

Freie Universität



Berlin

# WIEDER GESUND AM ARBEITSPLATZ

EINE ORIENTIERUNGSHILFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE





# WIEDER GESUND AM ARBEITSPLATZ

## EINE ORIENTIERUNGSHILFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>MEINE ROLLE ALS FÜHRUNGSKRAFT</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>DIE SITUATION DER RÜCKKEHRENDEN</b>	<b>7</b>
3.1	Mögliche Auswirkungen langer, schwerer, existenzieller Erkrankung	7
3.2	Bedeutung von Arbeit bei der Genesung	9
<b>4</b>	<b>DIE SITUATION DES TEAMS</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>BEWÄHRTE ANREGUNGEN FÜR EINEN GELINGENDEN WIEDEREINSTIEG</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>GESTALTUNG DES WIEDEREINSTIEGS</b>	<b>15</b>
6.1	Aufgaben	15
6.2	Schritte für die Rückkehr an den Arbeitsplatz	17
6.3	Ansprache/Kommunikation	20
6.4	Hinweise von Betroffenen an Führungskräfte und das Team	23
6.5	Reintegration ins Team	26
6.6	Umgang mit Herausforderungen	26
<b>7</b>	<b>BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT (BEM)</b>	<b>28</b>
7.1	Rechtliche Grundlagen	28
7.2	Umsetzung an der Freien Universität Berlin	29
7.3	Akteur*innen	29
<b>8</b>	<b>STUFENWEISE WIEDEREINGLIEDERUNG („HAMBURGER MODELL“)</b>	<b>30</b>
8.1	Zielsetzung	30
8.2	Regeln	30
8.3	Erfolgsfaktoren	31
8.4	Optimaler Ablauf	31
8.5	Probleme und Grenzen in der Umsetzung	32
<b>9</b>	<b>UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN/ANGEBOTE AN DER FU BERLIN</b>	<b>34</b>

# 1 EINFÜHRUNG

Kehrt ein\*e Mitarbeiter\*in nach langer Erkrankung wieder an den Arbeitsplatz zurück, dann ist das eine richtig gute Nachricht. Doch oft mischt sich in Freude und Erleichterung bei allen Beteiligten auch Unsicherheit.

Wie begegnen wir uns nach langer Abwesenheit?

Wie schnell können welche Aufgaben wieder übernommen werden?

Welche Rolle kommt mir als Führungskraft zu?

Wo gibt es ggf. welche Unterstützung, um den oder die Mitarbeiter\*in und das gesamte Team wieder in einen guten Arbeitsmodus zu bringen?

Diese Broschüre will Ihnen Orientierung geben und Sie als Führungskraft stärken und unterstützen. Sie gibt Ihnen Einblick in die Situation der Betroffenen, enthält grundlegende Informationen und verweist auf vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten innerhalb der Freien Universität Berlin.

## 2 MEINE ROLLE ALS FÜHRUNGSKRAFT

Als Führungskraft sind Sie beständig in mehrfacher Weise gefordert. Ob in Forschung und Lehre oder Verwaltung – von Ihnen wird erwartet, dass Aufgaben erfüllt und Ziele erreicht werden. Gleichzeitig haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitenden eine Fürsorgepflicht, d.h. Sie müssen für deren Wohlergehen Sorge tragen. Verändert sich der Gesundheitszustand einer\*s Mitarbeitenden durch Krankheit oder Unfall, müssen Sie (gemeinsam mit Ihrer Verwaltungs- oder Abteilungsleitung) die gesundheitliche Eignung bei der Übertragung von Aufgaben ggf. neu einschätzen. Generell beinhaltet die Fürsorgepflicht, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die jede\*n Beschäftigte\*n vor Gefahren für Leib, Leben und Gesundheit schützen. Dazu gehört es auch, Ihr Team und sich selbst keinen zu großen Belastungen auszusetzen.

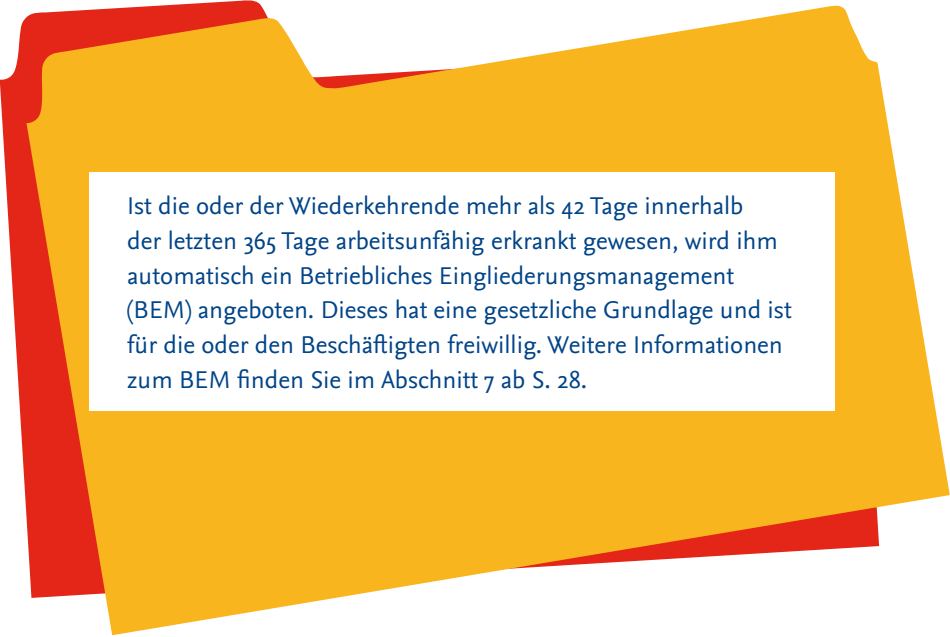
**Als Führungskraft haben Sie eine Fürsorgepflicht für Ihr Team. Achten Sie auch auf sich.**

Wenn krankheitsbedingt ausgefallene Mitarbeiter\*innen an den Arbeitsplatz zurückkehren, ist die Versuchung groß, zu erwarten, dass Aufgaben schnell wieder voll übernommen werden. Ggf. hat das Team einiges zusätzlich zum normalen Pensum miterledigt und hofft auf Entlastung. Vieles ist vielleicht trotzdem liegen geblieben und möglicherweise stehen Sie selbst unter Druck, dass es nun mit bestimmten Aufgaben substantiell vorangeht.

Umfangreiche Studien zeigen: zu schnell zu viel zu wollen, kann leicht zu erneutem Ausfall führen. Der oder die Rückkehrende muss gerade in der ersten Zeit besonders unterstützt und ggf. geschützt werden. Dies gelingt, wenn die Wiedereingliederung gut geplant ist. Hierzu ist es unerlässlich, im Vorfeld der Rückkehr ein Gespräch mit der rückkehrenden Person zu führen. Fragen Sie dezidiert nach, welche Aufgaben sofort wieder übernommen werden können und welche vielleicht noch etwas Zeit brauchen. Ggf. benötigt der bzw. die Rückkehrende besondere Arbeitsmittel (höhenverstellbarer Schreibtisch, besonderer Bürostuhl) oder auch die Möglichkeit, sich dann und wann zurückzuziehen. Sprechen Sie über die finanziellen Aspekte der Wiedereingliederung frühzeitig mit Ihrer Abteilungs- oder Verwaltungsleitung.

**Im Vorfeld der Rückkehr ein Gespräch mit der rückkehrenden Person führen.**

Ein vertraulicher Umgang mit sensiblen Informationen ist extrem wichtig. Die oder der Rückkehrende allein entscheidet, wer was über die Erkrankung erfahren darf – auch im Team. Was Sie und Ihr Team tatsächlich an Information benötigen, ist allerdings auch nicht die Diagnose, sondern welchen Einfluss die Arbeit auf das Befinden und die Genesung hat. Sprechen Sie daher mit allen darüber, was hilft, was bereits möglich ist und was angepasst werden sollte. Eine ärztliche, therapeutische oder beratende Rolle außerhalb Ihrer Führungstätigkeit sollen Sie nicht übernehmen.



Ist die oder der Wiederkehrende mehr als 42 Tage innerhalb der letzten 365 Tage arbeitsunfähig erkrankt gewesen, wird ihm automatisch ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) angeboten. Dieses hat eine gesetzliche Grundlage und ist für die oder den Beschäftigten freiwillig. Weitere Informationen zum BEM finden Sie im Abschnitt 7 ab S. 28.

