

Fit, qualifiziert und
leistungsfähig in die Zukunft

intakt!

••••• **Arbeitsfähigkeit in KMU
erhalten und fördern**

Ein Handbuch für die Praxis

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Das Beratungshandbuch zum Modellprojekt intakt! wurde vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen in Auftrag gegeben und durch den Europäischen Sozialfonds unterstützt.

Die Koordination und wissenschaftliche Begleitung des Modellprojektes intakt! erfolgte durch



Unter der Federführung der Prognos AG mit folgenden Autorinnen und Autoren wurde dieses Handbuch zusammengestellt:
Dr. Iris Pfeiffer, Eva Schindler, Jakob Maetzel und Magnus John.

Das Projekt intakt! wurde durch die Unterstützung der folgenden Partner ermöglicht:



Die hier gesammelten Informationen, Methoden und Instrumente aus Theorie und Praxis der Arbeitsfähigkeitsberatung wurden unter Mitwirkung der oben genannten Partner sowie den Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Modellprojektes intakt! erstellt:



Die Einbindung der Potenzialberatung NRW wurde zudem unterstützt durch:



Fit, qualifiziert und leistungsfähig in die Zukunft

intakt!

Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern

Ein Handbuch für die Praxis

Im globalen Wettbewerb stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen, die sie nur mit einem Höchstmaß an Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft bewältigen können. Erfolgreich sind dabei die, die nicht nur in Anlagen, Maschinen, Geräte und Organisation, sondern auch in Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Anders ausgedrückt: Der Erhalt und die Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden zu einer zentralen Aufgabe von Unternehmen und Beschäftigten im globalen Wettbewerb.

Hierbei unterstützt sie die nordrhein-westfälische Landesregierung im Rahmen ihrer arbeitspolitischen Strategie. Unter dem Titel „Erfolgreich arbeiten“ bietet sie z. B. den Bildungsscheck an, der kleinen und mittleren Unternehmen und deren Beschäftigten durch Beratung und finanzielle Förderung bei der Umsetzung ihrer Weiterbildungsanstrengungen hilft (www.bildungsscheck.nrw.de).

Ein weiteres Element ist die vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Potentialberatung (www.potentialberatung.nrw.de): Unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt eine vom Betrieb ausgewählte Unternehmensberatung die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Beratung findet im Betrieb statt und orientiert sich am betrieblichen Bedarf. Sie wird mit einem Handlungsplan dokumentiert und bilanziert. Aus dem Beratungsprozess resultieren dann Maßnahmen, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit betreffen. So führt z. B. die Einführung eines neuen Produktionsverfahrens nicht nur zu Veränderungen in Technik, Abläufen und Organisationsstrukturen. Es ändern sich oft auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten, die Gestaltung der Arbeitszeiten oder die Gewährleistung gesunder Arbeit.

Stichwort „gesunde Arbeit“. Hier kommt es insbesondere auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung darauf an, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits jetzt aktiv zu fördern, damit das Unternehmen auch bei alternden Belegschaften wettbewerbsfähig und innovativ bleiben kann (www.arbeit-demografie.nrw.de). Arbeitsfähigkeit bezeichnet dabei die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Um zu gewährleisten, dass das Konzept der Workability Verbreitung in der betrieblichen Praxis findet, wurde das Modellvorhaben Integration der Arbeitsfähigkeitsberatung für KMU in bestehende Beratungsstrukturen (intakt!) umgesetzt. Mit diesem Modellvorhaben wurde erstmalig in Deutschland ein KMU-orientierter Beratungsansatz zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit entwickelt und erprobt, der

- einen ganzheitlichen Zugang zur Arbeitsfähigkeit gewährleistet, indem neben Arbeitsgesundheit auch Arbeitsorganisation und individuelle Kompetenzentwicklung einbezogen werden;
- ausgehend vom Indikator „Krankenstand“ nicht nur die Symptome körperlicher Krankheit behandelt, sondern insbesondere die Ursachen von Fehlzeiten z. B. aufgrund von Unter- oder Überforderungen oder mangelhafter Arbeitsorganisation beseitigt;
- die Vielfalt einzelner Beratungstätigkeiten und -schwerpunkte bündelt und maßgeschneiderte Beratungsangebote für Unternehmen ermöglicht;
- das integrative Konzept der Arbeitsfähigkeit den Unternehmen und Unternehmensberater/-innen im Land vorstellt und im Denken und Handeln der Akteure verankert;
- die Beratung zur Arbeitsfähigkeit in bereits vorhandene und sich weiterentwickelnde Beratungsangebote für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen integriert und damit flächendeckend für Unternehmen in NRW verfügbar macht.

Mit dem nun vorliegenden Handbuch werden die Ergebnisse des Modellprojektes der Öffentlichkeit bekannt gemacht. An der Erarbeitung der Ergebnisse des Modellprojektes „intakt!“ war eine Vielzahl von Akteuren beteiligt, denen ich an dieser Stelle danken möchte. Dazu zählen zunächst die Umsetzungspartner, die mit ihrem Beratungs-Know-how und ihren Ressourcen die Voraussetzungen für die Umsetzung geschaffen haben:

- AOK – Die Gesundheitskasse für Rheinland/Hamburg
- BKK Gildemeister Seidensticker
- BKK vor Ort
- BKK Landesverband NRW
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- LIGA NRW
- Novitas BKK/Team Gesundheit
- Techniker Krankenkasse
- Vereinigte IKK

Darüber hinaus danke ich folgenden Beraterinnen und Berater, die mit ihrem Know-how zum Gelingen des Projektes beigetragen haben:

- Michael Denninghoff, ante1 GmbH
- Hans-Jürgen Dorr, d-ialogo
- Heinz Eickmeier, eickmeier consult
- Christiane Weiling, gaus gmbh medien bildung politikberatung
- Markus Hiddemann, gaus gmbh medien bildung politikberatung
- Ursula Gelsdorf, Gelsdorf & Partner
- Mechthild Kaub, Film+TV Consulting
- Dirk Landeck, Landeck Consult
- Wolf-Michael Seelig, Analyse I Beratung I Training I Coaching
- Angela Siebold, Managementberatung, Coaching, Supervision

Dank geht auch an die Unternehmen, die sich an der Erprobung der Arbeitsfähigkeitsberatung beteiligt haben und damit ebenfalls zum Gelingen des Projektes intakt! beigetragen haben:

- Altenzentrum St. Marien
- Aluminiumwerk Unna GmbH
- A.M.C.O. united samplers and assayers GmbH
- Arbeiterwohlfahrt Unterbezirk Dortmund
- August Dreckshage GmbH & Co. KG
- Bauunternehmung Hermanns GmbH
- Creos Lernideen & Beratung GmbH
- Dr. Wehberg und Partner GbR
- Elektrohaus Bernhard Günther GmbH & Co. KG
- Elten GmbH
- Energietechnik Essen GmbH
- Fußboden Brandenburg
- Iben Textilverwerke GmbH
- Stefan Kipp Steuerberater
- Tischlerei Wilhelm Schwieren & Sohn e. K.
- Wessel-Werk GmbH
- W-film Filmverleih
- Wissler & Rademacher GmbH & Co. KG

Düsseldorf, im Dezember 2010

Dr. Gottfried Richenhagen
Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Vorwort	4
Einleitung	7
3 Warum ist das Thema Arbeitsfähigkeit schon heute für Unternehmen wichtig?	8
3.1 Die Belegschaften werden älter!	8
3.2 Gesundheit / Krankheit in Unternehmen	8
3.3 Fachkräfte werden Mangelware!	8
3.4 Heute beginnen, um Herausforderungen der Zukunft frühzeitig zu begegnen!	9
3.5 Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen sich!	9
4 Was bedeutet Arbeitsfähigkeit?	10
5 Der Beratungsprozess – Arbeitsfähigkeit fördern!	11
5.1 Sensibilisierung	12
Was soll in der Sensibilisierungsphase erreicht werden?	12
Was ist in der Sensibilisierungsphase zu tun?	12
Was wurde in der Sensibilisierungsphase erreicht?	15
5.2 Analyse	15
Was soll in der Analysephase erreicht werden?	15
Was ist in der Analysephase zu tun?	16
Was wurde in der Analysephase erreicht?	21
5.3 Umsetzung	22
Was soll in der Umsetzungsphase erreicht werden?	22
Was ist in der Umsetzungsphase zu tun?	22
Was wurde in der Phase „Maßnahmenkonzeption und -umsetzung erreicht?“	27
5.4 Nachhaltigkeit	27
Was soll in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit erreicht werden?	27
Was ist in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit zu tun?	27
Was wurde in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit erreicht?	29
6 Kompetenzen im Fokus der Arbeitsfähigkeitsberatung	30
6.1 Kompetenzentwicklung in Unternehmen	30
6.2 Creos Lernideen und Beratung GmbH – Kompetenz und Kreativität als Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit	31
7 Gesundheit im Fokus der Arbeitsfähigkeitsberatung	33
7.1 Gesundheit im Unternehmen	33
7.2 IBENA Textilwerke – Abbau von Krankenständen durch Arbeitsfähigkeitsberatung	34
8 Eine arbeitsfähige Belegschaft lohnt sich – betriebliche Fallbeispiele	36
8.1 Fußboden Brandenburg – Arbeitsfähigkeit bei der Betriebsübergabe sichern	36
8.2 W-film – aufstrebend und ausgelastet in der Filmbranche	37
9 Das Netzwerk Arbeitsfähigkeit	40
10 Literatur	47
11 Weiterführende Informationen	48

Hohe, steigende, alters- oder branchenunübliche Fehlzeiten sind ein wichtiges Alarmsignal für mangelnde Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens. Dabei kann mangelnde Arbeitsfähigkeit nicht nur die Konsequenz schlechter Gesundheit sein, sondern auch die Folge unzureichender Qualifikation und Motivation sowie das Resultat von Arbeitsprozessen, die Stress verursachen und Produktivität mindern.

Mangelhafte Arbeitsfähigkeit bedeutet also: unzureichende Produktivität, hohe Krankenstände und unzufriedene Belegschaften.

Umgekehrt trägt die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit dazu bei, Produktivität zu steigern, Arbeitsprozesse zu optimieren, Krankenstände zu reduzieren und die Zufriedenheit der Belegschaften zu verbessern.

Aus diesem Grund hat das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales das Modellprojekt intakt! gefördert, das ein Beratungsangebot für Arbeitsfähigkeit entwickeln und erproben sollte. Im Mittelpunkt stand dabei die Idee, erfahrene Berater/-innen mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten zusammenzubringen und deren unterschiedliche Blickwinkel auf die Beratung zu integrieren. Zugleich sollte ein gemeinsamer Beratungsansatz entwickelt werden, der in die Breite getragen und in bestehende Beratungsstrukturen integriert werden kann.

Wie eine Arbeitsfähigkeitsberatung gestaltet werden kann, stellt dieses Handbuch vor. Das Handbuch wendet sich dabei vor allem an Berater und Beraterinnen, die Unternehmen dabei unterstützen wollen, die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen wiederherzustellen, zu erhalten oder zu verbessern.

Eingeladen dieses Handbuch zu lesen sind darüber hinaus alle weiteren Personen, die einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit leisten können:

- Unternehmensleitung, Geschäftsführung und leitende Angestellte,
- betriebliche Expertinnen und Experten wie Betriebsärzte/-innen, Arbeitsschutzbeauftragte oder Personaler/-innen,
- Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen.

Mit dem vorliegenden Handbuch werden Ansätze und Beispiele zur Gestaltung von Arbeitsfähigkeit im Unternehmen vorgestellt. Ein besonderes Anliegen dieses Handbuches ist es, das Konzept der Arbeitsfähigkeit und Ansätze zur Förderung der Arbeitsfähigkeit für kleine und mittlere Unternehmen nutzbar zu machen.

Daher stehen Beispiele im Mittelpunkt, die erfolgreiche Beratungen in KMU aufzeigen, Instrumente, deren Umsetzung in kleinen Unternehmen bereits erfolgreich erprobt wurde und ganz allgemein die praxisorientierte Darstellung von Handlungsmöglichkeiten.

Das Handbuch will Anregungen geben und für das Thema Arbeitsfähigkeit in Beratungsprozessen sensibilisieren. Dabei ist es den Autorinnen und Autoren bewusst, dass Beratungen so individuell sind wie die Unternehmen, in denen sie stattfinden. Es gibt daher nicht die eine Arbeitsfähigkeitsberatung, sondern viele Ansätze der Beratung, die jedoch alle auf einem gemeinsamen Prozess basieren und das gleiche Ziel verfolgen: Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und das Unternehmen dadurch zukunftssicher zu machen.

Es gibt aber auch Dinge, die das Handbuch nicht leistet: Es lehrt nicht den Einsatz von Verfahren und Tools und es ersetzt nicht die persönliche Erfahrung im Umgang mit den Themen und Instrumenten der Arbeitsfähigkeit.

Das intakt!-Projekt hat gezeigt, dass nur wenige Berater und Beraterinnen Erfahrungen mit allen Aspekten der Arbeitsfähigkeit wie Gesundheit, Arbeitsorganisation, Führung und Qualifizierung haben. Bewährt hat es sich, Netzwerke zu bilden, in Tandems zu arbeiten, die eigenen Kompetenzen durch die Zusammenarbeit mit anderen Beratern und Beraterinnen zu erweitern und so Unternehmen umfassend zu unterstützen. Ansprechpartner/-innen und bewährte Berater/-innen finden Sie im Anhang.

Viel Spaß beim Lesen!

Warum ist das Thema Arbeitsfähigkeit schon heute für Unternehmen wichtig?

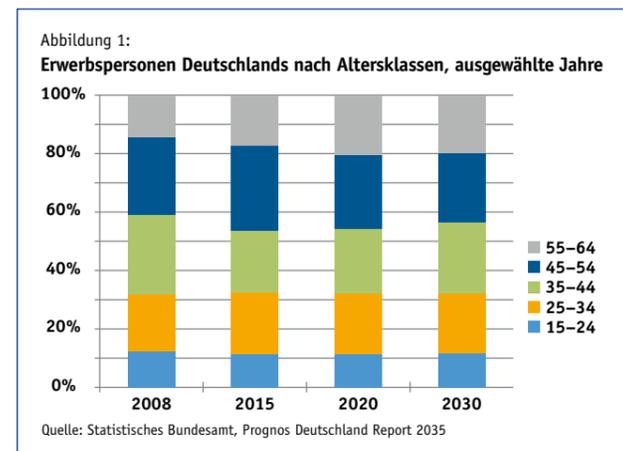
3.1 Die Belegschaften werden älter!

Die Zusammensetzung und Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland und damit auch der Erwerbsbevölkerung werden sich in den kommenden Jahren deutlich verändern. Dazu tragen bei

- konstant niedrige Geburtenraten:
Im Durchschnitt bekommt eine deutsche Frau im Laufe ihres Lebens 1,38 Kinder. Ein Durchschnitt von 2,1 Kindern würde benötigt, um die jetzige Bevölkerung zu erhalten.
- zunehmende Lebenserwartung:
Die durchschnittliche Lebenserwartung eines neugeborenen Kindes steigt weiter von heute 77,6 Jahren (Junge) bzw. 82,8 Jahren (Mädchen) auf 81,7 Jahre (Junge) bzw. 86,4 Jahre (Mädchen) im Jahr 2035.
- Zuwanderung:
Die durchschnittliche Nettozuwanderung (Saldo aus Zuwanderung nach und Abwanderung aus Deutschland) ist großen Schwankungen unterworfen und lag im Durchschnitt der letzten 50 Jahre bei 207.000 Personen jährlich. Aktuell ist der Saldo jedoch bedeutend niedriger.

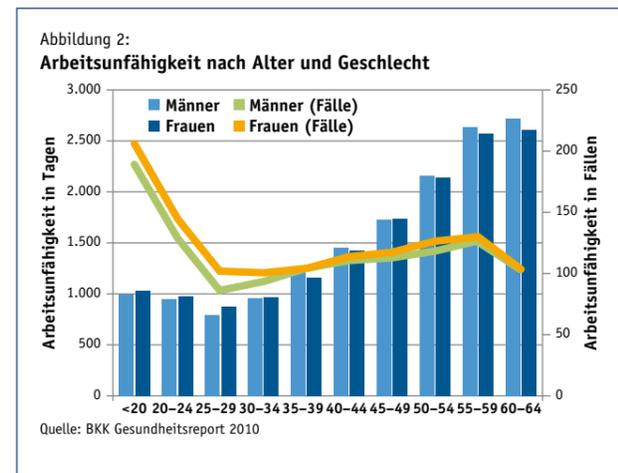
Als Folge schrumpft die Bevölkerungszahl in Deutschland seit 2003 und wird langfristig auf rund 78 Millionen im Jahr 2035 zurückgehen. Dies entspricht einem Rückgang von 4,6% gegenüber dem Jahr 2009.

Entscheidender als die Veränderungen der absoluten Bevölkerungszahl ist der dahinter stehende Wandel der Altersstruktur. Während mit steigender Lebenserwartung die Besetzungstärken der älteren Kohorten größer werden, ist jeder nachwachsende Jahrgang zahlenmäßig schwächer besetzt als der vorhergehende.



3.2 Gesundheit/Krankheit in Unternehmen

Gesundheit stellt eine Schlüsselressource in einer älter werdenden Gesellschaft und für Unternehmen dar. Zahlen belegen, dass der Krankenstand in Unternehmen¹ weiter zunimmt. Ein zentraler Faktor für diese Entwicklung ist die Erwerbsstruktur in Deutschland. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland steigt und mit dem Durchschnittsalter auch der Krankenstand in den Unternehmen.



8,8% der über 50-Jährigen leiden unter arbeitsbedingten Erkrankungen. Deren Anteil ist damit deutlich höher als der von jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (3,6%). Die langjährigen Belastungen des Berufslebens und die nachlassende körperliche Gesundheit schränken die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein, was sich auch auf die Produktivität der Unternehmen auswirkt.

Bereits im Jahr 2007 litt circa eine Million Beschäftigte unter arbeitsbedingten Rückenschmerzen, Stress wird zunehmend Ursache für Arbeitsunfähigkeit. So meldete sich in diesem Jahr die Hälfte der Erwerbstätigen zwei oder mehrere Arbeitstage aus psychischen Gründen krank. Bei älteren Beschäftigten traten psychische Erkrankungen im Vergleich zu jüngeren Beschäftigungsgruppen besonders häufig auf. Um auch zukünftig die Produktivität der Erwerbstätigen zu gewährleisten und Frühverrentungen entgegenzuwirken, sind daher besondere Anstrengungen notwendig, um die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten zu sichern.

3.3 Fachkräfte werden Mangelware!

Der demografische Wandel wirkt unmittelbar auf die Erwerbstätigenstruktur und hat gravierende Auswirkungen auf das Ar-

¹ BKK Gesundheitsreport 2010.

Warum ist das Thema Arbeitsfähigkeit schon heute für Unternehmen wichtig?

beitskräfteangebot. Dem Arbeitsmarkt stehen weniger und im Durchschnitt ältere Arbeitskräfte zur Verfügung. Die Zahl der erwerbsfähigen Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren wird um 8,4 Millionen sinken; das entspricht einem Rückgang von 17% gegenüber dem Jahr 2009.

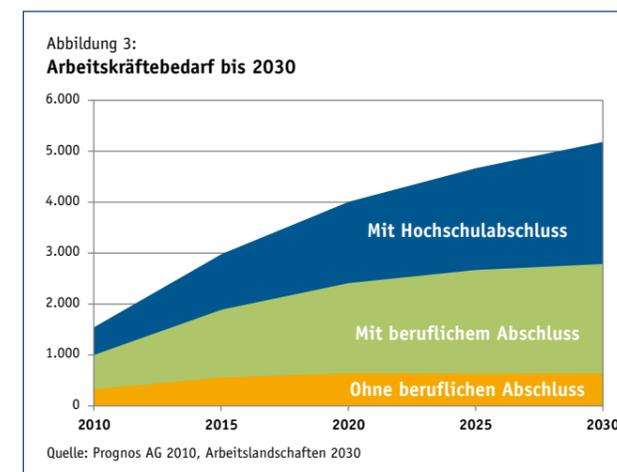
Die Besetzung der Gruppe der 34- bis 49-Jährigen wird besonders stark zurückgehen. Aber auch die Altersgruppe der 15- bis 24-Jährigen schrumpft: Von 5,33 Millionen Personen im Jahr 2008 stehen schon im Jahr 2015 nur noch 4,74 Millionen zur Verfügung. Damit geht insbesondere der verfügbare Arbeitskräftenachwuchs in den Unternehmen zurück.

