02.11.2026

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – Fluch oder Segen?

Ein Kommentar von Holger Bach
USAF/RAB/86 CS - Mitglied im Vorstand der BV-Ramstein

Um meine persönliche Einschätzung vorwegzunehmen: Beides trifft zu!

Aber der Reihe nach. Ich gehe davon aus, dass die meisten von Euch schon einmal mit dem Begriff „BEM“ in Berührung gekommen sind. Vielleicht habt Ihr selbst schon daran teilgenommen oder befindet Euch aktuell in einem solchen Verfahren.

Was ist ein BEM überhaupt?

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist in § 167 Abs. 2 des Sozialgesetzbuches IX (SGB IX) geregelt.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Beschäftigten ein BEM anzubieten, wenn diese innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren.

Das Ziel ist eigentlich ganz einfach: Gemeinsam soll herausgefunden werden, warum es zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten gekommen ist und welche Maßnahmen helfen können, die Gesundheit zu verbessern, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz dauerhaft zu erhalten.

Grundsätzlich ist das BEM also eine gute Sache – sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber.

Doch genau hier liegt das Problem!

BEM ist kein Krankengespräch!

Viele Arbeitnehmer verbinden mit dem BEM noch immer das klassische Krankengespräch. Nach dem Motto:

„Sie fehlen zu oft. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Fehlzeiten reduzieren, sonst verlieren Sie Ihren Arbeitsplatz!“

Das ist falsch!

Ein BEM ist ausdrücklich kein Disziplinar- oder Kritikgespräch. Es geht nicht darum, dem Arbeitnehmer Vorwürfe zu machen oder ihn unter Druck zu setzen.

Vielmehr soll gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, damit der Beschäftigte seine Arbeit möglichst dauerhaft fortsetzen kann.

Dabei spielen viele Faktoren eine Rolle: steigender Arbeitsdruck, Personalmangel, Überlastung, ungünstige Arbeitsbedingungen, körperliche Belastungen oder auch psychische und private Probleme.

All diese Faktoren können sich auf die Gesundheit auswirken und zu längeren oder wiederkehrenden Krankheitszeiten führen.

Natürlich hat der Arbeitgeber Anspruch auf die vereinbarte Arbeitsleistung. Gleichzeitig trägt er aber auch Verantwortung für die Gesundheit seiner Beschäftigten und muss seiner Fürsorgepflicht nachkommen.

Was soll mit einem BEM erreicht werden?

Die wichtigsten Ziele sind:

- Die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und fördern.
- Bestehende Arbeitsunfähigkeit überwinden.
- Erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen.
- Arbeitsplätze erhalten und geeignete Lösungen finden.
- Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit langfristig sichern.

Dazu können beispielsweise gehören:

- Anpassung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsmittel.
- Veränderung der Arbeitsorganisation.
- Reduzierung gesundheitlicher Belastungen.
- Umsetzung auf einen geeigneten Arbeitsplatz.
- Stufenweise Wiedereingliederung.
- Einbindung des Betriebsarztes oder anderer Fachstellen.

Wichtig ist: Ein BEM ist ein ergebnisoffener Prozess. Es darf nicht von vornherein feststehen, welche Maßnahme umgesetzt wird oder dass sich der Arbeitnehmer an die bisherigen Arbeitsbedingungen anpassen muss.

Wo liegt nun der Fluch?

In der Theorie klingt das alles sehr gut. In der Praxis sieht es leider nicht immer so aus.

Probleme entstehen beispielsweise, wenn:

1. Fehlendes Wissen

Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Interessenvertretungen wissen häufig nicht ausreichend, wie ein BEM ordnungsgemäß durchgeführt werden muss.

2. Fehlende Schulungen

Die beteiligten Personen sind oftmals nicht ausreichend auf ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorbereitet.

3. Unterschiedliche Interessen

Die Vorstellungen des Arbeitgebers und des betroffenen Arbeitnehmers können weit auseinanderliegen.

