



## Fachwissen für Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen

Aktuelle und praxisbewährte Informationen zu wichtigen Themen des schulischen Alltags.

### Handbuch der Schulberatung

#### 5.6.23 Verfahrensabläufe beim betrieblichen Eingliederungs- bzw. Wiedereingliederungsmanagement (BEM): Von der Theorie in die Praxis

Hans-Joachim Röthlein / Reinhard Maar



#### Produktthinweis

Dieser Beitrag ist Teil des Fortsetzungswerkes "Handbuch der Schulberatung" der Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage (Originalquelle siehe Fußzeile des Beitrags)

► Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie hier.



#### Haben Sie noch Fragen?

Unser Kundenservice hilft Ihnen gerne weiter:

Schreiben Sie an [info@edidact.de](mailto:info@edidact.de) oder per Telefon 09221 / 949-204.

Ihr Team von eDidact



## **5.6.23 Verfahrensabläufe beim betrieblichen Eingliederungs- bzw. Wiedereingliederungsmanagement (BEM): Von der Theorie in die Praxis**

Hans-Joachim Röthlein/Reinhard Maar

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung
2. Rechtliche Grundlagen und Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements BEM
3. Prävention: Maßnahmen, um längeren Arbeitsunfähigkeits-Zeiten vorzubeugen
4. Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)
5. Stufenweise Wiedereingliederung: Zusammenfassung und grundsätzliche Aspekte
6. Kasuistiken: Aus der Praxis für die Praxis
7. Literatur

## 5.6.23 Verfahrensabläufe BEM

Lehrkräften, die längerfristig krankheitsbedingt nicht dienstfähig waren, wird im Rahmen des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements an bayerischen Schulen in aller Regel eine stufenweise Wiedereingliederung angeboten. Entsprechende Maßnahmen werden häufig – mehr oder weniger erfolgreich – durchgeführt. Um die dem Ansatz immanenten Möglichkeiten ausschöpfen zu können ist es erforderlich, dass sowohl die betreffenden Lehrkräfte als auch die in den Prozess involvierte Schulleitung und andere, betreuende Personen aus dem schulinternen psychologischen Beratungs- und Coachingbereich, sich über die Hintergründe, Inhalte, Potenziale, aber auch über die Risiken und Sollbruchstellen der stufenweisen Wiedereingliederung im Klaren sind.

Stufenweise Wiedereingliederungen sind weit mehr und viel komplexer als ein „langames Gewöhnen an die üblichen Anforderungen“. Die stufenweise Wiedereingliederung einer Lehrkraft erfordert für den Gesundungsprozess neben einer innerlichen Neueinstellung zum Beruf auch eine neue Feinabstimmung zwischen der Lehrkraft, dem Aufgabenfeld und dem Arbeitskollegium.

In zwei inhaltlich aufeinander abgestimmten Beiträgen wird der Komplexität des Themas Rechnung getragen. Im ersten Beitrag (7 WDL/5.6.22 „Stufenweise Wiedereingliederung (STW) in den Lehrerberuf“) geht es um die konzeptuellen und rechtlichen Voraussetzungen, um therapeutische Aspekte und Fragen der Evaluation, hier im zweiten Artikel um die praktische Umsetzung in Schulen.

## 1. Einleitung

Juristische Vorgaben mit den real existierenden Menschen auf einen konstruktiven Nenner zu bringen, gehört zu den mitunter schwierigsten Aufgaben, die die Schulleitertätigkeit beinhaltet. Die in den einschlägigen Gesetzen formulierten Vorgaben implizieren durch ihre direktive Formulierung, dass sie logische, aus umfangreichen Erfahrungen generierte, für alle Beteiligten angemessene bzw. hilfreiche und dabei geradezu mathematisch-exakte Formeln seien. Dass dem nicht so ist und der Teufel in der Regel im Detail steckt, gehört zu den Alltagserfahrungen jeder Schulleitung, was die Aufgabe anstrengend bis aufreibend, idealerweise aber spannend und herausfordernd machen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die stufenweise Wiedereingliederung zuvor längerfristig erkrankter Lehrerinnen und Lehrer. Wie im ersten Beitrag zu diesem Thema (s. 7 WDL/5.6.22) dargestellt, geht es in aller Regel um erheblich mehr als darum, „aus dem Training“ gekommene Kollegen langsam, mit hinreichenden Erholungsmöglichkeiten, wieder fit für die Schule zu machen. De facto hat es die Schulleitung mit Individuen mit eigener Biografie, eigenem Charakter und eigenen Ansprüchen und Vorstellungen zu tun, wobei Ansprüche und Vorstellung nicht zwangsläufig mit denen des Kollegiums kompatibel sein müssen. Zudem haben längerfristig erkrankte Lehrkräfte – zumal dann, wenn es sich um Probleme aus dem psychischen und psychosomatischen Bereich handelt – mehrheitlich Ängste und Vorbehalte entweder dem Unterricht bzw. dem Umgang mit Schülern und deren Eltern, der Schulleitung und dem Kollegium und/oder dem Schulsystem als solches gegenüber. Ganz konkret gehen mehr als 60 % der stationär psychosomatisch behandelten Lehrkräfte davon aus, dass schulische Belastungen maßgeblich zu ihrer Erkrankung beigetragen haben. Dass dabei ggf. vorbestehende eigene Schwächen nicht als solche wahrgenommen werden, ist menschlich. Zudem werden diese Lehrkräfte nicht selten von Ärzten und Therapeuten behandelt aus deren Aussagen dann in der subjektiven Wahrnehmung Sätze wie diese resultieren: „Mein Arzt hat gesagt, dass ich keinen Stress mehr vertrage!“ Für die Schulleitung resultiert aus alledem, wenn es um die Wiedereingliederung dieser Kollegen geht, ein Balanceakt, bei dem die formalen Vorgaben das Seil darstellen, das von der Erkrankung und Problematik des wiederinzugliedernden Kollegen zum Kollegium führt. Der Schulleitung in Kooperation mit dem **BEM-Team** (also den an der Beruflichen Wiedereingliederungs-Maßnahme beteiligten Personen) kommt dabei die Aufgabe zu, das nicht selten freischwebende Projekt zu einem für alle Beteiligten, also auch für die Schüler und das Kollegium, glücklichen Ende zu führen. Die inhaltliche Komplexität, die eine stufenweise Wiedereingliederung bezogen auf die wiederinzugliedernde Lehrkraft bedeuten kann, ist im Beitrag 7 WDL/5.6.22 nachzulesen. Im Folgenden werden die formalen bzw. formaljuristischen Vorgaben des BEM referiert und durch praktische Hinweise sowie abschließende Fallskizzen ergänzt.

