

Evaluierung des Arbeitsbewältigungscoachings im Rahmen der Qualifizierungsberatung für Betriebe – Effektivitätsbewertung

Zentrale Ergebnisse einer aktuellen Studie des AMS Oberösterreich

1. Das AB-Coaching

Aufgrund der demographischen Veränderungen der Gesellschaft ist auch für die Arbeitswelt absehbar, dass Belegschaften künftig älter werden, womit verschiedene betriebliche Herausforderungen verbunden sind. Das Arbeitsbewältigungscoaching (»AB-Coaching«), ein vom AMS Oberösterreich, dem ESF sowie dem Land Oberösterreich finanziertes betriebliches Beratungsangebot für kleine und mittlere Betriebe bis 50 MitarbeiterInnen, adressiert genau jene Fragen des alter(n)sgerechten Arbeitens. KMUs sollen in der Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsumgebungen, aber auch auf Ebene ihrer Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt werden, Strategien zu entwickeln, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer ArbeitnehmerInnen langfristig erhalten, verbessern oder wiederherstellen.

Methodisches Kernelement des AB-Coachings sind Einzelgespräche des Beraters/der Beraterin mit allen Beschäftigten des Unternehmens auf Basis eines standardisierten Arbeitsbewältigungs-Fragebogens.¹ Die Ergebnisse dieser Gespräche werden zusammengeführt sowie anonymisiert an die Geschäftsführung zurückgespielt und zeigen so Anknüpfungspunkte für betriebliche Verbesserungsmaßnahmen auf.

Fördertechnisch kommt das AB-Coaching im Rahmen der Qualifizierungsberatung des AMS Oberösterreich im Beratungsschwerpunkt »Productive Ageing/Betriebliche Gesundheitsförderung BGF« – als Pilotprojekt – zum Einsatz. Für die Betriebe ist die Inanspruchnahme kostenfrei, mit der Umsetzung ist die ÖSB Consulting GmbH beauftragt.

Im Auftrag der Landesgeschäftsstelle des AMS Oberösterreich wurde das AB-Coaching im Zeitraum Oktober 2009 bis Mai 2010 von L&R Sozialforschung evaluiert.² Dabei wurden deskriptive und analytische Zielsetzungen verfolgt: So konnte zum einen ein Überblick über die bisher beratenen Unternehmen und Beschäftigten in struktureller Hinsicht gegeben werden, zum anderen wurde den Wirkungen und Bewertungen durch die beteiligten Personengruppen (betriebliche EntscheidungsträgerInnen, Beschäftigte sowie BeraterInnen) nachgegangen. Einbezogen wurden sehr unterschiedliche Datenquellen, und zwar Erhebungsdaten aus gezielten Befragungen der Zielgruppen, aber auch bestehende Datenbankbestände und Ergebnisunterlagen der BeraterInnen.

2. Eckdaten der Evaluierung

Auftraggeber	AMS Oberösterreich
Grundgesamtheit	Seit Projektstart im Februar 2008 bis zum Stichtag für die Evaluierung im Frühjahr 2009 sind in rund 50 oberösterreichischen Betrieben AB-Coachings durchgeführt und abgeschlossen worden, an denen insgesamt etwa 600 Beschäftigte teilgenommen haben.
Empirische Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Screening-Interviews mit GeschäftsführerInnen, erreichte n=40 • Vertiefende Interviews (ausgewählte Fallstudien) mit GeschäftsführerInnen, erreichte n=25 • Interviews mit Beschäftigten (in Fallstudien-Betrieben), erreichte n=71 • Auswertung der TeilnehmerInnen-Datenbank, erfasste n=611 • ExpertInnen-Interviews mit BeraterInnen der ÖSB, n=2 • Analyse der Ergebnispräsentationen, vorliegende n=22
Projektzeitraum	Oktober 2009 bis Mai 2010

