



## **Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM**

Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit des Fachbereichs  
Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: März 2021 – aktualisierte Fassung April 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Alle Abbildungen: © KonzeptQuartier GmbH

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206031

# Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM

Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung

---

Aktualisierungen April 2022:

Aktualisierung der Publikation nach Inkrafttreten des Teilhabestärkungsgesetzes am 10.06.2021 (§ 167 Abs. 2 Satz 2 SGB IX) durch Ergänzung der Vertrauensperson. Redaktionelle Überarbeitung sowie Ergänzung der Ausbildung zum Certified Disability Management Professional (CDMP).

---

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Warum diese Orientierungshilfe?</b> .....	<b>5</b>
<b>Warum BEM?</b> .....	<b>7</b>
<b>Was regelt das Gesetz?</b> .....	<b>10</b>
<b>Wer sind die Beteiligten?</b> .....	<b>16</b>
<b>Wie gehen Sie vor?</b> .....	<b>19</b>
<b>Wie gehen Sie mit den Daten um?</b> .....	<b>24</b>
<b>Welche rechtlichen Aspekte sind wichtig?</b> .....	<b>26</b>
<b>Wer kann Sie unterstützen?</b> .....	<b>27</b>
<b>Wie geht es nach dem BEM weiter?</b> .....	<b>30</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>33</b>

# Warum diese Orientierungshilfe?

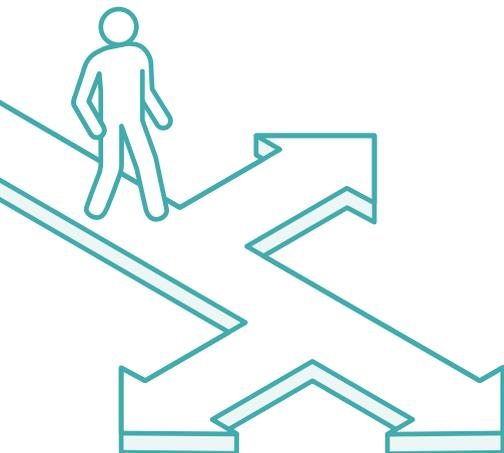
Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitenden zu erhalten oder wiederherzustellen ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe. Dies gilt sowohl betriebs- und volkswirtschaftlich als auch sozialpolitisch. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des schon spürbaren Fachkräftemangels ist dies ein immer wichtiger werdendes Handlungsfeld.

Für Sie als Unternehmerin oder Unternehmer ist die Arbeitskraft Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Das gilt auch für Beschäftigte mit vorübergehenden oder dauerhaften krankheitsbedingten Einschränkungen. Genau an diesem Punkt

setzt das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) an. Kernanliegen des BEMs ist es, Zeiten der Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, eine Wiedereingliederung zu erreichen und Arbeitsplätze dauerhaft zu erhalten.

BEM wurde bereits im Jahr 2004 etabliert. Arbeitgebende müssen BEM seitdem verpflichtend anbieten, sofern Beschäftigte in einem 12-Monats-Zeitraum länger als sechs Wochen wiederholt oder am Stück arbeitsunfähig waren. Die Annahme des BEM-Angebots durch die beschäftigte Person ist freiwillig.

Ungeachtet der gesetzlichen Regelung wirft BEM in Betrieben immer noch Fragen auf, die oft dazu führen, dass BEM-Verfahren nicht oder nicht hinreichend umgesetzt werden. Die gesetzliche Unfallversicherung und ihre Träger erachten es als wichtige Aufgabe, ihre Mitglieder bei der Umsetzung des BEMs zu unterstützen.



Diese Orientierungshilfe soll dazu beitragen. Sie wurde von einer Arbeitsgruppe des Sachgebietes Beschäftigungsfähigkeit im Fachbereich Gesundheit im Betrieb der DGUV erarbeitet und richtet sich in erster Linie an Arbeitgebende. Diese sind für die Umsetzung des BEMs im Betrieb verantwortlich. Darüber hinaus finden auch andere am Verfahren Beteiligte (z. B. BEM-berechtigte Personen, betriebliche Interessenvertretungen, BEM-Beauftragte) wertvolle Anregungen.

Prägnante Hinweise und Tipps sollen insbesondere Kleinbetrieben helfen, das BEM umzusetzen.



**Tip:** Sie möchten wissen, wie Ihr Unfallversicherungsträger Sie in Sachen BEM unterstützen kann? Fragen Sie dort nach! Eine Auflistung aller Unfallversicherungsträger finden Sie auf [www.dguv.de](http://www.dguv.de) unter „Wir über uns“ > „Mitglieder“.

BEM ist dann erfolgreich, wenn es nachhaltig hilft, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Schon mit geringem organisatorischem Aufwand und externer Unterstützung bei Bedarf kann man gute Resultate erzielen.

Auch eine proaktive bzw. wertschöpfende Kultur der Prävention trägt zum Erfolg Ihres BEMs bei.

# Warum BEM?

## Warum Sie BEM haben müssen!

BEM ist gesetzlich vorgeschrieben. Beschäftigen Sie in Ihrem Betrieb Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer, dann müssen Sie ihnen ein BEM anbieten, wenn diese in einem 12-Monats-Zeitraum länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Nimmt die berechtigte Person das BEM-Angebot an, haben Sie als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Ziel ist deren gesundheitsgerechte Beschäftigung sowie die Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen.

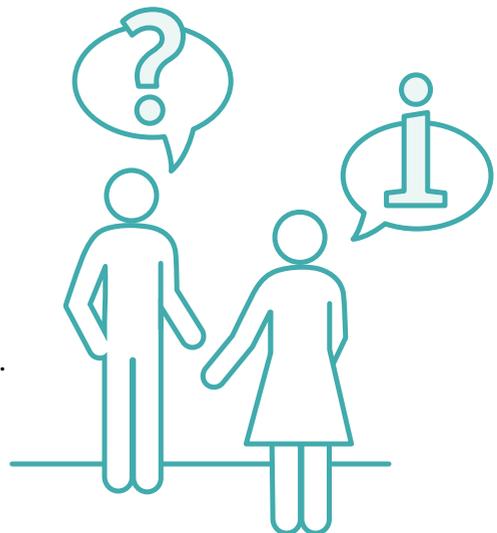
Verstöße gegen diese Verpflichtung führen oft zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Wenn das Angebot bzw. die Durchführung (im Falle der Annahme durch Beschäftigte) eines BEM-Verfahrens nicht nachgewiesen werden kann, entscheiden Gerichte im Rahmen von Kündigungsschutzklagen regelmäßig zugunsten der BEM-berechtigten Personen.

## Warum Sie BEM haben sollten!

Ein erfolgreich durchgeführtes BEM ist vorteilhaft für alle Beteiligten.

### *Know-how im Unternehmen halten*

Scheiden Beschäftigte in Folge einer Erkrankung aus einem Betrieb aus, so ist das für Sie von großem Nachteil: Wertvolles Wissen und Sachverstand gehen verloren. Das BEM trägt dazu bei, diesen Effekt zu minimieren. Zudem ist der Verbleib einer Person mit ihren Kompetenzen Voraussetzung für die Weitergabe von Wissen an andere Beschäftigte.



### *Wirtschaftliche Überlegungen*

BEM hilft Ihnen nicht nur dabei, dem Verlust von Arbeitskraft vorzubeugen. Es hilft Ihnen auch, Einsparungen im Bereich der Überbrückungs-, Neueinstellungs- und Einarbeitungskosten zu realisieren. Darüber hinaus binden auch Kündigungsschutzprozesse Arbeitskraft und bergen das Risiko hoher unmittelbarer oder mittelbarer Kostenbelastungen. Nicht zuletzt kann BEM auch dazu beitragen, die interne sowie externe Wahrnehmung Ihres Unternehmens zu beeinflussen. Im Idealfall lassen sich dadurch wirtschaftliche Vorteile im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit erzielen.



**Tipp:** Erinnern Sie Ihre Beschäftigten immer wieder an den Sinn und Zweck von BEM (z. B. am schwarzen Brett, im Intranet oder bei Betriebsversammlungen). Das schafft Klarheit bereits vor der Kontaktaufnahme im Einzelfall und hilft, möglichen Verunsicherungen vorzubeugen.

### *Positive interne Wahrnehmung*

Wie Sie in Ihrem Betrieb mit erkrankten Beschäftigten umgehen, hat in aller Regel auch Einfluss auf die Wahrnehmung als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber in der übrigen Belegschaft. Überlegungen wie „Was passiert mit mir, wenn ich – vorübergehend oder dauerhaft – nicht mehr die volle Leistung bringen kann?“ wirken sich auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit Ihrer Betriebsangehörigen aus. Dies kann auch schon der Fall sein, wenn konkrete Leistungseinschränkungen aus Sicht der einzelnen Personen noch gar nicht absehbar sind. Als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber können Sie auch durch ordnungsgemäß durchgeführte BEM-Verfahren Ihre Wertschätzung gegenüber Ihren Beschäftigten zum Ausdruck bringen.

