

„Return to Work“

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) – Wiedereinstieg in das Berufsleben nach längerer Arbeitsunfähigkeit

Beim Wiedereinstieg in das Berufsleben nach längerer Arbeitsunfähigkeit, findet man Unterstützung durch das gesetzlich vorgeschriebene sogenannte Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) des Arbeitgebers¹. Das Verfahren ist dann durchzuführen, wenn Beschäftigte durchgehend oder mit Unterbrechungen länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind. Die Teilnahme am BEM ist für Beschäftigte freiwillig.

Laut aktuellem AOK-Gesundheitsreport 2025 steuert die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) auch in diesem Jahr auf einen neuen Rekord zu. Hauptursache für die „Krankschreibungen“ sind nach wie vor Erkrankungen der Atemwege und Muskel-Skelett-Erkrankungen². In den letzten zehn Jahren hat zudem die Anzahl an AU-Tagen wegen psychischer Erkrankungen um knapp 47 % zugenommen (Stand August 2024). Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil psychische Erkrankungen mit besonders langen Ausfallzeiten einhergehen³.

Welche Zielsetzungen hat ein BEM?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement verfolgt das Ziel, gesundheitlich bedingten Gefährdungen des Arbeitsverhältnisses vorzubeugen und die bestehende Beschäftigung langfristig zu sichern. Hierfür soll durch gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitete Maßnahmen die bestehende Arbeitsunfähigkeit überwunden und zugleich präventiv einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden. Auf diese Weise leistet das BEM nicht nur einen Beitrag zur Stabilisierung des bestehenden Arbeitsverhältnisses, sondern auch zur nachhaltigen Förderung der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

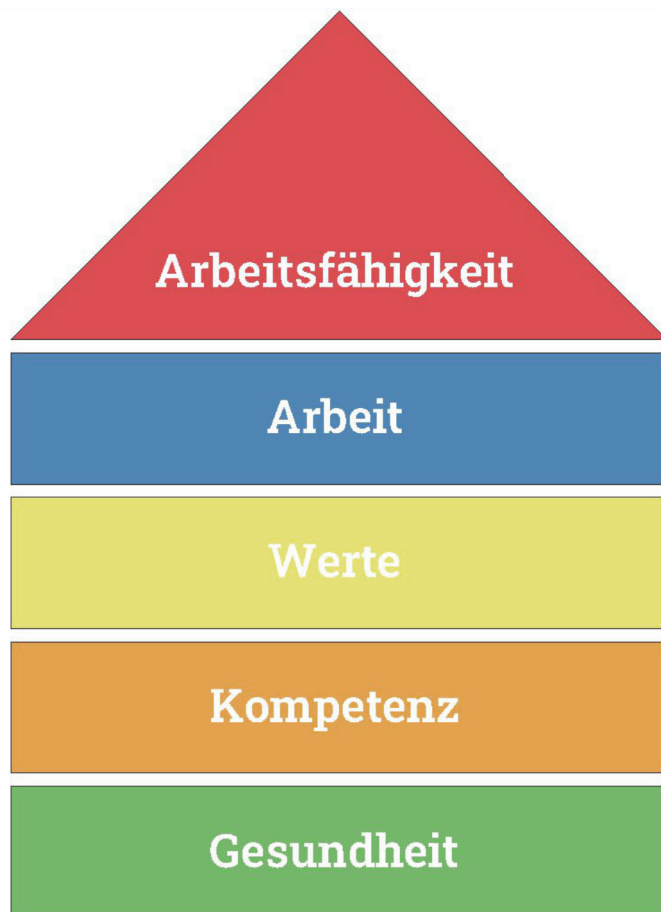
Wer ist am BEM beteiligt?

Dieser Klärungs- beziehungsweise Suchprozess nach individuellen Lösungen kann durch die unterschiedlichsten Akteure unterstützt werden. Als „Herr“ oder „Herrin“ des Verfahrens obliegt es jedoch den BEM-berechtigten Personen, welche Beteiligten in das Verfahren einbezogen werden und welche nicht.

¹ § 167 Abs. 2 SGB IX (zuletzt abgerufen am 29.09.2025).

² AOK-Gesundheitsreport 2025 (zuletzt abgerufen am 29.09.2025).

³ AOK-Fehlzeitenreport 2024 (zuletzt abgerufen am 29.09.2025).



1 „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Quelle: [DiBGM](#); Bearbeitung S. Döbel).

Beteiligte am BEM-Verfahren können sein:

- Die betriebliche Interessenvertretung, also Betriebs- oder Personalrat.
- Bei Vorliegen einer „Gleichstellung“ oder Schwerbehinderung: die Schwerbehindertenvertretung.
- Grundsätzlich haben die berechtigten Personen auch das Recht, eine „Vertrauensperson“ ihrer Wahl hinzuzuziehen.
- Vertreter der Deutschen Rentenversicherung, beispielsweise bei Fragen zur medizinischen Rehabilitation oder wenn es um Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben geht.
- Bei schwerbehinderten oder „gleichgestellten“ Menschen kann das Integrationsamt den Prozess aktiv unterstützen.
- Arbeitsmediziner:innen.
- Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Wie die genannten Akteure beteiligt sind, hängt davon ab, welche individuellen Sachverhalte vorliegen und welche Herausforderungen und Interventionen sich daraus ergeben.

