

Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern

Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen





Inhalt

	Vorwort	2
1	Nach vorne schauen Der demografische Wandel als betriebliche Herausforderung	3
2	Von den Finnen lernen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungs-Index	7
3	Empowerment für Arbeitsbewältigung Das Beratungsinstrument „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ (ab-c)	14
4	Erfolgreicher mit ab-c Ziele, Voraussetzungen und Vorgehen	19
5	Hier gibt es Hilfe ab-c Service, Links und Literatur	24
	Impressum	28



Vorwort

Der demografische 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 beeinträchtigt, dass sie vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden müssen. Wenn also künftig die Beschäftigten nicht nur bis zur Rente „durchhalten“, sondern auch darüber hinaus motiviert und leistungsfähig ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten sollen, muss etwas geschehen – zum Beispiel bei der Achtsamkeit und der Personalpflege. Aus vielen europäischen Untersuchungen ist bekannt, dass eine gute Arbeitsbewältigung

auch im fortgeschrittenen Alter weder Zufall noch Schicksal ist. Vielmehr sind viele Faktoren dafür verantwortlich, wie sich unsere Arbeitsbewältigung im Lebensverlauf entwickelt. Bedingungen, die sich beeinflussen und positiv gestalten lassen!

Die vorliegende Broschüre leistet dazu einen Beitrag. Sie stellt das von „Arbeit und Zukunft e. V.“ 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 anregt. Ziel ist, Menschen darin zu unterstützen, verantwortlich für ihre Gesundheit, ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Lebensqualität bzw. die ihrer Beschäftigten aktiv zu werden – zu ihrem eigenen Wohl, aber auch zum Wohl von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft.



1

Nach vorne
schauen

1 Nach vorne schauen

Der demografische Wandel als betriebliche Herausforderung

Was auf uns zukommt

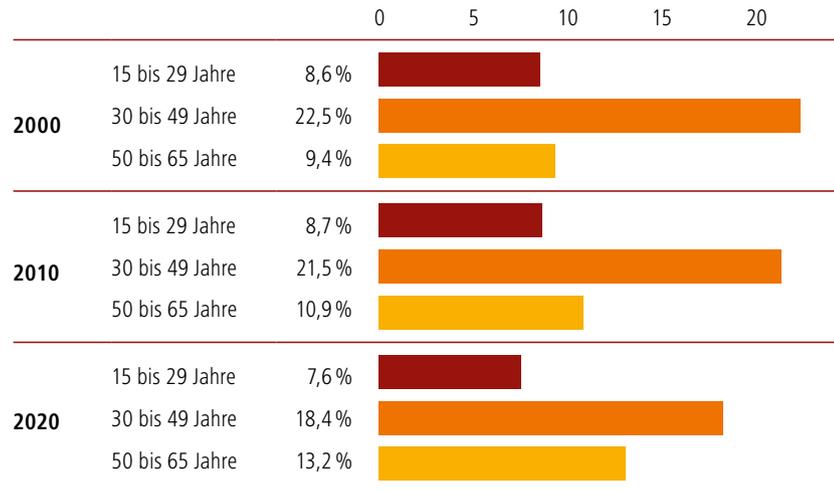
Fast jeder hat schon vom demografischen Wandel gehört, aber noch zu wenige machen sich klar, welche Folgen damit verbunden sind. So geraten z. B. die sozialen Sicherungssysteme immer mehr in Schieflage, da künftig weniger Einzählern immer mehr Anspruchsberechtigte gegenüberstehen. Auch in anderen Bereichen werden 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 Arbeitskräften nicht leichter machen wird. Der derzeitige Fachkräftemangel in einigen Branchen ist nur ein schwacher Vorgeschmack auf kommende Zeiten, die stark vom Wettbewerb um gute Talente geprägt sein werden. Außerdem werden in den meisten Betrieben 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 älteren Belegschaft gestemmt werden? Was können Betriebe jetzt tun, damit auch in Zukunft genügend qualifizierte Hände und Köpfe zur Verfügung stehen?

