

ARBEIT ALS EINTRITTSKARTE FÜR EIN GUTES LEBEN

Ein Erfahrungsbericht aus Programmen zur Arbeitsfähigkeitsförderung durch Arbeitsgestaltung

IRENE KLOIMÜLLER

Arbeitsfähigkeit der Belegschaften erhalten ist eine zentrale Herausforderung für die Zukunft. Höhere Arbeitsfähigkeit bedeutet längerer Verbleib im Arbeitsprozess, bessere Gesundheit, höhere Lebensqualität – auch nach der Pensionierung – und höhere Qualität und Produktivität im Unternehmen.

Arbeitsfähigkeitsförderung stellt damit eine win-win-win Situation dar, für Betroffene, für Unternehmen und für die Volkswirtschaft.

In Österreich wurden zwei große Programme gelanched: „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ (abgeschlossen Feb. 2013); und „fit2work- Betriebsberatung“ (gestartet 2012), die Betriebe unterstützen sollen Arbeitsbedingungen arbeitsfähigkeitsfördernd zu gestalten.

SCHLÜSSELWORTER: Arbeitsfähigkeit, Humanisierung der Arbeit, Werte in der Arbeit, Coaching / OE, Lebensqualitätssteigerung

“WORK AS AN ADMISSION TICKET TO A GOOD LIFE”

Experience report from programs for promoting working ability through work design

Maintaining working ability of employees is a central challenge for the future. Higher working ability means longer working life, better health, higher quality of life – also after retirement – and greater quality and productivity within the company.

Promoting working ability is therefore a win-win-win situation, for those affected, for the enterprise and for the national economy. In Austria two major programs have been launched: “Fit for the future – maintaining work ability” (completed February 2013); and “fit2work-business consultancy” (started 2012). The programs support enterprises in designing working conditions in a work ability promoting manner.

KEYWORDS: working ability, humanization of work, values in labor, coaching/OE, increasing quality of life

WERTVOLLE ARBEIT – GETEILTE VERANTWORTUNG

Arbeit ist ein wesentlicher Teil unseres Lebens, die wir nicht irgendwie hinter uns bringen, sondern als sinnvollen Bestandteil unserer Biographie erleben wollen und sollten.

Wie kann nun ein sinnerfülltes Arbeitsleben gelingen?

Es ist sicher von großem Vorteil, wenn ich mich für meine Tätigkeit bewusst entscheide. Im optimalen Fall kann ich meine Berufung zum Beruf machen.

Sicher nicht alle (un)selbständigen Erwerbstätigen erleben „die“ Berufung in ihrem Job, aber viele Menschen geben dennoch an, dass sie ihre Arbeit als wertvoll und nützlich einschätzen. Eine positive, sinnbesetzte Beziehung zur Arbeit ist aus gesundheitsförderlichen Aspekten wie aus Gründen des Engagements für unseren Beruf wichtig. In dem was und wie wir etwas tun, wird unsere Person sichtbar, durch Herausforderungen in der Arbeit kann der Mensch sich entwickeln, vielleicht sogar über sich hinauswachsen.

Jeder Mensch strebt nach Sinn und wer ihn in der Arbeit nicht findet, ist demotiviert und lebt mehr seine Interessen in anderen Lebensbereichen (z.B. im Privatleben) aus.

Unsere Datenauswertungen von über 7.000 Personen aus dem Programm „Fit für die Zukunft“, das in Österreich in der Zeit von 2008 bis Februar 2013 durchgeführt wurde, zeigen aber, dass – trotz positiver Einschätzung und Beziehung zur eigenen Arbeit – über die Hälfte der Mitarbeiterinnen mit den

Berufsjahren an Motivation für die Arbeit verliert. Dies passiert, weil sie ihre Werte in der konkreten Arbeitssituation als behindert oder sogar verhindert sehen und daher Werte woanders verwirklichen wollen. Es kommt zunächst zum inneren Rückzug aus der Arbeit, in Folge dann zu einem äußeren, also tatsächlichen, Rückzug aus der Arbeit. Dieser Rückzug beginnt meist schleichend und zeigt sich auf verschiedenen Ebenen und Symptomen: Fast ein Drittel der unselbständig Beschäftigten gibt an unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu leiden. Ein Drittel der unselbständig tätigen Männer und ein Viertel der Frauen erleben sich psychischen Belastungsfaktoren ausgesetzt (Biffl et al 2012). Unter psychischen Belastungsfaktoren werden u.a. Zeitdruck, wenig Handlungskontrolle und -spielraum, einseitige Überbeanspruchung oder geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte verstanden.

