

# Arbeitsfähigkeitscoaching: So gestalten Sie die Rückkehr von erkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich

## Inhalt Seite

<b>Was Sie über das Betriebliche Eingliederungsmanagement wissen müssen</b>	<b>2</b>
<b>So hilft Ihnen das Rahmenkonzept des Arbeitsfähigkeitscoachings</b>	<b>6</b>
<b>Wie Sie die Voraussetzungen für Aufbau und Entwicklung eines wirksamen BEM schaffen</b>	<b>8</b>
<b>Die 7 Schritte des AFCoachings</b>	<b>11</b>
<b>So überprüfen Sie das BEM und entwickeln es weiter</b>	<b>15</b>
<b>AFCoaching: Schritt für Schritt den BEM-Prozess gestalten – ein Fallbeispiel</b>	<b>16</b>
<b>Auf einen Blick: Nutzen durch das AFCoaching</b>	<b>21</b>

Der Beitrag stellt Ihnen das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vor und zeigt, wie es in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert werden kann. Sie lernen das Rahmenkonzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“ (AFCoaching) kennen, mit dem Sie ein erprobtes BEM einführen und weiterentwickeln können. Ein Beispiel zeigt, wie das Coaching erkrankte Beschäftigte dabei unterstützt, in den Beruf zurückzukehren.

### Ihr Nutzen



**Marianne Giesert** ist Diplom-Betriebswirtin, Diplom-Sozialökonomin und Direktorin im Institut für Arbeitsfähigkeit (IAF). **Prof. Dr. Anja Liebrich** ist Diplom-Psychologin und Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. **Tobias Reuter** ist Diplom-Ökonom und Lehrbeauftragter der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Die Autoren sind geschäftsführende Gesellschafter der IAF GmbH.

### Ihre Experten



# Was Sie über das Betriebliche Eingliederungsmanagement wissen müssen

Seit 2004 ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Sozialgesetzbuch (SGB) IX gesetzlich geregelt. Dort fordert § 84, dass Beschäftigte, die über längere Zeit arbeitsunfähig sind, darüber aufgeklärt werden sollen,

- wie sie ihre Arbeitsunfähigkeit überwinden und
- mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.



**WICHTIG:** Jedes Unternehmen, egal welcher Größe, Branche oder Rechtsform, ist verpflichtet, auf der Grundlage des § 84 Abs. 2 SGB IX ein BEM anzubieten. Zuständig ist der Arbeitgeber.

### Zeitraum richtig berechnen

Berechnung der BEM-Berechtigung	
BEM-berechtigt sind alle Beschäftigten, wenn sie in einem Zeitraum von 12 Monaten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 42 Kalendertage hintereinander arbeitsunfähig (langzeiterkrankt) oder</li> <li>■ in der Summe mehr als 6 Wochen arbeitsunfähig (wiederholte Arbeitsunfähigkeit)</li> </ul>	
waren. Berechnen Sie dies anhand der gefehlten Arbeitstage.	
<b>Beispiele:</b> Bei einer 5-Tage-Woche sind Beschäftigte ab dem 31. Arbeitsunfähigkeitstag BEM-berechtigt, bei einer 3-Tage-Woche schon ab dem 19. Arbeitsunfähigkeitstag.	



**WICHTIG:** Bei der Betrachtung der Arbeitsunfähigkeit zählt nicht das Kalenderjahr, sondern es geht um die zurückliegenden 12 Monate.

Das BEM-Angebot ist unabhängig von der Art der Erkrankung bzw. Arbeitsunfähigkeit. Es spielt auch keine Rolle, ob es sich um verschiedene Erkrankungen handelt. Für das BEM werden alle Beschäftigten, egal ob vollzeit- oder teilzeitbeschäftigt, Angestellte oder Beamte, Leiharbeiter (hier ist der Verleiher verantwortlich, der Entleiher hat Mitverantwortung), Auszubildende oder Führungskräfte, berücksichtigt.

### Diese Personen sind am BEM beteiligt

Diese Akteurinnen und Akteure müssen nach § 84 Abs. 2 SGB IX beteiligt werden	
Wer?	Beteiligung und Aufgabe
<b>Arbeitgeber</b>	Der Arbeitgeber muss das BEM anbieten und mit der betrieblichen Interessenvertretung für die erforderlichen Strukturen sorgen.
<b>BEM-Berechtigte/r</b>	Die BEM-Berechtigten müssen dem Verfahren zustimmen (Grundprinzip der Freiwilligkeit). Erst mit ihrer aktiven Mitwirkung lässt sich die Situation seriös analysieren, geeignete Maßnahmen können abgeleitet werden.
<b>Betriebliche Interessenvertretung</b>	Das BEM ist mitbestimmungspflichtig. Der Betriebs- oder Personalrat arbeitet entscheidend mit. Er hat ein Initiativrecht und kann ein BEM mit Zustimmung des Mitarbeiters einleiten und durchführen. Darüber hinaus überwacht er die Einhaltung der Arbeitgeberpflicht zum BEM (Überwachungsrecht). Bei einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum BEM ist er Vertragspartner des Arbeitgebers.