Der demografische Wandel in Zahlen

Die demografische Entwicklung ist ein langfristiger Wandel, der sich nicht ohne weiteres und kurzfristig beeinflussen lässt. Und: Kinder, die nicht geboren werden, bekommen auch keine Kinder. Deshalb ist bereits jetzt klar, dass der größte Teil der Personen, die bis 2030 dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, schon geboren ist. Fest steht auch, dass sich der Altersscheidenpunkt stetig erhöht; so ist gegenwärtig die Hälfte der Bevölkerung über 40 Jahre alt, die andere Hälfte unter 40. Im Jahre 2040 wird der Altersscheidenpunkt dann bei 50 Jahren liegen. Ebenso ist Fakt, dass die Erwerbspersonen zwischen 40 und 50 Jahren derzeit die stärkste Gruppe darstellen und deutlich stärker vertreten sind als ältere und jüngere Jahrgänge. Daraus folgt, dass diese Gruppe in den nächsten

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

Jahren gemeinsam altert und sich in rund 15 bis 20 Jahren mehr oder weniger kollektiv in die Rente verabschieden wird. In Kombination mit dem zunächst zunehmend spürbaren Rückgang des Nachwuchses kommen also schon bald erhebliche Personalprobleme auf die Betriebe zu. In den Betrieben müssen Antworten auf die beiden Fragen gefunden werden: Sind die Arbeitsanforderungen so, dass sie auch von Älteren gut bewältigt werden können? Und sind sie so, dass sie attraktiv für Jüngere sind, weil sie interessante Entwicklungsmöglichkeiten bieten?

Jetzt handeln

Die Herausforderungen sind bekannt, gute Lösungsansätze wurden entwickelt. Die politisch beschlossene schrittweise Erhöhung des Renteneintrittalters auf 67 Jahre bis 2029 kann allerdings nur funktionieren, wenn die Menschen das gesetzliche Rentenalter auch tatsächlich in Arbeit erreichen. Insofern erfordert diese Rentenreform eine Reform der Arbeit, damit das Ziel der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer auch erreichbar ist. Erste Erfolge sind festzustellen, aber von dem Ziel sind wir noch ein gutes Stück entfernt. Noch immer gibt es viele Arbeitsplätze, die nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind.

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 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 „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ entwickelt, das auch Gegenstand dieser Broschüre ist.

Zum anderen wird es darauf ankommen, Menschen, Betriebe und Organisationen neugierig, flexibel und lernfähig zu halten. Nur so kann in Zeiten der Globalisierung wie auch in Krisenzeiten die Zukunftsfähigkeit von Menschen, Betrieben und Organisationen gesichert werden. Es wird für die Menschen und Unternehmen darauf ankommen, veränderungsfähig zu bleiben, um auf sich verändernde 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 und unterstützen können?

Der Verein „Arbeit und Zukunft“ und das Beratungsunternehmen „arbeitsleben“ haben dazu ein Werkzeug entwickelt¹, das „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ (ab-c). Mit dem ab-c können Beschäftigte, Unternehmen und Organisationen dem Wandel aktiv begegnen und ihre Zukunft 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), und Projekt „Salzkammergut: Arbeitsbewältigungsfähigkeit fördern durch das regionale Früh-Erkennungs-Netzwerk – SAFE“, gefördert vom Arbeitsmarktservice Oberösterreich (2006–2007).



2

Von den
Finnen lernen

2 Von den Finnen lernen

Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungs-Index

Erkenntnisse aus dem hohen Norden

Finnland ist nicht gerade reich mit Einwohnern und damit potenziellen Arbeitskräften gesegnet. Das mag ein Grund sein, warum man sich in der Abteilung Physiologie des „Finnischen Instituts für Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (FIOH) schon seit gut 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 Wissen und Können den Betrieben möglichst lange zur Verfügung stehen. Andererseits geht es auch darum, dass die Beschäftigten das Rentenalter möglichst gesund erreichen und einen Zugewinn an Lebensqualität verzeichnen können.

Von zentraler Bedeutung auf diesem Weg ist dabei der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ (work ability), der häufig von Personalverantwortlichen 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.

