

# Einbindung der Führungskräfte im BEM – eine Frage der Unternehmenskultur?

Claus Jungkunz



**Die Einbindung der Führungskräfte ist einer der zentralen Punkte beim BEM. Organisatorisch betrachtet befinden sich Führungskräfte in einer Doppelfunktion: Sie sind sowohl mit der Erfüllung der Unternehmensziele als auch mit der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden betraut. Diese Doppelfunktion kann zu ambivalenten Situationen im BEM führen. Hier spielt die jeweils vorherrschende Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. In welchem Umfang und an welchen Stellen Führungskräfte beim BEM eingebunden werden können, ist deshalb in jedem Unternehmen sorgfältig zu definieren.**

## 1 Führungskraft mit bedeutungsvoller Doppelfunktion

Führungskräfte sehen sich in ihrer Funktion im Unternehmen mehreren Herausforderungen gegenüber. Da ist zum einen der hohe Einfluss von Führungskräften auf die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden. Das wurde vom finnischen Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen in Längsschnittstudien zum Work Ability Index (WAI) nachgewiesen (Ilmarinen & Louhevaara, 1999). Die Führungsqualität entscheidet demzufolge maßgeblich darüber, inwieweit die persönliche Leistungsfähigkeit einer Person gegenüber konkreten Anforderungen eines Arbeitsplatzes tatsächlich zur Entfaltung kommen kann oder ob diese wirkungslos verpufft.

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte stellt deren Doppelfunktion dar. Von der Firmenseite wird erwartet, dass die Unternehmensziele realisiert werden. Gibt es hier Veränderungen, werden diese über das mittlere Management an die Mitarbeitenden weiter gegeben und sind organisatorisch umzusetzen.

Gegenüber der Seite der Mitarbeitenden dagegen sind Führungskräfte für die Einhaltung der Fürsorgepflicht verantwortlich. Verändert sich beispielsweise der Gesundheitszustand einer/s Mitarbeitenden durch Krankheit oder Unfall hat die Führungskraft die gesundheitliche Eignung bei der Übertragung von Aufgaben zu berücksichtigen (§ 6 Abs. 1 ASchG; § 7 ArbSchG).

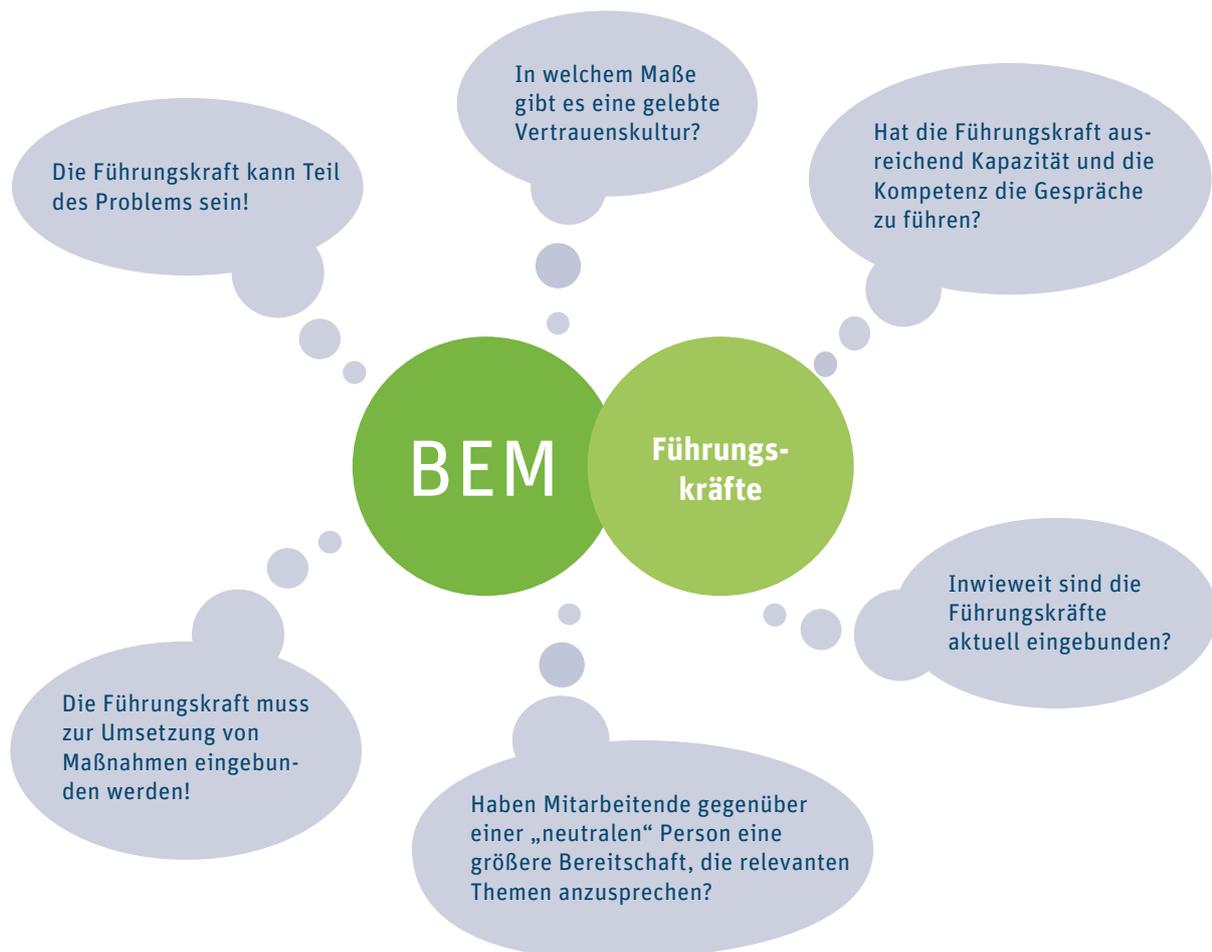
Diese Doppelfunktion kann zu einem Dilemma führen, wenn sich Fürsorgepflicht und Managementziele gegenläufig bewegen. Denn längerer Krankenstand von Mitarbeitenden bedeutet für die organisatorische Planung, dass Aufgaben nicht erledigt werden können oder von einer Vertretung realisiert werden müssen.