Fortsetzung



Fortsetzung

Wer?	Beteiligung und Aufgabe
<b>Schwerbehindertenvertretung (SBV)</b>	Sind BEM-Berechtigte schwerbehindert oder diesen gleichgestellte Personen, ist die SBV hinzuzuziehen. In der Praxis hat sich es als nützlich erwiesen, die Expertise der SBV grundsätzlich zu nutzen. Wie für die betriebliche Interessenvertretung gilt auch für die SBV das Initiativ- und Überwachungsrecht.
<b>Betriebsärztin/-arzt bzw. Werksärztin/-arzt</b>	Soweit erforderlich, wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Er kann Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen auch im Kontext des BEM gut identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen. So fordert es § 3 Abs. 1 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG). Die Ärzte sind zudem weisungsfrei und unterliegen der Schweigepflicht. Sie sind besonders gefragt, wenn die gesundheitliche Situation bzw. Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten unklar oder eine stufenweise Wiedereingliederung sinnvoll ist.
<b>Gemeinsame Servicestelle der Rehabilitationsträger</b>	Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden örtliche gemeinsame Servicestellen hinzugezogen. Hier haben sich Rehabilitationsträger (Kranken-, Renten- und Unfallversicherung sowie Agentur für Arbeit) zusammengeschlossen, um zu klären, wer als externer Partner im BEM im konkreten Fall infrage kommt. Hier finden Sie die Servicestellen: <a href="http://reha-servicestellen.de">reha-servicestellen.de</a>
<b>Integrationsamt</b>	Sind die BEM-Berechtigten schwerbehindert oder diesen gleichgestellte Personen, sollte das Integrationsamt eingeschaltet werden. Integrationsämter bieten Beratung sowie gezielte Hilfen und Leistungen (z. B. Arbeitsplatzanpassungen) an. Weitere Informationen finden Sie hier: <a href="http://integrationsaemter.de">integrationsaemter.de</a>

Neben diesen Beteiligten, die gesetzlich vorgeschrieben sind, können mit **Zustimmung der BEM-Berechtigten** bei Bedarf weitere Fachleute hinzugezogen werden.

Diese Akteurinnen und Akteure sollten ebenfalls beteiligt werden	
Wer?	Beteiligung und Aufgabe
<b>Fachkräfte für Arbeitssicherheit</b>	Als Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa) können Sie mit Ihrer speziellen Expertise ebenfalls eine wichtige Rolle im BEM übernehmen, vor allem, wenn geeignete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden müssen. So ergibt sich z. B. aus § 6 Abs. 1 ASiG Ihre Beratungsfunktion bei Gefährdungsbeurteilungen, der ergonomischen Arbeitsgestaltung etc.
<b>Sicherheitsbeauftragte</b>	Sicherheitsbeauftragte sollen nach § 22 SGB VII das Unternehmen bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren unterstützen.
<b>Disability Manager</b>	Disability Manager können ein Bindeglied zwischen allen Beteiligten im Prozess der Wiedereingliederung sein. Sie koordinieren die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern, dem Arbeitgeber, der betrieblichen Interessenvertretung, den Sozialversicherungen und behördlichen Stellen, Ärzten, Reha-Einrichtungen, Berufsförderungswerken u. a. Sie können das Fallmanagement im BEM übernehmen.
<b>Führungskräfte</b>	Führungskräfte sollten bei der Planung von Maßnahmen beteiligt werden. Schwierig wird es, wenn Führungskräfte ein Teil des Problems sind. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt.
<b>Datenschutzbeauftragter</b>	Der Datenschutz ist eine zentrale Forderung des BEM. Weil hier schützenswerte personenbezogene Daten eine Rolle spielen, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unbedingt erforderlich. Beziehen Sie den Datenschutzbeauftragten ein, um ein Datenschutzkonzept für das BEM zu erarbeiten.
<b>Weitere externe Akteurinnen und Akteure</b>	Auch Berufsförderungswerke, Sozialdienste mit Sucht- und Schuldenberatung sowie Fachkliniken können helfen. Bauen Sie Kontakte zu regionalen Anbietern auf. Wenn möglich, integrieren Sie auch behandelnde Ärzte oder Therapeuten in das BEM-Verfahren.



