



MARIANNE GIESERT, DIANA REITER, TOBIAS REUTER

Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern.

Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte



IMPRESSUM

Autorinnen und Autoren:

Marianne Giesert, Diana Reiter, Tobias Reuter

Wissenschaftliche Beratung und Begleitung:

Prof. Juhani Ilmarinen, Consulting GmbH, Finnland,

Prof. Lutz Packebusch, Hochschule Niederrhein,

Dr. med. Jürgen Tempel, Betriebsärztlicher Dienst der VHH AG,
Hamburg

Gestaltung: www.larissa-wanner.de

Bildrechte: Titelmotiv: © C. Caetano / istockphoto.com,

Innenseiten: © www.fotolia.com

Druck: Schaab & Co GmbH, Düsseldorf

Veröffentlicht: Januar 2013

Bestelladresse: DGB Bildungswerk Bund,

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Herausgeber: DGB Bildungswerk BUND

Vorsitzende: Ingrid Sehrbrock

Geschäftsführerin: Claudia Meyer

Verantwortlich: Marianne Giesert

Gefördert durch:



Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem
Ausgleichsfonds nach § 78 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung
mit § 41 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung

DGB Bildungswerk BUND

Betriebsratqualifizierung –

Kompetenzzentrum Gesundheit und Arbeit

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Tel.: 0211/4301-372, Fax: 0211/4301-398

marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de

www.dgb-bildungswerk.de

www.betriebsratqualifizierung.de

Projekt: Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement –
Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten
und fördern

Projekthomepage: www.neue-wege-im-bem.de

Vorwort des Projektbeirats



Dr. jur. Friedrich Mehrhoff

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)

„BEM als Bestandteil eines umfassenden Angebots von Leistungen in der Prävention und Rehabilitation erwarten die Betriebe. Die gesetzliche Unfallversicherung unterstützt diese betriebsnahe Gesundheitsstrategie und damit auch das Projekt des DGB Bildungswerks.“



Reimund Overhage

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

„Wir müssen in Zukunft verstärkt den Blick auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten richten. Beratung und **Coaching** von Unternehmen und Beschäftigten sind ganz wesentliche Instrumente. In diesem Projekt begrüße ich besonders die Erprobung der Kombination von Arbeitsfähigkeitscoaching und Betrieblichem Eingliederungsmanagement.“



Gunnar Friemelt

Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund)

„Ich bin mir sicher, dass das Arbeitsfähigkeitscoaching einen wertvollen Beitrag zur Erhöhung der Kompetenz bei der Durchführung des BEM in den Betrieben leisten kann. Davon profitieren alle, denn hierdurch wird auch den weiteren Akteurinnen und Akteuren ein frühes Eingreifen und Reagieren ermöglicht, das Lösungswege eröffnen kann und so die Unterstützung der Berechtigten erleichtert und fördert.“



Prof. Jochen Prümper

Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin

„**Neue Wege** entstehen bekanntlich erst beim Gehen. Dieses Projekt zeigt hervorragend, welche passgenauen Konzepte für die Optimierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements für unterschiedliche Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden können, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen.“

Carsten Brausch

Landschaftsverband Rheinland, Integrationsamt

„Der im Projekt erarbeitete Handlungsleitfaden bildet für alle Akteurinnen und Akteure in- und außerhalb des Unternehmens eine gute Basis für die Entwicklung passgenauer, individueller Maßnahmen in einer von Vertrauen und Akzeptanz geprägten Arbeitsumgebung.“



Melani Martin

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bundesverwaltung –
Ressort Teilhabepolitik/Schwerbehindertenvertretungen



„Das **Arbeitsfähigkeitscoaching** ist ein neuer Weg, bei dem die BEM-Berechtigten individuell von einem Arbeitsfähigkeitscoach begleitet werden. Im Coaching werden sie dabei unterstützt, aktiv an der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit mitzuarbeiten. Durch die partizipative Vorgehensweise können so maßgeschneiderte Lösungen gefunden werden, die auf eine langfristige Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit hinwirken. Dabei gewinnen BEM-Berechtigte an Handlungskompetenz, die ihnen dabei hilft, die eigenen Stärken und Ressourcen aufzubauen sowie betriebliche Verbesserungsvorschläge aufzuzeigen.“

1. Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

Dieser Handlungsleitfaden entstand im Rahmen des Projektes „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern“. Der Handlungsleitfaden richtet sich insbesondere an Arbeitgeber, Betriebs- oder Personalräte, Schwerbehindertenvertretungen und Beschäftigte.

BEM, was ist das?

Im Mittelpunkt des BEM stehen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Arbeitgeber sind seit Mai 2004 durch § 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten. „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93 SGB IX, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der berechtigten Person die Möglichkeit, wie

- die Arbeitsunfähigkeit überwunden wird,
- mit welchen Leistungen und Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und
- der Arbeitsplatz erhalten werden kann.“

Für die BEM-Berechtigten ist das Angebot zum BEM freiwillig. Es ist ein Unterstützungsangebot und darf bei Ablehnung nicht zu ihren Lasten angewandt werden.

Externe Stellen (bspw. Rehabilitationsträger, Integrationsamt, Arbeitsagentur, Rentenversicherung etc.) sind bei Maßnahmen zu beteiligen.

Für welche Beschäftigtengruppen gilt das BEM?

Die Vorschrift zum BEM gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ebenso für Beamtinnen, Beamte sowie für außertarifliche Angestellte.

Datenschutz

Ein wirksamer Datenschutz ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches BEM. Beim Datenschutz gilt generell: So viel wie nötig, so wenig wie möglich (§ 3a BDSG „Datenvermeidung und Datensparsamkeit“)! Um individuelle Maßnahmen im BEM abzuleiten, sind personenbezogene und damit sensible Daten notwendig. Der Umgang mit personenbezogenen Daten muss geklärt werden, damit Missbrauch verhindert und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure gewährleistet wird.

Hinweis: Ein Datenschutzkonzept ist auf DVD



! **Achtung:** Bei einer krankheitsbedingten Kündigung kann ein abgelehntes BEM bei einem Arbeitsgerichtsprozess zu Nachteilen bei den BEM-Berechtigten führen.



Wieso neue Wege?

Der Gesetzgeber hat die Ausgestaltung des BEM den Unternehmen überlassen. Die Geschäftsführung und die betriebliche Interessenvertretung müssen dieses gemeinsam gestalten. Dabei zeigen sich in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten. Beteiligte Akteurinnen und Akteure äußern sich häufig darüber, dass zwar Eingliederungsmaßnahmen in den Betrieben angeboten werden, diese aber meist zu kurz greifen. Oft seien diese eher unstrukturiert, nicht ausreichend geplant und eher kurzfristig angelegt. Um hier andere Ansatzpunkte zu finden, ist es notwendig, „neue Wege im BEM“ zu gehen.

Was ist das Ziel und wie erreichen wir es?

„Neue Wege im BEM“ hat die Entwicklung, Durchführung und Evaluierung eines Konzeptes zur Einrichtung und Optimierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zum Ziel. Das neue Rahmenkonzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“ (AFCoaching) beinhaltet drei Ebenen und optimiert dadurch auch die nachhaltige Wirksamkeit des BEM:

(1) Betriebliche Ebene:

Der Arbeitsschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung werden mit dem BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement fest verankert. Ein umfassender Datenschutz ist als wichtiges Element gewährleistet.

(2) Überbetriebliche Ebene:

Ein BEM-Unterstützungsnetzwerk (z.B. mit Integrationsämtern, Krankenkassen, Rentenversicherungsträger) wird entwickelt und etabliert. Es dient der finanziellen bzw. materiellen Unterstützung und berät bei der Eingliederung. Ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch ermöglicht darüber hinaus eine Weiterentwicklung des BEM-Unterstützungsnetzwerks.

(3) Individuelle Ebene:

Das AFCoaching unterstützt die BEM-Berechtigten 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 und Akteuren (z. B. Führungskräfte, Interessenvertretung und Betriebsärztinnen und -ärzte). Die BEM-Berechtigten sind in die Entscheidungsprozesse des BEM aktiv eingebunden. Dies macht das AFCoaching zu einem echten partizipativen

Prozess, welcher die gesetzliche Forderung nach „Beteiligung der betroffenen Person“ in die Praxis umsetzt.

Was ist der Nutzen für die Beschäftigten?

Beschäftigte, die an einem BEM mit dem „Arbeitsfähigkeits-coaching“ teilnehmen, erhalten Unterstützung

- um ihre Arbeitsunfähigkeit zu überwinden,
- um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern,
- um ihren Arbeitsplatz zu erhalten,
- um ihre Arbeitsanforderungen und Leistungsmöglichkeiten anzupassen bei entlastenden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen,
- um sich aktiv an der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen,
- um die eigenen Stärken und Ressourcen zu erkennen und auszubauen,
- um Handlungskompetenz für weitere betriebliche Verbesserungsvorschläge zu gewinnen,
- durch interne und externe Akteurinnen und Akteure,
- durch ein BEM, das von der betrieblichen Interessenvertretung mitgestaltet wird,
- durch einen strukturierten, prozess- und ergebnisorientierten Ablauf, der einen umfassenden Datenschutz beachtet,
- durch ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement mit dem Arbeitsschutz, dem BEM und der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Welchen Nutzen hat das Unternehmen?

