



**DGB**

Deutscher  
Gewerkschaftsbund

# Betriebliches Eingliederungs- management (BEM)

Handlungshilfe für  
Interessensvertretungen

**Beschäftigung sichern.  
Gesundheit schützen.  
Mitbestimmung nutzen.**

DGB Bundesvorstand  
Abteilung Arbeitsmarktpolitik  
April 2026



# Impressum

**Herausgeber:**

DGB-Bundesvorstand  
Abteilung Arbeitsmarktpolitik  
Keithstraße 1  
10787 Berlin

Telefon: 030 24060 729

[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

Mail: [amp@dgb.de](mailto:amp@dgb.de)

**Verantwortlich:**

Anja Piel, Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes des DGB

**Rückfragen an:**

Silvia Helbig

**Fotos:**

FG Trade / iStock (Seite 5), boggy22 / iStock (Seite 6),  
FG Trade / iStock (Seite 8), AndreyPopov / iStock (Seite 18),  
JohnnyGreig / iStock (Seite 39),

**Layout:**

Heiko von Schrenk / [schrenkwerk.de](http://schrenkwerk.de)

**Stand:**

April 2026

# **Betriebliches Eingliederungs- management (BEM)**

Handlungshilfe für  
Interessensvertretungen

**Beschäftigung sichern.  
Gesundheit schützen.  
Mitbestimmung nutzen.**

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Warum diese Broschüre?</b>	<b>8</b>
<b>Was ist BEM – und für wen gilt es?</b>	<b>9</b>
Das Betriebliche Eingliederungsmanagement als besondere Regelung für schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte	9
Das Kernproblem: Kein Anspruch der Beschäftigten	10
Die Schlüsselrolle von Betriebs- und Personalrat	11
<b>Mitbestimmung: Was ist durchsetzbar?</b>	<b>12</b>
Nicht verhandelbare Grundsätze eines ordnungsgemäßen BEM	13
Der Ablauf eines wirksamen BEM	13
Inhalte der Klärungsphase: Mehr als nur Gespräche	13
Stufenweise Wiedereingliederung gezielt nutzen	14
Warum starke kollektive Regelungen unverzichtbar sind	14
Fazit	14
<b>Weitere Informationen und Unterstützungsangebote</b>	<b>15</b>
BEM-Kompass	15
Seminare und Qualifizierungsangebote der Gewerkschaften	15
Beratung durch die Deutsche Rentenversicherung	16
Integrationsamt / Inklusionsamt	16
Weitere Netzwerkpartner	16
Publikationen	16
<b>Tipps für die Praxis</b>	<b>17</b>
Der richtige Zeitpunkt für die Einladung	17
Einladung mit oder ohne Terminvorschlag?	17
Keine Reaktion auf die Einladung – was tun?	17
Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung (SBV)	18
Gesprächsführung im Erstgespräch	18
Dokumentation – so viel wie nötig, so wenig wie möglich	19
Konflikte im BEM	19
Typische Konfliktfälle mit dem Arbeitgeber	19
Ablehnung stufenweiser Wiedereingliederung	19
Alibi-BEM	19
Maßnahmen werden nicht umgesetzt	19

<b>Welche Maßnahmen können bei der Wiedereingliederung helfen?</b>	<b>20</b>
Typische Belastung – mögliche BEM-Maßnahme (Allgemein / Privatwirtschaft)	20
Typische Belastung – mögliche BEM-Maßnahme (Öffentlicher Dienst)	21
<b>Anhang A - Checkliste für Interessensvertretungen</b>	<b>22</b>
<b>Anhang B - Muster-Vereinbarungen BEM</b>	<b>25</b>
<b>Muster-Betriebsvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement</b>	<b>28</b>
<b>Muster Dienstvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement</b>	<b>32</b>
<b>Anhang C – Argumentationshilfen für BEM</b>	<b>36</b>
<b>Anhang E – Musterformulare für die Praxis</b>	<b>38</b>



# Vorwort

## Liebe Kolleginnen und Kollegen,

dieser Leitfaden soll euch in eurer täglichen Arbeit dabei unterstützen, in euren Unternehmen und Dienststellen ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu verankern oder weiterzuentwickeln, das so gut ist, dass es allen hilft.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement – kurz BEM – ist seit 2004 im Sozialgesetzbuch IX festgeschrieben. Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Mitgliedsgewerkschaften haben sich dafür eingesetzt, damit weniger Menschen wegen ihrer Krankheit gekündigt werden. Seit es das BEM gibt, hilft es dabei, Beschäftigung und Gesundheit von Beschäftigten zu sichern.

Es hilft Beschäftigten nach längerer oder schwerer Erkrankung, an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Ebenso kann es bei wiederholten kürzeren Erkrankungen dazu beitragen, dass Menschen nicht wieder arbeitsunfähig werden und ihren Arbeitsplatz dauerhaft behalten können.



Ein gutes BEM entwickelt sich nicht von allein. Vielmehr hilft es immer da am besten, wo Interessenvertretungen dafür sorgen, dass Arbeitgeber ihre Verantwortung übernehmen. Noch immer wird leider nicht allen langzeiterkrankten Beschäftigten Wiedereingliederung angeboten – obwohl es im Gesetz steht.

Rund die Hälfte der Betroffenen berichten auf Nachfrage, dass ihnen ein BEM angeboten wurde. Aber: 70 Prozent von ihnen nahmen das Angebot an. Diese Zahlen zeigen: Wo ein Angebot gemacht wird, wird es auch angenommen.

Das BEM ist für Beschäftigte freiwillig, niemand kann dazu vom Arbeitgeber gezwungen werden – und das muss selbstverständlich auch so bleiben. Langzeiterkrankte Beschäftigte befinden sich häufig in einer Situation, in der sie sich nicht gut verteidigen können. Sie brauchen deshalb Unterstützung, Vertrauen und Schutz – keinen Druck. Genau hier liegt die besondere Verantwortung der Interessenvertretungen.

Der DGB setzt sich dafür ein, dass das BEM überall wirksam umgesetzt wird. Langfristig streben wir einen klaren Rechtsanspruch an: Beschäftigten sollen das Recht auf eine wirksame Wiedereingliederung haben.

Es gibt viele Dinge, die man tun kann, um eine Wiedereingliederung gut zu organisieren: kürzere Arbeitszeiten, Erleichterung der Tätigkeit, technische Hilfsmittel oder Veränderungen der Aufgaben. BEM ist ein Vorgang, bei dem beide Seiten gewinnen können – Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz behalten, und Arbeitgeber, denen qualifizierte Fachkräfte erhalten bleiben.

Betriebs- und Personalräte sowie Schwerbehindertenvertretungen können also viel dafür tun, dass BEM nicht nur einfach angeboten, sondern auch gut umgesetzt wird. Durch klare Betriebs- oder Dienstvereinbarungen und eine gute Begleitung der Verfahren sorgen sie für Klarheit, Fairness und dafür, dass alles so läuft wie im Gesetz vorgesehen.

Diese Handlungshilfe zeigt, was in jedem Fall in eine gute Betriebs- oder Dienstvereinbarung gehört. Die Handlungshilfe beruht darauf, was Recht und Gesetz ist und stellt praktische Muster und Arbeitshilfen bereit.



Ich danke euch herzlich für eure großartige Arbeit. Ihr setzt euch täglich erfolgreich dafür ein, dass Gesundheitsschutz und Beschäftigungssicherung im Betrieb und in der Verwaltung verbessert werden.

Herzliche Grüße  
**Eure Anja Piel**

# Warum diese Broschüre?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist seit über 20 Jahren gesetzlich vorgeschrieben – und wird dennoch teilweise nur unzureichend, formalistisch oder gar nicht umgesetzt. Für Betriebs- und Personalräte ist das BEM ein zentrales Handlungsfeld, um Beschäftigte zu schützen, krankheitsbedingte Kündigungen zu verhindern und strukturelle Verbesserungen im Betrieb anzustoßen.