## So hilft Ihnen das Rahmenkonzept des Arbeitsfähigkeitscoachings

**Vorgehen nicht vorgeschrieben**

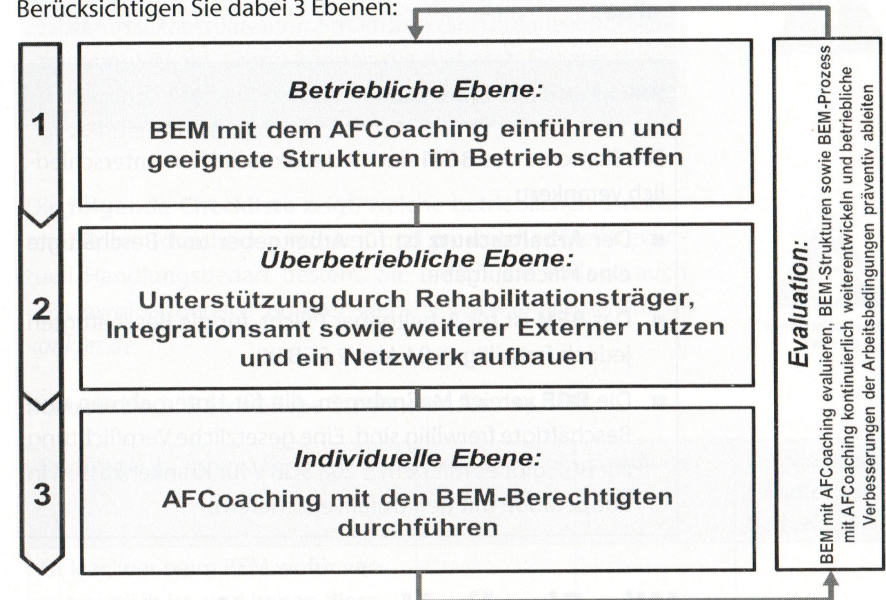
Wie Sie bei der Eingliederung erkrankter Mitarbeiter konkret vorgehen, wird nicht im Gesetz beschrieben. Dies ist die Aufgabe des Arbeitgebers in Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung. Trotzdem sollten Sie einige Grundsätze beachten:

Grundsätze des BEM	
Grundsatz	Was müssen Sie beachten?
<b>Freiwilligkeit</b>	BEM muss als Hilfe wahrgenommen werden. Ohne Vertrauen und Akzeptanz kann es nicht funktionieren. Alle Beschäftigten sollten wissen, dass das BEM mit allen Schritten freiwillig ist.
<b>Gleichheit</b>	Die Strukturen und das BEM-Verfahren müssen so gestaltet sein, dass alle BEM-Berechtigten den gleichen, systematischen Prozess durchlaufen. Alle BEM-Berechtigten müssen identifiziert werden, und ihnen müssen genügend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.
<b>Beteiligung</b>	Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter alle Schritte mitgestalten können. Bauen Sie ein Netzwerk auf, um betriebliche und außerbetriebliche Akteure einzubinden.
<b>Vertraulichkeit und Datenschutz</b>	Sorgen Sie mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit dafür, dass der gesamte BEM-Prozess für alle Beschäftigten transparent und für jeden Schritt der Datenschutz für alle Verantwortlichen geklärt ist. Beim Datensammeln gilt: so wenig wie möglich, so viel wie nötig.
<b>Prävention</b>	BEM endet nicht, wenn der Mitarbeiter wieder arbeitsfähig ist. Die Maßnahmen müssen langfristig für eine stabile Balance zwischen Arbeitsanforderungen und den Möglichkeiten der Beschäftigten sorgen. Berücksichtigen Sie hier Verhaltens- und Verhältnisprävention.

Die Ziele des BEM sind festgelegt, bei der Gestaltung gibt Ihnen § 84 Abs. 2 SGB jedoch Spielraum. Denn sollten Sie entsprechend Ihren konkreten Bedingungen nutzen. Hier hilft Ihnen das Rahmenkonzept „Arbeitsfähigkeitscoaching“ („AFCoaching“), ein sinnvoll strukturiertes BEM aufzubauen und weiterzuentwickeln.

**Spielraum nutzen**

Berücksichtigen Sie dabei 3 Ebenen:



Die 3 Ebenen des Rahmenkonzepts „AFCoaching“

### Betriebliche Ebene des AFCoachings: So schaffen Sie einen erfolgreichen Rahmen

Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen die Strukturen und Prozesse für das BEM-Verfahren. Dazu müssen personelle, organisatorische und materielle Ressourcen bereitstehen. Sorgen Sie dafür, dass das Handlungsfeld BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit seinen Bereichen Arbeitsschutz und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) fest verankert ist.

**Strukturen und Prozesse**





**WICHTIG:** Ein ganzheitliches BGM ist die Basis für alle Aktivitäten zur Förderung der körperlichen, geistigen und sozialen Gesundheit. Alle Handlungsfelder berücksichtigen das individuelle **Verhalten** der Beschäftigten, die Gestaltung von gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen sowie die Regelung von gesundheitsförderlichen Prozessen (**Verhältnisse**).

**Pflicht und Kür beim BGM**

Die Elemente des **BGM** sind in den Vorschriften unterschiedlich verankert:

- Der **Arbeitsschutz** ist für Arbeitgeber und Beschäftigte eine Pflichtaufgabe.
- Das **BEM** ist für Arbeitgeber Pflicht, für die Beschäftigten jedoch freiwillig (§ 84 Abs. 2 SGB IX).
- Die **BGF** vereint Maßnahmen, die für Unternehmen und Beschäftigte freiwillig sind. Eine gesetzliche Verpflichtung zur BGF gibt es mit dem § 20a SGB V für Krankenkassen in Kooperation mit den Unfallversicherern.

