

23.09.2026

Auftaktveranstaltung BEM.Start

Unterstützung für KMU bei der Einführung und Umsetzung des
Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aus Mitteln des Ausgleichsfonds



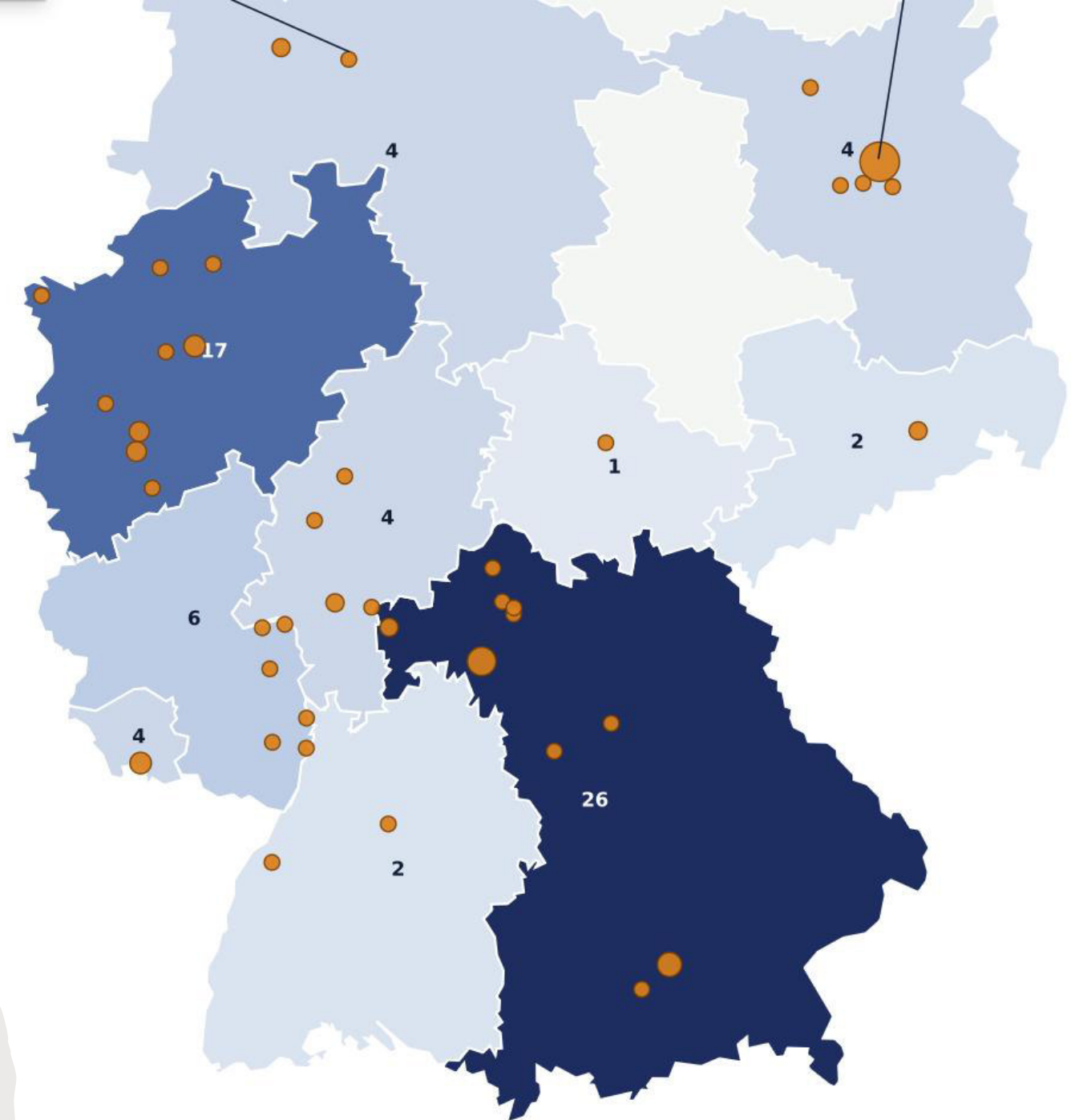
Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences



Arbeitsfähigkeit + Wohlbefinden

Deutschland- Atlas



Grußwort

Prof. Dr. Annabella Rauscher-Scheibe
Präsidentin HTW Berlin

Unterstützung für KMU bei der Einführung und Umsetzung des
Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

 **htw.**

**Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences



Arbeitsfähigkeit + Wohlbefinden

Grußwort

Dr. Sebastian Müller

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Gefördert durch:



aus Mitteln des Ausgleichsfonds

Agenda

Vormittag

09:30–10:00	Ankommen & Vernetzen
10:00–10:15	Herzlich willkommen! - Elke Butzen-Wagner und Tobias Reuter, GAW gGmbH
10:15–10:25	Grußwort der Hochschulleitung, HTW - Prof. Dr. Annabella Rauscher-Scheibe, Präsidentin HTW Berlin
10:25–10:35	Grußwort aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Dr. Sebastian Müller, BMAS
10:35–11:20	Das Projekt „BEM.Start“ stellt sich vor
11:20–11:35	Kaffeepause & Vernetzen
11:35–11:55	Vom Einzelfall zur Präventionskultur – BEM und gesunde Arbeit – Kirsten Brandt, SVLFG
11:55–12:00	Auftakt Ideenlabor – Anna Sapronova, GAW gGmbH
12:00–12:45	Ideenlabor BEM.Start – Runde 1
12:45–13:45	Mittagspause

Agenda

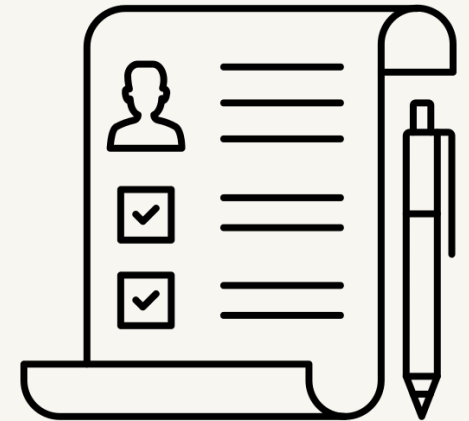
Nachmittag

13:45–14:30	Ideenlabor BEM.Start – Runde 2
14:30–14:45	Kaffeepause
14:45–15:05	Vorbildlich in Führung gehen! Mit Role Models Inklusion in Arbeit stärken – Team Prof.'in Dr. Mathilde Niehaus, Fabian Jungilligens, Rebecca Groß, Universität zu Köln
15:05–15:45	Vom Ideenlabor zur Handlungsempfehlung
15:45–16:00	Ausblick 2026/2027
16:00–17:00	Get Together

Das Projekt „BEM.Start“ stellt sich vor

Steckbrief BEM.Start

- Laufzeit: 01.04.2026 – 31.03.2029 (36 Monate)
- Projektförderung: Ausgleichsfonds für überregionale Vorhaben zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben (§ 161 SGB IX)
- Projektteam
 - GAW gemeinnützige Gesellschaft für Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden mbH, Berlin
 - Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Berlin
- Praxis- und Netzwerkpartner*innen
 - Beirat aus Politik, Wissenschaft und Institutionen
 - überregionale und regionale Netzwerke, Institutionen
 - Unternehmen/Organisationen (insbesondere KMU) und betroffene Beschäftigte



