

Wieder gesund sein und gesund bleiben

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Kita-
Leitung
spezial

Steigende Krankenstände und Ausfallzeiten sind auch in Kindertagesstätten ein Beleg dafür, dass es wichtig ist, sich „Gesundheitsförderung in der Kita“ zu widmen. Gesundheitsförderung umfasst zum einen Maßnahmen zur Steigerung und Stärkung des Gesundheitspotentials, aber auch die Stärkung von Wissen jedes Einzelnen, seine Gesundheit zu verbessern. Die Transparenz zu den Zielsetzungen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) sowie des Gesundheitsmanagements (BGM) bildet eine wichtige Basis dafür, Ihnen Unsicherheit zu nehmen und die Möglichkeiten der Gesundheitsförderung aus dem Fokus der Führungskraft/ Führungsverantwortung und pädagogischen Fachkraft aktiv aufzugreifen.

Kerstin Magnussen

Um die Möglichkeiten der Gesundheitsförderung aufgreifen zu können, ist es wichtig, die Zusammenhänge des betrieblichen Gesundheitsmanagements aufzuzeigen.

Wie die Grafik (1) zeigt, bestehen enge Zusammenhänge zwischen den Faktoren Führung, Kompetenzen und Unternehmenskultur. Nicht selten beeinflussen diese Aspekte auch den Krankenstand und die Fehlzeiten in der Kita und sind somit hinsichtlich ihrer Auswirkungen nicht zu unterschätzen. Daraus folgt, dass Ihnen als Führungskräften/pädagogischen Fachkräften eine tragende Rolle bei der Einführung und Gestaltung des Gesundheitsmanagements zukommt.

Transparenz herstellen

Die Betriebliche Gesundheitsförderung sollte aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, denn die individuellen Anforderungen und Erwartungen jeweils aus Sicht der Führungsverantwortung und der Betroffenen wirken sich auf den Gestaltungsprozess aus. Ein erster, wesentlicher Erfolgsfaktor

ist es, zunächst Transparenz zu den Zielen und Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) herzustellen.

Mit der Präventionsverpflichtung aus der Novelle des § 167 SGB IX sind Arbeitgeber seit 01.05.2004 verpflichtet, erkrankten Beschäftigten ein BEM-Gespräch anzubieten, sobald in einem Jahr 42 Krankentage erreicht sind.

SGB IX § 167 Prävention

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich, wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezo-

gen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Absatz 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 176, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz/Bundesamt für Justiz: Sozialgesetzbuch Neuntes Buch. Link: www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/).

Das BEM hat somit laut der gesetzlichen Vorgaben des § 167 Sozialgesetzbuches IX das Ziel, betroffenen Beschäftigten im Rahmen des BEM ein Gesprächsangebot zu unterbreiten, um aus Arbeitgebersicht erneute Arbeitsunfähigkeit zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Das BEM wird in Betrieben jedoch unterschiedlich intensiv praktiziert. Vielerorts sind BEM-Dienstvereinbarungen in Kraft gesetzt, um die Abläufe zum BEM-Verfahren einheitlich zu gestalten und individuelle Gesprächsangebote und Maßnahmen anbieten zu können. Nicht selten zeigt sich in der gelebten Praxis leider auch, dass die Maßnahmen und (Gesprächs-)Angebote des Arbeitgebers von Ihnen als Betroffene kaum bzw. viel zu wenig genutzt werden. Hintergrund dafür kann sein, dass der Ablauf des BEM-Verfahrens nicht hinreichend bekannt, intransparent bzw. für Sie als Beschäftigte (in der Kita) mit Ängsten, Widerständen und Vorbehalten verbunden ist.



Grafik 1

Hoher Stellenwert

Die im BEM-Verfahren möglichen Maßnahmen sind vielfältig und können neben arbeitsmedizinischen Maßnahmen, Arbeitsplatzausstattung und Arbeitszeitreduzierung auch Möglichkeiten zur (Weiter-)Qualifizierung für eine andere Tätigkeit beinhalten. Da das Berufsbild in Kindertagesstätten sich vom klassischen Verwaltungsberuf abhebt, sind die Möglichkeiten erfahrungsgemäß begrenzt, wenn es darum geht, sich z. B. im Rahmen einer Umsetzung für eine andere Tätigkeit weiter zu qualifizieren. Unabhängig davon erfährt das Betriebliche Eingliederungsmanagement im Zuge der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert. Nicht zu unterschätzen sind die Erwartungen der Beschäftigten bezüglich Information, aktive Beteiligung und Transparenz in den Entscheidungsprozessen bis hin zu Maßnahmen zur Vermeidung von Überbelastung am einzelnen Arbeitsplatz.

