



Arbeitsmarktservice  
Oberösterreich

***Evaluierung des Arbeitsbewältigungscoachings im  
Rahmen der Qualifizierungsberatung für Betriebe  
– Effektivitätsbewertung***

Autorinnen:  
Nadja Bergmann, Ferdinand Lechner, Susi Schelepa  
L&R Sozialforschung

L&R SOZIALFORSCHUNG  
A-1060 Wien, Liniengasse 2A/1  
<http://www.lrsocialresearch.at>



Linz, Juli 2010

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:  
Arbeitsmarktservice Oberösterreich  
Landesgeschäftsstelle  
A-4021 Linz, Europaplatz 9  
Tel: (+43 732) 6963 0

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung: Das AB-Coaching</b>	<b>5</b>
1.1	Hintergrund für die Entwicklung des AB-Coachings: Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten	5
1.2	Arbeitsbewältigungscoaching (AB-Coaching) – das theoretische Konzept	7
1.3	Das AB-Coaching in Oberösterreich	8
<b>2</b>	<b>Evaluierung des AB-Coachings in Oberösterreich</b>	<b>8</b>
2.1	Erhebungsmethoden und Datenquellen	9
<b>3</b>	<b>Strukturanalyse</b>	<b>12</b>
3.1	Struktur der beratenen Betriebe	12
3.2	Die TeilnehmerInnen am AB-Coaching	13
<b>4</b>	<b>Die Ausgangslagen vor dem AB-Coaching</b>	<b>16</b>
4.1	Ausgangslage der Betriebe	16
4.2	Situation der Beschäftigten vor dem AB-Coaching	17
<b>5</b>	<b>Motive zur Teilnahme am AB-Coaching</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Der Prozess des AB-Coachings</b>	<b>24</b>
6.1	Die Stadien des Ablaufs	24
6.2	Perspektiven und Wahrnehmung	28
<b>7</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte – Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen</b>	<b>31</b>
7.1	Konkrete Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen	31
7.2	Vier Maßnahmenfelder	32
7.3	Zufriedenheit mit den aufgezeigten Maßnahmen	37
<b>8</b>	<b>Einschätzungen zum AB-Coaching insgesamt</b>	<b>41</b>
8.1	Aus der Sicht der Beschäftigten	41
8.2	Aus der Sicht der Betriebsleitungen	42
8.3	Stärken und Schwächen des AB-Coachings aus Sicht der Beteiligten	43
<b>9</b>	<b>Wirkungen und Effektivität des AB-Coachings</b>	<b>50</b>
9.1	Rahmenbedingungen einer Wirkungs- und Effektivitätsanalyse des AB-Coachings	50
9.2	Wirkungsbeurteilung durch die Beteiligten	51
9.3	Zusammenschau der Wirkungsdimensionen	53
<b>10</b>	<b>Optionen zur Verbesserung des Angebots</b>	<b>54</b>
10.1	Strategische Grundsatzentscheidung	55
10.2	Neuakzentuierung der förderstrategischen Zielrichtung des AB-Coachings (Option 1)	55

10.3	Fokussierung in der Zielgruppenausrichtung (Option 2)	56
10.4	Adaptionen einzelner Elemente des AB-Coachings	56
10.5	Inhaltliche Fokussierung in der Auswertung	59
<b>11</b>	<b>Anhang</b>	<b>61</b>
11.1	Literatur	61
11.2	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	61
11.3	Tabellenanhang	63

## 1 Einleitung: Das AB-Coaching

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird das vom AMS Oberösterreich, dem ESF sowie dem Land Oberösterreich finanzierte betriebliche Beratungsprojekt „AB-Coaching“ evaluiert. Für die Evaluierung des AB-Coachings spielt die Entwicklung dieses spezifischen Beratungsinstrumentes sowie dessen Einbettung in den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Kontext eine wesentliche Rolle.

Vor der Darlegung des Evaluierungskonzeptes sowie der Evaluierungsergebnisse sollen daher wesentliche Kernkomponenten und Hintergründe des AB-Coachings vorgestellt werden, um dessen Anwendung im oberösterreichischen Kontext adäquat beurteilen zu können.

### 1.1 Hintergrund für die Entwicklung des AB-Coachings: Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten

Die Entwicklung des AB-Coachings als **ein Instrument zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft** ist vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen (Stichwort ergrauende Gesellschaft) und einer prognostizierten Arbeitskräfteknappheit zu sehen: So steht die Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer ArbeitnehmerInnen seit geraumer Zeit im Mittelpunkt beschäftigungspolitischer Diskussionen auf EU-Ebene. Ein möglicher Lösungsstrang für dieses Anliegen kreist rund um die Zielsetzung, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten bzw. zu erhöhen. Dieses Konzept des „aktiven Alterns“ betont unter anderem die Notwendigkeit einer gezielten Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen sowie die Pflege eines gesunden Lebenswandels, um die Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten über den gesamten Arbeitszyklus zu erhalten.

Ursprünglich in Finnland entwickelt (siehe u.a. Ministry of Social Affairs and Health 2002), wird das Konzept der Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft nunmehr in vielen EU-Ländern verfolgt<sup>1</sup>. Dabei wird die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten nicht als statische, sondern als veränderbare und von der Arbeitsumgebung abhängige Größe gesehen. Die individuellen funktionalen Kapazitäten sowie die Arbeitsanforderungen werden als alters- und altersadäquat gestaltbar begriffen.

Zur Erhebung der jeweiligen Arbeitsbewältigungsfähigkeit wurde ein standardisiertes Instrument – der so genannte **Arbeitsbewältigungsindex (kurz ABI** bzw. auf Englisch Work Ability Index (WAI)) – entwickelt. Der Arbeitsbewältigungsindex dient der differenzierten Beurteilung der individuellen Arbeitsfähigkeit eines Menschen, wobei vor allem die subjektive Einschätzung der befragten MitarbeiterInnen im Zentrum steht.

Dieses Instrument umfasst einen Fragebogen, der von den Beschäftigten selbst oder mit Hilfe einer außen stehenden Person wie einem/r BeraterIn bearbeitet wird und

---

<sup>1</sup> Unter [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net) finden sich zahlreiche Informationen und Materialien rund um den Arbeitsbewältigungsindex sowie das AB-Coaching.

dessen Auswertung Informationen über die jeweilige Arbeitsbewältigungskonstellation der Beschäftigten geben soll. „Der ‚Arbeitsbewältigungsindex‘ (ABI) ist ein spezifisches Gefährdungsbeurteilungs-Instrument, das den Grad der Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen funktionellen Kapazitäten identifiziert. Die Vorhersagekraft des Messergebnisses in Bezug auf drohende Gesundheitsbeeinträchtigungen bis hin zu Erwerbsunfähigkeit ermöglicht Prävention“ (Geißler-Gruber/Frevel 2009, 19).

Der Fragebogen setzt sich aus sieben Dimensionen zusammen:

**Tabelle 1: Sieben Dimensionen des ABI**

ABI-Dimension		Fragestellungen
ABI 1	Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit	Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?
ABI 2	Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen	Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den körperlichen Arbeitsanforderungen ein? Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Relation zu den psychischen Arbeitsanforderungen ein?
ABI 3	Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten	Langversion=50, Kurzversion=13 Krankheiten/Krankheitsgruppen
ABI 4	Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch Krankheiten	Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit?
ABI 5	Krankenstand im vergangenen Jahr	Anzahl Tage
ABI 6	Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren	Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?
ABI 7	Psychische Leistungsreserven	Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt? Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege? Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008, 8

Mit Hilfe eines standardisierten Auswertungsschemas wird auf Basis dieser Antworten der Arbeitsbewältigungsindex berechnet und in einer Kennzahl zwischen 7 und 49 Indexpunkten ausgedrückt. Ein hoher Indexwert bedeutet eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die mit einer guten Passung zwischen Person und Arbeit in Zusammenhang steht. Der jeweils erreichte Index gibt Auskunft über die spezifische Arbeitsbewältigungskonstellation. Diese wiederum liefert Hinweise, ob es in weiterer Folge spezifischer Maßnahmen bedarf, um die Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu unterstützen, zu verbessern oder wiederherzustellen (das so genannte Schutz- und Förderziel). Allerdings kann daraus nicht die Art der notwendigen Maßnahmen abgelesen werden.

**Tabelle 2: Einstufung auf Basis des ABI und Empfehlungen**

Arbeitsbewältigungskonstellation		Schutz- und Förderziel
44 – 49 Punkte	Sehr gute Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung erhalten
37 – 43 Punkte	Gute Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung unterstützen
28 – 36 Punkte	Mäßige Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung verbessern
07 – 27 Punkte	Kritische Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung wiederherstellen

Quelle: Geißler-Gruber/Frevel 2009, 19

Ein ABI kann sowohl für die einzelnen Beschäftigten als auch Gruppen von Beschäftigten bzw. die ganze Belegschaft gebildet werden.

Eingebettet ist die Erfassung des ABI in einem von finnischen WissenschaftlerInnen (Tuomi et al. 1998) entwickelten Konzept, welches vier Interventions- bzw. Handlungsfelder zur Verbesserung der Herstellung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit vorschlägt:

- **Handlungsfeld 1** umfasst die individuelle Gesundheit des Menschen mit seiner physischen, psychischen und sozialen Leistungsfähigkeit.
- **Handlungsfeld 2** bezieht sich auf den Arbeitsinhalt, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsbedingungen. Damit sind die konkret zu leistende Arbeit mit ihren Belastungen, Beanspruchungen und Anforderungen gemeint, wie auch beispielsweise das soziale Arbeitsumfeld; Interventionen sind u. a. möglich in den Bereichen Ergonomie, Hygiene und Sicherheit.
- **Handlungsfeld 3** richtet den Fokus auf die professionelle Kompetenz, also Ausbildung, Qualifikation und Weiterbildung.
- **Handlungsfeld 4** schließlich rückt die Arbeitsorganisation und Führung in den Blickpunkt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008, 13).

## **1.2 Arbeitsbewältigungscoaching (AB-Coaching) – das theoretische Konzept**

Der Arbeitsbewältigungsindex sowie die genannten Handlungsfelder zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit stellen die Basis für das im deutschsprachigen Raum entwickelte Arbeitsbewältigungs-Coaching dar. Dieses verbindet den Arbeitsbewältigungs-Index mit Coaching-Bausteinen zu einem vertraulichen Arbeitsbewältigungs-Coaching<sup>2</sup>.

Das „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ (AB-Coaching) will den Beschäftigten und den betrieblichen EntscheidungsträgerInnen Denkanstöße und Handlungsimpulse zur Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit vermitteln. Die Denkanstöße ergeben sich aus der Ermittlung der aktuellen Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit Hilfe des „Arbeitsbewältigungs-Index“. Das anschließende Coachinggespräch soll dabei unterstützen, auf Basis der vier Handlungsfelder (Gesundheit, Arbeitsinhalt und -umgebung, Weiterbildung, Führung) eigene Handlungsvorsätze und Maßnahmenbedarfe an den Betrieb zu formulieren und die ersten Umsetzungsschritte zu planen (siehe Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2009).

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching kann nur von entsprechend qualifizierten und zur Verschwiegenheit verpflichteten externen BeraterInnen durchgeführt werden.

---

<sup>2</sup> Die Entwicklung und Erprobung erfolgte in Deutschland im Rahmen des Projekts "Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA" durch Brigitta Geißler-Gruber, Heinrich Geißler, Alexander Frevel sowie Jürgen Tempel.

### **1.3 Das AB-Coaching in Oberösterreich**

In Oberösterreich wird das AB-Coaching als Pilotprojekt gemeinsam vom AMS Oberösterreich / ESF und dem Land Oberösterreich angeboten. Im Rahmen der Qualifizierungsberatung des AMS OÖ für Betriebe bis 50 MitarbeiterInnen (QBB) wird unter anderem ein Beratungsschwerpunkt im Bereich „Productive Ageing / betriebliche Gesundheitsförderung“ gesetzt. In diesem Kontext kommt das Instrument des Arbeitsbewältigungscoachings seit Februar 2008 zum Einsatz.

Kernelement des AB-Coachings sind Einzelgespräche mit allen Beschäftigten des Unternehmens auf Basis des standardisierten Arbeitsbewältigungs-Fragebogens. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden in anonymisierter Form an die Geschäftsführung zurückgespiegelt und mit den Beschäftigten diskutiert.

Im Rahmen der QBB stehen pro Betrieb drei Beratungstage für das AB-Coaching zur Verfügung. Da die Einzelgespräche aber für alle MitarbeiterInnen, d.h. für bis zu 50 Personen pro Betrieb angeboten werden, können diese nicht im Rahmen der QBB finanziert werden. Dazu wurde ein spezielles Finanzierungsmodell mit dem Land Oberösterreich im Rahmen des Pakts für Arbeit und Qualifizierung ausgearbeitet. Demnach werden die Kosten für die Einzelgespräche vom Land übernommen, die sonstigen Beratungskosten (Vorstellung des Projekts im Betrieb / Erstgespräch, Aufbereitung der Ergebnisse, Ergebnisdiskussion) werden vom AMS Oberösterreich unter Verwendung von ESF-Mitteln gefördert. Für die Betriebe ist die Inanspruchnahme der QBB bzw. des AB-Coachings kostenfrei. Mit der Umsetzung des AB-Coaching hat das AMS Oberösterreich die ÖSB Consulting GmbH beauftragt.

Im Angebotskatalog des Fördergebers AMS Oberösterreich firmiert das AB-Coaching unter dem „Schwerpunkt Ältere“. Als betrieblicher Nutzen der Teilnahme am AB-Coaching werden im Informationsfolder vier Aspekte angesprochen:

- der Erhalt erfahrener MitarbeiterInnen und die Senkung von Personalkosten (Krankenstand, Fluktuation, usw.)
- Erhöhung der Attraktivität als ArbeitgeberIn und damit verbunden eine Verringerung der Fluktuation bzw. Anziehung neuer MitarbeiterInnen
- Innovation und Qualitätssteigerung durch besseres Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben im Betrieb
- Wissenstransfer zwischen Jung und Alt

## **2 Evaluierung des AB-Coachings in Oberösterreich**

Die hier vorliegende Evaluierung untersucht das Instrument des Arbeitsbewältigungscoachings in Hinblick auf seine Wirkungen und Bewertungen durch die beteiligten Personengruppen (betriebliche EntscheidungsträgerInnen sowie Beschäftigte). Dazu wurden die bisher durchgeführten AB-Coachings auf Basis verschiedener Datenquellen aufgearbeitet, womit deskriptive und analytische Zielsetzungen verfolgt wurden. Das folgende Kapitel 2.1 stellt ausführlich die mehrstufige Anlage der Evaluierung und die jeweils einbezogenen Personengruppen bzw. Datenquellen dar.

Anhand der Einschätzungen der verschiedenen Personengruppen zur Praxistauglichkeit des Instruments AB-Coaching, aber auch zu dem Konzept und dem Ablauf



der Beratung generell, der inhaltlichen Relevanz der Themen und der Umsetzung durch das Beratungsunternehmen ÖSB wird das Angebot eingeschätzt und werden Empfehlungen für eine eventuelle Optimierung entwickelt.

## 2.1 Erhebungsmethoden und Datenquellen

Für die Evaluierung der bisher durchgeführten AB-Coachings in Oberösterreich wurden verschiedene Datenquellen heran gezogen. Zum größten Teil handelt es sich dabei um Daten aus Erhebungen in unterschiedlichen Zielgruppen, aber auch die bestehende TeilnehmerInnen-Datenbank der ÖSB wurde zur Strukturanalyse verwendet.

Das Evaluierungsvorhaben war mehrstufig angelegt. Zu einer ersten Kontaktaufnahme mit allen beratenen Betrieben wurden vom Beratungsunternehmen ÖSB die Kontaktdaten von zunächst jenen 48 Unternehmen zur Verfügung gestellt, in denen das AB-Coaching bis längstens April 2009 abgeschlossen war. Im Projektverlauf stellte sich jedoch heraus, dass zahlreiche Kontaktpersonen nicht erreichbar waren und keine Mitwirkung an dem Evaluierungsprojekt zu erwarten war, wodurch die angestrebte Zahl von (vertiefenden) Interviews aus diesem Pool nicht erreicht werden konnte. Aus diesem Grund erfolgte eine Nachnominierung von 10 weiteren Betrieben, in denen das AB-Coaching später abgeschlossen wurde.

In diesem ersten „**Screening**“-Durchgang wurden also sämtliche Unternehmen kontaktiert und mittels eines Kurzinterviews mit dem/der GeschäftsführerIn ein grobes Stimmungsbild zum Arbeitsbewältigungscoaching sowie zu gegebenenfalls beschlossenen und/oder umgesetzten Maßnahmen erhoben. Im Zuge dieser ersten Vollerhebung wurde die Möglichkeit abgeklärt, den Betrieb im Rahmen des zweiten Evaluierungsschrittes erneut zu kontaktieren.

In jenem zweiten Schritt wurden im Sinne von **Fallstudien in 25 Betrieben** Gespräche mit allen am AB-Coaching beteiligten Personengruppen geführt. Das heißt, dass neben 25 weiterführenden Interviews mit der Geschäftsleitung, in denen es verstärkt um qualitative Aspekte wie die Teilnahmemotivation und Ergebnisbewertung ging, auch die Beschäftigten in die Evaluierung einbezogen wurden. Diese Ausweitung des Fokus von der Leitungsebene auf die Belegschaft des Betriebs erschien gerade bei einem Beratungsprojekt wie dem AB-Coaching, das dem Gespräch mit den Beschäftigten viel Platz in zeitlicher wie finanzieller Hinsicht einräumt, ein zentrales Element einer Erfolgsbewertung.

Dafür war es notwendig, die Unterstützung der Geschäftsführungen in der Weise zu erbitten, dass sie das Evaluierungsvorhaben ihren MitarbeiterInnen kommunizierten und mit deren Einverständnis die Kontaktdaten an L&R Sozialforschung zum Zweck eines telefonischen Interviews übermittelten. An diesem Punkt kam es zu relativ hohen Reibungsverlusten, sodass die ursprünglich angestrebte Anzahl von TeilnehmerInnen-Interviews nicht erreicht werden konnte. Mit 71 Beschäftigten aus 23 Betrieben wurden schließlich Interviews geführt, bei denen es um die Wahrnehmung des Beratungsprozesses aus ihrer Perspektive ging, also um die Einschätzung der aus dem AB-Coaching abgeleiteten Maßnahmen, deren Umsetzung und die Zufriedenheit mit den damit verbundenen Veränderungen. Viele der Fragen wurden dabei gleich lautend mit jenen gestellt, die die GeschäftsführerInnen bereits im Screening-Gespräch oder im vertiefenden Interview beantwortet hatten, um eine Gegenüberstellung der Sichtweisen zu ermöglichen.

Parallel dazu wurden Gespräche mit jenen BeraterInnen der ÖSB geführt, die im Rahmen des AB-Coachings in den Betrieben tätig waren, um auch deren Perspektive auf die Effektivität des Instruments einzubeziehen. Des Weiteren stand mit der TeilnehmerInnen-Datenbank der ÖSB eine sehr umfassende Datenquelle zur Verfügung, da in dieser sämtliche beratenen Betriebe bzw. Beschäftigte erfasst sind. Genau genommen handelt es sich dabei um eine Datenbank eines externen Dienstleisters, in die laufend neue Daten eingespeist werden. Diese Daten beruhen auf dem standardisierten und geprüften Fragebogeninstrument zur Erhebung des Arbeitsbewältigungsindex (ABI, vgl. Kapitel 1), dessen Beantwortung am Anfang jedes Einzelgesprächs (BeraterIn – Beschäftigte/r) steht. Diese Daten erlaubten eine umfassende Analyse der TeilnehmerInnenstruktur. Schließlich konnten auch die Ergebnispräsentationen einbezogen werden, die von Seiten der ÖSB als Rückmeldung an die jeweiligen Betriebe gegeben worden waren. Diese stellten auf Ebene der Fallbeispiele eine Hintergrundfolie für die Einschätzungen der Geschäftsführungen und der Beschäftigten dar.

Insgesamt stand der Evaluierung also eine Vielzahl von Daten und Informationen zur Verfügung, die in diesem Bericht thematisch strukturiert und aufbereitet werden. Die meisten Themenbereiche wurden dabei parallel mit den verschiedenen Zielgruppen bearbeitet. Die unterschiedlichen Modi der Einbindung ins AB-Coaching von Geschäftsführungen und Belegschaft sind mit unterschiedlichen Blickwinkeln verbunden, sodass hier durchaus verschiedene Wahrnehmungen eines einzigen Beratungsprozesses in einem Betrieb entstehen können. So wurden beispielsweise beide Zielgruppen nach den Feldern gefragt, in denen im Zuge der Beratung konkrete Maßnahmen aufgezeigt wurden (Bereiche Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führungsorganisation, Qualifizierung, vgl. Kapitel 7.2). BetriebsleiterInnen können jedoch nicht zur Gänze wissen, welche Themenfelder in den Einzelgesprächen in ihrem Betrieb angesprochen wurden, sondern kennen lediglich, was ihnen in anonymisierter und aufbereiteter Form durch das Beratungsunternehmen zurück gespielt wurde. Und von beiden Personengruppen werden rückblickend vornehmlich jene Ausschnitte erinnert, die subjektiv von Relevanz waren bzw. sind.

Es soll an dieser Stelle also festgehalten werden, dass das Ziel der Evaluierung nicht die Rekonstruktion des ‚wahren‘ Ablaufs der AB-Coachings in den Betrieben oder der exakt erarbeiteten Themen und Maßnahmen war. Vielmehr wurde gezielt nach den individuellen Wahrnehmungen der Beratung und den Einschätzungen der Ergebnisse gefragt, beispielsweise hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitssituation durch die vorgeschlagenen Maßnahmen. Die Effektivität und Praxistauglichkeit des Instruments AB-Coaching muss sich schließlich an diesen subjektiven Bewertungen der beteiligten Personengruppen messen, also daran, ob und inwieweit durch dieses Beratungstool die betrieblichen Problemfelder eingefangen und einer Lösung zugeführt werden können.

Die große Diversität der Datenquellen ermöglicht also das Berücksichtigen sehr unterschiedlicher Blickwinkel auf das AB-Coaching, sodass in Summe ein vielschichtiges Bild generiert werden kann. Bei der Suche nach strukturellen Unterscheidungsmerkmalen (wie etwa der Branche) ist jedoch einzuschränken, dass in den Datenquellen – mit Ausnahme der umfassenden ÖSB-Datenbank – relativ kleine Fallzahlen vorliegen, und derartige Analysen nur im Sinne eines Aufzeigens von Tendenzen möglich sind. Die folgende Tabelle gibt einen abschließenden Überblick über die verschiedenen Datengrundlagen der Evaluierung, über die jeweils erreichten Gruppen(-größen) und die abgedeckten Themenfelder.

**Tabelle 3: Grundlagen für die Evaluierung des AB-Coachings**

Datenquelle	Basis / Grundlage	Zentrale Themen	Anzahl der gültigen Fälle
TeilnehmerInnen-Datenbank der ÖSB	Erhebungsbögen, die im Rahmen der Einzelgespräche zum Einsatz kommen und von ÖSB in Datenbank eingespielt werden	Sozialstatistische und betriebsbezogene Informationen wie Arbeitszeit, Arbeitsbelastungen, Krankheiten, Krankenstandstage, ... Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit, Arbeitsbewältigungs-Index	n = 611
Screening Interviews mit Betrieben (Zielperson Geschäftsführung)	Telefonische Befragung: Kurzinterviews mit allen Betrieben auf Grundlage der Liste Stichtag Mai 2009	Betrieblicher Kontext des AB-Coachings (Zugang zum Angebot, Informationsquellen, Auseinandersetzung mit dem Thema Productive Ageing) Durch das AB-Coaching bearbeitete Maßnahmenfelder und Umsetzungsstand der Maßnahmen Bewertung verschiedener möglicher Auswirkungen des AB-Coachings im Betrieb	n = 40
Vertiefende Interviews mit Betrieben (Zielperson Geschäftsführung)	Telefonische Befragung: Interviews mit GeschäftsführerInnen in ausgewählten Betrieben	Teilnahmemotivation und Erwartungen an das AB-Coaching aus betrieblicher Sicht Abstimmung betr. Abläufe Bewertung von Zufriedenheit, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen in den verschiedenen Feldern Stärken und Schwächen des AB-Coachings Summierende Bewertung von Qualität, Ablauf, den Themen und der Praxistauglichkeit des Angebots	n = 25
Interviews mit Beschäftigten	Telefonische Befragung: Interviews mit Beschäftigten aus den ausgewählten 25 Betrieben	Einführung des AB-Coachings im Betrieb, persönliche Teilnahmemotivation Durch das AB-Coaching bearbeitete Maßnahmenfelder und Umsetzungsstand der Maßnahmen Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen in den verschiedenen Feldern Bewertung verschiedener möglicher Auswirkungen des AB-Coachings im Betrieb Summierende Bewertung von Qualität, Ablauf, den Themen und der Praxistauglichkeit des Angebots	n = 71
Interviews mit ÖSB-BeraterInnen	Persönliche Befragung: Leitfaden-Interviews mit BeraterInnen	Ablauf des AB-Coachings, Einbettung in QBB Erfahrungen mit dem AB-Coaching allgemein, im Vergleich mit anderen Beratungsinstrumenten, Stärken und Schwächen, Gelingensfaktoren und Hindernisse im Beratungsprozess Erfahrungen in den Betrieben, mit den Haltungen und Reaktionen/Rückmeldungen von GF und Beschäftigten, Einschätzung der Effekte des AB-Coachings	n = 2
Ergebnispräsentationen ÖSB	Auf Basis der Einzelgespräche von ÖSB erarbeitete Ergebnispräsentation, die den Betrieben zur Verfügung gestellt werden	Ergebnisse der Gespräche zu den vier Handlungsfeldern, Anknüpfungspunkte für Verbesserungen, Maßnahmenvorschläge	n = 22-26, tw. mehrteilig

Quelle: L&R, Evaluierung AB-Coaching 2010

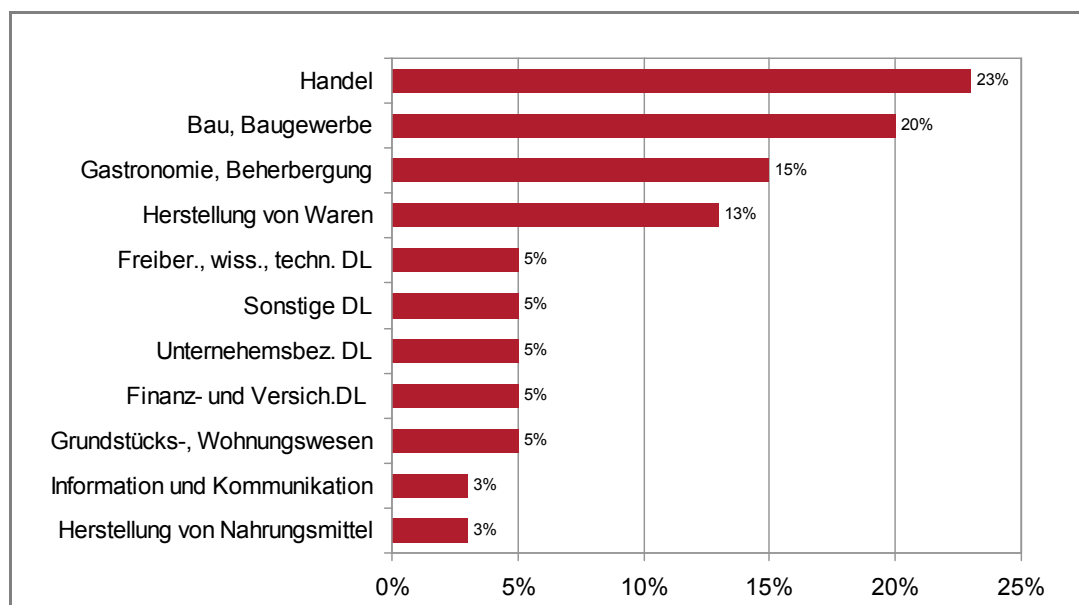
### 3 Strukturanalyse

#### 3.1 Struktur der beratenen Betriebe

Zum Stichtag der Evaluierung lagen die Daten von 40 Betrieben vor, die im Rahmen des AB-Coachings beraten worden waren. Rund ein Viertel dieser Unternehmen ist im Handel angesiedelt, ein weiteres Fünftel im Baugewerbe; aus den beiden Bereichen Gastronomie, Beherbergung sowie Herstellung von Waren stammen jeweils weitere rund 15% der Betriebe. Weitere Branchen, wie beispielsweise die Erbringung unterschiedlicher Dienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Information und Kommunikation sind in Einzelfällen vertreten (siehe Abbildung 1). Insgesamt ist ein recht hoher Anteil – nämlich 35% – dem produzierenden Bereich zuzurechnen, 65% dem Dienstleistungsbereich.