BEM.Start im Koalitionsvertrag

*„Wir wollen das Betriebliche
Eingliederungsmanagement auch
aufgrund zunehmender psychischer
Erkrankungen bekannter machen und
stärken die Bekanntheit besonders in
kleinen und mittleren Unternehmen.“*

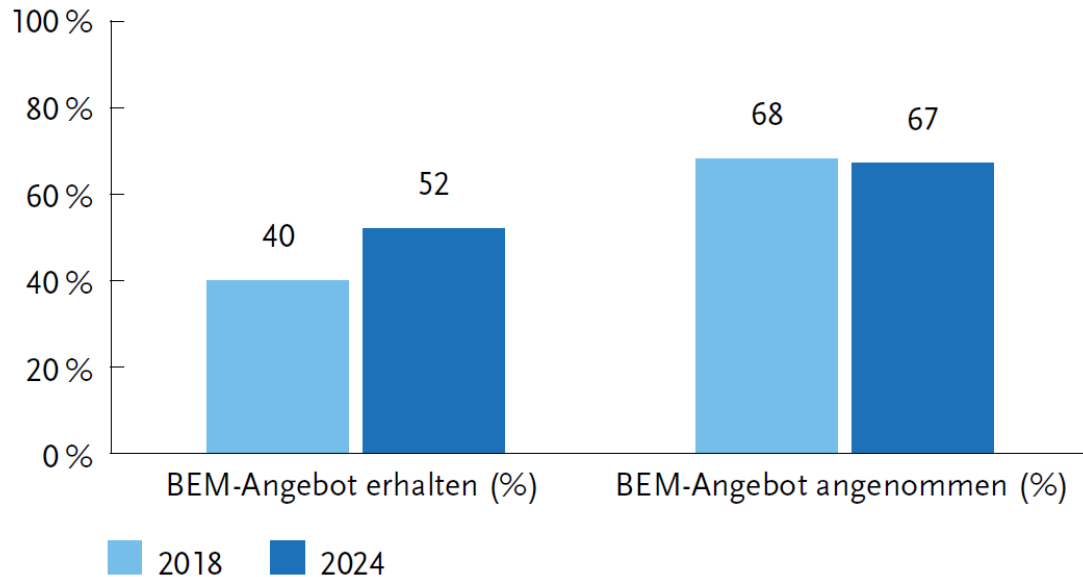


Verantwortung für Deutschland

Koalitionsvertrag zwischen
CDU, CSU und SPD

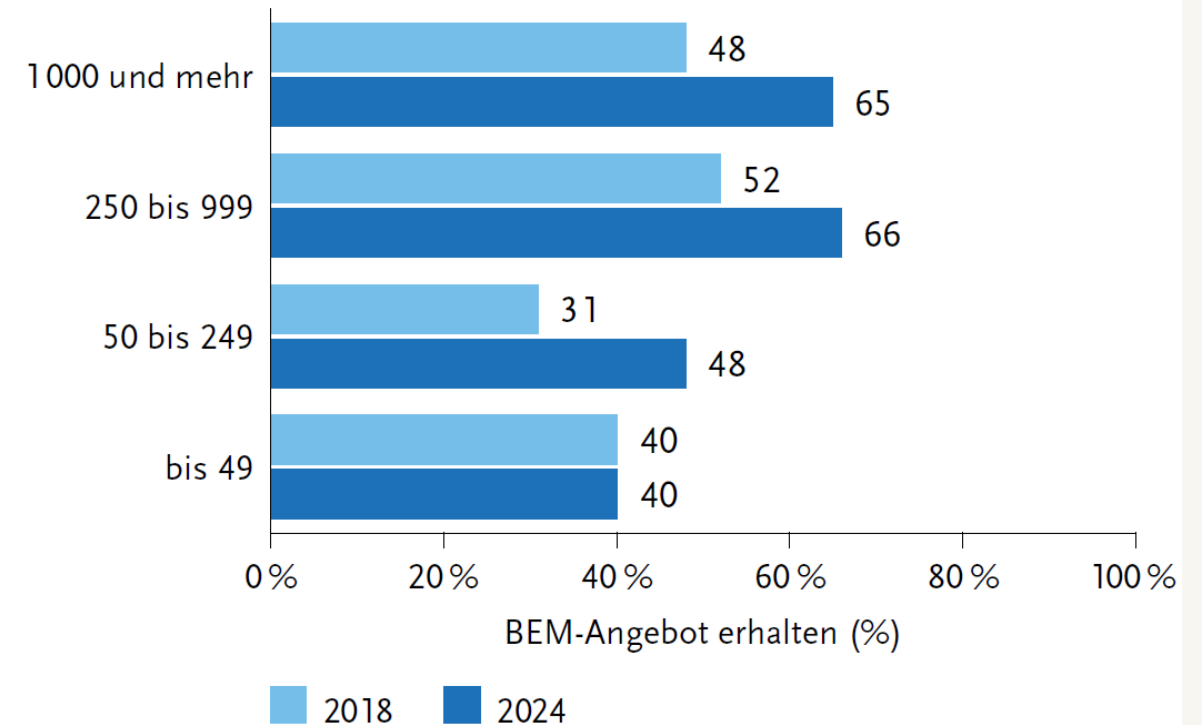
21. Legislaturperiode

Umsetzung BEM



- *BEM-Angebot weiterhin häufiger in gesundheitsorientierten Betrieben*

Anzahl Beschäftigte im Betrieb



Quelle: W. Wrage, A. Sikora 2025: 20 Jahre betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): zunehmende Verbreitung, aber noch Luft nach oben. BIBB/BAuA-Faktenblatt 52m BAuA, Dortmund.

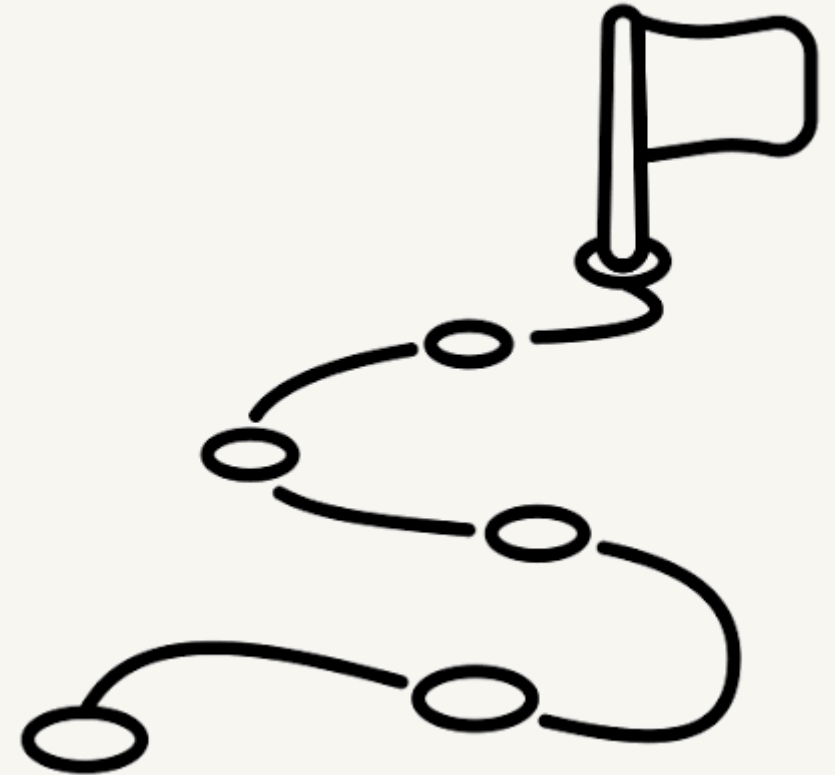
Ziele BEM.Start

- Unterstützung von insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Umsetzung des BEM mit besonderem Fokus auf psychische Gesundheit
- gezielte Ansprache jener Unternehmen, die noch kein BEM eingeführt haben bzw. das BEM nicht kennen
- Entwicklung von Unterstützungsstrukturen gemeinsam mit Intermediären
- (digitale) Tools und Weiterentwicklung der BEMpsy-Plattform für KMU
- besonderer Fokus auf die Teilhabe von schwerbehinderten Menschen oder deren Gleichgestellten



Was haben wir vor?

