

Arbeitsbewältigungs- Coaching®

38

Neue Herausforderungen
erfordern neue Beratungswerkzeuge



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Neues Denken für eine neue Arbeitswelt

Sichere, gesunde und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sind die Vision der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Gemeinsame Projekte des Bündnisses aus Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, Stiftungen und Unternehmen machen deutlich: Wer in Humankapital investiert, profitiert von motivierteren Mitarbeitern, sinkenden Krankenständen und einem fortschrittlichen Unternehmensimage. Im Jahr 2002 gestartet, sind Eigendynamik und Überzeugungskraft der Initiative inzwischen weithin sichtbar – INQA works!

INQA bündelt Kräfte!

»Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung« – dieser Grundsatz von INQA hat sich in der Praxis bewährt. Unter dem Dach der Initiative haben sich mit den Thematischen Initiativkreisen (TIK) spezialisierte Arbeitsgruppen gebildet. Ihr inhaltliches Spektrum reicht vom »Netzwerk Baustelle« über »Älterwerden in Beschäftigung« bis zu »Neue Qualität der Büroarbeit«. Bürokratie oder verkrustete Strukturen sucht man hier vergebens. Die TIK erarbeiten zielführende Aktivitäten zu einzelnen Schwerpunktthemen und setzen sie in Eigenregie um. Das gewonnene Wissen dient dem Transfer in die betriebliche Praxis. Ob als Unternehmer, Arbeitnehmervertreter oder Gesundheitsexperte – jeder INQA-Initiativkreis ist offen für Menschen, die etwas bewegen wollen.

Arbeitsbewältigungs- Coaching®

38

Neue Herausforderungen
erfordern neue Beratungswerkzeuge

Impressum

Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Geschäftsstelle:

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25

44149 Dortmund

Telefon +49 231 9071-2250

Fax +49 231 9071-2363

E-Mail inqa@buaa.bund.de

Internet www.buaa.de

Text: Brigitta Geißler-Gruber, Alexander Frevel, arbeitsleben Geißler-Gruber KG,
Gmunden (Österreich) und Hamburg

Redaktion: Kontext Oster & Fiedler, Hattingen

Grafik: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: FOX-Foto – Uwe Völkner, Lindlar (Titelfoto)

Herstellung: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Dortmund, März 2009

ISBN 978-3-86509-895-5

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----|-----|--|
| 5 | 1 | Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Regionen: Arbeit gut bewältigen können |
| 8 | 1.1 | Beratungswerkzeug ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ (AB-C) |
| 11 | 1.2 | Wissenschaftliche Grundlagen: Das Förderkonzept ›Arbeitsbewältigungs- fähigkeit‹ und der ›Work Ability-Index‹ |
| 15 | 2 | Prozessvorgehen ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ (AB-C) |
| 16 | 2.1 | Prozess des AB-C im Überblick |
| 19 | 2.2 | Prozesswerkzeug AB-C im Detail |
| 33 | 3 | ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ (AB-C) setzt in Bewegung |
| 34 | 3.1 | 25-jähriger Kfz-Mechaniker plant im AB-C seine zweite Berufsphase |
| 36 | 3.2 | 48-jährige Verwaltungsangestellte will nach dem AB-C für sich Prioritäten setzen |
| 37 | 3.3 | Kleiner Betrieb investiert in das Arbeitsvermögen seiner Beschäftigten |
| 38 | 3.4 | Eine Region will mit dem AB-C die demographischen Herausforderungen meistern |
| 43 | 4 | Service für AB-C-Beratung |
| 45 | | Literatur |

Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit wird darauf verzichtet, stets die männliche und weibliche Form zu verwenden. Selbstverständlich sind weibliche Personen gleichermaßen angesprochen.

1

Zukunftsaufgabe
für Betriebe, Beschäftigte
und Regionen:
Arbeit gut bewältigen können

Zu den einflussreichsten Entwicklungen in der Gegenwart und in absehbarer Zukunft zählen unter anderem:

- verschärfter Wettbewerb durch Globalisierung der Wertschöpfungsketten sowie der Produkt-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte;
- veränderte Bevölkerungsstruktur durch die niedrige Geburtenrate und durch den zunehmenden Anteil älterer Personen.

Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Ausgestaltung von Arbeit, also auf Erwerbspersonen und Betriebe, auf Märkte, Produkte, Arbeitsinhalte, -zeiten, -organisation, auf Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen usw. Dabei ist je nach Handlungsebene (Individuum, Organisation, System) zu unterscheiden zwischen nicht bzw. nicht direkt oder nicht kurzfristig zu beeinflussenden Tatsachen und solchen Bedingungen, die direkt oder mittelbar veränderlich und gestaltbar sind. Die als demographischer Wandel beschriebene gesellschaftliche Veränderung gründet auf der Tatsache, dass nach starken Geburtenjahrgängen – in den 1950er bis Mitte der 1960er Jahre – seit Ende der 1960er Jahre eher niedrige Geburtenraten zu verzeichnen sind. So wird die demographische Erhaltungsquote einer Gesellschaft mit 2,1 Kindern je Frau gerechnet. Sie beträgt aktuell in Deutschland nur etwa 1,4 Kinder je Frau.

Von Veränderungen durch Zuwanderung abgesehen gilt:

- Unveränderlich ist, dass der größte Teil der Personen, die bis 2030 dem Arbeitsmarkt als Erwerbspersonen zur Verfügung stehen, heute schon geboren ist. Diese Personengruppe ist also zahlenmäßig weitgehend bekannt.
- Unveränderlich ist auch, dass die jetzigen Erwerbspersonen im Alter zwischen 35 und 45 Jahren deutlich stärker vertreten sind als ältere wie auch jüngere Jahrgänge. Dieses ›gemeinsame Altern‹ einer großen Gruppe bei gleichzeitig zunehmenden Lücken bei den Jüngeren stellt Wirtschaft und Gesellschaft vor manche Herausforderungen.

Die Herausforderungen für die Gesellschaft und das Wirtschaftssystem sind im Wesentlichen gut abschätzbar:

- In den nächsten zehn Jahren wird sich die Zahl der Erwerbspersonen insgesamt nur geringfügig verändern; allerdings wird sich die Zahl der 30- bis 50-Jährigen überdurchschnittlich verringern und die Anzahl der über 50-Jährigen deutlich ansteigen. Zu beachten ist, dass diese Polarisierung bis etwa 2025 anhalten wird.
- Zeitversetzt ab etwa 2020 verändern sich die Strukturen noch einmal deutlich, aber mit anderer Gewichtung. Die Zahl der Erwerbspersonen wird insgesamt sinken – bei konstanter Erwerbsquote um ein Viertel! Dieser Verlust an Erwerbspersonen wird nun allerdings nachdrücklich geprägt sein von einer geringen Anzahl jüngerer, nachrückender Personen – es wird einen wachsenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte geben.

Die Folgen für das Sozialsystem sind eindeutig. Im Ansatz wurden mit der künftigen Erhöhung des Renteneintrittsalters wie auch mit weiteren (und wahrscheinlich noch folgenden) Reformen, zum Beispiel im Gesundheitsbereich, die Weichen zur Vorbeugung gesellschaftlicher Krisen gestellt.

Arbeitsmarktpolitisch sind die Folgen auch deutlich, aber bei Weitem noch nicht ausreichend im Blickfeld der Handlungs- und Entscheidungsträger aus Verbänden, Organisationen und Betrieben. Denn eine Rentenreform ohne Reform des Arbeitslebens vermag nicht per se, dass die Erwerbspersonen

- Arbeit haben,
- länger und gesund in Arbeit bleiben können,
- die Arbeit ausführen können und wollen.

Es gilt also, die Einflussmöglichkeiten zur Gestaltung und Bewältigung der erwarteten Veränderungen und den Folgen des demographischen Wandels für und in Betrieben ins Blickfeld zu rücken. Hier sollten mindestens zwei Strategien an Bedeutung gewinnen:

1. Die **Erhaltung** und die **Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaften** als vordringliche Aufgabe für die nächsten mindestens zwei Jahrzehnte. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit bzw. Arbeitsbewältigungsfähigkeit (im englischsprachigen Original ›Work Ability‹) beruht auf Untersuchungen und Förderprogrammen, die in Finnland Anfang der 1980er Jahre vom Finnischen Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz (FIOH – Finnish Institute of Occupational Health) begonnen wurden. Eine gute Zusammenfassung liefert die Broschüre ›Von Finnland lernen‹, BAuA 2005. Die Handlungsfelder für alters- und altersgerechtes Arbeiten sind Gesundheit, Qualifikation / Kompetenz, Unternehmenskultur, Führung und Motivation sowie Arbeitsgestaltung (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung).
2. Die Gewährleistung einer demographierobusten betrieblichen Zukunft durch Selbstbeobachtung und Gestaltungswillen in personalwirtschaftlichen und Arbeit gestaltenden Belangen (**Erhaltung und Förderung von Zukunftsfähigkeit**). In einer stürmischen und ungeordneten Umwelt mit schnellen Marktentwicklungen und einer raschen Entwertung vorhandenen Wissens und überkommener Erfahrungen gibt es keine Rezepte für die Bewältigung der Zukunft. Vielmehr ist Zukunftsfähigkeit von Menschen, Betrieben und Organisationen gefragt. Darunter verstehen wir die Fähigkeit / das Vermögen von Menschen, die Entwicklung von Betrieben und Organisationen mit den vorhandenen und künftigen Beschäftigten bzw. die Zukunft von einzelnen Menschen (Erwerbspersonen) aktiv und zielgerichtet gestalten und bewältigen zu können. Voraussetzung dafür ist eine gut ausgeprägte Selbstbeobachtung und Selbstregulation auf persönlicher und betrieblicher Ebene. Eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Veränderungen ist die Veränderungsfähigkeit aller Beteiligten. Grundlage dafür ist die bestätigte Überzeugung, dass Veränderungen verstehbar und zu bewältigen sind, sowie die damit verbundenen Anforderungen sinnhaft sind¹. Solche Gestaltungsprozesse im Regelkreis von Situationsanalyse, Zielsetzung, Ableitung von Maßnahmen und Überprüfung der Zielerreichung erfordern ein hohes Maß an Kooperations- und Kommunikationskompetenz.

Wir fassen zusammen:

- Zukunftsfähig sind jene Betriebe und Beschäftigten, die Fähigkeiten dafür haben bzw. Möglichkeiten schaffen, durch fortwährende Veränderungsfähigkeit und -möglichkeiten ihre Einzigartigkeit und ihr soziales und wirtschaftliches Überleben zu sichern.
- Zukunftsfähige Arbeit ermöglicht altersgerechtes Arbeiten, das den Wandel von persönlichen Kapazitäten und Bedürfnissen genauso berücksichtigt wie die Veränderungen der Arbeitsanforderungen (z. B. durch Globalisierung und neue Technologien). Diese Faktoren, die Arbeitsbewältigung beeinflussen, sind im Fluss und die Veränderungsfähigkeit beweist sich in der regelmäßigen Ausrichtung beider Größen zueinander. In der Praxis sind und werden die Menschen und Betriebe das ganze Arbeits- und Wirtschaftsleben lang mit der Suche nach optimalen Balancen beschäftigt sein². Dann wird zukunftsfähige Arbeit eine Arbeit sein, die im Regelfall ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen bis zum Erreichen des Rentenalters ausgeführt werden kann und damit in einem hohen Maße demographischen Krisen in Betrieben vorbeugt.

Eine Frage bleibt bestehen: Mit welchen Mitteln und Wegen können diese Herausforderungen innerbetrieblich mit den Beschäftigten und den betrieblichen Entscheidungsträgern effektiv und effizient angegangen werden? Betriebe kennen Change- bzw. Veränderungsmanagement aus unterschiedlichen Motiven. Das Thema ›Arbeitsbewältigung‹ hat hier bislang nur selten Eingang gefunden.

›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ präsentiert sich als ein Beratungswerkzeug, das den Wandel von Erwerbspersonen und Betrieben in den Mittelpunkt stellt und die Beteiligten in die Lage versetzt, ihre Zukunft vorsorglich zu gestalten. Radikaler Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse der Individuen in Bezug auf ihre Arbeit und die kontinuierliche Abstimmung dieser beiden Größen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

¹ Zum Konzept des Kohärenzsinnes und zur Salutogenese siehe Antonovsky 1997

² vgl. Ilmarinen (2005), S. 133

1.1 Beratungswerkzeug ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹³ (AB-C)

Die finnischen Erkenntnisse⁴ belegen, dass der bedeutsamste Effekt beim Älterwerden die Zunahme von Individualität ist. So gibt es mehr Unterschiede in der Arbeitsbewältigungsfähigkeit zwischen Personen als zwischen Altersgruppen. Die optimale Balance zwischen der Person und ihrer Arbeit erweist sich als deren Grundbaustein.

Diese Hinweise begründen das Credo des ›Arbeitsbewältigungs-Coachings®‹ (AB-C): ›Beim Individuum beginnen, aber dort nicht stehen bleiben‹. Soll das Vorhaben gelingen, die Arbeitsbewältigungsfähigkeit von einzelnen Beschäftigten bzw. der Belegschaft zu erhalten und zu fördern, müssen sich alle Begünstigten dafür einsetzen. Zu den Begünstigten zählen die Beschäftigten selbst und der Betrieb. Wenn eine Region, eine Berufsgruppe oder eine Branche sich noch überbetrieblich verstärkend in diesen Entwicklungsprozess einbringen, dann können auch diese an Zukunftsfähigkeit gewinnen.

Der Beratungsprozess hat sich an diesen Zielgruppen zu orientieren und holt sie bzw. ihre Repräsentanten ins Förderprogramm. Sie sollen aus diesem Prozess wissender und gestärkt hervorgehen und in der Lage sein, zum eigenen, zum betrieblichen und zum überbetrieblichen Wohl aktiv zu werden. Auf die Person bezogen heißt das, die Selbstbeobachtung und die Selbstregulation zu unterstützen. Das gleiche gilt aber auch im betrieblichen und überbetrieblichen Zusammenhang: Hier bringen soziale Kennzahlen mehr Betriebs- bzw. Regionalkennzeichen und Steuerungshinweise für nachhaltige und krisensichere Personalpflege und -entwicklung.



Die Kernbausteine des Beratungsprozesses sind:

a) Das ›**persönlich-vertrauliche AB-C**‹ ist ein Serviceangebot im Betrieb für alle Beschäftigten – von Arbeitern und Angestellten bis zu den Leitungspersonen, vom Auszubildenden bis zum Beschäftigten, der unmittelbar vor dem Renteneintritt steht.

Im Mittelpunkt des ca. 60-minütigen Gesprächs steht die / der Beschäftigte. Vertraulichkeit im Umgang mit den personenbezogenen Daten und Inhalten des Gesprächs sind Grundvoraussetzung für das Gelingen und die positive Wirkung.

Im ersten Teil wird die aktuelle Arbeitsbewältigungssituation mit Hilfe des ›Work Ability Index‹ erhoben, für die Gesprächspartner sichtbar gemacht und erläutert. Darauf aufbauend wird der Gesprächspartner mit Fragen angeleitet, geeignete persönliche sowie betriebliche Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitsbewältigung zu suchen und die Umsetzungsschritte zu überlegen. Die Personen schließen mit sich selbst einen Gestaltungs-Vertrag.

3 Die Entwicklung und Erprobung der Kombination des Work Ability Index mit dem Coaching-Baustein als vertrauliches ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ erfolgte im Rahmen des Forschungsprojekts ›Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA‹, gefördert vom BMBF (FKZ 01HN150; 2002–2005), Projektnehmer: Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg. Siehe: Arbeit und Zukunft e.V. (2006)

4 Ilmarinen (2005), S. 132

- b) Die Resultate aller ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ werden anonym zusammengefasst und den betrieblichen Entscheidungsträgern (einschließlich Belegschaftsvertretung) zur Kenntnis gebracht. Ziel des ›**betrieblichen AB-C-Workshops**‹ ist es, auf der Basis der Erkenntnisse über den aktuellen Status der Arbeitsbewältigung der Belegschaft bzw. von Belegschaftsgruppen und den entsprechenden Förderbedarfen nun ebenfalls konkrete betriebliche Fördermaßnahmen zu formulieren. Zwingendes Ergebnis des Workshops ist die Vereinbarung von mindestens einer Fördermaßnahme – idealerweise auf allen vier Handlungsebenen:
- Gesundheitsvorsorge und -förderung
 - Arbeitsgestaltung
 - Personalentwicklung und Berufsplanung
 - Führungs- und Unternehmenskultur.