Zahlreiche Studien zeigen, dass der Rückgang der Erwerbsbevölkerung in einem erheblichen Fachkräftemangel resultieren wird. Studien der Prognos gehen von mehr als 5 Millionen Arbeitsplätzen im Jahr 2030 aus, die aufgrund von mangelnden Qualifikationen und fehlenden Arbeitskräften nicht besetzt werden können. Umso bedeutender ist es, die vorhandenen Potenziale im Unternehmen zu erkennen und optimal einzusetzen.

3.4 Heute beginnen, um Herausforderungen der Zukunft frühzeitig zu begegnen!

Wenn die Zahl der Arbeits- und Fachkräfte abnimmt, wird der Wettbewerb der Unternehmen um Köpfe zunehmen. Es wird zunehmend mehr gefordert,

- junge Nachwuchskräfte frühzeitig zu gewinnen und an das eigene Unternehmen zu binden;
- Arbeitskräfte bedarfsgerecht für die auszuführenden Tätigkeiten zu qualifizieren;
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bis zum gesetzlichen Rentenalter im Betrieb zu beschäftigen und zugleich



- die Produktivität der Belegschaften zu erhalten.

99,3% aller Unternehmen² sind kleine und mittlere Unternehmen, die nur selten über eigene Personal/-innen verfügen, die sich hauptsächlich mit den skizzierten Herausforderungen befassen. Stattdessen ist Personal „Chefsache“. In der Konsequenz bedeutet dies: kurze Entscheidungswege, aber auch nur begrenzte Ressourcen, weil das Alltagsgeschäft im Vordergrund steht.

Während in Großunternehmen bereits ganze Personalabteilungen in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat mit der Sicherung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit befasst sind, bleibt das Thema in KMU häufig liegen, da „es noch nicht brennt!“

Dabei ist es besonders wichtig, sich frühzeitig mit den skizzierten Entwicklungen auseinander zu setzen, um rechtzeitig im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. Die Verantwortung gegenüber den eigenen Beschäftigten ist eine besondere Stärke von kleinen und mittleren Unternehmen, die insbesondere mit Blick auf deren Arbeitsfähigkeit ausgebaut werden sollte.

3.5 Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen sich!

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend davon ab, wie gut es gelingt, die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Während es schwierig ist, „gute“ Arbeitsfähigkeit zu messen, sind Indikatoren für mangelnde Arbeitsfähigkeit leichter zu finden: Der hohe Krankenstand, die Anzahl der Tage mit Arbeitsunfähigkeit oder die Zahl der Unfälle spiegeln die mangelnde Arbeitsfähigkeit aufgrund schlechter Gesundheit, unzureichender Qualifikation und nicht optimalen Arbeitsprozessen wider.

Investitionen in Arbeitsfähigkeit lohnen sich: Eine verbesserte Arbeitsfähigkeit führt zu einer höheren Zufriedenheit bei der Belegschaft, reduziert Ausfallzeiten und Krankenstände und erhöht so die Produktivität. Studien zeigen, dass eine Förderung der Arbeitsfähigkeit die Produktivität um 3% steigern kann und dass der Return on Investment für Investitionen in Arbeitsfähigkeit bis zu 20% betragen kann³.

² Statistisches Bundesamt, Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007.

³ Ilmarinen, J. (2005). Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health.

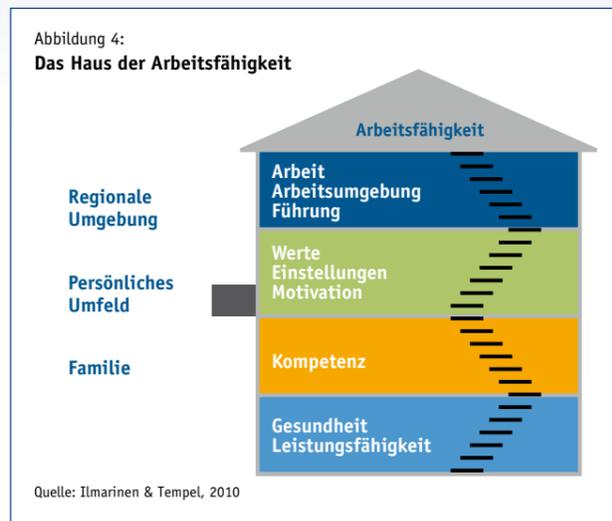
4 Was bedeutet Arbeitsfähigkeit?

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit wurde im Rahmen einer umfassenden Studie vom Finnischen Institut für Arbeitsgesundheit (Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)) hauptverantwortlich durch Juhani Ilmarinen in Zusammenarbeit mit dem deutschen Betriebsarzt Tempel entwickelt. Es geht der Frage nach, wie das Potenzial der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so erhalten und entwickelt werden kann, dass die Arbeitenden in möglichst guter Gesundheit das Rentenalter erreichen und die Betriebe gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich am Markt agieren können: „Arbeitsfähigkeit bezeichnet die relative Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die vor Ort zu erledigenden Arbeitsaufgaben; sie wird nicht abstrakt und allgemein als Fähigkeit zur Arbeit verstanden, sondern als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen.“⁴

Ilmarinen und Tempel⁵ bilden das Konzept der Arbeitsfähigkeit in so genannten „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ab.

Nach Ilmarinen und Tempel⁶ gibt es vier Handlungsfelder zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit, die sie als Etagen des Hauses beschreiben. Diese betreffen

- die individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit, d.h. die physische, psychische und soziale Gesundheit als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben,
- die Kompetenz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, also die Frage inwiefern die Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Kompetenzen des Mitarbeiters übereinstimmen,
- ihre Werte und Motivationen. Diese Etage verfügt über einen Balkon nach außen, die Faktoren auf dieser Etage werden beeinflusst durch die eigene Umgebung, die Familie, die Freunde und das weitere persönliche Umfeld, sowie durch die regionale Umgebung. Es geht dabei vor allem um das Verhältnis zwischen individueller Sichtweise und betrieblicher Arbeitskultur.
- Auf der letzten Etage des Hauses befinden sich die Arbeit selbst in all ihren Aspekten, ihre Organisation, ihr Inhalt und ihre Umgebung sowie die Führung im Unternehmen.



Die vier Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit sind durch eine Treppe miteinander verbunden, d.h. es handelt sich um ein dynamisches Modell, es bestehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Etagen.

In Deutschland hat sich bislang zu wenig die Erkenntnis durchgesetzt, dass Gesundheit, Arbeitsumgebung und -organisation, individuelle Kompetenzen und Einstellungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich gegenseitig beeinflussen und als Einheit im Sinne der Arbeitsfähigkeit auf Wohlbefinden und Produktivität wirken.

Weiterhin ist und bleibt es für die Mehrheit der Unternehmen eine Herausforderung, ein analytisches und integratives Konzept zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu entwickeln und umzusetzen, das die genannten Aspekte systematisch berücksichtigt. Vorliegende Beratungsansätze sprechen zumeist Einzelaspekte der Arbeitsplatzgestaltung, der betrieblichen Gesundheitsförderung, ggf. der demografiebedingten Personalentwicklung an, lassen dabei aber die wichtigen Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen unberücksichtigt.

Wie ein Beratungsansatz zur Förderung der Arbeitsfähigkeit aussehen kann, soll in diesem Handbuch aufgezeigt werden.

5 Der Beratungsprozess – Arbeitsfähigkeit fördern!

Das im Folgenden vorgestellte Beratungskonzept für Arbeitsfähigkeit zielt darauf, innerhalb eines kurzen Beratungszeitraums in einem Unternehmen längerfristig wirksame Veränderungen anzustoßen. Für den ganzheitlichen Beratungsansatz zur Arbeitsfähigkeit benötigen Berater und Beraterinnen Kenntnisse und Erfahrungen in allen vier für die Arbeitsfähigkeit relevanten Handlungsfeldern:

für individuelle Gesundheit ebenso wie für Arbeitsorganisation und Führung, für Kompetenzen ebenso wie für Werte, Einstellungen und Motivation.

Als besonders vorteilhaft hat sich in der Modellerprobung die Tandem-Beratung erwiesen. Hier wird die Beratung gemeinsam von zwei Beratern oder Beraterinnen mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunktsetzungen durchgeführt: Die unterschiedlichen Kompetenzen ergänzen sich zu einem erweiterten Beratungsspektrum, von dem Unternehmen und Berater/-innen profitieren.

Wie sieht ein Beratungsprozess zur Arbeitsfähigkeit aus?

Zunächst lässt sich der Beratungsprozess in vier Phasen einteilen: Sensibilisierung, Analyse, Umsetzung sowie Erfolgskontrolle und Sicherung der Nachhaltigkeit. Diese Phasen sind nicht immer trennscharf – sie können sich sowohl zeitlich als auch inhaltlich überschneiden. In jeder Phase

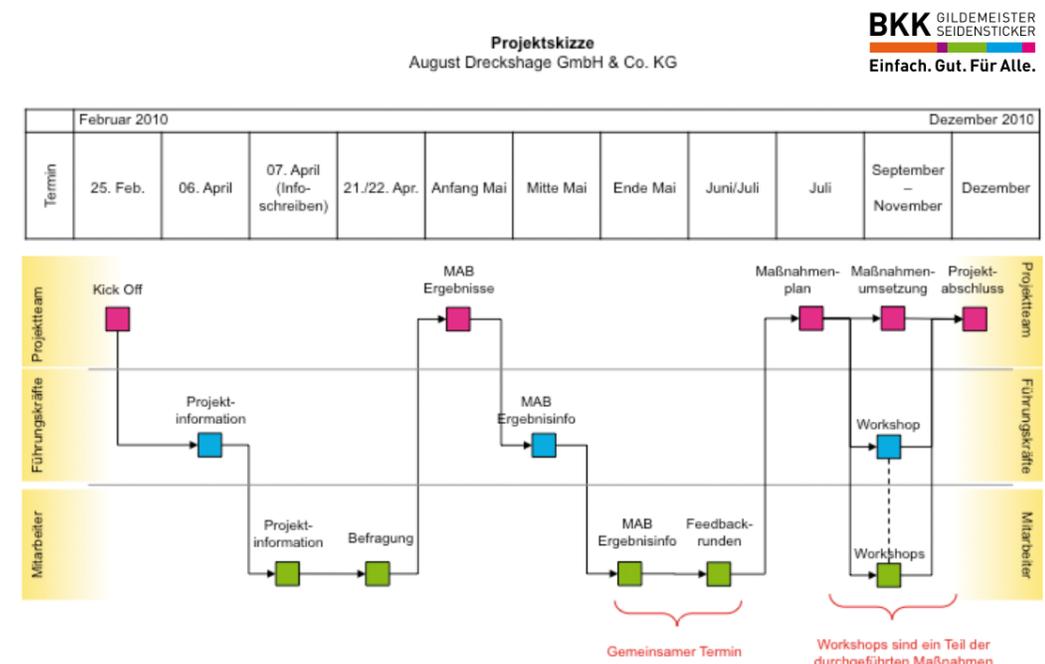
Abbildung 5: Vorgehen im Beratungsprozess

Sensibilisierung	Erstgespräch	Leitfragen
	Informationen bereitstellen	Material
	Ziele der Beratung klären	Handlungsfelder
Vertragsabschluss	Mit einer Auftaktveranstaltung beginnen	Praxisbeispiel
Analyse	Arbeitsfähigkeit prüfen	Übersicht
	Ergebnisse vorstellen und reflektieren	Praxisbeispiel
Umsetzung	Maßnahmen entwickeln und priorisieren	Übersicht
	Kurzfristige Maßnahmen umsetzen	Beispiele
	Umsetzung langfristiger Maßnahmen vorbereiten	Praxisbeispiel
Nachhaltigkeit	Zielerreichung prüfen	Fragebogen
	Verbindliche Vereinbarungen treffen	Praxisbeispiele

Quelle: Prognos AG 2010

Beispiele aus der Praxis 1: Planung einer Arbeitsfähigkeitsberatung

Wie eine Arbeitsfähigkeitsberatung ablaufen kann, zeigt die Präsentation der Beratung der August Dreckshage GmbH & Co. KG durch die BKK Gildemeister Seidensticker:



4 Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management.
 5 Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2010). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. Springer.
 6 Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2001). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA

5.1 Sensibilisierung

Was soll in der Sensibilisierungsphase erreicht werden?

In der Anfangsphase der Sensibilisierung ist das Ziel zunächst in den Unternehmen ein Bewusstsein und Verständnis für das Thema Arbeitsfähigkeit aufzubauen.

Die Erfahrung aus dem Beratungsalltag zeigt: Obwohl vielen Unternehmen die aus dem demografischen Wandel entstehenden Probleme durchaus bewusst sind, gehört die Arbeitsfähigkeit nicht zu den zentralen Handlungsfeldern im täglichen Geschäft. Um erfolgreich für das Thema Arbeitsfähigkeit zu sensibilisieren, muss die Beraterin/der Berater bedarfsorientiert an akuten Problemlagen des Unternehmens ansetzen und diese in den Zusammenhang zum Gesamtthema Arbeitsfähigkeit setzen.

Sensibilisierungsmaßnahmen richten sich an die Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, Betriebsräte und an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Es kommt darauf an eine möglichst breite Unterstützung für das Thema Arbeitsfähigkeit im Unternehmen herzustellen.

Was ist in der Sensibilisierungsphase zu tun?

- Erstgespräch, bei dem sich Berater/in und Geschäftsführung kennenlernen. Dabei werden erste Informationen über das Unternehmen und das mögliche Beratungsangebot ausgetauscht.
- Schaffung einer Informationsgrundlage zum Thema Arbeitsfähigkeit, auf deren Basis Beratungsbedarfe identifiziert werden können.
- Klärung der Zielstellung im Anschluss an die systematische Auswertung des Erstgesprächs durch die Beraterin/den Berater, um dem Unternehmen ein passgenaues Beratungsangebot zu unterbreiten.

Das erste Gespräch zum Thema Arbeitsfähigkeit

Beim Erstkontakt sollte die Information zum Beratungsansatz kurz und prägnant sein und ein erstes Interesse für den Beratungsansatz wecken. Die wichtigsten Vorteile für das Unternehmen müssen schnell erkennbar sein.

Vorteile für die Unternehmen

- Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleibt erhalten/steigt
- Die Produktivität des Unternehmens wird sichergestellt
- Die Gesundheitsquote wird erhöht
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen
- Die Arbeitgeberattraktivität steigt
- Die Mitarbeiterfluktuation sinkt
- Fachkräftemangel wird vermieden
- Wettbewerbsvorteile können gesichert werden
- Die Planungssicherheit steigt

Vorteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Gesund in Rente
- Reduktion körperlicher und psychischer Belastungen
- Arbeiten unter ergonomisch optimierten Arbeitsbedingungen
- Persönliche Weiterentwicklung durch Qualifizierung
- Vermeidung bzw. Reduktion von Stress und Burn-Out
- Verbessertes Betriebsklima
- Erhöhung der Zufriedenheit

Es geht darum mit geeigneten Fragen in den ersten persönlichen oder telefonischen Beratungskontakten Anknüpfungspunkte zu finden, Interesse zu wecken und Argumente für eine Arbeitsfähigkeitsberatung ins Gespräch zu bringen.

Die folgenden genannten Fragen sind daher als Anregung zu verstehen und müssen nicht vollständig im Sinne einer „Checkliste“ abgearbeitet werden. Die Erfahrung zeigt, dass es sich eher empfiehlt, einige gezielte Fragen zu stellen als die Gesprächspartner mit Fragen zu „bombardieren“.

In vielen Unternehmen gibt es Kennziffern, die die Geschäftsleitung kurzfristig abrufen kann und die den Prozess der Sensibilisierung unterstützen können. Dazu zählen Indikatoren wie die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im Unternehmen,

Abbildung 6:
Mögliche Leitfragen für Beraterinnen und Berater



Quelle: intakt! Projekt 2010

die Anzahl der langfristig erkrankten Mitarbeiter/-innen sowie Angaben zu Unfällen und Verletzungen. Vor allem, wenn sie in einen Zusammenhang gebracht werden können, fungieren sie als untermauernde Argumente und verdeutlichen die Notwendigkeit einer Arbeitsfähigkeitsberatung.

Ziel ist es nicht, bereits im Erstgespräch eine telefonische Beratung durchzuführen, sondern vielmehr einen persönlichen Gesprächstermin vor Ort zu erhalten.

Weiterführende Informationen bereitstellen!

Es hat sich bewährt Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, sich mit Hilfe von schriftlichen Unterlagen weiter zu informieren. Idealerweise wird diese Information im Anschluss an das telefonische oder persönliche Erstgespräch dem Unternehmen zugeschickt.

Die Unterlagen sollten bereits auf die spezielle Interessenlage des Unternehmens abgestimmt sein. Positiv ist, wenn man nach dem persönlichen Gespräch vor Ort die Gesprächsergebnisse protokolliert und mit einer möglichen Projektskizze dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

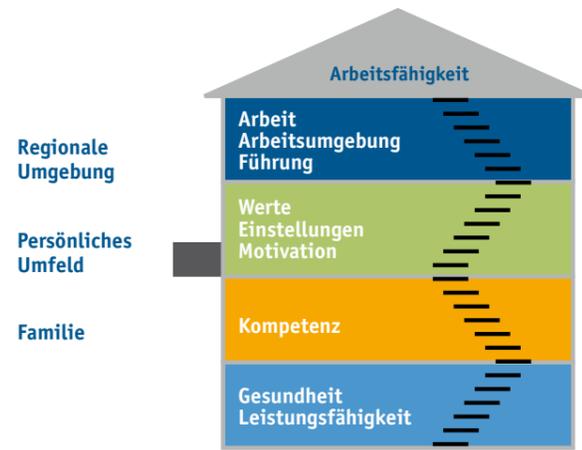
Für eine erste Information über den Beratungsansatz bietet sich zudem ein Flyer an, der Interesse an der Arbeitsfähigkeit weckt, das Beratungskonzept vorstellt und auf einen Ansprechpartner verweist. Mit dem folgenden Material (Abbildung 7) kann ein entsprechender Flyer gestaltet werden.

Im Anhang des Handbuchs finden sich darüber hinaus zahlreiche Links zu Literatur und Quellen im Internet, die das Thema Arbeitsfähigkeit ausführlich behandeln.

Tabelle 1:
Informationen, die Hinweise auf Probleme bei der Arbeitsfähigkeit geben

Indikator
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tage und Dauer von Arbeitsunfähigkeit ■ Anzahl Langzeiterkrankte ■ Anzahl Mehrfacherkrankte
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl der Arbeitsunfälle ■ Erkrankungshäufungen in einzelnen Diagnosegruppen (z. B. Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Erkrankungen)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen (psychische Gefährdungsanalysen) ■ Motivationsdefizite ■ Unzufriedenheit FK/MA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Probleme bei der Rekrutierung ■ hohe Fluktuation ■ Qualitätsmängel ■ geringe Produktivität ■ geringe Kundenzufriedenheit

Abbildung 7:
Material zur Ansprache von Unternehmen



Ist Arbeitsfähigkeit ein Thema für Ihr Unternehmen?

Individuelle **Gesundheit** als Basis der Arbeitsfähigkeit im Erdgeschoss: Gesundheitsförderung verbessert die Arbeitsfähigkeit.

