ausloten von konkreten Digitalisierungspotentialen sollte daher als erster Schritt ein Dialog mit den Unterzeichnenden der

Dienstvereinbarung sowie der fachverantwortlichen Dienststelle initiiert werden. Neben einer Darstellung der Möglichkeiten und Mehrwerte könnte so in Erfahrung gebracht werden, warum an der Bindung an das analoge Verfahren festgehalten wird und ob der Ansatz der Digitalisierung eine Perspektive hat. Dass ein solcher Dialog aktuell zur richtigen Zeit käme, zeigt ein Blick auf die anstehenden Veränderungen der IT-Verfahren zur Personalverwaltung. Der Zeitpunkt für eine Implementierung digitaler Ansätze scheint innerhalb der Polizei Berlin günstig. Das seit 2002 in der gesamten Berliner Verwaltung in Nutzung befindliche IT-Verfahren zur Personalverwaltung soll mittelfristig durch eine neue, ebenfalls berlinweit genutzte Anwendung ersetzt werden. Benötigte Schnittstellen müssten bereits vorgedacht werden, bei der Beschaffung bzw. Programmierung einer IT-Anwendung für das BEM müsste auf Kompatibilität geachtet werden. Auch innerhalb der Polizei Berlin zeichnen sich Veränderungen in der Programmlandschaft zur Personalverwaltung der Dienststellen ab. Die bislang genutzten „Insellösungen“ und Eigenprogrammierungen sollen durch ein einheitliches Verfahren ersetzt werden. Auch hier böte sich ein frühzeitiges Einbringen von Ideen und Zielvorstellungen an, um den Mehrwert digitaler Ansätze in die Prozesse einfließen zu lassen.

Unter Bezugnahme auf die hier dargestellten Überlegungen, die bereits im Gespräch einigen für eine Veränderung verantwortlichen Akteur*innen vorgestellt wurden, ist der Eindruck entstanden, dass bei diesen ein reges Interesse an einen Austausch vorhanden ist. Gemeinsam mit den BEM-Verantwortlichen könnte daher ein runder Tisch initiiert werden, der dem inhaltlichen Austausch, der Erörterung digitaler Perspektiven und der Vernetzung von Praxis und Wissenschaft dienlich ist. Er könnte beispielsweise folgende Fragen behandeln:

- Was läuft momentan beim BEM gut, was nicht so gut? Warum sind Mitarbeitende der Polizei Berlin krank? Welche Maßnahmen helfen am besten, um eine berufliche Wiedereingliederung zu ermöglichen?
- Welche BEM-Instrumenten haben sich bewährt, wo sind Optimierungspotentiale?
- Welche Potentiale werden bezogen auf die Digitalisierung gesehen? Wie steht man dazu?
- Welche Herausforderungen sind auf dem Weg zu einer Digitalisierung zu beachten? Wie können diese bewältigt werden?

Der Austausch mit den Akteur*innen, die tagtäglich mit den ihnen zur Verfügung gestellten Instrumenten umgehen, könnte so der Überprüfung von Sinnhaftigkeit und Praktikabilität der avisierten Maßnahmen und dem Aufzeigen weiterer Optimierungspotentiale dienen. Alle Beteiligten könnten so gemeinsam dem Ziel näherkommen, durch ein

erfolgreiches BEM die Wiedereingliederungsquote zu steigern und die Zahl der Langzeiterkrankungen zu senken.

7. Literaturverzeichnis

Back, A., Bendel, O., & Stoller-Schai, D. (2001): E-Learning im Unternehmen: Grundlagen, Strategien, Methoden, Technologien (1. Aufl.). Zürich, Orell Füssli.

Badura, B. et al. (Hrsg.). (2019): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Wiesbaden, Springer Verlag.

