

## **Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen**

### **„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ - ein Programm von AUVA und PVA**

Irene Kloimüller

#### **1. Ausgangslage**

Betriebe werden in Zukunft Strukturwandel und Innovationsfähigkeit mit zunehmend älteren Belegschaften meistern. Viele Betriebe sind auf diese Veränderung in der Altersstruktur nicht vorbereitet, weil sie in den letzten Jahrzehnten durch den vorzeitigen Abgang Älterer aus dem Erwerbsleben wenig Erfahrung mit der Förderung von Arbeitsfähigkeit bis ins höhere Erwerbsalter gesammelt haben.

Die steigende Lebenserwartung bei gleichzeitiger Abnahme der Geburtenrate hat die altersspezifische Zusammensetzung der österreichischen Bevölkerung bereits deutlich verändert. Die 40-44 Jährigen stellen die größte Altersgruppe dar, und da von „unten“ rücken weniger Junge nach. Nicht nur Betriebe, sondern auch das österreichische Pensionssystem ist durch die steigende Lebenserwartung und sinkende Geburtenrate deutlich unter Druck geraten. Verstärkt wird dieser Effekt zusätzlich durch den vorzeitigen Pensionsantritt, zum Teil invaliditätsbedingt, großer Beschäftigungsgruppen.

Aufgabe der Zukunft ist daher die Erhöhung der Beschäftigungsquoten Älterer, die Heranführung des faktischen an das gesetzliche Pensionsantrittsalter und die Senkung invaliditätsbedingter Pensionen.

Es sind wirtschaftliche und menschliche Gründe, die eine Förderung von Arbeitsfähigkeit über eine längere Berufsdauer sinnvoll und notwendig machen.

Ein Ergebnis von interministeriellen Arbeitsgruppen zu „Invalidität im Wandel“ ist die Umsetzung eines Präventions-Programms in Betrieben“ zur Senkung von Invalidität durch Förderung und Erhalt von Arbeitsfähigkeit durch die AUVA und die PVA. Es handelt sich bei „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ um ein Programm der Förderung bzw. Primärprävention.

#### **2. Zielsetzung des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“**

Das Programm wird von PVA und AUVA finanziert und unterstützt bis 2012 insgesamt 20 Pilotbetriebe mit rund 13.000 ArbeitnehmerInnen aus acht Branchen die Arbeitsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen nachhaltig zu fördern.

Das Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ greift dafür finnische Forschungs- und Beratungsergebnisse (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002) auf und setzt in den Betrieben über 4 Jahre lang auf Basis einer Analyse mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ gezielte Aktivitäten zur Unterstützung von Arbeitsbewältigung.

Im Zuge des Programms werden auch eine nationale Datenbank mit dem Arbeitsbewältigungs-Index Plus™ und ein „Instrumentenkoffer“ mit bewährten Maßnahmen und Förderinstrumenten zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit aufgebaut. Diese Erkenntnisse und Produkte sollen über die 20 Pilotbetriebe hinaus auf weitere Betriebe ausgerollt werden.

## 2.1. Zielgruppen des Programms

Innerhalb besonders von Arbeitsunfähigkeit betroffener Branchen konnten 20 Modell-Betriebe für das Programm gewonnen werden:

- Baubranche: Strabag, Habau inkl. Held und Francke, Hentschläger, Staudinger (letztere 2 Mitglieder der Austria Bau)
- Handel: H&M
- Eisen- und Metall: Schinnerl, Liebherr, ABO, Julius Blum GmbH
- Beherbergungs- und Gaststättenwesen: Sana GmbH
- Reinigung/Entsorgung: Saubermacher
- Verkehr: Blaguss Reise GmbH
- Gesundheit: Premiamed Gruppe, Haus der Barmherzigkeit Gruppe, Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern (Vinzenz Gruppe), UKH Salzburg, Rehabzentrum Großmain, Caritas Socialis, KAGES Stmk / LKH Hartberg
- Österreichische Post AG / Paketlogistik Österreich (PLÖ) Region Ost

Die Betriebe weisen unterschiedliche Größe und Struktur auf (z.B. H&M 2.500 MitarbeiterInnen, österreichweites Filialsystem, Schinnerl GmbH ein Familienbetrieb mit rund 100 MitarbeiterInnen an dem Standort Tulln).