Unternehmen, die ein BEM mit dem „Arbeitsfähigkeits-coachings“ durchführen, haben folgende Vorteile:

- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Unternehmen,
- Erhalt von Expertinnen- und Expertenwissen,
- Zufriedenheit und höhere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen,

- Leistungsbereitschaft der Beschäftigten,
- Aufbau einer glaubwürdigen Vertrauenskultur im Unternehmen,
- positiver Imagefaktor mit Blick auf die Personalgewinnung,
- Inanspruchnahme externer Leistungen (z.B. finanzielle, materielle Unterstützung sowie Beratung durch Rehabilitationsträger),
- höhere Produktivität und Qualität,
- höhere Wettbewerbsfähigkeit,
- geringere Fluktuation,
- nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement mit dem Arbeitsschutz, dem BEM und der Betrieblichen Gesundheitsförderung,
- ein strukturierter, prozess- und ergebnisorientierter Ablauf, der einen umfassenden Datenschutz beachtet,
- kontinuierliche Verbesserung des BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement,
- aktive Beschäftigte durch die Beteiligung beim BEM-Prozess,
- gemeinsame Gestaltung und Durchführung des BEM mit Arbeitgeber und betrieblicher Interessenvertretung,
- ein akzeptiertes, gelebtes und vertrauensvolles BEM.

Welchen Nutzen hat die betriebliche Interessenvertretung?

Die betriebliche Interessenvertretung, die sich für das hier vorgestellte Konzept BEM mit dem „Arbeitsfähigkeits-coaching“ entscheidet, hat folgenden Nutzen:

- Sie wird von Anfang an in den Aufbau eines BEM eingebunden und es werden die umfassenden Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte beachtet und umgesetzt.
- Sie ist am betrieblichen Eingliederungsprozess mit den BEM-Berechtigten beteiligt und gestaltet mit.
- Sie trägt durch die Unterstützung des „Arbeitsfähigkeits-coaching“ dazu bei, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten wieder hergestellt, erhalten und gefördert wird.
- Sie kann dieses Konzept in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM mit dem Arbeitgeber regeln und dadurch nachhaltig für einen kontinuierlichen, partizipativen BEM-Prozess im Unternehmen sorgen.



2. Wir bauen das Haus der Arbeitsfähigkeit mit den BEM-Berechtigten

In diesem Handlungsleitfaden wird ein Konzept für das BEM beschrieben, bei dem die BEM-Berechtigten von einem Arbeitsfähigkeitscoach (AFCoach) in ihrem Eingliederungsprozess unterstützt und begleitet werden: das AFCoaching auf individueller Ebene.

Was ist das Arbeitsfähigkeitscoaching auf individueller Ebene?

Ziel des AFCoaching ist die Wiederherstellung, der Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der BEM-Berechtigten sowie der Erhalt des Arbeitsplatzes. Die BEM-Berechtigten werden bei allen Schritten des BEM begleitet und unterstützt.

Handlungsgrundlage bei der Analyse, Entwicklung, Umsetzung sowie Bewertung von Eingliederungsmaßnahmen ist das „Arbeitsfähigkeitskonzept“.

Was ist das Arbeitsfähigkeitskonzept?

„Arbeitsfähigkeit“ definiert das Verhältnis der individuellen Leistungsfähigkeit zur tatsächlichen, vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderung. Im Mittelpunkt steht das Potenzial (die Stärken und Schwächen) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine bestimmte Arbeitsaufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Sind die vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderungen mit den individuellen Leistungsvoraussetzungen im Gleichgewicht, liegt eine gute Arbeitsfähigkeit und eine gute Produktivität sowie Qualität vor. Bei einem Ungleichgewicht ist die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Das ist ein Grund schnell zu handeln, damit die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die Produktivität sowie Qualität der Arbeit nicht gefährdet werden.

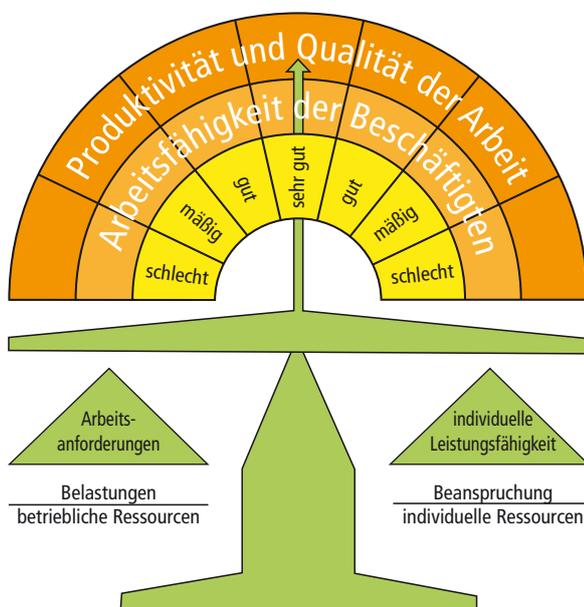


Abb. Arbeitsfähigkeit als Balance zwischen individueller Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen

Eine wirksame und nachhaltige Handlungshilfe ist das Arbeitsfähigkeitskonzept, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern.

Das „Arbeitsfähigkeitskonzept“ kann am besten als ein Haus mit vier Stockwerken und einem Umfeld dargestellt werden (siehe Abb. rechts Haus der Arbeitsfähigkeit).

Das Fundament:

Das Fundament des Hauses ist auf den 3 Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgebaut. Dafür sind Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Arbeitsschutzes, des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und der Betrieblichen Gesundheitsförderung notwendig.

1. Stockwerk: Gesundheit



Das erste Stockwerk Gesundheit bildet die Grundlage für alle weiteren Stockwerke. Veränderungen der physischen, psychischen und sozialen Leistungsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten wirken sich unmittelbar auf ihre Arbeitsfähigkeit aus. Gesundheit schließt Krankheit mit ein. Dieses gilt besonders für die Bedingungen des demografischen Wandels: Langsam steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Unternehmen und mit dem Alter kommen die Krankheiten. Damit umzugehen, muss der Betrieb lernen!

2. Stockwerk: Kompetenz



Das zweite Stockwerk Kompetenz beschreibt das Wissen und Können einer Person. Gemeint sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Im Zuge der sich fortlaufend verändernden Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen notwendig sowie die lernförderliche Gestaltung der Arbeit. Missachtung von Kompetenzdefiziten können zur Beeinträchtigung des individuellen Potenzials bis hin zur Erkrankung führen.

3. Stockwerk: Werte



Im dritten Stockwerk sind Werte, Einstellungen und Motivation untergebracht. Werte und Einstellungen prägen das Verhalten eines Menschen sowie seine Motivation. Dabei ist eine wertschätzende Führung im Unternehmen eine wichtige Unterstützung. Hier tauschen Beschäftigte und Unterneh-

men ihre – möglicherweise sehr unterschiedlichen – Sichtweisen aus.

4. Stockwerk: Arbeitsbedingungen und Führung



Das vierte und auch größte Stockwerk des Hauses sind die Arbeitsbedingungen und die Führung. Darunter fallen alle körperlichen und psychischen Arbeitsanforderungen bzw. -bedingungen (z. B. Arbeitsinhalte, Klimabedingungen, Betriebsklima).

Die größte Verantwortung in diesem Stockwerk trägt das Unternehmen mit seinen Führungskräften, da sie für eine gute Arbeitsgestaltung und gesundheitsgerechte Führung verantwortlich sind.

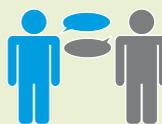
Die äußeren Rahmenbedingungen:



Das Umfeld des Hauses bilden Faktoren wie Familie, persönliches Umfeld und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Diese haben ebenfalls Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

Beim individuellen „Arbeitsfähigkeitscoaching“ wird das Haus der Arbeitsfähigkeit der/des BEM-Berechtigten gebaut. Bei diesem BEM-Prozess werden alle Faktoren der Arbeitsfähigkeit berücksichtigt. Dadurch kann eine umfassende Verbesserung der Arbeitsfähigkeit herbeigeführt werden.

Bei allen Stockwerken und den äußeren Rahmenbedingungen geht es um die Fragen:



Was wollen Sie tun, was kann das Unternehmen/Führungskraft tun, dass Sie so lange wie möglich, so gesund wie möglich und mit Freude Ihrer Arbeit nachgehen können?



Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Abb. Haus der Arbeitsfähigkeit

Was ist zu tun, um das Arbeitsfähigkeitscoaching mit den BEM-Berechtigten durchzuführen?

