




Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!

Arbeitsbewältigungs-Coaching®
als Antwort auf neue Herausforderungen



**Das Individuum stärken,
die betriebliche Zukunft sichern!**

Arbeitsbewältigungs-Coaching®
als Antwort auf neue Herausforderungen

Inhalt

3		Vorwort
5	1	Nach vorne schauen! Der demographische Wandel als betriebliche Herausforderung
9	2	Von den Finnen lernen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungs-Index
15	3	Empowerment für Arbeitsbewältigung Das Beratungsinstrument Arbeitsbewältigungs-Coaching®
19	4	Erfolgreicher mit AB-Coaching! Ziele, Voraussetzungen und Vorgehen
25	5	Hier gibt's Hilfe... AB-C-Service, Links und Literatur
28		Impressum

Vorwort

Der demographische Wandel ist in vollem Gange. Stagnierende Geburtenzahlen auf niedrigem Niveau sowie die kontinuierlich steigende Lebenserwartung führen mittel- und langfristig zu gravierenden Veränderungen in der Altersstruktur der Bundesrepublik Deutschland, aber auch in vielen anderen Ländern. Die Konsequenz: Wir werden in Zukunft weniger und im Durchschnitt älter sein. Davon bleiben selbstverständlich auch die Unternehmen nicht verschont – sie werden die wirtschaftlichen Herausforderungen der Zukunft mit älteren Belegschaften bewältigen müssen. Kann das funktionieren? Schließlich sind schon heute viele Beschäftigte lange vor dem regulären Renteneintrittsalter gesundheitlich so stark angeschlagen, dass sie vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden müssen. Wenn also künftig die Beschäftigten nicht nur bis zur Rente ›durchhalten‹, sondern darüber hinaus auch motiviert und leistungsfähig ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten sollen, muss etwas geschehen – Stichworte sind Achtsamkeit und Mitarbeiterpflege. So ist aus fin-

nischen Untersuchungen bekannt, dass eine gute Arbeitsbewältigung auch im fortgeschrittenen Alter ebenso wenig Zufall ist wie eine schlechte Schicksal. Vielmehr sind viele Faktoren ursächlich dafür verantwortlich, wie sich unsere Arbeitsbewältigung auf der Zeitachse entwickelt. Bedingungen, die sich beeinflussen und positiv gestalten lassen!

Die vorliegende Broschüre möchte dazu einen Beitrag leisten. Sie stellt das vom Verein Arbeit und Zukunft und dem Beratungsunternehmen arbeitsleben entwickelte Werkzeug ›Arbeitsbewältigungs-Coaching®‹ vor, das vorsorgendes Handeln für den Erhalt der Arbeitsbewältigung sowohl beim Einzelnen als auch für Unternehmen und Organisationen unterstützt. Ziel ist, dass die Menschen in die Lage gesetzt werden, eigenverantwortlich für ihre Gesundheit, für ihre Arbeitsfähigkeit und für ihre Lebensqualität aktiv zu werden – zu ihrem eigenen Wohl, aber auch zum Wohl von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft.



1 Nach vorne schauen!

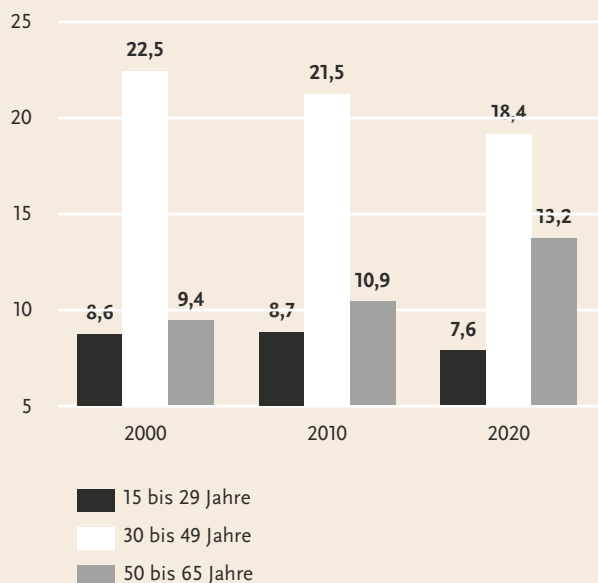
Der demographische Wandel als betriebliche Herausforderung

Was auf uns zukommt

Fast jeder hat schon vom demographischen Wandel gehört, aber noch zu wenige machen sich klar, welche Folgen damit verbunden sind. So geraten z. B. die sozialen Sicherungssysteme immer mehr in Schieflage, da künftig weniger ›Einzahlern‹ immer mehr Anspruchsberechtigte gegenüberstehen. Auch in anderen Bereichen wird sich die seit langem auf niedrigem Niveau stagnierende Geburtenzahl sowie die steigende durchschnittliche Lebenserwartung auswirken. Schon bald wird der Arbeitsmarkt mit einem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial zurecht kommen müssen, was die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften nicht gerade leichter machen wird. Der derzeitige Fachkräftemangel in einigen Branchen ist da nur ein schwacher Vorgeschmack auf kommende Zeiten, die stark vom Wettbewerb um gute Talente geprägt sein werden. Und last but not least – in den meisten Betrieben werden die Belegschaften künftig im Durchschnitt älter sein. Wie wird es dann um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stehen? Können die wirtschaftlichen Herausforderungen, die in einer globalisierten Welt nicht geringer werden, mit einer ergrauten Mannschaft gestemmt werden? Was können Betriebe jetzt tun, damit auch in Zukunft genügend qualifizierte Hände und Köpfe zur Verfügung stehen?