- **Vernetzung:** Auftaktveranstaltung, Veranstaltungen Intermediäre, BEM-Forum, Abschlussveranstaltungen
- Entwicklung **Kommunikationskampagne**
- **Praktische Materialien:** Handreichungen, Kommunikations- und Qualifizierungstools
- (Weiter-)Entwicklung **digitaler Tools**
- **Pilotierung** in drei Branchen: „grüne Branche“, Energie, Verkehr



www.bem-start.de





Über das ProjektWarum BEM.StartWas entstehtVeranstaltungenInteresse anmelden

PRAXISNAHES FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSPROJEKT

BEM.Start

Unterstützung für KMU bei der Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Viele kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement umzusetzen. Oft fehlen Zeit, Ressourcen oder Orientierung.

BEM.Start entwickelt gemeinsam mit Unternehmen, Beschäftigten und Expert:innen praxisnahe Unterstützungsangebote, digitale Werkzeuge und Netzwerke, um BEM einfacher, verständlicher und zugänglicher zu machen.

Kommunikation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Prof. Dr. Jan Niklas Kocks

Patricia de Paiva Lareiro

BEM: Die unbekannte Pflicht

- BEM ist seit über 20 Jahren gesetzliche Pflicht
- BEM ist insbesondere in KMU unbekannt / maximal vage bekannt
- Der Bedarf an BEM steigt: mehr Erkrankungen, v. a. psychische, und längere Ausfälle
- Werkzeuge gibt es und sie werden weiterentwickelt, auch hier im Projekt. In den KMU kommen sie aber (noch) nicht an

→ Kommunikation ist vor diesem Hintergrund kein Add-On, sondern eine Notwendigkeit

Kommunikation (1): Vertrauen statt Kampagne

- BEM berührt heikle und persönliche Fragen: Krankheit, Leistungsfähigkeit, Arbeitsplatz, wirtschaftliche Existenz
- Betriebe wie Beschäftigte haben Vorbehalte, die ernst genommen werden müssen
- Nicht allein die Botschaft entscheidet: Es geht um das Vertrauen in den Absender
- Kommunikation ist hier vor allem Beziehungsarbeit, kein Reichweitenkauf

Kommunikation (2): Die, denen man vertraut

- Wer hat das Ohr der Betriebe? Wer ist glaub- und vertrauenswürdig?
- Identifikation und Ansprache zentraler Intermediäre
- Befähigung der Intermediäre zum Dialog mit KMU
- Identifikation, Nutzung, Auf- und Ausbau von Netzwerkstrukturen
- Ziel: Strukturen, die über die Projektlaufzeit hinaus tragen

Betriebliches Eingliederungsmanagement als besondere Kommunikationssituation

- Kommunikation in und um den Prozess beeinflusst Vertrauen und Partizipation der Beteiligten
- BEM wird durch organisationale Signale und Kommunikationsmuster im Alltag geprägt
- Spannungsfelder im betrieblichen Eingliederungsmanagement:
 - Individuelle Bedürfnisse ↔ organisationale Anforderungen
 - Gesundheit ↔ Leistungsfähigkeit
 - Datenschutz ↔ Transparenz
 - Freiwilligkeit des Verfahrens ↔ wahrgenommener Druck

Kommunikationsebenen im BEM

Kommunikation beinhaltet neben sachlichen Informationen (Zahlen, Daten, Informationen) auch eine Beziehungsebene (Emotionen, Meinungen, Interessen und Erwartungen).

„Sie sind schon über 6 Wochen krank und haben deshalb Anspruch auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Dabei wollen wir darüber sprechen, wie wir Ihre Rückkehr gestalten können.“

Sachebene:

- Krankheitsdauer
- BEM Anspruch
- Gestaltung Rückkehr

Beziehungsebene

- Möglicherweise Vorwurf wegen langer Fehlzeiten
- Erwartung einer baldigen Rückkehr
- Unklarheit über Gestaltung
-

→ Spielraum für Missverständnisse und Unsicherheiten

Warum ist Kommunikation für BEM so wichtig?

Erkenntnisse aus der Forschung (1)

- Beschäftigte lehnen BEM teilweise aus Misstrauen gegenüber dem Verfahren und der Angst vor negativen Konsequenzen (z.B Arbeitsplatzverlust) ab (Hasselhorn et al. 2025)
 - Eine gelungene Kommunikation kann Helfen Misstrauen abzubauen und damit die Bereitschaft zur Teilnahme am BEM erhöhen (Lange et al. 2026)
- Wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit geht mit einer Verschlechterung der physischen und psychischen Gesundheit einher (Mikucka et al. 2025)
 - Statt Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen oder zu verbessern kann ein misslungener Start ins BEM Verfahren sich sogar negativ auf die Arbeitsfähigkeit auswirken

Quellen: Hasselhorn, Hans Martin u. a. 2025. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) bei älteren Beschäftigten in Deutschland – Ergebnisse der lidA-(Kohorten-)Studie. Die Rehabilitation 64, 02, 101–110.

Lange, M., Goray, S. & Schaller, A. 2026. Das subjektive Erleben von BEM-Angeboten und Prozessen aus Sicht von anspruchsberechtigten Beschäftigten – eine qualitative Interviewstudie. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 80, 1, 51–61.

Mikucka, M., Arránz Becker, O. & Worl, C. 2025. Short- and long-term health effects of job insecurity. Fixed effects panel analysis of German data. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 51, 2, 68–76.

Warum ist Kommunikation für BEM so wichtig?

Erkenntnisse aus der Forschung (2)

- Empathische Kommunikation, Transparenz und Verständlichkeit der Informationen beeinflusst die Teilhabe am BEM positiv (Lange et al. 2026)
- Ein positives Erstgespräch kann für die BEM Berechtigten Orientierung, Kontrollerleben sowie die wahrgenommene soziale Unterstützung verbessern und beeinflusst den Erfolg des BEM Verfahrens positiv. (Glatz & Lehmann 2026)

Quellen: . Glatz, A. & Lehmann, H. 2026. Das betriebliche Eingliederungsmanagement – ein Blick auf das Vorfeld, den Auftakt und das Prozessergebnis. Prävention und Gesundheitsförderung .

Lange, M., Goray, S. & Schaller, A. 2026. Das subjektive Erleben von BEM-Angeboten und Prozessen aus Sicht von anspruchsberechtigten Beschäftigten – eine qualitative Interviewstudie. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 80, 1, 51–61.