## 3. Methodischer Hintergrund im Programm

Für die Arbeit im Programm werden zwei wichtige Grundmodelle herangezogen:

- 3.1 das Konzept der Arbeitsfähigkeit nach dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“
- 3.2 das Umbaumodell der Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden

### 3.1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Juhani Ilmarinen)

Das Modell verdeutlicht welche Faktoren am Konzept der Arbeitsfähigkeit beteiligt sind und wie sie aufeinander wirken.

Es besteht aus vier Stockwerken: Sie heißen Gesundheit, Qualifikation, Werte und Arbeit.

Die physische, psychische und geistig-mentale Gesundheit bildet das Fundament. Gesundheitliche Einschränkungen bedrohen immer auch die Arbeitsfähigkeit und umgekehrt wird Arbeitsfähigkeit verbessert, wenn man die Gesundheit fördert.

Qualifikation im nächsten Stock meint das Wissen und Können eines Menschen: sowohl fachliche Qualifikationen wie auch Schlüsselkompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Im Sinne von „lebenslangem“ Lernen ist das ein bedeutsames Thema für alle Altersgruppen im Arbeitsprozess.

Die Werte im nächsten Stock bestehen aus Einstellungen und Motivationen. Erstere prägen unser gesamtes Verhalten und beeinflussen auch, was uns motiviert. Für eine gute Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, dass die eigenen Einstellungen und Motivationen im Einklang mit der Arbeit sind. Eine Arbeit, die man für sich als sinnvoll erachtet, wird längerfristig auch bei größeren Anstrengungen Arbeitsfähigkeit erhalten.

Das oberste Stockwerk des Hauses ist das größte und bildet die Arbeit selber ab, also Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung und -plätze, Führung, Zusammenarbeit mit KollegInnen, Arbeitsprozesse usw.

Alles, was hier passiert, hat deutliche Auswirkungen auf alle anderen Stockwerke. Dieses Stockwerk ist in seinem Aufbau sehr komplex, weil es sich aus ganz unterschiedlichen Aspekten zusammensetzt, die eng miteinander verwoben sind. Eine große Verantwortung in diesem Stockwerk tragen die Vorgesetzten.

Arbeitsfähigkeit ist umso höher, je besser die Abstimmung der einzelnen Bereiche ist, wenn die Arbeitsanforderungen mit den individuellen Ressourcen (Gesundheit, Qualifikation und Werte) zusammenpassen. Das ist kein statischer Zustand, sondern ein ständiger Adaptierungsprozess, das Streben nach einer guten Arbeitsfähigkeit dauert ein Arbeits-Leben lang an.

### Das Haus der Arbeitsfähigkeit



(nach Juhani Ilmarinen)

Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zeigt die Vielfalt der verschiedenen Ansatzpunkte für Arbeitsfähigkeit auf. Arbeitsfähigkeit kann dann wachsen, wenn aufeinander abgestimmte Maßnahmen gesetzt werden.

### 3.2 Das Umbaumodell von Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden.

Arbeitsfähigkeit kann bei entsprechender Gestaltung der Arbeit bis ins hohe Berufsalter erhalten bleiben. Älterwerden bedeutet nur in einem geringen Ausmaß Abbau von Leistungsfähigkeit wie etwa im körperlichen Bereich. Wir wachsen mit den Jahren an Erfahrung, bei Weiterlernen nehmen wir an Kompetenz zu, unsere

sozialen Fähigkeiten werden ausgeprägter. Wir sprechen daher von einem Umbaumodell mit dem Älterwerden.

Altern im Arbeitsprozess muss überhaupt nicht mit Verlusten von Produktivität verbunden sein. Bei altersgerechten Bedingungen kann man bis ins hohe Berufsalter arbeitsfähig und produktiv bleiben.