## Wie Sie die Voraussetzungen für Aufbau und Entwicklung eines wirksamen BEM schaffen

**Grundsätzliche Fragen**

Zunächst sollten Sie klären, wer wofür verantwortlich ist:

- Wer koordiniert das BEM?
- Wer begleitet und unterstützt die BEM-Berechtigten?
- Wer muss beim Prozess hinzugezogen werden?
- Wer ist wann am Prozess beteiligt?

**Verantwortliches Gremium**

In der Praxis hat sich als verantwortliches Gremium ein paritätisch besetzter und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteter Steuerkreis bewährt. Neben einem Vertreter des Arbeitgebers und der Interessensvertretung sollten Sie die betrieblichen Expertinnen und Experten des BGM hinzuziehen.

**WICHTIG:** Aufgabe des Steuerkreises ist es, das BEM-Verfahren mit transparenten Strukturen einzuführen und weiterzuentwickeln. Damit können die 4 Phasen Organisation, Initiierung, Intervention und Evaluation des BEM dauerhaft gewährleistet werden.

Die **folgende Checkliste** zeigt, welche betrieblichen Strukturen Sie berücksichtigen müssen und an welcher Stelle eventuell Handlungsbedarf besteht. Sie finden die Vorlage auch im Downloadbereich unserer Website [www.arbeitssicherheit-konkret.de](http://www.arbeitssicherheit-konkret.de)

**Schnellcheck: Betriebliche Strukturen für das BEM**

Prüffrage	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf
Ist klar, wer beim BEM wofür verantwortlich ist, und haben diese Personen ausreichende zeitliche Ressourcen (z. B. Fallmanager)?			
Sind alle Verantwortlichen ausreichend geschult (z. B. Steuerkreis)?			
Gibt es ein zuverlässiges Erfassungssystem, um alle BEM-Berechtigten rasch zu identifizieren?			
Ist der Ablauf des BEM im Unternehmen bekannt?			

Fortsetzung



[www.arbeitssicherheit-konkret.de](http://www.arbeitssicherheit-konkret.de)



Fortsetzung

Prüffrage	Kein Handlungsbedarf	Handlungsbedarf	Dringender Handlungsbedarf
Arbeiten alle Verantwortlichen im BEM gut zusammen?			
Existiert eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung, und wird sie beim BEM hinzugezogen?			
Existiert eine Dienst-/Betriebsvereinbarung zum BEM?			



**WICHTIG:** Außerdem sollten Sie eine Datenbank entwickeln, mit der die Fälle von Arbeitsunfähigkeit über 6 Wochen automatisch erkannt werden. So können Sie sicherstellen, dass alle Beschäftigten identifiziert werden, die einen BEM-Anspruch besitzen.

**Qualifizierung der Beteiligten**

Eine umfassende Qualifizierung der Verantwortlichen hat sich in der Praxis als zentraler Erfolgsfaktor herauskristallisiert. Dabei müssen u. a. die unterschiedlichen Rollen innerhalb des BEM sowie die damit verbundene Verantwortung geklärt werden.

Mit Blick auf erkrankte bzw. eingeschränkte Beschäftigte ist es wichtig, die Kommunikation sensibel und transparent zu gestalten. Hier wird ein gutes Kommunikationskonzept mit einem transparenten Datenschutz gebraucht. Die Beteiligten sollten wissen, welche Daten wann wie und von wem erhoben, gespeichert und verwendet werden.



**TIPP:** Schließen Sie für die Verbindlichkeit und Transparenz des BEM eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung ab. Gute Hinweise hierzu erhalten Sie z. B. bei [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) und im Beitrag von Prümper und Schmidt-Rögnitz unter [www.bem-netz.org](http://www.bem-netz.org)

Eine qualifizierte erfolgversprechende Begleitung der BEM-Berechtigten ist das AFCoaching. Um das konkrete Vorgehen und die Methoden zu erlernen, werden angehende AFCoaches qualifiziert sowie durch Supervision begleitet.

**Spezielles Angebot**

**Qualifizierung zum AFCoach**

Die etwa einjährige Qualifizierung zum AFCoach beinhaltet 3 Schritte:

- 4- bis 5-tägige Grundlagen- und Methodenschulung
- begleitende Fallarbeit mit 2 eintägigen Reflexionstreffen
- Kolloquium und Zertifizierung

Nach der Zertifizierung ist eine kontinuierliche jährliche Rezertifizierung vorgesehen. Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.arbeitsfaehig.com](http://www.arbeitsfaehig.com)