Kommunikation im und um den BEM Prozess

- Kontinuierlich
- Strukturiert
- Verlässlich
- Empathisch
- Motivierend

Arbeitgeber und BEM
Beauftragte:

- Ressourcen
- Möglichkeiten
- Ziele

BEM Berechtigte

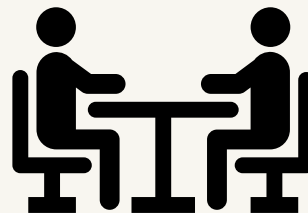
- Belastungsgrenzen
- Unterstützungsbedarfe

Gemeinsame Entwicklung von bedarfsgerechten Lösungen, die auf eine **Verhältnis- und Verhaltensprävention** abzielen und zu einer langfristigen Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit beitragen

Vertrauen

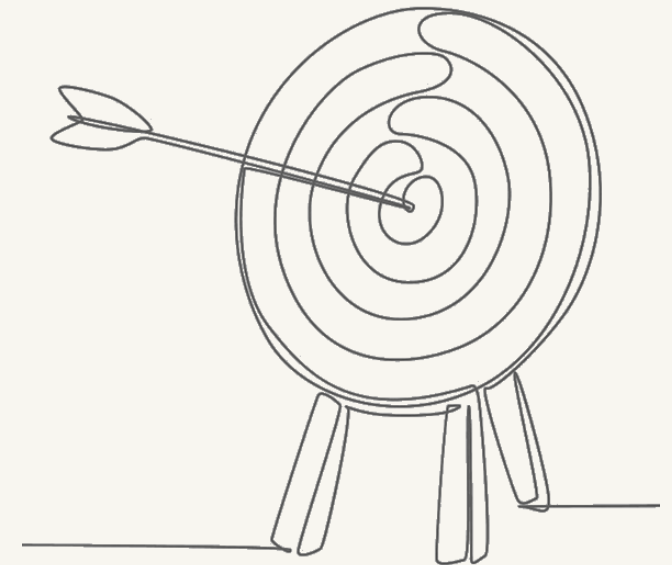
Offenheit

Beteiligung



Projektziele BEM.Start

- Entwicklung und Umsetzung einer **zielgruppenspezifischen Kommunikationskampagne** mit 2 Zielen
 1. Förderung der Bekanntheit des Betrieblichen Eingliederungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
 2. Abbau von Berührungsängsten und Sensibilisierung von KMU für den Nutzen eines systematischen Betrieblichen Eingliederungsmanagements
- (Weiter)Entwicklung **praxisnaher Hilfestellung für KMU** (z.B. Schulungsmaterialien, Leitfäden, Checklisten zur Umsetzung des BEM)
- Kompetenzaufbau bei **Intermediären als Multiplikator*innen** (Lotsen und Lotsinnen für BEM)



HTW-Team Service Design & Digitale Entwicklung

Service Design und digitale Unterstützung im BEM

Wie wir vom Bedarf zu überprüfbaren
Lösungshypothesen kommen.

Brit Leissler





Warum wir genauer hinschauen

BEM ist gesetzlich vorgesehen. Dennoch ist seine Umsetzung gerade für kleinere Unternehmen nicht selbstverständlich.

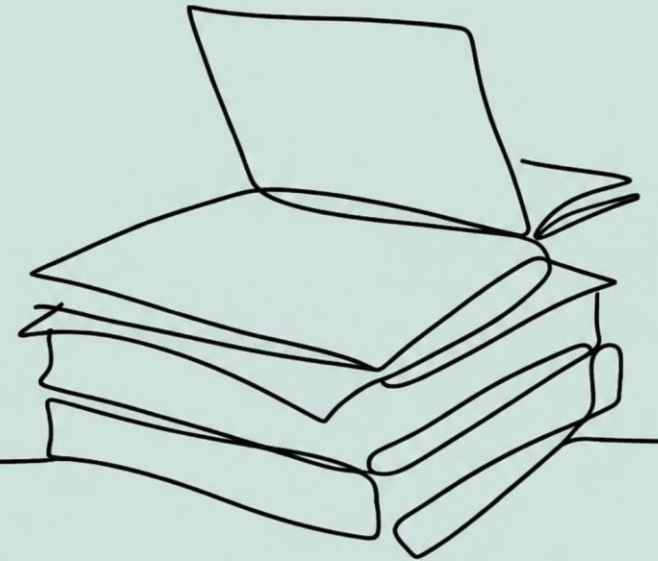
Warum funktioniert BEM trotz vorhandener Informationen und Unterstützungsangebote in der Praxis nicht immer?

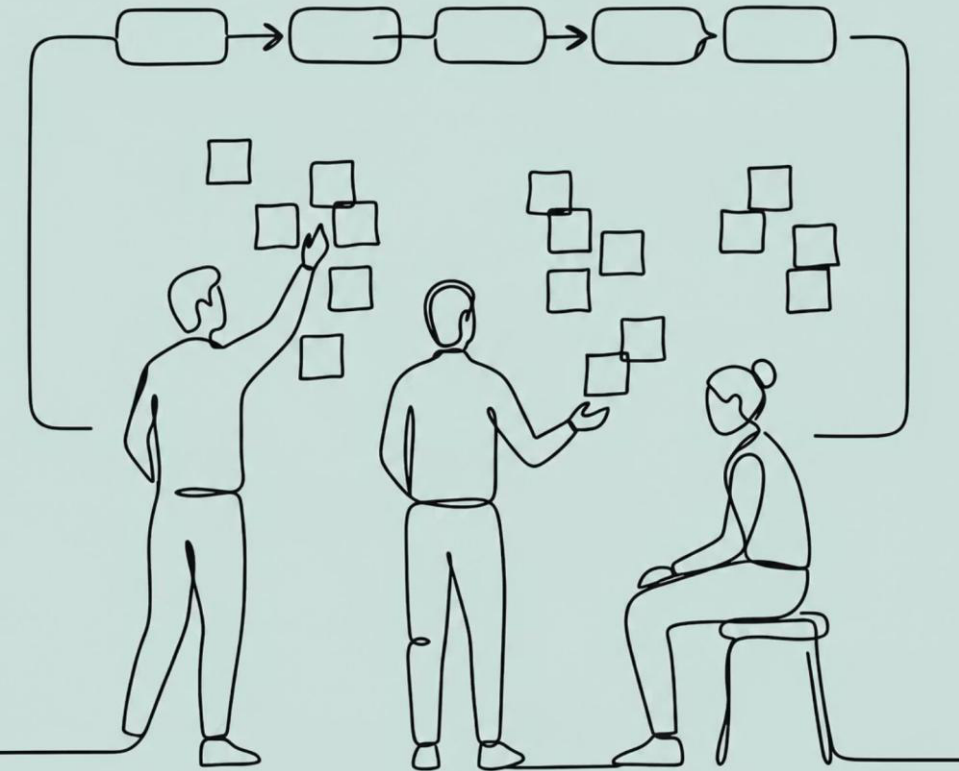
Information allein schafft noch keine Handlungssicherheit

Bereits viele Informationen existieren: Leitfäden, Checklisten, gesetzliche Grundlagen, Beratungsangebote und weitere Hilfen.

Was brauchen Menschen in KMU im konkreten BEM-Prozess, damit sie wissen, was sie wann und wie tun können?

❓ Wo genau entstehen im tatsächlichen BEM-Prozess Hürden?





Wo hakt BEM eigentlich?

Unser Ausgangspunkt sind die realen Bedingungen in KMU.

- BEM wird oft nicht täglich durchgeführt
- begrenzte personelle Ressourcen
- unterschiedliche Erfahrungsstände
- häufig keine eigene spezialisierte BEM-Struktur

Wir betrachten BEM als Service, nicht als einzelnes Tool

Erreichen

Wie erfahren KMU von BEM und vorhandener Unterstützung?

