



Betriebliches Eingliederungs- management im kommunalen Bereich

Einführung für Young Professionals,
Berufseinstieg und Quereinstieg



nerd
guides **pro**
Band 1

Copyright: nerdguides, Vogelsbergstr. 40, 55129 Mainz

Inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

Dr. Markus Haack, der Herausgeber der Reihe

Satz und Layout: Dr. Markus Haack

Lektorat: Dr. Markus Haack

<https://nerdguides.de/>

mail@nerdguides.de

Herstellung: Selfpublishing über
epubli (Neopubli GmbH, Berlin)

Gedruckt in Deutschland 2025

Inhalt

1. Einführung: Sinn und Zweck des BEM im öffentlichen Dienst	1
2. Rechtlicher Rahmen: Grundlagen des BEM in Kommunen	5
3. Ablauf des BEM-Prozesses: Von der Einladung bis zum Abschluss	12
Phase 1: Auslöser und Einladung	13
Phase 2: Vorbereitung des Erstgesprächs.....	15
Phase 3: Maßnahmenplanung und Umsetzung	19
Phase 4: Nachbetreuung und Abschluss	22
4. Kommunikation und Vertrauenskultur im BEM	25
Vom ersten Kontakt bis zum Erstgespräch.....	26
Sprache, die Vertrauen schafft.....	27
Mit Widerständen und Emotionen souverän umgehen ..	29
Digitale Kommunikation bewusst nutzen	31
Fallbeispiel: Vertrauen wächst in Etappen.....	31
Praxis-Check	33
5. Die Beteiligten: Akteurinnen und Akteure im Eingliederungsmanagement	34
Die betroffene Person (Beschäftigte oder Beschäftigter)	35
BEM-Koordinator:in / Arbeitgebervertretung	36
Personalrat und Schwerbehindertenvertretung	37
Direkte Führungskraft (Vorgesetzte*r)	39
Betriebs- oder Personalärztlicher Dienst	41
Weitere interne Fachleute.....	42
Externe Partner und Leistungsträger	43
6. Mögliche Maßnahmen: Lösungen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung	48

Arbeitsplatzanpassung und technische Hilfsmittel.....	49
Arbeitsorganisation und Arbeitszeit.....	50
Anpassung von Aufgaben und Einsatzbereich.....	52
Gesundheitsfördernde Maßnahmen.....	53
Psycho-soziale Unterstützungsangebote	54
Maßnahmen bei Schwerbehinderung	55
7. Organisation und Steuerung: BEM in der Kommune	
verankern	60
Strategische Verankerung und Commitment der Führung	60
Aufbau interner Strukturen.....	61
Integration ins betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)	64
Monitoring und Evaluation	65
Vertrauen und Kultur.....	68
8. Zukunftsthemen und Ausblick: Die Entwicklung des BEM	
im Wandel der Arbeitswelt.....	71
Steigende Bedeutung psychischer Gesundheit.....	71
Long Covid und neue Krankheitsbilder	73
Demografischer Wandel und BEM.....	74
Digitalisierung des BEM-Prozesses	76
Rechtliche Entwicklungen.....	77
Neue Arbeitsformen	78
Kulturwandel und Sensibilisierung	79
Anhang.....	84
Glossar.....	84

1. Einführung: Sinn und Zweck des BEM im öffentlichen Dienst

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein Verfahren, mit dem Beschäftigte nach längerer oder wiederholter Krankheit dabei unterstützt werden, möglichst erfolgreich an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Gerade im kommunalen Bereich – also in Städten, Gemeinden und Landkreisen – spielt das BEM eine wichtige Rolle. Arbeitgeber in öffentlichen Verwaltungen stehen in besonderer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeiter:innen sowie den Bürger:innen, die auf zuverlässige Dienstleistungen angewiesen sind. Ein effektives BEM hilft, erfahrene Fachkräfte im Dienst zu halten, Fehlzeiten zu reduzieren und menschliches Leid durch Krankheitsfolgen zu mindern. Für junge Professionals, die neu als Berater:in oder Koordinator:in im BEM tätig sind, ist es entscheidend zu verstehen, warum dieses Instrument existiert und welchen Nutzen es stiftet.