Arbeitskräfteentwicklung nach Altersgruppen zwischen 2000 und 2020 (in Mio.)



Quelle: © Fuchs 2004 – IAB-Projektionsvariante mit drei Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung von Ausländern sowie einer unteren weiblichen Erwerbsquote

Der demographische Wandel in Zahlen

Die demographische Entwicklung ist ein langfristiger Wandel, der sich nicht ohne weiteres und kurzfristig beeinflussen lässt. Merke: Kinder, die nicht geboren werden, bekommen auch keine Kinder! Entsprechend ist bereits jetzt unabänderlich, dass der größte Teil der Personen, die bis 2030 dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, schon geboren ist. Fest steht auch, dass sich der Altersscheidungspunkt stetig erhöht; so ist gegenwärtig die Hälfte der Bevölkerung über 40 Jahre alt, die andere Hälfte unter 40. Im Jahre 2040 wird der Altersscheidungspunkt dann bei 50 Jahren liegen. Ebenso ist Fakt, dass die Erwerbspersonen zwischen 35 und 45 Jahren derzeit die stärkste Gruppe darstellen und deutlich stärker vertreten sind als ältere und jüngere Jahrgänge. Daraus folgt, dass diese Gruppe in den nächsten Jahren gemeinsam altern und sich in rund 20 Jahren mehr oder weniger kollektiv in Rente verabschieden wird. In Kombination mit dem zunächst noch leichten Rückgang des Nachwuchses kommen also schon bald erhebliche Personalprobleme auf die Betriebe zu.

Jetzt handeln!

Diese Probleme sind bekannt, erste Lösungsansätze wurden von der Politik bereits auf den Weg gebracht; erinnert sei an die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittalters auf 67 Jahre bis 2029. Funktionieren kann das allerdings nur, wenn die Menschen das gesetzliche Rentenalter auch tatsächlich in Arbeit erreichen. Insofern setzt diese Rentenreform eine Reform der Arbeit voraus, damit das Ziel – Rente mit 67 – für die Menschen auch erreichbar ist. Derzeit sind wir davon ein gutes Stück weit entfernt. Viele Arbeitsplätze sind heute so gestaltet, dass sie nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind; etwa 50% der Beschäftigten können ihre Arbeit nicht bis zum gesetz-

lichen Rentenalter ausüben, oft noch nicht einmal bis zum 55. Lebensjahr – sie sind vorzeitig verschlissen.

Eine vorrangige Aufgabe für alle Unternehmen muss deshalb sein, die Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie die Qualifizierung zu optimieren, um so die Arbeitsbewältigung ihrer Belegschaften zu erhalten und zu fördern. Denn was liegt näher, als bei bereits absehbaren Engpässen bei der Rekrutierung von Personal mit den schon vorhandenen Belegschaften achtsamer umzugehen? Wie das gehen kann, hat Finnland bereits in den 1980er Jahren gezeigt. Hier wurde am Finnischen Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz (FIOH) das Konzept der Arbeits- bzw. Arbeitsbewältigungsfähigkeit entwickelt, das auch Gegenstand dieser Broschüre ist – davon später mehr.

Zum anderen wird es darauf ankommen, Menschen, Betriebe und Organisationen neugierig, flexibel und lernfähig zu halten. Nur so kann der wirtschaftlichen Dynamik in Zeiten der Globalisierung wie auch in Krisenzeiten wirksam begegnet und die Zukunftsfähigkeit von Menschen, Betrieben und Organisationen gesichert werden. Es wird für die Menschen und Unternehmen künftig darauf ankommen, veränderungsfähig zu bleiben, um auf veränderliche Anforderungen angemessen reagieren zu können.

Mittel und Wege

Unternehmen und Organisationen, die auch künftig mit gesunden, qualifizierten und motivierten Beschäftigten ihre wirtschaftlichen Ziele verfolgen möchten, sollten sich die folgende Agenda zu eigen machen:

- Ausbau und Erhalt der Arbeitsbewältigung der Beschäftigten
- Förderung von Neugier und Flexibilität bei den Menschen und Unternehmen

- Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Menschen, Betrieben und Organisationen

Was müssen die Betriebe und auch die Beschäftigten dafür tun? Wie können diese Herausforderungen auf betrieblicher Ebene effizient und effektiv angegangen werden? Existieren Hilfestellungen oder Werkzeuge, die diesen Prozess initiieren bzw. unterstützen können?

Der Verein Arbeit und Zukunft und das Beratungsunternehmen arbeitsleben haben dazu ein Werkzeug entwickelt¹, das sogenannte »Arbeitsbewältigungs-Coaching®« (AB-C). Mit dem AB-C können Beschäftigte, Unternehmen und Organisationen dem demographischen Wandel aktiv begegnen und ihre Zukunft aktiv gestalten!