**Die 7 Schritte des AFCoachings**

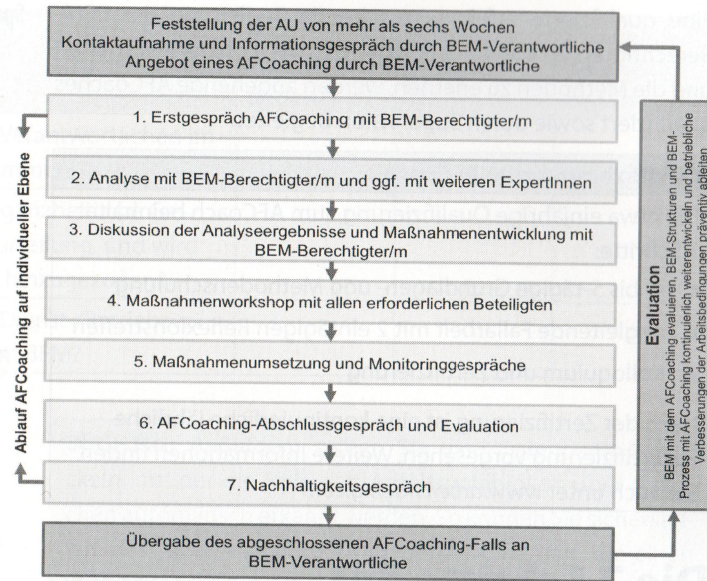
Wenn Sie die grundlegenden Strukturen geschaffen haben und alle Verantwortlichen – vor allem die AFCoaches als Fallmanager – geschult wurden, können die Begleitung und Unterstützung der BEM-Berechtigten beginnen. Sie sollen Handlungskompetenzen und Selbstsicherheit entwickeln sowie Ängste abbauen. BEM-Berechtigte sollen in der Lage sein, ihre Arbeits-/Beschäftigungsfähigkeit und ihre Handlungsfähigkeit zu entwickeln.

**Begleitung und Unterstützung**

Der Prozess beginnt formal mit der Feststellung der Arbeitsunfähigkeit von mehr als 6 Wochen, der (schriftlichen) Kontaktaufnahme, einem ersten Informationsgespräch sowie dem Angebot eines AFCoachings an den BEM-Berechtigten. Erst wenn dieser dem BEM und dem weiteren Verlauf zustimmt, beginnt das AFCoaching mit einem Erstgespräch zwischen AFCoach und BEM-Berechtigtem.

**Erste Kontaktaufnahme**





Die 7 Schritte des AFCoachings auf individueller Ebene

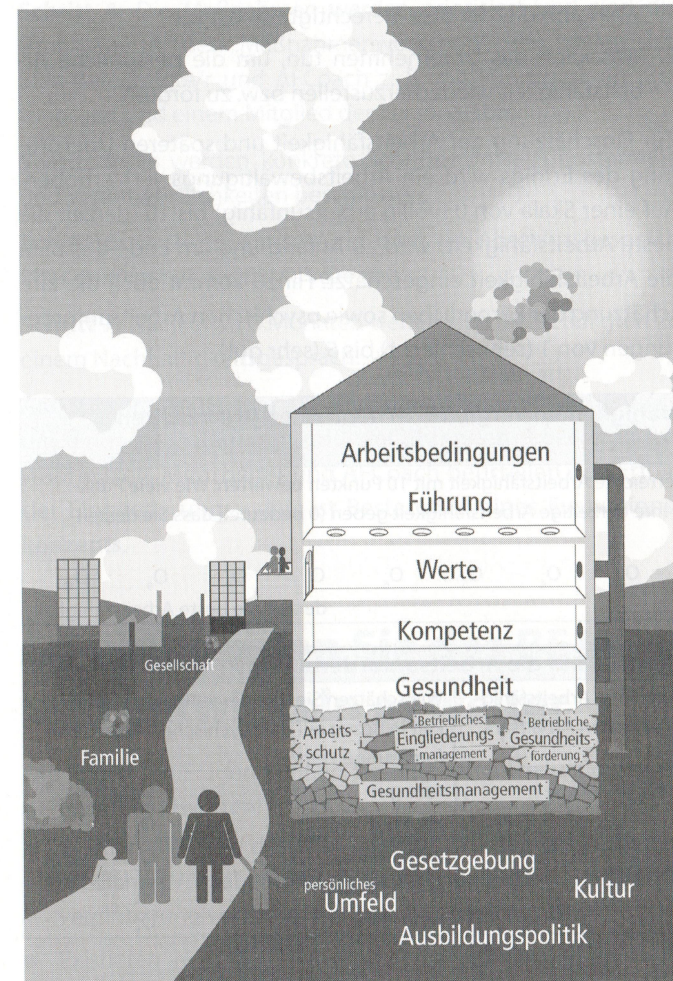
**WICHTIG:** Alle Schritte im BEM sind freiwillig, d. h., die BEM-Berechtigten können den Prozess jederzeit ablehnen bzw. abbrechen.



**Coachingvertrag erläutern**

**Schritt 1:** Das Erstgespräch ist für das Kennenlernen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besonders wichtig. Hier werden Verfahren, Ziele, Datenschutz sowie der Coachingvertrag genau erläutert. Zur umfassenden Dokumentation aller Schritte des BEM wird ein AFCoaching-Buch (AFC-Buch) ausgehändigt, das alle standardisierten und erforderlichen Materialien (z. B. Coachingvertrag, Protokolle sowie Datenschutzerklärungen) beinhaltet.

**Schritt 2:** Die Situation der BEM-Berechtigten wird umfassend analysiert. Den Kern bildet dabei die Analyse anhand des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“.