BEM wurde in Deutschland im Jahr 2004 als verpflichtende Aufgabe für Arbeitgeber eingeführt. Dahinter steht die einfache Idee: Wenn

jemand innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig krank war, sollte gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, um weitere Ausfälle zu verhindern und den oder die Betroffene möglichst zu stabilisieren. In der Praxis bedeutet das, dass der Arbeitgeber aktiv auf die erkrankte Person zugeht – allerdings nicht, um zu kontrollieren, sondern um Unterstützung anzubieten. Diese Unterstützung kann vielfältig sein, von kleinen Anpassungen am Arbeitsplatz bis hin zur Vermittlung von medizinischen oder rehabilitativen Maßnahmen. Wichtig ist dabei die Haltung: BEM ist kein Misstrauensvotum gegenüber Beschäftigten, sondern Ausdruck der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Eine offene und wertschätzende Gesprächsatmosphäre legt den Grundstein dafür, dass Betroffene sich auf das Angebot einlassen.

Fallbeispiel: In der Stadtverwaltung Sonnental fällt eine Sachbearbeiterin im Bauamt wegen chronischer Migräne immer wieder für mehrere Wochen aus. Durch das Betriebliche Eingliederungsmanagement tritt die Personalstelle mit ihr in Kontakt, um gemeinsam zu schauen, wie künftige Ausfälle vermieden

werden können. Im Gespräch stellt sich heraus, dass grelles Bürolicht und hoher Zeitdruck ihre Migräne begünstigen. Daraufhin werden die Beleuchtung am Arbeitsplatz angepasst und Möglichkeiten flexiblerer Arbeitszeiten geprüft. Bereits wenige Monate später zeigen sich erste Erfolge: Die Mitarbeiterin ist seltener krank und kann produktiver arbeiten. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie BEM präventiv wirkt – zum Nutzen der Beschäftigten und der Verwaltung.

Betriebliches Eingliederungsmanagement nutzt nicht nur den einzelnen Betroffenen. Auch die Dienststelle als Ganzes profitiert: Zum einen spart sie Kosten, weil längere Fehlzeiten oder gar die Einstellung und Einarbeitung von Ersatzkräften vermieden werden. Zum anderen bleiben Wissen, Erfahrung und Kompetenzen im Team erhalten – ein unschätzbare Vorteil gerade in Zeiten von Fachkräftemangel auch im öffentlichen Dienst. Zudem stärkt ein funktionierendes BEM das Vertrauen der Belegschaft in ihren Arbeitgeber. Beschäftigte erleben, dass ihre Gesundheit ernst genommen wird, was die Arbeitsmotivation und Bindung an den Arbeitgeber erhöhen

kann. Gerade für kommunale Arbeitgeber, die im Wettbewerb um qualifiziertes Personal stehen, ist dies ein bedeutender Faktor.

Nicht zuletzt trägt das BEM zur sozialen Verantwortung bei. Städte und Gemeinden sind oft große Arbeitgeber und haben eine Vorbildfunktion. Ein wertschätzender Umgang mit gesundheitlich beeinträchtigten Beschäftigten sendet ein positives Signal nach innen wie nach außen. Die Einführung in das BEM macht also deutlich: Es geht um weit mehr als die Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht – es geht um eine Kultur der Fürsorge und Nachhaltigkeit im Arbeitsleben.

Praxis-Check: Haben Sie die Grundidee des Betrieblichen Eingliederungsmanagements verinnerlicht? Bevor Sie tiefer in die rechtlichen und organisatorischen Details einsteigen, lohnt ein kurzer Realitäts-Check: BEM ist vor allem dann erfolgreich, wenn es mit einer Haltung der Unterstützung und nicht der Kontrolle betrieben wird. Fragen Sie sich, ob in Ihrer Dienststelle bereits ein Klima des Vertrauens vorhanden ist. Können Beschäftigte offen über gesundheitliche Probleme sprechen,

ohne Sanktionen zu befürchten? Wenn nicht, ist das Ihre erste Baustelle – denn ein Einsteiger im BEM kann viel bewegen, indem er oder sie von Anfang an für Transparenz, Empathie und ein konstruktives Miteinander wirbt.