#### **4. Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ als Messinstrument für Arbeitsbewältigung**

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (ABI Plus™), wird im Rahmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ von nationalen ExpertInnen in Kooperation mit Prof. Juhani Ilmarinen (Finnland) für die AUVA und PVA entwickelt. Er baut auf dem finnischen Workability Index auf, erweitert um die Aspekte von Werten, Kompetenz und Arbeitsbedingungen – nach dem Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“.

Es werden Teilindices für Gesundheit, Kompetenz, Werte, Führung, Zusammenarbeit, Gestaltungsraum und Arbeitsbedingungen berechnet.

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ ermöglicht einen Status, eine Prognose und Evaluierung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Dank seiner Analysekraft können ganz gezielt Interventionen zur Förderung von Arbeitsbewältigung gesetzt werden. Niedrige Ausprägungen im ABI Plus™ gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg, schlechterer Lebensqualität, und klassischen Produktivitätsverlusten (z.B. gemessen nach der QQ Methode<sup>1</sup>) einher. Die linearen Regressionsanalysen einer Studie des Erasmus Medical Center Rotterdam 2005-2006 ergaben, dass ArbeitnehmerInnen mit kritischen Arbeitsbewältigungswerten im Vergleich zu jenen mit exzellenten Werten einen Produktivitätsverlust von rund 27% hatten.

Je höher die Ausprägungen (Scores), im ABI Plus™, desto besser die Arbeitsbewältigung, das heißt die Übereinstimmung von individueller (Gesundheit, Einstellung, Kompetenz) mit organisationalen Ressourcen; Je besser das Zusammenpassen (Fit) von Individuum und Arbeit und desto wahrscheinlicher wird ein produktiver Verbleib im Arbeitsgeschehen.

Der ABI Plus™ wird in allen 20 Pilotbetrieben im Laufe des Programms dreimal eingesetzt. Im ersten Durchgang konnten bereits 7.600 Personen-Datensätze erhoben werden.

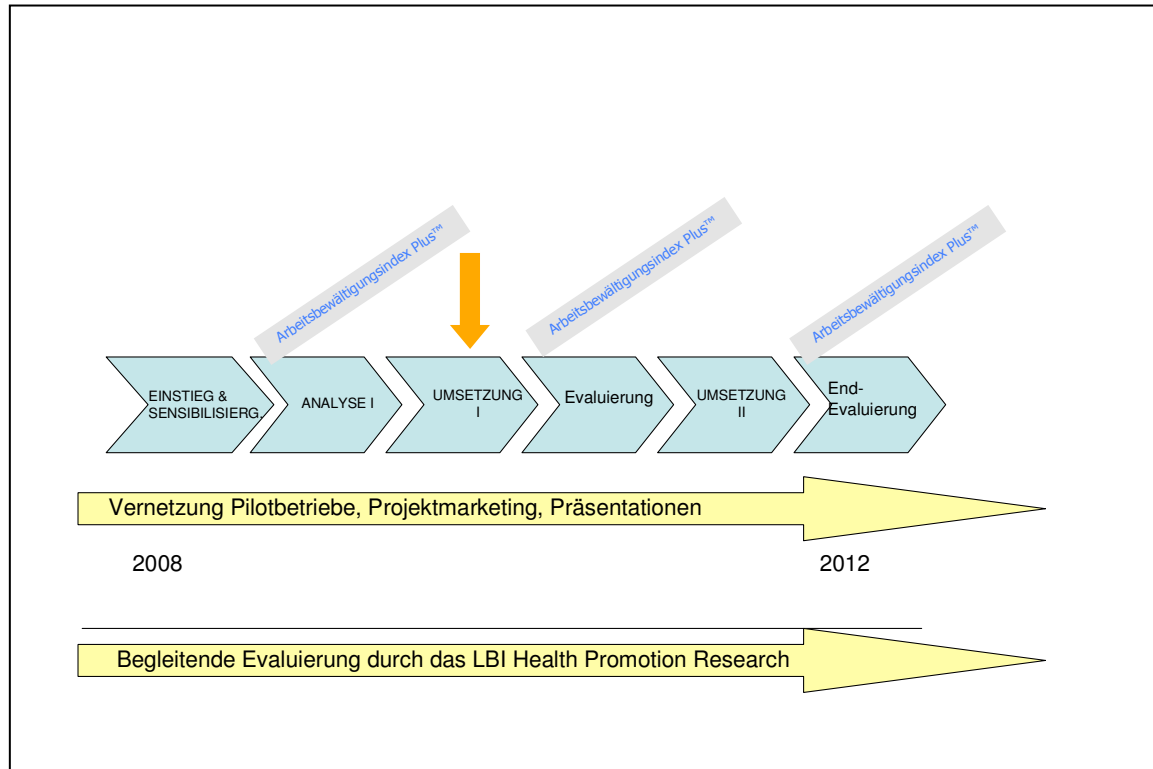
Mit Hilfe dieses Analyseinstrumentes können gezielte Interventionen zur Verbesserung oder zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit gesetzt werden und die Maßnahmen evaluiert werden.

