

# Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Anja Liebrich/Marianne Giesert/Tobias Reuter

## 1. Einleitung

Im Jahr 2004 wurde in Deutschland das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im IX. Sozialgesetzbuch § 84, Abs. 2 gesetzlich verankert. Es hat zum Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern.

Das Gesetz besagt, dass der Arbeitgeber einem Arbeitnehmer, der länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres arbeitsunfähig war, ein BEM anbieten muss.

Allerdings ist die Ausgestaltung des Prozesses der Geschäftsführung und der betrieblichen Interessenvertretung überlassen. Die Festlegung eines systematischen Prozesses, der sich an den Strukturen und Bedarfe der einzelnen Betriebe orientiert, sollte somit in einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung abschließend geregelt werden (Giesert/Wendt-Danigel 2011: 7).

Gleich wie das BEM in den einzelnen Unternehmen ausgestaltet wird – im Mittelpunkt steht immer der bzw. die Beschäftigte, die auf eine längere Arbeitsunfähigkeit zurückblickt. Er/sie hat das Recht auf einen Prozess, der die Verbesserung der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zum Ziel hat. Dass den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hierbei eine aktive Rolle angetragen werden sollte, wird auch vom Gesetzgeber betont: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung [...] mit *Zustimmung* und *Beteiligung* der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“<sup>1</sup> Der/die Arbeitnehmer/in soll nicht nur zustimmen, sondern aktiv beteiligt werden. Im Hinblick auf diese aktive Rolle erscheint der im allgemeinen Sprachgebrauch verwendete Begriff des „BEM-Betroffenen“ eher unpassend, da mit diesem passive, erdulende und erleidende Assoziationen verknüpft sind. Um die aktive und selbstbestimmte Rolle der/des Erkrankten zu verdeutlichen, wird im Folgenden der Begriff des „BEM-Berechtigten“ verwendet: eine Person, die das Recht auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement besitzt, um die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in Zusammenarbeit mit inner- und außerbetrieblichen Akteuren wiederherzustellen, zu fördern und zu erhalten. Dieses Verständnis setzt voraus, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer diese aktive Rolle erkennen und folglich auch annehmen wollen und können. Ein solcher Umdenk- und Lernprozess kann nicht von heute auf morgen vollzogen werden. Um die BEM-Berechtigten in Ihrer aktiven Rolle zu begleiten, zu bestärken und zu unterstützen, bietet sich ein strukturierter Coachingprozess an.

## 2. Grundlagen

Das grundlegende Konzept des AFCoachings mit dem Ziel, die aktive Rolle des BEM-Berechtigten zu fördern, wurde innerhalb des Projektes „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ entwickelt.<sup>2</sup>

In der momentanen Pilotphase, die bis etwa Ende 2011 läuft, nutzen die ersten BEM-Berechtigten die Möglichkeit, sich durch einen AFCoach begleiten zu lassen. Um die Vorgehensweise innerhalb des Coachings zu verdeutlichen, werden zunächst wichtige Aspekte zum grundlegenden Verständnis des AFCoachings skizziert.

### 2.1 Das Betriebliche Eingliederungsmanagement

Für den Prozess des betrieblichen Eingliederungsmanagements lassen sich zehn prototypische Schritte identifizieren (Giesert/Wendt-Danigel 2011: 11):

1. Orientierungsphase
2. Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (Evaluierung) von körperlichen und psychischen Belastungen
3. Unterweisung im Dialog

---

<sup>1</sup> SGB IX § 84, Absatz 2. Hervorhebungen durch die Verfasser/innen dieses Artikels.

<sup>2</sup> Gefördert wird das Vorhaben durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Ausgleichsfonds nach § 78 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung mit § 41 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung. Weitere Informationen unter [www.neue-wege-im-bem.de](http://www.neue-wege-im-bem.de).