Die Forschungsergebnisse der finnischen Arbeitswissenschaftler unter Leitung von Juhani Ilmarinen deuten in eine andere Richtung. Hier wird Arbeitsfähigkeit nicht als absolute, sondern als variable und damit beeinflussbare Größe gesehen. Eine Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Verlauf des Berufslebens gilt nie allgemein, sie bezieht sich vielmehr auf bestimmte Tätigkeiten in Zusammenhang mit bestimmten (ggf. gewandelten) Fähigkeiten. In diese Richtung zielt auch die finnische Definition von Arbeitsfähigkeit. Darunter verstehen Ilmarinen und Tempel „... die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.“ (Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 166). Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsan-



forderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters- und altersadäquat gestaltet werden.

Nach dieser Definition geht es bei der Arbeitsfähigkeit weniger um das individuelle Erfüllen einer stets gleich bleibenden Aufgabe, als vielmehr um die Anpassung und eine stabile Balance zwischen den individuellen Kapazitäten (körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Fähigkeiten) und den Arbeitsanforderungen, die dann Arbeitsbewältigung ermöglicht. Ein Beispiel macht dies deutlich:

Ein Fußballprofi wird ab dem 35. oder vielleicht auch 40. Lebensjahr aufgrund nachlassender Vitalkapazität seinen Beruf nicht mehr bundesligareif erfüllen können. Das bedeutet 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 und im Besonderen einsatz- und leistungsfähig, entsprechende qualifizierende Maßnahmen vorausgesetzt. Und was für den Fußballprofi gilt, lässt sich auch für andere Berufe

sagen. Warum soll ein älterer Dachdecker nicht z. B. als Baumarkt-Fachmann oder Berufsschullehrer arbeiten können? Und was spricht dagegen, dass die Pflegekraft bei Bedarf z. B. in die Überleitungspflege oder in die Pflegeleitung umsteigt? Und warum sollte eine Paketzustellerin nach jahrelanger 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 Erfolg haben als solche, die gemeinsam mit ihren Beschäftigten schon in jüngeren Jahren eine Erwerbsbiografie planen, die einem Verschleiß möglichst vorbeugt und bis zur Rente reicht.

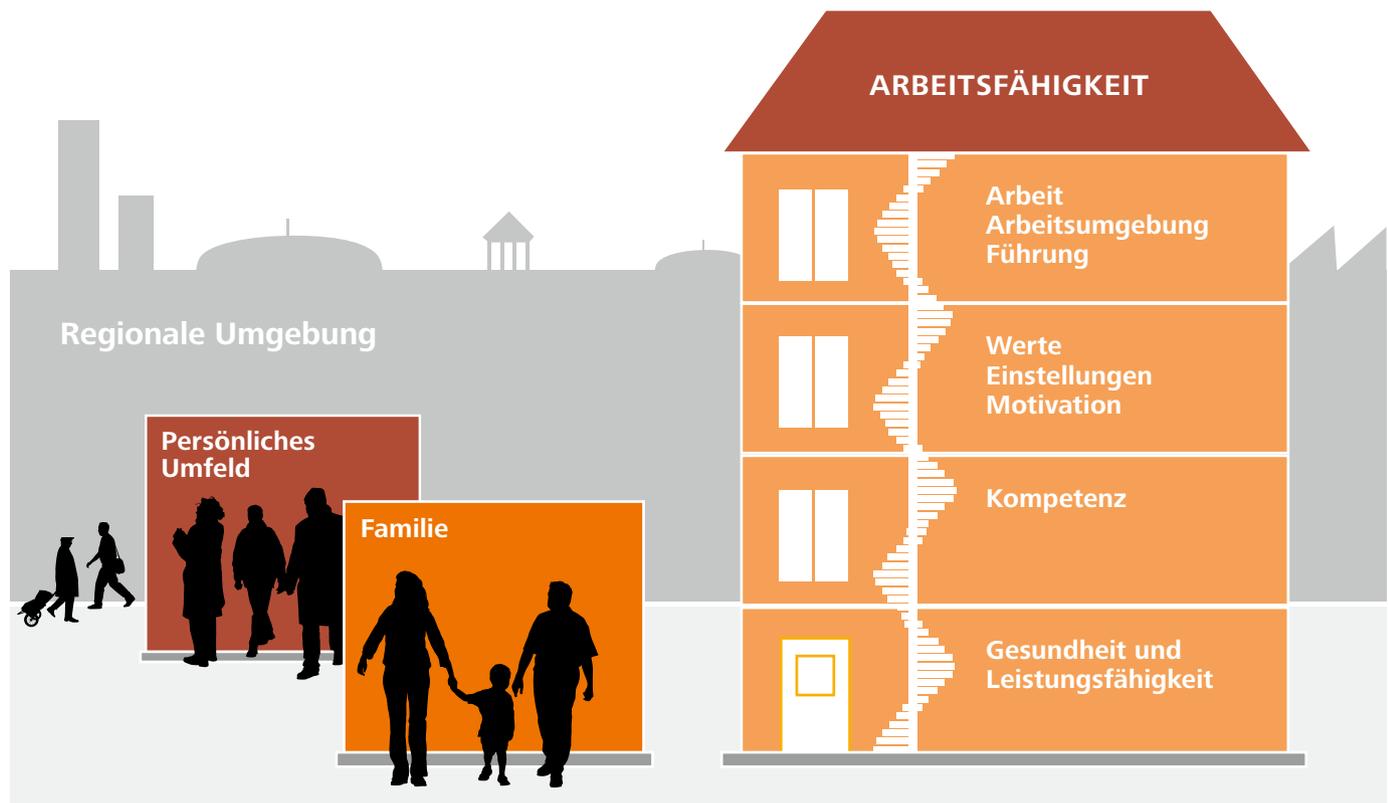
Arbeitsbewältigungsfähigkeit erhalten, fördern und ausbauen

Eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Ergebnis zahlreicher Faktoren, die gestaltbar sind. Fasst man sie zusammen, entsteht das in Finnland entwickelte Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Dabei steht jedes Stockwerk mit anderen Stockwerken und zum Umfeld des Hauses in Wechselbeziehung. Wird das Haus nicht instand gehalten, sondern vernachlässigt, ist die Arbeitsbewältigung gefährdet.

Im ersten Stockwerk sind die physische, psychische und geistige Gesundheit des Menschen angesiedelt. Gesundheit in diesem umfassenden Sinne ist eine Voraussetzung für Leistungsfähigkeit im Erwerbsleben. Belastbar 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 aneignen können, wollen und dürfen. Im dritten Stockwerk sind soziale und moralische Werte, Einstellungen und Überzeugungen beheimatet. Für Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit ist es von besonderer Bedeutung, inwieweit das Selbstverständnis des Beschäftigten mit der Unternehmenskultur übereinstimmt. Der vierte Stock schließlich beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten wie Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsmenge, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Führung usw. Wichtig ist, dass alle vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Gibt es Probleme mit der Arbeitsbewältigung eines Beschäftigten, muss in jedem Stockwerk sowie auch hinsichtlich der Wechselwirkungen zum Umfeld (Familie, Freunde, Region) nach den Ursachen geforscht und das Verhältnis gegebenenfalls angeglichen werden.

Eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeitsbewältigungsfähigkeit ermöglicht jedem Betrieb, frühzeitig und vorsorglich Maßnahmen zu ergreifen, um so die „Hausbewohner“ arbeitsfähig

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Bildung Sozialversicherung



zu erhalten und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit zu verhindern. Dabei erstrecken sich die Themenbereiche beim gemeinsamen Hausbau nach den finnischen Erkenntnissen im Wesentlichen auf vier Handlungsfelder:

- ▶ Gesundheitsvorsorge
- ▶ Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzentwicklung
- ▶ Führung, Betriebsklima und Arbeitsorganisation
- ▶ Arbeitsbedingungen.

Arbeitsbewältigungsfähigkeit lässt sich messen

Wenn sich Unternehmen und Organisationen vornehmen, 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 „Arbeitsbewältigungsindex“ (ABI) genannt, handelt es sich im Kern um einen Fragebogen, der von den Beschäftigten bearbeitet wird. Die insgesamt sieben Fragen beziehen sich u. a. auf die Bewältigung physischer und psychischer Anforderungen der Arbeit, den eigenen Gesundheitszustand und die 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:

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

Der WAI als Präventionsinstrument

Der WAI ist einfach durchzuführen, kostet wenig Zeit und hat viele Vorteile. So kann der Betriebsarzt z. B. auf dieser Basis zu einem Gesundheitsgespräch einladen, um Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung und kollektiven Arbeitsgestaltung abzuleiten.