4. Kosten und Aufwand

Sinnvolle Maßnahmen, beispielsweise technische Anpassungen oder Veränderungen am Arbeitsplatz, können Geld kosten. Nicht jeder Arbeitgeber ist bereit, diese Investitionen zu tätigen.

5. Fehlende Bereitschaft des Arbeitgebers

Ein BEM darf nicht nur durchgeführt werden, um eine gesetzliche Verpflichtung abzuhaken. Der Arbeitgeber muss ernsthaft bereit sein, nach geeigneten Lösungen zu suchen.

6. Fehlende Mitwirkung des Arbeitnehmers

Auch der betroffene Beschäftigte sollte bereit sein, sich auf den Prozess einzulassen und gemeinsam nach möglichen Verbesserungen zu suchen.

Nur wenn alle Beteiligten ernsthaft mitwirken, kann ein BEM erfolgreich sein.

Muss ich an einem BEM teilnehmen?

Nein! Die Teilnahme ist freiwillig.

Der Arbeitgeber muss ein BEM anbieten, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Der Arbeitnehmer entscheidet selbst, ob er dieses Angebot annimmt.

Wichtig ist allerdings: Der Arbeitgeber muss den Beschäftigten vorab über die Ziele des BEM sowie über Art und Umfang der dabei erhobenen und verwendeten Daten informieren.

Auch die Teilnahme an einem BEM bedeutet nicht, dass Ihr dem Arbeitgeber sämtliche Einzelheiten Eurer Erkrankung oder privaten Lebensumstände offenlegen müsst.

Ihr könnt außerdem eine Vertrauensperson Eurer Wahl hinzuziehen. Die zuständige Interessenvertretung und bei schwerbehinderten Beschäftigten zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung sind ebenfalls einzubeziehen.

Achtung: BEM und Kündigungsschutz!

Hier wird es besonders wichtig.

Immer wieder hört man die Aussage, dass Arbeitnehmer während einer Erkrankung nicht gekündigt werden können.

Das ist ein Irrtum! Eine krankheitsbedingte Kündigung ist grundsätzlich möglich, allerdings an strenge rechtliche Voraussetzungen gebunden.

Auch die Ablehnung eines BEM schützt nicht automatisch vor einer Kündigung. Umgekehrt bedeutet die Ablehnung aber auch nicht, dass der Arbeitgeber anschließend problemlos kündigen kann.

Ein ordnungsgemäßes BEM kann helfen, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und andere Maßnahmen zu finden, die eine Kündigung vermeiden.

Hat der Arbeitgeber ein erforderliches BEM nicht oder nicht ordnungsgemäß durchgeführt, kann ihm das im späteren Kündigungsschutzverfahren erhebliche rechtliche Nachteile bringen.

Deshalb mein Rat: Nehmt eine BEM-Einladung ernst! Informiert Euch über Eure Rechte und überlegt, ob Ihr die angebotene Unterstützung nutzen möchtet.

Mein Fazit: Chance statt Bedrohung!

Trotz aller möglichen Schwierigkeiten bin ich davon überzeugt, dass die Vorteile eines gut durchgeführten BEM deutlich überwiegen.

Es bietet dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz anzusprechen und gemeinsam mit dem Arbeitgeber nach Lösungen zu suchen.

Gleichzeitig profitiert auch der Arbeitgeber, wenn erfahrene und qualifizierte Beschäftigte langfristig im Unternehmen gehalten werden können.

Ein BEM darf deshalb niemals als lästige Pflicht oder als Vorbereitung einer möglichen Kündigung verstanden werden.

Es sollte vielmehr das sein, was der Gesetzgeber damit bezweckt hat: **Ein gemeinsamer Weg, um Gesundheit zu erhalten, Arbeitsplätze zu sichern und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen.**

Mein Appell an Euch:

Nutzt Eure Rechte, informiert Euch und beteiligt Euch aktiv!

Und mein Appell an den Arbeitgeber:

Nehmt das BEM ernst! Es geht um Menschen, ihre Gesundheit und den Erhalt ihrer Arbeitsplätze – nicht nur um eine gesetzliche Verpflichtung.

Holger Bach
BV-Ramstein