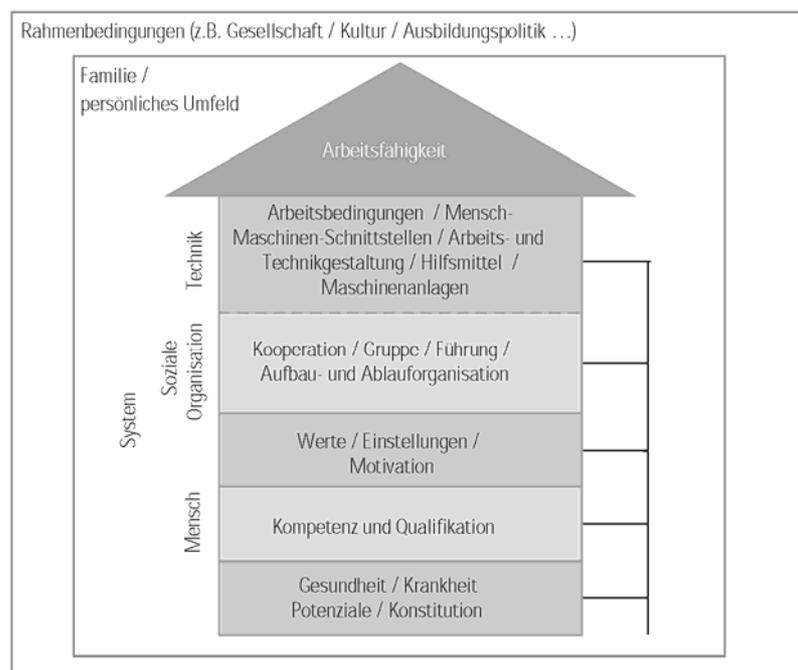
4. Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen zusammenhängend oder über ein Jahr verteilt
5. Kontaktaufnahme zu den Betroffenen
6. Erstgespräch führen
7. Analyse des Arbeitsplatzes: Einbeziehung der Gefährdungsbeurteilung (Evaluierung) , Analysen und Begehungen
8. Fähigkeiten und Anforderungen des Beschäftigten erfassen und abgleichen
9. Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Eingliederung an den Arbeitsplatz, Begleitung der/des Betroffenen
10. Wirksamkeitsüberprüfung Evaluation und Dokumentation

Die Schritte 1-3 dieser Auflistung verdeutlichen den präventiven Charakter des Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Bevor der BEM-Prozess im eigentlichen Sinn (Schritte 4-10) beginnt, sind im Vorfeld wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen. Ab Schritt 4 verläuft das BEM im engeren Sinne und endet mit einer Wirksamkeitsprüfung, Evaluation und abschließenden Dokumentation des Prozesses (ebd.).

## 2.2 Das modifizierte Arbeitsfähigkeitskonzept

Das Arbeitsfähigkeitskonzept wurde in Finnland entwickelt und ist mittlerweile seit ca. 20 Jahren in der Praxis erprobt worden. Es beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Arbeitsanforderung zu bewältigen. Unter dem Begriff Arbeitsfähigkeit wird „...die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, verstanden“ (Ilmarinen/Tempel 2002: 166).

**Abbildung 1: Das modifizierte Haus der Arbeitsfähigkeit**



\* Dieses Modell wurde im Rahmen des Projektes »Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement« entwickelt.

Bei genauerer Betrachtung des Modells zeigen sich Parallelen mit dem in der deutschen Arbeitswissenschaft etablierten MTO (Mensch-Technik-Organisation)-Konzept. Dieses basiert auf dem soziotechnischen Systemansatz, der besagt, dass menschliche Arbeitstätigkeit in Systemen stattfindet, die aus einem technischen und einem sozialen Subsystem bestehen (vgl. u.a. Emery 1959; Ulich/Wülser 2010: 238). Beide Teile sind untrennbar miteinander verknüpft. Dies bedeutet, dass Änderungen in einem System immer Auswirkungen auf das andere haben. So kann es nur zielführend sein, immer beide Subsysteme zu betrachten und diese gemeinsam zu optimieren.

Die Abbildung 1 mit ihrer Variante des Hauses der Arbeitsfähigkeit integriert das MTO-Konzept in die ursprüngliche Konzeption des Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).

Die organisationalen Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, werden unter die Systeme „Mensch“, „Soziale Organisation“ und „Technik“ subsummiert. Faktoren, die sich auf die individuelle Person (System Mensch) beziehen, sind: 1) Gesundheit, Krankheit, Potenziale, Konstitution; 2) Kompetenz und Qualifikation sowie 3) Werte, Einstellungen, Motivation.

