

„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

**Das Bautagebuch
für das
Haus der Arbeitsfähigkeit**

IRENE KLOIMÜLLER – RENATE CZESKLEBA

„Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

Das Bautagebuch für das Haus der Arbeitsfähigkeit

5 Jahre Erfahrungen und Erkenntnisse des Programms
„Fit für die Zukunft“
der PVA und AUVA in 20 Betrieben



Irene Kloimüller, Renate Czeskleba
unter Mitarbeit von

Gernot Antes, Michaela Erkl, Theresia Gabriel, Heinrich Geißler, Brigitta Gruber,
Gabriele Klausz, Birgit Kriener, Kurt Leodolter, Ursula Pfrimer, Beate Riedler,
Christian Scharinger, Paul Scheibenpflug, Christine Schwanke, Michael Smuc

Vorwort der Auftraggeber

Als Vertreter von Pensionsversicherungsanstalt und Allgemeiner Unfallversicherungsanstalt liegen uns Prävention und damit die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines längeren und gesunden Verbleibs im Arbeitsprozess naturgemäß am Herzen.

Der Finanzierung und auch der fachlichen Unterstützung des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ sind wir damit gerne nachgekommen.

Es war unser erstes gemeinsames Programm unserer Versicherungen, das sich gezielt mit Arbeitsfähigkeitsförderung auseinandergesetzt hat.

Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitsfähigkeitsförderung möglich ist, wenn man kreativ aber systematisch an das Thema herangeht. Für uns wichtig und zukunftsweisend ist, dass es sich finanziell und menschlich lohnt, in Arbeitsfähigkeitsförderung bzw. Prävention von Risiken für Arbeitsunfähigkeit zu investieren.

Besonders freuen wir uns, dass wir mit der Entwicklung des Arbeitsbewältigungsindex Plus™ nun ein Instrument vorliegen haben, das eine Analyse und Prognose von Arbeitsfähigkeit ermöglicht und dieses Instrument zu dem „Blutdruckmeßgerät“ für Arbeitsfähigkeit in Österreich werden soll. Der Einsatz dieses Befragungsinstrumentes im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes – dem Programm fit2work – Betriebsberatung lässt uns bereits weitere Schritte in diese Richtung setzen.

Wir bedanken uns bei den Pilotbetrieben für ihre Bereitschaft, diesen Entwicklungsweg mit uns zu gehen, ebenso wie bei den ExpertInnen diesen Weg zu unterstützen und den Projektleiterinnen, diesen zu entwickeln.

Dr. Winfried Pinggera
Generaldirektor der PVA

DI Peter Vavken
Generaldirektor der AUVA

Vorwort der Steuergruppenmitglieder

Als VertreterInnen von Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung und ÖGB haben wir dieses Programm sehr gerne begleitet, da mit ihm das politische Ziel längerer Verbleib in der Arbeitswelt durch Erleichterung des Verbleibs und nicht durch Verschärfung des Austritts unterstützt wurde. Solche Positivansätze sind gerade in Zeiten von Restriktionen wichtige Signale an Betriebe und MitarbeiterInnen.

Die Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Projektleitung war immer von einem konstruktiven Klima geprägt, das sicher auch zum Erfolg dieses Programms beigetragen hat.

Dr. Heinrich Brauner (Industriellenvereinigung), Mag.^a Christa Marischka (Arbeiterkammer Wien), Herbert Pichler (ÖGB), Dr. Dietmar Schuster (Wirtschaftskammer Österreich).

Danksagung der Projektleiterinnen und Autorinnen

Prof. Juhani Ilmarinen, dem finnischen Arbeitsfähigkeitsforscher, danken wir für seine Weisheit und vor allem seine Großzügigkeit, uns in allen Phasen des Projektes als Supervisor zur Verfügung zu stehen. Wir arbeiten weiter mit ihm intensiv zusammen und hoffen, dass dies lange so bleibt.

Dr. Konrad Leitner, unserem Partner von der Technischen Universität Berlin, danken wir für sein scheinbar niemals endendes Expertenwissen zu statistischen Verfahren, das er für den Arbeitsbewältigungsindex Plus™ zu Verfügung gestellt hat.

Wir danken Dr.ⁱⁿ Sietske van Rossum, unserer holländischen Kollegin von Blik op Werk (jetzt Arbeitsfähigkeitsmanagerin bei den Rotterdamer Verkehrsbetrieben), die uns in der Projektleitung zum Querdenken zur Verfügung stand.

Dr. Klaus Pirich möchten wir für die Unterstützung bezüglich Datenmaterial von Seiten der Pensionsversicherungsanstalt und seine fachliche Unterstützung bei spezifischen Fragen danken.

DI Georg Effenberger und Dr. Herbert Friesenbichler danken wir für ihre Bereitschaft uns von Seiten der AUVA inhaltlich, organisatorisch, bei der Erstellung von Druckmaterialien etc. tatkräftig und zuverlässig unterstützt zu haben.

Das kompetente Team, das wesentlich zum Gelingen des Programms beigetragen hat, wird am Ende dieser Publikation noch vorgestellt werden.

Last but not least wäre das Programm ohne finanzielle Unterstützung von PVA und AUVA und ohne die Betriebe, die sich 4,5 Jahre auf die Entwicklung und das Anliegen Arbeitsfähigkeit zu fördern eingelassen haben nicht möglich gewesen, auch dafür ein herzliches Dankeschön.

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller und Mag.^a Renate Czeskleba

Programmleitung „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung zum Bauvorhaben	9
II. Resümee	10
III. Die Ausgangssituation: „Großbaustelle Arbeitsunfähigkeit“	13
VI. Das Haus der Arbeitsfähigkeit	15
V. Erhebung mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™	22
VI. Daten, klare Trends und Anreize für Maßnahmen	35
VII. Der Beratungsprozess, kontinuierlicher Verbesserungsprozess Arbeitsfähigkeit erhalten (Strukturen, Prozesse, Beteiligung, Feedback, Empowerment, Stolpersteine und Erfolge)	50
VIII. Interventionen zur Stärkung von Arbeitsfähigkeit – ein Rundgang durch das Haus der Arbeitsfähigkeit	60
IX. Pilotbetriebe Übersicht über beteiligte Betriebe – Branchen und Namen	85
X. Links zur Homepage, Bauanleitung und Film	96
XI. Das Team	97
Impressum	99

I. Einleitung zum Bauvorhaben

Das Haus der Arbeitsfähigkeit für die erwerbstätige Bevölkerung stabil zu bauen, ist ein Unterfangen, das nur in Kooperation von Betrieb, Individuen, Gesellschaft und Politik gelingen kann. Eine gewisse Stabilität ist notwendig, damit Menschen gut im Arbeitsprozess bleiben können und das auch wollen.

Denn reduzierte Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass Leistungsfähigkeit und Produktivität auf der betrieblichen Ebene zurückgehen. Gleichzeitig bedeutet sie menschliches Leid für die betroffenen Personen, frühzeitiges Aussteigen aus dem Betrieb, sowie schlechtere Lebensqualität und Gesundheit im höheren Alter.

Arbeitsfähigkeit ist eine wichtige Säule von Beschäftigungsfähigkeit, der Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben.

Gute Arbeitsfähigkeit führt zu einer win-win-Situation für Betriebe und Menschen, schlechtere Arbeitsfähigkeit zu einem Verlust für alle Seiten.

Die Architektur des Hauses muss sich dem demografischen Umbau der Erwerbsgesellschaft anpassen und z.B. auf neue Arbeitsformen und -anforderungen eingehen.

Betriebe im Programm „Fit für die Zukunft - Arbeitsfähigkeit erhalten“ haben die Struktur ihres Hauses der Arbeitsfähigkeit mit externen ExpertInnen, unter Einbeziehung ihrer MitarbeiterInnen, analysiert und in Folge entsprechende Umbau- oder Ausbaumaßnahmen an ihrem Haus der Arbeitsfähigkeit vorgenommen.

Doch nicht nur auf der innerbetrieblichen Ebene wurde fleißig gebaut, auch das Umfeld wurde mitbedacht.

In so genannten Future Circles (Workshops zu innovativen Themen) wurden Betriebe mit einander vernetzt und fachliche Impulse gesetzt.

Insgesamt wurden zwischen 2009 und 2012 vierzehn Future Circles, die jeweils unter einem anderen Motto standen, durchgeführt. Die Themenpalette reichte von Führungskultur, Schnittstellen zwischen Arbeitsfähigkeitsförderung, Betrieblicher Gesundheitsförderung und ArbeitnehmerInnenschutz zu Pausenkultur und Themen wie, die den Fokus auf die Eigenverantwortung von MitarbeiterInnen lenkten (Workshops zur „Ressource ICH“).

An den jährlichen Arbeitsfähigkeitsenqueten, welche in Kooperation mit dem ÖPWZ durchgeführt wurden, nahmen in fünf aufeinander folgenden Jahren über 800 ExpertInnen und interessierte TeilnehmerInnen aus Betrieben, Wissenschaft und Sozialpartnerorganisationen teil, um neue internationale Erkenntnisse zu hören und nationale Erfahrungen zu teilen.

In der vorliegenden Publikation haben wir versucht, die wesentlichsten Erkenntnisse dieser Prozesse und der in Unternehmen getroffenen Maßnahmen zusammenzufassen und dem/der LeserIn zugänglich zu machen.

II. Resümee

Mit dem Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ (2008 bis 2012) konnte anschaulich gezeigt werden, dass die Förderung von Arbeitsfähigkeit in Unternehmen auch bei Älterwerden der Beschäftigten möglich ist.

Steigerung der Arbeitsfähigkeit in fast allen Pilotbetrieben:

Arbeitsfähigkeit wird mit dem Arbeitsbewältigungsindex gemessen (zwischen 7 und 49 Punkten von kritischer bis sehr gute Konstellation).

Die Arbeitsbewältigungs-Durchschnittswerte waren in den Pilotbetrieben gesamt betrachtet mit rund 41 Punkten im guten Bereich. Üblicherweise sinken Arbeitsfähigkeitswerte, wenn Betriebe Arbeitsfähigkeit nicht unterstützen, um 0,4 bis 0,6 Punkte pro Jahr (je nach Belastungsgrad, wobei eine starke Fluktuation diese Ergebnisse verzerrt). Demnach hätten die Durchschnittswerte nach dem 4ten 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 5 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 5 Jahre.

In den „Fit für die Zukunft“-Betrieben haben sich also die Werte nicht nur stabilisiert, sondern sind darüber hinaus bei der überwiegenden Anzahl von MitarbeiterInnen und Betrieben leicht angestiegen.

Die wenigen Verschlechterungen in Unternehmen des Programms sind auf verschlechtere Arbeitsbewältigungswerte bei jüngeren MitarbeiterInnen oder Personen in unsicheren Arbeitsverhältnissen (LeiharbeiterInnen bzw. auch TransitmitarbeiterInnen) oder besonders vielen Überstunden zurückzuführen und hängen offensichtlich auch mit Problemen einzelner Betriebe bedingt durch die Wirtschaftskrise zusammen.

Prognosen zur Verringerung von Berufsunfähigkeit, späterer Pensionsantritt:

Grundsätzlich ist ein Zeitraum von 4 bis 5 Jahren zu kurz, um eine Reduzierung der Zahlen bei Berufsunfähigkeits- und Invaliditätspensionen zu beobachten. Eine Verringerung der Berufsunfähigkeit kann aber auf Grund der gestiegenen Arbeitsbewältigungswerte und der damit verbesserten Prognose wie oben beschrieben erwartet werden.

Rund 80% der Befragten in den Betrieben sind sich noch 4 Jahre später ziemlich sicher, dass sie auf Grund ihrer Gesundheit ihre derzeitige Arbeit auch noch in den nächsten Jahren ausüben werden können: der Prozentsatz ist stabil geblieben oder hat sich sogar verbessert (z.B. bei Männern, oder innerhalb der Altersgruppe der 50 bis 59 Jährigen eine Zunahme um rund 5% Punkte, bei Arbeitern um 3%;

bei MitarbeiterInnen mit mehr als 30 Jahren Betriebszugehörigkeit um 10%; bei Lehrlingen hingegen gab es eine Abnahme um 6%).

Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter stieg in einigen Betrieben während des Programms an. Dies ist erfreulich und kann natürlich mit geänderten betrieblichen Einstellungen und Erfahrungen mit älteren ArbeitnehmerInnen zusammenhängen. Einen dominanten Einfluss hat zum jetzigen Zeitpunkt allerdings mit großer Wahrscheinlichkeit auch das – entsprechend der demografischen Entwicklung – starke Nachrücken älterer Jahrgänge.

Positive Trends und Überraschungen:

Die hier dargestellten positiven Trends bei Arbeitsfähigkeitswerten betreffen die Mehrzahl (85%) aller Pilotbetriebe.

Die Älteren: Das Abnehmen der Arbeitsfähigkeitswerte mit dem Älterwerden konnte in den Pilotbetrieben deutlich vermindert werden, die MitarbeiterInnen zwischen 45 und 59 Jahren hatten durchschnittlich alle einen höheren Wert als zu Beginn des Programms. Bleibt dieses Niveau erhalten, ist zu erwarten, dass diese Personen länger im Arbeitsprozess bleiben als sie dies ohne „Fit für die Zukunft“ getan hätten.

Die Jüngeren: Die jüngste Altersgruppe hingegen fiel in vielen Betrieben zu Ende des Programms durch einen geringeren Arbeitsbewältigungswert auf als zu Beginn, sie hatten jedoch immer noch bessere Werte als die älteren ArbeitnehmerInnen, weil sie 2009 erwartungsgemäß mit ihrer Arbeitsfähigkeitswerten auf hohem Niveau gestartet hatten.

Was sich damit auch im Rahmen von „Fit für die Zukunft“ zeigt, ist, dass Arbeitsfähigkeitsförderung kein Exklusivthema für ältere MitarbeiterInnen ist, sondern bereits mit dem Berufseinstieg aktiv umgesetzt werden muss.

BasismitarbeiterInnen: Die stärkste Zunahme an Arbeitsfähigkeit hatten BasismitarbeiterInnen. Sie waren auch die vorrangige Zielgruppe bei Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit. Mittlere und leitende Führungskräfte starteten auf höherem Niveau, konnten sich aber nicht in vergleichbarer Weise verbessern.

Vollzeit versus Teilzeit: Bei Vollzeitkräften konnte tendenziell eine Steigerung in der Arbeitsbewältigung erzielt werden – sie haben am meisten profitiert. Die Arbeitsfähigkeitswerte der Teilzeitkräfte blieben stabil.

Geringfügig Beschäftigte, die nicht primäre Zielgruppe von Maßnahmen waren, hatten zu Beginn des Programms bessere Arbeitsbewältigungswerte als der Durchschnitt, die Werte nahmen jedoch ab.

Überstunden: MitarbeiterInnen ohne Überstunden hatten zu Beginn des Programms deutlich geringere Arbeitsfähigkeitswerte wie MitarbeiterInnen mit über 15 Überstunden/Woche.

Zu Ende des Programms waren die Arbeitsbewältigungswerte der MitarbeiterInnen mit über Überstunden unter jenen der MitarbeiterInnen ohne Überstunden.

Arbeitsfähigkeit und Bildung: Wie in vielen Studien nachgewiesen, geht mit zunehmendem Bildungsniveau meist eine bessere Arbeitsbewältigung einher. Das zeigt sich auch in unseren Befragungen mit dem ABI Plus™.

Erfreulich ist jedoch, dass gerade bei der bildungsfernsten Gruppe (Gruppe ohne Pflichtschulabschluss) die Arbeitsfähigkeitswerte am meisten gesteigert werden konnten.

In dieser Zielgruppe waren im Rahmen des Programms, Trainings und zielgruppenspezifische Maßnahmen (z. B. für Reinigungskräfte oder LagerarbeiterInnen) durchgeführt worden.

Einschätzung: Was allen hier beschriebenen Trends gemeinsam zu sein scheint, ist der Zusammenhang zwischen gezielten Maßnahmen und erreichten Effekten. Darüber hinaus gab es die Erfahrung, dass da, wo Management und Führung vom Thema Arbeitsfähigkeitsförderung überzeugt waren, Maßnahmen erfolgreicher wirkten.

