



Arbeitsmedizinisches Institut für Schulen (AMIS-Bayern)

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Tipps zur Gesprächsführung für die Schulleitung



Der Erfolg des betrieblichen Eingliederungsprozesses wird maßgeblich durch die Mitarbeit Ihrer Lehrkraft bestimmt. Aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme am BEM, ist es bereits im Erstgespräch essenziell, durch eine ehrliche, konstruktive und wertschätzende Gesprächsatmosphäre, bei Ihrem Gegenüber Vertrauen in das Verfahren herzustellen. Die nachfolgenden Hilfestellungen sollen Sie dabei unterstützen.



1 Gesprächsvorbereitung

- Planen Sie sich ausreichend Zeit für das Gespräch ein (ca. 1 Stunde).
- Suchen Sie sich einen ruhigen Ort (ggf. mit stabiler Internet- bzw. Telefonverbindung). Stellen Sie sicher, dass Sie nicht gestört werden (z. B. Handy ausschalten) und die verwendete Technik funktioniert.
- Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor. Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie das Gespräch eröffnen möchten und notieren Sie sich im Vorhinein alle Punkte, die Sie ansprechen wollen. Informieren Sie sich im Voraus über relevante Sachverhalte und halten Sie notwendige Unterlagen oder Dokumente bereit (z. B. Aufstellung der krankheitsbedingten Fehlzeiten).
- Machen Sie sich bewusst, dass die Moderation des Gesprächs bei Ihnen liegt. Sind mehrere Personen am Gespräch beteiligt, sollten Sie im Vorhinein festlegen, wer die Gesprächsführung übernimmt.
- Unter Umständen kann es sinnvoll sein, konkrete Gesprächsregeln zu definieren und diese zum Gesprächsbeginn den Teilnehmenden vorzustellen.
- Weiterführende Informationen zum Prozessablauf finden Sie im BEM-Leitfaden auf der Homepage des Bayerischen Kultusministeriums (www.km.bayern.de) unter der Rubrik „Betriebliches Eingliederungsmanagement“.

2 Gesprächsdurchführung

2.1 Allgemeine Hinweise

- Stellen Sie die am Gespräch beteiligten Personen sowie deren Funktion kurz vor.
- Erklären Sie zu Beginn Ziel und Zweck des Gesprächs und erklären Sie Ihre beratende, unterstützende Rolle im BEM.
- Weisen Sie auf die ungefähre Gesprächsdauer hin.
- Erläutern Sie den Ablauf des BEM sowie dessen Nutzen und Ziele.
- Zeigen Sie die gesetzliche Grundlage auf.
- Machen Sie deutlich, dass die Teilnahme freiwillig ist und dass die Entscheidung, ob und in welchem Ausmaß über Diagnosen und Krankheitsverläufe gesprochen wird, ausschließlich bei der Lehrkraft liegt.
- Weisen Sie auf die Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte und etwaiger Gesundheitsdaten (z. B. Diagnosen) zwischen den Gesprächsteilnehmenden hin.
- Geben Sie der Lehrkraft die Möglichkeit ihre derzeitige Situation aus ihrer Perspektive zu beschreiben.
- Identifizieren Sie arbeitsplatzbezogene gesundheitliche Einschränkungen und stellen Sie im Dialog fest, ob diese in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz stehen.
- Entwickeln Sie gemeinsam mögliche Lösungsansätze oder Maßnahmen.
- Vereinbaren Sie das weitere Vorgehen und gegebenenfalls nächste Termine.



- Protokollieren Sie das Gespräch und lassen Sie die Beteiligten unterschreiben (eine Vorlage zur Gesprächsdokumentation finden Sie im BEM-Leitfaden auf der Homepage des Bayerischen Kultusministeriums (www.km.bayern.de) unter der Rubrik „Betriebliches Eingliederungsmanagement“.)

2.2 Positive Gesprächshaltung

- Gehen Sie unvoreingenommen und positiv in das Gespräch.
- Eine positive Gesprächshaltung beeinflusst die Gesprächsatmosphäre und hat einen großen Einfluss auf das Gelingen des Gesprächs.
- Achten Sie darauf, dass alle am Gespräch Beteiligten positiv und wertschätzend in ihren Aussagen sind. Unterbrechen Sie destruktive Gesprächsbeiträge.

2.3 Grundsätze der Gesprächsführung

Hören Sie Ihrem Gegenüber aktiv zu.

- Halten Sie Blickkontakt.
- Ermutigen Sie Ihr Gegenüber durch entsprechende Mimik und Gestik zum Weiterreden (z. B. Nicken, Lächeln).
- Fassen Sie das Gehörte in eigenen Worten zusammen, um sicherzustellen, dass Sie alles richtig verstanden haben.
- Lassen Sie Gesprächspausen zu (Zeit zum Nachdenken).

Kommunizieren Sie wertschätzend und respektvoll.