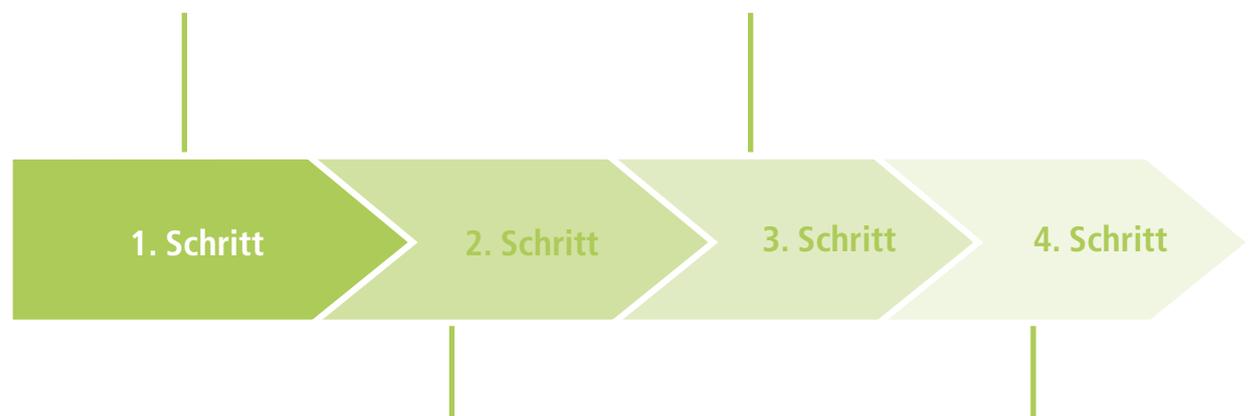
Hierfür sind vier Schritte notwendig:

Kapitel 2a:

Bauvorarbeiten und -planung – Vorbereitungen treffen

Kapitel 2c:

Bauphase – das Arbeitsfähigkeitscoaching auf individueller Ebene



Kapitel 2b:

Baustart – das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Fundament

Kapitel 2d:

Bauabschlussphase – nachhaltige Erhaltung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit



1. Schritt

2a. Bauvorarbeiten und -planung – Vorbereitungen treffen

Nun geht es los!

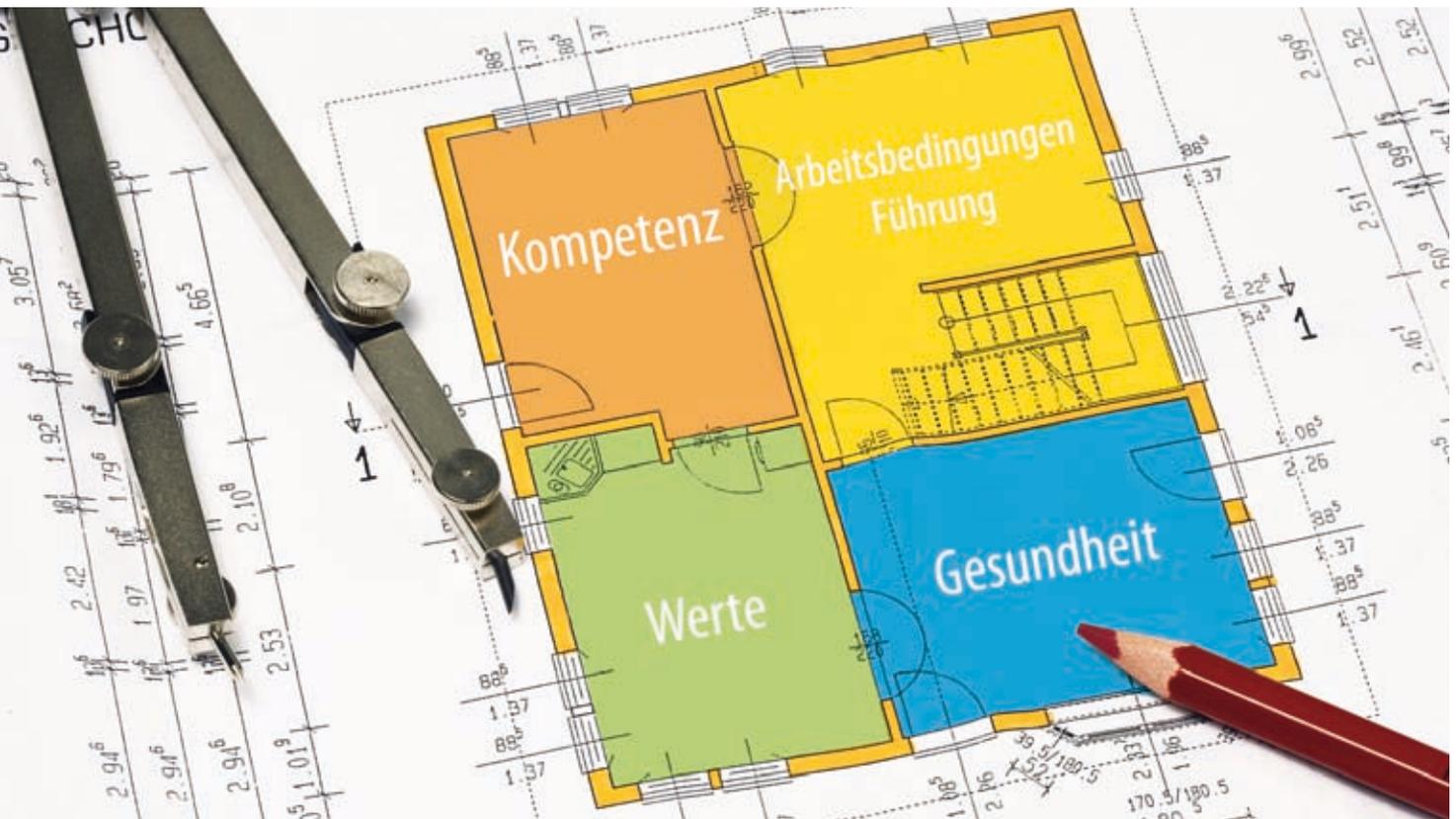
Arbeitgeber und die betriebliche Interessenvertretung fassen Beschlüsse

Der Arbeitgeber hat die gesetzliche Verpflichtung ein BEM im Unternehmen anzubieten. Die betriebliche Interessenvertretung hat dabei Mitbestimmungs- bzw. Mitgestaltungsrechte. Dementsprechend müssen in den jeweiligen Gremien Beschlüsse zur gemeinsamen Gestaltung und Festlegung (Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung) gefasst werden. Die Beschäftigten sind über die Beschlüsse zu informieren.

Klärung von Verfahrensabläufen und Verantwortlichkeiten

Um das BEM mit dem Konzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“ im Unternehmen (bzw. in der Organisation) einzuführen, müssen hierfür Strukturen, Verantwortlichkeiten und ein verbindlicher Prozess festgelegt werden. Empfehlenswert ist die Bildung einer Arbeitsgruppe, die diese Steuerung und Begleitung der drei Ebenen des „Arbeitsfähigkeitscoachings“ übernimmt:

1. **betriebliche Ebene,**
2. **überbetriebliche Ebene,**
3. **individuelle Ebene.**



Die Arbeitsgruppe sollte aus einem Vertreter des Arbeitgebers sowie des Betriebs- bzw. Personalrats bestehen. Des Weiteren sind die Schwerbehindertenvertretung, Betriebsärztin oder -arzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Datenschutzbeauftragte von Bedeutung. Auch externe Unterstützung kann sinnvoll sein und zum Erfolg beitragen.

Beschäftigte beteiligen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über das BEM im Unternehmen informiert werden. Damit ggf. Bedenken gegenüber dem Eingliederungsprozess aufgehoben werden können, empfiehlt es sich, Beschäftigte bei der Einführung des BEM zu beteiligen. Dies gelingt durch:

- kontinuierliche Informationen über das BEM und das Arbeitsfähigkeitscoaching, am besten anhand von Beispielen,
- ggf. Beschäftigtenbefragung durchführen, um die Meinungsbildung abzufragen,
- umfassende Informationen über den Datenschutz,
- Schaffung einer Vertrauenskultur durch gute Beispiele,
- Sensibilisieren für das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und das BEM,
- Unterweisung zum BEM – Rechte und Pflichten sowie

Verbesserungsvorschläge benennen und Anregungen von Beschäftigten einholen.

Innerbetriebliche Akteurinnen und Akteure einbinden

Für einen reibungslosen und systematischen Ablauf des BEM sind alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure, die an einem BEM teilhaben, einzubinden und zu qualifizieren. Dies wären:

- Arbeitgeber, Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Führungskräfte, Datenschutzbeauftragte etc.

Die Qualifizierungsinhalte stellen die Arbeitsgrundlage für das weitere Vorgehen im Unternehmen dar, bspw. Informationen, rechtliche Bedingungen und Handlungskompetenz zum BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Verantwortlichkeiten sind zu definieren, d.h. welche Akteurinnen und Akteure steuern das BEM, welche führen es durch? In diesem Zusammenhang sind Vorbereitungen für die Qualifizierung von betrieblichen Akteurinnen und Akteuren zum AFCoach zu treffen (weitere Informationen dazu: www.neue-wege-im-bem.de).