Führungskräfte sollten deshalb ein hohes Interesse daran haben, dass die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden möglichst schnell wiederhergestellt und lange erhalten werden kann. Zumal es aufgrund der demografischen Trends zunehmend wichtiger wird, die Arbeitsfähigkeit des bestehenden Personals zu erhalten, da der Wettbewerb am Arbeitskräftemarkt steigt.

## 2 Fragestellungen zur Einbindung von Führungskräften beim BEM

Daraus ergibt sich die Fragestellung, welche Rolle Führungskräfte im BEM ausüben können und wollen. In der Praxis haben sich diesbezüglich die folgenden Aspekte als entscheidend herauskristallisiert:

- Haben Führungskräfte im Alltagsgeschäft ausreichend Kapazität und die notwendige Gesprächskompetenz Eingliederungsgespräche zu führen?
- Ergibt sich für Mitarbeitende ein Dilemma, wenn sie mit einer Führungskraft über Gesundheitsthemen sprechen sollen? Die Führungskraft entscheidet ja schließlich auch im Zweifelsfall über Karriereoptionen und den Erhalt des Arbeitsplatzes mit. Oder besteht gegenüber einer „neutralen“ Person eine größere Bereitschaft für eine Eingliederung relevante Themen anzusprechen?
- Es kann vorkommen, dass die Führungskraft für die/den Mitarbeitenden einen Teil des Gesundheitsproblems darstellt, was die Gesprächsbasis erheblich beeinträchtigt.
- Dennoch ist die Führungskraft im BEM spätestens dann einzubinden, wenn sie die Umsetzung für die Eingliederung notwendiger organisatorischer Maßnahmen aktiv begleiten muss.
- An welcher Stelle und in welchem Umfang Führungskräfte im BEM eingesetzt werden können, ist eine Frage, in welchem Maß es eine bereits gelebte Vertrauenskultur im Unternehmen gibt und inwieweit Führungskräfte bereits erfolgreich eingebunden sind.



