
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Allgemeine Einführung	17
1.1 Gesetzliche Grundlage des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	18
1.1.1 Rechtliche Bedeutung	20
1.1.2 Abgrenzung zum Krankenrückkehrgespräch	21
1.1.3 Krankheitsbedingte Kündigung (das Damoklesschwert des BEM)	22
1.2 Grundprinzipien des BEM	24
1.2.1 Freiwilligkeit	24
1.2.2 Transparenz	25
1.2.3 Schweigepflicht	26
1.2.4 Datenschutz	26
1.3 Wünsch-dir-was-BEM?	27
1.4 Wirtschaftliche Bedeutung des BEM	30
1.5 Rahmenbedingungen	31
1.5.1 Von-Fall-zu-Fall-BEM	33
1.5.2 BEM als Managementsystem	34
1.5.3 BEM durch die Hintertür	35
1.6 Ordnungsgemäßes BEM	36
2 Implementierung von BEM in Unternehmen	39
2.1 Projektteam	40
2.2 Ablauf der Implementierungsphase	41
2.3 Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM	42
2.4 Probleme bei der Einführung	45
2.5 Interne Öffentlichkeitsarbeit	46
3 Beteiligte im BEM	51
3.1 Wer soll das BEM durchführen?	51
3.2 Der Fallmanager	52
3.2.1 Kompetenzen und Kenntnisse des Fallmanagers	54
3.2.2 Die Rolle des Fallmanagers	56

3.3	Gremien	57
3.3.1	Das Kernteam	58
3.3.2	BEM-Team	60
3.3.3	Steuerungskreis	63
3.4	Interne Beteiligte im BEM	64
3.4.1	BEM-Berechtigter	65
3.4.2	Fallmanager	66
3.4.3	Führungskraft	66
3.4.4	Interessenvertretung	67
3.4.5	Schwerbehindertenvertretung	69
3.4.6	Arbeitsmediziner (Betriebsarzt/Werksarzt)	69
3.4.7	Fachkraft für Arbeitssicherheit	73
3.4.8	Personalbetreuung	74
3.4.9	Betriebliche Sozialberatung, Soziale Ansprechpartner	74
3.4.10	Gleichstellungsbeauftragter	75
3.4.11	Vertreter BGM	75
3.4.12	Datenschutzbeauftragter	76
3.4.13	Inklusionsbeauftragter des Arbeitgebers	76
3.4.14	Beratungskompetenz für weitere Beteiligte	76
3.5	Externe Beteiligte im BEM	77
3.5.1	Personenbezogene Teilnehmer	77
3.5.2	Externe Netzwerkakteure	78
4	Ablauf und Organisation des BEM-Verfahrens	93
4.1	Die Einladung	93
4.1.1	Wer wird wann eingeladen?	93
4.1.2	Das Einladungsschreiben mit Rückantwort	95
4.1.3	Ablehnung durch den Mitarbeiter	98
4.1.4	BEM als Präventivmaßnahme	99
4.1.5	Die fehlende Einladung	100
4.2	Die BEM-Akte	101
4.3	Sicherung des Datenschutzes	102
4.4	Organisation der BEM-Gespräche	105
4.4.1	Der richtige Zeitpunkt	107
4.4.2	Erstkontakt	108
4.4.3	Informationsfluss	109
4.5	Das Informationsgespräch	110