2. Rechtlicher Rahmen: Grundlagen des BEM in Kommunen

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist nicht nur eine gute Idee, sondern auch gesetzlich verankert. Die maßgebliche Vorschrift findet sich im Sozialgesetzbuch IX (§ 167 Abs. 2 SGB IX). Dort ist festgelegt, dass alle Arbeitgeber – und damit selbstverständlich auch Kommunen als öffentliche Arbeitgeber – verpflichtet sind, ihren Beschäftigten ein BEM anzubieten, wenn diese innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Wichtig zu betonen: Diese Verpflichtung gilt unabhängig von der Ursache der Erkrankung und vom Status der Person. Ob die Fehlzeiten durch eine einzige längere Krankheit oder viele kurze Krankheiten zustande kamen, ob die Krankheit arbeitsbedingt war oder nicht, und ob die Person eine

Schwerbehinderung hat oder völlig gesund war zuvor – all das spielt zunächst keine Rolle. Sobald die Sechs-Wochen-Grenze überschritten ist, muss ein BEM-Angebot auf den Weg gebracht werden.

In der Praxis bedeutet das, dass die Personalabteilung oder eine dafür zuständige Stelle regelmäßig die Krankenzeiten der Beschäftigten erfasst. Wird die Schwelle erreicht, erhält der oder die Betroffene ein Anschreiben mit der Einladung zu einem BEM-Gespräch. Hier zeigt sich bereits, wie eng Recht und Kommunikation im BEM verzahnt sind: Das Schreiben sollte nicht wie ein juristischer Bescheid klingen, sondern den Zweck des BEM erklären, die Freiwilligkeit betonen und Vertrauen schaffen. Denn obwohl der Arbeitgeber das Verfahren anbieten muss, liegt die Entscheidung über die Teilnahme allein bei der betroffenen Person. Niemand kann gezwungen werden, ein BEM-Gespräch zu führen oder Informationen preiszugeben. Diese Freiwilligkeit ist gesetzlich ausdrücklich vorgesehen und entscheidend für den Datenschutz und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte.

Der Datenschutz spielt im gesamten BEM-Prozess eine herausragende Rolle. Gesundheitsdaten gelten als besonders sensibel. Entsprechend dürfen Informationen über Diagnosen oder Behandlungsdetails nicht ohne ausdrückliche Zustimmung der Beschäftigten weitergegeben werden. In Personalakten wird idealerweise lediglich vermerkt, dass ein BEM angeboten wurde und ob es durchgeführt wurde – detaillierte Inhalte der Gespräche oder medizinische Befunde haben dort nichts zu suchen. Viele Kommunalverwaltungen richten für BEM-Zwecke eine separate vertrauliche BEM-Akte ein, die strikt von der regulären Personalakte getrennt aufbewahrt wird. Zugriff darauf haben nur die unmittelbar Beteiligten im BEM-Prozess, und nach Abschluss sollte geprüft werden, welche Unterlagen vernichtet oder archiviert werden müssen. Junge BEM-Koordinator:innen tun gut daran, sich mit den datenschutzrechtlichen Vorgaben vertraut zu machen und eventuell die Datenschutzbeauftragten der Verwaltung einzubeziehen, um auf der sicheren Seite zu sein. Es gilt: Vertrauen in das BEM entsteht

auch dadurch, dass vertrauliche Informationen wirklich vertraulich bleiben.

Ein weiterer Aspekt des rechtlichen Rahmens ist die Beteiligung der Interessenvertretungen. Im kommunalen Bereich bedeutet das in erster Linie der Personalrat (bzw. in kleineren Gemeinden gegebenenfalls der Personalrat des übergeordneten Verwaltungsträgers) und – sofern vorhanden – die Schwerbehindertenvertretung. § 167 Abs. 2 SGB IX sieht vor, dass die Interessenvertretung in den BEM-Prozess einzubinden ist. In der Praxis wird das so gehandhabt, dass der Personalrat frühzeitig informiert wird, wenn ein BEM ansteht, und ein Mitglied des Personalrats an den Gesprächen teilnimmt, sofern die betroffene Person dem nicht widerspricht. Auch die Schwerbehindertenvertretung wird beteiligt, wenn die oder der Beschäftigte schwerbehindert oder einem schwerbehinderten Menschen gleichgestellt ist. Diese Regelung stellt sicher, dass die Beschäftigten bei Bedarf einen Beistand haben, der ihre Interessen wahrt und darauf achtet, dass fair und lösungsorientiert vorgegangen wird.