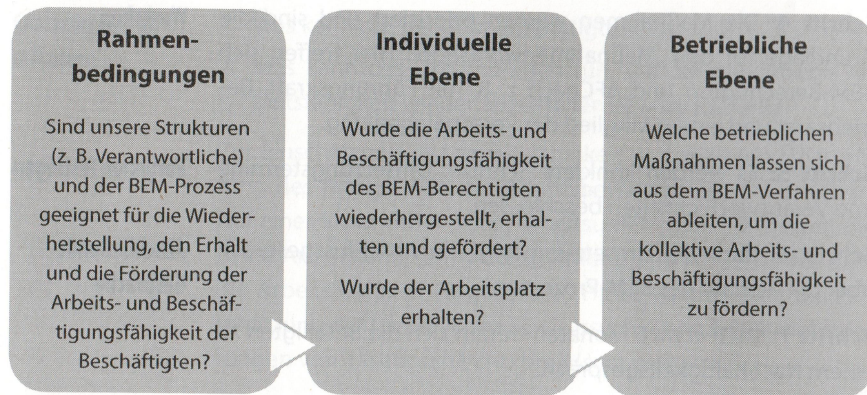


**Anschauliche Analyse der konkreten Situation**

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Gemeinsam mit den BEM-Berechtigten bespricht der AFCoach Ressourcen und Defizite im Bereich Gesundheit, Kompetenz, Werte, Einstellungen und Motivation, Arbeitsbedingungen und Führung sowie im persönlichen, familiären und regionalen Umfeld und erörtert 2 grundlegende Perspektiven:





Die 3 Ebenen der Evaluation beim BEM

Mindestens einmal jährlich sollten Sie die Strukturen und das BEM-Verfahren systematisch hinterfragen und bei Bedarf anpassen. Auf individueller Ebene müssen Sie für den Einzelfall beurteilen, ob die Ziele der Eingliederung erreicht wurden.



**WICHTIG:** In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass sich aus den einzelnen BEM-Fällen Schwerpunktthemen ergeben, die an anderer Stelle behandelt werden sollten. Sie müssen gewährleisten, dass diese Themen (z. B. Arbeitsorganisation) im Rahmen des Arbeitsschutzes und der BGF behandelt werden.

## AFCoaching: Schritt für Schritt den BEM-Prozess gestalten – ein Fallbeispiel

Die Ausgangssituation: Herr Müller, ein 44-jähriger Staplerfahrer, arbeitet seit 23 Jahren in einem Produktionsbetrieb. Bei Aufnahme des BEM mit AFCoaching war er bereits 13 Monate

krankgeschrieben. Wegen Schwindels hatte er auf ärztliches Anraten seine Tätigkeit als Staplerfahrer aufgegeben. Doch auch in anderen Abteilungen hatte er erhebliche Probleme, sodass er die Arbeit nicht mehr ausführen konnte. Herr Müller war nach mehreren abgebrochenen Wiedereingliederungsversuchen bereit, ein BEM mit dem AFCoaching durchzuführen.

### 1. Erstgespräch zum AFCoaching mit dem BEM-Berechtigten

Nachdem Herr Müller dem Angebot zum BEM und AFCoaching zugestimmt hatte, wurde das **Erstgespräch** mit dem AFCoach in einem vertrauensvollen Rahmen geführt, das Verfahren vorgestellt, die Vereinbarungen (Coachingvertrag, Datenschutzerklärung) unterzeichnet und das AFC-Buch an den BEM-Berechtigten übergeben.

Vertrauensvoller  
Rahmen

### 2. Analyse mit BEM-Berechtigtem und weiteren Experten

Herr Müller schätzt seine Arbeitsfähigkeit mit einem Arbeitsbewältigungswert 5 von insgesamt 10 Punkten ein. Er vergibt 3 von 5 Punkten für die körperlichen Anforderungen und 2 von 5 Punkten für die psychischen Anforderungen. Er ist sehr kooperativ und empfindet die Treffen als sehr hilfreich. Er hat ein großes Mitteilungsbedürfnis. Für die Analyse werden je Stockwerk 30 Minuten benötigt.

Offene  
Einschätzung  
erforderlich

### Die 4 Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ im Detail

- **1. Stockwerk „Gesundheit“:** Herr Müller hat einen Grad der Behinderung von 40 mit Gleichstellung. Er ist seit 13 Monaten arbeitsunfähig mit psychischen und physischen Problemen und seitdem auch in psychologischer Behandlung. Durch seine Einschränkungen sind keine Tätigkeiten mehr erlaubt, die häufiges Bücken voraussetzen, keine Arbeit im Akkord, keine Wechselschicht und keine

Fortsetzung



Fortsetzung

Drehbewegungen. Herr Müller ist mutlos, deprimiert und hat große Angst, nicht mehr arbeiten zu können.

