

A Vorwort

Trotz vielfältiger Aktivitäten im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben die psychischen und physischen Belastungen im Handwerk zugenommen. Diese verursachen hohe Kosten für die Unternehmen (z.B. Lohnfortzahlung, Überstunden, Arbeitsausfall, Störungen) und wirken sich negativ auf den wirtschaftlichen Erfolg aus.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung (Überalterung, Nachwuchsmangel) verschärft sich diese Situation noch. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer zu sichern, werden die Unternehmen dafür Sorge tragen müssen, dass die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Rentenalter erhalten bleibt. Die Etablierung einer Gesundheitskultur in den Betrieben ist daher vordringlich und überlebenswichtig.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) benötigen Hilfestellungen, die auf ihre Besonderheiten zugeschnitten sind. Hier setzt das Projekt „Coachingkonzepte im Dachdeckerhandwerk“ an. Inhaber, Führungskräfte und Beschäftigte wurden bei der Entwicklung und Umsetzung von individuell auf die betrieblichen Belange angepasste Lösungsmöglichkeiten und deren Integration in die Unternehmenskultur, Organisation und Prozessabläufe unterstützt. Die hierbei entstandenen umfangreichen Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen führten mithilfe eines leitfadenbasierten Coachings über einen längeren Zeitraum zum Erfolg.

Auf der Grundlage der in den Betrieben durchgeführten Coachings entstand eine Handlungshilfe, die die Ergebnisse (Maßnahmen und Lösungsansätze) in Form von Vorgehensweisen, Verfahren und Checklisten für kleine und mittlere Unternehmen praktisch anwendbar und nutzbar macht. Die Handlungshilfe orientiert sich dabei chronologisch an der Vorgehensweise des leitfadenbasierten Coachingskonzepts.

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des Teilprojekts „Coachingkonzepte für das Dachdeckerhandwerk“, das im Rahmen des Verbundprojekts „Unternehmensgewinn durch betriebliche Gesundheitspolitik“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet wurde. Für die Begleitung und Unterstützung sei den beteiligten Personen an dieser Stelle vielmals gedankt.

Unserer Erkenntnisse konnten aber nur dank der aktiven Mitarbeit der Inhaber und Beschäftigten der beteiligten Unternehmen aus Krefeld, dem Kreis Viersen und Mönchengladbach sowie der großzügigen Unterstützung der IKK Nordrhein und Niederrhein, den Dachdeckerinnungen auf regionaler-, Landes- und Bundesebene, den Kreishandwerkerschaften Krefeld/Viersen und Mönchengladbach gewonnen werden.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei Lars Gerards für die Unterstützung bei den Betriebscoachings bedanken.

B Einleitender Teil

1. Einleitung

Dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen kommt gerade in kleinen und mittleren Unternehmen mit ihrer starken Abhängigkeit von der Ressource Arbeitskraft eine immer größere Bedeutung zu.

Neben den hohen physischen und psychischen Belastungen im Dachdeckerhandwerk (z.B. Zwangshaltungen, Witterungsbedingungen, Zeitdruck) gibt es gesundheits- und persönlichkeitsfördernde Bedingungen - wie die nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien vorhandene Qualität der Arbeit (Aufgabenvielfalt, Abwechslungsreichtum, selbständige Entscheidungs- und Handlungsspielräume) und die sich daraus ergebende subjektive Zufriedenheit mit der Tätigkeit, die Ansatzpunkte für die Etablierung einer Gesundheitskultur sein können. Kurze direkte Informationswege und schnellere Entscheidungsprozesse sind weitere Vorteile.

Jedoch wird die Einführung einer betrieblichen Gesundheitskultur in Kleinbetrieben durch fehlende personelle Ressourcen und den „Sachzwängen“ des Alltagsgeschäfts erschwert. Im Tagesgeschäft fällt es schwer, die zeitlichen und personellen Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen.

Sie sind daher auf eine begleitende Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsschutz- und Gesundheitsmaßnahmen angewiesen. In dem Projekt wurden daher zunächst gemeinsam mit Unternehmen (Führungskräfte und Beschäftigte) Arbeitsschutzmaßnahmen entwickelt. Dabei wurden die Unternehmen bei der betrieblichen Umsetzungsphase beraten und gecoacht. Die Grundlage für diesen Coachingprozess bildete das von uns entwickelte leitfadenbasierte Coachingkonzept.