Diese Broschüre richtet sich an Betriebs- und Personalräte in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst. Sie zeigt praxisnah:

- was BEM rechtlich ist (und was nicht),
- welche Rolle Interessenvertretungen haben,
- wo die größten Probleme liegen und
- wie BEM über kollektive Regelungen wirksam gestaltet werden kann.



# Was ist BEM – und für wen gilt es?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist in § 167 Abs. 2 SGB IX geregelt. Es gilt:

- für alle Beschäftigten, unabhängig von
  - Behinderung,
  - Art und Umfang der Beschäftigung,
  - Betriebs- oder Dienststellengröße,
  - Vorhandensein einer Interessenvertretung,
- ausdrücklich auch im öffentlichen Dienst, einschließlich Beamtinnen, Beamten, Richterinnen und Richtern.

Auslöser des BEM ist, wenn Beschäftigte innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen (42 Kalendertage) ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren.

Ziele des BEM sind:

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit,
- Vorbeugung erneuter Erkrankungen,
- Erhalt des Arbeitsplatzes und des Beschäftigungsverhältnisses.

Im besten Fall ist BEM kein Einzelinstrument, sondern Teil eines ganzheitlichen Gesundheits- und Präventionskonzepts.

## Das Betriebliche Eingliederungsmanagement als besondere Regelung für schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) als besondere Regelung für schwerbehinderte und gleichgestellte Beschäftigte ergibt sich aus § 167 Abs. 1 SGB IX. Danach ist der Arbeitgeber verpflichtet, bei Auftreten von Schwierigkeiten, die das Arbeitsverhältnis gefährden und möglicherweise zu dessen Beendigung führen können, frühzeitig tätig zu werden.

Er hat unverzüglich die Schwerbehindertenvertretung, die in § 176 SGB IX genannten Interessenvertretungen sowie das Inklusionsamt einzuschalten. Solche Schwierigkeiten können insbesondere

- personenbedingt,
  - verhaltensbedingt oder
  - betriebsbedingt
- sein.

Entscheidend ist: Die Verpflichtung entsteht bereits mit Eintritt der erkennbaren Gefährdung des Beschäftigungsverhältnisses.

Im Unterschied zu § 167 Abs. 2 SGB IX muss also nicht abgewartet werden, bis eine Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen (42 Kalendertage) innerhalb eines Jahres vorliegt. Der Arbeitgeber hat die Beteiligten am Präventionsverfahren vielmehr »sofort« nach Bekanntwerden der Gefährdung einzubinden.

Das Präventionsverfahren ist bei erkennbarer Gefährdung zwingend durchzuführen. Selbst wenn der/die Beschäftigte ablehnt, bleibt der Arbeitgeber verpflichtet, präventive Maßnahmen zu prüfen – ggf. unter Beteiligung des Integrationsamts (§ 167 Abs. 1 SGB IX). Die umfassende Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ergibt sich aus § 178 Abs. 2 SGB IX. Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats folgen aus § 80 Abs. 2 BetrVG.

## **Das Kernproblem: Kein Anspruch der Beschäftigten**

So paradox es klingt: Beschäftigte haben keinen eigenen Rechtsanspruch, vom Arbeitgeber die Durchführung eines BEM zu verlangen.

Das Bundesarbeitsgericht hat 2021 ausdrücklich klargestellt, dass der Arbeitgeber zwar gesetzlich verpflichtet ist, ein BEM anzubieten – Beschäftigte dieses jedoch nicht selbst einklagen können.

Gleichzeitig ergibt sich aus der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, dass neben dem Betriebsrat auch die Schwerbehindertenvertretung ein eigenständiges Initiativrecht hat, die Durchführung eines BEM zu verlangen, sofern die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen. Dieses Initiativrecht folgt aus der besonderen gesetzlichen Aufgabenstellung der Schwerbehindertenvertretung nach § 178 Abs. 1 und 2 SGB IX sowie aus ihrer Beteiligungsstellung im BEM-Verfahren.

Damit ist das BEM kein ausschließlich vom Arbeitgeber gesteuertes Instrument. Auch die kollektiven Interessenvertretungen können seine Durchführung aktiv einfordern.

### **Was bedeutet das in der Praxis?**

- Arbeitgeber können BEM verschleppen oder unterlassen,
- Beschäftigte haben keinen einklagbaren Individualanspruch,
- aber Betriebsrat, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung verfügen über kollektive Initiativ- und Durchsetzungsrechte.
- Gerade deshalb kommt den Interessenvertretungen eine zentrale Schutzfunktion zu.

## Die Schlüsselrolle von Betriebs- und Personalrat

Hier kommen die Interessenvertretungen ins Spiel.

**Betriebsrat:** Der Betriebsrat kann nach § 167 Abs. 2 Satz 7 SGB IX die Durchführung eines BEM verlangen – mit Zustimmung der betroffenen Person. Verweigert der Arbeitgeber die Durchführung, kann der Betriebsrat dies im Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht durchsetzen.

**Personalrat:** Im öffentlichen Dienst des Bundes unterliegt das BEM regelmäßig der erzwingbaren Mitbestimmung (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 17 BPersVG). Der Gesetzgeber hat hier bewusst weitergehende Beteiligungsrechte geschaffen. In den Landespersonalvertretungsgesetzen ist die Lage uneinheitlich. In Ländern, in denen das BEM nicht über ein eigenes Mitbestimmungsrecht geregelt ist, kommt als Alternative z. B. das Mitbestimmungsrecht über Maßnahmen zum Gesundheitsschutz in Betracht (vgl. Der Personalrat 04/2025).

 **Fazit: Ohne aktive Interessenvertretung bleibt BEM oft wirkungslos. Betriebsräte und Personalräte sind der zentrale Hebel, um BEM tatsächlich durchzusetzen.**

# Mitbestimmung: Was ist durchsetzbar?

Erzwingbar sind insbesondere:

- Generelle Verfahrensregeln des BEM
- Einladung, Ablauf und Zuständigkeiten
- Datenschutz und Aktentrennung

Da in § 87 Abs. 1 BetrVG kein ausdrückliches Mitbestimmungsrecht für die inhaltlichen Grundsätze des BEM normiert ist, besteht für Betriebsräte keine Erzwingbarkeit weitergehender Regelungen über die Einigungsstelle. Auch die Bildung eines Integrationsteams oder die konkrete Auswahl einzelner Maßnahmen im Klärungsprozess unterliegt grundsätzlich nicht der erzwingbaren Mitbestimmung. Solche Regelungen können nur im Wege freiwilliger Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber getroffen werden.

Der Personalrat hat im Bund (und in einigen Ländern) hingegen seit 2021 ein explizites Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung allgemeiner Grundsätze nach § 80 Abs. 1 Nr. 17 BPersVG.

Nach § 166 Abs. 3 Nr. 5 SGB IX können auch in einer Inklusionsvereinbarung Regelungen zur Durchführung des BEM getroffen werden. Kommt eine Inklusionsvereinbarung nicht zustande, fungiert das Integrations- bzw. Inklusionsamt als Schiedsstelle.

§ 165 Satz 5 SGB IX stellt jedoch klar, dass eine Inklusionsvereinbarung entbehrlich ist, wenn bereits andere verbindliche Regelungen bestehen, die die in § 166 SGB IX genannten Inhalte vollständig und gleichwertig abdecken.

Gerade im öffentlichen Dienst bedeutet dies: Bestehen bereits Dienstvereinbarungen oder vergleichbare kollektivrechtliche Regelungen, die die Belange schwerbehinderter Menschen umfassend regeln, ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet, zusätzlich eine eigenständige Inklusionsvereinbarung abzuschließen. Entscheidend ist jedoch, dass die bestehenden Regelungen inhaltlich vollständig sind. Fehlen wesentliche Aspekte – etwa zur Prävention oder zum BEM – bleibt der Abschluss einer Inklusionsvereinbarung weiterhin erforderlich.