Orientieren

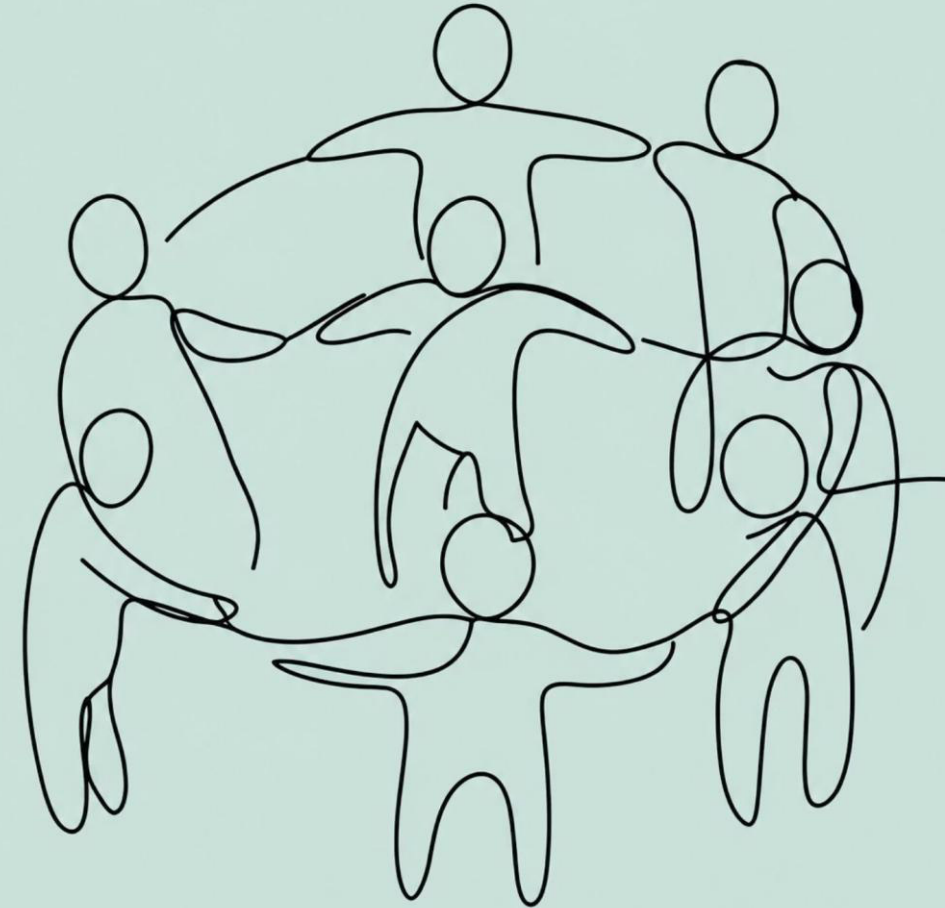
Wie verstehen sie, was zu tun ist?

Umsetzen

Welche konkreten Hilfen brauchen sie im Prozess?

Unterstützung erhalten

Wann ist individuelle Beratung beziehungsweise professionelle Expertise erforderlich?