Rund 30.000 Österreicherinnen und Österreicher gehen pro Jahr in die Invaliditäts- oder Berufsunfähigkeitspension und die Antragsraten liegen dabei deutlich darüber. Menschen in der Berufsunfähigkeit leben durchschnittlich elf Jahre weniger lang als der Rest der Bevölkerung. Über das Geschehen der Berufsunfähigkeit hinaus erfolgen etwa 60% aller Pensionszugänge in Österreich vorzeitig.

Gestalten Betriebe und Organisationen die Arbeitswelt menschengerecht, (Humanisierung der Arbeitswelt¹), erleben deutlich mehr Betroffene ihre Arbeit länger als wert- und sinnvoll. In der Eigenverantwortung der Mitarbeite-

¹ Humanisierung der Arbeit - Definition (Gabler Wirtschaftslexikon Online, entnommen am 24.04. 2013): Bedeutungsinhalte:

- Maßnahmen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und zur Arbeitsplatzgestaltung um gesundheitliche Risiken und körperliche Belastungen zu minimieren.
- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die darauf abzielen, die psychische Arbeitsbelastung zu minimieren, etwa durch Abbau von Monotonie, Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, sowie Erweiterung der Verantwortung.
- Psychologische Arbeitsgestaltung, d.h. Abstimmung der Arbeit auf die individuellen arbeitsbezogenen Motive.

rInnen liegt es, „Ja“ zu den Möglichkeiten zu sagen, aktiv einzusteigen und mitzugestalten. Lässt der Betrieb über Handlungsspielräume eine gewisse Autonomie zu, wachsen MitarbeiterInnen mit den Herausforderungen in ihren Leistungspotenzialen und sind bereit, länger im Arbeitsprozess zu verbleiben.

Überall dort hingegen, wo persönliche Werte durch die konkrete Arbeitssituation bedroht sind, und Arbeit sinnentleert zur Pflicht oder sogar zum Zwang wird, gehen rasch Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit und damit Arbeitsfähigkeit und die Wahrscheinlichkeit, bis zum regulären Pensionsantrittsalter zu arbeiten, verloren.

DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT

Die demografische Situation in Österreich, die hohen Raten an Berufsunfähigkeit und der im europäischen Vergleich überdurchschnittlich frühe Pensionsantritt waren Anlass für das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, die Pensionsversicherungsanstalt und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt in die Entwicklung von Programmen zur Förderung bzw. Erhalt oder Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit zu investieren.

Ganzheitliche „Arbeits(bewältigungs)fähigkeit“ oder Arbeitsfähigkeit beschreibt, inwieweit ein/e ArbeitnehmerIn in der Lage ist, seine/ihre Arbeit angesichts von Arbeitsanforderungen, Gesundheit, mentalen Ressourcen, Qualifikationen, persönlichen Werten und Einstellungen zu erfüllen. Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ein Betrieb dauerhaft verlangt und als Rahmen zu Verfügung stellt und dem, was eine Person unter den gegebenen Bedingungen nachhaltig leisten kann und will. Arbeitsfähigkeit zu erhalten ist kein statischer Zustand, sondern ein ständiger Adaptierungsprozess, um die Balance zwischen den Anforderungen der Organisationen und den Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen herzustellen.

Niedrige Werte in der Arbeitsbewältigung gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsprozess, Sinnkrisen, eingeschränkter Gesundheit, schlechterer Lebensqualität und klassischen Produktivitätsverlusten einher.

Arbeitsfähigkeit zu erhalten bedeutet, dauerhaft zu fördern und zu fordern und das Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Anforderungen zu pflegen.

Das Konzept von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit, das Zusammenspiel von Arbeit und Person wird im s.g. Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ abgebildet (siehe Abb.1).

Dieses Modell stammt von dem finnischen Wissenschaftler Prof. Juhani Ilmarinen (2005) und verbindet die verschiedenen Dimensionen von Arbeitsfähigkeit miteinander. Die Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ sind durch Stiegen miteinander verbunden, sie beeinflussen sich wechselseitig. Arbeitsfähigkeit wird zu etwa 35-40% durch individuelle Faktoren und etwa 60-65% durch die Arbeit/Arbeitsanforderungen selbst beeinflusst.

