

Das Arbeitsfähigkeitscoaching – Vorgehensweise und empirische Ergebnisse

Anja LIEBRICH, Tobias REUTER, Marianne GIESERT

*Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH,
Fischtorplatz 23, D-55116 Mainz*

Kurzfassung: Dieser Beitrag stellt das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching) als innovatives Gesamtkonzept für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vor. Erste empirische Ergebnisse zur Wirkungsmessung und Bewertung des Ansatzes deuten auf einen positiven Einfluss des AFCoachings auf den BEM-Prozess und auf die Arbeitsfähigkeit der BEM-Berechtigten.

Schlüsselwörter: Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitsfähigkeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement

1. Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Das Rahmenkonzept AFCoaching ist darauf ausgelegt, Prozesse und Strukturen auf betrieblicher, überbetrieblicher und individueller Ebene so zu gestalten, dass der betriebliche Eingliederungsprozess von BEM-Berechtigten nachhaltig begleitet und unterstützt wird. Darüber hinaus wird auf den Erwerb betrieblicher sowie individueller Handlungskompetenzen gezielt (Giesert & Reuter 2015), um die Arbeitsfähigkeit auch langfristig zu erhalten und zu fördern. Dabei wird das BEM als einer von drei wesentlichen Bestandteilen eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements verstanden, das auch die Handlungsfelder Betrieblicher Arbeitsschutz sowie Betriebliche Gesundheitsförderung sowie deren Verknüpfung untereinander in die Gestaltung mit einbezieht (Giesert 2012).

Die Implementierung des Konzeptes auf betrieblicher Ebene beginnt mit der Analyse des Status quo des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in den oben genannten Handlungsfeldern. Darauf aufbauend werden Strukturen und Prozesse aufgebaut bzw. bereits bestehende ergänzt und optimiert. Hierzu zählt insbesondere die Festlegung des eigenen BEM-Prozesses (Reuter & Stadler 2015). Dabei müssen Verantwortlichkeiten bestimmt werden. In diesem Zusammenhang hat es sich als zielführend erwiesen, Aufgaben und Erwartungen der involvierten internen Akteurinnen und Akteure durch einen moderierten Rollenklärungsprozess intensiv zu diskutieren und festzulegen. Flankiert werden diese Maßnahmen durch Schulungen von weiteren am Prozess beteiligten Personen, z.B. Führungskräfte, Betriebsräte (Giesert & Reuter 2015).

Auf überbetrieblicher Ebene sieht das AFCoaching eine intensive Vernetzung mit externen Institutionen vor. Hier sind beispielsweise die Rehabilitationsträger und Integrationsämter zu nennen, die mit ihren beratenden, finanziellen oder materiellen Hilfen als externe Unterstützer aktiv eingebunden werden (Lippold & Wögerer 2015).

Auf individueller Ebene wird ein Prozess modelliert, der die Begleitung von BEM-Berechtigten bei ihrer Wiedereingliederung durch einen betrieblichen Arbeitsfähigkeitscoach (AFCoach) in sieben Schritten vorsieht (Liebrich et al. 2015).

Zentrale Punkte sind die fundierte Analyse der Ausgangssituation auf Basis des finnischen Arbeitsfähigkeitskonzepts (Tempel & Ilmarinen 2013), die daraus abgeleitete systematische Maßnahmenentwicklung, die verantwortungsvolle Umsetzung sowie Wirksamkeitsprüfung. Die Aufgabe des AFCoaches besteht darin, den BEM-Berechtigten zu beraten und zu begleiten, die eigentliche Veränderungsarbeit erwächst aus der Kooperation zwischen BEM-Berechtigten, betrieblichen und außerbetrieblichen Akteurinnen und Akteuren. So entstehen ausreichend Möglichkeiten, der individuellen Situation des BEM-Berechtigten sowie der des Unternehmens gerecht zu werden. Durch diese partizipative Vorgehensweise können maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden, die auf eine langfristige Wiederherstellung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit abzielen (Liebrich et al. 2011).

Begleitet wird das AFCoaching durch einen systematischen Evaluationsprozess auf betrieblicher und individueller Ebene. Dieser muss Antworten geben auf die Frage, ob die einzelnen BEM-Prozesse effektiv und effizient abgeschlossen wurden und ob geeignete Rahmenbedingungen sowie ein zielführendes BEM-Verfahren im Unternehmen existieren. Die Ergebnisse geben Anstoß für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie Ansätze für betriebliche und damit kollektive Präventivmaßnahmen (Reuter & Prümper 2015).