Im Rahmen der Wiedereingliederung sind insbesondere die Kolleg\*innen der Sozialberatung und Beratung im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (kurz BEM) eine hervorragende Ansprechpartner\*innen. Die Kolleg\*innen haben viel Erfahrung mit der Thematik, sind hervorragend in die Prozesse an der FU Berlin eingebunden und können bei Bedarf auch auf weitere Unterstützungsmöglichkeiten verweisen (vgl. S. 34).

Um die Wiedereingliederung als Führungskraft gut und erfolgreich begleiten zu können, ist es zunächst einmal hilfreich, sich in die Lage der oder des Rückkehrenden und in die des Teams zu versetzen. So gelingt es leichter, einen inneren Kompass für das eigene Handeln zu entwickeln.

## 3 DIE SITUATION DER RÜCKKEHRENDEN

### 3.1 MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN LANGER, SCHWERER, EXISTENZIELLER ERKRANKUNG

Wer mit einer schweren, womöglich lebensbedrohlichen Erkrankung konfrontiert wird, erlebt zumindest zeitweise einen Kontrollverlust. Körper und/oder Seele funktionieren nicht mehr wie gewohnt, man fühlt sich hilflos und abhängig von Ärzt\*innen.

Vor allem aber stellen sich große Fragen:

- Werde ich überleben?
- Wieviel Zeit habe ich noch?
- Wie will ich meine verbleibende Lebenszeit nutzen?
- Wie kann ich in Zukunft gut auf mich achtgeben?

Selbstsorge  
gewinnt an  
Bedeutung.

Diese Fragen begleiten Betroffene häufig auch bei der Rückkehr ins Arbeitsleben. Selbstsorge hat an Bedeutung gewonnen und manche Probleme im Arbeitskontext erscheinen ihnen nicht (mehr) wichtig im Angesicht dessen, was sie im Verlauf ihrer Erkrankung erlebt haben.

Diese Haltung kann hilfreich sein, um während der Wiedereingliederung und danach das richtige Maß zu finden und so dauerhaft arbeitsfähig zu werden und zu bleiben. Sie stellt aber auch oft eine Herausforderung für Sie als Führungskraft und für das Team dar, gerade wenn „die Schlagzahl“ in Ihrem Arbeitsbereich hoch ist.

Auch bei nicht lebensbedrohlichen Erkrankungen geraten Gewissheiten ins Wanken:

- (Wann) kann ich meinem Körper, meiner Seele wieder vertrauen?
- Was wird (wann) wieder möglich sein, was nicht?
- Was bedeutet das für mein privates und berufliches Leben?

Je nach Erkrankung können Themen wie die Wohnsituation, die eigene Mobilität, die Gestaltung von Beziehungen, Möglichkeiten der Freizeitgestaltung und das Ausfüllen der beruflichen Rolle betroffen sein. Für manche Rückkehrende, gerade nach psychischen Kri-

Für manche Rückkehrende, gerade nach psychischen Krisen bzw. psychischer Erkrankung, ist die Rückkehr an den Arbeitsplatz zudem emotionale Schwerarbeit.

sen bzw. psychischer Erkrankung, ist die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu- dem emotionale Schwerarbeit.

Es kommt bei vielen Betroffenen zu einer Verunsicherung, was die eigene Leistungsfähigkeit angeht. Diese ist in der Regel nach einer langen Erkrankung zunächst einmal verändert, so dass auch sehr leistungsorientierte, ehrgeizige Mitarbeiter\*innen im Beruf meist nicht einfach so weitermachen können wie bisher. Sowohl aufgrund der Erkrankung selbst als auch durch die z.T. anstrengende Behandlung und die Nebenwirkung von Medikamenten und Therapien kann es dazu führen, dass Betroffene sich schneller erschöpft fühlen oder es schwieriger finden, sich länger zu konzentrieren. Manche machen die Erfahrung, dass andere das Ausmaß ihrer Nichtbelastbarkeit gar nicht erfassen können. Gerade bei einem hohen Anspruch an sich selbst besteht die Gefahr, sich zu schnell zu viel zuzumuten und dadurch womöglich einen herben Rückschlag zu erleiden.

In der Zeit der Abwesenheit können sich Projekte, Arbeitsinhalte und -abläufe verändert haben. Vielleicht ist die bisherige Stelle nicht mehr vorhanden oder die Vertretungskraft ist noch da und hat viele Änderungen im Arbeitsablauf vorgenommen. Vielleicht gibt es Pläne, dass sie dauerhaft auf der Stelle bleiben soll. Das alles führt nicht selten dazu, dass Beschäftigte, die aus einer langen Erkrankung zurückkehren, sich als „Fremdkörper“ fühlen. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz wird von manchen Betroffenen als Kulturschock beschrieben, so als wäre man lange im Ausland gewesen, mit einer anderen Sprache, anderen Regeln, Werten und Prioritäten.

Die Rückkehr an den Arbeitsplatz wird manchmal als „Kulturschock“ empfunden, mit neuer Sprache, neuen Regeln und Prioritäten.

Viele der Betroffenen haben jedoch nicht nur Verunsicherung erlebt, sondern gerade in der Auseinandersetzung mit der Erkrankung neue Kompetenzen erworben. Das kann z.B. sein: Empathie, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbestimmtheit, Kraft, Organisationsfähigkeit, Positivität, Entschlossenheit, Siegeswillen, Blick für das Wesentliche, keine Angst mehr vor vermeintlichen „Schwächen“. Natürlich ist das individuell verschieden, aber es lohnt sich, gemeinsam mit der oder dem Betroffenen nach solchen Schätzen Ausschau zu halten und sie auch im Beruf zu nutzen.



## 3.2 BEDEUTUNG VON ARBEIT BEI DER GENESUNG

Die Bedeutung von Arbeit für die Genesung ist enorm: Sie gibt Halt, vermittelt Stabilität, Autonomie und Sinn und ist daher für viele Betroffene trotz aller Anstrengungen des Wiedereinstiegs ein wahrer Kraftspender.

### **Auswahl gesundheitsförderlicher Wirkungen von Arbeit:**

- gibt dem Tag Struktur
- lenkt ab von unproduktivem Grübeln
- lässt nach vorn schauen
- wirkt dem Gefühl von Kontrollverlust entgegen
- verschafft Erfolgserlebnisse
- gebraucht zu werden und in ein Team eingebunden zu sein, stärkt das Selbstwertgefühl.

## 4 DIE SITUATION DES TEAMS

Wenn ein oder gar mehrere Teammitglieder für längere Zeit ausgefallen sind, ist das für jedes Team eine Belastung. Die Arbeit musste auf die verbleibenden Schultern verteilt werden. Entsprechend groß ist die Hoffnung auf Entlastung bei der Rückkehr der ausgefallenen Kollegin bzw. des Kollegen. Wenn diese\*r dann aber nur eingeschränkt belastbar ist und aufgrund der gemachten Erfahrungen und einer verstärkten Selbstsorge stark auf die eigenen Grenzen achtet, kann das im Team zu Enttäuschung und

Unverständnis führen. Hinweise zum Umgang mit dieser Situation finden Sie unter „Balance schaffen zwischen Rückkehrer\*in und Team bzgl. Erwartungen/Anliegen/Belastungen“ auf S. 16.

Lange, schwere Erkrankung und Rückkehr nach dieser beeinflusst auch immer das restliche Team.

Oft ist das Team zudem in Sorge um die Kollegin oder den Kollegen und entsprechend sind Erleichterung und Freude bei der Rückkehr groß. Schwerwie-

gende und potenziell lebensbedrohliche Erkrankungen konfrontieren uns jedoch mit unserer eigenen Verletzlichkeit und Endlichkeit. Manch einer möchte die Erkrankung am liebsten ignorieren. Andere fragen sich: Darf ich die Gesundheitssituation überhaupt ansprechen? Wie soll ich mit dem oder der Rückkehrenden umgehen? Muss ich jetzt „Samthandschuhe“ anziehen? Wieder andere erinnern sich an die Erkrankungen von Menschen aus ihrem Umkreis und machen diese auf der Arbeit zum Thema. Möglichkeiten des Umgangs damit finden Sie unter „6.2.2 Ansprache/Kommunikation“ ab S. 20.