Hinweis: Ein Qualifizierungskonzept ist auf der DVD





Wer kann AFCoach werden?

Für die Ausbildung zum AFCoach sind Kenntnisse im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie methodische und soziale Kompetenzen sinnvoll. Insbesondere sind Betriebsärztinnen und -ärzte, erfahrene Betriebs- oder Personalräte, die Schwerbehindertenvertretung sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit geeignet. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.neue-wege-im-bem.de.

bei der Eingliederung Leistungen zur Teilhabe anbieten. Empfehlenswert ist:

- Kontinuierlich „runde Tische“ organisieren, damit die Akteurinnen und Akteure im BEM von Anfang an mitdiskutieren und unterstützen können.
- Einen Leistungskatalog anzulegen, um einen Überblick über ein mögliches Leistungsangebot und die dementsprechenden Zuständigkeiten zu erhalten. Der sollte ständig weiterentwickelt werden.
- Eine Internet- bzw. Intranet-Landkarte anlegen, für den Überblick und die Nutzung von Leistungen mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für die einzelnen Beschäftigten sowie die betrieblichen Akteurinnen und Akteure (weitere Informationen dazu: www.neue-wege-im-bem.de).

Außerbetriebliche Akteurinnen und Akteure einbinden

Weitere wichtige Akteurinnen und Akteure im BEM sind Rehabilitationsträger (z.B. Krankenkasse, Rentenversicherung etc.), das Integrationsamt und weitere wichtige Partner, die

Hinweis: Ein Konzept zur Entwicklung eines Netzwerks externer Akteurinnen und Akteure mit Landkarte ist auf DVD



Netzwerk externer Akteurinnen und Akteure



2. Schritt



2b. Baustart – das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Fundament

Nach den Vorbereitungen und bevor das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit den BEM-Berechtigten gebaut werden kann, wird das Fundament für das „Arbeitsfähigkeitscoaching“ gelegt. Das BEM muss aufgebaut und mit den weiteren Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, dem Arbeitsschutz und der Betrieblichen Gesundheitsförderung verzahnt werden, da diese ebenfalls auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit abzielen. Dabei sind Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu beachten. Einen Überblick gibt die Abbildung auf der nächsten Seite.

Definition Betriebliches Gesundheitsmanagement:

(Giesert 2012)

Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement wird das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie die gesundheitsförderliche Befähigung von Beschäftigten verstanden. Grundlagen dafür sind die gesetzlichen Regelungen für die drei Handlungsfelder:

- umfassender Arbeitsschutz,
- Betriebliches Eingliederungsmanagement und
- Betriebliche Gesundheitsförderung.

Alle Handlungsfelder sind in die Betriebsroutinen zu integrieren und müssen kontinuierlich verzahnt die vier Kernprozesse Analyse, Planung, Interventionssteuerung und Evaluation betreiben.



Was ist zu tun?

Ist-Analyse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Zunächst ist im Betrieb eine Ist-Analyse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) erforderlich, um bestehende Strukturen, Prozesse und Ergebnisse aller drei Säulen des BGM zu berücksichtigen und auf diesen aufzubauen.

Hinweis: Ein Fragenkatalog für die Ist-Analyse ist auf der DVD



Arbeitsschutz

Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung im Dialog

Beim Arbeitsschutz sind die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung körperlicher und psychischer Belastungen sowie die Unterweisung im Dialog (vgl. hierzu insbesondere die §§ 3, 5 und 12 ArbSchG) bedeutend. Ziel ist es, die Gefährdungsbeurteilung standardmäßig an jedem

Arbeitsplatz im Betrieb durchzuführen. Dadurch verbessern sich die Arbeitsbedingungen im kontinuierlichen Prozess der Gefährdungsbeurteilung. Die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung sind entsprechend zu unterweisen und die Ergänzungen der Beschäftigten sind aufzunehmen. In jeder Unterweisung soll auch kontinuierlich über das BEM informiert werden. Durch diese beiden Instrumente wird die Prävention in das BEM integriert.

Betriebs- bzw. Werksärztinnen und -ärzte sowie die Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Neben den beschriebenen Strukturen und Prozessen der Gefährdungsbeurteilung und der Unterweisung sind auch die Akteurinnen und Akteure des Arbeitsschutzes zu berücksichtigen. Insbesondere die Betriebs- bzw. Werksärztinnen und -ärzte sowie die Fachkräfte für Arbeitssicherheit mit ihrer Expertise sind für die Unterstützung beim BEM bedeutend. Hierzu zählt auch, dass der Arbeitsschutzausschuss (vgl. § 11 ASiG) über das BEM informiert wird und bei der kontinuierlichen Verbesserung mitwirkt.

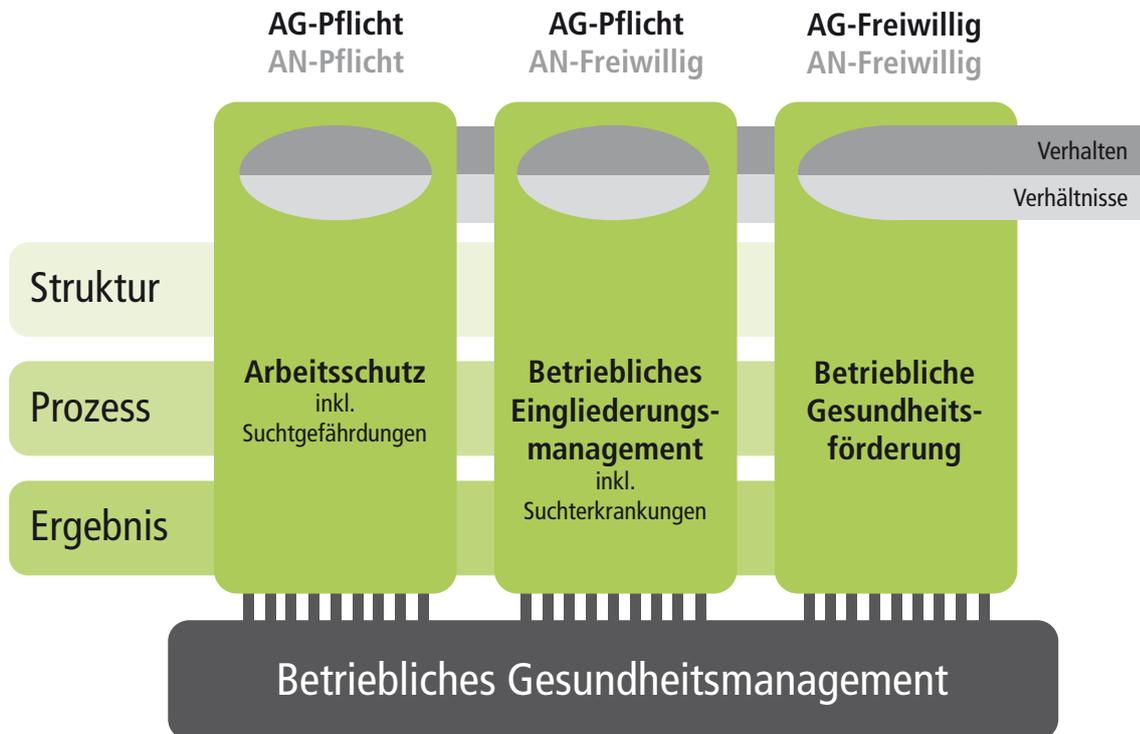


Abb. Betriebliches Gesundheitsmanagement nach Giesert 2012

Betriebliche Eingliederungsmanagement

Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des BEM

Für das BEM selbst sind Strukturen zu schaffen bzw. zu optimieren. Hierzu zählt zunächst die Festlegung von Personen, die das BEM durchführen bzw. dabei mitwirken. Zu klären sind generell die Fragen: Wer ist für was verantwortlich, wie ist die Zusammenarbeit geregelt, wer trifft Entscheidungen, welcher Personenkreis ist am BEM beteiligt, sind die Beteiligten für das BEM qualifiziert worden? Bei der Koordination und Umsetzung des BEM-Prozesses hat sich in der Praxis ein BEM-Team (auch oft Integrationsteam genannt) bestehend aus einem Vertreter des Arbeitgebers, je einem Mitglied des Betriebs- oder Personalrats sowie der Schwerbehindertenvertretung bewährt. Zudem sollte die Zusammenarbeit mit den Akteurinnen und Akteuren des Arbeitsschutzes von Anfang an geklärt werden (vgl. oben Betriebs- bzw. Werksärztinnen und -ärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit).

Literaturhinweis: Giesert/ Danigel (2011): Handlungsleitfäden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement



Neben den Personen darf nicht vergessen werden, auch weitere finanzielle (z. B. ein eigenes Budget), sachliche (z. B. Infrastruktur, wie geeignete Büro- und Gesprächsräume) und organisatorische (z. B. Kommunikationsstrukturen, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung) Strukturen festzulegen. Für eine gute Durchführung des BEM ist die Zusammenarbeit mit externen Institutionen bzw. Akteurinnen und Akteuren wie oben beschrieben wichtig.