In den vier in der Beratung vertretenen Hauptbranchen kann von spezifischen Belastungsfaktoren für die Beschäftigten ausgegangen werden: im Baugewerbe sind gesundheitliche Belastungen hervorzuheben, ebenso wie im Handel und in der Gastronomie/ Beherbergung. In jenen Bereichen sind dazu oft noch ein hoher Arbeitsdruck bzw. ungünstige Arbeitszeiten zu erwarten.

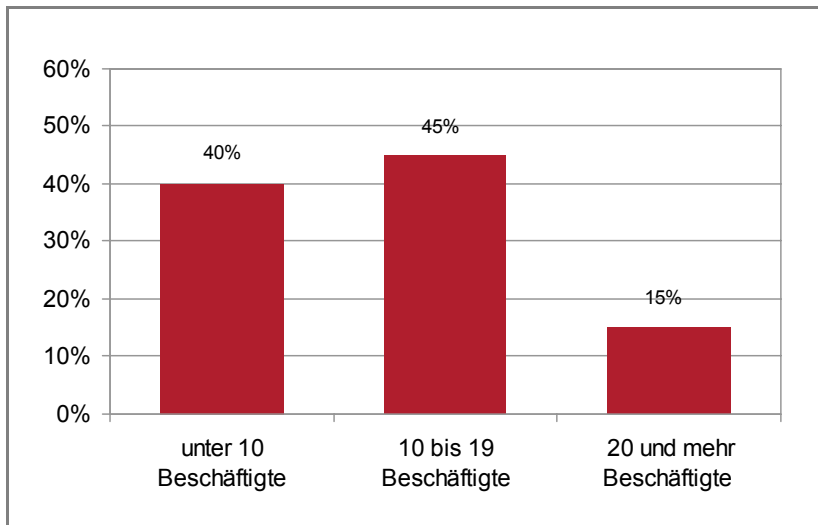
**Abbildung 1: Branchenstruktur der beratenen Betriebe**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010; n=40

Das Angebot der QBB bzw. des AB-Coachings ist ein Angebot des AMS Oberösterreich an Betriebe mit weniger als 50 MitarbeiterInnen. Bei der Analyse der Beschäftigtenzahlen der teilnehmenden Unternehmen zeigt sich, dass die beratenen Betriebe als eher klein zu bezeichnen sind: 40% haben unter 10 Beschäftigte, 45% zwischen 10 und 19 und lediglich 15% 20 und mehr Beschäftigte (siehe Abbildung 2). Der Frauenanteil liegt bei der Hälfte der Betriebe bei über 50%, vor allem im Dienstleistungsbereich (65%).

**Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur der beratenen Betriebe**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010; n=40

Hinsichtlich der regionalen Herkunft der Betriebe lag zum Evaluierungszeitpunkt ein Schwerpunkt auf Betrieben aus Perg (25%), Gmunden (20%), Linz-Land (13%) und Eferding (10%). Dies begründet sich damit, dass in bestimmten Bezirken mit der Betriebsakquisition begonnen wurde und diese nach und nach auf ganz Oberösterreich ausgeweitet wird.

Aus diesen 40 beratenen Betrieben konnten 25 für ein vertiefendes Gespräch im Rahmen der vorliegenden Evaluierung gewonnen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Bereitschaft der Betriebe, ihre Erfahrungen für die Evaluierung zur Verfügung zu stellen, konnte die genannte Struktur der Betriebe nicht in allen Punkten deckungsgleich erhalten werden. So ist der Anteil kleinerer Betriebe etwas höher (48% statt 40%), ebenso wie der Anteil von Betrieben mit über der Hälfte weiblicher Mitarbeiterinnen (56% statt 50%). Hinsichtlich der Branchen und dem Sektor kam es zu keinen relevanten Verschiebungen. Insgesamt halten sich also die Änderungen unseres Samples gegenüber der Grundgesamtheit in Grenzen und bilden gut die Betriebsstruktur der beratenen Betriebe ab.

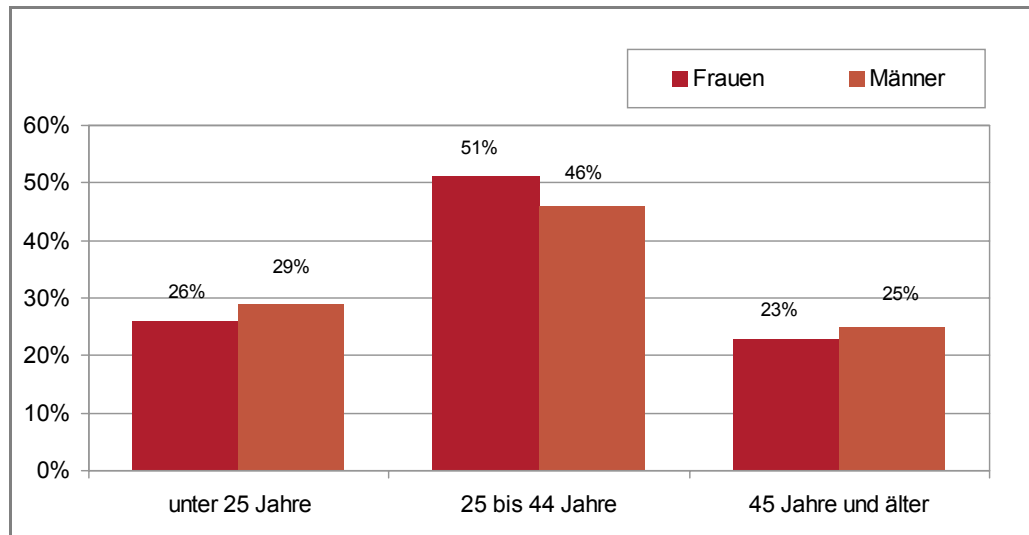
### **3.2 Die TeilnehmerInnen am AB-Coaching**

Zum Zeitpunkt der Evaluierung waren 611 Beschäftigte im Rahmen des AB-Coachings beraten worden. Die von den BeraterInnen mittels des standardisierten Fragebogens erhobenen anonymen Personendaten wurden der Evaluierung zur Verfügung gestellt und ermöglichen eine Analyse der TeilnehmerInnenstruktur. Die nachfolgende Aufbereitung dieser Daten gibt also einen Überblick über den Hintergrund der beratenen Beschäftigten, beispielsweise ihr Alter, Merkmale ihrer Tätigkeit sowie ihre Arbeitszeit.

Der Frauenanteil aller AB-Coaching-TeilnehmerInnen liegt mit 46% etwas unter der Hälfte. Hinsichtlich der Betriebsgröße fällt auf, dass Frauen verstärkt in kleineren (unter 10 Beschäftigte), Männer verstärkt in größeren (über 20 Beschäftigte) Betrieben vertreten sind.

Hinsichtlich des Alters ist jeweils rund ein Viertel der TeilnehmerInnen (mit jeweils einem leichten Überhang bei den Männern) unter 25 Jahre bzw. über 45 Jahre (siehe Abbildung 3). Laut Arbeitskräfteerhebung sind rund 35% aller Beschäftigten Oberösterreichs über 45 Jahre (Statistik Austria 2009). Damit ist der Anteil der erreichten älteren ArbeitnehmerInnen als eher gering zu bezeichnen, zumal das AB-Coaching ja einen Schwerpunkt auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit gerade auch dieser Gruppe legt.

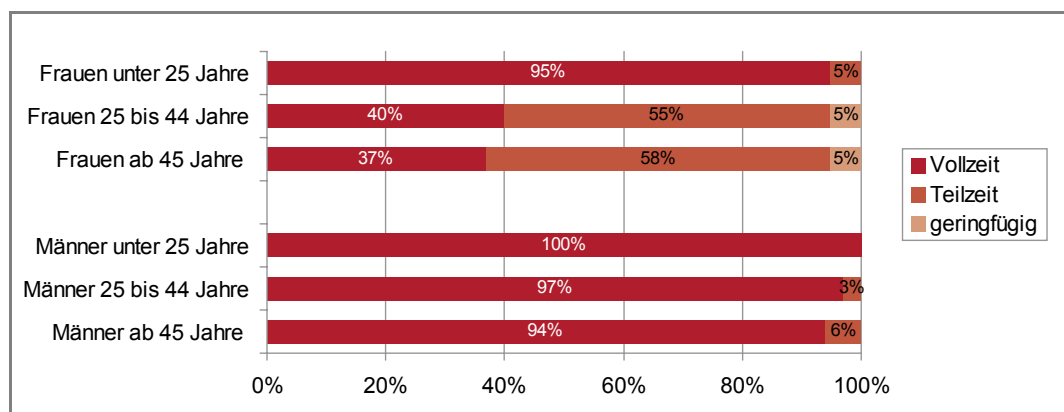
**Abbildung 3: AB-Coaching TeilnehmerInnen nach Alter und Geschlecht**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=611

Insgesamt arbeiten über drei Viertel aller Beschäftigten Vollzeit – mit starken geschlechtsspezifischen Unterschieden (siehe Abbildung 4). Bei den Frauen arbeitet nur knapp über die Hälfte Vollzeit, 43% sind in Teilzeit und 4% geringfügig beschäftigt. In relevantem Ausmaß arbeiten Frauen erst ab 25 Jahren in Teilzeit. Bei den Männern arbeiten lediglich 3% Teilzeit, in der Altersgruppe ab 45 Jahren immerhin 6%.

**Abbildung 4: Arbeitszeitausmaß nach Geschlecht und Alter**

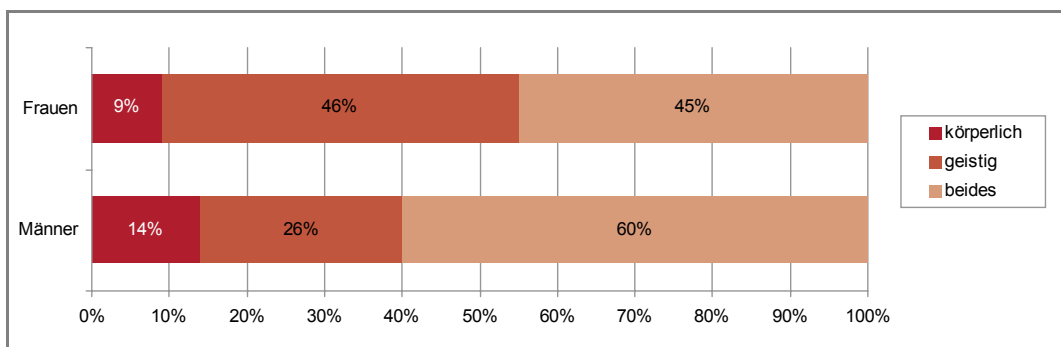


Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=597

Hinsichtlich der Art der ausgeübten Tätigkeit stuft über die Hälfte der TeilnehmerInnen (53%) diese als gleichermaßen körperlich wie geistig ein, 12% üben eine vorwiegend körperliche und 36% eine vorwiegend geistige Tätigkeit aus.

Wie aus Abbildung 5 ersichtlich, üben Frauen in weitaus stärkerem Ausmaß vorwiegend geistige Tätigkeiten aus als Männer. Bei diesen dominieren körperliche Tätigkeiten kombiniert mit geistigen (60%), bzw. ist auch der Anteil nur körperlicher Tätigkeiten höher (14%) als bei den Frauen. Bezogen auf die Branchen sind es vor allem die diversen Dienstleistungsbetriebe, in welchen vorwiegend geistig gearbeitet wird, während im produzierenden Sektor, aber auch der Gastronomie und Beherbergung vorwiegend körperlich oder gleichermaßen körperlich und geistig gearbeitet wird.

**Abbildung 5: AB-Coaching TeilnehmerInnen nach Art der Tätigkeit und Geschlecht**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=607

71 der TeilnehmerInnen am AB-Coaching konnten für eine nähere Befragung gewonnen und telefonisch befragt werden. Über die Hälfte der Befragten sind weiblich (das heißt eine stärkere Vertretung als in der Grundgesamtheit) und rund 40% der Befragten sind über 45 Jahre (auch hinsichtlich dieses Merkmals also eine stärkere Vertretung in der Stichprobe als in der Grundgesamtheit). Aufgrund der genannten Verschiebungen ist in unserem Befragungssample auch ein höherer Anteil von Teilzeitkräften vertreten.

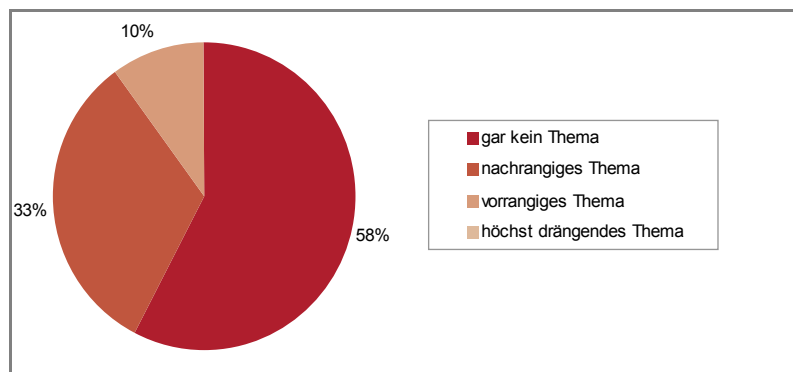
## 4 Die Ausgangslagen vor dem AB-Coaching

### 4.1 Ausgangslage der Betriebe

Da das AB-Coaching von Fördergeberseite einen starken Fokus auf die Frage der Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit hat, also im Kontext eines aktiven bzw. präventiven Age Managements gesehen werden kann, interessierte im Rahmen der Unternehmensbefragung, ob sich die Betriebe bereits im Vorfeld mit dem Thema „Active Ageing“ auseinandergesetzt hatten.

Für 58% der befragten UnternehmensvertreterInnen war Active Ageing<sup>3</sup> überhaupt kein Thema vor der Beratung, für 33% ein nachrangiges und lediglich für 10% ein vorrangiges Thema (siehe Abbildung 6). Dabei hatte vor allem für Betriebe aus dem Produktionssektor sowie größere Betriebe Age Management eine vergleichsweise größere Bedeutung. Überraschenderweise war für jene Betriebe mit einem hohen Anteil älterer ArbeitnehmerInnen Active Ageing ebenfalls kein vorrangiges Thema. Von überhaupt keinem Betrieb wurde das Thema als drängend eingestuft (vgl. Tabelle 5f im Anhang).

**Abbildung 6: Active Ageing als Thema vor der Beratung?**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010; n=40

Über die Hälfte aller beratenen Betriebe hatten von der Abteilung Service für Unternehmen (SfU) des AMS OÖ vom AB-Coaching erfahren. Medien als Informationsquelle spielten eine sehr kleine Rolle (3%) und auch die Unternehmensberatung selbst wurde von vergleichsweise wenigen als primäre Informationsquelle genannt (15% der Betriebe). Sonstige Quellen waren beispielsweise die Wirtschaftskammer, allgemeine Unfallversicherungsanstalt oder eine Empfehlung von Bekannten (vgl. Tabelle 7 im Anhang).

<sup>3</sup> In der Frage wurden konkret die Begriffe „Arbeitsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen, Age Management und/oder Active Ageing“ genannt und nach der Auseinandersetzung mit diesen Themen gefragt.



## 4.2 Situation der Beschäftigten vor dem AB-Coaching

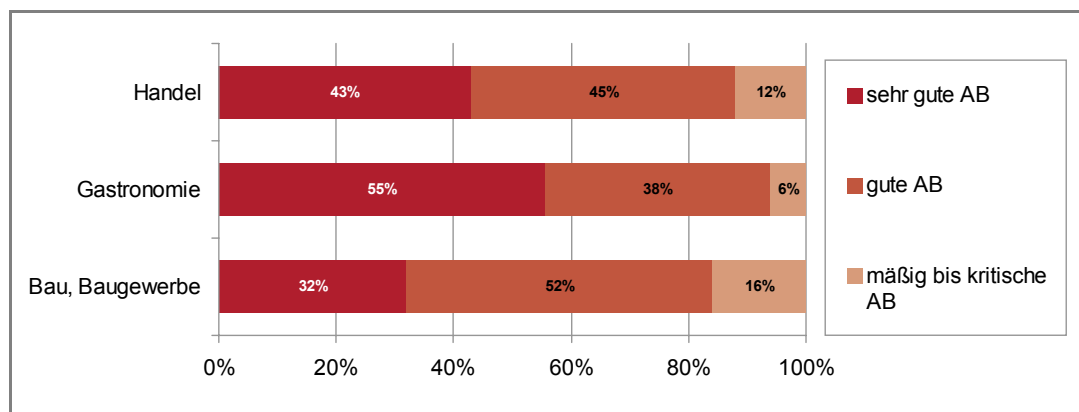
Im Rahmen des AB-Coaching werden den TeilnehmerInnen umfangreiche Fragen hinsichtlich ihres Gesundheitszustands sowie zur Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit und Leistungsreserven gestellt. Aus den erhobenen Informationen wird nach einem vorgegebenen Schema für jede/n Beschäftigte/n ein Arbeitsbewältigungsindex (ABI) erstellt. Je nach Punkteanzahl wird daraus die so genannte Arbeitsbewältigungskonstellation abgeleitet. Hier wird zwischen „sehr guter“, „guter“, „mäßiger“ sowie „kritischer“ Konstellation differenziert. Besonderer Handlungsbedarf wird für jene Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen gesehen, die eine mäßige oder kritische Arbeitsbewältigungskonstellation aufweisen (siehe auch Kapitel 1).

### 4.2.1 Arbeitsbewältigungskonstellation der TeilnehmerInnen

Insgesamt weisen 40% der TeilnehmerInnen eine sehr gute, 47% eine gute und 13% eine mäßige bis kritische Arbeitsbewältigungskonstellation<sup>4</sup> auf. Frauen haben dabei weitaus häufiger eine sehr gute Arbeitsbewältigungskonstellation (46% versus 34% der Männer) und seltener eine mäßige bis kritische (10% versus 15% der Männer)<sup>5</sup>.

Zwischen den Branchen sind ebenfalls deutliche Unterschiede festzustellen (siehe Abbildung 7): während sich beispielsweise im Baugewerbe zeigt, dass fast jedeR fünfte Beschäftigte eine mäßige bis kritische Arbeitsbewältigungskonstellation aufweist, sind dies in der Gastronomie lediglich 8% der teilnehmenden Beschäftigten. Hier weist umgekehrt ein sehr hoher Anteil (55%) eine sehr gute Konstellation auf.

**Abbildung 7: Arbeitsbewältigungskonstellation der TeilnehmerInnen der drei häufigsten Branchen**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=606

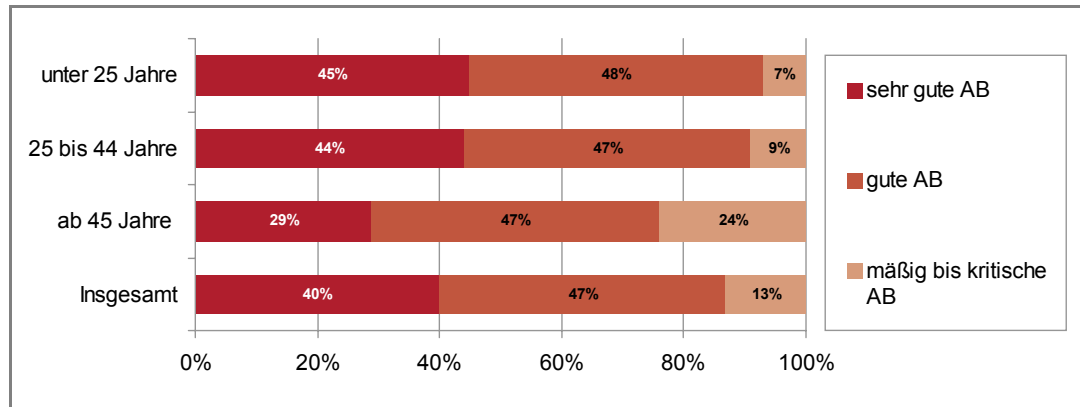
Recht große Unterschiede hinsichtlich der errechneten Arbeitsbewältigungskonstellation gibt es bei den verschiedenen Altersgruppen (siehe Abbildung 8): während bei

<sup>4</sup> Im Rahmen unserer Auswertung wurden die Kategorien „mäßige“ und „kritische“ Arbeitsbewältigungskonstellation zusammengezogen, da in diese Gruppen jeweils relativ wenige TeilnehmerInnen fielen.

<sup>5</sup> Hier ist eine relativ geringe Gendersensibilität des Fragebogens anzumerken, der eher frauentypische Belastungen, die beispielsweise aus der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erwachsen, nicht erfasst.

den älteren Beschäftigten jede/r Vierte eine mäßige bis kritische Arbeitsbewältigungskonstellation aufweist, ist dies nur bei 7% der jüngeren der Fall.

**Abbildung 8: Arbeitsbewältigungskonstellation der TeilnehmerInnen nach Alter**



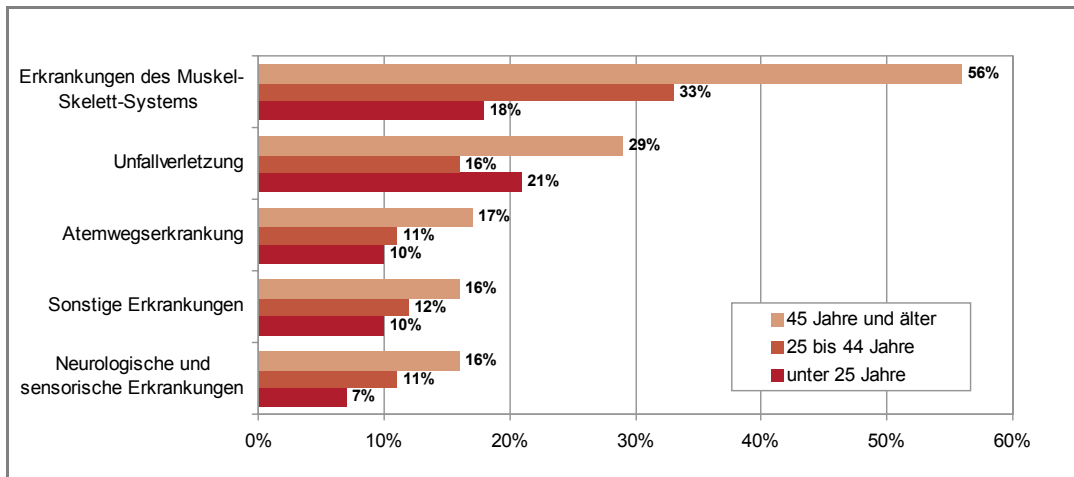
Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=606

Von der altersspezifischen Einschätzung der Arbeitsbewältigungskonstellation ließe sich also durchaus ableiten, dass für die Gruppe der älteren Beschäftigten ein besonderes Verbesserungspotential hinsichtlich der betriebliche Abläufe bestünde. Dies bestätigt auch eine nähere Analyse der dem Arbeitsbewältigungsindex zugrundeliegenden unterschiedlichen Fragestellungen zum Gesundheitszustand der Beschäftigten.

#### **4.2.2 Gesundheitszustand der TeilnehmerInnen**

So steigt vor allem die Häufigkeit der Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems sehr stark mit dem Alter der Beschäftigten (siehe Abbildung 9): während weit über die Hälfte der älteren Beschäftigten hier Beschwerden angaben, waren dies bei den jüngeren knapp 20%. Aber auch bei dieser Beschäftigtengruppe gibt es bereits einen Handlungsbedarf, wenn immerhin jede/r Fünfte hier Beschwerden zeigt. Bis auf Unfallverletzungen, welche sowohl jüngere (über 20%) als auch ältere (knapp 30%) Beschäftigte betreffen, nehmen alle diagnostizierten Krankheiten mit dem Alter zu.

**Abbildung 9: Fünf häufigste Krankheitsdiagnosen nach Alter**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=606

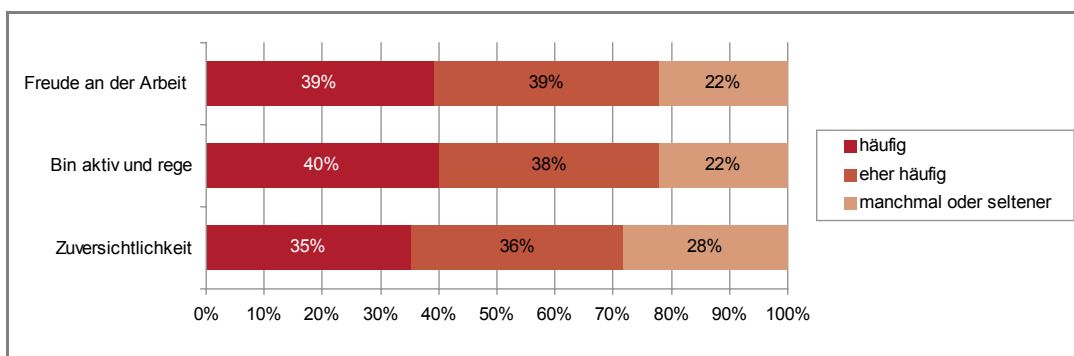
Differenziert nach Frauen und Männern gibt es hinsichtlich der meisten Krankheitsdiagnosen keine nennenswerten Unterschiede -- auffällig ist hier lediglich die unterschiedliche Betroffenheit von Unfallverletzungen: während jeder vierte männliche Beschäftigte hiervon berichtet, ist dies bei den Frauen nur jede achte.

Beschäftigte im Produktionssektor sind häufiger von unterschiedlichen Krankheiten betroffen (vor allem jene des Muskel-Skelett-Systems sowie Unfallverletzungen) als Beschäftigte im Dienstleistungsbereich.

#### 4.2.3 Leistungsreserven aus Sicht der TeilnehmerInnen

Ein Teil der Befragung zur Erstellung des Arbeitsbewältigungsindex war es, die psychischen Leistungsreserven aus Sicht der TeilnehmerInnen zu erheben. Dazu wurden verschiedene Fragestellungen erhoben – wie die Freude an der Arbeit, die Zuversicht bezüglich der Zukunft sowie die Frage, ob sich die TeilnehmerInnen als „aktiv und rege“ einstufen.

**Abbildung 10: Fragen zu psychischen Leistungsreserven der TeilnehmerInnen**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=606

Der Grundtenor zeigt hier eine optimistische Einschätzung der TeilnehmerInnen (siehe Abbildung 10): jeweils rund 40% beantworten die Fragen sehr zustimmend (beispielsweise habe häufig Freude an der Arbeit) und eher zustimmend (habe eher häufig Freude an der Arbeit). Allerdings muss damit auch über ein Fünftel einer kritischen Gruppe zugeordnet werden – bei der Frage nach der Zuversichtlichkeit in Hinblick auf die Zukunft ist es über ein Viertel. Dieser Anteil ist also deutlich größer als jener, für den die letztlich errechnete Arbeitsbewältigungskonstellation mäßig bis kritisch ausfällt (ABI mäßig bis kritisch bei 13%).

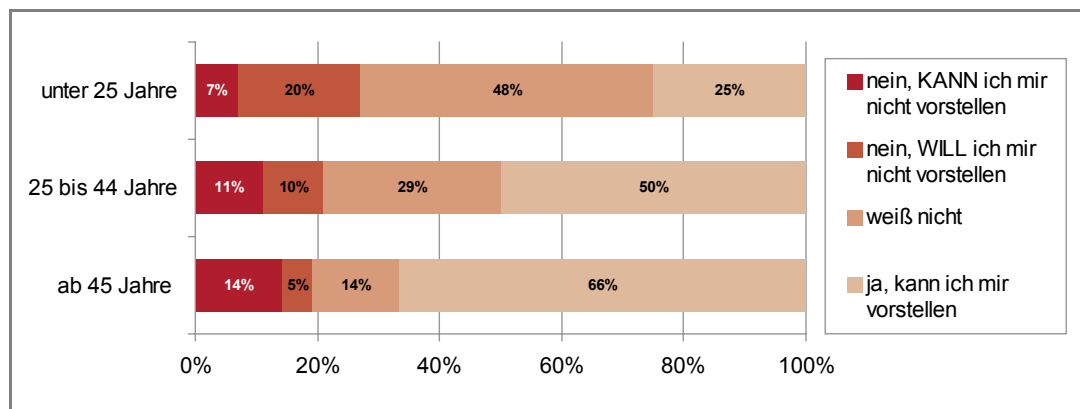
#### 4.2.4 Ein Blick in die Zukunft

Die große Mehrheit der Coaching-TeilnehmerInnen – nämlich 96% – kann sich vom jetzigen Gesundheitszustand ausgehend vorstellen, ihre derzeitige Tätigkeit auch noch in zwei Jahren ausüben zu können.