4.6	Das BEM-Gespräch	111
4.6.1	Vorbereitung des BEM-Gespräches	111
4.6.2	Die notwendigen Formulare	111
4.6.3	Die Rahmenbedingungen	111
4.6.4	Die Teilnehmer und ihre Rollen	114
4.6.5	Eine Frage der Haltung	114
4.6.6	Nachbereitung	117
4.7	Evaluation	117
5	Maßnahmen im BEM	119
5.1	Ziele der Maßnahmen	119
5.2	Maßnahmenentwicklung	120
5.2.1	Analyse der Fähigkeiten	123
5.2.2	Analyse der Anforderungen	124
5.2.3	Der Profilabgleich	125
5.2.4	RehaAssessment	126
5.3	Umsetzungspflicht der Maßnahmen durch den Arbeitgeber	129
5.4	Stufenweise Wiedereingliederung und BEM	130
5.4.1	Voraussetzungen	132
5.4.2	Umsetzung	133
5.4.3	Weitere Aspekte der SWE	136
5.4.4	Wiedereingliederung ohne BEM	143
5.5	Krankheit und Geld – Wie BEM dabei helfen kann	145
6	Die inhaltlichen Etappen der BEM-Gespräche	149
6.1	Das Informationsgespräch oder BEM-Light	151
6.1.1	Ausarbeiten einer BEM-Strategie	152
6.1.2	Viel Aufwand, viel Lohn	154
6.1.3	Ablauf eines Informationsgespräches	155
6.2	BEM im engeren Sinne	158
6.2.1	Gesprächsverlauf	159
6.2.2	Vom Umgang mit »Langzeiterkrankten«	169
6.2.3	Was, wenn der BEM-Berechtigte nicht mehr beim Arbeitgeber bleiben möchte?	173

6.3	Im BEM nicht ganz unwichtig – wie ist die Krankheit verarbeitet?	174
6.3.1	Krankheitsbewältigung aus psychologischer Sicht	175
6.3.2	Tränen – Im BEM-Gespräch nicht so selten	180
6.3.3	Suizidalität – Ruhig bleiben	181
7	Kenntnisse in Gesprächsführung	185
7.1	Allgemeine Gesprächskompetenzen für BEM-Fallmanager und BEM-Team	185
7.1.1	Gesprächskompetenzen für BEM-Gespräche in kleiner Runde	185
7.1.2	Gesprächskompetenzen für Runde Tische	185
7.2	Kompetenzorientierte Gesprächsführung – Aus belastenden Gesprächen die Schwere herausnehmen	187
7.2.1	Würdigung von Stärken, Fähigkeiten und des bereits Erreichten	189
7.2.2	Reframing	190
7.2.3	Als-ob-Frage	192
7.2.4	Skalierungen	193
7.2.5	Fragen nach Ausnahmen	194
7.3	Deeskalation bei Konflikten	196
7.3.1	Konflikt mit dem Vorgesetzten	196
7.3.2	Konflikt mit Kollegen	197
7.3.3	Eine Kränkung durch das Unternehmen	197
7.3.4	Die Gefahr der Herabstufung (Gehaltsverlust)	200
7.3.5	Widerstand gegen eine Maßnahme	200
7.3.6	Eskalation vonseiten des Vorgesetzten	201
7.3.7	Gesprächsfähigkeit bei einer Eskalation wiederherstellen	202
7.4	BEM zwischen betrieblicher Sozialarbeit und Effizienz	209
8	Die BEM-Strategie	211
8.1	Die Umsetzung der BEM-Strategie	213
8.2	Fallbeispiele für die BEM-Strategie mit Tipps für die erfolgreiche Kommunikation	217
8.2.1	Große Unsicherheit nach Erschöpfungsdepression	217
8.2.2	Zu viele Gespräche, zu wenige Ergebnisse	222
8.2.3	Gute Ergebnisse nach heftigen Zweifeln	226
8.2.4	Bemühungen und Krankheitseinsicht	229
8.2.5	Maßnahmen, die umsonst sind	232

8.2.6	Berufliche und private Veränderungen bringen das Glück	234
8.2.7	Ein Weg zurück an die Maschine mit vielen Hindernissen	236
8.2.8	Wie Technik das Arbeitsleben versüßt	240
8.2.9	Von der Wirkung der Worte	242
8.2.10	BEM ist keine Wunschparade	245
9	Selbstfürsorge im BEM – Grenzen definieren	249
9.1	Rollenkonflikte im BEM-Team mit der professionellen Rolle	251
9.2	Supervision bei Belastung durch BEM-Arbeit	256
9.3	Auftragserfüllung	259
	Literaturverzeichnis	261
	DANK	267
	Die Autorin	269