



## Stichpunkt-Protokoll ab-c Laboratorium 2012 in Erkner, 21. – 23.09.2012

### Neuigkeiten

- BMAS-Initiative „unternehmensWert: Mensch“ => im Internet unter  
<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/Meldungen/unternehmenswert-mensch.html>  
[http://www.esf.de/portal/generator/18382/programm\\_\\_unternehmenswert\\_\\_mensch.html](http://www.esf.de/portal/generator/18382/programm__unternehmenswert__mensch.html)
- Potentialberatung (aus ESF-Mitteln) für KMU (und auch öffentlicher Dienst)?
- regionale Koordinierungsstellen werden gerade eingerichtet, Berater (z.B. DeX e.V.) können sich akkreditieren lassen
- BAuA/INQA: Neuauflage Nr. 38 im März 2012 (Beschreibung ab-c), online zum Download, <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/arbeitsbewaeltigungscoaching.html>  
 Neu u.a. 2. Stockwerk nun beschrieben mit „Kompetenzen/betriebliche Entwicklung“
- Haustarifvertrag zum demographischen Wandel für Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (VHH)
  - Explizit definiert entlang des Hauses der Arbeitsfähigkeit, kein „Fonds“ (wie in Chemie)
  - u.a. nach Alter gestaffelte Entlastungstage (ab 58 J. 4 Tage, ab 61 J. bis zu 10 Tage etc.),  
 enthalten u.a. Anerkennender Erfahrungsaustausch (AE, ABI)
- Ausbildung von 5.000 Beratern des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit (BA) zur Qualifizierungsberatung (bundesweit) ab 2013

### *Diskussion:*

Entwicklung des Themas (zumindest in D) noch zu sehr versäult, u.a. auch Neuausrichtung INQA (Demographie wurde unter Diversity untergeordnet und nicht umgekehrt etc.)

In Österreich etwa seit 2009 eine Entwicklung der Förderlandschaft, bei der das ab-c „gesetzt“ ist, d.h. expliziter Teil der Förderung für die Beratungsdienstleistung kann auch ab-c sein (100% Förderung des Beraters). Beleg für die Qualität ist der Teilnahmechein vom ab-c-Ausbildungsseminar!

Betriebsberatung auch im Programm „Fit to work“, BEM, aber auch ab-c als ein Instrument

Thema Evaluierung von Programmen/Effekten des ab-c-Prozesses: Output – Outcome?

- Output messbar; Prozesse im Betrieb / in Abteilungen unterschiedlich

### INPUT – Betrieblicher Maßnahmenworkshop (Input von Alex)

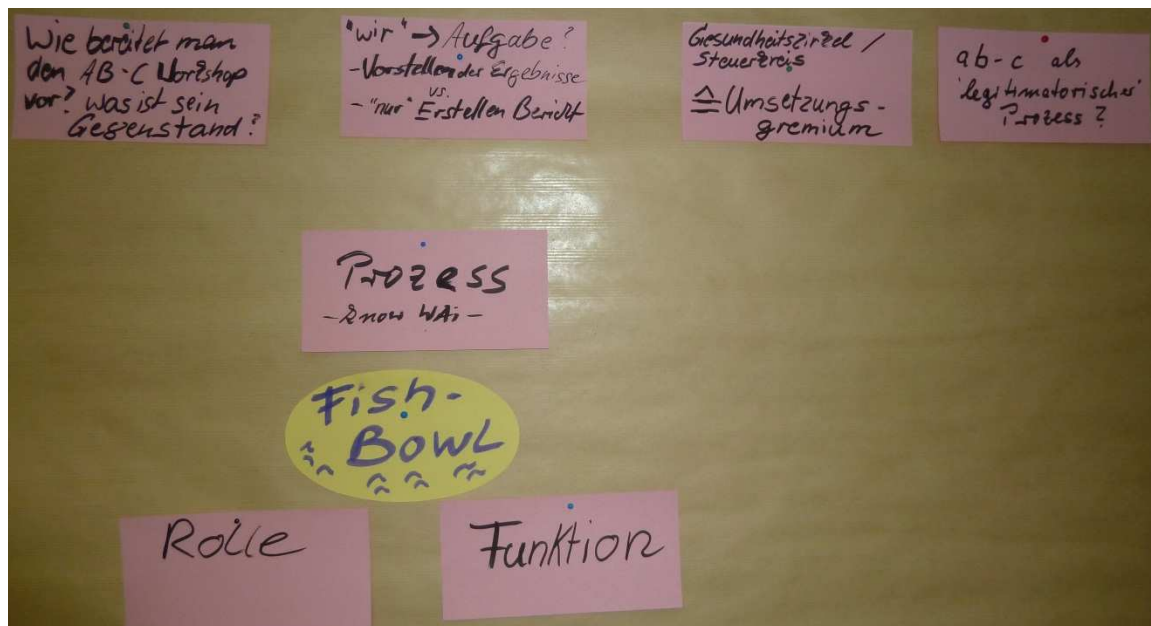
- „Wie greifen wir moderierend ein etc.“

- Inhaltsneutralität (Frage von Brigitta)

- Wirkungsmatrix → ob und wie verwendet? Auch andere Möglichkeiten, z.B. Sortierung nach Dringlichkeit; Strukturierung nach „was wirkt kurzfristig“, „was ist nachhaltig“ usw.

