

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.

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, infolgedessen 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 die- se in Zusammenhang mit der AU steht?
- Wie ist die Stellenbeschreibung inklusive Anforderungs- und Fähigkeitsprofil?
- Welche Qualifikationen und Stärken hat die/der Mitarbeiter/in?

### 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.
- 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.

### 3. Situationserfassung

- 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:
- Welche Bedenken, Unsicherheiten oder offene Fragen gibt es für die Rückkehr an den Arbeitsplatz?
- Was könnte eine Rückkehr an den Arbeitsplatz erleichtern?
- Bei welchen Aufgaben gibt es besondere Bedenken oder Unsicherheit?
- Welche Aufgaben können/dürfen (zurzeit) nicht mehr erledigt werden?
- 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?
- Kann davon ausgegangen werden, dass der/ die Beschäftigte seiner/ ihrer bisherigen Tätigkeit wieder ohne Einschränkungen nachgehen kann?
- Erscheint eine stufenweise Eingliederung sinnvoll?
- Welche Ziele und Vorstellungen hat die betroffene Person selbst?
- Denken Sie an die Gesprächstechnik „Lenken durch Fragen“

#### 4. 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.
- 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.

### 5. 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.

### 6. 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.

### 7. DOKUMENTATION

Über ein angebotenes oder auch durchgeführtes BEM-Gespräch sollte der Arbeitgeber einen Vermerk in der Personalakte machen. Die Inhalte des BEM-gesprächs dürfen nicht in die Personalakte, sondern in einer gesonderten BEM-Akte aufbewahrt werden. Diese unterliegt einem besonderen Datenschutz. Eine Unterschrift des BEM-Nehmers unter das Gesprächsprotokoll ist überflüssig – um eine höhere Verbindlichkeit herzustellen, gibt es wirksamere Methoden.

### 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!

## und wann darf ich Sie unterstützen?



### **Kontakt**

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)

Web [www.dr-stoepel.de](http://www.dr-stoepel.de)

[www.bem-aktuell.de](http://www.bem-aktuell.de)