Gesundheit bildet die Basis des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. Gesundheit als körperliche und psychisch-geistige Leistungsfähigkeit erleichtert die erfolgreiche Erfüllung unserer Arbeitsaufgaben.

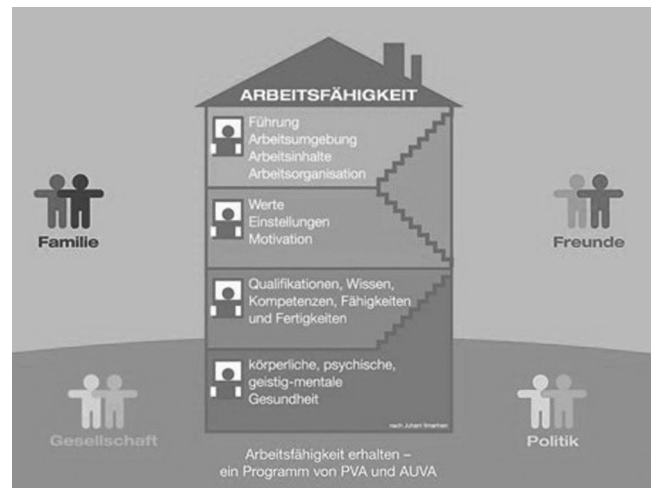


Abb. 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Quelle: Fit für die Zukunft Arbeitsfähigkeit erhalten)

Jede Einschränkung oder jede Krankheits-Diagnose bedeuten mehr Anstrengung für die gleiche Tätigkeit und greifen die Leistungsfähigkeit an. Chronische Erkrankungen beispielsweise führen auf Dauer zu spürbaren Einschränkungen. Kommt es dadurch zu gesundheitlichen Einbußen in der Arbeitsfähigkeit, bedeutet dieselbe Tätigkeit höhere Beanspruchung für den/die Betroffenen und führt auf Dauer zu einer Überbeanspruchung der Person und zu Leistungsverlust.

Kompetenz – abgebildet im ersten Stockwerk – stabilisiert das Haus der Arbeitsfähigkeit, wie die anderen Stockwerke auch. Gute Qualifikation und Kompetenzen sind für den Erhalt von Arbeitsfähigkeit unentbehrlich. Ebenso das Einbringen-Können der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Damit Arbeitsanforderungen und Qualifikation gut zusammenpassen, müssen MitarbeiterInnen;

- gut ausgebildet sein (Ausbildung, Fachkompetenz),
- an „richtiger Stelle“ eingesetzt werden (Aufgabe der Vorgesetzten),
- Angebote bekommen, um sich ständig weiter zu qualifizieren (Weiterbildung),
- diese Angebote auch eigenverantwortlich wahrnehmen (Weiterbildung, Methodenkompetenz).

Es sind aber nicht nur Basisanforderungen, die täglich bewältigt werden müssen, sondern auch neue Aufgaben bzw. Herausforderungen, die an die Betroffenen gestellt werden. Entscheidend für produktive Arbeitsfähigkeit ist, ob jemand mit seinen Anforderungen gut zurechtkommt und die eigenen Ressourcen als ausreichend einschätzt.

Das mit dem Alter zunehmende Erfahrungswissen unterstützt den Umgang mit schwierigen oder sozial komplexen Situationen, ersetzt aber nicht, sich auch im fachlichen Bereich ständig weiterentwickeln zu müssen (lebensbegleitendes Lernen). Sozialkompetenz erlernen MitarbeiterInnen nicht in ihrer Ausbildung, sondern v.a. im Berufsalltag. Dabei spielen Führungskräfte (Vorbildwirkung) und das soziale Gefüge im Team eine große Rolle.

Werte und Einstellungen beeinflussen Arbeitsfähigkeit wesentlich, sie sind im zweiten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit beheimatet. Positive Grundwerte und eine prinzipiell positive Einstellung zur Arbeit haben einen sehr

hohen Einfluss auf die Beziehung zur Arbeit und damit auf Arbeitsfähigkeit. Wie bereits im ersten Abschnitt dieses Artikels beschrieben, haben MitarbeiterInnen zu Beginn ihrer Berufslaufbahn durchaus sinnerfüllte und positive Beziehung zu ihren Tätigkeiten, ein beachtlicher Teil der MitarbeiterInnen verliert jedoch über die Jahre diese Einstellung, weil ihre beruflichen Erwartungen nicht erfüllt wurden, weil sie sich zu wenig geschätzt und gesehen fühlen oder weil die Kooperation im Team nicht passt (Psychologischer Arbeitsvertrag, Denise Rousseau). Das hat oft zur Folge, dass ihre Motivation abnimmt.