Wichtige Erfolgsfaktoren waren auch Positionierung und Akzeptanz der innerbetrieblichen Projektleitung, die Unterstützung durch die Belegschaftsvertretung, das Vertrauen der MitarbeiterInnen, die Einbeziehung der Präventivfachkräfte und der Fokus auf verhältnisorientierten Maßnahmen.

Diese Strategie ist aufgegangen.

Die Förderung von Arbeitsfähigkeit beginnt beim Berufseintritt und sollte in jedem Fall bis zum regulären Pensionsantritt fortgesetzt werden.

III. Die Ausgangssituation: „Großbaustelle Arbeitsunfähigkeit“

Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen ist kein kleines Unterfangen, sondern ein Großprojekt mit zahlreichen AkteurInnen und akkordierten Anstrengungen, für das man sich Zeit nehmen sollte.

In Österreich gehen jährlich rund 25.000 Menschen krankheitshalber in Pension, wobei die Antragsrate wesentlich höher ist, bei einer Zuerkennungsquote von etwas über einem Drittel (K. Pirich, PVA; 2011).

Laut ExpertInnenberechnungen könnte alleine durch gesundheitliche Verbesserung von Arbeitsfähigkeit bei den 50 bis 64 Jährigen die Erwerbsquote um 10% gehoben werden (Kalwij-Vermeulen, 2005). Die Reintegration von Personen, die bereits einen Antrag auf Invaliditäts/Berufs-unfähigkeitspension gestellt haben, ist – auch bei Ablehnung – sehr gering.

Gute gesundheitliche, berufliche und soziale Rehabilitationsmaßnahmen verbessern zwar die Wahrscheinlichkeit der Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, dennoch schafft es von allen RehabilitantInnen nur ein Drittel (K. Pirich, PVA; 2011). Deswegen sollten alle Bemühungen darauf abzielen, Arbeitsfähigkeit zumindest so weit zu erhalten, dass ein längerer Verbleib im Arbeitsleben wahrscheinlicher und möglich wird.

Diese Bemühungen werden mit Programmen wie „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ oder fit2work-Betriebsberatung¹ auf besondere Weise unterstützt.

Der vorzeitige Berufsausstieg hat verschiedene Wurzeln:

- Die sich mit dem Älterwerden wandelnden Bedürfnisse und Potenziale von Menschen werden vom Betrieb nicht immer gut berücksichtigt, und die veränderten Ressourcen nicht genutzt. Daraus erwachsen Arbeitsfähigkeitsverlust und Präsentismus (man geht trotz subjektiver Leistungseinschränkung oder objektiver Krankheit zur Arbeit).
- Betroffene selbst sehen bei gesundheitlichen Problemen den Antrag auf Berufsunfähigkeitspension als einzigen Ausweg.
- Es wird trotz aller Präventionsmaßnahmen immer Unfälle und Krankheiten geben, die ein Weiterarbeiten erschweren bzw. verunmöglichen werden.
- Der vorzeitige Berufsausstieg war über viele Jahre ein gesellschaftlich und auch politisch akzeptiertes oder geduldetes Vorgehen und wurde oft von Betrieben und Betroffenen gleichermaßen angestrebt.

Dieses Verhalten ist ökonomisch unsinnig und dauerhaft nicht finanzierbar. Durch vorzeitigen Ausstieg gehen Unternehmen und der Wirtschaft generell die wertvollen Ressourcen gerade erfahrener ArbeitnehmerInnen verloren.

¹Fit2work-Betriebsberatung:

Begleitung von Betrieben zum Aufbau eines Wiedereingliederungssystems für Menschen mit gesundheitlichen Problematiken im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes.

Was darüber hinaus noch immer zu wenig berücksichtigt wird, ist auch das menschliche Schicksal, mit dem jede dauerhaft berufsunfähige bzw. invalide Person konfrontiert ist. Denn Berufsunfähigkeit oder Invalidität geht in Österreich mit chronischen Erkrankungen und mit einer um über 11 Jahre reduzierten Lebenserwartung einher (K. Pirich, PVA; 2011). Es lohnt sich also im weitesten Sinn – nämlich menschlich und ökonomisch – Arbeitsfähigkeit zu fördern.

Folgende Dimensionen sollten dabei im Auge behalten werden:

Arbeitsfähigkeit ist die Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit, Produktivität und Lebensqualität.

Wie können Unternehmen nun motiviert werden?

Viele Unternehmen reagieren, wenn die eigenen Humanressourcen knapp werden, wenn es ihnen beispielsweise nicht mehr gelingt, genügend Fachkräfte als Nachschub vom Markt zu generieren. Manche reagieren, weil sie in die Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen investiert haben, und diese nicht verlieren und deren Wissen und Know How sichern wollen. Je größer der Problemdruck, desto wahrscheinlicher ist für Betriebe auch der Einstieg in das Thema „Arbeitsfähigkeit erhalten“.

Allerdings besteht in diesem Fall immer auch die Gefahr, dass wenn das akute Problem gelöst wurde, nicht nachhaltig am kontinuierlichen Verbesserungsprozess Arbeitsfähigkeit weitergearbeitet wird. Dem gegenüber stehen immer mehr Betriebe, die in Arbeitsfähigkeit über alle Lebensphasen und Altersgruppen investieren, weil sie merken, dass alte Ordnungen wie Lernen-Arbeiten-Ruhestand für sie und ihre MitarbeiterInnen nicht mehr die geeignete Arbeits- und Lebensform darstellen, seitens der eigenen und auch potenziellen MitarbeiterInnen aufgebrochen werden, und diese Abfolge von einem Sandwichmodell abgelöst wird: Lernen, Arbeiten, Spaß, Pflege von Kindern und Eltern und Umbrüche finden zunehmend parallel statt.

Ganzheitliche Programme zur Förderung Arbeitsfähigkeit unterstützen den Umgang mit diesen neuen Herausforderungen und helfen MitarbeiterInnen und Unternehmen nachhaltig produktiv zu bleiben.

In diesen Unternehmen ist Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen eng mit lebensphasenorientierter Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft. Sie berücksichtigt die Stärken und Bedürfnisse aller Generationen bzw. Lebensphasen.

Das immer noch hohe soziale Niveau in Österreich kann nur dann erfolgreich gesichert werden, wenn die Erwerbsfähigkeit länger als dies derzeit der Fall ist, erhalten wird und Österreich eine Trendwende zu längeren Berufsbiografien schafft.

Arbeitsfähigkeitsförderung unterstützt den Erhalt von Erwerbsfähigkeit, fördert die Gesundheit der Menschen, sichert die Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Betriebe und das hohe Sozialniveau in unserer Gesellschaft.

IV. Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit ist die Summe von Faktoren, die eine/n Beschäftigte/n in die Lage versetzt/versetzen, ihre/ seine Anforderungen zu bewältigen.

Diese Faktoren hängen von der Person genauso ab, wie von der Arbeit selber und dem, was der Betrieb dauerhaft an Anforderungen verlangt und an Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt.

Individuelle Ressourcen des/der MitarbeiterIn sind Gesundheit, Kompetenzen und Werte. Ressourcen des Betriebes sind u.a. die Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten.

Passen die persönlichen Ressourcen mit den Anforderungen zusammen, dann drückt sich das in einer hohen Arbeitsfähigkeit aus.

Vereinfacht kann auch gesagt werden: „Wenn es mir gelingt auf Grund meiner Gesundheit, meiner Fähigkeiten und Einstellungen meine Arbeit gut zu verrichten und der Betrieb mir die dementsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt, dann habe ich gute Arbeitsfähigkeit“.

Ganzheitliche Arbeitsfähigkeit beruht auf einem Belastungs- und Beanspruchungskonzept, d.h. objektive Anforderungen (Belastungen) führen zu unterschiedlichen individuellen Beanspruchungen.

Niedrige Arbeitsfähigkeit geht mit einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsprozess, niedriger Gesundheit, schlechterer Lebensqualität und klassischen Produktivitätsverlusten² (gemessen nach der QQ Methode³) einher.

Die linearen Regressionsanalysen der Produktivitätsstudie des Erasmus Medical Center Rotterdam 2005 bis 2006 ergaben, dass ArbeitnehmerInnen-Gruppen mit kritischen Arbeitsbewältigungswerten im Vergleich zu jenen mit sehr guten Werten einen Produktivitätsverlust von rund 26,6%, mit mäßiger Arbeitsbewältigung einen Verlust von 12% und mit guter Arbeitsbewältigung einen Verlust von 4,9% hatten.

Nur 20% der Menschen mit kritischer Arbeitsbewältigungsfähigkeit fühlen sich fünf Jahre nach der Pensionierung noch subjektiv gesund, aber 36,6% der Personen mit mäßiger, 62,8% mit guter und 73,3% der Personen mit sehr guter Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Ähnliche Tendenzen zeigen sich mit der Selbständigkeit im Alltag in sehr hohem Alter.

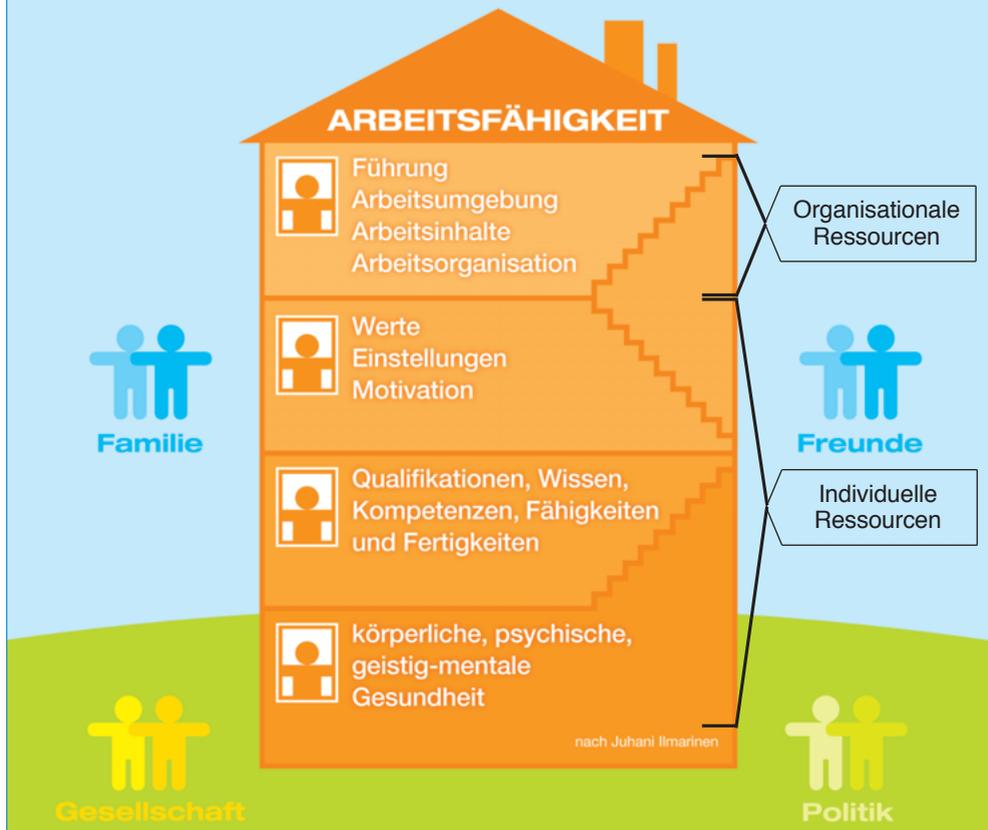
Die Faktoren, die die Übereinstimmung von Personen und Betrieb beeinflussen, werden im Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (siehe Abbildung) zusammengefasst.

² Prozentualer Produktivitätsverlust nach Arbeitsfähigkeits-Index in Unternehmen (Erasmus MC Rotterdam, T. Vandenberg, 2009)

³ 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 bis 10)

GEMEINSAM BAUEN WIR DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT !

Die Arbeitswelt für alle Generationen positiv gestalten



Das Modell des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ stammt von dem finnischen Wissenschaftler Juhani Ilmarinen und verbindet die verschiedenen Dimensionen von Arbeitsfähigkeit miteinander.

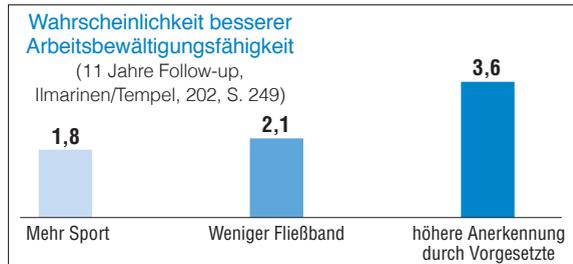
Die Übereinstimmung von betrieblichen Anforderungen und individuellen Ressourcen ist kein statischer Zustand, sondern ein ständiger Adaptionsprozess.

Die Balance muss ständig überprüft werden, um immer wieder korrigierende Interventionen zu setzen. Arbeitsfähigkeit zu erhalten, heißt, dauerhaft zu fördern und zu fordern und die Balance zwischen Ressourcen und Anforderungen zu pflegen (siehe dazu auch später die Gedanken über den Zusammenhang von KVP und Arbeitsfähigkeit in Kapitel VII).

Die Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ sind durch Stiegen miteinander verbunden, das heißt sie beeinflussen sich wechselseitig.

Arbeitsfähigkeit wird zu etwa 35 bis 40% durch individuelle Faktoren und etwa 60 bis 65% durch Arbeit/Arbeitsanforderungen selbst beeinflusst.

Innerhalb des obersten Stockwerkes hat das Führungsverhalten den größten Einfluss. Ein positives, wertschätzendes Führungsverhalten beeinflusst die Arbeitsfähigkeit zwei Mal so stark wie vermehrter Sport (siehe Abbildung).



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

Jede Einschränkung oder jede Diagnose bedeuten mehr Anstrengung für die gleiche Tätigkeit und greifen unsere Leistungsfähigkeit an.

Chronische Erkrankungen beispielsweise führen auf Dauer zu spürbaren Einschränkungen.

Kommt es dadurch zu Einbußen in der gesundheitlichen Arbeitsfähigkeit, bedeutet dieselbe Arbeit höhere Beanspruchung für den/die Betroffenen und führt auf Dauer zu einer Überbeanspruchung und zu Produktivitätsverlusten für das Unternehmen.

Dies ist eine Form von Präsentismus (Einbußen der Arbeitsproduktivität nach Burton et al.; 1999), die sich nachteilig für die MitarbeiterInnen, sowie für das Unternehmen auswirken.

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, dass Mann und Frau sich auch im fachlichen Bereich ständig weiterentwickeln muss (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.

Viele MitarbeiterInnen, die länger nicht im Lernprozess waren, oder auch Ältere brauchen eine andere Didaktik (alternsgerechte Didaktik) als in Unternehmen und Bildungsinstitutionen üblicherweise verwendet wird. Lernen ist jedoch bis ins hohe Alter gut möglich.

Werte und Einstellungen beeinflussen Arbeitsfähigkeit wesentlich, sie sind im zweiten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit beheimatet. Positive Grundwerte und eine prinzipiell gute Einstellung zur Arbeit haben einen sehr hohen Einfluss auf Arbeitsfähigkeit und das Arbeitsklima in Unternehmen.

Oft haben MitarbeiterInnen zu Beginn ihrer Berufslaufbahn eine sehr positive Beziehung zu ihren Tätigkeiten. Diese Einstellung ist ein enormer Schatz für das Unternehmen.

Ein beachtlicher Teil der MitarbeiterInnen verliert jedoch über die Jahre diese positive 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 auch das Verhalten von MitarbeiterInnen abgebildet, z.B. trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen (Präsentismus nach Aronsson et al., 2000).

Krank zur Arbeit zu gehen, kann aufgrund eines komplexen Geflechts unterschiedlicher individueller Überlegungen zu Stande kommen, dabei verstärken einander die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, die Angst vor finanziellen Einbußen, Stapelarbeit (Arbeit bleibt liegen, belastet dann umso mehr), fehlende Abgrenzmöglichkeit, oder auch aus der Loyalität gegenüber KollegInnen, die man nicht im Stich lassen möchte.

Präsentismus führt zur Verminderung von Arbeitsfähigkeit und erzeugt in vielen Betrieben heute schon höhere Produktivitätseinbußen als Fehlzeiten⁴.

