

Whitepaper



## BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement

Gelungene Rückkehr nach der Arbeitsunfähigkeit

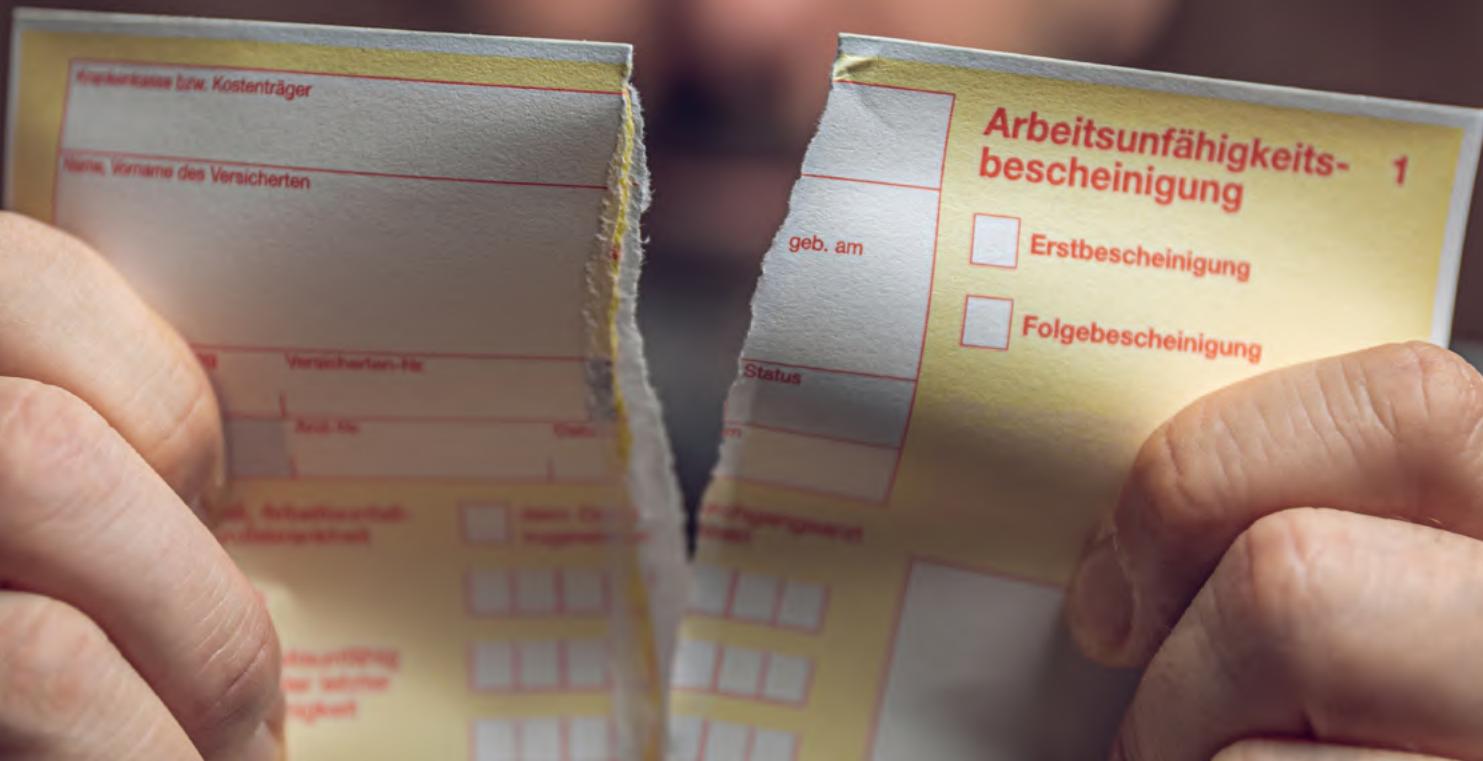


bbs

Bundesfachverband  
Betriebliche Sozialarbeit e.V.

GEMEINWOHL  
ÖKONOMIE

Ein Wirtschaftsmodell  
mit Zukunft



## BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement

### So gelingt die Rückkehr nach der Arbeitsunfähigkeit

Erkrankten Beschäftigte über einen längeren Zeitraum, belastet das Mitarbeitende und Unternehmen. Mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) können die Folgen für Arbeitgeber und Beschäftigte gemeinsam aufgefangen werden. In diesem stg-Whitepaper bekommen Sie einen Überblick zum BEM und konkrete Hilfestellung für dessen Einführung.