Die im Workshop beschlossenen Maßnahmen werden schriftlich wie mündlich den Beschäftigten zurückgemeldet, nach Bedarf mit ihnen konkretisiert und in der Folge umgesetzt.

- c) Es ist eine zusätzliche Unterstützung der Arbeitsbewältigung, wenn durch überbetriebliche Akteure förderliche Rahmenbedingungen gestaltet oder betriebsübergreifende Maßnahmen ergriffen werden. Dies kann ein regionalpolitisches Gremium sein, dies können auch Personen und Institutionen aus Branchen oder Berufsgruppen sein, die aus den persönlichen und betrieblichen AB-C-Ergebnissen überbetriebliche Schlussfolgerungen ableiten und Aktivitäten initiieren. Beispiele für überbetriebliche AB-C-Aktivitäten können sein:
- kommunale Gesundheitsförderungsprogramme
 - Arbeitskreise für altersgerechte Arbeitsgestaltung in einzelnen Branchen
 - Bildungsprogramme für bestimmte Fachkräfte
 - regionale Arbeitsmarktpulse u. ä. m.

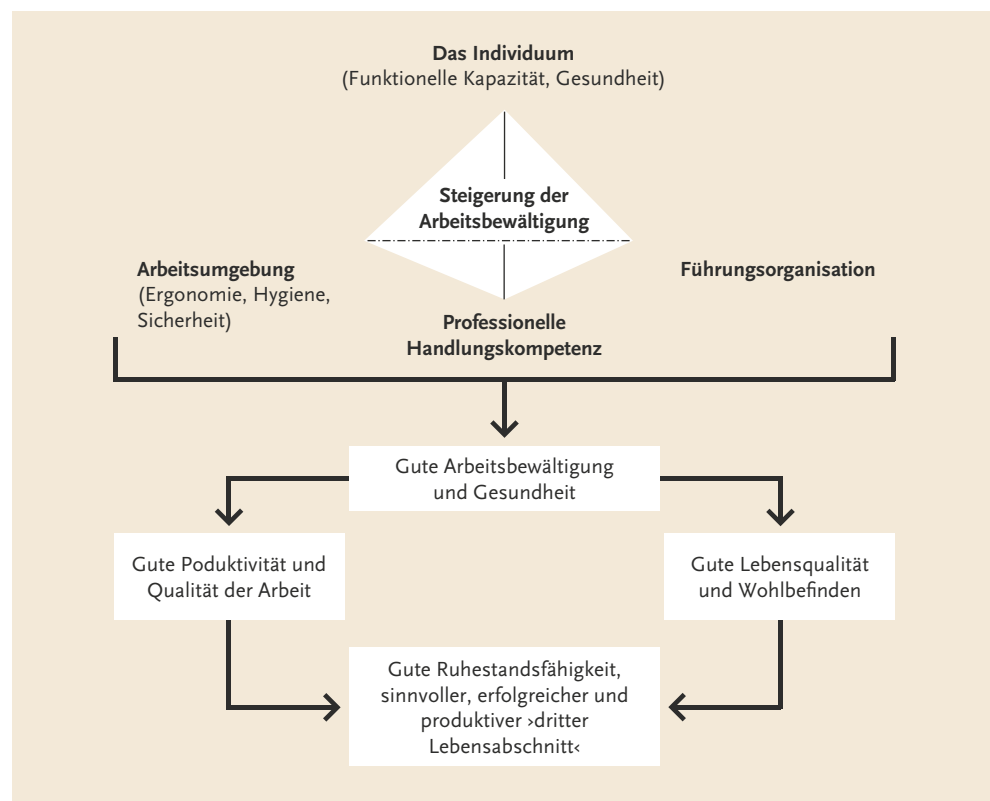
Das AB-C hat Prozesscharakter und verschränkt alle Ebenen. Immer steht die Einbeziehung der Zielgruppen in die Zukunft sichernde Prozesse im Vordergrund. Die dafür erforderliche Prozessberatung verfolgt die Strategie, Menschen – ob Beschäftigte, betriebliche Entscheidungspersonen oder politische Akteure – vor allem darin zu unterstützen, die Initiative bei der IST-Analyse wie bei den Interventionen zu ergreifen. Denn die identifizierten Ressourcen und Probleme sind und bleiben die der jeweiligen Beteiligten, und nur sie wissen, wie komplex die Situation wirklich ist und welche Maßnahmen wirklich Erfolg versprechen⁵. Das AB-C ist damit keine klassische Fachberatung, durch die Personen und Organisationen Ratschläge erhalten. Personen und Organisationen sollen vielmehr mit dem AB-C ermutigt werden, für sich aktiv zu werden und gestaltend einzugreifen.

Im Gegensatz zu einer Fachberatung, wo die Beratung den Klienten vorgibt, was zu tun ist (und ggf. den Personen oder Organisationen die dazugehörigen Aufgaben sogar abnimmt), liefert die Prozessberatung keine vorgefertigten Lösungsvorschläge. Bei der Prozessberatung wird der Klient vielmehr als Experte in eigener Sache gesehen, der mit Hilfe der Prozessberatung in die Lage versetzt wird, seine Anliegen eigenständig zu bewältigen. Die Prozessberatung fragt mehr, als dass sie Antworten gibt; sie regt an, eigene Lösungen zu entwickeln und begleitet die Klienten, ohne ihnen die Entscheidung und die Verantwortung abzunehmen.

Gleichwohl sind die Nutzenerwartungen an diesbezügliche Prozesse und Programme ausschlaggebend dafür, ob sie aufgegriffen und durchgeführt werden. Die finnischen Programmiererfahrungen seit den 1980er Jahren verweisen auf die Wirkzusammenhänge des Förderansatzes für Arbeitsbewältigungsfähigkeit⁶, wie sie im folgenden Schaubild dargestellt sind.

5 angelehnt an Schein (2003), S. 39

6 nach Ilmarinen (2005), S. 138



(nach: Ilmarinen / Tempel 2002, S. 237)

Das AB-C verfolgt diesen Förderansatz, so dass **betriebliche Entscheidungspersonen** folgenden Nutzen erwarten können:

- Die Orientierung auf Arbeitsbewältigung wird eine praktikable Steuerungsgrundlage für eine vorausschauende und nachhaltige Personalwirtschaft.
- Die Arbeitsbewältigung der Belegschaft wird planbar und gestaltbar. Der Betrieb kann die Erhaltung bis hin zur Steigerung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in jeder Lebensphase der Beschäftigten initiieren. Es ist eine Strategie, die Arbeitsproduktivität und die Gesundheitsquote positiv zu beeinflussen.
- Das auf AB-C beruhende Personalprogramm stärkt die Mitarbeiterbindung und schafft attraktive, mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen.

Welchen Nutzen darf die / der **Beschäftigte** von AB-C erwarten? Sie erhalten die Möglichkeit

- zur Planung und Gestaltung ihrer Lebensqualität während der Erwerbslebensphase,
- zur bedürfnisgerechten Anpassung der Arbeitsbedingungen als Basis für Gesundheitserhaltung und Steigerung des Wohlbefindens im Beruf,
- für ein Erwerbsleben, das den Genuss des dritten Lebensabschnitts so wenig wie möglich gefährdet.

Wenn Sie als **interessierter Berater** in Programme, z. B. zur ›Alterns- und Generationenförderung‹, einsteigen und das AB-C anwenden möchten, dann sind zwei grundlegende Bedingungen zu erfüllen:

- Ein AB-C-Berater darf in Bezug auf die beteiligten Beschäftigten in keinem disziplinarischen Vorgesetzten- oder Abhängigkeitsverhältnis sein, denn dann wäre die Regel der ›Vertraulichkeit‹ formal wie praktisch nicht eingehalten.
- Ein Berater mit profunden Kenntnissen und Erfahrungen im Beratungsbereich wird AB-C nur umsetzen können, wenn die Regeln und Vorgehensweisen des Konzeptes und des Instrumentes beherrscht werden. Sonst erfolgt – ggf. auch eine gute – Beratung, die allerdings einen anderen Namen verdient.

1.2 Wissenschaftliche Grundlagen: Das Förderkonzept ›Arbeitsbewältigungsfähigkeit‹ und der ›Work Ability Index‹

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching® (AB-C) basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen und den evaluierten Praxiserfahrungen des Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). Die Kernaussagen zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit und die Modellbausteine, die Eingang ins AB-C gefunden haben, sind:

- Arbeitsbewältigung wird beeinflusst von mehreren Faktoren und ist gestaltbar.
- Arbeitsbewältigungsfähigkeit lässt sich sichtbar machen (Work Ability Index) und ergänzt in sozialer Hinsicht betriebliche Kennzahlen.

Auch Ilmarinen und Tempel (2003) haben kritisch darauf verwiesen, dass Ärzte, Personalabteilungen, Betriebsräte und letztlich auch die Betroffenen selbst den Begriff ›Arbeitsfähigkeit‹ in der Regel relativ eng und statisch verstehen: Entweder man schafft die Arbeit (noch) – oder eben nicht (mehr). Im letzteren Fall hat man an diesem Arbeitsplatz dann nichts mehr verloren! Entweder die Person bringt die richtige Einstellung und die entsprechenden Kapazitäten mit, oder sie ist am falschen Platz. Die gestellte Arbeitsanforderung wird dabei kaum jemals in Frage gestellt.

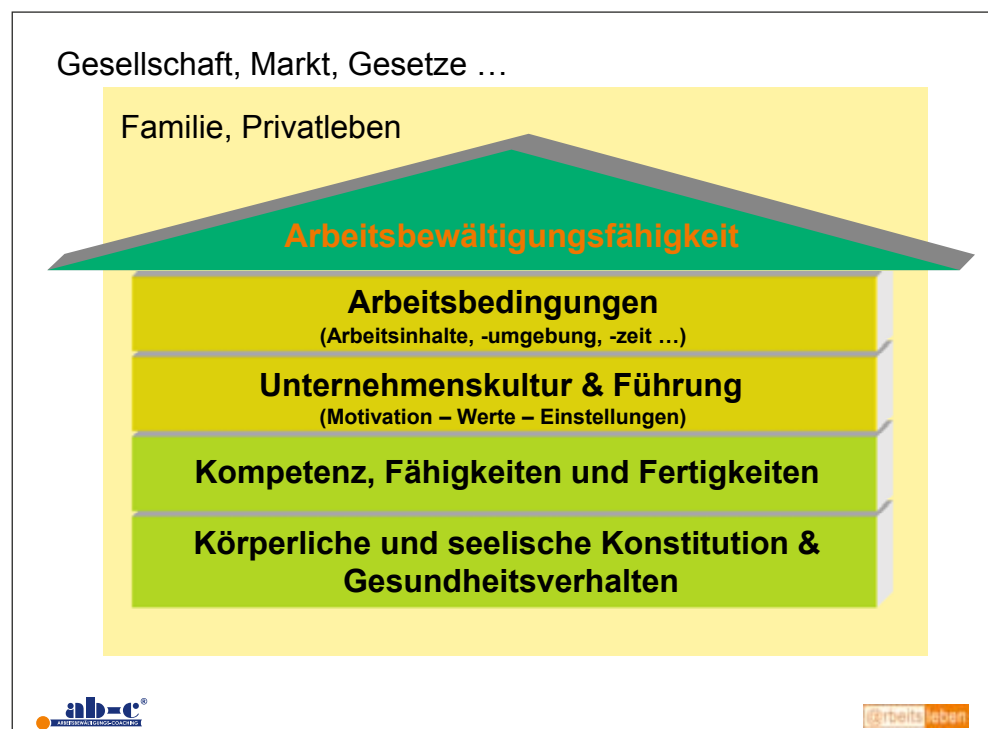
Demgegenüber legen die Ergebnisse der finnischen Forschungsarbeiten zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit nahe, diese als variable und gestaltbare Größe zu verstehen. Sie wird demnach definiert als das ›Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen‹.⁷ Die individuellen Voraussetzungen stehen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen – beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls angepasst werden.

In dieser Sichtweise geht es also um die Passung zwischen den individuellen Kapazitäten und den Arbeitsanforderungen, und nicht um ein individuelles Erfüllen oder Nicht-Erfüllen einer statischen Vorgabe. Sinngemäß lässt sich Arbeitsbewältigung als Waage darstellen: Befinden sich Arbeit und Person in einem Gleichgewicht, so liegt hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit vor. Geraten Arbeit und Person aufgrund von Veränderungen einer oder beider Größe(n) in ein Ungleichgewicht bzw. in eine Nicht-Passung, entsteht eine kritische Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit einem erhöhten Risiko von Erwerbsunfähigkeit in weiterer Folge. Zur Verdeutlichung, dass es sich hierbei um ein dynamisches Potenzial zur Bewältigung einer gestellten Aufgabe handelt und nicht um eine globale Fähigkeit, zu arbeiten oder nicht zu arbeiten, wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der Arbeitsbewältigungsfähigkeit verwendet (oder kurz: der Arbeitsbewältigung).

Arbeitsbewältigung ist kein Glücksfall, sondern wird geschaffen. Arbeitsunfähigkeit ist kein Schicksal, sondern wird verursacht. Das ›Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit‹⁸ veranschaulicht die gegenseitige Abhängigkeit individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Aspekte. Das ›Haus‹ ist dann solide, wenn sich die verschiedenen Etagen sowie Umfeld-Komponenten zueinander in guter Ausgewogenheit befinden. Sinnbildlich ist jede stattfindende Veränderung ohne Justierung des Ensembles ein Risiko für die Funktionstüchtigkeit.

7 Ilmarinen / Tempel (2003), S. 88

8 Ilmarinen / Tempel (2003), S. 339



(nach: Ilmarinen / Tempel 2002, S. 339)

Arbeitsbewältigung gerät in Gefahr, wenn ein Wandel funktioneller Kapazitäten (körperliche und / oder seelische Konstitution) keine Anpassungen auf anderen Ebenen nach sich zieht. Ein Bedeutungsverlust vorhandener Kompetenz oder ein Mangel an erforderlichen Fähigkeiten oder Fertigkeiten bedrohen genauso wie unternehmenskulturelle Defizite auf der Ebene des respektvollen wie achtsamen Miteinanders die Ausgewogenheit im ›Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit‹. Verschiedenste Arbeiterschwerpunkte gefährden andere Komponenten der Arbeitsbewältigung. Wenn der Wandel diese Aspekte beeinflusst, dann ist Arbeitsbewältigung auf diesen Ebenen auch gestaltbar und förderfähig – so die gute Nachricht.

Das am Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) entwickelte ›Fördermodell der Arbeitsbewältigung‹ fasst jene Bereiche, die für die Erhaltung, Förderung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit und damit verbunden für die Gewährleistung von Gesundheit (bis in die Zeit nach dem Erwerbsleben) wesentlich sind, auf folgende Ebenen zusammen:

- die individuellen Voraussetzungen der Person im Sinn der funktionellen Kapazität¹⁰ und der Gesundheit,
- der Bereich der professionellen Kompetenz,
- die Arbeitsumgebung (Ergonomie, Sicherheit, Hygiene) sowie
- die Führungsorganisation und die Unternehmenskultur.

Auf all diesen Ebenen ist Gestaltbarkeit gegeben – die wirksamsten Veränderungen werden nachweislich dann erzielt, wenn Interventionen / Justierungen auf allen Ebenen gesetzt werden.¹¹

Wie sich die Arbeitsbewältigung einer Person entwickelt, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, zeigen Untersuchungen anhand des ›Work Ability Index‹ (WAI) auf. In Längsschnittstudien unter Einsatz des WAI konnte gezeigt werden, dass das Ergebnis dieser Selbsteinschätzung einen hohen prognostischen Wert für die weitere Entwicklung der Arbeitsbewältigung hat. Jene Personen, die in den Studien zum ersten Zeitpunkt eine kritische (›poor‹) Arbeitsbewältigungsfähigkeit hatten, waren bei nochmaliger Messung elf Jahre später in einem wesentlich höheren Ausmaß von Frühpensionierung wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit betroffen¹². Generell führen fehlende persönliche und

¹⁰ Die ›funktionelle Kapazität‹ wird verstanden als die Gesamtheit aus physischer, mentaler, psychischer und sozialer Leistungsfähigkeit

¹¹ Ilmarinen (2005), S. 120 ff und siehe Richenhagen (2004)

¹² siehe Tuomi / Ilmarinen et al. (1997)

betriebliche Vorsorgemaßnahmen zu einem durchschnittlichen Absinken der gemessenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit um etwa 0,4 Index-Punkte pro Jahr¹³. Diese Ergebnisse machen deutlich, was geschieht, wenn nichts geschieht.