**Klare Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sind entscheidend: Sie legen das Verfahren verbindlich fest und verhindern ein »BEM light«.**

## Nicht verhandelbare Grundsätze eines ordnungsgemäßen BEM

Ein wirksames BEM steht und fällt mit einigen Kernelementen, die durch die Rechtsprechung der vergangenen Jahre verbindlich festgelegt wurden.

- Freiwilligkeit: Teilnahme nur mit Zustimmung, jederzeit widerrufbar.
- Initiativlast beim Arbeitgeber: Nicht die Beschäftigten müssen aktiv werden.
- Wahlrechte: BEM mit oder ohne Interessenvertretung.
- Vertraulichkeit: Keine Diagnosen, strikte Aktenrennung.
- Beteiligung der SBV bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten.

Diese Punkte sind keine Verhandlungsmasse.

## Der Ablauf eines wirksamen BEM

Ein strukturiertes BEM-Verfahren umfasst typischerweise:

1. Prüfung der Arbeitsunfähigkeitszeiten
2. Rechtzeitige Einladung zum BEM
3. Zustimmung und Datenschutzklärung
4. Erstgespräch (Situationsanalyse)
5. Klärungsphase (Ursachen, Belastungen, Ressourcen)
6. Maßnahmenplanung
7. Umsetzung und Evaluation
8. Abschlussgespräch

BEM ist ein Prozess, kein Einzelgespräch.

## Inhalte der Klärungsphase: Mehr als nur Gespräche

Im Zentrum des BEM steht die Frage: *Was muss sich ändern, damit Arbeit wieder gesund möglich ist?*

Zu prüfen sind u. a.:

- Zusammenhang zwischen Arbeitsplatz und Erkrankung,
- Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Belastungen,
- technische und organisatorische Anpassungen,
- externe Hilfen (Reha, Leistungen zur Teilhabe),
- stufenweise Wiedereingliederung,
- alternativer Arbeitsplatz oder Qualifizierung.

## Stufenweise Wiedereingliederung gezielt nutzen

Die stufenweise Wiedereingliederung, oft »Hamburger Modell« genannt, ermöglicht es krankgeschriebenen Beschäftigten, nach längerer Krankheit schrittweise an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Dabei wird die Arbeitszeit langsam gesteigert, während der oder die Beschäftigte weiterhin als arbeitsunfähig gilt und Krankengeld oder Übergangsgeld bezieht.

Einen gesetzlichen Anspruch auf stufenweise Wiedereingliederung haben nur schwerbehinderte Menschen. Für alle anderen kann und sollte sie über Betriebs- oder Dienstvereinbarungen verbindlich geregelt werden.

Wichtig wäre hierbei:

- Eine Ablehnung der stufenweisen Wiedereingliederung durch den Arbeitgeber sollte nicht pauschal erfolgen.
- Betriebsrat/Personalrat und Betriebsarzt sind einzubeziehen.

## Warum starke kollektive Regelungen unverzichtbar sind

Betriebs- und Dienstvereinbarungen können:

- den faktischen Anspruch der Beschäftigten auf BEM absichern,
- klare Fristen und Verfahren festlegen,
- Gleichbehandlung sicherstellen,
- Rechtsdurchsetzung erleichtern.
- Gerade in Betrieben ohne Betriebsrat oder bei blockierten Mehrheiten sind auch Inklusionsvereinbarungen ein wichtiges Instrument.

## Fazit

BEM ist rechtlich vorhanden, aber in der Praxis kein Selbstläufer. Der entscheidende Faktor ist die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten und Personalräten.

Wer BEM konsequent gestaltet,

- schützt Beschäftigte,
- stärkt Mitbestimmung,
- und verhindert, dass Krankheit zum Kündigungsgrund wird.

# Weitere Informationen und Unterstützungsangebote

Ein qualitativ gutes BEM lebt nicht nur von innerbetrieblichen Regelungen, sondern auch von externer Beratung, Qualifizierung und Vernetzung. Betriebs- und Personalräte sollten vorhandene Unterstützungsstrukturen aktiv nutzen.

## BEM-Kompass

Der sogenannte »BEM-Kompass« bietet eine strukturierte Orientierung zur Einführung und Weiterentwicklung eines systematischen Eingliederungsmanagements.

Er unterstützt insbesondere bei:

- der Analyse des bestehenden Verfahrens,
- der Entwicklung von Qualitätsstandards,
- der Evaluation laufender Prozesse,
- der strategischen Weiterentwicklung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Er eignet sich besonders als Instrument für Arbeitsgruppen, Steuerkreise oder gemeinsame Workshops von Arbeitgeber und Interessenvertretung.

## Seminare und Qualifizierungsangebote der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften bieten regelmäßig Schulungen und Seminare zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement an. Inhalte sind unter anderem:

- rechtliche Grundlagen und aktuelle Rechtsprechung,
- Mitbestimmungsrechte von Betriebs- und Personalräten,
- Datenschutz im BEM,
- Gesprächsführung im sensiblen Kontext von Krankheit,
- Gestaltung und Verhandlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Eine kontinuierliche Qualifizierung stärkt die Handlungssicherheit der Interessenvertretungen und erhöht die Qualität der Verfahren im Betrieb bzw. in der Dienststelle.

## Beratung durch die Deutsche Rentenversicherung

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) ist ein wichtiger Ansprechpartner bei Fragen zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation. Sie bietet:

- Beratung zu Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben,
- Unterstützung bei stufenweiser Wiedereingliederung,
- Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- technische Hilfen und Arbeitsplatzanpassungen.

Eine frühzeitige Einbindung der DRV kann helfen, tragfähige Lösungen zu entwickeln und finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten zu klären.

## Integrationsamt / Inklusionsamt

Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten ist das Integrations- bzw. Inklusionsamt ein zentraler Akteur. Es bietet:

- begleitende Hilfen im Arbeitsleben,
- finanzielle Leistungen für technische Arbeitshilfen,
- Beratung zur behinderungsgerechten Arbeitsplatzgestaltung,
- Unterstützung bei Konflikten im Zusammenhang mit Krankheit oder Behinderung.

Eine enge Zusammenarbeit mit Schwerbehindertenvertretung und Integrationsamt erhöht die Chancen auf nachhaltige Lösungen.

## Weitere Netzwerkpartner

Je nach Einzelfall können zusätzlich sinnvoll sein:

- Betriebs- oder Amtsärztlicher Dienst,
- Fachkräfte für Arbeitssicherheit,
- externe Arbeits- und Organisationsberatung,
- Rehabilitationsträger,
- Krankenkassen.

BEM ist ein kooperativer Prozess. Die Nutzung externer Expertise stärkt die Qualität der Maßnahmen und entlastet zugleich die innerbetrieblichen Akteure.

## Publikationen

**Werkbuch BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement**

# Tipps für die Praxis

## Der richtige Zeitpunkt für die Einladung

- Zeitnah nach Überschreiten der Sechs-Wochen-Grenze.
- Nicht während akuter Krisen- oder Krankenhausphasen.
- Idealerweise im Vorfeld der Rückkehr an den Arbeitsplatz.

**Wichtig:** Timing erfordert Sensibilität – weder zu früh noch zu spät.

## Einladung mit oder ohne Terminvorschlag?

**Empfehlung:** Mit Terminvorschlag und Änderungsmöglichkeit.

Vorteile:

- Struktur und Verbindlichkeit
- Höhere Rückmeldequote
- Vermeidung von Verzögerungen

Formulierungshinweis: »Sollte der vorgeschlagene Termin für Sie nicht passen, schlagen Sie bitte einen alternativen Termin vor.«

## Keine Reaktion auf die Einladung – was tun?

- Freundliche schriftliche Erinnerung versenden.
- Freiwilligkeit erneut betonen.
- Optional telefonische Nachfrage (ohne Druck).
- Bei ausbleibender Rückmeldung: Angebot dokumentieren und Verfahren beenden.