### *Positive externe Wahrnehmung*

Betriebe haben insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ein Interesse daran, auch extern als fürsorgliche und wertschätzende Arbeitgebende wahrgenommen zu werden. Kommentare in Bewertungsportalen, Presseberichte oder auch Mund-zu-Mund-Propaganda können sowohl Ihre Suche nach neuen Beschäftigten beeinflussen als

auch die Wahrnehmung Ihres Betriebs durch die Kundinnen und Kunden. Gerade in einem schwierigen Marktumfeld kann Ihr wertschätzender Umgang mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal sein; und zwar sowohl im Wettbewerb um neue Beschäftigte als auch um Kundschaft.

# Was regelt das Gesetz?

## Rechtsgrundlage

Das BEM ist gesetzlich in § 167 Abs. 2<sup>1</sup> Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) verankert und als Verpflichtung der Arbeitgebenden festgeschrieben. Unter den dort genannten Voraussetzungen haben Sie der berechtigten Person ein BEM-Verfahren anzubieten. Die Annahme des BEM-Angebotes basiert auf Freiwilligkeit. Es steht der BEM-berechtigten Person frei, die Teilnahme abzulehnen. Auch kann sie jederzeit ein begonnenes BEM-Verfahren abbrechen und damit den Prozess beenden.



## Ziele des BEMs

BEM dient der frühzeitigen Klärung, ob und ggf. welche Maßnahmen ergriffen werden können, um:

- Arbeitsunfähigkeit zu überwinden,
- erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
- den Arbeitsplatz zu sichern und zu erhalten und
- betriebliche Belastungen zu reduzieren, die aus der Arbeitsunfähigkeit resultieren.

Wie Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber diese gesetzliche Verpflichtung umsetzen können und welche einzelnen Schritte sich daraus ergeben, wird im [Abschnitt „Wie gehen Sie vor?“](#) näher beschrieben.

## BEM-Verfahren

### Grundsätze

Der Ablauf des Verfahrens ist gesetzlich nicht festgelegt. Laut Bundesarbeitsgericht<sup>2</sup> handelt es sich beim BEM um einen ergebnisoffenen Prozess. Das Gesetz vertraut darauf, dass Arbeitgebende, Beschäftigte, Interessenvertretung und externe Stellen mit ihrem Sachverstand ein faires und sachorientiertes Gespräch im Interesse der BEM-berechtigten Person führen, bei dem sich Verlauf und Ergebnis nach dem jeweiligen Einzelfall richten<sup>2</sup>.

### Voraussetzungen

#### 1. Persönlicher Geltungsbereich

Das BEM ist allen Beschäftigten anzubieten. Es ist nicht gekoppelt an Schwerbehinderung oder Gleichstellung. Die Regelung gilt für alle Arbeitgebende (auch Klein- und Kleinstbetriebe).

**Tipp:** Das Gesetz gilt für alle Beschäftigten: Angestellte, außertariflich Angestellte, Beamtinnen und Beamte, befristet Beschäftigte, Aushilfskräfte, Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten, Werksstudierende, Voll- oder Teilzeitbeschäftigte, unabhängig von einer Schwerbehinderung.

#### 2. Sachliche Voraussetzungen

Ein BEM setzt voraus, dass die berechnete Person innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war. Das BEM ist auch anzubieten, wenn die Arbeitsunfähigkeit (AU) noch andauert. Der zu betrachtende Zeitraum bezieht sich auf zwölf Monate – nicht auf ein Kalenderjahr – rückblickend vom Betrachtungszeitpunkt an.

Unerheblich ist, ob eine zusammenhängende AU vorliegt oder ob mehrere AU-Zeiten gegeben sind. Auch die Ursachen sind ohne Belang. Es ist nicht relevant, ob die Gründe für die Arbeitsunfähigkeit betrieblicher oder privater Natur sind.

## Was regelt das Gesetz?

### Berechnung der 6-Wochenfrist:

Bei durchgehender Arbeitsunfähigkeit (AU) wird die Verpflichtung der Arbeitgebenden nach 42 Kalendertagen ausgelöst. Bei wiederholter AU sind nur die Wochentage zu berücksichtigen, an denen AU besteht.

Das bedeutet bei einer 5-Tage-Woche ( $6 \text{ Wochen} \times 5 \text{ Arbeitstage} = 30$ ), dass ab dem 31. Tag die 6-Wochen-Grenze überschritten ist. Eine teilzeitbeschäftigte Person, die z. B. an 3 Tagen pro Woche tätig ist, ist am 19. Arbeitstag länger als 6 Wochen ( $6 \text{ Wochen} \times 3 \text{ Arbeitstage} = 18 \text{ Arbeitstage}$ ) arbeitsunfähig.



Abb. 1 Berechnung der 6-Wochenfrist

AU-Tage, für die keine AU-Bescheinigung vorgelegt wird, gehen genauso mit in die Berechnung ein wie Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen.

**Tipp:** Sie können BEM auch früher ohne Vorliegen der sachlichen Voraussetzungen (das heißt bei geringeren Fehlzeiten als 42 Tagen in den zurückliegenden 12 Monaten) anbieten.

### Beteiligte

Der Betriebs- bzw. Personalrat oder die Mitarbeitendenvertretung (betriebliche Interessenvertretung) wacht über die Umsetzung des BEMs und unterstützt das Verfahren. Betrifft das BEM eine schwerbehinderte Person, ist auch die Schwerbehindertenvertretung einzubinden. Soweit erforderlich, wird die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt hinzugezogen. Die BEM-berechtigte Person muss jedoch der Teilnahme der genannten Personen und Stellen zustimmen. Auf mögliche weitere Beteiligte wird im folgenden [Abschnitt „Wer sind die Beteiligten?“](#) näher eingegangen.

### Einladung

Laut Rechtsprechung muss die Einladung zum BEM bestimmte Formalien erfüllen<sup>3</sup>.

Sie muss folgende Hinweise enthalten:

- relevante Fehlzeiten
- Ziele des BEMs (mehr als bloße Bezugnahme auf den Gesetzestext<sup>4</sup>)
- Freiwilligkeit des BEMs
- Möglichkeit, weitere Personen hinzuzuziehen
- Art und Umfang der zu erhebenden und zu verwendenden Daten<sup>5</sup> und Klarstellung über den Umgang damit<sup>4</sup>
- etwaige kündigungsrechtliche Folgen<sup>6</sup>

**Tipp:** Formulieren Sie das Einladungsschreiben so, dass die berechtigte Person BEM als attraktives Angebot und nicht als Bedrohung versteht. Weisen Sie auf die Möglichkeit der Beteiligung einer Vertrauensperson aus dem persönlichen Umfeld der beziehungsweise des BEM-Berechtigten hin.

## Betriebliche Mitbestimmung

Diese spielt unter mehreren Aspekten im BEM eine wesentliche Rolle. Zum einen hat der Betriebsrat nach Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein Initiativrecht zur Mitgestaltung bei der Einführung genereller BEM-Verfahrensregeln im Betrieb. Weiter überwacht die betriebliche Interessenvertretung die Einhaltung und Erfüllung der gesetzlichen Pflicht der Arbeitgebenden. Sofern die BEM-berechtigte Person die Einbindung der Interessenvertretung wünscht, ist diese auch im konkreten Einzelfall zu beteiligen.



**Tipp:** Förmliche Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zwischen der Interessenvertretung und dem Arbeitgebenden können genutzt werden, um die Rahmenbedingungen und den Ablauf von BEM zu beschreiben. Sie sind nicht verpflichtend. Prägnante und eindeutige Vereinbarungen haben sich jedoch bewährt.

## Datenschutz

Ein umfassender Datenschutz ist eine wichtige Grundlage dafür, dass berechnigte Personen am BEM teilnehmen. Hier entsteht ein Spannungsfeld. Für den konkreten Einzelfall muss geprüft werden: Wieviel müssen Sie als Arbeitgeberin und Arbeitgeber wissen, damit Sie Ihren gesetzlichen Pflichten nachkommen können und wie viel sollten die BEM-berechnigten Personen von ihren Daten offenlegen? Wie werden die Daten behandelt?

Sofern es im Betrieb eine beauftragte Person für den Datenschutz gibt, sollte diese eingebunden werden.

