
Inhaltsverzeichnis

Vorwort für die 2. Auflage	11
Vorwort	13
1 Allgemeine Einführung	15
1.1 Gesetzliche Grundlage des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	16
1.1.1 Rechtliche Bedeutung	18
1.1.2 Abgrenzung zum Krankenrückkehrgespräch	18
1.1.3 Krankheitsbedingte Kündigung (das Damoklesschwert des BEM)	20
1.2 Abfindungen und BEM	22
1.3 Grundprinzipien des BEM	22
1.3.1 Freiwilligkeit	23
1.3.2 Transparenz	23
1.3.3 Schweigepflicht	24
1.3.4 Datenschutz	24
1.4 Wünsch-dir-was-BEM?	25
1.5 Wirtschaftliche Bedeutung des BEM	27
1.6 Rahmenbedingungen	29
1.6.1 Von-Fall-zu-Fall-BEM	31
1.6.2 BEM als Managementsystem	32
1.6.3 BEM durch die Hintertür	33
1.7 Ordnungsgemäßes BEM	33
2 Implementierung von BEM in Unternehmen	35
2.1 Projektteam	36
2.2 Ablauf der Implementierungsphase	37
2.3 Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM	37
2.4 Probleme bei der Einführung	40
2.5 Interne Öffentlichkeitsarbeit	41
3 Beteiligte im BEM	45
3.1 Wer soll das BEM durchführen?	45
3.2 Der Fallmanager	45
3.2.1 Kompetenzen und Kenntnisse des Fallmanagers	48
3.2.2 Die Rolle des Fallmanagers	50
3.3 Gremien	50
3.3.1 Das Kernteam	51
3.3.2 BEM-Team	52
3.3.3 Steuerungskreis	55

3.4	Interne Beteiligte im BEM	56
3.4.1	BEM-Berechtigter	56
3.4.2	Fallmanager	58
3.4.3	Führungs kraft	58
3.4.4	Interessenvertretung	59
3.4.5	Schwerbehindertenvertretung (SBV)	60
3.4.6	Arbeitsmediziner (Betriebsarzt/Werksarzt)	62
3.4.7	Fachkraft für Arbeitssicherheit	67
3.4.8	Personalbetreuung	68
3.4.9	Betriebliche Sozialberatung, Soziale Ansprechpartner	68
3.4.10	Gleichstellungsbeauftragter	69
3.4.11	Vertreter BGM	69
3.4.12	Datenschutzbeauftragter	69
3.4.13	Inklusionsbeauftragter des Arbeitgebers	70
3.4.14	Beratungskompetenz für weitere Beteiligte	70
3.5	Externe Beteiligte im BEM	70
3.5.1	Personenbezogene Teilnehmer	70
3.5.2	Externe Netzwerkakteure	71
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	99
4.2	Die BEM-Akte	100
4.3	Sicherung des Datenschutzes	102
4.4	Organisation der BEM-Gespräche	105
4.4.1	Der richtige Zeitpunkt	108
4.4.2	Erstkontakt	108
4.4.3	Informationsfluss	109
4.5	Das Informationsgespräch	110
4.6	Das BEM-Gespräch	110
4.6.1	Vorbereitung des BEM-Gespräches	110
4.6.2	Die notwendigen Formulare	111
4.6.3	Die Rahmenbedingungen	111
4.6.4	Die Teilnehmer und ihre Rollen	113
4.6.5	Eine Frage der Haltung	115
4.6.6	Wenn das BEM-Team der erste Ansprechpartner ist	117
4.6.7	Nachbereitung	118
4.7	Evaluation	119

