

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort für die 3. Auflage .....	13
Vorwort für die 2. Auflage .....	15
Vorwort .....	17
<b>1 Allgemeine Einführung .....</b>	<b>21</b>
1.1 Gesetzliche Grundlage des Betrieblichen Eingliederungsmanagements .....	22
1.1.1 Rechtliche Bedeutung .....	24
1.1.2 Abgrenzung zum Krankenrückkehrgespräch .....	24
1.1.3 Krankheitsbedingte Kündigung (das Damoklesschwert des BEM) .....	26
1.2 Kündigung während der Probezeit .....	29
1.3 Sonderfall Kündigung von Schwerbehinderten in Probezeit .....	29
1.4 Abfindungen und BEM .....	30
1.5 Grundprinzipien des BEM .....	30
1.5.1 Freiwilligkeit .....	31
1.5.2 Transparenz .....	31
1.5.3 Schweigepflicht .....	32
1.5.4 Datenschutz .....	32
1.6 Wünsch-dir-was-BEM? .....	33
1.7 Wirtschaftliche Bedeutung des BEM .....	35
1.8 Rahmenbedingungen .....	37
1.8.1 Von-Fall-zu-Fall-BEM .....	39
1.8.2 BEM als Managementsystem .....	40
1.8.3 BEM durch die Hintertür .....	41
1.9 Ordnungsgemäßes BEM .....	41
<b>2 Implementierung von BEM in Unternehmen .....</b>	<b>43</b>
2.1 Projektteam .....	44
2.2 Ablauf der Implementierungsphase .....	45
2.3 Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM .....	45
2.4 Probleme bei der Einführung .....	48
2.5 Interne Öffentlichkeitsarbeit .....	49
<b>3 Beteiligte im BEM .....</b>	<b>53</b>
3.1 Wer soll das BEM durchführen? .....	53
3.2 Der Fallmanager .....	53
3.2.1 Kompetenzen und Kenntnisse des Fallmanagers .....	56
3.2.2 Die Rolle des Fallmanagers .....	58
3.3 Gremien .....	59

3.3.1	Das Kernteam .....	59
3.3.2	BEM-Team .....	61
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 (SBV) .....	69
3.4.6	Arbeitsmediziner (Betriebsarzt/Werksarzt) .....	70
3.4.7	Fachkraft für Arbeitssicherheit .....	75
3.4.8	Personalbetreuung .....	76
3.4.9	Betriebliche Sozialberatung, Soziale Ansprechpartner .....	76
3.4.10	Gleichstellungsbeauftragter .....	81
3.4.11	Vertreter BGM .....	81
3.4.12	Datenschutzbeauftragter .....	81
3.4.13	Inklusionsbeauftragter des Arbeitgebers .....	82
3.4.14	Beratungskompetenz für weitere Beteiligte .....	82
3.5	Externe Beteiligte im BEM .....	82
3.5.1	Personenbezogene Teilnehmer .....	82
3.5.2	Externe Netzwerkakteure .....	83
<b>4</b>	<b>Ablauf und Organisation des BEM-Verfahrens .....</b>	<b>111</b>
4.1	Die Einladung .....	111
4.1.1	Wer wird wann eingeladen? .....	111
4.1.2	Das Einladungsschreiben mit Rückantwort .....	113
4.1.3	Ablehnung durch den Mitarbeiter .....	116
4.1.4	BEM als Präventivmaßnahme .....	117
4.1.5	Die fehlende Einladung .....	117
4.2	Die BEM-Akte .....	118
4.3	Sicherung des Datenschutzes .....	120
4.4	Organisation der BEM-Gespräche .....	122
4.4.1	Der richtige Zeitpunkt .....	125
4.4.2	Erstkontakt .....	126
4.4.3	Informationsfluss .....	127
4.5	Das Informationsgespräch .....	128
4.6	Das BEM-Gespräch .....	128
4.6.1	Vorbereitung des BEM-Gesprächs .....	128
4.6.2	Die notwendigen Formulare .....	129
4.6.3	Die Rahmenbedingungen .....	129
4.6.4	Die Teilnehmer und ihre Rollen .....	131
4.6.5	Eine Frage der Haltung .....	133

4.6.6	Wenn das BEM-Team der erste Ansprechpartner ist .....	135
4.6.7	Nachbereitung .....	136
4.7	Evaluation .....	137
<b>5</b>	<b>Maßnahmen im BEM .....</b>	<b>139</b>
5.1	Ziele der Maßnahmen .....	139
5.2	Maßnahmenentwicklung .....	140
5.2.1	Analyse der Fähigkeiten .....	142
5.2.2	Analyse der Anforderungen .....	143
5.2.3	Der Profilabgleich .....	144
5.2.4	Reha-Assessment .....	145
5.3	Umsetzungspflicht der Maßnahmen durch den Arbeitgeber .....	148
5.4	Stufenweise Wiedereingliederung und BEM .....	149
5.4.1	Voraussetzungen .....	152
5.4.2	Umsetzung .....	153
5.4.3	Weitere Aspekte der SWE .....	155
5.4.4	Wiedereingliederung ohne BEM .....	161
5.4.5	Beendigung der Stufenweisen Wiedereingliederung .....	163
5.5	Krankheit und Geld – Wie BEM dabei helfen kann .....	164
5.6	Keine Maßnahmen möglich .....	166
5.7	Was tun, wenn jemand absolut nicht krank sein will? .....	167
<b>6</b>	<b>Die inhaltlichen Etappen der BEM-Gespräche .....</b>	<b>171</b>
6.1	Das Informationsgespräch oder BEM-Light .....	173
6.1.1	Ausarbeiten einer BEM-Strategie .....	174
6.1.2	Viel Aufwand, viel Lohn .....	175
6.1.3	Ablauf eines Informationsgespräches .....	176
6.2	BEM im engeren Sinne .....	179
6.2.1	Gesprächsverlauf .....	179
6.2.2	Vom Umgang mit »Langzeiterkrankten« .....	189
6.2.3	Was, wenn der BEM-Berechtigte nicht mehr beim Arbeitgeber bleiben möchte? .....	192
6.3	Im BEM nicht ganz unwichtig – wie ist die Krankheit verarbeitet? .....	194
6.3.1	Krankheitsbewältigung aus psychologischer Sicht .....	194
6.3.2	Tränen – Im BEM-Gespräch nicht so selten .....	199
6.3.3	Suizidalität – Ruhig bleiben .....	200
<b>7</b>	<b>Kenntnisse in Gesprächsführung .....</b>	<b>203</b>
7.1	Allgemeine Gesprächskompetenzen für BEM-Fallmanager und BEM-Team .....	203
7.1.1	Gesprächskompetenzen für BEM-Gespräche in kleiner Runde .....	203
7.1.2	Gesprächskompetenzen für Runde Tische .....	203
7.1.3	Gesprächskompetenzen für Online-BEM-Gespräche .....	204