**Abbildung 1:** Fragestellungen zur Einbindung von Führungskräften im BEM

### 3 Unterschiedliche Unternehmenskulturen führen zu unterschiedlichen Optionen der Führungskräfteeinbindung

Bei den acht Unternehmen, die in Oberösterreich im Rahmen des Projekts BEM-Netz BEM als strukturelles Personalmanagementtool eingeführt haben, wurden die bereits bestehenden Aktivitäten und die Einbindung der Führungskräfte bei der Wiedereingliederung eingehend analysiert. Das Augenmerk wurde darauf gerichtet, was bereits gut funktioniert und weiterhin genutzt werden kann, aber auch an welchen Stellen Führungskräfte an Grenzen gelangen. Dabei haben sich im Wesentlichen drei unterschiedliche Aspekte der Organisationskultur<sup>1</sup> mit entsprechenden BEM-Optionen herauskristallisiert:

- Führungsthemen sind delegierbar (Führungskraft wird erst bei der Umsetzung der Maßnahmen eingebunden)
- Hohe Informationstransparenz (Führungskraft wird an definierten Stellen informiert)
- Starke Einbindung der Führungskräfte (Hauptaktivität liegt bei Führungskraft und Mitarbeitender/m)

#### 3.1 Kultur 1: Führungsthemen sind delegierbar

In einigen Unternehmen sind Führungsthemen wie Wiedereingliederung ganz oder teilweise an die Personalabteilung oder Spezialisten delegierbar. Dies kann der Fall sein, wenn Führungskräfte operativ sehr stark eingebunden sind oder hohe Führungsspannen vorliegen. Dies schont die eigenen Ressourcen und man kann sich auf andere Aufgaben konzentrieren. Maßnahmen werden von Führungskräften akzeptiert, sofern sie der Arbeitsorganisation dienlich sind.

Abbildung 2 stellt einen für Kultur 1 geeigneten Prozessablauf dar, bei dem die Führungskräfte erst eingebunden werden, wenn es um die organisatorische Umsetzung von Maßnahmen geht. Dabei ist Voraussetzung, dass den Führungskräften die prinzipiellen Abläufe des BEM und ihre Rolle darin bekannt sind. Die Gespräche mit

	Tätigkeiten	Führungskraft (FK)	MitarbeiterIn (MA)	BEM-Team	Kontakt
1	Ereignis 6 Wochen – Krankenstand			■	
2	Kontaktaufnahme		■ ← ■		@
3	Kontaktaufnahme mit MitarbeiterIn bei Nichtmelden		■ ← ■		☎
4	Entscheidung Informationsgespräch		ja/nein		
5	Informationsgespräch		■ ↔ ■ ← ■		💬
6	Entscheidung BEM-Gespräch		ja/nein		
7	BEM-Gespräch		■ ↔ ■ ← ■		💬
8	Umsetzung der Maßnahmen	■ ← ■	■ ← ■	■	💬

**Abbildung 2:** BEM-Option 1 – Einbindung der Führungskraft bei der Umsetzung von Maßnahmen zum BEM (eigene Darstellung)

<sup>1</sup> Organisationskultur meint hier das Vorliegen von ausgesprochenen und unausgesprochenen Mustern und Verhaltensweisen, die sich als erfolgreich bewährt haben. Kommen neue Personen in die Organisation hinzu, werden diese Muster als korrekte Verhaltensweisen an diese weitergegeben (vgl. hierzu Schein, 2010, S. 23ff.).

den Mitarbeitenden werden von Personen aus dem BEM-Team geführt. Dabei kann es sich um Fachpersonal aus den Bereichen Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie oder Personalentwicklung handeln oder um Funktionsträger wie Betriebsrat oder Behindertenvertrauensperson, die bereits mit Fragen der Eingliederung vertraut sind. Alternative Ansätze sind, die Eingliederungsgespräche an externe SpezialistInnen zu vergeben oder gemäß des Konzepts des Arbeitsfähigkeitscoaching (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Liebrich, Giesert & Reuter, 2015) interessierte Mitarbeitende in einer standardisierten Qualifikation für Eingliederungsaufgaben zu befähigen.

### 3.2 Kultur 2: Hohe Informationstransparenz

Die Delegierbarkeit von bestimmten Führungsthemen ist auch bei eher dezentral aufgestellten Organisationen möglich, da die zentrale Personalabteilung organisatorisch festgelegt bestimmte Aufgaben übernimmt. Allerdings ist hier eine hohe Informationstransparenz erforderlich. Die Führungskraft vor Ort möchte z. B. wissen, wenn die eigenen Mitarbeitenden von der Zentrale kontaktiert und Gespräche geführt werden.