- Klare Kommunikation mit dem Betrieb: „Was wollt ihr (der Betrieb, die Akteure) be-wirken?“

### Fish-Bowl – Diskussion



3 Diskussionsthemen:

1. Prozess (know why? → WAI !)
2. Rolle des Beraters/ der Beraterin
3. Funktion des Beraters/ der Beraterin

1. Prozess (know why? → WAI !)

- Aufgabe am Anfang klären! Ziel ist Arbeitsfähigkeit im Betrieb erhalten/fördern

- Legitimations-Prozess → Instrumentalisierung, um als Organisation/ Führungskraft nichts zu tun

- Diktum: mind. eine Maßnahme umsetzen!??

- Widerstand, was ist los, wenn Unternehmen doch nichts umsetzen will?
- Inhalt der Vereinbarung vom Anfang? Wie detailliert?
  - „richtige“ Auftragsklärung, u.a. um Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber Belegschaft nicht zu verlieren, aber auch
  - um Glaubwürdigkeit als Berater/Beraterin nicht zu verlieren („spricht sich rum“)
- Gründe für Widerstand ??
  - Risikoabschätzung (für Unternehmen)
  - Unternehmen ist „mutig“, wenn es ab-c-Prozess anstößt!!

Frage: woher bekommt ein Berater/eine Beraterin, die noch keinen Betriebsprozess umgesetzt hat, die Praxisbeispiele her? Woher soll ein Unternehmen die Vorstellungskraft über den ab-c-Prozess hernehmen?

Schon die Klärung des Begriffs „Arbeitsfähigkeit“ gegenüber der Führungskraft/dem Umsetzer schon Beginn des Prozesses.

→ Alec: VERLASSEN DER METAEBENE DER DISKUSSION → Frage der „Rolle“

## 2. *Rolle des Beraters/ der Beraterin*

- Prozessbegleiter
- Coach
- Berater/in
- Interessensvertreter/in für die Belegschaft
- ich selbst, meine eigene klare Vorstellung vom ab-c-Prozess, aber Ergebnis offen
- Was heißt Coaching? Was heißt Arbeitsbewältigung + was heißt Coaching, insbesondere im Verständnis z.B. gegenüber dem Begriff „Führungskräfte-Coaching“.
- Meine Rolle ist der Begleiter /Berater in diesem Prozess
- Brigitta: Warum Begriff „Coaching“? Warum haben wir dies so genannt? Versuch, eine Wende in den Instrumentarien der Arbeitsschutz**fach**beratung etc. zu finden; hin dazu, die interessierten Personen in die Lage zu versetzen, ihre Selbstkompetenz und auch Lust dazu, etwas zu tun, anzustoßen (Beschäftigte in den Blick zu nehmen bzw. jeder einzelne soll sich selbst in den Blick nehmen).
- Rollenverständnis und zugespieltes Rollenverständnis? „Rollenspiel“ zwischen mir und Auftraggeber
  - keine FACH-Beratung, keine Interessensvertretung
  - wer legt „Spielregeln“ fest? → WIR! Verständnis selbst klar haben, Regeln, Stellschrauben

## 3. *Funktion des Beraters/ der Beraterin*

- implizit geklärt durch Verdeutlichung der Rolle bzw. des Rollenverständnisses

**Input – „Erfahrungen aus der Mitte eines stockend verlaufenden ab-c-Prozesses – Welche Lehren sind zu ziehen?“**

***Verworfen, stattdessen: Offene Diskussion und „Leerung des Themenspeichers“ → Themen:***

[ - institutionelle AB-C Anbieter → Krankenkassen, RKW Hessen/Rheinland → Chancen und Probleme? => Feedback nach Diskussion auf Trainer/innentreffen in Augsburg im Dez. 2012]

