

Dr. Frank Stöpel
Vertrauen aufbauen – Ziele erreichen
**GESPRÄCHSFÜHRUNG IM
BETRIEBLICHEN EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT**

Einleitung

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll die Betroffenen bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit und dem Erhalt ihres Arbeitsplatzes unterstützen. Darüber hinaus können oft auch immer wichtige Punkte erfasst werden, welche für die Leistungsfähigkeit der anderen Mitarbeiter günstig sind. Wichtig für diesen Prozess ist die Mitwirkung des Mitarbeiters. In einem Gespräch mit dem BEM-Team muss er/sie auch über sehr persönliche Themen sprechen. Aufgabe des Teams ist es, eine Gesprächsatmosphäre herzustellen, in der das möglich ist. Gleichzeitig gilt es aber auch, im Gespräch bestimmte Ziele zu erreichen. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich für das Team dadurch, dass es im Gespräch schnell auch zu belastenden Situationen kommen kann, die es zu lösen gilt.

Leitfaden zur Gesprächsführung im Rahmen des BEM

BEM-Gespräche erfordern ein sensibles Vorgehen und sollten gut vorbereitet sein. Das Gespräch kann nur mit Zustimmung des Betroffenen geführt werden. Lehnt der Betroffene das Gespräch ab, sollte der Arbeitgeber zumindest versuchen zu klären, welche Gründe hierfür vorliegen und wie eventuell vorhandene Befürchtungen und Hemmnisse abgebaut werden können.

Die wichtigste Zielsetzung beim Herstellen des Erstkontaktes besteht darin, dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin die positive Aufmerksamkeit des Betriebs zu signalisieren und Vertrauen zu ihm/ihr aufzubauen. Dies ist deshalb von so großer Bedeutung, da die Frage, ob ein BEM überhaupt und mit welchem Erfolg durchgeführt wird, entscheidend von der Zustimmung und Kooperationsbereitschaft des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abhängig ist.

Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass die Kontaktaufnahme mit dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin behutsam und mit der erforderlichen Wertschätzung erfolgt.

Der folgende Leitfaden ist eine grobe Orientierung und sollte immer angepasst werden an den Stand des Bem-Prozesses.

<p>Kurzfassung des Gesprächsleitfadens</p> <ol style="list-style-type: none">1. Informieren<ol style="list-style-type: none">a. Mit wem spreche ich?b. Was ist bisher passiert?c. Wo will ich hin?2. Begrüßung<ol style="list-style-type: none">a. Dank aussprechenb. Wertschätzende Atmosphäre schaffen3. Ablauf erklären<ol style="list-style-type: none">a. Was ist das BEM?b. Was soll heute erreicht werden?c. Welchen Ablauf haben wir heute?4. Informationen gewinnen<ol style="list-style-type: none">a. Was ist aktuell?b. Was ist möglich?c. Was wird gewünscht?5. Lösungen finden<ol style="list-style-type: none">a. Welche Hilfen sind nützlich?b. Wie geht es weiter?c. Wer muss noch beteiligt werden?6. Zusammenfassung<ol style="list-style-type: none">a. Worauf haben wir uns geeinigt?b. SMART-Zielec. Ausblick7. Verabschiedung<ol style="list-style-type: none">a. Positivb. Optimistischc. Wertschätzend8. Dokumentation9. Festhalten wichtiger Eckpunkte

Nachfolgend finden Sie Hinweise zur Vorbereitung und zur Durchführung des Gesprächs:

1. VORBEREITUNG

- Sammeln Sie die notwendigen Informationen für das Gespräch:
- Ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin in den vergangenen zwölf Monaten erstmals sechs Wochen oder länger erkrankt oder zeigen sich steigende Tendenzen im Vergleich zu vorangegangenen Perioden?
- Liegt bereits eine werks- oder betriebsärztliche Stellungnahme jüngerem Datums vor?
- Gibt es Hinweise von anderer Seite (z. B. vom Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung oder einer Führungskraft), dass die Erkrankung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in Zusammenhang mit seiner/ihrer Tätigkeit oder dem Arbeitsplatz steht (geäußerte Unzufriedenheit, Anzeichen von Überforderung etc.)?
- Liegen Erkenntnisse darüber vor, ob es sich bei der Erkrankung um einen Unfall handelt, infolge dessen durch evtl. Unfallfolgen nicht mit einer vollständigen Wiederherstellung der Gesundheit gerechnet werden kann?

