

**Qualifizierungslehrgang
„Arbeits- und Gesundheitsmanagement,
inkl. Betriebliches Gesundheitsmanagement in KMU“**

Curriculum für Trainer/-innen

erstellt von
ZAGG Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und
Gesundheitswissenschaften GmbH
Kantstr. 72, 10627 Berlin
www.zagg.de

Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Bestandsaufnahme vorhandener Daten und Bedarfserhebung.....	4
	2.1 Deutschland.....	4
	2.2 Österreich.....	6
	2.3 Irland.....	7
3	Inhalte und Begriffsklärung.....	8
	3.1 Poolbetreuung.....	8
	3.2 Arbeitsschutz.....	10
	3.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).....	11
	3.4 KMU Spezifik.....	12
	3.5 Vorgehen im BGM und im Arbeitsschutz.....	13
4	Zielgruppen und Lernziele.....	14
	4.1 Zielgruppe.....	14
	4.2 Übergeordnete Lernziele.....	14
	4.3 Spezifische Lernziele Deutschland.....	15
	4.4 Spezifische Lernziele Österreich.....	15
	4.5 Spezifische Lernziele Irland.....	16
5	Methodik.....	16
6	Rahmendaten.....	19
	6.1 Zusammenfassende Struktur.....	19

1 Einleitung

Labitas ist ein Innovationstransferprojekt mit Partnern aus Deutschland, Irland und Österreich. Ziel ist die Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für die berufliche Weiterbildung im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Wichtige Vorarbeiten wurden bereits in dem BMBF-geförderten Projekt „Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben“ (NOAH) geleistet, auf denen nun aufgebaut werden kann.

Das Projektvorhaben basiert auf der Erkenntnis, dass die Umsetzung von nationalen Arbeitsschutzrichtlinien in Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten in der Praxis häufig nicht ausreichend stattfindet. Des Weiteren werden Aspekte des BGM von Unternehmen dieser Größe oftmals zu wenig berücksichtigt. Bestandteil des Projektes Labitas ist es, für Unternehmer/-innen aus Betrieben mit weniger als zehn Mitarbeiter/-innen, einen Qualifizierungslehrgang „Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement in KMU“ anzubieten. Das Besondere an dem im Folgenden beschriebenen Vorgehen ist, dass die Qualifizierung der Unternehmer/-innen im Rahmen einer Poolbetreuung stattfindet. Dabei werden jeweils 10-15 Betriebe gemeinsam betreut und in der Gruppe zu selbst gewählten Themen des Arbeitsschutzes und des BGM weitergebildet. Der Vorteil dieser Poolbetreuung liegt nicht zuletzt darin, dass die Unternehmer/-innen auch untereinander ihre Erfahrungen zu den Themen Arbeitsschutz und BGM austauschen können. Darüber hinaus birgt die Poolbetreuung den Vorteil eines reduzierten Verwaltungsaufwandes und einer Kostenminimierung. Die angestrebte Aufrechterhaltung der Poolbetreuung auch über den Qualifizierungszeitraum hinaus, könnte eine dauerhafte Unterstützungsstruktur darstellen und ein vermehrtes Engagement der Kleinstbetriebe im Bereich des Arbeitsschutzes und des BGM mit sich bringen.

Die Projektpartner aus den beteiligten Ländern haben im Rahmen des Projektes Labitas eine Bestandsaufnahme bestehender Arbeitsschutzmaßnahmen und Maßnahmen des BGM in Klein- und Mittelunternehmen in Deutschland, Österreich und Irland durchgeführt. Aufbauend auf diesen empirisch gewonnenen Erkenntnissen, einer umfangreichen Recherche sowie Experteninterviews wurde nun ein Curriculum für Trainer/-innen entwickelt. Dieses Curriculum dient als Leitfaden für die, durch die Trainer/-innen durchgeführte, Qualifizierung der Unternehmer/-innen im Rahmen der Poolbetreuung.

2 Bestandsaufnahme vorhandener Daten und Bedarfserhebung

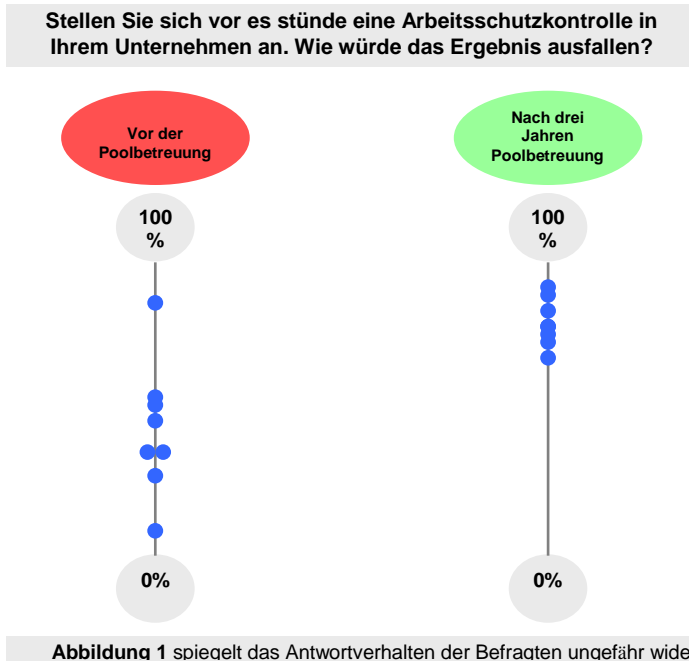
Der konkrete Bedarf wurde in Deutschland, Österreich und Irland getrennt erhoben. Erhebungsinstrument war dabei in Irland der Fragebogen „NOAH-Kurzcheck“, der bereits im Rahmen des NOAH-Projektes entwickelt wurde. Dieser wurde im Rahmen von Labitas weiterentwickelt und an die Spezifika der teilnehmenden Länder angepasst, so dass in Österreich und Deutschland der Unternehmerfragebogen verwendet wurde. Darüber hinaus wurden für die Entwicklung dieses Curriculums weitere landesspezifische Recherchen zu Grunde gelegt.