Der WAI liefert auch recht zuverlässige Prognosen hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsbewältigung auf der Zeitachse – gerade in Zeiten des demografischen Wandels und von älter werdenden Belegschaften ein nicht zu unterschätzender Beitrag zur Zukunftsfähigkeit. So haben Längsschnittstudien über eine Dauer von elf Jahren ergeben, dass rund 60 Prozent derjenigen, die mit einem kritischen WAI in die Studie gestartet waren, am Ende der Studie tatsächlich am Ende ihrer Leistungsfähigkeit waren. Von denjenigen mit einem guten WAI wurden hingegen nur zehn Prozent vorzeitig erwerbsunfähig.

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





3

Empowerment
für Arbeits-
bewältigung

Empowerment für Arbeitsbewältigung

3

Das Beratungsinstrument „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ (ab-c)

Gesundheitskompetenzen stärken und Lebenswelten optimieren

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

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

Genau hier setzt das Arbeitsbewältigungs-Coaching® (ab-c) an. Dieses Beratungsinstrument stellt den Wandel von Erwerbspersonen und Betrieben in den Mittelpunkt und versetzt die Beteiligten in die Lage, ihre Zukunft vorsorglich zu gestalten. Die beiden Ausgangspunkte sind die Bedürfnisse der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeit und die aktuelle Arbeitsgestaltung. Diese beiden Faktoren müssen kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden, um die Arbeitsbewältigung zu erhalten

und zu fördern. Es geht also um die Anpassung der Arbeitsanforderungen an die individuellen Kapazitäten und umgekehrt – und nicht um ein individuelles Erfüllen oder Nicht-Erfüllen einer Vorgabe. Sinngemäß lässt sich Arbeitsfähigkeit als Waage darstellen: Befinden sich Arbeit und Person in einem Gleichgewicht, so liegt sehr gute Arbeitsfähigkeit vor. Geraten Arbeit und Person aufgrund von Veränderungen einer oder beider Größe(n) in ein Ungleichgewicht, entsteht eine kritischere Arbeitsfähigkeit, die das Risiko erhöht, erwerbsunfähig zu werden.

Beim Individuum beginnen

Es gehört zu den grundlegenden Erkenntnissen der Gerontologie, dass es das Altern nicht gibt. Vielmehr verändern sich während des Älterwerdens die Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen. Der bedeutsamste Effekt beim Älterwerden ist demnach die Zunahme von Individualität (Einzigartigkeit). 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 stehenbleiben. Wenn das Vorhaben gelingen soll, dann müssen alle Begünstigten daran mitwirken und sich dafür einsetzen. Dazu zählen die Beschäftigten, die ein Mehr an Arbeitszufriedenheit und an Gesundheitsqualitäten gewinnen können, aber auch die Betriebe, die von niedrigen Fehlzeiten, höherer Motivation sowie letztlich besserer Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit aller Altersgruppen 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 diesen drei Zielgruppen – Beschäftigte, Betrieb, Region/Branche – und holt alle 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. Die Vorteile für die Betriebe bzw. für die betriebsübergreifenden Systeme (Region, Branche, Berufsgruppe): Die sozialen Kennzahlen sind hilfreich für eine bessere Kenntnis der Ausgangslage. Daraus ergeben sich wichtige Hinweise für eine nachhaltige und demografiefeste Unternehmens- und Personalentwicklung sowie -pflege.

Aller guten Dinge sind drei

Im Kern besteht der Beratungsprozess ab-c aus drei Elementen, die aufeinander aufbauen:

1. Persönlich-vertrauliches ab-c:

Dabei handelt es sich um ein Serviceangebot für alle Beschäftigten im Betrieb: Arbeiter, Angestellte, Führungskräfte und Auszubildende. 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 Gesprächspartner/-in mit gezielten Fragen dazu angeleitet, sowohl persönliche als auch betriebliche Möglichkeiten zu suchen, die dazu beitragen können, die Arbeitsbewältigung zu erhalten oder auch zu verbessern. Am Schluss erhalten die Beteiligten ihren individuellen Förderplan, der konkrete Umsetzungsschritte sowie Entwicklungsziele formuliert.