⁴ Präsentismus - Ein Review zum Stand der Forschung;
M. Steinke, B. Badura; Dortmund/Berlin/Dresden 2011

Diese Ausführungen zeigen, 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.

Um Arbeitsfähigkeit zu erhalten, sind für zwei Drittel aller MitarbeiterInnen mit dem Älterwerden Maßnahmen notwendig. Ohne Maßnahmen nimmt Arbeitsfähigkeit im Schnitt um 0,4 bis 0,6 Punkte pro Jahr ab.

Eine Kombination von individueller Gesundheitsförderung, Qualifizierung und arbeitsbezogenen Förderungen wie Unterstützung der Führungskultur, Ergonomie und anderen arbeitsprozessgestaltenden Interventionen unterstützen den Erhalt von Arbeitsfähigkeit.

Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist dabei der hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde (Riechenhagen, 2011).

Arbeitsfähigkeitsfördernde Führung baut auf Wertschätzung, altersgerechter Entwicklung von MitarbeiterInnen und Partizipation auf. Arbeitsfähigkeitsfördernde Führungskräfte haben ein Vertrauen und damit Zutrauen in die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen, fördern und fordern sie und geben ihnen regelmäßig Feedback. Dazu bedarf es einer positiven Grundhaltung und der Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen, des Wissens um den Umbau von Leistungsfähigkeit mit dem Älterwerden (Leistungswandel) und entsprechender Führungsmethoden und Führungsmodelle.

Zahlreiche Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente unterstützen das arbeitsfähigkeitsfördernde Unternehmen (z.B. Entwicklungspläne für jede/n MitarbeiterIn, laterale Karrieremodelle, ExpertInnenlaufbahnen, Job Enrichment, Job Rotationen usw.).

Auch das **Umfeld** des Hauses der Arbeitsfähigkeit beeinflusst Arbeitsfähigkeit.

Zum Umfeld gehören das private, persönliche Umfeld wie Familie und Freunde, aber auch das gesellschaftliche Umfeld (Einstellungen der Gesellschaft zum Älterwerden oder zu dem Thema Leistungsfähigkeit und Alter) und das politische Umfeld (Pensionspolitik, Förderpolitik von Aus- und Weiterbildung, Rahmenbedingungen für Betriebe).

Das private Umfeld wurde in unserem Programm in den Betrieben nicht im Detail beleuchtet, die Schnittstelle zwischen Betrieb und Person jedoch abgefragt und unterstützt (Life Balance).

Sahen wir, dass die Balance gestört war, wurden Maßnahmen entwickelt, um sie wieder herzustellen. Es handelte sich einerseits um individuelle Unterstützungsmaßnahmen wie Coachings, vor allem aber um verhältnisorientierte Maßnahmen wie die Modellierung von familienfreundlichen Arbeitszeiten oder Pflagezeiten für Kinder und andere Angehörige (vor allem in Gesundheitseinrichtungen wurde das sehr gefördert).

Im privaten Umfeld spielt auch die Einstellung von Familienmitgliedern und Freunden – z.B. in Bezug darauf, wie lang man arbeiten wird /soll – eine wesentliche Rolle. Wenn beispielsweise PartnerInnen in Pension gehen, folgt sehr häufig der Wunsch nach Pensionierung des/der anderen. Oder wenn viele Freunde spätestens mit 55 Jahren in der Pension gehen, wird es als fast merkwürdig empfunden, mit 60 Jahren noch zu arbeiten. Hier gibt es einen nahtlosen Übergang zum gesellschaftlichen Denken.

Ziel des Programms „Fit für die Zukunft“ war es auch vor diesem Hintergrund Hinweise für politische Programme zur Förderung von Arbeitsfähigkeit zu gewinnen.

So konnten Erkenntnisse und Instrumente zur Arbeitsfähigkeitsförderung in die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes (fit2work-Betriebsberatungslin) einfließen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit ist ein Modell, um Einflussfaktoren, Stärken und Einschränkungen zu analysieren und daraus gezielt Interventionen abzuleiten und umzusetzen.

Speziell dazu wurde im Auftrag der PVA und AUVA im Rahmen des Programms der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ entwickelt, welcher im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

Wie in der im November 2012 veröffentlichten Bauanleitung „Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen“ (downloadbar unter <http://www.abiplus.net>) beschrieben, können auch Hinweise für den Betrieb, auf den verschiedenen Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit verortet und abgeleitet werden.

Tabelle: Handlungshinweise für den Betrieb

Ebenen im Haus der Arbeitsfähigkeit	Mögliche Hinweise
<p>Arbeit: Arbeitsplatz Abläufe Umgebung Führung Team</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zu rasche Veränderungen im Unternehmen • Qualitätsprobleme und Produktivitätsverluste • Probleme im Führungsbereich • Starre Systeme (Abläufe, Arbeitszeiten...) • Rekrutierungsprobleme • Konflikte
<p>Werte, Einstellung, Motivation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit in der Belegschaft • Abnehmendes Engagement • Sinkende Leistungsfähigkeit • Präsentismus
<p>Kompetenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Weiterbildungszahlen oder kein Überblick darüber • Geringer Zugang zur Weiterbildung bei den Älteren • Probleme bei der Qualität, Probleme, qualifiziertes Personal zu bekommen
<p>Gesundheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme an gesundheitlichen Beschwerden und Problematiken bei MitarbeiterInnen bzw. MitarbeiterInnengruppen • Überdurchschnittlich viele Krankenstandstage • Präsentismus • Vermehrte Unfälle

V. Die Analyse mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™

Vom Arbeitsbewältigungsindex zum Arbeitsbewältigungsindex Plus™

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (ABI Plus™) wurde im Rahmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ im Zeitraum von 2008 bis 2012 im Auftrag der Pensionsversicherungsanstalt (PVA) und der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) unter der Leitung von Irene Kloimüller und Renate Czeskleba gemeinsam mit Juhani Ilmarinen (Co-Autor des Arbeitsbewältigungsindex), Konrad Leitner (wissenschaftlicher Experte der TU Berlin, Meta-Daten-Auswertung, Skalenberechnung) und Heinrich Geißler (Beratung und Forschung Geißler) mit Unterstützung durch ein nationales ExpertInnenteam (u.a. Michaela Erkl, Roland Ernst, Kurt Leodolter) entwickelt.

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ ist eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Arbeitsbewältigungsindex (ABI) um die Dimensionen, Einstellungen und Werte, Fähigkeiten und Kenntnisse, sowie Arbeitsbedingungen.

Der klassische Arbeitsbewältigungsindex, auch „Work Ability Index“ (WAI) genannt, ist ein Fragebogeninstrument, mit dem vor allem die gesundheitliche Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten erfasst wird.

Der WAI⁵ wurde bereits in den 1980er Jahren in Finnland entwickelt und besteht aus sieben sogenannten WAI Dimensionen mit insgesamt 11 Fragen.

Die erste deutschsprachige Ausgabe wurde 1995 von R. Karazman, H. Geißler und I. Kloimüller im Auftrag des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) herausgegeben.

Die zweite deutschsprachige Fassung wurde 2001 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veröffentlicht und ist bis heute die verbindliche Version in Deutschland. Darüber hinaus ist der WAI weltweit in mehr als 25 Sprachen übersetzt worden, und es liegen zahlreiche Mutationen vor.

Ursprüngliches Ziel der Entwicklung des WAI war es, herauszufinden, ob es messbare altersspezifische Grenzen für die Durchführung bestimmter Tätigkeiten gibt. Es ging also um die Bestimmung von Arbeitsfähigkeit bzw. der Wahrscheinlichkeit für Arbeitsunfähigkeit und Frühpensionierung.

Schwerpunkte des klassischen Arbeitsbewältigungsindex liegen in der subjektiven Einschätzung der körperlichen und psychischen Beanspruchung durch Arbeit und in der Einschätzung des Gesundheitszustandes und der Leistungsreserven zur Bewältigung von Arbeit.

Niedrige Werte in der Arbeitsbewältigung gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsprozess, eingeschränkter Gesundheit, schlechterer Lebensqualität

⁵ Work Ability Index; Työkykyindeksi, Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A. et al; Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 1992

und klassischen Produktivitätsverlusten⁶ (gemessen nach der QQ Methode⁷) einher. Mit den Berufsjahren nimmt für etwa ein Drittel aller ArbeitnehmerInnen das Zusammenpassen von Arbeit und individuellen Ressourcen deutlich ab.

Über die Förderung individueller Ressourcen und/oder der Umgestaltung von Arbeitsbedingungen kann dieses Zusammenspiel aber optimiert und Arbeitsbewältigung deutlich verbessert werden.

Bereits in den frühen 90iger Jahren erfolgte ein Paradigmenwechsel, und der Arbeitsbewältigungsindex wurde nicht mehr nur als Bewertungsinstrument für vorzeitige Pensionierung, sondern zur Bestimmung des Niveaus von individueller Arbeitsfähigkeit und zur Eruierung von Hinweisen zur Verbesserung von Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten eingesetzt. Er wurde vorwiegend von ArbeitsmedizinerInnen verwendet und auch im Rahmen der Betriebsepidemiologie eingesetzt.

Da arbeits(platz)bezogene Merkmale nicht direkt im Arbeitsbewältigungsindex abgefragt werden, wurde bzw. wird der WAI sehr häufig in Kombination mit anderen Instrumenten und Checklisten zu Arbeitsbedingungen eingesetzt.

Ab 2002 erfolgte durch Brigitta Gruber, Alexander Frevel und Heinrich Geißler die Entwicklung und Erprobung der Kombination des WAI mit einem Coaching-Baustein als Arbeitsbewältigungs-Coaching® (PIZA, FKZ 01HN150; 2002-2005).

Auch hier wird Arbeitsfähigkeit als das Zusammenspiel von persönlichen Kapazitäten (Gesundheit, Kompetenz, Werte und Einstellung) und Arbeits- und Organisationsanforderungen erfasst. Das Arbeitsbewältigungs-Coaching®-Modell wird in Österreich und Deutschland bereits recht verbreitet eingesetzt.

Im Zuge des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ wurde dann der Fragebogen – ABI Plus™ – entwickelt, der die Dimensionen eines ganzheitlichen Arbeitsfähigkeitsmodells gemäß des Hauses der Arbeitsfähigkeit (nach Juhani Ilmarinen) erfasst.

Ganzheitliche „Arbeits(bewältigungs)fähigkeit“ oder Arbeitsfähigkeit wurde bereits im vorherigen Kapitel ausführlich definiert, daher an dieser Stelle nur eine Kurzerklärung:

Arbeitsfähigkeit beschreibt, inwieweit ein/e ArbeitnehmerIn in der Lage ist, seine/ ihre Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen, Gesundheit, mentalen Ressourcen, Qualifikationen, Werten und Einstellungen zu erfüllen.

Arbeitsfähigkeit ist demnach 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.

⁶ Prozentualer Produktivitätsverlust nach Arbeitsfähigkeitsindex in Unternehmen (Erasmus MC Rotterdam, T. Vandenberg, 2009)

⁷ 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 bis 10)

Die Faktoren, die diese Übereinstimmung beeinflussen, werden im Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst.

Dimensionen, Konstruktion und Aufbau des Arbeitsbewältigungsindex Plus™ und seine Validierung

Der ABI Plus™ misst das Niveau von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit und bewertet den Zusammenhang zwischen verschiedenen Arbeitsbedingungen, Einstellungen und Werten, Qualifikation und Fähigkeiten, sowie Gesundheit in Bezug auf klassische Arbeitsfähigkeit (gemessen mit der WAI-Kurzform⁸).

Der ABI Plus™ umfasst 8 Skalen und 74 Items.

Tabelle: Übersicht über den ABI Plus™

Skalen	Anzahl der Subskalen bzw. Items	Darstellung
„Klassischer“ Arbeitsbewältigungsindex ohne Abfrage von detaillierten medizinischen Diagnosen, sondern Anzahl der Diagnosen = Kurzform des WAI, in dieser Form in Österreich seit 1996 im Einsatz	7 Dimensionen, 11 Items (inkl. Einstufung berufliche Arbeitsanforderungen) $\alpha = 0,76$	Score 7 bis 49 Punkte 4 Qualitätsklassen: 7 - 27 kritische AF 28 - 36 mäßige AF 37 - 43 gute AF 44 - 49 ausgezeichnete AF <i>AF = Arbeitsfähigkeit</i>
Freiburger Beschwerde-liste Kurzform (repräsentiert nicht med. Gesichtspunkte, sondern Muster alltäglicher Beschwerden)	20 Items $\alpha = 0,92$	Gebildet wird eine Summenskala (20 = keine Beschwerden; 100 = täglich alle Beschwerden).
Einschätzung der eigenen Kompetenz, Fähigkeiten und Fertigkeiten	4 Items $\alpha = 0,79$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten
Werte und Einstellung zur Arbeit ⁹	6 Items $\alpha = 0,82$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten

⁸ Ohne Liste der med. Diagnosen, nur Anzahl der Diagnosen

⁹ Durch welche Werterhaltung ist das Verhältnis zur Arbeit geprägt, bedeutet Arbeit Sinn- und Wertvolles, hat man das Gefühl nützliche Arbeit zu tun, will man im Arbeitsprozess bleiben ...

Skalen	Anzahl der Subskalen bzw. Items	Darstellung
Einschätzung der Zusammenarbeit	3 Items $\alpha = 0,74$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten
Bewertung der Führung	6 Items $\alpha = 0,92$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten
Einschätzung der Arbeitsanforderungen und Handlungsspielräume	8 Items $\alpha = 0,78$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten
Erlebte Belastungen	16 Items $\alpha = 0,83$	5-stufige Skala, bei dem kleine Werte positive Ergebnisse bedeuten
	74 Items gesamt	
Sozialvariablen	Geschlecht Altersklassen Höchste abgeschlossene Ausbildung Arbeitsrechtliche Stellung, Beschäftigungsform Regelarbeitszeit/Überstunden/ Dienstrhythmus (Schicht, Nacht...) Wegzeit zur bzw. von Arbeit Länge der Betriebszugehörigkeit Hierarchische Funktion (BasismitarbeiterInnen, mittlere, obere Führung) Berufsgruppen, Abteilungen/Bereiche	% Auswertung
Offene Antwortmöglichkeit für persönliche Bemerkungen	Freies Textfeld	

Validität und Reliabilität der Skalen im ABI Plus™

Die Fragen des ABI Plus™ (Erstfassung) wurden 2008 rund um den klassischen Arbeitsbewältigungsindex (Kurzform) nach dem Konzept "Haus der Arbeitsfähigkeit" aufgebaut. Basierend auf Auswertungen von bereits in Kombination mit dem WAI eingesetzten Fragen wurden Fragen-Items zu den Stockwerken des Hauses ausgewählt bzw. neu gebildet und erste Hypothesen bzgl. möglicher Skalen gebildet.

Neue Fragen wurden auf Verständlichkeit – in für die befragte Population repräsentativen Stichproben – mittels Interviews getestet.

In dieser Fassung (Generation 1) wurde der Fragebogen zu drei Zeitpunkten in den Pilotbetrieben des AUVA-PVA-Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ eingesetzt. Nach jedem Durchgang wurden die Daten durch Konrad Leitner, Experte an der Technischen Universität Berlin (meta-)analysiert und Skalen für einzelne Dimensionen nach dem Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“ gebildet und überprüft. Adaptierte Fragen wurden im 2. und 3. Durchlauf zusätzlich zu bestehenden Items zur Testung/Verbesserung der Skalen eingesetzt.

Die vom WissenschaftlerInnenteam formulierten Fragen und Zusammenhangshypothesen wurden statistisch auf ihre Validität (Wirksamkeit/Gültigkeit) überprüft. Der Skalenbildung selber gingen umfangreiche Analysen (missing data, Faktorenanalyse, Korrelations- und Konsistenzanalysen für Gesamtdaten, nach Geschlecht, nach Alter und nach Branchen) voraus. Statistisch ungeeignete Fragen (z.B. mit einem hohen Anteil von Nichtbeantwortungen oder extremen Ergebnissen, also Schiefverteilungen) wurden ausgeschlossen.