2.1 Deutschland

Der Bildungsverbund Haustechnik Sachsen-Anhalt e.V. betreut seit nun mehr drei Jahren (Stand 2012) erfolgreich kleine und mittlere Unternehmen der Region zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Rahmen der im NOAH-Projekt entstandenen Poolbetreuung.

Erkenntnisse und Erfahrungen aus der praktischen Erprobung wurden während der Projektlaufzeit immer wieder erfragt und in die Erstellung des vorliegenden Curriculums miteinbezogen. So wurden in einem Auswertungsworkshop und durch eine schriftliche Befragung die teilnehmenden Betriebe umfangreich zu Nutzen, Einstellungen, Verhalten, Maßnahmen, Partizipation, Investitionen sowie vor allem dem Bedarf hinsichtlich des Arbeitsschutzes und des BGM befragt. Insbesondere der Workshop offenbart das große Potenzial, das in dem Konzept steckt.

Durch eine praktische Aufstellungsübung sollten die Veränderungen, die durch die Poolbetreuung im Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen stattfanden, aufgezeigt werden. Für die Darstellung wurden die Teilnehmer/-innen gebeten, sich zu zwei Aussagen zum Thema Arbeitsschutz zu positionieren, bei denen der aktuelle Stand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – nach dreijähriger Poolbetreuung – dem Stand vor Einführung der Poolbetreuung gegenüber gestellt wurden. Diese beiden Aussagen waren gepolt durch 100% (keinerlei Beanstandung im Arbeitsschutz nach der Kontrolle) bis 0% (größtmögliche Beanstandungen bei der Kontrolle). Die ungefähren Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt:



Wie aus der Grafik ersichtlich wird, schätzten die Teilnehmer/-innen ihre Kompetenzen bezüglich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nach dreijähriger Poolbetreuung deutlich besser ein, als vor den Treffen. Diese Verbesserungen führten sie in erster Linie auf den regelmäßigen gemeinsamen Austausch, die ständige Sensibilisierung für die Themen, die direkte Einzelbetreuung und das Lernen anhand anderer Betriebe zurück. Durch das NOAH-Projekt konnte ihr Interesse deutlich geweckt werden. Einigkeit herrscht darüber, dass Gesundheit sehr viel umfassender betrachtet werden sollte, als aus der Perspektiven des reinen Arbeitsschutzes. Die Teilnehmer/-innen äußerten einen großen Informations- und Wissensbedarf bezüglich Maßnahmen des BGM, was eine Themenerweiterung nahe legt.

Themen die besonderes Interesse weckten sind Abbildung 2 zu entnehmen:

Welche der folgenden Maßnahmen und Themen würden Sie im Rahmen der Poolbetreuung gerne aufnehmen?

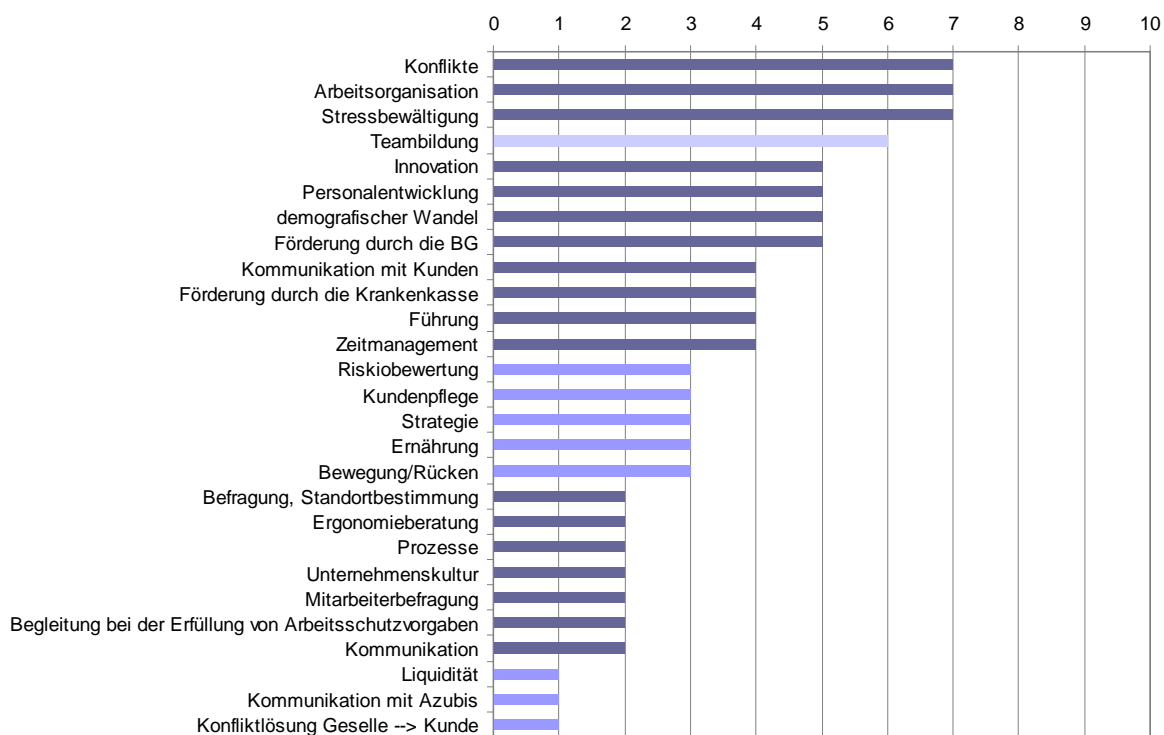


Abbildung 2: Gewünschte Maßnahmen

In einer abschließenden Diskussionsrunde betonten die Teilnehmer/-innen erneut die Wichtigkeit der Poolbetreuung und merkten an, dass es weiterhin großen Bedarf gebe und die Fortführung der Poolbetreuung sehr erwünscht sei.