5	Maßnahmen im BEM	121
5.1	Ziele der Maßnahmen	121
5.2	Maßnahmenentwicklung	122
5.2.1	Analyse der Fähigkeiten	124
5.2.2	Analyse der Anforderungen	125
5.2.3	Der Profilabgleich	126
5.2.4	Reha-Assessment	127
5.3	Umsetzungspflicht der Maßnahmen durch den Arbeitgeber	130
5.4	Stufenweise Wiedereingliederung und BEM	130
5.4.1	Voraussetzungen	133
5.4.2	Umsetzung	133
5.4.3	Weitere Aspekte der SWE	136
5.4.4	Wiedereingliederung ohne BEM	142
5.4.5	Beendigung der Stufenweisen Wiedereingliederung	144
5.5	Krankheit und Geld – Wie BEM dabei helfen kann	145
5.6	Keine Maßnahmen möglich	147
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	153
6.1.3	Ablauf eines Informationsgespräches	154
6.2	BEM im engeren Sinne	157
6.2.1	Gesprächsverlauf	157
6.2.2	Vom Umgang mit »Langzeiterkrankten«	167
6.2.3	Was, wenn der BEM-Berechtigte nicht mehr beim Arbeitgeber bleiben möchte?	170
6.3	Im BEM nicht ganz unwichtig – wie ist die Krankheit verarbeitet?	171
6.3.1	Krankheitsbewältigung aus psychologischer Sicht	172
6.3.2	Tränen – Im BEM-Gespräch nicht so selten	177
6.3.3	Suizidalität – Ruhig bleiben	177
7	Kenntnisse in Gesprächsführung	181
7.1	Allgemeine Gesprächskompetenzen für BEM-Fallmanager und BEM-Team	181
7.1.1	Gesprächskompetenzen für BEM-Gespräche in kleiner Runde	181
7.1.2	Gesprächskompetenzen für Runde Tische	181
7.1.3	Gesprächskompetenzen für Online-BEM-Gespräche	182
7.2	Kompetenzorientierte Gesprächsführung – Aus belastenden Gesprächen die Schwere herausnehmen	185
7.2.1	Würdigung von Stärken, Fähigkeiten und des bereits Erreichten	186
7.2.2	Reframing	188
7.2.3	Als-ob-Frage	189

7.2.4	Skalierungen	190
7.2.5	Fragen nach Ausnahmen	191
7.3	Deeskalation bei Konflikten	193
7.3.1	Konflikt mit dem Vorgesetzten	193
7.3.2	Konflikt mit Kollegen	194
7.3.3	Eine Kränkung durch das Unternehmen	194
7.3.4	Die Gefahr der Herabstufung (Gehaltsverlust)	196
7.3.5	Widerstand gegen eine Maßnahme	196
7.3.6	Eskalation vonseiten des Vorgesetzten	197
7.3.7	Gesprächsfähigkeit bei einer Eskalation wiederherstellen	197
7.4	BEM zwischen betrieblicher Sozialarbeit und Effizienz	204
8	Corona – Covid-19 – Long- bzw. Post-Covid	205
9	Die BEM-Strategie	209
9.1	Die Umsetzung der BEM-Strategie	211
9.2	Fallbeispiele für die BEM-Strategie mit Tipps für die erfolgreiche Kommunikation	214
9.2.1	Große Unsicherheit nach Erschöpfungsdepression	214
9.2.2	Zu viele Gespräche, zu wenige Ergebnisse	218
9.2.3	Gute Ergebnisse nach heftigen Zweifeln	222
9.2.4	Bemühungen und Krankheitseinsicht	225
9.2.5	Maßnahmen, die umsonst sind	227
9.2.6	Berufliche und private Veränderungen bringen das Glück	229
9.2.7	Ein Weg zurück an die Maschine mit vielen Hindernissen	231
9.2.8	Wie Technik das Arbeitsleben versüßt	234
9.2.9	Von der Wirkung der Worte	236
9.2.10	BEM ist keine Wunschparade	238
9.2.11	Ein langer und steiniger Weg – Fatigue als Begleiterscheinung von SARS-CoV-19	240
9.2.12	Hoch die Tassen – Mobiles Arbeiten und die Suchtfalle	243
10	Selbstfürsorge im BEM – Grenzen definieren	249
10.1	Rollenkonflikte im BEM-Team mit der professionellen Rolle	251
10.2	Supervision bei Belastung durch BEM-Arbeit	255
10.3	Auftragserfüllung	258
	Literaturverzeichnis	261
	DANK	269
	Die Autorin	271