- Ist mit einer Wiederherstellung der Gesundheit so zu rechnen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nur mit Einschränkungen an den ursprünglichen Arbeitsplatz oder nur durch Veränderungen des ursprünglichen Arbeitsplatzes dahin zurückkehren kann?
- Liegt eine Schwerbehinderung/Gleichstellung vor und gibt es Hinweise darauf, dass diese in Zusammenhang mit der AU steht?
- Gibt es Verhaltensweisen/Tatsachen des Mitarbeiters, welche Anlass geben zur Sorge?
- Wie war die Entwicklung (Fortbildungen, Beförderung, usw.) des Mitarbeiters in der letzten Zeit.
- Hat sich der Arbeitsplatz des Mitarbeiters verändert (Team, Arbeitsaufgaben, Führungskraft usw.)
- Welche Informationen über den privaten Hintergrund des Mitarbeiters sind Ihnen bekannt?
- Wie ist die Stellenbeschreibung inklusive Anforderungs- und Fähigkeitsprofil?
- Welche Qualifikationen und Stärken hat die/der Mitarbeiter/in?
- Was ist Ihr Minimal- und was Ihr Maximalziel für das Gespräch?
- Der Termin für das Erstgespräch muss in Absprache mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin vereinbart werden.
- Die Gesprächsrunde sollte so besetzt sein, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sich unterstützt fühlt und sich daher für das Gespräch öffnen kann. Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen kann es vertrauensbildend wirken, wenn die Schwerbehindertenvertretung an der Runde teilnimmt.
- Wählen Sie für das Gespräch einen möglichst neutralen Raum und schließen Sie Störungen aus. Achten Sie darauf, dass bereits der Rahmen dem Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit und Wertschätzung vermitteln kann.

2. BEGRÜßUNG

- Bedanken Sie sich für das Kommen des Mitarbeiters
- Drücken Sie gegenüber dem Mitarbeiter die Wertschätzung seiner Person und Interesse an seiner Gesundheit aus.
- Hier ist eventuell auch Zeit für ein wenig „Small Talk“
- Informieren Sie den Mitarbeiter über Neuigkeiten aus dem Unternehmen.

3. ABLAUF ERKLÄREN

- Erklären Sie dem Mitarbeiter, was Ziel des Gesprächs ist, welchen Ablauf Sie sich vorgestellt haben und wie viel Zeit Sie haben.
- Informieren Sie Ihren Mitarbeiter, wie das Gespräch protokolliert wird und das ohne seine ausdrückliche Zustimmung keine vertraulichen Informationen weitergegeben werden.
- Stellen Sie die Ziele und den Ablauf BEM dar, die Bedeutung des SGB IX und Rolle des Integrationsteams.
- Weisen Sie darauf hin, dass dieses Gespräch keinerlei arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.
- Sagen Sie, dass der Mitarbeiter gerne den Betriebsrat/Personalrat oder eine andere Person des Vertrauens hinzuziehen kann.
- Versichern Sie die Vertraulichkeit.

- Fragen Sie nach, ob der Mitarbeiter damit einverstanden ist oder ob er Änderungen wünscht!
- Bedenken Sie, dass der Mitarbeiter aus Ihrem Auftreten Rückschlüsse auf Ihre Einschätzung seiner Person, seiner Leistung oder seiner Prognose zieht.

