
Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	13
Vorwort	15
1 Orientierungspunkte für das BEM	23
1.1 SGB IX, § 167, Absatz 2 als Grundlage	23
1.2 Begriffsbestimmung	24
1.3 Abgrenzung zu Krankenrückkehrgesprächen	25
1.4 Häufigste Anlässe für Arbeitsunfähigkeit	28
1.5 Arbeitsfähigkeit im Mittelpunkt	31
1.5.1 Das Bedingungsgefüge von Arbeits(un)fähigkeit	31
1.5.2 Die Passung von Person – Umgebung	33
1.5.3 Belastung, Beanspruchung, Ressourcen und Stress	34
1.6 Die salutogenetische Perspektive im BEM	38
1.7 Schlussbetrachtung	40
2 Der rechtliche Rahmen des BEM-Suchprozesses	41
2.1 Die Ziele des BEM	41
2.2 Der Anwendungsbereich des BEM	42
2.3 Die Verfahrenspflicht des Arbeitgebers	42
2.4 Die Asymmetrie des BEM-Verfahrens	43
2.5 Das BEM-Verfahren als offener Suchprozess	44
2.6 Mögliche Maßnahmen	45
2.7 Die Beteiligung der Interessenvertretungen	50
2.8 Rechte der Betroffenen	54
2.9 Schlussbetrachtung	55
3 Die BEM-Prozesse	57
3.1 Die BEM-Prozesse im Überblick	57
3.2 Eine gute Basis schaffen	58
3.3 Was erledigt sein muss, bevor man mit dem BEM beginnt	59
3.3.1 Die Bildung des BEM-Teams	59
3.3.2 Datenschutz und Vertraulichkeit sicherstellen	62
3.3.3 Die innerbetriebliche Öffentlichkeit zu BEM informieren und überzeugen	66
3.3.4 Entscheiden, auf welche Art und Weise der Erfolg des BEM festgestellt werden soll	68

3.4	Wie der Einzelfall im BEM zu bewältigen ist – das BEM-Fallmanagement	69
3.4.1	Die BEM-Einleitung	69
3.4.2	Die Situationsanalyse	72
3.4.3	Die Maßnahmenplanung	82
3.4.4	Die Maßnahmenumsetzung	85
3.4.5	Der Abschluss von BEM	86
3.5	Die Verlaufsdocumentation im Einzelfall	88
3.6	Was das BEM-Team sonst noch macht – begleitende Prozesse im BEM	89
3.6.1	Vernetzung mit betrieblichen Prozessen und Strukturen	89
3.6.2	Einbindung externer Leistungen und Hilfen	92
3.6.3	Innerbetriebliche Regelungen	93
3.6.4	Evaluation im BEM	94
3.7	Schlussbetrachtung	95
4	Der BEM-Prozess als Projektmanagement	97
4.1	Projektstart	97
4.2	Projektumfeldanalyse	99
4.2.1	Stakeholder identifizieren	99
4.2.2	Stakeholder überzeugen	102
4.2.3	Konflikte mit Stakeholdern	104
4.3	Projektrisiken	107
4.4	Projektplan	108
4.5	Der Lenkungsausschuss – das BEM-Team	108
4.6	Konfigurations- und Änderungsmanagement	109
4.7	Projektabschluss	109
5	Arbeitsgestaltung im BEM	111
5.1	Einleitung	111
5.2	Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell und altersbedingte Veränderungen ..	112
5.3	Gefährdungen und Belastungen ermitteln	114
5.4	Das Arbeitssystem als Gestaltungsfeld im BEM	116
5.5	Belastungsursachen und Gestaltungsfelder im Arbeitssystem	119
5.5.1	Psychische Belastungen	120
5.5.2	Körperliche Belastungen und Beanspruchungen	123
5.5.3	Belastungen aus der Arbeitsumgebung	126
5.5.4	Belastungen durch besondere Arbeitszeiten	127
5.6	Exemplarische Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung von BEM-Nehmern	129
5.7	Schlussbetrachtung	131

6	Menschen mit psychischen Erkrankungen im BEM	133
6.1	Einleitung	133
6.2	Die häufigsten Diagnosen im Arbeitsleben	136
6.2.1	Depression	138
6.2.2	Suchterkrankungen	139
6.2.3	Ängste	142
6.2.4	Borderline	143
6.2.5	Posttraumatische Belastungsstörung	144
6.3	Arbeitsplatzgestaltung	144
6.3.1	Belastungen reduzieren	146
6.3.2	Externale Ressourcen	148
6.3.3	Internale Ressourcen aufbauen	151
6.4	Schlussbetrachtung	153
7	Netzwerkarbeit im Betrieblichen Eingliederungsmanagement	155
7.1	Einleitung	155
7.2	Aufgaben von BEM-Beraterinnen und -Beratern in der Netzwerkarbeit	156
7.3	Interne Netzwerkakteure	158
7.3.1	Betriebsmedizin	158
7.3.2	Fachkraft für Arbeitssicherheit	159
7.3.3	Führungskräfte	159
7.3.4	Interessenvertretungen	160
7.3.5	Soziale Ansprechperson, betriebliche Sozialberatung, Gesundheitsmanagement	161
7.4	Externe Netzwerkakteure	161
7.4.1	Rentenversicherung	162
7.4.2	Unfallversicherung	164
7.4.3	Bundesagentur für Arbeit	164
7.4.4	Krankenkassen	165
7.4.5	Integrationsamt	166
7.4.6	Rehabilitationseinrichtungen	168
7.4.7	Medizinische und therapeutische Fachkräfte	169
7.4.8	Selbsthilfe und psychosoziale Beratungsstellen	170
7.5	Zusammenarbeit mit Netzwerkakteuren	171
7.5.1	Passende Akteure finden	171
7.5.2	Zugang zu Leistungen aufgrund des Schwerbehindertenstatus	173
7.5.3	Zusammenarbeit mit Netzwerkakteuren gestalten	174
7.5.4	Netzwerk für die Selbstfürsorge	175