**Wichtig:** Kein arbeitsrechtlicher Druck. BEM ist kein Sanktionsinstrument.

## Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung (SBV)

Die betroffene Person entscheidet über die Beteiligung.

Es ist empfehlenswert, die Teilnahme der SBV **grundsätzlich anzubieten**, auch ohne anerkannte Schwerbehinderung der/des Beschäftigten.

Gründe:

- Mögliche Gleichstellung
- Drohende Behinderung
- Chronische Erkrankungen

Neutral formulieren – ohne Stigmatisierung.

## Gesprächsführung im Erstgespräch

- Keine Nachfrage nach Diagnosen.
- Fokus auf Arbeitsbedingungen.
- Aktives Zuhören.
- Klare Vereinbarung nächster Schritte.

BEM ist arbeitsplatzbezogen, nicht medizinisch.



## **Dokumentation – so viel wie nötig, so wenig wie möglich**

- Nur maßnahmenrelevante Inhalte festhalten.
- Keine allgemeine Leistungsbewertung.
- Gesundheitsdaten nur mit ausdrücklicher Einwilligung.
- Strikte Trennung von der Personalakte.

## **Konflikte im BEM**

Uneinigkeit ist normal – Lösungen brauchen Konsens.

### **Wichtig:**

- Offen sprechen, Fachmeinungen einbeziehen
- Bei Bedarf externe Unterstützung nutzen
- Alles dokumentieren

### **Wenn keine Einigung:**

BEM kann ergebnislos enden, ohne rechtliche Nachteile für Beschäftigte.

**Tip:** Kleine Maßnahmen testen statt blockieren.

## **Typische Konfliktfälle mit dem Arbeitgeber**

### **Ablehnung stufenweiser Wiedereingliederung**

- Begründung verlangen
- Interessenvertretung beteiligen
- Ärztliche Einschätzung einholen

### **Alibi-BEM**

- Arbeitsanalyse einfordern
- Evaluation verlangen
- Vereinbarung nachschärfen

### **Maßnahmen werden nicht umgesetzt**

- Fristen setzen
- Umsetzung kontrollieren
- Gespräch auf Leitungsebene suchen

# Welche Maßnahmen können bei der Wiedereingliederung helfen?



**Tabelle 1**

## Typische Belastung – mögliche BEM-Maßnahme (Allgemein / Privatwirtschaft)

Typische Belastung / Problemlage	Mögliche BEM-Maßnahmen
Körperliche Überlastung (Heben, Stehen, repetitive Tätigkeiten)	Ergonomische Anpassung, technische Hilfsmittel, Umsetzung auf leidensgerechten Arbeitsplatz, teilweises Homeoffice bei geeigneter Tätigkeit
Erschöpfung / reduzierte Belastbarkeit	Vorübergehende Arbeitszeitreduzierung, stufenweise Wiedereingliederung, flexible Arbeitszeiten, Kombination aus Präsenz- und Homeoffice-Tagen
Psychische Belastung durch Großraumbüro	Rückzugsarbeitsplatz, feste Homeoffice-Tage, Einzelbüro, Anpassung der Teamstruktur
Lange Pendelzeiten	Erhöhung des Homeoffice-Anteils, flexible Arbeitszeiten zur Entlastung
Konflikte im Team	Moderation, Supervision, temporäre Umsetzung, teilweise mobile Arbeit
Konzentrationsprobleme bei hoher Störanfälligkeit	Homeoffice mit klar definierten Aufgaben, Reduktion paralleler Projekte
Chronische Erkrankung mit schwankender Leistungsfähigkeit	Flexible Wochenarbeitszeit, Homeoffice-Option, angepasste Zielvereinbarungen, regelmäßige Evaluation
Orthopädische Einschränkungen	Höhenverstellbarer Arbeitsplatz, ergonomische Ausstattung, Homeoffice zur Reduktion von Wegstrecken
Immunschwäche / erhöhte Infektanfälligkeit	Reduzierte Präsenzpflicht, mobiles Arbeiten, Anpassung der Arbeitsumgebung



**Tabelle 2**

## Typische Belastung – mögliche BEM-Maßnahme (Öffentlicher Dienst)

Typische Belastung / Problemlage	Mögliche Maßnahmen im öffentlichen Dienst
Hohe Bürgerkontakte mit psychischer Belastung	Reduzierung von Publikumszeiten, Rotation, Homeoffice-Anteile bei Verwaltungsaufgaben
Schichtdienst (z. B. Klinik, Polizei, Justiz)	Befreiung von Nacht-/Wechselschicht, Umsetzung auf Tagesdienst
Verwaltungsüberlastung / hohe Fallzahlen	Anpassung des Aufgabenzuschnitts, temporäre Entlastung, Priorisierung
Chronische Erkrankung	Teilzeit nach TVöD/TV-L, flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten
Körperlich belastende Außendiensttätigkeit	Technische Hilfsmittel, Innendienstverwendung, Reduzierung von Außenterminen
Infektionsrisiken (z. B. Schule, Verwaltung, Klinik)	Mobiles Arbeiten, Anpassung des Einsatzortes
Nach längerer psychischer Erkrankung	Stufenweise Wiedereingliederung, reduzierte Fallverantwortung, engmaschige Feedbackgespräche
Einschränkungen bei Bildschirmarbeit	Ergonomische Anpassung, Bildschirmarbeitsplatzanalyse, mobiles Arbeiten mit geeigneter Ausstattung

### Besonderheit im öffentlichen Dienst:

Mitbestimmung des Personalrats ist regelmäßig erzwingbar. Zudem sind beamtenrechtliche Fürsorgepflichten besonders zu beachten.

# Anhang A - Checkliste für Interessensvertretungen

## 1. Auslöser & Prüfung

- Prüft der Arbeitgeber/die Dienststelle monatlich, ob Beschäftigte  $\geq 42$  AU-Tage in 12 Monaten hatten?
- Erfolgt die Berechnung korrekt (rollierende 12 Monate, nicht Kalenderjahr)?
- Werden auch wiederholte Kurzerkrankungen berücksichtigt?
- Wird die SBV bei Schwerbehinderten/Gleichgestellten informiert?

## 2. Initiative & Beteiligung

- Verlangt die Interessenvertretung aktiv die Durchführung des BEM?
- Liegt die Zustimmung der betroffenen Person vor?
- Wird das BEM vom Arbeitgeber/der Dienststellenleitung eingeleitet (Initiativlast liegt beim AG/der Dienststelle)?
- Wird kein »BEM light« oder informelles Gespräch statt eines echten BEM durchgeführt?

## 3. Einladung & Information

- Einladung ca. 14 Tage nach Feststellung der AU-Zeiten?
- Enthält das Einladungsschreiben:
  - Ziele des BEM
  - Hinweis auf Freiwilligkeit & Widerruf
  - Hinweis: keine Pflicht zur Offenlegung von Diagnosen
  - Hinweis auf Vertrauensperson nach Wahl
  - Wahlrecht: BEM mit oder ohne BR/PR/SBV
- Erinnerung bei Nichtreaktion korrekt durchgeführt?

## 4. Freiwilligkeit & Datenschutz

- Liegt eine separate datenschutzrechtliche Einwilligung vor?
- Werden BEM-Unterlagen getrennt von der Personalakte geführt?
- Werden nur erforderliche Daten erhoben?
- Ist der Widerruf der Zustimmung jederzeit möglich?

## 5. BEM-Team

- Paritätische Besetzung (AG + BR/PR)?
- Namentlich benannte BEM-Beauftragte?
- Weisungsfreie Arbeit des BEM-Teams?
- Konsensprinzip (einstimmige Entscheidungen)?
- SBV bei Schwerbehinderten beteiligt?
- Schulung der BEM-Teammitglieder sichergestellt?