¹ Forschungsprojekt »Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA«, gefördert vom BMBF (FKZ 01HN150; 2002–2005). Siehe Arbeit und Zukunft e.V. (2006)



2 Von den Finnen lernen

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungs-Index

Erkenntnisse aus dem hohen Norden

Finnland ist nicht gerade reichlich mit Einwohnern und damit potenziellen Arbeitskräften gesegnet. Das mag ein Grund sein, warum man sich in der Abteilung Physiologie des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) schon seit fast dreißig Jahren mit der Frage beschäftigt, wie die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das ganze Berufsleben erhalten und gefördert werden können. Ziel ist einerseits, dass die Beschäftigten mit ihrem Know-how den Betrieben möglichst lange zur Verfügung stehen. Andererseits ist auch intendiert, dass die Beschäftigten möglichst gesund das Rentenalter erreichen und einen Zugewinn von Lebensqualität verzeichnen können.

Von zentraler Bedeutung auf diesem Weg ist dabei der Begriff ›Arbeitsfähigkeit‹, der häufig von Personalern und Ärzten – aber auch von den Beschäftigten selbst – sehr eng ausgelegt wird: Entweder man schafft die Arbeit – oder man schafft sie nicht! Die Arbeit selbst mit ihren Anforderungen, ihrer Gestaltung und den Bedingungen, unter denen sie verrichtet werden muss, wird dabei kaum oder gar nicht in Frage gestellt.

Demgegenüber deuten die Forschungsergebnisse der finnischen Arbeitswissenschaftler unter Leitung von Juhani Ilmarinen in eine andere Richtung; hier wird Arbeitsfähigkeit nicht als absolute sondern als variable und damit beeinflussbare



Definition Arbeitsfähigkeit

Darunter versteht verstehen Ilmarinen und Tempel »... das Potenzial eines Menschen, einer Frau oder eines Mannes, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters- und altersadäquat gestaltet werden«.

Größe gesehen. Oder mit anderen Worten: Eine Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Altersgang gilt nie allgemein, sie bezieht sich vielmehr auf bestimmte Tätigkeiten und Fähigkeiten, was sie relativiert. In diese Richtung zielt auch die finnische Definition von Arbeitsfähigkeit.

Nach dieser Definition geht es bei der Arbeitsfähigkeit weniger um das individuelle Erfüllen einer statischen Aufgabe, als vielmehr um die Passung zwischen den individuellen Kapazitäten und den Arbeitsanforderungen, die dann Arbeitsbewältigung ermöglicht. Ein Beispiel macht das sinnfällig. Ein Fußballprofi wird ab dem 35. oder vielleicht auch 40. Lebensjahr aufgrund nachlassender Vitalkapazität seinen Beruf nicht mehr bundesligareif erfüllen können. Das bedeutete aber nicht, dass er deswegen nicht mehr arbeitsfähig wäre. Vielmehr ist er nur für diese eine Aufgabe – Fußballspielen in der Bundesliga – eingeschränkt leistungsfähig. Als Teamchef, Manager oder vielleicht auch Sportdozent ist er hingegen voll oder mehr einsatz- und leistungsfähig, entsprechende qualifizierende Maßnahmen vorausgesetzt. Und was für den Fußballprofi gilt, lässt sich auch für andere Berufe sagen. Warum soll der alternde Dachdecker nicht z. B. als Baumarkt-Fachmann oder Berufsschullehrer arbeiten können? Und was spricht dagegen, dass die Pflegekraft z. B. in die Überleitungs- pflege oder in die Pflegeleitung umsteigt? Und warum sollte ein Paketzusteller nach jahrelanger gesundheitsverschleißender Tätigkeit »draußen« nicht ins Büro wechseln, um dort die Touren der Kollegen zu disponieren? Denkbar ist vieles, es muss allerdings von den Betrieben und den Beschäftigten gewollt und gut vorbereitet sein! Unternehmen, die erst spät anfangen, ihre Beschäftigten für eine horizontale Karriere zu qualifizieren, werden

weniger (oder auch keinen) Erfolg haben, als solche, die gemeinsam mit ihren Beschäftigten schon in jüngeren Jahren eine Erwerbsbiographie planen, die möglichst einem Verschleiß vorbeugt und bis zur Rente reicht.

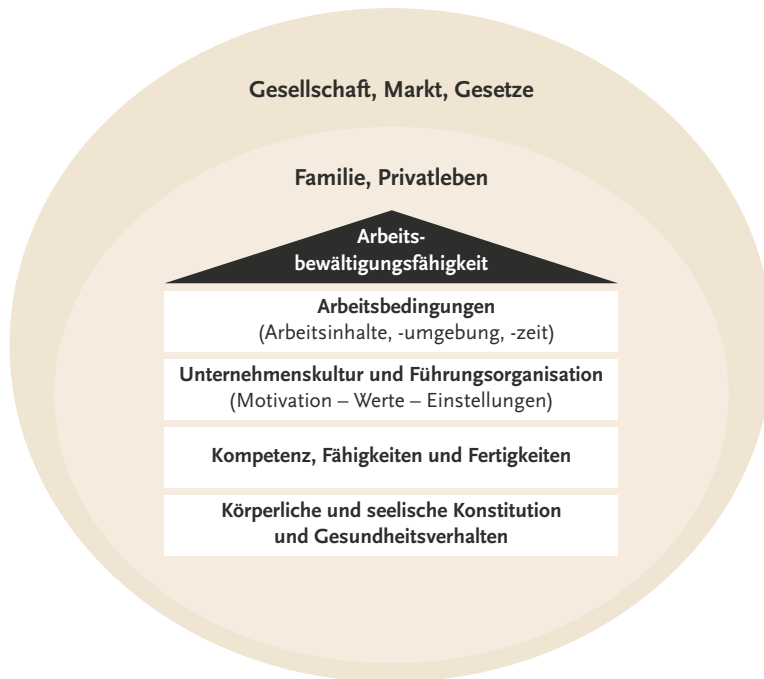
Arbeitsbewältigungsfähigkeit erhalten, fördern und ausbauen!

Eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist ebenso wenig Zufall wie eine schlechte Schicksal ist; beide sind jeweils das Ergebnis zahlreicher Einflussfaktoren, die gestaltbar sind. Fasst man diese Faktoren unter einem Dach zusammen, entsteht das in Finnland entwickelte Modell vom ›Haus der Arbeitsfähigkeit‹. Dabei steht jedes Stockwerk zum anderen und zum Umfeld des Hauses in Wechselbeziehung. Wird die ›Hausordnung‹ vernachlässigt, ist die Arbeitsbewältigung gefährdet.

Im Stockwerk eins sind die soziale, psychische und physische Gesundheit des Menschen verortet. Gesundheit in diesem umfassenden Sinne ist eine Voraussetzung für Leistungsfähigkeit im Erwerbsleben. Tragfähig ist dieser erste Stock nur, wenn im zweiten Stock nicht nur für eine fundierte Berufsausbildung gesorgt wird, sondern wenn sich die Beschäftigten im Verlauf ihres Arbeitslebens weitere Qualifikationen und Kompetenzen zulegen (können). Im dritten Stockwerk ist das Selbstbild der Beschäftigten beheimatet, also ihre sozialen und moralischen Werte, Einstellungen und Überzeugungen. Für Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit ist es von besonderer Bedeutung, inwieweit das Selbstkonzept mit der Unternehmenskultur in Übereinstimmung ist. Der vierte Stock schließlich beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, mentaler, ergonomischer, organisatorischer usw.

Hinsicht. Alle Stockwerke samt dem Umfeld werden durch das Management und dessen Führungskräfte beeinflusst. Wichtig ist, dass alle vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Gibt es Probleme mit der Arbeitsbewältigung eines Beschäftigten, muss in jedem Stockwerk und hinsichtlich der Verbindungsbrücken zum Umfeld nach den Ursachen geforscht und gegebenenfalls ›aufgeräumt‹ werden.

Eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist ebenso wenig Zufall wie eine schlechte Schicksal ist; beide sind jeweils das Ergebnis zahlreicher Einflussfaktoren.



›Haus der Arbeitsfähigkeit‹ nach:
Ilmarinen / Tempel 2002, S. 339

Eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeitsbewältigungsfähigkeit ermöglicht jedem Betrieb, frühzeitig und vorsorglich Maßnahmen zu ergreifen, um so die ›Hausbewohner‹ arbeitsfähig zu erhalten und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit zu verhindern. Dabei erstrecken sich die Möglichkeiten zum Erhalt und zur Förderung nach den finnischen Erkenntnissen auf die folgenden vier Handlungsfelder:

- Gesundheitsförderung
- Weiterbildung und Qualifikation
- Führung und Unternehmenskultur
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Arbeitsbewältigungsfähigkeit lässt sich messen

Wenn sich Unternehmen und Organisationen aufmachen, die Arbeitsbewältigung ihrer Beschäftigten zu erhalten bzw. zu verbessern, ist die Orientierung an der Frage »Wie steht es denn eigentlich um die aktuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft?« von Interesse. Bevor Erhaltungs- und Fördermaßnahmen ergriffen werden, sollte die Ausgangslage bekannt sein, damit zielgerichtet und auch Erfolg versprechend investiert werden kann. Genauso lohnt es sich im Laufe des Programms Wirkung und Zielerreichung zu überprüfen. Hilfreich dabei ist der in Finnland entwickelte Work Ability Index (WAI). Bei diesem Instrument, auch Arbeitsbewältigungsfähigkeitsindex (ABI) genannt, handelt es sich im Kern um einen Fragebogen, der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bearbeitet wird. Die insgesamt sieben Fragen beziehen sich u. a. auf die Bewältigung geistiger und körperlicher Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand und die eigenen psychischen Leistungsreserven. Die Antworten sind mit Punktwerten versehen, woraus

sich ein Ergebnis zwischen sieben und neunundvierzig Punkten addiert. Der so ermittelte Wert zeigt zum einen, wie hoch die eigene Arbeitsbewältigungsfähigkeit eingeschätzt wird, zum anderen lassen sich Ziele ableiten (s. Tabelle unten).

Der ABI als Präventionsinstrument

Der ABI ist einfach durchzuführen, kostet nur wenig Zeit und hat viele Vorteile. So kann der Betriebsarzt z. B. auf der Basis des WAI ›auffällige Kandidaten‹ zu einem Gespräch einladen, um gegebenenfalls eine weitere Diagnostik ein- und entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung abzuleiten.