- Machen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Angebote zur Gesundheit?
- Führen Sie Gespräche, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Erkrankung zurück an den Arbeitsplatz kommen?
- Analysieren Sie Krankenstand und Fehlzeiten?

Bildung und Kompetenz in der zweiten Ebene beschreiben sowohl die fachlichen als auch die sozialen Fertigkeiten und Fähigkeiten.

- Erheben Sie den Mitarbeiterbildungsbedarf?
- Investieren Sie in die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter/-innen?
- Gibt es Systeme zur Sicherung des Wissens und dessen Weitergabe?

Die **Werte** in der dritten Ebene bestehen aus individuellen Einstellungen und Motivationen, die im Einklang mit der Arbeit stehen sollten.

- Gibt es Systeme zur Anerkennung guter Mitarbeiterleistungen und zur Mitarbeiterbindung?
- Werden die Mitarbeiter/-innen in Entscheidungsprozesse einbezogen, die ihre Arbeit betreffen?
- Wird die Mitarbeiterzufriedenheit regelmäßig gemessen?

Die **Arbeit** selbst umfasst alles, was den eigenen Arbeitsplatz ausmacht: Aufgaben, Kollegen/innen, Vorgesetzte, Strukturen, aber auch die Arbeitsumgebung.

- Sind Arbeitsabläufe und Produktionsschritte optimal aufeinander abgestimmt?
- Ist die Kommunikation so gesichert, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitnah über Neuerungen informiert sind?
- Sind die Arbeitsbedingungen (Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation) gesundheitsgerecht gestaltet?
- Werden die für Ihr Unternehmen notwendigen Arbeitssicherheitsbestimmungen eingehalten?
- Welche Führungsinstrumente nutzen Sie?

Quelle: Prognos AG 2010

Ziele der Arbeitsfähigkeitsberatung klären!

Im Laufe des Erstgesprächs wird die Ausgangs- und Motivationslage des Unternehmens deutlich. In der Regel lassen sich Unternehmen dann mit Blick auf die Inhalte einer Arbeitsfähigkeitsberatung in eine der folgenden Gruppen einteilen:

- „Die Problemorientierten“ haben ein akutes Problem, zu dem sie beraten werden möchten.
- „Die Innovationsfreudigen“ sind interessiert an Anregungen von außen zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens.
- „Die Zukunftsorientierten“ wollen ihr Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten.
- „Die Nichtinteressierten“ sind nur äußerst schwer für die Anliegen der Arbeitsfähigkeitsberatung zu gewinnen.

Im Laufe der Sensibilisierungsgespräche erhalten sowohl die Beraterin/der Berater als auch das Unternehmen selbst einen Eindruck davon, wie das Thema Arbeitsfähigkeit im Unternehmen behandelt wird und welche „Baustellen“ es möglicherweise gibt. Die Antworten auf die Fragen können gemeinsam erarbeitet und bei Bedarf im Nachgang in die einzelnen Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit einsortiert werden.

Auf Grundlage der von Geschäftsleitung und Berater/-in gemeinsam erarbeiteten Übersicht werden die Ziele der Beratung anschließend abgeleitet und vertraglich vereinbart.

Was wurde in der Sensibilisierungsphase erreicht?

- ✓ Die Verantwortlichen im Unternehmen haben ein Grundverständnis für das Konzept der Arbeitsfähigkeit gewonnen.
- ✓ Die Verantwortlichen im Unternehmen kennen die vier Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit und erkennen den Mehrwert des Konzeptes Arbeitsfähigkeit.
- ✓ Die Beraterin/der Berater hat ein Verständnis von der Ausgangssituation und der Motivation des Unternehmens für die Beratung.
- ✓ Ziele für die Beratung sind mit der Geschäftsführung vereinbart.
- ✓ Auf Grundlage der vorhandenen Informationen kann ein Beratungsangebot erstellt und die Ausgangsanalyse geplant werden.

5.2 Analyse

Eine ganzheitliche Analysephase betrachtet alle vier Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit. Neben der Unterstützung durch die Geschäftsführung, ist die breite aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei allen Optimierungsprozessen eine notwendige Bedingung. Nur so kann erreicht werden, dass die im Anschluss zu entwickelnden Maßnahmen sich an der Unternehmenspraxis orientieren und breite Akzeptanz finden.

Vertiefende Analysen (Tabelle 2), die den obigen Bedingungen gerecht werden, verdeutlichen die unternehmensspezifischen Handlungsfelder aus Sicht der Beschäftigten.

Was soll in der Analysephase erreicht werden?

Ziel der Analysephase ist es, eine Bestandsaufnahme der Arbeitsfähigkeit in den vier Handlungsfeldern vorzunehmen, vorhandene Stärken und Defizite aufzuzeigen und Handlungsbedarfe festzustellen. Die Analyse soll zeigen, an welchen Stellen der dringendste Handlungsbedarf für eine Förderung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen besteht.

Dabei sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden und zur Mitwirkung motiviert werden. Auch bei der Bewertung der Analyseergebnisse verlässt sich die Beraterin/der Berater nicht nur auf das eigene Urteil, sondern berücksichtigt das im Betrieb vorhandene Know-how.

Abbildung 8:
Feststellung von Handlungsbedarf

Handlungsfeld	Mögliche Anzeichen für Handlungsbedarf
Arbeit Arbeitsumgebung Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abläufe funktionieren nicht reibungslos ■ Abläufe wurden in den letzten Monaten verändert ■ Führungspositionen wurden neu besetzt ■ Kunden sind unzufrieden
Werte Einstellungen Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe oder sinkende Produktivität ■ Fehlendes Engagement ■ Qualität der Leistungen ist gering/nimmt ab ■ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unzufrieden
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Weiterbildungstage/Weiterbildungsbudget ■ systematische Erfassung von Kompetenzen und Bildungsbedarfen ist nicht vorhanden ■ Kompetenzen sind stark an Einzelpersonen gebunden
Gesundheit Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahl AU-Tage, Krankenstand ■ Langzeiterkrankungen ■ Stress bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ■ MA beklagen Rückenschmerzen o.ä.

Quelle: Prognos AG 2010

Was ist in der Analysephase zu tun?

- Durchführung einer Auftaktveranstaltung, um alle betrieblichen Akteure über die geplanten Aktivitäten im Rahmen der Arbeitsfähigkeitsberatung zu informieren.
- Durchführung von Analysen zur Einschätzung des Handlungsbedarfs in allen vier Bereichen der Arbeitsfähigkeit.
- Bei Bedarf vertiefende Analysen in einem oder mehreren Handlungsfeldern der Arbeitsfähigkeit.
- Präsentation, Besprechung und Kommunikation der Ergebnisse.

Die Beratung mit einer Auftaktveranstaltung beginnen!

Am Beginn der Analysephase steht eine Auftaktveranstaltung. Während des Auftakt-Workshops werden die Inhalte und der Ablauf einer Arbeitsfähigkeitsberatung mit der Geschäftsleitung sowie weiteren Verantwortlichen abgestimmt. Dazu sollten alle Personen eingebunden werden, die Arbeitsfähigkeit im Unternehmen aktiv gestalten. Hierzu können neben der Geschäftsleitung die folgenden Personengruppen zählen:

- Personaler/-innen
- Führungskräfte
- Betriebsrat
- Betriebsärztin und Betriebsarzt oder sonstiger Verantwortlicher für Gesundheit
- Verantwortlicher für Arbeitsschutz
- Weitere Führungskräfte

Der genannte Personenkreis trägt später entscheidend dazu bei, dass Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen umgesetzt und das Thema Arbeitsfähigkeit nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann, da sie als interne Multiplikatoren dienen sollen.

Im Idealfall trifft sich bereits zum Auftakt eine Gruppe, die alle Verantwortlichen für Fragen der Arbeitsfähigkeit repräsentiert. Dieses Gremium erhält den Auftrag, als „Arbeitskreis Arbeitsfähigkeit“ zukünftig Analysen und Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen zu steuern. So wird ein erster Schritt zur Sicherung der Nachhaltigkeit getan.

Beispiele aus der Praxis 2:
Agenda für einen Auftaktworkshop

Workshopskizze

- **Begrüßung/Vorstellung**
- **Einleitung**
 - Kurzvortrag: Arbeiten bis 65/67 – Arbeitsfähigkeit erhalten
- **Was erwarten Sie persönlich von einem Projekt „Arbeitsfähigkeit“? Welche Vorteile ergeben sich dabei?**
 - für die Führungskraft,
 - für die einzelne Mitarbeiterin/für den einzelnen Mitarbeiter,
 - für den gesamten Betrieb?
- **Bestandsaufnahme/Ursachenforschung**
 - Was haben Sie in der Vergangenheit getan, um die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten zu fördern?
 - Was macht zufrieden im Unternehmen? Was macht krank? Nennen Sie die Ursachen aus Ihrer Sicht.



- **In welchen Bereichen sollte eine Verbesserung der Arbeitssituation in Ihrem Unternehmen stattfinden (Prioritäten setzen)**
 - Arbeitsbedingungen/Führung
 - Werte/Einstellung
 - Bildung/Kompetenz
 - Gesundheit/Leistungsfähigkeit
- **Festlegung der weiteren Vorgehensweise**

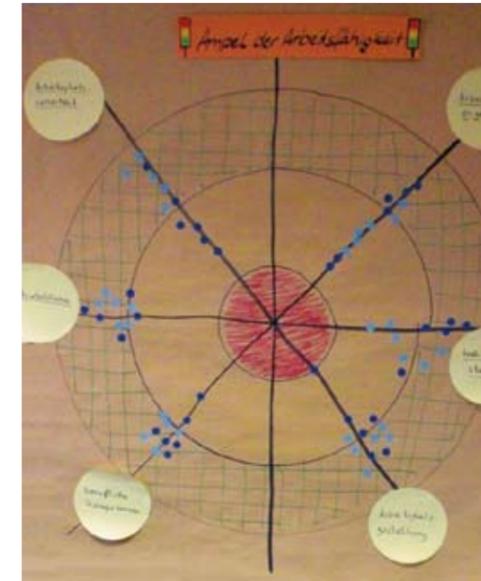
Quelle: BGF-Institut 2010/FIOH, Tuomi, Illmarinen (grafisch überarbeitet)

Das Auftakttreffen dient der Präsentation des Beratungsansatzes zur Arbeitsfähigkeit, dem Austausch über vorhandene Informationen zur Arbeitsfähigkeit (z.B. bereits durchgeführte Mitarbeiterbefragungen, AU-Tage, Weiterbildungsplanung) und der ersten Priorisierung von Handlungsfeldern.

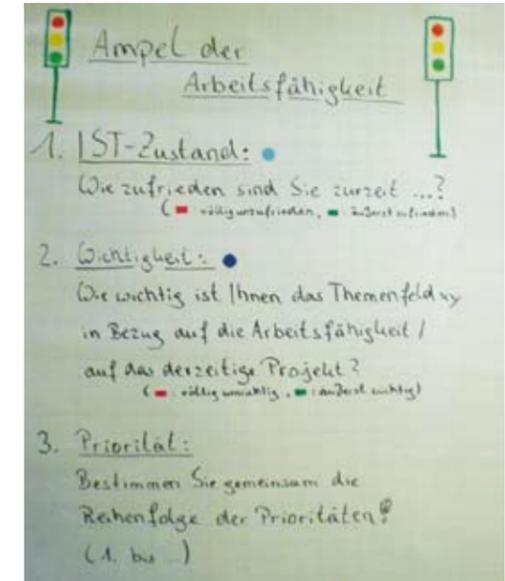
Veranstaltungen zur Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden vorbereitet und ggf. erste Analyseschritte auf Mitarbeitererebene konkretisiert. Ein weiteres Ziel ist es, ein Commitment für das Thema auf allen Ebenen zu erhalten.

Bevor die ersten Analysen durchgeführt werden, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich über die geplante Arbeitsfähigkeitsberatung informiert und in den Prozess einbezogen werden. In kleineren Unternehmen bietet sich eine zentrale Informationsveranstaltung an, bei der Geschäftsführung und Beraterin/Berater gemeinsam über das geplante Projekt Arbeitsfähigkeit berichten. Bei größeren Unternehmen sind ggf. mehrere Workshops notwendig.

Beispiele aus der Praxis 3:
Vorstellung des Konzeptes der Arbeitsfähigkeit am Beispiel von Team Gesundheit



Quelle: Team Gesundheit / NOVITAS BKK 2009



Während der Veranstaltung werden das Grundkonzept der Arbeitsfähigkeitsberatung sowie die Rahmenbedingungen des Projektes (Steuerungsgremium, geplante Analysen usw.) vorgestellt.

Veranstaltungen zur Ausgangsanalyse sind beteiligungsorientiert – die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen und können ihre Sicht auf das Problem der Arbeitsfähigkeit mitteilen. Ziel ist es, Transparenz herzustellen, mögliche Bedenken aufzugreifen und die Beteiligung der Belegschaft zu sichern.

Als Alternative bzw. zur Ergänzung der persönlichen Informationen können auch schriftliche Informationen wie Aushänge am schwarzen Brett, E-Mails etc. dienen. Rein schriftliche Informationen sind jedoch eher als „Notlösung“ zu verstehen und können die persönliche Information nicht ersetzen.

Arbeitsfähigkeit insgesamt prüfen!

Die Arbeitsfähigkeitsberatung zeichnet sich dadurch aus, dass sie alle vier Handlungsfelder in den Blick nimmt und prüft, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

Neben den oben beschriebenen Modulen kann der Berater auf weitere bewährte und standardisierte Analyseinstrumente (Tabelle 2) zurückgreifen. Der Einsatz weiterer Analyseinstru-

mente ist unter anderem abhängig von der Unternehmensgröße und dem geplanten Projektdesign.

In kleinen Firmen oder wenn nur eine begrenzte Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Projekt einbezogen werden, können auch Einzelinterviews in Frage kommen. Ziel der Analysephase ist es, Informationen zu allen Handlungsfeldern der Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Die folgende Übersicht zeigt einige Analyseinstrumente, die in der intakt!-Modellphase erfolgreich erprobt wurden.

Tabelle 2: Analyseinstrumente

Analyseinstrument	Kurzbeschreibung	Hinweise & Erläuterungen ⁷	
Grundlagen Arbeitsfähigkeit	Altersstrukturanalyse	<p>... analysiert die Altersstruktur der Beschäftigten und prognostiziert die Entwicklung der Altersstruktur für die nächsten 10–20 Jahre.</p> <p>Weitere Kriterien können einfließen, z. B. Qualifizierungsprofile, Weiterbildungen und Besonderheiten einzelner Standorte.</p>	<p>Übersicht vorhandener Instrumente unter: http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/Demographischer-Wandel/wissen,did=240518.html</p> <p>Arbeitsmaterialien unter: http://www.tk.de/tk/demografiemanagement/angebot-der-tk/altersstrukturanalyse/199392</p>
	Arbeits-situationsanalyse PLuS® (Probleme, Lösungen und Strategien)	<p>Die Arbeits-situationsanalyse PLuS erfasst die abteilungsspezifischen Ressourcen und Belastungen aus Sicht der Mitarbeiter/-innen.</p> <p>Sie umfasst die Bereiche Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten, kollegiales Miteinander, Information⁸.</p> <p>Gemeinsam mit den Beschäftigten werden Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt.</p>	<p>... ist gut für kleine und mittlere Unternehmen geeignet</p> <p>Ermöglicht Mitarbeiterbeteiligung und schnelle Ergebnisse</p> <p>Verfahren für 6 bis 10 Teilnehmer/-innen, ohne Vorgesetzte</p> <p>Analyse und Maßnahmenentwicklung http://www.bgf-institut.de/asa.php</p>
	Moderierte Gruppendiskussion z. B. World Café	<p>... ist eine Dialog- und Workshop-Methode, die für Gruppengrößen von 12 bis zu 2.000 Teilnehmer/-innen geeignet ist.</p> <p>Die Teilnehmer/-innen werden dazu angeregt über Arbeitsfähigkeit „ins Gespräch“ zu kommen.</p> <p>Ziel ist es, möglichst viele Personen zu beteiligen, um sie zur Mitarbeit an der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu motivieren.</p>	<p>Stärken sind</p> <ul style="list-style-type: none"> - intensive Beteiligung der Belegschaft - Förderung der unternehmensinternen Kommunikation und Motivation <p>http://www.theworldcafe.com/</p>
	Einzelinterviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	<p>Auf Basis z. B. der Lebensläufe und Tätigkeitsbeschreibungen können individuelle Interviews erarbeitet werden, u. a. um die individuelle Gesundheitssituation und den Weiterbildungsbedarf festzustellen.</p>	<p>Sehr individuelles Verfahren, bietet sich vor allem bei Unternehmen mit max. 15 Mitarbeitern/-innen an</p> <p>Sehr zeitintensiv</p> <p>Kaum Standardisierung möglich</p>

⁷ Letzter Zugriff auf die URLs am 07.12.2010

⁸ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, 2009.

Fortsetzung Tabelle 2: Analyseinstrumente

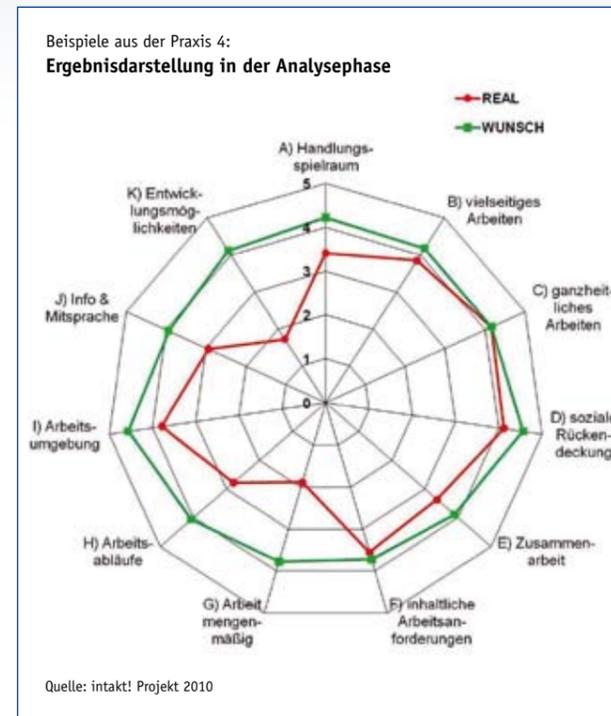
Analyseinstrument	Kurzbeschreibung	Hinweise & Erläuterungen ⁷	
Arbeit, Führung, Arbeitsumgebung	BAuA-Fragebogen „Mitarbeiterorientierte Führung“	<p>... hat das Ziel, gesundheitsförderliche Wirkungen von mitarbeitergerechtem Führungsverhalten aufzuzeigen.</p> <p>Kurzer Fragebogen zur Bewertung des Führungsverhaltens.</p>	<p>Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 3. unveränderte Auflage, Dortmund 2005</p> <p>Fachbeitrag: http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd5.html</p>
	Prozessanalyse	<p>Ziel ist es, ein möglichst klares Bild der betrieblichen Prozesse zu erhalten.</p> <p>Arbeitsprozesse werden in Einzelschritte „zerlegt“ und visualisiert, um den Prozess zu veranschaulichen, organisatorische Defizite zu identifizieren und Verbesserungspotenziale einzuleiten.</p>	
	DIN EN ISO 9000ff, Musterhandbuch QM Handwerk	<p>Mit Hilfe des Musterhandbuchs können Prozesse durchleuchtet und verbessert werden.</p> <p>Das Musterhandbuch für Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2008, ist speziell auf Abläufe und Prozesse von Handwerksunternehmen ausgerichtet und somit sehr gut für kleine Unternehmen geeignet.</p>	<p>Leseprobe und Darstellung der zentralen Inhalte des Handbuchs einsehbar unter: http://www.qm-handwerk.de</p>
	Leitmerkmalmethode	<p>Expertenverfahren zur Gefährdungsbeurteilung (Heben, Halten, Tragen, Ziehen, Schieben sowie manuelle Arbeitsprozesse) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI)</p>	<p>Informationen und Formblätter zur Leitmerkmalmethode unter: http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Physische-Belastung/Gefahrungsbeurteilung.html</p> <p>Steinberg, U. & Windberg, H.-J. (2008). Heben und Tragen ohne Schaden. 5. Auflage. BAuA (Hrsg.)</p>
	Schriftliche Mitarbeiterbefragung (z. B. in Anlehnung an SALSA-Fragebogen ⁹)	<p>Fokus des Fragebogens sind die Arbeitsbedingungen und Schutzfaktoren der Arbeit („salutogenetische Ressourcen“), die dazu beitragen, dass Mitarbeiter/-innen ihre Gesundheit trotz Belastungen bewahren und wiederherstellen können.</p> <p>SALSA zeigt konkrete Ansätze zur Arbeitsgestaltung auf.</p>	<p>Für Unternehmen ab ca. 50 MA geeignet</p> <p>Informationsveranstaltungen vorab sinnvoll, um die Rücklaufquote zu verbessern</p> <p>Instrumente und Verfahren (u. a. SALSA) zur schriftlichen Mitarbeiterbefragung unter: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Uebersicht-Verfahren.html</p>
	Impulstest ¹⁰	<p>... ist ein Mitarbeiterfragebogen zur Erfassung von arbeitsbedingten Stressoren (Handlungsspielraum, Zusammenarbeit, Information Mitsprache) in der Ist- und Soll-Darstellung.</p> <p>Die grafische Auswertung visualisiert besonders starke Abweichungen zwischen Realität und Wünschen der Mitarbeiter/-innen und liefert somit Ansatzpunkte für Maßnahmen.</p>	<p>Aufgrund der sprachlichen Komplexität ist ggf. Unterstützung bei der Bearbeitung notwendig. Der Impulstest ist gut für kleine und mittlere Unternehmen geeignet.</p> <p>Online-Test und Informationsunterlagen in mehreren Sprachen erhältlich unter: http://www.impulstest.at http://www.tk.de/tk/angebot/analyse/impulstest/195580</p>

⁹ Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (S. 281-298). Zürich: vdf Hochschulverlag.

