

Konzept
Gesunde Hochschule

Einleitung

„Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.“ Diese Definition von Gesundheit wurde 1946 durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) erstellt.

In den letzten Jahren gewann das Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung für viele Arbeitgeber zunehmend an Bedeutung. Auch im öffentlichen Dienst ist neben der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmotivation sowie der Qualifikation der Mitarbeiter die Gesundheit ein wichtiger Faktor, der für die Wettbewerbsfähigkeit der Behörden eine große Rolle spielt.

Bei der Förderung bzw. Erhaltung der Gesundheit verfolgen sowohl die Arbeitnehmer wie auch die Arbeitgeber ein gemeinsames Interesse. Beide Parteien sehen im Thema Gesundheit einen gleichermaßen hohen Stellenwert.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle noch, dass die betriebliche Gesundheitsförderung nicht kurzfristig gesehen werden sollte, sondern, im beidseitigen Interesse, vor allem langfristige und nachhaltige Auswirkungen haben sollte.¹

Das Thema Gesundheitsförderung sollte besonders an Hochschulen berücksichtigt werden, da sie als wichtigste bildungspolitische Institutionen in Deutschland die Ausbildung von zukünftigen Führungskräften und Entscheidungsträgern übernehmen und als Bildungseinrichtung nicht nur einen Bildungsauftrag haben, sondern gleichzeitig auch Lebens- und Arbeitswelt für eine Vielzahl von Studierenden und Beschäftigten sind.²

Die Hochschule Neu-Ulm hat im Rahmen der Auditierung zur familienfreundlichen Hochschule ein Konzept zur Gesunden Hochschule erarbeitet, welches auf den drei folgenden Themenbereichen basiert:

- Teil A: Präventionsmaßnahmen,
- Teil B: Rückkehrgespräche,
- Teil C: Betriebliches Eingliederungsmanagement.

Im Gegensatz zu dem Themenbereich Präventionsmaßnahmen, richten sich die Konzeptbausteine Rückkehrgespräche und Betriebliches Eingliederungsmanagement ausschließlich an die Beschäftigten der Hochschule. Der Themenbereich Präventionsmaßnahmen wurde sowohl für die Studierenden wie auch für die Beschäftigten gleichermaßen konzipiert.

¹ Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung – Positionspapier Forum Öffentlicher Dienst/Stand 02.04.2009

² Broschüre Gesunde Hochschule – ein Leitfaden für Gesundheitsexperten an Hochschulen, herausgegeben von der Techniker Krankenkasse

Das Konzept wurde erarbeitet von: Angelika Ege, Madeleine Müller, Simon Seidenfuß, Carmen Schlecker, Christina Starz, Michael Steinmann, Lena Tepohl, Iris Zengerle

Mit der Einführung dieses ganzheitlichen Konzepts verfolgt die Hochschule Neu-Ulm vorrangig die folgenden Ziele:

- Sensibilisierung der Studierenden und Beschäftigten für das Thema Gesunderhaltung,
- Förderung und Erhalt von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Studierenden und Beschäftigten,
- Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten,
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule Neu-Ulm als Studienort und Arbeitgeberin.

Nachfolgend wird das Gesamtkonzept durch Ausführung der einzelnen Themenbereiche näher erläutert. Insbesondere werden Durchführungsbestimmungen und Arbeitshilfen vorgestellt sowie konkrete Maßnahmen zum Thema Gesunderhaltung vorgeschlagen.

Im Folgenden wird zunächst auf die Präventionsmaßnahmen eingegangen

Teil A

Präventionsmaßnahmen an der Hochschule Neu-Ulm

„Es gibt nichts, was die Menschen lieber erhalten möchten und weniger pflegen als ihre Gesundheit.“

(Jean De La Bruyere)

Ein gesundes und langes Leben wünscht sich jeder. Ein Schritt in diese Richtung ist ein aktiver Lebensstil. Ausreichend Bewegung zählt zu den wichtigsten Elementen Krankheiten vorzubeugen. Nicht nur die physische, sondern auch die psychische Gesundheit kann durch ein regelmäßiges Sportprogramm unterstützt und verbessert werden; eine ausgewogene und vitaminreiche Ernährung kann dies zusätzlich unterstützen.

Prävention

Im Rahmen der Auditierung der Hochschule Neu-Ulm zu einer familienfreundlichen Hochschule soll auch der Aspekt der Gesundheit genauer betrachtet werden. Daher wurde in der Projektgruppe „Gesunde Hochschule“ die Unterprojektgruppe „Präventionsmaßnahmen“ gebildet.

Warum Prävention an der HNU?

Um das Interesse der Mitarbeiter und Studierenden sowie die auszuwählenden Schwerpunkt genauer bestimmen zu können, wurde eine interne Hochschulbefragung durchgeführt, bei der alle Studierenden, Mitarbeiter und Professoren zur Teilnahme aufgefordert wurden.

Betrachtet man die Hochschule als Einrichtung an sich wird schnell klar, dass die folgenden Bereiche der Prävention hier am meisten Wirkung haben können:

- Sport
- Ernährung
- Stress/ Entspannung

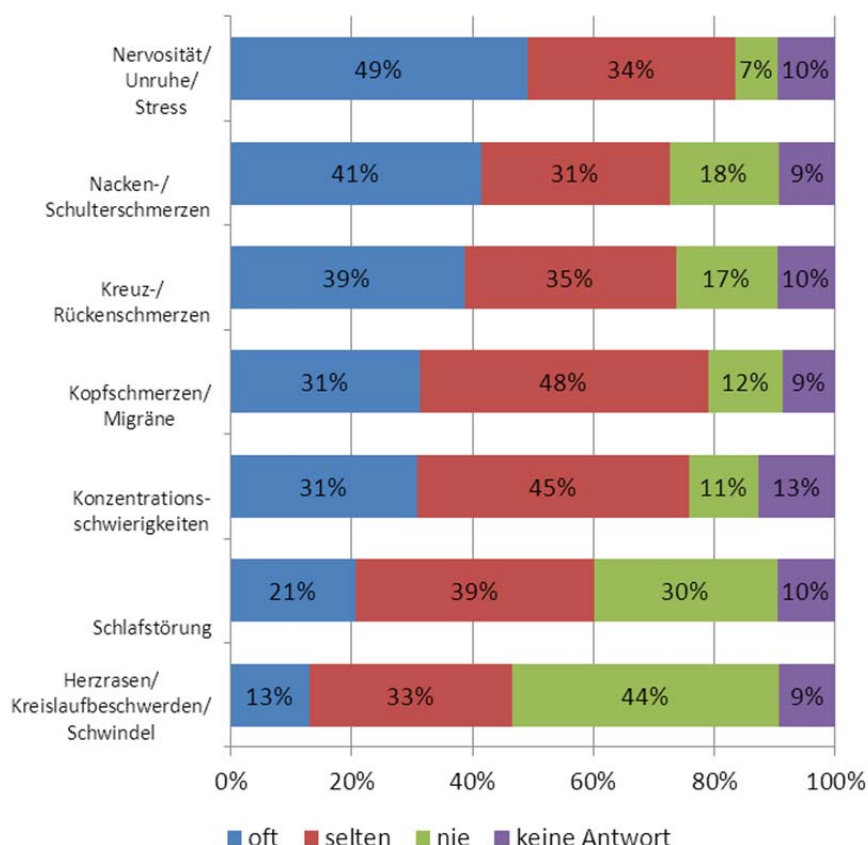
Daher wurde der Fragebogen auch auf diese drei Teilbereiche ausgelegt.