## 6. Klärungsphase (Inhalte prüfen!)

- Zusammenhang zwischen Arbeitsplatz & Erkrankung geprüft?
- Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit, Organisation analysiert?
- Technische / organisatorische Anpassungen geprüft?
- Amts- oder Betriebsarzt beteiligt, sofern erforderlich
- Externe Hilfen (Reha, LTA, Integrationsamt) geprüft?
- Stufenweise Wiedereingliederung thematisiert?
- Alternativer Arbeitsplatz / Qualifizierung geprüft?

## 7. Maßnahmen & Umsetzung

- Maßnahmen gemeinsam vereinbart (keine einseitigen Festlegungen)?
- Stufenweise Wiedereingliederung wird vom Arzt empfohlen?
  - Arbeitgeber/Dienststelle prüft Umsetzung ernsthaft
  - Personalrat als Mitbestimmungsinstanz beteiligt
  - Ablehnung nur bei nachvollziehbarer Begründung und Beteiligung des PR/BR
- Maßnahmen schriftlich dokumentiert?
- Klare Zuständigkeiten & Zeitpläne festgelegt?
- BR/PR erhält Informationen über Umsetzung (ohne Gesundheitsdaten)?
- Evaluation der Maßnahmen vorgesehen?

## 8. Abschluss & Nachbereitung

- Abschlussgespräch durchgeführt?
- Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen dokumentiert?
- Ggf. Folgemaßnahmen eingeleitet?
- Erkenntnisse für präventive Maßnahmen im Betrieb genutzt?

## 9. Rechtsdurchsetzung

- Verweigert der Arbeitgeber die Mitwirkung?
  - Beschlussverfahren nach § 2a ArbGG eingeleitet?
- Gibt es eine aktuelle Betriebs-/Gesamt-/Konzern-BV zum BEM?
- Falls nein: Initiativrecht für Verfahrensregelungen genutzt (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)?
- Gibt es eine aktuelle Dienstvereinbarung zum BEM?
- Mitbestimmungsrecht des Personalrats genutzt (§ 80 BPersVG / Landesrecht)?

## 10. Achtung – typische Fehler

- »Krankenrückkehrgespräch« statt BEM
- Druck auf Beschäftigte zur Teilnahme
- Forderung nach Diagnosen
- Keine oder verspätete Einladung
- Maßnahmen ohne Beteiligung des Betroffenen



### Ideal für:

- BR-Sitzungen/PR-Sitzungen
- Vorbereitung auf Gespräche mit dem Arbeitgeber
- interne Kontrolle (»Ist das ein echtes BEM oder nur Alibi?«)

# Anhang B – Muster-Vereinbarungen BEM

## B.1. Eckpunkte Betriebsvereinbarung (Mindestanforderungen)

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

### 1. Ziel und Zweck

- Umsetzung von § 167 Abs. 2 SGB IX
- Überwindung von Arbeitsunfähigkeit
- Vorbeugung erneuter Erkrankungen
- Sicherung des Arbeitsplatzes

### 2. Geltungsbereich

- Gilt für alle Beschäftigten des Betriebs
- Unabhängig von Art, Umfang oder Dauer der Beschäftigung

### 3. Auslöser

- Mehr als sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb von zwölf Monaten (rollierend)
- Initiativpflicht liegt beim Arbeitgeber

### 4. Freiwilligkeit

- Teilnahme nur mit schriftlicher Zustimmung
- Zustimmung jederzeit widerrufbar
- Keine Verpflichtung zur Offenlegung von Diagnosen

### 5. Beteiligung des Betriebsrats/Personalrat

- Beteiligung am Verfahren, sofern kein Widerspruch der betroffenen Person
- Mitwirkung bei Ausgestaltung des Verfahrens
- Beteiligung der SBV bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten

### 6. Verfahrensablauf

- Prüfung der Fehlzeiten
- Schriftliche Einladung
- Zustimmung & Datenschutzklärung
- Erstgespräch
- Klärungsphase
- Maßnahmenplanung
- Umsetzung
- Evaluation & Abschluss

## 7. Datenschutz

- Strikte Vertraulichkeit
- Getrennte Führung der BEM-Unterlagen
- Datensparsamkeit

## 8. Inkrafttreten

- Regelung zu Beginn, Laufzeit und Kündigung

## B.2 Eckpunkte Muster-Dienstvereinbarung (Mindestanforderungen)

Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

### 1. Zielsetzung

- Umsetzung von § 167 Abs. 2 SGB IX
- Wahrnehmung der Fürsorgepflicht
- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

### 2. Mitbestimmung

- BEM unterliegt der erzwingbaren Mitbestimmung nach Personalvertretungsrecht des Bundes (s. o.)
- Regelung durch Dienstvereinbarung

### 3. Auslöser & Initiativrecht

- Mehr als sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb von zwölf Monaten
- Beschäftigte können nach Eintritt der Voraussetzungen BEM verlangen

### 4. Freiwilligkeit

- Teilnahme freiwillig
- Schriftliche Zustimmung erforderlich
- Widerruf jederzeit möglich
- Keine Offenlegungspflicht von Diagnosen

### 5. Beteiligung

- Personalrat ist am Verfahren zu beteiligen
- Schwerbehindertenvertretung bei Bedarf hinzuzuziehen

### 6. Verfahrensschritte

- Fehlzeitenprüfung
- Einladung mit vollständigen Hinweisen
- Zustimmung
- Erstgespräch
- Klärungsphase
- Maßnahmenplanung
- Umsetzung
- Evaluation & Abschluss

## 7. Datenschutz

- Datensparsamkeit
- Zweckbindung
- Getrennte Aktenführung

## 8. Inkrafttreten & Kündigung

- Regelung zu Laufzeit und Kündigungsfrist
- Nachwirkung bis Abschluss neuer Vereinbarung

## **B.3 Muster-Betriebsvereinbarung und Muster-Dienstvereinbarung (erweiterte Fassung)**

Diese folgenden Beispiele für eine Betriebsvereinbarung/Dienstvereinbarung enthalten zusätzliche Regelungen, die sich in der Praxis gewerkschaftlich organisierter Interessensvertretungen bewährt haben. Sie erweitern die vorgegebenen Mindeststandards (s. Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung/Dienstvereinbarung) in einigen wichtigen Punkten. Diese sind wie folgt:

- Auf Wunsch der Beschäftigten ist auch ein präventives BEM-Verfahren möglich.
- Ergänzendes Angebot der Beteiligung der SBV/Vertrauensperson in allen BEM-Gesprächen (nicht nur bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten), da bei längeren oder häufigen Erkrankungen eine Behinderung drohen kann.
- Ein (konkreter) Schulungsanspruch der Mitglieder des BEM-Teams.
- Die Ablehnung einer stufenweisen Wiedereingliederung von Beschäftigten durch den Arbeitgeber verlangt die Konsultation des Betriebsrats/Personalrats und des Betriebsarztes.
- Alle Beschäftigten werden regelmäßig zum BEM und der bestehenden Betriebsvereinbarung informiert, Vorgesetzte zum Thema geschult.
- Ausschluss einer krankheitsbedingten Kündigung während des BEM-Verfahrens

Diese zusätzlichen Punkte sind Verhandlungssache. Sie können je nachdem auch in gekürzter Fassung übernommen oder ganz weggelassen werden.

# Muster-Betriebsvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement

## Präambel

Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat erkennen an, dass ein wirksames Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ein zentrales Instrument zur Unterstützung von Beschäftigten bei der Überwindung von Arbeitsunfähigkeit, zur Prävention erneuter Erkrankungen und zur langfristigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ist.

Diese Betriebsvereinbarung dient der Umsetzung des § 167 Abs. 2 SGB IX sowie der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Ziel ist die Ausgestaltung eines verbindlichen, transparenten, datenschutz-konformen und beteiligungsorientierten Verfahrens.

## § 1 Geltungsbereich

- (1) Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Unternehmens, einschließlich: Vollzeit-, Teilzeit-, befristet Beschäftigter, Auszubildender.
- (2) Sie findet unabhängig von Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses Anwendung.