Auch liefert der ABI relativ zuverlässige Prognosen hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsbewältigung auf der Zeitachse – gerade in Zeiten des demographischen Wandels und von älter werdenden Belegschaften ein nicht

zu unterschätzender Aspekt in Sachen Zukunftsfähigkeit! So haben Längsschnittstudien über eine Dauer von zehn Jahren ergeben, dass ca. 60% derjenigen, die mit einem schlechten WAI in die Studie gestartet waren, am Ende der Studie tatsächlich ›am Ende‹ waren. Von denjenigen mit einem guten WAI wurden hingegen nur 20% arbeitsunfähig.

Zudem verbessert der ABI die Möglichkeiten der individuellen und damit maßgeschneiderten Beratung und Lösungen. Denn anders als bisher steht nicht mehr ›nur‹ der Arbeitsplatz und seine Rahmenbedingungen im Zentrum des (Gestaltungs)Interesses, sondern der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen sowie seinen Bedürfnissen rückt stärker in den Fokus. Er ist das Maß der Dinge, an seiner subjektiven Bewertung orientiert sich die Optimierung der Arbeit.

Punkte	Arbeitsbewältigungs-Konstellation	Ziel von Maßnahmen
7 – 27	kritisch	Arbeitsbewältigung wiederherstellen
28 – 36	mäßig	Arbeitsbewältigung verbessern
37 – 43	gut	Arbeitsbewältigung unterstützen
44 – 49	sehr gut	Arbeitsbewältigung erhalten



3 Empowerment für Arbeitsbewältigung

Das Beratungsinstrument Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Gesundheitskompetenzen stärken und Lebenswelten optimieren!

Schon 1986 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) in der »Ottawa-Charta« ein Konzept von Gesundheitsförderung vorgestellt, das die Strategien verfolgt:

- Befähigung aller Bürger zu verantwortungsbewussten Entscheidungen hinsichtlich der eigenen Gesundheit,
- Schaffung qualitativvoller Lebens- und Arbeitsverhältnisse und
- Einbindung und Beteiligung der Betroffenen.

Genau hier setzt das Arbeitsbewältigungs-Coaching® an. Es handelt sich dabei um ein Beratungsinstrument, das den Wandel von Erwerbspersonen und Betrieben in den Mittelpunkt stellt und die Beteiligten in die Lage versetzt, ihre Zukunft vorsorglich zu gestalten. Ausgangspunkte bilden dabei die Bedürfnisse der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeit und die aktuelle Arbeitsgestaltung sowie die kontinuierliche Abstimmung dieser beiden Größen, um Arbeitsbewältigung zu erhalten und zu fördern. Mit anderen

Worten: Die individuellen Voraussetzungen stehen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen – beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls angepasst werden. Es geht insofern 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 Arbeitsfähigkeit als Waage darstellen: Befinden sich Arbeit und Person in einem Gleichgewicht, so liegt hohe Arbeitsfähigkeit vor. Geraten Arbeit und Person aufgrund von Veränderungen einer oder beider Größe(n) in ein Ungleichgewicht bzw. in eine Nicht-Passung, entsteht eine kritischere Arbeitsfähigkeit mit einem erhöhten Risiko von Erwerbsunfähigkeit in weiterer Folge.

Beim Individuum beginnen!

Es gehört zu den grundlegenden Erkenntnissen der Gerontologie, dass es das Altern nicht gibt. Vielmehr verändern sich während des Älterwerdens die unterschiedlichen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich

stark und in verschiedene Richtungen. Oder anders formuliert: Der bedeutsamste Effekt beim Älterwerden ist die Zunahme von Individualität. Entsprechend ist die Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Menschen nur aufgrund des kalendarischen Alters wenig sinnvoll, da diese bereits innerhalb einer Altersgruppe recht breit gestreut sein kann – und in der Gruppe der Älteren noch breiter wird! Mit Blick auf die Arbeitsbewältigung ist die optimale Balance zwischen der Person und ihrer Arbeit von entscheidender Bedeutung.

Auf diesen Zusammenhängen basiert das Credo des Arbeitsbewältigungs-Coachings®: Beim Individuum beginnen, aber dort nicht stehen bleiben! Soll heißen: Wenn das Vorhaben gelingen soll, dann müssen alle Begünstigten »mitziehen« und sich dafür einsetzen. Wer sind die Begünstigten? Dazu zählen die Beschäftigten, die ein Mehr an Arbeitszufriedenheit und an Gesundheit gewinnen können; aber auch die Betriebe, die von niedrigen Fehlzeiten, höherer Motivation sowie letztlich besserer Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit profitieren. Und wenn sich eine Region oder eine Branche zusätzlich auf überbetrieblicher Ebene positiv in diesen Entwicklungsprozess einbringt, können auch diese an Attraktivität und Zukunftsfähigkeit gewinnen.

Entsprechend orientiert sich das AB-C an diese drei Zielgruppen – Beschäftigte, Betrieb, Region/Branche – bzw. holt ihre Akteure ins Förderprogramm. Ziel dabei: Alle sollen aus diesem Prozess nicht nur wissender und gestärkt hervorgehen, sondern auch Kompetenzen erwerben, um zum eigenen, betrieblichen oder/und überbetrieblichen Wohl aktiv beizutragen. Konkret auf die Person bezogen heißt das: Die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstregulation soll gefördert werden. Und die Vorteile

für die Betriebe bzw. für die betriebsübergreifende Systeme (Region, Branche, Berufsgruppe) liegen auch auf der Hand: Hier sind soziale Kennzahlen hilfreich für eine bessere Kenntnis von Strukturen und Funktionen, woraus sich wichtige Hinweise für eine nachhaltige, krisensichere und demographiefeste Unternehmens- und Personalentwicklung sowie -pflege ergeben.