2. Ansätze und erste Evaluationsergebnisse

Das AFCoaching wurde im Rahmen der folgenden Forschungs- und Umsetzungsprojekte im Zeitraum 2010 bis 2015 entwickelt und erprobt: „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“, finanziell unterstützt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Ausgleichsfonds nach § 78 Sozialgesetzbuch IX in Verbindung mit § 41 Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung sowie das Projekt „BEM-Netz“, das durch den europäischen Sozialfonds in Bayern und dem Freistaat Bayern kofinanziert wurde.

2.1 Erste Entwicklungsphase

Das AFCoaching wurde in der ersten Entwicklungsphase innerhalb des Projektes „Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ durch einen formativen Evaluationsprozess begleitet (Weber 2013). Das Hauptaugenmerk lag hier zum einen auf die Ausgestaltung der Qualifizierung, zum anderen auf die Zufriedenheit der AFCoaches sowie der BEM-Berechtigten mit Prozess und Ergebnis des persönlichen BEM. Die Evaluationsergebnisse führten zur vermehrten Anreicherung der Qualifizierung mit praktischen Übungseinheiten, Selbsterfahrungen und Rollenspiele zur Nutzung des Instrumentariums sowie zur Integration weiterer inhaltlicher Themenkomplexe wie bspw. psychische Belastung und Beanspruchung, Kommunikation, Gesprächsführung sowie Konflikttraining. Ebenfalls wurde die Begleitung der AFCoaches bei ihrer ersten realen Fallarbeit durch zwei Reflexionstreffen sowie einem Abschlusskolloquium intensiviert. Die Modifizierung wurde ganz im Sinne eines konstruktivistisch orientierten Lehr-/Lernszenariums (Gerstenmaier & Mandl 1999) gestaltet, um den Lerntransfer der AFCoaches in die betriebliche Praxis noch mehr zu erleichtern.

2.2 Weiterentwicklung und aktueller Stand

Der modifizierte Ansatz wurde im Forschungs- und Umsetzungsprojekt „BEM-Netz“ zwischen 2013 und 2015 erprobt (Liebrich et al. 2015). Innerhalb dieser Zeit bildeten insgesamt sechs der am Projekt „BEM-Netz“ beteiligten Betriebe 39 AFCoaches aus und arbeiteten an der Optimierung von Prozessen und Strukturen im BGM, um das AFCoaching unter geeigneten Rahmenbedingungen durchführen zu können. Aus diesem aktuell abgeschlossenen Forschungsprojekt „BEM-Netz“ liegen erste Daten bzgl. des AFCoachings vor (vgl. Sporbert et al. 2015).

2.2.1 Ergebnisse auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene

Die Bekanntheit des BEM innerhalb der befragten Projektbetriebe ist von 71% auf 93% während der Projektlaufzeit gestiegen. Dies zeigt eine Vorher-Nachherbefragung zum Stand des BEMs im Betrieb.

Um ein systematisches Fazit zum Projekt und somit zum Einsatz des AFCoachings als Rahmenkonzept zu ziehen, nahmen 18 betriebliche Akteurinnen und Akteure (davon sieben Personen aus den Personalabteilungen, fünf Betriebs-/Personalräte, vier Schwerbehindertenvertrauenspersonen und zwei Betriebsärztinnen) aus den Projektbetrieben an halbstandardisierten, leitfadengestützten Experteninterviews teil. Der Mehrwert des Projektes lag nach Meinung der Befragten vor allem in der nachhaltigen Implementierung von BEM, der Zusammenarbeit und dem Austausch mit anderen sowie der professionellen Begleitung und Schaffung von Akzeptanz für das BEM. Die Ausbildung der AFCoaches, Runde Tische mit externen Akteurinnen und Akteuren sowie die Steuerkreistreffen wurden neben den Schulungen der Multiplikatoren als besonders hilfreich für die tägliche Arbeit bewertet. Die positiven Auswirkungen der betrieblichen und überbetrieblichen strukturschaffenden Elemente des AFCoachings werden vor allem darin deutlich, dass runde Tische mit externen Akteuren sowie geschaffene Strukturen zur Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit wie Steuerkreis, Evaluationstreffen sowie Informationsaustausch im BEM-Team über die Projektlaufzeit hinaus weitergeführt werden.

2.2.2 Ergebnisse auf individueller Ebene:

Aufgrund der geringen Fallzahl sind die Ergebnisse auf individueller Ebene als erste Hinweise für Effekte dieses Ansatzes zu verstehen (vgl. Sporbert et al. 2015).

In die Analyse konnten Aussagen von insgesamt 39 BEM-Berechtigten aufgenommen werden, 11 Datensätze stammen aus 2014, 28 aus 2015, d.h. nach Einführung des AFCoachings als Rahmenkonzept.