## Inhalt

<b>Info &amp; Input .....</b>	<b>3</b>
Was ist BEM? .....	3
Wer ist am BEM beteiligt? .....	4
Was sind typische Maßnahmen im BEM-Prozess? .....	5
Was macht das BEM erfolgreich?.....	6
Wer hat was vom BEM?.....	7
<b>Praxisteil.....</b>	<b>8</b>
BEM einführen im Unternehmen – so geht's .....	8
Schritt 1: Personalvertretung informieren .....	8
Schritt 2: Mitarbeitende informieren.....	8
Schritt 3: BEM-Vereinbarung schließen .....	8
Schritt 4: Materialien vorbereiten.....	8
Schritt 5: BEM-Beauftragte*n bestimmen.....	8
Schritt 6: BEM-Büro einrichten.....	9
Schritt 7: BEM starten .....	9

## Info & Input

### Was ist BEM?

Seit 2004 sind alle Unternehmen unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit verpflichtet, für ein Betriebliches (Wieder-)Eingliederungsmanagement zu sorgen. Auch Unternehmen ohne Arbeitnehmer\*innenvertretung müssen ein BEM anbieten und durchführen.

Anspruch auf BEM haben alle Beschäftigten, sobald sie innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen (42 Tage) ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind.<sup>1</sup> Besteht Bedarf, kann ein BEM auch schon früher durchgeführt werden. Das gilt für alle Beschäftigten, also auch für Teilzeitkräfte, befristet Beschäftigte oder Auszubildende. Die Initiative muss hierbei immer vom Arbeitgeber ausgehen. Gesetzlich verankert ist das BEM im Sozialgesetzbuch (SGB) IX (§ 167 Abs. 2 SGB IX). Wie

es im Detail aussieht, schreibt der Gesetzgeber bewusst nicht vor.<sup>2</sup>

BEM hilft dabei, die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit von langzeiterkrankten Mitarbeitenden wiederherzustellen und möglichst dauerhaft zu sichern, um weiteren Ausfällen in der Zukunft vorzubeugen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die gesundheitliche Gefährdung arbeitsbedingt ist oder nicht. Vom BEM profitieren die betroffenen Beschäftigten ebenso wie der Arbeitgeber. Diese Verpflichtung für Unternehmen hat sich in der Praxis als sinnvolle Investition in die Zukunft erwiesen.



#### Als Präventionsinstrument soll das BEM:

- ➔ die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden wiederherstellen und fördern,
- ➔ erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und
- ➔ die Beschäftigungsfähigkeit erhalten

- ❶ Die Teilnahme der Beschäftigten am BEM ist freiwillig. Wird sie abgelehnt, darf das nicht zu Nachteilen führen.

## Wer ist am BEM beteiligt?

Im Mittelpunkt des BEM stehen die BEM-Berechtigten und ihre Arbeitgeber\*innen. Gesetzlich vorgeschrieben ist lediglich die Beteiligung der betrieblichen Interessensvertretung.

### Kernbeteiligte im BEM

- ➔ Mitarbeiter\*in
- ➔ Arbeitgeber\*in (Personalabteilung, BEM-Verantwortliche, intern oder extern)
- ➔ Betriebliche Interessensvertretung (Betriebs-/Personalrat, ggf. Schwerbehindertenvertretung)

Daneben sind bei Bedarf noch weitere Personen und Stellen involviert. Welche dies sind und welche Aufgaben sie haben, unterscheidet sich u.a. nach Unternehmensgröße. Einbezogen werden können z.B.:

- ➔ Betriebsärztlicher Dienst
- ➔ Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ➔ Gesundheitsmanagement
- ➔ Disability Management
- ➔ Interne oder externe Mitarbeiterberatung
- ➔ Externe Spezialisten
- ➔ Behandelnde/r Arzt/Ärztin
- ➔ Sozialversicherungs- oder Reha-Träger
- ➔ Inklusions- oder Integrationsamt

**i** Die betroffenen Beschäftigten können die Beteiligung einzelner dieser Akteure ablehnen. Dazu zählt auch der Betriebsrat. Der Arbeitgeber muss ihn nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts gesondert über die Ablehnung informieren.