Aller guten Dinge sind drei

Im Kern besteht der Beratungsprozess AB-C aus drei Elementen, die aufeinander aufbauen, wobei das dritte Element weniger Individuum und Betrieb erfasst, sondern überbetriebliche Bezüge herstellt. Die Elemente im Einzelnen:

1. **Persönlich-vertrauliches AB-C:** Dabei handelt es sich um ein Serviceangebot für alle Beschäftigten im Betrieb – und alle meint hier tatsächlich alle: Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte, Auszubildende und ältere Beschäftigte. Im Rahmen des 60-minütigen Gesprächs wird zunächst die aktuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit Hilfe des Work Ability Index (WAI) erhoben und erläutert. Danach wird der/die Gesprächspartnerin mit gezielten Fragen dazu angeleitet, sowohl persönliche als auch betriebliche Möglichkeiten zu suchen, die dazu beitragen können, die Arbeitsbewältigung zu erhalten und auch zu verbessern. Am Schluss halten die Beteiligten ihren individuellen Förderplan in Händen, der konkrete Umsetzungsschritte sowie Entwicklungsziele formuliert.
2. **Betrieblicher AB-C-Workshop:** Im nächsten Schritt werden die Resultate anonymisiert zusammengefasst und den betrieblichen Entscheidungspersonen vorge-

stellt. Ziel ist hier, auf Basis der aktuellen Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft sowie der entsprechenden Förderbedarfe konkrete Maßnahmenpakete auf betrieblicher Ebene zu schnüren. Ergebnis des Workshops muss die Vereinbarung von mindestens einer Fördermaßnahme – idealerweise auf allen vier Handlungsfeldern – sein:

- Gesundheitsvorsorge und -förderung
- Weiterbildung und Personalentwicklung
- Führung und Unternehmenskultur
- Arbeitsgestaltung und Arbeits(zeit)organisation

Damit das Ganze eine gewisse Verbindlichkeit bekommt, werden die beschlossenen Interventionen schriftlich und mündlich den Beschäftigten mitgeteilt, nach Bedarf mit ihnen gemeinsam konkretisiert und zeitnah umgesetzt.

3. Überbetriebliches AB-C-Programm: Nicht zwingend, aber ›nice to have‹, ist die Unterstützung und Förderung der Arbeitsbewältigung durch überbetriebliche Akteure, sei es ein regionalpolitisches Gremium, seien es Handelnde aus Branchen oder Berufsgruppen, die aus den persönlichen und betrieblichen AB-C überbetriebliche Schlussfolgerungen ableiten und Aktivitäten initiieren. Das können z. B sein:

- kommunale Gesundheitsförderprogramme
- Beispiele für altersgerechte Arbeitsgestaltung in Branche X
- Bildungsprogramme für bestimmte Fachkräfte
- regionale Arbeitsmarkimpulse u. ä. m.

Aus Betroffenen Beteiligte machen!

AB-C leistet einen wichtigen Beitrag zur gesundheitlichen Emanzipation der Menschen, indem es ihnen ermöglicht, die Initiative sowohl bei der IST-Analyse als auch bei den Interventionen zu behalten. Dieser Ansatz gründet auf der Überzeugung, dass die jeweiligen identifizierten Ressourcen wie auch die Probleme diejenigen der jeweiligen beteiligten Menschen sind. Entsprechend werden sie als Experten in eigener Sache betrachtet, die letztendlich am besten wissen, welche Maßnahmen konkret zur Verbesserung der Arbeitsbewältigung beitragen können. Genau in diesem Punkt unterscheidet sich das AB-C auch von der klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzberatung: Hier gibt's weniger gute Ratschläge ›von der Stange‹; vielmehr bekommen die Menschen Wege aufgezeigt, wie sie für sich selbst aktiv werden können und die Dinge in ihrem Sinne gestalten können. Gleichwohl werden die Beschäftigten in ihrem Bemühen, eine gute Lebens- und Arbeitszukunft zu verwirklichen, nicht alleine gelassen. Das AB-C setzt auch die betrieblichen Entscheider mit den anonym aufbereiteten Hinweisen in die Lage, die Personalwirtschaft und Personalpflege nachhaltig zu steuern und die Arbeitsbedingungen zu gestalten, die Gesundheitsförderung zu forcieren, die Führung auf achtsamen Umgang mit Personengruppen auszurichten etc. und auf diese vielfältige und aufeinander abgestimmte Weise ihre Beschäftigten zu unterstützen.

Im Rahmen der Prozessberatung AB-C wird insofern mehr gefragt, als dass Antworten gegeben werden. Sie regt an, eigene Lösungen für sich und für die Belegschaft zu entwickeln und unterstützt die Klienten (Beschäftigte und betriebliche Führung), ohne ihnen die Entscheidung und die Verantwortung abnehmen zu wollen.