Unser Beitrag bei BEM.Start

1

Verstehen

reale Situationen,
Bedürfnisse und Hürden

2

Fokussieren

Bedarfe und Anforderungen
sichtbar machen

3

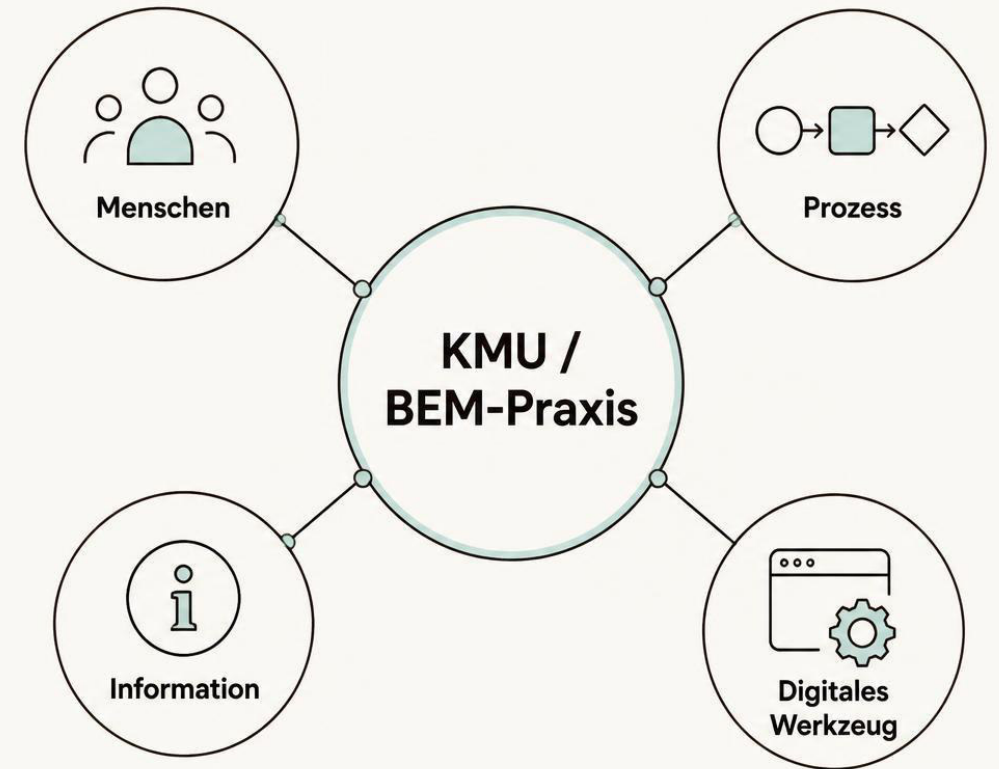
Prototypisieren

Lösungsideen früh
konkret werden lassen

4

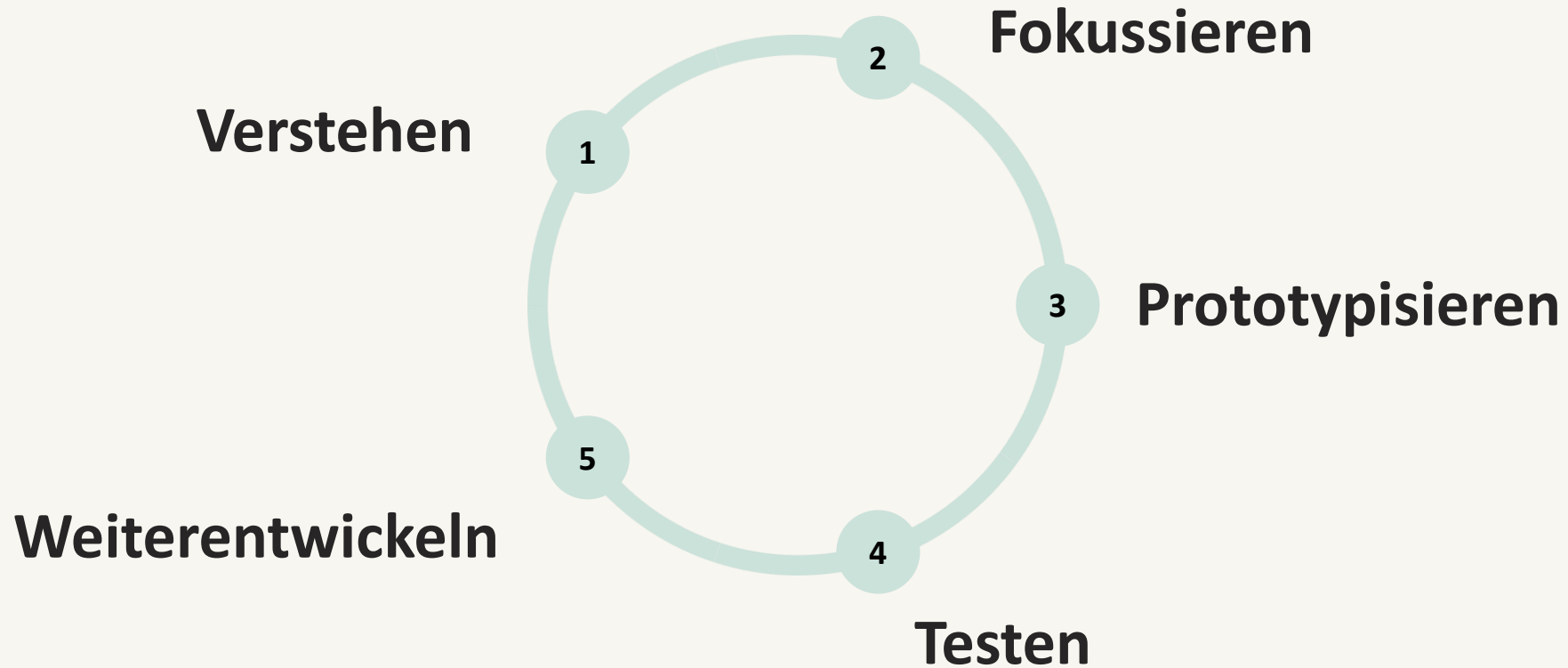
Testen & Weiterentwickeln

mit den Menschen, die
damit arbeiten sollen



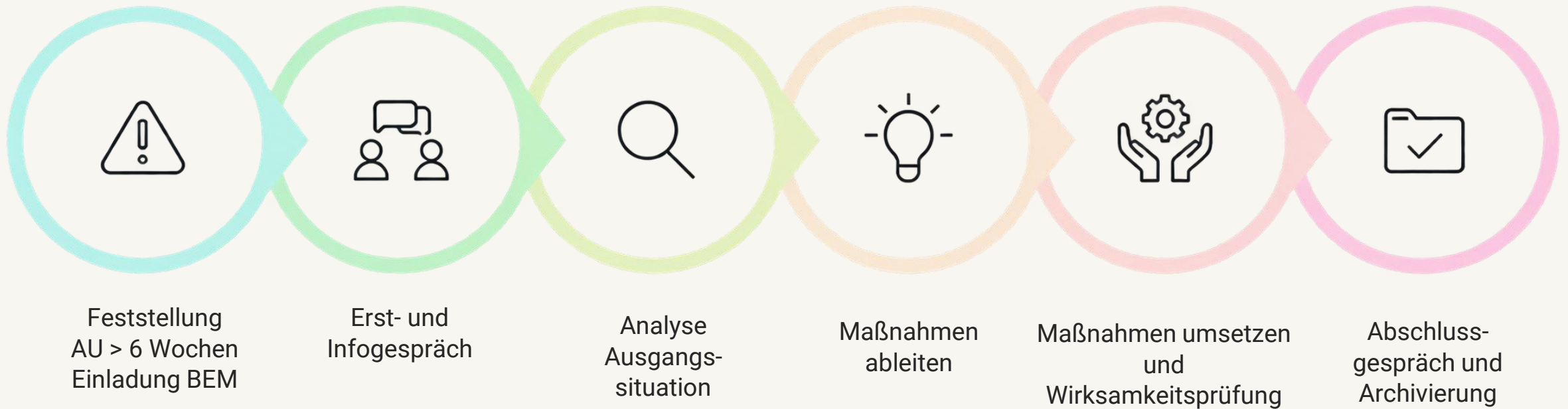
Ziel ist nicht möglichst viel Digitalisierung, sondern passende Unterstützung im richtigen Moment.

Vom Bedarf zur Lösungshypothese



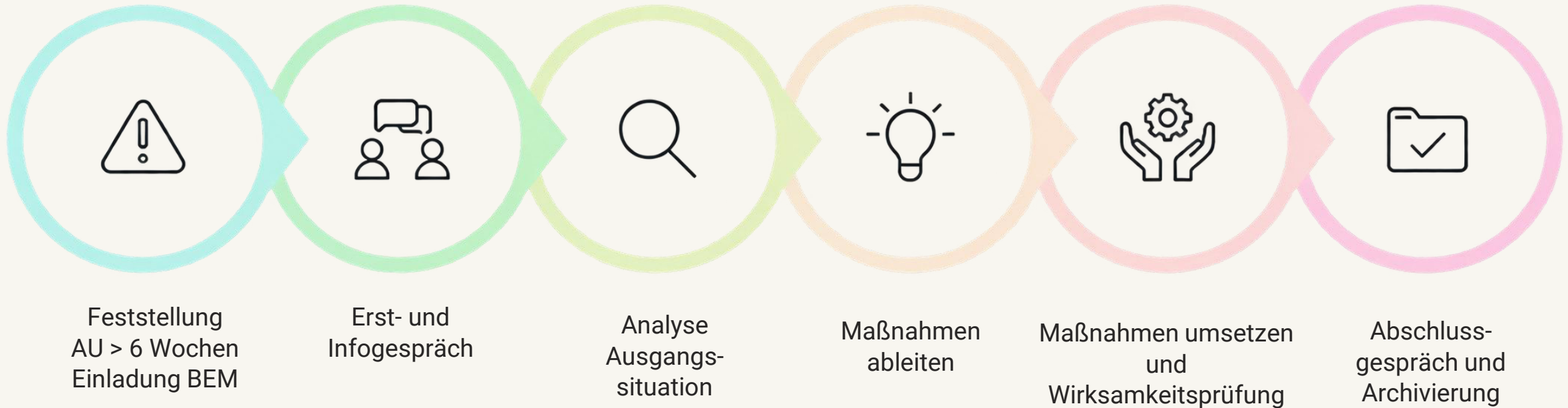
 Der Prototyp ist nicht nur Ergebnis, sondern ein Werkzeug zum Lernen.

BEM als Prozess



BEM als Prozess

Was braucht ein KMU an welcher Stelle, um den nächsten Schritt gut bewältigen zu können?



Eine erste Lösungshypothese

Die digitale BEM-Fallakte

- Orientierung im Prozess
- passende Arbeitshilfen zum richtigen Zeitpunkt
- **Übergänge zwischen Analyse, Vereinbarung und Umsetzung unterstützen**



Die Fallakte soll als Arbeitsinstrument dienen. Es ist ausdrücklich **KEINE** digitale Personalakte.

BEM als Prozess



Heute exemplarisch: Analyse der Ausgangssituation

In dieser Phase geht es darum: Belastungen und Ressourcen sichtbar zu machen, Informationen zu strukturieren und mögliche Handlungsbedarfe zu erkennen.

Wie kann digitale Unterstützung bei der Analyse der Ausgangssituation helfen?