## § 2 Grundsätze

- (1) Das BEM ist ein strukturiertes, ergebnisoffenes und präventives Verfahren.
- (2) Die Teilnahme ist freiwillig; Zustimmung kann jederzeit ohne Angabe von Gründen widerrufen werden.
- (3) Die Offenlegung von Diagnosen oder Krankheitsursachen ist nicht erforderlich.
- (4) Das Verfahren dient ausschließlich dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und darf nicht zur Vorbereitung arbeits- oder kündigungsrechtlicher Maßnahmen genutzt werden.
- (5) Nachteile aufgrund der Teilnahme oder Nichtteilnahme sind unzulässig.

## § 3 Mitbestimmung und Beteiligung

- (1) Der Betriebsrat wirkt bei Einführung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung des BEM mit.
- (2) Im Einzelfall erfolgt die Beteiligung des Betriebsrats nur mit Zustimmung der betroffenen Person.
- (3) Allen Beschäftigten wird im Einladungsschreiben ausdrücklich die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung angeboten, unabhängig davon, ob eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung vorliegt.
- (4) Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten erfolgt die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung gemäß § 178 SGB IX, sofern die betroffene Person zustimmt.

## § 4 Auslöser und Initiativrecht

- (1) Ein BEM ist anzubieten, wenn Beschäftigte innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren (§ 167 Abs. 2 SGB IX).
- (2) Beschäftigte können jederzeit die Durchführung eines BEM beantragen.
- (3) Das Angebot erfolgt schriftlich und zeitnah nach Feststellung der Voraussetzungen.

## § 5 Verfahrensablauf

Das BEM umfasst regelmäßig folgende Schritte:

- a) Prüfung der Fehlzeiten
- b) Schriftliche Einladung mit allen erforderlichen Hinweisen
- c) Einholung der schriftlichen Zustimmung
- d) Erstgespräch und Situationsanalyse
- e) Entwicklung geeigneter Maßnahmen
- f) Umsetzung und Begleitung
- g) Abschlussgespräch und Evaluation

Die Verfahrensschritte werden transparent dokumentiert.

## § 6 Einladung

Die Einladung enthält mindestens:

- Hinweis auf Ziele und Ablauf des BEM
- Hinweis auf Freiwilligkeit
- Hinweis auf die Beteiligung einer Vertrauensperson
- Hinweis auf die Beteiligung des Betriebsrats
- Angebot der Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung für alle Beschäftigten
- Datenschutzinformationen

## § 7 Klärungsphase

- (1) Das Erstgespräch dient der Analyse der Ursachen von Arbeitsunfähigkeit.
- (2) Es werden insbesondere geprüft:
  - Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld
  - Arbeitszeit und Belastungsfaktoren
  - technische Ausstattung und Ressourcen
  - Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf
  - externe Hilfen und Präventionsangebote

## § 8 Stufenweise Wiedereingliederung

- (1) Ärztlich empfohlene stufenweise Wiedereingliederungen sind wohlwollend umzusetzen.
- (2) Eine Ablehnung ist nur nach vorheriger Beteiligung des Betriebsrats und Anhörung des Betriebsarztes zulässig und schriftlich zu begründen.
- (3) Während der Wiedereingliederung erfolgen keine Leistungs- oder Verhaltensbewertungen.
- (4) Ziel ist die vollständige oder bestmögliche Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

## § 9 Maßnahmenplanung und Evaluation

- (1) Maßnahmen werden schriftlich festgehalten, inkl. Zielsetzung, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen.
- (2) Die Umsetzung erfolgt in Abstimmung mit der betroffenen Person.
- (3) Der Betriebsrat erhält regelmäßig anonymisierte Berichte über den Umsetzungsstand.
- (4) Die Wirksamkeit des BEM wird mindestens einmal jährlich gemeinsam überprüft.

## § 10 Datenschutz

- (1) Personenbezogene Daten werden nur im gesetzlichen Rahmen erhoben und verarbeitet (DSGVO, BDSG, ggf. Landesrecht).
- (2) Gesundheitsdaten werden nur mit ausdrücklicher Zustimmung verarbeitet.
- (3) BEM-Unterlagen werden getrennt von Personalakten aufbewahrt.
- (4) Zugriff erhalten ausschließlich die am Verfahren beteiligten Personen.

## § 11 Qualifizierung und Schulungsansprüche

- (1) Mitglieder des BEM-Teams erhalten erforderliche Schulungen zu:
  - rechtlichen Grundlagen des BEM (§ 167 Abs. 2 SGB IX)
  - Datenschutz
  - Beteiligungsrechte nach BetrVG
  - Rolle der Schwerbehindertenvertretung
  - Grundlagen psychischer und physischer Belastungen
  - Gesprächsführung und Konfliktmoderation
  - Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen
- (2) Betriebsratsmitglieder haben Anspruch auf:
  - Grundlagenschulungen bei erstmaliger BEM-Beteiligung
  - Spezialschulungen bei komplexen Fällen (z. B. psychische Erkrankungen, Kündigungsrecht, Datenschutz)
  - Auffrischungsschulungen in angemessenen Abständen
- (3) Führungskräfte erhalten regelmäßige Schulungen zu:
  - rechtlichen Grundlagen des BEM
  - Durchführung stufenweiser Wiedereingliederung
  - wertschätzender Gesprächsführung
  - Prävention und Umgang mit Belastungen
  - Gestaltung leidensgerechter Arbeitsbedingungen
- (4) Kosten und Freistellung für alle erforderlichen Schulungen trägt die Unternehmensleitung.
- (5) Die Schwerbehindertenvertretung hat Anspruch auf Schulungen gemäß § 179 SGB IX.

## § 12 Information der Beschäftigten

- (1) Alle Beschäftigten werden regelmäßig über Ziele, Ablauf, Rechte und Ansprechpartner des BEM informiert.
- (2) Die Information erfolgt z. B. über:
  - Intranet, Rundschreiben oder Aushänge
  - Informationsveranstaltungen
  - Aufnahme in Begrüßungsunterlagen für neue Beschäftigte
- (3) Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung werden an der Erstellung und Aktualisierung der Informationsmaterialien beteiligt.

### **§ 13 Qualitätssicherung und Evaluation**

- (1) Die Wirksamkeit des BEM und der Schulungen wird regelmäßig, mindestens alle zwei Jahre, evaluiert.
- (2) Ergebnisse werden dem Betriebsrat anonymisiert zur Verfügung gestellt.

### **§ 14 Inkrafttreten und Kündigung**

- (1) Diese Betriebsvereinbarung tritt am ... in Kraft.
- (2) Sie kann mit einer Frist von ... Monaten schriftlich gekündigt werden.
- (3) Nach Kündigung bleibt sie bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung wirksam, soweit gesetzlich zulässig.

### **§ 15 Schutz vor krankheitsbedingter Kündigung und Wiedereingliederung**

- (1) Vorrang des BEM: Vor dem Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung ist zwingend ein ordnungsgemäßes, dokumentiertes BEM-Verfahren durchzuführen.
- (2) Ultima-Ratio-Prinzip: Kündigungen sind nur zulässig, wenn alle geeigneten Maßnahmen geprüft und umgesetzt wurden, stufenweise Wiedereingliederung geprüft wurde, kein alternativer Arbeitsplatz verfügbar ist und organisatorische/qualifizierende Maßnahmen ausgeschöpft wurden.
- (3) Beteiligung des Betriebsrats: Vor jeder krankheitsbedingten Kündigung ist der Betriebsrat umfassend zu beteiligen.
- (4) Schutz während Wiedereingliederung: Während einer laufenden stufenweisen Wiedereingliederung ist eine krankheitsbedingte Kündigung grundsätzlich ausgeschlossen.
- (5) Benachteiligungsverbot: Teilnahme am BEM darf nicht zu Nachteilen in Beurteilungen, Beförderungen oder Vertragsverlängerungen führen.