## 5.6.23 Verfahrensabläufe BEM

## 2. Rechtliche Grundlagen und Ziele des Betrieblichen Eingliederungsmanagements BEM

Durch (§ 84 Abs. 2 SGB IX) wird der Arbeitgeber (was auch Behörden einschließt, wobei der Dienstvorgesetzte bzw. in unserem Fall die Schulleitung, die Arbeitgeberrolle innehat) verpflichtet, ein **Eingliederungsverfahren** durchzuführen, wenn der Arbeitnehmer (in unserem Fall: Lehrerinnen und Lehrer, aber auch z. B. Schulsekretärinnen) innerhalb eines Jahres (individuell festgesetzter Zeitraum ab Beginn der Erkrankung – Bezugspunkt ist nicht das Schul- oder Kalenderjahr) länger als **sechs Wochen** ununterbrochen oder insgesamt arbeitsunfähig gewesen ist.

Der zuständige Dienstvorgesetzte (unmittelbare Dienstaufsicht) ist aufgrund des Gesetzes (§ 84 Abs. 2 SGB IX) angehalten, bereits nach einer krankheitsbedingten Abwesenheitsdauer von sechs Wochen ein BEM-Verfahren (formale und inhaltliche Aspekte) einzuleiten. Bei über sechs Wochen hinausgehender krankheitsbedingter Abwesenheit ist das Angebot bereits während der Krankheit, spätestens aber nach bzw. unmittelbar bei Wiederaufnahme der Arbeit zu stellen.

Als **Ziele des BEM** gelten:

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit bzw. Förderung des Genesungsprozesses durch schrittweise Heranführung des zuvor erkrankten Arbeitnehmers an sein – unter Berücksichtigung etwaiger bleibender Einschränkungen – bestmögliches Leistungsniveau
- Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit
- Vermeidung von beschränkter und vollständiger Dienstunfähigkeit
- langfristiger Erhalt der Dienstfähigkeit

## 3. Prävention: Maßnahmen, um längeren Arbeitsunfähigkeits-Zeiten vorzubeugen

Wenn es gelingt, längere Arbeitsunfähigkeits(AU)-Zeiten von erkennbar belasteten Personen zu verhindern, liegt dies absehbar im Interesse aller Beteiligten. Entsprechend ist der unmittelbare Dienstvorgesetzte gehalten, wenn eine ihm unterstellte Person erkennbar gesundheitlich angeschlagen ist, häufig krankheitsbedingt ausfällt oder anderweitig als eingeschränkt belastbar imponiert, unterstützend tätig zu werden. Noch bevor eine formale Prüfung der Dienstfähigkeit durch den Amtsarzt eingeleitet wird, sollten Unterstützungs- bzw. Präventionsmaßnahmen angeboten und deren Durchführung und Ergebnisse dokumentieren werden. Diesbezüglich bieten sich (vgl. VV Beamtenrecht, Abschnitt 8, Ziff.1.1) u. a. **psychologische Hilfen** und **vorübergehende Ermäßigung der Unterrichtszeit** an. Das Spektrum dessen, was „psychologische Hilfen“ sein können, ist offenkundig weit: Es reicht von empathischen Gesprächen bis zu konkreten Unterstützungsangeboten, z. B. von den in das Thema Lehrer-gesundheit eingebundenen Beratungslehrkräften und als Supervisoren geschulten Schulpsy-