In vielen Kommunen sind die Abläufe und Rechte rund um das BEM in einer Dienstvereinbarung festgehalten. Eine solche Vereinbarung wird zwischen Verwaltungsleitung und Personalrat abgeschlossen und konkretisiert das Gesetz für die Verhältnisse der jeweiligen Dienststelle. Darin kann zum Beispiel geregelt sein, wer im Haus für BEM zuständig ist, wie die Einladung erfolgt, wer an den Gesprächen teilnimmt, wie mit den Ergebnissen verfahren wird und wie der Datenschutz sichergestellt wird. Für Einsteiger im BEM lohnt es sich sehr, nachzuschauen, ob es in der eigenen Behörde eine solche Dienstvereinbarung gibt. Sie bietet eine wertvolle Richtschnur und oft auch praktische Vorlagen (etwa für Einladungsschreiben oder Einwilligungserklärungen). Sollte es noch keine Vereinbarung geben, kann es für einen BEM-Koordinator sogar zur Aufgabe werden, gemeinsam mit dem Personalrat an einer solchen Regelung mitzuwirken, um klare Standards zu schaffen.

Fallbeispiel: Beim Bauhof der Gemeinde Grünwald hatte man das BEM zunächst eher stiefmütterlich behandelt. Ein Vorarbeiter

wusste zwar von der gesetzlichen Pflicht, doch aus Unsicherheit wurde sie kaum umgesetzt. Erst als ein Mitarbeiter nach mehreren Krankheitsausfällen wegen Knieproblemen einen Antrag auf Gleichstellung als schwerbehinderter Mensch stellte, rückte das Thema BEM in den Fokus. Der Personalrat wurde darauf aufmerksam und drängte darauf, das gesetzlich vorgeschriebene Verfahren ordnungsgemäß anzubieten. So kam es endlich zu einem BEM-Gespräch mit dem betroffenen Bauhof-Mitarbeiter, an dem neben ihm selbst ein Personalratsmitglied und der Personalratsleiter teilnahmen. Im Gespräch wurde schnell klar: Hätte man früher über Anpassungen am Arbeitsplatz gesprochen, wären vielleicht einige der Ausfälle vermeidbar gewesen. Dieses Beispiel führt vor Augen, wie wichtig es ist, die rechtlichen Vorgaben nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Sie sind dazu da, in der Praxis Gutes zu bewirken – und wenn man sie ignoriert, können Chancen verpasst werden.

Neben der Fürsorge für die Beschäftigten hat das BEM auch eine arbeitsrechtliche Dimension. Sollte es nämlich im Extremfall doch zu

einer krankheitsbedingten Kündigung kommen, prüfen Gerichte sehr genau, ob der Arbeitgeber zuvor ein BEM ordnungsgemäß angeboten und durchgeführt hat. Ein mangelhaftes oder unterlassenes BEM kann zwar eine Kündigung nicht per se verhindern, erschwert dem Arbeitgeber aber die Darlegung, dass wirklich alle mildereren Mittel ausgeschöpft wurden. Mit anderen Worten: Das BEM schafft eine Art „Vorsorgepflicht“. Es soll dazu beitragen, Kündigungen zu vermeiden. Und wenn es doch keine andere Lösung gibt, zeigt ein dokumentiertes BEM, dass man nichts unversucht gelassen hat. Für uns als BEM-Koordinator:innen ist dies ein weiterer Grund, das Verfahren ernst zu nehmen und sorgfältig umzusetzen – im Interesse aller Beteiligten.

Praxis-Check: Sind Sie mit den rechtlichen Eckpfeilern des BEM vertraut? Machen Sie sich klar, welche Pflichten Ihre Verwaltung hat und welche Rechte die Beschäftigten besitzen. Wissen Sie, wie in Ihrer Kommune konkret der Ablauf geregelt ist – gibt es zum Beispiel ein standardisiertes Einladungsschreiben oder eine Dienstvereinbarung? Falls

nicht, wäre es an der Zeit, sich darum zu kümmern. Auch sollten Sie überlegen: Wie stellen Sie den Datenschutz sicher? Können Sie Ihren Kolleg:innen glaubwürdig erklären, was mit ihren Daten passiert und wer was erfährt? Nur wenn Sie hier sattelfest sind, werden Sie im Gespräch Vertrauen genießen. Schließlich ist das rechtliche Fundament des BEM nicht Selbstzweck, sondern schafft den Rahmen, in dem Unterstützung überhaupt erst möglich wird.

3. Ablauf des BEM-Prozesses: Von der Einladung bis zum Abschluss



Der BEM-Prozess lässt sich in mehrere Phasen unterteilen, die in der Praxis jedoch