- [- aktuelle Förderprogramme => Stand besprochen, s.o.]
  - [- elektronische Speicherung (WAI-Ergebnisse / ab-c → letztes Lab 2011) => Datenschutz geklärt, Versichertennummer wird nicht mehr verwendet sondern WAI-Schlüssel]
  - [- elektronische Eingabe der WAI-Werte während des Fördergesprächs => dann nicht ab-c nennen! Instrument ist face-to-face-Aufmerksamkeit, nicht beide schauen gemeinsam in Computer]
  - [- ab-c in vertrauten Gruppen, persönlich-vertrauliches Gespräch in Gruppen? Bsp. Schwer erkrankte Mitarbeiter, die sich gut kennen, gemeinsam WAI ausfüllen => Verfahren wird ggf. getestet]
  - [- Stand/Fortentwicklung der Datenbank, Verschlagwortung (Historie, Systematik) => nächstes Lab]
- VERBLEIBENDE THEMEN FÜR MURMELGRUPPEN UND PLENUM**
- gute Bedingungen für Prozesse
  - Stolpersteine / stockende Prozesse
  - Verkaufsargumente, gute Argumente für ab-c
  - Evaluation betrieblicher Prozesse, Wirkung des ab-c's / Wirkungsüberprüfung
  - Interne Verwendung (Mitarbeiter/betriebsinterne ab-c-Berater => Voraussetzungen, Grenzen)

### ***Murmelgruppe, Plenum: Gute Bedingungen für Prozesse → Prozessbedingungen***

#### ***Gruppe 1***

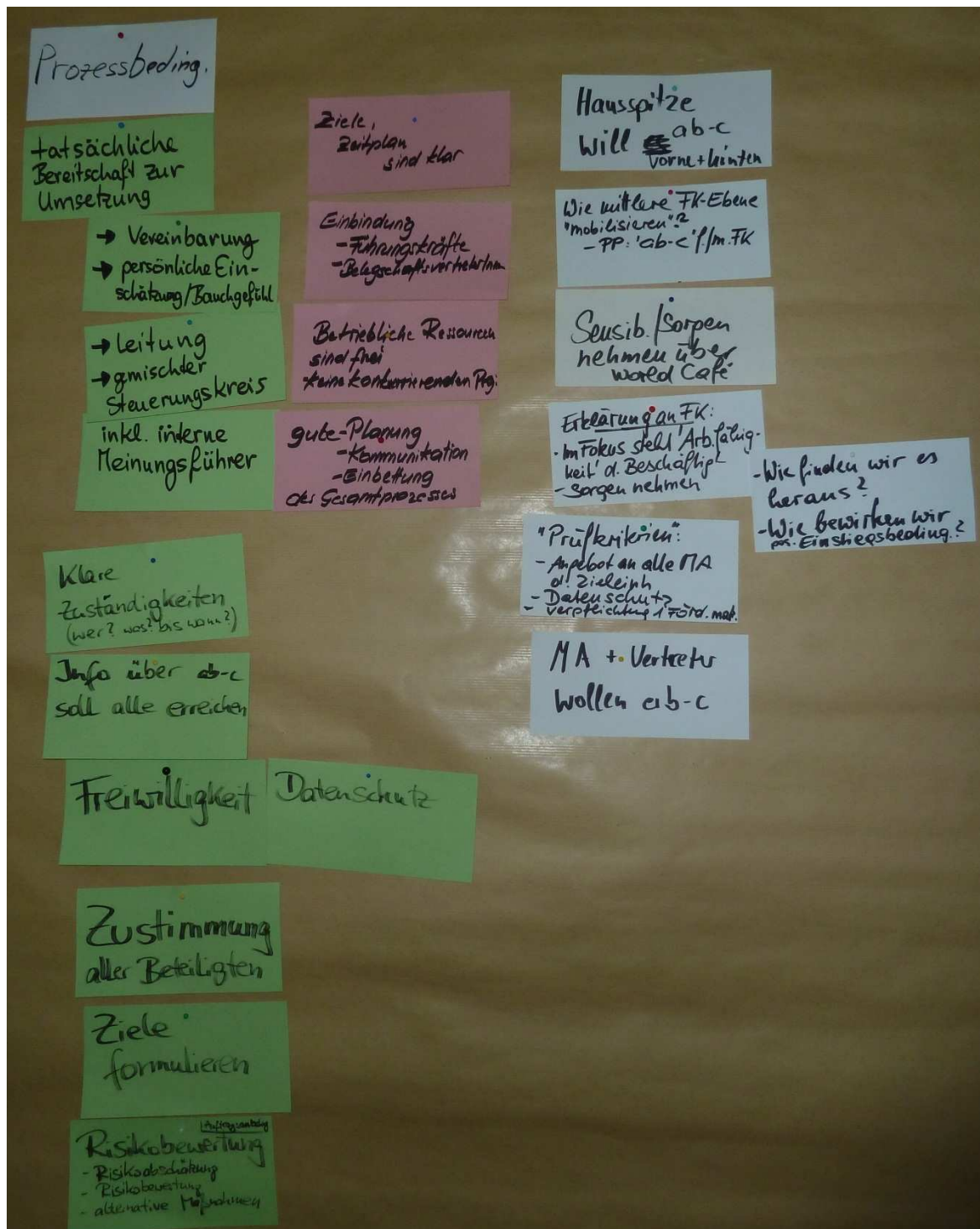
- tatsächliche Bereitschaft zur Umsetzung (Vereinbarung, persönliche Einschätzung/Bauchgefühl) → Leitung, gemischter Steuerungskreis inkl. interne Meinungsführer
- Freiwilligkeit (für ab-c-Gespräch), Datenschutz gewährleisten, Info über ab-c soll alle erreichen
- Zustimmung der Beteiligten, Risikoabschätzung (welches Risiko wäre mit Maßnahme xy verbunden, Skala 1-5/1-10 für Risiko, wie hoch wäre das Ausmaß des Risikos (Risiko mal Ausmaß = vorher festlegen, wie hoch wollen wir Wert ansetzen?) → Gegenargument: wie hoch ist das Risiko, wenn wir nichts tun (Risiko aber auch benennen, wenn nichts erfolgt im Unternehmen)
- Ziele formulieren