Schließlich ist der Prozess des BEM, d. h. die einzelnen Schritte festzulegen. Hierbei ist die Beantwortung der folgenden Fragen relevant: Wie soll in diesen Schritten vorgegangen werden? Welche Instrumente werden verwendet? Zudem müssen die häufig in Unternehmen durchgeführten Krankenrückkehr- bzw. Fehlzeitengespräche mit Vorgesetzten abgeschafft werden, da diese disziplinarischen Charakter haben und dadurch im Widerspruch zur Freiwilligkeit des BEM stehen. Dabei geht es auch um die Schaffung einer Vertrauenskultur, die die Grundlage für eine gute BEM-Arbeit ist. Die Öffentlichkeitsarbeit ist dabei unerlässlich.

Der BEM-Prozess beginnt mit der Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen zusammenhängend oder über ein Jahr verteilt. Der Betrieb (z. B. die Personalabteilung) stellt dem BEM-Team regelmäßig eine Liste der

BEM-Berechtigten zur Verfügung, so dass Kontakt mit den betroffenen Beschäftigten aufgenommen werden kann.

Zusätzlicher Hinweis: Auf eigenen Wunsch kann das BEM durch den Beschäftigten auch bereits vor der 6 Wochen-Frist beantragt werden.

Bei der Aufstellung der BEM-Berechtigten sollte auch beachtet werden, ob eine Schwerbehinderung vorliegt. Falls dies der Fall ist, ist die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen. Darüber hinaus kann sie auch beteiligt werden, um eine Schwerbehinderung frühzeitig zu erkennen.

Zusätzlicher Hinweis: Der Betriebsrat erhält regelmäßig eine namentliche Liste der BEM-Berechtigten vom Arbeitgeber. Diese Vorgehensweise wurde im Februar 2012 auch vom Bundesarbeitsgericht in einem Urteil bestätigt. (Akz.: 1 ABR 46/10)

Dann werden die BEM-Berechtigten kontaktiert, um sie über die Ziele und Vorgehensweisen eines BEM zu informieren und ihnen die Möglichkeit der Teilnahme anzubieten. Stimmen diese zu, kommt es zu einem Erstgespräch, in dem die individuellen Situationen der Beschäftigten vertrauensvoll analysiert werden. Nach einer anschließenden Analyse des Arbeitsplatzes unter Einbeziehung der Gefährdungsbeurteilung körperliche und psychische Belastung werden Fähigkeiten und Anforderungen der Beschäftigten erfasst und abgeglichen. Die Ergebnisse und Analysen fließen dann in die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Eingliederung am Arbeitsplatz zusammen.

Zentrale Punkte beim BEM sind auch die Dokumentation und die Wirksamkeitsprüfung. Es muss genau geklärt werden, wie die einzelnen Schritte zu dokumentieren sind und welche Daten zur Evaluation erfasst werden müssen. Die Evaluation zielt dabei auf die Prüfung der Zielerreichung ab.

Hinweis: Ein Konzept für die Evaluation auf Fall-, Struktur- und Prozessebene ist auf der DVD



Alle zentralen Punkte eines BEM sollen in einer detaillierten Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit einem umfassenden Datenschutz festgelegt werden.

Hinweis: Ein Konzept für eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit einem umfassenden Datenschutz ist auf der DVD





Betriebliche Gesundheitsförderung

Genauso wie der Arbeitsschutz muss auch die Betriebliche Gesundheitsförderung mit dem BEM verzahnt werden. Die Krankenkassen sind zur Betrieblichen Gesundheitsförderung verpflichtet (vgl. § 20a SGB V) und unterstützen daher auch bei Maßnahmen bzw. bei der Entwicklung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem BEM. Die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen unterstützen dabei die Krankenkassen in enger Kooperation.

Gestaltung der aktiven Zusammenarbeit der betrieblichen Akteurinnen und Akteure

Die gute Zusammenarbeit der unterschiedlichen betrieblichen Akteurinnen und Akteure beim BEM ist erfolgsentscheidend. In der Praxis zeigt sich, dass diesem Aspekt nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird und durch die mangelhafte Kooperation und gegenseitige Unterstützung betriebliche Eingliederungsfälle scheitern. Um dem entgegenzuwirken müssen die unterschiedlichen Interessen und Wünsche aller Beteiligten am BEM-Prozess erfragt und aufgearbeitet werden. In einem gemeinsamen Workshop können Verbesserungen der Zusammenarbeit entwickelt und beschlossen werden.

Hinweis: Ein Konzept für die Analyse und Gestaltung der Zusammenarbeit der betrieblichen Akteurinnen und Akteure ist auf der DVD



Qualifizierung aller Akteurinnen und Akteure des BEM

Der/die BEM-Koordinator/in bzw. das BEM-Team müssen als zentrale Instanz beim BEM umfassend geschult werden. Als ausgezeichnete Ausbildung bietet sich hier die Qualifizierung zum Certified Disability Management Professional (CDMP) an.

Hinweis: Informationen zur Ausbildung finden Sie unter www.betriebsratsqualifizierung.de



Spätestens bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur betrieblichen Eingliederung sind die betriebliche Interessenvertretung und auch Führungskräfte zu beteiligen. Hierzu ist es erforderlich, dass dieser Personenkreis zu den Themen

BEM und Arbeitsfähigkeitskonzept geschult wird. Je nach Vorwissen kann bereits eine eintägige Qualifizierung für die Themen sensibilisieren und Handlungssicherheit vermitteln. Qualifizierungsinhalte sind bspw. arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse wie Belastungen im Arbeitsleben die Beanspruchungsfolgen im menschlichen Organismus auslösen und möglicherweise Erkrankungen zur Folge haben. Ein wichtiges Thema ist die rechtliche Handlungsgrundlage zu den drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Arbeitsschutz, das BEM und die Betriebliche Gesundheitsförderung. Betriebliche Akteurinnen und Akteure erhalten einen guten Überblick über die gesetzlichen Grundlagen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, damit sie in der Praxis die Aufgaben und die Gestaltung im Unternehmen verantwortlich übernehmen können.

Ein bedeutendes Thema für die Qualifizierung ist das „Arbeitsfähigkeitskonzept“. Die betrieblichen Akteurinnen und Akteure lernen was Arbeitsfähigkeit bedeutet und wie diese gefördert und erhalten werden kann? Abgerundet wird die Qualifizierung mit dem Hausbau „Wir bauen unser Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen“. Die Ergebnisse des Hausbaus eignen sich sehr gut zur Ableitung von gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit.

Hinweis: Ein Qualifizierungskonzept ist auf der DVD



Weiterbildung zum betrieblichen Arbeitsfähigkeitscoach

Ebenso wie der BEM-Koordinator oder die Mitglieder eines BEM-Teams müssen die Arbeitsfähigkeitscoaches ausgebildet werden. Im Rahmen des Projektes „Neue Wege im BEM“ wurde eine fallbegleitende Qualifizierung entwickelt. Der zukünftige AFCoach erhält ein Grundlagenwissen und wird bei einer praktischen Fallarbeit begleitet. Dabei reflektiert er seine Arbeit mit der/m begleitenden Supervisor/in. Eine schriftliche Arbeit und ein Abschlusscolloquium beenden die Weiterbildung. Bei erfolgreichem Abschluss wird ein Zertifikat vergeben. Um das Zertifikat aufrechtzuerhalten, wird einmal jährlich eine Weiterbildung vorausgesetzt.

Hinweis: Es besteht die Möglichkeit sich zum Arbeitsfähigkeitscoach ausbilden zu lassen. Weitere Informationen finden Sie unter www.neue-wege-im-bem.de.



2c. Bauphase – das Arbeitsfähigkeitscoaching auf individueller Ebene

Was ist zu tun?

Die Strukturen und der BEM-Prozess sind definiert. Nun geht es zur eigentlichen Bearbeitung der Probleme und zur gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen mit den BEM-Berechtigten.

Das im Rahmen des Projektes „Neue Wege im BEM“ entwickelte AFCoaching auf individueller Ebene wird der gesetzlichen Forderung nach Zustimmung und Beteiligung der BEM-Berechtigten gerecht.

Das AFCoaching ist die fallbezogene Unterstützung der BEM-Berechtigten bei ihrer Eingliederung. Es ist als Prozess-

beratung zu verstehen, in der die Beschäftigten durch einen Arbeitsfähigkeitscoach bei allen Schritten der Eingliederung begleitet werden. Dabei unterstützt der AFCoach bei der Identifikation der Probleme, Ressourcen und der Entwicklung von Lösungsansätzen.

Im Erstgespräch wird den BEM-Berechtigten die Möglichkeit angeboten, an einem AFCoaching teilzunehmen. Der/die BEM-Koordinator/in erläutert den BEM-Berechtigten den genauen Ablauf des AFCoachings und macht die Unterschiede zwischen BEM und AFCoaching deutlich.

Achtung: Auch das Arbeitsfähigkeitscoaching ist für die BEM-Berechtigten bei jedem Schritt freiwillig.