Bis zur Pension gedacht (siehe Abbildung 11), erhöht sich der Anteil jener, die sich nicht vorstellen können oder wollen, so lange ihren Beruf auszuüben: immerhin jede/r zehnte Befragte kann sich das nicht vorstellen. Frauen sind hier deutlich skeptischer als Männer (15% versus 7%). Auch mit dem Alter der Befragten erhöht sich der Anteil der SkeptikerInnen (14% der über 45-Jährigen). In der Gruppe ist allerdings auch der höchste Anteil jener Personen zu finden, die sich gut vorstellen können, in ihrem derzeitigen Beruf zu bleiben, nämlich zwei Drittel aller über 45-Jährigen.

Besonders jüngere Personen sind hier skeptisch, ob sie in ihrem aktuellen Beruf bleiben wollen. Nur ein Viertel kann sich das vorstellen. Allerdings spielt hier vermutlich weniger der Gesundheitszustand als vielmehr das Interesse eine Rolle.

**Abbildung 11: Ausübung des derzeitigen Berufs bis zur Pension**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=611

Beschäftigte aus der Gastronomie, dem Baugewerbe sowie der Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen sind besonders skeptisch, ob sie den Beruf bis zur Pension ausüben können oder wollen.

Dabei sind es insbesondere Personen mit vorwiegend körperlicher Tätigkeit, die sich eine langfristige Berufsausübung nicht vorstellen können: jede/r vierte körperlich Tätige ist der Ansicht, seinen/ihren Beruf nicht bis zur Pensionierung ausüben zu können (gegenüber 6% bei den vorwiegend geistig tätigen Personen). Erkrankungen des

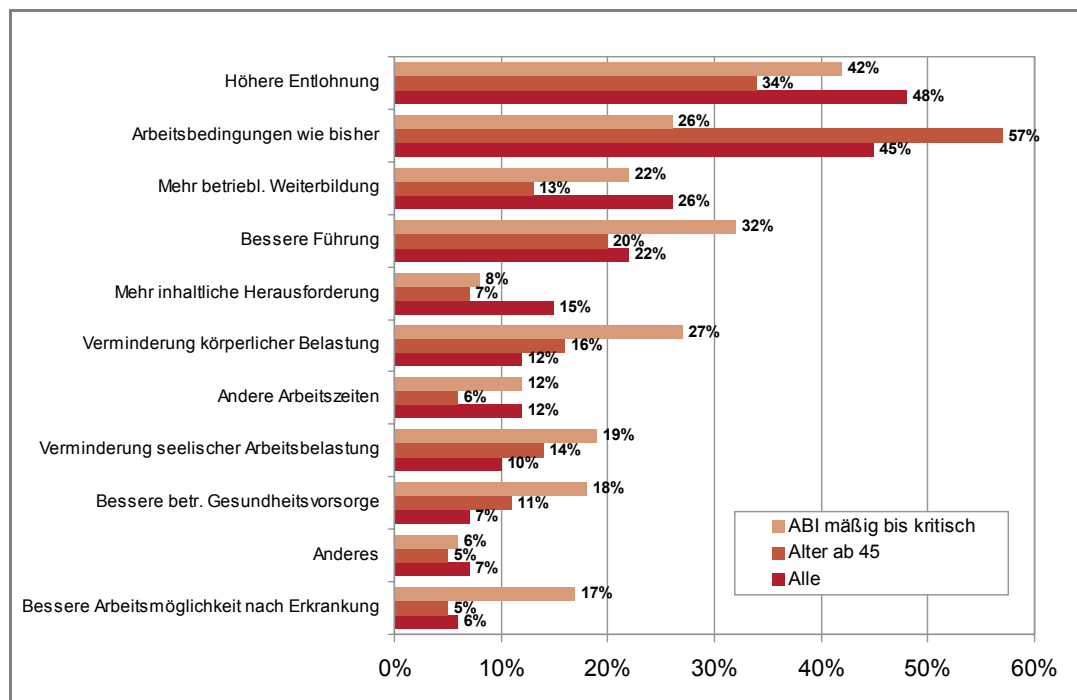
Muskel-Skelett-Systemen sind hier eine häufige Diagnose, die der skeptischen Einschätzung zugrunde liegt.

#### 4.2.5 Veränderungswünsche

Seitens der Beschäftigten wird in erster Linie eine höhere Entlohnung als notwendig eingestuft, um gesund – bzw. in diesem Fall vor allem gerne – bis zum Pensionsalter zu arbeiten. Fast jede/r Zweite/r wünscht sich Unternehmens- und Arbeitsbedingungen wie bisher (siehe Abbildung 12).

Jede/r Vierte/r wünscht sich bessere betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine bessere Führung, und für jede/n Zehnte/n ist die Verminderung körperlicher und/oder seelischer Arbeitsbelastungen Thema. Konkret werden vor allem schweres Heben sowie Stress, Zeit- und Leistungsdruck als störende Komponenten hervor gehoben. Das Thema Arbeitszeit wird ebenfalls von jeder/m Zehnten angesprochen – konkrete Wünsche nach Gleitzeit, freien Sams-, Sonn- oder Wochentagen, regelmäßigen Arbeitszeiten, weniger Nachtarbeit etc. stehen im Mittelpunkt der Änderungswünsche.

**Abbildung 12: Gewünschte Veränderungen bis zum Pensionsalter**



Quelle: ÖSB TeilnehmerInnendaten, Analyse L&R, 2010; n=607

Obwohl Frauen tendenziell skeptischer sind, ob sie ihren Beruf bis zur Pension ausüben können oder wollen, sind sie hinsichtlich konkreter Änderungswünsche zurückhaltender als ihre männlichen Kollegen. Besonders auffallend ist, dass sich Frauen seltener eine höhere Entlohnung sowie eine Verminderung der körperlichen Belastung wünschen. Die Verminderung seelischer Belastungen – allen voran Stress und Arbeitsdruck – wird aber von Frauen wie von Männern gleichermaßen genannt.

Auffällig andere Veränderungswünsche hat jene Beschäftigtengruppe, deren ABI mäßig bis kritisch eingestuft wurde. Nur jede/r Dritte/r dieser Gruppe wünscht sich Arbeitsbedingungen wie bisher. Die Verminderung körperlicher, aber auch seelischer Belastungen sowie der Wunsch nach einer besseren betrieblichen Gesundheitsvorsorge und besseren Arbeitsmöglichkeiten nach einer Erkrankung/körperlichen Beeinträchtigung ist für diese Gruppe viel wichtiger als für den Durchschnitt der Befragten. Jede/r Dritte/r würde sich zudem eine bessere Führung wünschen.

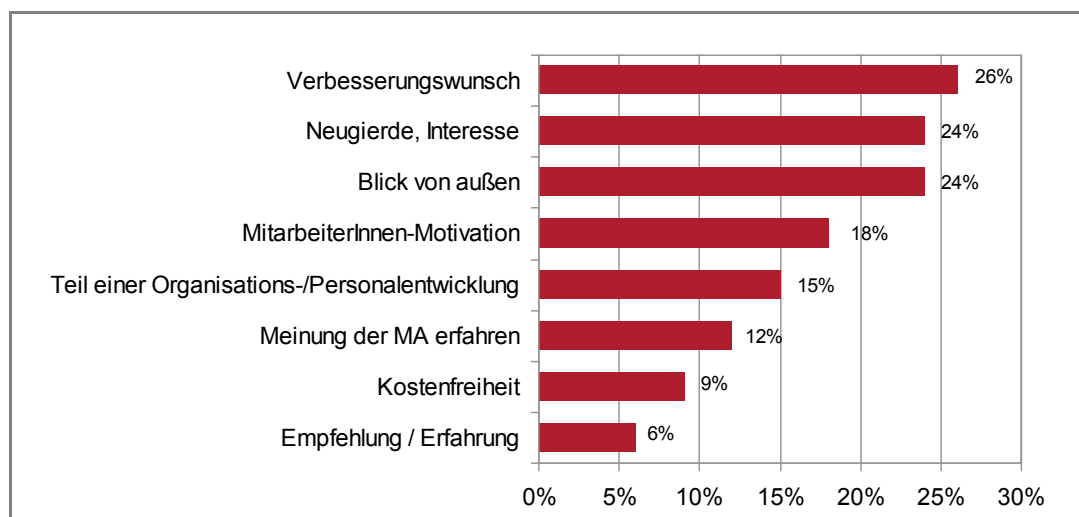
Ältere ArbeitnehmerInnen stellen im Vergleich dazu – aber auch im Vergleich zu den Gesamtbefragten – weniger Veränderungsansprüche. Fast 60% der älteren Beschäftigten wünschen sich Unternehmens- und Arbeitsbedingungen wie bisher, nur jede/r Dritte/r eine höhere Entlohnung. Etwas häufiger als von jüngeren KollegInnen wird hingegen die Verminderung körperlicher und seelischer Belastungen genannt.

## 5 Motive zur Teilnahme am AB-Coaching

Für die Teilnahme eines Betriebs am AB-Coaching kristallisieren sich aus Sicht der befragten GeschäftsführerInnen mehrere Hauptmotive heraus (siehe Abbildung 13): für ein Viertel der Befragten war der Wunsch bzw. der Bedarf nach Verbesserung der betrieblichen Situation wesentliches Motiv, für ein weiteres Viertel Neugierde bzw. Interesse am Thema und ebenfalls für ein Viertel stand die Tatsache im Vordergrund, durch das Coaching den Blick von außen als neue Perspektive zu erhalten.

Bei zwei Motiven stehen die Beschäftigten im Vordergrund: Die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen zu steigern (18%) und die Meinung der MitarbeiterInnen zu erfahren (12%) stellen zusammengenommen auch einen wesentlichen Beweggrund für die Unternehmen dar, das AB-Coaching einzusetzen.

**Abbildung 13: Motive für die Teilnahme am AB-Coaching, Mehrfachantworten**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010; n=40

Differenziert nach Branchen fällt auf, dass für Produktionsbetriebe in einem besonders hohem Ausmaß (42%) die Neugierde und das Interesse am Thema ein Teil-

nahmemotiv waren. Dies mag darauf hindeuten, dass derartige Instrumente gerade im Produktionsbereich bislang noch wenig eingesetzt werden, hier aber durchaus Offenheit besteht.

Die detaillierte Befragung eines Teils der Betriebe (insgesamt 25) brachte weitere Einblicke in die Motivlagen der UnternehmensvertreterInnen. So wurde von fast jedem dritten Betrieb beschrieben, dass sich dieser gerade in einer Form von Umbruch befindet – sei es durch die Aufnahme neuer Beschäftigter, den Abgang ehemaliger MitarbeiterInnen, eine Neuübernahme oder einen verstärkten Arbeitsdruck. In dieser Situation wurde das Angebot eines Coachings gerne aufgegriffen.

Weitaus häufiger wurde aber beschrieben, dass es „einfach so“ – also ohne bestimmtem Grund – von Interesse war, den MitarbeiterInnen die Gelegenheit des Austausches und Meinung-sagen-Könnens zu bieten, da dies im Betriebsalltag oft nicht möglich ist bzw. dies die Beschäftigten einfacher gegenüber Außenstehenden tun können als gegenüber den eigenen Vorgesetzten. Oder wie es ein/e BetriebsvertreterIn ausdrückte: „Wie geht es den Leuten? Was kann man ändern? Das sind Fragen die sonst oft auf der Strecke bleiben“ (BNR 10).

Lediglich ein Betrieb nannte es als einen Motivationsgrund, einen hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen zu beschäftigen – wobei das konkrete Problem aber nicht in deren Arbeitsbewältigungsfähigkeit bestand, sondern Reibungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten beobachtet wurden, für die eine Lösung gefunden werden sollte. Von der Motivlage der Betriebe am AB-Coaching teilzunehmen kann also nicht abgeleitet werden, dass für diese der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten im Vordergrund stand.

Diese Befunde decken sich im Wesentlichen mit den Wahrnehmungen der BeraterInnen bezüglich der Teilnahmemotive der Betriebe. Deren Erfahrung zufolge ist die Motivation zu einem AB-Coaching weitaus stärker gegeben, wenn es aktuell einen konkreten Anlass gibt, wie etwa Unfall oder Krankheit eines/einer MitarbeiterIn oder einen schwelenden Konflikt, merkliche Unzufriedenheit in der Belegschaft oder wenn generell ein Veränderungsbedarf wahrgenommen wird. In einigen Fällen hat sich gezeigt, dass die Geschäftsführung das AB-Coaching auch als Gratifikation für die Belegschaft sieht, indem ein gewisses Zeitbudget für die Reflexion über die Arbeitssituation und Verbesserungsoptionen zur Verfügung gestellt wird.

In einzelnen Fällen entschieden sich GeschäftsführerInnen von Filialen für die Durchführung des AB-Coachings, weil von der Konzernzentrale Mitarbeiterbefragungen vorgeschrieben sind und sie sich von der Durchführung des AB-Coachings primär strategische Vorteile in der konzerninternen Führungskräftebeurteilung erwarten konnten.

Die **Teilnahme der Beschäftigten selbst** am AB-Coaching erfolgt nach Einschätzung der BeraterInnen in etwa der Hälfte der Fälle freiwillig bzw. aufgrund des Interesses, in der anderen Hälfte würden sie durch die Betriebsleitung ‚eingeteilt‘. Fragt man die Beschäftigten selbst, ist zu einem weit größeren Teil der strukturelle Rahmen der Teilnahme ausschlaggebend. Denn wenn ein Betrieb am AB-Coaching teilnimmt, dann nimmt in den meisten Fällen die gesamte Belegschaft bzw. das gesamte Team aus der betreffenden Abteilung teil. So gaben die meisten der befragten 71 Mitarbeiterinnen an (86%), dass für ihre persönliche Teilnahme am AB-Coaching die Teilnahme der gesamten Abteilung bzw. des gesamten Betriebs ausschlaggebend war. Ein bewusstes Eigeninteresse war nur für 14% entscheidend. Dies zeigt, dass die Teilnahme am AB-Coaching nur selten proaktiv und auf Wunsch der Belegschaft

erfolgt, sondern in den meisten Fällen als explizit oder implizit verpflichtende Teilnahme an einer Betriebsveranstaltung gesehen wird.

Auffallend ist, dass Frauen wesentlich häufiger (21%) Eigeninteresse zeigen als Männer (14%). Vor allem in Kleinbetrieben (bis 10 MitarbeiterInnen) wird am ehesten ein persönliches Interesse als Motiv für die Teilnahme artikuliert (22%).

## **6 Der Prozess des AB-Coachings**

### **6.1 Die Stadien des Ablaufs**

#### **Erstkontakt mit Betrieben und Entscheidung zur Teilnahme**

Das AB-Coaching wird fördertechisch unter der Qualifizierungsberatung für Betriebe (QBB) subsumiert. Dies impliziert, dass seitens der umsetzenden Einrichtung ÖSB Betriebe in erster Linie mit dem Gesamtfokus QBB kontaktiert werden. Im Vordergrund steht zunächst die Abklärung der Möglichkeiten, die Teilnahme von Beschäftigten des Betriebs an Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern und den Betrieb bei der Entwicklung eines Weiterbildungsplans zu unterstützen. Erst wenn dieses Thema im telefonischen Erstgespräch abgehandelt wurde, erfolgt eine Bezugnahme auf das AB-Coaching. Ruft das Thema Weiterbildung im telefonischen Erstkontakt eine sofortige Abwehrhaltung hervor, wird das AB-Coaching sofort ins Spiel gebracht. Es wird die Möglichkeit zur Durchführung eines AB-Coachings angesprochen und das Interesse und der mögliche Bedarf abgeklärt.

Die Kontaktaufnahme seitens der ÖSB erfolgt bezirksweise, wobei zum einen auf Betriebslisten der Abteilung Service für Unternehmen (SfU) des AMS OÖ zurückgegriffen werden kann, zum anderen aber auch eine sog. Kaltakquise von Unternehmen erfolgt, die im Branchentelefonbuch verzeichnet sind.

Damit Unternehmen das AB-Coaching in Anspruch nehmen ist es wichtig, Interesse zu wecken, was nach Ansicht der BeraterInnen nicht immer leicht ist, weil das Thema Gesundheitsprävention keinen vorrangigen Stellenwert besitzt. Hier reicht aus Sicht der Betriebe oftmals die Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen, wie z.B. die Beratung durch eine/einen ÄrztIn der AUVA bezüglich ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung und Vermeidung von Gefährdungspotenzialen.

Die Erfahrung der BeraterInnen zeigt weiters, dass es beim Erstgespräch notwendig ist, den möglichen Nutzen des AB-Coaching zu verdeutlichen. Als attraktiv erweist sich der Hinweis auf das Feedback seitens der Belegschaft, das der Geschäftsführung wichtige Informationen zum Betriebsklima, zur Haltung zum Betrieb und auch zur Geschäftsleitung liefert. Das AB-Coaching beleuchtet den „Status Quo im Unternehmen“, und zwar nicht nur hinsichtlich möglicher Verbesserungsbedarfe, sondern auch im positiven Sinn, also hinsichtlich funktionierender Elemente. Auch die Schilderung von Beispielen von Beratungen in Betrieben aus derselben Branche sind hilfreiche Verkaufsargumente. Vor allem wenn damit deutlich gemacht werden kann, dass die Maßnahmen, die umgesetzt werden können, nicht unbedingt einen großen finanziellen Aufwand erfordern.

Auf der Grundlage der Informationen, die im Rahmen des Erstgesprächs vermittelt werden, trifft die Geschäftsleitung eine Entscheidung darüber, ob das AB-Coaching durchgeführt wird. In manchen Fällen holen die GeschäftsführerInnen noch die Zu-



stimmung der Belegschaft ein. Entscheidende Motive für eine Teilnahme können in vier grobe Gruppen gefasst werden: von der Geschäftsführung selbst wahrgenommene Veränderungsbedarfe (wobei das Problembewusstsein im Fall konkreter Anlassfälle höher ist), ein Interesse an den unausgesprochenen Meinungen und Befindlichkeiten der Belegschaft, das Einholen einer Außenperspektive, sowie eine Gratifikation für die MitarbeiterInnen.

In der Regel wird danach das AB-Coaching den MitarbeiterInnen erklärt und der Ablauf beschrieben. Hier spielt die Geschäftsführung eine aktive Rolle, indem das Instrument den MitarbeiterInnen kommuniziert wird. Nur in seltenen Fällen werden die BeraterInnen ersucht, die Präsentation für die MitarbeiterInnen zu übernehmen. Dabei wurden mitunter positive Aspekte des AB-Coachings erwähnt, etwa dass es dazu beitragen soll, das Betriebsklima zu verbessern oder helfen soll, mit Belastungen besser umgehen zu können, was für die MitarbeiterInnen einen bestimmten Anreiz darstellt, vor allem dann, wenn es einen konkreten Handlungsbedarf gibt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die in der Förderinformation des AMS Oberösterreich mit dem AB-Coaching intendierten Nutzenaspekte<sup>6</sup> in der Praxis der Anbahnung von Beratungsvereinbarungen eine allenfalls nachgeordnete Rolle spielen. Sowohl die Akquisestrategien der BeraterInnen als auch die Teilnahmemotive der GeschäftsführerInnen betonen eher die Möglichkeit einer Reflexion des Status Quo im Betrieb mithilfe des AB-Coachings. Das Instrument soll den MitarbeiterInnen positive und negative Rückmeldungen an den Betrieb ermöglichen und der Geschäftsführung Informationen über die aktuellen Befindlichkeiten und Problemfelder der Belegschaft liefern. Die damit verbundene Verbesserung des Arbeitsklimas sowie die Sichtweise des AB-Coachings als Gratifikation für die Beschäftigten kann in einem weiteren Sinn dem Nutzenaspekt einer „Erhöhung der Attraktivität als ArbeitgeberIn“ zugeordnet werden, ohne jedoch auf altersspezifische Elemente Bezug zu nehmen. Dass die formal intendierten Nutzenaspekte im Kontext von Active Ageing an dieser Stelle des Beratungsprozesses von keiner Seite expliziert werden, lässt vermuten, dass sie als unmittelbare Zielsetzung für die Abhaltung eines AB-Coachings in den Unternehmen kaum praktische Relevanz besitzen.

### **Durchführung der Einzelgespräche und Ergebnisaufbereitung**

Sofern die Durchführung des AB-Coachings vereinbart ist, werden bereits im Erstgespräch Termine für die Einzelgespräche mit den teilnehmenden MitarbeiterInnen abgestimmt. Teilweise werden die MitarbeiterInnen zu den Gesprächsterminen von der Geschäftsführung eingeteilt, insbesondere wenn mehrere MitarbeiterInnen teilnehmen.

Für die Einzelgespräche ist im Schnitt eine Dauer von einer Stunde veranschlagt. In dieser Zeit gehen die BeraterInnen den standardisierten AB-Coaching Fragebogen mit den einzelnen MitarbeiterInnen durch, an dessen Ende die Berechnung des Arbeitsbewältigungsindex (ABI) steht. In der Ablaufdarstellung durch die BeraterInnen dient dieser als eine Art Gesprächseinsteig und wird in relativ kurzer Zeit durchgearbeitet. Der zentrale Bereich ist das Ausfüllen des 4-Felder-Bogens, bei dem es um die Herausarbeitung und Erfassung des Ist-Zustandes und der Möglichkeiten für Ver-

---

<sup>6</sup> Erhalt erfahrener MitarbeiterInnen, Erhöhung der Attraktivität als ArbeitgeberIn, Innovation und Qualitätssteigerung durch besseres Verständnis für die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben sowie Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, vgl. Kapitel 1.3

änderungen in den Bereichen Individuelle Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führung/Arbeitsorganisation und Kompetenzen geht. Diese Informationen sind die zentrale Quelle für die Zusammenfassung der Ergebnisse, die an die Geschäftsführung und an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Die Berechnung des ABI sowie die Notizen im 4-Felder-Bogen werden mittels Blaupause in Kopie erstellt, die dem/der TeilnehmerIn unmittelbar nach dem Einzelgespräch ausgehändigt wird.

In diesem Zusammenhang gilt es Transparenz und Sicherheit herzustellen. Die Vorinformation über das konkrete Prozedere ist unterschiedlich. Während manche Beschäftigte mit einer vorbereiteten Liste von für sie relevanten Themen in das Gespräch gehen und die Chance sehen, ihre Anliegen und Kritik zu thematisieren, besteht bei anderen eine grundlegende Skepsis gegenüber der Rolle der Geschäftsführung in dem Beratungssetting und Sorge bezüglich der Anonymität ihrer Angaben. Der/dem jeweiligen MitarbeiterIn muss zu Beginn jedes Einzelgesprächs klar sein, welche Informationen zu den vier Bereichen von dem/der BeraterIn dokumentiert werden und dass die Informationen in anonymisierter Form in die Zusammenfassung einfließen. Es wird daher noch einmal geklärt, dass es den Beschäftigten frei steht, über die Weitergabe ihrer Angaben bzw. deren Auswahl zu entscheiden, also darüber zu verfügen, dass bestimmte Aspekte nicht – auch nicht in anonymisierter Form – in die Zusammenfassung einfließen sollen. In seltenen Einzelfällen, in denen im Lauf des Gesprächs massive persönliche Problemlagen sichtbar wurden, wurde der Modus des AB-Coachings verlassen und individuelle Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zum Thema des Einzelgesprächs gemacht.

Jene MitarbeiterInnen, die bei den Einzelgesprächen als erste an der Reihe sind, haben eine gewisse VorreiterInnenrolle. Nach ihrem Gespräch werden Informationen über den Ablauf und die Inhalte des Gesprächs zumeist informell an die KollegInnen weiter gegeben. Dieser unmittelbare Austausch hat auch eine vertrauensbildende Funktion, da bereits im Vorfeld der weiteren Einzelgespräche Unsicherheiten beseitigt und Ängste vor der Befragung abgebaut werden.

Die Auswertung der Gespräche besteht für die BeraterInnen zum einen in der Dateneingabe in die Datenbank, zum anderen in der Zusammenfassung für den jeweiligen Betrieb. Sowohl die Angaben des standardisierten Fragebogens als auch die offenen Themen des 4-Felder-Bogens werden zunächst in eine zentrale Datenbank eines externen Dienstleistungsunternehmens gespeist. Aus dieser Datenbank wird nach Eingabe aller Einzelgespräche eines Unternehmens eine gemeinsame Abfrage gestellt, sodass die Daten der Beschäftigten eines Betriebs gesammelt vorliegen. Auf dieser Basis werden die Ergebnisse inhaltlich zusammengefasst und für die Ergebnispräsentation aufbereitet. In diese fließen vorwiegend die Ergebnisse zu den vier Bereichen Individuelle Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führung/ Arbeitsorganisation und Kompetenzen ein und werden entlang dieser Themenfelder detailliert gelistet.

### **Rückmeldung der Ergebnisse an Geschäftsführung und Belegschaft**

Nachdem die Gespräche mit den Beschäftigten durchgeführt wurden, werden diese zusammengefasst und Maßnahmen zur Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt. Diese Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werden in einem ersten Schritt der Geschäftsführung präsentiert. Ein wesentlicher Schritt ist die Kommunikation der Ergebnisse und Empfehlungen an die Belegschaft. Dies ist in der Beratungsvereinbarung vorgesehen und kann auf zwei Arten erfolgen:

- Die Geschäftsführung übernimmt die Weitergabe der Ergebnisse an die MitarbeiterInnen.
- Ein Workshop mit Geschäftsführung und Belegschaft wird unter Moderation des/der Beraters/in durchgeführt.

In Betrieben mit mehreren Hierarchieebenen wird mitunter ein Workshop mit Führungskräften und BeraterIn durchgeführt.

Welche der beiden Formen des Ergebnistransfers zur Anwendung kommt, hängt von mehreren Faktoren ab. Sofern im Betrieb Kommunikationsstrukturen (wie z.B. regelmäßige Meetings) etabliert sind, übernimmt tendenziell die Geschäftsführung die Weitergabe der Ergebnisse und die Diskussion der Maßnahmen zur Verbesserung der Situation. Dies setzt aber voraus, dass es seitens der Geschäftsführung ein Commitment gibt, entsprechende Maßnahmen im Betrieb zu implementieren. Auf die Weitergabe der an die Geschäftsführung übermittelten Informationen an die Belegschaft hat der/die BeraterIn keinen Einfluss mehr, da er/sie an diesem Prozess nicht teilnimmt. Damit ist dieser Prozess anfälliger für eine vorangehende Bewertung der Ergebnisse und selektive Informationsweitergabe durch die Geschäftsführung.

In einigen Fällen bestand nach Ansicht der Geschäftsleitung aber auch keine Notwendigkeit, einen solchen Workshop abzuhalten. Teilweise werden Ergebnisse als wenig bedeutend angesehen („das waren ja nur Kleinigkeiten“), oder aber es wird abgeblockt, sich aktiv damit auseinanderzusetzen und geeignete betriebliche Maßnahmen umzusetzen.

Bei dieser Form des Ergebnistransfers zur Belegschaft wird also von den BeraterInnen lediglich die Geschäftsleitung kontaktiert, um sich über den Verlauf der betriebsinternen Informationsweitergabe zu informieren.

Demgegenüber wird durch die Veranstaltung eines Workshops die Informationsweitergabe durch den/die BeraterIn gesteuert, was eine objektivere Perspektive gewährleistet. Die Befragung von 25 Betrieben hat ergeben, dass diese Workshops in 11 von 25 (entspricht 44%) Betrieben abgehalten wurden. Dies war in Dienstleistungsbetrieben häufiger der Fall (50%) als im produzierenden Gewerbe (33%). Bei den verbleibenden 14 Betrieben fand ein solcher Workshop nicht statt.

Ausschlaggebend dafür, ob ein Workshop abgehalten wird, sind oftmals auch die verfügbaren Zeitressourcen, sowohl auf Seiten der Betriebe als auch beim zugeteilten Zeitkontingent der BeraterInnen. Da für die QBB inklusive des AB-Coachings maximal drei Tage angesetzt sind, sind nach der Organisation der Einzelgespräche, deren Auswertung und der Präsentation bei der Geschäftsleitung oftmals keine Ressourcen mehr für einen Workshop mit der Belegschaft vorhanden.

Den Erfahrungen der BeraterInnen des AB-Coachings zufolge stellen die Workshops jedoch einen wichtigen Prozess der Personalentwicklung dar. Diese Workshops bieten ein Forum, um Brennpunkte im Betrieb anzusprechen und namhaft zu machen, und andererseits Möglichkeiten zur Umsetzung von Maßnahmen oder Veränderungen zu diskutieren. Diese diskursive Form des Ergebnistransfers und Maßnahmenplanung wird als sehr positiv geschildert.

