

**Staatliches Schulamt  
für den Landkreis Gießen  
und den Vogelsbergkreis**



# **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Handreichungen  
für

Schulleiterinnen und Schulleiter,  
Lehrerinnen und Lehrer,  
Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen

Schubertstraße 60, Haus 13  
35392 Gießen  
[www.schulamt-giessen.hessen.de](http://www.schulamt-giessen.hessen.de)

Stand: 20. Januar 2010

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Vorbemerkung

### **Teil 1 Erleichterungen für den Berufseinstieg**

- 1.1. Einleitung
- 1.2. Hilfestellungen durch die Schulleitung
- 1.3. Hilfestellung durch das Staatliche Schulamt
- 1.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

### **Teil 2 Probleme im beruflichen Alltag – Gefährdungsbeurteilung und Handlungsmöglichkeiten (Betriebliches Gesundheitsmanagement)**

- 2.1. Einleitung
- 2.2. Wie können Stärken und Risikobereiche erkannt werden?  
Analyse des IST- Zustandes
- 2.3. Welche Möglichkeiten hat die Schule?  
Förderung der Lehrergesundheit als Teil der Schulentwicklungsarbeit
- 2.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

### **Teil 3 Die Eingliederung erkrankter und behinderter Lehrkräfte (Betriebliches Eingliederungsmanagement)**

- 3.1. Einleitung
- 3.2. Ablaufschema
- 3.3. Einladungsschreiben (Muster)
- 3.4. Gesprächsleitfaden
- 3.5. Gesprächsprotokoll (Muster)
- 3.6. Rückmeldebogen für das Staatliche Schulamt (Muster)

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Vorbemerkung

§ 84 Abs.2 SGB IX (9.Sozialgesetzbuch) verpflichtet Arbeitgeber und Personalräte sowie die Schwerbehindertenvertretung zur Einführung eines geeigneten Verfahrens

- zur Vorbeugung und Überwindung von Arbeitsunfähigkeit,
- zum Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit,
- zur Vermeidung von Behinderungen einschließlich chronischer Krankheiten sowie
- zur Integration schwerbehinderter und langzeiterkrankter Lehrkräfte.

§ 84 SGB IX ist nicht ohne Grund mit „Prävention“ betitelt. Per gesetzlichem Auftrag soll nach Möglichkeiten gesucht werden, Krankheiten bzw. Behinderungen gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. die Verschlechterung von Krankheiten zu verhindern und die Beschäftigten für den beruflichen Alltag zu stärken. Gleichzeitig ist im § 84 SGB IX der Rehabilitationsgedanke verankert, da „...die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)“ geklärt werden sollen.

Im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sind also Prävention und Rehabilitation gleichrangig miteinander zu verbinden.

Im Interesse aller Beteiligten liegt es nahe, den Präventionsgedanken von Beginn des Berufslebens an sehr ernst zu nehmen.

Die Teile 1 und 2 beschäftigen sich in diesem Sinne eher mit Präventionsvorhaben, **Teil 3 ist den Rehabilitationsmaßnahmen gewidmet und beinhaltet zwingend einzuhaltende rechtliche Vorgaben.**

Die Handreichungen wurden durch eine Arbeitsgruppe am Staatlichen Schulamt Frankfurt erarbeitet und von einer Arbeitsgruppe am Staatlichen Schulamt für den Landkreis Gießen und den Vogelsbergkreis modifiziert. Für Kritik und Anregungen sind die Mitglieder der Arbeitsgruppe dankbar.

### Mitglieder der Arbeitsgruppe:

Eva Schwenecke, Schwerbehindertenvertretung

Susanne Arends, Eva Bender-Gilchrist, Stefanie Frey und Klaus Lenhart, Mitglieder des Gesamtpersonalrats der Lehrerinnen und Lehrer für den Kreis Gießen und den Vogelsbergkreis

Christoph Fellner von Feldegg, Anke Röse und Jürgen Wißner, Staatliches Schulamt für den Kreis Gießen und den Vogelsbergkreis

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Teil 1 Erleichterungen für den Berufseinstieg

- 1.1. Einleitung
- 1.2. Hilfestellungen durch die Schulleitung
- 1.3. Hilfestellung durch das Staatliche Schulamt
- 1.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

### 1.1. Einleitung

Der Berufseinstieg ist eine sehr wichtige Phase in der Berufsbiographie von Junglehrer/-innen. Gerade die ersten Eindrücke und Erfahrungen im Berufsleben formen Haltungen und Handlungsmuster für die künftige Arbeit als Lehrkraft. Die Berufseinsteiger/-innen entwickeln in dieser Zeit ihre berufliche Identität und ihre Einstellung sowohl gegenüber den Schülerinnen und Schülern als auch gegenüber dem Kollegium.

Der Neubeginn in der Schule ist meist durch Extremsituationen gekennzeichnet. Die Neueinsteiger/-innen haben einerseits oft das Gefühl, den vielfältigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, andererseits haben sie Freude am selbstständigen Arbeiten und neigen in diesem Zusammenhang dazu, sich permanent zu überfordern. In dieser Situation ist es geboten, gesundheitlichen Fehlentwicklungen von vornherein zu begegnen, indem man eine institutionalisierte Hilfe für Berufseinsteiger/-innen an die Stelle von zufälligen Unterstützungen setzt.

Die diesbezüglichen Handlungsmöglichkeiten sind als Vorschlagskatalog zu verstehen, der aber nicht als abgeschlossen anzusehen ist. Gute Ideen sind immer willkommen!