3. Strukturanalyse der teilnehmenden Betriebe und Beschäftigten

Von den in die Evaluierung einbezogenen Betrieben ist rund ein Viertel im »Handel« angesiedelt, ein Fünftel findet sich im »Baugewerbe«. Zum Bereich »Gastronomie/Beherbergung« sowie zum Bereich »Herstellung von Waren« zählen jeweils rund 15%. Weitere Branchen, wie z.B. die »Erbringung unterschiedlicher Dienstleistungen«, »Grundstücks- und Wohnungswesen« sowie »Information und Kommunikation«, sind in Einzelfällen vertreten. Insgesamt sind dem produzierenden Bereich 35% und dem Dienstleistungsbereich 65% zuzurechnen. Die beratenen Betriebe sind eher kleine KMUs, nur 15% beschäftigten 20 und mehr MitarbeiterInnen.

Bemerkenswerterweise war Age Management vor dem AB-Coaching kaum ein Thema in den teilnehmenden Unternehmen. Insgesamt 58% der Betriebe geben an, dass zuvor keine Ausei-

¹ Der Fragebogen erfasst die physischen und mentalen Anforderungen der Arbeit und die Gesundheit und Ressourcen des/der Beschäftigten. Mittels eines »Arbeitsbewältigungsindex« (kurz ABI) wird auf dieser Basis die Arbeitsbewältigungsfähigkeit gemessen. Ein ABI kann sowohl für die einzelnen Beschäftigten als auch für die ganze Belegschaft gebildet werden und stellt insofern ein spezifisches Gefährdungsbeurteilungs-Instrument dar. Der ABI wurde ursprünglich in Finnland entwickelt (siehe u.a. Ministry of Social Affairs and Health 2002). Unter www.arbeitsfaehigkeit.net finden sich zahlreiche Informationen und Materialien rund um den Arbeitsbewältigungsindex.

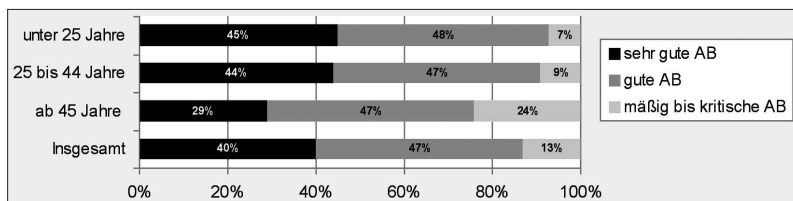
² Nadja Bergmann, Ferdinand Lechner, Susi Schelepa (2010): Evaluierung des Arbeitsbewältigungscoachings im Rahmen der Qualifizierungsberatung für Betriebe – Effektivitätsbewertung, Studie im Auftrag des Arbeitsmarktservice Oberösterreich, Linz. Download der Langfassung unter www.ams-forschungsnetzwerk.at im Menüpunkt »AMS-Publikationen – Forschung« – Jahr 2010.

nersetzung mit diesem Thema erfolgte, unabhängig auch vom Anteil älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb.

Die vom AB-Coaching erreichten Beschäftigten waren etwas weniger als zur Hälfte Frauen (46%). Jeweils rund ein Viertel der TeilnehmerInnen war unter-25-jährig sowie über-45-jährig. Da laut amtlicher Statistiken rund 35% aller Beschäftigten Oberösterreichs über 45 Jahre sind,³ ist der Anteil der erreichten älteren ArbeitnehmerInnen damit als eher gering zu bezeichnen.

Zur Messung der Arbeitsbewältigungskonstellation kommt im Rahmen des AB-Coachings das standardisierte Instrument des ABI zum Einsatz (vgl. Fußnote 1). Insgesamt weisen demnach 40% der TeilnehmerInnen eine sehr gute und 47% eine gute Arbeitsbewältigungskonstellation auf, bei 1% der TeilnehmerInnen errechnet sich ein kritischer, bei weiteren 12% ein mäßiger Index. Dieser Index fällt dabei v.a. bei älteren Beschäftigten schlechter aus. Aber auch bei Männern sowie bei Beschäftigten mit körperlicher Arbeit treten geringere Werte auf. Im Vergleich der Branchen fällt aus diesen Gründen das Baugewerbe mit relativ schlechteren ABI-Werten auf.