2.2 Österreich

Der Arbeitsschutz ist in Österreich ausführlich reguliert. Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten können dabei den Präventivdienst der AUVA (Allgemeine Unfallversicherungsanstalt) kostenfrei in Anspruch nehmen. Dieses Angebot nehmen etwa 60% der Kleinbetriebe in Anspruch. Insofern kann dem Arbeitsschutz in Österreich eine hohe Formalqualität bescheinigt werden.

Bedauerlicherweise wird auf Grund dieser Rahmenbedingungen die Eigeninitiative der Unternehmen und der Beschäftigten nicht unterstützt. In der kleinbetrieblichen Praxis werden wichtige Analysen wie die Arbeitsplatzevaluierung und die Gefährdungsbeurteilung von den externen Präventivkräften erarbeitet. Bei formalen Überprüfungen werden diese Unterlagen vorgelegt. Aus persönlichen und schriftlichen Befragungen hat sich ergeben, dass die KMU in Österreich mit der gegenwärtigen Regelung sehr zufrieden sind, das Soll erfüllen und keine Handlungsnotwendigkeit

sehen. Aus Gesprächen mit Mitarbeitenden des Bundesministeriums für Arbeits- und Konsumentenschutz geht allerdings hervor, dass die vielen Materialien und Angebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz kaum von KMU genutzt werden. Schulungen werden schlecht besucht und freiwillige Aktivitäten finden selten statt. Aufgrund unzureichender personeller Kapazitäten des Bundesverbandes werden die KMU in Österreich nur selten besucht und beraten. Auch zeigen die Erfahrungen, dass Vorgaben und Empfehlungen im Zusammenhang mit AGS nicht gelebt werden, sondern als vordergründige Pflichterfüllung betrachtet werden.

Für ein modernes BGM gibt es neben den klassischen Aspekten des Arbeitsschutzes in diesen Strukturen wenig Raum. Der erhebliche Bedarf für Maßnahmen des BGM wird allerdings an den, in den letzten Jahren kontinuierlich ansteigenden, AU-Tagen erkennbar¹.

Eine Stärkung des betrieblichen Gesundheitsbewusstseins wird als unerlässliche Voraussetzung für eine erfolversprechende Weiterentwicklung des AGS in österreichischen KMU betont. Im Vordergrund sollte demnach eine grundlegende Sensibilisierung, eine Aufklärung und Einführung zu gesundheitsrelevanten Themenstellen stehen. Die Implementierung einer Poolbetreuung könnte ein nachhaltiges Interesse und die Übernahme von Eigenverantwortung fördern.

2.3 Irland

Arbeitsschutz und BGM werden in Irland von dem Gedanken privatwirtschaftlicher Verantwortung getragen². Lediglich die Kontrolle der Betriebe ist staatlich organisiert und liegt in den Händen der HSA (Health & Safety Authority). Gerade in baunahen Gewerken gab es aber seit Jahren Unfallhäufigkeiten auf einem hohen Niveau, die eigentlich vorhandenen Sicherheitsvorschriften haben hier nicht die erhofften Wirkungen entfalten können. Daher hat im Jahr 2010 die HSA gemeinsam mit den nicht-staatlichen Unfallversicherungsträgern ein niederschwelliges und kostengünstiges Arbeitssicherheitsprogramm aufgelegt: das SMP 20 (Safety Management Pack for Contractors Employing 20 or less Employees). Es kombiniert theoretische Lerneinheiten mit praktischen Trainings in den Betrieben bzw. auf den Baustellen und hat sich inzwischen auch bei den Auftraggebern als verbindlicher Sicherheitsstandard durchgesetzt. Erste Ergebnisse hinsichtlich der Arbeitsunfälle sind ermutigend. Kaum erreicht wurden bisher aber selbständige Bauhandwerker und Facharbeiter.

¹ Die durchschnittlichen AU-Tage pro ArbeitnehmerIn sind von 11,5 Tagen im Jahr 2006 auf 12,9 Tage im Jahr 2010 gestiegen (www.statistik.at).

² Das kommt auch in einem vergleichsweise sehr hohen Anteil an selbständiger Arbeit in Irland zum Ausdruck.

Eine Befragung von 27 Mitarbeiter/-innen aus baunahen Unternehmen mit dem NOAH-Kurzcheck hat gezeigt, dass vor allem der Arbeitsschutz eine hohe Bedeutung hat und im Prinzip auch zu den Unternehmenszielen gehört. Diese Ziele sind aber in aller Regel nicht konkretisiert und operationalisiert, sondern bleiben eher vage und allgemein. Daher konnten auch kaum konkrete Maßnahmen aus der betrieblichen Umsetzung rückgemeldet werden. Dies gilt für das BGM noch viel mehr als für Maßnahmen des reinen Arbeitsschutzes. Hier offenbart sich Potenzial sichere und gesunde Arbeit im Unternehmen zu thematisieren und konkrete Möglichkeiten zu betonen, wie jede/r Mitarbeiter/-in an einer Verwirklichung mitwirken kann. Auch fehlt es noch an einer Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen entsprechend der spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter/-innengruppen. Im persönlichen Gespräch wird deutlich, dass die befragten, irischen Unternehmer/-innen dem Konzept der Poolbetreuung sehr aufgeschlossen und interessiert gegenüber stehen.