Wichtig ist, dass die BEM-berechtigte Person vom Unternehmen beim ersten Kontakt auf Art und Umfang zu erhebender bzw. zu verwendender Daten hingewiesen wird. Es ist daher ratsam, die Einwilligung der BEM-berechtigten Person zur Erhebung und Verwendung der Gesundheitsdaten sowie weiterer für das BEM-Verfahren relevanter Daten einzuholen.<sup>7</sup>

Fehlt die Einwilligung oder ist sie unwirksam, ist eine Erhebung, Verarbeitung und Speicherung von Daten rechtswidrig. Mögliche Folgen sind u. a. Ordnungswidrigkeitenverfahren und zivilrechtliche Schadensersatzansprüche.

## Kündigungsschutz

Das Thema BEM spielt im Kontext krankheitsbedingter Kündigungen häufig eine Rolle. Eine wirksame krankheitsbedingte Kündigung setzt die Durchführung eines BEM-Verfahrens nicht zwingend voraus. Die unterlassene Durchführung kann aber im Kündigungsschutzprozess Konsequenzen haben. Bei der Frage nach der Wirksamkeit der Kündigung findet eine Interessenabwägung statt.

Arbeitgebende müssen gemäß § 1 Abs. 2 Ziffer 4 Kündigungsschutzgesetz die negative Gesundheitsprognose sowie erhebliche Beeinträchtigungen betrieblicher Interessen darlegen und beweisen. Auch die Beweislast für eine fehlende Möglichkeit der Weiterbeschäftigung liegt bei den Arbeitgebenden. Haben diese das BEM-Verfahren nicht durchgeführt, müssen sie begründet darlegen und beweisen, dass das Verfahren objektiv nutzlos gewesen wäre<sup>8</sup>. Das hat wenig Aussicht auf Erfolg.

War das BEM fehlerhaft, kommt es darauf an, ob die Fehler schwerwiegend waren<sup>9</sup>. Dies ist z. B. der Fall, wenn entgegen des Wunsches der berechtigten Person keine Beteiligung der Interessenvertretung erfolgt ist. Für ein erfolgreiches Kündigungsschutzverfahren muss die BEM-berechtigte Person diesen Fehler rügen.

Wurde der berechtigten Person das BEM ordnungsgemäß angeboten und hat diese es abgelehnt, findet das BEM keine Berücksichtigung im Kündigungsschutzverfahren. Es bleibt dann bei den grundsätzlichen Darlegungs- und Beweislastregeln im Kündigungsschutzprozess.

# Wer sind die Beteiligten?

Zwingend am BEM-Verfahren beteiligt sind Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber und die BEM-berechtigte Person. Darüber hinaus können weitere interne und externe Personen bzw. Institutionen am BEM beteiligt werden. In Betracht kommen insbesondere:

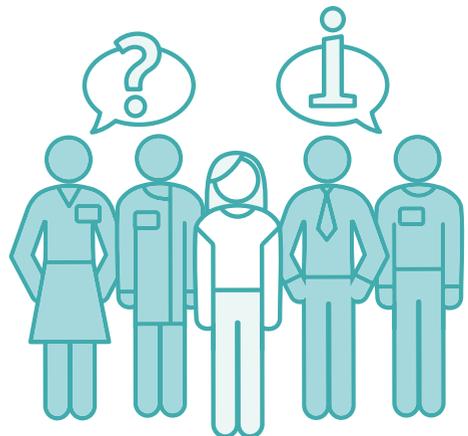
- Vertrauensperson der bzw. des BEM-Berechtigten
- betriebliche Interessenvertretung
- Schwerbehindertenvertretung
- Betriebsärztin bzw. Betriebsarzt
- behandelnde Ärztinnen bzw. Ärzte und Therapeutinnen bzw. Therapeuten
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Rehabilitationsträger (z. B. gesetzliche Kranken-, Renten- oder Unfallversicherung, Bundesagentur für Arbeit)
- Integrationsamt bei Menschen mit Behinderung

**Tipp:** Wenn BEM den Themenbereich Sucht berührt, unterstützen Suchtberatungsstellen.

Ein Verzeichnis finden Sie bei der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung auf [www.bzga.de](http://www.bzga.de) unter „Service“ > „Beratungsstellen“ > „Suchtprobleme“.

Als **Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber** müssen Sie sicherstellen, dass Arbeitsunfähigkeitszeiten von sechs Wochen und mehr in den vergangenen zwölf Monaten regelmäßig erfasst und entsprechend ausgewertet werden.

**Tipp:** In der Praxis hat es sich bewährt, eine im Betrieb anerkannte Person zur bzw. zum „BEM-Beauftragten“ zu benennen. Der oder die „BEM-Beauftragte“ kümmert sich im Auftrag der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers um den BEM-Prozess und kann gleichzeitig Ansprechperson für die Rehabilitationsträger sein.



Die **BEM-berechtigte Person** steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten des BEMs. Für sie ist die Teilnahme freiwillig. Als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber müssen Sie daher in jedem Einzelfall deren Zustimmung einholen.

Ein BEM-Prozess wird nur dann erfolgreich sein, wenn Sie nicht über die BEM-berechtigten Beschäftigten hinweg, sondern mit ihnen gemeinsam Lösungswege suchen und beschreiten. Das BEM lebt von einer vertrauensvollen Gesprächskultur, welche wiederum einen wichtigen Aspekt der betrieblichen Präventionskultur darstellt. Da die Teilnahme am BEM-Verfahren sowie den damit verbundenen Gesprächen für die berechnigte Person freiwillig ist, handelt es sich nicht um ein klassisches Krankenrückkehrgespräch. Der bzw. die BEM-Berechtigte kann zusätzlich **eine Vertrauensperson** eigener Wahl am BEM-Prozess beteiligen. Dies kann z.B. eine vertraute Person aus dem Freundes- bzw. Familienkreis oder aus dem Betrieb sein.

Die **betriebliche Interessenvertretung** hat das Recht, eine betriebliche Regelung zur Durchführung des BEMs zu fordern. Die Interessenvertretung überwacht und unterstützt das BEM. Mit Zu-

stimmung der berechtigten Person kann sie an BEM-Gesprächen teilnehmen. In Betrieben, in denen es keine Interessenvertretung gibt, ist ein BEM dennoch anzubieten.

Die **Schwerbehindertenvertretung** verfügt über Erfahrung in der persönlichen Beratung von Personen mit gesundheitlichen Problemen und bei der Beantragung von Leistungen zur Teilhabe. Beteiligen Sie die Schwerbehindertenvertretung bei der Ausgestaltung des BEM-Verfahrens in Ihrem Betrieb. Mit Zustimmung der berechtigten Person kann sie an BEM-Gesprächen teilnehmen.

In geeigneten Fällen sowie mit Zustimmung der BEM-berechnigten Person sollten Sie die **Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt** möglichst frühzeitig hinzuziehen. Dies bietet sich insbesondere an, wenn medizinisches Wissen erforderlich ist. Beispielsweise kann dies vorteilhaft sein, wenn mit der **behandelnden Ärztin bzw. dem behandelnden Arzt** oder einer Klinik das individuelle Leistungsbild mit dem Anforderungsprofil am Arbeitsplatz abgeglichen werden soll. Auch eine stufenweise Wiedereingliederung kann so vorbereitet werden.



**Tip:** Eine Beteiligung der Betriebsärztin bzw. des Betriebsarztes an Gesprächen zum BEM ist auch telearbeitsmedizinisch denkbar.

Die **Fachkraft für Arbeitssicherheit** kann mit ihrem Wissen zu Belastungen und Gefährdungen und der Gestaltung von Arbeitsplätzen im Einzelfall wertvolle Unterstützung leisten.

Sofern Beschäftigte im Rahmen des BEMs Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben benötigen, sind Sie als Arbeitgeberin bzw.

Arbeitgeber gehalten, die örtlichen Ansprechstellen der **Rehabilitationsträger** und bei Menschen mit Behinderung das **Integrationsamt** zu beteiligen. Art und Umfang einer möglichen Unterstützung finden Sie im [Abschnitt „Wer kann Sie unterstützen?“](#). In größeren Betrieben wird häufig ein BEM-Team gebildet, in dem Vertreterinnen und Vertreter aller Beteiligten gemeinsam den Prozess gestalten.

# Wie gehen Sie vor?

Um ein BEM-Verfahren erfolgreich durchführen zu können, sollten Sie unbedingt systematisch vorgehen. Die grundsätzlichen Schritte sind dabei für

kleinere und größere Betriebe gleich. Der Unterschied liegt in der Anzahl der Beteiligten und dem Umfang der innerbetrieblichen Regelungen.