Auch hier werden die Gespräche mit der/m Mitarbeitenden von einer Person aus dem BEM-Team geführt. Allerdings erfolgt zeitgleich mit der Kontaktaufnahme mit der/m Mitarbeitenden eine Information an die Führungskraft, dass mit einem der Mitarbeitenden ein BEM-Prozess angestoßen wurde und dass kontinuierlich unter Wahrung des Datenschutzes Informationen über den Stand der Gespräche und die weitere Vorgehensweise erfolgen. Die Einbindung und Beteiligung der Führungskraft bei der Umsetzung von Maßnahmen wird dadurch begünstigt (vgl. Abbildung 3).

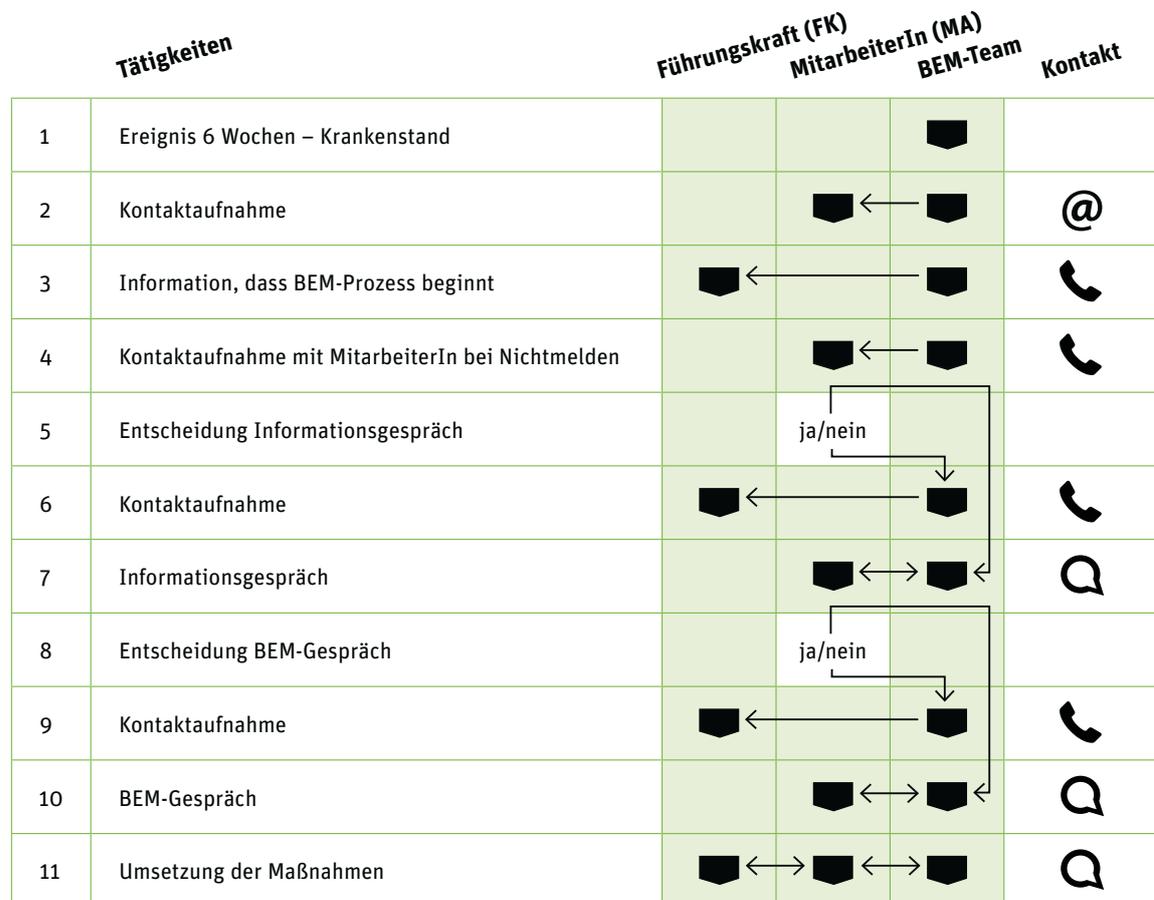


Abbildung 3: BEM-Option 2 – Information der Führungskraft an definierten Stellen (eigene Darstellung)

### 3.3 Kultur 3: Starke Einbindung der Führungskräfte

Eine intensive Gesprächsebene zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist vorhanden. Die Führungskraft hat das Selbstverständnis, ihre Führungsaufgabe umfassend wahrzunehmen.