Im zweiten Stockwerk wird aber auch das motivationsbedingte Verhalten von MitarbeiterInnen abgebildet, z.B. trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen (Präsentismus nach Aronsson et al. 2000) oder das Arbeitsklima in einem Betrieb.

Diese Ausführungen untermauern, wie eng das zweite Stockwerk mit dem obersten Stock – dem *Stockwerk der Arbeitsbedingungen, der Führung, der Anforderungen und Handlungsspielräume, der Zusammenarbeit im Team* – verbunden ist. Hier entscheidet sich oft, ob z.B. negatives Führungsverhalten oder ein schlechtes Betriebsklima unmittelbar Auswirkungen auf die Einstellungen von MitarbeiterInnen haben. Hier sind aber auch die Hebel zu finden, mit deren Hilfe passende Herausforderungen und Weiterbildung, sowie Arbeitsmittel für möglichst viele MitarbeiterInnen verbessert werden können und in der Folge höhere Arbeitsfähigkeitswerte und Produktivität erreicht werden.

Im obersten Stockwerk finden sich alle Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung wieder.

DIE ÖSTERREICHISCHEN PROGRAMME ZUR UNTERSTÜTZUNG VON ARBEITSFÄHIGKEIT

2008 wurde das fünfjährige Programm „Fit für die Zukunft - Arbeitsfähigkeit erhalten“ ins Leben gerufen, an dem 20 Pilotbetriebe mit rund 20.000 ArbeitnehmerInnen teilgenommen haben (www.abiplus.net).

Mit 1.01.2011 wurde das Arbeits- und -Gesundheitsgesetz (AGG; www.fit2work.at) vom Nationalrat beschlossen, welches unter dem Programm-Namen „fit2work“ umgesetzt wird. Bis Ende 2013 werden rund 100 Organisationen und Betriebe bereits in das Programm integriert sein.

Ziel von „Fit für die Zukunft“ war es, Ansätze zu entwickeln, um Arbeitsfähigkeit von Belegschaftsgruppen zu fördern und/oder diese zu erhalten. Ziel von „fit2work- Betriebsberatung“ ist es, die Arbeitsfähigkeit von Menschen mit bereits eingeschränkter Gesundheit möglichst gut zu stützen und Rahmenbedingungen für eine Eingliederung von Personen mit Einschränkungen so zu gestalten, dass diese Menschen im Erwerbsprozess bleiben können und die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Auch hier spielt es für den Erfolg eine wesentliche Rolle, dass nicht irgendeine Alternative entwickelt wird, sondern eine für den Menschen sinnvolle, die ihn einerseits entlastet, andererseits vor positive Herausforderungen stellt.

In beiden Programmen steht die *Verhältnisorientierung* im Vordergrund, das bedeutet, dass primär an der Organisationskultur, an Strukturen und Prozessen im Unternehmen

angesetzt wird (siehe Abbildungen 2 und 3), und sekundär am individuellen Verhalten von ArbeitnehmerInnen. Die Interventionen erfolgen auf Grund der Ergebnisse und Erkenntnisse eines standardisierten Analyse-Prozesses entlang des beschriebenen „Haus der Arbeitsfähigkeit“ u.a. mittels Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (einem Fragebogen-Instrument zur Einschätzung des Niveaus von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit, womit alle MitarbeiterInnen eines Betriebes befragt werden).

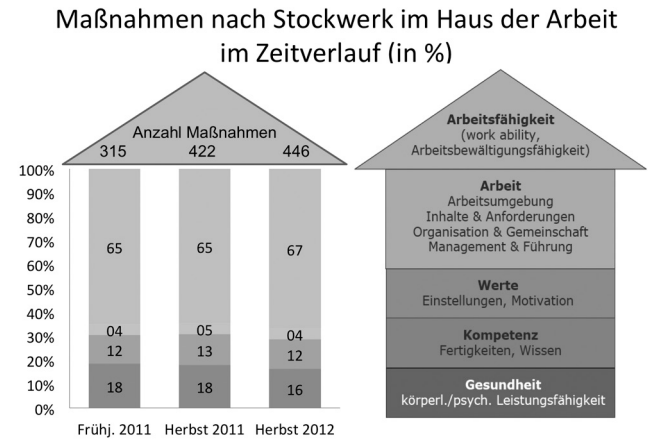


Abb. 2: Maßnahmen nach Stockwerk im Haus der Arbeit im Zeitverlauf (Kloimüller, Czeskleba 2013)