2. Betrieblicher ab-c Workshop:

Im nächsten Schritt werden die Resultate anonymisiert zusammengefasst und den betrieblichen Entscheidungspersonen vorgestellt. Ziel ist hier, auf Basis der aktuellen Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft sowie der entsprechenden Förderbedarfe konkrete Maßnahmen auf betrieblicher Ebene zusammenzustellen. Ergebnis des Workshops muss die Vereinbarung von mindestens einer Fördermaßnahme sein – idealerweise in den vier Handlungsfeldern

- ▶ Gesundheitsvorsorge
- ▶ berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzentwicklung
- ▶ Führung, Betriebsklima und Arbeitsorganisation
- ▶ Arbeitsgestaltung.

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

3. Überbetriebliches ab-c Programm:

Nicht zwingend, aber wünschenswert ist die Unterstützung und Förderung der Arbeitsbewältigung durch überbetriebliche Akteure, wie etwa ein regionalpolitisches Gremium, Handelnde aus Branchen oder Berufsgruppen, die aus den persönlichen und betrieblichen ab-c Prozessen überbetriebliche Schlussfolgerungen ableiten und Aktivitäten initiieren. Das können z. B. sein:



- ▶ kommunale Gesundheitsförderprogramme
- ▶ Beispiele für altersgerechte Arbeitsgestaltung in einer bestimmten Branche
- ▶ Bildungsprogramme für bestimmte Fachkräfte
- ▶ regionale Arbeitsmarktimpulse.

Aus Betroffenen Beteiligte machen

ab-c leistet einen wichtigen Beitrag zur gesundheitlichen Emanzipation der Menschen. Sie können sowohl bei der IST-Analyse als auch bei den Interventionen die Initiative behalten. Die Ressourcen und Probleme sind diejenigen der beteiligten Menschen. Deshalb werden sie als Experten in eigener Sache betrachtet, die am besten wissen, welche Maßnahmen konkret zur Verbesserung ihrer Arbeitsbewältigung beitragen. Genau in diesem Punkt unterscheidet sich das ab-c auch von der klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzberatung:

Es gibt weniger allgemeine gute Empfehlungen, sondern die Menschen bekommen Wege aufgezeigt, wie sie selbst aktiv werden 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. Der ab-c Prozess versetzt auch die betrieblichen Entscheider mit den anonym aufbereiteten Hinweisen in die Lage, unter anderem die Personalwirtschaft und Personalpflege nachhaltig zu steuern, die Arbeitsbedingungen zu gestalten, die Gesundheitsförderung zu forcieren, die Führung auf achtsamen Umgang mit Personengruppen auszurichten und auf diese vielfältige und aufeinander abgestimmte Weise ihre Beschäftigten zu unterstützen.

Im Rahmen dieser Prozessberatung wird mehr gefragt als dass Antworten durch die externen Unterstützer gegeben werden. Sie regt an, eigene Lösungen für sich und für die Belegschaft zu entwickeln und unterstützt die Beschäftigten und die betriebliche Führung, ohne ihnen die Entscheidung und die Verantwortung abnehmen zu wollen.



- Fahrzeugsicherheitstraining
- Rauchermwöhnung
- Rückenschule
- Massage
- Förderung von Kinderbetreuung
- Jobsharing
- Wissenstransfer
- Coaching
- Weiterbildung
- Erweiterte Lohnfortzahlung
- AZUBI-Unterstützung
- Vergütung
- CO₂-Ausstoß
- Stressmanagement
- Geeignete Leistungsfördernde
- Frauquote ↑
- Schwerbehindertenquote ↑
- Migrationsquote ↑
- Teambuilding
- Interne Rekrutierung
- Schülerberatung
- Langzeitkontakt

WIR KÜMMERN
UNTER
MITARBEITERN
ZU DEREN
DARÜBER

4

Erfolgreicher mit Arbeitsbewältigungs- Coaching®

4 Erfolgreicher mit Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Ziele, Voraussetzungen und Vorgehen

Alle gewinnen

Kein Unternehmen und kein Mensch würde Zeit und Engagement in eine Sache investieren, deren Nutzen zweifelhaft und deren Return-on-Investment nicht absehbar ist. Die Erwartungen entscheiden, ob Programme und Instrumente wie das ab-c zum Einsatz kommen oder aber in der Schublade verstauben. Welche Vorteile ergeben sich nach den bisher gemachten Erfahrungen mit dem ab-c sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten?