## **6.2 Perspektiven und Wahrnehmung**

### **Einstellung der Belegschaft zur Durchführung des AB-Coachings**

Ein effektiver Verlauf des AB-Coachings setzt eine positive Grundhaltung aller TeilnehmerInnen, sowohl von der Geschäftsleitung, als auch von der Belegschaft voraus. Es zeigt sich, dass die Mitwirkung der Belegschaft über die Geschäftsführung veranlasst wird, da sie den MitarbeiterInnen das Instrument AB-Coaching erläutert. Zum einen wurde die Durchführung des AB-Coaching als Faktum präsentiert, in einigen Betrieben hatten die MitarbeiterInnen aber auch die Möglichkeit, sich dafür oder dagegen zu entscheiden. Den Erfahrungen der BeraterInnen zufolge kommt es sehr selten vor, dass sich MitarbeiterInnen gegen das AB-Coaching aussprechen, wenn es seitens der Geschäftsführung befürwortet wird.

Bei den näher befragten 25 Betrieben (vgl. Kapitel 2.1) lag es in drei Betrieben an der Geschäftsführung, bestehende Vorbehalte der Belegschaft auszuräumen. So war den skeptischen MitarbeiterInnen der Nutzen des AB-Coachings nicht unmittelbar ersichtlich oder der Zeitaufwand dafür wurde angesichts des aktuell hohen Arbeitsanfalls als Zeitverschwendung gesehen. Vorbehalte, persönliche Daten an eine/n fremde/n BeraterIn weiterzugeben, wurde von einem/einer befragten GeschäftsführerIn wahrgenommen.

In der überwiegenden Mehrzahl stimmte die Belegschaft der Teilnahme am AB-Coaching zu. Ein Grund für die positive Entscheidung dürfte neben der Einsicht in den Nutzen auch die Tatsache gewesen sein, dass das AB-Coaching während der Arbeitszeit erfolgte und die MitarbeiterInnen ihre Freizeit nicht dafür verwenden mussten.

Nach Ansicht vieler GeschäftsleiterInnen war die Belegschaft vom Vorhaben, am AB-Coaching teilzunehmen, überrascht – meist im positiven Sinn. Die Überraschung war oft gepaart mit Unsicherheit darüber, wie das AB-Coaching ablaufen würde. Dies trifft vor allem auf jene Betriebe zu, in denen keine Strukturen der Organisations- und Personalentwicklung etabliert sind. Oft wurde das Interesse der Belegschaft deutlich, in einem anonymen und moderierten Rahmen Problembereiche anzusprechen und der Geschäftsleitung kommunizieren zu können, die man im normalen betrieblichen Kontext sonst nicht ansprechen würde. Die Grundstimmung der Belegschaft lässt sich in den meisten Betrieben am ehesten mit interessiert, neugierig und motiviert beschreiben.

Eine eventuelle anfängliche Skepsis hat sich nach Wahrnehmung der befragten Geschäftsleitungen bei den meisten TeilnehmerInnen im Lauf des Coachings gelegt. Dies hat – mit einer Ausnahme – bei allen Betrieben zu einer positiven Grundstimmung unter den TeilnehmerInnen geführt. Nur in einem Fall wurde von einer sich zunehmend verstärkenden skeptischen Stimmung („Muss das sein?“) berichtet.

Diese positive Grundstimmung war eine wichtige Voraussetzung für die aktive Mitwirkung bei der Durchführung der Einzelgespräche.

### **Umfang des Coachings und Integration in betriebliche Abläufe**

Die organisatorischen Vor- und Nacharbeiten des AB-Coachings müssen im Rahmen der drei Beratungstage, die für die QBB zur Verfügung stehen, abgewickelt werden.

Die Einzelgespräche mit den Beschäftigten<sup>7</sup> werden für alle Beschäftigten des Unternehmens angeboten, weshalb auf Seiten des Betriebs der Umfang der Beratung von der Beschäftigtenzahl abhängt. Die Geschäftsleitung war meist im Vorhinein darüber im Klaren, dass die Teilnahme am AB-Coaching ein Mindestmaß an Zeitressourcen von ihrer Seite erfordern wird.

Dabei wird der Umfang des Coachings von 10 der 25 vertiefend befragten Unternehmen als genau passend beschrieben (40%), unabhängig davon, ob bspw. konkrete Maßnahmen entwickelt wurden oder nicht (vgl. Kapitel 7.1). Ein/e GeschäftsführerIn kritisiert das Konzept als zu umfassend, da die Beratung zu viel Zeit in Anspruch genommen hat. Alle anderen 14 Unternehmen (56%) wünschen eher eine Ausweitung der Beratung. Die Zeitressourcen, die für die Einzelgespräche benötigt wurden, werden dabei nicht angesprochen, vielmehr geht es hierbei um eine Form der Nachbearbeitung.

Dabei können im Wesentlichen zwei Herangehensweisen festgehalten werden. Etwa die Hälfte derer, die eine Ausweitung des Coachings wünschen, hat dabei eine punktuelle Erweiterung des Angebots vor Augen, bspw. in Form eines Follow-Up-Workshops einige Monate nach Beratungsabschluss. Im Rahmen einer solchen Nachbetreuung sollte gemeinsam mit dem/der BeraterIn überprüft werden, inwieweit die Maßnahmen umgesetzt werden konnten und welche Verbesserungen diese gebracht hätten. Die andere Hälfte äußert den Wunsch nach einer längerfristigen Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen. Eine Begleitung der Maßnahmen oder ein wiederholtes Coaching nach einem oder zwei Jahren, eine Weiterführung oder Vertiefung dieses Diskussionsprozesses sind die Themen, die hier genannt werden. Ein/e Befragte/r meinte dazu: „Das AB-Coaching ist eine gute Basis, denn es werden Missstände aufgezeigt. Das Aufzeigen war wichtig, aber darauf zu reagieren ist schon schwieriger, es scheitert an der Behebung der Missstände. Dafür bräuchte man die Unterstützung von einem/r BeraterIn“ (BNR 13). Es entspricht der Wahrnehmung der BeraterInnen, dass, gerade wenn Veränderungen im Bereich der Führungsorganisation und Unternehmenskultur notwendig wären, Betriebe ohne Unterstützung häufig nicht voran kommen. Da derartige Veränderungen kaum punktuell geschehen sondern als Prozess gestaltet werden müssten, wären hier für nachhaltige Verbesserungen längerfristige Unterstützungsmöglichkeiten nötig.

Die Abwicklung der Einzelgespräche mit den Beschäftigten fand in der Regel während der Arbeitszeit im Betrieb statt und konnte zumeist auf einige Tage beschränkt werden. Der/die BeraterIn hat mit den TeilnehmerInnen in einem eigenen Raum die Einzelgespräche geführt, wobei etwa eine Stunde für jedes Gespräch vorgesehen war. Anschließend kehrten die Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz zurück, so dass der zeitliche Aufwand so gering wie möglich gehalten wurde.

Die Durchführung des AB-Coachings in den Unternehmen konnte sehr gut in die betrieblichen Abläufe integriert werden, so dass es kaum als störend empfunden wurde. 20 von 25 vertiefend befragten Geschäftsleitungen haben keine Beeinträchtigung der Arbeitsabläufe wahrgenommen (80%), für 4 (16%) bestanden geringe Störungen, etwa wenn AußendienstmitarbeiterInnen zu den Einzelgesprächen in den Betrieb kommen mussten und dadurch zusätzlich Arbeitszeit aufgewendet werden musste. In einem Fall wurde das AB-Coaching als besonders störend erlebt, als angesichts hohen Arbeitsanfalls die meist einstündige Unterbrechung pro MitarbeiterIn als zu lange

---

<sup>7</sup> Diese werden nicht im Rahmen der QBB abgerechnet sondern zur Gänze vom Land Oberösterreich finanziert, vgl. Kapitel 1.3.

erlebt wurde. Insgesamt gesehen kann aber die Beeinträchtigung betrieblicher Abläufe als gering veranschlagt werden. Wenn Störungen wahrgenommen werden, dann vor allem in Produktionsbetrieben.

Als positiv wird in diesem Zusammenhang auch die zeitliche Flexibilität der BeraterInnen erwähnt, die es ermöglichte, die Einzelgespräche so zu legen, dass die Reibungsverluste für die Unternehmen minimal waren.

### **Die Bewertung des Coaching-Ablaufs**

In den näher untersuchten 25 Betrieben wurden sowohl die Geschäftsleitung als auch die TeilnehmerInnen aus der Belegschaft befragt, wie sie den Ablauf des Coachingprozesses bewerten, von der Erstinformation bis zur Ergebnispräsentation.

Die befragten 25 GeschäftsführerInnen bewerteten den Ablauf des Coachings mit einer Durchschnittsnote von 1,4 (Schulnotenskala), wobei als schlechteste Bewertung in einem Fall die Note 3 vergeben wurde.

Die TeilnehmerInnen beurteilen den Coachingablauf etwas kritischer: die Durchschnittsnote beträgt 1,83. Es zeigt sich, dass Frauen den Ablauf deutlich besser bewerten als ihre männlichen Kollegen. Auffallend ist auch, dass mit zunehmendem Alter der Ablauf des Coachings kritischer beurteilt wird (vgl. Tabelle 8 f im Anhang).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit sich die Einschätzungen von Geschäftsführung und Belegschaft decken. Vergleicht man die von der Geschäftsführung vergebene Note mit der auf- bzw. abgerundeten Durchschnittsnote der MitarbeiterInnen aus dem jeweiligen Betrieb, so zeigt sich, dass von 19 Betrieben, für die für beide Gruppen Bewertungen vorliegen, bei 9 Unternehmen die Bewertung der Belegschaft mit jener der Geschäftsführung übereinstimmt. In 10 Unternehmen vergeben die MitarbeiterInnen im Schnitt eine schlechtere Note als die Geschäftsführung. Eine Rolle könnte dabei spielen, dass sich die Einschätzung der Belegschaft auch auf die Einzelgespräche bezieht, bei denen die Geschäftsführung nicht involviert war und auch kein Urteil dazu abgeben kann. In dem negativeren Bewertungsprofil kann sich aber auch die Enttäuschung der Belegschaft über die unzureichende Umsetzung von Maßnahmeoptionen abbilden.

Aber auch innerhalb der Belegschaft ist die Beurteilung des Ablaufs des AB-Coachings oftmals heterogen. So ist bei keinem Betrieb eine einheitliche Benotung zu beobachten, häufig liegt die Bandbreite der Bewertungen auf Seiten der Beschäftigten zwischen ‚sehr gut‘ und ‚befriedigend‘ bzw. ‚genügend‘. Die Heterogenität der Beurteilungen setzt sich in der Wahrnehmung der inhaltlichen Schwerpunkte der Beratung im folgenden Abschnitt fort.



## **7 Inhaltliche Schwerpunkte – Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen**

Bei der Frage, ob im Rahmen des AB-Coachings konkrete Veränderungsmöglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt wurden, sind, ebenso wie bei der Frage nach den inhaltlichen Schwerpunkten, häufig Differenzen innerhalb eines Betriebs zu beobachten. Es ist also keineswegs so, dass alle Beteiligten eines Betriebs idente Inhalte und Ergebnisse des Beratungsprozesses erinnern.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass in den Einzelgesprächen je nach individueller Situation sehr unterschiedliche Themen behandelt worden sein können. Diese Inhalte wurden auch nicht zwangsläufig alle in die weitere Arbeit auf Betriebsebene übernommen, da die Entscheidung über die weiterzugebenden Gesprächsinhalte den TeilnehmerInnen oblag. Weiters ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen der Befragung jeweils die subjektiven Erinnerungen und individuellen begrifflichen Zuordnungen (etwa einer Maßnahmen zu einem der vier Themenfelder) erhoben wurden, die an keiner „objektiven“ Dokumentation gemessen oder überprüft werden sollen.

In der Gegenüberstellungen der Aussagen der Beschäftigten eines einzelnen Unternehmens sowie dieser mit jenen der Geschäftsführung kann es also zu deutlich voneinander abweichenden Beschreibungen ein und desselben Beratungsprozesses innerhalb eines Betriebs kommen – je nachdem, welche Aspekte persönlich im Vordergrund standen.

### **7.1 Konkrete Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen**

Ob bzw. wie konkret Verbesserungsmöglichkeiten betrieblicher Strukturen und Abläufe im Rahmen des AB-Coachings erarbeitet werden, hängt von verschiedenen Faktoren, wie etwa den betrieblichen Bedarfen und Gestaltungsspielräumen ab. Im weit überwiegenden Teil wurden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation entwickelt.

Nach Angaben der befragten GeschäftsführerInnen wurden bei 32 der 40 Betriebe solche konkreten Anknüpfungspunkte entwickelt, das entspricht 80%. Jene 7 Betriebe in denen explizit keine Verbesserungsmöglichkeiten oder Maßnahmen konzipiert wurden, haben dies überwiegend auch nicht erwartet (5 Fälle). Lediglich in 2 Fällen (5%) hätten die BetriebsleiterInnen konkrete Ergebnisse gewünscht.

Von den vertiefend befragten Betrieben (bzw. jenen 20 Unternehmen, aus denen die Sichtweise sowohl der Betriebsleitung als auch einiger MitarbeiterInnen zur Maßnahmenentwicklung erhoben werden konnte) sind sich in 9 Fällen sämtliche Befragten darüber einig, dass im Rahmen des AB-Coachings konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden. In einem Unternehmen ist man sich im Gegenteil dahingehend einig, dass keine Maßnahmen entwickelt wurden, wobei 3 der 4 befragten Beschäftigten sowie der/die GeschäftsführerIn aber auch keine diesbezüglichen Erwartungen hatten.

In der Hälfte der Betriebe findet sich jedoch eine differierende Wahrnehmung. Häufig ist es so, dass die Geschäftsführung die Erarbeitung konkreter Maßnahmen gegeben sieht, die Beschäftigten dies aber anders wahrnehmen: In 7 Unternehmen geben bis zur Hälfte der befragten MitarbeiterInnen an, dass es zu keiner Maßnahmenentwick-

lung gekommen ist, während nach Meinung der Geschäftsführung und der anderen Hälfte der Belegschaft sehr wohl derartige Ergebnisse vorliegen.

Umgekehrt gaben aber auch in 3 Betrieben die GeschäftsleiterInnen an, dass aus dem AB-Coaching keine konkreten Maßnahmen abgeleitet wurden, während die Beschäftigten überwiegend der Meinung sind, dass sehr wohl konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aus der Beratung gegeben waren.

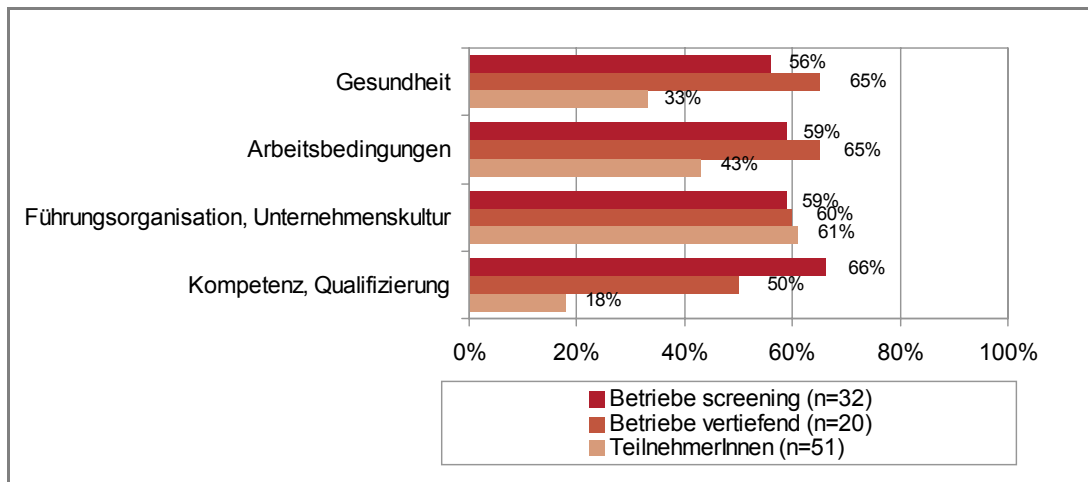
Bei diesen unterschiedlichen Interpretationen des Beratungsprozesses und seiner Ergebnisse sind neben den eingangs dargestellten, möglicherweise differierenden subjektiven Schwerpunkten eventuell auch verschiedene Erwartungen und Ansprüche in Betracht zu ziehen. Wie in Kapitel 5 dargestellt, differieren die Teilnahmemotive auf Seiten der Betriebsleitungen erheblich, womit verschiedene Ansprüche an die Ergebnisqualität verbunden sein können. In einem Unternehmen beispielsweise zielte die Geschäftsführung mit dem AB-Coaching auf eine Betriebsanalyse und auf eine Bearbeitung der Kommunikation zwischen hierarchischen Ebenen. Ihr war es wichtig, für die Beschäftigten die Möglichkeit zu schaffen, ggf. vorhandene Probleme einer außenstehenden Person gegenüber auszusprechen. Von Seiten des/der Geschäftsführers/in standen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten nicht im Zentrum des AB-Coachings und wurden auch nicht als Ergebnis des Beratungsprozesses thematisiert. Für 7 von 8 befragten MitarbeiterInnen dieses Unternehmens resultierten aber durchaus konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aus dem Coaching. Inhaltlich werden diese verschiedenen Bereichen zugeordnet, es kann also auch nicht von einem ausschließlichen Schwerpunkt im Bereich der Führungsorganisation und Unternehmenskultur in diesem Beratungsprozess gesprochen werden.

## **7.2 Vier Maßnahmenfelder**

Vor dem Hintergrund der differierenden Perzeptionen ist es schwierig, die „tatsächlich“ im Rahmen des AB-Coachings angesprochenen Maßnahmenbereiche darzustellen. Bei den Screening-Interviews mit 40 GeschäftsführerInnen wurden die vier Bereiche in nahezu gleichem Ausmaß genannt – demnach hätten jeweils zwischen 56% und 66% der Unternehmen jeden der vier Bereiche bearbeitet (vgl. Tabelle 10 im Anhang). Diese gleichmäßige Verteilung verschiebt sich etwas bei jenen Betrieben, die vertiefend befragt wurden. Von diesen gibt nur noch die Hälfte den Bereich der Qualifizierung an, während die anderen drei Bereiche ein quantitativ ähnliches Ausmaß wie auf Ebene aller Betriebe haben (vgl. Tabelle 11 im Anhang). In der Wahrnehmung der befragten Beschäftigten spielen Veränderungen im Qualifikationsbereich allerdings eine sehr geringe Rolle (18% nennen diesen Bereich), dominant stellen sich die Themen im Bereich der Führungsorganisation und Unternehmenskultur dar (vgl. Tabelle 12 im Anhang).



**Abbildung 14: Felder in denen Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt wurden, Mehrfachantworten**



Quellen: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_vertiefend' sowie L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010; Basis sind jeweils nur jene Unternehmen / Beschäftigte, die angaben, dass konkrete Veränderungsmöglichkeiten bzw. Maßnahmen aufgezeigt wurden.

Eine Tendenz inhaltlicher Schwerpunkte lässt sich dahin gehend feststellen, dass in Unternehmen des gewerblichen/produzierenden Sektors stärker Fragen der Arbeitsbedingungen bearbeitet wurden als im Dienstleistungsbereich, wo vermehrt Führungsorganisation und Unternehmenskultur auf der Agenda standen.

Interessant sind die großen Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Geschäftsführungs- und Beschäftigtenebene in den Bereichen Qualifizierung und Gesundheit. Im ersteren Fall liegt die Vermutung nahe, dass das Aufzeigen von Möglichkeiten im Feld der (betrieblichen) Weiterbildung eher als Auftrag an die Leitungsebene formuliert wurde, als unmittelbar die Beschäftigten selbst adressierte. Aus deren Perspektive stellte sich der Qualifizierungsbereich – vielleicht auch im Rahmen der QBB insgesamt – stärker als Feld mit Entwicklungspotential für den Betrieb dar. Dies würde erklären, warum die GeschäftsführerInnen zu einem weit größeren Anteil dieses Maßnahmenfeld als Handlungsfeld aus dem AB-Coaching ‚mitgenommen‘ haben als die Beschäftigten.

Eine Interpretation der Diskrepanz im Gesundheitsbereich muss davon ausgehen, dass, da die Einzelgespräche dem standardisierten Erhebungsbogen folgten, eine Thematisierung dieses Bereichs grundsätzlich erfolgte. Von den Beschäftigten referiert allerdings nur jede/r Dritte auf dieses Feld als eines für mögliche Verbesserungsmaßnahmen. Es entspricht der Wahrnehmung der BeraterInnen und auch einzelner GeschäftsführerInnen, dass Beschäftigte Gesundheit häufig als „ihr privates Thema“ verstehen und keine diesbezüglichen Interventionen von betrieblicher Seite erwarten oder wünschen. Konkret wird das Beispiel genannt, dass Beschäftigte selbst über die Verwendung der vom Betrieb zur Verfügung gestellten Schutzgeräte (Gehörschutz und Brille) entscheiden wollen und dass diese Entscheidung den Betrieb nichts angehe. Auf diese Weise ließe sich die große Divergenz in der Wahrnehmung des Gesundheitsfeldes zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten erklären, die insbesondere im produzierenden Gewerbe auftritt – wo erhöhte körperliche Belastungen auftreten (vgl. auch Kapitel 3.2) und wo Fragen des Arbeitsschutzes wie der genannte Gehörschutz eine größere Bedeutung haben: In diesem Wirt-

schaftssektor sahen 80% der Geschäftsführungen, jedoch nur ein Drittel der Beschäftigten den Gesundheitsbereich im Rahmen des AB-Coachings für Verbesserungsmöglichkeiten aufbereitet.<sup>8</sup>

### **Zum Umsetzungsstand in den Maßnahmenfeldern**

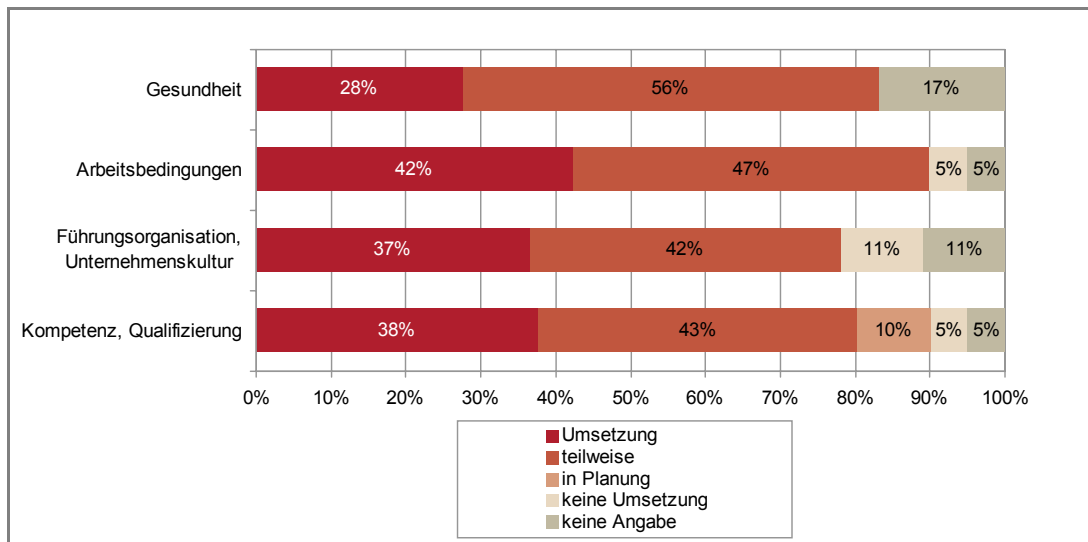
Die angesprochenen Verbesserungsmöglichkeiten decken ein breites Spektrum ab und können sämtliche Aspekte betrieblicher Abläufe und Strukturen berühren, sie reichen von zeitlichen Neuregelungen der Mittagspause bis zu baulichen Veränderungen im Betrieb. Ihre Implementierung ist dementsprechend mit einem höchst unterschiedlichen Aufwand verbunden. Insofern kann die Erhebung des Umsetzungsstandes ebenfalls nur ein vages Bild von den Aktivitäten geben, die der Beratung folgten oder noch folgen werden.

Hält man sich an die Angaben der GeschäftsführerInnen in den Screening-Interviews, werden in etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen die erarbeiteten Maßnahmen in den verschiedenen Feldern bereits umgesetzt. Dieser Anteil ist im Bereich der Arbeitsbedingungen am höchsten, im Gesundheitsbereich am geringsten. In etwa der Hälfte der Betriebe befinden sich die Maßnahmen in einem teilweisen oder probeweisen Umsetzungsstatus. Insgesamt wird also in etwa 80%-90% der beratenen Unternehmen von Seiten der Geschäftsführungen die Umsetzung der aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten angesprochen. Es fällt auf, dass der Qualifizierungsbereich der einzige ist, in dem ein „Planungsstatus“ eine Rolle spielt. Dies verweist auf einen mittel- bis längerfristige Planungshorizont von Maßnahmen der inner- oder außerbetrieblichen Weiterbildung für die Beschäftigten.

---

<sup>8</sup> Eine verstärkte Bewusstseinsbildung hinsichtlich der Chancen betrieblicher Gesundheitsförderung könnte hilfreich sein. Wie Hirtenlehner/Sebinger (2004) in einer Bedarfsanalyse für Oberösterreich feststellten, ist zwar überwiegend von einer positiven Grundhaltung der Geschäftsführungen von KMU gegenüber betrieblicher Gesundheitsförderung auszugehen, der diesbezügliche Informationsstand wird jedoch als bescheiden beschrieben. Offenbar besteht aber auch auf Seiten der Beschäftigten die Notwendigkeit einer Sensibilisierung um eine Steigerung des Gesundheitsbewusstseins zu erzielen. Diese ist im Rahmen des AB-Coachings nur in beschränktem Ausmaß gelungen, wie die Wirkungsbewertungen der GeschäftsführerInnen und Beschäftigten zeigen (vgl. Kapitel 7.3)

**Abbildung 15: Umsetzungsstand in den einzelnen Maßnahmenfeldern, gem. Angaben der GeschäftsführerInnen (Screening)**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010, Gesundheit n=18 / Arbeitsbedingungen n=19 / Führungsorganisation n=19 / Qualifizierung n=21

Innerhalb der Bereiche lassen sich die Einschätzungen der GeschäftsführerInnen zum Umsetzungsstand mit jenen der Beschäftigten vergleichen. In den Bereichen Führungsorganisation und Qualifizierung bestehen recht ähnliche Einschätzungen zum Umsetzungsstand. Dass die Verbesserungen im Qualifizierungsbereich in einigen Unternehmen noch keine Umsetzung erfahren haben, liegt nach Wahrnehmung der Beschäftigten an mangelnden zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Häufiger wurden bzw. werden allerdings die Maßnahmen im Feld der Führungsorganisation / Unternehmenskultur nicht umgesetzt: das geben 11% der GeschäftsführerInnen und 19% der Belegschaft an, in deren Betrieben Maßnahmen in diesem Bereich angesprochen wurden. Dabei verorten die Beschäftigten die Schuld in erster Linie bei der Geschäftsführung. Diese sei v.a. zu festgefahren in routinierten Verhaltensweisen, teilweise sei sie zu gestresst, zu sehr unter Druck oder auch zu unmotiviert für diesbezügliche Veränderungen. Es entspricht der Wahrnehmung der BeraterInnen, dass gerade Veränderungen im Bereich der Führungskultur eine längerfristige Begleitung benötigen, die allen Beteiligten ein schrittweises „Lernen von neuen Verhaltensweisen“ ermöglicht.

Die stärksten Diskrepanzen in der Wahrnehmung des Umsetzungsstandes treten im Gesundheitsbereich auf, wo auf Seiten der MitarbeiterInnen ein weitaus höherer Anteil (59%) die Umsetzung bereits gegeben sieht als auf Seiten der GeschäftsleiterInnen (28%). Vorstellbar ist, dass durch das Coaching angeregte gesundheitsbezogene Veränderungen ohne das Wissen der Geschäftsleitungen (auch) im privaten Bereich umgesetzt werden. Dies legt die häufige Thematisierung von Vorsätzen körperlicher Betätigung (Radfahren, Wandern, Spaziergehen, etc.) oder Ernährungsumstellungen (mehr Obst und Gemüse) in den Ergebnisbögen des Beratungsunternehmens ÖSB nahe. Schließlich gibt auch jede/r Fünfte der befragten GeschäftsführerInnen keine Einschätzung über den Umsetzungsstand im Gesundheitsbereich ab.