Diese beiden Gruppen unterscheiden sich deutlich bzgl. der Bewertung des eigenen BEM-Prozesses. Sowohl das Anschreiben als auch zentrale Aspekte des Erstgesprächs (Beschreibung der Ziele, des Ablaufs und des Datenschutzes) sowie die Unterstützung im gesamten Prozess werden nach Projektbeginn deutlich besser beurteilt.

Von den 26 befragten BEM-Berechtigten wurden 16 durch ein individuelles AFCoaching begleitet. Bei dieser Gruppe zeigt sich eine signifikant bessere Bewertung der Unterstützung während des gesamten BEM-Prozesses als bei jenen, die ein konventionelles BEM ohne Coaching erhielten. Des Weiteren fiel bei dieser

Gruppe die Einschätzung der Zusammenarbeit der betrieblichen Akteurinnen und Akteure deutlich positiver aus.

Darüber hinaus geben diese ersten Ergebnisse Hinweise darauf, dass sich – trotz des knappen Befragungsintervalls nach bzw. während noch laufender BEM-Prozesse und der kleinen Stichprobe (N = 28) – die Arbeitsfähigkeit der BEM-Teilnehmenden mit AFCoaching deutlicher verbessert hat, als die Arbeitsfähigkeit derjenigen Teilnehmenden ohne AFCoaching.

3. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen erste Einschätzungen des AFCoachings von betrieblichen Akteurinnen und Akteuren bezogen auf die unterschiedlichen Ebenen des AFCoachings.

Auf betrieblicher Ebene wird die Bedeutung klarer Strukturen und Prozesse durch die Auswertung der Expertenbefragung deutlich. Ebenfalls betonen die Befragten die Nützlichkeit einer überbetrieblichen Vernetzung zur besseren Inanspruchnahme externer Ressourcen.

Auf individueller Ebene zielt das AFCoaching einerseits auf einen erfolgreich gestalteten BEM-Prozess, andererseits auf den Aufbau von Handlungskompetenz auf Seiten der BEM-Berechtigten. Die berichteten Ergebnisse deuten darauf hin, dass beide Aspekte durch die Vorgehensweise unterstützt werden. Vor allem, da die BEM-Berechtigten von einer besseren Unterstützung berichten und Hinweise auf eine deutliche Verbesserung der selbsteingeschätzten Arbeitsfähigkeit existieren. Die positive Beurteilung der Zusammenarbeit mit betrieblichen Verantwortlichen lässt Rückschlüsse auf die Bedeutung der Prozessgestaltung und Rollenklärung zu.

Aufgrund der geringen Stichprobengröße lassen sich jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nur Tendenzen berichten. Es sind weitere Daten nötig, um belastbarere Aussagen treffen zu können. Aktuell wird die Arbeit von AFCoaches weiterhin begleitet, um die Aussagen auf eine breitere empirische Datenbasis stellen zu können.

4. Literatur

- Gerstenmaier J, Mandl H (1999). Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. In: Tippelt R (Hrsg.) Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Heidelberg: Springer, S. 184-192.
- Giesert M (2012) Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Fördermöglichkeiten im ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: AiB - Arbeitsrecht im Betrieb, 5, S. 336-340.
- Giesert M, Reuter T (2015) Qualifizierung betrieblicher AkteurInnen – Kooperation und Handlungskompetenz. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 63-68.
- Giesert M., Reiter D, Reuter T (2013) Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte. Düsseldorf: DGB Bildungswerk.
- Liebrich A, Giesert M., Reuter T (2011) Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In: Giesert M (Hrsg.) Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!. Hamburg: VSA.
- Liebrich A, Giesert M, Reuter T (2015) Das Arbeitsfähigkeitscoaching. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 73-78.

- Lippold K, Wögerer K (2015) Externe Unterstützung im BEM. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 93-96.
- Reuter T, Prümper J (2015) Evaluation im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 104-109.
- Reuter T, Stadler D (2015) Das BEM-Verfahren und notwendige Strukturen im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 49-53.
- Sporbert A, Prümper J, Reuter T (2015) Projektevaluation – Ergebnisse aus dem transnationalen BEM-Netz. In: Prümper J, Reuter T, Sporbert A (Hrsg.) BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Berlin: HTW, S. 110-118.
- Tempel J, Ilmarinen J (2013) Arbeitsleben 2025. Hamburg: VSA.
- Weber B (2013) Abschlussbericht A.U.G.E Institut Evaluation des Arbeitsfähigkeitscoachings. Krefeld: Hochschule Niederrhein.