#### ***Gruppe 2***

- Ziele, Zeitplan allen Beteiligten klar, gute Planung (Einbindung Führungskräfte, Belegschaftsvertreter)
- keine konkurrierenden Ressourcen (Unternehmen wird nicht gerade aufgelöst, gerade erst Mitarbeiterbefragung durchgeführt u.a.), beteiligte Personen sind frei
- Einbettung des ab-c in Ziele und Maßnahmen für Unternehmen

#### ***Gruppe 3***

- Hausspitze muss es wollen (davor und dahinter stehen)
- mittlere Führungsebene kann Störfeuer entfachen, Rolle der mittleren Ebene
- was steckt hinter dem Widerstand? (rationale Gründe, irrationale Gründe) → wie finden wir es heraus? Wie bewirken wir eine positive Einstiegsbedingung? → Nutzen erläutern, ab-c bedeutet sogar auch weniger Arbeit → Mehrarbeit für Führung, wenn ihr nicht Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft fördert/erhältet
- Wie finde ich Widerstand heraus? Sorgen nehmen/Sensibilisierung über World- Cafe u.a.
- Prüfkriterien: Angebot an alle MA od. Zielgruppen, Datenschutzverpflichtung, mind. eine Maßnahme umsetzen
- Mitarbeiter und Unternehmensspitze müssen es wollen



**Murmelgruppe, Plenum: Stolpersteine → schlechte Prozessbedingungen**

### **Gruppe 1**

- Wechsel der Führungskraft mitten im Prozess
- Ausfall des Beraters
- Großauftrag (vorgeschoben oder tatsächlich äußere Bedingungen verändert)
- Maßnahmen ohne Verbindlichkeit; schnelle Umsetzung, damit Berater wieder weg ist

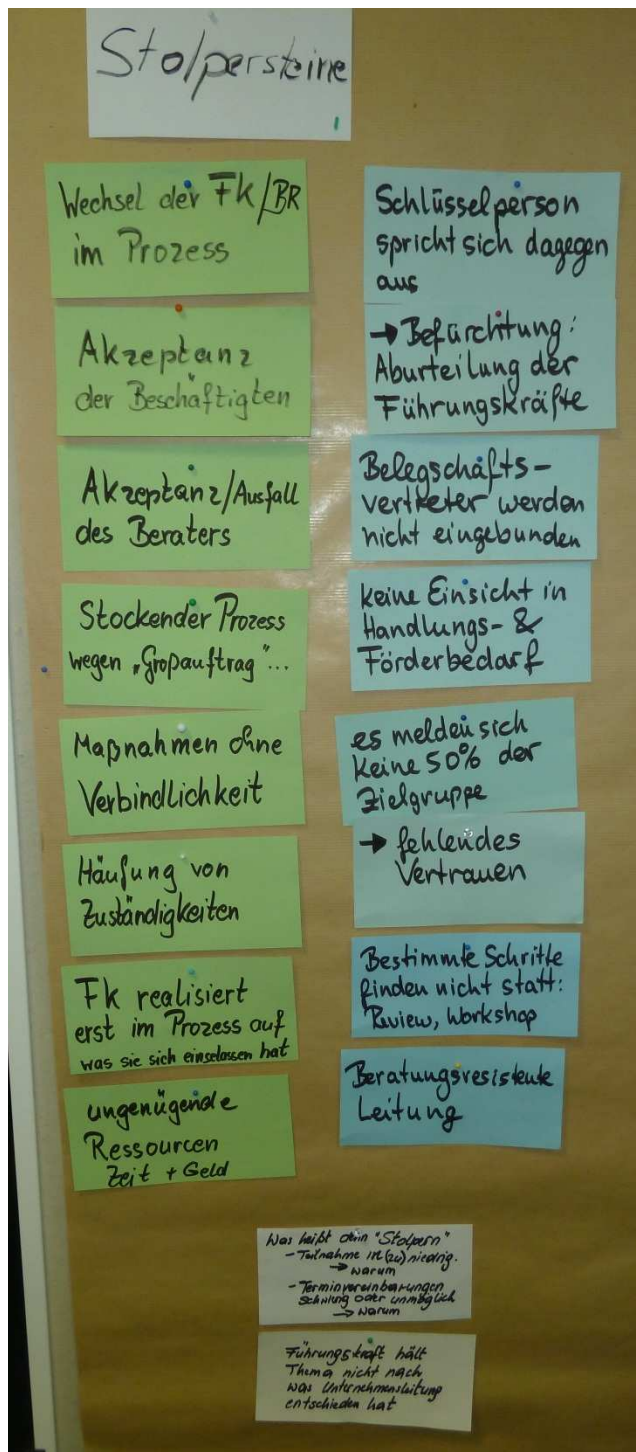
- Führungskraft realisiert erst während Prozess, auf was sie sich eingelassen hat
- ungenügende Ressourcen, Zeit und Geld