Dieses Konzept und insbesondere das Fördermodell der Arbeitsfähigkeit stehen im AB-C im Mittelpunkt. Auf den Punkt gebracht könnte man das AB-C als Instandhaltungs-Check des ›Hauses der Arbeitsbewältigungsfähigkeit‹ bezeichnen. Es gibt allen Beteiligten, von Beschäftigten bis betrieblichen Entscheidungsträgern, Gestaltungshinweise an die Hand. Sowohl im ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ als auch im ›betrieblichen AB-C‹ sind bedarfsgerechte Erhaltungs- oder Fördermaßnahmen das Ziel.

Der Work Ability Index (WAI)¹⁴ wird im AB-C als Einstieg in das persönliche vertrauliche Gespräch eingesetzt. Der aktuelle Leitfaden zur Anwendung des WAI wurde von der BAuA im Jahr 2007 vorgelegt¹⁵. Der Work Ability Index errechnet sich aus den Antworten zu folgenden sieben Fragebereichen:

- 1) Einschätzung der derzeitigen Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten
- 2) Arbeitsbewältigungsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen der Arbeit
- 3) Anzahl der aktuellen Krankheiten, die von einem Arzt diagnostiziert worden sind
- 4) Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten
- 5) Krankenstand während der vergangenen 12 Monate
- 6) Einschätzung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in zwei Jahren
- 7) Seelisch-geistige Leistungsreserven, Ressourcen und Befindlichkeiten

Bei diesem Messinstrument handelt sich um ein spezifisches Werkzeug, das den Grad der Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen funktionellen Kapazitäten identifiziert. Damit kann das schwer greifbare Phänomen ›Arbeitsbewältigungsfähigkeit‹ für die Beteiligten sichtbar gemacht werden. Das persönliche (wie auch das Gruppen-) Ergebnis des ›Work Ability Index‹ drückt sich in einer Kennzahl zwischen 7 und 49 Indexpunkten aus. Ein hoher Indexwert bedeutet eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die sich aufgrund der Passung zwischen Person und Arbeit ergibt. Ein niedriger Wert zeigt eine unzureichende Passung von Arbeit und Person an. Der Indexwert wird Konstellationsgruppen zugeordnet, die entsprechende Förder- und Schutzziele zur Folge haben.

| WAI (Indexpunkte) | Arbeitsbewältigungs-Konstellation (AB) | Förder- und Schutzziel |
|-------------------|--|--------------------------------------|
| 44–49 | Sehr gute AB | Arbeitsbewältigung erhalten |
| 37–43 | Gute AB | Arbeitsbewältigung unterstützen |
| 28–36 | Mäßige AB | Arbeitsbewältigung verbessern |
| 7–27 | Kritische AB | Arbeitsbewältigung wieder herstellen |

Der WAI ist damit ein Visualisierungsinstrument, das als individueller Wert für die betreffende Person wie auch als aggregierter anonymer Wert für den Betrieb Denkanstöße und Handlungsaufforderungen liefert. Er steht am Anfang des AB-C, weil er aktiviert und Ressourcen wie auch Gestaltungsnotwendigkeiten aufzeigt. Zu diesem Zweck und zur Unterstützung der Verständlichkeit des Ergebniswertes wird im AB-C den Arbeitsbewältigungs-Konstellationen ein Ampelsystem unterlegt.

Bei Wiederholung des AB-C ermöglicht der WAI eine Wirkungsüberprüfung der individuell und vor allem betrieblich umgesetzten Maßnahmen.

13 vgl. Hasselhorn et al. (2003)

14 Tuomi et al. (2001)

15 Hasselhorn und Freude (2007)

2

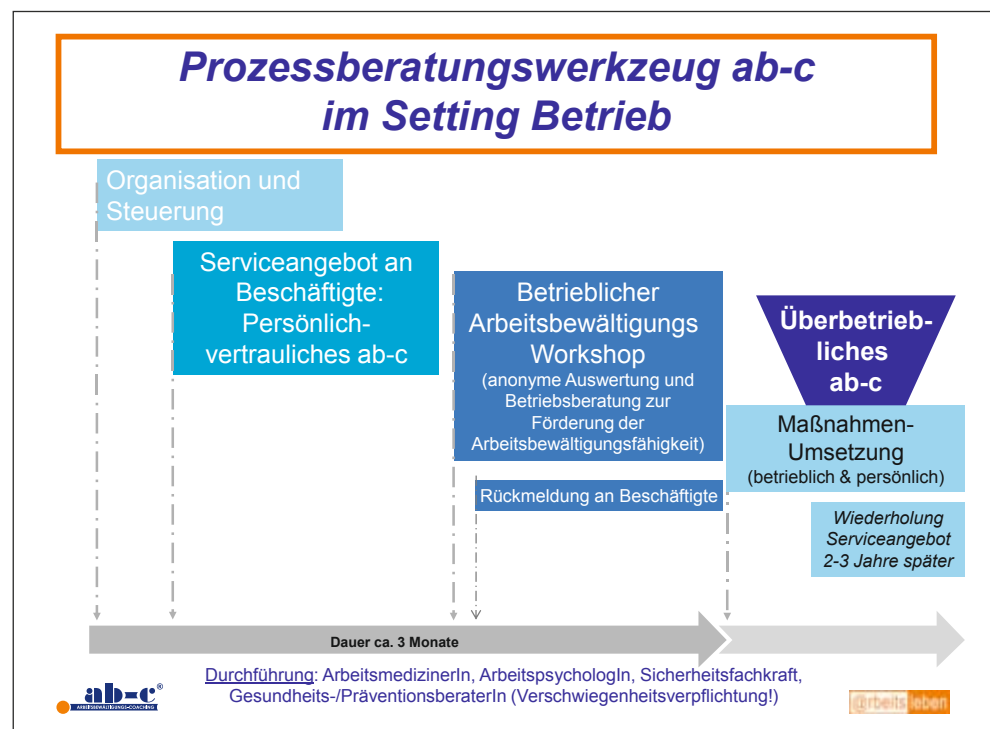
Prozessvorgehen ›Arbeitsbewältigungs- Coaching®‹ (AB-C)

2.1 Prozess des AB-C im Überblick

Das AB-C ist ein komplexes, mehrstufiges Beratungsvorgehen im Betrieb. Zielgruppen des AB-C sind die Beschäftigten selbst wie auch die Entscheidungspersonen der Organisation. Die angestoßenen Prozesse unterstützen sowohl die Persönlichkeits- als auch die Organisationsentwicklung. Das Ziel ist die spürbare und messbare Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Personen und damit von der Belegschaft.

Das AB-C ist Analyse, Monitoring und Intervention in einem. Innerhalb kurzer Zeit erhalten Personen wie Betriebe Einblick in die Ausgangssituation und werden angeleitet, konkrete Vorkehrungen für die Zukunft zu treffen. Es ist zeitlich kompakt, bewirkt unmittelbar Selbstbeobachtung und -regulation bei allen Beteiligten und ermöglicht bei Wiederholung eine Wirkungsüberprüfung. Alle Beschäftigten können bei der Ermittlung der Förderthemen eingebunden werden und erhalten im Gegenzug im selben Moment Denkanstöße und Handlungsimpulse für die eigene Arbeitsbewältigung. Die Entscheidungspersonen des Betriebes erhalten eine soziale Kennzahl zur Steuerung und Gestaltung des Arbeitsvermögens der Beschäftigten und sie können auf der Basis der genannten Förderthemen bedarfsgerechte Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Die Interventionen auf persönlicher, betrieblicher und ggf. überbetrieblicher (regionaler oder branchenbezogener) Ebene greifen ineinander. Die einzelnen Umsetzungsschritte sind daher gut aufeinander abzustimmen. Eine systematische Projektorganisation unter Berücksichtigung der Qualitätskriterien der betrieblichen Gesundheitsförderung ist hilfreich. Das AB-C fügt sich ein in einen Projektverlauf mit den nachfolgend beschriebenen Bausteinen.



| Schritt | Arbeitspaket | Inhalt/Ergebnis | Beteiligte |
|---------|---|---|--|
| | Orientierung und Auftragsentscheidung | Beratungsauftrag | Vertretungsperson des Betriebes, Berater |
| A | Steuerung und Organisation | Kooperationsvereinbarung Organisation des Serviceangebotes Belegschafts-Information | Berater, betriebliche Entscheidungsperson(en), Belegschaftsvertretung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens |
| B | Serviceangebot ›persönlich-vertrauliches AB-C‹ | Persönliche Förderplanung durch die Beschäftigten (Selbstkontrakt) | (ggf. mehrere) Berater, interessierte Beschäftigte |
| C | Anonyme Zusammenfassung und Berichterstattung | Arbeitsbewältigungs-Status- und Förderbericht | Berater |
| D | ›Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop‹ | Planung von betrieblichen Fördermaßnahmen (Aktionsplan) | Berater, betriebliche Entscheidungsperson, Belegschaftsvertretung, alle Führungskräfte mit Personalverantwortung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens |
| E | Belegschafts-Rückmeldung (Belegschaftsversammlung, Teamsitzung o. ä.) | Belegschafts-Information über Gesamtergebnis und beschlossene Maßnahmen | Berater, Betriebssprecher |
| F | Maßnahmenumsetzung und Arbeitsfähigkeitsfördernde Führung | Umsetzung der beschlossenen betrieblichen Fördermaßnahmen Führungskräfte, die als Ansprechpersonen für Arbeitsbewältigungs-Anliegen den Beschäftigten zur Verfügung stehen | Benannte Betriebsverantwortliche |
| G | Besprechung zum Stand der Umsetzung | Umsetzungssicherung | Berater, Betriebssprecher |
| H | wenn vorhanden: ›Überbetriebliches AB-C‹ | Einbringen der anonymisierten Erkenntnisse in die Datenbank Nutzen der überbetrieblichen Maßnahmenangebote | Berater, Betriebssprecher |
| I | Wiederholung des ›AB-C‹ nach ca. zwei Jahren | persönliche und betriebliche Wirkungsüberprüfung und Aktualisierung des Förderprogramms | s. o. |

Die Betriebliche Gesundheitsförderung hat in langjähriger Praxis Qualitäts- bzw. Erfolgskriterien für Förderprogramme zusammengestellt. Das AB-C berücksichtigt diese in einem hohen Ausmaß (vgl. Luxemburger Deklaration, 1997):

- **Partizipation:** AB-C richtet sich an alle Beschäftigte und bindet diese in der Festlegung der Förderthemen ein. Dabei ist auf die Wahrung des Datenschutzes besonders zu achten.
- Gleichzeitig findet ein **Empowerment** (Befähigung und Ermächtigung) zur Mitgestaltung des Arbeitsvermögens statt, das u. a. vorsieht, Menschen zu ermutigen, ihre Interessen in der Arbeitswelt wirkungsvoll zu vertreten.
- Die Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit wird im Rahmen eines systematischen **Projektmanagements** verfolgt, das Bedarfsanalyse, Förderentwicklung sowie Umsetzung und Wirkungsüberprüfung umfasst.
- Es handelt sich um eine **ganzheitliche Förderung** mit Blick auf Risikoreduktion und Erhaltung von Ressourcen sowohl im Verhalten der Menschen als auch in den Arbeitsverhältnissen. Es werden die anerkannten Einflussphasen für Arbeitsbewältigungsfähigkeit berücksichtigt: Gesundheit, Kompetenz, Führungsorganisation und Arbeitsbedingungen.

In dieser qualitätsvollen Durchführung bewirkt das AB-C bei Beschäftigten und Führungskräften:

- Sensibilisierung für Arbeitsbewältigungsfähigkeit
- Einsicht in die persönliche aktuelle Arbeitsbewältigungs-Konstellation
- Wahrnehmung einer Zukunftsperspektive, was bei Förderung oder Nichtförderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu erwarten ist
- Aktivierung, die eigenen Möglichkeiten der Erhaltung und Förderung festzulegen
- Ermutigung, Anpassungswünsche auf betrieblicher Seite zu erkennen und vorzubringen
- Klarheit für Person und Betrieb über konkrete Handlungsmöglichkeiten
- ein Gefühl von ›ich bin (im Betrieb) wichtig‹ und ›es kommt auf mich an‹.

Damit unterstützt das AB-C den Umgang mit Altern im Beruf und kann Grundlage für ein Generationenmanagement sein, weil es ein Angebot an alle Altersgruppen unabhängig von persönlichen Problemlagen ist. Es kann so zu einem wirksamen, wohltuenden und ertragreichen Personalpflegeprogramm werden.

Der externe Beratungsaufwand für ein AB-C in einem mittelgroßen Betrieb mit 100 Beschäftigten beträgt etwa 17 Leistungstage und in einem kleinen Betrieb mit 16 Beschäftigten etwa fünf Leistungstage.

| Arbeitsschritte | Mittelgroßer Betrieb mit 100 Beschäftigten | Kleiner Betrieb mit 16 Beschäftigten |
|--|--|--------------------------------------|
| Steuerung und Organisation: Kooperationsvereinbarung, Koordination der Projektschritte | 0,25 Leistungstage (LT) | 0,25 LT |
| Information der Beschäftigten über das ›persönlich-vertrauliche AB-C‹; Termineinteilung | 0,25 LT | 0,25 LT |
| ›Persönlich-vertrauliches AB-C‹: Ziel: Wohltuende, Denk- und Handlungsanstöße gebende, vertrauliche Gespräche mit Beschäftigten | 12,5 LT (durch mehrere parallel arbeitende Berater) | 2 LT |
| Dateneingabe – Auswertung – Erstellung eines anonymisierten Arbeitsbewältigungsberichts | 2,5 LT | 0,75 LT |
| ›Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop‹: IST-Präsentation und Moderation der Schlussfolgerungen; Entscheidung über (Vorschläge für) betriebliche Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Förderung des Arbeitsvermögens | 1 LT (Co-Moderation) | 1 LT (Co-Moderation) |
| Beschäftigten-Rückmeldung | 0,25 LT | 0,25 LT |
| optional: Organisation eines überbetrieblichen Forums mit arbeitsmarktpolitischen Akteuren für überbetriebliche Fördermaßnahmen aufgrund der betrieblichen IST-Situationen | 1 LT | 1 LT |
| Lagebesprechung zur Maßnahmenumsetzung | 0,25 LT sowie nach Bedarf | 0,25 LT sowie nach Bedarf |
| optional: Unterstützung bei der Maßnahmenumsetzung | | |
| Gesamt (Laufzeit ca. 4–8 Monate) | 17 LT | 5 LT |

Alle bisherigen Rückmeldungen zeigen: Sowohl Beschäftigte als auch Entscheidungspersonen der Betriebe sind mit dem Beratungsangebot zufrieden; sie bezeichnen es als effektive, sofort spürbare Intervention, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

2.2 Prozesswerkzeug AB-C im Detail

Im Folgenden sollen sich betriebliche Entscheidungsträger und interessierte Beraterinnen und Berater ein Bild von den Prozessschritten im Detail machen können.

A Steuerung und Organisation

Nach dem Beratungsauftrag ist eine Steuerungs- und Organisationssitzung im Unternehmen erforderlich. Die Mitglieder des Steuerungskreises sind:

- Unternehmensleitung/Geschäftsführung. Die Anwesenheit einer Person mit hoher Entscheidungskompetenz ist für eine zeitlich kompakte Abwicklung günstig.
- Belegschaftsvertretung. Wenn kein Betriebs-/Personalrat oder eine Mitarbeitervertretung im Unternehmen vorhanden ist, empfiehlt sich die Einladung von Beschäftigten

- stellvertretend für die Belegschaft zur authentischen Beschäftigten-Information und für die Koordination der ›persönlich-vertraulichen AB-C‹.
- Der zuständige Betriebsarzt und die Sicherheitsfachkraft sowie weitere wichtige interne oder externe Fachleute, die das Förderprogramm künftig umsetzen oder anderweitig begleiten werden.
 - In größeren Unternehmen können weitere Führungskräfte (Meister...) in die Vorbereitung einbezogen werden.