4 Erfolgreicher mit AB-Coaching!

Ziele, Voraussetzungen und Vorgehen

Alle gewinnen!

Kein Unternehmen und kein Mensch würden Zeit und Engagement in eine Sache investieren, deren Nutzen zweifelhaft und deren Return-on-Investment nicht absehbar ist. Entsprechend sind die Erwartungen, die mit dem Einsatz von Programmen und Instrumenten wie z. B. dem AB-C, entscheidend dafür, ob sie zum Einsatz kommen oder in der Schublade verstauben. Welche Vorteile verbinden sich also nach den bisher gemachten Erfahrungen mit dem AB-C sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten?

Auch mit Blick auf den demographischen Wandel dürfen sich Unternehmen bzw. betriebliche Entscheider gleich auf ein ganzes Bündel positiver Effekte freuen, die sich für sie mit dem AB-C verbinden.

– Mit der Orientierung an Arbeitsbewältigungsfähigkeit ergibt sich eine leicht handhabbare Steuerungsgrundlage für eine vorausschauende und nachhaltige Personalwirtschaft.

- Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft wird nicht nur transparent, sondern lässt sich auf der Zeitachse auch planen und gestalten. Damit erhält der Betrieb die Möglichkeit, aktiv die Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten in jeder Lebensphase zu unterstützen und ggf. zu verbessern.
- AB-C kann einen wichtigen Beitrag zur Senkung von Fehlzeiten und zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsproduktivität leisten.
- AB-C als ein Angebot zur Personalentwicklung stärkt die Mitarbeiterbindung, schafft attraktive, mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen und erleichtert die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften. Denn wer würde nicht gerne in einem Unternehmen arbeiten, das einen achtsamen Umgang mit den Beschäftigten als Teil der Unternehmenskultur betrachtet?



Abgesehen von dem Aspekt, dass attraktive Arbeitsbedingungen selbstverständlich auch und ganz unmittelbar den Beschäftigten zugutekommen – die Mitarbeiter haben in Folge von AB-C noch mehr auf der Habenseite:

- Sie können ihre Lebensqualität während ihres Erwerbslebens besser planen und gestalten.
- Sie erhalten die Möglichkeit, durch eine bedürfnisgerechte Anpassung der Arbeitsbedingungen das Wohlbefinden zu verbessern und ihre Gesundheit zu erhalten.
- Sie haben bessere Perspektiven, gesund und leistungsfähig »in Rente zu gehen«, was die Qualität des dritten Lebensabschnitts erheblich verbessert.

Von nichts kommt nichts!

AB-C bietet also allen Beteiligten erhebliche Vorteile. Vorteile, die jeder Betrieb – ob Klein-, Mittel- oder Großbetrieb für sich nutzen kann – vorausgesetzt, es besteht auf allen Seiten die Bereitschaft, in die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu investieren! Denn ein wenig Zeit und Mühe sind schon notwendig, soll das AB-C positive Effekte auf Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung zeitigen.

Zunächst braucht es einen Berater bzw. eine Beraterin, der/die das komplexe, mehrstufige Beratungsangebot im Betrieb initiiert, begleitet, koordiniert und auswertet. Im Regelfall handelt es dabei um eine externe Person, wenn gleich – zumindest theoretisch – auch ein Interner diese Aufgabe übernehmen kann. Wichtig ist, dass zwei grundlegende Bedingungen erfüllt sind:

- Die in Sachen AB-C beratende Person darf im Hinblick auf die zu coachenden Personen in keinem Vorgesetzten- oder Abhängigkeitsverhältnis stehen, da in diesem Falle die Forderung nach Vertraulichkeit nicht einzuhalten wäre.
- Die coachende Person benötigt neben profunden Kenntnissen und Erfahrungen im Beratungsbereich absolute Vertrautheit mit den Regeln und Vorgehensweisen des AB-C-Konzepts.

Ist die richtige Person gefunden, kann es losgehen. Entscheidend ist, dass die Interventionen auf den verschiedenen Ebenen passgenau ineinandergreifen, was eine gute Koordination voraussetzt. Entsprechend ist eine systematische Projektorganisation hilfreich, welche die Qualitätskriterien der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt. Wie ein AB-C in ihrem Betrieb durchge-

führt werden kann, zeigt das Ablaufschema auf Seite 22. Darüber hinaus braucht AB-C selbstverständlich Zeit. So beträgt der externe Beratungsaufwand für ein AB-C in einem mittelgroßen Betrieb mit 100 Beschäftigten etwa 17 Leistungstage, in einem kleinen Betrieb mit 16 Beschäftigten werden etwa 5 Leistungstage benötigt. Die Tabelle auf Seite 23 gibt einen Überblick über den Zeitbedarf der einzelnen Module.

Die beratende Person darf im Hinblick auf die zu coachenden Personen in keinem Vorgesetzten- oder Abhängigkeitsverhältnis stehen.