Bräunig, D. & Kohstall, Th. (2015): Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit betrieblichen Arbeitsschutzes – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006-2012. In: iga.Report 28, Wirtschaftlichkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. (https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf, Abruf am 23.05.2020)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2017): Digitale Vereinbarkeit Home-Office und mobiles Arbeiten - Eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben. https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Toolbox.pdf (Abruf am 12.05.2020)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2020): Perspektive Wiedereinstieg – 10 Jahre Empowerment. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/perspektive-wiedereinstieg---10-jahre-empowerment/137074> (Abruf am 02.06.2020)

Danigel, C. (2018): Betriebliches Eingliederungsmanagement. Ein Handlungsleitfaden, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage, 2018. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2018_12.pd (Abruf am 12.05.2020)

Der Polizeipräsident in Berlin & Gesamtpersonalrat der Polizei Berlin (2018): Dienstvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement in der Polizei Berlin (DV BEM). Berlin.

Der Polizeipräsident in Berlin (2020): Die Polizei Berlin. Zahlen und Fakten. <https://www.berlin.de/polizei/dienststellen/> (Abruf am 31.12.2019)

Georg, S., Wolter, C., Santa Maria, A., Kleiber, D. & Renneberg, B. (2019): Berufliche Gratifikationskrisen, arbeitsbezogene Erschöpfung und Frühberentung bei der Polizei. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 63 (4), S. 191-203.

Giesert, M., & Weßling, A. (2012): Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt, M., Bund-Verlag.

Gödecker-Greenen, N., u.a. (2013): iga.Report 24. Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland – eine Bestandsaufnahme. https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga- (Abruf am 16.04.2020)

Hering, A. & Vera, A. (2020): Polizei 4.0 und digitale Arbeitswelt: Eine qualitativ empirische Untersuchung am Beispiel der Polizei NRW (S. 199-204). In: Ritsert, R. & Vera, A. (Hrsg.). (2020): Management und Organisation in der Polizei. Studien zur Digitalisierung, Change Management, Motivation und Arbeitsgestaltung. Wiesbaden, Springer Gabler.

Kleiber, D. & Renneberg, B. (2017): Gesundheitsmonitoring II in der Polizeidirektion A. Teil 1. Ergebnisse der Direktion A (2017). Berlin: FU Berlin. https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/klinische_psychotherapie/forschung/Abgeschlossene-Projekte/Polizei-Projekt/index.html (Abruf am 05.05.2020)

Knieps, F. & Pfaff, H. (2015): Langzeiterkrankungen: Zahlen, Daten, Fakten; mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. Berlin, Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Kring, W. & Hurrelmann, K. (2019): Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen und binden. Herne, NWB Verlag.

Lange, A. (2018): Arbeitsgestaltung im BEM. In Stöpel, F., Lange, A. & Voß, J. (Hrsg.), Betriebliches Eingliederungsmanagement in der Praxis (S. 103 -125). Freiburg, Haufe-Lexware.

Matusiewicz, D. & Kaiser, L. (2018): Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14550-7> (Abruf am 12.05.2020)

Meyer, M., Maisuradze, M. & Schenkel, A. (2019): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick. In: Badura, B. et al., (Hrsg.). (2019): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Wiesbaden, Springer Verlag.

Muer, S. (2020): Burnout von Polizeibeamtinnen und -beamten. Inwiefern bestehen hinsichtlich der Unterstützung langzeiterkrankter Burnout-Betroffener bei ihrer Rückkehr in den Berufsalltag Verbesserungspotenziale im Rahmen des BEM der Polizei Berlin? Unveröffentlichte Bachelorarbeit im Fachbereich 5 der HWR Berlin.

Niehaus, M., Marfels, B., Vater, G., Magin, J., & Werkstetter, E. (2008): Betriebliches Eingliederungsmanagement Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX [Forschungsbericht]. Köln, Universität zu Köln, Auftraggeber BmAS.

