

Krankenrückkehrgespräch oder Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)? Was Beschäftigte wirklich schützt!





Nach einer längeren Krankheit ist die Rückkehr an den Arbeitsplatz oft ein sensibler Moment. Manche Arbeitgeber laden Beschäftigte zu einem sogenannten Krankenrückkehrgespräch ein. Doch nicht immer steht dabei Unterstützung im Vordergrund – häufig geht es um Kontrolle oder Fehlzeitenmanagement.

Dabei gibt es längst ein gesetzlich geregeltes und wesentlich sinnvollerer Verfahren: ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Für Betriebs- und Personalräte ist es entscheidend zu wissen, worin die Unterschiede liegen – und wie sie das BEM aktiv zum Schutz der Beschäftigten gestalten können. Dieser Beitrag beleuchtet, worauf es hierbei ankommt.

Krankenrückkehrgespräch – vermeintlich harmloses Gespräch mit großem Risiko

Bei häufigen oder längeren Krankheitszeiten wollen viele Vorgesetzte Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitenden führen. Diese Gespräche heißen etwa „Fürsorgliches Rückkehrgespräch“, „Krankenrückkehrgespräch“ oder auch „Fehlzeitengespräch“. Ein Krankenrückkehrgespräch findet meist direkt nach einer Arbeitsunfähigkeit statt. Ziel dieser Gespräche ist es, betriebliche Ursachen für Erkrankungen zu erkennen und so Fehlzeiten zu verringern. Gleichzeitig sollen sie den Wiedereinstieg erleichtern. In der Praxis wird es jedoch oft als Kontrollinstrument genutzt. Beschäftigte werden unmittelbar nach ihrer Arbeitsunfähigkeit von ihrer zuständigen Führungskraft zu einem verpflichtenden Gespräch gebeten. Dabei geht es oft um die Gründe der Krankheit, die aktuelle Belastbarkeit und darum, wie sich künftige Fehlzeiten vermeiden lassen. Das Problem: Für die Krankenrückkehrgespräche gibt es keine gesetzlichen Vorgaben bzw. Rahmenbedingungen. Ob das Gespräch unterstützend verläuft oder mit Druck verbunden ist, hängt häufig allein von der Haltung der Führungskraft ab.

Viele Beschäftigte erleben das Rückkehrgespräch daher als unangenehm, kontrollierend oder sogar einschüchternd. Fragen zur Diagnose oder zu privaten Umständen sind tabu – werden aber häufig trotzdem gestellt. Damit können solche Gespräche schnell gegen Datenschutz- und Persönlichkeitsrechte verstoßen (§ 26 BDSG, § 3 Abs. 1 GG).

Wie sich ein Krankenrückkehrgespräch in ein Kontrollinstrument verwandelt

Für Arbeitgeber sind Zeiten der Arbeitsunfähigkeit oft mit Kosten und organisatorischen Belastungen verbunden. Deshalb besteht in vielen Betrieben das Interesse, Fehlzeiten möglichst gering zu halten. Genau hier liegt ein zentrales Risiko von Krankenrückkehrgesprächen: Führungskräfte möchten häufig verstehen, warum jemand krank war. Daraus wollen sie ableiten, wie stabil die Arbeitsfähigkeit künftig sein wird. In manchen Fällen werden solche Gespräche genutzt, um zu prüfen, ob Voraussetzungen für eine krankheitsbedingte Kündigung – etwa eine negative Gesundheitsprognose – vorliegen könnten. Problematisch wird es vor allem dann, wenn Gespräche Druck erzeugen: Beschäftigte berichten, dass ihnen mit Konsequenzen gedroht wird, oder dass sie gedrängt werden, behandelnde Ärztinnen und Ärzte von der Schweigepflicht zu entbinden. Damit entwickeln sich Krankenrückkehrgespräche schnell zu einem Instrument der Fehlzeitensteuerung, das stärker der Kontrolle als der Unterstützung dient. Oft werden diese Gespräche von Vorgesetzten oder der Personalabteilung geführt. Häufig landen sie anschließend als Protokoll in der Personalakte – mit teils erheblichen Folgen für die Beschäftigten (Britschgi, 2025, S. 80-81). Kurz gesagt: Ohne klare Regeln birgt ein Krankenrückkehrgespräch ein hohes Risiko für Misstrauen und Übergriffigkeit.

Mitbestimmung: Die rechtlichen Möglichkeiten von Betriebsrat, Personalrat & Co.

Ein Mitbestimmungsrecht besteht

- für den BR gem. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG,
- für den PR gem. § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG und § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG NRW,
- für die Mitarbeitendenvertretung gemäß § 40 Buchst. f MVG-EKD, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:
 - die Gespräche regelmäßig und nach festen Regeln (formalisiert) stattfinden,
 - es um das Verhalten im Betrieb geht (z. B. Einhaltung von Regeln),
 - der Arbeitgeber Informationen und Gründe zur Aufklärung einer überdurchschnittlichen Krankenquote sammeln will,
 - die Gespräche dazu dienen, Maßnahmen gegen Mitarbeitende zu prüfen (z. B. Abmahnung oder Kündigung).
 - Auch Gerichte haben das bestätigt – etwa das BAG am 8. November 1994 und das LAG München am 13. Februar 2014.

Überall gilt der gleiche Grundgedanke: Sobald Krankenrückkehrgespräche nicht mehr rein freiwillig sind, sondern nach festen Regeln oder zu Kontrollzwecken stattfinden, müssen BR, PR oder MAV beteiligt werden. Ohne Betriebsvereinbarung dürfen Krankenrückkehrgespräche nicht ohne Weiteres stattfinden. Ausnahme: Wenn es sich um ein einzelnes Gespräch handelt, z. B. im Rahmen eines normalen Mitarbeitergesprächs, ist keine Mitbestimmung nötig.

Das Krankenrückkehrgespräch: Verbot nein, aber ein Verzicht lässt sich vereinbaren

Finden Krankenrückkehrgespräche ohne eine geregelte Betriebs- oder Dienstvereinbarung statt, dürfen die dabei gewonnenen Informationen rechtlich nicht verwertet werden. Das bedeutet: Was im Gespräch gesagt wurde, darf später nicht für Personalentscheidungen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung herangezogen werden. Der Grund: Solche Informationen wurden rechtswidrig erlangt, weil die Interessenvertretung nicht beteiligt war oder weil Beschäftigte nicht klar wussten, wofür ihre Angaben genutzt werden. Eine Einigungsstelle kann allerdings nicht beschließen, dass Krankenrückkehrgespräche grundsätzlich und dauerhaft verboten sind. Das ist rechtlich nicht möglich, weil Arbeitgeber grundsätzlich das Recht haben, Gespräche mit Beschäftigten zu führen. Ein absolutes Verbot lässt sich daher nicht erzwingen.

Aber: Arbeitgeber und BR/PR können sich freiwillig einigen, dass solche Gespräche gar nicht mehr stattfinden oder nur unter strengen Regeln erlaubt sind. Das bedeutet: Ein generelles Verbot lässt sich zwar nicht erzwingen – wohl aber freiwillig vereinbaren. Die Interessenvertretung kann aktiv darauf hinwirken, dass anstelle von Rückkehrgesprächen das BEM genutzt wird (Britschgi, 2025, S. 82–83).

Die Interessenvertretung sollte sich dafür einsetzen, dass das BEM im Betrieb Vorrang vor Krankenrückkehrgesprächen hat. Solche Rückkehrgespräche sind oft problematisch und sollten nicht weitergeführt oder neu vereinbart werden. Gibt es bereits eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung dazu, sollte sie gekündigt werden – mit dem Ziel, das BEM als unterstützendes und faires Verfahren stärker zu nutzen und auszubauen.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): Prävention, Rehabilitation und Integration

Ganz anders ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Es ist verpflichtend in § 167 Abs. 2 SGB IX geregelt. Danach muss der Arbeitgeber allen Beschäftigten ein BEM anbieten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren – egal, ob am Stück oder über mehrere Zeiträume verteilt.

Der Gesetzestext schreibt vor: Der Arbeitgeber hat mit der betroffenen Person zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann, wie erneute Erkrankungen vermieden werden können und wie der Arbeitsplatz erhalten bleiben kann. Es geht also um drei zentrale Ansätze: Prävention, Rehabilitation und Integration. Dabei sollen – mit Zustimmung der betroffenen Person – BR oder PR, Schwerbehinderertenvertretung und Betriebsarzt beteiligt werden.

Das bedeutet:

- Das BEM ist Pflicht für den Arbeitgeber, aber freiwillig für die Beschäftigten.
- Es ist vertraulich und darf nur mit Zustimmung durchgeführt werden.
- Es hat präventiven Charakter – Ziel ist der langfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit.
- Es werden arbeitsplatzbezogene Maßnahmen entwickelt – anders als das Krankenrückkehrgespräch, das auf Kontrolle und Vermeidung weiterer AU-Zeiten aus ist.
- Es wird von einem BEM- bzw. Integrations-team gesteuert und durchgeführt.

Fazit: Das BEM sucht gemeinsam nach Lösungen, wie Arbeit und Gesundheit besser zusammenpassen – etwa durch Arbeitsplatzanpassungen, Qualifizierung, Arbeitszeitmodelle oder technische Hilfsmittel. Es ist damit weit mehr als ein Rückkehrgespräch: Es ist ein Angebot zur Unterstützung und Teilhabe. Und schließlich sind die Mitbestimmungsrechte für jeden Verfahrensschritt erzwingbar zu prüfen und auszufüllen.



Datenschutz im BEM, denn Gesundheit ist Vertrauenssache

Der Erfolg eines BEM steht und fällt mit dem Vertrauen der Beschäftigten. Deshalb spielt der Datenschutz eine zentrale Rolle.

- Gesundheitsdaten gehören zu den besonders sensiblen personenbezogenen Daten nach Art. 9 DSGVO.
- Ihre Verarbeitung ist nur mit ausdrücklicher, freiwilliger und informierter Einwilligung der betroffenen Person erlaubt.
- Die Teilnahme am BEM ist freiwillig. Beschäftigte können sie jederzeit beenden – ohne Nachteile.
- Alle im BEM erhobenen Informationen dürfen nur für das Verfahren selbst verwendet werden. Sie dürfen nicht in die Personalakte – es sei denn, die betroffene Person stimmt dem ausdrücklich zu. Die Daten sollten in einer separaten BEM-Akte aufbewahrt werden.

Betriebs- und Personalräte sollten daher in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen klare Datenschutzregelungen festlegen: etwa zu Aufbewahrungsfristen, Zugriffsrechten, Dokumentation und zur getrennten BEM-Akte. Nur so bleibt das BEM vertrauenswürdig.

Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen im BEM

Das BEM verpflichtet Arbeitgeber zu einem strukturierten und fairen Vorgehen. Für Betriebs- und Personalräte eröffnet das wichtige Mitbestimmungsrechte.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 7 BetrVG, § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG, § 72 Abs. 4 Nr. 7 LPVG NRW sowie MVG EDK besteht ein Mitbestimmungsrecht bei

- Regelungen des betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutzes sowie
- Maßnahmen, die das Verhalten der Beschäftigten im Betrieb betreffen.

Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) fällt ebenfalls unter diese Regelungen. Interessenvertretungen können daher mitbestimmen,

- wie das BEM-Verfahren abläuft,
- wer beteiligt wird,
- wie der Datenschutz gesichert wird und
- wie die Gespräche geführt werden.

Empfehlung

Eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM schafft verbindliche Regeln – etwa zu Verfahren, Zuständigkeiten, Datenschutz, Dokumentation und Beteiligung. So wird sichergestellt, dass das BEM fair, transparent und im Sinne der Beschäftigten umgesetzt wird.





So können Interessenvertretungen im BEM aktiv werden

Es gibt viele Ansatzpunkte, wie Interessenvertretungen das BEM aktiv unterstützen und mitgestalten können:

- Aufklärung fördern: Beschäftigte sollten wissen, dass sie ein Recht auf ein BEM haben – und dass es ihnen helfen kann.
- Vertrauen schaffen: Betroffene sollen sicher sein, dass ihre Daten geschützt bleiben und sie keine Nachteile haben.
- Betriebs- oder Dienstvereinbarung abschließen: Klare Regeln für Ablauf, Datenschutz, Dokumentation und Beteiligung festlegen.
- Schulung fordern: BEM-Beauftragte und Führungskräfte müssen im sensiblen Umgang mit Erkrankungen geschult sein.
- Begleitung anbieten: BR oder Schwerbehindertenvertretung sollten aktiv an BEM-Gesprächen teilnehmen, wenn Beschäftigte dies wünschen.

Das könnte dich interessieren

Der BR oder PR als Vertrauensperson: Ein echter Gewinn

Beschäftigte dürfen eine Vertrauensperson zum BEM-Gespräch mitbringen. Das kann auch jemand aus eurem Gremium selbst sein. Der Vorteil: Ihr seid doppelt beteiligt – als Interessenvertretung und als Vertrauensperson. Damit stärkt ihr die BEM-berechtigte Person und fördert das Vertrauen. Mehr dazu in unserem Video.

[zum Video](#)



Krankenrückkehrgespräch oder BEM: Die zentralen Unterschiede auf einen Blick

Aspekt	BEM	Krankenrückkehrgespräch
Rechtsgrundlage	Gesetzlich geregelt nach § 167 Abs. 2 SGB IX	Keine gesetzliche Grundlage, freiwillige Praxis
Ziel	Unterstützung, Prävention, Arbeitsfähigkeit sichern	Information über Fehlzeiten, Kontrolle, Prognosen zur zukünftigen AU
Anlass	> 6 Wochen AU innerhalb von 12 Monaten, auch freiwillig früher möglich	Jede Rückkehr nach Krankheit (auch kurz)
Teilnahme	Freiwillig für Beschäftigte	In der Praxis oft erwartet; Freiwilligkeit häufig unklar
Datenschutz	Strenge Regeln, getrennte BEM-Akte	Datenschutz oft unklar; Protokolle landen teils in der Personalakte
Inhalt	Lösungen suchen: Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Belastungen, Hilfsmittel	Fragen zu Ursachen, Belastbarkeit, Zukunftsprognosen
Risiko	Unterstützung ohne Druck	Gefahr von Kontrolle, Druck, unzulässigen Fragen
Beteiligung	BR, PR, SBV, Betriebsarzt – mit Zustimmung der Beschäftigten	Keine festgelegte Beteiligung, oft nur Führungskraft
Vertrauensperson	Beschäftigte dürfen immer eine Vertrauensperson hinzuziehen (z.B. BR/PR, SBV, Kolleg*in, Person aus dem privaten Umfeld)	Oft nicht vorgesehen, muss durch Interessenvertretung eingefordert werden
Nutzen	Nachhaltige Lösungen, Gesundheitsförderung	Kurzfristige Fehlzeitensteuerung, wenig nachhaltige Wirkung
Rechte der Interessenvertretung	Klare Mitbestimmung (Verfahren, Datenschutz, Beteiligung)	Mitbestimmung, wenn Gespräche formalisiert, kontrollorientiert oder verpflichtend sind
Einordnung	Fair, strukturiert, lösungsorientiert	Potenziell problematisch, riskant für Beschäftigte

(in Anlehnung an Britschgi, 2025, S. 84–85)

Literaturtipp

Britschgi, S. (2025) : BEM - Betriebliches Eingliederungsmanagement
Rechtliche Grundlagen. Frankfurt: Bund-Verlag
www.shop.bund-verlag.de/bem-betriebliches-eingliederungsmanagement-978-3-7663-7520-9



Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – die bessere Alternative

Auf den ersten Blick erscheint das Krankenrückkehrgespräch als sinnvoller Wiedereinstieg nach einer Erkrankung. In der Praxis dient es jedoch oft dazu, Fehlzeiten zu kontrollieren oder Druck auf Beschäftigte auszuüben. Häufig bleibt es oberflächlich und trägt nicht zur wirklichen Wiedereingliederung bei.

Das BEM bietet hier den besseren Weg. Es ist klar geregelt, vertraulich und lösungsorientiert. Ziel ist nicht Kontrolle, sondern Unterstützung: Arbeitsfähigkeit erhalten, Belastungen abbauen und Gesundheit langfristig sichern.

Betriebs- und Personalräte sollten deshalb darauf hinwirken, dass das BEM im Betrieb fest verankert wird – als Chance für Prävention und Teilhabe, nicht als bloße Pflicht. Denn wer auf Vertrauen und Gesundheit setzt, sichert die Zukunft aller Beschäftigten.

BEM im Betrieb: Die TBS NRW ist an deiner Seite!

Als betriebliche Interessenvertretung stehst du beim Thema BEM vor vielen Fragen: Wie lässt sich das Verfahren fair und vertrauensvoll gestalten?

Wie lassen sich Beschäftigte wirksam unterstützen und Arbeitgeber in die Pflicht nehmen?

Die TBS NRW verfügt über umfangreiche Erfahrung und Fachwissen im Bereich BEM. Sie unterstützt dich kompetent und praxisnah – von der Gestaltung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen bis zur Umsetzung konkreter BEM-Verfahren im Betrieb oder in der Dienststelle.

Die TBS NRW hat hierzu auch praxisnahe Informationen, Arbeitshilfen und Schulungsangebote entwickelt – für eine beteiligungsorientierte und faire Umsetzung des BEM.

Das könnte dich interessieren

Acht Schritte für ein strukturiertes Betriebliches Eingliederungsmanagement Praxisanleitung für die betriebliche Interessenvertretung

Diese Praxisanleitung beschreibt die strukturierte Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Das Verfahren soll Arbeitsunfähigkeit verhindern, beenden und den Arbeitsplatz der Beschäftigten erhalten.

[zum Download](#)



Das TBS-Leistungsangebot

Beratung & Verhandlung

- Gestaltung und Prüfung von Betriebsvereinbarungen
- Unterstützung bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber
- Beratung bei Betriebsänderungen
- Beratung zum Aufbau von Datenschutzkonzepten im BR-Büro
- Sachverständige in der Einigungsstelle

Seminare

- „von profis für profis“-Seminarprogramm
- Inhouse-Seminare

Gremienentwicklung

- Moderation von Klausurtagungen
- Coaching – Hilfe zur Selbsthilfe
- Individuelle Strategieworkshops
- Zukunftswerkshops

Infomaterialien

- Broschüren
- Checklisten
- Wissen Kompakt
- Videos
- Newsletter
- LinkedIn

Unser Tipp

Startet mit einer kostenfreien Erstberatung: www.tbs-nrw.de/kontakt

Bleib auf dem Laufenden!

Unser Newsletter versorgt dich mit aktuellen Infos zu neuen Seminaren und Veranstaltungen, kostenfreien Checklisten sowie spannenden Themen rund um Mitbestimmung.

Jetzt TBS-Newsletter abonnieren und keine Neuigkeit verpassen: www.tbs-nrw.de/newsletter



Impressum

Autorin

Lisa Mehler | TBS NRW

Grafik und Layout

Vera Kurilo | TBS NRW

Bildnachweis

© Adobe Stock: Mediaphotos, Cavan for Adobe, itchaznong, LIGHTFIELD STUDIOS

Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V.
Westenhellweg 92 – 94 | 44137 Dortmund
0231 249 69 80 | www.tbs-nrw.de

Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Dortmund, Dezember 2025