7.2	Kompetenzorientierte Gesprächsführung –Aus belastenden Gesprächen die Schwere herausnehmen .....	207
7.2.1	Würdigung von Stärken, Fähigkeiten und des bereits Erreichten .....	208
7.2.2	Reframing .....	210
7.2.3	Als-ob-Frage .....	211
7.2.4	Skalierungen .....	212
7.2.5	Fragen nach Ausnahmen .....	213
7.3	Deeskalation bei Konflikten .....	215
7.3.1	Konflikt mit dem Vorgesetzten .....	215
7.3.2	Konflikt mit Kollegen .....	216
7.3.3	Eine Kränkung durch das Unternehmen .....	216
7.3.4	Die Gefahr der Herabstufung (Gehaltsverlust) .....	218
7.3.5	Widerstand gegen eine Maßnahme .....	218
7.3.6	Eskalation vonseiten des Vorgesetzten .....	219
7.3.7	Gesprächsfähigkeit bei einer Eskalation wiederherstellen .....	219
7.4	BEM zwischen betrieblicher Sozialarbeit und Effizienz .....	226
<b>8</b>	<b>Sucht im BEM – Auswirkungen und Umgang .....</b>	<b>229</b>
8.1	Substanzabhängigkeit und ihre Herausforderungen .....	229
8.1.1	Alkohol – die häufigste Suchtproblematik .....	229
8.1.2	Sucht – eine ganz besondere Krankheit .....	230
8.1.3	Cannabis – zwischen Legalisierung und Gesundheitsrisiken .....	231
8.1.4	Weißes Pulver – günstig und mehr als gefährlich .....	231
8.2	Langzeitfolgen und psychische Erkrankungen .....	233
8.2.1	Das unglückliche Erbe des Konsums .....	233
8.2.2	Psychose als Form der Schizophrenie .....	235
<b>9</b>	<b>Corona, Homeoffice und die Folgen .....</b>	<b>239</b>
9.1	Covid-19 und seine Spätfolgen: Long- bzw. Post-Covid .....	239
9.2	Corona und New Work .....	241
9.2.1	Homeoffice oder Mobiles Arbeiten .....	241
9.2.2	Remote Führung .....	242
9.2.3	Chancengleichheit .....	243
<b>10</b>	<b>Die BEM-Strategie .....</b>	<b>245</b>
10.1	Die Umsetzung der BEM-Strategie .....	247
10.2	Fallbeispiele für die BEM-Strategie mit Tipps für die erfolgreiche Kommunikation .....	250
10.2.1	Große Unsicherheit nach Erschöpfungsdepression .....	250
10.2.2	Zu viele Gespräche, zu wenige Ergebnisse .....	254
10.2.3	Gute Ergebnisse nach heftigen Zweifeln .....	258
10.2.4	Bemühungen und Krankheitseinsicht .....	260
10.2.5	Maßnahmen, die umsonst sind .....	263

---

10.2.6	Berufliche und private Veränderungen bringen das Glück .....	265
10.2.7	Ein Weg zurück an die Maschine mit vielen Hindernissen .....	267
10.2.8	Wie Technik das Arbeitsleben versüßt .....	270
10.2.9	Von der Wirkung der Worte .....	272
10.2.10	BEM ist keine Wunschparade .....	274
10.2.11	Ein langer und steiniger Weg – Fatigue als Begleiterscheinung von SARS-CoV-19 .....	276
10.2.12	Hoch die Tassen – Mobiles Arbeiten und die Suchtfalle .....	279
10.2.13	Wenn alles zu viel wird .....	284
10.2.14	Wenn alles schwankt .....	286
10.2.15	Wenn der Körper aus dem Gleichgewicht gerät .....	290
10.2.16	Ohne Schlaf ist ohne Schlaf ist ohne Schlaf .....	291
<b>11</b>	<b>BEM in kleinen und mittleren Unternehmen .....</b>	<b>295</b>
11.1	Herausforderungen und Besonderheiten des BEM in KMU .....	295
11.2	Lösungsansätze und Unterstützungsangebote für KMU .....	298
<b>12</b>	<b>Selbstfürsorge im BEM – Grenzen definieren .....</b>	<b>303</b>
12.1	Rollenkonflikte im BEM-Team mit der professionellen Rolle .....	305
12.2	Supervision bei Belastung durch BEM-Arbeit .....	309
12.3	Auftragserfüllung .....	312
	Literaturverzeichnis .....	315
	DANK .....	325
	Die Autorin .....	327