Der generelle Ablauf ist in sieben verschiedene Phasen zu unterteilen. (Siehe Abbildung Ablauf AFCoaching, Seite 22)

Folgendes ist beim Arbeitsfähigkeitscoaching zu beachten:

Erstgespräch: Arbeitsgrundlage schaffen und Datenschutz regeln

1. Erstgespräch AFCoaching mit BEM-Berechtigter/m

Ziel:

Information über das AFCoaching auf individueller Ebene wurde gegeben und die notwendige Vertrauensbasis sowie Transparenz für die weitere Zusammenarbeit sind geschaffen.

Was ist zu tun?

- BEM-Berechtigte/r und AFCoach stellen sich vor und lernen sich kennen.
- AFCoach übergibt den AFCoaching-Ordner für den BEM-Prozess zur Dokumentation und Archivierung wichtiger Dokumente der/des BEM-Berechtigten.
- AFCoach beschreibt Ziele sowie den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf des AFCoachings.
- Ziele des AFCoachings werden vereinbart: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern, Aufbau der Handlungskompetenz sowie Erhalt des Arbeitsplatzes.
- Datenschutzerklärung wird vom AFCoach erläutert, unterschrieben und übergeben.
- Verantwortlichkeiten und Regelungen der Zusammenarbeit werden klar definiert und im AFCoachingvertrag festgehalten. Durch die Unterschriften wird das Einverständnis beider dokumentiert.
- Termin für Schritt 2 vereinbaren.

Analyse und Maßnahmenentwicklung

2. Analyse mit BEM-Berechtigter/m und ggf. mit weiteren Expertinnen und Experten

Ziel:

Tätigkeit ist mit BEM-Berechtigter/m gemeinsam analysiert und ein Beschäftigtenprofil erstellt.

Was ist zu tun?

- Tätigkeitsanalyse ist unter Hinzuziehung der Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastung anzufertigen.
- Anhand des Hauses der Arbeitsfähigkeit mit den Faktoren Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie dem Umfeld wird ein Beschäftigtenprofil erstellt.
- Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert und der/m BEM-Berechtigte/n ausgehändigt.
- Termin für Schritt 3 vereinbaren.

3. Diskussion der Analyseergebnisse und Entwicklung von Maßnahmen mit BEM-Berechtigter/m

Ziel:

Handlungsansätze sind priorisiert und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sind gemeinsam entwickelt, Strategien zur Umsetzung festgelegt sowie Verantwortliche benannt.

Was ist zu tun?

- Die Ergebnisse der Analyse aus Schritt 2 werden gemeinsam mit einem Ampelsystem (rot/gelb/grün) nach der Wichtigkeit bewertet.
- Konkrete individuelle und betriebliche Handlungsmöglichkeiten über alle oben beschriebenen Faktoren der Arbeitsfähigkeit werden mit der/dem BEM-Berechtigten diskutiert und festgehalten.
- Strategien zur individuellen und betrieblichen Umsetzung werden gemeinsam festgelegt.
- Maßnahmenplan A wird für die individuelle Verantwortung des/der BEM-Berechtigten erstellt.

Arbeitsfähigkeitscoaching Ablauf





- Maßnahmenplan B wird für die weiteren Verantwortlichen erstellt.
- Termin für Schritt 4 vereinbaren.

4. Maßnahmenworkshop mit allen erforderlichen Beteiligten

Ziel:

Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sind gemeinsam mit erforderlichen inner- und außerbetrieblichen Entscheidern entwickelt, Strategien zur Umsetzung festgelegt und Verantwortliche benannt.

Was ist zu tun?

- Innerbetriebliche und ggf. außerbetriebliche Akteurinnen und Akteure werden zum Maßnahmenworkshop eingeladen.
- Konkrete betriebliche Handlungsmöglichkeiten werden auf Grundlage von Maßnahmenplan B mit allen erforderlichen Entscheidern sowie der/m BEM-Berechtigten diskutiert und festgehalten.
- Strategien zur betrieblichen Umsetzung werden gemeinsam festgelegt.
- Konkreter Handlungsplan wird mit Benennung von Terminen und Verantwortlichen erstellt.
- Erste Termine für die Monitoringgespräche (Schritt 5) vereinbaren.

- Auf Grundlage der Handlungspläne mit den Terminen und Verantwortlichen werden regelmäßig Gespräche zur Überprüfung der Maßnahmen mit der/m BEM-Berechtigten geführt.
- Ggf. muss bei einzelnen Maßnahmen korrigierend eingegriffen und zu einem früheren Schritt des AFCoachings zurückgekehrt werden.
- Termin für Schritt 6 vereinbaren.

6. AFCoaching-Abschlussgespräch und Evaluation

Ziel:

Die Ziele des AFCoachings sind erreicht, das AFCoaching wurde evaluiert und ist abgeschlossen.

Was ist zu tun?

- BEM-Berechtigte/r und AFCoach treffen sich zu einem abschließenden Gespräch, bei dem die einzelnen Schritte und die Zielerreichung reflektiert werden.
- Alle erhobenen Daten und Dokumente werden an die/den BEM-Berechtigte/n übergeben.
- Die/der BEM-Berechtigte sowie der AFCoach evaluieren jeweils mit einem schriftlichen Fragebogen den AFCoaching-Prozess.
- Die Evaluierungsergebnisse werden der/dem BEM-Koordinator/in/BEM-Team zur Verfügung gestellt.
- Termin für Nachhaltigkeitsgespräch (Schritt 7) vereinbaren.

Maßnahmenumsetzung und Bewertung

5. Maßnahmenumsetzung und Monitoringgespräche

Ziel:

Alle beschlossenen Maßnahmen aus den Schritten 3 und 4 sind umgesetzt und auf Zielerreichung überprüft. Bei Nichterreicherung der Ziele oder Veränderungen der Ausgangssituation wird die Maßnahmen nachjustiert.

Was ist zu tun?

- BEM-Berechtigte/r sowie die benannten Verantwortlichen setzen die vereinbarten Maßnahmen um.

7. Nachhaltigkeitsgespräch

Ziel:

Die umgesetzten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wirken nachhaltig.

Was ist zu tun?

- Die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden nach ca. 3 Monaten erneut überprüft und ggf. nachgesteuert.
- BEM-Koordinator/in/BEM-Team wird schriftlich über das Ende des AFCoachings informiert.

Unterstützung durch Rehabilitations-träger, Integrationsamt, externe Expertinnen und Experten

Eine wichtige finanzielle, materielle oder beratende Unterstützung bei der Eingliederung von Beschäftigten leisten die Rehabilitationsträger (Rentenversicherung, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften/Unfallkassen, Bundesagentur für Arbeit), das Integrationsamt mit den Integrationsfachdiensten sowie weitere Institutionen bzw. Personen (z. B. Kooperationen mit Kliniken oder Ärztinnen und Ärzte, Sozialdienste). Insbesondere bei der Analyse der Ausgangssituation der BEM-Berechtigten, der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung muss die Beteiligung dieser Akteurinnen und Akteure immer in Betracht gezogen werden.

Beispielleistungen von Rehabilitationsträgern (aus ZB info 1_2011)

Literaturhinweis: Einen guten Überblick über Voraussetzungen und Leistungen der Rehabilitationsträger gibt der „Wegweiser Rehabilitationsträger“ (ZB info 1_2011). Download bspw. unter www.lvr.de.



Gesetzliche Rentenversicherung

Ziel: Vorzeitiges Ausscheiden der Versicherten aus dem Erwerbsleben vermeiden.

Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, technische Hilfen zur Teilhabe am Arbeitsleben, Übergangsgeld während Rehabilitationsmaßnahmen etc.

Bundesagentur für Arbeit

Ziel: Erwerbsfähigkeit erhalten oder wiederherstellen.

Leistungen zu Trainingsmaßnahmen und Mobilitätshilfen, behinderungsbedingt erforderliche Grundausbildung, Lehrgangskosten, Prüfungsgebühren, Reisekosten, Ausbildungsgeld, Übergangsgeld etc.

Gesetzliche Unfallversicherung

Ziel: Wiedereingliederung nach Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten.

Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Verletzten-geld nach Wegfall der Lohnfortzahlung bis zu 78 Wochen, Übergangsgeld, ärztliche Behandlung in Krankenhäusern, häusliche Krankenpflege, Reha Managerin und Reha Manager, Zuschüsse für Probebeschäftigung, Maßnahmen für berufliche Ausbildung nach Unfall etc.

Gesetzliche Krankenversicherung

Ziel: Behinderung oder Pflegebedürftigkeit abwenden, mindern oder ausgleichen.

Leistungen zur Frühförderung, medizinischen Rehabilitation, stufenweise Wiedereingliederung, Psychotherapie, Krankengeld, Hilfsmittel, Arbeitstherapie, ärztliche Behandlung etc.

Integrationsämter

Hinweis: Das Integrationsamt ist kein Rehabilitationsträger nach § 6 SGB IX, arbeitet jedoch mit diesen sowie mit Arbeitgebern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Behindertenverbänden eng zusammen.