### **Gruppe 2**

- Schlüsselperson spricht sich dagegen aus → überraschter Berater & Steuerkreis → was kann dahinter stehen? Befürchtung: Führung/Unternehmen wird abgeurteilt
- erklären, warum Arbeitsfähigkeit für Unternehmen wichtig ist (leistungsfähige Belegschaft auch in fünf Jahren) → Einwand: vielleicht hat sich in fünf Jahren gar nichts ins Schlechte geändert, Vorsicht mit dieser Argumentation!
- Belegschaftsvertreter sind besorgt, legen Stopp ein, fühlen sich nicht ausreichend eingebunden
- keine Einsicht in Handlungs- und Förderbedarf („wir sind eh super!“), Vorschläge gehen ins Leere
- keine 50% der Zielgruppe melden sich an, Belegschaft hat kein Vertrauen in Prozess
- zwischenzeitlich finden plötzlich bestimmte Schritte nicht statt (wichtige Personen fehlen im Workshop, Review fehlt, Workshop mit Belegschaft fehlt etc.)
- Akteure, Leitungspersonen stellen sich im Prozess als widerspenstig heraus (= „beratungsresistent“, persönliche, betriebliche Gründe)

### **Gruppe 3**

- was heißt „stolpern“, wie merken wir das → Teilnahme zu niedrig => was heißt das? Warum niedrig? → schwierige Terminvereinbarungen, plötzliche Terminverschiebungen
  - Nicht-Teilnahme an ab-c-Gesprächen → wie wurde darüber im Betrieb informiert? Wie lief der Info-Prozess im Betrieb ab? Für große Mitwirkung (auch von außen) im Betrieb sorgen; aber auch Kulturfrage (welche (An-)Sprache, Muttersprache), Begriff „Arbeitsfähigkeit“ erfassen
  - Stellvertreter will gar nicht da sitzen (innerer Stolperstein), muss aber dahin
- gute Absprache vorher, Rückfrage „Was glauben Sie, welche Hindernisse es geben könnte?“