1.1 Coachingdefinitionen

Coaching kommt ursprünglich von dem „Coach-man“, einem Kutscher, der die Pferde lenkt und betreut. Bedeutung erlangt der Begriff später im Rahmen einer fachlichen und psychologischen Betreuung von Sportlern und einer Übertragung dieser Vorgehensweise in den betrieblichen Bereich. Unter Coaching wird auch eine „maßgeschneiderte“ Beratung für individuelle Anliegen und/oder beruflichen Problemen verstanden. Ziel dabei ist, eine Verbesserung der Arbeitsqualität und –leistung bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Nach BÖNING (2000, S. 185) ist „Coaching ... ein ‚Container-Begriff‘, der sich mit den wachsenden Anforderungen an Führungskräfte weiterentwickeln wird“. Dazu zählen beispielsweise (BÖNING, 2000; RAUEN, 2000):

- Vorgesetzten-Coaching
- Mentoring
- Einzel-Coaching
- Gruppen-Coaching
- System-Coaching
- Projekt-Coaching

1.2 Coaching als Prozessberatung

Unter Coaching verstehen die Autoren dieser Handlungshilfe eine Prozessberatung, bei der der Coach

- als Berater den Problemlöseprozess begleitet und
- die Beteiligten bei der Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse unterstützt.

Die Hilfe zur Selbsthilfe ist das Ziel der Prozessberatung. Der Berater ist zuständig für die Strukturierung des Gesprächs und für den Einsatz von Methoden zur Klärung der Problematik.

Die Teilnehmer/Mitwirkenden werden als Experten für das zu behandelnde Problem gesehen. Sie entwickeln verschiedene Lösungsalternativen und entscheiden selbst, was sie davon in welcher Form umsetzen wollen. Dadurch wird der Aufbau von Handlungsstrategien wirkungsvoll unterstützt. Problemlösungen können so besser, schneller und zielgerichteter erarbeitet werden. Durch diesen Lernprozess erweitern die Teilnehmer ihre Kompetenzen und lernen, zukünftige Probleme strukturiert zu reflektieren und sie eigenständig zu lösen.

1.3 Die Phasen des leitfadenbasierten Coachingkonzepts

Es existieren verschiedene Modelle über den Ablauf des Coachings, in denen die einzelnen Phasen des Coachingprozesses unterschiedlich beschrieben werden. Sie unterscheiden sich in gewissen Punkten, beinhalten aber folgende Phasen:

- Feststellen des Beratungsbedarfs
- Interventionen
- Evaluation

In den Betrieben hat sich bei der Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Lösungsmöglichkeiten und deren Integration in die Unternehmenskultur, Organisation und Prozessabläufe ein ausschleichendes Coaching bewährt. Die Grundlage für den in dieser Handlungshilfe beschriebenen Coachingprozess bildet das leitfadenbasierte Coachingkonzept in der folgenden Abbildung.



Abb.: Ablauf des Coachingprozesses

Beratungsbedarf/Zielfestlegung

Handlungsanlässe für gesündere Arbeitsbedingungen, Belastungsabbau bei Inhabern und Beschäftigten sowie einer Optimierung der Betriebsabläufe sind häufig Unzufriedenheit, eine angespannte Arbeitsatmosphäre, Stress, Zeitdruck, evtl. ein erhöhter Krankenstand usw. Diese Faktoren sind erste Indizien für einen Handlungs- oder Beratungsbedarf. Im ersten Schritt des Coachings wird das Problem näher beschrieben. Daraus ergeben sich das Ziel und die beteiligten Personen.

Betriebsanalysen

In der Analysephase werden die Tätigkeiten der Beschäftigten, die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen erfasst. Die Analyse kann durch strukturierte Beobachtungen, Interviews und Befragungen erfolgen. Der Grad, wie detailliert und umfangreich die Analyse sein soll, hängt von den betrieblichen Ausgangsbedingungen ab. Erste Hinweise auf branchenspezifische Belastungen können Krankenkassen oder externe sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Dienste geben. Eine Beratung durch Externe empfiehlt sich, wenn eine zuverlässige betriebsbezogene Erfassung und umfangreiche Veränderung des Arbeitssystems erforderlich ist.

Maßnahmenworkshop

Nach der Durchführung der Analysen im Unternehmen findet ein Workshop mit dem Ziel des Abbaus von Belastungen und Stress statt. Es werden sowohl positive (z.B. Aufgabenvielfalt, Arbeitszufriedenheit) als auch negative Ergebnisse der Analysen (z.B. Arbeitsbelastungen, Stress) rückgemeldet und diskutiert. Danach werden gemeinsam mit allen Beteiligten Verbesserungsvorschläge zu Arbeitserleichterungen mit Bewertung (nach Wichtigkeit, Kosten, zeitlichem und personellem Aufwand) als Basis für eine von allen Teilnehmern akzeptierte Entscheidungsfindung erarbeitet. Die Maßnahmen sollten so konkret sein, dass die Umsetzung innerhalb von acht Wochen erfolgen kann und erste Ergebnisse sichtbar werden. Alle Maßnahmen werden in einem Arbeitsplan festgehalten (z.B. in Form einer To-Do-Liste), terminiert und um die für die Umsetzung zuständigen Personen ergänzt.