Abbildung 1: Arbeitsbewältigungskonstellation TeilnehmerInnen, nach Alter



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnen-Daten, Analyse L&R, 2010; n=606

4. Inhaltliche Schwerpunkte der Beratung

Zur Beschreibung des Zuganges zum AB-Coaching ist die Frage nach den betrieblichen Teilnahmemotiven wesentlich. Dabei kristallisieren sich mehrere Hauptmotive heraus: Für jeweils ein Viertel war der Wunsch bzw. der Bedarf nach Verbesserung der betrieblichen Situation wesentliches Motiv, ebenso die Neugierde bzw. das Interesse am Thema sowie die Möglichkeit, durch das Coaching den Blick von außen als neue Perspektive zu erhalten. Das AB-Coaching im Sinne der MitarbeiterInnen einzusetzen (Zufriedenheit und Motivation steigern, deren Meinung erfahren) stellt für jeden dritten Betrieb ein Teilnahmemotiv dar. Häufig fungiert die unmittelbare Betroffenheit von betrieblichen Umbruchsituationen als gewisser »Katalysator« für die Inanspruchnahme eines externen Coachings, so etwa durch die Aufnahme neuer oder den Abgang ehemaliger MitarbeiterInnen, aufgrund einer Neuübernahme, aufgrund eines Unfalls oder einer Krankheit eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin, aufgrund eines schwelenden Konfliktes oder aufgrund von verstärktem Arbeitsdruck. Für die Teilnahme der einzelnen Beschäftigten am AB-Coaching ist überwiegend der strukturelle Rahmen, d.h. die Teilnahme des gesamten Betriebes ausschlaggebend (und weniger das persönliche Interesse).

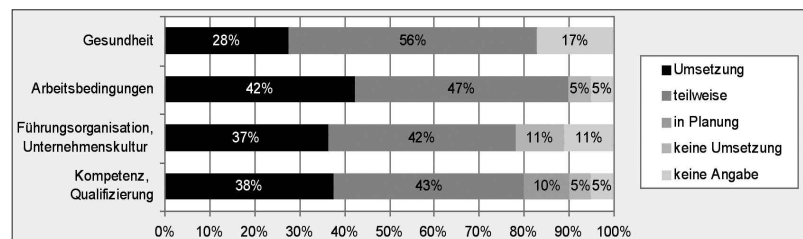
Die im Rahmen des AB-Coachings angesprochenen inhaltlichen Bereiche sind Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führungs-

organisation/Unternehmenskultur und Kompetenz/Qualifizierung (vgl. Tuomi et al. 1998). Es wurde erhoben, ob und in welchen inhaltlichen Bereichen konkrete Umsetzungsvorschläge erarbeitet wurden. Dabei ist darauf zu verweisen, dass bei den Befragten (einzelne Beschäftigte sowie BetriebsleiterInnen) teilweise differierende Wahrnehmungen bestehen, wobei verschiedene Erwartungen an das AB-Coaching sowie die persönliche Betroffenheit von den jeweiligen Verbesserungsvorschlägen eine Rolle spielen dürften. Insgesamt, so lässt sich festhalten, wurden in rund 75% der Betriebe konkrete Anknüpfungspunkte entwickelt. Inhaltlich verteilen sich diese bislang relativ gleichmäßig auf die vier Maßnahmebereiche.

Diese Verbesserungsmöglichkeiten decken ein breites Spektrum ab und können sämtliche Aspekte betrieblicher Abläufe und Strukturen berühren. Sie reichen von zeitlichen Neuregelungen der Mittagspause bis hin zu baulichen Veränderungen im Betrieb. Ihre Umsetzung ist dementsprechend mit einem höchst unterschiedlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden und zum Evaluierungszeitpunkt noch nicht als abgeschlossen zu betrachten.

