**BEM-Gesprächsleitfaden**

**Der Gesetzgeber verlangt: Bei allen Mitarbeitern, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen krank sind, muss der Arbeitgeber ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX anbieten. Mit diesem Leitfaden führen Sie als BEM-Verantwortlicher die BEM-Gespräche behutsam, mit der erforderlichen Wertschätzung und ohne den Mitarbeiter unter Druck zu setzen.**

1. **Schaffen Sie vor dem Gespräch eine wohlwollende Atmosphäre**

Bedenken Sie, dass die Gesprächssituation für den genesenen Mitarbeiter sehr schwierig ist. Schon mit einer positiv formulierten Einladung zum Gespräch können Sie viele Ängste bei Ihren Mitarbeitern reduzieren. Auch das hilft: Wählen Sie einen runden Tisch, an dem das Gespräch gleichberechtigt geführt wird. Stellen Sie Getränke bereit, die Sie aktiv anbieten.

**Praxis-Tipp:** Ich bin immer sehr frühzeitig zum Gesprächsraum gegangen. Meistens ist der Beschäftigte schon längst da und sehr angespannt. Nutzen Sie die Gelegenheit, vor dem Gespräch ein paar nette und persönliche Worte zu wechseln (z. B. „Sind Sie gut hierher- gekommen?“ – „Wie geht es Ihnen heute?“ – „Ich habe gehört, dass Sie auf der letzten Teamsitzung kurz da waren“). Dadurch habe ich dem Mitarbeiter den Einstieg in das formale Gespräch erleichtert.

1. **Beginnen Sie die Sitzung**

Begrüßen Sie alle Anwesenden (Schwerbehindertenvertretung, Betriebsarzt, Betriebsratsmitglied, Personalleiter, direkter Vorgesetzter) und danken Sie insbesondere dem betroffenen Mitarbeiter für sein Kommen. Stellen Sie kurz alle Personen mit Namen vor. Ich erläutere auch immer die jeweilige Funktion. Denn bei lange erkrankten Mitarbeitern kann es schnell passieren, dass in der Runde für sie unbekannte neue Personen sitzen.

1. **Benennen Sie das Gesprächsziel**

Erklären Sie zunächst die Zielsetzung des Gesprächs. Heben Sie heraus, dass es darum geht, die gesundheitliche Situation des Mitarbeiters zu verbessern und das Arbeitsverhältnis mit ihm möglichst dauerhaft fortzusetzen. Viele Mitarbeiter befürchten, dass man sie „loswerden“ will. Sie rechnen mit Schuldzuweisungen und Vorwürfen.

**Praxis-Tipp:** Ich vermeide deshalb unbedingt Sätze wie: „Ihre Kollegen schaffen das aber problemlos!“ Oder: „Strengen Sie sich doch mal mehr an!“

1. **Informieren Sie über die Protokollierung des Gesprächs**

Weisen Sie darauf hin, dass das Gespräch dokumentiert wird und der Mitarbeiter eine Ausfertigung erhält. Sagen Sie z. B.: „Ich mache mir als Moderator ein paar Notizen zum Gespräch, damit wir später nachhalten können, was wir besprochen haben. Ich notiere dabei nur die Ergebnisse.“ Erwähnen Sie in diesem Zusammenhang, dass ohne seine Zustimmung keine Informationen weitergegeben werden dürfen. Das nimmt dem Mitarbeiter die Angst, dass „seine Geschichte“ allen bekannt wird. Und es schafft gegenseitiges Vertrauen für das weitere Vorgehen.

1. **Klären Sie darüber auf, dass ärztliche Diagnosen nicht bekannt sind**

Sagen Sie dem Mitarbeiter, dass sowohl der Betriebsarzt – wenn vorhanden – als auch der behandelnde Hausarzt dem Arbeitgeber lediglich mitteilen, dass eine Arbeitsunfähigkeit vorlag.

**Praxis-Tipp:** Fragen Sie auf keinen Fall nach der zugrunde liegenden Erkrankung, wenn der Mitarbeiter es nicht von sich aus erzählt. Das ist seine Privatsphäre.

1. **Holen Sie sich noch mal die Zustimmung des Mitarbeiters**

Vergewissern Sie sich, dass grundsätzlich ein BEM gewünscht wird. Manche Mitarbeiter glauben, sie seien verpflichtet, einem BEM-Verfahren zuzustimmen. Finden Sie vorsichtig heraus, ob der Mitarbeiter aus Angst zustimmt. Fragen Sie z. B.: „Was befürchten Sie, wenn Sie nicht teilnehmen?“ Sollten Befürchtungen da sein (z. B. Repressalien durch das Team, die Führungskraft, die Personalabteilung), so können Sie ihm nochmals die Zielsetzung des BEM erläutern. Denn nur wenn der Beschäftigte das BEM tatsächlich als hilfreich empfindet, wird seine gesundheitliche Wiederherstellung gelingen.