- Führen Sie einen Dialog (zuhören, ausreden und zu Wort kommen lassen).
- Formulieren Sie Ich-Botschaften (z. B. „Ich habe den Eindruck, dass...“).
- Lassen Sie gegebenenfalls aufkommende Emotionen zu und zeigen Sie Verständnis.
- Äußern Sie sich nicht wertend oder herablassend.
- Richten Sie den Fokus auf den Gesprächsinhalt.
- Haben Sie Verständnis für die Bedürfnisse und Prioritäten des Gegenübers.
- Nehmen Sie Kritik an und begegnen Sie Rückfragen offen.
- Formulieren Sie Wünsche anstelle von Vorwürfen.

Kommunizieren Sie klar und deutlich.

- Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten dem Gesprächsverlauf folgen können.
- Bilden Sie kurze, einfache Sätze und erklären Sie Fachbegriffe.
- Formulieren Sie nur eine Kernbotschaft pro Satz.
- Verwenden Sie passende Beispiele zur Erklärung von Sachverhalten.
- Teilen Sie exakte Daten, Fakten und Sachverhalte mit.



- Sprechen Sie Ihr Gegenüber direkt an (nicht von „man“, „du“ sprechen).
- Formulieren Sie Ziele klar.
- Verzichten Sie auf „Weichmacher“ („eigentlich“, „relativ“, „ein bisschen“).
- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen („alle“, „immer“).

Kommunizieren Sie ziel- und lösungsorientiert.

Durch zielgerichtete offene Fragen machen Sie die betroffene Person zur beteiligten Person am BEM-Prozess. Ziel- und lösungsorientierte Fragen regen Ihr Gegenüber zum Nachdenken an und ermöglichen eine dialogische Gesprächsführung.

Nachfolgende Fragetechniken erleichtern Ihnen die Gesprächsführung:

- Stellen Sie wann immer es geht offene Fragen, z. B. durch konstruktive „W“-Fragen („Wer“, „Wie“, „Was“, „Wann“, „Wodurch“, „Welche“, „Woran“)
- Beispiel für motivierende und ressourcenstärkende Fragen können sein:
 - Welche Vorteile sehen Sie bei diesem Vorgehen? Welche Nachteile könnte es geben? Wie würden Sie mit diesen umgehen?
 - Wer oder was könnte Ihnen in der konkreten Situation helfen? Wie sähe das konkret aus?
 - Was wäre als erster kleiner Lösungsschritt für Sie denkbar?
 - Was können Sie persönlich tun, damit sich die Situation verändert?
 - Was könnte die Schule tun, damit sich die Situation verändert?
 - Wie können Sie den vorgeschlagenen Lösungsansatz praktisch umsetzen?
 - Welche Frage ist noch ungeklärt?
 - Was wünschen Sie sich von mir oder von den anderen am Gespräch Beteiligten?

Definieren Sie realistische Maßnahmen.

Die Entwicklung geeigneter Maßnahmen im Rahmen des BEM ist nicht immer einfach. Zum einen müssen Lösungsansätze hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit geprüft werden, zum anderen müssen sie mit den Bedürfnissen und Prioritäten des/r Betroffenen im Einklang stehen. Häufig können sich Betroffene im Voraus schwer vorstellen, wie eine Maßnahme im eigenen Arbeitsalltag umgesetzt werden kann. Durch die **SMART-Methode** wird die Maßnahme greifbar und realistisch. Das steigert die Akzeptanz und fördert das Commitment.

SMART steht für:

- **Spezifisch:** Ist die Maßnahme so konkret wie möglich beschrieben?
- **Messbar:** Woran kann der Erfolg der Maßnahme gemessen werden?
- **Attraktiv/ Akzeptiert:** Ist die Maßnahme im Interesse der betroffenen Person?
- **Realistisch:** Ist die Maßnahme unter den gegebenen Umständen erreichbar?
- **Terminiert:** Bis wann, also in welchem Zeitraum soll die Maßnahme umgesetzt werden?



Nachfolgend soll die SMART-Methode anhand eines Beispiels erläutert werden.

Arbeitsorganisatorische Maßnahme: Befreiung von Arbeitsaufgaben, die über den regulären Unterricht hinausgehenden.

- S** Entlastung durch entfallenden Vertretungsunterricht und Abgabe der Klassenleitung.
- M** In Abhängigkeit von den zu leistenden Vertretungsstunden und des anfallenden Arbeitsaufwands, der mit der Klassenleitung einhergeht, reduziert sich die Unterrichts- bzw. Vorbereitungszeit um durchschnittlich X Stunden pro Woche.
- A** Die Maßnahme schafft zusätzliche zeitliche Kapazitäten, die zur Vor- und Nachbereitung der regulären Unterrichtsstunden genutzt werden können.
- R** Die Maßnahme ist mit dem Lehrplan vereinbar. Die Klassenleitung übernimmt eine Kollegin oder ein Kollege.
- T** Die Maßnahme gilt ab sofort und für X Wochen. In einer nächsten Besprechung wird die Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert und über eine Verlängerung bzw. Anpassung entschieden.