

# Passgenaue Gespräche führen

**LEITFADEN.** Beim Eingliederungsmanagement gilt es, die Passung zwischen Mitarbeiter und Arbeitsplatz wiederherzustellen. Ein vierstufiges Gesprächsmodell hilft dabei.

Von **Frank Stöpel**

Jeder Arbeitsplatz stellt Anforderungen an den Mitarbeiter, die er im Idealfall mit seinen Kompetenzen bewältigt. Die Passung der Person zu den Arbeitsanforderungen bezieht sich nicht nur auf die fachlichen, sondern auch auf die sozialen, kognitiven, emotionalen und motorischen Aspekte des Arbeitsplatzes. Sind Mitarbeiter längere Zeit krankgeschrieben, ist diese Passung jedoch oft nicht mehr gegeben. Zudem kommt es vor, dass es bereits vor der Erkrankung Probleme bei der Passung gegeben hat, die womöglich sogar die Erkrankung verursacht haben.

Diese Passung bestmöglich (wieder-)herzustellen, ist Aufgabe des Beruflichen Eingliederungsmanagements (BEM). In BEM-Gesprächen gilt es daher, die fehlende Passung zwischen Person und Arbeitsplatz möglichst realistisch zu erfassen und Strategien zu deren Wiederherstellung zu entwickeln. Dabei stehen BEM-Verantwortliche verschiedenen Herausforderungen gegenüber: etwa, eine Gesprächssituation zu schaffen, in der

Mitarbeiter vertrauensvoll über körperliche und psychische Einschränkungen und Schwierigkeiten sprechen können. Des Weiteren muss das BEM-Team die Mitarbeiter dabei unterstützen, bei ihrer Rückkehr aus dem Krankenstand ihre Passivität sowie Widerstände gegen notwendige Veränderungen zu überwinden.

Diese typischen Schwierigkeiten beeinflussen auch das BEM-Gespräch. Durch das Vorgehen, das im Folgenden vorgestellt wird, können Verantwortliche damit aber erfolgreich umgehen.

Ein BEM-Gespräch sollte aus vier Phasen bestehen: Rapport, Problemerkennung, Problemlösung und Abschluss. Diese Phasen überschneiden sich in der Praxis häufig. Auch Intensität und Dauer

jeder Phase variieren je nach Person und Entwicklung des BEM-Prozesses.

## Phase 1: Rapport-Phase

Zunächst gilt es, einen positiven Kontakt zum Mitarbeiter auf der Beziehungsebene herzustellen, etwa durch Gesten der Höflichkeit und Freundlichkeit. In der Phase können auch Verfahrensfragen erörtert werden. Wichtig ist, nur die Informationen zu geben, die der Mitarbeiter benötigt, und zu vermeiden, dass er in eine passive Haltung rutscht. Dabei helfen Fragen nach seinen Erwartungen.

## Phase 2: Problemerkennung

In der zweiten Phase gilt es, die Diskrepanz zwischen Ist- und Zielzustand her-

## DAS SAGT DAS GESETZ

### „Arbeitsplatz erhalten“

Die Aufgabe des Arbeitgebers beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement ist in Paragraph 84 des Sozialgesetzbuchs IX geregelt.

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann . . . Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen.“

auszuarbeiten. Daraus ergeben sich drei Aufgaben: Was ist der Istzustand, was ist der Zielzustand und welche Abweichungen gibt es?

Für den Einstieg empfehlen sich Fragen nach den funktionellen Einschränkungen und Möglichkeiten, um zu klären, welche Tätigkeiten unter welchen Bedingungen wie lange ausgeführt werden können. Dabei gilt es, die Passung zwischen den Möglichkeiten des Mitarbeiters und den Anforderungen des (potenziellen) Arbeitsplatzes zu erfassen. Auch bei primär körperlichen Erkrankungen sollte die Erfassung des Istzustands sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen umfassen. Denn eine längere Zeit der Arbeitsentwöhnung und die Konfrontation mit einer womöglich existenzbedrohenden Erkrankung können sich etwa auch auf die personalen Kompetenzen auswirken.