### 1.2. Hilfestellungen durch die Schulleitung

Schulleiter/-innen sind in ihrer Rolle als Leiter/-innen der jeweiligen Schule sowie in ihrer Rolle als Vorgesetzte zunächst die ersten Ansprechpartner für die „Neuen“. Die Schulleitung muss gemeinsam Sorge tragen für ein motivierendes Arbeitsklima, gesundheitsfördernde Lern- und Arbeitsbedingungen, effektive Arbeits- und Konferenzstrukturen, die Förderung von Kooperationen und Teamarbeit sowie die Entwicklung einer Kultur der Rückmeldungen und der konstruktiven Konfliktbearbeitung. Die Leitungsaufgabe Personalmanagement und die damit verbundene Fürsorgepflicht sind im Sinne der Gestaltung eines „sozialen Systems“ zu verstehen.

Die hier angesprochene Fürsorgepflicht kommt im § 18 Abs. 2 DO konkret zum Ausdruck: „Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt die in das Kollegium eintretenden Lehrkräfte in die Arbeit der Schule ein und macht sie mit ihren Rechten und Pflichten bekannt.“

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Beispiele für Unterstützungsmaßnahmen durch die Schulleiterin / den Schulleiter  
Maßnahmen Ziele

Maßnahmen	Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persönliche Vorstellung der Berufseinsteiger im Kollegium und im Sekretariat</li> <li>● Einrichtung eines Mentorensystems für Berufseinsteiger/-innen (in Abstimmung mit dem Kollegium)</li> <li>● Unterstützung der „Mentoren“, z.B. durch Vergabe von Schuldeputatsstunden, Einrichtung von Stundenplanfenstern, um Besprechungsmöglichkeiten ohne Zusatzbelastungen durch Termine außerhalb der Unterrichtszeit zu ermöglichen</li> <li>● Einführung in die jeweiligen Fachkonferenzen, Arbeitskreise usw.</li> <li>● Einführung in das Klassen-/Lerngruppen-/Schulform-Team, zutreffendenfalls alternativ durch Mentor/-in)</li> <li>● Offene wöchentliche Sprechstunde</li> <li>● Monatliche Runde der Schulleitung mit den neuen Lehrkräften</li> <li>● Beratungsgespräche (in der Einstiegsphase etwa alle 6 Monate, freiwillig)</li> <li>● Ggf. Jahresgespräche</li> <li>● Einsteigerfreundliche Stundenplangestaltung (z.B. Doppelbelegung bzw. Stundenentlastung, bes. bei fachfremdem Einsatz, Einrichtung von Stundenplanfenstern gemeinsam mit Mentor/-in bzw. Team, um Besprechungsmöglichkeiten ohne Zusatzbelastungen durch Termine außerhalb der Unterrichtszeit zu ermöglichen).</li> <li>● Ggf. Hinweis auf das Instrument der kollegialen Fallberatung</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Herstellen eines angenehmen Arbeitsklimas („Der erste Tag zählt!“)</p> <p style="text-align: center;">Erleichterung des Einblicks in fremde Organisations- und Arbeitsabläufe</p> <p style="text-align: center;">Vermeidung von überproportionalen Belastungen der Berufseinsteiger/-innen</p> <p style="text-align: center;">Warnung vor übertriebenen Aktivitäten verbunden mit Überforderung</p>

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## „Begrüßungsmappe“

Ein Beispiel für eine gemeinsame Unterstützungsmaßnahme durch die Schulleiterin / den Schulleiter mit dem Kollegium könnte die Erstellung und Pflege einer Informations- und Orientierungsschrift als Nachschlagewerk „für alle Fälle“ sein.

Mögliche Inhalte:

- Organigramm der Schule
- Kontaktmöglichkeiten zur Schule (Tel., Fax, E-Mail-Adressen, Homepage)
- Schulordnung
- Wichtige Konferenzbeschlüsse
- Zentrale Ansprechpersonen (Schulleiter/-in, stellvertretende Schulleiter/-in, Sekretariat, Hausmeister, Personalrat, örtliche Schwerbehindertenvertretung, Medienspezialisten, Verbindungslehrer/-in, Fortbildungsbeauftragte/r...)
- Wo finde ich was? (Unterrichtsmaterialien, Sportgeräte, Kopierer, Werkstätten, Kiosk/Cafeteria...)
- Was mache ich bei... (Unfall, Kind wird nicht abgeholt, Probleme mit Eltern, Probleme im Kollegium, Probleme mit der Schulleitung...)
- Wichtige Adressen im Zusammenhang mit der Schule (Dependancen, Schulen, mit denen Kooperationen bestehen...)
- Kooperationspartner und Unterstützungssysteme (Sozialamt, Beratungs- und Förderzentren (BFZs), Schulverwaltungsamt, Maus-Zentrum...)
- Wichtige Adressen im Umfeld der Schule

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 1.3. Hilfestellung durch das Staatliche Schulamt

### Einführungsveranstaltung

„Das Staatliche Schulamt stellt sich vor“

Zentrale Aufgaben des Amtes

- Ansprechpartner
- Zuständigkeiten
- Informationsbeschaffung

Vorstellung der Berufsgruppen

- Schulfachliche Aufsichtsbeamte (Pädagoginnen und Pädagogen)
- Verwaltungsfachliche Aufsichtsbeamte (Juristen)
- Schulpsychologen
- Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter

Vorstellung der Beteiligungsgremien

- Schwerbehindertenvertretung
- Frauenbeauftragte
- Gesamtpersonalrat der Lehrerinnen und Lehrer

### Informationsangebote des Staatlichen Schulamtes

- Informationsveranstaltungen in Kooperation mit den Studienseminaren für LiVs
- Internetauftritt
- Formulare
- Handout (z.B. Informationen über die Zuständigkeiten anderer Behörden)

### Fortbildungsangebote für Berufseinsteiger

- Supervision für Lehrkräfte durch den Schulpsychologischen Dienst
- Kollegiale Fallberatung

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 1.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