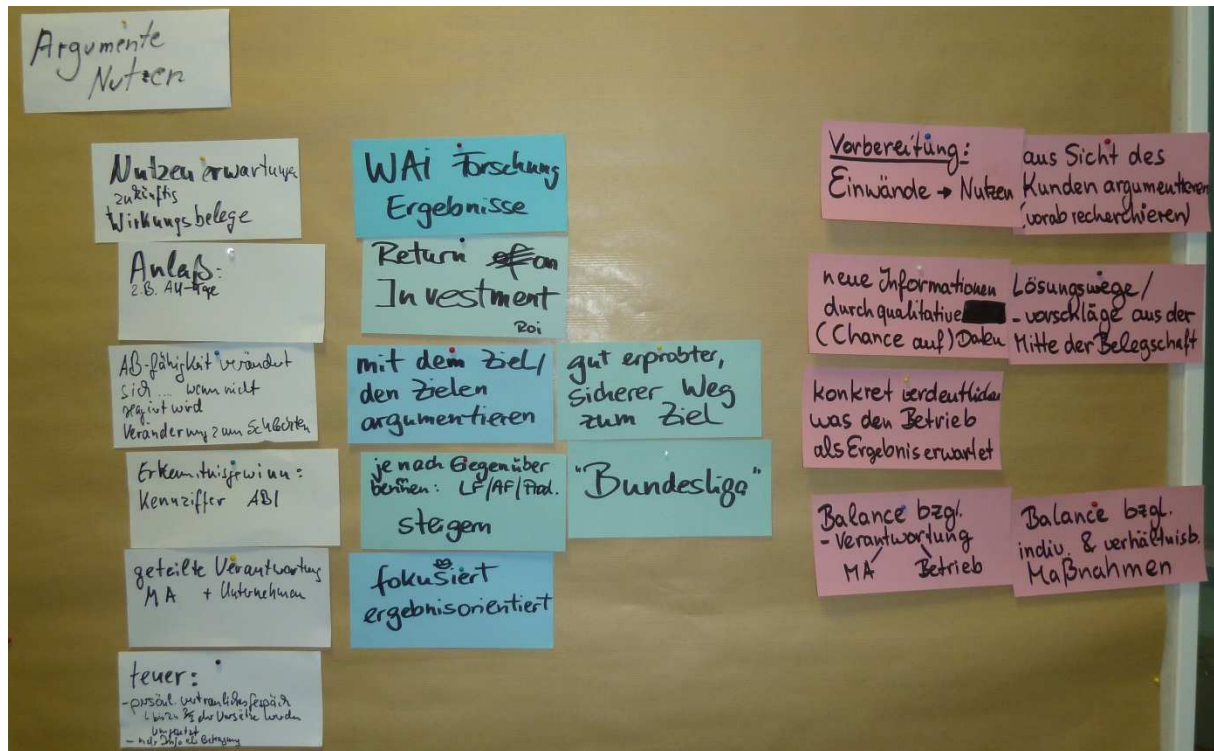


## Murmelgruppe, Plenum: Gute Verkaufsargumente für ab-c-Nutzen

### Gruppe 1

- welche Nutzenerwartung hegt das Unternehmen? Betrieb kommt wg. Fehltagen/Krankenstand
- Erkenntnisgewinn → Kennziffern (ABI)
- geteilte Verantwortung MA UND Betrieb → beide verantwortlich!!!

- welche Argumente können wir finden, ab-c ist teuer → Erfahrung, es wirkt, da ca. 2/3 der Maßnahmen umgesetzt werden, mehr Nutzen als aus einer reinen Mitarbeiterbefragung u.a.



### Gruppe 2

- WAI-Forschungsergebnisse auf den „Tisch knallen“, return-on-investment (Gesundheitsmanagement, Investitionen lohnen), erprobter Prozess/gut gesichert => trotzdem sind die erarbeitenden Maßnahmen passend für Unternehmen!
- Idee, eher mit Zielen als mit Prozess argumentieren
- welche Begrifflichkeiten kennen meine Gegenüber? Anpassen! Z.B. Beschreibung als Steigerung der „Arbeitsfähigkeit“/der „Leistungsfähigkeit“/der „Produktivität“ (Ziel, in die „Bundesliga aufzusteigen“) → Gespür für „richtige“ Begriffe
- statt zu sagen „ganzheitlich, ergebnisoffen“ → besser sagen „fokussiert, ergebnisorientiert“ ODER „Lösungs- und ressourcenorientiert“

### Gruppe 3

- welche Bedenken könnten die anderen haben → im Vorfeld als Berater/in umwandeln in einen Nutzen (vorbereitet sein)
  - Argumentation aus der Sicht des Kunden: typisch für Branche, aus Medien bekannt, was erfahre ich dazu auch aus dem Netzwerk?
- Chance auf qualitative Daten, aus der „Mitte der Belegschaft heraus Informationen, die man vorher nicht hatte“
- konkret verdeutlichen, was den Betrieb als Ergebnis erwartet (z.B. konkrete Maßnahmenmatrix)
- Betrieb gefällt, dass auch Eigenverantwortlichkeit des MA gestärkt wird, Beschäftigte wirken mit, und nicht immer nur Betrieb muss was tun

- kommunizieren, was die Beschäftigten schon für Ihre Gesundheit/psychische Leistungsfähigkeit tun (Hund, Garten, Familie, Musik, Klettern etc.)
- ab-c hat auch einen vorsorgenden Charakter (Vergleich: jährliche Inspektion des Fuhrparks üblich, und was ist mit der Belegschaft?)

### ***Murmelgruppe, Plenum: Wirkungsüberprüfung***

#### ***Gruppe 1***

- zeitnah Zufriedenheit fragen, an alle Beteiligten richten
- Nachfragen nach ½ Jahr Wirkung fragen, ggf. anpassen
- nach 1 Jahr Fragebogen verschicken (welche Fragen und Items sollten abgefragt werden?)
- nach 2-3 Jahren → Prozess nochmal durchführen

#### ***Gruppe 2***

- Veränderung des WAI messen
- Veränderung AU –Tage, Anzahl der BEM –Verfahren
- durchschnittliches Ausstiegsalter, hat sich das verändert?
- Veränderung des Denkens der MA und Führungskräfte, „Klima“ im Betrieb, Zufriedenheit
- qualitative Evaluation fehlt -> vielleicht langfristig entwickeln (Auftrag an ab-c-Gemeinde!!!)