4. INFORMATIONEN GEWINNEN

- Fragen Sie nach seinem Befinden und möglichen arbeitsbedingten Einflüssen auf die Gesundheit.
- Fragen Sie nach persönlichen Anliegen des Mitarbeiters.
- Zeigen Sie Verständnis für angesprochene persönliche Inhalte.
- Stellen Sie offene Fragen.
- Hören Sie aktiv zu.
- Äußern Sie keine pauschalen Vermutungen und Bewertungen.
- Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit zur Stellungnahme. Achten Sie auf ausgewogene Gesprächsanteile.

Fragen können u. a. sein:

- Sind bereits medizinische Rehabilitationsmaßnahmen durchgeführt worden/geplant?
- *Bei aufsummierten AU-Tagen:* Sind die Erkrankungen/ gesundheitlichen Einschränkungen auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen (z. B. Erkältung, Sportverletzung etc.)?
- Ist die Erkrankung/ gesundheitliche Beeinträchtigung auf einen Arbeitsunfall zurückzuführen?
- Gibt es private Probleme, die für die Erkrankung/ gesundheitliche Beeinträchtigung (mit)verantwortlich sind (z. B. psychische Probleme)?
- Welche Arbeitsbedingungen haben die Erkrankung ausgelöst oder begünstigt? Beispiel hierzu können sein:
 - Lärm
 - ungünstige Beleuchtung
 - Zugluft, Hitze, Kälte
 - räumliche Enge
 - ständiges Stehen oder Sitzen
 - schweres Heben/Tragen, einseitige Beanspruchung von Armen/Beinen, Zwangshaltungen
 - schlechte ergonomische Gestaltung
 - Probleme mit der Software (schwer verständliche Masken und Felder, Bedienung von Funktionen, unverständliche Fehlermeldungen)
 - Fehlende Zeitreserven bei der Arbeit
 - Keine eigenständige Planung des Arbeitsablaufes
 - Fehlende Entscheidungsmöglichkeiten
 - Unklare Vorgaben

- Belastender Stress
 - Leistungsdruck
 - Kurze Arbeitstakte, Arbeitsverdichtung, Arbeitsverteilung
 - Hohe Verantwortung
 - Mehrarbeitsstunden/Überstunden
 - Mangelnde Qualifizierungsmaßnahmen
 - Unzureichende Einarbeitung
 - Führungsverhalten und Teamverhalten
 - Bestehende Störungen im Betriebsklima, in der Zusammenarbeit mit Kollegen/Vorgesetzten, im Informationsfluss,
 - Bestehende Konflikte, Anlässe für Ärger.
- Welche Bedenken, Unsicherheiten oder offene Fragen gibt es für die Rückkehr an den Arbeitsplatz?
 - Was könnte eine Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtern?
 - Was traut der Mitarbeiter sich zu diesem Zeitpunkt zu?
 - Bei welchen Aufgaben gibt es besondere Bedenken oder Unsicherheit?
 - Welche Aufgaben können/dürfen (zurzeit) nicht mehr erledigt werden?
 - Welche Ziele und Perspektiven hat der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bezüglich des Arbeitsplatzes?
 - Was wird von der Leitung als Unterstützung gewünscht?
 - Welche Vorstellungen gibt es bezüglich der Einarbeitung nach der Rückkehr?
 - Welche fachliche Unterstützung wird gewünscht?
 - Welche Informationen über fachliche oder organisatorische Veränderungen benötigt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin?
 - Welche Möglichkeiten werden gesehen, die Erkrankung/ gesundheitliche Beeinträchtigung durch konkrete Verbesserungen der Arbeitssituation zu mildern oder zu beseitigen?
 - Welche Angebote (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen) können dem Mitarbeiter gemacht werden?
 - Was dürfen und was müssen Kollegen über die Erkrankung wissen?
 - Wie sollen die Kollegen mit dem Rückkehrer oder der Rückkehrerin umgehen?
 - Kann davon ausgegangen werden, dass der/ die Beschäftigte seiner/ ihrer bisherigen Tätigkeit wieder ohne Einschränkungen nachgehen kann?
 - Mit welcher Unterstützung kann die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden? (BG, Krankenkasse, Integrationsamt)
 - Erscheint eine stufenweise Eingliederung sinnvoll?
 - Welche Ziele und Vorstellungen hat die betroffene Person selbst?
 - Denken Sie an die Gesprächstechnik „Lenken durch Fragen“