Etwas geringere Differenzen zeigen sich im Feld der Arbeitsbedingungen, wo unter den Beschäftigten nur jeweils ein Viertel eine Umsetzung voll oder zum Teil gegeben sieht, während die Geschäftsführungen zu 42% von voller bzw. 47% von teilweiser

Umsetzung sprechen. Dieser Maßnahmenbereich umschließt sehr unterschiedliche Veränderungen, und am häufigsten werden bauliche und/oder finanzielle Gründe für die bisher ausgebliebene Implementierung genannt. Aus Sicht der MitarbeiterInnen scheitern Verbesserungen in Einzelfällen auch am Widerstand der Betriebsleitung, an fehlendem Problembewusstsein im Betrieb oder einer mangelhaften Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen. Überwiegend geht es aber um betriebliche Sachzwänge wie die fixen Geschäftszeiten oder große Arbeitspensen, die entsprechende Verbesserungen in diesem Feld bislang unmöglich machten.

### **Die Bewertung der Themen und Fragestellungen des AB-Coachings**

Insgesamt betrachtet werden die bearbeiteten Themen und Fragestellungen von den Beteiligten positiv bewertet. Von Betriebsleistungsseite (Basis: 25 vertiefend befragte GF) wird die Auswahl der Themen mit einer Durchschnittsnote von 1,6 bewertet, 2 Personen urteilen dabei mit ‚befriedigend‘, die anderen verteilen zu gleichen Teilen die Noten ‚sehr gut‘ und ‚gut‘. Wie bei der Bewertung des Ablaufs (vgl. Kapitel 6) zeigen sich die MitarbeiterInnen etwas kritischer (Basis: 71 Beschäftigte), sie bewerten die behandelten Themen und Fragestellungen mit einer Durchschnittsnote von 1,9. Dabei urteilt über die Hälfte mit einem ‚gut‘ und nur ein Viertel mit ‚sehr gut‘. Es scheint also, dass die bearbeiteten Themen die Bedarfe der Betriebsleitung etwas besser treffen als jene der Beschäftigten, oder für letztere in etwas geringerem Ausmaß persönlich anschlussfähig sind.

Analog zur Bewertung des Ablaufs zeigen sich auch bezüglich dieser Frage die älteren Beschäftigten tendenziell etwas kritischer, geschlechtsspezifisch gibt es hier allerdings keinen Unterschied. Auch erweisen sich die Bewertungen der Angestellten eines Betriebs mitunter heterogen – in einem Fall reichen sie von ‚sehr gut‘ bis ‚genügend‘, zumeist erstrecken sie sich über zwei oder drei Schulnoten.

Vergleicht man die Bewertung durch die GeschäftsführerInnen mit der gerundeten Durchschnittsbewertung der jeweiligen MitarbeiterInnen, findet sich in 7 Unternehmen eine Übereinstimmung (Basis: 19 Betriebe, für die die Bewertung durch beide Seiten vorliegen). In 2 Fällen erweisen sich die Geschäftsleitungen als kritischer denn die Belegschaft. In der Hauptzahl der Fälle, nämlich in 10 Betrieben, bewerten die MitarbeiterInnen im Schnitt um einen Grad schlechter als die jeweilige Geschäftsführung.

Was strukturelle Unterscheidungsmerkmale betrifft, ist interessant zu überprüfen, in welchen Rahmungen die Themen und Fragestellungen des AB-Coachings besser ankommen, d.h. positiver beurteilt werden. Hinsichtlich der Wirtschaftssektoren zeigt sich eine etwas bessere Bewertung im Dienstleistungsbereich als im produzierenden Gewerbe, allerdings nur auf Ebene der GeschäftsleiterInnen, die Beschäftigtenwertungen zeigen hier keine Differenzen. Es scheint allerdings, dass die Themen und Fragestellungen des AB-Coachings insbesondere in den Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten besonders gut ankommen, und zwar auf Ebene aller Beteiligten, d.h. die Bewertung sowohl der Geschäftsführung als auch der Belegschaft fallen hier etwas besser aus als in den Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten.

Als Kontext für die Bewertung der bearbeiteten Themen und Fragestellungen sollten die Maßnahmenbereiche gelten. Sie zeigen, in welchen thematischen Feldern im Rahmen des AB-Coachings gearbeitet wurde. Dabei treten insgesamt nur relativ ge-

ringe Unterschiede in der Bewertung zwischen den Maßnahmenfeldern auf.<sup>9</sup> In allen Feldern jedoch kommt der Niveauunterschied zwischen der (kritischeren) Belegschaft und den (positiveren) Geschäftsleitungen zum Ausdruck. Im Vergleich der Maßnahmenfelder beurteilen jene Personen die Themen und Fragestellungen am positivsten – sowohl Geschäftsleitungen als auch Beschäftigte –, die Maßnahmen im Bereich der Führungsorganisation und Unternehmenskultur bearbeitet haben, am relativ schlechtesten jene im Feld der Qualifizierung (vgl. Tabelle 13 im Anhang).

### **7.3 Zufriedenheit mit den aufgezeigten Maßnahmen**

Von **Seiten der GeschäftsführerInnen** besteht eine große Zufriedenheit mit den in den einzelnen Feldern erarbeiteten Maßnahmen. Die besten Erfolge verzeichnet das AB-Coaching diesbezüglich in den Bereichen Qualifizierung und Führungsorganisation, wo sich gut zwei Drittel der (vertiefend) befragten GeschäftsführerInnen sehr und das weitere Drittel eher zufrieden zeigen. Geringfügig kritischer äußern sie sich über die Ergebnisse im Gesundheitsbereich. Dabei wird von einem/r BetriebsleiterIn vorsichtig auf die Konstellation hingewiesen, dass es von Beschäftigten als verletzend empfunden werden könne, wenn sich der/die ArbeitgeberIn in die als Privatangelegenheit empfundenen Gesundheitsbelange einmische.<sup>10</sup> Bezüglich des Bereichs der Arbeitsbedingungen besteht die relativ stärkste Zurückhaltung, hier besteht eine Gleichverteilung der Antworten auf die beiden Antwortmöglichkeiten „sehr“ und „eher“ zufrieden. Die Unzufriedenheit eines/r Geschäftsführers/in richtet sich auf die fehlende Unterstützung bei der Umsetzung durch den/die BeraterIn.

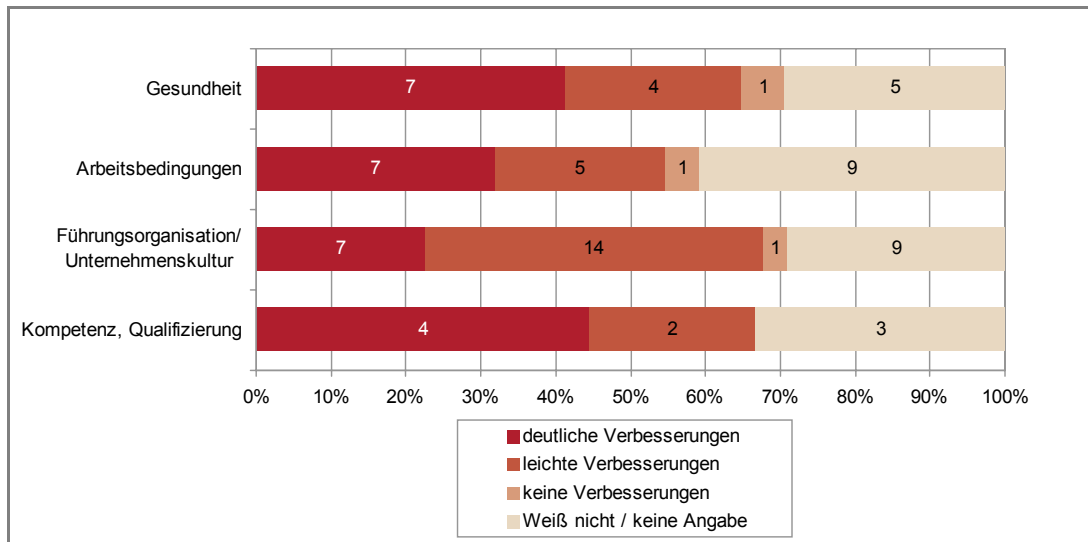
Aus **Sicht der Beschäftigten** ist zur Beurteilung der Ergebnisse in den Maßnahmenfeldern die Frage nach den persönlichen Verbesserungen der Arbeitssituation durch die Maßnahmen interessant. Bei allen Bereichen enthält sich etwa ein Drittel der befragten Beschäftigten einer diesbezüglichen Bewertung der Ergebnisse. Abgesehen davon erweisen sich die Ergebnisse im Bereich der Qualifizierung und der Gesundheit als jene, die aus Sicht der Beschäftigten am häufigsten deutliche Verbesserungen bringen (je über 40%, ein weiteres Viertel sieht leichte Verbesserungen, vgl. Tabelle 14 im Anhang). Es kann davon ausgegangen werden, dass von den Ergebnissen in diesen Bereichen die unmittelbarste positive Wirkung ausgeht. Im Feld der Führungsorganisation wird häufiger eine nur leichte Situationsverbesserung zum Ausdruck gebracht, die Maßnahmen scheinen also nicht so stark auf die persönliche Situation wirksam. Insgesamt am relativ schwächsten ausgeprägt sind Verbesserungen im Bereich der Arbeitsbedingungen. Diese Einschätzungen spiegeln die auch häufiger kritische Bewertung von Seiten der Geschäftsführung der Ergebnisse in diesem Bereich wider.

---

<sup>9</sup> Dabei handelt es sich um Mehrfachantworten, bzw. Mehrfachauswertungen, da die Maßnahmenfelder als voneinander unabhängige Gruppen gefasst werden. In der Gruppe „Gesundheit“ beispielsweise werden demnach alle Fälle (GF bzw. Beschäftigte) und deren Wertungen eingeschlossen, die in diesem Maßnahmenbereich gearbeitet haben. In der Folge bedeutet das, dass ein/e GF zwar nur eine Bewertung der Themen und Fragestellungen abgegeben hat (bspw. „gut“), diese Bewertung aber in allen Maßnahmenfeldern berücksichtigt wird, die in jenem Betrieb bearbeitet wurden.

<sup>10</sup> Vgl. Kapitel 7.1 bzw. Fußnote 8.

**Abbildung 16: Persönliche Verbesserungen durch die Ergebnisse in den Maßnahmenfeldern aus Sicht der Beschäftigten (Anzahl der Nennungen)**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010, n insgesamt = 51; Gesundheit n=17 / Arbeitsbedingungen n=22 / Führungsorganisation n=31 / Qualifizierung n=9

### Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit der aufgezeigten Maßnahmen

Sowohl die Beschäftigten als auch die GeschäftsführerInnen wurden im Rahmen der vertiefenden Befragung ersucht zu beurteilen, wie gut die aufgezeigten Maßnahmen in den verschiedenen Themenfeldern umsetzbar seien und wie gut sie geeignet seien, längerfristige Verbesserungen der Arbeitssituation im Betrieb zu erreichen. Auch bei dieser Fragestellung spiegeln die Aussagen der Belegschaft eine deutlich kritischere Wahrnehmung des AB-Coachings bzw. dessen Ergebnisse wider, denn von den Beschäftigten sehen durchwegs geringere Anteile eine gute Umsetzbarkeit bzw. Nachhaltigkeit gegeben als unter den BetriebsleiterInnen. Detailanalysen in diesem Bereich kommen angesichts der kleinen Fallzahlen innerhalb jedes Maßnahmenfeldes relativ bald an ihre Grenzen, es lassen sich aber einige Tendenzen aus den geäußerten Einschätzungen ablesen.

Die **Umsetzbarkeit** der AB-Coaching-Maßnahmen wird von höchstens der Hälfte der Beschäftigten als gut eingeschätzt, jeweils etwa ein Viertel bis zu einem Drittel sieht eine Umsetzbarkeit zum Teil gegeben. Die Führungsebenen schätzen die Umsetzbarkeit durchwegs besser ein, hier sind es in den vier inhaltlichen Feldern im Schnitt 60-80%, die diese als gut einstufen. Dass die aufgezeigten Maßnahmen längerfristige Verbesserungen der Arbeitssituation herbeiführen könnten (**Nachhaltigkeit** der Maßnahmen), glauben ebenfalls deutlich weniger Beschäftigte (50-60%) als GeschäftsführerInnen (jeweils 80% und mehr).

Für die einzelnen Maßnahmenfelder lassen sich die folgenden Charakteristika festhalten (vgl. auch folgende Abbildung 17): Veränderungen im Bereich der **Führungsorganisation und Unternehmenskultur** adressieren in erster Linie die Geschäftsführungsebene, und diese äußert in diesem Themenfeld die vergleichsweise positivsten Einschätzungen: Die Umsetzbarkeit der diesbezüglichen Maßnahmen aus dem AB-Coaching sehen 80%, deren nachhaltig positiven Einfluss 100% gegeben. Die Beschäftigten hingegen halten die Vorschläge nur zur Hälfte gut umsetzbar, einige

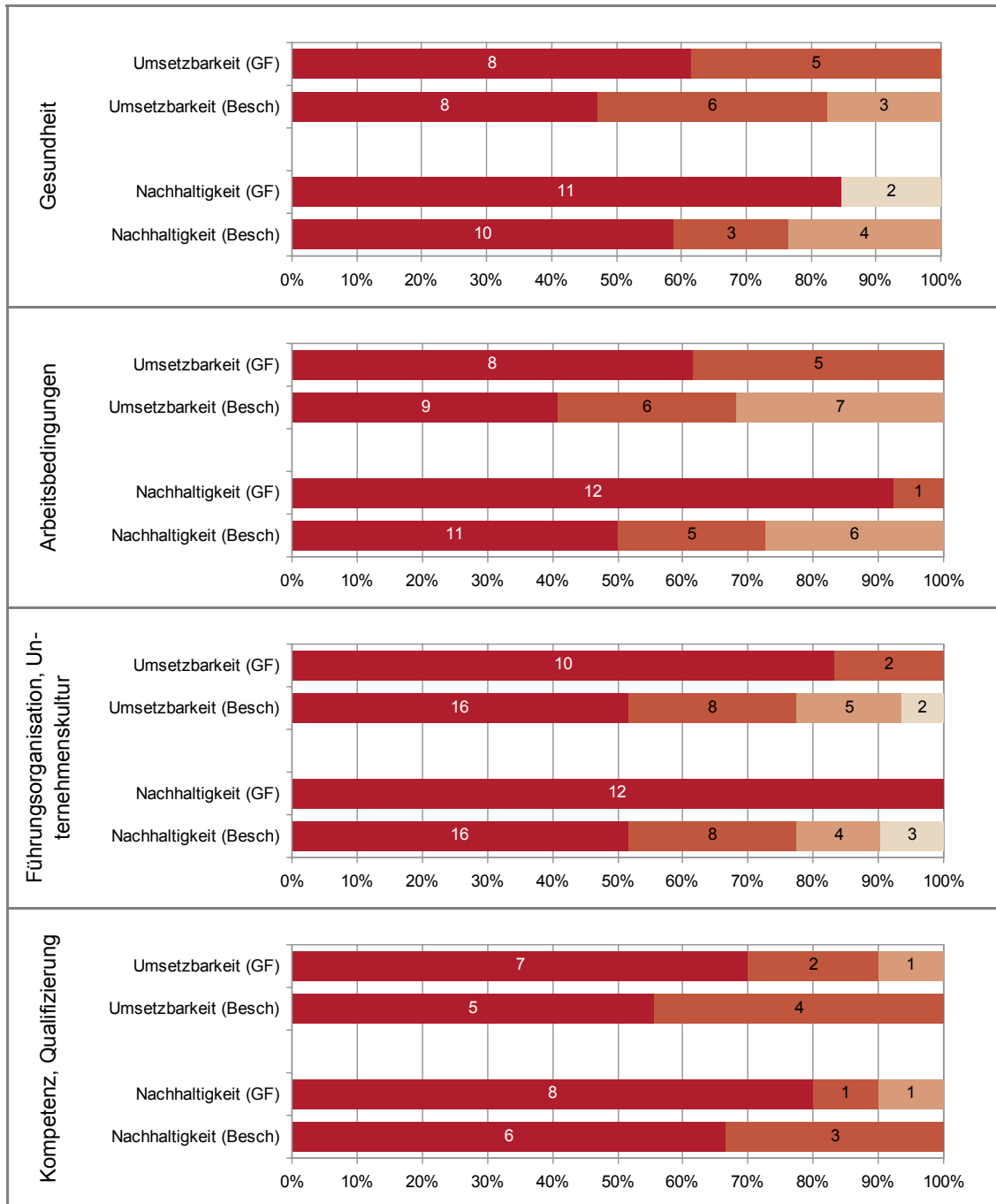
enthalten sich einer diesbezüglichen Bewertung. Zwar besteht auf Seiten der Belegschaften also eine gewisse Skepsis den Veränderungen der Führungsorganisation gegenüber, im Wesentlichen deuten die Bewertungen aber auf eine sehr hohe Adäquatheit und Anschlussfähigkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen für die BetriebsleiterInnen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen im **Kompetenz- und Qualifizierungsbereich** bewerten die Beschäftigten im Vergleich der Felder am positivsten, sowohl hinsichtlich der Umsetzbarkeit als auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Dies ist der einzige Bereich, in dem keine/r der Beschäftigten die Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen als nicht gut einstuft, in diesem Feld werden übrigens auch die besten Verbesserungen der persönlichen Situation wahrgenommen (s.o.). Gleichzeitig ist es das einzige Maßnahmenfeld, in dem ein/e GeschäftsführerIn eine schlechte Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit sieht. Als problematisch wird v.a. die geringe Beschäftigtenzahl in KMUs angesprochen, wo die Kapazitäten zu beschränkt sind, um MitarbeiterInnen bspw. längere Ausbildungszeiten zu ermöglichen.

Maßnahmen im Feld der **Arbeitsbedingungen** betreffen ein sehr breites Spektrum und sind relativ häufig mit kostenintensiven, auch baulichen Veränderungen verbunden, die der praktischen Umsetzbarkeit von an sich guten Maßnahmen Grenzen setzen. Aber auch hier zeigen sich die Geschäftsführungen optimistischer, schätzen die Maßnahmen zu zwei Drittel gut umsetzbar ein und beinahe alle halten die Veränderungen für nachhaltige Verbesserungen geeignet. Die Beschäftigten sind in diesem Bereich vergleichsweise am kritischsten, ein Drittel sieht die Umsetzbarkeit nicht gegeben, ein Viertel erwartet keine nachhaltigen Verbesserungen.

Im **Gesundheitsbereich** können die bereits angesprochenen unterschiedlichen Wahrnehmungsspektren von Belegschaft und Geschäftsführungen zur Erklärung der Bewertungsdifferenzen herangezogen werden (Stichwort „Gesundheit als Privatangelegenheit“). Zwei Drittel der BetriebsleiterInnen halten die vorgeschlagenen gesundheitsförderlichen Maßnahmen für gut umsetzbar, wenngleich eingeschränkt wird, dass sich deren Umsetzung etwa durch den Einsatz der Beschäftigten im Außendienst dem Einfluss der Geschäftsführung entzieht. Die Beschäftigten selbst halten die Umsetzbarkeit zur Hälfte für gut, zu einem Drittel für teilweise und zu einem Sechstel für nicht gegeben. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit gesundheitsbezogener Verbesserungen sind die befragten GeschäftsführerInnen voll überzeugt (85%), der Rest enthält sich – vermutlich aufgrund der nicht gegebenen Beeinflussbarkeit der Umsetzung – einer Meinung.

**Abbildung 17: Einschätzung der Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen in den vier Themenfeldern, jeweils durch GeschäftsführerInnen (GF) und Beschäftigte (Besch), (Anzahl der Nennungen)**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C Beschäftigtenbefragung', 2010, 'AB-C Betriebsbefragung\_vertiefend', 2010; Basis jeweils jene, die Maßnahmen im jeweiligen Bereich angesprochen haben



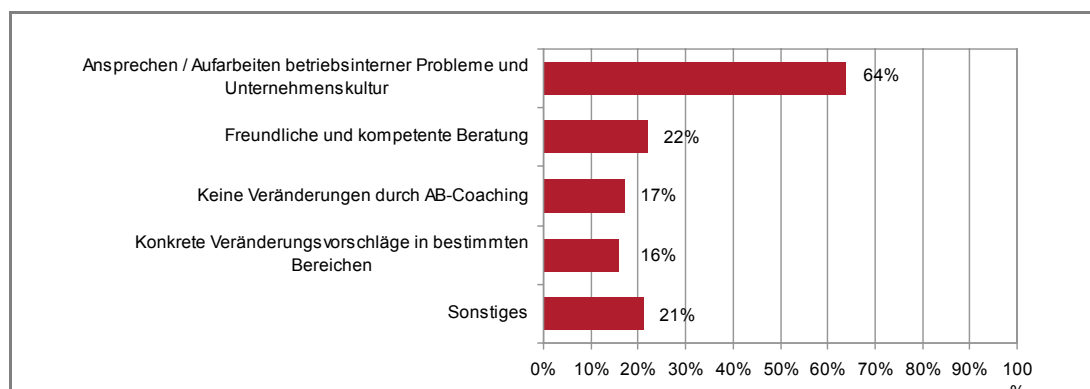
## 8 Einschätzungen zum AB-Coaching insgesamt

### 8.1 Aus der Sicht der Beschäftigten

Die Erinnerung an vergangene Ereignisse kann aus vielen verschiedenen Elementen bestehen, aus kognitiven und emotionalen Elementen, aus Situationsbildern und deren Interpretationen, usw.. Ein Beratungsprozess wie das AB-Coaching kann bei den Beteiligten die verschiedensten Eindrücke hinterlassen. Auf die stärksten und vorrangigsten dieser Eindrücke zielte die offene Frage nach den Assoziationen mit dem AB-Coaching ab: Woran erinnern sich die TeilnehmerInnen? Auf diese Frage antworteten 58 von den 71 befragten TeilnehmerInnen (82%) mit eigenen Worten, die in der Auswertung in Kategorien zusammengefasst wurden. Für etwa jede/n Fünften lag nach eigenen Angaben das Coaching schon zu lange zurück, um sich an etwas zu erinnern.

Bei den geäußerten Erinnerungen standen, und das erscheint wesentlich, die kommunikativen Prozessaspekte des Coachings im Vordergrund. Dass in dessen Rahmen Probleme und Angelegenheiten des Betriebs angesprochen und aufgezeigt wurden, ist für fast zwei Drittel die zentrale Erinnerung an das AB-Coaching. Dabei finden Begriffe wie das „offene Ansprechen“ betrieblicher Angelegenheiten und Schief lagen, der „Reflexion“ der Arbeit, des Arbeitsklimas und der betrieblichen Strukturen, oder das „Aufarbeiten“ betriebsinterner Probleme Verwendung. Diese Begriffe verweisen auf eine Ermöglichung von Gesprächen, Reflexion und Sensibilisierung durch das AB-Coaching, die innerhalb der täglichen Arbeitsroutine vermutlich keinen Platz haben oder auch keine Strukturen vorfinden. Gerade in KMUs, die häufig einerseits intern über keine geregelten Kommunikationsstrukturen verfügen und andererseits kaum Beratungsleistungen von außen zukaufen (können), erweist sich also das AB-Coaching aus Sicht der Beschäftigten von großem Wert im Sinne eines ‚Katalysators für Kommunikation‘. Jüngere Beschäftigte nennen diesen Aspekt des AB-Coachings überdurchschnittlich häufig (78%), das AB-Coaching hat also insbesondere für sie einen Rahmen für interne Kommunikation geschaffen.

**Abbildung 18: Vorrangige Assoziationen Beschäftigter mit dem AB-Coaching, Mehrfachantworten**



Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010; n = 58

An zweiter Stelle der Erinnerungen stehen jene an die BeraterInnen und deren Kompetenz. Sie haben es geschafft, eine gute „Gesprächsatmosphäre“ zu schaffen, sich „einfühlsam“ zu verhalten und wurden vielfach als „nett“ erlebt. Auch dass das Konzept der Beratung so viele Bereiche berücksichtigte, wird von einem/r Beschäftigten angesprochen. Interessanterweise tritt dieser Eindruck der freundlichen und kompetenten BeraterInnen im Dienstleistungsbereich deutlich häufiger auf (31%) als im produzierenden Gewerbe (9%) – dienstleistungsorientierte Unternehmen bzw. Beschäftigte legen auf diesen Aspekt möglicherweise mehr Wert, oder ein gutes Gelingen in dieser Hinsicht bleibt zumindest stärker in Erinnerung.

Erst an dritter und vierter Stelle der Häufigkeitsauszählung stehen Assoziationen, die das AB-Coaching vor allem mit seinen Ergebnissen verbinden – zum einen mit den „fehlenden“ Ergebnissen, da 17% mit dem AB-Coaching assoziieren, dass sich dadurch im Betrieb nichts verändert hätte, mitunter weil die Vorschläge zu unrealistisch oder unspezifisch waren. Zum anderen verbindet ein ähnlich großer Anteil von 16% mit dem AB-Coaching in erster Linie die konkreten Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen, und hier vor allem im Bereich der Gesundheit.

In der Kategorie ‚Sonstiges‘ wurden Nennungen zusammengefasst, die sich auf die Situation des Coachings beziehen („Führen eines neutralen Gesprächs“, „Ausfüllen eines Fragebogens“, „eigene Leistungseinschätzung“). Einzelne erinnern die „lange Dauer“ des AB-Coachings oder dass in der Nachbearbeitung jede/r MitarbeiterIn zu einem Nach-Gespräch mit der Geschäftsleitung zitiert wurde.

Was die **Zufriedenheit insgesamt** mit dem Angebot des AB-Coachings betrifft, zeigen sich die befragten Beschäftigten zu 40% sehr und zu weiteren 50% eher zufrieden, während 10% damit (eher) unzufrieden sind. Dieser Anteil der Unzufriedenen fällt in der Gruppe der älteren Beschäftigten über 45 Jahren deutlich (18%) und im produzierenden Gewerbe geringfügig höher (10% sehr unzufrieden) aus. Auch wenn in der Wahrnehmung der Beschäftigten durch das AB-Coaching keine konkreten Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt wurden, herrscht stärkere Unzufriedenheit (21%).

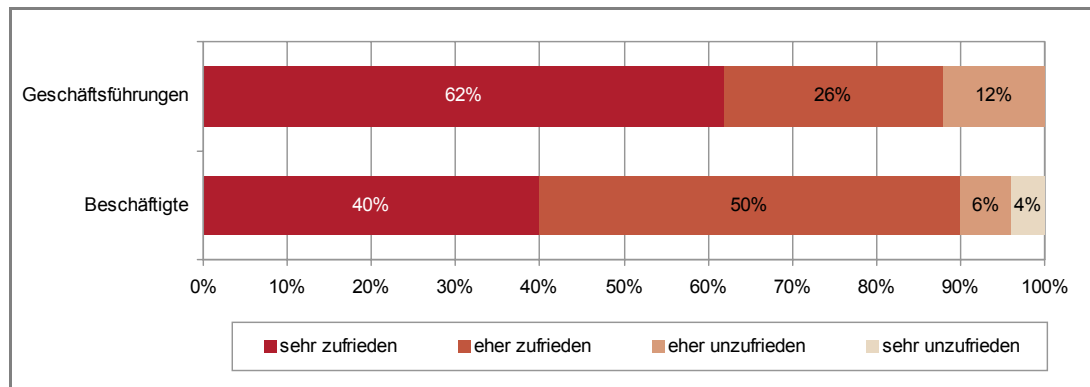
Als Grund für eine sehr hohe Zufriedenheit kann vor allem die stark individuelle Komponente des Coachings gelten, also das persönliche Eingehen auf den/die einzelnen Beschäftigten. In den weiteren Antworten der sehr Zufriedenen spiegeln sich die in den ersten Assoziationen auch vorrangig mit dem AB-Coaching verbundenen Aspekte wider, also die Reflexion der Arbeitssituation mit einer betriebsexternen Person sowie die Freundlichkeit und Kompetenz der BeraterInnen. Die sehr Unzufriedenen auf der anderen Seite wären zufriedener, wenn die Beratung öfter und/oder regelmäßiger stattfinden würde bzw. mehr Zeit für den Diskussionsprozess zur Verfügung wäre. Auch fehlt in der Wahrnehmung etlicher TeilnehmerInnen die Praxisnähe, womit eine bessere Anpassung des Coachings an die spezifische Situation des Betriebs angesprochen wird. Eine Umsetzung der Maßnahmen fordern v.a. jene ein, die sich mit dem Gesamtpaket des AB-Coachings zwar ‚eher‘ zufrieden zeigen, aber offenbar die konkreten Folgen vermissen.