Mit Hilfe einer Reliabilitätsanalyse konnten diejenigen Fragen identifiziert werden, mit denen am besten aussagekräftige Werte zu bestimmten Fragestellungen erzielt werden können. In einem iterativen Verfahren wurden sukzessive Fragen ausgeschlossen bis das „alpha“ (nach Cronbach) nicht mehr erhöht werden konnte, mit dem Ergebnis, dass alle oben dargestellten Skalen als gut bzw. exzellent bewertet werden können (siehe Cronbach's alpha bei den Skalen).

Auch der klassische Arbeitsbewältigungsindex wurde berechnet und es konnte auch auf Basis dieser Daten erneut eine befriedigende Validität der Skala des Arbeitsbewältigungsindex festgestellt werden (wie auch schon durch R. Gould, Ilmarinen J., Jarvisalo, S. Kosinen; Dimensions of Work Ability, FIOH, Helsinki, 2005).

Alle Befragungen zur Entwicklung des ABI Plus™ wurden in schriftlicher Form durchgeführt und zwar bei Erwerbstätigen von 16 bis 65 Jahren aus den Branchen Handel, Gesundheit und Soziales, Produktion & Verarbeitung, Bau, Entsorgung, Transport, Speisenproduktion, Logistik und Verwaltungsbereich.

Die soziodemografische Verteilung der befragten Population entsprach in etwa der Verteilung nach Geschlecht (leichter Überhang bei Frauen) und Alter der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter im Zeitraum des Programms.

Auf Basis von rund 7.330 Antwortenden wurde die zweite Generation des ABI Plus™ Fragebogens mit 8 Skalen und 74 Items komplettiert.

Der Fragebogen wird in dieser Form nun unter anderem im Rahmen der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes (fit2work-Betriebsberatung) eingesetzt.

Aufbau der Skalen des ABI Plus™

Für den klassischen Arbeitsbewältigungsindex und die Freiburger Beschwerde Liste liegen ja bereits bekannte Skalen vor. Für die neuen Fragen-Skalen des ABI Plus™ wurden fünfstufige Formate mit Mittelwertdarstellungen gewählt.

Ökonomie des ABI Plus™

Die Bearbeitungsdauer des Fragebogens liegt bei 10 bis 15 Minuten, inklusive Instruktion.

Die Länge ist damit Personen und Betrieben erfahrungsgemäß sehr gut zumutbar (Befragungen erfolgen fast ausschließlich in der Arbeitszeit).

Neben der Paper Pencil Form des Fragebogens liegt eine online Form des Fragebogens vor, sowie ein automatisiertes Auswertungsprogramm (beides wurde im Auftrag der AUVA entwickelt).

Das automatisierte Auswertungsprogramm reduziert vor allem den Auswertungszeitraum und ermöglicht eine Darstellung als Linearbericht auch bei großen Datenmengen in 1 bis 2 Tagen (inkl. Qualitätskontrolle).

Online Tool und Datenbank wurden von Michael Smuc (Universität Krems, mind-factor) entwickelt und programmiert.

Der ABI Plus™ wurde in deutscher Sprache validiert, aus Einsatzgründen bei migrantischen Zielgruppen wurde der Fragebogen jedoch auch in serbisch, kroatisch, slowenisch und türkisch übersetzt.

Hier können entweder MultiplikatorInnen geschult werden oder die übersetzten Bögen als Anleitung zur Befragung dazugegeben, oder direkt ausgefüllt werden.

Darstellung der Daten/Auswertung

Statistische Linearberichte

Die Auswertung besteht aus einem sogenannten **statistischen Linearbericht**. Dieser stellt Skalen in Mittelwerten, Anzahl der Probanden und Standardabweichung dar und gibt zusätzlich die Einzelitems zu den Skalen in % und die Anzahl der Antwortenden an.

- a. Die Werte des klassischen Arbeitsbewältigungsindex werden in einem Gesamtscore und 4 Qualitätsklassen dargestellt,
- b. die Freiburger Beschwerdeliste (mit Fragen wie nach der Häufigkeit von Rücken- oder Nackenschmerzen, Müdigkeit usw.) in einem Summenwert und

- c. die restlichen Skalen (wie die zu Kompetenzen, Zusammenarbeit, Führung usw.) in Mittelwerten, welche mittels Alexander Normwerten in ihrer Bedeutsamkeit bzgl. der Realität der Arbeitsbewältigung besonders positiv oder besonders negativ dargestellt werden können.

Mit den Alexander Normwerten können Assoziationen mit einem einfachen Schulnotensystem (1 = sehr gut, 3 = befriedigend) vermieden werden.

Ein Mittelwert von z.B. 1,9 zu Führungsverhalten kann in einem Unternehmen ein besonders guter Wert sein, in einem anderen, wo dieser Wert bei einer vorhergehenden Befragung schon bei 1,5 war, ein alarmierender Wert.

Alle Skalen und Einzelitems werden für alle Sozialvariablen dargestellt unter der Voraussetzung einer Gruppengröße ab 15 Personen.

Tabelle: Darstellung der Skalen (Beispiel)

Mittelwert (Standard- abweichung)	1 Ges. Arbeits- bewältigung*	2 Be- schwerde- liste**	3 Kom- peten- zen ^o	4 Werte ^o	5 Zusammen- arbeit ^o	6 An- for- derungen & Spiel- räume ^o	7 Führung ^o	8 Be- lastun- gen ^o
Anzahl der Personen								
Abteilung A	38,38 (6,88) 80	56,08 (11,27) 90	2,21 (0,79) 97	2,48 (0,76) 97	2,33 (0,89) 94	2,33 (0,73) 95	2,64 (1,25) 97	1,92 (0,87) 95
Abteilung B	36,80 (7,16) 70	60,20 (12,40) 76	2,09 (0,62) 76	2,61 (0,82) 75	2,23 (0,76) 76	2,57 (0,91) 74	3,02 (1,45) 76	2,12 (0,73) 76
Mittel- werte von 7.333 Antwort- tenden¹⁰	41,34 (5,57) 6.911	40,71 (13,55) 7.187	1,89 (0,67) 7.197	1,99 (0,63) 7.320	1,87 (0,67) 7.33	1,89 (0,52) 7.074	2,32 (1,06) 7.333	1,65 (0,63) 7.027

Gesundheitliche Arbeitsbewältigung (ABI):

44 bis 49 sehr gut; 37 bis 43 gut; 28 bis 36 mäßig; 7 bis 27 schlecht/kritisch

- ** Die Freiburger Beschwerdeliste (FBL): Mit ihr werden momentane, auch situativ bedingte, sowie chronische Beschwerden erfasst. Die Beschwerden sind nicht nach medizinischen Gesichtspunkten eingeteilt, sondern repräsentieren Muster alltäglicher Beschwerden, wie sie von den Befragten erlebt werden. Auf dieser Skala würde 100 bedeuten, dass jede Beschwerde fast täglich auftritt.
- ^o Weitere Skalen:
Werte, Kompetenzen, Zusammenarbeit, Handlungsspielräume, Führung

¹⁰ In einer Metadatenauswertung über 7.330 Datensätze in einem Branchenmix wurden die Skalen-Durchschnittswerte ermittelt. Sie dienen zurzeit als „Orientierung“.

Skala 1 bis 5 (1 = bester Wert, 5 = schlechtester Wert)
z.B. Zusammenarbeit mit Mittelwert von 1,0 bedeutet: Zusammenarbeit wird höchst positiv bewertet (= Ressource), was praktisch seitens einer Gruppe kaum vorkommen wird, da die Zusammenarbeit mit KollegInnen (3 Items) höchstwahrscheinlich nie zu 100 % positiv bewertet werden wird. Wenn jedoch in einem Unternehmen der durchschnittliche Mittelwert für Zusammenarbeit bei z.B. 2,15 liegt, kann der Mittelwert von 1,91 einer Abteilung dieses Unternehmens im Vergleich zum Gesamtunternehmen als sehr gut wahrgenommen werden.

Im Vergleich zum durchschnittlichen Mittelwert von 7.330 Datensätzen, der 1,89 beträgt, wird der Mittelwert dieser Abteilung evt. dennoch mittelmäßig wahrgenommen werden. Ein Mittelwert für Zusammenarbeit von 3,5 wird in jedem Unternehmen, das sich mit dem durchschnittlichen Mittelwert der 7.330 Datensätze vergleicht, als äußerst schlecht angesehen werden. Er trägt außerdem in Anbetracht der Ergebnisse der Regressionsanalyse auch objektiv zu einer verminderten Arbeitsfähigkeit bei.

Tabelle: Darstellung des Arbeitsbewältigungsindex (Beispiel)

Arbeitsbewältigung	Score	Sehr gut %	Gut %	Mäßig %	Kritisch %
Betrieb XY	41,83 N = 115	47 N = 54	36 N = 41	15 N = 17	3 N = 3

Tabelle: Darstellung der Einzelitems (Beispiel)

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Arbeits- und Berufssituation?

Prozent Anzahl	Anzahl	sehr zufrieden	zufrieden	teils- teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	keine Angaben	Mittelwert	
Alter									
25 – 29	2	-	-	-	-	-	-	-	
30 – 34	9	-	-	-	-	-	-	-	
35 – 39	18	22 4	50 9	28 5	-	-	-	2.1	
40 – 44	16	13 2	56 9	6 1	13 2	13 2	-	2.6	
45 – 49	37	11 4	46 17	38 14	5 2	-	-	2.4	
50 – 54	22	18 4	45 10	18 4	14 3	5 1	-	2.4	
55 – 59	24	8 2	50 12	25 6	13 3	4 1	-	2.5	
60 und älter	1	-	-	-	-	-	-	-	

Aus Gründen der Anonymisierung werden ausschließlich Gruppen ab einer Größe von 15 Personen dargestellt.

Mit den Daten des AUVA-PVA-Programms und weiteren Befragungen konnte ein umfassender Datenpool (rund 40.000 weitere Datensätze) aufgebaut werden, der bereits für einige Branchen¹¹, Berufsgruppen¹² und Tätigkeitsprofile Benchmarks zulässt.

Die Daten werden noch 2013 nach der Klassifikationsdatenbank Statistik Austria (siehe Fußnoten) geclustert und dementsprechend verwendet werden können.

Tabelle: Darstellung der Alexander Normwerte

Mittelwert (Standard- abweichung)	1 Ges. Arbeits- bewältigung	2 Be- schwerde- liste	3 Kom- peten- zen	4 Werte	5 Zusammen- arbeit	6 An- forde- rungen & Spiel- räume	7 Führung	8 Be- lastun- gen
Anzahl der Personen								
Betrieb A	-3	-5	1	3	7	1	6	1
Betrieb B	-9	-7	-2	0	2	-3	-7	-7

Um die Ergebnisse der Skalen 3 bis 8 auch in ihrer praktischen Bedeutsamkeit sichtbar zu machen können für die Skalen Alexander Normwerte gerechnet und dargestellt werden.

Normiert werden die Ergebnisse pro Skala. Mit Alexander Normwerten wird auf den ersten Blick sichtbar, welche Unterschiede als „wenig bedeutend“, „bedeutend“ und „sehr bedeutend“ anzusehen sind.

Der Normwert 0 entspricht dem Durchschnitt, positive Normwerte können als „besser als der Durchschnitt“, negative Normwerte als schlechter als der Durchschnitt interpretiert werden.

Beurteilung der Differenzen zwischen Normwerten

Differenzen zwischen 0 bis 2 sind statistisch unbedeutend; 3 bis 4 wenig bedeutend, ab 5 bedeutend, ab 8 statistisch sehr bedeutend.

Normwertdifferenzen des Betrages 5 oder mehr sind signifikant, d.h. mit einer Wahrscheinlichkeit von maximal 5% zufällig zustande gekommen.

¹¹ Die Wirtschaftszweige werden nach ÖNACE 2008 – Struktur erfasst (Klassifikationsdatenbank Statistik Austria)

¹² Die Berufe folgen der Logik der Ö-ISCO 08 (Klassifikationsdatenbank Statistik Austria)

Im dargestellten Beispiel fallen im **Betrieb A** die gesundheitlichen Beschwerden und für den **Betrieb B** vor allem die gesundheitliche Arbeitsbewältigungsfähigkeit, die gesundheitlichen Beschwerden, Führung und Belastungen als bedeutsam negativ auf.

Deskriptive Berichte

Optional (in über 90% der Fälle) erhält/bezahlt der Betrieb zusätzlich zum statistischen Linearbericht einen deskriptiven Bericht, der alle Ergebnisse entsprechend dem Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit darstellt. Dabei werden, wie in einem Rundgang durch die vier Stockwerke, strukturiert nach Werten zu Gesundheit, Kompetenzen, Werten und Arbeitsbedingungen, die jeweiligen Ergebnisse des Unternehmens dargestellt und erklärt. Darüber hinaus werden Benchmarks/Referenzwerte innerhalb des Unternehmens, aber auch – soweit Daten vorhanden – mit der Branche erstellt und Hinweise für etwaigen Handlungsbedarf zusammengefasst. Teil dieses Berichtes ist ein Executive Summary.

Zum deskriptiven Bericht wird eine Power Point Präsentation erstellt.

Befragungsmodus

Der ABI Plus™-Fragebogen kann in **Papierform** oder **online** ausgefüllt werden.

Wenn er **online** ausgefüllt wird, sind zwei Wege möglich:

a) Für den Betrieb gibt es einen einheitlichen Link.
Die Ergebnisse werden anonymisiert für das gesamte Unternehmen, sowie nach diversen Sozialvariablen dargestellt, es erfolgt nie eine Darstellung von Gruppen mit weniger als 15 Personen und

b) ein personenbezogenes Service,
wenn persönliche E-Mail Adressen vorhanden sind, dann bekommt jede/r MitarbeiterIn mit einer solchen Adresse einen automatisch generierten Token zugesendet.

Mit diesem Token kann der/die MitarbeiterIn ihre eigenen Ergebnisse einsehen. Der Betrieb selbst erhält keine personenbezogenen Ergebnisse, sondern wiederum nur Gruppenprofile für Gruppen ab 15 Personen.

Vorteile der Online Befragung

- viel weniger organisatorischer Aufwand für den Betrieb (Austeilen, Nachfragen, Erinnerung, Einsammeln, weiterleiten entfallen),
- kein Druck von Fragebögen,
- Daten werden automatisch in der Datenbank gespeichert,
- keine Dateneingabe,
- Erinnerungsmail, Dankmail, wenn der Fragebogen ausgefüllt wurde – beides ist dank Automatisierung unaufwändig möglich.

Die **paper-pencil Form** ist die klassische Erhebungsmethode

Vorteile:

- leichter für MitarbeiterInnen, die nicht gewohnt sind, am PC zu arbeiten

Nachteile:

- es wird kein persönliches Service via Token angeboten

Auch Mischformen bei der Befragung im Betrieb sind möglich.

Tabelle: Organisation der Befragung

Bestandteile	Modi	Organisations-/ Betriebspezifika
Ankündigungsschreiben zur Befragung	E-Mail oder paper-pencil bei online Befragung und Ankündigung via Mail: Übermittlung eines Betriebs-token bzw. persönlicher Token	Logo der Organisation, Unterschrift von Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung
Einladung zum Ausfüllen des Fragebogens	Online oder zu dem Fragebogen dazugeben	Logo der Organisation, Unterschrift Geschäftsführung und Belegschaftsvertretung
Instruktion zum Fragebogen	Online oder zum Fragebogen dazu geben	Logo der Organisation
Fragebogen mit 74 items	Online oder paper-pencil	Logo der Organisation
Fragebogen mit Sozialvariablen/soziodemografischen Daten	Online oder paper-pencil	Sind fixer Bestandteil des Fragebogens, werden aber mit Ausnahme von Standardsozialvariablen betriebsspezifisch angepasst
Textfeld zur freien Beantwortung	Online oder paper-pencil	Fixer Bestandteil des Fragebogens
Dankschreiben und Ankündigung der nächsten Schritte	Bei online Form am Ende des Ausfüllens Bei paper-pencil Brief der gemailt bzw. verschickt wird	Logo der Organisation
Speicherung der Daten auf externen Server		

Bedingungen für den Einsatz des ABI Plus™

Die Erhebung mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ ist immer in eine Prozessbegleitung bzw. ein Projekt/Programm mit einer innerbetrieblichen Projektstruktur eingebettet und wird nicht als isoliertes Modul in den Betrieben eingesetzt.