## 5 BEWÄHRTE ANREGUNGEN FÜR EINEN GELINGENDEN WIEDEREINSTIEG

Was bedeutet das alles für die Gestaltung des Wiedereinstiegs? In diesem Abschnitt finden Sie bewährte Hinweise, wie Sie durch Ihre Haltung und durch ganz konkrete Taten dazu beitragen können, dass der Wiedereinstieg für alle Beteiligten gelingt. Wenn Ihnen vieles davon bekannt vorkommt, ist das eine gute Nachricht, denn es wirkt im Führungsalltag generell positiv.

### **Sich einfühlen, Verständnis und Interesse zeigen**

Die Einfühlung in die oben skizzierte Situation von Rückkehrer\*in und Team wird es Ihnen erleichtern, die jeweiligen Reaktionen einordnen zu können.

Dennoch gilt: Jede Person und jede Situation sind einzigartig. Deshalb möchten wir Sie ermuntern, sich auch dann auf Gespräche mit allen Beteiligten einzulassen, wenn Ihr Zeitplan sehr eng ist. Damit legen Sie die wichtigste Grundlage, den Wiedereinstieg mit verteilten Rollen und gemeinsamem Ziel erfolgreich anzugehen.

Signalisieren Sie Ihr Interesse, fragen Sie und hören Sie vor allem zu. Begegnen Sie der oder dem Wiedereinsteigenden als Expertin bzw. Experten für die eigene gesundheitliche Situation und die Wiederherstellung ihrer oder seiner Arbeitsfähigkeit. Allein diese Haltung stärkt die Betroffenen. Sie zeigt Respekt, Wertschätzung und Vertrauen. Die bzw. der Betroffene wird ermuntert und gefordert, Verantwortung für sich zu übernehmen und „Selbsterstützung“ zu entwickeln.

### **Haben Sie Zutrauen und setzen Sie den Fokus auf vorhandene Arbeitsfähigkeit und Stärken, nicht auf Defizite**

Wenn jemand mit Einschränkungen zurückkommt, z.B. schnell ermüdet oder sich zeitweise nicht konzentrieren kann, dann ist die Versuchung groß, sich vornehmlich mit diesen „Defiziten“ und deren Abhilfe zu beschäftigen. Auch wenn es wichtig ist, Einschränkungen ernst zu nehmen und flexibel mit Ihnen umzugehen, möchten wir Sie ermuntern, gemeinsam mit Ihrer bzw. Ihrem Mitarbeitenden immer wieder in den Blick zu nehmen, was immer noch, schon wieder oder auch ganz neu „geht“. Das ist wertschätzend, stärkt und fördert Zuversicht, Selbstvertrauen/Selbstwirksamkeit und Arbeitsfähigkeit. Außerdem haben psychologische Langzeituntersuchungen z.B. bezüglich der Rehabilitation psychisch Erkrankter

schon frühzeitig eindeutig gezeigt: je mehr alle unmittelbar und mittelbar Beteiligten eines Wiedereingliederungsprozesses an dessen Erfolg glauben, desto günstiger ist die Prognose.<sup>1</sup>

### **bleiben Sie im Dialog, seien Sie möglichst flexibel und geduldig**

Meist ist die Situation des Wiedereinstiegs auch für die oder den Betroffene\*n neu. Der Körper und/oder die Seele haben sich verändert. In dieser Situation fällt es ihnen oft selbst schwer einzuschätzen, was sie zu leisten in der Lage sind. Es gilt, die eigenen Möglichkeiten neu zu erkunden, sich voranzutasten und sich durch etwaige Rückschläge nicht entmutigen zu lassen. Zudem schwankt die Leistungsfähigkeit bei vielen Wiedereinsteigenden, teils von Tag zu Tag. Bei manchen Krankheitsbildern wie z.B. Krebs oder COVID-19 kommt es z.T. erst verzögert zu Langzeitfolgen, womöglich zu einem Zeitpunkt, an dem niemand mehr damit rechnet.

Von allen Beteiligten ist daher zum einen Flexibilität und zum anderen Geduld gefragt. Das ist für viele Wiedereinsteigende mindestens genauso schwierig wie für Sie und das Team, doch eines ist klar: der Versuch, etwas zu erzwingen, wird das Gegenteil bewirken. Ein Satz wie „Probieren Sie einfach aus, wie viel Sie machen können/welche Aufgaben Sie übernehmen können.“ oder „Gut, wenn du auf dich achtest.“ kann dagegen Spielräume eröffnen. Seien Sie im Dialog, zeigen Sie realistisches Zutrauen und haben Sie Vertrauen. Sichern Sie gemeinsam ab, dass auch an einem „schlechten Tag“ nichts „hinten runterfällt“. Die oder der Wiederkehrende ist gefordert, aktiv so früh wie möglich, realistisch und klar zu kommunizieren, was geht und was nicht.

### **Gute Gesprächs-, Feedback- und Konfliktkultur**

Es ist bereits deutlich geworden: Ein gelingender Wiedereinstieg erfordert eine gute Gesprächs-, Feedback- und Konfliktkultur. Da es sich um eine neue, dynamische Situation handelt, müssen eher mehr Informationen als üblich transportiert und Blickwinkel ausgetauscht werden. Die im Abschnitt „Die Situation des Teams“ ab S. 10 genannten Unsicherheiten verleiten dazu, *über* andere, statt *mit* ihnen zu sprechen. Aufgrund unterschiedlicher Interessen, aber auch durch unterschiedliche Erwartungen und Missverständnisse, kann es leichter zu Konflikten kommen.

---

<sup>1</sup> L. Ciompi, H.P. Dauweiler, C. Aque; Ein Forschungsprogramm zur Rehabilitation psychisch Kranker – Längsschnittuntersuchung zum Rehabilitationserfolg und zur Prognostik, 1978)

Hier sind Sie als Führungskraft gefragt: Wenn Sie erwarten und unterstützen, dass miteinander statt übereinander gesprochen wird, beugen Sie Gerüchten und Missverständnissen vor. Leben Sie Ihrem Team zudem einen offenen und konstruktiven Umgang mit Feedback vor, indem Sie

- danach fragen, wie ihr Handeln aufgenommen wird, was als hilfreich und hinderlich empfunden wird
- sich mit den erhaltenen Rückmeldungen aktiv und konstruktiv und für die Person, die Feedback gibt, erkennbar auseinandersetzen und
- selbst auf hilfreiche Weise Rückmeldung geben. Bewährt hat sich der Dreischritt aus
  - Wahrnehmung benennen, Beispiel geben
  - Wirkung auf Betroffene und die Arbeit schildern; warum ist Ihnen der angesprochene Punkt wichtig?
  - einen konkreten Wunsch bzw. eine Erwartung an das zukünftige Verhalten formulieren.

Dadurch können alle Beteiligten die Positionen der anderen besser nachvollziehen und ihr eigenes Handeln anpassen. Das Jahresgespräch ist ein gutes Format, um Feedback und eine offene Kommunikation über das Alltagsgespräch hinaus einzuüben.

Achten Sie darauf, dass aufkeimende Konflikte möglichst frühzeitig angegangen werden. Dies können Sie tun, indem Sie beiden Seiten anhalten, sich in die Situation der anderen hineinzusetzen und mit allen Beteiligten gemeinsam nach kreativen, tragfähigen Lösungen suchen, gern auch auf Probe. Oft hilft es auch die „Spielregeln“ klarzustellen, z.B. dem Team zu erläutern, dass ein\*e Beschäftigte\*r im Rahmen der stufenweisen Wiedereingliederung nach dem sog. „Hamburger Modell“ noch krankgeschrieben ist und der Arbeitgeber in dieser Zeit keinen Anspruch auf die Arbeitsleistung hat. So justieren Sie die Erwartungen und verschaffen den erforderlichen Raum, die vorhandenen Belastungsgrenzen auszuloten und Stück für Stück zu verschieben (mehr dazu im Abschnitt „8 Stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell“)“ auf S. 30).

Ein achtsamer Umgang miteinander sollte nicht mit konfliktscheuen „Samthandschuhen“ verwechselt werden. Sie können einander respektvoll und wertschätzend Aufrichtigkeit und Klarheit zumuten. Scheuen Sie sich nicht, im Zweifelsfall Unterstützung zu suchen. Ansprechpersonen finden Sie im Abschnitt „9 Unterstützungsmöglichkeiten/Angebote an der FU Berlin“ auf S. 34.