Der Hochschule Neu-Ulm liegt es am Herzen ihre Mitarbeiter gesund und fit zu halten, denn u.a. ist die Leistungsfähigkeit und Motivation gesunder Mitarbeiter deutlich höher. Außerdem ist die Prävention ebenso wie Rückkehrgespräche und das Eingliederungsmanagement ein wichtiges Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Auf der Basis einer repräsentativen Befragung (448 Rückläufe von ca. 2.500 Fragebögen) können folgende Ergebnisse abgeleitet werden:

Ergebnisse der Befragung

- der Gesundheitszustand ist sehr gut bis gut bei 76% der Befragten (Selbsteinschätzung)
- 81% achten stark bis mittelmäßig auf ihre Gesundheit
- ca. 50% empfinden ihr Körpergewicht als „ungefähr richtig“, aber dennoch wollen 34% abnehmen
- für 76% der Befragten ist gesunde Ernährung sehr wichtig bis wichtig
- 66% treiben ≤ 1 -2mal die Woche Sport, wobei 27% hiervon weniger als 1 Stunde pro Woche Sport treiben
- auffällig sind die 42% der Befragten, die nach Eintritt in die HNU ihre sportlichen Aktivitäten reduziert haben
- der von fast 50% angegebene Grund hierfür ist Zeitmangel
- was auch mit dem zu geringen Sportangebot am Standort Neu-Ulm zusammenhängen kann.



Wie war das Beschwerdeaufkommen an der HNU in den letzten 12 Monaten?

Auf der Basis der Umfrageauswertung und der angegebenen Wünsche der Mitarbeiter bzgl. Art der Maßnahme und Inhalt wird ein Konzept vorgeschlagen, was in den kommenden Jahren sukzessive an der HNU eingeführt werden soll.

Ziele der Präventionsmaßnahme

Jedem Mitarbeiter/ Professor, aber auch den Studierenden soll die Möglichkeit gegeben werden, sich während ihrer Zeit an der HNU körperlich fit zu halten und auf eine gesunde und ausgewogene Ernährung achten zu können. Hierdurch soll Stress abgebaut, das Immunsystem verbessert und in Folge dessen eine Balance zwischen physischer und psychischer Gesundheit erreicht werden.

Für die Mitarbeiter der HNU wird das Referat Personal die Umsetzung der Präventionsmaßnahmen durchführen. Für die Gruppe der Studierenden wird vorgeschlagen, dass das Studien- und Infocenter die Umsetzung der Maßnahmen übernimmt.

Die Erkenntnisse der Befragung zeigen, dass 54% der Befragten ein großes Interesse an gesunder Ernährung haben und viele das Mensaangebot als veränderungsbedürftig empfinden. 114 Umfrageteilnehmer wünschen sich Vorträge zum Thema „Gesunde Ernährung“, 83 Kursangebote und 73 eine individuelle Beratung.

Bereich Ernährung

Um diesen Wünschen nachzukommen, wurde ein Gespräch mit der Mensaleitung geführt, in dem auf der einen Seite die geäußerte Kritik bzgl. des Mensaessens angesprochen, auf der anderen Seite gemeinsam Änderungsmöglichkeiten überlegt wurden. Es ist bekannt, dass oft ein gesünderes Essen nur schlecht oder sogar gar nicht angenommen wird, so dass eine endgültige Umstellung erst nach einer Testphase und dann ggf. nur teilweise erfolgen kann. Die Vorschläge der Projektgruppe waren und werden wie folgt umgesetzt:

- Ausbau der Themenwochen
- Einführung eines Veggie-Days
- Erweiterung des Obst- und Gemüseangebots
- Verbesserung des Automatenangebots nach ernährungswissenschaftlichen Erkenntnissen.

Die Mensa der HNU hat bereits im Januar 2011 Themenwochen entwickelt, was eine positive Abwechslung zu dem üblichen Essen ist. Dennoch ist gemeinsam mit der Leitung der Mensa zu besprechen in wie weit das Obst- und Gemüseangebot erweitert werden kann und ob es eine Möglichkeit gibt einen Veggie-Day

einzuführen. Da die Mensa der HNU über das Studentenwerk Augsburg organisiert wird, müssen die Richtlinien aus Augsburg beachtet werden, so dass teilweise keine vollständig freie Handhabe zugrunde liegt.

Nach einem Gespräch mit dem Küchenleiter Herrn Markus Mayer konnten drei Verbesserungen im Sinne einer gesunden Ernährung erarbeitet werden.

Zum einen konnte man sich auf die Fortführung und den Ausbau der Themenwochen verständigen. Hierbei soll besonderer Wert auf Gemüse-Wochen gelegt werden. Zu Beginn des kommenden Semesters wird hierzu eine E-Mail an alle Mitarbeiter und Studenten versendet, mit der Bitte um Vorschläge für vegetarische Gerichte.

Mit den Themenwochen soll unter anderem das Bewusstsein für saisonale Obst- und Gemüsesorten geweckt und die Möglichkeit verschiedener Zubereitungen aufgezeigt werden.

Unterstützt wird dies durch die Angabe Herrn Mayers, dass bereits eine Umstellung von Tiefkühlgemüse auf frisches Gemüse stattgefunden habe und beibehalten werden soll.

Des Weiteren wurde die Einführung eines täglich frisch zubereiteten Obstsalates und Müslis vorgeschlagen. Beides würde nach Gewicht abgerechnet werden.

Auch beim Obstsalat soll vor allem auf saisonales Obst Wert gelegt werden.

Gemeinsam bilden Obstsalat und Müsli die Option für ein vitamin- und ballaststoffreiches Frühstück an der Hochschule.

Der dritte Vorschlag betrifft die Automaten der Firma Dallmayr in der Mensa, welche für eine Versorgung außerhalb der Öffnungszeiten der Mensa gedacht sind. Befüllt werden diese von der Firma Dallmayr. Es wurde eine Umbestückung des Befüllungssortiments im Sinne einer gesunden Ernährung vorgeschlagen.

Zusätzlich werden nach Rücksprache mit dem Budgetverantwortlichen Krankenkassen angesprochen, inwieweit sie Ernährungsberatung und auch eine Überprüfung der Automaten bzgl. eines gesunden Inhalts anbieten.

Des Weiteren werden Kooperationsgespräche mit der AOK und anderen Krankenkassen geführt mit dem Ziel, eine Ernährungsberatung an die HNU einzuladen, die Vorträge zum Thema „Gesunde Ernährung – gesundes kochen“ halten wird.

Bereich Sport

Für den Bereich Sport lassen sich aus der Befragung folgende Ergebnisse ableiten: Da 42% der Befragten seit Eintritt in die HNU weniger Sport treiben und hierfür neben dem Grund „Zeitmangel“ auch der Wunsch geäußert wurde den Standort Neu-Ulm bzgl. des Sportangebotes auszubauen (62%), wird diesbezüglich ein Gespräch mit Prof. Dr. Marz geführt, der für den Hochschulsport an der HNU zuständig ist. Es soll geklärt werden, in wie weit noch Raumkapazitäten am Standort Neu-Ulm zur Verfügung stehen oder angemietet werden können.

203 Befragte wünschen sich Kursangebote im Präventionsunterpunkt „Sport“. Vorträge und individuelle Beratung sind lediglich mit 24 bzw. 30 Nennungen vermerkt. Auffallend hoch ist die Anzahl der Beschwerden im Nacken- und Rückenbereich (40%). Daher wäre zu überlegen, ob eine ergonomische Arbeitsplatzkontrolle durchgeführt werden sollte.

Neben der Klärung der Raumkapazität bzgl. des Ausbaus des Sportprogramms werden auch hier Krankenkassen angesprochen, die Inhouse-Gesundheitstage (einmal pro Jahr) ausrichten würden und ggf. die Durchführung der Kursprogramme übernehmen könnten.

Da die Hochschule Neu-Ulm kein eigenes Hochschulsportprogramm hat, sondern dieses in Kooperation mit der Universität Ulm durchführt, sind leider fast alle Kurse auch am Standort Ulm. Die Studierenden der HNU sehen dieses als ein zeitliches Hindernis an, da sie durch die An- und Abfahrt bereits eine Menge Zeit verlieren und somit eher ganz auf die Teilnahme an den Kursen verzichten. Aus diesem Grund wird zunächst in einem Gespräch mit Prof. Dr. Marz geklärt, ob es Möglichkeiten gibt auch am Standort Neu-Ulm verschiedene Sportkurse anzubieten. Entweder durch eine Verlegung des Veranstaltungsorts oder durch eine Erweiterung des Kursangebots.