8	Die betriebsärztliche Tätigkeit im BEM-Prozess	177
8.1	Aspekte der betriebsärztlichen Tätigkeit vor dem Hintergrund des BEM	177
8.1.1	Arbeiten mit chronischer Krankheit	178
8.1.2	Behinderungen nach SGB IX	179
8.1.3	Arbeit und Gesundheit	180
8.1.4	Handlungsdruck aufgrund der sich wandelnden Arbeitswelt	183
8.1.5	Betriebliches Gesundheitsmanagement	183
8.2	Der Betriebsarzt im BEM	184
8.2.1	Rolle des Betriebsarztes im BEM	185
8.2.2	Zusammenarbeit der Akteure im BEM-Prozess	186
8.2.3	Diagnostik im BEM	190
8.2.4	Stufenweise Wiedereingliederung	193
8.2.5	Medizinische Evaluation im BEM	194
8.3	Praxisbeispiele	195
8.3.1	Praxisbeispiel 1: Schmelzer mit Bandscheibenleiden	195
8.3.2	Praxisbeispiel 2: Burn-out in der IT	196
8.3.3	Praxisbeispiel 3: Depression	198
8.3.4	Praxisbeispiel 4: Psychose vor dem BEM	199
8.4	Schlussbetrachtung	200
9	Erfolgreiche Gesprächsführung im Betrieblichen Eingliederungsmanagement	201
9.1	Einleitung	201
9.2	Die Rolle des BEM-Beraters	202
9.3	Allgemeine Aspekte für das BEM-Gespräch	207
9.3.1	Grundhaltung im Gespräch	207
9.3.2	Vertrauensaufbau	209
9.3.3	Fragetechniken	213
9.3.4	Verhaltensänderungen unterstützen	215
9.4	Aufbau eines BEM-Gesprächs	217
9.4.1	Vorbereitung	218
9.4.2	Einstieg	219
9.4.3	Situationserfassung	220
9.4.4	Lösungsfindung	222
9.4.5	Abschluss	225
9.5	Besondere Situationen im Gespräch	226
9.5.1	Große Gefühle in Gesprächen	226
9.5.2	Umgang mit Widerständen	229
9.6	Schlussbetrachtung	231
10	Qualitätsmanagement im BEM	233
10.1	Bedarf an Qualitätsmanagement	233

10.2	Aufgaben des Qualitätsmanagements	234
10.2.1	Qualitätsplanung	234
10.2.2	Qualitätslenkung	237
10.2.3	Qualitätssicherung	238
10.2.4	Qualitätsverbesserung	239
10.2.5	Qualitätsmanagementsysteme	240
10.3	Evaluation	240
10.3.1	Evaluation als Teilprozess des BEM	241
10.3.2	Evaluation und Dokumentation	241
10.3.3	Vorgehen der Evaluation	241
10.3.4	Evaluation der BEM-Qualität	245
10.3.5	Kennzahlen	257
10.4	Ein formatives Evaluationskonzept für das BEM mit integrierter Qualitätsverbesserung	261
10.5	Quellen für Qualitätsverbesserungen	262
10.5.1	Qualität durch Evaluation	262
10.5.2	Qualität durch Qualifikation	263
10.5.3	Qualität durch kontinuierliche Verbesserung	264
10.5.4	Qualität durch Normierung/Standardisierung	264
10.5.5	Qualität durch Fehleranalyse	264
10.5.6	Qualitätsmanagement für das Qualitätsmanagement	265
10.6	Schlussbetrachtung	265
11	Leitgedanken des BEM	267
11.1	Die Bedeutung des BEM	267
11.2	Präzisierung des BEM	269
11.3	Ziele des BEM	271
11.4	Leitgedanken und Grundsätze des BEM	272
11.4.1	Rechtskonformität	272
11.4.2	Beteiligungsorientierung	273
11.4.3	Lösungsorientierung	274
11.4.4	Vertrauen, Vertraulichkeit und Datenschutz	276
11.4.5	Teilhabe-Orientierung/Barrierefreiheit	277
11.4.6	Nachhaltigkeit	278
11.4.7	Integration, Kooperation und Teamwork	279
11.5	Weitere Anforderungen an das BEM	279
	Literaturverzeichnis	283
	Autorenprofile	299
	Abbildungsverzeichnis	303
	Stichwortverzeichnis	305