## Was sind typische Maßnahmen im BEM-Prozess?

Welche Maßnahmen im BEM-Prozess zum Einsatz kommen, hängt immer vom Einzelfall ab. Möglich sind zum Beispiel:

- ➔ Stufenweise Wiedereingliederung (sog. Hamburger Modell, § 44 SGB IX)<sup>3</sup>
- ➔ Trainingsmaßnahmen (z. B. Physiotherapie, Rückenschule)
- ➔ Ergonomische Verbesserung oder technische Umrüstung des Arbeitsplatzes (z. B. höhenverstellbarer Schreibtisch)
- ➔ Veränderungen der Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Pausenregelungen, Homeoffice)
- ➔ Konfliktmanagement, Mediation
- ➔ Unterstützung und Begleitung eines Arbeitsplatzwechsels
- ➔ Berufliche Qualifizierung, Fortbildung/Umschulung (intern oder extern)

- ❶ Wird BEM von dem/der Mitarbeiter\*in abgelehnt, ist das BEM-Verfahren bereits nach der Einleitung beendet. Der Abbruch des BEM Prozesses durch den/die Mitarbeiter\*in kann auch später noch erfolgen.



## Was macht das BEM erfolgreich?

Richtig aufgesetzt und durchgeführt, kann ein erfolgreiches BEM nicht nur den betroffenen Mitarbeitenden helfen, ihre Leistungsfähigkeit wiederzugewinnen und dauerhaft zu halten. Es zahlt auch positiv auf die Unternehmenskultur ein. In unserer Beratungspraxis haben sich folgende Faktoren als erfolgsentscheidend erwiesen:



### Freiwilligkeit

als Voraussetzung der Kooperationsbereitschaft



### Vertraulichkeit

Alles, was im BEM besprochen wird, bleibt bei den Beteiligten – es sei denn, der/die Mitarbeiter\*in erteilt die Freigabe



### Datenschutz

Persönliche Daten von Mitarbeitenden dürfen nicht weitergegeben werden



### Offenheit

dem/der Mitarbeiter\*in deutlich sagen, was machbar ist und was nicht



### Transparenz

damit der/die Mitarbeiter\*in zu jedem Zeitpunkt im Prozess weiß, was mit ihr/ihm und den persönlichen Daten geschieht



### Plus

schnelle Vereinbarung und Umsetzung der Maßnahmen. So bleiben alle Beteiligten motiviert und das BEM dynamisch.

## Wer hat was vom BEM?

Kurzum: Alle Beteiligten!

Unternehmen entstehen erhebliche finanzielle Belastungen, wenn Mitarbeitende wiederholt oder länger krankheitsbedingt ausfallen – durch Lohnfortzahlung, Überstundenvergütungen, Ersatzpersonal oder Produktionsausfälle. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bezifferte den volkswirtschaftlichen Produktionsausfall 2022 in Deutschland für insgesamt 888,9 Millionen Arbeits-unfähigkeitstage mit Kosten in Höhe von 118 Milliarden Euro. Ein wirksames BEM kann diese Belastungen senken, da es dazu beiträgt, erkrankte Mitarbeitende schneller in den Arbeitsprozess zu reintegrieren.

### Erfolgreiche BEM-Prozesse

- ... verringern krankheitsbedingte Fehlzeiten und senken Personalkosten.
- ... fördern Gesundheit und Leistungsfähigkeit UND Eigenverantwortung der Beschäftigten.
- ... reduzieren krankheitsbedingtes Ausscheiden von Beschäftigten und können vor Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung schützen.
- ... stärken die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen – wichtige Pluspunkte in Sachen Retention und Mitarbeiter\*innengewinnung.
- ... steigern – im Falle des Falles – auch die Rechts-sicherheit bei krankheitsbedingter Kündigung.
- ... steigern auch Zufriedenheit und Leistungsfähig-keit der übrigen Mitarbeitenden, die z.B. durch Mehrarbeit bei krankheitsbedingten Ausfällen häufig stark belastet werden.



## Praxisteil

# BEM einführen im Unternehmen – so geht's<sup>4</sup>

Gesetzliche Vorschriften zur Einführung sowie zum Ablauf und/oder Inhalten des BEM-Prozesses gibt es keine. So lässt sich dieser gezielt abstimmen auf die Situation im Unternehmen und Anforderungen im Einzelfall. In unserer Beratungspraxis bewährt haben sich die folgenden Schritte:

### Schritt 1: **Personalvertretung informieren**



Vor Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es sinnvoll, die Maßnahmen mit der Mitarbeitendenvertretung abzustimmen. Werks- oder Betriebsarzt oder Arbeitsmedizinische Dienste können ebenfalls eingebunden werden.