Aber nicht nur Zeit ist ein Hindernis für die Studierenden, sondern auch die Finanzen. Daher sollte geklärt werden, ob die Krankenkassen die Kosten für die Kurse übernehmen, wenn diese die Voraussetzungen für Präventionskurse (§ 20 SGB V) erfüllen. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass die HNU den Studierenden pro Jahr (oder sogar Semester) einen Gutschein für einen Sportkurs des Hochschulsportprogramms gibt. Sollte hierfür eine grundsätzliche Möglichkeit bestehen, müssen die Kosten mit dem Budgetverantwortlichen kalkuliert und im positiven Fall dann auch genehmigt werden.

Ebenso müssen die finanziellen und die organisatorischen Voraussetzungen für einen jährlichen Gesundheitstag mit dem

Referat Finanzen und der Hochschulleitung besprochen werden. Hierfür würde sich wiederum eine Kooperation mit einer oder mehreren Krankenkassen anbieten. Sobald ein allgemeiner Beschluss hierzu gefasst worden ist, würden die Kooperationsgespräche mit den Krankenkassen und eine zeitliche Planung für den ersten Gesundheitstag beginnen.

Nach einem Gespräch mit Prof. Dr. Marz stellt sich heraus, dass er nicht der richtige Ansprechpartner hierfür ist. Daher muss bzgl. des Budgets und der Versicherung der Teilnehmer ein Gespräch mit der Hochschulleitung und dem Kanzler geführt werden.

49% der Befragten gaben an, dass sie in den letzten 12 Monaten sehr oft oder oft an Nervosität/Unruhe/Stress litten. Ein Drittel der Befragten äußerte zusätzlich, dass sie unter Kopfschmerzen und Migräne leiden würden.

Bereich Stress/ Entspannung

Auch für diesen Bereich wünschten sich 166 der Befragten Kursangebote zum Stressabbau, 83 Vorträge und 47 eine individuelle Beratung.

Um diesen Wünschen nachzukommen, aber auch um die Ursachen der Symptome zu bekämpfen, wird angedacht das Angebot von Entspannungskursen an der HNU zu erweitern und Ruheräume einzurichten. Dieses wird vermutlich auf Grund der bestehen Raumsituation schwierig umzusetzen sein, sollte aber für die Zukunft nicht vergessen werden. Für die Studierenden kann das psychologische Betreuungsangebot ausgebaut werden und die bereits bestehenden Programme müssen verstärkt und wertfrei beworben werden.

Zuletzt besteht noch die Möglichkeit den Workload für die Studierenden, aber auch für die Mitarbeiter – was in den meisten Fällen eine direkte Folgerung sein wird – besser über das gesamte Semester zu verteilen. Diese Idee ist bereits an Prof. Dr. Schafmeister weitergegeben worden, die den Vorschlag in ihrer Rolle als Studiendekanin mit in die Projektgruppe „Qualität der Lehre“ nehmen wird.

Für Mitarbeiter der HNU gibt es bereits einige Angebote von Entspannungskursen im Rahmen des Weiterbildungsangebots. Betrachtet man jedoch die Zahlen der Befragung bzgl. des Interesses an Entspannungsangeboten sollte die Kursanzahl aufgestockt werden. Um den Arbeitsablauf nicht zu sehr zu stören können für Vollzeitkräfte auch Kurszeiten in den späten Nachmittag gelegt werden. Zusätzlich besteht großes Interesse an Vorträgen über Entspannungstechniken und Möglichkeiten zur Stressreduzierung. Hierzu gehören bspw. auch Seminare

zum Zeitmanagement und der optimalen Arbeitsorganisation.

Diesbezüglich müssen ebenfalls Gespräche mit der Hochschulleitung und dem Budgetverantwortlichen geführt werden, wie viele Mittel für die Programmerweiterung zur Verfügung stehen.

Für die Studierenden ist in diesem Bereich noch nichts geplant. Zu klären ist, ob auch Studierende an den Kursen und Vorträgen teilnehmen können.

Das Ziel dieser Maßnahme ist die Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes der Mitarbeiter/ Professoren und der Studierenden. Durch die eng getakteten Zeitpläne, die heutzutage in allen Bereichen des Lebens vorzufinden sind, und die Reduzierung der körperlichen Arbeiten ist ein Ausgleichprogramm immer wichtiger. Durch Ausgleichsport, eine gesunde Ernährung und die Fähigkeit sich zu entspannen steigt auch die Arbeitsfähigkeit und -produktivität.

Zielbestimmung

Nach Abschluss der einzelnen Kurse und Vortragsreihen sollten die Referenten und Trainer von den Teilnehmern bewertet werden, so dass das gesamte Programm „Prävention“ im Projekt „Gesunde Hochschule“ auf einem hohen und für alle Teilnehmer zufrieden stellenden Niveau gehalten wird und von einer Nachhaltigkeit der Maßnahmen ausgegangen werden kann.

Evaluation

Zur weiteren Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsförderung sollen neben den Maßnahmen zur Prävention Rückkehrgespräche für Mitarbeiter eingeführt werden. Eine Interpretation dieses Konzeptbausteins für die Hochschule Neu-Ulm wird folgend näher erläutert. Dabei werden insbesondere die Hintergründe sowie die Durchführungsbestimmungen aufgeführt und Hilfestellungen für die Umsetzung gegeben.

Teil B

Rückkehrgespräche
an der
Hochschule Neu-Ulm
Ein Leitfaden für Mitarbeiter

Das Rückkehrgespräch ist ein Führungsinstrument und unterstützt die betriebliche Gesundheitsförderung. Die Gespräche verfolgen das Ziel, die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu verbessern und die Fehlzeiten zu reduzieren. Wir gehen davon aus, dass sich soziale Verbindlichkeiten zwischen den Gesprächspartnern positiv auf die Anwesenheit und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Das Gespräch findet unmittelbar nach der Rückkehr statt und wird mit den Beschäftigten geführt, die aus einer Abwesenheit zurückkehren.

Die Gespräche dienen dazu, herauszufinden, ob die Ursachen für die Abwesenheit betrieblich bedingt sind. Es geht darum, krankheitsverursachende Bedingungen rund um den Arbeitsplatz zu erkennen und soweit wie möglich zu beseitigen.

Rückmeldungen sind nach jeder Abwesenheit notwendig. Rückkehrgespräche werden nach einer Abwesenheit (Urlaub, Sonderurlaub, Krankheit etc.) geführt. Sie sind ein Motivations- und Integrationsgespräch und sollten den Arbeitseinstieg erleichtern.

Aus einer Abwesenheit zurückkehrenden Beschäftigten die Arbeitsaufnahme zu erleichtern, indem sie über sich während der Abwesenheit ereignete Vorkommnisse offizieller und nicht-offizieller Art informiert werden.

Bei krankheitsbedingter wie motivationsbedingter Abwesenheit zu erfahren, ob die Abwesenheit möglicherweise ursächlich mit der Arbeitssituation der/des Beschäftigten in Verbindung steht, damit diese Ursachen abgebaut werden können.

Das Gespräch soll auch zur Förderung des Problembewusstseins für Fehlzeiten innerhalb der Beschäftigten beitragen.

Rückkehrgespräche sollen die Wertschätzung gegenüber der/dem Mitarbeiter und seiner Arbeitsleistung zum Ausdruck bringen.

Rückkehrgespräche sind ein wichtiges Instrument zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Rückkehrgespräch

Warum ein Rückkehrgespräch führen?

- Wir reden miteinander
- Wir zeigen Verständnis
- Wir vermissen jede und jeden fehlenden Beschäftigten
- Wir sind kollegial
- Wir kümmern uns
- Wir wollen Probleme frühzeitig erkennen
- Wir betreiben eine gemeinsame Analyse
- Wir bieten Hilfe und Unterstützung an
- Wir sichern die Wiederaufnahme der Arbeit
- Wir bemühen uns gemeinsam um Motivation
- Wir fühlen uns mit der HNU verbunden.