Vorteile für Unternehmen bzw. betriebliche Entscheider:

- ▶ Mit der Orientierung an der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ergibt sich eine leicht handhabbare Steuerungsgrundlage für eine vorausschauende und nachhaltige Personalwirtschaft.
- ▶ Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft wird nicht nur greifbar, 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 Stabilisierung oder Senkung von Fehlzeiten und zur Stabilisierung bzw. Steigerung von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsproduktivität leisten.
- ▶ ab-c ist ein Angebot zur Personalentwicklung. Es stärkt die Mitarbeiterbindung, schafft attraktive, mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen und erleichtert die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften.

Vorteile für Beschäftigte:

- ▶ 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 den Ruhestand zu gehen, was die Qualität des dritten Lebensabschnitts erheblich verbessert.

Von nichts kommt nichts

ab-c bietet 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 notwendig, wenn das ab-c positive Effekte auf Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung zeigen soll.

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 sich dabei um eine externe Person, wenngleich – zumindest theoretisch – auch ein Interner verschwiegenheitsverpflichtet diese Aufgabe übernehmen kann. Wichtig ist, dass zwei grundlegende Bedingungen erfüllt sind:

- ▶ Die in Sachen ab-c beratende Person darf im Hinblick auf die betrieblichen Beteiligten in keinem Vorgesetzten- oder Abhängigkeitsverhältnis stehen, da in diesem Falle die Forderung nach Vertraulichkeit nicht einzuhalten wäre.
- ▶ Die beratende Person benötigt neben profunden Kenntnissen in verschiedenen Disziplinen der Arbeitsgestaltung, Führung und Gesundheitsförderung vor allem auch Erfahrungen in der Betriebsberatung und absolute Vertrautheit mit den Regeln und Vorgehensweisen des ab-c Konzepts.

Entscheidend ist, dass die Interventionen auf den verschiedenen Ebenen genau ineinander greifen. Das setzt eine gute Koordination voraus. Entsprechend ist eine systematische Projektorganisation hilfreich, welche die Qualitätskriterien der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt. Wie ein ab-c in Ihrem Betrieb durchgeführt werden kann, zeigt das folgende Ablaufschema.

Darüber hinaus braucht das Arbeitsbewältigungs-Coaching® selbstverständlich Zeit. So beträgt der externe Beratungsaufwand für einen ab-c Prozess in einem mittelgroßen Betrieb mit 100 Beschäftigten etwa 17 Leistungstage, in einem kleinen Betrieb mit 16 Beschäftigten werden etwa 5 Leistungstage benötigt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den ungefähren Zeitbedarf der einzelnen Module.

Schritt	Arbeitspaket	Inhalt/Ergebnis	Beteiligte
	Orientierung und Auftragsentscheidung	Beratungsauftrag	Vertretungsperson des Betriebes, Berater
1.	Projektsteuerung und -organisation	Kooperationsvereinbarung, evtl. Betriebsvereinbarung, Organisation des Serviceangebotes, Belegschafts-Information	Berater, betriebliche Entscheidungspersonen, Belegschaftsvertretung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens
2.	Serviceangebot „persönlich-vertrauliches ab-c“	Persönliche Förderplanung durch die Beschäftigten mit Fördervorsätzen und -bedarfen	(ggf. mehrere) Berater, interessierte Beschäftigte
3.	Anonyme Zusammenfassung und Berichterstattung	Arbeitsbewältigungs-Status- und Förderbericht	Berater
4.	„Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop“	Planung von betrieblichen Fördermaßnahmen	Berater, betriebliche Entscheidungspersonen, Belegschaftsvertretung, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Vertretung des betrieblichen Gesundheitswesens
5	Belegschafts-Rückmeldung (Belegschaftsversammlung, Teamsitzung o. ä.)	Belegschafts-Information über Gesamtergebnis und beschlossene Maßnahmen	Berater, Betriebssprecher, Beschäftigte
6.	Maßnahmenumsetzung und Arbeitsfähigkeitsfördernde Führung	Umsetzung der beschlossenen betrieblichen Fördermaßnahmen. Führungskräfte, die als Ansprechpersonen für Arbeitsbewältigungs-Anliegen den Beschäftigten zur Verfügung stehen	Benannte betriebliche Verantwortliche
7.	Besprechung zum Stand der Umsetzung	Umsetzungssicherung	Berater, Betriebssprecher
8.	optional: wenn vorhanden „überbetriebliches ab-c“	Einbringen der anonymisierten Erkenntnisse in die Datenbank, Nutzen der überbetrieblichen Maßnahmenangebote	Berater, Betriebssprecher
9.	optional: Wiederholung des ab-c nach rund zwei Jahren	persönliche und betriebliche Wirkungsüberprüfung und aktualisierte Fortsetzung des Förderprogramms	s. o.