Analyse heißt:

Gemeinsam verstehen - nicht bewerten

In der Analysephase wird die Arbeitssituation systematisch in den Blick genommen um zu verstehen, **was belastet**, **was unterstützt** und **wo Handlungsbedarf** besteht.

Belastungen erfassen

Welche Anforderungen, Erschwernisse oder Stressoren beeinflussen die Arbeitssituation?

Ressourcen erkennen

Welche Stärken, Unterstützungsmöglichkeiten und förderlichen Bedingungen sind vorhanden?

Handlungsbedarf einschätzen

Wo besteht Bedarf für Anpassungen im Arbeitskontext oder weitere Klärung?



Ziel ist ein gemeinsames Bild der Arbeitssituation als Grundlage für das weitere BEM.
Keine Diagnose. Keine automatische Bewertung der Person.

KFZA als exemplarisches Analyseinstrument

 BEM.

digital

M maria.koch

3 neue BEM-Berechtigungen wurden automatisch erkannt (Krankmeldungen > 6 Wochen).

Fälle anlegen

Später

NAVIGATION

Meine BEM-Fälle

Vorlagen

Hilfe

STATUS-FILTER

Aktiv (3)

Offen (2)

Ausstehend (1)

Abgeschlossen (2)

Alle anzeigen

< Zurück zur Übersicht

KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse

Anna Becker · Musterbetrieb GmbH

Hinweis

Alle Angaben sind freiwillig und dienen als Gesprächsgrundlage. 1-2 = grün (kein Handlungsbedarf), 3 = gelb, 4-5 = rot (Handlungsbedarf).

Branche:

Energie

Sektorspezifische Maßnahmen werden in der Auswertung berücksichtigt.

Arbeitsinhalte

VIELSEITIGKEIT

	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel	Handlungsbedarf?
F1 Ich kann bei meiner Arbeit viele verschiedene Dinge tun.	1	2	3	4	5	Nein
F2 Meine Arbeit ist abwechslungsreich.	1	2	3	4	5	Nein
F3 Meine Arbeit erfordert, dass ich immer Neues dazulerne.	1	2	3	4	5	Ja

GANZHEITLICHKEIT

	sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel	Handlungsbedarf?
F4 Ich kann bei meiner Arbeit eine vollständige Aufgabe von Anfang bis Ende ausführen.	1	2	3	4	5	Ja
F5 Meine Arbeit hat Bedeutung für andere Menschen.	1	2	3	4	5	Ja

FORTSCHRITT

Arbeitsinhalte

5 / 5

Vielseitigkeit

3/3

Ganzheitlichkeit

2/2

Stressoren

8 / 8

Qualitative Belastung

2/2

Quantitative Belastung

2/2

Arbeitsunterbrechungen

2/2

Umgebungsbelastungen

2/2

Ressourcen

9 / 9

Handlungsspielraum

3/3

Soziale Unterstützung

3/3

Zusammenarbeit

3/3

Organisationsklima

4 / 4

Information und Mitsprache

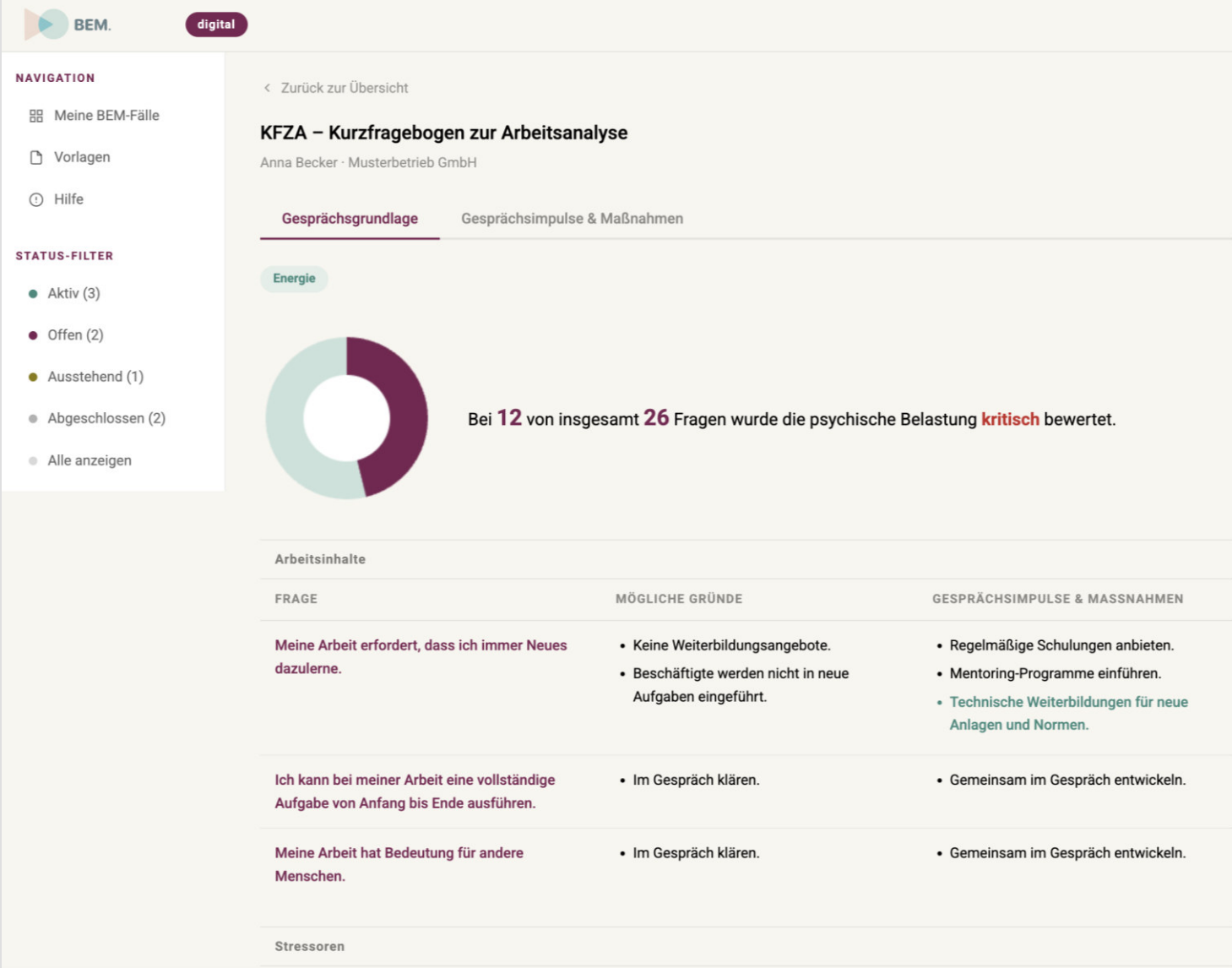
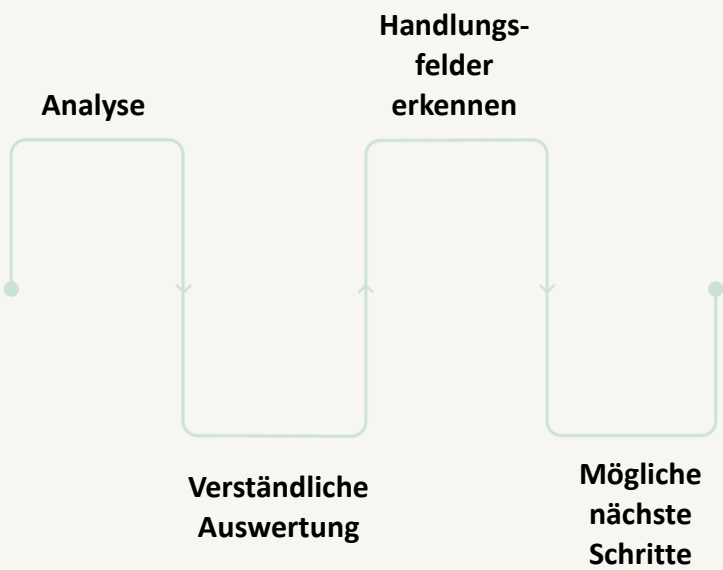
2/2

Betriebliche Leistungen

2/2

⚠ Der KFZA ist ein Beispiel für ein Analyseinstrument und keine Festlegung auf das einzige oder spätere endgültige Verfahren.