Welche Fragen können sich ergeben?

- Gibt es Funktionseinschränkungen? Wenn ja welche?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen den Funktionseinschränkungen und dem Arbeitsplatz?
- Wie ist die Belastungssituation am Arbeitsplatz?
- Gibt es im privaten Umfeld besondere Belastungssituationen?
- Wo liegen die Stärken und Ressourcen der BEM-berechtigten Person?
- Welche Ziele und Vorstellungen hat die BEM-berechtigte Person?

- Wie kann der Arbeitsplatz ausgestattet, beziehungsweise umgestaltet werden?
- Besteht die Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels?

Hier ein typisches Beispiel aus einem BEM-Verfahren:

Nach einer Bandscheiben-Operation muss der Arbeitsplatz ergonomisch umgestaltet werden.

An der Umsetzung sind folgende Akteure beteiligt:

Der Arbeitsmediziner, der ein individuelles Fähigkeitsprofil erstellt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die für dessen Umsetzung zuständig ist. In einem Fähigkeitsprofil werden die grundsätzlichen Anforderungen eines Arbeitsplatzes im Verhältnis zu der individuellen Belastungsfähigkeit des oder der BEM-Berechtigten analysiert. Daraus werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet, um die Ziele des BEM zu erreichen.

Phasen eines BEM-Verfahrens

Die Durchführung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist ein prozessorientierter Ansatz, der sich in mehrere Schritte unterteilt. Der Prozess startet mit der Prüfung, ob eine beschäftigte Person innerhalb der letzten 12 Monate länger als sechs Wochen arbeitsunfähig war.

Trifft dies zu, dann nimmt der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin in einem zweiten Schritt mit der BEM-berechtigten Person Kontakt auf, um ein erstes Informationsgespräch zu führen. In diesem Gespräch werden die Ziele, der Ablauf und die möglichen Beteiligten im BEM-Verfahren erläutert. Außerdem wird der oder die Beschäftigte über den Datenschutz und die Freiwilligkeit des Verfahrens informiert.

Wird dem Verfahren zugestimmt, ist zum einen eine schriftliche Einverständniserklärung zu unterzeichnen und zum anderen eine Erklärung, dass Daten im Rahmen des BEM erhoben und verarbeitet werden dürfen. Im BEM werden keine medizinischen Diagnosen genannt, sondern es geht ausschließlich um Fähigkeitsstörungen.

Im weiteren BEM-Verfahren geht es jetzt um die Analyse. Das bedeutet, dass in einer Fallbesprechung mögliche Ursachen und Folgen der Arbeitsunfähigkeit, die Arbeitsplatzsituation und die persönlichen Bedürfnisse des oder der BEM-Berechtigten besprochen werden. Gemeinsam werden dann Maßnahmen zur Wiedereingliederung oder zur Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen erarbeitet. Dazu werden entsprechende BEM-Ziele, gemeinsam mit der BEM-berechtigten Person festgelegt.

Für die im konkreten Fall sinnvollen Maßnahmen muss ein geeigneter Zeitplan erarbeitet werden.

Abschluss des BEM-Verfahrens

Sind die vereinbarten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt und die Ziele erreicht, kann das BEM-Verfahren abgeschlossen werden. Tritt nach dem Abschluss erneut eine Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb eines Jahres auf, ist ein neues BEM-Verfahren einzuleiten.

Mögliche Ziele im BEM:

- Eine medizinische Rehabilitationsmaßnahme.
- Die Anpassung des Arbeitsplatzes an die aktuellen gesundheitlichen Rahmenbedingungen (ergonomisch, technisch oder auch organisatorisch).
- Eine stufenweise Wiedereingliederung, das „Hamburger Modell“.
- Innerbetriebliche Umbesetzung.
- Beschaffung und/oder der Einsatz von Hilfsmitteln.
- Anpassung der Arbeitszeiten.

Möglichkeiten der Umsetzung des BEM-Verfahrens

In § 167 Abs. 2 SGB IX sowie in der Rechtsprechung, unter anderem des Bundesarbeitsgerichts, sind die Rahmenbedingungen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements festgelegt und konkretisiert.

Dazu gehören etwa die Fragen, wer das BEM-Verfahren einleitet, welche Informations- und Aufklärungspflichten bestehen oder wie der Datenschutz zu gewährleisten ist. Darüber hinaus finden sich allgemeine Hinweise zur möglichen Gliederung des BEM.