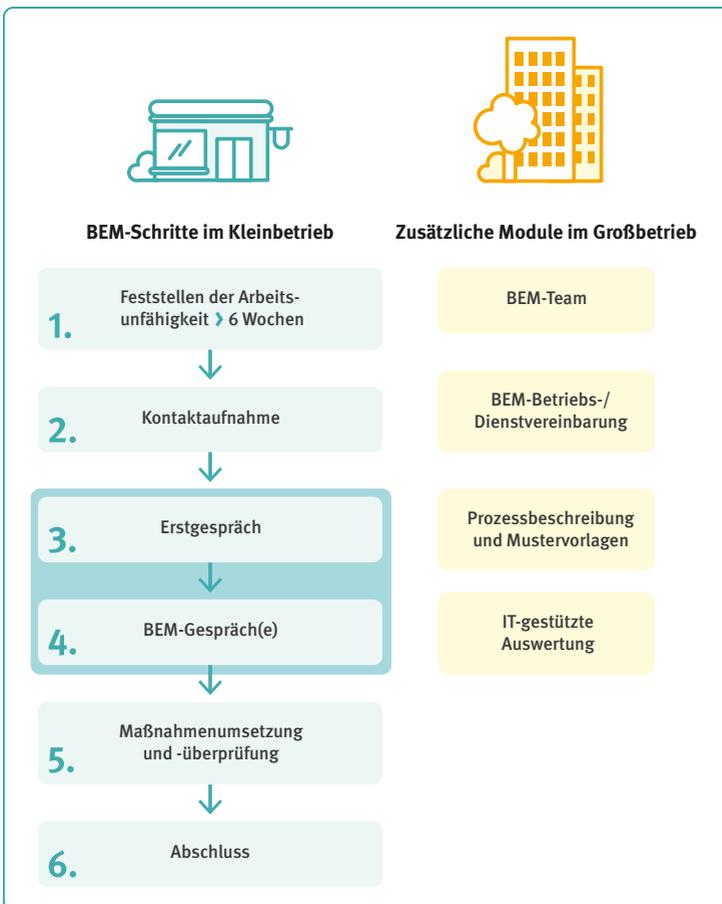


Abb. 2 BEM-Verfahren im Klein- und Großbetrieb

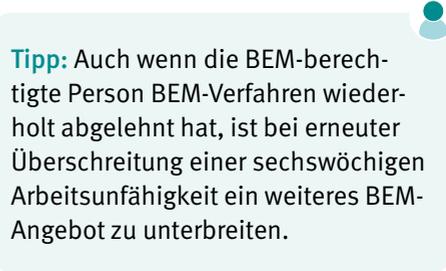
### 1. Feststellen der Arbeitsunfähigkeit

Sie als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber sind für die Feststellung der Dauer der Arbeitsunfähigkeit verantwortlich. Wenn Beschäftigte erkranken, müssen Sie prüfen, ob innerhalb der vergangenen zwölf Monate ununterbrochen oder in Summe krankheitsbedingte Fehlzeiten von mehr als sechs Wochen auftraten. Sind die Voraussetzungen erfüllt, wird das BEM-Verfahren eingeleitet.

### 2. Kontaktaufnahme

Sie als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber oder Ihre Vertretung nehmen Kontakt mit der BEM-berechtigten Person auf und bieten Unterstützung bei der Rückkehr an. Hierbei empfiehlt sich die Schriftform. Telefonate oder Besuche können die schriftliche Kontaktaufnahme ergänzen. Es ist wichtig, dass Sie eine vertrauensvolle Basis schaffen. Wesentliche Inhalte zum Einladungsschreiben finden Sie unter dem **Abschnitt „Was regelt das Gesetz?“**. Ist die BEM-berechtigte Person einverstanden, wird ein Termin für ein Erstgespräch vereinbart. Ist sie nicht bereit, an der betrieblichen Wiedereingliederung teilzunehmen, endet das BEM an dieser Stelle.

Zustimmung oder Ablehnung zum BEM sollten jeweils in der Personalakte der BEM-berechtigten Person dokumentiert werden.



**Tipp:** Auch wenn die BEM-berechtigte Person BEM-Verfahren wiederholt abgelehnt hat, ist bei erneuter Überschreitung einer sechswöchigen Arbeitsunfähigkeit ein weiteres BEM-Angebot zu unterbreiten.

### 3. Erstgespräch

Das Gespräch zielt darauf ab, Vertrauen aufzubauen bzw. zu erweitern. Sie als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber oder eine von Ihnen beauftragte Person informiert die BEM-berechtigte Person über alle Aspekte des BEM-Verfahrens inklusive der Ziele und des Datenschutzes. Offen gebliebene Fragen werden beantwortet. Auf dieser Grundlage kann sich die BEM-berechtigte Person nochmals bewusst für oder gegen eine Teilnahme entscheiden. Inhalt und Ergebnis des Gesprächs sollten Sie in einer separaten BEM-Akte dokumentieren. Sofern die Zustimmung zum BEM vorliegt, wird gemeinsam mit der BEM-berechtigten

Person beschlossen, wer im nächsten Schritt ggf. zusätzlich mit eingebunden werden soll (siehe Abschnitt „Wer sind die Beteiligten?“).

Der nachfolgend dargestellte Schritt „BEM-Gespräch(e)“ kann insbesondere bei Kleinbetrieben auch im Rahmen des Erstgesprächs erfolgen.

#### 4. BEM-Gespräch(e)

Ziel ist das Festlegen des weiteren Vorgehens – im besten Falle vor der Rückkehr der bzw. des erkrankten Beschäftigten. Zur Vorbereitung müssen alle notwendigen Informationen zusammengestellt werden, die der Wiedereingliederung der BEM-berechtigten Person dienen. Hierzu zählen die künftig zu erwartende Leistungsfähigkeit, die Qualifikation sowie die Ziele der BEM-berechtigten Person. Auch die Arbeitsplatzanforderungen und Auswertungen der Gefährdungsbeurteilung sind zu berücksichtigen.

**Tipp:** Informative Unterlagen, kompetente Ansprechpersonen zum BEM und bekannte Gesprächsleitfäden erleichtern die BEM-Gespräche.

Es kann sehr sinnvoll sein, hier auf die Expertise weiterer Beteiligter (siehe Abschnitt „Wer sind die Beteiligten?“) zurückzugreifen. Über die Teilnahme dieser unterstützenden Personenkreise entscheidet die BEM-berechtigte Person vorab im Erstgespräch. Alle Beteiligten unterliegen der Schweigepflicht.

Die oder der BEM-Berechtigte bleibt jederzeit Hauptperson des Verfahrens. Diese sollte direkt nach ihren Ideen und Lösungsvorschlägen gefragt werden. Auf dieser Grundlage werden anschließend gemeinsam Maßnahmen entwickelt. Diese können auch nur vorübergehend sein.

Beispiele sind:

- Beschaffung und / oder Einsatz von technischen Hilfsmitteln
- Anpassung des Arbeitsplatzes
- Anpassung der Arbeitszeiten
- Vermeidung von Kundenkontakten oder Dienstreisen in einem definierten Zeitraum
- Stufenweise Wiedereingliederung



**Tipp:** Oftmals wird die stufenweise Wiedereingliederung (es wird auch vom „Hamburger Modell“ gesprochen) mit dem BEM verwechselt. Bei der stufenweisen Wiedereingliederung erstellt die behandelnde Ärztin oder der behandelnde Arzt gemeinsam mit einer oder einem erkrankten Beschäftigten einen Stufenplan zur schrittweisen Rückkehr zur Arbeit. Die Arbeitszeit und die Arbeitsbelastung werden zuerst reduziert und dann über einen festgesetzten Zeitraum Schritt für Schritt wieder gesteigert. Voraussetzung dafür ist das ärztliche Befürworten sowie die Prognose, dass eine volle Belastbarkeit der oder des Erkrankten langfristig wieder erreicht werden kann. Mit Einverständnis der oder des Beschäftigten kann sich die behandelnde Ärztin oder der behandelnde Arzt mit der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt über die Arbeitsbelastung abstimmen. Die stufenweise Wiedereingliederung ist somit kein BEM, aber sie kann im Rahmen eines BEMs zum Überwinden von Arbeitsunfähigkeitszeiten eingesetzt werden.

Da Vorgesetzte eine wesentliche Verantwortung während der Maßnahmenumsetzung haben, sollten sie nach Zustimmung durch die BEM-berechtigte Person frühzeitig im Prozess der Maßnahmenentwicklung beteiligt werden.

Sollte aufgrund der Erkrankung ein Einsatz am alten Arbeitsplatz nicht mehr möglich sein, muss über eine alternative Tätigkeit nachgedacht werden. Dazu muss die BEM-berechtigte Person ggf. entsprechend qualifiziert werden. Wenn dies erforderlich ist, sollte zur Klärung einer möglichen Kostenübernahme auch der zuständige Rehabilitations-träger mit eingebunden werden.

## 5. Maßnahmenumsetzung und -überprüfung

Alle am BEM Beteiligten sind im Rahmen ihrer Zuständigkeit dafür verantwortlich, dass die vereinbarten Maßnahmen schriftlich festgehalten und zeitnah umgesetzt werden (z. B. in einem Eingliederungsplan). Die BEM-berechtigte Person wird während der Durchführung der Maßnahmen begleitet und unterstützt. Dabei können auftretende Schwierigkeiten frühzeitig erkannt und beseitigt werden. Es ist dann zu prüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen erfolgreich waren.