Betriebliche Umsetzung

Es ist wichtig, bei der betrieblichen Umsetzung möglichst alle relevanten Mitarbeiter mit einzubeziehen (falls es nicht schon im Workshop geschehen ist). Eventuell auftauchende Widerstände gegen die Umsetzung lassen sich so ausräumen.

Rückmeldeworkshop

Etwa acht Wochen nach dem Maßnahmenworkshop wird ein zweiter Workshop mit den Beteiligten durchgeführt. Ziel ist die Überprüfung der Umsetzung, der Austausch von Erfahrungen und die Festlegung des weiteren Vorgehens. Auch hier steht am Ende ein konkreter Plan, der Anfang einer neuen Rückmeldeschleife ist.

Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen

Um feststellen zu können, ob die Maßnahmenumsetzung erfolgreich verlaufen ist, sollte der Grad der Zielerreichung überprüft werden. Dadurch, dass zu Beginn der Coachingmaßnahme eine Zielfestlegung mit dem Inhaber erfolgte und diese Ziele anschließend im Maßnahmenworkshop noch präzisiert wurden, sind die Ziele beobachtbar, messbar und überprüfbar. Manchmal ist eine Überprüfung der Zielerreichung jedoch erst nach einigen Monaten sinnvoll, da einige Maßnahmen längerfristig angelegt sind.

Eine weitere Möglichkeit der Erfolgskontrolle ist die Workshopkritik. Die Workshopteilnehmer bewerten mithilfe einer Mehrpunktabfrage das Vorgehen, die persönlichen Veränderungen, die gesamte Maßnahme und falls Externe die Betriebe gecoacht haben die Coaches.

2. Handlungshilfe – warum?

In der hier beschriebenen Handlungshilfe sind die Ergebnisse der oben genannten Coachingarbeit sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse, Maßnahmen und Lösungsansätze eingeflossen, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin begleiteten Projekts von uns gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten entwickelt und initiiert worden sind. Die Handlungshilfe wurde auf der Grundlage der Betriebsfallstudien im Dachdeckerhandwerk erarbeitet. Die Lösungsansätze sind unter Berücksichtigung der individuellen betrieblichen Gegebenheiten auch auf andere Branchen übertragbar.

2.1 Ziele der Handlungshilfe

Diese Handlungshilfe stellt eine Hilfe zur Implementierung von Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen dar.

Sie möchte

- eine Anregung geben, die Sicherheits- und Gesundheitskultur im eigenen Unternehmen zu überdenken und zu verbessern
- dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern
- mithilfe eines leitfadenbasierten Coachingkonzeptes eine Unterstützung bieten, um individuelle auf die betrieblichen Belange angepasste Lösungsansätze und Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

2.2 Worin liegt der Nutzen?

Die Handlungshilfe ist ein praxisbegleitendes Problemlösungs- und Qualifizierungsinstrument, aber kein Rezeptbuch. Sie orientiert sich an einer klaren und einfachen Struktur, die ein systematisches Vorgehen erlaubt (siehe 1.3 Phasen des leitfadenbasierten Coachingkonzeptes). Die Handlungshilfe kann durch andere Instrumente, Maßnahmen oder Programme (z.B. Bonusprogramm der Innungskrankenkasse) ergänzt werden.

2.3 Wer ist die Zielgruppe?

Die Handlungshilfe richtet sich in erster Linie an Personen aus der betrieblichen Praxis, die durch eine aktive Gestaltung und Veränderung der Arbeitsumgebung einen Beitrag zur Erhaltung und Erweiterung der eigenen und der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter leisten wollen.

Die Handlungshilfe richtet sich an:

- Betriebliche Praktiker sowie
- Betriebsberater (freiberufliche oder Berater der Handwerkskammern, Innungen, Krankenkassen ...),
- Weiterbildungsträger,

die betriebliche Führungskräfte bei der Realisierung einer nachhaltigen Gesundheitspolitik durch die Entwicklung von Lösungsansätzen und Strategien unterstützen und bei der anschließenden Umsetzung begleiten.