In der Steuerungssitzung werden nochmals das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit, das Beratungswerkzeug AB-C, die angestrebte Wirkungsweise, der Ablauf der Einzelgespräche und des Workshops sowie die Voraussetzungen für den Entwicklungsprozess vorgestellt. Ein gemeinsames Verständnis ermöglicht die Zustimmung zu den Grundvoraussetzungen der AB-C-Durchführung (Datenschutzregelung, möglichst hohe Beteiligung der Beschäftigten und Bereitschaft zur Umsetzung von Maßnahmen). Das Sitzungsprotokoll hat den Charakter einer Kooperationsvereinbarung und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Förderprogramm.

Sollte zu diesen Voraussetzungen kein gemeinsames Verständnis hergestellt werden können, sind die Startbedingungen für das Projekt nicht gegeben. Eine Verschiebung oder Absage wäre dann im Interesse aller Beteiligten.

Bei Unsicherheiten über das konkrete Vorgehen hat sich die Durchführung eines Pilotprojekts gezielt mit den Personen aus der Steuerungsgruppe bzw. mit allen Führungskräften und der Belegschaftsvertretung als Pioniergruppe bewährt. Durch das praktische Selbsterleben des AB-C kann eine Klärung bewirkt werden.

B Serviceangebot ›Persönlich-vertrauliches AB-C‹

Die Prozessberater verstehen sich als ›Coach‹. Dieser Begriff leitet sich vom englischen Wort für ›Kutsche‹ ab. Coaching steht für ein Prozess- bzw. Entwicklungsinstrument, das es Menschen ermöglicht, (selbstständig) von einem zu einem anderen Ort zu gelangen.

Die Grundhaltung entspricht dem Motto im systemischen Coaching: ›Der Gesprächspartner ist kundig‹. Damit wird die Selbstorganisation im Beratungsprozess unterstrichen. Durch die Anregung des Beraters werden die Ausgangslagen und Entscheidungen im realen Umfeld durchdacht und von ihm angeleitet nach Handlungsalternativen gesucht.

Im AB-C ist die theorie- und empiriegeleitete Messung, Bewertung und Erläuterung der individuellen Arbeitsbewältigungs-Konstellation ›nur‹ der Ausgangspunkt. Im nächsten Schritt wird die persönliche Interpretation der Ergebnisse unterstützt. Der Gesprächspartner wird motiviert, seine persönlichen und betrieblichen Unterstützungs-, Entlastungs- und Entwicklungsoptionen zu bedenken und festzulegen. So wird das AB-C zur professionellen Begleitung einer Person bei ihrer Entscheidungsfindung in der komplexen Frage der Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Das persönlich-vertrauliche AB-C gliedert sich in mehrere Teilschritte. Diese Systematik erlaubt trotz der knapp bemessenen Zeit von 45-60 Minuten ein konkretes Ergebnis, das Impulse für die Zukunft setzt.

| | Berater | Gesprächspartner | Zeit |
|---|---|---|------------|
| B1 Gesprächseröffnung | Begrüßung Vorstellung des Anlasses und des Beraters / der Beraterin Wie läuft das AB-C ab Zusicherung der Verschwiegenheit | Begrüßung Keine Namensnennung erforderlich | 15 bis 25' |
| B2 Auswertung des Fragebogens | Zur Verfügung stehen für Erläuterungen Auswertung des WAI | Selbstaussfüllung des WAI-Fragebogens | |
| B3 Ergebnispräsentation und Erläuterung des Ergebnisses bzw. des Fördermodells | Erläuterung und Visualisierung des Status quo der Arbeitsbewältigungssituation Plausibilitätsnachfrage | Bewertung des Ergebnisses und Erläuterungen zum IST-Stand | |
| B4 Erläuterung des Förder- und Schutzziels | Bekanntgabe des mit dem Ergebnis verbundenen Förder- und Schutzzieles | Zuhören | |
| B5 Anleitung zum Finden von persönlichen und betrieblichen Maßnahmen | Erläuterung der vier Förderfelder und Anregung mit zwei Fragestellungen und vertiefenden Nachfragen Mitschrift der persönlichen Vorhaben und Bedarfe | Nachdenken, Bewerten und Festlegen von individuellen Fördervorsätzen sowie Förderwünschen an den Betrieb Reflexion der ersten Umsetzungsschritte bzw. -erfordernisse | 25 bis 45' |
| B6 Gesprächsabschluss | Übergabe des Auswertungsergebnisses und der Mitschrift des individuellen Förderprogramms Ausblick auf den ›Arbeitsbewältigungs-Workshop‹ mit den betrieblichen Entscheidungspersonen | Ggf. Anmerkungen zur Anonymisierung Verabschiedung | |

Zur Gesprächseröffnung (B1) gehört eine kurze Benennung des Anlasses bzw. der Absicht des Betriebes (»... *will Sie motiviert, produktiv und gesund erhalten bis zur Rente*«), eine Vorstellung des Beraters und nochmals ein Hinweis auf die Verschwiegenheitspflicht: »*Ich bin zur Verschwiegenheit verpflichtet. Der Fragebogen und Ihre persönlichen Mitteilungen kommen in keine dritten Hände. Wir fassen zum Abschluss alle Gespräche ohne Nennung von Namen oder Kennung von Personen für den Betrieb zusammen.*«

Zum Einstieg gibt man einen kurzen Überblick, was der Gesprächspartner in der folgenden Stunde erwarten kann: »*Das ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ besteht aus zwei Teilen. Zuerst wird mithilfe eines Fragebogens Ihre jetzige Arbeitsbewältigungssituation ermittelt. Ich werte Ihr persönliches Ergebnis sofort aus und erläutere es Ihnen. Darauf aufbauend*

folgt der zweite Teil, in dem ich Sie mit Fragen anleite, was Sie tun können und was Sie vom Betrieb brauchen, um in eine gute Arbeitsbewältigungs-Zukunft gehen zu können.«

Mit der Frage »Sind Sie bereit?« und einer bejahenden Antwort wird der zweite Schritt eingeleitet.

(B2) Der WAI ist für die Selbstauskunft konzipiert und getestet. Dennoch wird das Ausfüllen des Fragebogens im AB-C integriert, um ggf. auf Fragen mit Erläuterungen reagieren zu können. Der eine oder andere Gesprächspartner macht auch Bemerkungen, die wichtige Hinweise für die spätere Behandlung von Förderthemen beinhalten. Der deutschsprachige Fragebogen ist – auf Basis von entsprechenden Sprachkenntnissen – gut verständlich. Nur bei wenigen Fragen kann es Irritationen geben, die meist der Gesprächspartner von sich aus zur Sprache bringt und auf die dann der Berater reagiert.

Beispiele zu B2
(zu den Fragen siehe S. 13)

| Äußerung vom Gesprächspartner | Erläuterung des Beraters |
|---|---|
| zu Frage 1: »Da müssen Sie meinen Chef fragen, wie meine Arbeitsfähigkeit ist.« | »Das können nur Sie beantworten. Es geht nicht um Ihre Leistungsfähigkeit, d. h. wie schnell, viel und gut Sie arbeiten, sondern um Ihr Gefühl, wie Ihnen die Arbeit von der Hand geht, d. h. leichter oder schwerer.« |
| zu Frage 1: »Ach, heute habe ich einen schlechten Tag. Gestern hätten Sie mich fragen sollen.« | »Es geht nicht um Ihre Tagesform. Wie würden Sie Ihre Arbeitsfähigkeit in Ihrer jetzigen Lebensphase, z. B. während der letzten sechs Monate, durchschnittlich einschätzen?« |
| zu Frage 2: »Ich habe keine körperlichen Arbeitsanforderungen.« | »Sie haben vielleicht wenig körperliche Bewegung oder Anstrengung, vielleicht sogar einen Bewegungsmangel. Dennoch ist hier gefragt, inwieweit dies Einfluss auf Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit hat. Daher auch bei Ihnen die Frage, wie kommen Sie damit zurecht?« |
| zu Frage 7: »Beziehen sich die Fragen auf mein gesamtes Leben oder nur auf die Arbeit?« | »Es bezieht sich auf das gesamte Leben. Wenn die Beantwortung für Beruf und Privates deutlich auseinanderfallen, dann halten Sie beides fest. Welche Antwort möchten Sie vorrangig in Ihr Ergebnis einfließen lassen?« |

Im AB-C kommt die Vollversion der Frage 3 des WAI zum Einsatz. An den Selbstaussfüllenden wird die Bitte gerichtet, aktuelle Erkrankungen bzw. Verletzungen, die entweder selbst als Beschwerden festgestellt (Eigendiagnose) oder vom Arzt diagnostiziert wurden (bzw. sich noch in Behandlung befinden, unter Kontrolle sind oder einer besonderen Achtsamkeit bedürfen) anzuführen. Die Vollversion umfasst die Nennung von 14 Erkrankungsklassen mit 51 Erkrankungen. Dies verleitet Berater manchmal zu der Auffassung, dass im WAI selbst Diagnosen gestellt werden müssen. Nicht-Mediziner geraten bei dieser Vorstellung berechtigterweise in einen fachlichen Notstand. Auch Mediziner sollten hier keine Diagnosen stellen. Von den Prozessberatern des AB-C ist hier besondere Klarheit und insbesondere Zurückhaltung gefordert. Der Gesprächspartner ist auch in diesem Fall der einzige Auskunftskundige.





Bei dieser Frage kann in wenigen Fällen auch der Wunsch des Gesprächspartners geäußert werden, diese Frage nicht zu beantworten. Diesem Wunsch ist auf jeden Fall voll Rechnung zu tragen. Um die Auswertung des WAI zu ermöglichen, folgt in einem solchen Fall die Bitte des Beraters: »Bitte lesen Sie die gesamte Erkrankungsliste nur durch und geben Sie mir im Anschluss die Anzahl ihrer vom Arzt diagnostizierten Krankheiten oder Verletzungen ohne Nennung der Diagnosen an. Auch mit dieser anonymisierten Beantwortung kann ich Ihnen Ihr persönliches Arbeitsbewältigungsergebnis errechnen und erläutern.«

Der Berater erstellt während des AB-C die persönliche Auswertung entsprechend den Auswertungsregeln¹⁶. Die Bekanntgabe des persönlichen Arbeitsbewältigungs-Ergebnisses (B3) und die Erläuterung des Fördermodells unterstützen die Selbstbeobachtung. Die Bedeutung des korrekt errechneten WAI-Ergebnisses liegt daher weniger im Messwert als vielmehr in der Visualisierung bzw. im Begreifbarmachen des Status quo der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Das Ergebnis wird daher unterstützt durch Bildmetaphern und mit einem Ampelsystem.

Eine Einführung zum Verstehen des persönlichen Work Ability Index kann wie folgt sein: »Der Fragebogen ist ein Messinstrument ähnlich wie ein Fieberthermometer. Der Wert gibt darüber Auskunft, ob der IST-Zustand im roten oder im grünen Bereich liegt oder, anders ausgedrückt, ob eine Gefährdung vorliegt oder nicht. Wenn der Wert hoch ist – der höchstmögliche ist 49 – dann bedeutet es, dass die Arbeitsbewältigung in einem guten, grünen Bereich ist. Ihre persönlichen Kapazitäten und die Arbeitsanforderungen passen gut zusammen. Wenn der Wert niedrig ist – der niedrigstmögliche ist 7 – dann bedeutet es, dass sich die Arbeitsbewältigung in einem kritischen, roten Bereich befindet. Person und Arbeit sind im Ungleichgewicht und eine Gefährdung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit kann vorliegen.

Ihr Wert ist (...) Punkte. Dieser Wert von (...) fällt im Ampelsystem in folgenden Bereich: ..., was man sich so vorstellen kann, dass ...«

Erläuterungen des Ampelsystems sind:

| Index | Arbeitsbewältigungs-Konstellation | Symbol / Ampelfarbe | Erläuterung | Förder- und Schutzziel |
|--------------|---|---|---|--------------------------|
| 44–49 Punkte | Sehr gute Arbeitsbewältigungs-Konstellation (AB) zwischen Person und Arbeit |  | Person und Arbeit passen sehr gut zusammen; in einem hohen Ausmaß liegen Reserven und Spielräume für die Arbeitsbewältigung vor. | Erhaltung |
| 37–43 Punkte | Gute AB |  | Die Konstellation befindet sich im Gleichgewicht, ist jedoch unterstützungsbedürftig, da Reserven geschrumpft oder zu gering für die Arbeitsanforderungen sind. | Unterstützung |
| 28–36 Punkte | Mäßige AB |  | Es beginnt aus dem Lot zu gehen – Arbeit und Person passen nicht durchgängig mehr zusammen. Das (beginnende) Ungleichgewicht kann beeinträchtigen. | Verbesserung |
| 7–27 Punkte | Kritische AB |  | Es liegt ein Ungleichgewicht von Arbeitsbedingungen und Person vor und das Risiko wächst, dass Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit über kurz oder lang entsteht. | Wiederherstellung |

Mit der Frage »Was sagen Sie zu diesem Ergebnis? Entspricht es Ihrem Gefühl und Ihrer Einschätzung?« holt der Berater eine Reaktion ein, ob das Ergebnis verstanden und emotional als stimmig angenommen wird.

Da der WAI als konzentriertes Gefährdungsbeurteilungsinstrument keine weiteren Aufschlüsse über die vielfältigen Hintergründe für den Wert der Arbeitsbewältigung gibt, wird das Ergebnis nun vertieft mit der Frage: »Was ist aus Ihrer Sicht für das Ergebnis sowohl im Positiven wie im Negativen ausschlaggebend?« Die Antworten über die Faktoren,

¹⁶ vgl. Hasselhorn und Freude (2007)

die belastend oder unterstützend auf die aktuelle Arbeitsbewältigungs-Konstellation wirken, werden vom Berater im Auswertungsbogen unter der Rubrik ›Bemerkungen zum IST-Stand‹ protokolliert. Dies sind schon Hinweise, die dann in der Maßnahmensuche aufgegriffen werden (können).

Meist entsteht schon durch die Hinweise zum IST-Stand der Eindruck beim Gesprächspartner, dass die Arbeitsbewältigungs-Konstellation veränderlich ist. Hier setzt nun zum Schluss der Ergebnispräsentation nochmals der Berater an (B4). Mit jedem Ergebnis ist ein Förder- und Schutzziel verbunden, da die Arbeitsbewältigung keine stabile Größe ist. Vielmehr ist die Arbeitsbewältigungs-Konstellation variabel: einerseits durch veränderte bzw. veränderbare Arbeitsbedingungen und andererseits durch sich wandelnde persönliche Kapazitäten und Bedürfnisse. Die Herstellung von Passung ist kontinuierliche Aufgabe für die Person und für den Betrieb. Das Ergebnis gibt nun Aufschluss über den Charakter der erforderlichen Maßnahmen:

| IST-Stand der Arbeitsbewältigung | Förder- u. Schutzziel | Maßnahmen |
|--|---------------------------------------|--|
| Sehr gute Arbeitsbewältigungs-Konstellation (AB) zwischen Person und Arbeit | Erhaltung der Arbeitsbewältigung (AB) | Aktive Maßnahmen zur Stabilisierung des Gleichgewichts zwischen Arbeit und Person und der Bewältigungsreserven |
| Gute AB | Unterstützung der AB | Aktive Maßnahmen zur Absicherung und Abstützung des Gleichgewichts und Aufbau von Bewältigungsreserven |
| Mäßige AB | Verbesserung der AB | Aktive Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichgewichtskonstellation |
| Kritische AB | Wiederherstellung der AB | Aktive Maßnahmen, um in eine Passung von Person und Arbeitsanforderungen zu kommen |

Werden keine diesbezüglichen aktiven Maßnahmen gesetzt, so verweist die finnische Längsschnittstudie¹⁷ darauf, dass über die Jahre die Arbeitsbewältigungsfähigkeit durchschnittlich sinkt und die Wahrscheinlichkeit des Risikos der Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit insbesondere in den Konstellationen ›mäßige‹ und ›kritisch‹ steigt.