## 6. Abschluss

Am Ende des BEMs sollten Sie als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber die berechnigte Person z. B. in einem Abschlussgespräch zum Erfolg der Eingliederung und zu ihrer Arbeitsplatzsituation befragen. Das BEM wird beendet, wenn die definierten Ziele erreicht sind. Das BEM gilt auch als abgeschlossen, wenn keine Maßnahmen nötig, möglich oder erfolgreich waren. Der Beginn und das Ende des BEM-Verfahrens sind in der Personalakte zu dokumentieren.

# Wie gehen Sie mit den Daten um?

Ein wirksamer und sorgfältiger Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für das BEM. Ihm kommt eine besondere Bedeutung zu, da das Gelingen oder Scheitern der Wiedereingliederungsmaßnahmen ganz wesentlich vom Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt.

**Tipp:** Treffen Sie zum Schutz der Daten schriftliche Regelungen zur Verschwiegenheit der am BEM-Verfahren beteiligten Personen.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit der am BEM beteiligten Personen erfordert den Austausch schützenswerter Informationen. Es gilt daher in jedem Einzelfall sensibel abzuwägen, was Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber wissen müssen bzw. dürfen. Umgekehrt ist aber auch zu überlegen, was die BEM-berechtigten Beschäftigten Ihnen als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber gegenüber an Krankheits- und ggf. auch Behinderungsdaten offenlegen sollten, damit das BEM zielführend sein kann. Es gibt Daten, die der Betrieb in der Personalakte dokumentieren darf und sollte.

Das sind:

- BEM-Angebot
- Aufklärung über Art und Umfang erforderlicher, erhobener und verwendeter Daten
- Zustimmung bzw. Ablehnung durch Beschäftigte
- konkrete Maßnahmen, die zur Überwindung von Arbeitsunfähigkeit angeboten und umgesetzt wurden
- BEM-Abschluss

Daten wie ärztliche Angaben und Gutachten, Stellungnahmen der Rehabilitationsträger oder des Integrationsfachdienstes gehören hingegen nicht in die Personalakte. Sie sind getrennt in einer BEM-Akte unter Verschluss aufzubewahren. Eine Weitergabe der Daten mit Gesundheitsbezug darf nur mit schriftlicher Zustimmung der bzw. des Beschäftigten erfolgen. Alle Informationen, die im Zusammenhang mit dem BEM erhoben und getrennt von der Personalakte aufbewahrt werden, sind zu vernichten, wenn sie nicht mehr benötigt werden (in der Regel spätestens nach drei Jahren).

**Tipp:** Bieten Sie der BEM-berechtigten Person die BEM-Akte vor deren Vernichtung zur eigenen Verwahrung an.

Medizinische Diagnosen sind zur Durchführung des BEMs grundsätzlich nicht erforderlich. Benötigt werden im BEM-Prozess allerdings Daten zu gesundheitsbedingten Einschränkungen der Einsatzmöglichkeit sowie die Veränderung von Fähigkeiten der BEM-berechtigten Person.



Als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber dürfen Sie medizinische oder weitere personenbezogene Daten, die Ihnen im Rahmen des BEMs bekannt werden, nicht für andere Zwecke nutzen. Keinesfalls dürfen diese Daten im Zusammenhang mit einer krankheitsbedingten Kündigung verwendet werden.

**Tipp:** Auf eine elektronische Speicherung von BEM-Daten sollte verzichtet werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass unberechtigte Personen zu leicht Zugang zu sensiblen Daten erhalten.

# Welche rechtlichen Aspekte sind wichtig?

Seit der gesetzlichen Verankerung des BEM im Jahre 2004 beschäftigen sich auch die Gerichte mit Inhalt und Grenzen des BEM-Verfahrens. Zuständig für rechtliche Auseinandersetzungen in diesem Bereich sind die Arbeitsgerichte bis hin zum Bundesarbeitsgericht sowie die Verwaltungsgerichte.

Die Entscheidungen der Gerichte konkretisieren den gesetzlichen Geltungsbereich sowie die formalen Voraussetzungen eines ordnungsgemäßen BEM-Verfahrens. Sie stärken die Informationsrechte sowie die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung im Kontext möglicher und konkreter BEM-Verfahren. Ferner thematisieren die Gerichte datenschutzrechtliche Fragestel-

lungen. Besondere Bedeutung erlangen die Urteile für den Bereich der krankheitsbedingten Kündigungen. Hier entfalten sie eine regulierende Wirkung und stärken die Rechte der Beschäftigten. Gerichte prüfen im Rahmen von Kündigungsschutzklagen, ob dem Anspruch auf gesundheitsgerechte Beschäftigung und der möglichen rechtskonformen Vermeidung krankheitsbedingter Kündigungen mit der ordnungsgemäßen Durchführung eines BEMs Genüge getan wurde.

Leitsätze von gerichtlichen Entscheidungen sind unter Nennung der Fundstellen im Anhang aufgelistet.

**Tipp:** Urteile finden Sie unter [www.rehadat-recht.de](http://www.rehadat-recht.de) > „Rechtsprechung“ > „Arbeit/Beschäftigung“ > „Prävention und Arbeitsschutz“



# Wer kann Sie unterstützen?

Wie bereits im [Abschnitt „Wer sind die Beteiligten?“](#) ausgeführt, kommen eine Reihe von Personen und Institutionen als Unterstützende bei der Umsetzung von BEM in Frage. Die folgenden Institutionen haben hierbei eine besondere Rolle:

## Unfallversicherungsträger (UVT)

Auf der Internetseite der DGUV erhalten Sie allgemeine Hinweise zum BEM ([www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode d1085784). Unfallversicherungsträger unterstützen Sie darüber hinaus sowohl beim BEM im konkreten Einzelfall als auch beim Aufbau der grundsätzlichen Struktur im Betrieb:

- *Einzelfallberatung*

Dies ist immer dann eine verpflichtende Aufgabe für den Unfallversicherungsträger, wenn der Anlass für die Arbeitsunfähigkeit ein Arbeitsunfall oder eine Berufskrankheit ist. Dabei geht es neben der optimalen medizinischen Rehabilitation auch um die Sicherstellung des vorhandenen Arbeitsplatzes durch technische, organisatorische und persönliche Maßnahmen (z. B. stufenweise Wiedereingliederung, Anpassung des Arbeitsplatzes, Hilfsmiteinsatz, innerbetriebliche Umsetzung und Qualifizierungsmaßnahmen).

Die UVT verfügen über langjährige Erfahrungen bei der Eingliederung von Versicherten in den betrieblichen Alltag nach einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit. Auch wenn das nicht der Fall ist, kann eine Beratung zur Wiedereingliederung möglich sein, denn die UVT haben den Auftrag, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Unfallversicherungsträger beschäftigen oftmals Personen, die eine Ausbildung zum Certified Disability Management Professional (CDMP; [www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d567553) absolviert haben. Die DGUV bildet diese auch aus ([www.dguv.de](http://www.dguv.de), Webcode: d96953). Zudem verfügen UVT über Ansprechstellen, die bei der Erkennung von Rehabilitationsbedarfen unterstützen und über Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben informieren (§ 12 SGB IX Maßnahmen zur Unterstützung der frühzeitigen Bedarfserkennung).

- *Strukturberatung zur Einführung oder Weiterentwicklung eines BEMs*

Ihr Unfallversicherungsträger unterstützt Sie beim grundsätzlichen Vorgehen im BEM, z. B. beim Aufbau von Strukturen und Prozessen. Dies trägt dazu bei, das BEM nachhaltig im Betrieb ein- bzw. durchzuführen. Die

UVT haben die Möglichkeit, den betrieblichen Bedarf zu ermitteln und die notwendigen Kontakte zu internen oder externen Institutionen und Expertinnen und Experten herzustellen. Einige UVT führen spezielle Seminare oder Inhouse-Schulungen zur Implementierung und Durchführung eines BEMs durch. Auch werden zum Teil themenbezogene Schriften angeboten.