5. LÖSUNGSFINDUNG

- Sollten arbeitsplatzbedingte gesundheitliche Probleme vorliegen so suchen Sie gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten.
- Bieten Sie Hilfe über den Anlass hinaus an und geben Sie Infos zu Hilfsmöglichkeiten.
- Sollten arbeitsplatzbedingte Belastungen vorliegen, so dokumentieren Sie diese bitte im Einverständnis mit dem Mitarbeiter. Achten Sie hierbei auf die Vertraulichkeit der persönlichen Daten.
- Neben der Erörterung der Möglichkeiten zum Verbleib der Betroffenen auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz müssen geeignete Angebote zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit gemacht und Maßnahmen zur Vorbeugung einer erneuten Arbeitsunfähigkeit besprochen und vereinbart werden.
- Individuelle Leistungen und Hilfen zur Überwindung und Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit sowie zum Erhalt des Arbeitsplatzes sind z. B. stufenweise Wiedereingliederung nach § 74 SGB V, Anpassung der Arbeitsmittel sowie der Arbeitsaufgabe an die Einschränkung des Leistungsvermögens, Änderung der Arbeitsorganisation (z. B. flexible Arbeitszeitgestaltung) Qualifizierungsmaßnahmen persönliche Schutzausrüstungen und Schutzmittel (z. B. Hautschutzprogramm, spezielle Seh- und Hörhilfen).
- Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten behinderten Menschen Leistungen der begleitenden Hilfen durch das Integrationsamt, Leistungen zur Teilhabe durch die Rehabilitationsträger, Hinzuziehung des Integrationsfachdienstes.
- Eventuell Hinzuziehung professioneller Beraterinnen/Berater für Coaching, Supervision oder Mediation.

6. ZUSAMMENFASSUNG

- Fassen Sie zusammen mit dem Mitarbeiter wichtige Gesprächsinhalte zusammen.
- Konkretisieren Sie die Maßnahmen, Definieren Sie S.M.A.R.T.-Ziele (s. u.)
- Vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin.
- Die nächsten Schritte werden besprochen und terminlich festgelegt.
- Zum Ende des Gesprächs soll der Mitarbeiter die Einverständniserklärung zum BEM unterschreiben. Falls die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nicht zur Mitwirkung an Maßnahmen des BEM bereit ist, sollte dies schriftlich festgehalten werden.

7. VERABSCHIEDUNG

- Bedanken Sie sich für das Gespräch.
- Bringen Sie Ihren Optimismus zum Ausdruck, dass mit den vereinbarten Maßnahmen die gewünschten Ziele sicherlich erreicht werden können.

8. DOKUMENTATION

Über das Gespräch bzw. das Telefonat muss der Arbeitgeber einen Gesprächsvermerk zur Personalakte nehmen. Ein Vermerk aufgrund eines persönlichen Gespräches muss mindestens Angaben zu dem Termin des Gesprächs, den Gesprächsteilnehmerinnen/Gesprächsteilnehmern und den angebotenen und vereinbarten Maßnahmen enthalten.

Die betroffenen Beschäftigten erhalten eine Kopie des Vermerks und können ggf. schriftlich begründen, warum sie mit den angebotenen Maßnahmen nicht einverstanden sind. Die schriftliche Begründung ist zu den Personalakten zu nehmen.

Eine Ablehnung des Gesprächs durch die betroffenen Beschäftigten ist ebenfalls in der Personalakte zu dokumentieren.

WAS DARF DER ARBEITGEBER FRAGEN?