Rückkehrgespräche haben folgendes gemeinsames Motto

- A) Rückkehrgespräche finden statt bei Abwesenheiten von 10 Arbeitstagen am Stück und bei Abwesenheiten von 6 Arbeitstagen aufgrund von Krankheit innerhalb von 6 Monaten.
- B) Die Möglichkeit zur Durchführung eines Rückkehrgesprächs vor Erreichen der bei Punkt A genannten Kriterien ist jederzeit gegeben.
- C) Es wird unmittelbar nach einer mehrtägigen Abwesenheit (am ersten Tag nach der Rückkehr) von der Führungskraft ein Gespräch durchgeführt.
- D) Soweit dies vom Beschäftigten gewünscht wird, kann eine Vertrauensperson (beispielsweise Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragte etc.) seiner Wahl zum Gespräch zugezogen werden.
- E) Der Vorgesetzte wird monatlich vom Personalreferat über die Abwesenheiten informiert mit der Aufforderung entsprechend den Vorgaben Maßnahmen (Gespräch) zu treffen.
- F) Das betriebliche Eingliederungsmanagement im Sinne des § 84 Abs. 2 SGB IX wird gesondert geregelt und ist nicht Inhalt dieses Leitfadens.

Wann wird ein Rückkehrgespräch geführt?

Bei Abwesenheit von 10 Arbeitstagen am Stück soll die Führungskraft oder der Mitarbeiter, der den Abwesenden vertreten hat, dem Beschäftigten im Gespräch über die zurückliegenden Ereignisse sowie erledigte und neu hinzugekommenen Aufgaben informieren. Das Gespräch zielt hauptsächlich darauf ab, den Mitarbeiter durch die Weitergabe von Informationen schneller zu integrieren und die Arbeitsaufnahme zu erleichtern.

Ziele des Rückkehrgesprächs

Der/ dem Beschäftigten durch das Rückkehrgespräch zu verdeutlichen, dass die Abwesenheit im positiven Sinne von der Leitung wahrgenommen wurde, d. h. der Mensch vermisst wurde und nicht (nur) die mit ihm oder ihr verbundene Arbeitskraft. Die/ der Beschäftigte erfährt dadurch konkret, dass sich die Führungskraft um sie/ ihn kümmert (Wertschätzung).

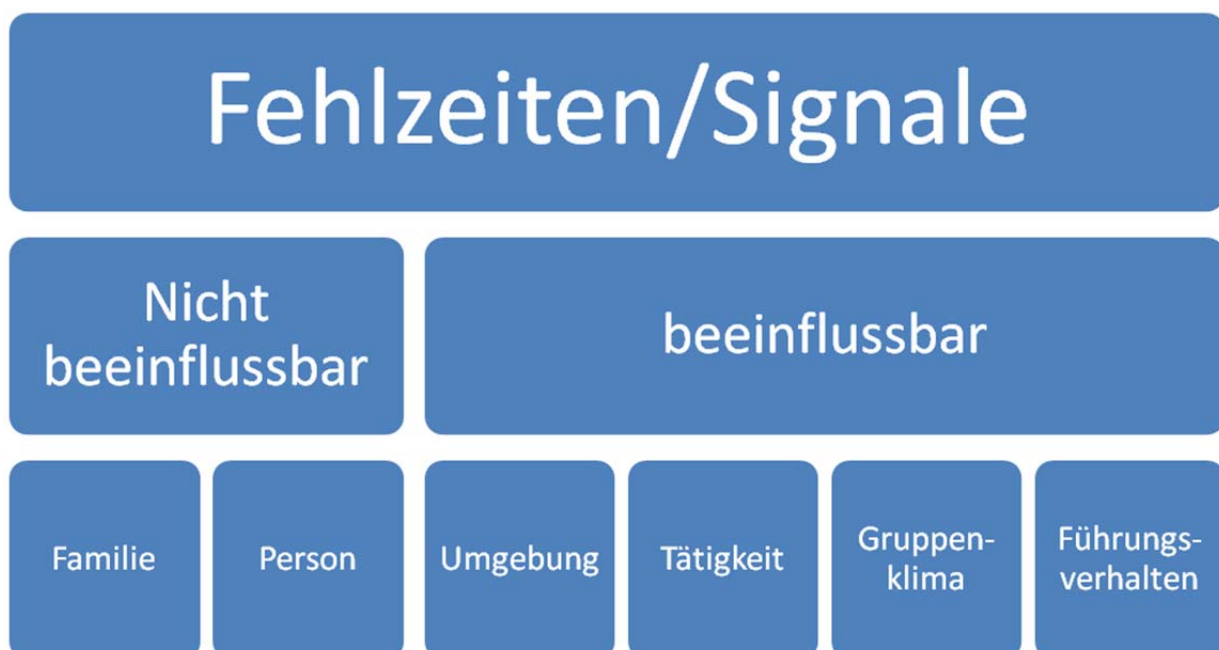
Bei gegeben Anlass muss hier eine Analyse über eine längere krankheitsbedingte oder motivationsbedingte Abwesenheit stattfinden. Es sollen die Gründe für die Abwesenheit erfasst werden und hiervon Schritte abgeleitet werden, um eine erneute Abwesenheit zu vermeiden, soweit dies im Einzelnen möglich ist.

Bei Abwesenheiten von 6 Arbeitstagen aufgrund von Krankheit innerhalb von 6 Monaten muss eine kritische Analyse mit dem Beschäftigten über die Gründe der Abwesenheit durchgeführt werden. Hier müssen sowohl krankheits- als auch motivationsbedingte Ursachen angesprochen werden.

Viele Führungskräfte sind immer noch der Auffassung, Fehlzeiten seien kaum oder gar nicht zu beeinflussen und damit hinzunehmen. Fehlzeiten sind aber sehr häufig durch bestimmte Ursachen hervorgerufen, die allein in der betrieblichen Arbeitssituation verborgen sein können, wie z.B.

Betriebliche Gründe für Abwesenheiten

- Umgebungseinflüsse (Zug, Lärm, Licht, Wege, ...)
- Überforderung/Unterforderung in der Tätigkeit
- Organisation, Arbeitsabläufe
- Betriebsklima
- Führungsverhalten



Gibt es bei dem Mitarbeiter ein Muster an häufigen 1-3 Tage-Erkrankungen, dann werten Sie diese Information zunächst als ein Signal. Meist sind diese Fehltage ein Symptom für Unzufriedenheit, schlechte Arbeitsbedingungen, private Probleme, Über- oder Unterforderung.

Zum Teil sind wirkungsvolle Verbesserungen mit nur wenig Aufwand zu erzielen. Voraussetzung allerdings ist, dass die Ursachen bekannt sind. Das beste Mittel um Informationen über mögliche krankheitsverursachende Aspekte in der Arbeitssituation zu erfahren, ist das Gespräch zwischen Führungskraft und der/ dem aus der Abwesenheit zurückkommenden Beschäftigten.

Um das Mitarbeitergespräch effektiv und effizient zu gestalten sind vor allem eine sorgfältige **Vorbereitung, Durchführung** und **Nachbereitung** nötig. Optimale Ergebnisse lassen sich nur dann erzielen, wenn diese drei Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden. Die drei Ebenen des Mitarbeitergesprächs bauen chronologisch aufeinander auf und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

Informationen zur Gesprächsführung

Eine gute Vorbereitung und Planung des Mitarbeitergespräches ist unerlässlich und sichert den Erfolg. Jedoch kann kein Gespräch bis ins Detail geplant werden, nicht jedes Argument lässt sich vorhersehen, individuelle Reaktionen schon gar nicht. Viele wichtige Aspekte eines Gesprächs lassen sich jedoch bereits im Vorfeld definieren. Wenn bestimmte Eckpunkte frühzeitig abgesteckt werden, erhöht sich damit auch Ihr Spielraum für spontane Phasen innerhalb der Gesprächsabschnitte.