Oft ist zur realistischen Erfassung des Istzustands eine konkrete Arbeitserprobung mit Selbst- und Fremdeinschätzung notwendig. Zudem sollte der BEM-Verantwortliche die subjektiven Anforderungen des Arbeitsplatzes, die der Mitarbeiter schildert, durch objektive Facetten ergänzen – wie zum Beispiel die Arbeitsplatzbeschreibung, die Ergebnisse der Sicherheitsbegehung und die Sichtung des Arbeitsplatzes. Eine mögliche Diskrepanz zwischen subjektiven und objektiven Anforderungen und Kompetenzen sollte der BEM-Verantwortliche thematisieren.

Neben dem Arbeitsplatz sollte der BEM-Verantwortliche aber auch das private Umfeld des Mitarbeiters und dessen Stresslevel erfassen. Denn nicht nur bei Erkrankungen der Psyche, sondern auch bei den häufigsten Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf- und Atemwegserkrankungen spielen psychosoziale Faktoren eine Rolle. In manchen Fällen sind diese Faktoren sogar ausschlaggebend dafür, dass die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters akut gefährdet ist. Hier kann auch der Kontakt zu Beratungsdiensten oder Selbsthilfegruppen helfen.

Wichtig in dieser Phase ist es, dass dem Mitarbeiter bewusst ist, dass er der Probleminhaber ist, denn nur so engagiert er sich wirklich für eine Lösung.

#### Phase 3: Problemlösung

Es hat sich bewährt, erst nach einer systematischen Erfassung des Problems an die Lösung zu gehen. Wenn es mehr als ein Problem gibt, gilt es eine Reihenfolge aufzustellen. Dabei empfiehlt es sich, bei lösbaren Schwierigkeiten zu beginnen. Dies schafft ein Erfolgserlebnis am Anfang des Prozesses, das Optimismus für dessen weiteren Verlauf weckt.

Der BEM-Beauftragte sollte dem Mitarbeiter helfen, möglichst viele eigene Lösungen zu finden, aus denen dieser eine auswählt. Dabei bietet sich die Referenzmethode an. Ein Satz wie „Ein Kollege von Ihnen war einmal in einer ähnlichen Situation und da hat er folgende Lösung umgesetzt“ ermöglicht Modelllernen und

macht eventuell schambesetzte Lösungen, wie eine Psychotherapie, gangbar.

Auch hier ist es wichtig, dass der Mitarbeiter eine aktive Rolle übernimmt, zum einen, um Zielbindung und Engagement für den Erfolg der Lösungen zu erhöhen, zum anderen, um ihn aus der Krankenrolle herauszuführen und sein Gefühl der Selbstwirksamkeit zu stärken. Letzteres ist, das zeigt die Salutogenese-Forschung, auch für die weitere Entwicklung der Gesundheit wichtig.

#### Phase 4: Abschluss

In der letzten Gesprächsphase werden die besprochenen Aspekte noch einmal zusammengefasst und klar benannt, wer welches Arbeitspaket hat. Diese Pakete sollten mit einem eindeutigen, zeitnahen Termin versehen werden. Auch der Effekt der sich selbst erfüllenden Prophezeiung kann bei BEM-Gesprächen genutzt werden: Der BEM-Verantwortliche sollte seinen Optimismus zum Ausdruck bringen, um die Chancen für ein erfolgreiches BEM weiter zu verbessern. Um den Erfolg zu erfassen, wird ein Folgetermin vereinbart, bei dem offene Punkte und neue Aspekte besprochen werden können.

#### Ausblick: Wider das „Betriebliche Entsorgungsmanagement“

Schlecht geführte Gespräche und der Missbrauch des BEM als „Betriebliches Entsorgungsmanagement“, mit dem krankheitsbedingte Kündigungen vorbereitet werden, haben dazu geführt, dass Mitarbeiter dem Konzept skeptisch gegenüber stehen. Die hier aufgezeigte Gesprächsführung wirkt dem entgegen. „Der Mitarbeiter ist Herr des Verfahrens“ ist dabei keine juristische Formel, sondern eine grundsätzliche Haltung. Wie im sonstigen Leben ist auch hier ein „Herr“ auf gute Berater angewiesen. ■



**DR. FRANK STÖPEL** ist Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Gesundheit.