¹⁰ Molnar M., Geißler-Gruber B. und Haiden C. (2002). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. WKÖ, AK, ÖGB, AUVA (Hrsg.), gefördert von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 11. erweiterte Auflage 2007, Wien.

Analyseinstrument	Kurzbeschreibung	Hinweise & Erläuterungen ⁷
Werte, Einstellung, Motivation	Zufriedenheitszirkel	... besteht in einem Wechsel von getrennten und gemeinsamen Sitzungen für Führungskräfte und Beschäftigte. Erfasst sowohl Unzufriedenheits- als auch Zufriedenheitspotenziale. Nach Diskussion beider Positionen werden praktische Lösungswege abgeleitet. Erfordert hohe Akzeptanz auf allen einbezogenen Hierarchieebenen zur offenen Diskussion. Weitere Informationen finden Sie unter: http://www.teamgesundheit.de/fileadmin/templates/img/Produktdatenblaetter/BGM/Gruppenintervention/Zufriedenheitszirkel.pdf
Kompetenz	Qualifikationsbedarfsanalyse	... ist eine Soll-Ist-Analyse der betrieblichen Schlüsselqualifikationen auf individueller Ebene in Gesprächen. Für jeden Unternehmensbereich werden die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Qualifikationen festgelegt. Durch die Darstellung der vorhandenen Qualifikationen und deren Verteilung können Rückschlüsse auf mögliche Engpass- oder Schlüsselqualifikationen gezogen werden. Darstellung in Tabellen Bewertung von Bedarfen mit Hilfe des Ampelmodells
	Befragung von Führungskräften zum Thema Qualifizierung und Weiterbildung	... zeigt Weiterbildungsstrukturen im Unternehmen auf, insbesondere Organisation und Inhalte von Angeboten sowie den Differenzierungsgrad in den Angeboten für unterschiedliche Mitarbeitergruppen. ... dient auch der Erhebung von Daten zur Teilnahme an Weiterbildungen aus vergangenen Jahren. Leitfäden sollten unternehmensspezifisch gestaltet werden. Zur Unterstützung kann der „Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen“ ¹¹ herangezogen werden. http://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Leitfaden_Qualifizierungsberatung.pdf
Gesundheit, Leistungsfähigkeit	WAI (Work Ability Index, auch Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex (ABI)) ¹²	... ist ein Fragebogen, der selbst oder mit einer dritten Person (z. B. Betriebsarzt) bearbeitet wird. Stellt dar, inwieweit Personen aufgrund ihrer individuellen Voraussetzungen in der Lage sind ihre Arbeit zu bewältigen. Erfasst die Arbeitsfähigkeit auf Basis von Selbstauskünften. Instrument, das hohe Anforderungen an den Datenschutz und an das Einfühlungsvermögen des Durchführenden stellt, da u. a. Fragen zur physischen und psychischen Gesundheit gestellt werden. Fragebogen unter: http://www.mentalhealth-promotion.net/resources/wai-fragebogen_langversion_x0511.pdf (Lange Version) http://www.wai-netzwerk.at/fileadmin/user_upload/pdf/Fragebogen.pdf (Kurze Version) http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/index.php?WAI-Online (Online-Test)
	Check-ups (Gesundheitstag)	Allgemeine Gesundheits-Check-ups (Körperfettanalyse, Blutzucker, Blutdruck, Cholesterin, Bauchumfang, Herzfrequenzvariabilität, Lungenvolumen, Ausdauer, Muskelfunktion, Back-Check) helfen für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren. Als Rahmen bieten sich hierzu Gesundheitstage oder -seminare an. Mehr Informationen: http://www.bgf-institut.de/Portal/LinkedDocuments/GesundhCheck.pdf
	Arbeitsplatzbegehung/Ergonomie-Check	... ist eine ergonomische Analyse des Arbeitsplatzes. Ergonomie-Berater analysieren unter ergonomischen Gesichtspunkten die Arbeitsplatzbedingungen. Informationen und weiterführende Links zur Ergonomie am Arbeitsplatz unter: http://www.gesunder-ruetzen.de/ergonomie.htm
	Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)	Beim ab-coaching handelt es sich um ein einstündiges Gespräch, das die individuelle Gesundheit und gesundheitsgefährdende Arbeitsbelastungen thematisiert. Aufwand ca. 1 Stunde pro Coaching/MA Erfordert Trainer-Qualifizierung Broschüre und Informationen unter: http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/themen,did=252060.html Es wird ein persönlicher Maßnahmenplan erstellt, in dem festgehalten wird, was der Mitarbeiter machen kann, um seine Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

¹¹ Dobischat, R., Düsseldorf, K., & Fischell, M. (o. J.). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen“.
¹² Tuomi, K. et al. (1998). Work Ability Index, Finnish Institute of Occupational Health.



Vertiefende Analysen in einem oder mehreren Handlungsfeldern!

Die erste Analyse und die Diskussion der Ergebnisse machen besonders wichtige Handlungsfelder sichtbar. Diese können anschließend mit weiteren Analyseinstrumenten genauer „unter die Lupe genommen“ werden. Falls dies nicht notwendig ist, werden aus den Analysen-Ergebnissen direkt Maßnahmen-pläne abgeleitet.

Zeigt die erste Analyse beispielsweise besonderen Handlungsbedarf im Bereich „Arbeitsorganisation“, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv über Stress klagen, so kann als nächster Arbeitsschritt die Analyse von Arbeitsprozessen, Schnittstellen und Stress auslösenden Faktoren folgen. Tabelle 2 führt geeignete Instrumente für die vertiefende Analyse in den Handlungsfeldern der Arbeitsfähigkeit auf.

Ergebnisse vorstellen, reflektieren und kommunizieren!

Die Ergebnisse der Analyse werden von der Beraterin/dem Berater aufbereitet und im Steuerungskreis Arbeitsfähigkeit oder bei kleinen Unternehmen direkt mit der Geschäftsführung und den Vorgesetzten diskutiert. Ziel ist es, die Bedeutung der Ergebnisse mit Geschäftsleitung und Belegschaft zu reflektieren, einzuordnen und eine Rangordnung der Handlungsanforderungen abzuleiten.

Abbildung 9
Workshop in der Tandem-Beratung



Quelle: BGF-Institut, Film+TV Consulting

Die Beteiligung der Geschäftsführung bzw. des Steuerungskreis hat den Vorteil, dass die Verantwortlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen klar definiert wird.

Über die Ergebnisse der Analyse, deren Aufbereitung und Einordnung werden anschließend alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert.

Was wurde in der Analysephase erreicht?

- ✓ Die Beraterin/der Berater und die Geschäftsführung haben ein Projekt zur Arbeitsfähigkeit konkretisiert.
- ✓ Das Projekt zur Arbeitsfähigkeit ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf möglichst breiter Basis vorgestellt worden.
- ✓ Die Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit wurden über verschiedene Mitarbeitererebenen analysiert und Optimierungsmöglichkeiten in einem Maßnahmenplan festgehalten.
- ✓ Eine gemeinsame Bewertung der Analyseergebnisse durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Fach- und Führungspersonal sowie Geschäftsführung ist erfolgt.
- ✓ Über die wichtigsten Handlungserfordernisse ist Einigkeit erzielt.
- ✓ Das Projekt ist durch einen begleitenden Steuerungskreis im Unternehmen verankert.

5.3 Umsetzung

Die Arbeitsfähigkeitsberatung zielt in erster Linie darauf ab, dem Unternehmen Impulse zur Weiterentwicklung zu geben. In vielen Fällen ist es jedoch möglich, Maßnahmen auch direkt im Rahmen der Beratung umzusetzen.

Was soll in der Umsetzungsphase erreicht werden?

Die Maßnahmenkonzeption wird mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Fach- und Führungspersonal, dessen Aufgabenbereich betroffen ist, gemeinsam entwickelt und mit der Geschäftsführung abgestimmt. Entscheidend ist, dass alle Personen, die von den Maßnahmen betroffen sein werden oder deren Mitwirkung bei der Umsetzung erforderlich ist, ihre Ideen einbringen können.

Was ist in der Umsetzungsphase zu tun?

- Geeignete Maßnahmen werden aus den Analyseergebnissen abgeleitet, mit den Akteuren erörtert und priorisiert.
- Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen werden möglichst noch sofort umgesetzt.
- Für mittel- und langfristige Maßnahmen wird ein Maßnahmenplan entwickelt, der mit der Geschäftsführung verbindlich vereinbart wird.
- Ebenfalls sollte angestrebt werden, Strukturen für ein längerfristiges Engagement im Bereich der Arbeitsfähigkeit zu schaffen.

Maßnahmen aus den Analyseergebnissen ableiten!

Auf Grundlage der Analyseergebnisse werden geeignete Maßnahmen abgeleitet und abgestimmt. Diese werden je nach Konzeption im Steuerungskreis und/oder in Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert. Dabei werden die vorrangig umzusetzenden Maßnahmen bestimmt. Die Beraterin/der Berater liefert hierfür aus fachlicher Sicht geeignete Vorschläge.

Nachdem anhand der Analyseinstrumente identifiziert wurde, welcher Handlungsbedarf besteht, steht nun die Ableitung geeigneter Maßnahmen sowie das Erstellen eines verbindlichen Maßnahmenplans im Mittelpunkt. Ziel ist es, einen abgestimmten und verbindlichen Maßnahmenplan zu entwickeln, für dessen Umsetzung sich Geschäftsführung sowie betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich fühlen.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen kurzfristigen Maßnahmen, die sofort umgesetzt werden können und langfristigen Maßnahmen, deren Umsetzung ggf. mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Insbesondere Änderungen der Führungs- oder Unternehmenskultur sind oftmals nur über langfristige Maßnahmen möglich. Manche Maßnahmen machen die kontinuierliche Begleitung durch zuständige Mitarbeiter/-innen oder einen Arbeitskreis erforderlich. Eine Matrix zur Identifizierung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen kann beispielsweise sofort implementiert werden, muss jedoch kontinuierlich gepflegt werden, um Nutzen zu bringen.

Kurzfristige Maßnahmen sofort umsetzen!

Einige Maßnahmen können bereits während der Beratung umgesetzt werden, da sie weder einen hohen finanziellen noch

Abbildung 10: Beispiele für kurz- und langfristige Maßnahmen

Quelle: Prognos AG 2010

Handlungsfeld	Kurzfristige Maßnahmen	Maßnahmen
Arbeit Arbeitsumgebung Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anschaffung ergonomischer Büromöbel ■ Einführung von Vertretungsregelungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neuorganisation von Arbeitsprozessen ■ Bauliche Veränderungen
Werte Einstellungen Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop zum Umgang mit Unterschiedlichkeiten in der Belegschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines Leitbildes unter Berücksichtigung der Arbeitsfähigkeit ■ Kultur für flexible Arbeitszeiten/ Arbeitsplätze
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermittlung in externe Schulungsangebote ■ Festlegung von Vertretungs- und Verantwortungsregeln 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung Jobrotation ■ Aufbau Wissensdatenbank
Gesundheit Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einstiegsseminar Rücken ■ Workshop Ernährung ■ Ergonomisches Verhaltenstraining 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation mit Fitnessstudios ■ Gesundheitskurse ■ Ergonomisches Stressmanagement

einen großen zeitlichen Aufwand verursachen. Solche Maßnahmen finden sich häufig in den Handlungsfeldern „individuelle Gesundheit“ und „Arbeitsinhalte und -umgebung“. Beispielsweise kann ein Rückenprogramm begonnen oder kleinere ergonomische Anpassungen am Arbeitsplatz vorgenommen werden. Die Umsetzung solcher Maßnahmen verdeutlicht den konkreten Nutzen der Beratung und erhöht die Motivation zur Mitwirkung. Sie ist auch als Signal an die Mitarbeiter zu verstehen, dass aus den Analysen und erarbeiteten Vorschlägen tatsächlich konkrete Konsequenzen gezogen werden.

Die Umsetzung langfristiger Maßnahmen vorbereiten!

Viele Maßnahmen lassen sich nicht innerhalb der kurzen Zeitdauer der Beratung umsetzen. Dies trifft etwa auf größere organisatorische Veränderungen oder Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Kompetenz zu. Um sicherzustellen, dass langfristige Maßnahmen nicht im betrieblichen Alltag zurückgestellt, sondern tatsächlich umgesetzt werden, ist ein konkreter Maßnahmenplan hilfreich. Dieser umfasst neben den abgestimmten Maßnahmen für die Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit

insbesondere auch Verantwortlichkeiten, Meilensteine sowie einen Zeitplan und legt Ressourcen für jede Maßnahme fest. Je konkreter der Maßnahmenplan ist, desto höher ist die Verbindlichkeit für alle Beteiligten, diesen auch umzusetzen.

Strukturen für den Umgang mit Arbeitsfähigkeit schaffen!

Für den Berater/die Beraterin bietet es sich an, die wichtigen Meilensteine als Anlass zu nutzen, Kontakt zur Geschäftsleitung herzustellen und nach dem Stand der Umsetzung zu fragen. So kann eine kontinuierliche Begleitung der Umsetzung erfolgen. Im Idealfall sind während der Beratung bereits organisatorische Strukturen geschaffen worden, um die Umsetzung zu verantworten. In vielen Unternehmen bietet es sich an einen Arbeitskreis zu bilden, der auch nach Beendigung der Beratung regelmäßig tagt und die Verantwortung trägt.

Einen Überblick über Maßnahmen, die sich während der intakt!-Modellphase bewährt haben, gibt die folgende Tabelle. Weitere Beispiele finden sich in den folgenden Kapiteln.

Beispiele aus der Praxis 5:

Resultate aus dem Projekt – Visualisierung der Handlungsanforderungen zur Gestaltung von Arbeitsfähigkeit



Quelle: d-ialogo/BKK vor Ort 2010 (grafisch überarbeitet)

Beispiele aus der Praxis 6: Maßnahmenplan

Quelle: Prognos AG 2010

Ebene des Hauses	Maßnahme	Verantwortlichkeit	Umsetzungsfrist
Arbeit Arbeitsumgebung Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anschaffung eines Gabelstaplers zur Entlastung bei schwerem Heben ■ Einführung einer neuen Software für Abrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsführung ■ IT-Abteilung gemeinsam mit dem Rechnungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis März 2011 ■ Bis Jahresende Dezember 2011
Gesundheit Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergonomietraining für alle Mitarbeiter/-innen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerungskreis Arbeitsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis Februar 2011
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erstellung einer Weiterbildungsmatrix für das Unternehmen ■ Festlegung der prioritären Weiterbildungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsführung gemeinsam mit Abteilungsleitern ■ Geschäftsführung gemeinsam mit Abteilungsleitern (Durchführung intern oder extern) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis Mai 2011 ■ Bis Jahresende 2011
Werte Einstellungen Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines Leitbildes „Arbeitsfähigkeit“ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerungskreis Arbeitsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dezember 2011

5 Der Beratungsprozess – Arbeitsfähigkeit fördern!

Tabelle 3: Beispielhafte Vorgehensweisen zur Maßnahmenplanung

Analyseergebnisse	Ziel	Maßnahme	Kurzbeschreibung
Befragung zeigt hohe Abweichung zwischen Realität und Wunsch beim Thema „Gesundheitsgerechtes Verhalten“	Konkretisierung der Ergebnisse durch Einbeziehung und Aktivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erarbeitung konkreter Lösungsansätze	Moderierter Workshop (ca. 3 Std.)	Erarbeitung konkreter und umsetzbarer Maßnahmen im Team, z. B. <ul style="list-style-type: none"> • Professionelle Ernährungsberatung • Anbieten von Obst/Wasser • Aktivierung und Bekanntmachung einer bestehenden Sportgemeinschaft im Unternehmen • Festlegung von „Patinnen und Paten“ für jedes Thema, die für die Umsetzung verantwortlich sind
Gruppenworkshops mit Geschäftsleitung, Betriebsrat, Arbeitssicherheitsfachkraft, Betriebsärztin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigten Handlungsbedarf zur Verbesserung des individuellen Gesundheitsverhaltens	Förderung der individuellen Gesundheit	Durchführung von Gesundheitskursen durch regionale Anbieter	Kurse wurden im betrieblichen Rahmen und in den firmeneigenen Räumlichkeiten durchgeführt. Inhalte wurden an die spezifische Arbeitssituation und -zeit angepasst. z. B. Rückenschule und Autogenes Training für Männer in Schichtarbeit
	Verbesserung des Gesundheitsverhaltens und Verminderung von Risikofaktoren	Motivierende Gesundheitsgespräche	Individuelle Gesundheitsgespräche z. T. basierend auf der Methode des Motivational Interviewings Gesprächsdauer ca. 30 – 45 Minuten
	Sensibilisierung für die eigene Gesundheit	Gesundheitstag	Gesundheits-Check-ups, Infostände und Gesundheitsgespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Hohe Belastungen des Muskel-Skelett-Systems und der Augen	Belastungen reduzieren durch Verbesserung des individuellen Verhaltens sowie ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes	Ergonomisches berufsspezifisches Verhaltenstraining, z. B. Arbeitsplatzprogramm „Rücken“	Verhaltenstraining: Einstiegsseminare für Gruppen und anschließende Individualberatungen am Arbeitsplatz
		Arbeitsplatzbegehung	Gestaltung des Arbeitsplatzes: Theoretische Instruktion und praktische Erprobung ergonomischen Verhaltens an einem ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz
In einem Analysegespräch mit Führungskräften wurden der zu geringe Einsatz von Headsets und die damit einhergehenden Beschwerden thematisiert. Es zeigte sich, dass Handhabbarkeit und Tonqualität der vorhandenen Headsets nicht zufriedenstellend waren.	Mehr Einsatz von Headsets für ein ergonomisch besseres Arbeiten	Anschaffung neuer Headsets	Es wurden verschiedene Headsets getestet, um ein geeignetes Modell zu finden. Es wurden neue Headsets für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeschafft.