### 11 Ideen für den Berufseinstieg

1. Setzen Sie in ihrer Arbeit Schwerpunkte. In der Begrenzung liegt die Stärke. Treffen Sie die Auswahl Ihrer Schwerpunkte besonders nach der Frage, was Ihnen Spaß macht, was Sie gut können und was Ihnen persönlich wichtig ist.
2. Lernen Sie, Nein zu sagen. Vieles, was Schüler/-innen, Kolleg/-innen, Schulleiter/-innen, Eltern oder Sie selbst von sich erwarten, können Sie nicht erfüllen.
3. Versuchen Sie, Ihren Unterricht methodisch vielfältig zu gestalten. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt: Ein Unterricht, der den Kindern und Jugendlichen Spaß macht, der sie ernst nimmt, ihre Erfahrungen und Interessen berücksichtigt, ist weniger konfliktreich als ein lehrerzentrierter. Er entlastet damit auch die Lehrkraft selbst.
4. Suchen Sie gezielt die Kooperation. In jedem Kollegium gibt es zumindest einige Kollegen/ Kolleginnen, mit denen man die unterschiedlichsten Kooperations-Formen von losen Absprachen über eine gemeinsame Planung bis zur gegenseitigen Hospitation und Beratung (z.B. im Rahmen des "Konstanzer Trainingsmodells KTM" ) verwirklichen kann.
5. Nehmen Sie Hilfe von außen in Anspruch. Besuchen Sie pädagogische und didaktisch/ methodische Fortbildungen, nehmen Sie Chancen zur Supervision wahr, suchen Sie bewusst das Gespräch mit Kolleg/-innen oder auch Berufstätigen in anderen pädagogischen Arbeitsfeldern.
6. Behalten Sie Ihren Humor bzw. lernen Sie ihn. Wer in einer konkreten Konfliktsituation im Unterricht oder im Kollegium die Dinge humorvoll nimmt, erspart sich oft das erhöhte Risiko für Magengeschwüre.
7. Nehmen Sie bewusst Erfolge und eigene Lernprozesse wahr. Freuen Sie sich darüber, schwierige Situationen schon besser bewältigt zu haben als beim letzten Mal.
8. Pflegen Sie die Betätigungen außerhalb der Schule, die Ihnen Spaß, Freude und Bestätigung geben. Wer zu viel von Unterricht und Schule erwartet, läuft Gefahr, schon bald zur Burn-Out-Gruppe im Kollegium zu gehören.
9. Versuchen Sie, die Schulentwicklung im Rahmen der Bedürfnisse und Voraussetzungen vor Ort sowie Ihrer eigenen Interessen voranzutreiben. Dabei ist ein gezieltes Engagement in Lehrer- oder Schulkonferenzen wegen der Mikropolitik einer Schule manchmal schwierig, oft aber lehrreich und unverzichtbar. Personalrat, Gewerkschaften, und Verbände helfen hier gerne weiter.
10. Sehen Sie den Fehler und das Scheitern als pädagogische Grundkategorien und verabschieden Sie sich vom Ideal eines perfekten Unterrichts, einer perfekten Lehrerpersönlichkeit.
11. Bringen Sie in der Schule ihre eigene Persönlichkeit ein. Spielen Sie nicht jemand, der Sie nicht sind. Versuchen Sie, authentisch zu bleiben.  
Und bedenken Sie: Persönlichkeit entwickelt sich im Handeln weiter.

#### **Autoren:**

Kirsten Hoffmann, Dipl.-Päd., Lehrerin an der Jungbusch-Grundschule Mannheim und  
Marc Böhm, Dipl.-Päd., Lehrer an der Konrad-Duden-Hauptschule Mannheim.

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Teil 2 Probleme im beruflichen Alltag – Gefährdungsbeurteilung und Handlungsmöglichkeiten (Betriebliches Gesundheitsmanagement)

- 2.1. Einleitung
- 2.2. Wie können Stärken und Risikobereiche erkannt werden?  
Analyse des IST- Zustandes
- 2.3. Welche Möglichkeiten hat die Schule?  
Förderung der Lehrgesundheit als Teil der Schulentwicklungsarbeit
- 2.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

### 2.1. Einleitung

Lehrerinnen und Lehrer sind in ihrem beruflichen Alltag einer Vielzahl von Anforderungen ausgesetzt, welche sie unter häufig unzureichenden Rahmenbedingungen erfüllen sollen. Dies kann positiv als besondere Herausforderung gesehen, darf aber auch nicht verharmlost werden, da diese Situation bei vielen Lehrkräften dauerhaften Stress auslöst, der zu einer psychischen oder psychosomatischen Krankheit führen kann.

Dass dies keine Seltenheit ist, belegen verschiedene Untersuchungen und Befragungen zu Gesundheit, zu Krankheiten und Frühpensionierungen von Lehrkräften. Die bekannteste und größte dieser Studien ist die Potsdamer Lehrerstudie von Uwe Schaarschmidt, in welcher festgestellt wurde, dass ca. ein Drittel der Lehrkräfte bereits durch negative Emotionen, Resignation, Motivationseinschränkung und herabgesetzte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen gekennzeichnet ist. Ein weiteres Drittel ist laut dieser Studie hochgradig gesundheitlich gefährdet (vgl. Schaarschmidt, 2004).

Durch die Untersuchungen wurde aber auch festgestellt, dass die negativen gesundheitlichen Werte sich nicht allein durch schlechte Rahmenbedingungen und zu hohe Anforderungen erklären lassen, sondern dass die persönlichen Voraussetzungen ebenso eine Rolle spielen. Gute persönliche Voraussetzungen und Gesundheit der Lehrkräfte sind ein zu schützendes und zu erhaltendes Gut, auf welches eine leistungsstarke Schule aufbaut, und sollten deshalb in der Schule nicht vernachlässigt, sondern besonders beachtet und gefördert werden.

Aus diesem Grund ist es eine der vorrangigen Aufgaben der Schulleitung, auf die gesundheitlichen Bedürfnisse ihres Kollegiums zu achten. Ziel ist es, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem jede Lehrkraft die Möglichkeit hat, nicht nur eine für alle zufrieden stellende Arbeit zu leisten und an einer positiven Schulentwicklung teilzunehmen, sondern auch persönlich gestärkt zu werden und gesund zu bleiben.