Maßnahmen nach Interventionsprinzip im Zeitverlauf (in %)

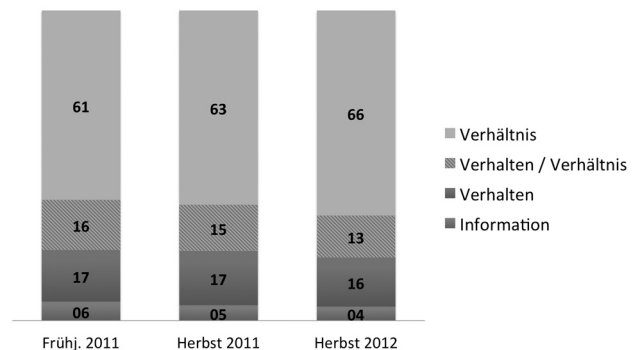


Abb. 3: Maßnahmen nach Interventionsprinzip im Zeitverlauf (Kloimüller, Czeskleba 2013)

Als besonders relevant für den *Erhalt von Arbeitsfähigkeit* haben sich die *Gestaltung von Handlungsspielräumen* (je größer der Handlungsspielraum, umso höher die Arbeitsfähigkeit), *Führungsverhalten* (je wertschätzender und einbeziehender, umso höher die Arbeitsfähigkeit), *Werte in der Arbeit und Einstellung zur Arbeit* (je besser der psychologische Arbeitsvertrag erfüllt wird, umso höher die Arbeitsfähigkeit) und *das gesundheitliche Niveau* (je besser, umso höher die Arbeitsfähigkeit) herausgestellt (Kloimüller et al. 2012).

In allen Betrieben wurden neben spezifischen Maßnahmen basierend auf den Analyseergebnissen, gemeinsam mit der Führung am Führungsverhalten (Wertschätzung, Zutrauen, Vertrauen) gearbeitet. Handlungsspielräume wurden thematisiert und so weit möglich vergrößert, Mitbestimmung der MitarbeiterInnen in der Entwicklung der Maßnahmen, bei der Gestaltung neuer Arbeitszeitformen etc. eingeräumt.

Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme wurden verstärkt oder neu implementiert. Auch die Gründe für den Motivationsverlust bei über der Hälfte der Belegschaften wurden analysiert: nicht passende Arbeitsbedingungen – z.B. enge Spielräume, zunehmende Bürokratisierungen, sinnentleerte Tätigkeitsabläufe oder zu wenig Gratifikation (Wertschätzung), aber auch Enttäuschung über den Berufsverlauf wurden genannt.

Als ein *gemeinsamer Kern der Motivationsabnahme* konnte auch eine Unzufriedenheit mit den Perspektiven und mangelnde Zuversicht für die Zukunft herauskristallisiert werden. Dafür wurde beispielsweise in Zukunftsdialogen und –werkstätten in einer kreativitätsfördernden Atmosphäre Zukunftsszenarien visioniert und zunächst Lösungsvorschläge außerhalb von Sachzwängen/Rahmenbedingungen entwickelt, welche dann in einem weiteren Schritt in Richtung Umsetzbarkeit konkretisiert und strukturiert wurden.

Lag der Fokus beim Motivationsverlust eher in mangelnder Wertschätzung, so wurde mittels Führungskräftebildungen oder auch die Entwicklung eines Codex für einen wertschätzenden würdevollen Umgang, über alle Hierarchien und Altersgruppen hinweg, versucht Verbesserungen zu erzielen.

Aus existenzanalytischer Sicht sind die Geschehen im Stockwerk der Werte und Einstellungen und im Stockwerk „Arbeit“ besonders interessant. Im Zusammenspiel der beiden wird der s.g. psychologische Arbeitsvertrag getroffen. Persönliche Vorstellungen über Sinn und Wert der Arbeit, Arbeitsbedingungen, Einflussmöglichkeiten werden auf Spielräume, Gerechtigkeit, Unterstützung und Berechenbarkeit des Arbeitgebers überprüft. Besteht ein Bruch im Vertrag, dann kommt es zur inneren Kündigung, zum Berufsumstieg oder zum Berufsausstieg.