#### ***Gruppe 3***

- zu Beginn müssen überprüfbare Ziele definiert sein → Wirksamkeitsüberprüfung im Unternehmen => Anliegen des Unternehmens → danach sollten Indikatoren überlegt werden (Bezug der - wissenschaftlichen, subjektiven- Kennzahlen zu den individuellen Zielen des Betriebes)
- Messung im Review-Verfahren („Was habt ihr umgesetzt“, „wie hoch ist die Beteiligung?“)
- Messung über WAI-Messzeitpunkte
- Wiederholung (... des Auftrages zu einem späteren Zeitpunkt) = zeigt Qualität der Beratung
- Ermutigung → geeignete Indikatoren dafür? Z.B. Mehr Vorschläge im Vorschlagswesen, machen die Mitarbeiter mehr mit, wie hat sich das Klima/die Führungskraft verändert u.a.
- was hat sich für die Mitarbeiter getan, wie wirkt das für die Führungskraft (innere Stolpersteine wurden überwunden?) → Messung mit Fokusgruppen (beteiligte Führungskräfte mit strukturiertem Fragebogen/Gesprächsleitfaden befragen und auswerten) => qualitative Sozialforschung
- Kriterien/Fragebogen-Entwicklung der ab-c-Gemeinde für das nächste Lab? !!

*Helmut bietet sich als Sammelstelle für Vorschläge an: [helmut.deecke@gmx.de](mailto:helmut.deecke@gmx.de)*

*Brigitta bringt Erfahrungen ein, ggf. auf Homepage stellen (Intranet: [www.ab-c.eu](http://www.ab-c.eu))*

*Susannah bringt Erfahrungen eines Evaluationsberichtes ein*

*Martin Zac schlägt vor, Preview-Verfahren/Inhalte weiterzugeben*

→→ Monitoring auch wichtig: wie viele Prozesse sind überhaupt im letzten Jahr gelaufen in der ganzen Berater/innen-Gemeinde? Wie viele tausend Beschäftigte wurden erreicht => hilfreich für die politische Argumentation, aber auch ggf. für Betriebe

Alex kann ggf. aus einem anderen Projekt zum Monitoring beim nächsten Mal berichten

### ***Plenum: Diskussion „institutionelle ab-c-Anwender/innen“***

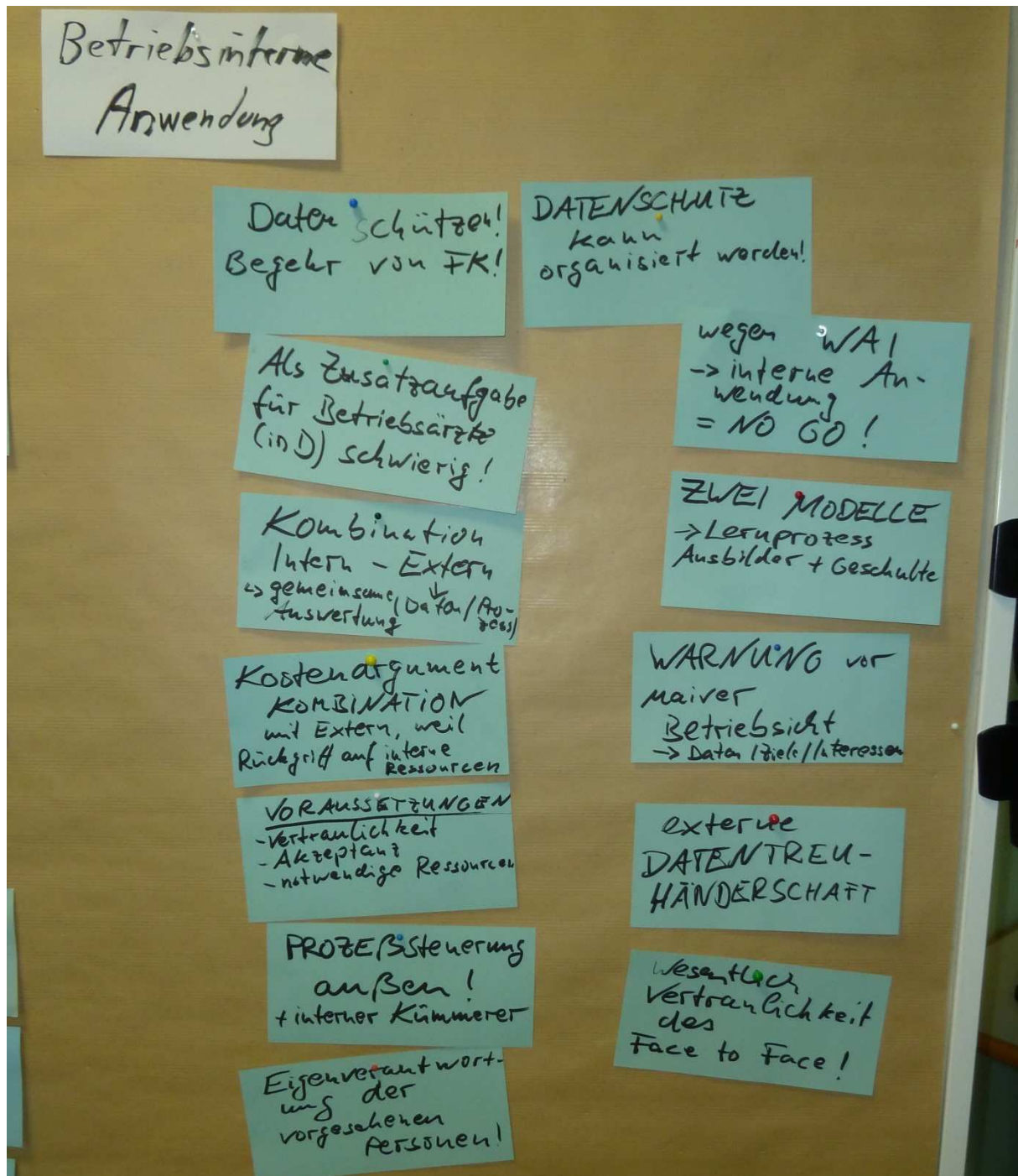
- letztes Lab: Thema Konkurrenz mit „günstigeren“ institutionellen Anbietern (Krankenkasse) u.a.
- Brigitta: Problem des Ausschlusses aufgrund von Organisationszugehörigkeit, bisherige Kriterien waren persönliche Erfahrungen des Anwenders (Wissen zu Gesundheit, Arbeitssicherheit)