### **Einbindung des Teams**

Das Team ist für den Erfolg der Wiedereingliederung ebenso von zentraler Bedeutung wie Ihr eigenes Handeln als Führungskraft. Ob es die oder den Rückkehrende\*n ebenso wie Sie willkommen heißt, Ansprechbarkeit und konkrete Unterstützung anbietet, ein offenes Ohr hat, Erwartungen formuliert und Verständnis zeigt – oder eben nicht – ist zentral für den gelingenden Prozess der Rückkehr. Um all dies trotz des durch Vertretung erhöhtem Arbeitspensums leisten zu können, muss das Team darauf vertrauen können, von Ihnen als Führungskraft mit den eigenen Interessen gehört und in Lösungsfindungen eingebunden zu werden.

### **Halten Sie angemessen Kontakt, je nach individueller Situation und Wünschen**

Vielen Betroffenen ist es wichtig, dass der Kontakt zur Arbeit während ihrer Erkrankung nicht abreißt. Sie freuen sich über Genesungswünsche und möchten gern eingebunden bleiben. Ob Kontakt während der Erkrankung als kraftspendend oder belastend wahrgenommen wird, ist allerdings von vielen Faktoren abhängig, z.B. von der Person selbst, der Erkrankung, dem Zeitpunkt, der Arbeitssituation und den Arbeitsbeziehungen. Es empfiehlt sich daher, mit Fingerspitzengefühl vorzugehen und „die Zügel in der Hand der oder des Betroffenen zu lassen“. Oft haben Kollegen\*innen ein gutes Gespür für ein passendes Vorgehen. Falls nicht, bietet sich zunächst eine schriftliche Kontaktaufnahme an z.B. mittels einer Karte mit Genesungswünschen von Ihnen/Ihrem Team.

Fragen Sie ruhig, wie sich die bzw. der Erkrankte den Kontakt während der Arbeitsunfähigkeit wünscht und/oder machen Sie Angebote. Vermitteln Sie, dass Sie sich auf die Rückkehr freuen und sich gut darauf vorbereiten möchten, um schon frühzeitig einen guten Wiedereinstieg zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist es gut zu wissen, dass die/der Arbeitgeber\*in während der Arbeitsunfähigkeit „in einem zeitlich angemessenen Umfang in Kontakt“ treten darf, um zu besprechen, wie es nach der Arbeitsunfähigkeit weitergeht. (Bundesarbeitsgericht, Erfurt (10 AZR 596/15)). Je einfühlsamer Sie das tun und je weniger Druck Sie aufbauen, desto eher werden Sie Offenheit erleben.

## 6 GESTALTUNG DES WIEDEREINSTIEGS

Mit dem Wissen um die Besonderheiten des Wiedereinstiegs nach langer, schwerer Erkrankung geht es in diesem Abschnitt um die Aufgaben und Schritte, die es zu gestalten gilt, um die Wiedereingliederungsziele zu erreichen:

- Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden
- Vorbeugung einer erneuten Arbeitsunfähigkeit
- Aufzeigen und Beseitigen eventueller betrieblicher Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit
- Ableitung passgenauer Maßnahmen für den bzw. die Mitarbeiter\*in entsprechend der aktuellen Leistungsfähigkeit

### 6.1 AUFGABEN

#### **Orientierung schaffen: für sich selbst, das Team und die bzw. den Wiederkehrenden**

Orientierung gibt Sicherheit. Sie entsteht durch Information und Entscheidungen. Daher empfehlen wir Ihnen, sich für eine gute Informationslage stark zu machen, indem Sie bereits während der Erkrankung den Kontakt zur Personalabteilung und – falls erwünscht – zu der bzw. dem Betroffenen halten und auf dieser Grundlage frühzeitig, d.h. mindestens 2-3 Wochen vor der Wiedereingliederung Voraussetzungen und Möglichkeiten bzgl. der Bedingungen des Wiedereinstiegs prüfen. Halten Sie ihr Team angemessen und unter Wahrung des Datenschutzes auf dem Laufenden.

Während der Wiedereingliederung schaffen alle Seiten Orientierung, indem Sie im Gespräch bleiben, für Klarheit bzgl. der Aufgaben und Zuständigkeiten sorgen und regelmäßig Feedback geben.

### **Rückkehrende stärken und schützen**

Im Vordergrund steht dabei die Stärkung der „Selbstwirksamkeit“, d.h. des Zutrauens des bzw. der Rückkehrenden in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen, die verschiedenen Anforderungen wirksam bewältigen zu können. Mit Anforderungen meinen wir neben den Arbeitsaufgaben auch eine gesunde Abgrenzung und der Umgang mit fordernden Situationen wie Problemen, Konflikten und Arbeitsspitzen.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, viele kleine Erfolgserlebnisse zu ermöglichen durch

- eine gut dosierte schrittweise Steigerung der Anforderungen,
- ggf. durch flankierende Maßnahmen wie Weiterbildung
- regelmäßiges Feedback
- Unterstützung

Darüber hinaus stärken Sie die bzw. den Rückkehrende\*n durch Aufzeigen von Perspektiven und durch Schutz vor Überforderung (durch sich selbst oder andere).

### **Balance schaffen zwischen Rückkehrer\*in und Team bzgl. Erwartungen/Anliegen/Belastungen**

Ihre Aufgabe ist es, beide Seiten im Blick zu haben und für eine angemessene Verteilung zu sorgen. Wir möchten Sie ermuntern, Konflikte, die sich aus einer als ungleich bzw. ungerecht empfundenen Belastung zwischen dem Team und der bzw. dem Rückkehrenden ergeben, aktiv anzugehen und im Gespräch mit allen Betroffenen nach Lösungen zu suchen. Dabei kann es sich lohnen, die Rückkehr des Kollegen oder der Kollegin zum Anlass zu nehmen, die Arbeitsausführung selbst mit den derzeit gesetzten Prioritäten und Arbeitsabläufen auf den Prüfstand zu stellen: ist die Arbeit so gestaltet, dass alle langfristig gesund und leistungsfähig bleiben können? Das gleiche gilt für das eigene Arbeitsverhalten: gehen wir mit Pausen, hohem Arbeitsaufkommen und der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben auf eine auch langfristig gesunde Weise um? Wenn nicht: was können wir wie verändern? Wer kann uns dabei ggf. unterstützen?



### **Voraussetzungen schaffen z.B. bzgl. der Arbeitsausstattung**

Aus veränderten gesundheitlichen Voraussetzungen des bzw. der Rückkehrenden können sich (ggf. zeitweise) neue Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung ergeben, z.B. besondere Arbeitsmittel (wie höhenverstellbarer Schreibtisch, besonderer Bürostuhl), eine Veränderung der Arbeitsaufgaben, der Arbeitszeit oder auch die Möglichkeit, sich dann und wann zurückzuziehen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es

- mit einer lösungsorientierten, kreativen Haltung den Bedarf in Gesprächen mit der bzw. dem Betroffenen und ggf. unter Einbeziehung von Expert\*innen (z.B. Betriebsärztin/Betriebsarzt) zu klären und
- die Umsetzung inkl. Finanzierung unter Einbeziehung von Abteilungs- oder Verwaltungsleitung zu prüfen und in die Wege zu leiten.

## **6.2 SCHRITTE FÜR DIE RÜCKKEHR AN DEN ARBEITSPLATZ**

1

### **WÄHREND DER ERKRANKUNG**

Halten Sie während der Erkrankung angemessen Kontakt zur/zum erkrankten Kollegin/Kollegen (vgl. Kontakt während der Erkrankung, S. 14).

2

### **VORBEREITUNG DES WIEDEREINSTIEGES**

#### **INFORMATIONEN EINHOLEN**

Um den Wiedereinstieg für die bzw. den Rückkehrenden, sich selbst und das Team gut vorbereiten zu können, benötigen Sie zunächst einmal die Information, wann mit der Rückkehr zu rechnen ist. Normalerweise muss die erkrankte Person die Rückkehr mit der letzten Krankmeldung ankündigen. Wenn während der Arbeitsunfähigkeit ein Austausch zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Mitarbeitenden besteht, kann es sein, dass Sie die Rückkehr auch schon früher absehen können. Im Fall einer stufenweisen Wiedereingliederung (vgl. S. 30) kann es auch sein, dass Sie die Information über die Personalstelle erhalten, über die die Beantragung läuft.

Weitere Informationen erhalten Sie durch das dann anstehende Gespräch mit der bzw. dem Rückkehrenden.

## HANDLUNGSSPIELRAUM FÜR DEN WIEDEREINSTIEG KLÄREN

Um das Ziel zu erreichen, die unter Berücksichtigung der betrieblichen Realitäten optimalen Bedingungen für den Wiedereinstieg zu schaffen, ist es erforderlich, dass Sie als Führungskraft vor dem Gespräch mit der bzw. dem Rückkehrenden und laufend klären: Was kann der Bereich für den oder die Rückkehrer\*in unter Berücksichtigung der Situation in der Organisationseinheit möglich machen?