## **8.2 Aus der Sicht der Betriebsleitungen**

Die Frage der Zufriedenheit mit dem AB-Coaching wurde auch auf Seiten der Geschäftsführungen gestellt. Wie bereits in den Detailanalysen zum Ablauf und den Maßnahmenbereichen deutlich wurde (vgl. Kapitel 6.2 und 7.3), sind auf Ebene der

Geschäftsführungen tendenziell positivere Bilder der Beratung bestehen geblieben als auf Seiten der Beschäftigten. So zeigt sich auch in der Gegenüberstellung der Zufriedenheitseinschätzungen eine deutlich bessere Bewertung durch die BetriebsleiterInnen: fast zwei Drittel zeigen sich insgesamt mit dem AB-Coaching sehr, ein Viertel eher zufrieden. Der Anteil der (eher) Unzufriedenen hingegen ist wie unter den Beschäftigten mit gut 10% ähnlich hoch. Ähnlich wie unter den Beschäftigten ist auch auf Ebene der GeschäftsführerInnen die Zufriedenheit tendenziell höher, wenn konkrete Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen aufgezeigt wurden.

**Abbildung 19: 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

Versucht man, das gesamte AB-Coaching als Kosten-Nutzen-Rechnung zu formulieren, haben die beteiligten Betriebe auf jeden Fall durch die Teilnahme gewonnen. Drei Viertel der BetriebsleiterInnen meinen, dass der Nutzen die Kosten überwiege, für 20% stellt sich dieses Verhältnis als Gleichgewicht dar. Nur eine/r der vertiefend befragten GeschäftsführerInnen sah hier eine negative Bilanz in dem Sinn gegeben, als dass die Kosten den Nutzen überstiegen.

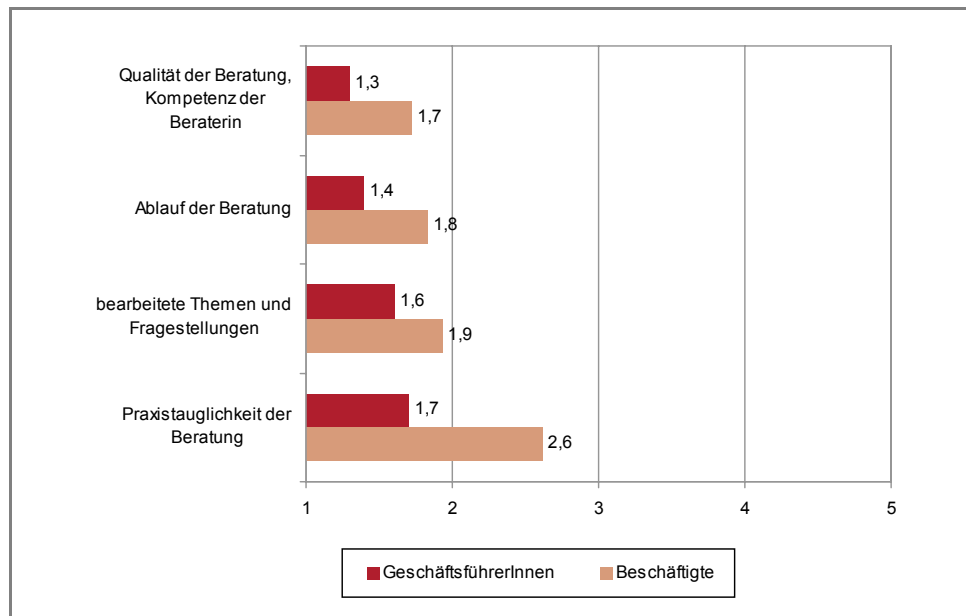
### **8.3 Stärken und Schwächen des AB-Coachings aus Sicht der Beteiligten**

Das AB-Coaching ist ein komplexer Prozess mit verschiedenen Zielgruppen und Beteiligten, der in spezifischen betrieblichen Kontexten situiert ist. Das mehr oder weniger gute Gelingen des Beratungsprozesses insgesamt kann an verschiedenen Aspekten festgemacht werden. Demnach wurden im Rahmen dieser Evaluierung verschiedene Dimensionen der Beratung detaillierter bewertet: der Ablauf der Beratung (Prozess- und Konzeptebene), die Qualität der Beratung und die Kompetenz der BeraterInnen (Qualitätsebene), die bearbeiteten Themen und Fragestellungen (inhaltliche Ebene) sowie die Praxistauglichkeit der Beratung.

Diese Dimensionen des Beratungsprozesses wurden auf Basis der ersten Ergebnisse und Zwischenauswertungen aus den Screening-Gesprächen abgeleitet. Deren Berücksichtigung erscheint für eine Gesamtbewertung des AB-Coachings wesentlich und erlaubt eine differenzierte Identifikation von Stärken und Schwächen des Angebots. Wieder wurde die Bewertung dieser Dimensionen sowohl auf Ebene der GeschäftsführerInnen (n=25) als auch der Beschäftigten (n=71) erhoben.

In der Gegenüberstellung der mittleren Bewertungen, die mittels des Schulnotensystems abgegeben wurden, zeigt sich wieder die bereits mehrmals thematisierte kritischere Sichtweise der Beschäftigten. In allen vier Dimensionen fällt die mittlere Bewertung der GeschäftsführerInnen besser aus als jene der Belegschaft.

**Abbildung 20: Mittlere Bewertungen verschiedener Dimensionen des AB-Coachings durch GeschäftsführerInnen und Beschäftigte, Mittelwerte eine Schulnotenskala**



Quellen: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010 und L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_vertiefend', 2010; Geschäftsführungen n = 25, Beschäftigte n = 71

Relativ am besten wird die Qualität der Beratung und die Kompetenz der BeraterInnen bewertet, und das von beiden Teilgruppen: BetriebsleiterInnen vergeben hier im Schnitt die Note 1,3, Beschäftigte urteilen mit 1,7. Der Ablauf der Beratung von der Erstinformation bis zur Ergebnispräsentation und die im Rahmen der Beratung bearbeiteten Themen und Fragestellungen werden mit Durchschnittsnoten zwischen 1,4 und 1,9 bewertet. Am relativ kritischsten sehen sowohl die GeschäftsführerInnen als auch die Beschäftigten die Praxistauglichkeit des Angebots, hier werden im Schnitt die Schulnoten 1,7 (GF) bzw. nur 2,6 (Beschäftigte) vergeben.

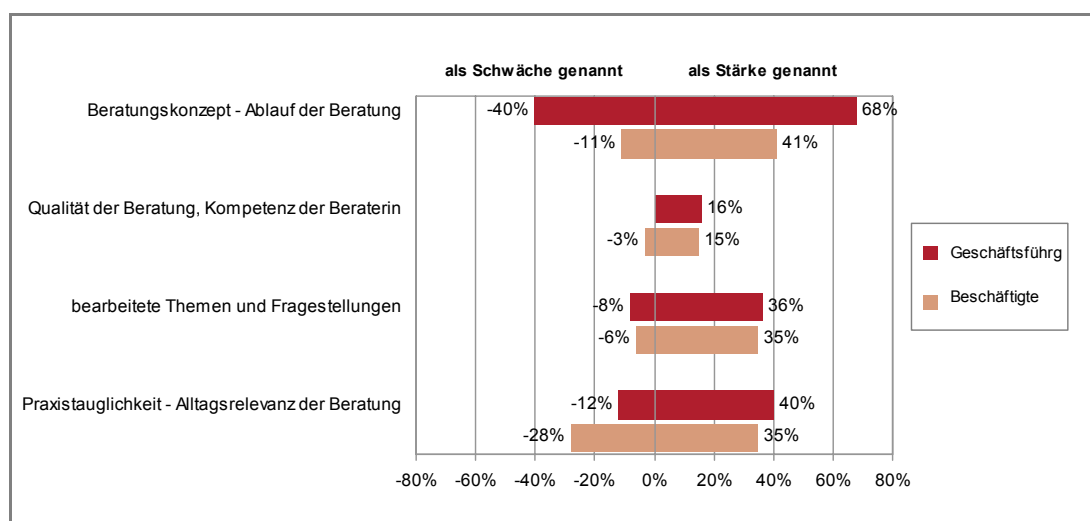
Sowohl die GeschäftsführerInnen als auch die Beschäftigten wurden des Weiteren um eine Einschätzung der wesentlichen **Stärken und Schwächen** des AB-Coachings gebeten. Diese Fragestellung war bewusst offen formuliert und sollte den RespondentInnen Raum geben, die für sie vorrangigen Themen in diesem Kontext anzusprechen. Thematisiert werden hier somit nur jene Aspekte des Coachings, die für die Befragten besondere Bedeutung haben – im positiven wie im negativen Sinn. In der Auswertung wurden die Antworten – sowohl bezüglich der Stärken als auch bezüglich der Schwächen – den Dimensionen zugeordnet, d.h. diese Dimensionen können in der Stärken-Schwächenanalyse sowohl in positiver als auch in negativer Ausformung auftreten. So kann bspw. die Dimension „Themen und Fragestellungen“ einerseits als Stärke angesprochen worden sein, wenn aus Sicht der befragten Person interessante und relevante Fragen aufgeworfen wurden, während auf der ande-

ren Seite bestimmte Themen vielleicht vermisst wurden und ihnen die Dimension „Themen und Fragestellungen“ daher als Schwäche gilt.

Die Trennung dieser vier Dimensionen voneinander ist zu einem gewissen Grad eine künstliche, denn selbstverständlich stehen die bearbeiteten Themen und Fragestellungen eng mit dem Beratungskonzept in Zusammenhang, und die Alltagsrelevanz der Beratung hängt letztlich mit deren Qualität zusammen, usw.. Deswegen soll noch einmal betont werden, dass es sich dabei um eine Zuordnung der offen geäußerten Stärken und Schwächen des AB-Coachings zu diesen Dimensionen handelt, und dass in dieser Form die vorrangigen Wahrnehmungen der Befragten zum Ausdruck gebracht werden.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Einschätzungen der GeschäftsführerInnen sowie der Beschäftigten, wobei jeweils der Anteil der jeweiligen Gruppe eingetragen ist, der die entsprechende Dimension im Sinne einer Stärke (rechts, positive %werte) bzw. einer Schwäche (links, negative %werte) thematisierte. In der das Kapitel abschließenden Tabelle 4 werden die inhaltlichen Detaillierungen zusammenfassend dargestellt.

**Abbildung 21: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, GeschäftsführerInnen und Beschäftigte**



Quellen: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010 und L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_vertiefend', 2010; Geschäftsführungen n = 25, Beschäftigte n = 71

Bei der Analyse der Stärken- und Schwächen-Nennungen zeigt sich, dass das AB-Coaching von Seiten der GeschäftsführerInnen vor allem in seinem **Konzept bzw. Ablauf** wahrgenommen wird, und darin **die zentrale Stärke sowie die wesentliche Schwäche** des Angebots liegt.

Über zwei Drittel der BetriebsleiterInnen sowie 41% der Beschäftigten nennen Elemente dieser Dimension auf die offene Frage nach Stärken des AB-Coachings. Insbesondere geht es dabei um das Element des Einzelgesprächs der BeraterInnen mit den Beschäftigten, mit dem verschiedene positive Funktionen verbunden werden. In erster Linie zählt hier 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“,

wie ein/e GeschäftsführerIn meinte (BNR 10). Es wird im Rahmen des AB-Coachings und der Einzelgespräche ein eigener, außerhalb der Routinen stehender Kommunikationsraum geschaffen. Bereits die in Kapitel 8.1 dargestellten Assoziationen der Beschäftigten verwiesen auf die zentrale Bedeutung dieses Aspekts des AB-Coachings.

Dieser Kommunikationsraum zeichnet sich vor allem durch die Begleitung durch eine externe Person aus. Von Seiten der Geschäftsleitungen wird die externe Begleitung wegen ihres unvoreingenommenen Blicks geschätzt, da sie Blockaden im Betrieb aufzeigen kann, die „man selber nicht mehr sieht“ (BNR 23); vor allem aber, weil das Bewusstsein besteht, dass die Kommunikationsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen einer betriebsfremden Person gegenüber ganz andere sind als dem Chef/der Chefin gegenüber. Dieses Moment einer externen Ansprechperson sehen die Beschäftigten auch besonders häufig als Stärke an, also die „Möglichkeit, mit einer betriebsfremden Person über betriebsinterne Probleme zu sprechen“.

In diesem Kommunikationsraum außerhalb der üblichen Strukturen und Routinen wird es möglich gemacht, die Probleme offen anzusprechen, die „jede/r mit sich herumträgt und die nie angesprochen werden“, wie es ein/e GeschäftsführerIn formulierte (BNR 4). Die gewährleistete Anonymität spielt dabei – sowohl in der Stärkewahrnehmung der GeschäftsführerInnen als auch der Beschäftigten, und schließlich auch in jener der BeraterInnen – eine tragende und unverzichtbare Rolle beim AB-Coaching. Sie ist die Grundlage für Ehrlichkeit und Offenheit und erlaubt das Aufgreifen von problematischen Situationen. Vorteilhaft und außergewöhnlich ist für manche der befragten Personen auch die umfassende Sichtweise durch das Coaching, also das Berücksichtigen und Einbinden verschiedener Blickwinkel.

Damit in Verbindung steht der Aspekt des Innehaltens, der als Stärke angesprochen wird, allerdings nur von Seiten der GeschäftsführerInnen. Das AB-Coaching war demnach auch ein „intensives Hineinhören in den Betrieb abseits vom Arbeitsalltag“, meinte ein/e BetriebsleiterIn (BNR 17). Schwierigkeiten wahrzunehmen und sie einer Lösung zuzuführen braucht ein bewusstes Heraustreten aus den Routinen des Alltags und damit gewisse Zeitressourcen. Diesen Rahmen konnte das AB-Coaching zur Verfügung stellen.

Für mehrere GeschäftsführerInnen war auch eine Stärke des AB-Coachings, dass auf diesem Wege eine Wertschätzung der MitarbeiterInnen zum Ausdruck gebracht werden konnte, für einige war dies auch das ausschlaggebende Motiv für ihre Teilnahme am AB-Coaching (vgl. Kapitel 5). Das Angebot war ein „Signal an die MitarbeiterInnen, dass es dem Unternehmen wichtig ist, dass es ihnen gut geht“ (BNR 22), dass sie ernst und wichtig genommen werden. Aus Perspektive der Beschäftigten kommt diese Interpretation dahin gehend zum Ausdruck, dass sie es als Stärke des Coachings sehen, dass sich der/die BeraterIn wirklich für jeden/n Einzelne/n Zeit genommen hat.

Der Gesamtaufbau des Coachings wird also – aufgrund der verschiedenen v.a. mit dem Element des Einzelgesprächs verbundenen Aspekten – überwiegend sehr positiv gesehen und als eine Stärke des Angebots thematisiert. Insbesondere aus Sicht der GeschäftsführerInnen beinhaltet das aktuelle Beratungskonzept aber auch wesentliche Schwächen, 40% kritisieren den Aufbau des AB-Coachings, womit diese Dimension auf Geschäftsleitungsebene auch die größte Schwäche darstellt. Konkret geht es dabei lediglich um einen Aspekt, nämlich um die als fehlend empfundene Nach- oder Weiterbetreuung. Dass eine weitere Begleitung durch eine/n BeraterIn, eine Nachbetreuung, Nachbesprechung oder sonstige Begleitstruktur wichtig wäre,

sprechen 9 der befragten GeschäftsführerInnen an. Eine solche wäre jedenfalls auch der Motivation zuträglich, die Umsetzung der Verbesserungen nachdrücklicher zu verfolgen, erklärte ein/e GeschäftsführerIn weiter.

Jene Beschäftigten, die eine Schwäche im Beratungskonzept sehen, beziehen sich ebenfalls vorwiegend auf die fehlende Weiterarbeit. „Einmal war zu wenig – das müsste öfter stattfinden“ war die hier mehrfach geäußerte Einschätzung. Einzelne Personen kritisieren weiters, dass der/die BeraterIn bei der gemeinsamen Bearbeitung unbedingt anwesend sein sollte, was als Hinweis auf eine mögliche Verankerung des gemeinsamen Workshops aufgenommen werden sollte. Ein/e Beschäftigte brachte ein Befremden über den Fragebogen zum Ausdruck.

Für die **bearbeiteten Themen und Fragestellungen** erstellen die GeschäftsführerInnen und die Beschäftigten ein sehr ähnliches Stärken-Schwächen-Profil. Für jeweils gut ein Drittel zeichnet sich das AB-Coaching im positiven Sinn durch die bearbeiteten Fragestellungen aus, für nur wenige (6-8%) liegt in dieser Dimension eine Schwäche des AB-Coachings. Von Seiten der GeschäftsführerInnen besteht diese Schwäche in einer Überbetonung des Gesundheitsthemas, von Seiten der Beschäftigten wurde kritisiert, dass Veränderungsvorschläge fehlten und Kritikpunkte bei der Nachbesprechung nicht angesprochen wurden.

Sonst schlagen die im Rahmen des Coachings aufgegriffenen Themenfelder als Stärke zu Buche. Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führungsorganisation und Qualifizierung können also als alltagsrelevante Themenfelder gelten, die für die Beschäftigten wie für die GeschäftsführerInnen interessant sind. Das Aufzeigen von Fehlern und das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen sind Inhalte, die die Stärke des AB-Coachings ausmachen. Darüber hinaus wird auch das reflexive Element als wesentlich erachtet, also das prüfende Nachdenken über die Arbeit, den Arbeitsalltag, die sozialen Beziehungen, und schließlich auch über sich selbst, über die eigenen Belastungen und Belastbarkeiten.

Aus Sicht der GeschäftsführerInnen ermöglicht das AB-Coaching auch das Erlangen einer Vielzahl von Informationen, die im Alltagsgeschäft nicht zugänglich sind. Die Probleme, Meinungen und Befindlichkeiten ihrer Beschäftigten zu erfahren gilt relativ häufig als eine Stärke des AB-Coachings (hier besteht eine starke Überschneidung mit der konzeptionellen Gestaltung des Angebots). Dieser Inhalt des AB-Coachings, nämlich das Aufgreifen aktueller Themen und Schwierigkeiten, war relativ häufig schon das Teilnahmemotiv von betrieblicher Seite, und wurde offenbar in guter Weise erfüllt.

Eine Sensibilisierung für Fragen des altersgerechten Arbeitsplatzes wurde einzig von einem/r Beschäftigten explizit als Stärke genannt. Gleichzeitig zeigt die Analyse der gezielten Fragen nach Sensibilisierungswirkungen aber durchaus dementsprechende Effekte auf (vgl. Kapitel 9.2). In der rückblickenden Stärken-Schwächen-Beurteilung scheint dieser Aspekt jedoch eher im Hintergrund zu stehen.

Als wesentliche Dimension gilt es weiters, die **Praxistauglichkeit** oder, in einem weiteren Sinn, die **Alltagsrelevanz** der Beratung in den Blick zu nehmen. Inwiefern sind die inhaltlich bearbeiteten Themen und Fragestellungen in die betriebliche Praxis übersetzbar, wie viel haben sie mit dem betrieblichen Alltag zu tun? Die „Praxistauglichkeit der Beratung“ erhielt im Vergleich der vier Dimensionen die relativ schlechteste Bewertung per Schulnoten, von den Beschäftigten gar nur 2,6 im Schnitt. Diese kritische Sichtweise spiegelt sich auf Ebene der Frage nach den Stärken und Schwächen des AB-Coachings, denn in diesem Bereich sehen mit 35-40% der Befragten kleinere Anteile eine Stärke gelegen als im Beratungskonzept; gleichzeitig nennt ein

gutes Viertel der Beschäftigten und 12% der GeschäftsführerInnen Schwächen, die dieser Dimension zuzurechnen sind.

Als Stärken werden in Zusammenhang mit Praxistauglichkeit und Alltagsrelevanz zum einen wünschenswerte längerfristige Entwicklungen im Betrieb im Sinne eines positiven Outcomes der Beratung angesprochen. Ein verbessertes Klima oder eine bessere Stimmung im Betrieb zählten für einige rückblickend zu den Stärken des AB-Coachings. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass bei der Wirkungseinschätzung die Verbesserung des Arbeitsklimas die relativ höchsten Zustimmungsqoten fand, sich also Geschäftsleitungen wie Beschäftigte über positive Auswirkungen des Coachings auf dieser Ebene einig sind (vgl. Kapitel 9). Konkret wurden von GeschäftsführerInnen eine Steigerung des Vertrauens und der Loyalität genannt, das „Coaching verbindet die MitarbeiterInnen untereinander, aber auch mich mit den MitarbeiterInnen“ (BNR 24), meinte eine Befragte beispielsweise. Aus Sicht der Beschäftigten war es vornehmlich die „Verbesserung des Arbeitsklimas“, die als Stärke des AB-Coachings in Erinnerung blieb, von einem/r MitarbeiterIn wurde konkret die Stellung jüngerer ArbeitnehmerInnen positiv verändert gesehen (vgl. auch Kapitel 8.1).

Zum anderen geht es bei der Diskussion der Praxistauglichkeit um die Anschlussfähigkeit der Beratung an die konkreten betriebsspezifischen Fragestellungen und Konfliktherde, um eine alltagspraktische Umsetzbarkeit der Vorschläge im konkreten Unternehmen, und nicht zuletzt um eine Übereinstimmung mit der betrieblichen Handlungslogik. Ein solches Anschließen des AB-Coachings an die konkreten betriebsspezifischen Frage- und Problemstellungen wurde sowohl von GeschäftsführerInnen als auch von MitarbeiterInnen als Stärke des AB-Coachings thematisiert. „Dass die Lösungen auch wirklich umgesetzt werden können“ (BNR 19) ist ein wichtiger Anschlussaspekt, und auch dass mit der Beratung eine Basis geschaffen wurde, „auf der man jetzt aufbauen kann und Verbesserungen entwickeln“ könne (BNR 25). Als Aspekt der Praxistauglichkeit kann dabei auch der Umstand gelten, dass die Verbesserungsmöglichkeiten gemeinsam entwickelt wurden, und nicht über die Köpfe der Belegschaft hinweg.

Neben diesen Stärken liegen im Bereich der Umsetzbarkeit zugleich die größten Kritikpunkte, bzw. als Schwächen formulierte Aspekte des AB-Coachings. Dabei reflektieren zwei GeschäftsführerInnen auf die „logische Schwäche einer Beratung von außen“ (BNR 8), der es nicht gelingen kann, in die ganz spezifischen Thematiken einzudringen, und man bspw. aufgrund mangelnder „Branchenspezifik“ zu nur teilweise umsetzbaren Ergebnissen gelangen muss. Für eine/n weiteren Befragte/n machte es schlicht „keinen Unterschied, ob man daran teilnimmt oder nicht“ (BNR 20). In diesen Fällen ist der Anschluss an die betriebliche Praxis offenbar nicht erfolgreich gelungen.

Schwächen des AB-Coachings in der Dimension „Praxistauglichkeit und Alltagsrelevanz der Beratung“ sehen die Beschäftigten in noch größerem Ausmaß als die GeschäftsführerInnen. Sie hielten (insgesamt zu einem Viertel) die Beratung für zu theoretisch oder für die Betriebsgröße ungeeignet, vermissten konkrete Umsetzungen der Maßnahmen und/oder Verbesserungen etwa der Betriebsorganisation oder des Arbeitsklimas. Häufiger werden derartige Schwächen übrigens von jenen Beschäftigten angesprochen, in deren Wahrnehmung im Zuge des AB-Coachings keine konkreten Maßnahmen entwickelt wurden – für 37% von ihnen liegt eine Schwäche des Angebots in mangelnder Alltagsrelevanz (gesamt 28%, vgl. oben Abbildung 21). Auch nach Branche zeigen sich interessante Unterschiede. So sehen von den Beschäftigten im produzierenden Gewerbe zu 34% Schwächen im Bereich der Praxistauglich-



keit, im Dienstleistungssektor sind es nur 24% der befragten Beschäftigten (vgl. Tabelle 24 f im Anhang).

Die **Beratungsqualität und die Kompetenz der BeraterInnen** wurden in der direkten Frage vergleichsweise am besten bewertet, sowohl von der Betriebsleitungs- als auch der Belegschaftsebene. Als zentrale Stärke des AB-Coachings blieb sie etwa jedem/r Siebten in Erinnerung. Dabei werden wenige weitere Detaillierungen vorgenommen. Die GeschäftsführerInnen sprachen von der Kompetenz des Beraters bzw. der Beraterin und seiner/ihrer Professionalität, ein/e unterstrich das Engagement und die Fähigkeit, auf die Beschäftigten einzugehen, ein/e andere lobte den Gesprächsstil als Stärke der Beratung. Auch die Beschäftigten nahmen den/die BeraterIn als „freundlich“ und „kompetent“ wahr, und schätzten die motivierende Haltung. Mit Ausnahme von zwei MitarbeiterInnen, die an dem/der BeraterIn mangelndes Interesse wahrnahmen, war die Wahrnehmung dieser Dimension ausschließlich positiv.

**Tabelle 4: Übersicht: Elemente der Stärke und Schwäche des AB-Coachings**

		Aspekte der Stärke	Aspekte der Schwäche
Beratungskonzept – Struktur und Prozess	Gesamtaufbau des AB-Coachings	Einzelgespräche und Gruppengespräche werden positiv aufgenommen – Beschäftigte kommen zu Wort	Fehlende Nachbetreuung (9 Nennungen)
	Schaffung eines außergewöhnlichen Kommunikationsraums	Externe Person - andere Gesprächsbasis als zwischen Chef/in und Beschäftigten; gegen die Betriebsblindheit Offenheit - Thematisierung von Problemen, die sonst nicht angesprochen würden Umfassende Sichtweise - Einbeziehung aller Beteiligten Anonymität - erlaubt Ehrlichkeit	
	Zeit für Auseinandersetzung	Innehalten im betrieblichen Alltag Zeit für Auseinandersetzung mit Beschäftigten, mit Themen die belasten	Beansprucht zu viel Zeit / Zeit ist zu kurz
	Wertschätzung der Beschäftigten	Signal dass dem Betrieb das Wohlergehen der Beschäftigten wichtig ist Jede/r einzelne wird gehört	
Bearbeitete Themen und Fragestellungen	Aufzeigen und Analyse konkreter Themen	4 Themenfelder des AB-C Aufzeigen betrieblicher Fehler / Funktionsstörungen Gute Verbesserungsvorschläge für den Betrieb als Output	Kritikpunkte bei Nachbesprechung ausgelassen Thema Gesundheit überbetont Fehlende Verbesserungsvorschläge
	Kommunikationskanal zwischen Beschäftigten und GF	GeschäftsführerInnen erfahren die Probleme, Meinungen und Befindlichkeiten der Beschäftigten	
	Reflexives Element	Reflexion der eigenen Arbeit, Arbeitssituation, der sozialen Beziehungen im Unternehmen Selbstreflexion - eigene Belastungen, Bewusstsein über persönliche Belastbarkeit	
Praxistauglichkeit und Alltagsrelevanz	Outcome, längerfristige Wirkungen im Betrieb	Verbesserungen v.a. des Arbeitsklimas und der sozialen Beziehungen aller Beteiligten (Vertrauen, Loyalität)	Keine diesbezüglichen Veränderungen, keine langfristigen Erfolge
	Anschlussfähigkeit an betriebliche Logiken	Anschließen an betriebspezifische Problem- und Konfliktfelder, Aufgreifen aktueller Fragestellungen Einbindung aller Beteiligten in Problemlösung	Fehlender tiefer Einblick einer externen Beratung (bspw. Branchenspezifik) Beratung für die Betriebsgröße und Bedarfe nicht geeignet
	Umsetzbarkeit, Praxistauglichkeit der Verbesserungsvorschläge / Maßnahmen	Konkrete Umsetzbarkeit der Vorschläge in der betrieblichen Praxis	
Qualität der Beratung, Kompetenz	Professionelle Kompetenz	Professionalität Fachliche Beratungskompetenz	
	Soziale und personale Kompetenz	Schaffung eines guten Gesprächsklimas Freundlichkeit, Engagement	

Quelle: L&R, Evaluierung AB-Coaching 2010

## 9 Wirkungen und Effektivität des AB-Coachings

### 9.1 Rahmenbedingungen einer Wirkungs- und Effektivitätsanalyse des AB-Coachings

Als Rahmenbedingungen einer Wirkungs- und Effektivitätsanalyse scheint die einleitende Reflexion zweier Aspekte wesentlich. **Zum ersten verfolgt das AB-Coaching explizit eher langfristige Wirkungsziele auf einer Outcomeebene, die relativ zeitnahe überprüft werden:** In die Analyse des AB-Coachings wurden oberösterreichische Kleinbetriebe einbezogen, bei denen seit 2008 bis Mitte 2009 ein Arbeitsbewältigungs-Coaching durchgeführt wurde. Die Analyse der Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen in den Feldern Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führungsorganisation/Unternehmenskultur und Qualifizierung hat eine Realisierungsrate zwischen 28% und 42% ergeben. Knapp die Hälfte der Betriebe ist in den einzelnen Maßnahmenfeldern im Stadium der teilweisen Umsetzung. Betriebliche Verbesserungsmaßnahmen sind demnach nur in einem kleinen Teil der Betriebe bereits implementiert. Bei diesen Unternehmen lassen sich zum derzeitigen Stand noch kaum Aussagen zu den Outcomes des AB-Coachings machen. Es lässt sich deshalb beispielsweise noch nicht bewerten, ob Krankenstand und Fluktuation gesenkt und damit erfahrene MitarbeiterInnen gehalten werden konnten, wie ja eine der vom AMS genannten Zielsetzungen lautet. Um diese Zielrealisierungen beurteilen zu können, müsste die Bewertung zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden.