Gesundheit, Leistungsfähigkeit

5 Der Beratungsprozess – Arbeitsfähigkeit fördern!

Fortsetzung Tabelle 3: Beispielhafte Vorgehensweisen zur Maßnahmenplanung

Analyseergebnisse	Ziel	Maßnahme	Kurzbeschreibung
Die Mitarbeiterbefragung zeigt Unzufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen auf. Es fehlt an Angeboten und Informationen zu Fort- und Weiterbildung.	Verbesserung des Wissens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung außerhalb des Unternehmens	Information bereitstellen/veröffentlichen	Es wurden Informationen zum Bildungsscheck über interne Medien (Schwarzes Brett und E-Mail) veröffentlicht.
Es fehlt eine erkennbare Strategie zur systematischen Mitarbeiterqualifizierung.	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden regelmäßig und bedarfsgerecht qualifiziert	Aufbau und Durchführung eines Qualifizierungskonzeptes	Erstellung einer Qualifizierungsmatrix
Als Ergebnis eines World Cafés wurde berufliche Kompetenz als Schwerpunktthema identifiziert. Problematisiert wurde die geringe Wissensbasis: Kompetenzen sind zum Teil nur bei Einzelpersonen vorhanden. Deren Ausfall verhindert die Bearbeitung von Aufträgen.	Verbreiterung der Wissensbasis, um sicherzustellen, dass der Ausfall einzelner Mitarbeiter/-innen nicht die Fortführung der Auftragsbearbeitung blockiert	Wissensdatenbank	Im Unternehmen vorhandene und fehlende Kompetenzen werden systematisch in einer Datenbank erfasst und laufend aktualisiert. Interner und externer Bildungsbedarf wird abgeleitet. Es wird sichergestellt, dass wesentliche betriebliche Aufgaben von mind. zwei Personen kompetent bearbeitet werden können.
Die Weiterbildung der Mitarbeiterschaft ist zu gering ausgeprägt.	Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensknow-how	Besuch von Fachveranstaltungen	Regelmäßige Information und Angebote zu externen und/oder internen Weiterbildungsmaßnahmen über betriebliche Informationswege
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Möglichkeiten der EDV nicht nutzen.	Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsabläufen	Durchführung von EDV-Schulungen	Ermittlung des EDV-Fortbildungsbedarfs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fortbildungsbedarf werden bedarfsgerecht geschult
Die Geschäftsführung sucht nach Anregungen für erweiterte Unternehmensstrategien.	Potenzial des Unternehmens wird erschlossen	Vernetzung und Qualifizierung des Geschäftsführers	Auswahl und Vermittlung von Qualifizierungsmöglichkeiten sowie kollegialer Beratung in Form von Netzwerken

Kompetenz

	Analyseergebnisse	Ziel	Maßnahme	Kurzbeschreibung	
Arbeit, Führung, Arbeitsumgebung	Die Mitarbeiterbefragung zeigt Unzufriedenheit mit der Arbeitsumgebung für den Lagerbereich auf. In Gesprächen wird auf die Enge in der Umkleide verwiesen.	Mehr Platz zum Umziehen, um Wartezeiten oder Stau in der Umkleide zu vermeiden	Bauliche Veränderungen der Umkleide	Ein Stück Wand der geräumigen Kantine wurde versetzt, um so Platz in der angrenzenden Umkleide zu gewinnen.	
	Hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck	Konkretisierung der Ergebnisse durch Einbeziehung und Aktivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erarbeitung konkreter Lösungsansätze	Moderierter Workshop (ca. 3 Std.)	Identifizierung von Ursachen für Arbeitsspitzen und Zeitdruck sowie Erarbeitung konkreter Lösungsvorschläge aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. <ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Besprechungsterminen am Monatsanfang • Verlegung von Pausenzeiten, so dass sie ungestört eingehalten werden können 	
			Möglichkeiten zur individuellen Stressbewältigung aufzeigen	Entspannungstraining, z. B. betrieblicher Yogakurs	Je nach festgestellten Problemlagen werden dazu passende Gesundheitskurse vorgeschlagen bzw. durchgeführt.
				Stress- bzw. Ressourcenmanagement	Einzelcoachings oder Workshops: Analyse des individuellen Verhaltens und Entwicklung individueller, alternativer Handlungsstrategien
	Unklare Regelung von Vertretung und Verantwortung	Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter kennt Vertretungs- und Verantwortungsregelungen im Unternehmen	Festlegen von Vertretungs- und Verantwortungsregelungen	Erstellen eines Plans, aus dem die Regelungen für jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter ersichtlich sind	
	Der intensive Austausch im Rahmen der Arbeitsfähigkeitsberatung verdeutlicht, dass die Kommunikation der Mitarbeiter/-innen untereinander unzureichend ist.	Verstetigung der guten Erfahrungen aus der Arbeitsgruppe und Verbesserung der Kommunikation zu Zukunfts- und unternehmensstrategischen Themen	Kreativitätsworkshops	Die für das Projekt gebildete Gruppe trifft sich weiterhin, um sich zu unternehmensstrategischen Themen auszutauschen.	
Werte, Einstellung, Motivation	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unzufrieden mit den Arbeitszeitregelungen und fühlen sich durch die lange Anwesenheit Einzelner unter Druck gesetzt.	Wiederherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit und Verbesserung der Work-Life-Balance	Bekanntnis der Geschäftsleitung zu einer Kultur der flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsplätze	Unternehmensweiter Austausch über den Umgang mit den Unterschiedlichkeiten der Mitarbeitenden bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu Arbeitszeit und -ort	
	Die Mitarbeiter/-innen fühlen sich nicht ausreichend von der Geschäftsführung wertgeschätzt und erleben Kommunikation und Mitsprachemöglichkeiten als unzureichend.	Systematisierung der Informations- und Kommunikationsstrukturen	Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikationsstrukturen	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu den gewünschten Themenbereichen ab sofort über das Schwarze Brett und E-Mail kurz aber umfassend informiert. Mitsprache und Kommunikation werden durch die Einführung regelmäßiger Information durch die Geschäftsführung und Mitarbeitergespräche verbessert.	

Was wurde in der Phase „Maßnahmenkonzeption und -umsetzung erreicht?“

- ✓ Aus der Analyse sind in Abstimmung mit dem Unternehmen Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet.
- ✓ Durch den intensiven Einbezug möglichst vieler Beteiligter ist der Konsens im Unternehmen über die Priorität von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeitsberatung hergestellt.
- ✓ Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Maßnahmenkonzeption stellt sicher, dass die Maßnahmen der Arbeitsrealität im Unternehmen gerecht werden.
- ✓ Die direkte Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen hat dafür gesorgt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkrete Auswirkungen zu spüren bekommen.
- ✓ Ein konkreter und abgestimmter Maßnahmenplan sowie für die Umsetzung dieses Plans bestimmte Verantwortliche stellen eine Weiterführung nach Beendigung des Beratungsprozesses sicher.

5.4 Nachhaltigkeit

Haben einzelne Maßnahmen bereits zu einer gestiegenen Arbeitsfähigkeit geführt? Haben sich die Bedingungen für die Förderung von Arbeitsfähigkeit im Unternehmen durch die Maßnahmen tatsächlich verbessert? Sind die Erfolge von Dauer und nicht nur ein kurzes „Strohfeuer“? Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden, kann von einem nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen gesprochen werden.

Was soll in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit erreicht werden?

Ziel der letzten Phase ist es einerseits sicherzustellen, dass die ursprünglich angestrebten Zielsetzungen mit der Arbeitsfähigkeitsberatung erreicht wurden. Der Mehrwert der Beratung wird im Rahmen dieser Erfolgskontrolle für alle Beteiligten noch einmal geprüft und aufgezeigt. Um die Nachhaltigkeit der Beratung zu sichern, sollte die Beraterin/der Berater sich zudem Gedanken machen, wie sichergestellt werden kann, dass mit dem Ende der Beratung nicht auch die Aktivitäten zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit enden.

Was ist in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit zu tun?

- Überprüfung der Zielerreichung in einem Abschlussgespräch mit der Geschäftsführung und ggf. weiteren beteiligten Akteuren
- Verabschiedung verbindlicher Vereinbarungen mit der Geschäftsleitung, wie Arbeitsfähigkeit auch nach Abschluss der Beratung gesichert werden kann.

Zielerreichung prüfen!

Um den Erfolg der Beratung zu erfassen, ist der Zeitpunkt direkt im unmittelbaren Anschluss an den Beratungsprozess zumeist nicht geeignet. Viele Maßnahmen benötigen vor allem Zeit, um ihre Wirkung entfalten zu können. Ein systematisch eingeholtes Feedback bei den Beteiligten ermöglicht jedoch eine erste Gesamtbewertung der Zielerreichung zum Abschluss der Beratung.

Voraussetzung für die Überprüfung der Zielerreichung ist zunächst Konsens zwischen Auftraggeber und Berater/-in darüber, was die Ziele der Beratung waren. Die Ziele und die Kriterien für die Bewertung der Zielerreichung sollten zu Beginn des Beratungsprozesses für jede Etage im Haus der Arbeitsfähigkeit festgelegt und schriftlich festgehalten worden sein.

Am Ende des Beratungsprozesses wird die Zielerreichung dann in einem gemeinsamen Gespräch von Berater/-in und Auftraggeber bewertet. Ursachen für Erfolge und Misserfolge werden reflektiert und ggf. weiterer Handlungsbedarf bestimmt. Im Idealfall können alle am Prozess beteiligten Parteien (Unternehmensleitung, Betriebsärztin/-arzt, Arbeitsschutz, Betriebsrat) einbezogen werden.

Der folgende Fragebogen hilft, das Gespräch zu strukturieren. Er wird von der Beraterin/dem Berater im Verlauf des Abschlussgesprächs ausgefüllt. Ist er bereits zu Beginn der Beratung erstmals eingesetzt worden, ermöglicht der Bogen zudem die Dokumentation von Projektfortschritten und -erfolgen.

Abbildung 11:
Fragebogen zur Erfolgskontrolle

Qualität der Strukturen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen	Bitte ankreuzen	Erläuterungen
Bestehen klare Zuständigkeiten für die vier Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit?		Beschreibung
Werden zeitliche, materielle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt?		Beschreibung
Gibt es für das Thema Arbeitsfähigkeit einen festgelegten Personenkreis im Unternehmen?		Wenn ja, wer?
Sind alle Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen beteiligt?		Beschreibung
Sind Arbeitnehmer/-innen in angemessenem Umfang beteiligt?		Beschreibung
Tagt dieser Personen-/Arbeitskreis regelmäßig?		Wenn ja, wie oft?
Gibt es ein festgelegtes Vorgehen, um geeignete Maßnahmen auszuwählen?		Beschreibung
Gibt es festgelegte Kriterien für die Messung von Erfolg?		Beschreibung
Sind die Strukturen dauerhaft angelegt?		Beschreibung
Qualität der Prozesse zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen		
Erfolgt die Bestimmung des Ist-Zustands, die Planung und Umsetzung von Maßnahmen sowie der Nachweis der Wirksamkeit mit eigenen Kräften und Methoden?		Beschreibung
Werden externe Experten hinzugezogen?		Wenn ja, welche?
Werden Erhebungsinstrumente von den Experten eingesetzt?		Wenn ja, welche?
Existiert Datenschutz?		Wie wird dieser gesichert?
Qualität der Beratungsergebnisse zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen		
Sind die geplanten Ziele erreicht worden?		Förderliche und hinderliche Faktoren
Sind für die Maßnahmen ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt worden?		Personelle, zeitliche und sachliche
Zeigen die Maßnahmen positive Wirkung auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung?		Beschreibung
Zeigen die Maßnahmen positive Wirkung auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen?		Beschreibung
Zeigen die Maßnahmen positive Wirkung auf Unternehmenskultur und Motivation der Mitarbeiter/-innen?		Beschreibung
Zeigen die Maßnahmen positive Wirkung auf die Mitarbeitergesundheit?		Beschreibung
Lässt sich der Nutzen der Maßnahmen in Zahlen darstellen?		Indikatoren
Werden die Ergebnisse den Beschäftigten mitgeteilt?		Kommunikationswege
Fließen die Ergebnisse in die zukünftige Unternehmensplanung ein?		Beschreibung

Die Fragen bilden den Rahmen für ein offenes Abschlussgespräch. Wenn Sie die Anzahl der Ja-Antworten oder Kreuze zählen, die Sie zum Abschluss des Beratungsprozesses geben, erhalten Sie einen Eindruck vom Erfolg des Beratungsprozesses. Die Berater/-innen des Modellprojektes geben die folgenden Richtwerte als Grundlage für die Bewertung des Erfolges an.

- 19-22 mal ja: sehr gutes Ergebnis
- 15-18 mal ja: zufriedenstellendes Ergebnis
- 11-14 mal ja: ausreichendes Ergebnis
- < 11 mal ja: dringender Handlungsbedarf!

Die Mitarbeiterperspektive kann zusätzlich durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung oder durch einen abschließenden Workshop eingeholt werden.¹³

„Objektivere“ Daten über den Maßnahmenenerfolg lassen sich durch den wiederholten Einsatz von Instrumenten zur Analyse der Arbeitsfähigkeit und ihrer Bedingungen gewinnen. Beispielsweise kann eine zu Beginn durchgeführte Arbeitssituationsanalyse wiederholt durchgeführt werden.

Verbindliche Vereinbarungen treffen!

Die Beratungserfahrung zeigt: Das anfängliche Engagement, das durch den Beratungsprozess erzeugt wird, geht im betrieblichen Alltag schnell wieder verloren. Um Arbeitsfähigkeit nachhaltig zu gestalten, ist es notwendig die Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit dauerhaft in Strukturen zu verankern.

Optimal ist es, wenn der während der Beratung eingerichtete Arbeitskreis Arbeitsfähigkeit oder eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie verantwortlichem Führungspersonal selbständig weiter arbeitet. Unverzichtbar bleibt für den Erfolg der Arbeit, dass die Geschäftsführung sich verpflichtet, die weiteren Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit mit den notwendigen Ressourcen zu unterstützen.

Ist das Unternehmen zu klein, um einen Steuerungskreis einzurichten, kann die Verabschiedung eines Maßnahmenplans mit der Geschäftsführung mittelfristig wirksam sein. Auch der regelmäßige Einsatz von Analysen zur Arbeitsfähigkeit oder Mitarbeiterbefragungen tragen zur dauerhaften Reflexion über Arbeitsfähigkeit bei. Solche wiederholten Analysen oder Befragungen werden ebenfalls im Maßnahmenplan vereinbart.

¹³ Quelle des Fragebogens: intakt! Projekt 2010.

Beispiele aus der Praxis 7: Sicherung der Nachhaltigkeit

Beispiel 1:
Der Steuerungskreis bleibt aktiv.
In einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie mit ca. 200 Mitarbeitenden arbeitet der Steuerungskreis über die Laufzeit der Beratung hinaus weiter. Die Unternehmensleitung nimmt sich der erarbeiteten Themen und offenen Punkte an. Vereinbart sind weitere Kurse, und die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Beraterin.

Beispiel 2:
Eine neue Arbeitsgruppe setzt die Arbeit fort.
In einem Unternehmen aus der Werbebranche mit 25 Mitarbeitenden ist aus dem Beratungsprojekt eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe entstanden, welche zukünftig für die Förderung der Arbeitsfähigkeit verantwortlich ist.

Beispiel 3:
Vereinbarung des wiederholten Einsatzes von Analyseinstrumenten
In einem Bauunternehmen mit 10 Mitarbeitenden wurden regelmäßige Updates zur Überprüfung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsverhaltens vereinbart.

Quelle: intakt! Projekt 2010

Was wurde in der Phase Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit erreicht?

- ✓ Aus der Analyse sind in Abstimmung mit dem Unternehmen Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet.
- ✓ Es besteht ein gemeinsames Verständnis über die erreichten Ziele der Arbeitsfähigkeitsberatung.
- ✓ Allen Beteiligten ist der Mehrwert der Beratung deutlich.
- ✓ Verbindliche Vereinbarungen sichern die Weiterführung der Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit.
- ✓ Allen Beteiligten ist klar, wie die künftige Zusammenarbeit gestaltet wird.

6.1 Kompetenzentwicklung in Unternehmen

Um die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erhalten, ist die stetige Überprüfung von Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Abgleich mit den individuellen Kompetenzen wesentliche Voraussetzung. Ziel ist die Übereinstimmung der eigenen Kompetenzen mit den Anforderungen der Tätigkeit.

Arbeitsfähigkeit setzt nicht nur fachliche Kompetenzen voraus, sondern auch methodische, soziale und personale Kompetenzen.

Was ist damit gemeint?

- Zu den fachlichen Kompetenzen zählt beispielsweise die Kenntnis berufstypischer Arbeitsinhalte und -themen oder bestimmter Sachverhalte.
- Methodische Kompetenzen sind Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und auch Lernstrategien, die notwendig sind, um die Arbeit sachgemäß und fachgerecht durchführen zu können.
- Zu den sozialen Kompetenzen zählen vor allem Teamfähigkeit, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.
- Personale Kompetenzen beziehen sich auf Eigenschaften wie Engagement und Ausdauer, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sowie die Fähigkeit zu zielorientiertem Handeln.

Um Bedarfe für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung festzustellen, ist es zunächst notwendig, den objektiven Bedarf aus Sicht des Unternehmens festzulegen (SOLLEN). Es muss beantwortet werden, welche Personen/Zielgruppen über welche Kompetenzen verfügen sollen. In einem zweiten Schritt gilt es zu ermitteln, welche Kompetenzen bereits vor-

handen sind (KÖNNEN). Aus der Kombination von Soll und Ist („SOLL-IST-Vergleich“) resultiert der Bildungsbedarf.

Welche Instrumente gibt es?

Für die Analyse des Bildungsbedarfs steht eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung. Neben Instrumenten wie dem profil-PASS, dem Trierer Leitfaden oder anderen Kompetenzbilanzen wurden in den Modellprojekten auch folgende Verfahren erfolgreich umgesetzt:

- 1) Die Geschäftsführung legt die aus ihrer Sicht erforderlichen Kompetenzen fest und schätzt das Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einer Skala selbst ein.

Vorteil: Wenig aufwändiges Verfahren für Kleinunternehmen, in denen die Geschäftsführung alle Personen gut kennt.

Nachteil: Persönlich wahrgenommene Kompetenzdefizite werden nicht erkannt und aufgegriffen. Das Verfahren ist intransparent.

Fazit: Geeignet für Kleinunternehmen, sollte jedoch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. in Einzelgesprächen abgestimmt werden.

- 2) Die Belegschaft legt abteilungsweise selbst fest, welche Kompetenzen für die auszuführenden Tätigkeiten benötigt werden und schätzt die eigenen Kompetenzen selber ein. Anschließend erfolgt ein Austausch zu den Ergebnissen und es wird festgelegt, für welche Personen welcher Bildungsbedarf besteht.

Vorteil: Die Belegschaft erhält die Möglichkeit, ihre Interessen einzubringen und auf Defizite aufmerksam zu machen.

Nachteil: Eigene Defizite und Kompetenzlücken werden möglicherweise nicht erkannt bzw. offengelegt.

Fazit: Voraussetzung ist eine offene Unternehmenskultur, die auch den Austausch über Wissensdefizite und Kompetenzlücken erlaubt. Die Rückkopplung der Selbsteinschätzung mit Vorgesetzten ist notwendig.

Zum nachhaltigen Management beruflicher Kompetenzen ist die jährliche Überprüfung der Wissens- oder Qualifikationsmatrix nützlich. Sie hilft dabei, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter stets im Blick zu haben (vgl. auch Fallstudie Creos, Kapitel 8).

Welche Maßnahmen gibt es zur Entwicklung?