## GESPRÄCH MIT DER BZW. DEM RÜCKKEHRENDEN

In dem Gespräch (oder den Gesprächen) sollte es darum gehen, Kontakt aufzunehmen und wichtige Punkte zu klären:

- wie geht es der betroffenen Person; wo steht sie?
- welche Wünsche und Vorstellungen gibt es hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeit, ihrer Arbeitszeit und des sozialen Miteinanders?
- welche Anpassungen des Arbeitsplatzes sind ggf. erforderlich?

Sie heißen Ihre\*n Mitarbeiter\*in willkommen, informieren über die Situation und ggf. erfolgte Veränderungen bei der Arbeit bzw. im Team und signalisieren, dass Sie sich kümmern und zuversichtlich sind. Nutzen Sie selbst bei Bedarf die vielfältigen Unterstützungsangebote (vgl. S. 34) und verweisen Sie Ihre\*n Mitarbeiter\*in gezielt auf geeignete Angebote.

Je nach Situation kann es sinnvoll sein, das Gespräch unter vier Augen oder aber (in Absprache mit der bzw. dem Rückkehrenden) mit weiteren Gesprächsteilnehmenden wie z.B. der Sozialberatung bzw. der Geschäftsstelle für Betriebliches Eingliederungsmanagement zu führen, insb. falls sich Ihr\*e Mitarbeiter\*in entschlossen hat, das Angebot eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM, vgl. S. 29 ff.) wahrzunehmen.

Bitte bereiten Sie dieses Gespräch gut vor, denn es legt die Grundlage für das Gelingen oder Nicht-Gelingen des Wiedereinstiegs (vgl. S. 21).

## PRÜFUNG UND UMSETZUNG DER MÖGLICHKEITEN

Im Anschluss an das Gespräch prüfen Sie in Abstimmung mit Ihrer Abteilungs- oder Verwaltungsleitung und ggf. unter Einbeziehung von Experten bzw. Expertinnen (z.B. Betriebsärztin/Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sozialberatung und BEM-Beratung, der Schwerbehindertenvertretung, externe Stellen), ob die geäußerten Wünsche und Vorstellungen mit der betrieblichen Realität in Einklang gebracht werden können. Wenn

dies im eigenen Bereich nicht möglich ist, ist gegebenenfalls auch ein Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Freien Universität Berlin in Betracht zu ziehen.

### INFORMATION DES TEAMS

Ihre nächste Aufgabe besteht darin das Team über die bevorstehende Rückkehr zu informieren. Neben der Information über den Termin sollten Sie mit diesen auch über die notwendigen Maßnahmen und Veränderungen sprechen, die die Arbeit und das Team betreffen. Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie die rückkehrende Kollegin bzw. den rückkehrenden Kollegen gut willkommen heißen und während der Wiedereingliederung begleiten können (vgl. 6.5 Reintegration ins Team, S. 26).

## 3

### WÄHREND DES WIEDEREINSTIEGS

Da jeder Wiedereinstieg anders und nur bedingt planbar ist, gilt es, die tatsächliche Entwicklung bzgl. Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden, aber auch bzgl. der Reintegration ins Team gut im Blick zu behalten und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Das gilt für Sie als verantwortliche Führungskraft, für die betroffene Person und auch für das Team. Bitten Sie insbesondere auch die bzw. den Rückkehrende\*n, auftretende Schwierigkeiten im Arbeitsprozess und/oder eine Verschlechterung des Gesundheitszustands zeitnah mit Ihnen zu besprechen. Die Kombination aus individueller Selbstsorge und betrieblicher Fürsorge ist ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Wiedereingliederung.

Die Dauer der Wiedereinstiegsphase ist sehr unterschiedlich. Empirische Untersuchungen haben z.B. belegt, dass die Wahrscheinlichkeit eines Rückfalls bei psychisch Erkrankten nach neun bis elf Monaten am größten ist. Daraus ergibt sich z.B. bei dieser Thematik die Notwendigkeit einer länger währenden betrieblichen Begleitung.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> DGUV (Hrsg.) (2020): Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten - Handlungsleitfaden für Führungskräfte. DGUV Information 206-030. S. 19.

## 6.3 ANSPRACHE/KOMMUNIKATION

Gut im Gespräch zu sein, ist ein Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen des Wiedereinstiegs, das zeigt sich in Studien und in Interviews mit Betroffenen immer wieder. Doch anders als in den meisten arbeitsbezogenen Gesprächen steht beim Wiedereinstieg plötzlich Persönliches im Mittelpunkt. Daher finden Sie in diesem Abschnitt aufbauend auf dem Abschnitt 5 „Bewährte Anregungen für einen gelingenden Wiedereinstieg“ (S. 11 ff.) Hinweise, wie Sie und Ihr Team mit dieser Situation im Rahmen Ihrer professionellen Rolle gut umgehen können.

**Gut im Gespräch zu sein, ist ein Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen des Wiedereinstiegs.**

Was bzw. wie viel darf ich als Führungskraft fragen? Generell gilt, dass es sich bei allen Informationen zur Erkrankung um besonders zu schützende personenbezogene Daten handelt und daher die bzw. der Betroffene allein entscheidet, wer welche Informationen erhält. Sie *dürfen* zwar nach der Diagnose fragen (und Ihr\*e Mitarbeiter\*in braucht Ihnen nicht zu antworten), *aber wir empfehlen, das nicht zu tun*. Fragen Sie stattdessen nach dem Befinden. Zum einen gefährdet die Frage nach der Diagnose im Zweifelsfall das Vertrauensverhältnis und zum anderen ist es für eine gelingende Wiedereingliederung vielmehr erforderlich zu verstehen 1) welche arbeitsrelevanten Auswirkungen die Erkrankung hat und 2) wie die vollständige Genesung und Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit im Arbeitskontext unterstützt werden kann. In diesem Zusammenhang lohnt es sich auch zu erfragen, inwieweit die Erkrankung aus Sicht der bzw. des Rückkehrenden mit der Arbeit zu tun hat. *Über diese Punkte sollten Sie ins Gespräch kommen.*

### **Persönliches steht plötzlich im Mittelpunkt**

Es kann allerdings sein (und kommt auch recht häufig vor), dass sich Ihr\*e Mitarbeiter\*in entscheidet, Ihnen (und/oder dem Team) davon zu berichten, was zum langen Ausfall geführt hat und wie es ihr bzw. ihm ergangen ist. Hören Sie in dem Fall aufmerksam zu und zeigen Sie Interesse und Anteilnahme, fragen Sie nach. Bleiben Sie dabei in Ihrer Rolle als Führungskraft. Achten Sie darauf, wieviel Sie selbst hören wollen und ggf. verkraften können und machen Sie dies der bzw. dem Rückkehrenden ggf. weich und einfühlsam deutlich. Bedanken Sie sich für das Vertrauen, sichern Sie den vertraulichen Umgang mit dem Erfahrenen zu und stellen Sie ihn sicher.

### **Was bzw. wie viel darf mein Team fragen?**

Es gibt auf diese Frage keine allgemeingültige Antwort. Da Ihre Mitarbeiter\*innen eine andere Rolle haben als Sie als Führungskraft, gibt es für diese einen anderen Spielraum.

In den meisten Fällen ist Offenheit besser als Rätselraten und Rückzug. Unterstützen Sie Ihr Team dabei Verunsicherung anzusprechen, wenn es möglich und passend ist. Beispiele und weitere Hinweise finden Sie weiter unten auf S. 20 ff. unter „Hinweise von Betroffenen an Führungskräfte und das Team“. Sie werden häufig erleben, dass es auch auf Seiten der oder des Rückkehrenden durchaus eine Bereitschaft gibt, offen mit der Situation umgehen zu können – wenn Vertrauen vorhanden ist und solange es selbstbestimmt ist bzgl. Zeitpunkt und Umfang. Für das Team ist es hilfreich sich klarzumachen, dass viele Wiederkehrende nach vorn schauen und endlich einen Alltag leben möchten, nachdem die Erkrankung lange im Zentrum stand.