### Rentenversicherungsträger

Rentenversicherungsträger bieten mit dem Firmenservice ein neues Unterstützungsangebot und sind beispielsweise in folgenden Feldern aktiv:

- Leistungen zur medizinischen Rehabilitation
- Beratung zur Rehabilitation
- Hilfe beim BEM
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (inner- und außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, Probebeschäftigung und Eingliederungszuschuss, technische Arbeitshilfen)

### Krankenkassen

Krankenkassen können BEM insbesondere durch folgende Leistungen unterstützen:

- Krankengeldzahlung im Fall der stufenweisen Wiedereingliederung (da die einzugliedernde Person in

diesem Fall weiterhin als erkrankt/ arbeitsunfähig gilt)

- Angebote zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung
- Angebote zur Umsetzung eines gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstils (z. B. Stressbewältigung, Bewegungsförderung, Ernährung und Suchtprävention)

### Agenturen für Arbeit

Agenturen für Arbeit arbeiten regional und unterstützen u. a. durch:

- Beratung zur Rehabilitation
- Hilfe beim BEM
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (inner- und außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, Probebeschäftigung und Eingliederungszuschuss, technische Arbeitshilfen)

### Integrations- und Inklusionsämter

Integrations- und Inklusionsämter bieten im Rahmen der begleitenden Hilfe im Arbeitsleben beispielsweise an:

- Unterstützung bei der Suche geeigneter Arbeitsplätze und deren behindertengerechter Gestaltung (technische Beratung)
- finanzielle Leistungen in Form von Zuschüssen, Darlehen und Prämien (auch um ein BEM einzuführen)

- Unterstützung eines betrieblichen Integrationsteams z. B. durch Bildungs- und Informationsangebote
- Beratung zum BEM im Einzelfall
- Psychosoziale Betreuung, um z. B. schwerwiegende Konflikte zu lösen

### Integrationsfachdienste

Integrationsfachdienste werden in der Regel vom Integrationsamt beauftragt. Sie beraten und unterstützen die schwerbehinderten Menschen sowie die Arbeitgebenden und helfen bei der Beantragung von Leistungen, wie z. B.:

- Zuschüsse/Darlehen zu den Investitionskosten eines Arbeitsplatzes
- Kostenübernahme des behinderungsbedingten Mehraufwands
- Lohnkostenzuschüsse (Eingliederungszuschüsse)
- Zuschüsse und Prämien bei schwerbehinderten Auszubildenden

### Gemeinsame Ansprechstellen für Rehabilitation

Gemeinsame Ansprechstellen für Rehabilitation ([www.ansprechstellen.de](http://www.ansprechstellen.de)) sichern eine trägerübergreifende, umfassende und individuelle Beratung sowie die Weiterleitung an die entsprechenden Rehabilitationsträger zu. Hier werden Sie über Leistungen, Leistungsvoraussetzungen sowie über Verwaltungsabläufe der einzelnen Rehabilitationsträger informiert. Sie wirken darauf hin, dass alle erforderlichen Leistungen und Hilfen unverzüglich beantragt und erbracht werden.



# Wie geht es nach dem BEM weiter?

Zur Überprüfung der Wirksamkeit des BEMs empfiehlt es sich, anonymisierte Daten aus den BEM-Verfahren auszuwerten. Bei der Festlegung von Kennzahlen sind die betrieblichen Interessenvertretungen zu beteiligen. Weiterhin kann es in Ihrem Betrieb neben der reinen Auswertung von Arbeitsunfähigkeitsdaten hilfreich sein, die einzelnen Arbeitsbereiche und die Altersstruktur der erkrankten Personen zu analysieren. Beachten Sie immer auch die Schnittstellen des BEMs zur betrieblichen Prävention bei der Arbeit (z. B. Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Betriebliches Gesundheitsmanagement).

Erfahrungen und Ergebnisse aus den einzelnen BEM-Verfahren können Ihnen wichtige Hinweise zur Vorbeugung künftiger Ausfallzeiten liefern und sollten daher regelmäßig und systematisch ausgewertet werden. Rückmeldungen der Teilnehmenden nach Abschluss oder Abbruch des BEMs können dazu beitragen, den BEM-Prozess in Ihrem Betrieb stetig zu verbessern.

**Tipp:** Überprüfen Sie auch das BEM-Verfahren an sich. Was hat gut geklappt? Was ist verbesserungsbedürftig? Passen Sie das Verfahren erforderlichenfalls an!



Immer wieder geht es im Rahmen von BEM um individuelle Einschränkungen, Möglichkeiten und Maßnahmen. Behalten Sie im Blick, dass auch die Chance besteht, aus individuellen BEM-Maßnahmen Ableitungen zum Wohle der gesamten Belegschaft zu realisieren. Eine Hebehilfe ist beispielsweise nicht nur für Beschäftigte von Vorteil, die nach einer längeren Ausfallzeit aufgrund von Rückenproblemen an den Arbeitsplatz zurückkehren. Solch eine technische Einrichtung kann auch dazu beitragen, die Belastungen der Beschäftigten zu verringern, welche bislang noch keine Probleme mit dem Muskel-Skelett-System hatten.

**Tipp:** Denken Sie auch daran, die Beteiligungsquote am BEM systematisch zu erfassen. Sie ist ein wertvolles Indiz bei der Klärung der Frage, ob Ihre Beschäftigten BEM als attraktives Angebot wahrnehmen. Beachten Sie aber: Berechtigte Personen können viele Gründe für die Ablehnung von BEM haben – auch, dass sie tatsächlich keine Unterstützung bei der Überwindung und Prävention von Arbeitsunfähigkeiten benötigen.



# Anhang

Die im **Abschnitt „Welche rechtlichen Aspekte sind wichtig?“** erwähnten Leitsätze von gerichtlichen Entscheidungen sind für Sie in der nachfolgenden Tabelle unter Nennung der Fundstellen aufgelistet.

Aspekt	I Zur Zielsetzung und zum Verfahren	Fundstelle
Einleitung und Durchführung	Für die Einleitung und Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements trägt der Arbeitgeber die <u>Initiativlast</u> . Soweit die Voraussetzungen für ein solches Verfahren vorliegen, <u>muss</u> der Arbeitgeber ein BEM-Verfahren einleiten.	BAG v. 11/2014 2 AZR 755/13
Einladung	Ein ordnungsgemäßes BEM-Verfahren bedarf einer <u>ordnungsgemäßen Einladung</u> , ein pauschaler Hinweis reicht nicht aus. Zum Umfang der Unterrichtung gehört auch der konkrete Hinweis auf die eventuelle Beteiligung aller gesetzlich vorgesehenen Stellen.  Ein pauschaler Verweis auf eine etwaige Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, die ihrerseits gegebenenfalls nähere Regelungen aufweist, genügt ebenso wenig, wie ein schlichter Hinweis auf den Gesetzestext.	LAG Hessen v. 13.08.2018 16 SA 1466/17
Ziel	Durch die dem Arbeitgeber [...] auferlegten besonderen Verhaltenspflichten soll möglichst frühzeitig einer Gefährdung des Arbeitsverhältnisses eines kranken Menschen begegnet und die dauerhafte Fortsetzung der Beschäftigung erreicht werden. Ziel des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist – wie das der gesetzlichen Prävention [...] – die frühzeitige Klärung, ob und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um eine <u>möglichst dauerhafte Fortsetzung</u> des Beschäftigungsverhältnisses zu fördern (vgl. BAG v. 04.10.2005 – 9 AZR 632/04 – BAGE 116, 121).	BAG v. 12.07.2007 2 AZR 716/06
Prozess	Das BEM-Verfahren muss als organisierter Suchprozess gestaltet werden, d. h. es ist zu prüfen, ob und ggf. in welcher Weise der Arbeitnehmer (wieder) beschäftigt werden kann.	LAG Niedersachsen v. 13.09.2018 6 Sa 180/18  ArbG Berlin v. 16.10.2015 28 Ca 9065/15

Aspekt	I Zur Zielsetzung und zum Verfahren	Fundstelle
	<p><u>Also:</u> ... ein <u>verlaufs- und ergebnisoffener</u> Suchprozess, der <u>individuell angepasste Lösungen</u> zur Vermeidung zukünftiger Arbeitsunfähigkeit ermitteln soll.</p>	<p>BAG v. 10.12.2009 2 AZR 400/08</p>
	<p>Aus dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit kann sich die Verpflichtung des Arbeitgebers ergeben, dem Arbeitnehmer vor einer Kündigung die Chance zu bieten, ggf. spezifische Behandlungsmaßnahmen zu ergreifen, um dadurch die Wahrscheinlichkeit künftiger Fehlzeiten auszuschließen. Ergebnis kann auch sein, den Arbeitnehmer auf eine Maßnahme der Rehabilitation zu verweisen.</p>	<p>BAG v. 20.11.2014 2 AZR 755/13</p> <p>LAG Rheinland-Pfalz v. 25.04.2018 7 Sa 477/17</p>
	<p><u>Der Rahmen kann sehr weit sein, Beispiel:</u> Beruhen die Fehlzeiten eines Arbeitnehmers auf einer überdurchschnittlichen Krankheitsanfälligkeit, so kann Gegenstand eines Eingliederungsmanagements auch die Erarbeitung eines umfassenden Konzeptes zur Änderung der generellen (d.h. auch privaten) Lebensweise sein, damit der Arbeitnehmer auf diese Weise seine gesundheitliche Verfassung, gerade bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten, verbessert und damit seine Krankheitsanfälligkeit mindert.</p> <p>Auch wenn die Umsetzung des im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements erarbeiteten Konzeptes nicht dem Arbeitgeber, sondern dem Arbeitnehmer obliegt, ist die <u>Erarbeitung eines</u> derartigen <u>Konzeptes</u> noch <u>Bestandteil des betrieblichen Eingliederungsmanagements</u>.</p>	<p>LAG Hessen 06/2013 21 Sa 1456/12</p> <p>BAG v. 20.11.2014 2 AZR 755/13</p>
<p>Eindeutiges Angebot</p>	<p>Der Arbeitgeber kann nicht auf das Angebot eines BEM-Verfahrens mit der Behauptung verzichten, der Arbeitnehmer hätte einem solchen Vorgehen ohnehin nicht zugestimmt. Der Betroffene <u>muss eindeutig aufgefordert werden</u> und ein entsprechendes BEM-Angebot ist zwingend zu unterbreiten.</p>	<p>BAG v. 12.02.2007 2 AZR 716/06</p>