Folgende Fragestellungen ergeben sich erfahrungsgemäß in diesem Prozess:

- Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitgeber, Beschäftigte(r) und die Akteure der Betrieblichen Mitbestimmung (Rollenklarheit im BEM)?
- Wie sollte sich das BEM-Team / Integrationsteam zusammensetzen und wie sind die Rollen und Aufgaben festgelegt?
- Welche Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte bestehen im Rahmen der Betrieblichen Mitbestimmung/ Personalrat?
- Welche Anforderungen bestehen an Datenschutz, Verschwiegenheit, Aktenführung und Aufbewahrungsfristen im BEM-Verfahren?
- Welche arbeitsrechtlichen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- Wie sollte sich das Rollenverständnis der Führungskräfte im Kontext des BEM und BGM gestalten?
- Worauf ist zu achten, um Transparenz zu den gegenseitigen Erwartungen und Wünschen der Beteiligten im BEM-Verfahren zu erhalten?



Grafik 2

Maßnahmen zur Eingliederung

Wie bereits ausgeführt, ist vielerorts zu verzeichnen, dass die Resonanz auf das BEM-Verfahren niedrig ausfällt. Dieses kann u. a. damit verbunden sein, dass Sie als betroffene Beschäftigte nicht ausreichend Vertrauen in das offizielle Verfahren setzen. In diesem Zusammenhang spielen Führung und Vertrauenskultur eine wichtige Rolle, insbesondere ist gefragt, wie die Kita-Leitung bereits im laufenden Arbeitsalltag ein Interesse und eine Wertschätzung für den Mitarbeiter und dessen Belange zeigt. Hier wird es insbesondere wichtig sein, dass Mitarbeiter sich auch im Bereich der Prävention und Vorsorge wahrgenommen fühlen, und z. B. durch Rückkehrgespräche die Möglichkeit genutzt wird, eine Vertrauensbasis aufzubauen.

Ein Rückkehrgespräch dient dazu, losgelöst vom offiziellen BEM-Verfahren bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine wichtige Basis zu schaffen, um im Arbeitsalltag miteinander im Dialog zu stehen. Auf diese Weise wird die Organisationskultur in der Hinsicht gefördert, dass die offiziellen Maßnahmen des BEM-Verfahrens später nicht als negativ eingestuft, sondern als etablierte Instrumente einer Verwaltungskultur im BEM-Verfahren vertrauensvoll genutzt werden.

Fakt ist, dass BEM und BGM als Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden sollten. Welche Maßnahmen sind nun zu empfehlen, damit das BGM als Instrument zur Arbeitsfähigkeit in der Kita und zur Gesunderhaltung, Motivation und Mitarbeiterbindung jedes Einzelnen erkannt und etabliert wird? Hier ist es wichtig zu erfahren, welche Wünsche und Erwartungen die Beschäftigten und die Kita-Leitung als Führungskraft in

diesem Kontext haben. Zu empfehlen ist eine vorgeschaltete Mitarbeiterbefragung, um daraus Handlungsfelder zu generieren und diese in die Konzeption zum BGM einfließen zu lassen.

Unter dem Eisberg

Stellen wir uns einen Eisberg vor, so zeigt die Praxis, dass Aktivitäten oberhalb des Eisberges (wie z. B. Gesundheitstage, Entspannungstechniken, Rückenschule oder eine „gesunde Pause“) durchaus als erste Impulse einen Nutzen bringen können. Die Herausforderung und Chance liegt jedoch meist in jenen Handlungsfeldern, die „verborgen“ und unterhalb des Eisberges liegen und stark durch Organisationsstrukturen, Entscheidungsprozesse und Elemente der Kommunikation und Beteiligung beeinflusst werden.

Während die Anforderungen aus dem Sozialgesetzbuch darauf abzielen, den Erhalt des Arbeitsplatzes zu sichern und die Arbeitsfähigkeit durch treffende arbeitsplatzbezogene Maßnahmen wie Umgestaltung und Schaffen „leidensgerechter Arbeitsplätze“ zu fördern, greifen die Maßnahmen zur Qualifizierung bzw. Weiterbildung zwecks Übernahme anderer Aufgaben in die klassische Personalentwicklung hinein.

Erfolgsfaktoren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, die im BEM-Verfahren besprochenen Möglichkeiten mit Nachhaltigkeit durch entsprechende Maßnahmen, Budgets und Ressourcen sicherzustellen. Hierzu empfiehlt es sich, das BGM und BEM in ein Personalentwicklungskonzept zu integrieren. Hierdurch wird die Grundlage für ein gemeinsames Führungsverständnis und -bewusstsein geschaffen. Zusätzlich untermauern kann diesen Prozess die Einbindung in *gelebte* Führungsrichtlinien und die Integration in ein Leitbild.

Positive Wirkungen ergeben sich insbesondere durch Mitarbeiter-Vorgesetztesgespräche: Wenn damit auch für die Kita-Leitung/Führungskraft zusätzlicher

zeitlicher Aufwand verbunden ist, den sie möglicherweise ressourcenbedingt nur schwer einrichten kann, so ist die Wirkung bei den pädagogischen Fachkräften stets mit Wertschätzung verbunden und wird als Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschätzt. Leider ist in der Praxis zu erleben, dass Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche nicht bzw. nicht im ausreichenden Maß geführt werden.