- **2. Stockwerk „Kompetenz“:** 16 Jahre lang arbeitete Herr Müller als Staplerfahrer im Bereich Logistik, zuletzt als Sachbearbeiter für Rückgaben aus der Produktion. Er hat außerdem die Qualifikation des Betriebssanitäters. Er hat verschiedene Arbeiten mit kurzen Anlernphasen erprobt und kann sich eine weitere Qualifizierung vorstellen.
- **3. Stockwert „Werte/Motivation“:** Herr Müller fühlt sich dem Unternehmen sehr verbunden, seine Motivation ist hoch. Er fürchtet aber, die künftige Arbeit nicht bewältigen zu können. Er fühlt sich durch seine vergeblichen Arbeitsversuche minderwertig und mutlos.
- **4. Stockwerk „Arbeitsbedingungen und Führung“:** Die meisten Vorgesetzten aus den neuen Einsatzbereichen haben Vorbehalte wegen der erfolglosen Wiedereingliederungsversuche. Sie trauen ihm nicht zu, die Arbeit gut zu bewältigen. Nur sein ehemaliger Vorgesetzter steht zu ihm.
- **Persönliches Umfeld:** Herr Müller lebt allein. Er hat nur noch ein sehr eingeschränktes Sozialleben. Die Wohnung liegt in einem dörflichen Umfeld. Herr Müller fühlt sich mit seinen Einschränkungen und Ängsten beobachtet und nicht unterstützt.

### 3. Diskussion der Analyse und Entwicklung von Maßnahmen mit dem BEM-Berechtigten

**Fokus auf  
2 Bereiche**

In der gemeinsamen Analyse kamen zwischen Herrn Müller und dem AFCoach erste Lösungsansätze zur Sprache, die jetzt systematisch konkretisiert wurden. Das Haus der Arbeitsfähigkeit bewertet Herr Müller als sehr hilfreich. Dabei wurde jedes Stockwerk stets von 2 Seiten betrachtet: „Was kann ich als BEM-Berechtigter tun?“ und „Was kann das Unternehmen tun?“

Die Maßnahmen konzentrierten sich auf das erste Stockwerk „Gesundheit“ und das 2. Stockwerk „Kompetenz“.

**Stockwerk „Gesundheit“:** Weitere professionelle medizinische und psychologische Unterstützung benötigte Herr Müller nicht, er fühlte sich durch die Betriebsärztin, seinen Psychologen und den Arzt gut versorgt.

Herr Müller will versuchen, seine musikalischen Fähigkeiten, die sehr verebbt waren, zu aktivieren. Er kann sich eine Beteiligung am Chor im Nachbarort vorstellen, um sich wieder mehr in das soziale Leben zu integrieren.

**Stockwerk „Kompetenz“:** Herr Müller hat eine Reihe von betrieblichen Qualifikationen. Er kennt sich gut im Unternehmen und mit den unterschiedlichen Produkten aus. Trotz seiner Einschränkungen kann er sich eine Qualifizierung und Arbeit als Qualitätsfachkraft gut vorstellen. Da diese einwöchige Qualifizierung kurzfristig im Unternehmen angeboten wird, organisiert der AFCoach innerhalb einer Woche einen Maßnahmenworkshop mit allen Beteiligten, die für die Umsetzung dieser Maßnahme benötigt wurden.

Außerdem spricht Herr Müller mit seinem Psychologen und seinem Facharzt über die Maßnahme und holt ihr Einverständnis ein.

### 4. Maßnahmenworkshop mit allen erforderlichen Beteiligten

Psychologe und Facharzt stimmen zu. Innerhalb einer Woche treffen sich alle Beteiligten zu einem Maßnahmenworkshop: Herr Müller, der AFCoach, der Schwerbehindertenvertreter, ein Vertreter der Personalabteilung, die Betriebsärztin sowie ein Vertreter des Integrationsamts und der Rentenversicherung.

Personalabteilung und Betriebsärztin sind mit der Maßnahme einverstanden. Für die Personalabteilung ist es wichtig, dass eine Fremdfinanzierung für die Qualifizierung gefunden wird.

**Eigene Initiative  
entwickeln**

**Hilfe für  
kurzfristige  
Maßnahme**

**Finanzierung  
klären**



### 5. Maßnahmenumsetzung und Monitoringgespräche

Nach dem Workshop stellt Herr Müller sofort mit Unterstützung des AFCoaches und der SBV des Unternehmens beim Integrationsamt einen Antrag zur finanziellen Förderung dieser Qualifizierung. Kurzfristig musste dieser an die Rentenversicherung weiter gegeben werden. Sie gibt innerhalb von 2 Tagen eine wahrscheinliche Zusage für die Finanzierung.

#### Neuer Arbeitsbereich

Da es damit immer noch keine 100%ige Sicherheit für die Finanzierung gibt, sagt die Personalabteilung zu, ggf. die Kosten zu übernehmen. Inzwischen wird nach einer Abteilung gesucht, die Herrn Müller nach seiner Qualifizierung übernimmt. Die Personalabteilung, der Schwerbehindertenvertreter sowie der AFCoach sprechen mit mehreren Vorgesetzten. Es gibt jedoch Vorbehalte, Herrn Müller nach so langer Krankheit und mit seinen Einschränkungen zu übernehmen. Es werden auch andere Perspektiven besprochen, z. B. die Arbeit in einem benachbarten neu gegründeten Logistikunternehmen.