Aber auch dann wären die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als zentrale Einflussfaktoren zu berücksichtigen. So wird beispielsweise die Arbeitsbewältigungsfähigkeit auch von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmarktlage beeinflusst<sup>11</sup>.

Zum zweiten wäre als Effektivitätsanalyse das effektive Erreichen konkreter Zielwerte zu beurteilen. **Die übergeordnete, relativ abstrakte Ausrichtung an Active Ageing findet jedoch kaum Eingang in konkrete Zielformulierungen und spielt insgesamt eine untergeordnete Rolle in der Umsetzung des AB-Coachings.** Diese mangelnde strategische Klarheit zeigt sich beispielsweise in einer Akquisitionsstrategie, die kaum Bezug auf das Thema Age Management nimmt und außer der Betriebsgröße keine Kriterien für die Teilnahme anlegt. Auch im Spektrum der betrieblichen Teilnahmemotive kommt eine längerfristige Auseinandersetzung mit Fragen des alter(n)sgerechten Arbeitens kaum vor, vielmehr gehen die Erwartungen der Geschäftsführungen in Richtung des unmittelbaren Betriebsalltags und der Erhebung des Status Quo der MitarbeiterInnen-Befindlichkeit. Dies alles verweist auf eine geringe Wichtigkeit des übergeordneten arbeitsmarktpolitischen Rahmens des Active Ageing in der praktischen Umsetzung.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen muss die Wirkungs- und Effektivitätsanalyse primär auf Aussagen zu den erreichten Outputs<sup>12</sup> fokussieren, die in den vorangegangenen Kapiteln eingehend analysiert wurden. Im Bereich der Outcomes lassen sich zumindest Aussagen zu kurzfristig zu beobachtenden Wirkungsaspekten ma-

---

<sup>11</sup> Siehe dazu Gruber, Brigitta/ Frevel, Alexander (2009): Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege. PIZA-Längsschnittstudie 2003-2005-2007-2009. Hamburg

<sup>12</sup> Zur Begrifflichkeit: Der Begriff „Output“ umfasst die konkreten Leistungen und Produkte, die durch das AB-Coaching initiiert wurden, während „Outcome“ auf die Wirkung und das Ergebnis der Outputs abstellt.

chen. Dies betrifft das Arbeitsklima, die Einstellung zur betrieblichen Weiterbildung und die Sensibilisierung von Geschäftsführung und MitarbeiterInnen zu verschiedenen Aspekten des Active Ageing.

## 9.2 Wirkungsbeurteilung durch die Beteiligten

In den vertiefenden Gesprächen mit den GeschäftsführerInnen und Beschäftigten wurde erhoben, inwieweit die Befragten verschiedenen Statements zu möglichen Wirkungsdimensionen zustimmen.

Die höchsten Zustimmungsraten sowohl bei der Geschäftsführung als auch bei den Beschäftigten finden sich beim Statement, dass das AB-Coaching das **Arbeitsklima** insgesamt im Betrieb verbessert hat. Fast die Hälfte (48%) der GeschäftsführerInnen stimmt dem völlig zu, weitere 33% stimmen dem eher zu. Bei den Beschäftigten ist die vorbehaltlose Zustimmung nur bei 27% festzustellen, eher zustimmen kann ein knappes Drittel (32%). Dies weist darauf hin, dass allein mit der Durchführung des AB-Coachings im Betrieb ein Kommunikationsprozess in Gang gesetzt wurde, der den sozialen Zusammenhalt in der Belegschaft und die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst hat. Dies wird auch dadurch gefördert, dass Beschäftigte das Gefühl haben, dass der Geschäftsführung mit Aktivitäten wie dem AB-Coaching eine Verbesserung der betrieblichen Situation ein Anliegen ist. Dabei spielt das Gefühl der gegenseitigen Wertschätzung eine zentrale Rolle. Es kommt also nicht so sehr darauf an, dass durch das AB-Coaching möglichst umfassende und tiefgreifende Maßnahmen ergriffen werden, sondern dass die Meinung von Belegschaft gefragt wird und die Möglichkeit besteht, Konflikte und Problembereiche offen anzusprechen. Diesem wesentlichen Befund entsprechen auch die in Kapitel 8.1 dargestellten primären Assoziationen der Beschäftigten mit dem AB-Coaching als einer Förderung betriebsinterner Kommunikationsprozesse.

Jeweils mehr als die Hälfte der befragten GeschäftsführerInnen (63%) und MitarbeiterInnen (58%) stimmen völlig oder eher zu, dass durch das AB-Coaching das Interesse für das Thema **Weiterbildung und lebenslanges Lernen** gesteigert wurde. Dieses Thema wurde ja in den Einzelgesprächen konkret angesprochen und hat demnach bei einigen TeilnehmerInnen einen Reflexionsprozess in Gang gesetzt. An dieser Stelle sollte in Erinnerung gerufen werden, dass das Qualifizierungsthema bei der Frage nach jenen Themenfeldern, in denen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden, eigentlich eine relativ geringe Reichweite aufweist: nur 18% der Beschäftigten meinten, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Bereich angesprochen zu haben (vgl. Kapitel 7.2 / Abbildung 14)<sup>13</sup>. Das durch das AB-Coaching gesteigerte Interesse ist also in gewisser Weise unabhängig von konkreten Maßnahmen in diesem Bereich zu sehen.

Umgekehrt jedoch stimmt der Aussage eines gesteigerten Interesses an Weiterbildung ein Viertel der MitarbeiterInnen überhaupt nicht zu. Dies kann bedeuten, dass sich für diese Gruppe der TeilnehmerInnen im Zuge der Diskussionen im AB-Coaching herausgestellt hat, dass individuell keine realistischen Weiterbildungsperspektiven bestehen. Bei diesem Thema wurde bei den Beschäftigten danach differenziert, wie man die Wirkung für sich selbst einschätzt und wie man das für seine

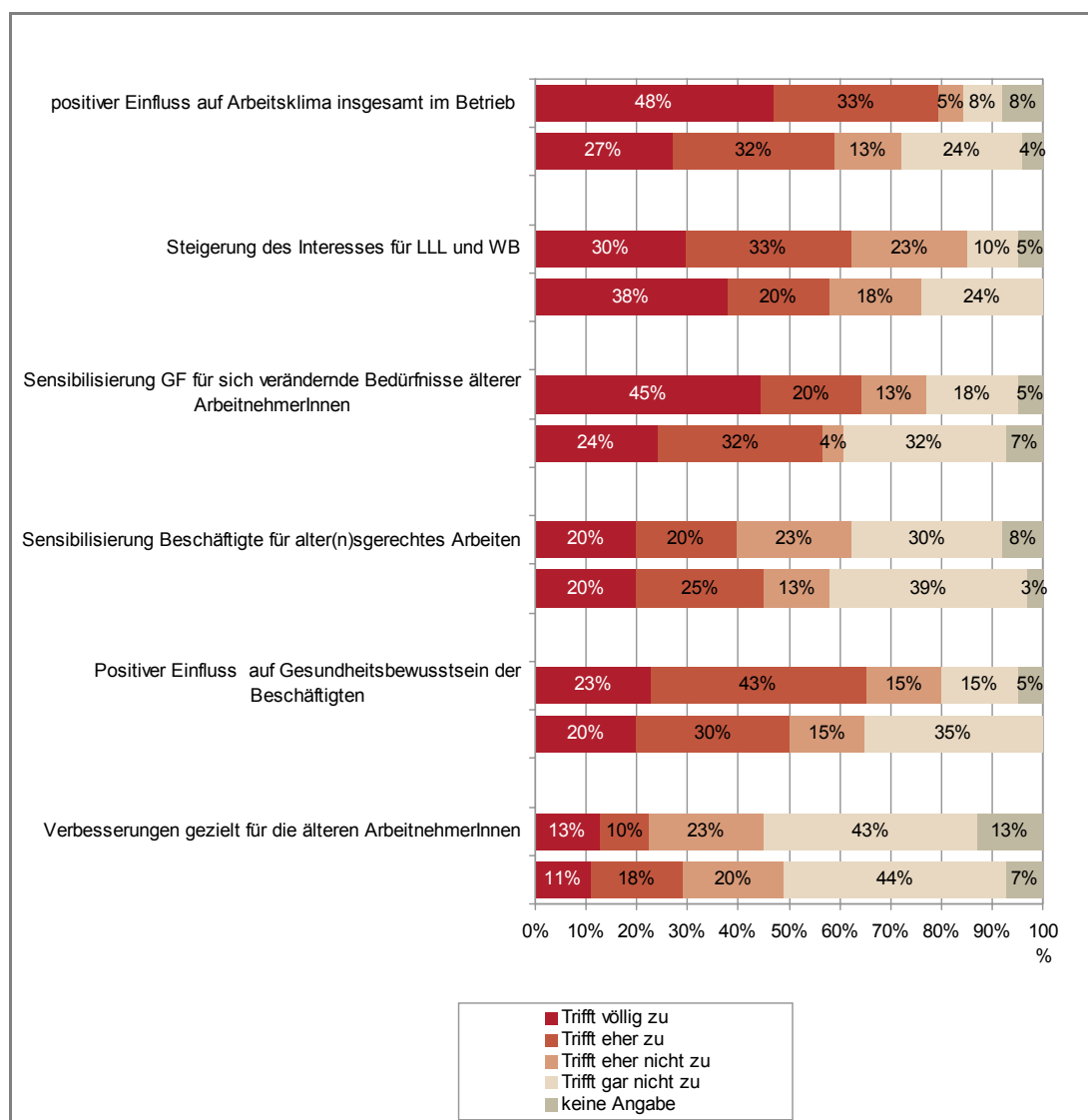
---

<sup>13</sup> Wenn jedoch konkrete Maßnahmen im Qualifizierungsbereich aufgezeigt wurden, erfahren diese die vergleichsweise besten Einschätzungen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit, und bringen auch am häufigsten deutliche Verbesserungen der persönlichen Situation (vgl. Kapitel 7.3).

KollegInnen vermutet. Was die KollegInnen betrifft, so ist die vermutete Wirkung etwas geringer (51% Anteil trifft völlig/eher zu) als bei sich selbst (58%).

Der Aspekt des Active Ageing wird nicht nur beim Zugang zum Coaching (Teilnahmemotive, vgl. Kapitel 5), sondern auch bei der Bewertung der Wirkung des AB-Coachings eher nachrangig gesehen. Zumindest was die **Sensibilisierung der Geschäftsführung für die Veränderung von Bedürfnissen älterer ArbeitnehmerInnen** betrifft, sind 45% der befragten GeschäftsführerInnen der Ansicht, dass dies völlig zutrifft, weitere 20% glauben, dass dies eher zutrifft. Aus Fremdsicht der Mitarbeiterinnen sind die Zustimmungswerte etwas niedriger: 24% halten eine diesbezügliche Sensibilisierung ihrer Geschäftsführung für völlig, 32% für eher gegeben.

**Abbildung 22: Einschätzung von Wirkungen; oberer Balken GeschäftsführerInnen, unterer Balken Beschäftigte**



Quellen: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010; L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010; Geschäftsführungen insgesamt jeweils n=40, Beschäftigte jeweils n=71

Wenn es um die Frage der **Sensibilisierung der Beschäftigten selbst oder der KollegInnen für das Thema Alter und alter(n)sgerechtes Arbeiten** geht, dann wird die Wirkung des AB-Coachings noch skeptischer beurteilt. Hier stimmen seitens der Geschäftsleitungen nur noch 20% völlig und 20% eher zu, dass durch das AB-Coaching die Beschäftigten für das Thema Alter und alter(n)sgerechtes Arbeiten sensibilisiert wurden. Die MitarbeiterInnen selbst sehen bei sich Zustimmungswerte von 20% (trifft völlig zu) bzw. 25% (trifft eher zu). Wenn die befragten MitarbeiterInnen dies für ihre KollegInnen einschätzen sollen, dann nimmt die Zustimmungsrate weiter ab: nur 14% stimmen völlig zu, dass durch das AB-Coaching die KollegInnen für das Thema sensibilisiert wurden, weitere 25% stimmen eher zu.

Was die **Verbesserung der Situation von älteren Beschäftigten** betrifft, so wird dies nur von einer Minderheit der befragten GeschäftsführerInnen (13% trifft voll, 10% trifft eher zu) und Mitarbeiterinnen (11% trifft voll, 18% trifft eher zu) gesehen. Dies zeigt, dass die unmittelbare Auswirkung des AB-Coachings für die Zielgruppe älterer ArbeitnehmerInnen eher verhalten beurteilt wird. Es wird nicht davon ausgegangen, dass sich durch die im Anschluss an das AB-Coaching umgesetzten Maßnahmen die Situation von älteren KollegInnen umgehend verbessert.

Da das AB-Coaching auch die gesundheitliche Situation der MitarbeiterInnen beleuchtet und auf die Gesundheitsförderung abzielt, wäre eine mögliche Wirkungsdimension die Beeinflussung des Gesundheitsbewusstseins. Der Aussage, dass das AB-Coaching einen positiven **Einfluss auf das Gesundheitsbewusstsein** ausgeübt hat, stimmen 23% der GeschäftsführerInnen völlig, weitere 43% eher zu. Die Beschäftigten selbst sehen dies skeptischer: 50% sehen einen positiven Einfluss (20% stimmen völlig, 30% eher zu). Wenn es um die Beurteilung der Auswirkungen auf das Gesundheitsbewusstsein der KollegInnen geht, dann wird nur von 42% (14% stimmen völlig, 28% eher zu) ein positiver Einfluss auf das Gesundheitsverhalten wahrgenommen.

### **9.3 Zusammenschau der Wirkungsdimensionen**

Die Bewertungsprofile machen deutlich, dass die Schaffung eines Kommunikationsraumes außerhalb der üblichen betrieblichen Strukturen und Routinen ein zentrales Ergebnis des AB-Coachings darstellt. Dies dokumentiert sich unter anderem auch in den hohen Zustimmungswerten beim Statement, 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.

Weitreichendere Auswirkungen im Sinne einer Veränderung von Orientierungen und Werthaltungen – wie z.B. die Beeinflussung des Gesundheitsbewusstseins, der Weiterbildungsorientierung oder des Umgangs mit älteren Arbeitskräften – sind eher in eingeschränktem Ausmaß festzustellen. Da es sich dabei aber um längerfristige Veränderungsprozesse handelt, kann dies auch nicht als unmittelbar zu beobachtende Wirkung erwartet werden.

Dennoch sollte nicht vernachlässigt werden, dass zumindest bei einem Teil der MitarbeiterInnen durch das AB-Coaching Denkanstöße gesetzt wurden, die auch nach dem AB-Coaching Wirkung zeigen. Dabei wird deutlich, dass vom AB-Coaching eine wichtige Initialwirkung ausgeht, die aber weitergeführt werden muss, indem konkrete Maßnahmen geplant und umgesetzt werden, die intendierte Folgewirkungen zeigen.

Wenn es beispielsweise gelungen ist, durch das AB-Coaching das Interesse für Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen zu steigern, so bedarf es weiterführender Umsetzungsschritte, um dies auch in entsprechende Aktivitäten umzusetzen.

Bei diesem Prozess sind die Betriebe in hohem Maße sich selbst überlassen. Hier wäre eine entsprechende Nach- oder Weiterbetreuung in Betracht zu ziehen.

## **10 Optionen zur Verbesserung des Angebots**

Insgesamt wird das AB-Coaching sowohl von den GeschäftsführerInnen als auch von den Beschäftigten in den beratenen Betrieben als Beratungsinstrument an sich sehr positiv bewertet: Es sind zwei Drittel der GeschäftsführerInnen und 40% der MitarbeiterInnen rückblickend sehr zufrieden mit dem Angebot, nur etwa jede/r Zehnte in beiden Gruppen bringt eine (leichte) Unzufriedenheit zum Ausdruck. Vor allem das Element des Einzelgesprächs und die darüber gelingende Einbindung der Belegschaft in eine gesamtbetriebliche Kommunikationssituation kann als zentrale Stärke des Instruments gelten. Wie die Stärken-Schwächen-Analysen weiter zeigen, treffen die bearbeiteten Themen und Fragestellungen durchaus einen Bedarf bei den teilnehmenden Betrieben und die aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten erweisen sich – v.a. aus Sicht der Leitungsebene – überwiegend als praxistauglich, alltagsrelevant und für nachhaltige Verbesserungen geeignet.

Diese unmittelbar geleisteten positiven Impulse des AB-Coachings müssen allerdings in den Kontext der übergeordneten Strategie einer Verankerung von Active Ageing in KMUs gestellt werden. Wenn man die Wirkungsprofile vor diesem Hintergrund betrachtet, nämlich eine Auseinandersetzung mit Fragen des alter(n)sgerechten Arbeitens zu forcieren, muss man Abweichungen der realen von den intendierten Effekten feststellen.

Gleichzeitig muss jedoch gefragt werden, ob die anvisierten Wirkungsziele mit einem punktuellen Angebot im Ausmaß von drei Beratungstagen realistischweise auch erreicht werden können. Der Wunsch nach einer Ausweitung des Instruments, respektive nach einer Nachbetreuung oder Weiterbegleitung, wurde von allen Beteiligtegruppen geäußert – von den GeschäftsführerInnen, den Beschäftigten, und auch von den BeraterInnen. Diese durchgängige Kritik an dem knappen Ausmaß des AB-Coachings in seiner aktuellen Form verdeutlicht die Diskrepanz zwischen Anspruch und Möglichkeiten: zwar werden im Rahmen der verfügbaren Zeitressourcen zahlreiche, auch für das Thema Active Ageing wichtige Themen angesprochen und auf die Agenda gebracht, und zum Teil auch die nötigen Veränderungsmaßnahmen zur Verbesserung der Situation aufgezeigt. Wenn aber ein Anspruch an eine langfristige Sicherung der Beratungsinvestitionen besteht, sollte eine Ausweitung des Konzepts und eine längerfristigen Begleitung teilnehmender Betriebe überlegt werden.

**Zusammengefasst erweist sich also die derzeitige Umsetzung des AB-Coachings per se als durchaus erfolgreich und praxistauglich, im Kontext der übergeordneten arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen zeigen sich jedoch starke Diskrepanzen zwischen Anspruch und Umsetzung.**



## 10.1 Strategische Grundsatzentscheidung

Für die weitere Angebotsentwicklung bzw. -optimierung ergibt sich für das AMS Oberösterreich aus Sicht der Evaluierungsergebnisse die Notwendigkeit zu einer strategischen Grundsatzentscheidung über die Zielsetzungen des AB-Coachings.

- Option 1: Es kann zum einen von den positiven Effekten und funktionierenden Elementen des AB-Coachings ausgegangen und diese als Ausgangspunkt für eine Neuakzentuierung der förderstrategischen Zielrichtung herangezogen werden. Dabei könnte die Breite der Akquisition, die potentiell jeden Klein- oder Mittelbetrieb an das Förderangebot heran führen kann, sowie die inhaltliche Offenheit für sämtliche aktuelle betriebliche Belange bestehen bleiben. In diesem Sinn wäre also eine Adaption der förderstrategischen Ausrichtung des Angebots zu überlegen, die das AB-Coaching als niedrighschwelliges Angebot der unternehmensnahen Arbeitsmarktpolitik betont, das über eine unmittelbare Impulswirkung zu einer Verbesserung der Arbeitssituation beiträgt und damit auch eine Kontinuität von Beschäftigungsverhältnissen fördert. Damit ginge aber die Prioritätensetzung auf Active Ageing verloren.
- Option 2: Zum anderen kann die strategische Ausrichtung des Angebots an Fragen des Active Ageing und des Age Managements vertieft werden, in diesem Fall ist jedoch eine grundlegende Veränderung des Beratungsinstruments zu überlegen. Wie gezeigt wurde, leistet das AB-Coaching in seiner derzeitigen Form und Umsetzung kaum Beiträge zu einer Verankerung von Active Ageing-Ansätzen in KMUs, die Sensibilisierung durch das Angebot ist nur in geringem Ausmaß gegeben, und die einmalige, punktuelle Konzeption wird von allen Seiten als unbefriedigend erlebt.

## 10.2 Neuakzentuierung der förderstrategischen Zielrichtung des AB-Coachings (Option 1)

Das AB-Coaching als Tool zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen muss nicht zwangsläufig einen Schwerpunkt auf ältere MitarbeiterInnen und Fragen des Active Ageing legen. Zum einen kann argumentiert werden, dass der Fokus auf die Gruppe Älterer zu kurz greift, weil sich das Angebot des AB-Coachings an alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens richtet – und das auch soll. Aus der Perspektive des Active Ageing hat das Einbeziehen aller Altersgruppen auch durchaus Sinn, da Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit bereits in jüngeren Jahren ansetzen müssen und von Reorganisationen der Arbeitsabläufe im Sinne einer Umverteilung von Arbeitsbelastungen sowohl Jüngere als auch Ältere betroffen sind. Als Schlussfolgerung bleibt, dass die Betonung des Schwerpunkts Ältere nicht notwendig ist, keinesfalls aber die Stärken des aktuellen AB-Coachings trifft.

Aber auch die Orientierung am Active Ageing selbst könnte als zu hoch gegriffen klassifiziert werden. Den Evaluierungsergebnissen zufolge wurde von der Mehrheit der Befragten weder eine Verbesserung gezielt für ältere ArbeitnehmerInnen noch eine Sensibilisierung für alter(n)sgerechtes Arbeiten erreicht. Zentrale Stärke des AB-Coachings ist vielmehr die Einbindung aller MitarbeiterInnen in den Beratungsprozess, und diese Einbindung unterscheidet dieses Angebot auch wesentlich von anderen Beratungsangeboten für KMU. Die primäre Wirkung des AB-Coachings liegt in einer positiven Beeinflussung des Arbeitsklimas, vor allem indem ein Kommunikati-

onsraum geschaffen wird. Innerhalb dessen können Konflikte und Problembereiche – durchaus auch mit gesundheits- und altersbezogenen Inhalten – abseits bestehender Strukturen angesprochen werden.

**Das tatsächliche Wirkungslevel des AB-Coachings ist somit niedriger anzusetzen, als es die Active Ageing Ausrichtung suggeriert.** Als singuläre Maßnahme kann das AB-Coaching noch keine Wirkungen im Sinne der derzeitigen Zielrichtung einer Reduktion von Fehlzeiten, Krankenständen, Innovation oder Qualitätssteigerung zeitigen. Sehr wohl können aber positive Impulse für eine Verbesserung des unmittelbaren Betriebsalltags gesetzt werden. Das AB-Coaching ist in dem Sinn ein niedrigschwelliges Angebot der unternehmensnahen Arbeitsmarktpolitik an eine breite Zielgruppe von KMUs, dessen Outcome indirekt bzw. längerfristig und eventuell unter Bereitstellung notwendiger Begleitangebote der Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten dienen kann. Vor diesem Hintergrund der realistischen Wirkungsebenen des Coachings wäre eine Neuausrichtung der förderstrategischen Ausrichtung zu überlegen, und zwar im Sinne einer **Übertragung der Zielansprüche in die im Rahmen einer dreitägigen Beratung realistisch erreichbaren Wirkungsebenen des AB-Coachings.**

### **10.3 Fokussierung in der Zielgruppenausrichtung (Option 2)**

Die QBB und das AB-Coaching sind ein Angebot an Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen. Während die Qualifizierungsberatung, auch durch die verschiedenen möglichen Schwerpunktdifferenzierungen, sinnvollerweise allen Betrieben angeboten werden soll, ist beim AB-Coaching und einem gesundheits- und alter(n)sbezogenen Schwerpunkt eine gezielte Auswahl der teilnehmenden Betriebe zu überlegen.

**Wer genau die Zielgruppe des AB-Coachings genau sein soll, ist in Übereinstimmung mit der arbeitsmarktpolitischen Zielausrichtung des Angebots zu entscheiden.** Auf Basis der Evaluierungsergebnisse zu Belastungen wäre beispielsweise eine Fokussierung auf bestimmte Branchen vorstellbar. Um herauszufinden, in welchen Wirtschaftsklassen oder Betriebstypen besonderer Bedarf an der Implementierung von Active-Ageing-Ansätzen vermutet werden kann, könnten diverse Statistiken bspw. des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger, des BMASK oder der AUVA, etwa zu Früh- und Invaliditätspensionen, zum Unfallrisiko, zu Krankenständen, etc. herangezogen werden. Nach der derzeitigen Akquisepraxis kommt das Instrument gießkannenartig in höchst unterschiedlichen Betrieben mit gänzlich verschiedenen Belastungsprofilen zum Einsatz, was eine Fokussierung auf gesundheits- und alter(n)srelevante Aspekte erschwert. Ein gezielter Einsatz für Betriebe mit entsprechenden Gefährdungspotentialen wäre vor diesem Hintergrund bei einer Neuausrichtung des AB-Coachings in Erwägung zu ziehen.

### **10.4 Adaptionen einzelner Elemente des AB-Coachings**

Unabhängig von der Entscheidung für eine der strategischen Optionen gilt es, einzelne Elemente des AB-Coachings zu adaptieren, um die Effektivität zu optimieren.



## **Unterstützungsangebote für die Maßnahmenimplementierung**

Die Befragung der TeilnehmerInnen am AB-Coaching hat gezeigt, dass immerhin 17% mit dem AB-Coaching assoziieren, dass dadurch keine Veränderungen bewirkt wurden. Dies wurde auch von einigen GeschäftsführerInnen konkret kritisiert und gleichzeitig die fehlende nachgehende Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung beklagt.

Der sich abzeichnende Unterstützungsbedarf variiert dabei hinsichtlich Form, Umfang und Dauer. Die Spanne der von den GeschäftsführerInnen geäußerten Wünsche reicht von einer weiteren punktuellen Beratung oder der Durchführung eines resümierenden Workshops einige Monate nach Abschluss – im Sinn einer Nachbesprechung der Coaching-Ergebnisse – bis hin zum laufenden Coaching in der Umsetzungsphase und einer Unterstützung bei der Maßnahmenimplementierung.

Defizite in der Umsetzung haben sich vor allem im Bereich Führungskultur und Unternehmensorganisation gezeigt. Die umsetzenden AkteuerInnen sehen sich dabei der Herausforderung gegenüber, eingefahrene Verhaltensweisen aufzugeben und die Umsetzung begleitend zu den sonstigen Geschäftsagenden mit der entsprechenden Motivation zu realisieren. Hier könnte ein begleitendes Coaching des Umsetzungsprozesses den Prozess am Laufen halten und durch konkrete Handreichungen unterstützen.

Aber auch in anderen Interventionsbereichen hat die Analyse einen konkreten Unterstützungsbedarf ergeben. Diskrepanzen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung in der Beurteilung des Umsetzungsstandes sind vor allem im Gesundheitsbereich zu beobachten. Dies liegt unter anderem auch daran, dass seitens der MitarbeiterInnen gesundheitsbezogene Veränderungen primär als ‚Privatsache‘ angesehen werden. In diesem Zusammenhang wären die Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung stärker zu betonen, oder aber auch der Konnex zwischen Gesundheitsverhalten und Arbeitssicherheit deutlich zu machen, etwa wenn es darum geht, dass das Tragen von Gehörschutz nicht nur Privatangelegenheit, sondern ein wesentlicher Aspekt der Arbeitssicherheit ist und auch mit gesundheitlichen Folgewirkungen verbunden ist.

Schließlich zeichnet sich auch im Bereich Qualifizierung ein Unterstützungsbedarf bei der Maßnahmenrealisierung ab. Wenngleich durch das AB-Coaching das Interesse für lebensbegleitendes Lernen geschärft werden konnte, so erfordert aber eine konkrete Umsetzung eine vorausgehende Weiterbildungsplanung, für die KMUs externe Unterstützung benötigen. In diesem Zusammenhang wäre im Follow-up des AB-Coachings eine stärkere Verzahnung mit QBB und QfB anzustreben.