Ein erster Schritt für die Förderung der Kompetenzentwicklung ist zumeist die Durchführung von internen bzw. externen Schulungen. Insbesondere für die Entwicklung der fachlichen und methodischen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten sich klassische Fortbildungen an. Dabei kann vielfach auf Anbieter von standardisierten Schulungsprogrammen zurückgegriffen werden. Zusätzlich gibt es mehr und mehr Bildungsdienstleister, die speziell für die Bedürfnisse von einzelnen Unternehmen Qualifizierungsangebote entwickeln.

Neben der Weiterbildung in Form von Schulungen gibt es eine große Vielfalt von weiteren Instrumenten zur Personal- und Kompetenzentwicklung. Mittels Job Enrichment wird Personen mehr Verantwortung übertragen, um Tätigkeiten zu erweitern. Andere Aspekte von Job Enrichment können beispielsweise der Wechsel in einen anderen Tätigkeits- oder Aufgabenbereich innerhalb des Unternehmens oder die Übertragung komplexerer Aufgaben sein. So werden insbesondere personale, aber auch fachliche und methodische Kompetenzen gestärkt.

Wer kann diese Prozesse unterstützen?

Ansprechpartner zum Thema Weiterbildung sind die Agenturen für Arbeit in Deutschland. Das KURSNET (<http://kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/index.jsp>) der Agentur für Arbeit bietet eine Übersicht über Angebote zur Weiterbildung. Hier können sich Geschäftsführung und Belegschaft über bestehende Möglichkeiten erkundigen.

Darüber hinaus gibt es Angebote in einzelnen Bundesländern. In Nordrhein-Westfalen werden mit dem Bildungsscheck private und betriebliche Weiterbildungsausgaben für Beschäftigte in kleinen und mittleren Betrieben zur Hälfte bezuschusst.

Das Regionale Qualifizierungszentrum Nordrhein-Westfalen bietet als eines von bundesweit neun Zentren Fortbildungsangebote für Bildungsberatung als Teil des Entwicklungsvorhabens zur Professionalisierung der regionalen Bildungsberatung in Deutschland im Rahmen des Bundesprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“

Im Rahmen einer Arbeitsfähigkeitsberatung kann der Qualifizierungsbedarf festgestellt werden, um Kompetenzentwicklung zielgerichtet zu betreiben. Im Netzwerk Arbeitsfähigkeit finden Sie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die Ihnen weitere Informationen zur Verfügung stellen können.

6.2 Creos Lernideen und Beratung GmbH – Kompetenz und Kreativität als Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit

Die Creos Lernideen und Beratung GmbH in Bielefeld wurde 1999 gegründet und bietet Dienstleistungen rund um Bildung, Ausbildung und Weiterbildung für Individuen und Unternehmen an. Das Unternehmen basiert auf den drei Säulen Bildungsdienstleistungen, digitale Lern- und Informationsmedien sowie IT. Das Unternehmen beschäftigt 25 Mitarbeiter/-innen die größtenteils über eine akademische Ausbildung verfügen.

Weitere Informationen: <http://www.creos.de>

Beratung zur Stärkung der Kreativität

Die Tandemberatung bei der Creos GmbH wurde durchgeführt durch Stefan Hörmann von der BKK Gildemeister Seidensticker und Angela Siebold von Siebold Coaching. Den Auftakt bildete ein World Café mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei dem das Haus der Arbeitsfähigkeit vorgestellt wurde. Für die „vier Etagen“ wurde der Handlungsbedarf für den betrieblichen Alltag diskutiert und Beratungsbedarf priorisiert. Vier Kernthemen wurden anschließend von einer Arbeitsgruppe, in der alle Unternehmensbereiche repräsentiert waren, bearbeitet.

Für die „Sicherung der Kernkompetenzen“ erarbeitete die AG eine Kompetenzmatrix, in der die für das Unternehmen erforderlichen Kompetenzen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche aufgelistet sind und mit den bestehenden Kenntnissen der Belegschaft abgeglichen werden. Dadurch kann einerseits die Redundanz von Kernkompetenzen kontrolliert werden, andererseits hilft die Matrix bei der Zusammenstellung von Innovationsgruppen anhand individueller Kompetenzprofile.

Weiteres Thema war die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Der Wunsch nach einer Zeiterfassung, um die eigene Anwesenheit zu dokumentieren, spiegelte insbesondere den Wunsch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wider, sich nicht für ihre Arbeitszeiten rechtfertigen zu müssen. Der Geschäftsführung gelang es, die Problematik durch ein klares Bekenntnis zur eigenverantwortlichen Handhabung zu entkräften. Eine Zeiterfassung wurde nicht eingeführt.

Abbildung 12: Vorgehen für eine Bildungsbedarfsanalyse



Die Bearbeitung des Themas „Innovation fördern“ mündete in ein regelmäßiges, bereichsübergreifendes Treffen, das für den kreativen Austausch im Unternehmen sorgt und neuen Ideen Raum gibt. Die Arbeit der AG soll durch vierteljährliche Treffen fortgesetzt werden.

In der Etage „Arbeitsorganisation und Führung“ wurde ferner an der Verbesserung der Kommunikationswege und des Informationsflusses gearbeitet. Als Folge wurde ein Innovationsforum gegründet, das sich mindestens einmal im Quartal bereichsübergreifend über relevante Trends austauscht, Produktideen aufgreift und berät.

Der Nutzen der intakt!-Beratung im Unternehmen

Die Geschäftsführung profitiert deutlich von der Beratung. Die erarbeiteten Ergebnisse, insbesondere die Weiterbildungsmatrix, sind unmittelbar verwendbar und werden eingesetzt. Die gebildeten Steuerungsgruppen arbeiten weiterhin an der Verbesserung der wichtigsten Stellschrauben zur Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Die im Rahmen der Beratung implementierten Instrumente haben sich bewährt und sollen auch langfristig umgesetzt werden.

In Gesprächen wurde betont, dass der Mehrwert der Beratung in der einzigartigen Kombination aus Gesundheitsberater und Unternehmensberaterin als Tandem lag. Das World Café in Kombination mit der thematischen Einführung gab allen die Gelegenheit „ihre Anliegen“ zum Thema Arbeitsfähigkeit offen zu benennen.

Auch die Mitarbeiter/-innen der Creos GmbH bewerteten den offenen Beratungsprozess positiv. Die Darstellung verschiedener Sichtweisen aus den einzelnen Abteilungen im Unternehmen unterstützt die tägliche Zusammenarbeit und Kommunikation. Im Ergebnis wird vor allem die Weiterbildungsmatrix als gewinnbringend bewertet, da mit dieser eines der Kernprobleme der Belegschaft aufgegriffen und angegangen wird.

Die Weiterbildungsmatrix bietet nicht nur jedem Einzelnen die Möglichkeit den eigenen Qualifizierungsbedarf zu identifizieren, sondern erleichtert es auch, diesen zu artikulieren und der Geschäftsleitung gegenüber zu rechtfertigen. Die Geschäftsleitung kann mit der Matrix Personalengpässe aufgrund von krankheitsbedingtem Ausfall vermeiden. Die Creos GmbH strebt an, alle Kompetenzen im Unternehmen doppelt zur Verfügung zu haben.

Abbildung 13:
Beispiel einer Kompetenzmatrix

	Konzeption von Ausbildungsangeboten für Unternehmen	Interne Abrechnungen	Erstellung von Online-Lernmodulen	Integration von Moodle Lernplattformen	Betreuung der Adebar-Datenbank
Mitarbeiter 1	+	+	-	0	+
Mitarbeiter 2	0	0	-	-	+
Mitarbeiter 3	+	-	0	+	-
Mitarbeiter 4	-	-	+	0	0
Mitarbeiter 5	0	-	+	+	-
Mitarbeiter 6	0	0	-	+	+
Mitarbeiter 7	-	+	+	0	-

Quelle: Creos Lernideen und Beratung GmbH 2010

7.1 Gesundheit im Unternehmen

Ziel der Arbeitsfähigkeitsberatung ist es, in einem gesunden Betrieb mit gesunden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum wirtschaftlichen Erfolg zu gelangen und damit Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern.

Gesundheit am Arbeitsplatz umfasst die beiden Schwerpunkthemen:

- 1) Technischer, medizinischer und sozialer Arbeitsschutz
- 2) Erhalt und Förderung der Gesundheit (betriebliche Gesundheitsförderung)

Während der Arbeitsschutz gesetzlich geregelt ist, bleibt die Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung den Unternehmen selbst überlassen. Betriebliche Gesundheitsförderung zielt sowohl auf eine gesundheitliche Gestaltung der Arbeitsabläufe als auch auf Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten.

Das thematische Spektrum umfasst unter anderem:

- körperliche Belastung am Arbeitsplatz
- Stress und psychische Belastungen
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Gestaltung von Work-Life-Balance
- betriebliche Wiedereingliederung
- individueller Lebensstil

Für Industrie- oder Handwerksbetriebe kann das bedeuten mit besseren Maschinen und besseren Abläufen die Arbeit ungefährlicher zu machen und die körperliche Belastung zu reduzieren. Doch auch in Dienstleistungsunternehmen kann die Arbeit neu gestaltet werden, um körperliche und psychische Belastungen zu reduzieren.

Um betriebliche Gesundheitsförderung systematisch zu unterstützen, ermitteln die Beteiligten zunächst die Risiken, Risikofaktoren und Gesundheitspotenziale der Beschäftigten eines Betriebes.

Welche Instrumente gibt es?

In vielen Unternehmen liegen bereits Daten zur Gesundheitssituation der Belegschaft vor. Dazu zählen beispielsweise Altersstruktur, Krankenstände und Arbeitsunfähigkeitszahlen. Mit bewährten Analyseinstrumenten können diese Informa-

tionen systematisch aufbereitet und analysiert werden, so beispielsweise im Rahmen von Altersstruktur- oder Fehlzeitenanalysen.

Im Rahmen einer Arbeitsfähigkeitsberatung können darüber hinaus weitere Instrumente eingesetzt werden, um die gesundheitliche Situation im Unternehmen zu beurteilen.

- 1) Im Rahmen einer Arbeitssituationsanalyse (auch ASA PLuS) beurteilen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzelner Abteilungen als Gruppe die eigenen Arbeitsverhältnisse. Neben Zufriedenheitsfaktoren werden spezifische Arbeitsbelastungen erfasst.

Vorteile: Eine Arbeitssituationsanalyse profitiert von der externen Moderation. Dadurch ist ein ziel-, sach- und konsensorientiertes Vorgehen möglich.

Nachteile: Die Unternehmensführung wird erst spät in den Prozess eingebunden – nach Abschluss der Analyse in den verschiedenen Arbeitsgruppen werden die Ergebnisse an die Geschäftsleitung weitergegeben.

Fazit: Eine Arbeitssituationsanalyse ist gut für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Sie bietet die Möglichkeit, Analyse und Maßnahmenentwicklung in einem Schritt zu behandeln und geht somit auf das Problem der mangelnden zeitlichen Ressourcen in KMU ein.

- 2) Insbesondere in größeren Unternehmen bietet es sich an, eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um Belastungen zu identifizieren. Dabei ist mit Unternehmensführung und Betriebsräten abzustimmen, welche Themen von Bedeutung sind. Neben Belastungssituationen können weitere Aspekte der Arbeitsfähigkeit wie beispielsweise das soziale Miteinander oder das Verhältnis zur Unternehmensführung eine wichtige Rolle für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen.

Vorteile: Eine Befragung bindet alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, schafft eine umfangreiche Daten- und Faktenbasis und bietet die Möglichkeit einer systematischen Auswertung.

Nachteile: Die Akzeptanz schriftlicher Befragungen ist insbesondere zu sensiblen Themen wie der eigenen Gesundheit häufig nur eingeschränkt vorhanden.

Fazit: Insbesondere in mittleren Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist die schriftliche Befragung ein unverzichtbares Instrument, um in einem begrenzten zeitlichen Rahmen zu umfassenden Einschätzungen zu gelangen.

3) Individuelle Gesundheit kann im Rahmen von Arbeitsbewältigungscoachings bearbeitet werden. Dabei werden persönlich-vertrauliche Coaching-Gespräche mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Die ca. einstündigen Gespräche werden durch einen gemeinsamen Workshop mit allen Beteiligten ergänzt. Neben der individuellen Gesundheit können die Themen berufliche Kompetenzen, Arbeitsumgebung und -organisation sowie Führung berücksichtigt werden.¹⁴

Vorteile: Durch das zweigeteilte Vorgehen können sowohl individuelle Probleme identifiziert als auch systemische Schwierigkeiten bearbeitet werden.

Nachteile: Es handelt sich um ein aufwändiges Verfahren, insbesondere wenn viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden sollen. Eine Qualifizierung als Arbeitsbewältigungscoach ist vorab notwendig.

Fazit: Aufgrund des hohen Aufwandes ist ein Arbeitsbewältigungscoaching besonders für kleinere und Kleinstunternehmen geeignet. Da am Ende eines Arbeitsbewältigungscoachings außerdem keine vorgefertigten Lösungsvorschläge stehen, ist es wichtig, dass alle Beteiligten diesem ergebnisoffenen Prozess aufgeschlossen gegenüber stehen.

Welche Maßnahmen gibt es zur Entwicklung?

Analysen zur gesundheitlichen Situation im Unternehmen zeigen in der Regel zahlreiche Herausforderungen auf, die mit kurzfristigen Maßnahmen bewältigt werden können. Dazu gehören beispielsweise Schulungen zu Themen wie gesunde Ernährung oder Entspannung, Nichtraucherurse oder Ergonomiechecks. Auch Gesundheitstage für das gesamte Unternehmen sind in der Regel kurzfristig durchführbar.

Gleichwohl ist es das Ziel einer Arbeitsfähigkeitsberatung, betriebliches Gesundheitsmanagement systematisch zu unterstützen, um die kontinuierliche Arbeit an gesundheitsrelevanten Arbeitsabläufen und -beziehungen zu sichern. Der erste Schritt ist dabei das Bekenntnis der Geschäftsführung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und die damit einhergehende Bereitstellung von Ressourcen. In einem zweiten Schritt wird ein Projektsteuerungsteam gegründet, das Analyse, Maßnahmenplanung, Umsetzung und die Einrichtung nachhaltiger Strukturen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement begleitet, beispielsweise durch den Aufbau eines Arbeitskreises Gesundheit im Unternehmen.¹⁵

¹⁴ Frevel, A. (o. J.) Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Handwerk. Grundlagen – Beratungskonzepte – Beispiele. Umsetzungshilfen für den Einsatz in Handwerksbetrieben.

¹⁵ BGF-Institut (o. J.) BGM-Portal – Die Informationsplattform des BGF-Instituts zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Ergebnisse und die Begrenzung des entstandenen Schadens konzentriert, das Thema Arbeitsfähigkeit wird hauptsächlich vom Betriebsrat vorangetrieben.

Im Rahmen des Gesundheitstages wurden die Themen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit informativ und erlebbar für die Mitarbeiter/-innen behandelt. Dabei wurde ein Gesundheitsparcours zum Thema gesunde Ernährung aufgebaut, bei dem Teilnehmer/-innen den Nährgehalt verschiedener Lebensmittel einschätzen konnten. Darüber hinaus wurden Bewegungsfähigkeit und Bewegungsabläufe getestet. Gleichzeitig sollten die Teilnehmer/-innen an diesem Tag den entwickelten Fragebogen ausfüllen.

Die Ergebnisse der Befragung wurden dem Betriebsrat vorgestellt und Entwicklungsfelder in den Bereichen Weiterbildungsbeteiligung, Altersstruktur sowie betriebliche Gesundheitsförderung aufgezeigt. Positiv fiel die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen aus: Die Belegschaft identifiziert sich stark mit dem Unternehmen und arbeitet gerne bei der IBENA Textilwerke GmbH.

Von Seiten der Berater/-innen wurde angeregt Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen sukzessive zu ermitteln und zukünftig Mitarbeitergespräche systematisch durchzuführen. Um Gesundheitsaspekte im Unternehmen kontinuierlich zu bearbeiten und eine zentrale Koordinationsstelle für Mitarbeiter/-innen und Geschäftsführung zu schaffen, wurde angeregt einen Arbeitskreis Gesundheit als Steuerungsgremium im Unternehmen zu verankern.

Zum Abschluss des Beratungsprozesses werden Mitarbeiter/-innen und Führungsebene der IBENA Textilwerke GmbH im Rahmen einer Betriebsversammlung über die Beratungsergebnisse informiert.

Nutzen der Beratung

Das Beratungstadium wurde durchweg positiv bewertet, da es eine multiperspektivische Reflexion zum Status-Quo des Unternehmens ermöglichte und viele Anregungen geben konnte. Dadurch wurde eine Sensibilisierung der Belegschaft und der leitenden Angestellten für die Themen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erreicht. Erste Entwicklungen zu einem präventiven und gesundheitsfreundlichen Arbeitsklima wurden angestoßen. Im kommenden Jahr wird eine Schulung für Abteilungsleiter/-innen zur Mitarbeiterführung stattfinden. Die Betriebsleitung verzeichnete seit dem Beratungsprozess einen Rückgang des Krankheitsstandes von über 5% auf unter 3%.

Übergreifende und weitreichende Wirkungen der Beratung in der Belegschaft sind nach der Vorstellung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse in der Betriebsversammlung sowie durch die eventuelle Etablierung einer Steuerungsgruppe Gesundheit zu erwarten. Ideal wäre aus Sicht des Unternehmens eine Roadmap gewesen, die über den Beratungszeitraum hinausgehende Handlungsoptionen aufzeigt.

Wer kann diese Prozesse unterstützen?

Im Arbeitsschutz sind die Grundpflichten des Arbeitgebers in Rechtsvorschriften geregelt (Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)). Für die Umsetzung der Rechtsvorschriften gibt es spezialisierte Beraterinnen und Berater, die die gesamte Palette des Regelwerkes überschauen und bei der Auswahl von geeigneten Instrumenten und deren Anwendung unterstützen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird von vielen Krankenkassen im Rahmen ihrer Präventionsaufgaben unterstützt. Beteiligt sind auch die Unfallkassen.

Im Netzwerk Arbeitsfähigkeit finden Sie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die sie bei der Suche nach geeigneten Beraterinnen und Beratern unterstützen können.

7.2 IBENA Textilwerke – Abbau von Krankenständen durch Arbeitsfähigkeitsberatung

Die IBENA Textilwerke GmbH ist ein traditionsreiches Familienunternehmen, das 1826 gegründet wurde. An den Produktionsstandorten Bocholt und Rhede werden strapazierfähige Textilien in den Bereichen Haus- und Heimtextilien sowie Spezialtextilien produziert. Mit ca. 282 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann die IBENA als größeres mittelständisches Unternehmen bezeichnet werden.

Weitere Informationen: <http://www.ibena.de>

Beratung als Anstoß für Gesundheitsbewusstsein im Industriegewerbe

Nach einer Insolvenz im Jahr 2006 wendeten sich der Betriebsrat und die Betriebsleitung der IBENA an die BKK vor Ort, um den hohen Krankenstand im Unternehmen zu senken und die Mitarbeiterzufriedenheit zu untersuchen.

Die Beratung im Rahmen des intakt!-Modellprojektes erfolgte durch das Tandem BKK vor Ort, mit Norbert Winzen und Andrea Laudert sowie mit Hans-Jürgen Dorr, dialogo. Gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Betriebsleitung wurde ein Fragebogen zur Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen auf der Grundlage des SALS- Fragebogens entworfen. Die schriftliche Befragung wurde in einen Gesundheitstag eingebettet, der parallel an beiden Standorten stattfinden sollte. Das Konzept wurde an die Unternehmensführung und Abteilungsleiter/-innen kommuniziert.