Pfannstiel, M. & Mehlich, H. (Hrsg.) (2016): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Konzepte, Maßnahmen, Evaluation. Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Renner, A. (2019): Dauerkrankte bei der Polizei Berlin – Inwiefern kann Digitalisierung zu einer verbesserten Wiedereingliederung beitragen? Unveröffentlichte Bachelorarbeit im Fachbereich 5 der HWR 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. Konzepte, Maßnahmen, Evaluation (S. 267-280). Wiesbaden, Springer.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport (o.J.): Betriebliches Eingliederungsmanagement. <https://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/prozesse-und-organisation/personal-und-organisation/betriebliches-gesundheitsmanagement/artikel.33652.php> (Abruf am 12.05.2020).

Siebecke, D. (2019): Betriebliches Eingliederungsmanagement. In: Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg.), Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskomponente (S. 337-343). Wiesbaden, Springer Gabler.

Slowik, B. (2018): „Polizei soll in Berlin sichtbar unterwegs sein“. In: Berliner Morgenpost v. 11.4.2018. <https://www.morgenpost.de/berlin/article213978155/Slowik-Polizei-soll-in-Berlin-sichtbar-unterwegs-sein.html> (Abruf am 17.04.2020)

Sonntag, K. (Hrsg.) 2016: Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen, Hogrefe Verlag.

Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2019): Gesundheitsquote des unmittelbaren Landesdienstes Berlin. Berichtsjahr 2018. <https://www.berlin.de/sen/finanzen/personal/personalstatistik/artikel.13543.php> (Abruf am 12.05.2020)

Stöpel, F. (2018): Orientierungspunkte für das BEM. In: Stöpel, F. / Lange, A. & Voß, J. (Hrsg.): Betriebliches Eingliederungsmanagement in der Praxis (S. 19-37). Freiburg, Haufe-Lexware.

Thomas, V. & Vera, A. (2019): Innovationen in der Polizei. Dynamische Fähigkeiten als Schlüssel zum Organisationserfolg. In: Verwaltung & Management, 25. Jg., Heft 5, S. 219-223.

Wildenrath, C. (2019): Psychoneuroimmunologie. Emotionen steuern das Immunsystem. <https://www.pharmazeutische-zeitung.de/emotionen-steuern-das-immunsystem/seite/alle/> (Abruf am 5.05.2020)

Sticher, Renner & Rau: Langzeiterkrankte in der Polizei (Berlin)

Die Polizei Berlin verzeichnet heute einen hohen Krankenstand unter ihren 26.101 Beschäftigten, der jährlich zu über einer Million Krankheitstage führt. Die dadurch anfallenden Fehlzeiten stellen angesichts der ohnehin bestehenden personellen Unterbesetzung vieler Dienststellen eine zusätzliche Belastung auch für die gesunden Polizeibeamt*innen dar. Mit der zunehmenden Alterung der Belegschaft werden sich diese Probleme in den kommenden Jahren noch verschärfen.

Umso wichtiger werden Untersuchungen, die die Gründe für berufsbezogene Erkrankungen und Ausfallzeiten genauer ermitteln und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der Arbeitszufriedenheit entwickeln. Dazu gehört auch das „Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement“ (BEM), das ein wesentlicher Bestandteil des behördlichen Gesundheitsmanagements ist. Es soll präventiv sowie rehabilitativ wirken und zu einer deutlichen Reduktion der Fehlzeiten beitragen.

Im vorliegenden Beitrag wird das BEM der Polizei Berlin konkret daraufhin betrachtet, inwieweit mit einer Digitalisierung des Gesundheitsmanagements dessen Ziele besser erreicht werden könnten. Dazu werden vier digitale Instrumente genauer untersucht, die für die berufliche Wiedereingliederung eingesetzt werden können: Telearbeit, E-Learning, digitale BEM-Akte und digitales Profilvergleichsverfahren.

Die Autor*innen kommen zu dem Ergebnis, dass insbesondere vom Einsatz eines digitalen Profilvergleichsverfahrens in einer so großen und von unterschiedlichen Anforderungen geprägten Behörde Vorteile für eine schnellere und bessere Wiedereingliederung zu erwarten sind. Sie unterbreiten erste Vorschläge und Handlungsanleitungen, wie die Einführung eines digitalen BEM bei der Polizei Berlin vorbereitet werden kann.