Mit Eindringlichkeit sollte auf die Folgen des Nichthandelns und die Chancen des gemeinsamen (persönlichen und betrieblichen) Handelns hingewiesen werden:

»Ihre Arbeitsbewältigung unterlag und unterliegt auch in Zukunft immer wieder einem Wandel. Die kontinuierliche Prüfung, ob und wie eine Passung vorliegt bzw. hergestellt werden kann, ist eine Vorsorgemaßnahme. Ohne diese ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass ein Ungleichgewicht auf Dauer die Arbeitsbewältigungsfähigkeit beeinträchtigt. Ihr persönliches Schutz- und Förderziel angesichts Ihres IST-Standes der Arbeitsbewältigung ist ... Ich möchte Sie nun auf dieser Basis mit Fragen zum Nachdenken anregen, wie Sie dieses Ziel erreichen können.«

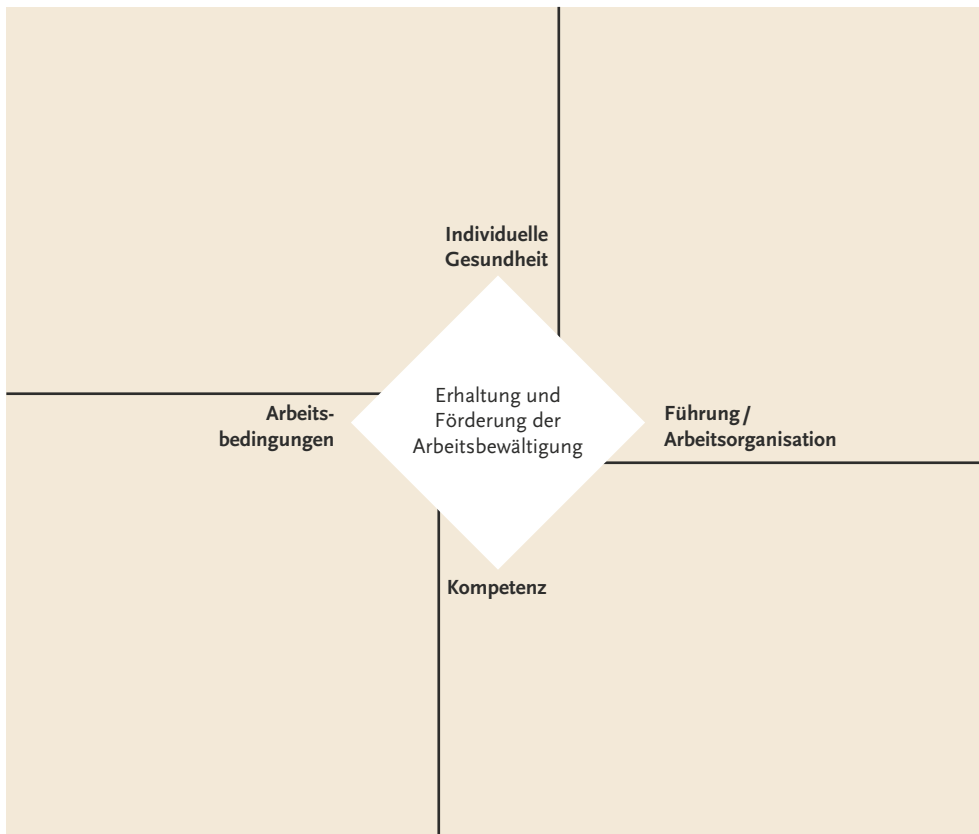
Mit dieser Zielvereinbarung legt nun der Berater dem Gesprächspartner das Vierfelder-Fördermodell vor und regt zum Finden konkreter Fördermaßnahmen an:

»Wenn auf diesen vier Förderfeldern:

- *Gesundheit*
- *Arbeitsbedingungen*
- *Kompetenz und berufliche Entwicklung*
- *Führung und Unternehmenskultur*

systematisch Maßnahmen überlegt und umgesetzt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Schutz- und Förderziel erreicht und spürbare Wirkungen erzielt werden. So stabilisiert oder verbessert sich die Arbeitsbewältigung. Ich werde Sie in jedem Förderfeld fragen:

- Was können Sie selbst tun, um Ihr Schutz- und Förderziel zu erreichen?
 - Was brauchen Sie von betrieblicher Seite, um Ihr Schutz- und Förderziel zu erreichen?
- Bei welchem Feld möchten Sie beginnen?«



Der Berater nimmt auch hier die Haltung ein, dass der Gesprächspartner kundig ist zu entscheiden, welche Maßnahmen geeignet sind. Die Maßnahmenvorschläge formuliert ausschließlich der Gesprächspartner. Der Berater dokumentiert inhaltlich so prägnant wie möglich den konkreten Förderbedarf.

Es soll eine Atmosphäre entstehen, die dazu anregt, gute, aber auch realisierbare Vorsätze bzw. Wünsche zu formulieren. Die Chancen der Realisierung zeigen sich klar bei der Frage nach dem ersten Umsetzungsschritt. Dieser könnte z. B. ein Gespräch mit den Vorgesetzten, die Anmeldung zu einer Weiterbildungsmaßnahme oder die Einholung weiterer Unterstützung sein.

Durchschnittlich formulieren die Gesprächspartner etwa sechs Fördermöglichkeiten (sowohl eigene Vorsätze als auch Wünsche an den Betrieb) zumeist in allen vier Handlungsfeldern. In seltenen Fällen bleibt ein Handlungsfeld ganz von einer Förderaktivität ausgespart. Im Förderfeld ›Gesundheit‹ können persönliche Fördervorsätze überwiegen. Ansonsten gibt es in allen Bereichen eine Mischung von Wünschen an den Betrieb und persönlichen Vorhaben. Bei den Förderfeldern ›Arbeitsbedingungen‹, ›Kompetenz und berufliche Entwicklung‹ und ›Führungs- und Arbeitsorganisation‹ kommen die erforderlichen Eigenanteile dann bei den Antworten auf die Frage: »Wie wollen Sie dieses Anliegen innerbetrieblich vorbringen bzw. weitertreiben?«

Bei der anonymisierten Zusammenfassung der Förderthemen muss für die betriebliche Auswertung aus Rücksicht auf den Datenschutz verallgemeinert werden. Daher ist

es umso wichtiger, dass der Gesprächspartner motiviert wird, für sich selbst seinen Förderbedarf an der geeigneten Stelle und zum passenden Zeitpunkt konkret vorzubringen.

Im ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ entsteht für die Beschäftigten ihr individueller und mit Umsetzungsschritten untermauerter Förderplan. Das Erstellen dieses Förderplans ist zweifellos für die Gruppe der Beschäftigten in mäßiger bzw. kritischer Arbeitsbewältigungs-Konstellation ein ernsthaftes Anliegen und schwieriges Unterfangen. Genauso konsequent sind aber auch Erhaltungs- oder Unterstützungsüberlegungen von Beschäftigten im sogenannten grünen Arbeitsbewältigungsbereich einzufordern. Insbesondere die Beschäftigten in sehr guter Arbeitsbewältigungs-Konstellation könnten Gefahr laufen, Veränderung ohne Nachjustierungen der Passung geschehen zu lassen oder Bewältigungsressourcen aus den Augen zu verlieren. Die Studie zum spontanen Verlauf der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege¹⁸ zeigt, dass etwa zwei Drittel der Personen, die sich in einer sehr guten Arbeitsbewältigungssituation befunden haben, zwei Jahre später mit einer Abnahme der gemessenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit konfrontiert waren. Die Herausforderung für den AB-C-Berater ist bei dieser Zielgruppe sogar um einiges größer. Die Standardfragen nach Maßnahmen, die dazu beitragen, die sehr gute Arbeitsbewältigungs-Konstellation zu erhalten, sind ggf. mit Zusatzbemerkungen zu verdeutlichen wie z. B.:

- »Was können Sie tun, um bestehende gelungene Lösungen oder Bewältigungsressourcen für die Zukunft zu erhalten oder auszubauen?«
- »Was erwarten oder brauchen Sie in diesem Zusammenhang von betrieblicher Seite?«

Der Gesprächsabschluss (B6) wird eingeleitet mit der Frage: »Können wir das Gespräch abschließen?«

Sowohl das Auswertungsblatt als auch die Förderplanung werden dem Gesprächspartner in Kopie übergeben. Eine Information über die nächsten Projektschritte und den Zeitplan wird weitergegeben: »Anschließend werden alle AB-C-Ergebnisse ohne Nennung von Namen zusammengefasst und der Betriebsleitung und der Interessenvertretung der Belegschaft zur Kenntnis gebracht, so dass auch auf betrieblicher Ebene Fördermaßnahmen beschlossen und umgesetzt werden können. Es folgt eine Rückmeldung an die gesamte Belegschaft über das Gesamtergebnis und die beschlossenen Maßnahmen. Gibt es nun irgendetwas aus Ihrem persönlichen Förderplan, das Sie auf keinen Fall in der Zusammenfassung an den Betrieb aufgenommen haben wollen?«

Diesbezügliche Wünsche der Gesprächspartner werden auf den Unterlagen des Beraters zur Berücksichtigung in der Gesamtauswertung vermerkt.

C Betriebsauswertungen: Anonyme Zusammenfassung und Berichterstattung

Die einzelnen ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ können nur durch eine anonymisierte Zusammenfassung einer weiteren betrieblichen Bearbeitung zugeführt werden. Diese Betriebsauswertung beinhaltet:

- a) eine personalwirtschaftliche Kennzahl über den durchschnittlichen IST-Stand der Arbeitsbewältigung der Gesamtbelegschaft bzw. von Abteilungsbelegschaften (WAI im Mittelwert)
- b) einen Überblick über die Verteilung der Arbeitsbewältigungs-Konstellationen (Häufigkeitsverteilung der Arbeitsbewältigungs-Konstellationen) im Gesamtbetrieb bzw. dort, wo es die Beschäftigtenanzahl zulässt, auch von Abteilungen (> 10 Beschäftigte bzw. AB-C-Teilnehmende)
- c) eine nach Häufigkeit der Nennungen gereichte Zusammenstellung der Förderthemen, die aus Sicht der AB-C-Teilnehmenden ihre Arbeitsbewältigung positiv beeinflussen.

Dieser betriebsbezogene Arbeitsbewältigungsbericht ist die Grundlage für die Information der betrieblichen Entscheidungspersonen und für die Entscheidung über betriebliche Fördermaßnahmen (siehe den folgenden Abschnitt ›Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop‹).

¹⁸ vgl. ›Why WAI?‹ (2007)
S. 101–107

Für diese Berichterstattung ist die elektronische Erfassung und Analyse aller ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ erforderlich. Während der Berater beim WA-Index den üblichen statistischen Auswertungsroutinen¹⁹ folgt, muss man für die Auswertung der Förderthemen die verschiedenen Fördervorsätze und -wünsche der Gesprächspartner mit Schlagworten kategorisieren. Nach den bisherigen Praxisprojekten hat sich folgendes Schlagwortsystem herausgebildet, das auch Grundlage für die Online-Erfassung und -Auswertung²⁰ ist:

| Förderfelder | Unterkategorien |
|--------------------------------------|---|
| Individuelle Gesundheit | <ul style="list-style-type: none"> – Bewegung – Ernährung – Entspannung – Gesundheitsgerechtes Arbeiten – Lebensbalance – Gesundheitsuntersuchung und -behandlung – Sonstiges |
| Arbeitsbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsaufgabe – Arbeitsmenge – Arbeitsmittel – Arbeitsplatz – Arbeitsstoffe – Arbeitsumgebung – Arbeitszeit – Information und Mitsprache – Sonstiges |
| Kompetenz und berufliche Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> – betriebliche Weiterbildung – Einsatz des Erfahrungswissens – Fachausbildung – Karrieremöglichkeit – Persönlichkeitsentwicklung – Trainings zur professionellen Gesundheitskompetenz – Sonstiges |
| Führung und Arbeitsorganisation | <ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsabläufe – Arbeitsaufgabe – Betriebsklima – Information – Kollegialität – Mitsprache – Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung – Sonstiges |

¹⁹ Hasselhorn und Freude (2007)

²⁰ Die Plattform www.arbeitsfaehigkeit.at bietet für in AB-C ausgebildete Berater eine Datenmaske zur elektronischen Erfassung sowohl von WA-Indexwerten als auch von den im AB-C genannten Förderthemen der Personen sowie die Basiszusammenfassung für den Betriebsbericht.

Die Zusammenfassung bzw. Auswertung der Förderthemen ist eine Reihung gemäß der Häufigkeit der Nennungen in den Haupt- und Subkategorien. Dadurch entsteht eine Prioritätenliste für die betrieblichen Entscheidungspersonen, um die am meisten nachgefragten Förderthemen der Belegschaft zu erkennen und in den Maßnahmenbeschlüssen zu berücksichtigen.

D Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop

Die Erhaltung und die Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Personen und Belegschaften können nicht alleine in Eigenregie der Menschen erfolgen. Sie stehen in Wechselbeziehung mit organisatorischen Rahmenbedingungen und Vorgaben. Die kontinuierliche Anpassung der Größen ›persönliche Kapazitäten‹ und ›Arbeitsbedingungen‹ für eine nachhaltige Arbeitsbewältigung ist somit Aufgabe und Auftrag an Beschäftigte und Betrieb. In diesem Sinne wird mit dem ›betrieblichen Arbeitsbewältigungs-Workshop‹ die zweite Zielebene des AB-C besritten. Die betrieblichen Entscheidungspersonen werden mit Denkanstößen und Handlungsimpulsen unterstützt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ›Arbeitsbewältigungs-Workshops‹ sind betriebliche Entscheidungspersonen, Belegschaftsvertretung und Beauftragte für Gesundheits- und Arbeitsbewältigungsfragen des Personals. Schon zu Projektbeginn wurden in dieser Steuerungsgruppe die Entscheidungen über den AB-C-Ablauf getroffen. Nun treten sie wieder – ggf. in einem erweiterten Kreis mit allen Führungskräften – zusammen. Die Teilnehmer sollten befugt sein, für ihren Verantwortungsbereich Handlungsentscheidungen zu treffen. Erklärtes Ziel ist der Beschluss mindestens einer Fördermaßnahme. Das Ergebnis ist vergleichbar dem individuellen Förderplan, mit dem die Beschäftigten das ›persönlich-vertrauliche AB-C‹ verlassen. Auf dieser Ebene liegt dann ein betrieblicher Aktions- bzw. Maßnahmenplan zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigung der Beschäftigten vor.

Der ›Arbeitsbewältigungs-Workshop‹ ist durch zwei Berater effektiv zu moderieren. Die dafür erforderliche Zeit beträgt etwa 2,5 und 3 Stunden.