Fragen darf der Arbeitgeber (fast) alles – er darf nur nicht auf alles eine (ehrliche) Antwort erwarten. Er darf beruhigt nach der voraussichtlichen Dauer der Krankheit fragen, zum Beispiel wegen der Berechnung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder auch der Vertretungsregelung. Er darf fragen, ob die Erkrankung auf betriebliche Bedingungen zurückzuführen sei, um die Arbeitsbedingungen verbessern zu können. Nicht nur bei einem Arbeitsunfall besteht bei dem Arbeitgeber ein Interesse, Näheres über eine Krankheit zu erfahren. Das ist jedoch nur dann der Fall, wenn Krankheiten betriebliche Ursachen haben oder haben können. Krankheiten können ihre Ursachen im betrieblichen Bereich haben, angefangen von der Verwendung gesundheitsgefährdender Materialien über unzureichend gesicherte Maschinen bis hin zu einem schlechten Betriebsklima, das unbestreitbar ebenfalls krankheitsfördernd sein kann.

Die Art der Krankheit und ihre medizinische Ursache geht den Arbeitgeber nichts an. Er darf nicht die Aufhebung der ärztlichen Schweigepflicht verlangen – auch nicht bei einem Betriebsarzt. Ein Arzt oder Betriebsarzt ist in der Lage, ohne die Entbindung von der ärztlichen Schweigepflicht zu diagnostizieren, ob ein Mitarbeiter für bestimmte Arbeiten tauglich ist oder nicht. Jegliche Fragen, die rein persönlich sind, sind, müssen nicht beantwortet werden. Zum Beispiel, wie der gegenwärtige Gesundheitszustand ist, welche Gewohnheiten oder Lebensweisen der Krankheit zugrunde liegen.

Besondere Gesprächssituationen

BEM-Gespräche sind ganz besondere Gespräche. Es gilt eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, weil nur so wichtige Punkte benannt und gelöst werden können. Manchmal kommt es auch vor, dass „große Gefühle“ (Wut, Trauer, Verzweiflung usw.) entstehen. Diese Situation stellt besondere Anforderungen an die Gesprächsführung. Manchmal kommen sehr direkt oder auch nur indirekt starke Widerstände vonseiten des Mitarbeiters – „BEM heißt doch für euch nur betriebliches Entsorgungsmanagement“.

Es kann auch passieren, dass der Mitarbeiter mit sehr unrealistischen Erwartungen in den BEM-Prozess hineingeht. Hier gilt es den Mitarbeiter vertraut zu machen mit den realistischen Möglichkeiten, des Integrationsteams und des Unternehmens, ohne dabei die vertrauensvolle Beziehung zu stören.

All dies sind besondere Gesprächssituationen, für die Sie Lösungsmöglichkeiten in dem Seminar „Gesprächsführung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ kennenlernen und üben. In meinen Veranstaltungen zum Thema Betriebliches Eingliederungsmanagement werden all diese Punkte genauer ausgeführt und anhand von praktischen Beispielen vertieft. Die Erfahrung aus zahlreichen Unternehmen und vielen BEM-Prozessen möchte ich Ihnen gerne zur Verfügung stellen. In meinen Veranstaltungen werden Sie gut durch praktische Lösungsmöglichkeiten bei der Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Ihrem Unternehmen unterstützt. Ich freue mich darauf, Sie dort begrüßen zu dürfen!

Ich freue mich darauf, Sie dort begrüßen zu dürfen!



Dr. Frank Stöpel

Akazienweg 6

44577 Castrop-Rauxel

Tel. Büro 02305-90 23 911

Tel. Mobil 01522-19 89 983

E-Mail service@dr-stoepel.de

Web www.dr-stoepel.de

© 2012 Dr. Frank Stöpel

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Unterlage einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist unzulässig und strafbar und schadensersatzpflichtig.

Das gilt insbesondere auch für die einzelne oder auszugsweise Vervielfältigung, fotomechanische Wiedergabe, Mikroverfilmungen, Übersetzungen, öffentliche Vorträge und die Einspeicherung in elektronische Systeme sowie die Nutzung im online- oder offline-Bereich.