Die Grafik (2) verdeutlicht, wie vielfältig die Maßnahmen zur Personalentwicklung sind und wie die Aktivitäten ineinandergreifen, so dass es wichtig ist, für die jeweils betroffene pädagogische Fachkraft eine bedarfs- und situationsgerechte Fortbildung und Personalentwicklung sicherzustellen.

Die Verankerung im Personalentwicklungskonzept hat des Weiteren den Vorteil, dass die Verantwortlichen zur Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie des Betrieblichen Eingliederungsmanagements darin unterstützt werden, die Themen mit Kontinuität, Verbindlichkeit und einem entsprechenden Stellenwert aufzugreifen.

Die Rolle der Kita-Leitung

Die Anforderungen aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und den präventiven Maßnahmen des Gesundheitsmanagements (BGM) stellen zusätzliche, komplexe Herausforderungen dar, die insbesondere auch von Ihnen als Führungskraft in Kindertagesstätten aktiv geprägt werden. Was bedeutet nun das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Kontext der Führungsarbeit für die Führungsebene und für jede einzelne Kita-Leitung? Um ressourcenorientiert handeln zu können und somit die Leistungsfähigkeit durch klare Strukturen und Entscheidungsprozesse, Verantwortung und letztendlich ein Wohlfühlen jedes einzelnen Beschäftigten an seinem Ar-

beitsplatz zu fördern, ist eine zukunftsorientierte Gestaltung des Gesundheitsmanagements zentraler Erfolgsfaktor. Im Rahmen der Prävention und Fürsorge übernehmen Führungskräfte als Ansprechpartner für ihre pädagogischen Fachkräfte eine zentrale Rolle. Um als Kita-Leitung diese Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, bedarf es einer Bewusstseinsstärkung und Transparenz zur Ausrichtung des eigenen Führungsverhaltens, das idealerweise auch auf die Aspekte des gesunden Führens ausgerichtet sein sollte.

Gesunde Führung zeichnet sich zum einen dadurch aus, dass die Kita-Leitung auch ausreichend Selbstfürsorge betreibt, indem z. B. im Zuge der eigenen Vorbildfunktion Pausenzeiten, Höchstarbeitszeiten und ein bewusster Umgang mit Lärmbelastigung, digitalen Medien wie z. B. E-Mails erfolgt. Daneben sind Aspekte wie Anerkennung, Lob und Wertschätzung wichtig.

Interesse, Aufmerksamkeit und Kontakt zum Beschäftigten zu halten sowie ein aktives Einbeziehen in Entscheidungsprozesse sollten – wenn möglich – berücksichtigt werden. Es ist wichtig, zu getroffenen Entscheidungen Transparenz herzustellen und vor allen Dingen die Entscheidungen nachvollziehbar und durchschaubar zu machen. Idealerweise werden Mitarbeiter ausreichend in den Entscheidungsprozess eingebunden.

Darüber hinaus sollte die Kita-Leitung stets beachten, dass sie selbst auch etwas für den *eigenen Ressourcenaufbau, Belastungsabbau und für die Stressbewältigung* tun sollte. Eine Führungskraft wird nur dann erfolgreich und authentisch agieren können, wenn sie eigene Kräfte durch Selbstvorsorge ausreichend mobilisiert und somit ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen des Arbeitsalltags und der Verantwortung für die unterstellten Fachkräfte gelingen kann.

Tipps für Führungskräfte

- Machen Sie sich bewusst, dass Sie ein Kulturträger sind – und als solcher Ihr Selbstwertgefühl fördern sollten.
- Zeigen Sie sich im Alltag, dass Sie sich schätzen, indem Sie sich täglich etwas Gutes gönnen.
- Fragen Sie sich täglich vor dem Zubettgehen, was Ihnen heute gut gelungen ist! Das stärkt sie und tut einfach gut (Matyssek 2010).

Kerstin Magnussen, als Unternehmerin „Beratung Projekte und Personal“ beruflich selbstständig tätig und begleitet Unternehmen und Öffentliche Institutionen in vielen (klassischen) Themen der Personal- und Organisationsarbeit. Hierbei greift sie neben langjähriger Beratungserfahrung auf mehr als 25-jährige Praxiserfahrung in der Personalarbeit zurück. Im Zusammenhang mit dem BGM/BEM berät sie Organisationen und Führungskräfte im Hinblick personeller, organisatorischer und rechtlicher Fragestellungen zum Aufbau und Ausbau zukunftsfähiger Modelle. Sie ist ausgebildete Trainerin Gesundheitsmoderation, Personalfachkauffrau, Betriebswirtin und Verwaltungsfachwirtin.

Kontakt

www.kerstin-magnussen.de

Literatur

Matyssek, Anne K.: *Führung und Gesundheit. Ein Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb*. BoD 2010

Zukunftsorientierte Gestaltung des Gesundheitsmanagements als zentraler Erfolgsfaktor