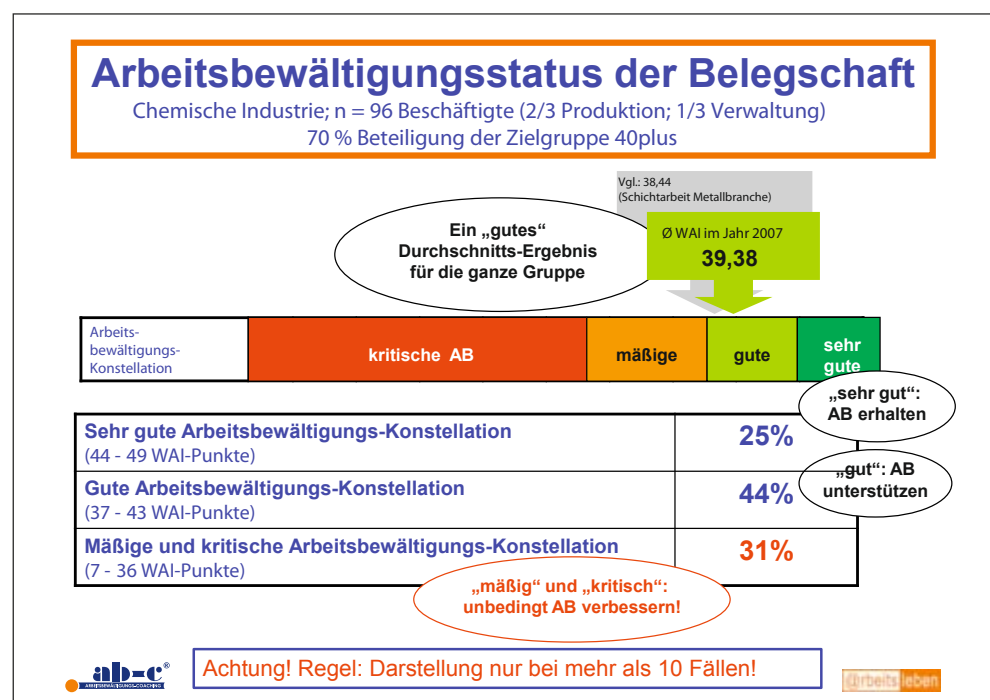
Die einzelnen Moderationsschritte ähneln bewusst dem Ablauf des ›persönlichen AB-C‹:

| | Berater | Workshop-Teilnehmer | Zeit |
|--|--|--|--------------|
| D1 Workshop-Eröffnung | Begrüßung Vorstellung des Anlasses und der Teilnehmenden Workshop-Agenda Zielvorgabe: Beschluss von mindestens einer Fördermaßnahme | Begrüßung Vorstellung | 60' |
| D2 Ergebnispräsentation und Erläuterung der Ergebnisse | Erläuterung und Visualisierung des Status quo der Arbeitsbewältigungssituation Plausibilitätsnachfrage | Verständnisfragen | |
| D3 Erläuterung der Förder- und Schutzziele | Erläuterung der vier Förderfelder Schilderung des mit dem Ergebnis verbundenen Förder- und Schutzzieles | Diskussion der Konsequenzen Schlussfolgerungen für den Betrieb | |
| D4 Präsentation der Prioritätenliste der von den beteiligten Beschäftigten genannten Förderthemen | Darstellung der anonymisierten Fördervorsätze und -wünsche, gereiht nach der Häufigkeit der Nennungen | Verständnisfragen | |
| D5 Anleitung zum Sammeln und Beschließen von betrieblichen Förderthemen | Blitzumfrage an jeden Workshop-Teilnehmer mit zwei Fragestellungen und vertiefenden Nachfragen Mitschrift | Nachdenken, Bewerten und Festlegen von Förderthemen / -maßnahmen im Betrieb sowie von Förderwünschen an außerbetriebliche Akteure Reflexion der ersten Umsetzungsschritte bzw. -erfordernisse | 100 bis 120' |
| D6 Beschluss betrieblicher Fördermaßnahmen | Anleitung zur Bewertung der Umsetzbarkeit der aufgelisteten Förderthemen Schaffen einer Grundlage für eine konsensuale Beschlussfassung von Förderthemen und Eintragung in einen Aktionsplan mit Zuständigkeiten und Terminen | Einbringen von Pro und Contra Konsensbildung | |
| D7 Workshop-Abschluss | Festlegung der Art der Ergebnis- und Maßnahmen-Rückmeldung an die Beschäftigten Ausblick auf die Umsetzungslage – Besprechung nach etwa drei bis sechs Monaten | Rückmeldung zum Workshop | |

Zur Workshop-Eröffnung (D1) wird an die Vereinbarungen (z. B. im Steuerkreis) angeknüpft und der AB-C-Prozess ins Gedächtnis gerufen. Insbesondere das Ziel, mindestens eine betriebliche Fördermaßnahme zu beschließen, wird benannt.

Bei der Vermittlung der Ergebnisse (D2) gilt es, ein Verständnis für den sozialen und den prozesshaften Charakter der Index-Werte zu vermitteln. Mithilfe des Ampelsystems erkennen die betrieblichen Entscheidungspersonen Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.

Dabei werden die Ergebnisse verknüpft mit den modellkonformen Förder- und Schutzzielen (D3).



Der zentrale Tagesordnungspunkt ist die Anleitung zur betrieblichen Gestaltung und Förderung des Arbeitsvermögens der Belegschaft (D4). Die Berater stellen hier die Struktur (Vier-Förderfelder-Modell zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit) und die dazu geäußerten Bedarfe der Beschäftigten (gereiht nach Häufigkeit der Nennungen) zur Verfügung. Die Diskussion (D5) wird mit der Erinnerung an das Workshop-Ziel eingeleitet: »Sie haben beim Start des AB-C die Absicht erklärt, auf betrieblicher Ebene eine oder mehrere Fördermaßnahmen umzusetzen. Wir müssen diesen Workshop mit einer diesbezüglich klaren und gemeinsam getragenen Entscheidung schließen. Nur so wird diese Investition erfolgreich.

Wir stellen jetzt die zwei Leitfragen

- »Was können Sie im Betrieb tun?« und
- »Was brauchen Sie von außerhalb?«,

um möglichst konkrete Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern zu erarbeiten. Bewerten Sie dann im nächsten Schritt die Umsetzungsmöglichkeiten und treffen Sie daraufhin die Entscheidung, was Sie in den Aktionsplan aufnehmen.«

Es sind die betrieblichen Entscheidungspersonen, welche die Maßnahmen (D6) formulieren. Die Berater moderieren, strukturieren und dokumentieren die Vorschläge und Entscheidungen.

Am Schluss des Workshops (D7) wird der Aktionsplan vervollständigt durch die Nennung von Verantwortlichen, welche die Umsetzungsreife der Maßnahme bzw. die Um-

setzung vorantreiben. Es kann sein, dass ein beschlossenes Förderthema noch einer Gruppe von Beschäftigten und spezifischen Experten zur Erarbeitung der konkreten Umsetzungsschritte überantwortet wird. Hier kann zum Beispiel das bewährte Instrument des Gesundheitszirkels zum Einsatz kommen.

E Beschäftigten-Rückmeldung

Die Berater fassen das Workshop-Ergebnis in einer übersichtlichen Mitarbeiter-Nachricht schriftlich zusammen. Es enthält sowohl die Hauptergebnisse des ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ als auch die im betrieblichen AB-C-Workshop beschlossenen Maßnahmen. Diese Nachricht wird der Geschäftsführung und der Belegschaftsvertretung zur Weitergabe an die Beschäftigten übermittelt. Nach Möglichkeit wird die Belegschaft mündlich informiert, z. B. im Rahmen von Teamsitzungen oder Belegschaftsversammlungen.

F Maßnahmenumsetzung

Die Maßnahmenumsetzung liegt in den Händen des Betriebes und der benannten Verantwortlichen. Grundsätzlich könnte ein Umsetzungsberatungsbedarf formuliert werden, der dann entsprechend den Kompetenzen der Berater angenommen werden kann oder für den ein entsprechender Experte vermittelt wird.

Nach dem ›persönlich-vertraulichen AB-C‹ kann es auch zu Kontaktanfragen oder Gesprächswünschen von Seiten der Beschäftigten – z. B. an ihre unmittelbaren Vorgesetzten – kommen. Die Beschäftigten wurden ermutigt, ihre Bedarfe auch persönlich und dann konkret an den entsprechenden Stellen vorzubringen. Auf diesen Umstand sind die Führungskräfte schon in der Vorbereitung hinzuweisen und ggf. dabei innerbetrieblich zu unterstützen, z. B. durch Einrichtung einer ›Arbeitsbewältigungs-Runde von/für Führungskräfte‹ zur Besprechung der Lösungs- und Anpassungsmöglichkeiten auf Anfragen von Beschäftigten. Das Mitarbeitergespräch ›Achtsames Arbeitsbewältigungsgespräch‹²¹ ist ein Dialogwerkzeug für Führungskräfte und kann in diesem ebenfalls Fall hilfreich sein.

G Besprechung zum Stand der Umsetzung

Etwa drei bis sechs Monate nach dem Workshop meldet sich der Berater wieder im Betrieb, um eine Besprechung zum Stand der Umsetzung zu bewirken. Dieses Angebot dient der Sicherstellung, dass im Betriebsalltag die Umsetzung der Maßnahmenbeschlüsse nicht in Vergessenheit geraten sind. Erfragt und besprochen werden auch die Wirkungen des Projektes. Ein knapper Rückmeldungsbericht geht optimalerweise an die Auftraggeber und die Belegschaftsvertretung.

Mit der Nachfrage zum Stand der Umsetzung ist der betriebliche Prozess des Arbeitsbewältigungs-Coachings® abgeschlossen. Trotzdem sind noch zusätzliche Aktivitäten möglich und sinnvoll.

H Überbetriebliches AB-C

Das überbetriebliche AB-C beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen im ›System‹, also zum Beispiel in der Region, in der Branche oder bezogen auf besondere Berufsgruppen. In Kapitel 3.4 wird ein regionalpolitischer Ansatz aus Oberösterreich dargestellt. Eine Branchenbezogene Entwicklung ist ein Bündel von Projekten und Initiativen²², die sich mit Ansätzen zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit in der ambulanten Pflege beschäftigt.

I Wiederholung des AB-C

Arbeit und Menschen ändern sich fortwährend. Deshalb ist es angeraten, die Arbeitsbewältigung regelmäßig zu überprüfen und die Maßnahmen individueller und betrieblicher Förderung zu optimieren. Eine Option für jeden Betrieb ist es deshalb, das Arbeitsbewältigungs-Coaching® in einem zwei- oder dreijährigen Turnus zu wiederholen.

21 Geißler et al. (2007)

22 MASGFF 2008a und 2008b

3

›Arbeitsbewältigungs-
Coaching®‹ (AB-C) setzt
in Bewegung

In diesem Kapitel folgen Praxisbeispiele aus allen Ebenen (Person – Betrieb – System), die die bisherige Prozessbeschreibung AB-C veranschaulichen.

3.1 25-jähriger Kfz-Mechaniker plant im AB-C seine zweite Berufsphase

Dem gelernten Kfz-Mechaniker M. gefällt seine Arbeitsaufgabe. Er nimmt die Aufträge sehr ernst. Allerdings versteht er so manche Entscheidung seines Meisters nicht. Aus seiner Sicht muss die Arbeitsgruppe für den ganzen Betrieb gerade stehen: Der Meister nimmt alle Aufträge an, so dass für das Team wenig Zeit bleibt, die Kernaufgaben zu erfüllen. Ruhigere Zeiten im Arbeitsablauf kommen nicht mehr vor. So schlägt ihm dann auch die eine oder andere Arbeit, die er unter Zeitdruck und dadurch mit größerer Fehleranfälligkeit zu erledigen hat, seiner Meinung nach auf den Magen. Der Arzt hat vor gut einem Jahr Gastritis diagnostiziert. Mit Medikamenten werden die auftretenden Beschwerden gemildert. Aufgrund eines Mopedunfalls während seiner Lehrzeit meldet sich auch immer wieder die damals verletzte Hand zurück. Es beeinträchtigt ihn bei gewissen Handgriffen, die er dann entsprechend vorsichtiger bewerkstelligen muss. Er befindet sich insgesamt in einer ereignisreichen Lebensphase. Er hat eine Familie gegründet und baut ein Haus. Dafür verzichtet er auf Erholungszeiten und akzeptiert die eine oder andere berufliche Widrigkeit.

Herr M. ist vom Betriebsrat auf das Angebot »persönlich-vertrauliches AB-C« hingewiesen worden und hat es ohne große Erwartungen in Anspruch genommen. Im Laufe des AB-C macht er sich ein Bild von seiner jetzigen Arbeits- und Lebensbewältigungs-Situation.

Trotz seiner jungen Lebensjahre meint er, dass es schon eine bessere Zeit gegeben hat, wo ihm die Arbeit leichter von der Hand gegangen ist. So schätzt er auch seine derzeitige Arbeitsfähigkeit mit 8 Punkten ein. Seine Arbeitsfähigkeit passt gut zu den körperlichen Arbeitsanforderungen; doch nur mittelmäßig zu den seelischen Arbeitsanforderungen. Er kennt wiederholte Schmerzen im oberen und unteren Bereich des Rückens, aber bislang ist er mit seinen Hausmitteln zurecht gekommen. Mehr Sorge bereitet ihm die beginnende Schwerhörigkeit, dennoch war er damit noch nicht beim Arzt. In Behandlung ist er nur wegen seiner Gastritis und der früheren Unfallverletzung. In den letzten 12 Monaten war er keinen Tag krank. Seine Auffassung ist, wenn ihn das eine oder andere schmerze, dann wäre es auch so im Krankenstand, deshalb könne er auch zur Arbeit gehen. Für ihn ist es keine Frage, dass er mit seinem jetzigen Gesundheitszustand die derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren wird ausüben können. Etwas angeschlagener sind hingegen seine seelischen Leistungsreserven. Manchmal werden ihm die täglichen Aufgaben zu viel und die Freude leidet darunter. Er ist sich bewusst, dass er diese Arbeitsintensität beruflich wie privat nicht längerfristig durchhalten kann und will. Was das aber konkret für seine Zukunft bedeutet, da kommt er ins Schwanken und meint, dass er nur noch manchmal zuversichtlich ist, was seine Zukunft betrifft.

Die Beschreibung seiner Lebens- und Arbeitsbewältigung findet sich in der Selbsteinschätzung des WA-Index wieder. Sein aktueller Wert beträgt 38 Indexpunkte. Seine Arbeitsbewältigung befindet sich im hellgrünen, guten Bereich. Eigene Kapazitäten stehen im Gleichgewicht mit den Arbeitsanforderungen, doch die Reserven zur Aufrechterhaltung der Arbeitsbewältigung sind geschrumpft, wenn nicht am Limit. Für M. ist das Ergebnis stimmig. Auf den Punkt gebracht sagt er: »Es klappt soweit alles gut. Doch ich will dies nicht die nächsten 40 Jahre verkraften müssen.« Im folgenden AB-C hält er fest, was heute seine Arbeitsbewältigung erleichtert und was er daher auch in Zukunft nicht missen möchte. Aber er formuliert auch einiges, was er selbst in die Tat umsetzen oder vom Betrieb verändert haben will, um seine Arbeitsbewältigung zu unterstützen.

Im Gesundheitsfeld schwärmt er von der jüngst eingerichteten Werkskantine. Sie wird vom nahegelegenen Krankenhaus beliefert und bietet für ihn auch die entsprechende Schonkost. Er merkt, dass das regelmäßige und gute Essen seine Magennerven beruhigt.

Das will er nicht mehr missen und ist dem Arbeitgeber für diese Initiative dankbar.

Hingegen wünscht er sich auf der Ebene der Arbeitsbedingungen Veränderungen. Stressauslöser bei der Arbeit sind häufige Arbeitsunterbrechungen und die Kunden in der Werkstatt, die zusätzlichen Zeitdruck machen. Außerdem sind gewisse Richtzeiten des Autoherstellers nicht zu schaffen. Er will aber nicht nur klagen und sich dafür einsetzen, dass eine gemeinsame Besprechung zur Arbeitseinteilung stattfindet.

Auf der Ebene der Führungsorganisation spricht er offen an, dass er einen Meister bräuchte, der ruhiger und gelassener ist. Der Meister stecke mit seinem Stress die ganze Gruppe an.

Die bedeutsamste Unterstützung für eine gute Arbeitsbewältigung in den nächsten Lebensjahrzehnten ist aber ein Berufswechsel bis zu seinem 35. Lebensjahr. Nach Abschluss des Hausbaus will er sich erkundigen, wohin er sich beruflich entwickeln kann. Er kann sich vorstellen, Lagerverwalter zu werden. Gegebenenfalls bräuchte er dann noch einen Computerkurs. Wenn er jetzt so daran denkt, befürchtet er, dass seine Kollegen es nicht gutheißen werden, dass er innerbetrieblich diesen Berufswechsel anstrebt. Er meint, dass er sich vielleicht auch darauf einstellen muss, mit dem neuen Beruf in einem anderen Betrieb neu zu starten. Also wird er auch eine Berufsorientierungsberatung der Arbeitsvermittlung unverbindlich in Anspruch nehmen.

Für M. erhält das Arbeitsleben wieder Konturen. Er denkt an eine zweite Berufsphase, von der er erstmals jemanden erzählt hat. Nicht einmal seine Frau wusste bisher davon. Aber er wird ihr – so hat er es sich vorgenommen – vom AB-C erzählen.

