

Gespräche, die Vertrauen schaffen und Lösungen fördern

BEM

Wer Gespräche im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements als kooperative Verhandlungen begreift und sie strukturiert und verbindlich führt, schafft nachhaltige Lösungen für beide Seiten. Aus einer gesetzlichen Pflicht wird so eine echte Chance zur erfolgreichen Wiedereingliederung. Gute Verhandlungen im BEM sind keine Machtspiele – sondern Beziehungsarbeit auf Augenhöhe, sagt der Verhandlungsexperte Falko Nowak im Interview.



Falko Nowak ist Gründer der Nowak Consulting GmbH in Potsdam (nowak-negotiations.com). Als Experte unterstützt er bei Verhandlungsführung, Gesprächsführung und BEM.

Inwiefern ist der BEM-Prozess herausfordernd für alle Beteiligten?

Für Betroffene ist die Rückkehr in den Job nach längerer Krankheit oft mit Ängsten und Unsicherheiten verbunden – etwa dem Verlust des Arbeitsplatzes. Viele fragen sich: Wie offen kann ich über meine Situation sprechen? Werden meine gesundheitlichen Einschränkungen ernst genommen, und welche Perspektiven habe ich im Unternehmen? Auch für Führungskräfte ist das Thema BEM herausfordernd. Oft sind sie wenig bis gar nicht im Umgang mit sensiblen Themen wie psychischen Erkrankungen geschult. Auch fällt es ihnen schwer, die Balance zwischen professioneller Distanz und empathischen Verhalten zu finden. Zusätzlich fehlt es häufig an Wissen über den BEM-Prozess sowie an personellen

Ressourcen. Denn eine gezielte Entlastung des Betroffenen kann gleichzeitig zu einer Mehrbelastung des Teams führen.

Neben rechtlichen Aspekten – etwa der Zustimmungspflicht des Mitarbeiters zum BEM-Verfahren – muss HR klare Strukturen und Standards etablieren, die alle Beteiligten zusammenbringen: vom Betriebsrat über die Schwerbehindertenvertretung bis hin zu externen Fachstellen. Gleichzeitig gilt es, für Akzeptanz und Offenheit im Unternehmen zu werben.

Erschwerend kommt hinzu, dass HR oft eine Doppelrolle innehat: Personalentwickler und BEM-Verantwortlicher. Um Rollenkonflikte zu vermeiden, sollte der Prozess idealerweise von einer neutralen, geschulten Person, etwa einer Führungskraft aus einer anderen Abteilung, gesteuert und moderiert werden. Diese Person muss über Kompetenzen in empathischer Gesprächsführung und Konfliktmanagement verfügen. Wichtig ist auch, dass der Betroffene ihr Vertrauen entgegenbringen kann. Der direkte Vorgesetzte sollte nicht der BEM-Verantwortliche sein – vor allem dann nicht, wenn er in die Krankheitsursache involviert ist.

Wie führt man ein gut strukturiertes und professionelles BEM-Gespräch?

Nach sechs Wochen krankheitsbedingter Abwesenheit sollte der Arbeitgeber den krankgeschriebenen Mitarbeiter zu einem BEM-Gespräch schriftlich einladen – idealerweise sollte vorab eine Vertrauensperson anrufen, damit der Mitarbeiter darauf vorbereitet ist. Das BEM ist ein freiwilliges Unterstützungsangebot – entsprechend sollte die Einladung wertschätzend und transparent formuliert sein. Leider wirken viele Schreiben unpersönlich und vermitteln wenig Mitgefühl – was Misstrauen schürt. Schnell entsteht der Eindruck, es gehe weniger um Unterstützung als um Kontrolle. Dabei ist entscheidend, dass das Einladungsschreiben klar über Ziele, Ablauf und Datenschutz informiert – und betont, dass keine Auskunft über Diagnosen oder ärztliche Befunde erwartet wird.