Befragt wird in der Regel zumindest zweimal, nämlich zur Analyse und Evaluierung im Rahmen eines Projektes. Zumeist wird der ABI Plus™ aber in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Förderung von Arbeitsfähigkeit eingesetzt (siehe dazu auch übernächstes Kapitel KVP Arbeitsfähigkeit).

Unter der Voraussetzung, dass Projektstruktur, professionelle Durchführung und zumindest zweimalige Befragung mit dem ABI Plus™ seitens eines Unternehmens garantiert sind, wird der Fragebogen von Seiten der PVA und AUVA den Betrieben zu Selbstkosten (Programmierung des Tokens, der Einpflege der betriebsspezifischen Sozialvariablen, einer Qualitätsüberprüfung) zu Verfügung gestellt.

Datenschutz

Die Erhebung und Speicherung der Daten unterliegen Datenschutzregelungen, die von einer interministeriellen Steuergruppe und der Bundesbeschaffungsagentur Österreichs geprüft und als gut befunden wurden.

Alle Verzeichnisse und Administrationsoberflächen (Datenbank, Fragebogentool) sind passwortgeschützt. Sämtliche Passwörter sind mittels Einwegverschlüsselung geschützt. Zur Fragebogenadministration werden jeweils ein differenziertes Rechteverwaltungssystem implementiert und Rollen festgelegt.

Es gibt getrennte Lese/Schreib/Erstellungsrechte für technische Administration, Fragebogenerstellung, Fragebogenverwaltung und Einladungsversand, sowie für Statistiken und Reports. Wird ein Fragebogen online ausgefüllt, werden die Daten verschlüsselt auf den Server übertragen. Die Sozialvariablen werden pro Betrieb entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen angepasst und an den Administrator der Datenbank weitergeleitet.

Die Daten werden anonymisiert gespeichert. Es werden keine Daten langfristig gespeichert, die eine eindeutige Identifizierung zulassen. Auch wenn man von dem theoretischen Fall ausgeht, dass Personen allein durch die Angabe von Sozialvariablen wie Alter und Geschlecht identifizierbar sein könnten (z.B. bei Betrieben mit nur einem einzigen Mann zwischen 50 und 60 Jahren), werden diese Variablen verschlüsselt gespeichert, um die Datensicherheit zu gewährleisten .

Erfolgt die Befragung mittels Fragebogen in paper-pencil Form, so wird zum Fragebogen ein neutrales Kuvert mitgegeben, in welches die Betroffenen den Fragebogen hineingeben und verschließen können. Es werden für den Betrieb die der MitarbeiterInnenzahl entsprechende Anzahl von Fragebögen kopiert/gedruckt, jeder Fragebogen sieht gleich aus (ist z.B. nicht nummeriert) und ist mit einem einheitlichen Deckblatt versehen. Die Verteilung erfolgt intern im Betrieb, meist unter Beiziehung der Belegschaftsvertretung (sofern vorhanden).

Die Fragebögen werden in verschlossenen/zugeklebten Kuverts von den MitarbeiterInnen im Betrieb z.B. in allgemein und für jedermann zugängliche aufgestellte Boxen/Urnen eingeworfen. Es ist nicht ersichtlich, wer einen Fragebogen abgegeben hat und wer nicht. MitarbeiterInnen können klarerweise auch unausgefüllte Fragebögen in das Kuvert geben und einwerfen.

Die Boxen/Urnen werden (zumeist unter Aufsicht der Belegschaftsvertretung) von den externen BeraterInnen entleert, die verschlossenen Kuverts mit den Fragebögen mitgenommen.

Erst im betriebsexternen Auswertungsbüro werden die Kuverts geöffnet, die Fragebogen gezählt und die ausgefüllten Fragebogen in das online Auswertungstool eingegeben.

Der Zugang wird durch einen Zugangscode (Passwort) geschützt.

Die Fragebögen werden versperrt aufbewahrt und bei Abschluss der Dateneingabe vernichtet.

Literatur zum Arbeitsbewältigungsindex

Baua – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Why WAI – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis; Dortmund 2007

R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo; S. Koskinen (edit): Dimensions of Work Ability, Helsinki 2008

B. Geißler-Gruber, B. & Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge, hrsgg. von INQA, Heft 38, Dortmund 2009

B. Geißler-Gruber, A. Frevel; Oster & Fiedler: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, September 2009

H.M. Hasselhorn, G. Freude: Der Work Ability Index- ein Leitfaden; Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Sonderschrift 87; Dortmund/Berlin/Dresden 2007

J. Ilmarinen: Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union, FIOH; Helsinki 2005

R. Karazman; H. Geissler, I. Kloimüller: Work Ability Index. Arbeitsbewältigungsindex. Erste deutschsprachige Ausgabe. Finnisches Institut für Arbeitsmedizin. Arbeitnehmerschutz 19, Helsinki 1995

K. Tuomi, J. Ilmarinen, A. Jahkola, L. Katajarinne, A. Tulkki: Arbeitsbewältigungsindex - Work Ability Index.

1. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Ü 14) 2001

T. van den Berg: The Role of Work Ability and Health on sustaining Employability, Erasmus Universität Rotterdam, 2010



Weitere Information zum Arbeitsbewältigungsindex Plus™ können Sie unter <http://www.abiplus.net> nachlesen.

VI. Daten, klare Trends und Anreize für Maßnahmen

Das Kernstück unserer Verlaufsbeobachtungen bilden Daten, die mit dem Arbeitsbewältigungsindex erhoben wurden.

In unserer Zielsetzung, sollten sich die Arbeitsbewältigungswerte in den Pilotbetrieben stabilisieren bzw. sogar verbessern. Wir haben zu drei Zeitpunkten Daten erhoben, zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Programms.

Der Zeitraum von 4 bis 5 Jahren ist, um eine Reduzierung der Zahlen bei Berufsunfähigkeit und Invaliditätspensionen zu beobachten, zu kurz.

Eine Verringerung der Berufsunfähigkeit kann aber auf Grund der gestiegenen Arbeitsbewältigungswerte und der damit verbesserten Prognose erwartet werden. Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter stieg in einigen Betrieben, was aber zum jetzigen Zeitpunkt wahrscheinlich auch auf das starke Nachrücken Älterer und auf die Verschärfungen beim Berufsaustritt zurückzuführen ist.

Der positive Effekt des Anstiegs des Pensionsantrittsalters auf Grund verbesserter Arbeitsfähigkeit wird erst zeitversetzt wirksam werden.

Es sei angemerkt, dass während des Zeitraums des Programms die Wirtschaftskrise einige der Pilotbetriebe unter Druck gebracht hatte. Trotzdem gab es kaum Auswirkungen auf die Teilnahme der Pilotbetriebe an dem Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“.

Zu den Ergebnissen

Die Ergebnisse der klassischen Arbeitsbewältigungskonstellation (Übereinstimmung von Gesundheit mit Anforderungen) werden in Punkten von 7 bis 49 dargestellt.

Arbeitsfähigkeit wird in unterschiedliche Kategorien eingestuft und damit wird bestimmt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind:

Punktwert	Arbeitsbewältigungsstatus	Schutz- oder Förderziel	Wahrscheinlichkeit für Früh pensionierung
7-27 Punkte	„kritisch“	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen	Männer 38% Frauen 33%
28-36 Punkte	„mäßig“	Arbeitsfähigkeit verbessern	Männer 8% Frauen 4%
37-43 Punkte	„gut“	Arbeitsfähigkeit unterstützen	< 2%
44-49 Punkte	„sehr gut“	Arbeitsfähigkeit erhalten	< 1%

Die gesundheitlichen Arbeitsbewältigungswerte verschlechtern sich ohne Maßnahmen im Schnitt um 0,4 Punkte, bei sehr anstrengenden Tätigkeiten um 0,6 Punkte pro Jahr.

Die Ergebnisse auf den nächsten Seiten zeigen sehr deutlich was den Pilotbetrieben im Bereich der gesundheitlichen Arbeitsbewältigung gelungen ist, denn dieser Effekt wurde deutlich aufgehoben.

Wir haben im folgenden Teil darüber hinaus Schlüsselfragen herausgegriffen, die auch andere Trendentwicklungen gut abbilden.

Zu allen drei Befragungszeitpunkten haben zwischen 6.000 bis 7.000 Personen den Fragebogen ausgefüllt (2009: 5.957 Personen; 2011: 7.679 Personen und 2012: 6.858 Personen (ein Unternehmen wird erst 2013 die Abschlussbefragung durchführen). In den meisten Betrieben konnte die Beteiligung gesteigert werden.

Die Beteiligung schwankte je nach Betrieb zwischen 50 und 70%.

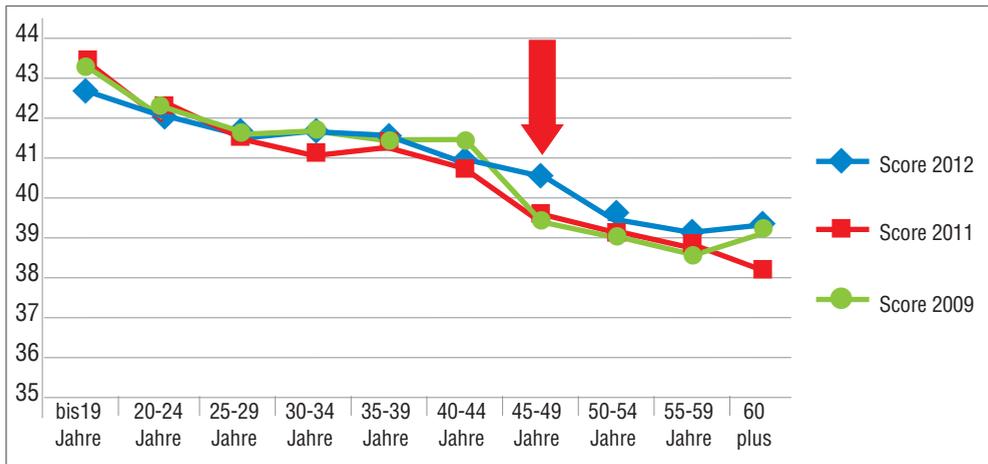
Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte Frauen und Männer



Die Arbeitsbewältigungs-Durchschnittswerte waren in den Pilotbetrieben gesamt betrachtet im guten Bereich (über 40).

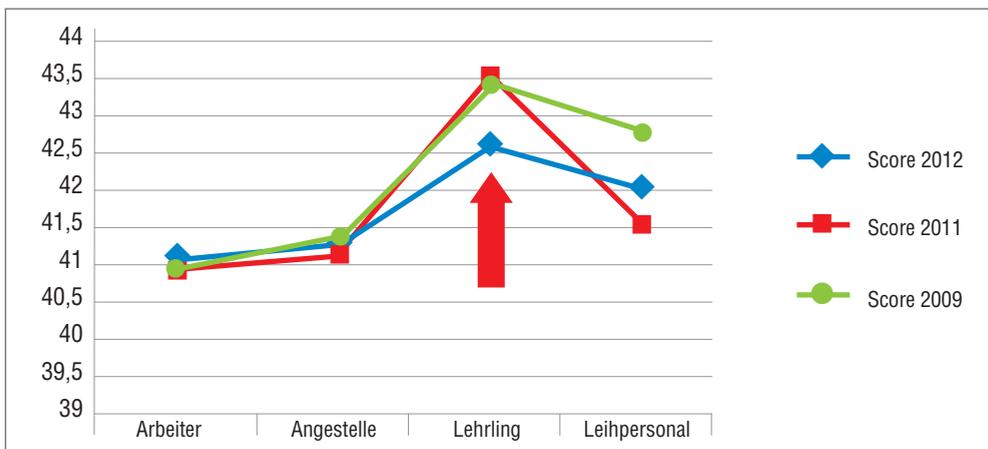
Die Werte haben sich nicht nur über den natürlichen Abbau (um 0,4 bis 0,6 Punkte pro Jahr) stabilisiert, sondern sind darüber hinaus sogar leicht angestiegen.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte im Altersprofil



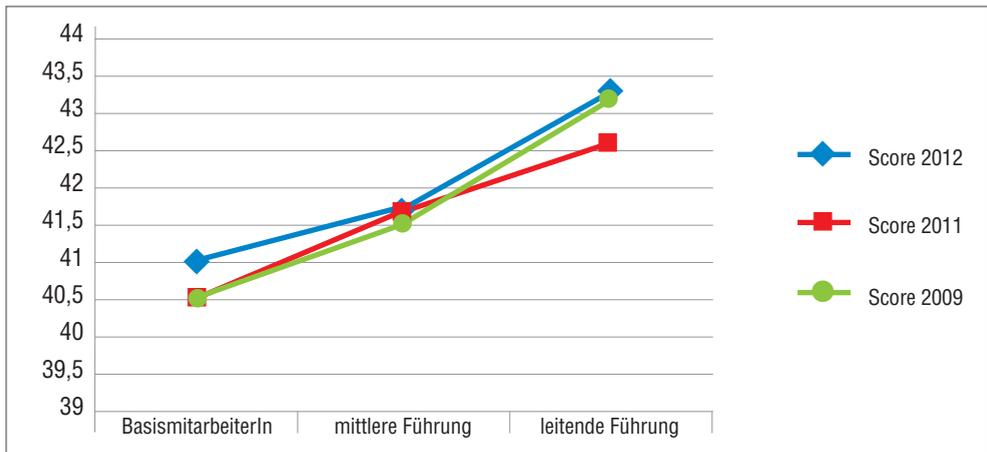
Arbeitsbewältigungswerte nehmen erwartungsgemäß mit dem Alter ab. Man kann jedoch erkennen, dass zum dritten Erhebungszeitpunkt 2012 ab 45 Jahre, der Abstieg auf einem höheren Niveau, das heißt abgeschwächt verläuft. Bleibt dieses Niveau erhalten, ist zu erwarten, dass diese Personen länger im Arbeitsprozess bleiben werden können. Die jüngste Altersgruppe hingegen fiel in vielen Betrieben durch einen geringen Einstiegswert in der Arbeitsbewältigung auf (aber immer noch auf einem guten Niveau). In unseren Gesprächen mit LehrlingsbetreuerInnen wurde das Thema der schlechteren Arbeitsbewältigung der Jüngeren im Vergleich zu der Generation davor – unabhängig von den Daten – zum Thema gemacht. In der nächsten Abbildung zeigt sich dieses Phänomen noch stärker.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte nach Beschäftigungsstatus



Arbeitsfähigkeitsförderung ist kein Exklusivthema für ältere MitarbeiterInnen, sondern muss bereits mit dem Berufseinstieg aktiv umgesetzt werden und bis zum Pensionsantritt anhalten.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte nach Hierarchie im Unternehmen



Die stärkste Steigerung der Arbeitsbewältigungswerte konnte bei BasismitarbeiterInnen erreicht werden, die auch primäre Zielgruppen im Förderprogramm waren.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte nach Beschäftigungsausmaß

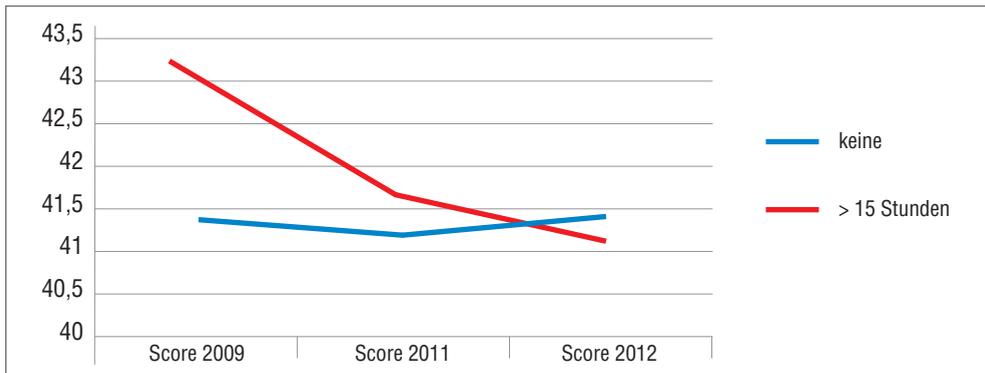


Bei Vollzeitkräften konnte trotz drei fortgeschrittener Jahre eine tendenzielle Steigerung in der Arbeitsbewältigung erzielt werden, bei Teilzeitkräften bleiben die Werte ziemlich stabil.