Diese drei Stockwerke nehmen im Haus denselben Raum ein wie die Faktoren, die die organisationalen Faktoren aufgreifen. Dieses sind im System der sozialen Organisation 4) Kooperation, Gruppe, Führung, Aufbau- und Ablauforganisation. Aspekte der 5) Arbeitsbedingungen, Mensch-Maschinen-Schnittstellen, Arbeits- und Technikgestaltung, Hilfsmittel, Maschinenanlagen finden sich im System „Technik“. Durch diese Darstellung wird verdeutlicht, dass die Aspekte des Verhaltens sowie die der Verhältnisse das gleiche Gewicht besitzen.

Umgeben ist dieses Haus von der Familie und dem persönlichen Umfeld. Den äußeren Rahmen dieser Darstellung bilden allgemeine Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Gesellschaft und kulturelle Aspekte, die sich auf die Arbeitsfähigkeit einer einzelnen Person auswirken können.

## **2.3 Coaching als Methode**

Zum Thema Coaching gibt es unzählige Diskussionen und Veröffentlichungen in Wissenschaft und Praxis (vgl. Böning/Fritschle 2005: 37). Der Begriff meint meist eine „maßgeschneiderte“ individuelle Beratung

für berufliche oder private Anliegen. Die Verbesserung der Arbeitsleistung und -qualität ist das Ziel einer solchen Maßnahme. Die Ausgestaltung des Prozesses ist hierbei nicht festgelegt – vieles ist möglich und denkbar. Auch wenn es keine einheitliche Definition dieses Begriffes gibt, ist ein gemeinsames Kennzeichen die zentrale Rolle der zwischenmenschlichen Kommunikation (vgl. ebd.: 44).

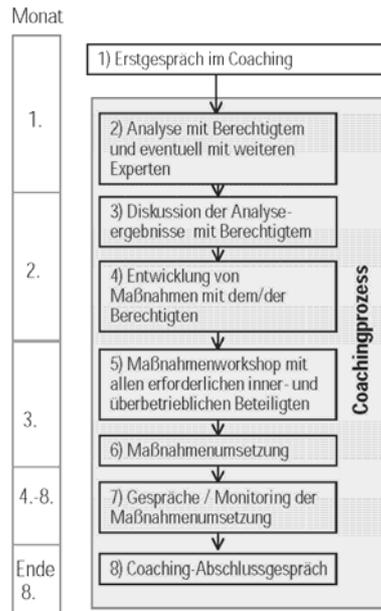
Im Rahmen des im Projekt „Neue Wege im BEM“ entwickelten AFCoachings wird unter Coaching eine Prozessberatung verstanden, bei dem „der Coach als Berater den Problemlösungsprozess begleitet und die Beteiligten bei der Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse unterstützt“ (Weber/Rülicke/Packebusch 2007: 8).

## **3. Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching)**

Das AFCoaching ist ein neu entwickeltes Instrument, in dem das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept zur systematischen Maßnahmenentwicklung innerhalb des BEMs herangezogen wird.

### **3.1 Rahmenkonzept und Vorgehensweise**

Das Arbeitsfähigkeitscoaching, so wie es im Folgenden beschrieben wird, ist als Rahmenkonzept zu verstehen. Es ermöglicht, die spezifische Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Betriebes zu berücksichtigen, in dem es zur Wiederherstellung, Förderung und Erhaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit angewendet werden soll. Insgesamt beinhaltet es acht Bausteine (vgl. Abbildung 2).



Quelle: eigene Erstellung

Das AFCoaching ist ein Prozess, der BEM-Berechtigte in eine verbesserte Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit begleitet. Dieser Prozess wird von zwei Akteuren inhaltlich ausgestaltet. Zum einen ist dies der BEM-Berechtigte selbst, der sich aktiv für das Betriebliche Eingliederungsmanagement, in dessen Rahmen das AFCoaching stattfindet, entschieden hat. Zum anderen ist dies der AFCoach. In der Pilotphase dieses neuen Instrumentes übernehmen Externe, die neben einem sozialwissenschaftlichen Hintergrund eine hohe Expertise im Bereich BEM besitzen, die Rolle des AFCoachs.<sup>3</sup> Diese ersten AFCoaches entwickeln aufgrund ihres Fachwissens und der gemachten Erfahrungen einen Schulungsansatz, um geeignete Personen<sup>4</sup> in den Betrieben zu ermächtigen, BEM-Berechtigte als AFCoaches begleiten zu können.