### **Wie kann bei belastetem Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in kommuniziert werden?**

Wenn Sie Ihr Verhältnis zu der bzw. dem Rückkehrenden von einer oder beiden Seiten als belastet einschätzen, empfehlen wir Ihnen, dies ernst zu nehmen und zu hinterfragen. Worum handelt es sich: lag beim Ausfall der bzw. des Mitarbeitenden ein Konflikt vor? Haben Sie den Eindruck, dass es von einer oder beiden Seiten Misstrauen, Vorbehalte oder Angst, Verärgerung o.ä. gibt? Haben Sie oder Andere die Vermutung, dass die Erkrankung möglicherweise mit dem Verhältnis zw. Ihnen als Führungskraft und der bzw. dem Mitarbeitenden zusammenhängt?

Dann ist davon auszugehen, dass eine oder beide Seiten nicht unbelastet in Wiedereingliederung und die damit zusammenhängenden Gespräche gehen können.

### **Verweisen an unterstützende Angebote**

Ein Wiedereinstieg nach langer, schwerer Erkrankung kann eine komplexe Angelegenheit sein, in der Sie als Führungskraft manchmal auch eine Lotsenfunktion einnehmen. Glücklicherweise gibt es an der Freien Universität und darüber hinaus eine Vielfalt an hilfreichen Angeboten, an die Sie die bzw. den Rückkehrenden verweisen können und sollten. Diese sind ab S. 34 unter „9. Unterstützungsmöglichkeiten/Angebote an der FU Berlin“ aufgeführt.



Wir möchten Ihnen dazu folgenden Anregungen mitgeben:

- Lassen Sie sich im Zweifelsfall im Vorfeld des Gesprächs beraten (vgl. S. 34), um mit Hilfe eines Außenstehenden Klarheit zur Situation zu finden und ein für alle hilfreiches Vorgehen zu entwickeln. Diese zeitliche Investition lohnt sich.
- Führen Sie das Gespräch ggf. zu dritt.
- Benennen Sie im Gespräch mit der bzw. dem Rückkehrenden, dass es etwas Belastendes gab/gibt und machen Sie zum Thema, dass es Ihnen darum geht, hierfür einen guten Umgang bzw. eine gute Lösung zu finden, damit der Wiedereinstieg gut gelingen kann.
- Seien Sie bereit, Ihren eigenen Anteil an der Situation zu hinterfragen und zeigen Sie diese Bereitschaft auch.
- Geben Sie wertschätzend und klar Feedback.

## 6.4 HINWEISE VON BETROFFENEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE UND DAS TEAM

### Sätze, mit denen Chefs und Kollegen Rückkehrer lieber verschonen sollten

Sven Stilleich: „Nein, danke! Ja, bitte!“ ZEIT Doctor, Extra Krebs (DIE ZEIT 46/2018) vom 07.11.2018.

In einem Artikel der ZEIT Doctor-Extra zum Thema Krebserkrankungen haben Betroffene Hinweise und Tipps zur Kommunikation gegeben, die Hilfestellung beim Wiedereinstieg geben können.

---

#### »Warum lässt du dich nicht einfach berenten?«

Der Wiedereinstieg in den Job hat eine viel größere Bedeutung, als viele Gesunde denken: Er ist ein Beweis dafür, den Krebs überstanden zu haben, gebraucht zu werden. Er ist Selbstbestätigung, verbunden mit der Hoffnung auf Normalität. Und zu arbeiten bedeutet auch, wieder eigenes Geld verdienen zu können.

---

#### »Schön, dass Sie schon wieder so ranklotzen!«

Oft wollen Rückkehrer die Krankheit schnell hinter sich lassen und stürzen sich in die Arbeit. Vorgesetzte sollten darauf achten, dass der Mitarbeiter rechtzeitig nach Hause geht und sich nicht übernimmt, damit er ihnen nicht ganz verloren geht.

---

#### »Ich bin auch immer so müde.«

Zwischen einem kleinen Tief und einer Fatigue liegen Welten. Diese Art Erschöpfung ist so stark, dass der Körper sofort Ruhe braucht. Wer versuchen will, zu verstehen, wie sich das anfühlt: lieber fragen und zuhören, als zu glauben, man wisse Bescheid.

---

#### »Was macht die Gesundheit?«

Viele Krebserfahrene sehnen sich nach einem Alltag zurück, in dem es auch mal um etwas anderes geht als um Krebs. Besser, als zu oft und reflexhaft »Wie geht's dir?« zu fragen, ist es, ab und an einen Rahmen zu schaffen, in dem ein Gespräch stattfinden kann. Also statt auf dem Flur oder in der Gruppe lieber bei einem Mittagessen.

---

**»Früher warst du ehrgeiziger. Was ist los mit dir?«**

Eine Krebserkrankung ist ein radikaler Einschnitt. Die alten Bewältigungsmuster erweisen sich oft als wenig hilfreich. Es ist überlebensnotwendig, aus dem Selbstausbeutungs- in den Selbstfürsorge-Modus zu wechseln. Das hat nichts mit mangelnder Motivation zu tun.

---

**»Du hast es gut, dass du immer so früh gehen kannst.«**

Wer das sagt, möchte der Kollegin/dem Kollegen vielleicht bloß die positiven Aspekte der Situation vor Augen führen – bewirkt aber oft das Gegenteil: Schamgefühle, vielleicht auch Wut. Niemand macht eine Wiedereingliederung mit reduzierten Stunden aus Spaß.

---

**JA, BITTE**

**Worte und Taten, die Rückkehrern den Wiedereinstieg in den Job erleichtern**

Sven Stillich: „Nein, danke! Ja, bitte!“ ZEIT Doctor, Extra Krebs (DIE ZEIT 46/2018) vom 07.11.2018.

**»Kommen Sie doch schon mal vorbei.«**

Wenn der Vorgesetzte den Betroffenen ein paar Tage vor dessen Wiedereinstieg zum Gespräch einlädt, lässt sich die Rückkehr optimal planen. Erwarten Sie als Chef aber nicht, dass Ihr Mitarbeiter bis ins kleinste Detail weiß, wie er wieder einsetzbar ist – der macht die Erfahrung schließlich zum ersten Mal.

---

**»Schön, dass Sie wieder da sind.«**

Beste Satz vom Chef. Sich willkommen zu fühlen ist zentral für einen gelingenden Prozess der Rückkehr.

---

**»Probieren Sie einfach aus, wie viel Sie machen können.«**

Je flexibler der Vorgesetzte reagiert, je aufmerksamer und konstruktiver er begleitet, desto höher ist die Chance, dass der Genesene allmählich wieder zu Form aufläuft. Das braucht Zeit und Geduld. Manch einer kann dann wieder volle 100 Prozent oder mehr leisten. Doch es ist wichtig, auch weniger zu akzeptieren.

---



**»Ich kann Ihnen erzählen, was sich in Ihrer Abwesenheit verändert hat.«**

Konkrete Angebote sind super. »Sollen wir die E-Mails mal gemeinsam durchgehen?« – »Möchten Sie mit zum Mittagessen?« – »Ich erkläre Ihnen die neuen Abläufe.« – »Soll ich Ihnen Feedback geben?« So etwas kann für Rückkehrer der wichtigste Satz des Tages sein. Es ist leichter, auf ein Angebot zu reagieren, als ständig selbst um Information zu bitten.

---

**»Ich bin ansprechbar.«**

Ein wichtiges Signal für den Rückkehrer. Dessen Belastbarkeit schwankt, und sie ist für ihn oft nicht vorhersehbar. Manchmal kommt gerade, wenn die ersten Wochen geschafft sind, eine Erschöpfung. Als Vorgesetzter oder Mitarbeiter: Suchen Sie immer wieder das Gespräch, und überprüfen Sie zwischendurch, ob die Vereinbarungen und Anforderungen angemessen sind oder ob sie angepasst werden müssen.

---

**»Ich hab ein Ohr für dich.«**

Schön, wenn Kollegen bereit sind, sich mal etwas über die Krankheit anzuhören.

---

**»Richtig, dass du auf dich achtest.«**

Unterstützen Sie den Kollegen, wenn er unerwartet nicht mehr kann. Meistens fällt es dem Rückkehrer nicht leicht, eine Aufgabe abzuwehren – oder sie gar wieder abzugeben, wenn er diese bereits übernommen hat. Denn er weiß natürlich: Die Arbeit bleibt an den Kolleginnen und Kollegen hängen.

Es hilft dann wenig, ihm noch ein schlechtes Gewissen zu machen und darüber zu stöhnen, wie viel eh schon zu tun ist. Für das Team ist es besser, ihn in seiner Selbstfürsorge zu bestärken. Wenn die anderen ständig zu viel übernehmen müssen oder es keinen Ersatz in Notfällen gibt, ist das Chefsache: Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten, das abzufedern.