Dafür zeigt sich, dass geringfügig Beschäftigte, zwar bessere Arbeitsbewältigungswerte als der Durchschnitt haben, sich aber in dieser Gruppe die Werte am stärksten verschlechterten. Diese Gruppe war auch nicht primäre Zielgruppe bei den Interventionen im Betrieb.

Am meisten haben Vollzeitkräfte vom Programm profitiert.

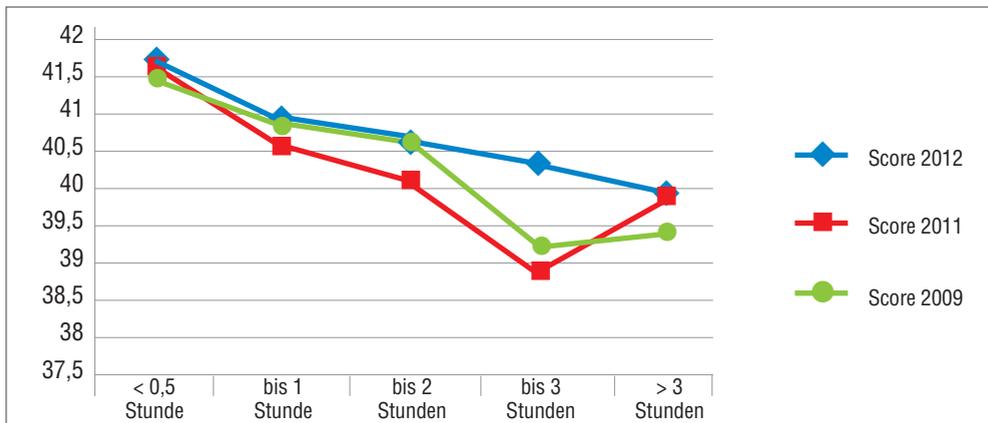
Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte ohne Überstunden und mit >15 Überstunden pro Woche



Dieses Ergebnis ist besonders spannend, weil es zeigt, dass viele Überstunden pro Woche trotz Interventionen auf Dauer zu einer Verringerung der Arbeitsbewältigung führen.

Langes dauerhaftes Arbeiten fördert nicht den Erhalt von Arbeitsfähigkeit!

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte nach Anfahrtszeiten zur Arbeit und zurück



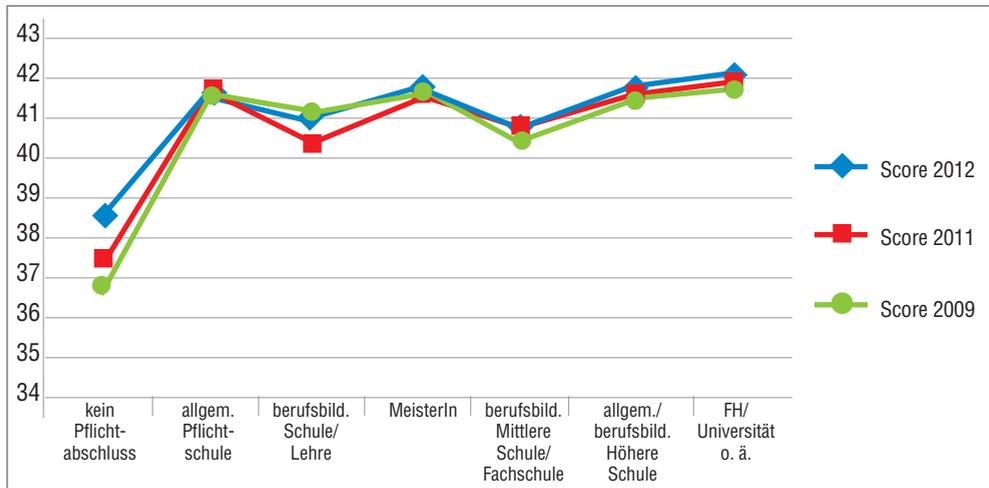
Jene MitarbeiterInnengruppen mit langen Pendelzeiten weisen deutlich schlechtere Arbeitsbewältigungswerte auf als jene mit geringen Anfahrtszeiten.

Ein Erklärungsmodell dafür ist, dass sich die sozial wirksame Arbeitszeit mit dem Ausmaß von Wegzeiten verlängert.

In einzelnen Betrieben wurden Unterstützungsmaßnahmen für Pendler entwickelt.

Ob der Anstieg in den Arbeitsbewältigungswerten bei der Gruppe bis zu 3 Stunden Pendelzeit auf diese Initiativen zurückzuführen ist, kann nicht 100% verifiziert werden, ist aber eine mögliche Erklärung.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte nach Ausbildung



Wie schon in vielen Studien nachgewiesen geht mit zunehmendem Bildungsniveau meist eine bessere Arbeitsbewältigung einher.

Das zeigt sich auch in unseren Befragungen mit dem ABI Plus™, wobei der größte Zuwachs an Arbeitsbewältigungswerten bei den am niedrigsten Qualifizierten stattgefunden hat.

In dieser Zielgruppe wurden im Rahmen des Programms Trainings, spezielle Programme z.B. für die Reinigungskräfte oder LagerarbeiterInnen durchgeführt.

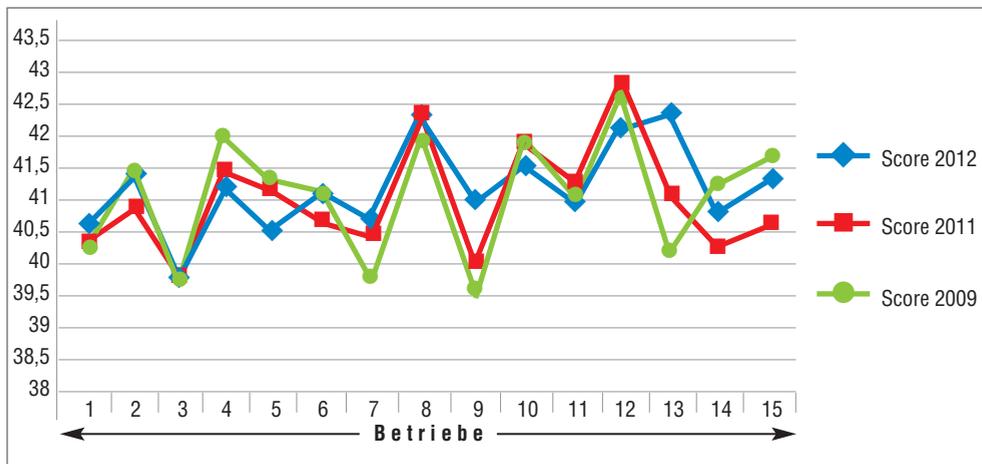
Die hier dargestellten positiven Trends den Arbeitsbewältigungsindex betreffend stimmen für 85% der Betriebe von „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“.

Lediglich bei drei Betrieben konnte keine Steigerung der Arbeitsbewältigungswerte erreicht werden.

Die Verschlechterungen waren allerdings auf Ergebnisse bei den Jüngeren zurückzuführen und wahrscheinlich auch auf Probleme auf Grund der Wirtschaftskrise.

Bei einem Betrieb konnte allerdings ein Abwärtstrend zum Messzeitpunkt 2011 gestoppt und zum Teil wieder aufgeholt werden.

Abbildung: Arbeitsbewältigungswerte in 15 Betrieben des Programms



Die subjektive Einschätzung, ob die Tätigkeit auf Grund des Gesundheitszustandes auch noch in den nächsten Jahren ausgeübt werden kann, ist eine wesentliche Dimension von Arbeitsfähigkeit und ein guter Prognosefaktor.

Rund 80% der Befragten in den Betrieben sind sich noch 4 Jahre später ziemlich sicher, dass sie auf Grund ihrer Gesundheit ihre derzeitige Arbeit auch noch in den nächsten Jahren ausüben werden können.

Der Prozentsatz ist stabil geblieben oder hat sich sogar verbessert:

- bei Männern um 2%,
- innerhalb der Altersgruppe der 50 bis 59-jährigen um rund 5% Punkte (70% der 55 bis 59 Jährigen glauben, dass sie ihre Arbeit auch noch in den nächsten Jahren ausüben werden können und noch 62% der über 60-jährigen!)
- bei Arbeitern um 3%,
- bei MitarbeiterInnen mit mehr als 30 Jahren Betriebszugehörigkeit um 10%.

Bei Lehrlingen hingegen gab es eine Abnahme um 6% (von 96% auf 90%).

Nun zwei Betriebsbeispiele, die anschaulich demonstrieren wie Arbeitsfähigkeit beeinflusst wird und sich verändern kann.

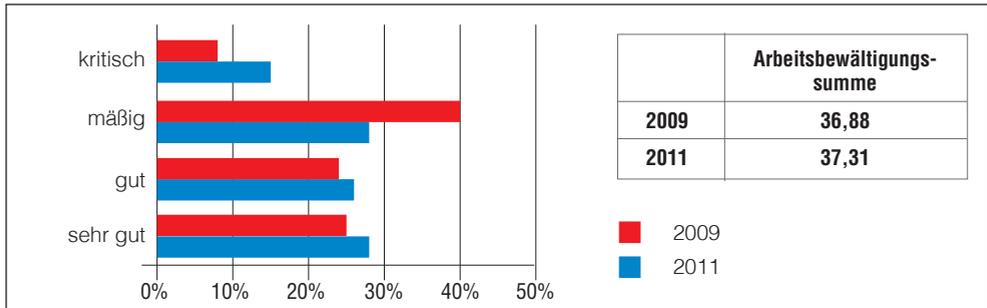
Fallbeispiel 1: Betrieb mit Transitarbeitsplätzen

	3. Befragung 2012	2. Befragung 2010	1. Befragung 2008
MA-Anzahl	22 (davon 20 in der 1. & 2. Befragung)	34 (davon 27 aus 1. Befragung)	33
Unbefristet Beschäftigte, mit mindestens 30%iger Einschränkung	34,6 	33,8	33,8
Transit (4 bis 6 Monate)	36,0 	38,3	38,7
Job am 1. Arbeitsmarkt	43,0 	42,0	35,0
Selbständigkeit	37,5 	43,0	36,5
Arbeitslosigkeit	32,8 	33,5	36,5
I-Pension	26,0 	29,0	39,0

Der Rückfall in die Arbeitslosigkeit oder eine nur zeitweise Beschäftigung und die Frühpensionierung sind „die Killer von Arbeitsfähigkeit“.

Das heißt eine gute Integration in den Arbeitsprozess ist essentiell für die Verbesserung von Arbeitsfähigkeit.

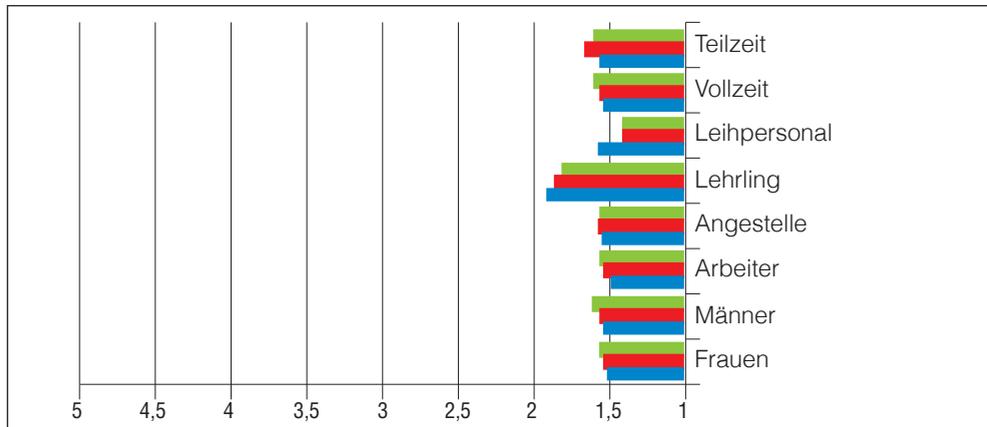
Fallbeispiel 2: Reinigungsfachkräfte einer Organisation (Verteilung der Arbeitsbewältigungsindexklassen)



Bei den Reinigungsfachkräften in dieser Organisation wurden auf Grund der im Vergleich zur restlichen Belegschaft deutlich geringeren Arbeitsbewältigungswerten bei der Erstanalyse, umfassende Maßnahmen gesetzt, die nach 2 Jahren zu einer anschaulichen Steigerung des Arbeitsbewältigungsdurchschnittswerte führten. Für 6% aus dieser MitarbeiterInnengruppe haben die Interventionen nicht gereicht (sie rutschen weiter in den kritischen Bereich ab).

Ausgewählte Ergebnisse in Bezug auf andere Dimensionen von Arbeitsfähigkeit

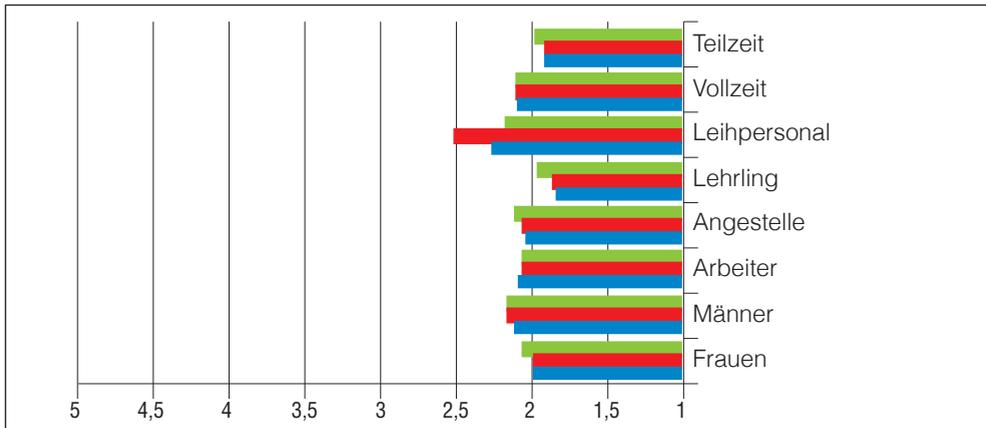
Verfügen Sie über ausreichend Wissen und Fähigkeiten, um Ihre Arbeit gut erledigen zu können?



	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
2009	1,55	1,59	1,55	1,57	1,82	1,44	1,57	1,57
2011	1,56	1,58	1,52	1,58	1,83	1,44	1,55	1,60
2012	1,54	1,55	1,49	1,55	1,88	1,54	1,54	1,53

Auf einer Skala von 1 bis 5, bedeuten niedrige Werte Positives und höhere Werte Negatives. Die Ergebnisse in Bezug auf Einschätzung von Kompetenz zu Erfüllung der Aufgaben war schon bei der ersten Befragung sehr positiv. Mit Ausnahme bei Lehrlingen und Leihpersonal haben sich die Werte dennoch noch weiter verbessert.

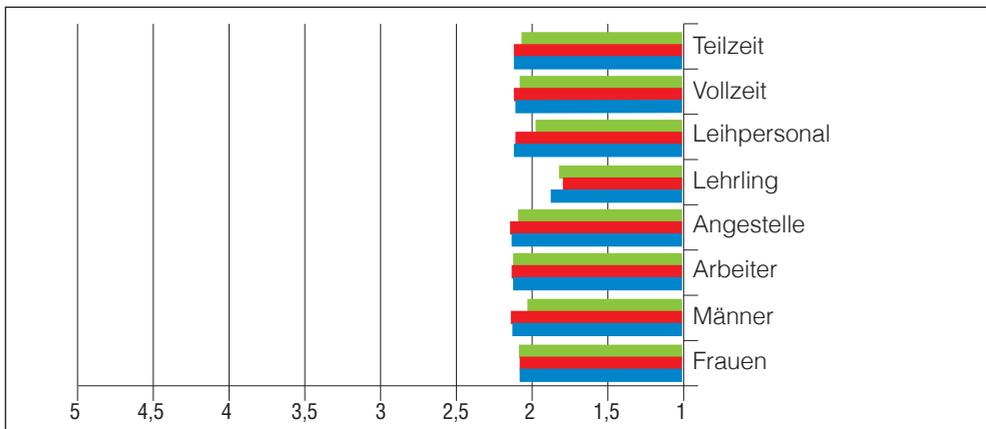
Life Balance: Wie gut lässt sich Ihr Beruf mit Ihrem Privatleben vereinbaren?