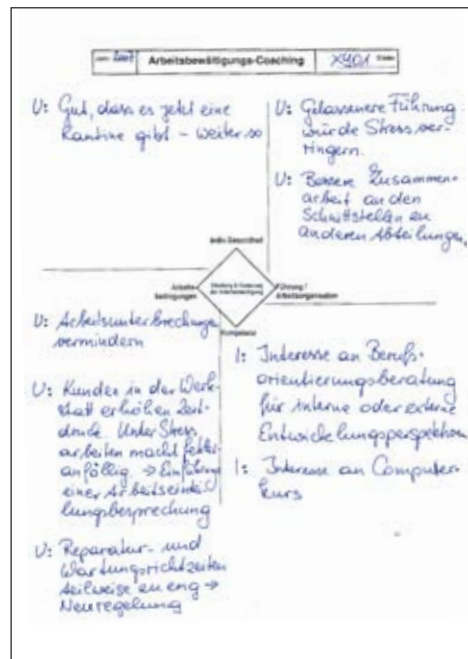
Code: X401

Arbeitsbewältigungs-Coaching

| Dimension | Ergebnis |
|----------------------------|-----------|
| 01 Dimension „Arbeitszeit“ | 8 |
| 02 Dimension „Arbeitszeit“ | 7 |
| 03 Dimension „Arbeitszeit“ | 4 |
| 04 Dimension „Arbeitszeit“ | 4 |
| 05 Dimension „Arbeitszeit“ | 5 |
| 06 Dimension „Arbeitszeit“ | 7 |
| 07 Dimension „Arbeitszeit“ | 3 |
| Punkte insgesamt | 38 |

| Erneuerung und Empfehlung | Ergebnis |
|---------------------------|----------|
| 1. Einmal | |
| 2. Einmal | |
| 3. Einmal | |
| 4. Einmal | |

Bemerkungen zum KPI-Stand:
 Arbeit gefällt, aber es gibt noch Berufswünsche



3.2 48-jährige Verwaltungsangestellte will nach dem AB-C für sich Prioritäten setzen

Die vollzeitbeschäftigte Verwaltungsangestellte Frau D. ist angeschlagen. Sie hat vor Kurzem einen Termin für eine Operation im Gelenkbereich abgesagt, weil es die Arbeitsabläufe nicht zulassen. Das bringe sie nicht um, wie sie sagt, doch ein Unbehagen sei zurückgeblieben. Sie ist langjährige Mitarbeiterin in einem kleinem Handelsunternehmen und dort die administrative Assistenz für die – vorrangig männlichen – Verkäufer.

Im AB-C rasoniert sie über das Älterwerden. Sie meint: »Ich stoße an die Grenzen dessen, was zu bewältigen ist.« Beim Ausfüllen des Arbeitsbewältigungs-Fragebogens zeigen sich die Einflussfaktoren auf die Arbeitsbewältigungs-Konstellation: Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit schätzt sie mit 80% von der besten ein, die sie erinnert. Ihre Arbeitsfähigkeit passt gut zu den körperlichen wie seelischen Arbeitsanforderungen. Sie ist aber seit einiger Zeit von verschiedenen gesundheitlichen Beschwerden betroffen. Die Muskel-Skelett-Erkrankungen sind ärztlich diagnostiziert und werden zum Großteil behandelt. Aber eine deutlich größere Anzahl von Beschwerden, darunter auch leichte seelische Probleme, trägt sie alleine. Die Erkrankungen sind auch während der Arbeit spürbar. Sie war 9 Tage in den letzten 12 Monaten krankgeschrieben. Mehr ist auch nicht möglich: Die Geschäftsführung macht in letzter Zeit Andeutungen, dass die Krankenstände nicht steigen dürfen und sie selbst meint, dass die Arbeit getan werden muss. Sie ist sicher, dass sie auch in den nächsten zwei Jahren diese Tätigkeit ausüben kann. In einem kurzen Nebensatz sagt sie, es bliebe ihr auch nicht anderes übrig, wer würde sie sonst nehmen und außerdem wären die Arbeitsabläufe anderswo auch nicht anders. Gleichwohl belastet es ihre seelischen Leistungsreserven. Manchmal bräuchten die Arbeitsaufgaben Freude, aber in die Zukunft sehe sie eher selten zuversichtlich.

Im WA1 werden 37 Indexpunkte ermittelt. Die Arbeitsbewältigung bewegt sich im hellgrünen, guten Bereich an der Grenze zur mäßigen Arbeitsbewältigungs-Konstellation. Das Ergebnis verschafft Frau D. ein Bild über ihre IST-Situation. Es fallen ihr gleich mehrere Faktoren ein, die zu dieser Arbeitsbewältigungssituation beitragen. Es gibt viel zu tun und hohen Leistungsdruck. Die Folge ist Stress, weil im Betrieb die notwendigen personellen Bewältigungskapazitäten fehlten. Hinzu kommt, dass die männlichen Kollegen aus ihrer Sicht im Betrieb privilegiert sind; sie könnten viel mehr administrative Arbeiten übernehmen, aber machen es nicht selbstständig bzw. werden nicht dazu ver-

Case: AB01

Arbeitsbewältigungs-Coaching

| | | | | |
|---|---|------|---|---|
| Erster Punkt in Jahr | | 2009 | - | - |
| a1 | Dimension „Jetzige Arbeitsfähigkeit“ | 8 | | |
| a2 | Dimension „Jetzige Bewältigung der Anforderungen“ | 8 | | |
| a3 | Dimension „Aktuelle, von Arzt diagnostizierte Krankheiten“ | 3 | | |
| a4 | Dimension „Geistliche Beeinträchtigung durch die Krankheit“ | 5 | | |
| a5 | Dimension „Krankheitsdauer“ | 4 | | |
| a6 | Dimension „Eigene AF in den nächsten zwei Jahren“ | 7 | | |
| a7 | Dimension „Bisherige, gezielte Leistungsreserve“ | 2 | | |
| Punkte insgesamt: Arbeitsbewältigungs-Index | | 37 | | |

| Einstufung und Empfehlung | | Bewertung | |
|-----------------------------------|-------------|------------------------------|---|
| Arbeitsbewältigungs-Konstellation | Stress | Wohlbefinden | |
| rot | 1. Sehr gut | 1. Keine Beeinträchtigung | |
| orange | 2. Gut | 2. Geringe Beeinträchtigung | |
| gelb | 3. Mittl. | 3. Mittlere Beeinträchtigung | X |
| grün | 4. Gut | 4. Geringe Beeinträchtigung | |
| hellgrün | 5. Sehr gut | 5. Keine Beeinträchtigung | |

Bemerkungen zum IST-Stand:

- Ich stoße mit dem Älterwerden an Grenzen.
- Arbeits- und Zeitausgleich nur schwer möglich.
- hoher Leistungsdruck und Stress
- zu viel Arbeit / zu wenig Personal
- Vorwürfe, dass man Arbeit nicht schafft, obwohl Vorgesetzter nicht weiß, was gebildet wird



pflichtet. Ihre Überstunden und den Resturlaub des letzten Jahres kann sie nicht in den für sie geeigneten Zeiten abbauen. Das schmerzt aber weniger als die indirekten Vorwürfe, dass sie die Arbeit nicht schaffe. Dabei weiß ihrer Meinung nach ihre Vorgesetzte nicht, was sie wirklich alles erledige.

Nach dem ersten Teil des AB-C stellt sich Betroffenheit ein. Frau D. greift das zugeordnete Schutz- und Förderziel gerne auf und konzentriert sich darauf, was für sie Unterstützungsmaßnahmen sind, die sie und ihre Arbeitsbewältigung mindestens stabilisieren oder gar verbessern helfen. Auf der Ebene der persönlichen Gesundheit beschließt sie, sich einen neuerlichen Operationstermin im Laufe dieses Jahres zu holen. Die Arbeitsbedingungen sollten sich ändern. Angesichts der Arbeitsmenge bräuchte es eine Zusatzarbeitskraft wie z. B. die Aufnahme eines Auszubildenden oder einer Hilfskraft. Dies würde relativ bald eine Erleichterung bei den einfachen Tätigkeiten bringen wie Kopieren, Post etc. Weiter wünscht sie sich ein System, das es ermöglicht, reibungslos in Urlaub oder Zeitausgleich gehen zu können.

Es sind nicht ihre unmittelbaren Vorgesetzten, die ihr Probleme bereiten, aber in der Führungs- und Arbeitsorganisation wünscht sie sich, dass die Verkäufer gewisse administrative Zuarbeiten erledigen.

Das Förderfeld ›Kompetenz und berufliche Entwicklung‹ hat für sie derzeit keine Förderbedeutung. In den drei anderen Maßnahmepaketen müsse eine Klärung und Entlastung eintreten, so ihr Resümee.

3.3 Kleiner Betrieb investiert in das Arbeitsvermögen seiner Beschäftigten

Die ›Ökumenische Sozialstation Westpfalz e. V.‹ feierte 2008 ihr 35-jähriges Bestehen. Hier ist man stolz darauf, dass es genauso wie langjährige Klienten auch Mitarbeiterinnen in der 50-köpfigen Belegschaft gibt, die nahezu ihr halbes Leben in der ambulanten Pflege tätig und mit der Sozialstation verbunden sind. Auch im Betriebsbereich der Haushaltshilfe, den es bereits seit 1994 gibt, sind einige Mitarbeiterinnen von Anfang an dabei. Das ist in dieser Branche nicht unbedingt die Regel. Die ambulante Pflege wie auch die Sozialstation selbst haben schon einige Höhen und Tiefen erlebt und immer wieder auch Veränderungen durchführen müssen, die sich auch auf die Zahl der Beschäftigten auswirkten.

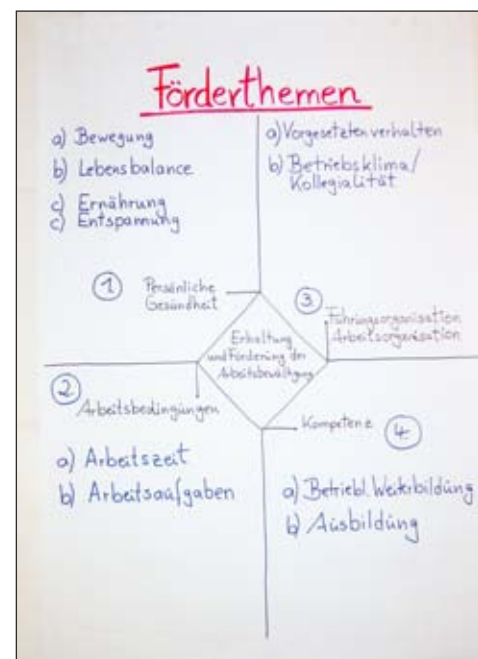
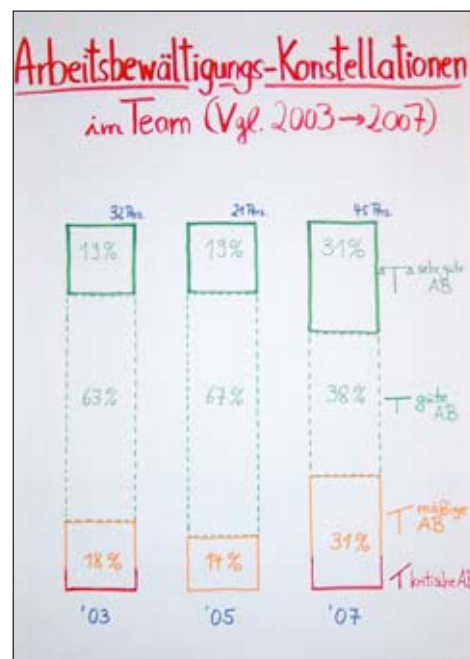
Der Pflegedienst steht heute vor einer neuen personalwirtschaftlichen Herausforderung: Etwa die Hälfte der Beschäftigten ist über 45 Jahre alt. Einerseits gibt es eine beträchtliche Zahl von neuen Kolleginnen, die in den herausfordernden Beruf eingeführt werden müssen. Berufsanfänger sind mit neuestem theoretischen Fachwissen gut gerüstet und körperlich topfit, doch erst der Erfahrungsschatz und eine gewisse Routine sorgen dafür, dass die Arbeitsanforderungen gut und gesundheitsgerecht zu bewältigen sind. Andererseits ist über die Jahre die Gruppe der Beschäftigten größer geworden, die unter mehr oder minder gravierenden gesundheitlichen Problemen leiden, wodurch die Arbeit für die eine oder andere nun schwerer zu meistern ist.

Bei der Pflege handelt es sich um eine Dienstleistung, die in hohem Maße von den Beschäftigten abhängt. Wenn eine Mitarbeiterin fehlt, dann entstehen Schwierigkeiten, die vereinbarte Dienstleistung durchzuführen. Motivierte, erfahrene und arbeitsfähige Pflegekräfte sind die Basis für eine gute Servicequalität. Das alles lenkt die Aufmerksamkeit auf die Erhaltung und Förderung des Arbeitsvermögens der Beschäftigten.

So beschließen Geschäftsführung und Vorstand mit Zustimmung der Mitarbeitervertretung die Fortsetzung eines diesbezüglichen Förderprogramms. Zum dritten Mal findet das AB-C in der Sozialstation statt. Die Durchschnittswerte der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Teilnehmenden sind über die letzten fünf Jahre relativ stabil geblieben. Doch der Anteil der Beschäftigten nach Arbeitsbewältigungs-Konstellation hat sich verändert. Während im Jahr 2003 der Anteil der Personen in mäßiger bzw. kritischer Arbeitssituation

etwa um die 18% betrug, ist dieser im Jahr 2007 auf 31% angewachsen; gleichzeitig ist aber auch der Anteil der Personen in sehr guter Arbeitsbewältigungs-Konstellation größer geworden (vormals 19%, nun ebenfalls 31%). So groß die Freude über den Zuwachs an gelungenen und sehr gut zu bewältigenden Arbeitsbedingungen ist, so bedenklich stimmt die Einschätzung, dass mehr Mitarbeiterinnen mit der Arbeitsbewältigung kämpfen. Die Fördervorsätze und -bedarfe der Beschäftigten werden daher im »Arbeitsbewältigungs-Workshop« mit Geschäftsführung, Vorstand, Mitarbeitervertretung, Pflegedienstleitung und Qualitätsmanagement mit großer Ernsthaftigkeit durchgesehen. Am häufigsten wird die persönliche Gesundheitsförderung von den Beschäftigten genannt, doch gleichzeitig kommt zur Sprache, wie persönliche Gesundheit zu fördern sei, wenn Dienstzeiten und private Verpflichtungen die Umsetzung erschweren.

Eine Erkenntnis aus den 45 »persönlich-vertraulichen AB-C« war, die Arbeitszeitgestaltung und Dienstplanung nochmals unter die Lupe zu nehmen. Die Entscheidungsträger beschließen, zwei zusätzliche Teilzeitkräfte mit hauptsächlich Einsatzzeit im Spät- und Wochenenddienst einzustellen. Damit soll eine neue Basis für die Dienstplanung geschaffen und eine Verringerung der belastenden »geteilten Dienste« erreicht werden. Diese Investition ist zum Wohle der Beschäftigten sowie zum Nutzen der Klienten und die Sozialstation erwartet damit auch eine Kostenstabilisierung im Bereich der Fehlzeiten. Die von Verwaltungsausschuss und Vorstand beschlossene Fördermaßnahme ist auf ein Jahr befristet mit der Möglichkeit zur Verlängerung um ein weiteres Jahr. Die Evaluation durch die vierte Durchführung des AB-C im Jahr 2009 wird zeigen, ob diese Förderinvestition Früchte trägt.



3.4 Eine Region will mit dem AB-C die demographischen Herausforderungen meistern

Für den Bezirk Gmunden im Bundesland Oberösterreich ist das Thema »Demographie« kein Thema in der Zukunft, sondern ein aktueller Gestaltungsauftrag für Menschen, Wirtschaft und Region. 2001 war das Jahr mit den wenigsten Geburten (13.437)²³. Die höchste Geburtenzahl war 1963 mit 24.752 Neugeborenen. Gleichwohl blieb die Bevölkerungsentwicklung in Oberösterreich laut Volkszählungsdaten bis 2001 steigend; dies wird entsprechend der Prognosen bis 2021 anhalten und dann stagnieren. Dieses Be-

23 Statistik des Landes Oberösterreich (2004), S. 5

völkerungswachstum konzentrierte sich in den letzten zehn Jahren hauptsächlich auf die Stadtumlandregionen (Linz, Wels, Steyr). In den peripheren, ländlichen Regionen hingegen gab es Bevölkerungsrückgänge. So auch im Bezirk Gmunden. In einigen Bereichen merkt die Wirtschaft den demographischen Wandel schon heute in einer kleiner werdenden Zahl von Berufseinsteigern und Lehrstelleninteressierten.