### **Unterschriften:**

Unternehmensleitung: \_\_\_\_\_

Betriebsrat: \_\_\_\_\_

# Muster Dienstvereinbarung über das Betriebliche Eingliederungsmanagement

zwischen  
der Dienststelle ...  
und  
dem Personalrat ...

## Präambel

Die Dienststellenleitung und der Personalrat erkennen an, dass ein wirksames Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ein zentrales Instrument zur Überwindung von Arbeitsunfähigkeit, zur Prävention erneuter Erkrankungen und zur langfristigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ist.

Diese Dienstvereinbarung dient der Umsetzung des § 167 Abs. 2 SGB IX sowie der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte nach dem jeweils geltenden Personalvertretungsrecht (z. B. BPersVG oder entsprechende Landesgesetze). Ziel ist die Ausgestaltung eines verbindlichen, transparenten, datenschutzkonformen und beteiligungsorientierten Verfahrens.

## § 1 Geltungsbereich

- (1) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Dienststelle, einschließlich: Tarifbeschäftigter, Beamtinnen und Beamten, Auszubildender sowie befristet Beschäftigter.
- (2) Sie findet unabhängig von Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses Anwendung.

## § 2 Grundsätze

- (1) Das BEM ist ein strukturiertes, ergebnisoffenes und präventives Verfahren.
- (2) Die Teilnahme ist freiwillig; Zustimmung kann jederzeit ohne Angabe von Gründen widerrufen werden.
- (3) Die Offenlegung von Diagnosen oder Krankheitsursachen ist nicht erforderlich.
- (4) Das Verfahren dient ausschließlich dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und darf nicht zur Vorbereitung arbeits- oder dienstrechtlicher Maßnahmen genutzt werden.
- (5) Nachteile aufgrund der Teilnahme oder Nichtteilnahme sind unzulässig.

## § 3 Mitbestimmung und Beteiligung

- (1) Die Ausgestaltung des BEM unterliegt der Mitbestimmung nach dem jeweils geltenden Personalvertretungsrecht.
- (2) Der Personalrat wirkt bei Einführung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Verfahrens mit.
- (3) Im Einzelfall erfolgt eine Beteiligung des Personalrats nur mit Zustimmung der betroffenen Person.
- (4) Allen Beschäftigten wird im Einladungsschreiben ausdrücklich die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung angeboten, unabhängig davon, ob eine Schwerbehinderung oder Gleichstellung vorliegt.

- (5) Bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten erfolgt die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung gemäß § 178 SGB IX, sofern die betroffene Person zustimmt.

#### **§ 4 Auslöser und Initiativrecht**

- (1) Ein BEM ist anzubieten, wenn Beschäftigte innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren (§ 167 Abs. 2 SGB IX).
- (2) Beschäftigte können jederzeit die Durchführung eines BEM beantragen.
- (3) Das Angebot erfolgt schriftlich und zeitnah nach Feststellung der Voraussetzungen.

#### **§ 5 Verfahrensablauf**

Das BEM umfasst regelmäßig folgende Schritte:

- a) Prüfung der Fehlzeiten
- b) Schriftliche Einladung mit allen gesetzlich erforderlichen Hinweisen
- c) Einholung der schriftlichen Zustimmung
- d) Erstgespräch und Situationsanalyse
- e) Entwicklung geeigneter Maßnahmen
- f) Umsetzung und Begleitung
- g) Abschlussgespräch und Evaluation

Die Verfahrensschritte werden transparent dokumentiert.

#### **§ 6 Einladung**

Die Einladung enthält mindestens:

- Hinweis auf Ziele und Ablauf des BEM
- Hinweis auf Freiwilligkeit
- Hinweis auf die Beteiligung einer Vertrauensperson
- Hinweis auf die Beteiligung des Personalrats
- Angebot der Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung für alle Beschäftigten
- Datenschutzinformationen

#### **§ 7 Klärungsphase**

- (1) Das Erstgespräch dient der Analyse der Ursachen von Arbeitsunfähigkeit.
- (2) Es werden insbesondere geprüft:
  - Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld
  - Arbeitszeit und Belastungsfaktoren
  - technische Ausstattung und Ressourcen
  - Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf
  - externe Hilfen und Präventionsangebote

#### **§ 8 Stufenweise Wiedereingliederung**

- (1) Ärztlich empfohlene stufenweise Wiedereingliederungen sind wohlwollend umzusetzen.
- (2) Eine Ablehnung ist nur nach vorheriger Beteiligung des Personalrats und Anhörung des Amts- oder Betriebsarztes zulässig und schriftlich zu begründen.
- (3) Während der Wiedereingliederung erfolgen keine Leistungs- oder Verhaltensbewertungen.
- (4) Ziel ist die vollständige oder bestmögliche Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

## § 9 Maßnahmenplanung und Evaluation

- (1) Maßnahmen werden schriftlich festgehalten, inklusive Zielsetzung, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen.
- (2) Die Umsetzung erfolgt in Abstimmung mit der betroffenen Person.
- (3) Der Personalrat erhält regelmäßig anonymisierte Berichte über den Umsetzungsstand.
- (4) Die Wirksamkeit des BEM wird mindestens einmal jährlich gemeinsam überprüft.

## § 10 Datenschutz

- (1) Personenbezogene Daten werden nur im gesetzlichen Rahmen erhoben und verarbeitet (DSGVO, BDSG, Landesrecht).
- (2) Gesundheitsdaten werden nur mit ausdrücklicher Zustimmung verarbeitet.
- (3) BEM-Unterlagen werden getrennt von Personalakten aufbewahrt.
- (4) Zugriff erhalten ausschließlich am Verfahren beteiligte Personen.

## § 11 Qualifizierung und Schulungsansprüche

- (1) Mitglieder des BEM-Teams erhalten erforderliche Schulungen zu:
  - rechtlichen Grundlagen des BEM (§ 167 Abs. 2 SGB IX)
  - Datenschutz
  - Beteiligungsrechte nach Personalvertretungsrecht
  - Rolle der Schwerbehindertenvertretung
  - Grundlagen psychischer und physischer Belastungen
  - Gesprächsführung und Konfliktmoderation
  - Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen
- (2) Personalratsmitglieder haben Anspruch auf:
  - Grundlagenschulungen bei erstmaliger BEM-Beteiligung
  - Spezialschulungen bei komplexen Fällen (z. B. psychische Erkrankungen, Kündigungsrecht, Datenschutz)
  - Auffrischungsschulungen in angemessenen Abständen
- (3) Führungskräfte erhalten regelmäßige Schulungen zu:
  - rechtlichen Grundlagen des BEM
  - Durchführung stufenweiser Wiedereingliederung
  - wertschätzender Gesprächsführung
  - Prävention und Umgang mit Belastungen
  - Gestaltung leidensgerechter Arbeitsbedingungen
- (4) Kosten und Freistellung für alle erforderlichen Schulungen trägt die Dienststelle.
- (5) Die Schwerbehindertenvertretung hat Anspruch auf Schulungen gemäß § 179 SGB IX.

## § 12 Information der Beschäftigten

- (1) Alle Beschäftigten werden regelmäßig über Ziele, Ablauf, Rechte und Ansprechpartner des BEM informiert.
- (2) Die Information erfolgt z. B. über:
  - Intranet, Rundschreiben oder Aushänge
  - Informationsveranstaltungen
  - Aufnahme in Begrüßungsunterlagen für neue Beschäftigte
- (3) Personalrat und Schwerbehindertenvertretung werden an der Erstellung und Aktualisierung der Informationsmaterialien beteiligt.

### § 13 Qualitätssicherung und Evaluation

- (1) Die Wirksamkeit des BEM und der Schulungen wird regelmäßig, mindestens alle zwei Jahre, evaluiert.
- (2) Ergebnisse werden dem Personalrat anonymisiert zur Verfügung gestellt.