Vorbereitung

Eine gute Gesprächsvorbereitung beginnt mit den äußeren Rahmenbedingungen, den organisatorischen Aspekten:

Der oder die Gesprächspartner sind rechtzeitig zu informieren, so dass Sie Ihrerseits das Gespräch vorbereiten können. Legen Sie das Gespräch auf eine Tageszeit, an der Sie am aufnahmefähigsten sind. Beachten Sie bei der Zeitplanung, dass noch etwas Luft nach hinten bleibt. Wegen Zeitmangel abgebrochene Gespräche sind immer sehr unbefriedigend.

Termin

Geben Sie mit dem Termin immer auch den Ort bekannt. Sorgen Sie dafür, dass die Räumlichkeiten entsprechend ausgestattet sind (Sitzgelegenheit, Computer, Flipchart etc.).

Ort

Machen Sie sich mit den relevanten Zahlen und Fakten rechtzeitig vertraut. Eine genaue Kenntnis der Sachverhalte erleichtert Ihnen die spätere Darstellung oder Argumentation. Eine gute Planung ist hier auch insofern wichtig, als ein Heranschaffen von benötigten Unterlagen oder Hilfsmitteln im Gesprächsverlauf eine lästige Unterbrechung darstellt. Zudem ist eine gründliche Prüfung eilig herbeigeholter Unterlagen im Gespräch kaum mehr möglich.

Information/ Unterlagen

Organisatorische Vorbereitungen lassen sich relativ einfach erledigen, schwieriger ist die Planung des eigentlichen Gesprächsverlaufs. Die Vorüberlegungen hierzu umfassen folgende Punkte:

Bevor Sie in ein Gespräch gehen, sollte Ihnen immer bewusst sein, was Sie mit dem Gespräch ganz konkret erreichen wollen und was Sie herausfinden oder in Erfahrung bringen möchten. Erst wenn Sie sich darüber im Klaren sind, können Sie im Gespräch zielorientiert agieren.

Zielbestimmung

Machen Sie sich zusammen mit der Zielsetzung klar, an welchen Stellen gegebenenfalls Spielräume bestehen und wo sie keinesfalls Zugeständnisse machen dürfen. So erkennen Sie bereits vorab, wo das Gespräch brenzlich werden könnte und können sich gut auf diese Bereiche vorbereiten.

Handlungsspielräume

Der Einstieg in ein Gespräch sollte immer von einer positiven Grundstimmung (z.B. durch ein Lächeln) getragen sein. Schaffen Sie eine entspannte Atmosphäre und platzen Sie nicht sofort mit den anstehenden Themen heraus. Sorgen Sie vielmehr für einen allmählichen und fließenden Übergang hin zu den Sachthemen. Sagen Sie schließlich, worum es geht, was genau Ihr Anliegen ist. Zeigen Sie dabei keine negativen Emotionen und möglichst keine Nervosität. Kommen Sie nicht gehetzt in das Gespräch und achten Sie darauf, dass Sie noch etwas Zeit für die innere Einstellung auf das Gespräch haben. Aufregung überträgt sich ebenso auf den Gesprächspartner wie innere Ruhe. Letzteres ist jedoch die bessere Basis für ein konstruktives Gespräch.

Durchführung/ Gesprächsbeginn

In dieser Gesprächsphase werden dem Mitarbeiter Informationen und Vorkommnisse während seiner Abwesenheit mitgeteilt. Ebenso gilt es zu erfahren, ob die Abwesenheit eventuell durch die Arbeitssituation begründet war.

Hauptgesprächsphase

- Stellen Sie den Sachverhalt so dar, wie Sie ihn sehen. Fordern Sie Ihren Gesprächspartner auf, nachzufragen, falls etwas nicht richtig verstanden wird. Bemühen Sie sich selbst, die Sache möglichst unmissverständlich darzustellen.
- Bitten Sie den Gesprächspartner um eine Beurteilung aus seiner persönlichen Perspektive.

- Hören Sie aufmerksam zu und stellen Sie selbst ebenfalls Fragen, wenn Sie bestimmte Äußerungen nicht nachvollziehen können.
- Erläutern Sie die einzelnen Kriterien Ihrer Sicht der Dinge. Nutzen Sie Daten und objektive Fakten, um Ihre Darstellung zu untermauern.
- Stellen Sie dar, welche Entwicklungen oder Veränderungen anzustreben sind, und bitten Sie den Gesprächspartner auch hierzu um eine Stellungnahme.
- Fassen Sie die Gemeinsamkeiten zusammen und fixieren Sie Ihre Zielsetzungen.

Fassen Sie abschließend die Gesprächsinhalte prägnant zusammen. Vergewissern Sie sich, dass eine Übereinstimmung wirklich erzielt werden konnte. Notieren Sie sich entsprechende Punkte, bei denen evtl. noch weiterer Handlungsbedarf besteht.

Gesprächsabschluss

So wie jedes Gespräch beginnt, sollte es auch enden: mit positiven Gefühlen! Verabschieden Sie sich freundlich und bedanken Sie sich für das Gespräch.

Die Nachbereitung sollte zunächst das Verfassen und Verteilen des Protokolls über das Rückkehrgespräch beinhalten. Das Protokoll ist lediglich für die Gesprächspartner bestimmt und soll das Besprochene sowie ein eventuelles weiteres Vorgehen dokumentieren. Das Protokoll wird, im Gegensatz zur Mitteilung, nicht an das Personalreferat weitergeleitet. Des Weiteren wird in der Nachbereitungsphase auch die Mitteilung an das Personalreferat ausgestellt und entsprechend weitergeleitet.

Nachbereitung

In der Nachbereitung des Gesprächs geht es aber auch darum, eigene Zielsetzungen hinsichtlich des stattgefundenen Gesprächs zu reflektieren. Es ist daher immer ratsam, die Nachbereitung zeitnah durchzuführen.

- Ist das Gespräch insgesamt gut verlaufen? Fragen Sie sich an welchen Stellen noch Verbesserungen möglich sind. War beispielsweise die Vorbereitung ausreichend?
- Was genau wurde erreicht? Machen Sie eine Bestandsaufnahme, einen Abgleich von gesetzten und erreichten Gesprächszielen.
- Welche Ziele wurden nicht erreicht? Sofern Punkte offen geblieben sind, fragen Sie sich warum. Und wie lassen sich die verbleibenden Ziele noch erreichen?
- Was haben Sie gelernt? Mitarbeitergespräche gehen immer mit einem Erkenntnisgewinn einher. Wie lässt sich das gewonnene Wissen positiv einsetzen? Vielleicht konnten Sie Einblicke in den Arbeitsalltag Ihres

Mitarbeiters gewinnen und dabei Perspektiven kennen lernen, die Ihnen zuvor unbekannt waren.

- Sind Sie mit dem Kommunikationsverhalten insgesamt zufrieden? Im Mitarbeitergespräch zeigt sich, inwiefern eine erfolgreiche Kommunikation an der Hochschule bereits praktiziert wird. Hier können Sie auch wichtige Impulse für die Gesprächssituationen außerhalb geplanter Mitarbeitergespräche geben. Bedenken Sie Ihren Vorbildstatus.

Im Folgenden werden Tipps zu einer guten Gesprächsführung gegeben.

Tipps für eine gute Gesprächsführung

- Praktizieren Sie aktives Zuhören.
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, machen Sie ihm deutlich, dass er Zeit zum Nachdenken hat.
- Stellen Sie offene Fragen, möglichst jedoch keine Suggestivfragen und keine rhetorischen Fragen.
- Signalisieren Sie Ihr Interesse an der Meinung des Gegenübers.
- Verwenden Sie Ich-Botschaften anstelle von Du-Botschaften.
- Paraphrasieren Sie das vom Gegenüber Gesagte, fassen Sie immer wieder Gesprächsabschnitte zusammen.
- Denken Sie zwischendurch immer auch an Ihre Körpersprache; verwenden Sie gezielt positive Verstärker wie Blickkontakte und Lächeln.
- Signalisieren Sie, dass Ihnen die Vorschläge des Mitarbeiters wichtig sind.
- Achten Sie auch auf Ihre Stimme, mit einer Modulation der Stimmlage lassen sich viele Botschaften entsprechend untermalen; auch wirkt ein fortwährender Gleichklang nicht gerade sehr erfrischend.
- Vernachlässigen Sie nicht die Bedürfnisse Ihres Mitarbeiters, versuchen Sie sich in seine Lage zu versetzen.
- Bleiben Sie bei der Sache und versuchen Sie Abschweifungen zu vermeiden.