1. **Lassen Sie zuerst den Mitarbeiter, dann die anderen sprechen**

Geben Sie zu Beginn dem Beschäftigten das Wort. Das hat sich in meiner Praxis sehr positiv auf die Mitarbeiter ausgewirkt. Lassen Sie ihn über seine aktuelle Arbeitssituation berichten. In der Regel erzählen Mitarbeiter von ihren körperlichen Problemen und warum sie bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausführen können.

**Praxis-Tipp:** Seien Sie darauf gefasst, dass das Arbeitsklima (Führungskraft, Mobbing) und zunehmend auch persönlich-private Lebensumstände (Scheidung, Tod eines Angehörigen, Schulden) zur Sprache kommen. Das kann sehr emotional werden und nicht selten fließen beim Mitarbeiter Tränen. Hören Sie zu und fragen Sie ggf. mit offenen Fragen nach („Was belastet Sie genau?“– „Wie wäre es günstiger für Sie?“). Kehren Sie dann wieder zurück auf eine sachliche Ebene: Erkundigen Sie sich, wie lange welche Einschränkungen bestehen und welche konkreten Tätigkeiten nicht ausgeübt werden können.

Lassen Sie bis hierhin weder Unterbrechungen, Kommentare noch Richtigstellungen der anderen Anwesenden zu. Das verunsichert den Mitarbeiter. Geben Sie den anderen Anwesenden nun Gelegenheit, ihre Wahrnehmung zur Situation des Betroffenen zu äußern. Greifen Sie ein, wenn der Mitarbeiter von seinem Chef persönlich angegriffen wird (z. B. „Sie können sich ja bei keiner Kalorienbombe zurückhalten. Bei Ihrem Gewicht wundert es mich nicht, dass Sie immer Knieprobleme haben!“).

1. **Treffen Sie konsensfähige Vereinbarungen**

Moderieren Sie nun die Diskussion, in der mögliche Lösungsansätze erörtert werden. Stellen Sie für alle noch einmal das Ziel der Diskussion dar: Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt. Im gegenseitigen Einvernehmen werden Schritte zur Verbesserung seiner Arbeitsfähigkeit vereinbart. Signalisieren Sie dem Mitarbeiter positive Aufmerksamkeit, indem Sie bei jedem Vorschlag aus der Runde (z. B. Abnehmen bei hohem Körpergewicht), ihn unmittelbar nach seiner Meinung fragen: „Herr Meyer, sind Sie der Meinung, dass eine Stehhilfe Ihre Knieprobleme vermindern könnte? Würde dieses Hilfsmittel Ihre Arbeit erleichtern?“

Beachten Sie auch immer betriebliche Belange: Erklären Sie dem Mitarbeiter, dem oft betriebswirtschaftliche Hintergründe fehlen, warum nicht jede von ihm gewünschte Maßnahme umgesetzt werden kann. Ein Arbeitsplatzwechsel ist z. B. nur möglich, wenn ein freier Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Sehr aufwendige Arbeitsplatzgestaltungen sind für kleinere Unternehmen finanziell nicht immer umsetzbar. Und eine gewünschte individuelle Arbeitszeit passt nicht immer in ein bestehendes Schicht- Arbeitszeitmodell.

1. **Ergreifen Sie Maßnahmen, legen Sie Termine und Verantwortliche fest**

Halten Sie das Gespräch so fest:

**Muster-Protokoll BEM-Gespräch**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Name, Vorname Mitarbeiter | Anwesende | Datum | Uhrzeit |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Maßnahme** | **Ziel** | **bis wann?** | **wer?** |
| Gewichts- abnahme | Verminderung Knieprobleme | Start 10.1.2024 | Mitarbeiter: Herr Mayer, An-Sprechpartner der Krankenkasse  |
| Hilfsmittel: Stehhilfe | Entlastung des Knies | sofort | Vorgesetzter, Einkauf |

1. **Beenden Sie das Gespräch**

Fassen Sie kurz die Maßnahmen zusammen und danken Sie allen für die gute Zusammenarbeit. Stehen Sie dem Mitarbeiter auch nach dem Gespräch als Ansprechpartner zur Verfügung.