Lehrerinnen und Lehrer, die sich an einer Schule wohl und von ihrer Schulleitung als individuelle Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen anerkannt fühlen, werden sich wesentlich mehr in die Schule einbringen und mit der Schule identifizieren als Lehrkräfte, die das Gefühl haben, dass auf ihre Bedürfnisse keine Rücksicht genommen wird.

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Es ist deshalb auch im eigenen Interesse der Schulleitung, sensibel für die gesundheitlichen Belange ihres Kollegiums zu sein und frühzeitig zu starken gesundheitlichen Belastungen vorzubeugen oder im Krankheitsfall schnell zu reagieren. Auch wenn dies eine hohe Herausforderung an die Schulleitung darstellt, ist der Gewinn, den die ganze Schulgemeinde von einem gesunden Kollegium hat, eine angemessene „Entlohnung“.

Die Gesundheitsförderung aller Personen in der Schule gehört aber auch zum Prozess der Organisationsentwicklung mit dem Ziel der Verbesserung der Bildungsqualität durch eine gesteigerte Gesundheitsqualität. „... alle Schulen in Hessen (haben) die Verpflichtung, bis zum Schuljahr 2010/2011 Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Prävention im Schulkonzept sichtbar zu integrieren und im Schulprogramm zu verankern. Hierbei sollen Aktivitäten Priorität haben, die die Gesundheit von Schülerinnen und Schülern sowie von Lehrerinnen und Lehrern gezielt, wirkungsvoll und nachhaltig fördern.“ (Grundlagenpapier Schule & Gesundheit Hessen 2002-2011)

Aufgabe der Schulleitung ist es, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Kollegiums im Blick zu haben, um zu erkennen, wie hoch der Belastungsgrad ist, welche Leistungen ein Kollegium zur Zeit erbringen kann und welche Hilfen notwendig sind. Ebenfalls müssen aufgrund der Arbeitsschutzgesetze regelmäßig Gefährdungsanalysen in der Schule durchgeführt werden, um die Arbeitsbedingungen beurteilen und verbessern zu können.

Drei Erlasse regeln die Anwendung der gesetzlichen Aufgaben der Gesundheitsförderung, des Arbeitsschutzes und der Sicherheit nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vom 07. August 1996 (BGBl: Teil 1, S. 1246) und fordern die Umsetzung von konkreten organisatorischen Maßnahmen:

1. Grundsatzерlass „Arbeitsschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz an Schulen“, ABl. 6/02, S. 358 ff (derzeit in Überarbeitung),
2. Erlass zur Einrichtung von Arbeitsschutzausschüssen an den Staatlichen Schulämtern, ABl. 6/02, S. 364,
3. Erlass zur Einrichtung des Generale Arbeitsschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz an den Staatlichen Schulämtern, ABl. 6/02, S. 364.

Seit Januar 2006 ist die Medical Airport Service GmbH (MAS) mit den nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) vorgeschriebenen Aufgaben von Betriebsärzten beauftragt.

Seit Januar 2009 nimmt die MAS ebenfalls die im ASiG beschriebenen Aufgaben von Fachkräften für Arbeitssicherheit (FaSi) wahr.

### Literatur:

- Hillert, A./ Schmitz, E., Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern, Stuttgart 2004
- Schaarschmidt, U., Halbtagesjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes, Weinheim und Basel 2004
- Schaarschmidt, U./ Kieschke, U., Gerüstet für den Schulalltag, Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer, Weinheim und Basel 2007
- Hess. Kultusministerium (Hrsg.): Schule & Gesundheit Hessen 2002-2011, Wiesbaden 2008
- Homepage: [www.schuleundgesundheit.hessen.de](http://www.schuleundgesundheit.hessen.de)

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 2.2. Wie können Stärken und Risikobereiche erkannt werden? Analyse des IST- Zustandes

### Gespräche

Durch Gespräche (im Kollegium, mit einzelnen Personen) werden Probleme sichtbar gemacht, welche möglicherweise mehrere Kollegen oder die ganze Schule betreffen. Außerdem können Spezialisierungen und spezielle Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Lehrkräfte oder Gruppen transparent gemacht und in der Schule genutzt werden.

### Selbsteinschätzung

Jede Lehrkraft kann selbst ihre persönlichen Risiken oder Schwächen einschätzen.

### Tests und Fragebögen

Zu diesen subjektiven Möglichkeiten der Analyse wurden verschiedene Tests und Fragebögen entwickelt, die von Schulen bzw. einzelnen Lehrkräften genutzt werden können, um ein differenzierteres Bild zu bekommen.

Nachfolgende Beispiele stehen zur Verfügung:

#### **AVEM (Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster)**

Auf diesem Test basieren die Ergebnisse der Potsdamer Lehrerstudie. Das Verfahren besteht aus einem Fragebogen mit 66 Items. Diese lassen sich 11 Dimensionen arbeitsbezogenen Verhaltens und Erlebens zuordnen. Die Dimensionen wiederum können drei inhaltlichen Bereichen zugeordnet werden (Arbeitsengagement, Widerstandsfähigkeit und Emotionen). Anhand der Werte werden Aussagen über die gesundheitliche Gefährdung und, wenn notwendig, Vorschläge zur Verbesserung gemacht. Die Durchführung des Tests ist für Einzelpersonen oder auch für Gruppen online möglich unter <http://psychologie.uni-lueneburg.de/>.

#### **ABC – Lehrer (Arbeits-Bewertungs-Check für Lehrer)**

Der ABC-L dient der Organisationsdiagnose. Es geht um eine schulbezogene Auswertung, welche besonders dann sinnvoll ist, wenn viele Kollegen und Kolleginnen der Schule daran teilnehmen. Die Ergebnisse der Schule können anonymisiert mit denen anderer Schulen verglichen werden. So kann festgestellt werden, was an der Schule gut funktioniert und wo Handlungsbedarf ist. Die Fragen richten sich auf die Wahrnehmung und Einschätzung der Arbeitstätigkeit und deren Bedingungen. Besonders im Blick sind hierbei Fragen zu Bereichen, die von den Lehrkräften beeinflussbar sind.