Grob gesprochen kann davon ausgegangen werden, dass bei jenen Betrieben, in denen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden, zu insgesamt 80% bis 90% eine zumindest teilweise Maßnahmenumsetzung erfolgt. Die Realisierungsrate ist dabei im Feld der Arbeitsbedingungen am höchsten, im Gesundheitsbereich am geringsten. In etwa der Hälfte der Betriebe befinden sich Maßnahmen in einem teilweisen oder probeweisen Umsetzungsstatus, im Qualifizierungsbereich sind 10% der Maßnahmen auch in einem Planungsstatus.

Abbildung 2: Umsetzungsstand in den einzelnen Maßnahmenfeldern, gemäß Angaben der GeschäftsführerInnen (Screening-Interviews)



Quelle: L&R Datafile »AB-C_Betriebsbefragung_screening«, 2010; Gesundheit n=18/Arbeitsbedingungen n=19/Führungsorganisation n=19/Qualifizierung n=21

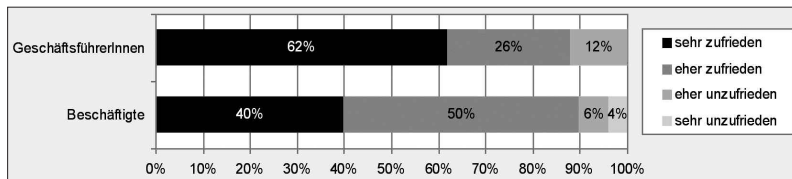
5. Einschätzungen zum AB-Coaching

Insgesamt besteht eine relativ große Zufriedenheit mit dem AB-Coaching bei allen Beteiligten. Dabei sind auf Ebene der Geschäftsführungen tendenziell positivere Bilder der Beratung bestehen geblieben als auf Seiten der Beschäftigten. Während sich von ersteren fast zwei Drittel mit dem AB-Coaching sehr und ein weiteres Viertel eher zufrieden zeigen, sind von den Beschäftigten mit 40% weit weniger sehr zufrieden. Die Zufriedenheit fällt bei beiden Gruppen tendenziell höher aus, wenn konkrete Verbesse-

³ Vgl. Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria 2009.

rungsvorschläge und Maßnahmen aufgezeigt wurden. Der Anteil der (eher) Unzufriedenen ist mit gut 10% ähnlich hoch.

Abbildung 3: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt



Quellen: L&R Datafile »AB-C_Betriebsbefragung_screening«, 2010; L&R Datafile »AB-C_Beschäftigtenbefragung«, 2010; Geschäftsführungen n=34, Beschäftigte n=71, n miss=1

Differenzierter betrachtet verzeichnet das AB-Coaching auf Seiten der GeschäftsführerInnen in den inhaltlichen Bereichen »Qualifizierung« und »Führungsorganisation« die besten Erfolge, geringfügig kritischer äußerten sie sich über die Ergebnisse im Gesundheitsbereich. Im Feld »Arbeitsbedingungen« besteht die zurückhaltendste Bewertung. Aus Sicht der Beschäftigten geben die persönlich wahrgenommenen Verbesserungen der Arbeitssituation nach dem Coaching Aufschluss, und hier erweisen sich die Folgeaktivitäten in den Bereichen »Qualifizierung« und »Gesundheit« als jene, die am häufigsten deutliche Verbesserungen bringen. Von Maßnahmen in diesen Bereichen scheint am stärksten eine unmittelbar positive Wirkung auszugehen. Am relativ schwächsten sind Verbesserungen im Bereich der Arbeitsbedingungen ausgeprägt – also in jenem Bereich, der auch von Seiten der Führungsebene am kritischsten bewertet wird und in dem Veränderungen offenbar am seltensten unmittelbar und zufriedenstellend umgesetzt werden können.