### Schritt 2: **Mitarbeitende informieren**



Eine frühzeitige Information schafft Transparenz und Vertrauen ins BEM als Maßnahme. Dies kann im Rahmen einer Betriebsversammlung, im Intranet oder einer schriftlichen Kommunikation an die Beschäftigten geschehen.

### Schritt 3: **BEM-Vereinbarung schließen**



In einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung beschließen Sie die Einführung des BEM mit der

Personalvertretung. Hierbei geht es auch um Datenschutz und Regeln zur Dokumentation. Obwohl nicht verpflichtend, erleichtert eine BEM-Vereinbarung die Umsetzung des BEM. So wissen alle Beteiligten Bescheid über Ziele, Grundsätze, Verantwortlichkeiten und Ablauf des BEM-Prozesses.



### Schritt 4: **Materialien vorbereiten**

Jetzt geht es darum, die nötigen Formulare und Dokumente als Templates vorzubereiten und abzustimmen. Diesen „Werkzeugkasten“ aufzufüllen, ist anfangs eine Menge Arbeit. Bei der Durchführung des BEMs sparen die vorgefertigten Materialien Zeit und sorgen für Einheitlichkeit. Nötig sind u.a. Datenschutzerklärung, Entbindung von der Schweigepflicht, Einladung zum Info- bzw. Beratungsgespräch inkl. Rückantwort, Erklärung zur Teilnahme bzw. zum Verzicht auf das BEM, Dokumentationsbögen.



### Schritt 5: **BEM-Beauftragte\*n bestimmen**

Die Koordinierung aller Maßnahmen übernimmt abhängig von der Betriebsgröße der Arbeitgeber selbst oder eine beauftragte BEM-Person (intern/extern). Größere Unternehmen können auch ein Integrationsteam bilden. Die Arbeit der beauftragten BEM-Person beginnt mit der Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeitenden.

## Schritt 6: BEM-Büro einrichten



Für die Durchführung des BEM empfiehlt es sich, neben geeigneten Räumlichkeiten auch die nötigen Kommunikationsmittel und Bürobedarf zur Verfügung zu stellen. Eine ruhige, einladende Umgebung unterstützt die Durchführung der BEM-Gespräche, die auch virtuell möglich sind.

## Schritt 7: BEM starten



Die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements läuft als Prozess. Wichtige Erkenntnisse für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des BEM kann eine umfassende Dokumentation bringen.

## Weiterführende Links

Umfassende Infos sowie Praxishilfen und Templates finden Sie im Fachportal für Arbeitgeber der AOK sowie im im BEM-Kompass der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR).

Daneben helfen Ihnen auch folgende Stellen beim Umsetzen des BEM in Ihrem Unternehmen weiter:

- ➔ Berufsgenossenschaften
- ➔ Unfallkassen
- ➔ Rentenversicherungsträger
- ➔ Integrationsämter

## Wir sind immer für Sie da.

Wir beraten Führungskräfte, Mitarbeitende und deren Angehörige, damit diese gesund bleiben und herausfordernde Situationen lösen.



**Dr. Alexandra Gilde**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
📞 +49(0) 176 708 444 61  
✉️ a.gilde@stg-mitarbeiterberater.de



**Jenny Alexandra Hoch**  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
📞 +49(0) 89 9213159-60  
✉️ j.hoch@stg-mitarbeiterberater.de

## Quellen

- 1 12 Monate rückwirkend ab letztem Krankheitszeitraum.
- 2 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018). Betriebliches Eingliederungsmanagement. Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit. <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Gesundheit-am-Arbeitsplatz/betriebliches-eingliederungsmanagement.html> (zuletzt abgerufen am 25.05.2024).
- 3 Die Stufenweise Wiedereingliederung (StW, Hamburger Modell) ist die am häufigsten genutzte Möglichkeit im BEM-Verfahren. Hierbei handelt es sich um eine individuell angepasste Steigerung von Arbeitszeit und -belastung nach einem ärztlich betreuten Stufenplan. Während der StW sind die Beschäftigten weiterhin krankgeschrieben.
- 4 <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/betriebliches-eingliederungsmanagement/> (zuletzt abgerufen am 25.05.2024)

## Impressum

Text: Evelyn Back, M.Sc. Wirtschaftspsychologie | [www.stg-mitarbeiterberater.de](http://www.stg-mitarbeiterberater.de)

Fotos: mpix-foto – stock.adobe.com, iuricazac – stock.adobe.com, Illustrationen: Designed by Freepik

© stg – Die MitarbeiterBerater GmbH