Der Test steht z.B. unter <http://vbe.de/> zum Download zur Verfügung, er wird für die teilnehmenden Lehrkräfte kopiert und die Ergebnisse werden online in eine Datenmaske eingegeben. Die Auswertung wird angezeigt und kann ausgedruckt werden.

#### **Gefährdungsanalyse – Belastungen am Arbeitsplatz Schule**

Dieser Test ist geeignet, gesundheitliche Probleme an der Schule festzustellen. Anonym füllen die Lehrkräfte den Fragebogen aus. Bei der Auswertung können dann besondere Risikobereiche oder auch Stärken festgestellt werden. Es gibt kein festes Auswertungsmuster, die Schule kann hier individuell entscheiden.

(Hrsg.: Staatl. Schulamt Frankfurt / Gesamtpersonalrat der Lehrerinnen und Lehrer beim Staatl. Schulamt in Frankfurt/Main)

(Diese und weitere Kollegiums-Befragungen stehen unter [www.schuleundgesundheit.org](http://www.schuleundgesundheit.org) zur Verfügung)

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

### 2.3. Welche Möglichkeiten hat die Schule?

#### Förderung der Lehrgesundheit als Teil der Schulentwicklungsarbeit

- Jeder Schule wird empfohlen, eine **Gesundheits-AG** zu bilden. Deren Einrichtung sollte als Chance verstanden werden, sich mit der Gesundheit der Lehrkräfte zu befassen und etwas für sich selbst zu tun.
- Aufgrund von Ergebnissen von Analysen zu Lehrgesundheit können zu bestimmten Bereichen **schulinterne Fortbildungen** durchgeführt werden. Über den medical airport service ([www.medical-gmbh.de](http://www.medical-gmbh.de)) werden eine Vielzahl von Fortbildungen zur Gesundheitsförderung angeboten.
- Um eine stressfreie Pause zu genießen und sich erholen zu können, wäre die Entwicklung einer **Pausenkultur** erstrebenswert. Dies kann z.B. durch eine Umgestaltung des Lehrerzimmers oder die Vermeidung von Störungen in der Pause geschehen.
- Durch die Förderung und Nutzung von **Teamarbeit** kann die Belastung von einzelnen Lehrkräften gesenkt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die **kollegiale Fallberatung**.
- Dies setzt ein gutes **soziales Klima** voraus, das z.B. durch gemeinsame außerschulische Aktivitäten (Betriebsausflug, gemeinsames Essen, Betriebssport...) gefördert werden kann.
- Möglicherweise hilft die Inanspruchnahme einer **Mediation**. **Erfolge in der Schule sollten sichtbar gemacht werden.** **Lob**, besonders von der Schulleitung, für gute Arbeit und gelungene Projekte fördert die Arbeitsmotivation und Einsatzbereitschaft und erhöht die Arbeitszufriedenheit. Eine **positive Feedbackkultur** und eine wertschätzende Haltung sollte entwickelt werden. Die Homepage kann genutzt werden, um die Erfolge auch nach außen zu veröffentlichen.
- Es ist zu empfehlen, **schulinterne Vereinbarungen** zu bestimmten Problembereichen zu treffen (Handlungsmöglichkeiten in Konfliktfällen, Sucht, Belästigung am Arbeitsplatz).
- Die Schaffung von **Lehrerarbeitsplätzen** in der Schule kann bei der Verteilung der Arbeitszeit und der Trennung von Arbeit und Freizeit hilfreich sein.
- Schulleiter/-innen sowie deren Stellvertreter/-innen sollten sich regelmäßig in **Personalführungs- und Gesundheitsfragen** fortbilden.

Die Vereinbarungen zur Suchtprävention sind zu beachten.

Schulen, die sich intensiv mit der Gesundheit ihres Personals beschäftigen oder dies planen, können sich über die Fachberatung Schule und Gesundheit im Staatl. Schulamt beraten lassen und evtl. ein Teilzertifikat „Lehrgesundheit“ erlangen.

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 2.4. Was kann die Lehrkraft selbst tun?

Jede Lehrkraft kann für ihre eigene Gesundheit viel tun. Durch Selbsteinschätzung oder anhand der Ergebnisse des AVEM kann jeder für sich feststellen, wo die persönlichen Stärken oder Schwächen liegen. Neben den allgemein bekannten Tipps zur Gesundheitsvorsorge werden hier noch Hinweise auf spezifische Möglichkeiten für Lehrkräfte gegeben:

- Teilnahme an Supervision/ Kollegialer Fallberatung
- Nutzung von Teamarbeit
- Teilnahme an Fortbildungen (z.B. Zeitmanagement, Stressbewältigung, Stimmbildung...)
- Anonyme multiprofessionelle Beratung unter [www.lehrerforum.de](http://www.lehrerforum.de)
- Inanspruchnahme von **Beratung**, z.B. durch
  - Personalrat
  - Schulpsychologen
  - Personalsachbearbeiter/in im Staatl. Schulamt
  - Frauenbeauftragte
  - Schwerbehindertenvertretung
  - Team „Schule und Gesundheit“ am Staatl. Schulamt
  - Medical Airport Service
- Überprüfung zusätzlicher Aufgaben (Abgabe oder Verlagerung)
- Teilzeitbeschäftigung
- Beurlaubung
- Sabbatjahr
- Versetzung an eine andere Schule
- Antrag auf Anerkennung einer Schwerbehinderung bei schwerer chronischer Erkrankung

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Teil 3 Die Eingliederung erkrankter und behinderter Lehrkräfte (Betriebliches Eingliederungsmanagement)