Der besondere Nutzen des Labitas-Qualifizierungskonzeptes liegt, neben der Intensivierung bestehender Aktivitäten, vor allem in der Erweiterung des Themenfeldes. Die bisher vorherrschende einseitige Betonung des Arbeitsschutzes in Irland könnte somit gewinnbringend durch Qualifizierungsinhalte zum BGM erweitert werden. Im Rahmen dessen können die ermittelten Bedarfe durch die Vermittlung von Methoden und Möglichkeiten zur Stärkung der eigenständigen Handlungsfähigkeit abgedeckt werden. Auch hier stellt die Einführung einer dauerhaften Poolbetreuung eine attraktive Möglichkeit dar für relevante Themen zu sensibilisieren, das Interesse und das Engagement dauerhaft zu ermöglichen und aufrecht zu erhalten.

3 Inhalte und Begriffsklärung

3.1 Poolbetreuung

Der Ansatz der Poolbetreuung

Der Bildungsverbund Haustechnik Sachsen-Anhalt e.V. betreut seit nunmehr drei Jahren erfolgreich kleine und mittlere Unternehmen der Region Halberstadt zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Dieses Konzept gemeinsamer Treffen zu einem bestimmten Thema ist unter dem Namen „Poolbetreuung“ bekannt.

10-15 KMU, die das Ziel verfolgen ihre Aktivitäten zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern, treffen sich in regelmäßigen Abständen (mind. zwei Mal im Jahr) zu Poolveranstaltungen. Diese Veranstaltungen können in Form von Workshops, Seminaren oder Vorträgen gestaltet sein. Betreut werden die Betriebe vor allem von einer verantwortlichen Person, der/dem Poolbetreuer/-in, der/die relevante Themen aufgreift, vorstellt, Kontakte herstellt und die KMU bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen unterstützt. Der/die Poolbetreuer/-in wird von ei-

nem/r Arbeitsmediziner/-in, einer Sicherheitsfachkraft und für den fachlichen Input auch immer wieder von Fachtrainer/-innen unterstützt. Neben den organisierten Veranstaltungen steht der/ die Poolbetreuer/-in bei Fragen zu den Themen des Arbeitsschutzes und des BGM jederzeit zur Verfügung und besucht die Firmen vor Ort. Eine Vernetzung mit anderen Betrieben hilft dem Betrieb außerdem, über den eigenen Tellerrand hinweg zu sehen und von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Der Nutzen einer Beteiligung an der Poolbetreuung wird in Tabelle 1 dargestellt:

Vorteile der Poolbetreuung

- Gemeinsame Einführung, Organisation, Finanzierung und Umsetzung...
 - ... von Aktivitäten zur Erfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen AGS
 - ... eines BGM, inklusiv einer umfassenden Analyse
 - ... von Informations- und Einführungsveranstaltungen
 - ... von Interventionsaktivitäten (Stress, Bewegung, etc.)
 - ... von qualifizierten Seminaren
- Erfahrungsaustausch und Kooperation teilnehmender Betriebe
- Reduktion des organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwandes
- Sensibilisierung für Themen des AGS, sowie des BGM
- Mit der Poolbetreuung wurde ein Instrument entwickelt, dass relativ einfach auf verschiedenste Rahmenbedingungen, Zielgruppen und Themenfelder angepasst werden kann.

Tabelle 1: Vorteile der Poolbetreuung

Mögliche Themen und Inhalte für die Poolbetreuung

Im Verlauf des Projektes Labitas wurde deutlich, dass KMU sehr schwierig zu erreichen sind. Gerade die knappen zeitlichen Ressourcen erschweren die Akquise in einem beachtlichen Ausmaß. Aus diesem Grund wurde das ursprüngliche, inhaltlich festgelegte NOAH-Konzept, einem prozessorientierten Lernansatz folgend, zu einem offenen, partizipativen Vorhaben weiterentwickelt. Dies bedeutet, dass den Teilnehmer/-innen in einem großen Ausmaß die Möglichkeit gegeben wird, die behandelten Inhalte und Themen des Arbeitsschutzes und des BGM selbst zu bestimmen. Auf diese Weise wird die Nutzenwahrnehmung maximiert und somit auch die Mitwirkungsbereitschaft gesteigert (siehe dazu auch Kapitel 3.4).

Die Teilnehmer/-innen der Poolbetreuung erhalten die Möglichkeit zwischen in Tabelle 2 aufgeführten Inhalten und Themen zu wählen. Die Themenvorschläge basieren auf Befragungen zur Interessen- und Bedarfslage, die im Rahmen von Labitas durchgeführt wurden.

Mögliche Themen und Inhalte für den zweiten und dritten Workshop des Qualifizierungslehrganges

- Arbeitsschutz/ Arbeitnehmerschutz
- Gefährdungsbeurteilungen/ Evaluierung
- SMP20/Safe-T-Cert (Irland)
- Stressbewältigung
- Kommunikation mit Azubis
- Kommunikation mit Kunden
- Konflikte
- Teambildung
- Zeitmanagement
- Ergonomieberatung
- Rückenschule
- Bewegungskurse
- Ernährung
- Arbeitsorganisation
- Natürlich haben die KMU auch die Möglichkeit eigene Themenvorschläge einzubringen

Tabelle 2: Mögliche Inhalte und Themen

3.2 Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz zielt auf die Vermeidung von Arbeitsunfällen und beruflich bedingten Erkrankungen. Er setzt an den konkreten Gefährdungen an. Sind diese unvermeidbar, kommen zusätzliche Schutzmaßnahmen, z.B. persönliche Schutzausrüstungen, zum Einsatz. Kann auch dadurch kein ausreichender Schutz der Beschäftigten erreicht werden, dann müssen besonders gefährliche Arbeitsprozesse ausgeschlossen werden. Dementsprechend agiert der Arbeitsschutz sehr administrativ und regelorientiert. Der Arbeitsschutz findet seine Grenzen in der Mitwirkungsbereitschaft der Betroffenen. Gehen sie Risiken ein oder umgehen vorgeschriebene Schutzmaßnahmen, z.B. um die Verrichtungsgeschwindigkeit zu erhöhen, dann büßt der Arbeitsschutz seine Wirksamkeit ein.

