

Dr. Frank Stöpel

Vertrauen aufbauen – Ziele erreichen

## GESPRÄCHFÜHRUNG IM BETRIEBLICHEN EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT

Das [Betriebliche Eingliederungsmanagement](#) (BEM) soll die Betroffenen bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit und dem Erhalt ihres Arbeitsplatzes unterstützen. Darüber hinaus können oft auch 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.

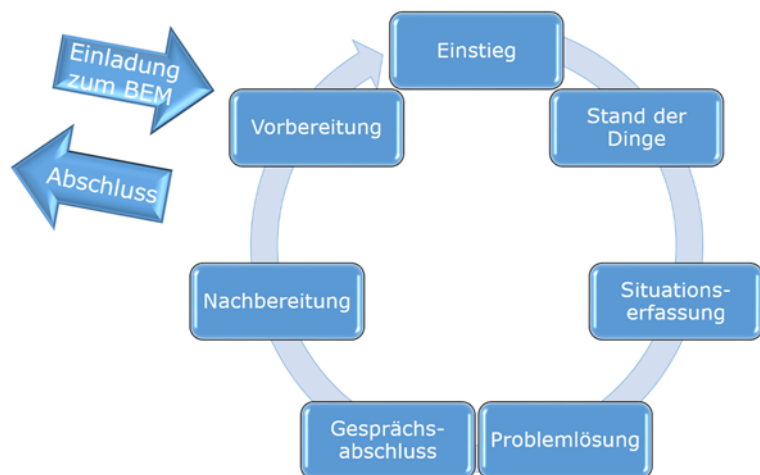
Der folgende Leitfaden ist eine grobe Orientierung und sollte immer angepasst werden an den Stand des BEM-Prozesses.

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

#### 1. VORBEREITUNG

*Sammeln Sie hilfreiche 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 jüngerer Datums vor?
- Liegt eine Gefährdungsbeurteilung - einschließlich der psychischen Arbeitsbelastung - für den



Arbeitsbereich 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?
- Liegt eine Schwerbehinderung/Gleichstellung vor und gibt es Hinweise darauf, dass diese in Zusammenhang mit der AU steht?
- Wie ist die Stellenbeschreibung inklusive Anforderungs- und Fähigkeitsprofil?
- Welche Qualifikationen und Stärken hat die/der Mitarbeiter/in?

*Es ist aber gar nicht nötig, viele Informationen vor dem ersten Gespräch zu sammeln. Der Mitarbeiter kann dies alles und noch viel mehr Ihnen besser in einem Gespräch darstellen.*

### 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 eingeplant haben.
- Informieren Sie Ihren Mitarbeiter, wie das Gespräch protokolliert wird und dass ohne seine ausdrückliche Zustimmung keine vertraulichen Informationen weitergegeben werden.
- Stellen Sie kurz die Ziele und den Ablauf BEM dar, die Bedeutung des SGB IX, Rolle des Integrationsteams sowie des Datenschutzes.
- 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!
- Erkundigen Sie sich, welche Fragen er zum BEM hat
- Bedenken Sie, dass der Mitarbeiter aus Ihrem Auftreten Rückschlüsse auf Ihre Einschätzung seiner Person, seiner Leistung oder seiner Prognose zieht (sich selbsterfüllende Prophezeiung).
- Zum Ende des Gesprächs sollte der Mitarbeiter die Einverständniserklärung zum BEM inklusive Datenschutzerklärung unterschreiben. Falls die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nicht zur Mitwirkung an Maßnahmen des BEM bereit ist, sollte dies schriftlich festgehalten werden.

### 4. INFORMATIONEN GEWINNEN

- Fragen Sie nach seinem Befinden und möglichen Einflüssen auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit.
- 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 möglicherweise ausgelöst oder begünstigt?
- Denken Sie an die Gesprächstechnik „Lenken durch Fragen“

### 5. LÖSUNGSFINDUNG

- Fragen Sie den Mitarbeiter, welche Ideen und Vorschläge hat.
- Sollten arbeitsplatzbedingte gesundheitliche Probleme vorliegen so suchen Sie gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten.
- Bieten Sie Hilfe über den Anlass hinaus an und geben Sie Hinweise 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.
- Prüfen Sie, ob eine stufenweise Eingliederung hilfreich ist.
- Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten behinderten Menschen, sollten Leistungen der begleitenden Hilfen durch das Integrationsamt, Leistungen zur Teilhabe durch die Rehabilitationsträger, Hinzuziehung des Integrationsfachdienstes geprüft werden.
- Eventuell Hinzuziehung professioneller Beraterinnen/Berater für Coaching, Supervision oder Mediation.

*Fragen in dieser Phase können u. a. sein:*

- Welche Ziele und Vorstellungen hat die betroffene Person selbst?
- Welche Bedenken, Unsicherheiten oder offene Fragen gibt es für die Rückkehr an den Arbeitsplatz?
- Bei welchen Aufgaben gibt es besondere Bedenken oder Unsicherheit?
- Welche Aufgaben können/dürfen (zurzeit) nicht mehr erledigt werden?
- Was könnte eine Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtern?
- Was wird von der Leitung als Unterstützung gewünscht?
- Welche Möglichkeiten werden gesehen, die Erkrankung/ gesundheitliche Beeinträchtigung durch konkrete Verbesserungen der Arbeitssituation zu mildern oder zu beseitigen?

- Welche weiteren Unterstützungen könnten hilfreich sein?

### 6. ZUSAMMENFASSUNG

- Fassen Sie zusammen mit dem Mitarbeiter wichtige Gesprächsinhalte zusammen.
- Konkretisieren Sie die Maßnahmen, definieren Sie S.M.A.R.T.i.-Ziele.
- Vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin.
- Die nächsten Schritte werden besprochen und terminlich festgelegt.

### 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 ein erfolgtes Gespräch bzw. das Telefonat sollte der Arbeitgeber einen Gesprächsvermerk zur Personalakte nehmen. Eine Ablehnung des Gesprächs durch die betroffenen Beschäftigten ist ebenfalls in der Personalakte zu dokumentieren.

Darüberhinausgehende Notizen sind getrennt in einer BEM-Akte zu verwahren, welche vor unbefugten Zugriff zu schützen ist.

#### 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 die realistischen Möglichkeiten, des Integrationsteams und des Unternehmens aufzuzeigen, ohne dabei die vertrauensvolle Beziehung zu stören.

Gesprächsführung im BEM ist also mehr als „vier-Seiten einer Nachricht“ und „ich-Botschaften“, sondern deutlich darüber hinausgehend. Daher ist es gut, sich versiert auf die BEM-Gespräche vorzubereiten, damit diese Erfolg haben können. In meinen Seminaren zur „Gesprächsführung im BEM“ werden nicht nur die hier vorgestellten Inhalte vertieft, sondern viele weitere nützliche Themen behandelt und anhand von praktischen Beispielen vertieft. Die Erfahrung aus zahlreichen Unternehmen und vielen BEM-Prozessen möchte ich Ihnen gerne zur Verfügung stellen, damit auch Sie davon profitieren können. Ich freue mich darauf, Sie begrüßen zu dürfen!

Weitere Informationen allgemein zu BEM und zur Gesprächsführung im BEM finden Sie [hier](#).



**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](mailto:service@dr-stoepel.de)  
[www.dr-stoepel.de](http://www.dr-stoepel.de)



P.S. Kennen Sie schon den Newsletter zum BEM? [www.bem-aktuell.de](http://www.bem-aktuell.de)