- 3.1. Einleitung
- 3.2. Ablaufschema
- 3.3. Einladungsschreiben (Muster)
- 3.4. Gesprächsleitfaden
- 3.5. Gesprächsprotokoll (Muster)
- 3.6. Rückmeldebogen für das Staatliche Schulamt (Muster)

### 3.1. Einleitung

§ 84 Abs.2 SGB IX (9.Sozialgesetzbuch) lautet:

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.“

Trotz aller präventiven Bemühungen lassen sich Krankheitszeiten nicht immer verhindern. Dabei geht es an dieser Stelle nicht um jedwede Kurzkrankheit, sondern um Krankheitszeiten, welche die Fürsorgepflicht des Dienstherrn in besonderer Weise berühren. Auf die Definition in dem o.g. Gesetzeswortlaut dürfen wir an dieser Stelle verweisen. Während es in dem vorangegangenen Kapiteln darum ging, Erkrankungen vorzubeugen, stellt sich nun die Frage, wie mit vorhandenen Erkrankungen im Schulbereich umgegangen werden kann. Dies gilt für Angestellte und Beamte gleichermaßen. Mit dem **Betrieblichen Eingliederungsmanagement** (BEM) hat der Gesetzgeber als Zielsetzung formuliert, Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Damit dies gelingt, braucht der Arbeitgeber „**Mitspieler**“. Das ist in erster Linie die betroffene Person selbst, ohne deren Zustimmung Maßnahmen des

## Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betrieblichen Eingliederungsmanagements nicht umgesetzt werden können. Weitere Akteure sind Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie weitere Unterstützungssysteme außerhalb der Dienststelle.

Für den Bereich der Schulen des Kreises Gießen und des Vogelsbergkreises haben wir uns auf einen **Verfahrensablauf** geeinigt, den Sie als Übersicht auf der Seite 16 vorfinden.

Ausgangspunkt ist die Feststellung der Fehlzeiten im Sinne des § 84 Abs.2 SGB IX durch die Schulleiterin oder den Schulleiter. Nach schulinterner Klärung erfolgt ein Gesprächsangebot an die Lehrkraft.

Hiervon kann ausnahmsweise bei besonders schweren Erkrankungen oder chronischen Erkrankungen, z.B. Krebs, abgesehen bzw. das Gesprächsangebot verschoben werden.

Ein vorformuliertes **Anschreiben** finden Sie auf der Seite 17.

Bei Zustimmung der betroffenen Lehrkraft erfolgt ein **Eingliederungsgespräch**. Ein Gesprächsleitfaden befindet sich in den Unterlagen auf der Seite 18 f., ebenso das verbindlich zu verwendende Gesprächsprotokoll.

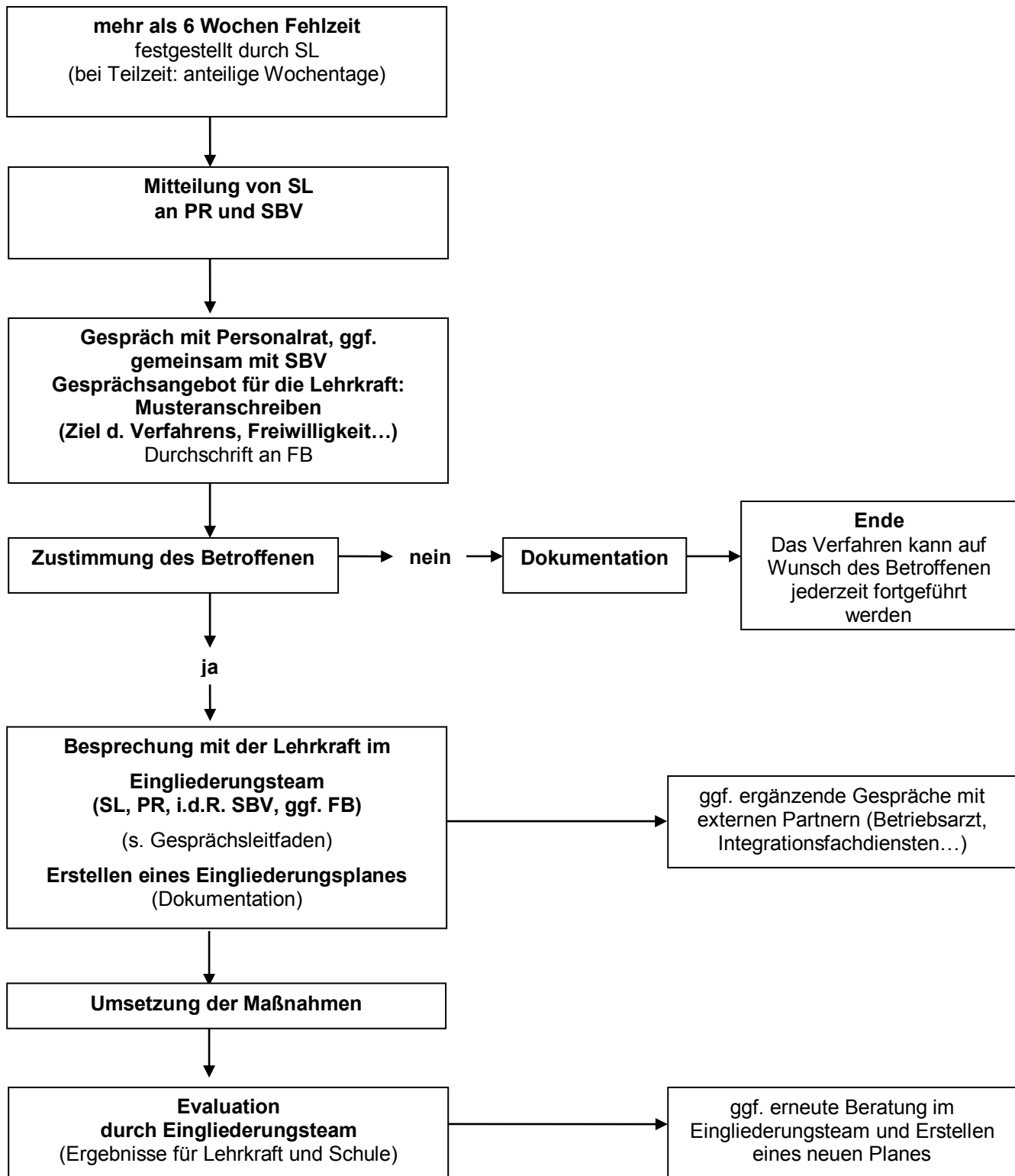
Wenngleich das Eingliederungsgespräch regelmäßig auf der Ebene der Schulen stattfindet, ist es im Einzelfall auch möglich und sinnvoll, das Staatliche Schulamt einzubinden. Vergleichbare Verfahren für Schulleiterinnen und Schulleiter finden im Staatlichen Schulamt statt.