Es kommt darauf an, eine Win-Win-Lösung zu erreichen, die die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigt. Beide Parteien sollten daher nicht auf ihre Verhandlungsposition beharren, sondern sich offen und kompromissbereit zeigen. Es geht darum, mögliche Ursachen für die Erkrankung zu thematisieren und gemeinsam individuelle Lösungen zu entwickeln. Ziel dabei ist, dass der Betroffene das BEM-Gespräch als Chance wahrnimmt und sich für mögliche Lösungen öffnet. Im Zentrum stehen die Fragen: Wie kann die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt und die Gesundheit langfristig geschützt werden? Welche Unterstützung braucht der Betroffene, und wie lässt sich der Arbeitsplatz ggf. anpassen? Zwei Praxisbeispiele: Ein Außendienstmitarbeiter mit Gehbehinderung könnte für den Innendienst umgeschult werden. Der Arbeitgeber müsste bereit sein, die Kosten hierfür zu tragen. Oder: Eine Krankenschwester mit Schlafstörungen durch Nachtdienste könnte künftig eine Rolle als Ausbilderin übernehmen, wofür ihr ein Fortbildungsangebot gemacht wird.

Warum sollte der Mitarbeiter aktiv in die Lösungsfindung einbezogen werden?

Oft versuchen Führungskräfte Lösungen durchzusetzen, die nur ihrem Interesse oder dem des Teams entsprechen. Wenn allerdings über den Kopf des Betroffenen entschieden wird – etwa, dass er in eine andere Abteilung versetzt wird – fühlt er sich mit seinen Bedürfnissen nicht ernst genommen und reagiert womöglich mit Widerstand. Besser ist es, den Mitarbeiter direkt einzubeziehen: Welche Erwartungen hat er an seinen künftigen Arbeitsplatz? Was stellt er sich vor? Oft werden dabei Fähigkeiten sichtbar, die dem Unternehmen bislang nicht bekannt waren. Diese gezielt zu nutzen, kann für beide Seiten ein Gewinn sein. Auch Sorgen wie finanzielle Engpässe während einer Umschulung sollten thematisiert werden. Ein hilfreiches Angebot im Gespräch wäre z. B., dem Mitarbeiter Zugang zu internen oder externen Unterstützungsnetzwerken zu ermöglichen. Wichtig: Vereinbarte Maßnahmen – wie eine Fortbildung oder Arbeitsplatzanpassung – sollten schriftlich festgehalten werden, mit klaren Verantwortlichkeiten und Fristen. Denn nur durch Verlässlichkeit und Verbindlichkeit entsteht Vertrauen in den Prozess.

Nimmt der direkte Vorgesetzte am BEM-Gespräch teil?

Der direkte Vorgesetzte sollte frühzeitig in das BEM-Verfahren eingebunden werden, beim ersten Gespräch jedoch nicht dabei sein. Erst wenn geklärt ist, ob er zur Erkrankung beigetragen hat, kann seine Beteiligung sinnvoll sein. In diesem Fall sollte er nur temporär hinzugezogen werden. Der BEM-Verantwortliche als neutraler Gesprächsleiter schafft den Rahmen dafür, dass Erwartungen und Interessen beider Seiten offen angesprochen werden. Gleichzeitig sollte er klar kommunizieren, dass alle Lösungsvorschläge auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden müssen. So lassen sich falsche Hoffnungen vermeiden und gegenseitiges Verständnis kann gefördert werden. Wenn der Mitarbeitende über mögliche Ursachen seiner Erkrankung spricht, ist aktives Zuhören entscheidend – also auch auf Körpersprache und Tonfall zu achten. Führungskräfte sollten ein Gespür dafür entwickeln, wie Überlastung entsteht und verstehen, dass Stress individuell empfunden wird.

Wie geht man mit Konflikten um?