3.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

BGM wird als Teil einer modernen Unternehmensstrategie immer wichtiger. Nur mit gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitern können Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen. Sie sind die wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebes³. Sie gilt es zu fördern, gerade in Zeiten rapiden Wandels. Ein aktives Gesundheitsmanagement bedeutet hier eine nachhaltige Investition in das betriebliche Sozial- und Humankapital und mobilisiert bisher noch unerschlossene Potenziale, die beiden nutzen – den Beschäftigten und den Unternehmen.

In Abgrenzung zum Arbeitsschutz hat das BGM einen viel umfassenderen Ansatz.⁴ Es hat die Stärkung der individuellen Gesundheit⁵ und den ganz übergreifenden Erhalt der Arbeitsfähigkeit⁶ zum Ziel. Dementsprechend sollen die Arbeitsbedingungen als Ganzes so gestaltet werden, dass sie die gesundheitliche Situation der Beschäftigten stärken. BGM zielt auf die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die soziale Kompetenz, auf die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsverhalten. Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten werden gefördert. Dies steigert die Qualität und Produktivität sowie die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Je langfristiger der Betrachtungszeitraum ist, desto besser rechnen sich die Investitionen in diesem Faktor.

Zu betrachten ist das BGM vor allem als eine Führungsaufgabe. Es ist unverzichtbar, dass die gesundheitlichen Ziele und Strategien gemeinsam mit den betrieblichen Führungsebenen entwickelt werden. Um eine höhere Akzeptanz zu erzielen, werden die Beschäftigten in die Analyse der gesundheitlichen Belastungen und in die Entwicklung der Interventionen einbezogen. Dadurch entstehen auf die Situation der Betroffenen zugeschnittene Maßnahmen.

³ Meuser, T. (2004). Die ökonomischen Wirkungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In D. Kuhn & D. Sommer (Hrsg), Betriebliches Gesundheitsmanagement (S. 237-249). Wiesbaden: Gabler Verlag.

⁴ Eine detaillierte Beschreibung der Grundlagen des BGM finden Sie auch unter: Faller, G. (2010). Mehr als nur Begriffe: Prävention, Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement im betrieblichen Kontext. In G. Faller (Hrsg), Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Verlag Hans Huber.

⁵ Eine breit akzeptierte Grundlage ist hier das Salutogenese-Modell nach Antonovsky: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen: dgvt 1997.

⁶ Für die Definition und Messung der Arbeitsfähigkeit hat insbesondere Ilmarinen empirisch breit abgesicherte Forschungsergebnisse vorgelegt (z.B. Aging and Work: An International Perspective. In: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds.) Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2009, 51-73). Breite Popularität genießt hier der WAI (Work Ability Index).

3.4 KMU Spezifik

Besonderheiten

KMU sind gesondert zu betrachten. Kennzeichnend sind vor allem die oft kurzen Entscheidungswege und die flachen Hierarchien. Oft handelt es sich um eher familiär anmutende Unternehmen, in denen sich alle Beschäftigte untereinander kennen und ein enger Kontakt zur Führungskraft besteht. Die Mitarbeiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle Aufgaben übernehmen können. Arbeitsteilung, im Sinne fest zugeschriebener und voneinander gut differenzierbarer Aufgabengebiete für einzelne Beschäftigte, entfällt meist⁷. Die zentrale Rolle der Führungskraft beschreiben Sattes et al. (1992)⁸ wie folgt: „In KMU sind die Persönlichkeitsmerkmale, Werte und Ziele des Geschäftsleiters kulturbestimmend.“ (S.84).

Der Nutzen für KMU

Ein positives Betriebsklima mit zufriedeneren und motivierteren Beschäftigten zeigt sich bereits kurz- oder mittelfristig. Sinnvoll ist es jedoch, vor allem langfristig zu denken und auch diesen Nutzen nicht zu vergessen. Auf lange Sicht sind weniger Arbeitsausfälle zu verbuchen, ältere Mitarbeiter bleiben leistungsfähiger und länger für das Unternehmen im Einsatz.

Lösungen für KMU

Aus diesen recht spezifischen Bedingungen ergeben sich besondere Herausforderungen, wenn es um die Umsetzung von Arbeitsschutz und BGM geht. Aufgrund der oft knappen personellen und zeitlichen Ressourcen, muss BGM und Maßnahmen des AGS in KMU vielmehr als in größeren Betrieben die Potenziale und vorhandenen (Human-) Ressourcen sowie die bestehenden Rollen und Funktionen – gebündelt in einer Person im KMU – berücksichtigen. Es wird großer Wert auf ein unbürokratisches Vorgehen gelegt. Der Prozess verläuft zwar gestützt auf Analysen, aber dennoch werden „einfache“ Methoden, wie strukturierte Interviews oder kurze Fragebögen, angewendet. Der Fokus liegt auf einem niedrighwelligen Gesamtkonzept mit leicht umsetzbaren Maßnahmen wie z.B. Rückencoaching, Ergonomieberatung, Stressbewältigungstraining, Ernährungsberatung u.a., ebenso Unterstützung in der Personalführungsarbeit und Arbeitsorganisation, also themenbezogenen Workshops.

⁷ Hofmann, C. (2011). Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen – Von betrieblicher Weiterentwicklung hin zur gesunden Organisation. Marburg: Tectum Verlag.

⁸ Sattes, I., Conrad, H.P., Schäfer, U., Curschellas, R. (1992). Arbeitspsychologische Forschung in kleinen und mittleren Unternehmen. In Arbeitspsychologie an der ETH Zürich 1972-1992. Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich.