Ein Fabrikhallenbrand während des Beratungsprozesses verzögerte die Umsetzung des geplanten Konzeptes um einige Monate und verändert die Ausgangsbedingungen: Mehr als zuvor ist die Unternehmensführung auf betriebswirtschaftliche

Eine arbeitsfähige Belegschaft lohnt sich – betriebliche Fallbeispiele

8.1 Fußboden Brandenburg – Arbeitsfähigkeit bei der Betriebsübergabe sichern

Das Unternehmen „Fußboden Brandenburg“ wurde unmittelbar nach dem zweiten Weltkrieg gegründet und 1974 vom jetzigen Geschäftsführer Klaus Brandenburg übernommen. Neben einer Ausbildung zum Raumausstatter und entsprechender Meisterprüfung verfügt Klaus Brandenburg über die Meisterprüfung im Parkettleger-Handwerk. Fußboden Brandenburg verlegt Bodenbeläge aller Art: Parkett, Teppich, Kork, Elastikböden, aber auch Böden für Sportanlagen, Schulen und Kindergärten.

Weitere Informationen: <http://www.fussboden-brandenburg.de/>

Beratung

Fußboden Brandenburg steht in Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung seit 2004 in engem Kontakt zu der beratenden Krankenkasse, der Vereinigten IKK. Anlass für die neue Beratung im Rahmen des intakt!-Modellprojektes war die Vorbereitung auf den geplanten Wechsel in der Ge-

schäftsführung: Klaus Brandenburg möchte in wenigen Jahren in den Ruhestand gehen.

Die Analysephase zeigte, dass derzeit keine Probleme mit Krankenständen bestehen. Da jedoch die Erhaltung der physischen Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ein wichtiges Thema für Fußboden Brandenburg ist, wurde mit betroffenen Mitarbeitern/-innen ein ergonomisches Verhaltenstraining durchgeführt.

Bedarf wurde zudem für eine Stressberatung identifiziert. Im Rahmen des IKK-Stresskompetenz-Trainings lernten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Entspannungsverfahren kennen, erarbeiteten persönliche Stressoren-Listen und erhielten Anregungen für Handlungsalternativen vom Berater der IKK.

Der Geschäftsführer erwartete eine Beratung bei der Vorbereitung auf die Betriebsübergabe mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf und Aufstiegsqualifizierung. Im Mittelpunkt sollte die konkrete Hilfestel-

Abbildung 14: Übergabefahrplan (Beispiel)

Ziel	Was wurde gemacht?	Zielerreichung
1. Übergabe des Betriebs an einen ausgewählten Mitarbeiter		
2. Zeitnaher Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung der künftigen finanziellen Perspektiven ■ Aktualisierung der Buchführung 	Bereits umgesetzt
3. Den Übernehmenden in die Führungs- und Verwaltungsaufgaben einarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Weiterqualifizierung des neuen Inhabers ■ Einarbeitungsplan für den Betriebsübernehmenden 	Läuft, Ende ca. 2011
4. Die künftig brachliegenden Tätigkeiten des Übernehmers mit einer neuen Fachkraft besetzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter/-innen ■ Suche nach einem/r neuen Betriebsleiter/-in 	Stellennachfolger gefunden (ehemaliger Mitarbeiter, der zurückkommt); Einarbeitung bis 2011
5. Vertretungs- und Verantwortungsregelungen für die Zeiten, in denen der künftige Inhaber wegen Einarbeitung und Qualifizierung seine derzeitigen Tätigkeiten nicht oder nur eingeschränkt erledigen kann	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Weiterqualifizierung der Mitarbeiter/-innen ■ Vertretungs- und Verantwortungsregelungen für die Baustellenbetreuung 	Läuft, Ende ca. 2011
6. Für den Übernehmenden eine klare und nachvollziehbare Finanzierungsstruktur vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung der künftigen finanziellen Perspektiven ■ Klärung der Bankkontakte 	Bereits umgesetzt
7. Gewährleistungszeiten für neue Aufträge verkürzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klärung der künftigen finanziellen Perspektiven ■ Änderung der Gewährleistungsverträge 	Läuft, Ende ca. 2011

Quelle: eickmeier consult / Vereinigte IKK 2010

Eine arbeitsfähige Belegschaft lohnt sich – betriebliche Fallbeispiele

trägt er zwei Wochen lang einen „Lastesel“-Aufkleber auf der Werkzeugtasche und spendiert ein Frühstück.

Der Unternehmer hat in die Gesundheit der Mitarbeiter investiert und einen Gabelstapler sowie eine Kurbel für das Heben schwerer Lasten angeschafft.

Die Beratung führt zu einem deutlichen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen – Investitionen in Geräte (z. B. Gabelstapler, Kurbel zum Heben schwerer Lasten) und Zeit (Schulungen finden auch während der Arbeitszeit statt) stehen deutlich geringere Krankheitsausfälle gegenüber. Nachdem zu einem früheren Zeitpunkt bereits ein Mitarbeiter langfristig krank war und vierzig Tage ausfiel, gab es 2009 insgesamt nur vier Krankheitstage aufgrund von Rückenerkrankungen, im Jahr 2010 bislang keine.

8.2 W-film – aufstrebend und ausgelastet in der Filmbranche

Der Filmverleih W-film bringt seit 2000 deutsche und internationale Kurzfilmprogramme und seit 2005 Spiel- und Dokumentarfilme ins Kino. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2000 von Regisseur, Produzent und Verleiher Stephan Winkler in Köln. Bisher hat W-film mehr als 30 Kurzfilmprogramme und 25 lange Filme auf die Kinoleinwände gebracht. Bei der Auswahl von Filmen steht besonders der Bezug zu Menschen, ihren Lebenswerken, Geschichten und Träumen im Vordergrund. Das Unternehmen beschäftigt derzeit neben dem Inhaber zwei Vollzeitangestellte, eine Teilzeitkraft und eine Auszubildende. Branchentypisch werden projektbezogen weitere freie Mitarbeiter hinzugezogen.

Weitere Informationen: <http://www.wfilm.com/>

Mit reflexiver Beratung die Zukunft gestalten

Der Kontakt zwischen der Potentialberaterin Mechthild Kaub, Film+TV Consulting und dem Inhaber Stephan Winkler entstand durch die erfolgreiche Beratung für das Projekt Cineconnect, mit dem Stephan Winkler die Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Förderwettbewerbs Create.NRW gewann.

Als Einstieg in die intakt!-Beratung erfolgte ein Vorgespräch mit dem Inhaber und seiner Stellvertreterin sowie eine Arbeitsplatzbegehung. Gemeinsam führten das Beratungsteam Mechthild Kaub und Gesundheitsberaterin Nicole Lazar vom BGF-Institut dann einen Workshop zur Analyse der Arbeitsfähigkeit durch, der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Geschäftsleitung mit

lung bei der Organisation der Unternehmensübergabe mit ökonomischen und personalbezogenen Themen sowie einer Organisationsberatung stehen.

Für die Unternehmensübergabe wurde der Geschäftsführer von Heinz Eickmeier von eickmeier consult im Tandem mit Stefan Ammel von der Vereinigten IKK Bergisch-Gladbach beraten. In der Anfangsphase wurden die Beratungsgespräche durch beide Berater durchgeführt, um Vertrauen zu schaffen – aus Sicht des Geschäftsführers eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Beratung.

Ein so genannter Übergabefahrplan für die nächsten zwei Jahre wurde erstellt und wird zukünftig als Controllinginstrument für den Übergabeprozess eingesetzt. Der Fahrplan umfasst technische Übergabebedingungen zu Kaufpreis, Zeitrahmen und Ablauf, Finanzierbarkeit des Vorhabens, Einbindung von Bank, Steuerberater/-innen und Rechtsvertretern, persönliche Perspektiven des derzeitigen Inhabers, Qualifizierung und Einarbeitung des Übernehmenden sowie die Einbindung der Mitarbeitenden inkl. deren Beschäftigungs- und Aufstiegsprospektiven.

Von besonderer Relevanz waren zudem Sicherung und Ausbau der Arbeitsfähigkeit für die zukünftige Geschäftsführung (Qualifizierung, Einarbeitung, Perspektivsicherung) sowie der Erhalt und die Sicherung der Arbeitsfähigkeit für alle Beschäftigten nach Ausscheiden des derzeitigen Betriebsinhabers.

Nutzen

Der größte Nutzen ist nach Aussagen des Geschäftsführers durch die intensive Auseinandersetzung mit der Betriebsübergabe und die Erstellung des detaillierten Fahrplans entstanden. Die notwendigen Schritte bis zum Eintritt in den Ruhestand wurden festgelegt und mit dem Nachfolger abgeklärt. Ergebnis ist eine Aufgabenliste, die systematisch abgearbeitet werden kann. Der neue Geschäftsführer wird auf alle Eventualitäten vorbereitet, so dass sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Übergabe erhöht. Es ist sichergestellt, dass die positive und auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit ausgerichtete Mitarbeiterführung, die laut Geschäftsführung ein wesentlicher Grund für den Erfolg des Betriebs ist, weitergeführt wird.

Von gesundheitsfördernden und stressreduzierenden Maßnahmen profitieren Mitarbeiter/-innen und Unternehmen insgesamt stark. Im gesamten Betrieb sind Aufkleber als Denkhilfen für gesunde Bewegungsabläufe aufgehängt. Nicht gesundheitskonforme Bewegungsabläufe werden „bestraft“: Verhebt sich ein Mitarbeiter durch zu schweres Tragen,



Eine arbeitsfähige Belegschaft lohnt sich – betriebliche Fallbeispiele

einbezogen. Die Dokumentation aller Ergebnisse des Workshops inklusive Auswertung erhielten alle Teilnehmer schriftlich. Vier Wochen nach dem Workshop wurden Einzelgespräche basierend auf einem Fragebogen durchgeführt. In den Gesprächen thematisiert wurden insbesondere die Strukturierung der Arbeitsabläufe, die zeitliche Belastung, die vorhandene Qualifikation sowie gesundheitliche Aspekte des Arbeitsumfeldes. Abbildung 15 stellt einen Fragebogen mit Hilfe ausgewählter Fragen beispielhaft dar.

Anlass der Beratung war der Wunsch der Unternehmensleitung mehr Strukturen zu schaffen. Die Entwicklung von W-film von einer Filmproduktionsfirma zu einem Filmverleih für Kurzfilme und später auch für Langfilme sowie eine hohe Mitarbeiterfluktuation erschwerten eine nachhaltige Entwicklung von internen Prozessabläufen. Aufgrund knapper Personal- und Zeitressourcen stellte sich die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen und Personal als problematisch dar.

Wie in der Filmbranche üblich, arbeiten der Inhaber und die stellvertretende Mitarbeiterin mit großem zeitlichem Einsatz an allen Projekten und erwarten großes Engagement von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies stellt für die junge Belegschaft eine große Herausforderung im Arbeitsalltag dar. Prinzipiell erfordern die Arbeitszeiten in der Filmbranche ein Höchstmaß an Flexibilität und Einsatzbereitschaft.

Die geringe Unternehmensgröße führt dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrere Aufgabenbereiche haben und somit je nach Bedarf an unterschiedlichen Stellen eingesetzt werden.

Die Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit durch die wenig strukturierten Arbeitsabläufe und das dynamische Arbeitsumfeld ist der Unternehmensführung im Verlauf der Beratung deutlich geworden.

Eine arbeitsfähige Belegschaft lohnt sich – betriebliche Fallbeispiele

In der Konsequenz wurde ein Maßnahmenplan mit einer Reihe von Einzelmaßnahmen erarbeitet: Dazu gehörten beispielsweise Empfehlungen für die fachliche und methodische Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Einhaltung einer wöchentlichen Teamsitzung und das Erlernen von Entspannungsübungen. Die Maßnahmen werden schrittweise umgesetzt. Des Weiteren wurden Aufgabenbereiche neu geordnet und Störfelder im Arbeitsumfeld abgeschafft (Beleuchtungssituation, sanitäre Anlagen).

Der Beratungsprozess wurde durch ein Einzelgespräch der Gesundheitsberaterin und der Potenzialberaterin mit dem Inhaber abgeschlossen.

Nutzen

Als großer Gewinn wird zunächst die ehrliche und offene Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsfähigkeit in der Gruppe bewertet. Dadurch wurden viele strukturelle Defizite angesprochen, deren Bedeutung im hektischen Arbeitsalltag oft unterschätzt wird.

Dank der Beratung wurde insbesondere bei der Unternehmensführung Bewusstsein für die Bedeutung der unterschiedlichen Handlungsfelder der Arbeitsfähigkeit geschaffen.

Beispielsweise ist die starke Arbeitsbelastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Geschäftsführung zwar bekannt, wurde vor der Beratung in ihrer Bedeutung jedoch unterschätzt. Dank der Beratung ist nun klar: Die erhebliche Arbeitsbelastung einzelner Personen wird einerseits durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten an andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, andererseits aber auch durch bewusste Pausen, beispielsweise Spaziergänge verringert.

Ein großes Filmproduktionsprojekt wurde als Folge der Arbeitsfähigkeitsberatung verschoben und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so verringert. Verbessert hat sich auch die Abgrenzung von Aufgabenbereichen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die vorgestellten Entspannungsübungen werden von einzelnen Personen im Büroalltag genutzt. Der Inhaber des W-film Filmverleihs greift die Anregung auf, sich noch stärker beruflich zu vernetzen und wurde u. a. Mitglied in einem weiteren Fachverband.

Die Arbeitsfähigkeitsberatung hat ihren angedachten Zweck erfüllt: Der Geschäftsführung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und damit dem Unternehmen insgesamt wurde ein Impuls für den verbesserten Umgang mit dem Thema Arbeitsfähigkeit gegeben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Unternehmensführung haben den Wunsch, weitere konkrete Hilfestellungen zu erhalten. Außerdem wird eine professionelle Begleitung der Maßnahmenumsetzung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit als wichtig erachtet. Da insbesondere kleine und Kleinstunternehmen nicht die finanziellen und zeitlichen Ressourcen haben, um sich kontinuierlich um die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit zu kümmern, sollte die Beratung durch öffentliche Förderung unterstützt werden.

Abbildung 15: Ausgewählte Fragen aus den Einzelgesprächen

Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter:

Allgemeines

Gibt es eine Arbeitsplatzbeschreibung?
Welche organisatorischen Änderungen kann ich anregen, die sich positiv auf meinen Arbeitsbereich auswirken?

Aufgabenbereich:

Zielerfüllung

Waren mir in der Vergangenheit meine Arbeitsziele zweifelsfrei bekannt?
Konnte ich meine Fähigkeiten voll einsetzen?

Zusammenarbeit

Kann ich selbständig arbeiten?
Werde ich in Entscheidungen einbezogen, die meinen Arbeitsbereich betreffen?

Zielvereinbarung

An welchen Verhaltenszielen sollte ich stärker arbeiten?
Bei welchen Zielen bin ich auf die Kooperation Dritter angewiesen?

Entwicklungspotenzial und Fördermaßnahmen

Was sollte geschehen, damit ich meine Leistungen halten bzw. steigern kann?
Welche Vorstellungen habe ich von meiner beruflichen Zukunft?

Quelle: Mechthild Kaub Film+TV Consulting 2010

An dem Modellprojekt intakt! waren die folgenden Beraterinnen und Berater beteiligt. Sie bilden zugleich das Beraternetzwerk Arbeitsfähigkeit. Bei Interesse können Sie sich gerne an die genannten Personen wenden:



Institut für Betriebliche
Gesundheitsförderung BGF GmbH
Neumarkt 35-37
50667 Köln

Birgit Schauerte
0221/271 80-113
birgit.schauerte@bgf-institut.de
Nicole Lazar
0221/271 80-122
nicole.lazar@bgf-institut.de

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH (IBGF) mit Sitz in Köln ist eine 100%ige Tochter der AOK Rheinland/Hamburg. Seit der Gründung im Juli 1998 übernimmt das IBGF für die AOK Rheinland/Hamburg die Aufgaben der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Berater/-innen des IBGF unterstützen Unternehmen im Rheinland und in Hamburg beim Aufbau eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Hierzu gehört neben der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsplatzverhältnisse, einer gesundheitsorientierten Arbeitsorganisation und einer mitarbeiterorientierten Führung auch die Förderung der persönlichen Gesundheitskompetenz der Beschäftigten.

Der Beratungsprozess gliedert sich in folgende, aufeinander aufbauende Module:

- Implementierung eines Steuerungsgremiums (Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Betriebsrat, Vorgesetzte), das alle weiteren Schritte plant, koordiniert und evaluiert
- Analysephase (Workshops, Arbeitssituationsanalysen, Mitarbeiterbefragungen, ergonomische Arbeitsplatzgutachten, Interviews usw.) unter Einbindung aller Mitarbeitererebenen zur Definition des Ist-Zustandes im Unternehmen
- Analysebasierte Maßnahmenentwicklung und Umsetzung (Verhaltensschulungen am Arbeitsplatz, Gesundheitstage, Seminare zur mitarbeiterorientierten Führung usw.)
- Befähigung der Unternehmen, den Prozess durch Implementierung in Strukturen und Prozessen nachhaltig zu verankern

Im Beratungsprozess werden das Wissen und die Kompetenzen der IBGF-Mitarbeiter über interdisziplinäre Teams eingebracht, um ganzheitliche Lösungen zu Gesundheitsprozessen in den Betrieben nachhaltig zu verankern.



BKK GILDEMEISTER SEIDENSTICKER
Winterstr. 49
33649 Bielefeld
0521/52 28 37 85
www.bkkgs.de

Katrin Matuschek
k.matuschek@bkkgs.de
Stefan Hörmann
s.hoermann@bkkgs.de

Die Berater/-innen der BKK GILDEMEISTER SEIDENSTICKER unterstützen Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe und der Bodenseeregion bei der Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM). Gemeinsam mit den „gesundheitlichen Weichenstellern“ des Unternehmens wie Personalbereich, Arbeitsschutz etc. werden Gesundheitsziele vereinbart und deren Umsetzung als strategische Aufgabe abgestimmt.

Im Rahmen der Einführung eines BGM werden vier Phasen durchlaufen:

- Planung: Gründung eines Steuerkreises BGM, Zielfindung, Festlegung der Strategie
- Analyse: qualitative und/oder quantitative Untersuchung des aktuellen Ist-Standes
- Maßnahmenentwicklung und Umsetzung: Gesundheitszirkel, Workshop, Seminare, Kurse für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Erfolgsbewertung und Perspektiventwicklung: Evaluation der Einführung sowie weitere Planung für die selbständige Umsetzung des BGM in Zukunft

Das Angebot richtet sich an alle Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe sowie in der Bodenseeregion, unabhängig von Versichertenanteil, Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgröße.