Das AFCoaching beginnt mit einem (1) *Erstgespräch*. In diesem lernt der BEM-Berechtigte seinen potenziellen Coach kennen. Dieses Gespräch verfolgt zwei Ziele: Einerseits wird der BEM-Berechtigte ausführlich über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf informiert. Andererseits ist es wichtig, in diesem Erstkontakt den Grundstein für eine Vertrauensbasis zu legen. Zwei Dokumente sind deshalb von besonderer Relevanz und werden aus diesem Grund hier explizit erwähnt: die Datenschutzerklärung und der Coachingvertrag, die beide nach der Entscheidung des BEM-Berechtigten, das Coachingangebot anzunehmen, von beiden (BEM-Berechtigtem und AFCoach) unterschrieben werden. Die Datenschutzerklärung beruft sich auf § 5 des Bundesdatenschutzgesetzes und verpflichtet den Coach, das Datengeheimnis zu wahren. Eine unbefugte Nutzung und Weiterverarbeitung personenbezogener Daten ist ihm untersagt – und zwar über das Ende des Coachings hinaus. Nur mit expliziter Einwilligung des BEM-Berechtigten darf der Coach Dritte informieren bzw. in den Coachingprozess integrieren.<sup>5</sup>

Im Coachingvertrag sind wichtige Aspekte der Beziehung zwischen dem BEM-Berechtigten und dem AFCoach verschriftlicht. Beispielsweise werden Aufgaben und Grenzen der beiden Rollen definiert: „Der AFCoach kann die Arbeitsfähigkeit des BEM-Berechtigten nicht selbst wiederherstellen bzw. erhalten und fördern. Seine/Ihre Aufgabe besteht aus der Begleitung und Beratung der BEM-Berechtigten, die eigentliche Veränderungsarbeit wird vom Berechtigten selbst geleistet.“<sup>6</sup> Ebenfalls sind hier formale Regelungen der Zusammenarbeit (z.B. Terminabsprachen, Kommunikationswege) sowie der Zeitpunkt der Beendigung des Coachingprozesses festgehalten: „Das AFCoaching endet mit dem Abschlussgespräch mit dem BEM-Berechtigten. [...] Der BEM-Berechtigte sowie der AFCoach können bei nachvollziehbaren Gründen jederzeit den Coachingprozess beenden. Danach wird dem BEM-Berechtigten ein BEM ohne Coaching angeboten.“<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Alle derzeit aktiv AFCoaches sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim DGB Bildungswerk im Projekt »Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement«.

<sup>4</sup> Zur Zeit ist vorgesehen, dass diese Personen vom innerbetrieblichen BEM-Team vorgeschlagen werden.

<sup>5</sup> Siehe hierzu auch den Artikel von Reuter/Giesert/Liebrich in diesem Band.

<sup>6</sup> Auszug aus dem Coachingvertrag des AFCoachings, entwickelt im Projekt »Neue Wege im BEM«. Unveröffentlichtes Manuskript.

<sup>7</sup> Vgl. ebenda.

In Schritt „(2) Analyse mit Berechtigten und eventuell weiteren Experten“ kommt das Arbeitsfähigkeitskonzept in seiner modifizierten Form zur Anwendung. Die Analyse beginnt mit zwei Fragen des Work-Ability-Indexes (WAI), in denen die globale Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit erhoben wird.<sup>8</sup> Danach wird die Situation des BEM-Berechtigten im Hinblick auf alle sieben Aspekte des Modells (vgl. Abb. 1) erfasst.<sup>9</sup> Wichtig ist hierbei, nicht nur die subjektive Wahrnehmung des BEM-Berechtigten zu erfassen, sondern auch erste mögliche persönliche und betriebliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit festzuhalten. Diese werden im Wesentlichen durch folgende zwei Fragen erfasst: (1) „Was können Sie tun?“ (2) „Was kann der Betrieb tun?“. Falls der BEM-Berechtigte dies wünscht, können auch Dritte (z.B. Betriebsärzte, betriebliche Interessenvertreter) bei der Analyse hinzugezogen werden. Alle Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert und dem BEM-Berechtigten ausgehändigt,<sup>10</sup> der AFCoach erhält alle Dokumente als Kopie.