Ziel: Schwerbehinderte Menschen sowie Gleichgestellte in das Arbeitsleben eingliedern.

Leistungen sind individuell auf die besonderen Anforderungen des Arbeitsplatzes ausgerichtet und bilden Ergänzungen zu den Leistungen der Rehabilitationsträger.



2d. Bauabschlussphase – nachhaltige Erhaltung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (individuell und betrieblich)

Die einzelnen Schritte des AFCoachings mit den BEM-Berechtigten müssen dokumentiert und bewertet werden. Es ist zu prüfen, inwiefern die vereinbarten Ziele des AFCoachings erreicht wurden und ob die jeweilige Fallbearbeitung erfolgreich war. Darüber hinaus ist nicht nur der einzelne abgeschlossene Fall, sondern auch die bestehenden Strukturen und Prozesse auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Hierfür ist es notwendig, die beschriebenen Voraussetzungen für ein gutes BEM (in „2a. Bauvorarbeiten und

-planung – Vorbereitungen treffen“ und „2b. Baustart – das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Fundament“) kontinuierlich zu evaluieren. Zuletzt ist es wichtig, auch aus den einzelnen BEM-Fällen betriebliche Verbesserungen abzuleiten. So können bspw. aus der Fallarbeit Rückschlüsse auf besonders gefährdete Tätigkeiten bzw. Bereiche gezogen werden. Dadurch kann präventiv die Entwicklung sowie Umsetzung von Organisations- und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen beeinflusst werden.

Was ist zu tun?

Dokumentation

Beim oben beschriebenen AFCoaching mit den BEM-Berechtigten müssen die einzelnen Schritte sinnvoll dokumentiert werden. Insbesondere ist es wichtig, dass

- auch bei der Dokumentation jederzeit der Datenschutz eingehalten wird, was u. a. durch einen verschließbaren Schrank für die BEM-Unterlagen gewährleistet wird,
- die BEM-Berechtigten sich selbst einen Überblick über den Stand ihres Falles verschaffen können, indem Dokumente wie bspw. Protokolle in Kopie oder Original übergeben und im eigenen Arbeitsfähigkeitsbuch abgeheftet werden,
- Dokumente sinnvoll aufeinander aufbauen, so dass zunächst die Situation umfassend analysiert wird, darauf aufbauend Maßnahmen entwickelt werden können, ein verbindlicher Umsetzungsplan entsteht, Ziele messbar formuliert sind und diese überprüft werden können.



Auch hier gilt: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich!“

Wirksamkeitsprüfung

Bei der Wirksamkeitsprüfung geht es vor allem um die Fragen:

- Wurden die vereinbarten Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Ziele mit den/der BEM-Berechtigten erreicht?
- Ist die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt?
- Wie kann die Arbeitsfähigkeit erhalten und nachhaltig gefördert werden?
- Wurde der Arbeitsplatz erhalten?

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es wichtig, die Situation der BEM-Berechtigten am Ende des BEM-Verfahrens zu bewerten. Dieses kann nur im Dialog mit den BEM-Berechtigten gemeinsam gelingen. Eine gute Dokumentation ist dafür entscheidend. In dieser müssen die vereinbarten Ziele und Maßnahmen nachvollziehbar dokumentiert sein, so dass die gemeinsame Bewertung Punkt

für Punkt durchgeführt werden kann. Zudem ist eine Befragung der BEM-Berechtigten hilfreich, bei der die Einschätzung über die Qualität der umgesetzten Maßnahmen und der eigenen Arbeitsfähigkeit abgefragt wird.

Hinweis: Ein Beschäftigtenfragebogen zur Wirksamkeit des BEM-Verfahrens ist auf der DVD



Im oben beschriebenen AFCoaching-Prozess ist der Punkt „Nachhaltigkeitsgespräch“ skizziert. Durch diesen zeitversetzten Termin zwischen AFCoach und BEM-Berechtigte/n ist es möglich, die umgesetzten Maßnahmen auch auf ihre nachhaltige Wirksamkeit zu prüfen. Weitere Indizien für erfolgreiche Maßnahmen ergeben sich, wenn sich die Arbeitsunfähigkeitszeiten verringern.

Evaluation von Strukturen und des BEM-Prozesses

Nicht nur der einzelne BEM-Fall muss überprüft werden. Wichtig ist auch, dass geprüft wird,

- ob die geschaffenen Strukturen hilfreich waren und diese verbessert werden müssen,
- inwieweit die einzelnen Schritte des BEM-Prozesses mit dem AFCoaching effizient zum Erfolg führen und wo Verbesserungspotenzial beim BEM-Prozess zu finden ist.

Um die Qualität des BEM zu gewährleisten, ist eine regelmäßige, mindestens einmal im Jahr stattfindende Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation notwendig. Anhand festgelegter Qualitätsmerkmale muss das BEM-Team unterschiedliche Daten im Vergleich zu den Vorjahren auswerten und ggf. die Strukturen und den BEM-Prozess anpassen. Zu folgenden Punkten müssen kontinuierlich Verbesserungen diskutiert und umgesetzt werden:



Zu den Strukturen:

- personelle Ressourcen (z.B. ausreichend qualifiziertes BEM-Team, gab es ausreichend Arbeitsfähigkeitscoaches zur individuellen Begleitung im BEM-Prozess, qualifizierte Führungskräfte, Beteiligung aller wichtiger Akteurinnen und Akteure),
- materielle/sachliche Ressourcen (z.B. technische Ausstattung, geeignete Räumlichkeiten),
- finanzielle Mittel (z.B. zur Durchführung von Maßnahmen, für Informationsflyer),
- organisationale Ressourcen (z.B. gute Kommunikationsstrukturen zwischen allen Beteiligten, gute Netzwerkarbeit auch mit externen Akteurinnen und Akteure, geeignete Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM).

Zum BEM-Prozess:

- Waren die einzelnen Schritte zielführend?
- Wurden alle Prozessschritte bei den BEM-Berechtigten durchlaufen?
- Wurden die BEM-Berechtigten beteiligt?
- Wie hat die Zusammenarbeit mit internen und externen Akteurinnen und Akteure funktioniert?
- War bei allen Schritten klar, wie der Datenschutz zu gewährleisten ist und wurde er so gehandhabt?
- War für alle Schritte klar, wie und was dokumentiert wird?
- War die Betriebs-/Dienstvereinbarung zum BEM eine Handlungshilfe oder sind Veränderungen erforderlich?

Neben diesen beschriebenen Merkmalen auf Struktur- und Prozessebene dienen auch die Ergebnisse und diese beispielhaften Kennzahlen für eine Einschätzung der Qualität des BEM:

- Anzahl der BEM-Berechtigten im Jahres- und Bereichsvergleich,
- Anzahl von Ablehnungen für ein BEM,

- Anzahl der tatsächlich durchgeführten BEM-Verfahren,
- Anzahl erfolgreich abgeschlossener BEM-Fälle (siehe Wirksamkeitsprüfung),
- Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsdaten,
- Entwicklung der Arbeitsfähigkeit bei den Beschäftigten
- etc.

Hinweis: Eine Handreichung zur Evaluation des BEM mit detaillierteren Fragestellungen ist auf der DVD



Ableitung von betrieblichen Maßnahmen

Die Evaluation des BEM dient nicht nur der Einschätzung der Wirksamkeit sowie der Struktur-, Prozess- und Ergebnisverbesserung, sondern beinhaltet auch Möglichkeiten im Bereich der Organisations- und Arbeitsgestaltung. Die Bewertung von Kennzahlen lässt auch Rückschlüsse auf besondere psychische und körperliche Gefährdungen auf Bereichs- bzw. Abteilungsebene zu. Hierfür ist es notwendig, dass die einzelnen BEM-Fälle auch dahingehend aufbereitet werden, dass ähnliche Belastungs-/Beanspruchungssituationen übergreifend erfasst und entsprechende Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Das BEM dient damit nicht nur der Verbesserung und Förderung der Arbeitsfähigkeit einzelner BEM-Berechtigter, sondern unterstützt die Betriebliche Gesundheitsförderung der ganzen Belegschaft. Hierzu gehört auch, dass die oben beschriebenen AFCoaches sowie alle anderen Akteurinnen und Akteure des BEM darauf hinwirken müssen, dass umfassende Gefährdungsbeurteilungen (körperliche und psychische Belastungen vgl. § 5 ArbSchG) vorliegen. Gleiches gilt, wenn Gefährdungen und Maßnahmen nur unzureichend unterwiesen worden sind (vgl. § 12 ArbSchG). Dies unterstreicht nochmals die starke Verknüpfung des BEM mit dem Arbeitsschutz.