Vom Verstehen zum Handeln



Prototypen helfen uns, die richtigen Fragen zu beantworten

Was hilft wirklich?

Was fehlt?

Was würde im KMU-Alltag nicht funktionieren?

Wo braucht es persönliche Beratung?

Welche Unterstützung kann digital erfolgen?

Lust, mit uns zu testen?

BEM.Start soll nicht im Projektteam allein entwickelt werden.

Wir suchen Menschen aus der Praxis, die im weiteren Projektverlauf einzelne Prototypen, Abläufe und Unterstützungsangebote mit uns testen und Feedback geben möchten.

BEM-Verantwortliche in KMU

Geschäftsführungen und Personalverantwortliche

Betriebliche Interessenvertretungen

Externe BEM-Berater:innen





So einfach geht Mitmachen.

Ihre Beteiligung ist niedrigschwellig und unverbindlich:

- Einzelne Gespräche
- Kurze Tests oder Feedbackrunden
- Keine dauerhafte Verpflichtung

**Es geht nicht darum,
fertige Lösungen abzunicken,
sondern diese gemeinsam weiter
zu entwickeln.**

 **Interesse? Registrieren Sie sich unverbindlich mit dem
nebenstehenden QR Code!**

Kaffeepause & Vernetzen



Vom Einzelfall zur Präventionskultur – BEM und gesunde Arbeit

Kirsten Brandt, SVLFG

Auftakt Ideenlabor

Anna Sapronova, GAW gGmbH

Ideenlabor BEM.Start – Runde 1

Mittagspause



Ideenlabor BEM.Start – Runde 2

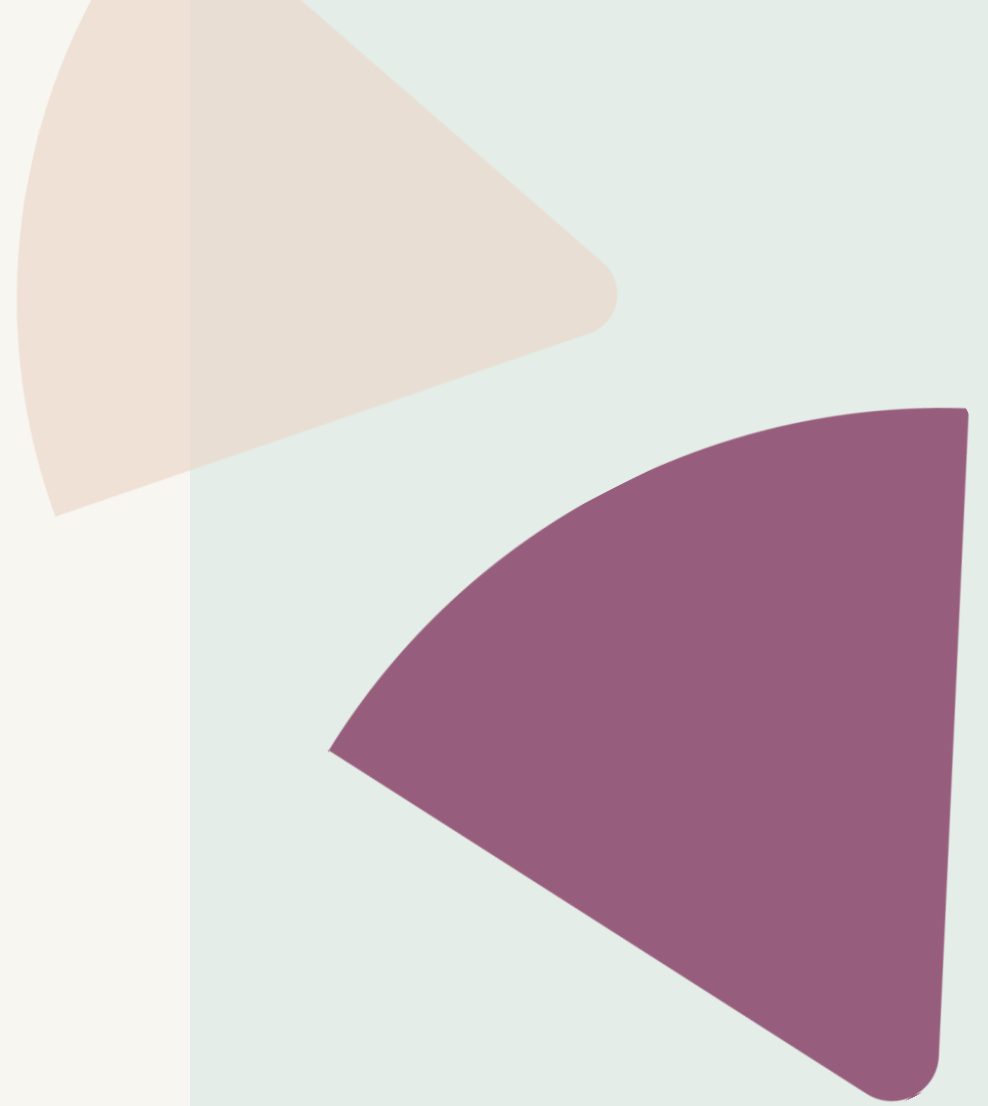
Kaffeepause & Vernetzen



Vorbildlich in Führung gehen! Mit Role Models Inklusion in Arbeit stärken

Team Prof.'in Dr. Mathilde Niehaus,
Fabian Jungilligens, Rebecca Groß,
Universität zu Köln

Vom Ideenlabor zur Handlungsempfehlung



Wiederkehrende Muster

Aus den Gruppen haben sich folgende Themenfelder wiederholt und verdichtet:

Orientierung

Unsicherheit über Ablauf, Zuständigkeiten und nächste Schritte

Vertrauen

Sensibles Thema, das Diskretion und Verlässlichkeit erfordert

Ressourcen

Fehlende Zeit, Kapazität und Kompetenz in KMU

Prozesssicherheit

Wunsch nach klarer Struktur und rechtlicher Absicherung

Externe Unterstützung

Bedarf an neutraler, fachkundiger Begleitung

Digitale Entlastung

Tools als Hilfe bei Struktur, Erinnerung und Dokumentation

Prävention

Frühzeitiges Handeln als Wunsch, aber selten gelebte Praxis

Ausblick 2026/2027

Herzlichen Dank!

Tobias Reuter

GAW gGmbH
Wilhelminenhofstraße 76/77
12459 Berlin
Tobias.reuter@gaw-wai.de

Prof. Dr. Juliane Siegeris

HTW Berlin
Wilhelminenhofstraße 75a
12459 Berlin
Juliane.siegeris@htw-berlin.de