**Der Effekt einer solchen Erweiterung des AB-Coachings um eine nachgehende – wie auch immer konkret konzipierte – Beratung und Unterstützung wäre eine spürbare Anhebung des Realisierungsgrades der geplanten betrieblichen Maßnahmen. Damit würde auch die Nachhaltigkeit des AB-Coachings deutlich gesteigert werden.**

## **Verpflichtende Durchführung eines Workshops**

Die Analyse des Ablaufs des AB-Coachings hat gezeigt, dass die Ergebnisse der Einzelgespräche und die daraus abgeleiteten empfohlenen Maßnahmen in unterschiedlicher Form an die Beschäftigten zurückgemeldet werden. So ist nur bei 44% der Betriebe eine Rückmeldung in Form eines Workshops mit Beschäftigten und Geschäftsleitung erfolgt. Bei den übrigen Unternehmen wird die Rückmeldung an die Belegschaft von der Geschäftsführung vorgenommen. Diese Konstellation ist anfällig

für eine Filterung der Ergebnisse und selektive Informationsweitergabe. Um dies auszuschalten, könnte die Abhaltung eines Workshops unter der Leitung des/der Beraters/in als verpflichtend in der Beratungsvereinbarung, ggf. unter Reservierung spezifischer Zeit- und Geldressourcen vorgesehen werden.

Die Abhaltung eines Workshops empfiehlt sich auch deshalb, weil die Wahrnehmung zu den Ergebnissen und umgesetzten Maßnahmen von Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen aber auch innerhalb der MitarbeiterInnen teilweise sehr unterschiedlich ausfällt. **In diesem Kontext kann ein Workshop zu einem Prozess der gemeinsamen Ergebnissicherung beitragen. Ziel wäre es, in einer moderierten Form ein gemeinsames Verständnis über die Ergebnisse der Einzelgespräche und die daraus abgeleiteten Veränderungsvorschläge herzustellen.**

Die Abhaltung eines Workshops impliziert zwar nicht, dass die Vorschläge von allen befürwortet und aktiv umgesetzt werden. Aber die gemeinsame Reflexion der Ergebnisse mit dem/der BeraterIn und die Diskussion der Empfehlungen in Hinblick auf deren Realisierbarkeit im spezifischen betrieblichen Kontext sind wichtige Elemente der Organisationsentwicklung, in die alle betrieblichen AkteurInnen eingebunden sein sollten. Um den Zeitaufwand für den Workshop zu begrenzen, kann die Ergebnisrückmeldung zweistufig erfolgen, indem die schriftlich verfassten Ergebnisse der Einzelgespräche den MitarbeiterInnen für das Selbststudium übermittelt werden und der Workshop auf jene Bereiche fokussiert, die unklar sind oder zu denen es noch Ergänzungen gibt.

Am Ende des Workshops soll jedenfalls ein Commitment aller Beteiligten zur Durchführung konkreter Maßnahmen im Betrieb stehen. Wesentlich ist, dieses in schriftlicher Form, also als strukturiertes Ergebnisprotokoll zu formulieren und der Geschäftsführung und allen MitarbeiterInnen zu übergeben. Ein solches Ergebnisprotokoll soll in der Folgezeit allen Beteiligten als Handlungsanleitung dienen, d.h. es sollte beinhalten, welchen Beitrag die MitarbeiterInnen und welchen Beitrag die Geschäftsführung zur erfolgreichen Umsetzung leisten sollen. Es sollte Klarheit über die konkreten Umsetzungsschritte schaffen, möglichst mit einer zeitlichen Strukturierung, also einem Zeitplan, Etappen oder Meilensteinen. Diese schriftliche Vereinbarung stellt dann auch den Referenzrahmen für die Überprüfung des Realisierungsgrades – beispielsweise auch im Rahmen einer wie auch immer konzipierten nachgehenden Beratung – dar.

### **Adaptierung der Erhebungsinstrumente**

Das für die Einzelgespräche mit Beschäftigten eingesetzte Erhebungsinstrument ist das zentrale Tool zur Berechnung des Arbeitsbewältigungsindex (ABI). Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Instrument, das eine Vergleichbarkeit über unterschiedliche Betriebe und Veränderungen über längere Zeiträume ermöglicht. Die Verwendung des Fragebogens als Einstieg in das Einzelgespräch wurde von den BeraterInnen grundsätzlich als positiv beschrieben. Inhaltlich geht es dem AB-Coaching im weiteren Beratungsverlauf allerdings um die Angaben der Beschäftigten im 4-Felder-Bogen, also um die Themen Gesundheit, Führung/ Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Kompetenz / Qualifizierung, um die diesbezüglichen Wahrnehmungen des Ist-Zustands und um die Veränderungswünsche der MitarbeiterInnen. Diese Angaben sind die zentrale Quelle für die Bestandsaufnahme und die Erarbeitung von Veränderungsvorschlägen bei Problembereichen, die an die Geschäftsführung und die Beschäftigten rückgemeldet werden.

Bezüglich des Fragebogens hat die Analyse des Ablaufs ergeben, dass es bei dessen Verwendung drei Aspekte gibt, die näher zu beleuchten sind:

- Zum einen wurde beim Erhebungsbogen angemerkt, dass er inhaltlich primär auf die Belastungssituation von männlichen Produktionsarbeitern abstellt. Aspekte körperlicher Belastung werden stark betont, Belastungselemente im Kontext von Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden nicht thematisiert, wenngleich sie zentralen Einfluss auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit haben.
- Der Konnex zwischen der Berechnung des ABI anhand des Erhebungsbogens und der Verwendung des Erhebungs-Outputs im weiteren Coaching-Verlauf ist nicht stringent. Der Nutzen besteht allein darin, dass ein betrieblicher Gesamt-ABI berechnet werden kann, der allen Beschäftigten und der Geschäftsführung mitgeteilt wird. Im Zentrum der Reflexion stehen jedoch die vier Maßnahmenfelder, der ABI selbst spielt in den weiteren Coaching-Verlauf nur mehr eine untergeordnete Rolle, sofern der Wert keine kritische Arbeitsbewältigungs-Konstellation anzeigt.
- Die BeraterInnen geben die Fragebögen der einzelnen Beschäftigten im Anschluss der Beratung in eine zentrale Datenbank ein, die von einem externen Dienstleistungsunternehmen gewartet und betrieben wird. Nach den Erfahrungen der BeraterInnen ist diese Eingabe relativ aufwändig, eine andere Handhabung (bspw. digitales Ausfüllen des Fragebogens und des 4-Felder-Bogens direkt im Rahmen der Einzelgespräche) ist jedoch mit Blick auf die Anforderungen der Gesprächsführung nicht vorstellbar. Die ausgelagerte Dateneingabe nimmt erheblich Zeit in Anspruch und mindert das verfügbare Zeitbudget für die Beratung, während der Nutzen für die Coaching-Praxis jedoch gering ist.

Diese Aspekte legen die Empfehlung nahe, das Erhebungsinstrument des Fragebogens hinsichtlich des Nutzens zu reflektieren bzw. vermehrten Nutzen herzustellen. Dies könnte durch eine stärkere Einbindung des ABI in die Ergebnispräsentation bzw. den Workshop beinhalten, etwa durch eine Verortung des betrieblichen ABI innerhalb der Branche oder der Region. Auch ein Aufgreifen der Krankheitsprofile – aufgrund der Anonymität in KMUs eher nicht auf betrieblicher, sondern ebenfalls auf Branchen- oder regionaler Ebene – könnte als Input die Ergebnisreflexion bereichern. Vorstellbar wäre andererseits eine Vereinfachung des Fragebogens im Sinne von ‚abspecken‘, also eine vielleicht nur teilweise Verwendung. Dabei sind natürlich bestehende Verpflichtungen aus bestehenden Lizenzverträgen mit dem externen Dienstleister zu berücksichtigen. **Jedenfalls wäre vor dem Hintergrund der übergeordneten Zielsetzung der erwartete Nutzen aus dem Einsatz dieses standardisierten Erhebungsinstruments zu klären und dieser sollte stringent in den Beratungsablauf eingefügt werden.**

## **10.5 Inhaltliche Fokussierung in der Auswertung**

Die Ergebnisse der Einzelgespräche werden von dem/der BeraterIn als Ergebnispräsentation zusammengefasst und in Form von Powerpoint-Folien aufbereitet. Diese bilden die Grundlage für das Feedback-Gespräch des Beraters/der Beraterin mit der Geschäftsleitung, in etwas weniger als der Hälfte der Fälle auch für einen gemeinsamen Workshop mit den Beschäftigten.

Diese Folien sind im Wesentlichen eine thematische Gruppierung der Einzelgesprächsergebnisse zu den vier Themenfeldern Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führungsorganisation und Kompetenz/Qualifizierung. Es werden die Wahrnehmungen

gen der Beschäftigten zum betrieblichen Ist-Zustand in diesen Bereichen sowie ihre Wünsche unter dem Schlagwort ‚Soll‘ als Piktuation aufgelistet, wobei der Detailgenauigkeit der Einzelmeinungen gegenüber einer strukturierten Zusammenfassung der Vorzug gegeben wird. In einigen Fällen schließt sich eine Auflistung mehr oder weniger konkreter Umsetzungsmaßnahmen im Betrieb an.

Im Rahmen dieser Zusammenfassung erfolgt also keine Strukturierung oder Abstraktion, sondern eine neutrale Verschriftlichung der Einzelgespräche. Aus Sicht des Evaluierungsteams wären zwei **Adaptionen der Ergebnispräsentationen zu überlegen, um deren unmittelbare Verwendbarkeit und damit den längerfristigen Nutzen zu erhöhen.**

- Zum einen könnte eine stärkere Strukturierung der Ergebnisse der Einzelgespräche, vor allem im Sinne einer Hierarchisierung, hilfreich für die Umsetzung sein. Es sollte den BeraterInnen, ihrer Einschätzung der betrieblichen Gesamtsituation sowie ihrer organisationsberaterischen Expertise in Sachen Active Ageing obliegen, über die Zentralität von Themen zu befinden und andere als ‚Nebenschauplätze‘ nur am Rande zu behandeln. Durch eine klare Auswahl von Themen könnte einerseits stärker auf übergeordnete Ziele des Active Ageing fokussiert werden, indem die diesbezüglich relevanten Themen vorangereiht werden. Andererseits wäre das Ergebnispapier von Ballast befreit und würde dadurch an Klarheit gewinnen – es ist vorstellbar, dass der Umfang von bis zu 50 Seiten ohne Kennzeichnung der ‚wichtigen‘ Punkte eine gewisse Überforderung für die GeschäftsführerInnen und Beschäftigten darstellt.
- Zum anderen könnte es hilfreich sein, würden die Ergebnispräsentationen stärker mit proaktiven Inputs der BeraterInnen angereichert werden. Gerade mit Blick auf die Zielrichtung Active Ageing könnten spezifische Impulse aus anderen Projekten oder der Literatur auch in der schriftlichen Unterlage eingebracht werden. Durch solche Informationen, die etwas über den unmittelbaren Betrieb hinausgehen, könnte eine übergeordnete Strategie wie alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung nachdrücklicher vermittelt werden. Schließlich ist es dieses Papier, das der Geschäftsführung und auch den Beschäftigten längerfristig zum Nachblättern zur Verfügung steht.

## 11 Anhang

### 11.1 Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. Fachliche Beratung: Brigitta Geißler-Gruber, Alexander Frevel. Broschüre der BAuA, Dortmund 2009
- Hirtenlehner Helmut, Sebinger Sarah (2004): Betriebliche Gesundheitsförderung für KMU. Ergebnisse einer Bedarfsanalyse für Oberösterreich, Linz
- Geißler-Gruber, Brigitta / Frevel, Alexander (2009): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge. Hrsg. von IN-QA, Bericht 38, Dortmund
- Geißler-Gruber, Brigitta / Frevel, Alexander (2009): Endbericht Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege. PIZA-Längsschnittstudie 2003-2005-2007-2009. Hamburg
- Ministry of Socialaffairs and Health (2002): The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers. The Concluding Report on the Programme. Helsinki, Finland
- Statistik Austria (2009): Arbeitskräfteerhebung. Ergebnisse des Mikrozensus. Wien
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola A.; Katajarinne, L.; Tulkki, A. (1998): Work Ability Index. Helsinki

### 11.2 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

#### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Branchenstruktur der beratenen Betriebe	12
Abbildung 2:	Beschäftigtenstruktur der beratenen Betriebe	13
Abbildung 3:	AB-Coaching TeilnehmerInnen nach Alter und Geschlecht	14
Abbildung 4:	Arbeitszeitausmaß nach Geschlecht und Alter	14
Abbildung 5:	AB-Coaching TeilnehmerInnen nach Art der Tätigkeit und Geschlecht	15
Abbildung 6:	Active Ageing als Thema vor der Beratung?	16
Abbildung 7:	Arbeitsbewältigungskonstellation der TeilnehmerInnen der drei häufigsten Branchen	17
Abbildung 8:	Arbeitsbewältigungskonstellation der TeilnehmerInnen nach Alter	18
Abbildung 9:	Fünf häufigste Krankheitsdiagnosen nach Alter	19
Abbildung 10:	Fragen zu psychischen Leistungsreserven der TeilnehmerInnen	19
Abbildung 11:	Ausübung des derzeitigen Berufs bis zur Pension	20

Abbildung 12:	Gewünschte Veränderungen bis zum Pensionsalter	21
Abbildung 13:	Motive für die Teilnahme am AB-Coaching, Mehrfachantworten	22
Abbildung 14:	Felder in denen Verbesserungsmöglichkeiten und Maßnahmen aufgezeigt wurden, Mehrfachantworten	33
Abbildung 15:	Umsetzungsstand in den einzelnen Maßnahmenfeldern, gem. Angaben der GeschäftsführerInnen (Screening)	35
Abbildung 16:	Persönliche Verbesserungen durch die Ergebnisse in den Maßnahmenfeldern aus Sicht der Beschäftigten (Anzahl der Nennungen)	38
Abbildung 17:	Einschätzung der Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen in den vier Themenfeldern, jeweils durch GeschäftsführerInnen (GF) und Beschäftigte (Besch), (Anzahl der Nennungen)	40
Abbildung 18:	Vorrangige Assoziationen Beschäftigter mit dem AB-Coaching, Mehrfachantworten	41
Abbildung 19:	Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt	43
Abbildung 20:	Mittlere Bewertungen verschiedener Dimensionen des AB-Coachings durch GeschäftsführerInnen und Beschäftigte, Mittelwerte eine Schulnotenskala	44
Abbildung 21:	Nennung von Beratedimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, GeschäftsführerInnen und Beschäftigte	45
Abbildung 22:	Einschätzung von Wirkungen; oberer Balken GeschäftsführerInnen, unterer Balken Beschäftigte	52

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Sieben Dimensionen des ABI	6
Tabelle 2:	Einstufung auf Basis des ABI und Empfehlungen	6
Tabelle 3:	Grundlagen für die Evaluierung des AB-Coachings	11
Tabelle 4:	Übersicht: Elemente der Stärke und Schwäche des AB-Coachings	49
Tabelle 5:	Active Ageing als betriebliches Thema vor AB-Coaching, nach Branche	63
Tabelle 6:	Active Ageing als betriebliches Thema vor AB-Coaching, nach Anteil älterer ArbeitnehmerInnen (über 45 Jahre)	63
Tabelle 7:	Informationsquelle AB-Coaching	63
Tabelle 8:	Bewertung des Ablaufs der Beratung durch Beschäftigte, nach Geschlecht	64
Tabelle 9:	Bewertung des Ablaufs der Beratung durch Beschäftigte, nach Alter	64
Tabelle 10:	Maßnahmenbereiche (Mehrfachantworten), gem. Screening-Interviews	64
Tabelle 11:	Maßnahmenbereiche in den vertiefend befragten Unternehmen (Mehrfachantworten)	64
Tabelle 12:	Maßnahmenbereiche (Mehrfachantworten), gem. TeilnehmerInnen-Befragung	64
Tabelle 13:	Bearbeitete Themen und Fragestellungen, mittlere Bewertungen durch Beschäftigte und Geschäftsführungen, nach erarbeiteten Maßnahmenfeldern (Mehrfachantworten)	65
Tabelle 14:	Persönliche Verbesserungen aus den Ergebnissen in den Maßnahmenfeldern aus Sicht der Beschäftigten	65
Tabelle 15:	Assoziationen mit AB-Coaching, Mehrfachantworten, nach Alter	65
Tabelle 16:	Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Alter	66
Tabelle 17:	Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Branche	66
Tabelle 18:	Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Maßnahmenentwicklung	66
Tabelle 19:	Beschäftigte: Gründe für besondere Zufriedenheit mit AB-Coaching, Mehrfachantworten	66

Tabelle 20:	Beschäftigte: Änderungen bei AB-Coaching damit zufriedenstellender (Mehrfachantworten), nach Zufriedenheit; Anzahl der Nennungen	67
Tabelle 21:	Geschäftsführungen: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Maßnahmenentwicklung	67
Tabelle 22:	Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Maßnahmenentwicklung	67
Tabelle 23:	Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Maßnahmenentwicklung	68
Tabelle 24:	Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Branche	68
Tabelle 25:	Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Branche	68

### 11.3 Tabellenanhang

**Tabelle 5: Active Ageing als betriebliches Thema vor AB-Coaching, nach Branche**

	Wirtschaftssektor					
	produzierendes Gewerbe		Dienstleistung		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
gar kein Thema	6	43%	17	65%	23	58%
nachrangiges Thema	5	36%	8	31%	13	33%
vorrangiges Thema	3	21%	1	4%	4	10%
<b>Gesamt</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010

**Tabelle 6: Active Ageing als betriebliches Thema vor AB-Coaching, nach Anteil älterer ArbeitnehmerInnen (über 45 Jahre)**

	Anteil älterer ArbeitnehmerInnen (über 45 Jahre)							
	unter 10%		10% bis 49%		50% und mehr		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
gar kein Thema	12	71%	8	42%	3	75%	23	58%
nachrangiges Thema	3	18%	9	47%	1	25%	13	33%
vorrangiges Thema	2	12%	2	11%			4	10%
<b>Gesamt</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010

**Tabelle 7: Informationsquelle AB-Coaching**

	Anzahl	Anteil
AMS - Service für Unternehmen	21	53%
Medien	1	3%
Unternehmensberatung	6	15%
Sonstige Quellen	12	30%
<b>Gesamt</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010



**Tabelle 8: Bewertung des Ablaufs der Beratung durch Beschäftigte, nach Geschlecht**

	Geschlecht					
	männlich		weiblich		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr gut	11	35%	16	40%	27	38%
gut	13	42%	17	43%	30	42%
befriedigend	6	19%	7	18%	13	18%
genügend	1	3%			1	1%
<b>Gesamt</b>	31	100%	40	100%	71	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 9: Bewertung des Ablaufs der Beratung durch Beschäftigte, nach Alter**

	Alter							
	unter 25 Jahre		25 bis 44 Jahre		45 Jahre und älter		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr gut	5	42%	12	40%	10	34%	27	38%
gut	5	42%	12	40%	13	45%	30	42%
befriedigend	2	17%	6	20%	5	17%	13	18%
genügend					1	3%	1	1%
<b>Gesamt</b>	12	100%	30	100%	29	100%	71	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 10: Maßnahmenbereiche (Mehrfachantworten), gem. Screening-Interviews**

	Anzahl	Anteil
Gesundheit	18	56%
Arbeitsbedingungen	19	59%
Führungsorganisation, Unternehmenskultur	19	59%
Qualifizierung	21	66%
<b>Gesamt</b>	32	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010

**Tabelle 11: Maßnahmenbereiche in den vertiefend befragten Unternehmen (Mehrfachantworten)**

	Anzahl	Anteil
Gesundheit	13	65%
Arbeitsbedingungen	13	65%
Führungsorganisation, Unternehmenskultur	12	60%
Qualifizierung	10	50%
<b>Gesamt</b>	20	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_vertiefend', 2010

**Tabelle 12: Maßnahmenbereiche (Mehrfachantworten), gem. TeilnehmerInnen-Befragung**

	Anzahl	Anteil
Gesundheit	17	33%
Arbeitsbedingungen	22	43%
Führungsorganisation, Unternehmenskultur	31	61%
Qualifizierung	9	18%
<b>Gesamt</b>	51	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010



**Tabelle 13: Bearbeitete Themen und Fragestellungen, mittlere Bewertungen durch Beschäftigte und Geschäftsführungen, nach erarbeiteten Maßnahmenfeldern (Mehrfachantworten)**

	Gesundheit		Arbeitsbedingungen		Führungsorganisation, Unternehmenskultur		Qualifizierung		Gesamt	
	Mittelwert	Anzahl	Mittelwert	Anzahl	Mittelwert	Anzahl	Mittelwert	Anzahl	Mittelwert	Anzahl
<b>Bewertung Beschäftigte</b>	2,00	17	1,82	22	1,77	31	2,44	9	1,86	51
<b>Bewertung Geschäftsführung</b>	1,62	18	1,69	19	1,42	19	1,70	21	1,50	32

Quellen: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_vertiefend', 2010

**Tabelle 14: Persönliche Verbesserungen aus den Ergebnissen in den Maßnahmenfeldern aus Sicht der Beschäftigten**

		Anzahl	Anteil
<b>Verbesserungen im Bereich Gesundheit</b>	Ja/deutliche Verbesserungen	7	41%
	eher ja/leichte Verbesserungen	4	24%
	Nein/keine Verbesserungen	1	6%
	Weiß nicht / keine Angabe	5	29%
	<b>Gesamt</b>	17	100%
<b>Verbesserungen im Bereich Arbeitsbedingungen</b>	Ja/deutliche Verbesserungen	7	32%
	eher ja/leichte Verbesserungen	5	23%
	Nein/keine Verbesserungen	1	5%
	Weiß nicht / keine Angabe	9	41%
	<b>Gesamt</b>	22	100%
<b>Verbesserungen im Bereich Führungsorganisation/Unternehmenskultur</b>	Ja/deutliche Verbesserungen	7	23%
	eher ja/leichte Verbesserungen	14	45%
	Nein/keine Verbesserungen	1	3%
	Weiß nicht / keine Angabe	9	29%
	<b>Gesamt</b>	31	100%
<b>Verbesserungen im Bereich Qualifizierung</b>	Ja/deutliche Verbesserungen	4	44%
	eher ja/leichte Verbesserungen	2	22%
	Weiß nicht / keine Angabe	3	33%
	<b>Gesamt</b>	9	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 15: Assoziationen mit AB-Coaching, Mehrfachantworten, nach Alter**

	Alter							
	unter 25 Jahre		25 bis 44 Jahre		45 Jahre und älter		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
<b>Ansprechen/ aufarbeiten betriebsinterner Probleme, Unternehmenskultur</b>	7	78%	18	72%	12	50%	37	64%
<b>Freundliche/ kompetente Beratung</b>	2	22%	8	32%	3	13%	13	22%
<b>AB-Coaching hat keine Veränderung bewirkt</b>			4	16%	6	25%	10	17%
<b>Konkrete Veränderungsvorschläge in bestimmten Arbeitsbereich</b>	1	11%	6	24%	2	8%	9	16%
<b>Sonstiges</b>	2	22%	5	20%	5	21%	12	21%
<b>Gesamt</b>	9	100%	25	100%	24	100%	58	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 16: Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Alter**

	Alter							
	unter 25 Jahre		25 bis 44 Jahre		45 Jahre und älter		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr zufrieden	7	58%	12	40%	9	32%	28	40%
eher zufrieden	4	33%	17	57%	14	50%	35	50%
eher unzufrieden			1	3%	3	11%	4	6%
sehr unzufrieden	1	8%			2	7%	3	4%
<b>Gesamt</b>	12	100%	30	100%	28	100%	70	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 17: Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Branche**

	Wirtschaftssektor					
	produzierendes Gewerbe		Dienstleistung		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr zufrieden	9	31%	19	46%	28	40%
eher zufrieden	16	55%	19	46%	35	50%
eher unzufrieden	1	3%	3	7%	4	6%
sehr unzufrieden	3	10%			3	4%
<b>Gesamt</b>	29	100%	41	100%	70	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 18: Beschäftigte: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Maßnahmenentwicklung**

	Konkrete Maßnahmen für Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt					
	konkrete Maßnahmen aufgezeigt		keine konkreten Maßnahmen aufgezeigt		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr zufrieden	23	46%	5	26%	28	41%
eher zufrieden	24	48%	10	53%	34	49%
sehr/eher unzufrieden	3	6%	4	21%	7	10%
<b>Gesamt</b>	50	100%	19	100%	69	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 19: Beschäftigte: Gründe für besondere Zufriedenheit mit AB-Coaching, Mehrfachantworten**

	Anzahl	Anteil
Individuelles Eingehen auf MitarbeiterInnen	12	43%
Reflexion der Arbeitssituation mit betriebsexternen Person	11	39%
Kompetente und freundliche Beratung	6	21%
Verbesserung der Arbeitssituation/Arbeitsklimas durch Beratung	5	18%
keine Angabe	3	11%
Sonstiges	2	7%
<b>Gesamt</b>	28	100%

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 20: Beschäftigte: Änderungen bei AB-Coaching damit zufriedenstellender (Mehrfachantworten), nach Zufriedenheit; Anzahl der Nennungen**

	Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt			
	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	Gesamt
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
keine Angabe	11			11
Umsetzung der Maßnahmen	9	1		10
Beratung sollte öfter stattfinden	7		2	9
Praxisnähe der Beratung	5	2	1	8
Sonstiges	6	1		7
Gewährleistung der Anonymität der TeilnehmerInnen	3			3
<b>Gesamt</b>	<b>35</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 21: Geschäftsführungen: Zufriedenheit mit AB-Coaching insgesamt, nach Maßnahmenentwicklung**

	Aufzeigen konkreter Veränderungsmöglichkeiten und Maßnahmen im Rahmen von AB-C					
	konkrete Veränderungsmöglichkeiten / MN wurden aufgezeigt		keine konkreten Veränderungsmöglichkeiten / MN aufgezeigt		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
sehr zufrieden	20	69%	1	25%	21	64%
eher zufrieden	7	24%	1	25%	8	24%
eher nicht zufrieden	2	7%	2	50%	4	12%
<b>Gesamt</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Betriebsbefragung\_screening', 2010

**Tabelle 22: Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Maßnahmenentwicklung**

	Konkrete Maßnahmen für Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt					
	konkrete Maßnahmen aufgezeigt		keine konkreten Maßnahmen aufgezeigt		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Beratungskonzept - Struktur, Ablauf	23	45%	5	26%	28	40%
Qualität der Beratung	8	16%	3	16%	11	16%
Inhalte und Themen	21	41%	4	21%	25	36%
Praxistauglichkeit, Bedarfsgerechtigkeit	20	39%	5	26%	25	36%
Keine Stärken	1	2%	2	11%	3	4%
keine Angabe	7	14%	5	26%	12	17%
<b>Gesamt</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 23: Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Maßnahmenentwicklung**

	Konkrete Maßnahmen für Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt					
	konkrete Maßnahmen aufgezeigt		keine konkreten Maßnahmen aufgezeigt		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Beratungskonzept - Struktur, Ablauf	6	12%	2	11%	8	11%
Qualität der Beratung	2	4%			2	3%
Inhalte und Themen	1	2%	3	16%	4	6%
Praxistauglichkeit, Bedarfsgerechtigkeit	12	24%	7	37%	19	27%
Sonstiges	3	6%	2	11%	5	7%
Keine Schwächen	24	47%	6	32%	30	43%
keine Angabe	5	10%	1	5%	6	9%
<b>Gesamt</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 24: Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Branche**

	Wirtschaftssektor					
	produzierendes Gewerbe		Dienstleistung		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Beratungskonzept - Struktur, Ablauf	13	45%	16	38%	29	41%
Qualität der Beratung	4	14%	7	17%	11	15%
Inhalte und Themen	7	24%	18	43%	25	35%
Praxistauglichkeit, Bedarfsgerechtigkeit	9	31%	16	38%	25	35%
Keine Stärken	2	7%	1	2%	3	4%
keine Angabe	5	17%	7	17%	12	17%
<b>Gesamt</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010

**Tabelle 25: Beschäftigte: Nennung von Beratungsdimensionen als Stärke oder Schwäche des AB-Coachings, Mehrfachantworten, nach Branche**

	Wirtschaftssektor					
	produzierendes Gewerbe		Dienstleistung		Gesamt	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Beratungskonzept - Struktur, Ablauf	3	10%	5	12%	8	11%
Qualität der Beratung	2	7%			2	3%
Inhalte und Themen	1	3%	3	7%	4	6%
Praxistauglichkeit, Bedarfsgerechtigkeit	10	34%	10	24%	20	28%
Sonstiges			5	12%	5	7%
Keine Schwächen	10	34%	20	48%	30	42%
keine Angabe	3	10%	3	7%	6	8%
<b>Gesamt</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Quelle: L&R Datafile 'AB-C\_Beschäftigtenbefragung', 2010