BKK vor Ort
Willy-Brandt-Platz 3
46045 Oberhausen
0208/880 46 32 70
gesundheit@bkkvorort.de
www.bkkvorort.de/bgf

Norbert Winzen
Andrea Laudert

Die BKK vor Ort unterstützt Unternehmen verschiedener Branchen und Größen im gesamten Bundesgebiet in der Implementierung und Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, unter anderem durch:

- Unterstützung bei der Einrichtung von betrieblichen Steuerungsstrukturen (z. B. Arbeitskreis Gesundheit)
- Beratung zu verschiedenen Themen der Arbeitsfähigkeit (z. B. Gesundheit, Demografie, Arbeit)
- Analysen (z. B. Gesundheitsberichterstattung)
- Information und Sensibilisierung durch Gesundheitsmaßnahmen zu verschiedenen Themen
- Organisation und Durchführung von bedarfsgerechten Interventionen (z. B. Arbeitsplatzprogramme, zielgruppenspezifische Programme)



Novitas BKK
47050 Duisburg
www.novitas-bkk.de

Barbara Pöhlmann
02302/17 91-455
barbara.poehlmann@novitas-bkk.de

Die Novitas BKK ist Partner für unterschiedlichste Unternehmen zahlreicher Branchen auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Schwerpunkte der Beratungen sind:

- Unterstützung bei der Etablierung von betrieblichen Steuerungsstrukturen (z. B. Steuerungskreis Gesundheit)
- Erstellung von Analysen wie Gesundheitsberichten/Mitarbeiterbefragungen etc. und Beratung zu daraus resultierenden bedarfsgerechten Gesundheitsmaßnahmen
- Organisation und Durchführung von Gesundheitsaktionen zur Sensibilisierung der Teilnehmer für gesundheitsförderliches Verhalten
- Organisation und Durchführung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen zu Themen der Arbeitsfähigkeit



Team Gesundheit GmbH
 Rellinghauser Straße 93
 45128 Essen
 0201/56 59 60
 www.teamgesundheit.de

Inka Matschey
 matschey@teamgesundheit.de
 Carsten Gräf
 graef@teamgesundheit.de

Wir beraten seit 1997 viele Unternehmen erfolgreich im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Bei der ganzheitlichen Begleitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder in seinen einzelnen Facetten unterstützen wir auch Sie. Verlassen Sie sich bei der Durchführung der Programme und Maßnahmen auf die Erfahrung unserer Beraterinnen und Berater. Schließlich ist dieser Tätigkeitsbereich nicht umsonst unsere Kernkompetenz

- Analyse/Evaluation: Wir begleiten Sie unter anderem mit den folgenden Tools: Gesundheitsberichte, Mitarbeiterbefragung, Interviews, Arbeitsplatzanalyse, Arbeitssituationsanalyse und Demografie-Tool
- Gesundheitsaktionen: Rückengesundheit, Bewegung, psychische Gesundheit, Ernährung und Suchtprävention
- Ergonomie: Arbeitsplatzanalysen, Ergonomieseminare, Arbeitsplatzprogramme „Rücken“ und Ergonomieberatung
- Gruppeninterventionen: Gesundheitszirkel, Zukunftswerkstätten, Großgruppenverfahren
- Seminare und Workshops: Sensibilisierung und Motivation von Zielgruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter und Auszubildende) rund um das Thema Gesundheit. Mögliche Themenfelder sind: Stress, Work-Life-Balance, Führung und Gesundheit, Kommunikation und Burn out
- Beratung und Coaching

Unser qualifiziertes Team setzt sich aus verschiedenen Berufsgruppen der Psychologie, Gesundheits-, Sport-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft zusammen und findet auf immer komplexere und neue Gesundheitsfragen innovative Antworten. Dabei verlassen wir uns nicht lediglich auf unsere breite Expertise, sondern weiten diese ständig aus: durch kontinuierliche Weiterbildung, Dialog mit Fachwelt und Praxis und die Integration neuester Forschungsergebnisse.



Techniker Krankenkasse
 Universitätsstr. 76a
 45527 Hattingen
 www.tk.de

Christian Timmerhoff
 0234/91 15-404
 christian.timmerhoff@tk.de

- Prozessberatung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Demografieberatung



Zentrum für Gesundheitsförderung
 Vereinigte IKK
 Postfach 10 06 60
 51406 Bergisch Gladbach
 www.vereinigte-ikk.de

Stefan Ammel
 01880/455 12 73
 stefan.ammel@vereinigte-ikk.de
 Georg Hensel
 01880/455 12 71
 georg.hensel@vereinigte-ikk.de

Die Berater der Vereinigten IKK bieten Unternehmen professionelle und unbürokratische Unterstützung um die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu verbessern. Wichtigste IKK-Erfolgskriterien sind die praxisorientierte Vorgehensweise und die Ausschöpfung bereits vorhandener betrieblicher Potenziale.

Inhalt, Umfang und Tempo von Maßnahmen werden nur in Abstimmung mit der Unternehmensleitung und unter aktiver Beteiligung der Arbeitnehmer festgelegt und nachhaltig auf den Weg gebracht.

Der Maßnahmenplan baut auf einer sorgfältigen Analyse der Ist-Situation auf, der Prozess und die Wirkungen werden selbstverständlich mit anerkannten Verfahren nachgewiesen.

Ein besonderer Anreiz für Betriebe ins Thema einzusteigen besteht durch das seit vielen Jahren erfolgreich praktizierte Bonusprogramm. Bonusbausteine sind: Muskel-Skelett-System, Stressreduzierung, demografischer Wandel (Alterstruktur, Qualifikationsbedarf). Bei erfolgreicher Teilnahme erhalten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer attraktive Bonuszahlungen, wenn mit praxiserprobten und fachlich anerkannten Instrumenten und Methoden die Arbeitsbedingungen und die individuelle Gesundheitskompetenz der Beschäftigten verbessert werden.

Die Vereinigte IKK ist nicht nur Experte und Ansprechpartner für größere Betriebe (www.corporate-health-award.de/experten/), sondern speziell auch für kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe aktiv (www.dnbgf.de/forum-kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu/koordinatoren.html).

Über 1.000 kleinere Betriebe sind bereits mit der Vereinigten IKK erfolgreich in das Betriebliche Gesundheitsmanagement eingestiegen.



ante1 GmbH
 Sichelstraße 20
 44229 Dortmund
 www.ante1.de

Prof. Dr. Michael Denninghoff
 0231/7 58 12 89
 michael.denninghoff@ante1.de

- Coaching von Führungskräften, Mitarbeiter/-innen und Teams
- Konfliktmanagement
- Gesundheitstraining, Life-Time-Balance-Beratung
- Telefontrainings (Service, Vertrieb, Inkasso)
- Call Center-Beratung
- Marketing-, Corporate Identity-Beratung



d-ialogo
partner für innovative qualifizierung &
unternehmensentwicklung e. K
Viehhofstr. 119
42117 Wuppertal
www.d-ialogo.de

Hans-Jürgen Dorr
0202/242 72 81
dorr@d-ialogo.de

- Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen
- Demografieberatung (Strategie, Altersstrukturanalysen, Ableitung von Maßnahmen etc.) in kleinen, mittleren und Großbetrieben
- Trainings im Bereich Demografie (Ausbildung von Gesundheitsmanagern/-innen diverser Kassen, Qualifizierungen für Personalverantwortliche und Berater/-innen – externe und firmeninterne)
- Durchführung von Arbeitsbewältigungscoachings
- Beratungen zur Arbeitsfähigkeit
- Moderationen von Workshops
- Vorträge zu Demografie und Arbeitsfähigkeit
- Regionale Schwerpunkte: Deutschland und Schweiz



eickmeier consult
Wilhelmstr. 25
42781 Haan
www.eickmeier-consult.de

Heinz Eickmeier
02129/95 81 46
heinz.eickmeier@t-online.de

- Managementberatung und Organisationsentwicklung
- Strategische Maßnahmenentwicklung/zeitgemäße Organisationsstrukturen
- Qualitätsmanagement
- Controlling/Rechnungswesen/Finanzen
- Unternehmensgründungen und Nachfolgeregelungen



gaus gmbh – medien bildung politik-
beratung
Märkische Str. 86–88
44141 Dortmund
www.gaus.de

Christiane Weiling
0231/47 73 79 38
weiling@gaus.de

- Organisations- und Personalentwicklung in der Gesundheits- und Seniorenwirtschaft
- Aufbau von Unternehmensnetzwerken
- Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung in der Pflege
- Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Schwerpunkt: Pflege und Beruf)
- Diversity Management



Gelsdorf & Partner
Betriebswirtschaftliche Unternehmens-
beratung
Dorfstraße 88
47259 Duisburg
www.gelsdorf-partner.de

Ursula Gelsdorf
0203/75 11 03
info@gelsdorf-partner.de

- Unternehmensgründung
- Unternehmensnachfolge
- Betriebsberatungen
- Strategische Planung und Coaching
- Potenzialberatungen zur Stärkung der Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nach ganzheitlichem Beratungsansatz



Film+TV Consulting
Am Mühlenkamp 12
40489 Düsseldorf

Mechthild Kaub
0211/291 36 26
kaub@film-tv-consulting.de

- Beratung und Coaching für Unternehmen der Medienbranche sowie Freelancer der Kreativ- und Kulturwirtschaft
- Unternehmens- und Existenzgründungsberatung
- Festigungs- und Potenzialberatung
- Businessplanung, strategische Unternehmensentwicklung
- Projektfinanzierung und Förderanträge (EFRE, ESF, MEDIA, Bundes- und Länderförderprogramme)
- Krisen- und Konfliktmanagement
- Individual- und Führungskräftecoaching
- Arbeitsorganisation
- Qualifizierungsseminare für Medienschaffende
- Psychologische Beratung (VFP e. V.)

Landeck Consult
Dipl.-Kfm. Dirk Landeck, Wirtschaftsmediator (IHK)
www.landeckconsult.de



Landeck Consult
Selma-Lagerlöf-Str. 24
40764 Langenfeld
www.landeckconsult.de

Dirk Landeck
02173/106 97 69
info@landeckconsult.de

- Coaching von Mitarbeitern/-innen, Führungskräften und Teams
- Konfliktmanagement/Mediation
- HR Change Management
- Outplacement Beratung

W. Seelig
Analyse|Beratung|Training|Coaching
Kämpferfeld 18
51469 Bergisch Gladbach
www.wseelig.de

Wolf Seelig
02202/561 71
wseelig@wseelig.de

- Personalauswahl/Personalentwicklung
- Führung zu Leistung und Erfolg im Unternehmen
- Coaching für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Ausbildungsplanung/Ausbildungscoaching
- Externer Partner im Beraterpool des Betrieblichen Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse
- Trainer für Ausbilder gem. AEVO, Personalfachkaufleute und Fachkaufleute im Rahmen der Meisterausbildung (IHK, HWK)



Siebold, Managementberatung,
Coaching, Supervision
Klinikstr.32
44791 Bochum
www.demographie-konzepte.de

Angela Siebold
0234/950 76 20
siebold@siebold-coaching.de

- Veränderungsprozesse in Unternehmen mit älter und vielfältiger werdenden Belegschaften
- Moderation von Ziel- und Strategieplanungsprozessen
- Personal- und Persönlichkeitsentwicklung
- Führungskräftecoaching, Mentoring, Konfliktmanagement
- Unternehmenskultur und Kommunikation
- Interkulturelle Kompetenz
- Gender- und Diversitymanagement

Badura, B.; Walter, U. & Hehlman, T. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer.

BGF-Institut (o. J.). BGM-Portal – Die Informationsplattform des BGF-Instituts zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

BKK Gesundheitsreport 2010. BKK Bundesverband. Online unter [letzter Zugriff am 09.12.2010]: http://www.bkk.de/fileadmin/user_upload/PDF/Arbeitgeber/gesundheitsreport/BKK_Gesundheitsreport_2010.pdf

Dobischat, R., Düsseldorf, K., & Fischell, M. (o. J.). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen“. Online unter [letzter Zugriff am 15.12.2010]: http://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Leitfaden_Qualifizierungsberatung.pdf.

Freude, G. & Hasselhorn, H. M. (2008). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. BAuA.

Frevel, A. (o. J.). Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Handwerk. Grundlagen – Beratungskonzepte – Beispiele. Umsetzungshilfen für den Einsatz in Handwerksbetrieben.

Giesert, M. (Hrsg.) (2002). 6. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? DGB Bildungswerk e. V.

Hasselhorn H. M. & Freude, G. (2007). Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, NW Verlag.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2001). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA Verlag.

Ilmarinen, J. (2005). Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health. FIOH Bookstore.

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2010). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B.; Walter, U. & Hehlman, T. (Hrsg.). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2010). Demografischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien – Memorandum.

Mäkitalo, J. & Launis, K. (1998). The Finnish Work Ability Approach – a historical and conceptual analysis. Työterveyslääkäri, 16 (1), 42-46.

Molnar, M., Geißler-Gruber, B. und Häiden, C. (2002). IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. WKÖ, AK, ÖGB, AUVA (Hrsg.), gefördert von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 11. erweiterte Auflage 2007, Wien.

Richenhagen, G. (2009). Demografischer Wandel – Staatliche Handlungskonzepte zum Erhalt und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Präsentation am 04.03.2009 an der Universität Bielefeld.

Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: INQA - Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.). Tagungsbericht zum Abschlussworkshop des Programms zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer (PFIFF). Online unter [letzter Zugriff am 07.12.2010]: http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/Pfiff_AGE_Management.pdf

Richenhagen, G. (im Druck). Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Ein internationaler Vergleich aus Sicht von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Erscheint in: Schott, T. & Hornberg, C. (Hrsg.). 20 Jahre Public Health in Deutschland. Bilanz und Ausblick einer Wissenschaft. Wiesbaden, VS Verlag.

Richenhagen, G., Prümper, J. & Wagner, J. (2002). Handbuch der Bildschirmarbeit. Luchterhand.

Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (S. 281-298). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Stadler, P. & Spieß, E. (2003). Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).

Steinberg, U., Caffier, G., Liebers, F. & Behrendt, S. (2008). Ziehen und Schieben ohne Schaden. BAuA (Hrsg.).

Steinberg, U. & Windberg, H.-J. (2008). Heben und Tragen ohne Schaden. 5. Auflage. BAuA (Hrsg.).

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998). Work Ability Index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Institutionen

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) nimmt eine Schlüsselstellung in der Forschung zur Gestaltung einer sicheren und gesunden Arbeitswelt ein. Dazu werden Informationen bereit gestellt und Transferleistungen für die Berufspraxis erbracht.

<http://www.baua.de>

Die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) fördert u. a. mit der Potential-Beratung einen neueren Beratungsansatz, um strategische Entwicklungsprozesse in KMU zu unterstützen. Dazu berät die G.I.B. regionale Beraterinnen und Berater in Nordrhein-Westfalen und fördert deren Austausch über mögliche Beratungsmethoden. Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds und vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales in NRW gefördert.

<http://www.gib.nrw.de>

Netzwerke

WAI-Netzwerk Deutschland zur Förderung und Sicherung der betrieblichen Anwendung und Verbreitung des Work Ability Index. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit soll in der Kooperation zwischen der Bergischen Universität Wuppertal und der BAuA gewährleistet werden.

<http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de>

Arbeit und Zukunft e. V. ist ein Netzwerk aus Beratern/-innen und Wissenschaftlern/-innen zum Austausch über Forschungen und Erfahrungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Arbeitsforschung.

<http://www.arbeitundzukunft.de>

Das Demographie Netzwerk wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und befasst sich mit Herausforderungen und Fragestellungen zur demografischen Entwicklung in Deutschland.

<http://demographie-netzwerk.de>

Das deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) verbindet verschiedene soziale Verbände, die sich mit betrieblicher Gesundheitsförderung beschäftigen und diese fördern. Ziel ist es Kooperationen zu ermöglichen bzw. vorhandene Kooperationen zwischen den Verbänden auszubauen und zu verbessern. Zudem werden Berichte und Informationsbroschüren auf der eigens eingerichteten Homepage zur Verfügung gestellt.

<http://www.dnbgf.de>

In dem Beratungs- und Qualifizierungsverbund „Rebequa“ sind ca. 100 nach einem speziellen Programm ausgebildete Demografie-Berater in Nordrhein-Westfalen organisiert. Die kostenfreie Erstberatung umfasst u. a. eine regionalwirtschaftliche Prognose, eine Altersstrukturanalyse sowie eine Identifizierung erster Handlungsfelder. Anschließend können kostenpflichtig Arbeitsplatzanalysen, Altersstrukturanalysen, Gesundheitsberichte sowie die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zu betrieblichem Gesundheitsmanagement in Anspruch genommen werden.

<http://www.rebequa.de/cms/index.php>

Das European Network for Workplace Health Promotion (EN-WHP) ist ein informelles Netzwerk nationaler Institute, die für betriebliche Gesundheit, Arbeitsschutz, Public Health, Gesundheitsförderung und Prävention und Sozialversicherung zuständig sind. Die gemeinsamen Ziele der Mitglieder von EN-WHP sind die Förderung der Gesundheit von Angestellten und die Schaffung gesunder Arbeitsbedingungen. Hierfür werden gemeinsame Entwicklungsprojekte angestoßen und der Austausch über gute Praxisbeispiele organisiert.

<http://www.enwhp.org/>

Initiativen

Die Initiative für eine Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist eine Gemeinschaftsinitiative, die sich gegründet hat, um zentrale Problemthemenfelder einer zunehmend alternden Gesellschaft zu diskutieren und Lösungsvorschläge aufzeigen und den Transfer von Handlungswissen zu ermöglichen.

<http://www.inqa.de>

Im Rahmen der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) arbeiten der BKK Bundesverband, der AOK-Bundesverband, der Verband der Ersatzkassen und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung bei der Prävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammen. IGA macht vorhandene Methoden und Erkenntnisse für die Praxis nutzbar und entwickelt Präventionsansätze sozialversicherungsübergreifend weiter. In konkreten Projekten werden aktuelle Themen aufgegriffen oder neue Methoden ausprobiert.

<http://www.iga-info.de/>

Projekte

HAWAI4U (Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen) ist ein zwischen 2007 und 2008 durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales und dem ESF gefördertes Projekt. Die dazu geschaffene Homepage gibt Hintergrundinformationen, Literaturhinweise und bietet somit konkrete Unterstützung zum Thema Arbeitsfähigkeit und demografischer Wandel an.

<http://www.hawaii4u.de>

Das Modellprojekt „abba. – Aktivierende Beratung zum Abbau psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ ist ein Beratungsprojekt der Arbeitsschutzbehörden des Landes Nordrhein-Westfalen und richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt auf psychischen Belastungen bei der Arbeit, die Teilnahme ist freiwillig und es entstehen keine Beratungskosten. abba. soll auf die Bedeutung psychischer Belastungen und deren Folgen aufmerksam machen und Betriebe aktiv dabei unterstützen gegen vermeidbare psychische Belastungen bei der Arbeit vorzugehen.

http://www.liga.nrw.de/themen/Arbeit_gestalten/projekte_programme/arbschprogramm/2006_abba/index.html

Das Modellprojekt „Demografie-Audit“ arbeitet an der Entwicklung, Erprobung und dem Aufbau einer nachhaltigen Struktur für ein Audit zur demografie-sensiblen Personalpolitik in Nordrhein-Westfalen. Geplant ist ein etabliertes Auditsystem mit einer festen Vergabestelle und zertifizierten Auditoren.

http://www.arbeit-demografie.nrw.de/ProjekteInitiativen/03_Aktivitaeten_Landesebene/Modellprojekt_Demografie_Audit.html

Im Rahmen des Projektes Entwicklung altersrobuster Betriebsstrukturen im KMU-Verbund (ABS-Verbund) werden betriebliche Prozesse zum Umgang mit dem demografischen Wandel über Verbünde nachhaltig unterstützt. Als Produkte sollen eine Toolbox zur Entwicklung altersrobuster Betriebsstrukturen, ein Leitfaden für Betriebspraktiker und Berater/innen sowie ein Reader über Verbundaktivitäten entstehen.

<http://www.bit-bochum.de/BIT/arbeit/Projekte/ABS.php>

Der DGB-Index „Gute Arbeit“ ist ein Maß für Arbeitsqualität und Einkommensbedingungen. Es misst, in welchem Grad die Arbeitssituationen der Beschäftigten bundesweit, branchen- und gruppenspezifisch den aufgestellten 15 Kriterien für „Gute Arbeit“ gerecht werden. Der DGB-Index basiert auf wissenschaftlichen Analyseverfahren und kann online getestet werden. Darüber hinaus werden auch Berichte und Begleitmaterialien zur Verfügung gestellt.

<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de>

Profilpass dient der systematischen Ermittlung von persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen unabhängig von Art und Ort des Erwerbs. Der Profilpass soll dazu anregen, sich reflexiv mit dem eigenen Handeln und Kompetenzen auseinanderzusetzen und sich der persönlichen Stärken bewusst zu werden.

<http://www.profilpass-online.de>

prognos

Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: 030/52 00 59-200
Telefax: 030/52 00 59-201
Internet: www.prognos.com
E-Mail: info@prognos.com

Ansprechpartnerin: Dr. Iris Pfeiffer



Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
der AOK Rheinland/Hamburg
Neumarkt 35
50667 Köln
Telefon: 0221/27 180-0
Telefax: 0221/27 180-201
Internet: www.bgf-institut.de

Ansprechpartnerin: Birgit Schauerte

Impressum

Autor: Prognos AG, unter Mitarbeit und Beratung des
Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH,
Dank an: Dr. Gottfried Richenhagen
Gefördert von: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen, Europäischer Sozialfonds