3. Aufbau der Handlungshilfe

Der Aufbau der Handlungshilfe soll den besonderen Bedürfnissen einer Führungskraft in einem Kleinunternehmen entgegenkommen. Sie stellt eine leitfadenbasierte Hilfe zur Selbststeuerung dar. Bei der Gestaltung dieser Handlungshilfe steht daher die eigenständige Umsetzbarkeit im Vordergrund, um erste Schritte in Gang zu setzen. Wir haben damit dem Wunsch nachgegeben, möglichst alles mit Bordmitteln zu bewerkstelligen. Dieses Vorgehen kann durch die Einschaltung externer Coaches jedoch verbessert werden.

Die Handlungshilfe ist modulartig aufgebaut:

- Im Einführungsteil werden Grundlagen und Ziele des Leitfadens beschrieben (Teil II).
- Der Anwendungsteil besteht aus Handlungsanleitungen in Form von Vorgehensweisen, Methoden und Checklisten, die eine direkte betriebliche Umsetzung ermöglichen sollen (Teil III).
- In Teil IV werden betriebliche Lösungsansätze, die im Rahmen des Projekts umgesetzt wurden, beschrieben.
- Teil V enthält das theoretische Fundament der Handlungshilfe. Es führt in die Grundlagen ein.

Die Handlungshilfe sollte nach Möglichkeit von Anfang bis Ende durchgearbeitet werden, einzelne Teile können aber je nach Interessenslage oder der Situation des Betriebes auch separat genutzt werden. So ist der Anwendungsteil in Verbindung mit den exemplarischen betrieblichen Lösungsansätzen für betriebliche Praktiker ausreichend.

C Anwendungsteil

Der Anwendungsteil orientiert sich an den einzelnen Phasen des Coachingprozesses. Er ist in 6 Phasen untergliedert:

- Zielfestlegung
- Analyse
- Maßnahmenworkshop
- betriebliche Umsetzung
- Rückmeldeworkshop
- Wirksamkeitskontrolle der durchgeführten Maßnahmen

Der Vorteil eines nach Phasen geordneten Ablaufes ist der rote Faden, an dem sich der Beratungsprozess orientiert. Er dient den Nutzern als Orientierungs- und Gliederungshilfe. Den einzelnen Phasen werden Werkzeuge in Form von Handlungsanleitungen, Instrumenten, Checklisten zugeordnet, um eine direkte Umsetzung in den Betrieben zu ermöglichen. Die nachfolgende Tabelle stellt die einzelnen Phasen mit den dazugehörigen Werkzeugen dar:

Phasen des Coachingprozesses	Vorgehensweisen, Instrumente, Checklisten
1. Zielfestlegung	• Ziele formulieren • Ziele priorisieren
2. Analyse	• Gesundheitliche Beschwerden • Tagesablauf (Inhaber)
3. Maßnahmenworkshop	• Ablauf Maßnahmenworkshop • Kommunikationsregeln • Aufgaben Moderator • To-Do-Liste
4. Umsetzung	• Selbstmanagement • Ablauf Baustellenorganisation
5. Rückmeldeworkshop	• Ablauf Rückmeldeworkshop
6. Erfolgskontrolle	• Zielüberprüfung • Workshop-Kritik

1. Zielfestlegung

1.1 Ziele formulieren

Ziele sind ein wichtiger Punkt bei der Steuerung von Prozessen, Abläufen und Unternehmen. Ohne ein Ziel kommt man auch „irgendwohin“, hat aber kaum eine Steuerungsmöglichkeit. Im Folgenden werden einige Hilfen aufgeführt, die es erleichtern, Ziele richtig zu formulieren.

Der richtige Einstieg zum Umgang mit oder zur Nutzung von Zielen beginnt bei der Zielformulierung. Es gibt einige wichtige Kriterien, die bei der Formulierung von Zielen berücksichtigt werden müssen. Sie sollten:

- positiv formuliert,
- einfach und klar,
- erreichbar und erstrebenswert,
- überprüfbar und konkret,
- schriftlich fixiert sowie
- priorisiert und fest terminiert sein.

*„Schreibe kurz – und sie werden es lesen.
Schreibe klar – und sie werden es verstehen.
Schreibe bildhaft – und sie werden es
im Gedächtnis behalten“*

Joseph Pulitzer

Die Ziele sollten präzisiert werden und möglichst genau formuliert sein. Dabei geht man immer von allgemeinen, übergeordneten zu greifbaren und konkreten Zielen über. Der Startpunkt ist eine Absichtserklärung, Vision oder ein Unternehmensziel. Daraus entwickelt man ein allgemeines noch grob formuliertes und anschließend ein konkretes, feines und erreichbares Ziel.