Dies äußert sich beispielsweise so, dass die Führungskraft schon zweimal im Krankenhaus war und sich regelmäßig telefonisch nach dem Gesundheitszustand erkundigt hat, bevor ein/e Mitarbeitende/r vom BEM-Team nach sechs-wöchigem Krankenstand kontaktiert wird. Themen der Wiedereingliederung werden bereits zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem besprochen, Maßnahmen entwickelt und teilweise umgesetzt. Die Personalabteilung wird dann hinzugezogen, wenn Maßnahmen finanziert werden müssen oder wenn es um weitreichendere Fragestellungen geht (z. B. Burnout).

Hier ist das BEM-Team verantwortlich für den organisatorischen Rahmen. Tritt der BEM-Fall ein, werden sowohl Führungskraft als auch Mitarbeitende vom BEM-Team informiert, dass ein Wiedereingliederungsprozess gestartet wird. Dies bedeutet, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden ein Gespräch anbietet. Bei der Kontaktaufnahme durch das BEM-Team werden sowohl Führungskraft als auch Mitarbeitende gefragt, ob es noch prinzipielle Informationen zum BEM braucht. Dies berücksichtigt zwei prinzipielle Überlegungen: Die Verantwortlichen des BEM-Teams bringen sich schon zu Beginn des Prozesses als unterstützende Ansprechpartner und Coaches ins Spiel, auf die man im Bedarfsfall zurückgreifen kann. Zum anderen können die Mitarbeitenden bereits an dieser Stelle den Weg wählen, mit einem Mitglied aus dem BEM-Team die Eingliederungsgespräche zu führen, falls sie das nicht mit ihrer Führungskraft tun möchten (vgl. Abbildung 4).

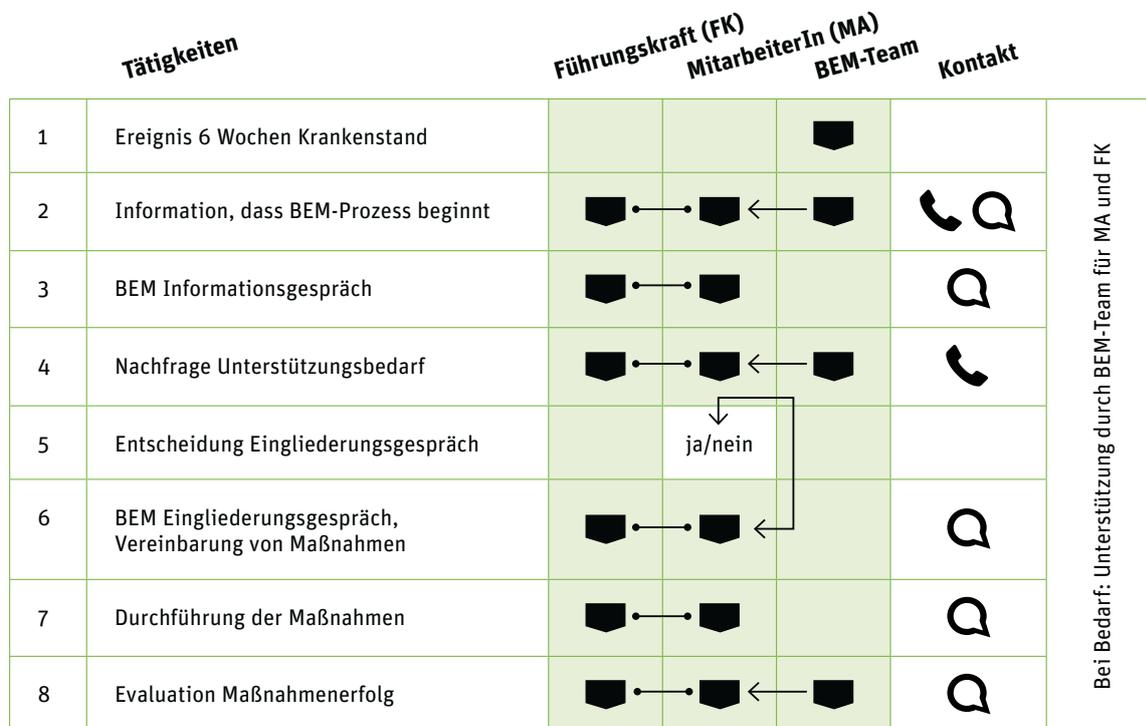


Abbildung 4: BEM-Option 3 – Hauptaktivität liegt bei Führungskraft und Mitarbeitendem