Der Prozess dieser Überprüfung läuft oft unbewusst ab.

In Coachings mit MitarbeiterInnen bietet sich die Methode der „Personalen Existenzanalyse“ unterstützend an: Was nehme ich in der Organisation wahr? Welches Gefühl löst es aus bei mir? Kann ich es verstehen? Es kommt zu einer tiefen Stellungnahme und einem Impuls, was ich gerne machen würde. Was konkret verwirklicht werden kann, hängt letztlich vom Einzelnen und den Möglichkeiten der Arbeitsbedingungen ab. Im positiven Fall folgen Aktionen zur Veränderung und besseren Bewältigung, im schlechteren Fall kommt es zum inneren Rückzug.

In den Pilotbetrieben von „Fit für die Zukunft“ konnte demonstriert werden, dass gut abgestimmte Maßnahmen zu einer Verbesserung von Arbeitsfähigkeit führen (siehe Abb. 4).

Üblicherweise sinken Arbeitsfähigkeitswerte, wenn Betriebe Arbeitsfähigkeit nicht unterstützen, um 0,4 bis 0,6 Punkte pro Jahr (je nach Belastungsgrad). Demnach hätten die Durchschnittswerte nach dem vierten Jahr bei rund 39 Punkten liegen müssen, was sie aber nicht taten, sondern sich im Gegenteil sogar zwischen 0,1 bis 1,0 Punkten verbesserten.

Das bedeutet, dass die MitarbeiterInnen der beteiligten Betriebe gemessen mit dem gesundheitlichen Arbeitsbewältigungsindex in etwa um fünf Jahre jünger waren, als sie es ohne Interventionen gewesen wären. Damit wird die Wahrscheinlichkeit auf einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess deutlich erhöht, im besten Fall um fünf Jahre.

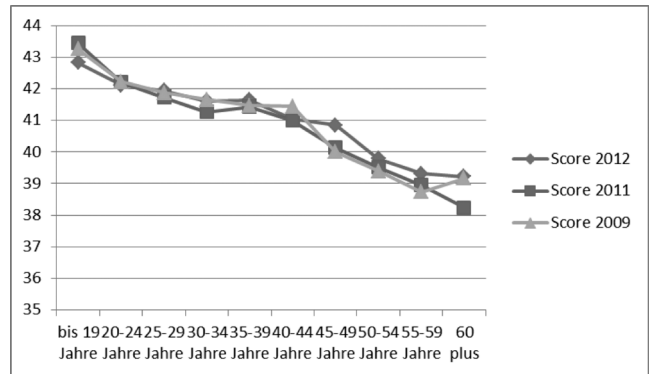


Abb. 4: Arbeitsbewältigungswerte im Altersprofil (Kloimüller, Czeskleba 2013)

RESÜMEE

Verbesserungen von Arbeitsbedingungen beeinflussen nachhaltig den Erhalt von Arbeitsfähigkeit bzw. helfen auch, eine Eingliederung bei gefährdeter Arbeitsfähigkeit erfolgreich zu gestalten. Ein wesentlicher Aspekt von Arbeitsbedingungen ist das Ermöglichen persönlicher Werte- und Sinnverwirklichung durch Mitgestaltung und Handlungsspielraum für MitarbeiterInnen und durch Wertschätzung und Anerkennung. Diese Aspekte werden wiederum sehr oft durch die Führung (mit)gestaltet. Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist ein hoch signifikanter Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde (Ilmarinen 2005, Richenhagen 2010).

Literatur und Links

- Aronsson G, Gusafsson K & Dallner M (2000) Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *J Epidemiol Community Health*, 54 502-9
- Biffel G, Faustmann A et al. (2012) Psychische Belastungen der Arbeit und ihrer Folgen. WIFO
- Ilmarinen J (2005) Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: FIOH
- Kloimüller I, Czeskleba R, Klausz G (2012) Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen - eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Wien: AUVA
- Kloimüller I, Czeskleba R (2013) Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen / „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ – ein Programm von AUVA und PVA. Wien: AUVA
- Richenhagen G (2010) Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern – ein Handbuch für die Praxis; Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein -Westfalen

Anschrift der Verfasserin:

DR.IN IRENE KLOIMÜLLER
 Am Heumarkt 3/1/18
 A-1030 Wien
 i.kloimueller@wertarbeit.at
 www.wertarbeit.at
 www.abiplus.net