---

<sup>1</sup> Quantity and Quality Method nach Brouwer et al, 1999 (*How much work did you perform during regular hours on your last regular workday as compared with normal?*; Skala von 0-10)

## 5. Das Vorgehen in den Betrieben

### Übersicht über das Vorgehen in den Betrieben



In den Pilot-Betrieben wurde im Rahmen eines standardisierten Analyse- Prozesses unter Einsatz des Arbeitsbewältigungsindex Plus™, Ergonomie-Analysen, Altersstrukturauswertungen, Fokusgruppen und Arbeitsbewältigungscoaching der Status von Arbeitsfähigkeit erhoben. In allen Betrieben ist die Erstanalyse abgeschlossen.

In den meisten Betrieben besteht im Gesamtdurchschnitt relativ gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Die Branchenauswertungen, Altersprofile und die Auswertung nach anderen Variablen wie bspw. Nachtarbeit zeigen ein sehr differenziertes Bild.

In manchen Branchen weisen bis zu einem ein Drittel der Befragten mäßige bzw. sogar kritische Arbeitsbewältigungsindexwerte aus.

Der ABI – Werte sinken tendenziell mit dem Alter (ab 40/45 deutlicher Sprung).

Je niedriger das Qualifikationsniveau der Befragten, desto schlechter werden auch die Werte. Nachtarbeit führt erwartungsgemäß zu einer durchschnittlich schlechteren Arbeitsbewältigung. Faktoren, welche die psychische Arbeitsbewältigungsfähigkeit beeinflussen haben die körperlichen Einflussfaktoren an Bedeutung bereits „überholt“.

Etwa ein Sechstel aller Befragten ist entschieden aus dem derzeitigen Beruf auszusteigen, im Gesundheitsbereich trifft das insbesondere auch auf die Jüngeren (unter 30 Jährigen) zu.

Bereits nach der Analyse des ersten Datensatzes zeigt sich der Einfluss der Vorgesetzten auf die Arbeitsbewältigungsfähigkeit deutlich.

Die Unterstützung der MitarbeiterInnen durch ihre direkten Vorgesetzten ist verbesserungsfähig und bleibt deutlich hinter der Unterstützung durch KollegInnen oder hinter dem positiven Feedback von KundInnen zurück.

Was die Belastungen durch die Arbeit anlangt, ergibt sich im Gesamtschnitt folgendes Profil: Am deutlichsten erleben die Befragten Zeitdruck, „emotionale Belastungen“, Nachtarbeit und Belastungen durch schweres Heben und Tragen als negative Einflussfaktoren.

### **Interventionen**

Ein 15 köpfiges Team von Arbeitsfähigkeits- ExpertInnen hat auf Basis der Erkenntnisse der Analyse Maßnahmen zur Wiederherstellung, Erhalt oder Förderung von Arbeitsfähigkeit auf der organisationalen wie individuellen Ebene gemeinsam mit den jeweiligen Unternehmens-Projektsteuergruppen entwickelt.

**Als Standard-Interventionen** für alle Betriebe werden folgende Schritte gesetzt:

- a) Sensibilisierung zu Arbeitsfähigkeit und Stärken und Ressourcen mit dem Älterwerden
- b) Schulung von Führung, welche operativ Personal führt zur Unterstützung von Arbeitsbewältigung unter Berücksichtigung des Ansatzes von gesunder, wertschätzender Führung
- c) Schulung der Präventivdienste, v.a. der betriebsärztliche und arbeitspsychologische Bereich, in Arbeitsbewältigung (z.B. Arbeitsbewältigungs- Coaching).