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 – 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“: Präsentation des IST-Standes und Moderation der Schlussfolgerungen; Entscheidung über (Vorschläge für) betriebliche Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsbewältigung	1 LT (Co-Moderation)	1 LT (Co-Moderation)
Beschäftigten-Rückmeldung	0,25 LT	0,25 LT
optional: Organisation eines überbetrieblichen Forums mit arbeitsmarkt-, sozialpolitischen u. ä. Akteuren für überbetriebliche Fördermaßnahmen aufgrund der betrieblichen Situationen	1 LT	1 LT
Besprechung zum Stand der Maßnahmenumsetzung (nach ca. 6 Monaten)	0, 25 LT	0,25 LT
optional: Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen	nach Bedarf	nach Bedarf
Laufzeit Kernprozess (ca. 4 Monate)	17 LT	5 LT

A photograph of a man and a woman looking at a document together. The man, on the left, has grey hair and is wearing glasses and a light blue shirt. The woman, on the right, has blonde hair and is wearing a dark brown top. They are both looking down at a document that features a red and white airplane illustration. The image is partially overlaid by a large orange triangle pointing towards the bottom right.

5

**Hier gibt
es Hilfe**

Hier gibt es Hilfe

5

ab-c Service, Links und Literatur

Sie sind neugierig geworden? Sie können sich vorstellen, Ihren Betrieb mit Unterstützung durch einen ab-c Prozess demografiefest, zukunftssicher und wettbewerbsfähiger zu machen? Im INQA-Bericht Nr. 38 „Arbeitsbewältigungs-Coaching® – Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb“ finden Sie detaillierte Erläuterungen zu Funktion, Verfahren und Ablauf des ab-c sowie Erfahrungsberichte von Betrieben und Personen, die das Instrument bereits erfolgreich angewendet haben. Zu beziehen ist dieser Bericht über www.inqa.de.

Im ab-c-Ausbildungsprogramm erhalten Beraterinnen und Berater Einblick in die Grundlagen des Konzepts, Kenntnisse zur Anwendung im Beratungsprozess und Hilfestellungen bei der Durchführung und der Qualitätssicherung. 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.

Basis für die Anwendung von ab-c ist ein zweitägiges Seminar. Weitere Infos dazu finden Sie unter www.arbeitsbewaeltigungscoaching.net.

Für die Nutzung des 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 verwendeten Instrumente anzuführen:

- ▶ Tuomi, Kajja; Ilmarinen, Juhani; Jahkola, Antti; Katajarinne, Lea & Tulkki, Arto: Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü14, Dortmund/Berlin 2001
- ▶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2. überarbeitete Auflage, Berlin 2012 (INQA-Bericht Nr. 38)

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

Das ab-c ist als Wort-Bild-Marke (registered trademark) 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 (BAuA) 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 Informationen 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.): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2. überarbeitete Auflage, Berlin 2012 (INQA-Bericht Nr. 38)

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, 4. aktualisierte Ausgabe 2011

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

Tempel, Jürgen; Ilmarinen, Juhani: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hrsg. von Marianne Giesert, Hamburg 2013

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

IMPRESSUM

Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!

Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen

Wissenschaftliche Ausarbeitung:

Brigitta Gruber, arbeitsleben Gruber e. U., Vorchdorf

Alexander Frevel, Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel, Hamburg

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Nöldnerstraße 40–42

10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

Fax 030 51548-4743

inqa@buaa.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@buaa.bund.de

www.buaa.de

Textbearbeitung: pressto, Köln

Redaktion: Ute Gräske, INQA/BAuA

Gestaltung: eckedesign, Berlin

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

Herstellung: Bonifatius Druckerei, Paderborn

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

2., aktualisierte Auflage, 2013

ISBN 978-3-88261-652-1