Ist die Analyse abgeschlossen, folgt in „(3) Diskussion der Analyseergebnisse“ die Bewertung der Situation und eine erste Priorisierung der persönlichen und betrieblichen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Auf Grundlage dieser Priorisierung werden in Schritt „(4) Partizipative Entwicklung von Maßnahmen in allen Bereichen“ Handlungsmöglichkeiten diskutiert und festgehalten. Wenn beispielsweise im Bereich „Kooperation und Führung“ die erste Priorität bei der „Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses“ liegt, wird gemeinsam an Lösungsstrategien gearbeitet. Eine Verbesserung der Situation könnte sich durch wöchentliche Informationsrunden mit MitarbeiterInnen und Führungskräften einstellen, durch die regelmäßige Pflege der schwarzen Bretter etc. Wichtig ist es, Maßnahmen – wenn möglich – für alle Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu generieren.

Nur so kann gewährleistet werden, dass die angestrebten Veränderungen nicht nur am Verhalten des BEM-Berechtigten ansetzen, sondern dass auch eine Änderung der Verhältnisse angestrebt wird – dies gilt auch, wenn das AFCoaching im Sinne der Prävention eingesetzt wird.

Dem „(5) Maßnahmenworkshop mit allen erforderlichen Beteiligten des Prozesses“ entspricht ein runder Tisch aller Akteure, die für die Umsetzung der in Schritt 4 entwickelten Maßnahmen von Bedeutung sind. Ziel dieses Treffens ist es, die Maßnahmen zu diskutieren und eventuell auch neue Vorschläge zu generieren. Essentiell ist es, die zur Umsetzung nötigen Schritte festzulegen, zu terminieren und klare Verantwortungen für die operative Umsetzung zu schaffen und diese zu dokumentieren.<sup>11</sup> So wäre es, um beim obigen Beispiel zu bleiben, wichtig, dass die Führungskraft an der Diskussion über die Machbarkeit der entwickelten Maßnahmen zur Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses beteiligt ist. Gemeinsam mit allen Beteiligten würde dann festgelegt werden, was wann wie zu tun ist.

In „(6) Maßnahmenumsetzung“ werden die im vorherigen Schritt festgehaltenen Maßnahmen, die zur Wiederherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit des BEM-Berechtigten führen sollen, umgesetzt. Begleitet wird dieser Schritt durch „(7) Gespräche/Monitoring der Maßnahmenumsetzung“. Hierbei handelt es sich um Gespräche zwischen BEM-Berechtigten und Coach, in denen die entwickelten Maßnahmen und deren Umsetzungsprozess reflektiert werden, um, falls nötig, korrigierend eingreifen zu können.

Ist die Maßnahmenumsetzung beendet, endet das AFCoaching mit einem „(8) Coaching-Abschlussgespräch“. In diesem wird der Coaching-Prozess aus Sicht des BEM-Berechtigten und aus Sicht des Coaches evaluiert. Neben der Bewertung des individuellen Coachingprozesses werden auch übergeordnete Aspekte des BEM innerhalb des Betriebes diskutiert und bewertet. Das Abschlussgespräch dient somit nicht nur der Reflektion des AFCoachings, sondern kann als Quelle für Verbesserungsvorschläge des gesamten BEMs und somit des betrieblichen Gesundheitsmanagements verstanden werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. Work Ability Index – Fragebogen Kurzversion. Verfügbar unter [URL: <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/WAI-Kurzversion.pdf>], abgerufen am 4.5.2011 sowie Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2009): 8.