Gesprächsregeln

- ... die Arbeitsaufnahme (nach überstandener Krankheit) bemerkt wurde und Beachtung findet.
- ... sie über die Dinge informiert, die während der Abwesenheit geschehen sind.
- ... sie über den Verlauf der Vertretung und ggf. über offene Punkte informiert werden, die dringend erledigt werden müssen.
- ... kein Rückkehrgespräch zwischen Tür und Angel oder im Beisein der Kolleg/innen geführt wird.
- ... vorgetragene Beschwerden nicht verniedlicht, bagatellisiert und verharmlost werden.
- ... sie oder er ernst genommen werden, die Führungskraft Verständnis zeigt und sich in ihre oder seine Lage versetzt.
- ... Hilfsangebote vorgeschlagen werden, wenn Probleme am Arbeitsplatz genannt werden.
- ... sie es mit der Fürsorge ehrlich meint und Informationen und Tipps vermittelt.

- ... sie die/ den Beschäftigten begrüßt und sich freut, dass sie/er wieder am Arbeitsplatz ist.
- ... sie zwischen Ankündigung und Durchführung eines Rückkehr- oder Fehlzeitengesprächs den Termin so kurz wie möglich legt.
- ... sie um eine unangenehme Sache nicht lange herumredet, sondern Probleme frühzeitig, klar, offen und taktvoll anspricht.
- ... sie sich Zeit nimmt und die Sorgen, Probleme, Vorschläge, Befürchtungen und Kritik in Ruhe anhört.
- ... sie es in einer ruhigen, interessierten und freundlichen Weise führt, ohne der/dem Beschäftigten unredliches Verhalten zu unterstellen
- ... sie die Bereitwilligkeit, helfen zu wollen vor allem betont, wenn die Beseitigung von Ursachen in ihrem Kompetenzbereich liegt.
- ... ein Dialog mit der/ dem Beschäftigten erfolgt und sie/ er mit in die Verantwortung einbezogen wird: „Was können wir gemeinsam tun, damit sich Ihr Problem löst? Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, was zu tun ist.“

Beschäftigte erwarten von der Führungskraft im Gespräch, dass ...

Eine verantwortungsbewusste Führungskraft führt das Gespräch so, dass ...

- hat eine hohe Wirkung
- ist mehrdeutig (Beispiel „weinen“)
- kann nur im Kontext interpretiert werden
- ist abhängig von der jeweiligen Kultur
- ist direkter und schwerer zu kontrollieren als verbale Ebene
- drückt Emotionen aus
- wirkt auf die Gefühle des Gegenübers
- spielt eine wichtige Rolle für die Beziehungsebene

Körpersprache

- Betrachten Sie sich mit Ihrem geistigen Auge hin und wieder von außen wie in einem Spiegel: Ist Ihre aktuelle Körpersprache der gegenwärtigen Gesprächssituation angemessen? Ist sie hilfreich für das, was Sie erreichen wollen?
- Sie brauchen sich nicht zu verbiegen oder zu schauspielern. Manchmal jedoch kann es sehr kommunikationsfördernd sein, körpersprachlich bewusst ein neues Signal zu setzen.
- Ihre Körpersprache hat nicht nur eine Wirkung auf Ihr Gegenüber, sondern auch auf Sie selbst. Wenn Sie z.B. Ihre Art zu gehen verändern, geht es Ihnen anders; wenn Sie Verspannungen bewusst loslassen, fühlen Sie sich entspannter!

Tipps zur Körpersprache

Durch aktives Zuhören fühlt sich der Gesprächspartner angenommen. Denk- und Verarbeitungsprozesse kommen in Gang und es entsteht eine positive Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. Wenn man aktiv zuhört, fühlt man sich in seinen Gesprächspartner ein und versucht die Welt mit seinen Augen zu betrachten. Aktives Zuhören kann man signalisieren, indem man die Methode des Paraphrasierens anwendet. Das bedeutet man gibt das vom Gesprächspartner gesagte in eigenen Worten wieder. Auch die Körpersprache spielt beim aktiven Zuhören eine wichtige Rolle. So kann man z.B. durch Kopfnicken, eine offene Gesprächshaltung etc. dem Gesprächspartner signalisieren, dass man aufmerksam zuhört. Dies kann man durch Laute der Zustimmung, wie z.B. „hmm“ oder „aha“ noch unterstreichen.

Aktives Zuhören

Die höchste Stufe des aktiven Zuhörens besteht darin, das Gefühl des Anderen zu benennen.

Beispiele:

- für die Einleitung einer Paraphrase:

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, ...“
 „Ihrer Meinung nach ist also...“

- für den Ausdruck mitschwingender Emotion

„Sie haben das Gefühl, dass...“
 „Sie sind verärgert über...“
 „Sie sind glücklich mit...“

Ich-Botschaften beleuchten die eigene Wahrnehmung, die eigenen Gefühle. Du-Botschaften sind wie ein ausgestreckter Zeigefinger.

Ich-Botschaften und Du-Botschaften

Wirkung von Ich-Botschaften	Wirkung von Du-Botschaften
Bereitschaft zur Klärung	Widerstand
Betroffenheit	Schuldgefühle
Nachdenklichkeit	Verletzung, Ärger
Schafft Kontakt von Mensch zu Mensch	

Beispiele für Ich-Botschaften	Beispiele für Du-Botschaften
Es hat mich geärgert, dass...	Du machst immer...
Mir ist aufgefallen...	Sie sollten endlich mal...
Ich wünsche mir...	Warum tun Sie nicht...

Der Leitfaden Rückkehrgespräche an der Hochschule Neu-Ulm wurde in Anlehnung an Rückkehr- und Fehlzeitengespräche in der Charité – Universitätsmedizin Berlin: Ein Leitfaden für Führungskräfte (<http://www.charite.de/personalrat/dienst/fehleit.pdf>) sowie auf Basis von „Mitarbeitergespräche richtig führen: Einfach verstehen und verstanden werden“ von Annelies Helff und Miriam Gross, BusinessVillage, Göttingen, 2005 erstellt.

Das Konzept wurde erarbeitet von: Angelika Ege, Madeleine Müller, Simon Seidenfuß, Carmen Schlecker, Christina Starz, Michael Steinmann, Lena Tepohl, Iris Zengerle

Sollten die krankheitsbedingten Abwesenheiten eines/ einer Beschäftigten innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen betragen, ist anstelle des Rückkehrgesprächs zwingend ein Gespräch im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu führen.

Ein Leitfaden zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie konkrete Arbeitshilfen sind im nachfolgenden Themenbereich dieses Konzepts näher erläutert:

Teil C

Leitfaden zur Durchführung eines
Betrieblichen Eingliederungsmanagements
nach § 84 Abs. 2 SGB IX
an der
Hochschule Neu-Ulm

§ 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet den Arbeitgeber zur Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Durch frühzeitiges Handeln bei der Erkennung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Bediensteten sowie die Einleitung präventiver und rehabilitativer Maßnahmen sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit,
- Vorbeugung vor erneuter Arbeitsunfähigkeit,
- Erhalt des Arbeitsplatzes/Vermeidung von Erwerbs-/Dienstunfähigkeit.

Ein erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement liegt im Interesse sowohl der Bediensteten als auch des Dienstherrn/Arbeitgebers. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement kann Maßnahmen der Prävention (z.B. Vermeidung von arbeitsbedingten, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Belastungsrisiken) und der Rehabilitation (Suche nach geeigneten Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsbereichen) umfassen.