Entscheidend für ein erfolgreiches und nachhaltiges Vorgehen ist die Überzeugung des Geschäftsführers, dass sich die zeitlichen Investitionen wirtschaftlich auszahlen.

Auf Grund der beschriebenen KMU Spezifik wird im Rahmen des Projektes die Poolbetreuung als bewährtes Modell für Kleinbetriebe und KMU verschiedenster Branchen eingeführt.

3.5 Vorgehen im BGM und im Arbeitsschutz

Für die Realisierung der Ziele und Grundsätze des AGS und des BGM hat sich eine Vorgehensweise als besonders wirkungsvoll bewiesen. Die Abbildung 3 zeigt den partizipativen Ansatz des ZAGG-Modells. In jahrelanger Erprobung hat sich dieser fünfschrittige Ablauf, der eine maßgeschneiderte Strategie ermöglicht als besonders wirkungsvoll in KMU erwiesen.

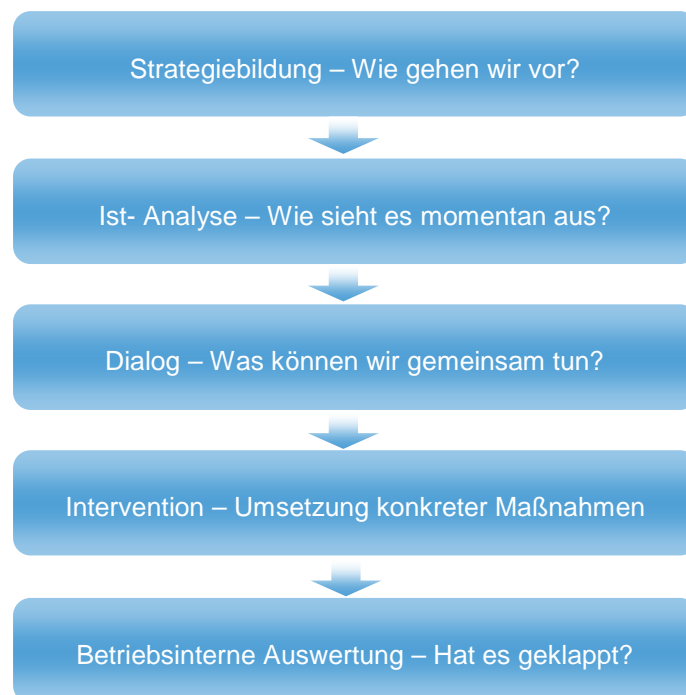


Abbildung 3: Ablauf BGM

4 Zielgruppen und Lernziele

4.1 Zielgruppe

Auf Grund der interaktiven Arbeitsweise ist die Teilnehmer/-innenzahl auf 15 Personen begrenzt. Die Teilnehmer/-innen sind Unternehmer/-innen und Führungskräfte aus baunahen Gewerken. Eine Fluktuation der Teilnehmer/-innen im Verlauf des Qualifizierungslehrgangs sollte möglichst vermieden werden. Allerdings sollte allen Interessierten verdeutlicht werden, dass eine Unterzeichnung der Absichtserklärung (Memorandum of Understanding)⁹ eine verbindliche Teilnahme bedeutet. Die Verantwortlichen der Poolbetreuung behalten sich vor, im Falle einer Nichteinhaltung der Bedingungen den Vertrag zu kündigen.

4.2 Übergeordnete Lernziele

Ziel der Poolbetreuung ist es nicht, Experten für die Themen Arbeitsschutz und BGM auszubilden. Im Fokus steht vielmehr die Sensibilisierung, sowie Motivierung von KMU aus Irland, Deutschland sich zu Themen des AGS und des BGM aktiv zu engagieren. Im Rahmen der Poolbetreuung werden selbst gewählte Inhalte und Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des BGM vermittelt. Darüber hinaus soll über eine Reflexion eigener Erfahrungen ein Bewusstsein bezüglich sicheren und gesunden Arbeitens geschaffen werden. Aber auch die Entwicklung gesundheitsorientierter Lebensstile ist wünschenswert. Dies ist auf Grund des Vorbildcharakters der Unternehmer/-innen in Kleinstbetrieben besonders wichtig. Die Möglichkeit der selbstbestimmten Themenwahl stellt sicher, dass die teilnehmenden Betriebe einen direkten Nutzen sehen und die Bereitschaft zur Beteiligung und zur Übernahme von Eigenverantwortung gesteigert werden kann. Im letzten Workshop werden die Weichen für eine Fortsetzung der Poolbetreuung gestellt, so dass die Betriebe in der weiteren Umsetzung begleitet und beraten werden können.

Die **übergeordneten Lernziele** für alle beteiligten Länder sind:

- Die Vorteile, Voraussetzungen, Strukturen und Methoden der Poolbetreuung werden vermittelt.
- Sensibilisierung für die Themen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz.
- Den Teilnehmer/-innen ist ein ganzheitlicher und ressourcenorientierter Gesundheitsbegriff bekannt.

⁹ Eine ausführliche Darstellung der Absichtserklärung und den damit verbundenen Vorgaben zur Teilnahme entnehmen Sie bitte dem im Rahmen des Projektes Labitas entstandenen ECVET-Konzeptes.

- Die Teilnehmer/-innen sehen ihre Mitarbeiter/-innen im Fokus des Geschehens. Eine intensive Auseinandersetzung mit ihren Bedürfnissen und Anregungen wurde erreicht.
- Es besteht ein reger Austausch zwischen den Teilnehmer/-innen der Poolbetreuung.
- Kenntnisse von gesetzlichen Regelungen, Grundsätzen, Verfahren und allgemeinen Begriffen im Arbeitsschutz und im BGM werden erworben.
- Es existiert die Bereitschaft zum eigenverantwortlichen Handeln im Bereich des Arbeitsschutzes und des BGM.
- Auch über die Dauer des Projektes hinaus ist die Teilnahme an der Poolbetreuung gesichert.