<sup>9</sup> Die sieben Aspekte des modifizierten Modelles sind: 1) Gesundheit/Krankheit/Potenziale/Konstitution; 2) Kompetenz und Qualifikation; 3) Werte/Einstellungen/Motivation; 4) Kooperation/Gruppe/Führung/Aufbau und Ablauforganisation; 5) Arbeitsbedingungen/Mensch-Maschinen-Schnittstellen/Arbeits- und Technikgestaltung etc.; 6) Familie und persönliches Umfeld; 7) Rahmenbedingungen

<sup>10</sup> Zur Sammlung der Daten erhält der BEM-Berechtigte ein so genanntes Arbeitsfähigkeitsbuch. Dies ist eine Art strukturierter Aktenordner, in dem alle Dokumente des Coachingprozesses gesammelt werden können.

<sup>11</sup> Das genaue Vorgehen sollte in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung geregelt sein.

### 3.2 Einbindung in den BEM-Prozess

Das AFCoaching beteiligt den BEM-Berechtigten aktiv am Betrieblichen Eingliederungsmanagement und somit an der Wiederherstellung seiner Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, wie es vom Gesetzgeber im Sozialgesetzbuch gefordert ist. Es ist somit eine sinnvolle Ergänzung der Aktivitäten innerhalb des BEMs, die bereits in Betrieben vorhanden sind.

Betrachtet man den in Kapitel 2.1 beschriebenen prototypischen Verlauf des BEM, ist das Coaching nach dem sechsten Schritt im BEM-Prozess (Erstgespräch) einzuordnen. Im Erstgespräch mit dem BEM-Berechtigten sollte die Möglichkeit eines Coachings unterbreitet werden. Da die Teilnahme am Coaching – wie die generelle Teilnahme an jeglichen BEM-Aktivitäten – freiwillig ist, sollte das AFCoaching als ein sinnvoller und möglicher, aber nicht als alleiniger Weg zur Wiederherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gesehen werden. Das Coaching umfasst inhaltlich die Schritte:

Analyse des Arbeitsplatzes, die Erfassung der Fähigkeiten und Anforderung des Beschäftigten,  
Abgleich dieser beiden Aspekte sowie

Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Eingliederung an den Arbeitsplatz.

Wird die Möglichkeit des AFCoachings nicht wahrgenommen, sollten andere Wege der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung angeboten werden. Egal, welchen Weg der BEM-Berechtigte wählt – BEM mit oder ohne AFCoaching –, am Abschluss des Eingliederungsprozesses sollte die Wirksamkeitsprüfung, Evaluation und Dokumentation stehen (Schritt 10 des BEM). Nur so ist es möglich, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Vorgehensweise des BEMs zu überprüfen, Stärken auszubauen und Ansatzpunkte zur Optimierung zu identifizieren.

### 3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)<sup>12</sup>

Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFC) und das Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c) sind zwei verschiedene Instrumente. Die Ähnlichkeit der Namensgebung ist insofern nicht verwunderlich, da sie auf derselben Grundlage entwickelt wurden: Beide basieren auf dem bereits besprochenen finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept. Dies zeigt sich vor allem darin, dass beide Instrumente zur Analyse der Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (beim AFCoaching in modifizierter Form) heranziehen. Bei beiden Analysen wird jeweils erhoben, welche individuellen und betrieblichen Maßnahmen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit fördern würden.

Deutliche Unterschiede liegen in der Zielsetzung sowie in der Vorgehensweise bei der Anwendung der Instrumente. Während das AFCoaching die Begleitung der BEM-Berechtigten bei der Wiederherstellung

bzw. Förderung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützt, zielt das ab-c als Beratungswerkzeug auf die Förderung der Selbstbeobachtungs- und Selbstmanagementkompetenz des Unternehmens und aller darin Beschäftigten ab. Dieser Unterschied spiegelt sich auch in der Vorgehensweise bei der Anwendung der Instrumente wider: Innerhalb des AFCoaching wird der BEM-Berechtigte während eines längeren Zeitraumes individuell durch den Coach begleitet. Er wird in der Wahrnehmung seiner aktiven Rolle innerhalb des BEMs gestärkt. Das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept bildet die Grundlage eines Prozesses, in dem die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit eines Individuums im Mittelpunkt steht und der darüber hinaus betriebliche Maßnahmen zu deren Unterstützung und Förderung kontinuierlich mit berücksichtigt. Das ab-c besteht aus zwei Kernbausteinen:

dem individuellen persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungs-Gespräch, in dem die Entwicklung von individuellen Fördermaßnahmen herausgearbeitet wird. Dieses Gespräch ist ein Angebot an alle Beschäftigten und dauert ca. 60 Minuten.

dem Arbeitsbewältigungs-Workshop, der die Entwicklung von betrieblichen Fördermaßnahmen zum Ziel hat. An diesem nehmen betriebliche Entscheidungsträger einschließlich Interessenvertretung teil.