Aspekt	I Zur Zielsetzung und zum Verfahren	Fundstelle
Mindestanforderungen	<p>Ausgangspunkt für Anforderungen an ein ordnungsgemäßes BEM-Verfahren ist das Gesetz, das weder konkrete inhaltliche Anforderungen noch bestimmte Verfahrensschritte des betrieblichen Eingliederungsmanagements vorsieht. Es benennt lediglich die zu beteiligenden Personen und Stellen und fordert vom Arbeitgeber, mit diesen die Möglichkeit zu „klären“, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.</p> <p>Das Gesetz ... beschreibt ... den Klärungsprozess danach <u>nicht als formalisiertes Verfahren, sondern</u> lässt den Beteiligten jeden denkbaren <u>Spielraum</u>.</p> <p>Offenbar soll so erreicht werden, dass keine der vernünftigerweise in Betracht kommenden Möglichkeiten ausgeschlossen wird. Das Gesetz vertraut darauf, dass die Einbeziehung von Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Betriebsrat und externen Stellen sowie die abstrakte Beschreibung des Ziels ausreichen, um die Vorstellungen der Betroffenen sowie internen und externen Sachverständigen in ein faires und sachorientiertes Gespräch einzubringen, dessen Verlauf im Einzelnen und dessen Ergebnis sich nach den – ... – Erfordernissen des <u>jeweiligen Einzelfalls</u> zu richten haben.</p> <p>Demnach geht es um die Etablierung eines unverstellten sowie verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozesses.</p> <p>Ein betriebliches Eingliederungsmanagement entspricht den gesetzlichen Erfordernissen, wenn es die zu beteiligenden Personen und Stellen unterrichtet und diese – ggf. abhängig von ihrer Zustimmung – einbezieht und kein vernünftigerweise im Betracht zu ziehendes Ergebnis ausschließt und die von diesen Personen und Stellen eingebrachten Vorschläge erörtert.</p>	BAG 12/2009 2 AZR 198/09
Hinweispflicht	<p>Arbeitgeber muss darauf hinweisen, dass von ihm die örtlichen gemeinsamen Servicestellen (ab 01.01.2018 Rehabilitationsträger) hinzugezogen werden, sofern Leistungen zur Teilhabe oder begleitenden Hilfen im Arbeitsleben in Betracht kommen.</p> <p>Die <u>Beteiligung</u> der gesetzlich dafür <u>vorgesehenen Stellen</u> ist Mindeststandard eines betrieblichen Eingliederungsmanagements.</p>	LAG Hessen v. 13.08.2018 16 Sa 1466 / 17

Aspekt	I Zur Zielsetzung und zum Verfahren	Fundstelle
Umsetzung	Sobald das BEM zu einem positiven Ergebnis geführt hat, ist der <u>Arbeitgeber verpflichtet</u> , dieses <u>umzusetzen</u> (im zitierten Fall war dies die Empfehlung der Betriebsärztin).	BAG v. 10.12.2009 2 AZR 400/08  LAG Schleswig-Holstein v. 11.04.2018 6 SA 361/17
Eigenverantwortung	Aber es gibt auch eine Eigenverantwortung des Arbeitnehmers. Das betriebliche Eingliederungsmanagement verlangt vom Arbeitgeber nicht, bestimmte Vorschläge zu unterbreiten. Vielmehr hat es <u>jeder</u> am betrieblichen Eingliederungsmanagement Beteiligte – auch der Arbeitnehmer – <u>selbst in der Hand, alle ihm sinnvoll erscheinenden Gesichtspunkte und Lösungsmöglichkeiten in das Gespräch einzubringen.</u>	BAG 12/2009 2 AZR 198/09

Aspekt	II Zur Mitbestimmung im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements	Fundstelle
Initiativrecht	<p>Bei der Ausgestaltung der „Klärung von Möglichkeiten“ eines Eingliederungsmanagements ... durch generelle Verfahrensregelungen steht dem Betriebsrat ein Initiativrecht nach BetrVG zu.</p> <p>Betriebsrat kann im Rahmen des Klärungsprozesses seine Unter- richtung und eine Beratung mit dem Ziel der Verständigung über die Möglichkeiten eines BEM verlangen.</p> <p><u>Mitbestimmungsrecht erfasst aber nur die Aufstellung von Verfahrensgrundsätzen</u> ... (d. h. dem Betriebsrat steht kein umfassendes allgemeines Mitbestimmungsrecht zu).</p>	<p>BAG v. 22.03.2016 1 ABR 14/14</p>
Überwachungsrecht	<p>Der Arbeitgeber hat allen Arbeitnehmern bei Vorliegen der Voraussetzungen ein betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. Dies hat der Betriebsrat zu überwachen (§ 84 Abs. 2 S. 7 SGB IX). <u>Der Arbeitgeber kann die namentliche Benennung der Betroffenen nicht von deren Zustimmung abhängig machen</u>, da sonst der Betriebsrat seiner Verpflichtung zur Ausübung des gesetzlichen Überwachungsrechts nicht nachkommen kann.</p> <p>Der Dienststellenleiter hat einem vom Personalrat bestellten Mitglied regelmäßig (im zitierten Fall monatlich) die Namen der Beschäftigten, denen ein betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten ist, unabhängig von der Zustimmung, mitzuteilen.</p> <p>Welche Auskünfte dem Antragsteller (PR) zur Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion ... zu erteilen sind, beurteilt sich am <u>Maßstab der Erforderlichkeit</u> ...</p> <p>Die Mitteilung anonymisierter Daten reicht zur Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgaben nicht aus.</p>	<p>BAG v. 07.02.2012 1 ABR 46/10</p> <p>VGH München v. 15.03.2016 17 P 14.2689</p> <p>BAG v. 07.02.2012 1 ABR 46/10</p>
Schulungsanspruch	<p>Der Betriebsrat hat Anspruch auf Freistellung und <u>Übernahme der Schulungskosten</u> zur Vermittlung von Kenntnissen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, <u>sofern dies erforderlich ist</u>.</p> <p>Die Schulung ist nicht notwendig, wenn die in der Schulungsveranstaltung vermittelten Kenntnisse im Betriebsrat bereits (ausreichend) vorhanden sind. Bei der Prüfung der Erforderlichkeit hat der Betriebsrat die betriebliche Situation und die mit dem Besuch der Schulungsveranstaltung verbundenen Belastungen des Arbeitgebers zu berücksichtigen. Er hat darauf zu achten, dass der Schulungszweck in einem angemessenen Verhältnis zu den hierfür aufzuwendenden Mitteln steht.</p>	<p>BAG v. 14.01.2015 7 ARB 95/12</p> <p>BAG v. 28.09.2016 7 AZR 699/14</p>