Es ist durchzuführen, wenn ein Bediensteter/ eine Bedienstete innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist (siehe auch Tz. III 2. der Bekanntmachung des Staatsministeriums der Finanzen über die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Angehöriger des öffentlichen Dienstes in Bayern („Fürsorgetrichtlinien“)). Dies gilt für alle Bediensteten.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX ist als eigenständiges Verfahren zu begreifen, aber nicht isoliert, sondern im Kontext mit und als Ergänzung zu bereits bestehenden Regelungen, etwa in den Beamtengesetzen (Fürsorgegedanke) oder im Arbeits- und Tarifrecht, zu sehen.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement soll wie folgt durchgeführt werden:

Die Voraussetzungen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement sind gegeben, wenn der/ die Bedienstete innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist.

Ziele und Aufgaben

Durchführungs- bestimmungen zum Betrieblichen Eingliederungs- management

Das Personalreferat hat deshalb die Daten über Arbeitsunfähigkeitszeiten aller Bediensteten der Dienststelle zu erfassen und regelmäßig auszuwerten. Hierbei sollten zumindest monatlich die Bediensteten ermittelt werden, die in den vergangenen zwölf Monaten mehr als sechs Wochen (30 Tage bei einer Fünf-Tage-Woche, bei einer Teilzeitbeschäftigung entsprechend weniger z.B. 3 Tage-Woche = $3/5 = 18$ Tage) arbeitsunfähig waren.

Feststellung der Voraussetzungen für das Betriebliche Eingliederungsmanagement

Die Initiative für die Einleitung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX geht vom Dienstherrn/Arbeitgeber aus. Zuständig ist die Dienststellenleitung; sie kann sich im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements von einem/r von ihr bestimmten BEM-Beauftragten vertreten lassen. Die Initiative soll bereits dann ergriffen werden, wenn die Arbeitsunfähigkeit des/ der betroffenen Bediensteten über den sechs-Wochen-Zeitraum hinaus andauert und er/ sie noch nicht wieder in die Dienststelle zurückgekehrt ist, jedenfalls aber unverzüglich nach Rückkehr der/ des Bediensteten in die Dienststelle. Der/ Die betroffene Bedienstete ist daher von der Dienststellenleitung oder einem/ einer von ihr hierzu Beauftragten schriftlich auf die beabsichtigte Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements hinzuweisen. Zur Information der Interessenvertretungen wird auf Ziffer 6 verwiesen.

Initiative durch den Dienstherrn/ Arbeitgeber bzw. die/ der von ihm bestimmte BEM – Beauftragte/r

Hierbei ist über das Betriebliche Eingliederungsmanagement, dessen Grund und Zielsetzung, die Art und den Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten und die mögliche Teilnahme weiterer Personen (hierzu detailliert Ziffer 4.1) zu informieren. Hierfür ist die Mitarbeiterinformation zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement zu verwenden. Von besonderer Bedeutung bei der erstmaligen Kontaktaufnahme ist, der/ dem Bediensteten eine positive Aufmerksamkeit zu signalisieren und Vertrauen zu ihr/ ihm aufzubauen, denn die Durchführung und somit ein möglicher Erfolg des Betrieblichen Eingliederungsmanagements hängt entscheidend von der Zustimmung der/des Bediensteten ab.

Das Einverständnis des/ der betroffenen Bediensteten oder seine/ ihre Ablehnung ist vor dem Beginn des Betrieblichen Eingliederungsmanagements einzuholen. Hierbei erklärt der/ die Bedienstete auch seine/ ihre Zustimmung zur Teilnahme weiterer Personen. Das Einverständnis oder seine Ablehnung sowie die Teilnahme weiterer Personen am Betrieblichen Eingliederungsmanagement sind schriftlich zu dokumentieren, die Unterschrift des/der Bediensteten ist einzuholen. Der/ die Bedienstete ist frei hinsichtlich der Erklärung des Einverständnisses; er/ sie kann sein/ ihr Einverständnis zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens mit Wirkung für die Zukunft widerrufen. Die Ablehnung hat keine dienstrechtlichen oder arbeitsrechtlichen Konsequenzen.

Einverständnis bzw. Ablehnung des/ der Bediensteten

Sofern der/ die Bedienstete sein/ ihr Einverständnis verweigert bzw. widerruft, kann das Betriebliche Eingliederungsmanagement nicht begonnen bzw. fortgesetzt werden. Auch dann ist zu prüfen, ob nach arbeitsrechtlichen oder beamtenrechtlichen Grundsätzen (Fürsorgegedanke) Maßnahmen zu ergreifen sind.

Im Rahmen eines bzw. mehrerer Gespräche der Dienststellenleitung oder einer/m von ihr bestimmten Personalverantwortlichen mit dem/der betroffenen Bediensteten sollte wie folgt vorgegangen werden:

Ablauf des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Vorab sind in Absprache zwischen der Dienststellenleitung und dem/ der Bediensteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Gesprächen festzulegen. Hierzu kommen insbesondere folgende Personen in Betracht:

Teilnehmer/innen

- Interessensvertretung nach § 93 SGB IX (Personalrat),
- Vertrauensperson der Schwerbehinderten,
- Beauftragte(r) des Arbeitgebers nach § 98 SGB IX (Schwerbehindertenbeauftragte/r),
- unmittelbare/r Vorgesetzte/r,
- Gleichstellungsbeauftragte/r,
- Betriebsarzt/Betriebsärztin.

Der Zusammenschluss der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Integrationsteam ist möglich, aber nicht zwingend. Die Absprache zwischen Dienststellenleitung und dem/ der Bediensteten über die personelle Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hat auch in diesem Fall Vorrang. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Betrieblichen Eingliederungsmanagement können sich nur mit Zustimmung von Dienststellenleitung und Bedienstetem/ Bediensteter vertreten lassen.

Wenn dies Ziel führend erscheint, sollen mit Zustimmung des/ der Bediensteten externe Stellen, etwa Krankenkasse, Rentenversicherungsträger, Unfallversicherungsträger, Integrationsamt, Arbeitsagentur, einbezogen werden. Dabei ist eine Verpflichtung dieser Stellen zur Verschwiegenheit sicher zu stellen.

Im Einvernehmen zwischen der Dienststellenleitung und dem/der Bediensteten kommen auch andere Personen als die oben genannten in Betracht, die von beiden Seiten vorgeschlagen werden können.

Das erste vertrauensvolle Gespräch mit dem/ der Bediensteten sollte vor allem dazu dienen, die Ursachen für die Fehlzeiten (private/ betriebliche/ gesundheitliche) und die Auswirkungen der Arbeitsunfähigkeit festzustellen, um ggf. den Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen zu erkennen (Situationsanalyse).

Erfassen der Ausgangssituation

Mögliche Fragestellungen:

- Besteht ein Zusammenhang zwischen der Erkrankung und dem Arbeitsplatz (z.B. Arbeitsbelastung, Betriebsklima, Schwierigkeiten mit Vorgesetzten und/oder Kollegen, Arbeitsbedingungen)?
- Welche Einschränkungen liegen durch die Erkrankung vor?
- Sind bereits medizinische Rehabilitationsmaßnahmen durchgeführt worden/geplant?
- Welche Qualifikationen und Stärken hat die/ der Mitarbeiter/in?
- Welche Ziele und Vorstellungen hat die betroffene Person selbst?

Darüber hinaus sind in dem ersten bzw. weiteren vertrauensvollen und offenen Gesprächen mögliche Lösungsansätze und Perspektiven zu entwickeln, etwa:

Mögliche Maßnahmen

- Möglichkeiten der medizinischen Rehabilitation ausschöpfen,
- Behinderungsgerechte Arbeitsplatzgestaltung,
- Verbesserung der technischen/ergonomischen Ausstattung des Arbeitsplatzes; zusätzliche Hilfsmittel,
- Verringerung der Arbeitsbelastungen (organisatorische Veränderungen, Teilzeit, technische Verbesserungen),
- Arbeitsversuch/Stufenweise Wiedereingliederung,
- Umsetzung auf einen anderen Arbeitsplatz,
- Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen.