**WICHTIG:** Durch das AFCoaching hat sich Herr Müller einen kleinen Unterstützungskreis im Unternehmen aufgebaut. Er empfindet es sehr entlastend, neben dem AFCoach bei Fragen auch den Betriebsarzt, den Psychologen oder den Schwerbehindertenvertreter anrufen bzw. aufsuchen zu können.

### 6. AFCoaching-Abschlussgespräch und Evaluation

Herr Müller konnte die Qualifizierung mit finanzieller Unterstützung der Rentenversicherung erfolgreich absolvieren. Es findet sich eine Abteilung, die ihn als Qualitätsfachkraft einstellt. Herr Müller ist zufrieden und optimistisch. Seine Arbeitsfähigkeit beurteilt er mit dem Arbeitsbewältigungswert 8 von 10 Punkten. Für die körperlichen Anforderungen stieg sie auf 4 von 5 Punkten. Bei den psychischen Anforderungen gab es eine Verbesserung von 2 auf 3,5 von 5 Punkten.

Führungskraft, Sifa und Betriebsarzt führen eine Gefährdungsbeurteilung durch und entwickeln gemeinsam mit dem BEM-Berechtigten weitere entlastende Maßnahmen. So wurde der aufgelaufene Urlaub genutzt, um für 4 Monate die wöchentliche Arbeitszeit von 38 auf 24 Wochenstunden zu senken. Herr Müller arbeitet sich in der neuen Abteilung als Qualitätsfachkraft erfolgreich ein. Er hat gelernt, sich Unterstützung zu organisieren, und kennt sich durch das AFCoaching mittlerweile gut in den betrieblichen Strukturen und Prozessen aus.

**Arbeitszeit reduzieren**

Nach 5 Monaten konnte der Prozess nach insgesamt 16 Treffen und einem Abschlussgespräch als abgeschlossenes BEM gemeldet werden.

### 7. Nachhaltigkeitsgespräch

Das Nachhaltigkeitsgespräch zwischen Herrn Müller und dem AFCoach fand noch nicht statt. Es ist erst in etwa 6 Monaten geplant. Alle bisherigen Schritte hat der Coach in Absprache mit Herrn Müller im AFC-Buch dokumentiert, das Herr Müller behält.

**Ergebnis:** Das AFCoaching war bei diesem Fallbeispiel trotz langer Arbeitsunfähigkeit und mehrerer abgebrochener Wiedereingliederungsversuche erfolgreich.

## Auf einen Blick: Nutzen durch das AFCoaching

Nutzen für Ihr Unternehmen	Nutzen für Ihre Beschäftigten
Leistungsminderung bei den Beschäftigten vorbeugen – Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern	Vermeiden von Arbeitslosigkeit und Frühverrentung aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen
auf alternde Belegschaften vorbereitet sein – Prävention im BGM integrieren	Erhaltung der Arbeitsfähigkeit – Aufbau eigener Ressourcen

Fortsetzung



Fortsetzung

Nutzen für Ihr Unternehmen	Nutzen für Ihre Beschäftigten
Know-how der langjährig Beschäftigten erhalten, integrieren und gemeinsam weiter ausbauen	Kompetenzen teilen und weiterentwickeln, Handlungskompetenz stärken
Zufriedenheit der Beschäftigten durch Partizipation erhöhen	eigene Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen – Verhaltens- und Verhältnisprävention
Unternehmenskultur verbessern	einen (daten-)geschützten Kommunikationsraum schaffen
Attraktivität des Unternehmens für Kunden und Beschäftigte steigern	Zufriedenheit mit dem Unternehmen
unterstützende Leistungen von Sozialversicherungsträgern und anderen Institutionen in Anspruch nehmen	Unterstützungspotenzial im Unternehmen und außerhalb aufspüren und aktiv mit einbeziehen
Verbesserungspotenziale für alle Beschäftigten für die Verhältnisprävention identifizieren	Beteiligung bei der Arbeitsplatzgestaltung – Verhaltens- und Verhältnisprävention

Das Beispiel zeigt, dass die Begleitung eines AFCoaches eine große Unterstützung für den BEM-Berechtigten ist. Die Analyse zeigt seine aktuelle Situation und seine Einschränkungen in einem geschützten Rahmen. Die Maßnahmen, an deren Umsetzung sich der BEM-Berechtigte aktiv beteiligt, stärken seine Selbstsicherheit und Handlungskompetenzen. So kann er aktiv an der Förderung seiner Arbeitsfähigkeit mitwirken und verfügt künftig über bessere Handlungsstrategien und Ressourcen im Umgang mit Krisen und Arbeitsunfähigkeit.



**TIPP:** Bei der Entwicklung von Maßnahmen hat sich eine fundierte Analyse anhand des Hauses der Arbeitsfähigkeit bewährt. BEM-Berechtigte und AFCoaches bestätigen, dass dieser Ansatz verständlich ist und zu neuen, kreativen Möglichkeiten zur Förderung der Arbeitsfähigkeit anregt.