Das Problem darf nicht auf den Mitarbeitern lasten – und schon gar nicht auf dem Rückkehrer selbst.

---

**»Machen Sie sich keine Sorgen.«**

Gut, wenn der Chef sagt: »Das wird. Und wenn nicht, suchen wir eine Lösung.«

---

**»Ich weiß gar nicht, wie ich mit Ihnen umgehen soll.«**

Verunsicherung sollte man ansprechen, wenn es möglich und passend ist. In den meisten Fällen ist Offenheit besser als Rätselraten oder gar Rückzug – sowohl zwischen Chef und Mitarbeiter als auch unter den Kollegen. »Ist es okay, wenn ich mal was frage?« Auch die Frage ist erlaubt. Und wenn es heißt: »Jetzt nicht«, dann weiß man immerhin Bescheid und kann das akzeptieren.

---

## 6.5 REINTEGRATION INS TEAM

Die bereits unter den Punkten „Die Situation des Teams“ S. 10, „5 Einbindung des Teams“ S. 14, „Information des Teams“ S. 19 und benannten Handlungsempfehlungen bilden die Grundlage für eine gelingende Reintegration ins Team.

**Miteinander statt  
übereinander  
sprechen.**

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, sich gemeinsam mit dem Team und dem bzw. der Rückkehrenden an einen Tisch zu setzen und nach entsprechender Vorbereitung in Ruhe zu besprechen, wie die Wiedereingliederung gemeinsam gestaltet werden soll. Miteinander statt übereinander sprechen lautet das Motto. Erwartungshaltungen aller Beteiligten erhalten frühzeitig Raum und können aufeinander abgestimmt werden. Gleiches gilt für Unterstützungsbedarfe und -angebote. Dadurch wird für alle sichtbar, wer welche Aufgaben übernimmt und ggf. an anderer Stelle einer Entlastung bedarf. Fragen und Unsicherheiten können geklärt und Zuständigkeiten festgelegt werden. Da Wiedereingliederungen ihre eigene Dynamik haben, planen Sie bitte ein, dass die erste Planung im Laufe der Zeit wahrscheinlich einer Anpassung bedarf.

## 6.6 UMGANG MIT HERAUSFORDERUNGEN

Es gibt praktische Fragestellungen, die häufig auftauchen und auf die daher an dieser Stelle eingegangen wird.

### **Verbleibender Urlaub und Überstunden**

Generell gilt: wird Urlaub genommen bzw. werden Überstunden abgebaut, besteht volle Arbeitsfähigkeit. Das bedeutet auch, dass dies im Rahmen einer Stufenweisen Wiedereingliederung (STWE, vgl. 8 Stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell“) ab S. 30) nicht möglich ist, da der bzw. die Mitarbeiter\*in während der STWE weiter krankgeschrieben ist. Bei Teilnahme an einer STWE ist die/der Arbeitnehmer\*in berechtigt, seinen Urlaub nach Wiedererlangung der Arbeitsfähigkeit in einem anderen als dem ursprünglich festgelegten Zeitraum in Anspruch zu nehmen, ihn gegebenenfalls sogar ins nächste Kalenderjahr zu übertragen.

Innerhalb des gegebenen rechtlichen Rahmens ist es selbstverständlich möglich flexible Lösungen zu finden. Zum Beispiel kann ein Urlaubsabbau zum sanfteren Wiedereinstig mit einer 3 Tage Büro/2 Tage Urlaub-Woche

erfolgen. Welche Lösungen im Einzelfall denkbar sind, hängt von der Flexibilität des Bereiches und der betreffenden Person ab.

### **Rückkehr von Lehrpersonal im laufenden Semester (Lehrverpflichtung/ Kapazitätswirksamkeit)**

Wenn in der Lehre Tätige krankheitsbedingt ausfallen, entstehen aufgrund der Übernahme der Lehrverpflichtungen durch eine Vertretungskraft finanzielle bzw. personelle Belastungen für das betroffene Institut bzw. den Fachbereich.

Wenn der oder die in der Lehre tätige Mitarbeitende im laufenden Semester aus einer längeren Erkrankung zurückkehrt, entsteht die Situation, dass die rückkehrende Person Seminare von der Vertretungskraft übernehmen und die Abschlussarbeiten betreuen müsste. Das ist weder aus didaktischer noch aus gesundheitlicher Sicht sinnvoll. Daher ist in der Regel eine Doppelbesetzung für das gesamte Semester erforderlich.

Wir empfehlen Ihnen, sich bei absehbar längerer Erkrankung einer oder eines Mitarbeitenden mit Lehrverpflichtung an die Verwaltungsleitung zu wenden, um eine vernünftige, auf den Einzelfall abgestimmte Vertretungsoption auszuloten.



# 7 BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT (BEM)

## 7.1 RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Mit Novellierung des SGB IX zum 01.05.2004 wurde Betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt. Es wurde im § 167 SGB IX unter „Prävention“ verankert.

§ 167 Abs.2 Satz 1 SGB IX:

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 176, 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).

Das Angebot des BEM richtet sich an *alle* Beschäftigten (Tarifbeschäftigte, Verbeamtete, Auszubildende, Voll- und Teilzeitbeschäftigte).

## 7.2 UMSETZUNG AN DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein freiwilliges Präventionsangebot für alle Beschäftigten der Freien Universität Berlin. Es unterstützt Beschäftigte nach längerer Krankheit bei der Rückkehr ins Arbeitsleben. Das bedarfsorientierte BEM soll individuell auf die Situation zugeschnitten bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess unterstützen und helfen. Für ein gelingendes BEM ist es wichtig, dass Beschäftigte ihre Ideen und Vorschläge einbringen.

**Das BEM ist ein freiwilliges Präventionsangebot.**

Es ist das Ziel, die Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten im Blick zu haben und ggf. Maßnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen. Maßnahmen können z.B. sein: technische Veränderungen am Arbeitsplatz, Anschaffungen von Arbeitshilfen, stufenweise Wiedereingliederung, Qualifizierungsmaßnahmen, Veränderung der Arbeitszeit u.v.m.

## 7.3 AKTEUR\*INNEN

Die Geschäftsstelle für Betriebliches Eingliederungsmanagement (GeBEM) ist im Sinne des BEM die Beauftragte der Freien Universität Berlin. Sie steuert den Prozess von der Kontaktaufnahme bis zur Beendigung und führt in der Regel das Gespräch, begleitet den Prozess und übernimmt das Controlling.

Neben der GeBEM können auf Wunsch auch weitere interne Partner\*innen mit einbezogen werden. Das Gespräch kann auch ohne Beteiligung der GeBEM mit einem oder mehreren internen Partner\*innen geführt werden, wie z.B.: Vorgesetzte, Betriebsärztlicher Dienst (BÄD), Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Dienststelle Arbeitssicherheit, Frauenbeauftragte, Personalentwicklung, Personalstelle. Sollte es sinnvoll sein, externe Partner\*innen unterstützend mit einzubeziehen, so können nach Zustimmung des oder der betroffenen Beschäftigten Einrichtungen einbezogen werden, wie z.B.: Kranken-, Unfall- oder Rentenversicherungsträger, Integrationsamt, Agentur für Arbeit.

**Neben der GeBEM können auf Wunsch auch weitere interne Partner\*innen mit einbezogen werden.**

## 8 STUFENWEISE WIEDEREINGLIEDERUNG („HAMBURGER MODELL“)

Die stufenweise Wiedereingliederung (STWE, § 74 SGB V; § 44 SGB IX) ist eine therapeutische Maßnahme, die der Erprobung der beruflichen Belastbarkeit dient. Sie wird nach einer langen Erkrankung häufig durchgeführt und hat eine sehr hohe Erfolgsquote. Allerdings steht sie grundsätzlich nur Mitgliedern der gesetzlichen Krankenversicherung offen.

### 8.1 ZIELSETZUNG

Durch die stufenweise Wiedereingliederung soll die Arbeitsunfähigkeit der bzw. des Beschäftigten verkürzt und stufenweise die volle Arbeitsbelastbarkeit wiederhergestellt werden. Die Zielsetzung beinhaltet daher:

- arbeitsunfähige Beschäftigte schrittweise am bisherigen Arbeitsplatz an die Arbeitsbelastung heranführen,
- individuell angepasste Steigerung von Arbeitszeit und Arbeitsbelastung,
- positive Beeinflussung des Genesungsprozesses.