Neben den inhaltlichen Ergebnissen des AB-Coachings sind verschiedene weitere Dimensionen des Beratungsprozesses zur Beurteilung des Erfolges aufschlussreich. Diese Dimensionen wurden mittels Schulnotensystem bewertet. Hier zeigt sich wieder eine etwas kritischere Einschätzung durch die Belegschaften als durch die Geschäftsleitungen. Relativ am besten werden die Qualität der Beratung und die Kompetenz der BeraterInnen benotet – und das von beiden Teilgruppen: BetriebsleiterInnen vergeben im Schnitt die Note 1,3, Beschäftigte urteilen mit 1,7. Der Ablauf der Beratung von der Erstinformation bis zur Ergebnispräsentation (Prozess- und Konzeptebene) und die im Rahmen der Beratung bearbeiteten Themen und Fragestellungen (inhaltliche Ebene) werden mit Durchschnittsnoten zwischen 1,4 und 1,9 bewertet. Am relativ kritischsten sehen sowohl die GeschäftsführerInnen als auch die Beschäftigten die Praxistauglichkeit des Coachings, hier werden im Schnitt die Schulnoten 1,7 (GeschäftsführerInnen) bzw. 2,6 (Beschäftigte) vergeben.

Die Praxistauglichkeit und die Alltagsrelevanz werden auch bei der offen formulierten Frage nach den Stärken und Schwächen des Coachings relativ häufig als Schwäche angesprochen, insbesondere durch Beschäftigte. Insgesamt etwa jeder/jede Vierte von ihnen hält die Beratung für zu theoretisch oder für die Betriebsgröße ungeeignet oder vermisst Umsetzungen der Maßnahmen und/oder konkrete Verbesserungen. Es werden aber auch klare Stärken im Bereich der Alltagsrelevanz gesehen, etwa durch das Anschließen des AB-Coachings an die konkreten betriebspezifischen Frage- und Problemstellungen oder durch eine Verbesserung des Betriebsklimas. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass bei der Wirkungseinschätzung die Verbesserung des Arbeitsklimas im

Vergleich mit anderen Wirkungsdimensionen (Sensibilisierung für Fragen des alter(n)sgerechten Arbeitens, Steigerung des Weiterbildungsinteresses etc.) in allen beteiligten Gruppen die höchsten Zustimmungswerte fand – Geschäftsleitungen wie Beschäftigte sind sich also über positive Auswirkungen des Coachings auf Ebene des Arbeitsklimas einig. Häufiger als die Praxistauglichkeit kommen aber das Konzept bzw. der Ablauf im Sinne einer Schwäche zur Sprache. Vier von zehn GeschäftsführerInnen kritisieren den Aufbau des AB-Coachings insofern, als eine Nach- oder Weiterbetreuung als fehlend empfunden wird. Eine solche wäre

äußerst unterstützend und auch der Motivation zuträglich, die Umsetzung der Verbesserungen nachdrücklicher zu verfolgen.

Gleichzeitig, und das ist besonders zu betonen, stellt das Konzept aus der Sicht der Beteiligten aber auch die zentrale Stärke des AB-Coachings dar. Insbesondere das Element des Einzelgesprächs wird hier gelobt. Durchwegs positiv ist dabei der Umstand, dass die MitarbeiterInnen zu Wort kommen und sich offen über die Firma, den betrieblichen Alltag und ihre Schwierigkeit äußern können, und zwar auf ganz andere Weise als in einem MitarbeiterInnengespräch. Es wird im Rahmen des AB-Coachings ein eigener, außerhalb der Routinen stehender Kommunikationsraum geschaffen, der sich durch die Begleitung durch eine externe Person und die gewährleistete Anonymität auszeichnet.

6. Fazit

Angesichts der relativ zeitnahen Evaluierung fokussiert die Wirkungs- und Effektivitätsanalyse auf Aussagen zu den erreichten Outputs (Maßnahmen) und Einschätzungen einzelner Wirkungsaspekte. Es erhält sowohl von GeschäftsführerInnen als auch von Beschäftigten jenes Statement die höchsten Zustimmungswerte, dass durch das AB-Coaching das Arbeitsklima im Betrieb positiv beeinflusst wurde. Dies stellt eine Grundvoraussetzung dafür dar, dass weitere Schritte folgen können, auf die sich Geschäftsführung und Belegschaft einigen.