→→ Thema wird Gegenstand des Trainer/innen-Treffens in Augsburg im Dezember!!! Anschließend Rückkommunikation an die ab-c-Gemeinde

### ***Plenum: Betriebsinterne ab-c-Prozesse, Umsetzung durch interne Fachkräfte***

- Führungskräfte sind für Durchführung ab-c ausgeschlossen!!
- ab-c mit internen Berater/innen → „No-go!!!“
- ab-c Instrument ist entwickelt worden/ist passend für kleinere, mittlere Organisationen
- Was ist mit großen Organisationen? Haben eigene Fachabteilungen mit Mitarbeitern mit Verschwiegenheitsverpflichtung (Personalabteilung, Personalvertretung, Gleichstellung, Arbeitsmediziner, Betriebsärzte, Sozialberatung/Suchtberatung, Stabstelle BGM u.a.)
- BGM-Akteure sind Treiber, eher noch als Betriebsärzte (haben keine Zeit, sind mit sonstigen Aufgaben überfrachtet) → oftmals BGM mit Freiheiten ausgestattet, Präventionsangebote (d.h. positiv besetzt)
- Thema Datenschutz: wo wird das abgespeichert? Wer hat Zugang zum Laufwerk? Führungskräfte wollen genau wissen, wer der „Störenfried“ war? Wie schafft man da Vertrauen?
- Interne Verwendung gefährlich! Komplexe Organisation, man kann interne Vorgänge nicht kontrollieren, andere Prozesse wirken; sind alle Personen integer? Interne Person ist Teil der Organisation und will dies auch künftig bleiben, Akzeptanz im Unternehmen?
- Idee: ab-c-Berater aus dem internen BGM gemeinsam mit einer/m externen ab-c-Berater/in, Mitarbeiter kann wählen, bei wem er/sie das persönl.-vertrauliche Gespräch durchführen möchte
  - Chance → Kosten des ab-c sehr hoch, daher kostengünstig mit internen Ressourcen
- Lösung Datenschutz: Datentreuhänderschaft mit externem Anbieter, nur anonymisierte Daten gehen zurück an Betrieb
- Maßnahmenkatalog als externer leichter vorzustellen, als interner Mitarbeiter schwierig, wenn Ressourcen eingesetzt werden (Verantwortung, Folgen der Maßnahmen u.a.)
- Rolle des internen Beraters: muss Person selbst einschätzen, wieweit sie kundig ist, wie weit sie involviert ist und verantwortlich sein will → persönliche Kriterien dafür schon beim ab-c-Ausbildungsprozess besprechen, aber Person entscheidet selbst → Sensibilität für dieses Thema („interner Berater“) wecken

→→ Brigitta: dieses und nächstes Jahr werden 2 Modellprojekte mit Ausbildung von internen Berater/innen durchgeführt → Modifikation des Prozesses und der Ausbildung?? !!  
Erfahrungsbericht im nächsten Lab!!!



### Schlussrunde / Offene Fragen des Lab

Weiterentwicklung in Richtung „Arbeitsfähigkeits-Coaching“

Einsatz in BEM-Gesprächen

**Nächstes Lab in Strobl am Wolfgangsee: 20. – 22. September 2013**



# IMPRESSIONEN AUS DEM LABORATORIUM 2012



## IMPRESSIONEN AUS DEM LABORATORIUM 2012