Dabei erhalten arbeitsunfähige Beschäftigte die Möglichkeit, ihre berufliche Belastbarkeit kennen zu lernen ihre Selbstsicherheit wiederzugewinnen und die Angst vor Überforderung und einem Krankheitsrückfall abzubauen.

### 8.2 REGELN

Voraussetzung für die STWE ist eine aus medizinischer Sicht ausreichende Belastbarkeit und günstige Prognose. Es handelt sich um eine freiwillige Maßnahme. Ihre Durchführung bedarf immer der Zustimmung der zurückkehrenden Beschäftigten, der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers und der Krankenkasse. Allerdings ist zu beachten, dass sowohl für die/den Arbeitnehmer\*in als auch für die/den Arbeitgeber\*in die Notwendigkeit besteht, durch geeignete Maßnahmen die Wiederaufnahme der bisherigen Tätigkeit zu fördern, soweit dies den Umständen nach *möglich und zumutbar* ist.

**Zustimmung zur STWE von Beschäftigten, Arbeitgeberin und Krankenkasse notwendig.**

Beschäftigte sind während der STWE weiter arbeitsunfähig; entsprechend wird Krankengeld von der Krankenkasse bzw. Übergangsgeld von der Rentenversicherung gezahlt und die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber hat in dieser Zeit keinen Anspruch auf die Arbeitsleistung.

### 8.3 ERFOLGSFAKTOREN

Damit die stufenweise Wiedereingliederung (STWE) erfolgreich sein kann, ist folgendes zu beachten:

- Die STWE muss abhängig von der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der zurückkehrenden Beschäftigten und den Belastungen am Arbeitsplatz individuell geplant,
- flexibel gestaltet und durchgeführt werden,
- ist medizinisch zu überprüfen sowie im Bedarfsfall anzupassen und
- muss gemeinsam vorbereitet, koordiniert und begleitet werden.
- Das direkte Arbeitsumfeld sollte über die stufenweise Wiedereingliederung informiert werden. Verständnis und Kooperation des Umfeldes haben einen nicht unerheblichen und positiven Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme.

### 8.4 OPTIMALER ABLAUF

- Abstimmung mit behandelndem Arzt/behandelnder Ärztin, ab wann Wiedereingliederung beginnen kann und wie die schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit aussehen könnte
- Beschäftigte\*r stimmt sich mit seinem Arbeitsbereich (Vorgesetzte\*r/Verwaltungsleitung) ab, ob Wiedereingliederung zum geplanten Zeitpunkt möglich ist
- Einreichen der medizinischen Unterlagen bei der Personalstelle
- Personalstelle prüft mit zuständigem Arbeitsbereich die beantragte Maßnahme und gibt der/m Antragsteller\*in und der/m Kostenträger\*in Rückmeldung
- Bereich bereitet sich auf stufenweise Rückkehr vor (Abstimmung der Aufgaben/Zuständigkeiten/Ansprechpartner\*innen)
- Abstimmung mit betreffender Person über Aufgaben und Zuständigkeiten, bestenfalls vor Antritt
- Begleitung während der Maßnahme durch Vorgesetzte (regelmäßige Gespräche über Arbeitsanfall und Leistungsfähigkeit, evtl. anpassen)

## Optimaler Ablauf des Hamburger Modells



### 8.5 PROBLEME UND GRENZEN IN DER UMSETZUNG

Neben den schon benannten Herausforderungen zu Urlaub, Überstunden und Lehre unter 6.6 auf S. 26 f. können weitere Probleme aber auch Grenzen in der Umsetzung auftauchen.

Probleme beziehen sich häufig auf eine Diskrepanz zwischen finanziellen Erfordernissen und der tatsächlichen Arbeitsfähigkeit, z.B.:

- wenn die betroffene Person im Rahmen einer STWE nicht länger nur mit Kranken- oder Übergangsgeld über die Runden kommen kann
- wenn das Krankengeld ausgeschöpft ist (nach 78 Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb von 3 Jahren wegen derselben Erkrankung), aber die Arbeitsfähigkeit noch nicht wiederhergestellt ist und unklar ist, wer im weiteren Verlauf die Kosten übernimmt

In solchen Fällen bitten wir Sie, die oder den Betroffene\*n frühzeitig an die Sozialberatung zu verweisen, damit möglichst eine tragfähige Lösung gefunden werden kann und alle relevanten Formalien beachtet werden. Insbesondere durch das Auslaufen des Krankengeldes kann es schnell um die finanzielle Existenz gehen.



Ein weiteres typisches Problem im Rahmen der Wiedereingliederung ist ein langer Anfahrtsweg bei Teilzeittätigkeit bzw. nur wenigen Stunden Arbeit am Tag im Stufenplan der STWE. Es stellt dann die Frage, ob Aufwand und Nutzen für die oder den Betroffene\*n im Hinblick auf die Genesung in einem angemessenen Verhältnis stehen. Je nach Tätigkeit kann in solchen Fällen mobiles Arbeiten ein Baustein der Lösung sein. Wie auch sonst lassen sich oft – wenn auch nicht immer – im Gespräch mit der oder dem Betroffenen und unter Einbindung der im Folgenden benannten vielfältigen Unterstützungsmöglichkeiten Lösungen finden.

Es kann sich aber auch herausstellen, dass sich die Arbeitsfähigkeit nicht in ausreichendem Maße wiederherstellen lässt oder dass die bisherige Tätigkeit nicht mehr ausgeübt werden kann und dadurch das Erfordernis auftaucht, eine andere Tätigkeit zu finden, die den Ressourcen und Einschränkungen des oder der Mitarbeitenden entspricht. In diesen Fällen sind die Verwaltungs- oder Abteilungsleitung, die Personalstelle und ggf. die Interessenvertretung(en) in das weitere Vorgehen einzubeziehen.



## 9 UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN/ ANGEBOTE AN DER FU BERLIN

An der FU stehen verschiedene interne Unterstützungsmöglichkeiten und Anlaufstellen zur Verfügung.



### **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**

[www.fu-berlin.de/bem](http://www.fu-berlin.de/bem)



FAQ:

[www.fu-berlin.de/abt-1/stabsstellen/fundament-gesundheit/bem/faq](http://www.fu-berlin.de/abt-1/stabsstellen/fundament-gesundheit/bem/faq)



### **Sozialberatung**

[www.fu-berlin.de/sozialberatung](http://www.fu-berlin.de/sozialberatung)



### **Soziale Ansprechpartnerinnen (SozAP)**

[www.fu-berlin.de/abt-1/stabsstellen/fundament-gesundheit/wegweiser/soziale-ansprechpartnerinnen](http://www.fu-berlin.de/abt-1/stabsstellen/fundament-gesundheit/wegweiser/soziale-ansprechpartnerinnen)



### **Psychologische Beratung**

[www.fu-berlin.de/studienberatung/psychologische\\_beratung](http://www.fu-berlin.de/studienberatung/psychologische_beratung)



### **Schwerbehindertenvertretung**

[www.fu-berlin.de/sbv](http://www.fu-berlin.de/sbv)



### **Personalrat Dahlem**

[www.fu-berlin.de/prdahlem](http://www.fu-berlin.de/prdahlem)



### **Zentrale Frauenbeauftragte**

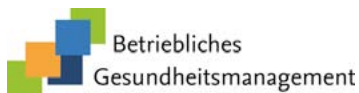
[www.fu-berlin.de/frauenbeauftragte](http://www.fu-berlin.de/frauenbeauftragte)



**Fotos**

Seite 1, 36: Harsh Tripathi; Seite 2, 27, 33: Scott Webb; Seite 10: Andreea Ch.;  
Seite 22: Jessica Lewis Creative; Seite 35: Tristan Malpelli

Diese Handreichung wurde im Rahmen einer Arbeitsgruppe vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Personalentwicklung erarbeitet. Die Konzeption und die fachliche Begleitung erfolgte von Inken Riese (riese Organisationsberatung). Finanziell wurde das Projekt von der AOK Nordost unterstützt.



### **Herausgeberin**

Freie Universität Berlin  
Zentrale Universitätsverwaltung  
Abteilung I – Personal  
Referat I C – Personalentwicklung, Welcome Service und Ausbildung/  
Geschäftsstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Rudeloffweg 25/27  
14195 Berlin  
E-Mail: [bgm-pe@zuv.fu-berlin.de](mailto:bgm-pe@zuv.fu-berlin.de)