Aspekt	III Zur Wirksamkeit einer Kündigung	Fundstelle
Abwägung der Mittel	<p>Eine Kündigung ist ... entsprechend dem das Kündigungsrecht beherrschenden <u>Verhältnismäßigkeitsgrundsatz</u> unverhältnismäßig und damit rechtsunwirksam, wenn sie durch andere <u>mildere Mittel</u> vermieden werden kann, ...</p>	<p>BAG v. 29.01.1997 2 AZR 9/96</p>
	<p>Der Arbeitgeber muss von mehreren gleich geeigneten, zumutbaren Mitteln, dasjenige wählen, <u>welches</u> das Arbeitsverhältnis und den betroffenen <u>Arbeitnehmer am wenigsten belastet</u>. Eine <u>Kündigung ist als letztes Mittel</u> nur zulässig, wenn der Arbeitgeber alle zumutbaren Möglichkeiten zu ihrer Vermeidung ausgeschöpft hat ... .</p> <p>Gibt es aber andere geeignete Mittel, ist die Kündigung nicht gerechtfertigt. Ein solch milderes Mittel ist das BEM an sich nicht. Dank des BEM können aber solche milderen Mittel, z. B. Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder Weiterbeschäftigung zu geänderten Arbeitsbedingungen ... erkannt und entwickelt werden.</p>	<p>BAG v. 12.07.2007 – 2 AZR 714/06</p>
	<p>Ob die Kündigung wegen unterlassener Durchführung eines BEM-Verfahrens unwirksam ist, hängt (also) davon ab, ob bei Durchführung des BEM Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung bestanden hätten. Allein die Unterlassung begründet die Unwirksamkeit noch nicht.</p>	<p>BAG v. 12.07.2007 – 2 AZR 714/06</p>
	<p>Wäre (aber) das BEM geeignet und erforderlich gewesen, die ausgesprochene Kündigung zu vermeiden, so ist die Kündigung wegen Sozialwidrigkeit rechtsungültig.</p>	<p>LAG Hamm v. 24.01.2007 2 SA 991/06</p> <p>LAG Berlin v. 27.10.205 10 Sa 783/05</p>

Aspekt	III Zur Wirksamkeit einer Kündigung	Fundstelle
Erweiterte Darlegungs- und Beweislast	Hat der Arbeitgeber ein notwendiges betriebliches Eingliederungsmanagement unterlassen, trifft ihn eine erweiterte Darlegungs- und Beweislast zum Nichtbestehen von Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten.	BAG v. 30.08.2017 7 AZR 204/16
	Der Arbeitgeber, der für die Verhältnismäßigkeit der Kündigung die Darlegungs- und Beweislast trägt, kann sich zwar grundsätzlich zunächst darauf beschränken zu behaupten, für den Arbeitnehmer bestehe keine alternative Beschäftigungsmöglichkeit. Besteht jedoch eine Verpflichtung zur Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements, trifft den Arbeitgeber die Obliegenheit, <u>detailliert darzulegen</u> , dass keine Möglichkeit bestand, die Kündigung durch ein betriebliches Eingliederungsmanagement (angemessene mildere Maßnahme) zu vermeiden.	BAG v. 13.05.2015 2 AZR 565/14  LAG Hamburg v. 08.06.2017 7 Sa 20/17
	Hierzu hat er <u>umfassend und detailliert vorzutragen</u> , warum weder ein weiterer Einsatz auf dem bisherigen Arbeitsplatz noch dessen leidensgerechte Anpassung oder Veränderung möglich gewesen wären und der Arbeitnehmer auch nicht auf einem anderen Arbeitsplatz bei geänderter Tätigkeit hätte eingesetzt werden können – warum also ein betriebliches Eingliederungsmanagement in keinem Fall dazu hätte beitragen können, neuerlichen Krankheitszeiten bzw. der Fortdauer der Arbeitsunfähigkeit entgegenzuwirken und das Arbeitsverhältnis zu erhalten.	BAG v. 20.11.2014 - 2 AZR 755/13
		BAG v. 21.11.2018 - 7 AZR 394/17
		BAG v. 13.05.2015 - 2 AZR 565/14
		BAG v. 13.05.2015 2 AZR 565/14
		LAG v. 08.06.2017 7 Sa 20/17
		LAG Berlin-Brandenburg vom 18.05.2017 5 Sa 1300/16 5 SA 1303/16

Aspekt	III Zur Wirksamkeit einer Kündigung	Fundstelle
BEM wäre nutzlos	<p>... Kläger (Arbeitnehmer) dauerhaft leistungsunfähig, ... Besserung der Gesundheit konnte nicht erwartet werden, weshalb von einer erheblichen Beeinträchtigung betrieblicher Interessen auszugehen war ... .</p> <p>Schließlich kann der Beklagten (Arbeitgeberin) im Rahmen der Interessenabwägung nicht zum Nachteil gereichen, dass sie vor Ausspruch der Kündigung ein betriebliches Eingliederungsmanagement nicht durchgeführt hat. Zwar kann dem Arbeitgeber, der dieses Verfahren ... nicht durchführt, regelmäßig vorgehalten werden, es hätten mildere Mittel als die Kündigung zur Verfügung gestanden, um auf die Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers zu reagieren. Die gleichwohl ausgesprochene Kündigung ist dann unverhältnismäßig und damit sozial ungerechtfertigt, es sei denn der Arbeitgeber kann darlegen und ggf. beweisen, dass ein betriebliches Eingliederungsmanagement nutzlos geblieben wäre.</p>	<p>BAG v. 13.05.2015 2 AZR 565 / 14</p> <p>LAG Berlin- Brandenburg v. 27.02.2019 17 Sa 1605 / 18</p>
Ablehnung	<p>Stimmt der Arbeitnehmer einem betrieblichen Eingliederungsmanagement trotz ordnungsgemäßer Aufklärung nicht zu, ist das Unterlassen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements generell „kündigungsneutral“.</p>	<p>BAG v. 24.03.2011 2 AZR 170 / 10</p>

Aspekt	IV Zum Datenschutz	Fundstelle
Hinweispflicht	Eine Wirksamkeitsvoraussetzung für ein ordnungsgemäßes betriebliches Eingliederungsmanagement ist, dass Beschäftigte vom Unternehmen bereits <u>beim Erstkontakt auf Art und Umfang erhobener bzw. verwendeter Daten hingewiesen werden</u> . Fehlt die Einwilligung der betroffenen Person oder ist sie unwirksam, ist eine Datenerhebung, -verarbeitung und -speicherung rechtswidrig.	BAG v. 20.11.2014 AZR 755/13
Umfang der Unterrichtung	Die Gesundheitsdaten müssen konkret benannt werden: Hinweis erforderlich, der klarstellt, dass nur solche Daten erhoben werden, deren Kenntnis erforderlich sind, um ein zielführendes, der Gesundheit und Gesunderhaltung des Betroffenen dienendes betriebliches Eingliederungsmanagement durchführen zu können. Dem Arbeitnehmer muss mitgeteilt werden, welche Krankheitsdaten als sensible Daten im Sinne von § 3 Abs. 9 BDSG erhoben und gespeichert und inwieweit und für welche Zwecke sie dem Arbeitgeber zugänglich gemacht werden. Nur bei entsprechender Unterrichtung kann vom Versuch der ordnungsgemäßen Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements die Rede sein.	LAG Schleswig-Holstein v. 22.09.2015 1 Sa 48a/15
Verwendbarkeit eines BEM-Gesprächs	Die ernstliche und im Zustand freier Willensbetätigung abgegebene Drohung mit Selbstmord kann ein wichtiger Grund zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses bilden, wenn es dem Arbeitnehmer darum geht, mit der Drohung Druck auf den Arbeitgeber auszuüben, um bestimmte eigene Interessen und Forderungen durchzusetzen ... Das Recht des Arbeitnehmers auf informationelle Selbstbestimmung ... garantiert dem Einzelnen die Befugnis, selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu befinden [...]. Die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und der Datenschutzgesetze der Länder ... konkretisieren und aktualisieren den Schutz des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung. ... Das beklagte Land (Arbeitgeber) hat die fraglichen „Daten“ beim Kläger (Arbeitnehmer) aber nicht ... erhoben. Dieser hat die vermeintlichen Drohungen von sich aus erklärt. Ein als „Erheben“ bezeichnetes Beschaffen von Daten über den Arbeitnehmer setzt jedoch eine auf Gewinnung von Daten über den Betroffenen abzielende Handlung voraus.	BAG v. 29.06.2017 2 AZR 47/16

# Verweise

- <sup>1</sup> Bis 31.12.2017 war das BEM inhaltsgleich in § 84 Abs. 2 SGB IX geregelt.
- <sup>2</sup> BAG, NZA 2010, 639
- <sup>3</sup> Prof. Stefan Lunk in NJW 19, S. 2349 ff. „Grundlagen des betrieblichen Eingliederungsmanagements“
- <sup>4</sup> BAGE 150, 117 = NJW 2015, 1979
- <sup>5</sup> BAGE 152, 118 = NJW 2016, 588 (591)
- <sup>6</sup> Prof. Stefan Lunk in NJW 19, S. 2350 ff. „Grundlagen des betrieblichen Eingliederungsmanagement“
- <sup>7</sup> Zu dieser Problematik mit weiteren Fundstellen zur einschlägigen Rechtsprechung – Lunk in NJW 19, S. 2352
- <sup>8</sup> LAG Rheinland-Pfalz, NZA-RR, 2017, 294 (296)
- <sup>9</sup> Horcher in ArbR Aktuell 2017, 239 (240) BAG, NZA 2010, 639 BAG, NZA 2010, 639



**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)