Es handelt sich somit um ein Instrument, das den Beschäftigten einerseits durch ein Gespräch Impulse zur Gestaltung Ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gibt, andererseits dem Betrieb Möglichkeiten zur Unterstützung der Belegschaft aufzeigt. Eine Begleitung der einzelnen Beschäftigten auf dem Weg hin zur Verbesserung ist nicht vorgesehen und würde der Zielsetzung des Instrumentes nicht gerecht werden.

## 4. Fazit

Das Arbeitsfähigkeitscoaching ist ein Instrument, das BEM-Berechtigte auf ihrem Weg zur Verbesserung bzw. Wiederherstellung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit begleitet. Es unterstützt die Beschäftigten, ihre

---

<sup>12</sup> Alle Ausführungen zum ab-c in diesem Beitrag beruhen auf dem Artikel von Geißler/Frevel/Gruber in diesem Band.

aktive Rolle innerhalb des betrieblichen Eingliederungsmanagements wahrzunehmen. Es werden nicht über ihn hinweg, sondern mit ihm gemeinsam die betrieblichen Arbeitsbedingungen gestaltet, in denen die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedarfe in gesunder Relation zu den Anforderungen der Arbeitsaufgabe stehen. Die BEM-Berechtigten, die zurzeit die Möglichkeit haben, durch ein AFCoaching unterstützt zu werden, äußern sich positiv über diesen Prozess. Die Gestaltung des AFCoachings als Rahmenkonzept bietet ausreichende Möglichkeiten, der individuellen Situation des BEM-Berechtigten und der des Betriebes gerecht zu werden. Durch die partizipative Vorgehensweise können maßgeschneiderte Lösungen gefunden werden, die so gestaltet sind, dass sie auf eine langfristige Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit hinwirken. Um dies zu gewährleisten, sind beide in der Pflicht: der BEM-Berechtigte, der durch das Coaching in seiner aktiven Rolle gestärkt wird, ebenso wie die betrieblichen Entscheidungsträger. Jedoch ist zu bedenken, dass das AFCoaching den Prozess lediglich moderiert. Alle Maßnahmen und Schritte zur Verbesserung liegen im Verantwortungsbereich der/des BEM-Berechtigten und der betrieblichen Akteure selbst.

## Literatur

- Böning, U./B. Fritschle (2005): Coaching fürs Business. Bonn: managerSeminareVerlag.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2009): Why WAI? – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund: BAuA.
- Emery, F.E. (1959): Characteristics of socio-technical systems. Tavistock Institute of Human Relations, Document No. 527.
- Geißler, H./A. Frevel/B. Gruber (2011): „Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!“, in: M. Giesert (Hrsg.), Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!, Hamburg: VSA.
- Giesert, M./C. Wendt-Danigel (2011): Handlungsleitfaden für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, 2. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ilmarinen, J./J. Tempel (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. von M. Giesert im Auftrag des DGB Bildungswerk e.V. Hamburg: VSA.
- Oppolzer, A. (2005): Betriebliche Gesundheitspolitik und betriebliche Gesundheitsmanagement. In: ZSR, 51. Jahrgang, Sonderheft 2005: 57-71.
- Reuter, T./Giesert, M./Liebrich, A. (2011): Der Datenschutz im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – ein Beispiel aus dem Projekt „Neue Wege im BEM“, in: M. Giesert (Hrsg.), Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!, Hamburg: VSA.
- Ulich, E./M. Wülser (2010): Gesundheitsmanagement im Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Work Ability Index (2011): Fragebogen Kurzversion. Verfügbar unter <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/WAI-Kurzversion.pdf>, abgerufen am 4.5.2011.
- Weber, B./S. Rüllicke/L. Packebusch (2007): Gesunde Menschen – gesundes Handwerk – Handlungshilfe und Coaching Leitfaden. Lengerich, Berlin: Papst Science Publisher.