4.3 Spezifische Lernziele Deutschland

Auch wird die bereits bestehende Poolbetreuung in Deutschland von einer erfolgreichen Durchführung der Qualifizierung profitieren. Das in Kapitel 6 beschriebene Vorgehen wird mit dem Ziel einer Zwischenbilanzierung auch in Deutschland angewendet, um sicherzustellen, dass auch im laufenden Prozess die Bedürfnisse der teilnehmenden Betriebe befriedigt werden. Zu dem fließen die in Irland und Österreich gewonnenen Erfahrungen und guten Praxisbeispiele als Erkenntnis zurück. So kann das verwendete NOAH-Konzept weiterentwickelt und bereichert werden.

4.4 Spezifische Lernziele Österreich

Die Grundlagen des Arbeitnehmerschutzes sind in Österreich bereits weit verbreitet. Die praktische Umsetzung liegt allerdings überwiegend in den Händen externer Fachkräfte. Die externe Betreuung birgt die Gefahr einer kompletten Verantwortungsabgabe, was sich durch ein geringes Maß an Eigeninitiative ausdrückt. Ähnlich wie in Irland sind die Kenntnisse über das BGM noch gering. Die Betriebe zeigen sich wenig aufgeschlossen gegenüber Aktivitäten des BGM. Eine Sensibilisierung, sowie das Aufzeigen der Relevanz und des Nutzens eines sorgfältig eingeführten BGM sollten daher einen besonderen Schwerpunkt darstellen. Durch die Teilnahme an der Poolbetreuung und die damit verbundene aktive Miteinbeziehung der Betriebe, soll das Eigeninteresse, sowie die Eigenverantwortung gesteigert werden.

4.5 Spezifische Lernziele Irland

In Irland ist mit dem SMP 20 in jüngster Zeit bereits ein einfaches, aber wirkungsvolles Arbeitsschutzsystem in den KMU auf den Weg gebracht worden. Die Lernziele im Handlungsfeld Arbeitsschutz müssen auf dieser Grundlage aufbauen. Dabei steht die Zielgruppe der selbständigen Bauhandwerker und Facharbeiter besonders im Fokus. Für ein BGM gibt es in Irland kaum eine Basis. Eine Sensibilisierung und Nutzenüberzeugung sollte auch in Ergänzung zu den SMP 20-Lerneinheiten realisiert werden.

5 Methodik

Die formulierten Lernziele verdeutlichen, dass es im Rahmen dieses Konzeptes nicht darum geht möglichst viel abfragbares Wissen in kurzer Zeit zu vermitteln. Es geht um Sensibilisierung, Motivierung und Förderung der Handlungsbereitschaft in Hinblick auf die Themen Arbeitsschutz und BGM. Um dieses Ziel zu erreichen, wird der Ansatz des prozessorientierten Lernens gewählt. Dieser richtet sich nach den Bedingungen und Lernsituationen, die von der Gruppe vorgegeben werden. Der/ die Trainer/-in und die Gruppe treffen gleichberechtigt Entscheidungen, an welchen Themen (siehe Tabelle 2), mit welchen Methoden, in welchen Zeiträumen gelernt wird. Die Lernenden sind von Beginn an selbstverantwortlich und selbstständig in ein prozessorientiertes Lernumfeld involviert, was die Motivation und die inneren Haltungen und Einstellungen zum Lernthema positiv beeinflusst. Sie sind keine passiven Konsumenten von Lernstoff, sondern „Mitgestalter“ und „Mitbestimmer“ thematischer Schwerpunkte in einem definierten Rahmen.

Die individuelle Praxisorientierung vermittelt Sinn und gleichzeitig Betroffenheit im Lernerleben. Die Seminarteilnehmer/-innen erkennen, dass es um ihre eigenen Themen geht und dass sie Einfluss darauf haben, welche Lernprozesse sie bei sich vertiefen oder vernachlässigen wollen. Auf diese Weise werden mögliche Widerstände oder eine passive Lernhaltung unwahrscheinlicher.

Für die Teilnehmer/-innen steht die spezifische berufliche Praxis im Mittelpunkt. Theoretisches Wissen wird somit durch ein aktives, erlebnisorientiertes Arbeiten zu angewandten Können.

Entscheidend für das methodische Vorgehen ist die Berücksichtigung folgender Aspekte:

- **Inhalte vermitteln:** Vor der inhaltlichen Vermittlung sind die Teilnehmererwartungen und -erfahrungen zu klären. Auf dieser Grundlage können dann in den Workshops inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden. Es ist darauf zu achten, dass die Inhalte beispielhaft für jeden verständlich und unter Verwendung verschiedener Medien (FlipChart, Pinnwand, Powerpoint) präsentiert werden.

- **Einbezug der Teilnehmer/-innen:** Die inhaltliche Vermittlung baut auf den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen auf. In der Regel werden Fragen präsentiert. Die Teilnehmer/-innen diskutieren ihre Antworten im Plenum, oder notieren diese auf Moderationskarten oder FlipCharts. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die teilnehmenden Unternehmer/-innen einen Bezug zu den Inhalten und Themen aufbauen und auf ihre betriebliche Realität übertragen. Länder- und betriebsspezifische Besonderheiten können erfasst und berücksichtigt werden.
- **Ergebnisse sichern:** Die Antworten der Teilnehmer/-innen werden auf Moderationswänden festgehalten und geordnet. Die Ergebnisse werden fotografisch dokumentiert.
- **Transferaufgaben stellen:** Die Transferaufgaben stellen sicher, dass die Inhalte nachhaltig in den betrieblichen Kontext überführt werden. Bei der Erfüllung der Aufgaben stehen die Poolbetreuer/-innen und ggf. auch die Trainer/-innen unterstützend zur Seite. Die Aufgaben sollten folgendem Anspruch genügen:
 - Einbezug der Mitarbeiter/-innen
 - Signalwirkung für Mitarbeiter/-innen: „Ihre Gesundheit ist uns wichtig!“
 - Beschäftigung mit dem Thema über die Präsenzveranstaltung hinaus
 - Integration der besprochenen Inhalte in den Betriebsalltag
 - Nachvollziehbarkeit