Noch einige Hinweise zum **Datenschutz**: Die Teilnehmer des Eingliederungsgesprächs sind zur Verschwiegenheit über den Gesprächsinhalt verpflichtet. Informationen aus dem Gespräch dürfen nur mit Zustimmung der betroffenen Lehrkraft weitergegeben werden. Medizinische Informationen, insbesondere ärztliche Atteste und Gutachten, gelangen nur dann in deren Personalakte, wenn der/die Betroffene ausdrücklich zugestimmt hat. Über das Gespräch wird ein Protokoll erstellt, das nach Abschluss des Verfahrens, wenn die Lehrkraft keinen gegenteiligen Antrag stellt, vernichtet wird. Es wird dann lediglich dokumentiert, dass ein Eingliederungsverfahren stattgefunden hat.

Wenn die **Dienstfähigkeit schwerbehinderter Lehrkräfte** auf Antrag der Schulleitung überprüft werden soll, ist das Verfahren in dem oben beschriebenen Sinne vorher **zwingend** durchzuführen (VIII.2 der Integrationsrichtlinien, ABl. Nr. 2 / 2008, S. 59 ff. ).

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 3.2. Ablaufschema des Eingliederungsmanagements (BEM)



SL = Schulleiter/in, PR = örtlicher Personalrat, SBV = örtliche Schwerbehindertenvertretung,  
FB = Frauenbeauftragte

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 3.3. Einladungsschreiben — Schulleitung an Lehrkraft (Muster)

Briefkopf Schule

Anschrift

### Einladung zum Eingliederungsgespräch

Sehr geehrte Frau / Sehr geehrter Herr,

aus Fürsorge gegenüber den Lehrkräften der Schule bin ich gehalten, alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen dienstunfähig erkrankt sind, zu einem Eingliederungsgespräch einzuladen. Dieses Gespräch findet im Rahmen des sogenannten Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) statt, welches die Zielsetzung hat, Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten; es findet seine Grundlage in § 84 Abs.2 SGB IX.

Deshalb möchte ich Sie zu einem Gespräch einladen, an dem der Schulpersonalrat und in der Regel die örtliche Schwerbehindertenvertretung teilnehmen. Weitere Teilnehmer, z.B. die Frauenbeauftragte oder der arbeitsmedizinische Dienst (MAS) können bei Bedarf, auch auf Ihren Vorschlag, hinzugezogen werden. Als Termin schlage ich xxx vor.

Ich weise Sie darauf hin, dass ohne Ihre Zustimmung ein solches Gespräch nicht stattfinden wird. Im Sinne der präventiven Absichten des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ermuntere ich Sie aber, dieses Gesprächsangebot wahrzunehmen.

Noch einige wichtige Hinweise zum Datenschutz: Die Teilnehmer des Eingliederungsgesprächs sind zur Verschwiegenheit über den Gesprächsinhalt verpflichtet. Informationen aus dem Gespräch dürfen nur mit Ihrer Zustimmung weitergegeben werden. Medizinische Informationen, insbesondere ärztliche Atteste und Gutachten, gelangen nur mit Ihrer ausdrücklichen Zustimmung in Ihre Personalakte. Über das Gespräch wird ein Protokoll erstellt, das nach Abschluss des Verfahrens, wenn Sie keinen gegenteiligen Antrag stellen, vernichtet wird. Es wird dann lediglich dokumentiert, dass ein Eingliederungsverfahren stattgefunden hat.

Bitte teilen Sie mir mit, ob Sie das Gesprächsangebot wahrnehmen möchten. Gerne stehe ich für ein Vorgespräch zur Verfügung. Selbstverständlich können Sie sich zur Vorbereitung auch an den Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder die Frauenbeauftragte wenden. Allgemeine Informationen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement befinden sich im Internet unter [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de).

Mit freundlichen Grüßen

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 3.4. Gesprächsleitfaden

Darstellung des BEM

(Ziel, Verfahren, Inhalt, Datenschutz - keine gesundheitlichen Daten in Personalakte)

Hinweis auf Freiwilligkeit der Angaben

Vorgeschichte, Entwicklung und Auswirkungen der Krankheit

1. Krankheitsverlauf

2. Persönliche Ursachen und Auswirkungen

- Art der Fehlzeiten
- Persönliche Auswirkungen
- Art der Einschränkungen
- Bisherige Rehabilitationsmaßnahmen
- Vorhandene Wiedereingliederungspläne (z.B. des behandelnden Arztes)

3. Schulische Ursachen und Auswirkungen einschließlich der Erkenntnisse aus der Gefährdungsanalyse

- Überbeanspruchung
- Konflikte mit Personen aus dem Arbeitsumfeld (Kollegen, Eltern, Schulleitung, Schüler)
- Arbeitsplatz (gesundheitsgerechte Einrichtung)
- Arbeitsorganisation (Unterrichtsverteilung, Stundenplan, Aufsicht, Mehrarbeit)

4. Handlungsmöglichkeiten:

Folgende Möglichkeiten lassen sich im Groben unterscheiden:

- 4.1. vorwiegend personenbezogene,
- 4.2. vorwiegend schulbezogene und
- 4.3. externe Maßnahmen:

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 4.1. Personenbezogene Maßnahmen

- Antrag auf Anerkennung einer Schwerbehinderung ((Folge: s. Integrationsvereinbarung v. 27.5.2005 (ABl. S.399), u.a. Nachteilsausgleich, Stundenreduzierung,...))
- Überprüfung zusätzlicher Aufgaben (Abgabe oder Verlagerung)
- Rückgabe einer Funktionsstelle ( Rückernennung)
- Fortbildung z.B. Stimmbildung, Stressbewältigung, Methodik, Didaktik
- Klärung medizinischer Gründe
- Einleitung gesundheitlicher / therapeutischer Maßnahmen, wie z.B. die Beantragung einer Kur
- Vorübergehende Stundenentlastung oder stufenweise Wiedereingliederung gem. § 18 PflStdVO
- Maßnahmen der Suchtbekämpfung
- Supervision
- Teilzeitbeschäftigung
- Beurlaubung
- Sabbatjahr
- Antrag auf Feststellung der Teil-Dienstfähigkeit oder Ruhestandsversetzung wegen Dienstunfähigkeit

## 4.2. Schulbezogene Maßnahmen

- Anti-Mobbing-Maßnahmen
- Herbeiführung baulicher Maßnahmen in der Schule
- Änderung des Einsatzes (Team-Arbeit, Unterrichtsverteilung, Mehrarbeit, Aufsicht, Klassenfahrten)
- Abordnung oder Versetzung

## 4.3. Externe Maßnahmen

- Verweisung an das Integrationsteam beim Staatlichen Schulamt für den Landkreis Gießen und den Vogelsbergkreis  
(Ansprechpartnerin: Eva Schwenecke, Telefon: 06 41 – 48 00 – 33 23)
- Technische Hilfen am Arbeitsplatz (Integrationsamt)
- Einbeziehung externer Rehabilitationsträger (Krankenkasse, Unfallkasse, Rentenversicherung, Agentur für Arbeit, Integrationsamt)

## 5. Vereinbarungen zu konkreten Maßnahmen und zu deren Evaluation

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 3.5. Gesprächsprotokoll (Muster)

Ort / Datum	
Teilnehmer	
Belehrung über die Freiwilligkeit der Angaben zur Krankheit	<input type="checkbox"/> ist erfolgt
Vorgeschichte und Entwicklung (Ursache, Entwicklung, Auswirkung, konkrete Belastung, Ergebnisse aus Gefährdungsanalyse)	
Überlegungen zum BEM (Handlungsmöglichkeiten siehe Anlage)	
Vereinbarungen	
Absprachen zur Evaluation, erneuter Gesprächstermin	
Datum, Unterschrift	<hr style="display: inline-block; width: 200px; vertical-align: middle; margin-right: 20px;"/> (Schulleiterin/Schulleiter) <hr style="display: inline-block; width: 200px; vertical-align: middle;"/> (Lehrkraft)

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## 3.6. Rückmeldebogen für das Staatliche Schulamt (Muster)

Schulstempel

Gießen,

Staatliches Schulamt  
für den Landkreis Gießen  
und den Vogelsbergkreis  
Schubertstraße60, Haus 13

35392 Gießen

### Ergebnis des Eingliederungsgespräches

hier: Herr/Frau ( Name der Lehrkraft )

- Ein Eingliederungsgespräch hat auf Wunsch der Lehrkraft nicht stattgefunden.
- Das Eingliederungsgespräch hat am \_\_\_\_\_ stattgefunden.

Ggf. Anträge an das Staatliche Schulamt:

\_\_\_\_\_  
Schulleiterin/Schulleiter

\_\_\_\_\_  
Lehrkraft

Anhang

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## ANHANG

### **Ansprechpartner/ Kontaktpersonen für Schulen im Bereich des Staatlichen Schulamts für den Landkreis Gießen und den Vogelsbergkreis:**

- Betriebsärztin: Dr. med Eva Röttinger  
Medical Airport Service GmbH (MAS)  
Memeler Str.1  
Tel.: 0641-35394
- Schwerbehindertenvertretung: Eva Schwenecke ([Eva.Schwenecke@gi.ssa.hessen.de](mailto:Eva.Schwenecke@gi.ssa.hessen.de))  
Tel.: 06 41 – 48 00 – 33 23
- Frauenbeauftragte: Zuständig für Schulen in Stadt und Landkreis Gießen  
Elke Rosenstock-Heinz ([Elke.Rosenstock-Heinz@gi.ssa.hessen.de](mailto:Elke.Rosenstock-Heinz@gi.ssa.hessen.de))  
Tel.: 06 41 – 48 00 – 32 00
- Zuständig für Schulen im Vogelsbergkreis  
Anke Röse ([Anke.Roese@gi.ssa.hessen.de](mailto:Anke.Roese@gi.ssa.hessen.de))  
Tel.: 06 41 – 48 00 – 32 01
- Gesamtpersonalrat: Klaus Lenhart ([Klaus.Lenhart@gi.ssa.hessen.de](mailto:Klaus.Lenhart@gi.ssa.hessen.de))  
Tel.: 06 41 – 48 00 – 33 00
- Arbeitssicherheit,  
Schule und Gesundheit: Christiane Gerlitz-Weller [Christiane.Gerlitz-Weller@gi.ssa.hessen.de](mailto:Christiane.Gerlitz-Weller@gi.ssa.hessen.de)  
Fachberatung Schule und Gesundheit  
Brigitte Eberle [Brigitte.Eberle@gi.ssa.hessen.de](mailto:Brigitte.Eberle@gi.ssa.hessen.de)  
Tel.: 0641/4800-3450
- Schulpsychologen: Adressen unter [www.schulamt-giessen.hessen.de](http://www.schulamt-giessen.hessen.de)  
Vermittlung von externen Konfliktbearbeitern (Mediation)