Treten Konflikte auf, helfen oft Einzelgespräche oder ein begleitendes Coaching. Ein externer Verhandlungsexperte kann Konsequenzen bei mangelnder Kompromissbereitschaft aufzeigen und dafür sorgen, dass sich beide Seiten für neue Lösungen öffnen. Ein Beispiel: Der Mitarbeiter möchte fünf Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, die Führungskraft sieht dabei den Teamzusammenhalt gefährdet. Eine Kompromisslösung könnte drei Tage Homeoffice pro Woche sein – zunächst befristet auf vier Wochen. So lässt sich die Alltagstauglichkeit testen, bevor verbindliche Regelungen getroffen werden. Um Konflikten vorzubeugen, sollten möglichst alle

ÜBERSICHT: BEM-GESPRÄCHE GUT VOR- UND NACHBEREITEN

Worauf kommt es bei der Vorbereitung an?

- **Analyse:** Wer ist beteiligt? Was wissen wir über die Krankheitsursache und den bisherigen Verlauf?
- **Strategie:** Ziele definieren, Rollen und Aufgaben klären, Optionen für die Wiedereingliederung und mögliche Konfliktpunkte vorab durchdenken.
- **Einstieg:** Gespräch auf Augenhöhe beginnen – mit freundlicher Begrüßung, Klärung der Erwartungen und transparenten Gesprächsregeln.
- **Vertrauensaufbau:** Echtes Interesse, Respekt und Empathie zeigen. Smalltalk kann helfen, eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Beispielhafte, lösungsorientierte Frage: „Was braucht es, damit Sie sich sicher und willkommen fühlen?“
- **Lösungsfindung:** Freies, kreatives Brainstorming – ohne Zensur. Kompromissbereitschaft fördern, z. B. mit hypothetischen Fragen wie: „Was müsste passieren, damit der BEM-Prozess für Sie ein Erfolg ist?“
- **Rahmenbedingungen:** Angenehme Atmosphäre schaffen – runder Tisch, Getränke, ggf. Taschentücher, etwas Nervenahrung oder frische Blumen.

Was gehört zur Nachbereitung?

- **Vereinbarte Maßnahmen** schriftlich festhalten und auf Machbarkeit prüfen (finanziell wie organisatorisch). Verbindlichkeit und Zustimmung aller Beteiligten sind essenziell.
- **Nach zwei bis vier Wochen** den Umsetzungsstand prüfen.
- **Feedback des Mitarbeiters** einholen: „Wie haben Sie die Umsetzung erlebt?“
- **Verzögerungen oder Nichterfüllung** vermeiden – sie gefährden Vertrauen und Motivation.
- **Gespräche reflektieren** und Lessons Learned dokumentieren.

Beteiligten in empathischer Gesprächsführung geschult werden, bspw. durch Rollenspiele mit Feedback oder Gesprächssimulationen. Ein Perspektivwechsel fördert Verständnis und erhöht die Akzeptanz der Lösungen. Ergänzend kann auch eine Risikoanalyse helfen, kritische Punkte frühzeitig zu erkennen.

Wie sieht der Abschluss eines BEM-Gesprächs aus?

Am Ende müssen alle Maßnahmen schriftlich festgehalten werden – mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitplänen. Der Betroffene sollte die Möglichkeit haben, Feedback zu geben, z. B. durch die Frage: „Wie zufrieden bist du auf einer Skala von 1 bis 10?“ oder: „Woran erkennst du, dass die Lösung funktioniert?“ Häufige Antwort: „Wenn die Lösung im Alltag trägt.“ Wichtig ist, das Commitment aller Beteiligten einzuholen, damit die Lösung akzeptiert und innerhalb eines bestimmten Zeitraums auch umgesetzt wird. Das erfordert eine schriftliche Zuteilung der jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dass die Umsetzung fristgerecht erfolgt, muss der BEM-Verantwortliche in jedem Fall nachhalten. Kommt es zu Verzögerungen, etwa bei baulichen Maßnahmen, sollten alle Beteiligten frühzeitig informiert werden. Auch eine Vertretungsregelung ist essenziell – falls der BEM-Verantwortliche krank oder im Urlaub ist. Wer BEM-Gespräche führt, übernimmt große Verantwortung Unternehmen sollten ihre Beteiligten deshalb gezielt in professioneller Gesprächsführung schulen.

Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin