

# Das Arbeitsfähigkeitscoaching

Anja Liebrich, Marianne Giesert & Tobias Reuter



**Im Rahmen des Projektes BEM-Netz wurden in sechs bayerischen Projektbetrieben insgesamt 39 Personen zum Arbeitsfähigkeitscoach ausgebildet. Im Vorfeld und flankierend zu dieser Qualifikation wurden strukturelle Voraussetzungen in den Betrieben geschaffen, damit die AFCoaches ihre Arbeit erfolgreich beginnen und weiterführen können.**

## 1 Das Arbeitsfähigkeitscoaching – ein Rahmenkonzept für das BEM

Seit der gesetzlichen Verankerung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) in 2004 stehen die deutschen Betriebe vor der Herausforderung, geeignete strukturelle Voraussetzungen und Abläufe für diesen Prozess zu verankern (für die rechtlichen Grundlagen des BEM in Deutschland vgl. in diesem Band den Beitrag von Prümper & Schmidt-Rögnitz, 2015). Ähnlich ist die Situation in Österreich: Zwar haben dort die Betriebe keine vergleichbare gesetzliche Pflicht zu einem BEM, jedoch wird die Notwendigkeit zunehmend erkannt. Darüber hinaus zeigen eine Reihe von gesetzlichen Grundlagen, dass das Thema Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern auch von gesetzgeberischer Seite an Bedeutung gewinnt (vgl. in diesem Band den Beitrag von Praher & Pohl, 2015).

Dabei existiert kein Königsweg. Um ein erfolgreiches BEM zu implementieren, ist es notwendig, auf vorhandene Strukturen, Abläufe und kulturelle Faktoren des jeweiligen Unternehmens aufzubauen, damit der Prozess nicht nur definiert, sondern auch „gelebt“ werden kann.

Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching) wird dieser Forderung gerecht, in dem es als Rahmenkonzept entwickelt wurde, das auf die jeweilige Situation des Unternehmens angepasst wird (vgl. Liebrich, Giesert & Reuter, 2011; Liebrich & Reuter, 2012; Reuter, Giesert & Liebrich, 2012). Es basiert auf dem finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2002).

Im Rahmen des Projektes BEM-Netz wurde der grundlegende Ansatz des AFCoachings aufgegriffen und in Zusammenarbeit mit den bayerischen Projektbetrieben modifiziert und weiterentwickelt. Im Folgenden werden die Grundzüge des Rahmenkonzeptes, der Qualifizierung sowie die Erfahrungen mit diesem Ansatz aus der betrieblichen Praxis erläutert.

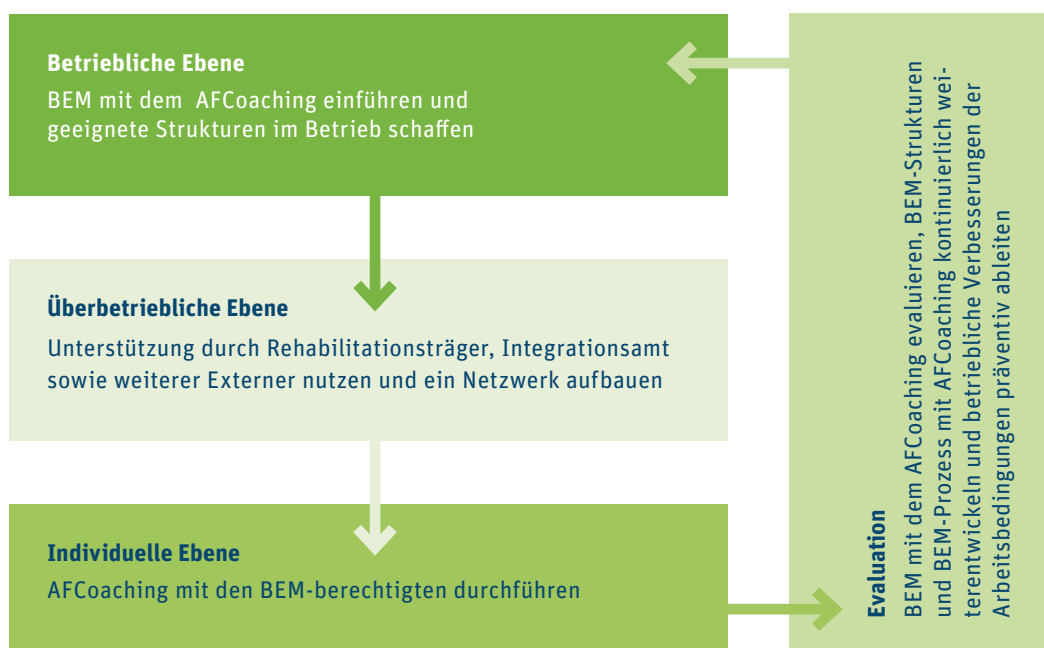
### 1.1 Grundkonzeption des AFCoachings

Um den Prozess des BEM im Unternehmen nachhaltig zu verankern, verfolgt das AFCoaching einen Drei-Ebenen-Ansatz (vgl. Abbildung 1):

- **Betriebliche Ebene:** Es werden Strukturen angestrebt, um das Handlungsfeld BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit den weiteren Bereichen Betrieblicher Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung fest zu verankern. Ein umfassender Datenschutz, der den betrieblichen AkteurInnen Handlungssicherheit gibt und eine Vertrauenskultur beim Umgang mit sensiblen Daten schafft, ist als wichtiges Element zu gewährleisten.
- **Überbetriebliche Ebene:** Die Etablierung eines BEM-Unterstützungsnetzwerks dient der Prozessoptimierung an der Schnittstelle zu externen AkteurInnen (z. B. Integrationsämter, Krankenkassen, Rentenversicherer).

Neben Möglichkeiten der finanziellen bzw. materiellen Unterstützung sowie Beratung bei der Eingliederung zielt das Netzwerk auf einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch ab.

- *Individuelle Ebene:* Das AFCoaching unterstützt BEM-Berechtigte in ihrer aktiven Rolle bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Kernstück ist die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen mit den BEM-Berechtigten und den betrieblichen AkteurInnen (z.B. Führungskräfte und Interessensvertretung), damit sie in ihrer Umsetzung der betrieblichen Realität entsprechen. Die gezielte Einbindung wichtiger AkteurInnen – insbesondere der BEM-Berechtigten selbst – in die Entscheidungsprozesse der Eingliederung, macht das AFCoaching zu einem echten partizipativen Ansatz, welcher die gesetzliche Forderung nach „Beteiligung der betroffenen Person“ in die Praxis umsetzt.



**Abbildung 1:** Drei-Ebenen-Ansatz des AFCoachings (eigene Darstellung nach Giesert, Reiter & Reuter, 2013)

## 1.2 Aufbau von Strukturen und Prozessen des BEM im BGM

Die Implementierung des AFCoachings beginnt mit einer Bestandsaufnahme von betrieblichen Strukturen, Prozessen und Ergebnissen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem Schwerpunkt des BEM (falls vorhanden). Die Informationen bilden die Grundlage für die Ausgestaltung der zukünftigen BEM-Arbeit. Diese umfassende IST-Situationsanalyse ist eine gute Basis für den weiteren Aufbau eines BEM.

Als grundlegende Erfolgsfaktoren in der Praxis kristallisierten sich heraus

- frühzeitige, transparente und zielgruppenadäquate interne Informations- und Kommunikationsaktivitäten (vgl. in diesem Band den Beitrag von Liebrich, 2015),
- die Sensibilisierung von Führungskräften und Interessenvertretungen für das Thema der Arbeitsfähigkeit (vgl. in diesem Band den Beitrag von Giesert & Reuter, 2015) sowie
- die Herausarbeitung der jeweiligen Rollen, die diese Personen innerhalb des Prozesses im Unternehmen einnehmen.

Mit dem Instrument der „Runden Tische“ wurden Unterstützungsnetzwerke geschaffen, die von allen teilnehmenden Betrieben ausnahmslos als wertvoll und gewinnbringend für die eigene operative Arbeit beurteilt wurden und auch nach Projektende weitergeführt werden (vgl. in diesem Band den Beitrag von Lippold & Wögerer, 2015).

### 1.3 Individueller Coachingprozess – die Begleitung der BEM-Berechtigten

Die Begleitung der BEM-Berechtigten durch AFCoaches kann in sieben inhaltliche Schritte unterteilt werden (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Sieben Schritte des Arbeitsfähigkeitscoachings auf individueller Ebene (eigene Darstellung nach Giesert, Reiter & Reuter, 2013)

Beginnend mit einem Erstgespräch wird im weiteren Ablauf die aktuelle Lage der/des BEM-Berechtigten anhand des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter, Giesert & Liebrich, 2015) gemeinsam besprochen und Handlungsmöglichkeiten entwickelt. Grundlegend hierfür sind zwei Perspektiven:

- (1) Was kann die/der BEM-Berechtigte selbst und
- (2) was kann das Unternehmen tun, um die persönliche Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen bzw. zu fördern.

Unterstützend wird bei der Analyse auf weitere fundierte Instrumente wie bspw. den KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (Friesenbichler & Prümper, 2015; Prümper, 2010) oder bestehende Gefährdungsbeurteilungen zurückgegriffen. Die Ergebnisse dieser umfassenden Analyse sowie der entwickelten Maßnahmen sind die Grundlage für den „Maßnahmenworkshop“. Hier setzen sich alle notwendigen Personen für die Umsetzung von Maßnahmen (z.B. Führungskraft, Betriebsärztin/-arzt) zusammen, um gemeinsam über die Maßnahmen und die nächsten Schritte zu diskutieren sowie zu entscheiden.

Die in diesem Zusammenhang festgelegten Vereinbarungen, wie z. B. Umsetzungstermine oder Verantwortlichkeiten haben sich in der Praxis als besonders wertvoll für eine zügige Umsetzung gezeigt.

Der AFCoach begleitet die/den BEM-Berechtigte/n bei der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen und führt am Ende des Coachings ein Abschlussgespräch über den Verlauf des Prozesses. Nach ca. einem halben Jahr folgt dann ein Nachhaltigkeitsgespräch zur Überprüfung der Stabilität der Arbeitsfähigkeit der/des BEM-Berechtigten.

## 2 Qualifizierung der AFCoaches

Die Qualifizierung zum AFCoach beinhaltet drei Schritte sowie eine kontinuierliche Rezertifizierung (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3:** Schematischer Ablauf der Qualifizierung zum AFCoach (eigene Darstellung)

Mit der viertägigen Grundlagenschulung wird gewährleistet, dass die zukünftigen AFCoaches die vielfältigen Möglichkeiten eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit den Säulen Betrieblicher Arbeitsschutz, BEM und Betrieblicher Gesundheitsförderung kennen und nutzen (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter & Jungkunz, 2015).

Die Vernetzung mit inner- und außerbetrieblichen AkteurInnen sowie das Zurückgreifen auf bereits bestehende Ressourcen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sind wesentliche Schulungsbestandteile. Der Ablauf des AFCoachings sowie der Umgang mit den umfangreichen Materialien zur Professionalisierung, Dokumentation und Evaluation stehen am dritten und vierten Schulungstag im Mittelpunkt. Durch Fallbeispiele, Rollenspiele sowie Kommunikationsübungen werden Aspekte des AFCoachings praxisnah vermittelt.

Ein wichtiges Element der Qualifizierungsreihe ist die Begleitung eines eigenen BEM-Falles innerhalb der Ausbildung. Die zukünftigen AFCoaches können das Gelernte direkt anwenden und sammeln eigene Erfahrungen. Als Sicherheit für die Teilnehmenden stehen ExpertInnen begleitend mit Sprechstunden zur Verfügung. Durch zwei eintägige Reflexions- und Supervisionstreffen wird zusätzlich Handlungssicherheit gewährleistet sowie der kollegiale Erfahrungsaustausch gefördert. Die Qualifizierung endet nach ca. einem Jahr mit einem Kolloquium und einer Zertifizierung.<sup>1</sup>

### 3 Fazit

Insgesamt wurden in sechs der am Projekt BEM-Netz beteiligten bayerischen Betriebe 39 AFCoaches qualifiziert und Prozesse und Strukturen geschaffen, damit diese ihre Arbeit erfolgreich in den Betrieben aufnehmen konnten. Um den gesamten AFCoaching-Prozess auch nach Projektende kontinuierlich weiterzuentwickeln, wurde ein Evaluationskonzept im Projekt erarbeitet (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter & Prümper, 2015), mit den Betrieben einmalig durchgeführt und zur weiteren kontinuierlichen Reflexion übergeben.

Damit die Qualifizierung der AFCoaches über die Jahre Bestand hat, sollte jedes Jahr eine Supervision und eine themenbezogenen Fortbildung durchgeführt werden.

Es zeigte sich, dass vor allem der Aspekt der psychischen Belastung und korrespondierender Beanspruchungsfolgen einen wichtigen Stellenwert in der praktischen BEM-Arbeit einnahm. Dieser Themenkomplex ist von grundlegender Bedeutung für eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen, der in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Informationsveranstaltungen und Schulungen zu den Themen „psychische Belastung am Arbeitsplatz reduzieren“, „Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung“ etc. sind wichtig, um Vorurteile und Stereotypisierungen abzubauen.

---

<sup>1</sup> Fragen zur Qualifizierung AFCoaching sowie zu Supervisionen und fachbezogenen Weiterbildungen können Sie gerne an [gutentag@arbeitsfaehig.com](mailto:gutentag@arbeitsfaehig.com) stellen.

## Literatur

- Friesenbichler, H. & Prümper, J. (2015). Der KFZA-Kurzfragenbogen zur Arbeitsanalyse als Online-Tool der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt. *personal manager*, 2, 24–27.
- Giesert, M., Reiter, D. & Reuter, T. (2013). *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte*. Düsseldorf: DGB Bildungswerk.
- Giesert, M. & Reuter, T. (2015). Qualifizierung betrieblicher AkteurInnen – Kooperation und Handlungskompetenz fördern. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 63–68). Berlin: HTW.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA Verlag.
- Liebrich, A. (2015). Gut geplant ist halb gewonnen – Kommunikation und Information zum BEM. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 59–62). Berlin: HTW.
- Liebrich, A., Giesert, M. & Reuter, T. (2011). Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In M. Giesert (Hrsg.), *Arbeitsfähig in die Zukunft* (S. 81–93). Hamburg: VSA Verlag.
- Liebrich, A. & Reuter, T. (2012). Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In R. Bruder & M. v. Hauff (Hrsg.), *Arbeit im Wandel* (S. 231–252). Stuttgart: ergonomia.
- Praher, S. & Pohl, W. (2015). Personalmanagementtool Betriebliches Eingliederungsmanagement – rechtliche Einflüsse in Österreich. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 31–36). Berlin: HTW.
- Prümper, J. (2010). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Ross (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band II: Organisationspsychologische Instrumente* (S. 157–164). Lengerich: Pabst-Verlag.
- Reuter, T., Giesert, M. & Liebrich, A. (2012). Arbeitsfähigkeitscoaching – ein neuer Ansatz für das betriebliche Eingliederungsmanagement. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme* (S. 543–546). Dortmund: GfA-Press.
- Reuter, T., Giesert, M. & Liebrich, A. (2015). Das Haus der Arbeitsfähigkeit beim BEM bauen. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 54–58). Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Jungkunz, C. (2015). Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 9–14). Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Prümper, J. (2015). Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 104–109). Berlin: HTW.
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA Verlag.