Das BEM ist ein ganzheitliches Verfahren: Es bezieht sich nicht nur auf Probleme am Arbeitsplatz, sondern berücksichtigt das gesamte Lebensumfeld der betroffenen Personen. Für den Ablauf selbst gibt es keine festen Vorgaben. Dennoch lassen sich die gesetzlichen Anforderungen ohne systematische Prozesse und klar definierte Vorgehensweisen im Unternehmen kaum zufriedenstellend umsetzen. Eine Möglichkeit, ein BEM strukturiert und praxisnah zu gestalten, bietet das sogenannte Arbeitsfähigkeitscoaching.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Das Arbeitsfähigkeitscoaching wurde als eine wirksame und nachhaltige Handlungshilfe speziell für das BEM entwickelt. Es beruht auf dem finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept, dem "Haus der Arbeitsfähigkeit" (Abb. 1). Dieses Konzept richtet den Blick auf die wesentlichen Faktoren, um Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern.

Die grundsätzliche Intention dieses Modells beruht darauf, die bestehenden Arbeitsanforderungen mit der individuellen Leistungsfähigkeit der BEM-berechtigten Personen in Einklang zu bringen. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ hat insgesamt vier Stockwerke⁴:

Das erste Stockwerk: Gesundheit

In diesem Stockwerk geht es um die gesundheitlichen Belange der BEM-berechtigten Personen. Gemeint sind mögliche gesundheitliche Einschränkungen aber auch vorhandene Ressourcen. Die grundsätzlichen Fragestellungen sind: Wie wirken sich Veränderungen der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit auf die Arbeitsfähigkeit aus?

Das zweite Stockwerk: Kompetenz

Das zweite Stockwerk beinhaltet die Qualifikationen, das Wissen, die bisherigen Erfahrungen, die Fähigkeiten und

⁴[Arbeitsfähigkeit.org](https://www.arbeitsfaehigkeit.org) (zuletzt abgerufen am 29.09.2025).

Fertigkeiten einer Person. Gemeint sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, die das berufliche Handeln prägen. In einer sich fortlaufend verändernden Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen eine notwendige Voraussetzung, um dauerhaft leistungsfähig zu bleiben. Die Missachtung von Kompetenzdefiziten kann langfristig zu Beeinträchtigungen des individuellen Potenzials und im ungünstigsten Fall bis hin zu Erkrankungen führen.

Das dritte Stockwerk: Werte

Das dritte Stockwerk umfasst persönliche Werte, Einstellungen und Motivation. Dazu gehören grundlegende Fragen wie: Fühle ich mich gerecht behandelt und wertgeschätzt? Gibt es möglicherweise unterschwellige und offene Konflikte? Macht mir die Arbeit Spaß? Hier zeigt sich, welchen Einfluss Wertschätzung und Motivation auf die Arbeitsfähigkeit haben.

Das vierte Stockwerk: Arbeit

Dieses Stockwerk beinhaltet die konkreten Arbeitsbedingungen und die Qualität der Führung. Darunter fallen sämtliche körperlichen, psychischen und sozialen Arbeitsanforderungen, die im Arbeitsalltag auftreten (z. B. Arbeitsinhalte, Umgebungsbedingungen, wie beispielsweise Lärm, Staub, Betriebsklima u. a.). In dieses Stockwerk fällt auch die Frage nach der Bereitstellung eines ergonomisch Arbeitsplatzes oder eines Hilfsmittels, das notwendig wird, um die Arbeits-

beziehungsweise Beschäftigungsfähigkeit wieder wiederherzustellen. Ebenso wird hier betrachtet, welche Verantwortung Führungskräfte für eine gesundheitsorientierte, transparente und gut strukturierte Arbeitsgestaltung tragen und wie stark ihre Entscheidungen den Arbeitsalltag und die Belastungen der Beschäftigten beeinflussen.

Unabhängig davon, wie das BEM durchgeführt wird, ob mit Arbeitsfähigkeitscoaching oder einer anderen Struktur, es geht immer um zwei zentrale Fragestellungen:

- Was kann die BEM-berechtigte Person selbst tun?
- Was muss das Unternehmen tun, ggf. unter Einbeziehung der Führungskräfte, um die Ziele des BEM zu erreichen?

Ein sorgfältig gestaltetes BEM trägt entscheidend dazu bei, Gesundheit, Teilhabe und langfristige Beschäftigungsfähigkeit im Arbeitsleben nachhaltig zu sichern.

Klaus Berg

Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz

Direktion Landesarchäologie Außenstelle Mainz

NLP-KlausBerg@web.de

Weitere Informationen rund um das Thema BEM gibt es auf der Seite des Instituts für Arbeitsfähigkeit in Mainz, das eine Vielzahl praxisorientierter Materialien, Hintergrundwissen und aktuelle Hinweise zur Weiterentwicklung betrieblicher Eingliederungsprozesse bereitstellt:

www.arbeitsfaehig.com/de

Und ebenfalls auf dem Portal BEMpsy, das übersichtlich aufbereitete und gut strukturierte BEM-Infos bereitstellt und dabei auch insbesondere psychische Beeinträchtigungen berücksichtigt:

www.bempsy.de