	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
■ 2009	2,04	2,16	2,08	2,07	1,98	2,30	2,16	1,93
■ 2011	2,01	2,16	2,08	2,05	1,91	2,48	2,16	1,87
■ 2012	2,00	2,12	2,09	2,04	1,90	2,30	2,14	1,87

Es zeigt sich eine relativ stabile Einschätzung im guten Bereich mit Ausnahme des Leihpersonals. Eine tendenzielle Verbesserung erleben Lehrlinge.

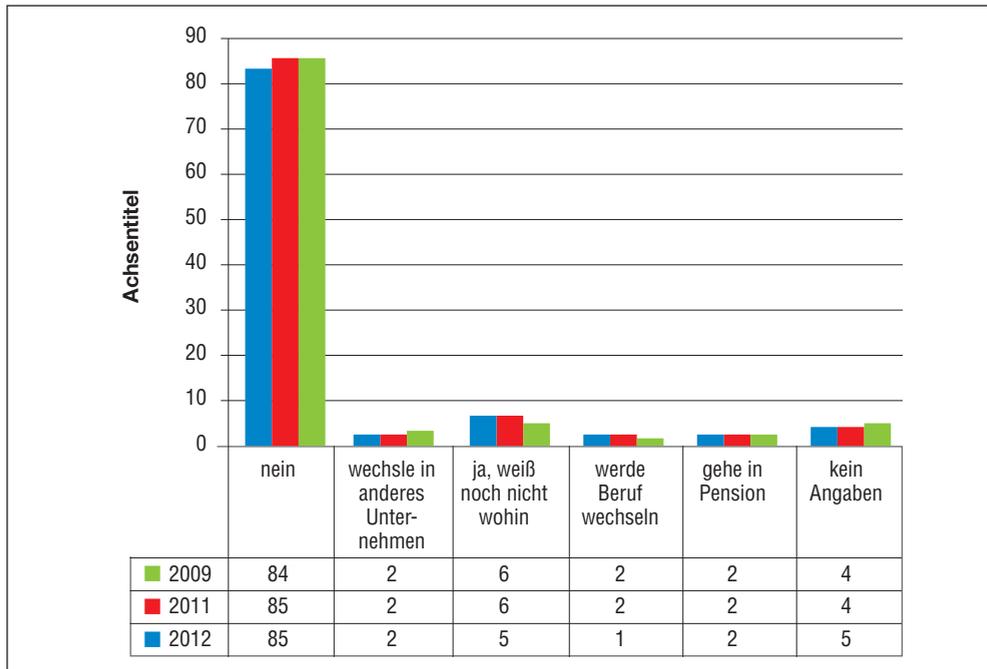
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Berufssituation?



	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
■ 2009	2,12	2,08	2,11	2,10	1,59	1,90	2,11	2,07
■ 2011	2,11	2,15	2,12	2,14	1,54	2,13	2,14	2,11
■ 2012	2,11	2,12	2,11	2,13	1,70	2,15	2,12	2,11

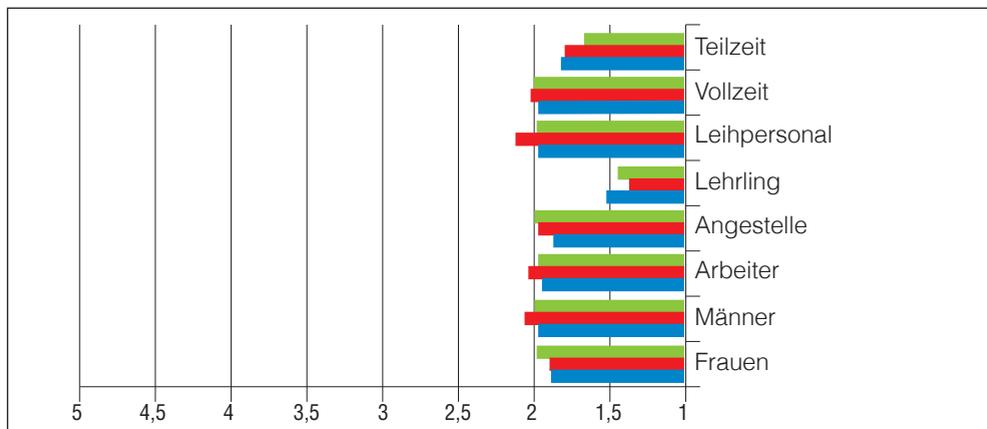
Die Zufriedenheit bleibt recht stabil mit leichter Besserung, mit Ausnahme Leihpersonal und Lehrlinge, hier kommt es zu einer Verschlechterung.

Haben Sie sich entschieden Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit zu beenden?



Hier zeigt sich praktisch keine Veränderung, obwohl die Beschäftigten durchschnittlich 5 Jahre älter wurden.

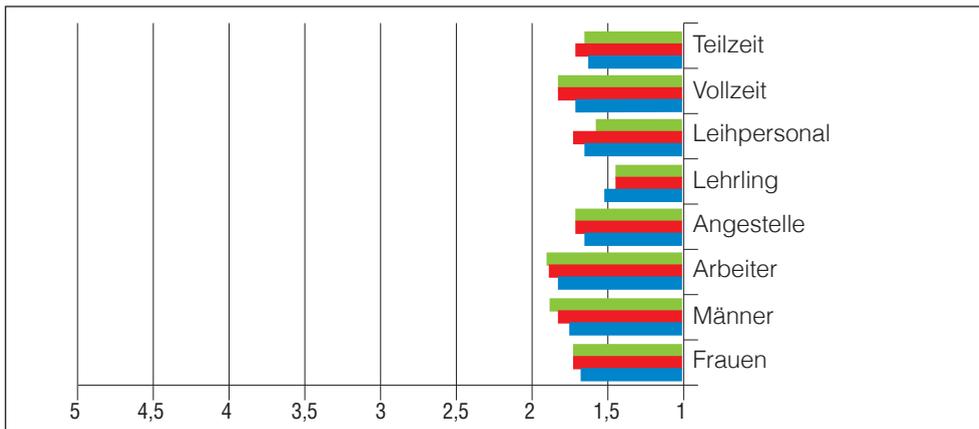
Erhalten Sie Unterstützung von Ihrem Vorgesetzten, wenn Sie diese brauchen?



	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
2009	1,98	2,00	1,97	1,98	1,46	1,87	2,02	1,67
2011	1,86	2,02	2,03	1,90	1,35	1,83	1,99	1,84
2012	1,85	1,92	1,93	1,88	1,51	1,70	1,92	1,81

Die Werte haben sich mit Ausnahme für Lehrlinge verbessert.

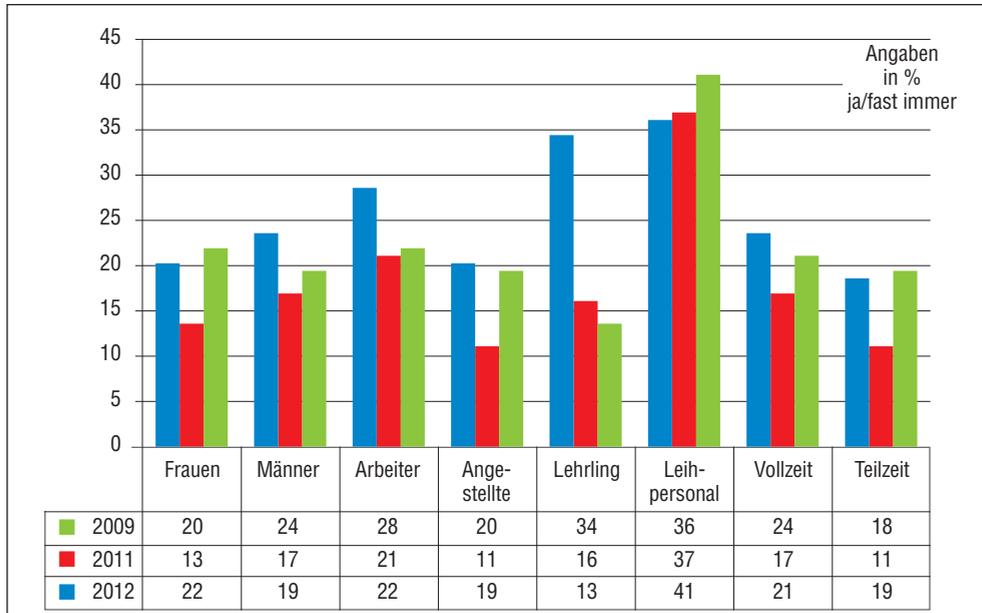
Erhalten Sie Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen, wenn Sie diese brauchen?



	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
■ 2009	1,73	1,83	1,85	1,74	1,48	1,57	1,80	1,71
■ 2011	1,73	1,84	1,84	1,74	1,48	1,70	1,80	1,74
■ 2012	1,70	1,77	1,80	1,71	1,51	1,71	1,74	1,72

Mit Ausnahme des Leihpersonals kam es zu leichten Verbesserungen.

Befürchten Sie Nachteile, wenn Sie in den Krankenstand gehen?



Die Angaben sind in % und bedeuten eher ja/immer.

Diese Tendenz Nachteile zu fürchten hat mit Ausnahme bei Leihpersonal (dort von Haus sehr hoch) zugenommen, das bedeutet MitarbeiterInnen kommen trotz Krank-

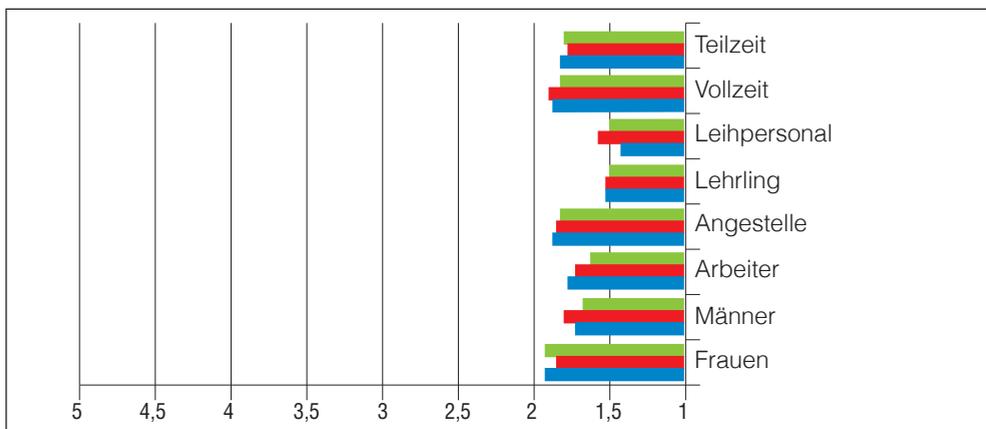
heit oder subjektiver Leistungseinschränkung aus verschiedensten Gründen zur Arbeit.

Diese Entwicklung sehen wir kritisch und sie muss jedenfalls genau beobachtet werden, dass es nicht zu einer Verschiebung in Richtung Präsentismus gibt.

Da sich die gesundheitliche Arbeitsfähigkeit verbessert hat, sind die Leistungseinschränkungen eher in den Bereichen Einstellungen (z.B. Abnahme des Engagements) zu erwarten.

Kommen Sie mit Ihrer derzeitigen Arbeitszeitform gut zurecht?

(Darstellung in Mittelwerten auf einer Skala von 1 bis 5)

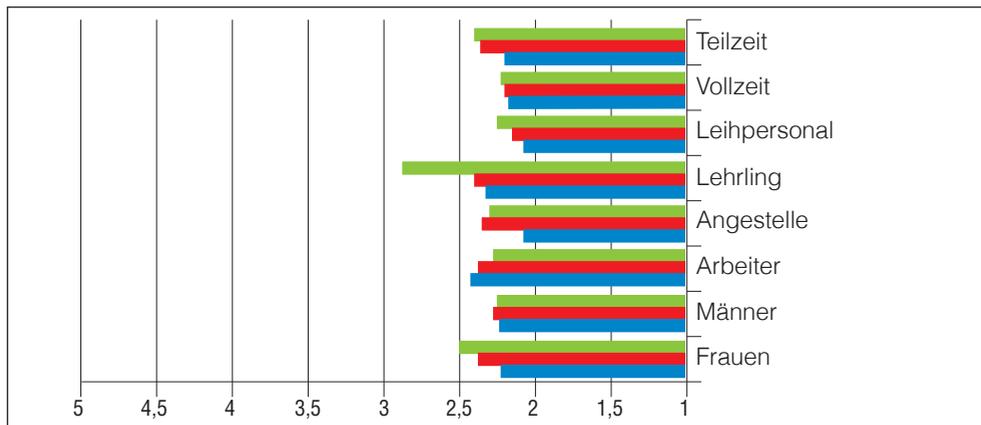


	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
■ 2009	1,80	1,69	1,67	1,76	1,51	1,52	1,76	1,75
■ 2011	1,77	1,75	1,72	1,77	1,63	1,61	1,79	1,74
■ 2012	1,80	1,72	1,74	1,78	1,63	1,46	1,78	1,76

Im großen und ganzen über alle Jahre betrachtet zeigen sich hier recht gute Werte mit leichten Tendenzen in Richtung Verschlechterung (in diesem Fall mit einer Ausnahme beim Leihpersonal).

Können Sie Pausen machen, wenn Sie diese brauchen?

(Darstellung in Mittelwerten auf einer Skala von 1 bis 5)

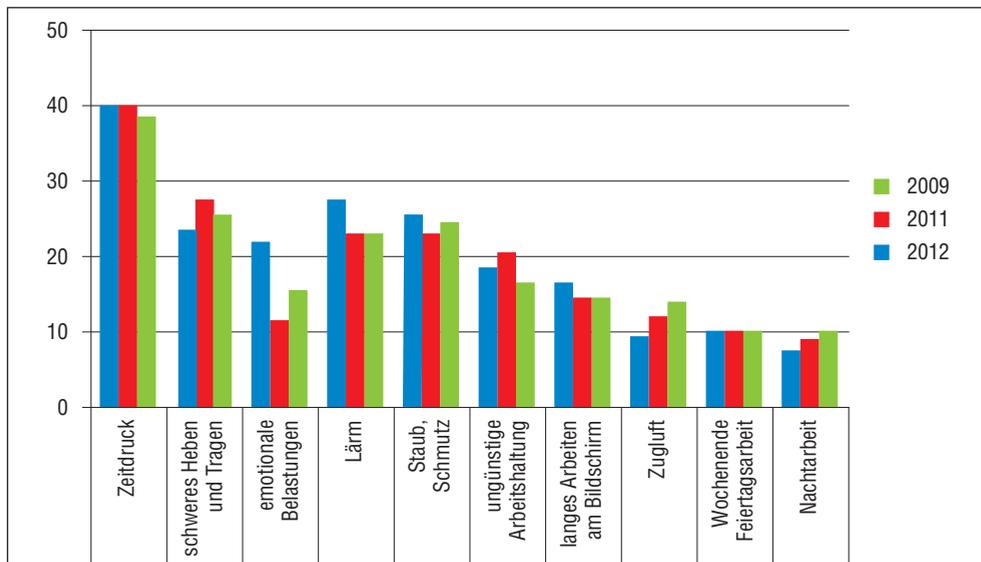


	Frauen	Männer	Arbeiter	Angestellte	Lehrling	Leihpersonal	Vollzeit	Teilzeit
■ 2009	2,50	2,29	2,46	2,30	2,80	2,28	2,39	2,44
■ 2011	2,42	2,32	2,43	2,35	2,44	2,20	2,37	2,41
■ 2012	2,27	2,22	2,38	2,18	2,40	2,08	2,24	2,26

In allen Gruppen gibt es Verbesserungen. Die Verbesserung der Pausenkultur war einer der beliebtesten und – wie man hier sieht – auch erfolgreichen Maßnahmen im Programm.