Soweit Maßnahmen den Zielen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements dienen können, sind diese mit dem/ der Bediensteten konkret zu vereinbaren und fair, konstruktiv sowie zeitnah umzusetzen. Die Wirkung der Maßnahmen ist zu überprüfen und soweit dies im weiteren Verlauf notwendig wird, sind Korrekturen vorzunehmen.

Vereinbaren von konkreten Maßnahmen und deren Umsetzung

In die Personalakte aufgenommen wird das Angebot ein Betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen, das Einverständnis bzw. die Ablehnung des/ der Bediensteten und ggf. die Maßnahmen, die aufgrund des Betrieblichen Eingliederungsmanagements erfolgten, soweit es sich hierbei wie in den meisten Fällen um Personalaktendaten im Sinne des § 50 Satz 2 BeamStG handelt. Jede weitere Dokumentation setzt die ausdrückliche schriftliche Zustimmung des/ der Bediensteten voraus; der/ die Bedienstete ist darauf hinzuweisen, dass diese Dokumentation anschließend zwingend in die Personalakte aufzunehmen ist, soweit es sich hierbei wie in den meisten Fällen um Personalaktendaten im Sinne des § 50 Satz 2 BeamStG handelt. Soweit es sich bei der anfallenden Dokumentation ausnahmsweise nicht um Personalaktendaten handelt, wird diese in einer vor unberechtigtem Zugriff besonders zu schützenden und in jedem Fall in einer verbleibenden Sachakte im Personalreferat geführt, die zeitnah nach Beendigung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu vernichten ist.

**Dokumentation unter
Berücksichtigung
datenschutzrechtlicher
Aspekte**

Soweit im Personalakt persönliche Daten des/der Bediensteten - insbesondere medizinischer Art - enthalten sind, sind diese verschlossen zum Personalakt des/der Bediensteten zu nehmen (bei beamteten Bediensteten ist Art. 67 Abs. 2 Satz 3 BayBG analog anzuwenden, bei Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen ist entsprechend zu verfahren). Der/die Bedienstete erhält eine Ausfertigung dieser Aufzeichnungen, deren Aushändigung zu dokumentieren und zum Personalakt zu nehmen ist.

Die Entfernung der Unterlagen aus dem Personalakt erfolgt nach Art. 109 Abs. 1, 110 Abs. 2 BayBG. Nach Art. 110 Abs. 2 Satz 1 BayBG sind Unterlagen über Erkrankungen fünf Jahre aufzubewahren. Unterlagen, aus denen die Art der Erkrankung ersichtlich ist, sind gemäß Art. 110 Abs. 2 Satz 2 BayBG unverzüglich zurückzugeben oder zu vernichten, wenn sie für den Zweck, zu dem sie vorgelegt worden sind, nicht mehr benötigt werden. Darüber hinaus gibt Art. 109 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 BayBG dem/der Bediensteten nach zwei Jahren einen Anspruch auf die Entfernung von solchen Unterlagen aus der Personalakte, die ihm/ihr nachteilig werden können. Eine Dokumentation, die sich als unbegründet oder falsch erwiesen hat, ist im Rahmen des Art. 109 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 BayBG mit Zustimmung des/der Bediensteten unverzüglich aus der Personalakte zu entfernen und zu vernichten. Die Beschreibung der in diesem Absatz

genannten Vorgehensweise erstreckt sich sowohl auf beamtete Bedienstete als auch auf Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist abgeschlossen, wenn die unter I. Ziele und Aufgaben genannten Ziele erreicht wurden bzw. nach einem/mehreren Gesprächen festgestellt werden muss, dass sie sich nicht erreichen lassen. Auch dies ist einvernehmlich mit dem/der Bediensteten festzustellen und in der unter 4.5 geschilderten Weise zu dokumentieren.

Das Scheitern schließt zwar ein erneutes Betriebliches Eingliederungsmanagement, sofern die genannten Voraussetzungen erneut erfüllt sind, nicht aus. Es ist dann aber zu prüfen, ob alternative oder weiter gehende Maßnahmen auf beamtenrechtlicher bzw. arbeitsrechtlicher Grundlage in Betracht kommen.

Ggf. kommt, sofern die Voraussetzungen erneut erfüllt sind, nach einem angemessenen Zeitraum (z.B. 1 Jahr) ein erneutes Betriebliches Eingliederungsmanagement in Betracht. In jedem Fall sollte es vor dem Ergreifen weiter gehender Maßnahmen auf beamtenrechtlicher bzw. arbeitsrechtlicher Grundlage durchgeführt werden.

Der Personalrat und bei schwerbehinderten und gleichgestellten Menschen die Schwerbehindertenvertretung (= Interessensvertretungen) haben gemäß § 84 Abs. 2 Satz 7 und § 93 Satz 2 bzw. § 95 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 SGB IX die Aufgabe, darüber zu wachen, dass der Arbeitgeber seine Pflicht zur Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements erfüllt. Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen dem Personalrat die Befugnisse nach dem Personalvertretungsgesetz, der Schwerbehindertenvertretung diejenigen nach § 95 Abs. 2 SGB IX zu. Wenn kein besonderer Anlass in Gestalt eines begründeten Hinweises auf die nicht vollständige Erfüllung der Pflichten des Dienstherrn/Arbeitgebers vorliegt, ist es nach diesen Vorschriften ausreichend, wenn dem Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung regelmäßig (z.B. im Monatsgespräch nach Art. 67 BayPVG) berichtet wird. Hierbei sollte - jedoch ohne Namensnennung - dargestellt werden, in wie vielen Fällen die Voraussetzungen für die Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements vorlagen, sowie ob und mit welchen Ergebnissen ein Betriebliches

Ende des Betrieblichen Eingliederungs- managements

Kontrollaufgaben der Interessensvertretungen

Eingliederungsmanagement durchgeführt wurde. Jede Weitergabe personenbezogener Daten an die Interessensvertretungen bedarf der Zustimmung der betroffenen Person.

Die Schwerbehindertenvertretung ist bei schwerbehinderten und gleichgestellten Menschen zusätzlich über den Erstkontakt bzw. das Angebot eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu informieren.

**Zusatz
Schwerbehinderten-
vertretung**

Um die Anwendung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in der Praxis zu erleichtern, wurden verschiedene Musteranschreiben sowie Formulare entwickelt.

Formulare

Anmerkung: Der Leitfaden zur Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements an der HNU wurde in Anlehnung an den Leitfaden des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement erstellt.

Durch die Einführung des Konzepts Gesunde Hochschule hat die Hochschule Neu-Ulm einen wichtigen Schritt hin zum Thema Gesundheitsförderung gemacht.

Schluss

Die Erreichung der eingangs aufgeführten Ziele wird durch das allumfassende Konzept optimal ermöglicht.

Das Konzept wird als allumfassend bezeichnet, da die einzelnen Bausteine sowohl für Beschäftigte, wie auch für Studierende konzipiert wurden. Dadurch leistet die Hochschule Neu-Ulm nicht nur einen Beitrag für die Gesundheitsförderung und die Erhaltung der Gesundheit ihrer Beschäftigten, sondern bezieht auch die Gesundheit der Studierenden mit ein.

Die im Konzept vorgeschlagenen Maßnahmen sollten zeitnah von den hierfür verantwortlichen Stellen umgesetzt werden. Jedoch sollten zunächst diejenigen Maßnahmen bevorzugt behandelt werden, die aus der Befragung als Schwachstellen mit dringendem Handlungsbedarf hervorgehen.

Um die Zukunftsfähigkeit des Konzeptes zu gewährleisten und um eventuelle Schwachstellen bzw. neuen Handlungsbedarf schnell festzustellen, wird angedacht, das Gesamtkonzept sowie die einzelnen Konzeptbausteine mittelfristig zu evaluieren.