3. Das Arbeitsfähigkeitsmanagement – Schlüsselübergabe

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement mit dem AF-Coaching ist eingeführt, wird umgesetzt und kontinuierlich evaluiert. Mit den BEM-Berechtigten kann das Haus der Arbeitsfähigkeit gebaut werden, um deren Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und langfristig zu fördern. Was aber ist mit den anderen Beschäftigten? Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten zu fördern, damit BEM-Fälle vermieden werden. Zur Erreichung dieses Ziels ist ein Arbeitsfähigkeitsmanagement notwendig:

Definition Arbeitsfähigkeitsmanagement

Ziel des Arbeitsfähigkeitsmanagements ist die mittel- und langfristige Sicherung der Balance zwischen den Arbeitsanforderungen des Betriebes und den Potenzialen der Beschäftigten. Es berücksichtigt alle Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit

- Gesundheit,
- Kompetenz,
- Werte,
- Arbeitsbedingungen und Führung sowie das
- Umfeld.

Grundlage dafür ist ein Betriebliches Gesundheitsmanagement mit den drei Säulen Arbeitsschutz, BEM und Betriebliche Gesundheitsförderung, um damit die Ziele „Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit“ sowie auch die „Überwindung der Arbeitsunfähigkeit“ erreicht werden. Bei allen Prozessen, Maßnahmen und Interventionen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen die Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit und das Umfeld berücksichtigt werden.

Eine kontinuierliche Erfassung und Evaluation von Ergebnissen, die die Wirksamkeit und Effizienz aller Strukturen, Prozesse, Einzelmaßnahmen und Instrumente in jeder der drei Säulen sowie deren Zusammenspiel misst, ist hierfür unumgänglich.

Ein erfolgreiches BEM kommt ohne den Blick auf alle weiteren Aspekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung nicht aus. Daher ist es wichtig, nicht isoliert ein BEM ohne den Arbeitsschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung aufzubauen. Die strukturierte Verwendung des Arbeitsfähigkeitskonzepts bringt Vorteile für beide Seiten – Beschäftigte und Unternehmen/Organisation: langfristige Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auf der einen und bessere Qualität sowie Produktivität auf der anderen Seite.



4. Anhang

Hinweise zur DVD

Dem Handlungsleitfaden ist eine DVD mit diversen Inhalten als Anlage beigelegt.



Beim Lesen des Handlungsleitfadens ist Ihnen sicher der **„Hinweis: Ein Qualifizierungskonzept ist auf der DVD“** aufgefallen.

Bei diesen Hinweisen handelt es sich um Instrumente und Konzepte für ein erfolgreiches Betriebliches Eingliederungsmanagement. Sie sollen den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren bei der Einführung bzw. Optimierung des BEM als Handlungshilfe in ihrem Unternehmen dienen und sind als PDF auf der DVD hinterlegt:

- Rahmenkonzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“
- Ist-Analyse Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit der betrieblichen Akteurinnen und Akteure im Betrieblichen Eingliederungsmanagement
- Qualifizierungskonzept: BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept
- Übersicht zur Qualifizierung zum Arbeitsfähigkeitscoach
- Netzwerke mit externen AkteurInnen und Landkarte
- Gesundheitstage nachhaltig durchführen
- Bewertung der Qualität des Betriebliches Eingliederungsmanagements
- Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit einem umfassenden Datenschutzkonzept für ein BEM

Zusätzlich finden Sie auf der DVD einen Film über das Projekt „Neue Wege im BEM“. Der Film gibt einen Einblick in das Projekt. Er zeigt exemplarisch und anschaulich ein Fallbeispiel aus einem Projektbetrieb zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement mit dem Rahmenkonzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“.

Der vorliegende Handlungsleitfaden sowie Informationen zum Projekt „Neue Wege im BEM“ sind ebenfalls auf dieser DVD als PDF abgelegt.

Inhaltsverzeichnis der DVD:

- Film „Neue Wege im BEM“
- Handlungsleitfaden „Neue Wege im BEM“
- Projektflyer „Neue Wege im BEM“
- Instrumente für ein erfolgreiches BEM
- Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit Datenschutzkonzept
- Benutzungshinweise

Die Inhalte der DVD finden Sie außerdem auf unserer Projekthomepage: www.neue-wege-im-bem.de.



Hinweise für den Klappflyer

Zu diesem Handlungsleitfaden „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ gibt es einen Klappflyer, der das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zeigt. Dieser kann – wie unten abgebildet – aufgestellt werden.

Er dient vor allem beim Arbeitsfähigkeitscoaching auf individueller Ebene als Handlungshilfe. Die AFCoaches sowie die BEM-Berechtigten haben dadurch eine gute Orientierung, um bei der Analyse der Ausgangssituation und der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen alle Facetten der Arbeitsfähigkeit zu berücksichtigen.

Auf den Außenseiten sind jeweils die Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ abgebildet. Auf dem „Boden“ des Klappflyers sind zudem noch die Facetten des relevanten Umfeldes für die Arbeitsfähigkeit aufgezeigt. Um die Arbeitsfähigkeit der

BEM-Berechtigten zu verbessern, ist es wichtig, bei jedem Stockwerk sowie dem Umfeld die folgenden Fragen zu stellen:



1. „Was kann das Unternehmen/ Führungskraft für die Beschäftigten [...] tun, um deren Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern?“

sowie

2. „Was kann ich selbst für mich [...] tun, um meine Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern?“

Die Innenseiten des Klappflyers geben zu den einzelnen Facetten der Arbeitsfähigkeit auch Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen.





5. Weiterführende Literatur

- Tempel J./ Ilmarinen J.:
Arbeitsleben 2025 – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen (Hrsg.): Giesert, M.,
Hamburg: VSA-Verlag, Januar 2013
- Giesert, M./Danigel, C./Reuter, T. (Hrsg.):
Sucht im Betrieb. Von der Suchtprävention zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.
Hamburg: VSA-Verlag, 2012
- Giesert, M./Weßling, A.:
Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Fallstudien.
Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, 2012
- Giesert, M. (Hrsg.):
Erfolgreich führen ... mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten.
Hamburg: VSA-Verlag, 2011
- Giesert, M. (Hrsg.):
Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!
Hamburg: VSA-Verlag, 2011
- Giesert, M./Wendt-Danigel, C.:
Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement. Hans-Böckler-Stiftung, 2011
- Richter, R./Edeltrud, H.:
Das Betriebliche Eingliederungsmanagement. 22 Praxisbeispiele. Bielefeld W. Bertelsmann Verlag, 2011
- Giesert, M./Wendt-Danigel, C. (Hrsg.):
Doping am Arbeitsplatz. Problembewältigung und Leistungssteigerung um jeden Preis?
Hamburg: VSA-Verlag, 2011
- Freigang-Bauer, I./Gröben, F.:
Eingliederung von Mitarbeitern mit psychischen Erkrankungen. Handlungsbedarf aus Sicht betrieblicher Akteure.
Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2011
- Riechert, I.:
Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung.
Berlin/Heidelberg Springer Verlag, 2011
- Fischer-Epe, M.:
Coaching: Miteinander Ziele erreichen.
2. Aufl., Reinbeck/Hamburg: Rowohlt Verlag, 2011
- Giesert, M. (Hrsg.):
Psychisch gesund bleiben. Betriebliche Gesundheitspolitik für die Praxis – in der Praxis.
Hamburg: VSA-Verlag, 2010
- Ehlbeck, I./Giesert, M.:
HAWAI4U – Arbeitsfähig in die Zukunft, Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden für die Praxis, 2009
- Migge, B.:
Handbuch Coaching und Beratung. 2. Aufl., Weinheim/
Basel Beltz-Verlag, 2007
- Ilmarinen, J.:
Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).
Helsinki: FIOH Bookstore, 2005



6. Wichtige Adressen und Netzwerke

Informationen über das Projekt „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“

! www.neue-wege-im-bem.de

Übersicht über das BEM

Hier finden Sie eine Liste mit den vielfältigen Maßnahmen, die im Rahmen eines BEM ergriffen werden können. Dazu erfahren Sie, was Sozialversicherungen und Integrationsämter alles tun können, um Ihren Arbeitsplatz zu erhalten.

! www.talentplus.de

Ausführliche Antworten zu vielen Fragen des BEM aus Sicht eines öffentlichen Arbeitgebers

! www.lvr.de/de

Eine geprüfte Übersicht über weiterführende Informationen, Broschüren und Online-Angebote zum BEM

! www.iga-info.de

Rechtsfragen zum BEM

Eine stets aktuelle Übersicht über alle Gerichtsurteile zum Thema BEM

! www.talentplus.de

Auf dieser Seite werden aktuelle Fragen des BEM von Juristen und Praktikern aufgearbeitet

! www.reha-recht.de

Hilfen zur Wiedereingliederung am Arbeitsplatz
Überblick über die Angebote der Integrationsämter,
Broschüren zum Herunterladen und ein ausführliches
Lexikon mit Begriffserklärungen

! www.integrationsaemter.de

Eine umfassende Datenbank zu allen Fragen der beruflichen Rehabilitation. Unter anderem mit einem ausführlichen Verzeichnis von Hilfsmitteln am Arbeitsplatz

! www.rehadat.de

Eine Broschüre zum Herunterladen, die alle Aspekte des „Hamburger Modells“ darstellt

! www.bar-frankfurt.de