Option 3 stellt vor allem hohe Ansprüche an die Führungskräfte. Die folgenden Kriterien müssen deshalb für ein erfolgreiches BEM erfüllt sein:

- Know-how im Gesundheitsmanagement und Gesprächsführungskompetenz durch Qualifizierung ist für die Führungskräfte gegeben.
- Für knifflige Situationen und Konflikte ist Support durch BEM-Team jederzeit abrufbar.
- Eine „Bypass“-Option ist vorhanden, dass im Bedarfsfall eine alternative Gesprächsperson durch die Mitarbeitenden gewählt werden kann.
- Die Rolle der Führungskraft im BEM ist klar in der Tätigkeitsbeschreibung definiert und mit Zeitbudget für Gespräche ausgestattet.

Abbildung 5 enthält eine Übersicht zu den beschriebenen Kulturen und BEM-Optionen. Da jede Organisation individuell ist, können Übergänge im Sinne eines Kontinuums fließend sein.



**Abbildung 5:** Vorherrschende Kultur und Optionen der Führungskräfteeinbindung im BEM (eigene Darstellung)

#### 4 (Un)passende Kombinationen

Die Aussicht auf eine Akzeptanz von BEM steigt, je kompatibler die entworfenen Strukturen mit den vorhandenen Mustern der Organisationskultur sind. Angenommen BEM-Option 1 „Führungskraft wird erst bei der Umsetzung der Maßnahmen eingebunden“ wird auf Kultur 3 „Starke Einbindung der Führungskräfte“ angewendet. Dies hätte zur Folge, dass eine Aufgabe, die Führungskräfte zum großen Teil bereits ausüben, von einer dritten Person wahrgenommen wird. Die Irritation bei den Führungskräften wäre groß, die Akzeptanz von den Mitarbeitenden vermutlich eher gering.



Würde umgekehrt Option 3 „Hauptaktivität liegt bei Führungskraft und Mitarbeitendem“ auf Kultur 1 „Führungsthemen sind delegierbar“ angewendet und die Führungskräfte wären stark mit der Aufgabe Wiedereingliederung betraut, stellt sich die Frage der Überforderung von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie der Qualität des BEM.

Ein Ändern der Kultur ist mit behutsamen Schritten möglich. In einem Praxisfall, in dem ein Unternehmen offensichtlich zu Kultur 1 „Führungsthemen sind delegierbar“ eingeordnet werden konnte, war der Wunsch einer stärkeren Einbindung der Führungskräfte gegeben. Ein erster Schritt wurde im BEM-Ablauf so definiert, dass die Führungskräfte den Erstkontakt zum BEM mit ihren Mitarbeitenden herstellen und dann an ein Mitglied des BEM-Teams weiterleiten.

## 5 Fazit

In der betrieblichen Praxis der BEM-Beratung in Österreich haben sich verschiedene Kulturen der Führungskräfteeinbindung herauskristallisiert. Diese reichen von einer Kultur, in der Führungsthemen delegierbar sind, bis hin zu einer umfassenden Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch die Führungskraft.

Je nach Führungskräftekultur ergeben sich deshalb unterschiedliche Erfordernisse für eine erfolgreiche Einbindung der Führungskräfte im BEM. Die organisatorische Auseinandersetzung mit BEM kann dazu beitragen, Indikatoren für die aktuell vorherrschende Führungskultur zu ermitteln und schrittweise an einer Kulturänderung zu arbeiten.

### Literatur

- ArbSchG (1996). *Arbeitsschutzgesetz* (in der Fassung v. 19.10.2013).
- ASchG (1995). *ArbeitnehmerInnenschutzgesetz* (in der Fassung v. 17.06.2015).
- Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. (1999). *FinnAge. Respect for the aging: action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990–96*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Liebrich, A., Giesert, M. & Reuter, T. (2015). Das Arbeitsfähigkeitscoaching. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 73–78). Berlin: HTW.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.