Weitreichende Auswirkungen im Sinne einer Veränderung von Orientierungen und Werthaltungen – wie z.B. die Beeinflussung des Gesundheitsbewusstseins, der Weiterbildungsorientierung oder des Umganges mit älteren Arbeitskräften – sind eher in eingeschränktem Ausmaß festzustellen. Da es sich dabei aber um längerfristige Veränderungsprozesse handelt, sollte dies einerseits nicht als unmittelbar zu beobachtende Wirkung erwartet werden. Andererseits ist dieses Ergebnis auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass vor der Teilnahme am AB-Coaching im überwiegenden Teil der Betriebe keine Auseinandersetzung mit Age Management stattgefunden hat.

Es sollte nicht vernachlässigt werden, dass zumindest bei einem Teil der MitarbeiterInnen durch das Angebot Denkanstöße gesetzt wurden, die längerfristig Wirkung zeigen (können). Dabei wird deutlich, dass vom AB-Coaching eine wichtige Initialwirkung ausgeht, die aber weitergeführt werden sollte, indem konkrete Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Wenn es beispielsweise gelungen ist, durch das AB-Coaching das Interesse für Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen zu steigern, so bedarf es weiterführender Schritte, um dies auch in entsprechende Folgeaktivitäten zu übersetzen.

Zusammengefasst erweist sich die derzeitige Umsetzung des AB-Coachings per se als durchaus erfolgreiches und praxistaugliches niederschwelliges Instrument der unternehmensnahen Arbeitsmarktpolitik. Im Kontext der übergeordneten arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen des Active Ageing zeigen sich jedoch Diskrepanzen zwischen Anspruch und Umsetzung, die in der Weiterentwicklung des Angebotes zu reflektieren wären.

6. Literatur

Ministry of Social Affairs and Health (2002): The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers. The Concluding Report on the Programme. Helsinki, Finland.

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola A.; Katajarinne, L.; Tulkki, A. (1998): Work Ability Index. Helsinki.

Aktuelle Publikationen der Reihe »AMS report« ...



AMS report 74

Nadja Bergmann, Claudia Sorger, Petra Wetzel

Aktive Arbeitsmarktpolitik im Brennpunkt XII: »Ich wollte die Chance zur Ausbildung nutzen, um nicht ein Leben lang Hilfsarbeit zu machen«

Befragung von FEM-Implacement-Teilnehmerinnen in Oberösterreich

ISBN 978-3-85495-254-6



AMS report 75

Volker Eickhoff, Reinhold Gaubitsch, Gunter Nowak
Bildungs- und Berufsberatung in Österreich

ISBN 978-3-85495-255-4

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Auftragnehmers

Lechner, Reiter & Riesenfelder Sozialforschung OEG (L&R Sozialforschung)
Liniengasse 2A/1, 1060 Wien, Tel.: 01 5954040-0, Fax: DW -9
E-Mail: office@lrsocialresearch.at, Internet: www.lrsocialresearch.at

Die Publikationen der Reihe AMS info können als pdf über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden.

Ebenso stehen dort viele weitere interessante Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report oder AMS-Qualifikationsstrukturbericht, u. v. m.) zur Verfügung.

www.ams-forschungsnetzwerk.at

oder

www.ams.at – im Link »Forschung«

Ausgewählte Themen des AMS info werden als Langfassung in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder schriftlich bei der Communicatio bestellt werden.

AMS report Einzelbestellungen

€ 6,- inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten

AMS report Abonnement

12 Ausgaben AMS report zum Vorzugspreis von € 48,- (jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten; dazu kostenlos: AMS info)

Bestellungen und Bekanntgabe von Adressänderungen bitte schriftlich an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Tel.: 01 3703302, Fax: 01 3705934

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M