In sechs Schritten zum Erfolg

Schritt	Arbeitspaket	Inhalt/Ergebnis	Beteiligte
	Orientierung und Auftragsentscheidung	Beratungsauftrag	Vertretungsperson des Betriebes, Berater
1.	Steuerung und Organisation	Kooperationsvereinbarung Organisation des Serviceangebotes Belegschafts-Information	Berater, betriebliche Entscheidungsperson(en), Belegschaftsvertretung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens
2.	Serviceangebot ›persönlich-vertrauliches AB-C‹	Persönliche Förderplanung durch die Beschäftigten (Selbstkontrakt)	(ggf. mehrere) Berater, interessierte Beschäftigte
3.	Anonyme Zusammenfassung und Berichterstattung	Arbeitsbewältigungs-Status- und Förderbericht	Berater
4.	›Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop‹	Planung von betrieblichen Fördermaßnahmen (Aktionsplan)	Berater, betriebliche Entscheidungsperson, Belegschaftsvertretung, alle Führungskräfte mit Personalverantwortung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens
5.	Belegschafts-Rückmeldung (Belegschaftsversammlung, Team-sitzung o. ä.)	Belegschafts-Information über Gesamtergebnis und beschlossene Maßnahmen	Berater, Betriebssprecher
6.	Maßnahmenumsetzung und arbeitsfähigkeitsfördernde Führung	Umsetzung der beschlossenen betrieblichen Fördermaßnahmen Führungskräfte, die als Ansprechpersonen für Arbeitsbewältigungs-Anliegen den Beschäftigten zur Verfügung stehen	Benannte Betriebsverantwortliche

So viel Zeit muss sein

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



5 Hier gibt's Hilfe ...

AB-C-Service, Links und Literatur

Sie sind neugierig geworden? Sie können sich vorstellen, Ihren Betrieb mit AB-C demographiefest, zukunftssicher und wettbewerbsfähig(er) zu machen? Sie wissen aber nicht genau, wie Sie es anpacken sollen? Ihnen kann geholfen werden! Zunächst einmal sei Ihnen der INQA-Bericht Nr. 38 empfohlen: »Arbeitsbewältigungs-Coaching® – Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge«. Hier finden Sie detaillierte Erläuterungen zu Funktion, Verfahren und Ablauf des AB-C sowie Erfahrungsberichte von Betrieben und Personen, die das AB-C bereits erfolgreich angewendet haben. Zu beziehen ist dieser Bericht über www.inqa.de!

Darüber hinaus sei auf das AB-C-Ausbildungsprogramm verwiesen. Hier erhalten Beraterinnen und Berater Einblick in das AB-C oder Hilfestellungen bei der Durchführung und Qualitätssicherung von AB-C. Basis für die Anwendung von AB-C ist ein zweitägiges Seminar, weitere Infos dazu finden Sie unter

- www.arbeitundzukunft.de
- www.arbeitsleben.com





Voraussetzung für die Teilnahme an diesem Ausbildungsprogramm sind gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse sowie Betriebsberatungserfahrungen. Das Ausbildungskonzept sieht darüber

hinaus vor, dass die Teilnehmenden das »persönlich-vertrauliche AB-C« schon selbst erlebt haben.

Für die Nutzung von AB-C gilt: Grundsätzlich kann dieses Instrument von allen ausgebildeten Beraterinnen und Beratern unter Einhaltung der Qualitätsstandards und Vertraulichkeitsregeln in Beratungen eingesetzt werden. Dabei sind die Quellenhinweise auf die integrierten Instrumente und den Entstehungszusammenhang anzuführen:

- **Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani; Jahkola, Antti; Katajarinne, Lea & Tulkki, Arto:** Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Schriftreihe 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

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching® ist als Wort-Bild-Marke (registered trade mark) in Deutschland, Österreich und der Schweiz angemeldet. Sie kann von allen entsprechend ausgebildeten Personen genutzt werden, wenn das Beratungskonzept entsprechend angewandt wird. Auch in Sachen Qualitätssicherung und Erfahrungsaustausch gibt es Angebote. So treffen sich die Beraterinnen und Berater mit Kenntnis des AB-C aus Deutschland,

Österreich und der Schweiz einmal jährlich zum Praxisaustausch im »AB-C-Laboratorium«.

Ebenfalls interessant für das Thema Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Work Ability Netzwerk (WAI-Netzwerk), das seit 2003 besteht, im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aufgebaut wurde, und von der Bergischen Universität Wuppertal betreut wird. 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. Weitere Infos finden Sie unter www.arbeitsfaehigkeit.net!

Literatur

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

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 2005

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, Sonder-schrift S87, Dortmund 2007

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 2002

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

Impressum

Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!

Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen

INQA-Demographie

Thematischer Initiativkreis >30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363 www.inqa-demographie.de



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Nöldnerstraße 40–42 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000 Fax 030 51548-4743 inqa@baua.bund.de www.inqa.de



Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-0 Fax 0231 9071-2454 poststelle@baua.bund.de www.baua.de

Text: Kontext – Oster & Fiedler, Hattingen

Fachliche Beratung: Brigitta Geißler-Gruber,

arbeitsleben Geißler-Gruber KG, Gmunden (Österreich);

Alexander Frevel, Arbeit und Zukunft e. V., Hamburg

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Lindlar/Köln

Herstellung: DruckVerlag Kettler, Bönen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, September 2009

ISBN 978-3-88261-652-1

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>

inoa-gute praxis
Die Internet-Datenbank für Gute Praxis

inoa · demographie

Initiativkreis 30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung



b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

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

Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363

inqa@baua.bund.de

www.inqa.de