Mithilfe eines Förderprogramms des Arbeitsmarktservice Österreich wurde >SAFE – Das Salzkammergut fördert die Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit einem regionalen Früherkennungs- und Beratungsnetzwerk< von Wirtschafts- und Arbeitskammer sowie regionalen Beratungsorganisationen durchgeführt. Die Aufgaben und Ziele stellten sich wie folgt:

| Aufgabenstellung | SAFE-Ziel | Ziel des Fördergebers |
|---|---|--|
| Wie Arbeitsbewältigungsfähigkeit für alle (Person-Betrieb-Region) sichtbar machen? | Wissen und Betroffenheit erhöhen | Älterwerdende proaktiv in Beschäftigung halten |
| Wie zu Erhaltungs- und Fördermaßnahmen für Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Personen und Zukunftsfähigkeit der Betriebe motivieren? | Tun und Gestaltungsbereitschaft vermehren und beschleunigen | |

Für die Bearbeitung dieser Aufgabenstellungen wurden das Beratungswerkzeug AB-C in Betriebsberatungen eingesetzt, ein >regionales Früh-Erkennungs-, Beratungs- und Vorsorgenetzwerk für Person-Betrieb-Region< konzipiert und Transfermodule sowie Beratungshilfsmittel für den weiteren Einsatz in der Region geschaffen.

Nach Abschluss der 16-monatigen Förderphase (2006–2007) ist ein Anstoß in der Region und im Land Oberösterreich gelungen. Sechs Betriebe mit insgesamt 289 interessierten Beschäftigten nahmen am Förderprogramm teil. Das Beratungsangebot hat sich für alle Unternehmensgrößen als tauglich herausgestellt. Beteiligt waren Betriebe aus der Medien- und der Touristikbranche, ein Produktions-, ein Bauunternehmen, eine Kfz-Werkstatt mit Autohandel und ein Unternehmen der chemischen Industrie.

Der durchschnittliche Arbeitsbewältigungswert für alle 289 Befragten in den sechs Kooperationsunternehmen betrug 40,99 Indexpunkte und befand sich damit durchschnittlich in einer guten Arbeitsbewältigungs-Konstellation. Das bedeutet, dass Personen und Arbeitsbedingungen in Übereinstimmung waren, aber Reserven und Entwicklungsräume geringer waren als in einer sehr guten Arbeitsbewältigungs-Konstellation; kurz gesagt: unterstützungsbedürftig. Die durchschnittlichen Indexpunkte variierten zwischen den Kooperationsunternehmen im Rahmen von 39,4 und 42,8 Punkten. Die beteiligten Beschäftigten befanden sich zu 37% in einer sehr guten, 45% in einer guten, 16% in einer mäßigen und 3% in einer kritischen Arbeitsbewältigungs-Konstellation. Selbstverständlich fanden sich auch hier deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben.

Die 289 AB-C-Teilnehmenden haben insgesamt 1.804 Fördervorsätze bzw. -wünsche formuliert; das waren im Durchschnitt sechs Nennungen pro Person. Das Förderfeld >Individuelle Gesundheit< erhielt mit insgesamt 33% die meisten Nennungen. Davon betrafen die häufigsten Vorsätze die Weiterführung oder Verbesserung von Bewegungsaktivitäten, gefolgt von Maßnahmen zu gesundheitsgerechtem Arbeiten und zur Gesundheitsuntersuchung bzw. -behandlung.

Ein Viertel der Fördervorsätze bzw. -wünsche bezogen sich auf Führungsorganisation / Betriebsklima und Arbeitsorganisation; hier wurde das Vorgesetztenverhalten am häufigsten als Förderfaktor genannt.

Nahezu gleichauf rangierten Maßnahmen im Bereich der Arbeitsbedingungen mit 24% der Nennungen. Am häufigsten wurde hier die Arbeitszeit als Förderthema genannt.

An vierter Stelle stand die Stärkung der Kompetenz. Betriebliche Weiterbildung wurde insgesamt mit 11 % der Nennungen auch als der häufigste Aspekt zur Erhaltung oder Förderung der Arbeitsbewältigung insgesamt genannt.

In den ›Betrieblichen Arbeitsbewältigungs-Workshops‹ der Kooperationsunternehmen beschlossen die Entscheidungspersonen ein oder mehrere Förderthemen bzw. konkrete Fördermaßnahmen:

Förderfeld Gesundheit:

- Arbeitsmedizinische Schwerpunktaktion zur Vorbeugung von Rückenproblemen durch gesundheitsgerechtes Arbeiten und Bewegungsförderung
- Installierung eines Gesundheitsteams zur Planung und Umsetzung von betrieblichen Bewegungsangeboten
- Intensivierung der Gesundheitsvorsorge: Impfungen für Mitarbeiter, Infoblatt an Mitarbeiter über Möglichkeiten zur Gesundheitsuntersuchung
- Betriebliches Angebot von Joghurt und Obst

Förderfeld Arbeitsbedingungen:

- Verbesserung der Arbeitsumgebung in der Produktion (Anschaffung von Gehörschutz, Maßnahmen zur Verminderung der Wärmeentwicklung an Maschinen und Aggregaten, Einrichtung von Erholplätzen)
- Schichtplangestaltung nach Gesundheitskriterien überprüfen und Möglichkeiten ausloten, wie Personen z. B. nach längerer Krankheit wieder schonend in den Arbeitsprozess und Schichtbetrieb eingegliedert werden können
- Vortragsreihe zu ergonomischem Arbeiten
- Verbesserung von Arbeitsmitteln (Hebekran in der Produktion)
- Überdachung des Lagerplatzes zur Verminderung der Belastungen durch die Witterung

Förderfeld Führung und Arbeitsorganisation:

- Förderung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung durch verbesserte Kommunikation und Informationsfluss
- Einführung eines Prämiensystems für außergewöhnliche Leistungen
- Berücksichtigung von Lob und Anerkennung im Rahmen von Quartalsmeetings und Mitarbeitergesprächen
- Gemeinsame Erarbeitung von Feedback-Regeln
- Erstellung und Präsentation eines Organigramms, das die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Mitarbeiter transparent macht
- Verbesserung der Kommunikation zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen (Produktion – Außendienst – Buchhaltung)
- Verstärkte Kontaktpflege zwischen Geschäftsführung und Produktionsmitarbeitern
- Strategiediskussion über die Aufnahme von Auszubildenden
- Einladung der Geschäftsführung, persönliche Anliegen, die im AB-C erarbeitet wurden, im direkten Gespräch mit Geschäftsführung oder Betriebsrat vorzubringen, um die eine oder andere persönliche Fördermaßnahme prüfen und umsetzen zu können

Förderfeld Kompetenz:

- Intensivierung der Ausbildung und Einschulung auf Maschinen zur Verhinderung von Stress, Arbeitsverdichtung und Ärger.

Im Rahmen des Förderprojekts SAFE wurde an der Vernetzung von regionalpolitischen Vertretern bzw. arbeits- / sozialpolitischen Akteuren gearbeitet. Es entstand ein Netzwerk der Stakeholder, das den Titel ›SAFE-Aufsichtsrat‹ erhielt. Er tagte im Mai 2007. Hier wurden folgende überbetriebliche Unterstützungsangebote beschlossen:

- Initiierung von Kooperationen von Betrieben mit regionalen Sportverbänden für betriebliche Bewegungsangebote
- Gründung von Qualifizierungsverbänden für die Belange und Möglichkeiten von Schichtarbeiterinnen und -arbeitern
- Mehr und gezielte Öffentlichkeitsarbeit für demographische Fragestellungen über die Bürgermeister-Konferenz
- Pilotierung des Nachbetreuungsprogramms als vertieftes Angebot an Beschäftigte in psychosozialen Lebens- und Arbeitskrisen.

Zwei Monate nach Beendigung des Förderprogramms konnte eine Weiterführung mit Fördermitteln erreicht werden: Im Jahr 2008 wurden mit Mitteln der Landesregierung Oberösterreich weitere 500 Beschäftigten ausschließlich in kleinen Betrieben der Zugang zum AB-C ermöglicht.

So wächst langsam eine Steuerungs- und Evaluationsbasis über die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der regionalen Arbeitskräfte und ein Überblick über getroffene Fördermaßnahmen.

Der Bezirk Gmunden und das Land Oberösterreich warten nicht ab, was der demographische Wandel bringt, sondern gestalten die Gegenwart im Sinne von Albert Schweitzer: »Keine Zukunft vermag wieder gut zu machen, was Du in der Gegenwart versäumst.«

4

Service für AB-C-Beratung

Beraterinnen und Berater erhalten Einblick in das AB-C oder Hilfestellungen bei der Durchführung und Qualitätssicherung von AB-C. Basis für die Anwendung ist ein entsprechendes qualifiziertes Training.

Ausbildung

Das Prozessberatungswerkzeug ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ wird in einem zweitägigen Seminar vermittelt. Voraussetzung für die Teilnahme sind gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse und Betriebsberatungserfahrungen. Das Ausbildungskonzept sieht vor, dass die Teilnehmenden das ›persönlich-vertrauliche AB-C‹ schon selbst erlebt haben.

Informationen über www.arbeitundzukunft.de oder www.arbeitsleben.com.

Nutzung

Das AB-C kann von allen ausgebildeten Beraterinnen und Beratern unter Einhaltung der Qualitätsstandards und Vertraulichkeitsregeln in Beratungen eingesetzt werden. Als Quellenhinweise auf die integrierten Instrumente und den Entstehungszusammenhang sind anzuführen:

- **Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani; Jahkola, Antti; Katajarinne, Lea & Tulkki, Arto** (2001): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü14, Dortmund / Berlin 2001
- **Arbeit und Zukunft e. V.** (Hrsg.): Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, Köln 2006

Wort-Bild-Marke

Das ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ ist als Wort-Bild-Marke (registered trade mark) in Deutschland, Österreich und der Schweiz eingetragen. Die Marke kann von entsprechend ausgebildeten Personen genutzt werden, wenn das Beratungskonzept entsprechend angewandt wird.



Qualitätssicherung

Die Beraterinnen und Berater mit Kenntnis des AB-C aus Deutschland, Österreich und der Schweiz treffen sich einmal jährlich zum Praxisaustausch im ›AB-C-Laboratorium‹. Informationen über www.arbeitundzukunft.de oder www.arbeitsleben.com

WAI-Netzwerk

Seit 2003 besteht in Deutschland das WAI-Netzwerk, das im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aufgebaut wurde. Übergreifendes Ziel des Netzwerks ist die Förderung der Anwendung des WAI in Deutschland. Hierzu bietet es Informationsmaterialien und Schulungen an. Es vernetzt WAI-Interessenten und -Anwender, pflegt eine nationale WAI-Datenbank und stellt eine Software zur Erfassung des WAI bereit. Zudem wird im Rahmen des Projekts das WAI-Instrument und dessen Anwendung differenziert untersucht.

Informationen über www.arbeitsfaehigkeit.net

Literatur

Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997

Arbeit und Zukunft e. V. (Hrsg.): Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln 2006

BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mehr Ältere in Beschäftigung. Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert. Aus dem Abschlussbericht des finnischen Ministeriums für Soziales und Gesundheit. Dortmund / Dresden 2005

Geißler, Heinrich; Bökenheide, Torsten; Schlünkes, Holger; Geißler-Gruber, Brigitta: Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt / M. 2007

Geißler-Gruber, Brigitta; Geißler, Heinrich; Frevel, Alexander: Die Dinge in die eigene Hand nehmen! Arbeitsbewältigungs-Coaching als Antwort auf veränderte Bedürfnisse und Arbeitswelten, in: Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin 2007

Hasselhorn, Hans Martin; Freude, Gabriele: Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Sonderschrift S 87. Dortmund / Berlin / Dresden 2007

Ilmarinen, Juhani: Ageing Workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour. Helsinki 1999

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?. Hrsg. von Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e. V. Hamburg 2002a

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B., Schell-schmidt, H., Vetter, C. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002 – Demographischer Wandel. Berlin u. a. (Springer) 2002b (S. 84–99)

Ilmarinen, Juhani; Tuomi, Kaija: Past, present and future of work ability. Proceedings of the 1st International Symposium on Work Ability. Helsinki 2004

Ilmarinen, Juhani: Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki 2005

MASGFF – Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Familie und Frauen (Hrsg.) / verantwortlich: Brigitta Geißler-Gruber: Zwischenbericht ›Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege‹. Berichte aus der Pflege Nr. 8. Mainz 2008a

MASGFF – Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Familie und Frauen (Hrsg.) / verantwortlich: Alexander Frevel für den Projektbeirat PaPsD / PIZA II: Alternsgerechte Arbeit in der ambulanten Pflege – Bestandsaufnahme und Ausblick, Berichte aus der Pflege Nr. 10. Mainz 2008b

Richenhagen, Gottfried: Der Eurem15-Indikator – Ein internationaler Vergleich der Employability mit Hilfe der EU-Arbeitskräfteerhebung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 61. Jg., H. 2 (Mai) 2007. S. 103–108

Richenhagen, Gottfried: Demographischer Wandel: Gesünder arbeiten bis ins Alter. Aufgaben und Lösungsansätze einer zukunftsorientierten Personalpolitik angesichts des demografischen Wandels. In: Personalführung 2 / 2004. S. 60–69

Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach 2003

Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani et al. (1997): Ageing, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981–1992. In: Scand. J. Work Environ. Health 23 (Suppl.1). S. 58–65

Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani; Jahkola, Antti; Katajarinne, Lea & Tulkki, Arto (2001): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Übersetzung Ü14. Dortmund / Berlin 2001

INQA-Berichte

- 1 Anwendungssichere chemische Produkte
- 2 Beispielsammlung ›Gute Praxis‹: Fehlbelastung am Arbeitsplatz (vergriffen)
- 3 Leitfaden zur erfolgreichen Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Betrieb – Schwerpunkt: Muskel-Skelett-Erkrankungen
- 4 Die Zukunft der Büroarbeit
- 5 Gesünder arbeiten in Call Centern
- 6 Handlungsleitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement in Entsorgungsunternehmen
- 7 Unterweisung: Führen, Beteiligen, Erkennen und Vermindern von psychischen Belastungen
- 8 Seminarkonzeption – Betriebliche Gesundheitsförderung
- 9 Erfolgsfaktor Gesundheit – Tagungsbericht zum INQA-Personalforum am 11. November 2004 in Berlin
- 10 Gute Mitarbeiterführung – Psychische Fehlbelastung vermeiden
- 11 Qualität der Arbeit verbessern – Psychische Fehlbelastung im Betrieb vermeiden
- 12 Gesund Pflegen im Krankenhaus
- 13 Gute Arbeitsgestaltung in der Altenpflege
- 14 Gute Lösungen in der Pflege
- 15 Fit For Job – Teilprojekt ›Arbeitsmedizinische Aspekte‹
- 16 Gesund Pflegen in der Altenpflege
- 17 Lebenslanges Lernen
- 18 Mehr Ältere in Beschäftigung – Wie Finnland auf den demographischen Wandel reagiert
- 19 Was ist gute Arbeit?
- 20 Fit For Job – Abschlussbericht
- 21 Gute Arbeit im Büro?!
- 22 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory? Frühjahrstagung 2006
- 23 Arbeitsschutz bringt Aufschwung – Merkblätter zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in der ambulanten Pflege
- 24 Mobile Learning
- 25 Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg
- 26 Neue Qualität des Bauens: Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen
- 27 Demographie-Werkstatt Deutschland
- 28 Was ist gute Arbeit – Arbeit im Generationenvergleich
- 29 Lernförderliche Unternehmenskulturen
- 30 Unterweisen – Lehren – Moderieren
- 31 Den Wandel gestalten!
- 32 Wissenstransfer – Erfahrung der Pflegeeinrichtungen in einem regionalen Netzwerk
- 33 Abschlussbericht ›Arbeitsschutz in der ambulanten Pflege‹
- 34 Arbeit in der stationären Altenpflege
- 35 Gute Lösungen in der Pflege 2
- 36 Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2008
- 37 Demographie als Chance nutzen!
- 38 Arbeitsbewältigungs-Coaching®
- 39 Gute Arbeit in klein- und mittelständischen Unternehmen

Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 51548-4231 und -4215

Fax 030 51548-4743

E-Mail gutepraxis.inqa@baua.bund.de

Internet <http://gutepraxis.inqa.de>



**Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon +49 (0)231 9071-2250 Fax +49 (0)231 9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de

**Thematischer Initiativkreis ›30, 40, 50plus –
Älterwerden in Beschäftigung – INQA-Demographie
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin**

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon +49 (0)231 9071-2250 Fax +49 (0)231 9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa-demographie.de