Eine Beispielaufgabe für die erste Poolveranstaltung könnte wie folgt gestaltet sein: Die Unternehmer/-innen werden im Einführungsworkshop für die Themen des AGS und des BGM sensibilisiert. Sie haben bereits selbst einen ersten kritischen Blick auf die Ressourcen und Belastungen in ihrem Betrieb geworfen und mögliche Potenziale identifiziert. Nun könnte die Transferaufgaben lauten: *„Schaffen Sie sich ein Meinungsbild Ihrer Mitarbeiter/-innen ggf. auch von betriebsnahen Außenstehenden. Was denken Ihre Mitarbeiter/-innen zum Thema Gesundheit. Wo sehen diese Handlungspotenzial und wo erkennen sie Ressourcen? Welche Veränderungen, Aktivitäten oder Maßnahmen wünschen sie sich? Sie können MA-Gespräche führen oder vielleicht auch eine schriftliche Befragung durchführen. Benötigen Sie hierbei Unterstützung? Dann wenden Sie sich gerne an uns.“*

Eine weitere Aufgabe zum Thema Arbeitsschutz lautet: *„Erstellen Sie einen Ordner, in dem Sie alle Unterlagen und Aktivitäten sammeln, die Sie in Ihrem Betrieb finden. Vereinbaren Sie einen Termin mit der Poolbetreuer/-in und erstellen Sie gemeinsam eine Gefährdungsbeurteilung.“*

- **Feedback einholen:** Zum Abschluss eines jeden Workshops bitten die Trainer/-innen die Teilnehmer/-innen sich kurz und ohne weitere Diskussion zum Verlauf, zum subjektiven Lernerfolg und zur Teilnehmerzufriedenheit zu äußern. Dies kann entweder im freien Gespräch oder durch eine Punktabfrage an der Moderationswand geschehen. Darüber hinaus füllen die Teilnehmer/-innen einen kurzen Fragebogen aus (s. Anhang 1). Für jedes Item wird der Mittelwert aus den Einschätzungen der Kursteilnehmer/-innen errechnet. Je zufriedener die Teilnehmer/-innen mit den Inhalten, den Lehrmethoden und der Trainer/-innen sind, desto höher fällt der gemittelte Wert je Item aus.
- **Materialien:** Die hier geschilderte Vorgehensweise erfordert, dass pro Workshop möglichst drei Moderationswände, Pinnnadeln, Flipcharts, Stifte und Moderationswände und -karten zur Verfügung stehen.



Abbildung 4: Setting

- **Räumlichkeit und Setting:** Die Stühle sollten kreisförmig angeordnet sein, um eine offene Atmosphäre zu schaffen, in der Austausch und Beteiligung gewünscht und gefördert wird.



Abbildung 5: Setting

Eine detaillierte und bildhafte Beschreibung des Vorgehens finden Sie im Curriculum für Trainer/-innen, das im Rahmen von Labitas entstanden ist.

6 Rahmendaten

6.1 Zusammenfassende Struktur

Das Qualifizierungskonzept umfasst vier Themenblöcke verteilt auf zwei Jahre. Die Themen werden jeweils im Rahmen einer Präsenzveranstaltung vorgestellt, erarbeitet und diskutiert. Im Anschluss daran sind die Betriebe aufgefordert das Wissen und die Inhalte durch Transferaufgaben in ihren Betrieb zu tragen und im Idealfall zu implementieren. Die Struktur der Poolbetreuung ist im Folgenden dargestellt:

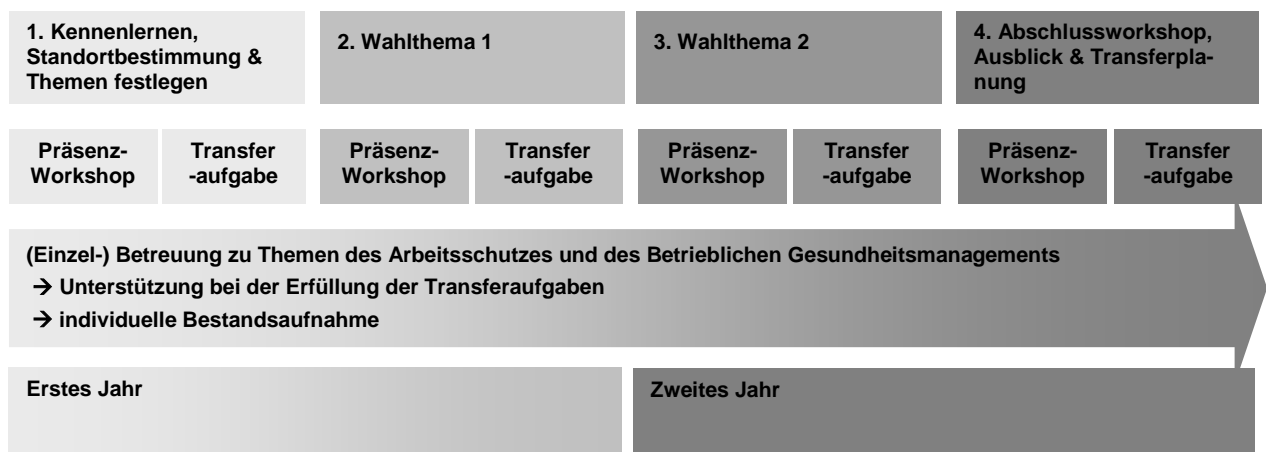


Abbildung 6: Struktur der Poolbetreuung