### § 14 Inkrafttreten und Kündigung

- (1) Diese Dienstvereinbarung tritt am ... in Kraft.
- (2) Sie kann mit einer Frist von ... Monaten schriftlich gekündigt werden.
- (3) Nach Kündigung bleibt sie bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung wirksam, soweit gesetzlich zulässig.

### § 15 Schutz vor krankheitsbedingter Kündigung und Zurruesetzung

- (1) Vorrang des BEM  
Vor dem Ausspruch einer krankheitsbedingten Kündigung oder der Einleitung eines dienstrechtlichen Verfahrens zur Versetzung in den Ruhestand aufgrund Dienstunfähigkeit ist zwingend ein ordnungsgemäßes, dokumentiertes BEM-Verfahren durchzuführen.
- (2) Ultima-Ratio-Prinzip  
Eine krankheitsbedingte Kündigung oder Zurruesetzung ist nur zulässig, wenn:
  - alle geeigneten Maßnahmen zur Wiedereingliederung geprüft und umgesetzt wurden,
  - eine ärztlich empfohlene stufenweise Wiedereingliederung ernsthaft geprüft wurde,
  - keine Umsetzung auf einen anderen geeigneten Arbeitsplatz möglich ist,
  - technische, organisatorische oder qualifizierende Maßnahmen ausgeschöpft wurden oder objektiv nicht möglich sind.
- (3) Beteiligung des Personalrats  
Vor jeder krankheitsbedingten Kündigung oder Zurruesetzung ist der Personalrat umfassend zu beteiligen. Die Dienststelle legt dar, welche BEM-Maßnahmen geprüft wurden und warum diese nicht erfolgreich waren.
- (4) Schutz während der Wiedereingliederung  
Während einer laufenden stufenweisen Wiedereingliederung ist eine krankheitsbedingte Kündigung grundsätzlich ausgeschlossen. Ausnahmen sind nur bei nachweislich schwerwiegenden, nicht gesundheitsbedingten Gründen zulässig.
- (5) Benachteiligungsverbot  
Die Teilnahme am BEM oder an einer Wiedereingliederung darf nicht zu Nachteilen in Bezug auf:
  - dienstliche Beurteilungen
  - Leistungsbewertungen
  - Beförderungen oder Vertragsverlängerungenführen.

### Unterschriften:

Unternehmensleitung: \_\_\_\_\_

Betriebsrat: \_\_\_\_\_

# Anhang C – Argumentationshilfen für BEM

## C.1 Argumentationshilfe für Betriebsräte/ Schwerbehindertenvertretungen

### 1. Gesetzlicher Auftrag

§ 167 Abs. 2 SGB IX verpflichtet den Arbeitgeber zur Durchführung eines BEM. Die Betriebsvereinbarung konkretisiert lediglich das gesetzlich vorgegebene Verfahren.

### 2. Keine Überschreitung der Mitbestimmung

Geregelt werden ausschließlich Verfahrensfragen (Einladung, Ablauf, Beteiligung, Datenschutz). Konkrete Maßnahmen bleiben unternehmerische Entscheidung.

### 3. Kündigungsschutz

Ein fehlendes oder fehlerhaftes BEM verschlechtert die Darlegungs- und Beweislast des Arbeitgebers erheblich bei krankheitsbedingten Kündigungen.

### 4. Wirtschaftliche Argumente

Frühzeitiges BEM senkt Fehlzeiten, vermeidet Know-how-Verlust und reduziert Kosten durch Fluktuation und Frühverrentung.

### 5. Datenschutz & Rechtssicherheit

Ohne Betriebsvereinbarung drohen Datenschutzverstöße und formale Fehler, die zur Unwirksamkeit des Verfahrens führen können.

### 6. Freiwilligkeit bleibt gewahrt

Die Betriebsvereinbarung wahrt ausdrücklich die Freiwilligkeit der Teilnahme und das Widerrufsrecht der Beschäftigten.

### 7. Beteiligungsrechte der Schwerbehindertenvertretung

Nach § 178 Abs. 2 SGB IX ist die Schwerbehindertenvertretung in allen Angelegenheiten, die einzelne oder schwerbehinderte Beschäftigte als Gruppe betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten und vor einer Entscheidung anzuhören.

Ein BEM-Verfahren bei schwerbehinderten oder gleichgestellten Beschäftigten ist regelmäßig eine solche Angelegenheit. Ohne ordnungsgemäße Beteiligung der SBV ist das Verfahren fehlerhaft. Eine Betriebsvereinbarung dient daher auch der rechtssicheren Umsetzung dieser gesetzlichen Beteiligungspflichten.

## **C.2 Argumentationshilfe für Personalräte/ Schwerbehindertenvertretungen**

### **1. Erzwingbare Mitbestimmung**

Nach § 80 Abs. 1 Nr. 17 BPersVG (bzw. entsprechender Landesnorm) unterliegt das BEM der erzwingbaren Mitbestimmung.

### **2. Gesetzgeberischer Wille**

Der Gesetzgeber hat ausdrücklich weitergehende Mitbestimmungsrechte im öffentlichen Dienst geschaffen als in der Privatwirtschaft.

### **3. Organisationshoheit nicht verletzt**

Es geht um Grundsätze und Verfahren, nicht um Einzelmaßnahmen.

### **4. Gleichbehandlungsgrundsatz**

Einheitliche Regelungen verhindern willkürliche oder uneinheitliche BEM-Praxis zwischen Dienststellen.

### **5. Fürsorgepflicht des Dienstherrn**

Das BEM ist Ausfluss der besonderen Fürsorgepflicht gegenüber Beschäftigten.

### **6. Beteiligungsrechte der Schwerbehindertenvertretung nach § 178 Abs. 2 SGB IX**

Die Schwerbehindertenvertretung ist bei Maßnahmen, die schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betreffen, zwingend zu beteiligen.

Das BEM ist regelmäßig eine solche Maßnahme. Eine Dienstvereinbarung stellt sicher, dass diese Beteiligung systematisch und rechtssicher erfolgt und nicht vom Ermessen der Dienststellenleitung abhängig gemacht wird.

# Anhang E – Musterformulare für die Praxis

## E.1 Einladungsschreiben zum BEM

Sehr geehrte/r Frau/Herr ...,

Sie waren innerhalb der letzten zwölf Monate länger als sechs Wochen arbeitsunfähig. Wir bieten Ihnen daher ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX an. Die Teilnahme ist freiwillig und setzt Ihre Zustimmung voraus. Sie können diese jederzeit widerrufen. Eine Verpflichtung zur Offenlegung von Diagnosen besteht nicht.

Sie haben das Recht, eine Vertrauensperson hinzuzuziehen sowie über die Beteiligung des Betriebs-/Personalrats/Schwerbehindertenvertretung zu entscheiden.

Bitte teilen Sie uns mit, ob Sie an einem BEM teilnehmen möchten.

Als Termin käme der ..... In Frage. Sie können uns auch gerne einen Alternativtermin nennen. Falls Sie an dem BEM-Gespräch teilnehmen können, aber momentan noch kein geeigneter Termin absehbar ist, dann teilen Sie uns dies ebenfalls bitte mit.

Mit freundlichen Grüßen

Unterschrift Personalabteilung \_\_\_\_\_

Unterschrift Betriebsrat/Personalrat \_\_\_\_\_

## E.2 Zustimmung & Datenschutz

Ich erkläre mich mit der Durchführung eines BEM einverstanden. Mir sind Freiwilligkeit, Widerrufsrecht und die getrennte Aufbewahrung der Unterlagen bekannt.

Ort, Datum, Unterschrift

## E.3 Protokoll Erstgespräch / Maßnahmenplan

Name: Datum: Teilnehmende:

Belastungen / Einschränkungen:

Vereinbarte Maßnahmen (Maßnahme – verantwortlich – Zeitraum):

Unterschriften

## E.4 Abschlussdokumentation

Bewertung der Maßnahmen:

erfolgreich  teilweise  nicht erfolgreich

Weitere Schritte: ...

Datum / Unterschriften





**Stark in  
Arbeit**