### **Maßgeschneiderte Interventionen**

Die Ergebnisse der Analyse des ABI Plus™ wurden den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet.

Es wurde je nach Ergebnissen, Arbeitssituation und wissenschaftlichen Erkenntnissen unterschieden, ob verhältnisorientierte und/oder verhaltensorientierte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation hilfreicher sind.

Die betriebsspezifischen Interventionen bzw. Unterstützungsmaßnahmen auf betrieblicher Seite setzen an Unternehmenskultur, Strukturen, Abläufen und am individuellen Verhalten an. Insgesamt haben bis dato insgesamt rund 250 Maßnahmen in den Betrieben stattgefunden.

### **Interventionsfelder/Maßnahmenebenen**

- BauFit – körpergerechtes Arbeiten in Bauunternehmen
- Ergonomietrainings – quer durch alle Branchen
- Einführung altersgerechter MitarbeiterInnengespräche unter Integration des Themas Arbeitsfähigkeit
- Schulung von MultiplikatorInnen zum altersgerechten Arbeiten bei Montage und im Baubereich (bspw. Poliercoaching)

- Trainings zum Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen und belastenden Kontakten, v.a. in der Gesundheitsbranche
- Entwicklung von Modellen zu Mikro-/Regenerations-Pausen
- Erhöhung der Sichtbarkeit von spezifischen Zielgruppen z.B. von Reinigungskräften oder Stubenmädchen zur Verbesserung des Images dieser Berufsgruppen innerhalb der Betriebe.
- Hebung des Selbstwertes z.B. im Reinigungsbereich durch Schulung über die Bedeutung von Hygiene
- Entwicklung von lateralen Karrieremodellen und Perspektivenentwicklung über die gesamte Berufsdauer
- Gestaltung von Pausen- und Sozialräumen
- Und vieles mehr.

In allen Betrieben läuft zurzeit die Umsetzung (Umsetzungsphase I) der Maßnahmen. Der Prozess der Begleitung und Beratung berücksichtigt dabei die Prinzipien wie Partizipation der MitarbeiterInnen als ExpertInnen ihrer Arbeitswelt, das Prinzip der lernenden Organisation, d.h. Verankerung von Know How im Betrieb und Verbreitung dieses über interne MultiplikatorInnen.

Die Wirksamkeit der Interventionen wird im Laufe des Projektes mit Hilfe des ABI Plus™ zweimal evaluiert und gegebenenfalls werden Adaptionen auf der Maßnahmenebene vorgenommen.

Parallel zur Evaluierung mit dem ABI Plus™ wird durch das Ludwig Boltzmann Institute Health Promotion Research eine Prozess-Evaluierung durchgeführt.

## 6. Ausblick

Es finden laufend Veranstaltungen zur Veröffentlichung der Ergebnisse und erfolgreichen Maßnahmen statt, unter anderem eine jährliche Arbeitsfähigkeitsenquete und Future Circles in Kooperation mit dem ÖPWZ.

Im Herbst 2010 erscheint die erste Publikation über Maßnahmen auf betriebliche Ebene.

Alle Termine und Veröffentlichungen sind unter [www.wai-netzwerk.at](http://www.wai-netzwerk.at) nachzulesen.

Die Gesamtergebnisse mit den einzelnen Förderinstrumenten, inklusive dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™, werden 2012 vollständig veröffentlicht werden und sollen dann als Standardprodukte österreichweit bei vielen Betrieben Verbreitung finden.

### Für weitere Informationen zum Programm:

Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller MBA

Mag.<sup>a</sup> Renate Czeskleba

[irene.kloimueller@auva.at](mailto:irene.kloimueller@auva.at) bzw. [i.kloimueller@wertarbeit.at](mailto:i.kloimueller@wertarbeit.at)

[renate.czeskleba@gmx.at](mailto:renate.czeskleba@gmx.at)

<http://www.wai-netzwerk.at>