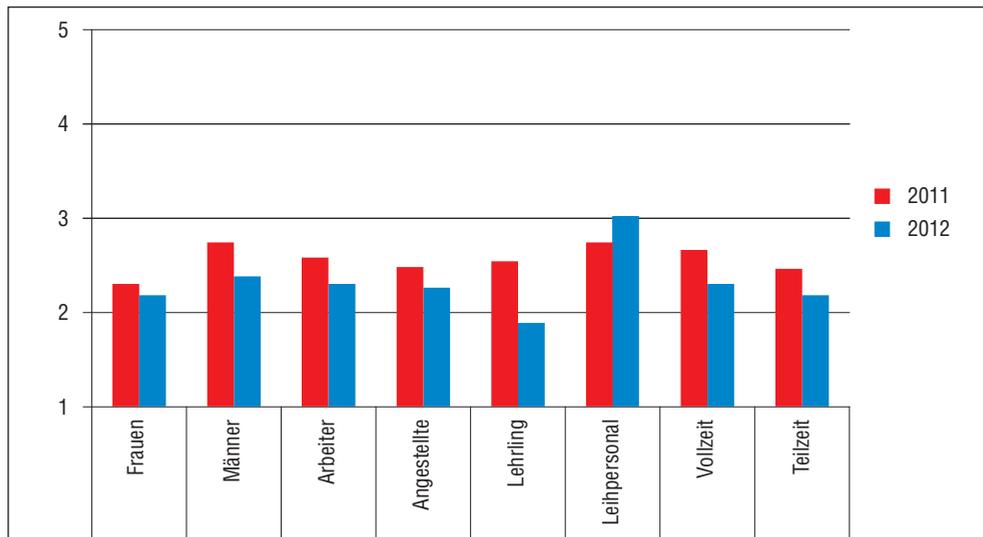
Die Top 10 Belastungen

(Angaben in % eher starke bzw. sehr starke Belastungen)



Die Top Ten blieben die Top Ten über alle Jahre, ein deutlicher Zuwachs an emotionalen Belastungen ist jedoch zu bemerken.

Fit für die Zukunft wurde von meinem/meiner Vorgesetzten aktiv unterstützt?
(Darstellung in Mittelwerten auf einer Skala von 1 bis 5)



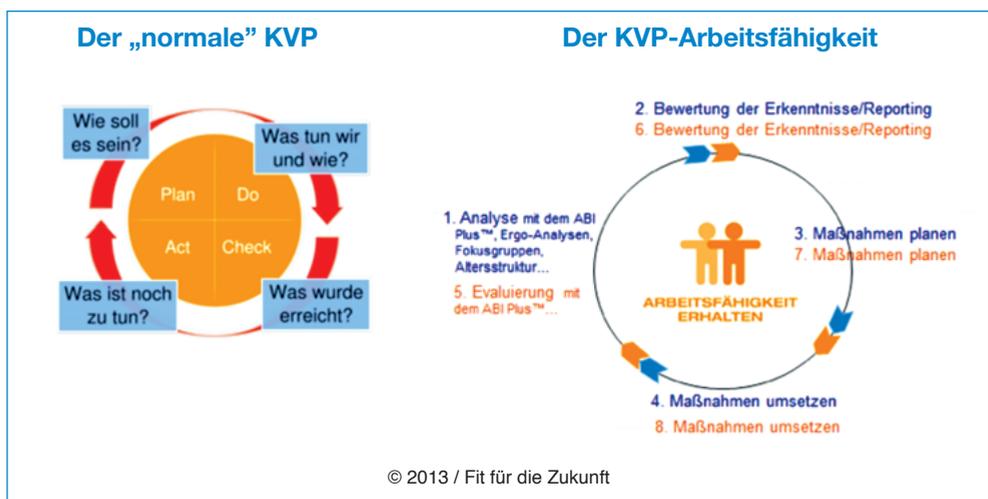
Vorgesetzte haben zum Ende des Projekts dieses stärker bzw. für MitarbeiterInnen auch spürbarer/sichtbarer unterstützt.
Dies gilt für alle Gruppen mit Ausnahmen des Leihpersonals.

VII. Der Beratungsprozess im Betrieb – einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum Erhalt von Arbeitsfähigkeit aufbauen

„Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind. Man muss sie erzeugen – und die Lösungen werden folgen.“

Antoine de Saint-Exupery

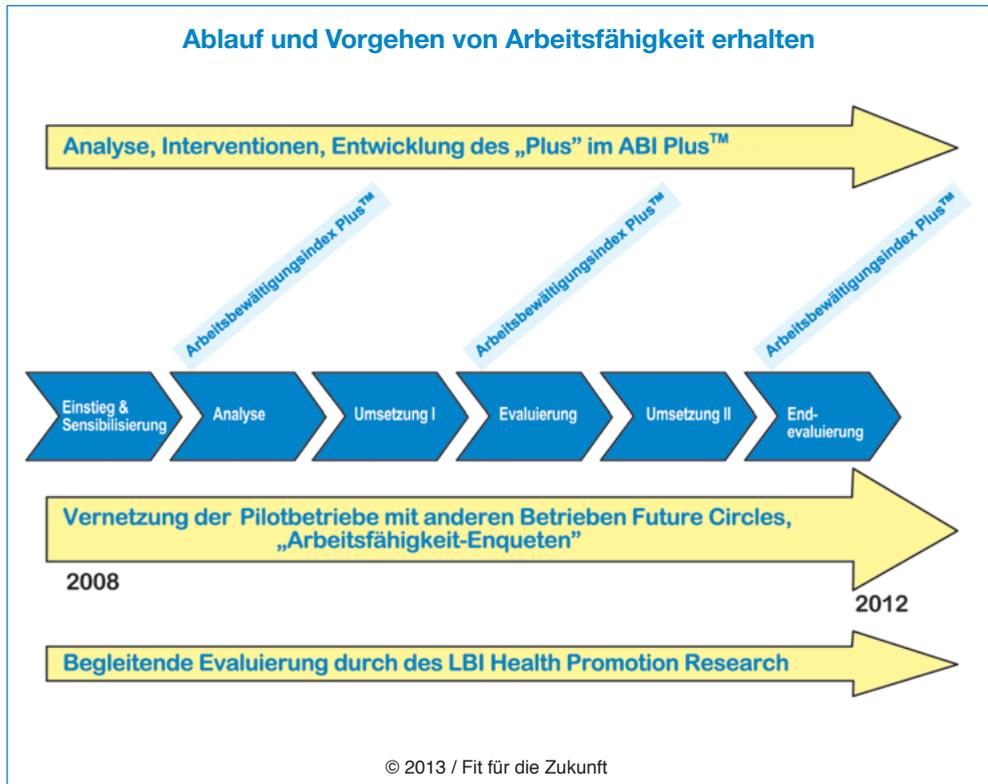
Arbeitsfähigkeit zu unterstützen (zu erhalten oder zu fördern) ist nicht das Ergebnis von einzelnen Interventionen oder Einmalaktionen, sondern die Verbindung eines gut geplanten Prozesses mit gezielten Maßnahmen. Sie müssen das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nicht nur möglichst solide bauen, sondern es auch ständig „in Schuss halten“. In einem guten Prozess werden verschiedene Aktivitäten im Betrieb vernetzt, aufeinander abgestimmt und interne Potenziale im Zuge des Vorgehens gestärkt. Der Prozess wird durch eine Steuergruppe geführt, die eine unerlässliche Stütze bildet und auf ihrem Gestaltungsweg möglichst viele Menschen einbezieht und empowert. Den Prozess solide anzulegen, ist eigentlich die erste und wichtigste Maßnahme. Da ein erfolgreiches Erhalten und Fördern von Arbeitsfähigkeit ein ganzes Arbeitsleben lang anhält, haben wir den Prozess als „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess Arbeitsfähigkeit erhalten“ (KVP-Arbeitsfähigkeit) angelegt. Mit stetigen Verbesserungen soll das Niveau von Arbeitsfähigkeit erhöht oder zumindest stabilisiert werden. Vorschläge für Verbesserungen werden durch die eingesetzten Evaluierungsinstrumente, durch die Expertise der Steuergruppe und die Einbindung von MitarbeiterInnen erhoben. Der KVP-Arbeitsfähigkeit kann damit zu einem Bestandteil des Qualitätsmanagements im Betrieb werden.



Quelle: Wikipedia, 2013

Quelle: Fit für die Zukunft, 2013

Im Zuge des Projekts „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ haben die Pilotbetriebe den Zyklus (Plan – Do – Check – Act) zweimal durchlaufen und die MitarbeiterInnen wurden dreimal mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ befragt.



Der Aufbau des Beratungsprozesses im Überblick

PHASE	ZIELE bzw. INHALTE
Vorphase	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Kooperation mit dem Betrieb • Innerbetriebliche Struktur zur Steuerung festlegen, Mitglieder für Steuerung auswählen • Planung der Etappen und Milestones im Beratungsprozess, erste Terminfestlegungen
Sensibilisierung und Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein für das Thema bei allen Beteiligten schaffen • Wichtigkeit und Nutzen des Themas beleuchten • Bereitschaft von Führung und MitarbeiterInnen wecken, sich aktiv am Prozess zu beteiligen • Methoden zur Sensibilisierung: Impulsvorträge, Durchführung von Fokusgruppen, Interviews ... • Erhebung von Grunddaten wie Altersstruktur (Personalressourcen), Fehlzeiten, Fluktuation, regionaler Arbeitsmarktsituation • Erhebung bereits im Betrieb vorhandener Unterstützungsprozesse und Initiativen für das Thema • Befragung der gesamten Belegschaft mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ • Durchführung von Arbeitsbewältigungs-Coachings®
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung aller Daten, Dokumente und Erstellung eines Berichtes
Maßnahmen Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse, Konzeption von strategischen Maßnahmen in der Steuergruppe • Einbeziehen der MitarbeiterInnen z.B. in Zirkelprozessen zur vertieften Maßnahmenentwicklung • Aufbau einer Interventionsmatrix mit Zuordnung nach Verhältnis- und Verhaltensorientierung und den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit • Priorisierung der Maßnahmen nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Zeitlichkeit in ihrer Umsetzung
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Maßnahmen • Jede Maßnahme hat ihre/n Umsetzungspaten bzw. -patin • Know-How-Aufbau im Betrieb, Begleitung innerbetrieblicher ExpertInnen (z.B. ArbeitsmedizinerInnen)
Nachhaltigkeit & Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Zweit-Erhebung mit Arbeitsbewältigungsindex Plus™ -> veränderte Arbeitsbewältigungswerte? (sinnvoller Zeitraum 1,5 bis 2,5 Jahre nach der Ersterhebung) • Evaluierung bzgl. Umsetzung von Maßnahmen etc
Transfer & Maßnahmen Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Maßnahmen bzw. Transfer der Erkenntnisse im Unternehmen • Durchführung des Arbeitsbewältigungsindex Plus™, z.B. alle 2 Jahre

Die Steuerung

So wie beim Haus(um)bau braucht es ein koordinierendes und koordiniertes Team (Bauleitung, Baustellenkoordination, Handwerksteam).

Der KVP Arbeitsfähigkeit wird durch eine betriebliche Steuergruppe, einem Steuerkreis, gesteuert und koordiniert.

Die Steuergruppe ist der Motor des Arbeitsfähigkeitsprojektes.

Sie soll mit Verstand aber auch mit Herz an die Sache herangehen und in der Lage sein, den Prozess voranzutreiben. Entscheidungen müssen hier rasch getroffen bzw. hergeleitet werden können.

Die Mitglieder der Steuergruppe müssen nicht selber für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig sein, die Steuergruppe trägt jedoch Verantwortung dafür, dass die Umsetzung passiert. Rahmenbedingungen für die Umsetzung werden in der Steuergruppe geklärt und bereitgestellt. Für die Bearbeitung der Maßnahmen können UmsetzungspatInnen aus dem Betrieb oder Arbeitsgruppen beauftragt werden.

Die Steuergruppe trifft sich regelmäßig zur Reflexion und zur Evaluierung des Projektstatus. Sie dokumentiert den Prozess.

Mögliche Zusammensetzung der Steuergruppe

- Vertreter/in der Geschäftsführung
- Personalmanagement bzw. Vertretung
- Eventuell Personalentwicklung
- Belegschaftsvertretung bzw. auch Behindertenvertrauenspersonen
- Präventivfachkräfte (Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsvertrauenspersonen)
- Eventuell für Thema wichtige AbteilungsleiterInnen/ProduktionsleiterInnen
- Eventuell andere innerbetriebliche ExpertInnen oder Schlüsselpersonen
- Externe Prozessbegleitung

Die Sensibilisierung für das Thema im Betrieb

Die Analyse wird durch eine Sensibilisierung für das Thema eingeleitet, die das Bewusstsein der MitarbeiterInnen und Führungskräfte nachhaltig verändern hilft. Sensibilisierung und Analyse sind eng mit einander verknüpft.

Es soll gleich zu Beginn des KVP-Arbeitsfähigkeit ein möglichst breites Verständnis für das Thema geschaffen werden.

Die Notwendigkeit, in Arbeitsfähigkeit der Belegschaften zu investieren, muss bei Management, Führungskräften und BetriebsrätInnen bzw. Personalvertretungen gesehen und der daraus resultierende Nutzen erkannt werden.

Die Altersstrukturauswertung des Betriebes, Erhebung des betrieblichen faktischen Pensionsantrittsalters, Auswertung von Krankenstandgeschehen u.a. erlauben eine erste Prognose für die Zukunft.

Erst diese Prognose bewegt dann manche Betriebe dazu, sich verstärkt des Themas anzunehmen (reaktives Handlungsmuster). Es gibt aber auch Betriebe, die proaktiv handeln, die sich auch ohne erste Analyse mit dem Thema Erhalt von Arbeitsfähigkeit beschäftigen. Sie wollen für den demografischen Wandel gut gerüstet sein, weil sie ein attraktiver Arbeitgeber für alle Generationen sein wollen und weil sie um die Arbeitsmarktsituation und den damit verbundenen Fachkräftemangel Bescheid wissen. Kompetenzen und Wissen sollen für den Betrieb gesichert werden.

Im Programm „Fit für die Zukunft“ handelte ein Teil der Betriebe aus einer Problemlage heraus, ein Teil proaktiv. Für den Aufbau des Prozesses selbst ist und war die Ausgangsmotivation eigentlich unerheblich. Ein für uns im Projekt jedoch wahrnehmbarer Unterschied bei der Haltung der Betriebe war, dass der Gedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (die MitarbeiterInnen wurden mobilisiert, Maßnahmen zur Unterstützung umgesetzt) bei reaktiv handelnden Betrieben immer wieder bewusst gemacht werden musste.

Wirtschaftliche Argumente waren für Betriebe immer auch wichtige Entscheidungsgrundlage, um zu handeln. So wurde bspw. den Betrieben durch die externen BeraterInnen „vorgerechnet“ welchen Produktivitätsverlust sie durch verlorene Arbeitsfähigkeit erleiden.

Natürlich gilt und galt es im Zuge der Sensibilisierung auch, die MitarbeiterInnen zu überzeugen, dass es für sie persönlich wichtig ist, Arbeitsfähigkeit zu fördern und nicht nur der Betrieb einen Nutzen daraus erfährt.

Es wurde an Hand von Erkenntnissen aus Studien gezeigt, dass Lebensqualität und Gesundheit während der Arbeit und in der Pension, ja sogar Lebenserwartung mit einem hohen Niveau von Arbeitsfähigkeit korrelieren.

Auch wird den MitarbeiterInnen zunehmend bewusst, dass sich ein späterer Pensionsantritt auch in Österreich durchsetzen und eine Realität für alle werden wird. Der Betrieb hat mit diesem Wissen die Wahl, entweder für den längeren Verbleib von MitarbeiterInnen nichts zu tun und es den MitarbeiterInnen selbst zu überlassen mit dieser neuen Situation zu Recht zu kommen.

Oder Betriebe handeln präventiv – so wie im Falle der „Fit für die Zukunft“ – Pilotbetriebe, und unterstützen ihre MitarbeiterInnen dabei, länger gesund in Beschäftigung zu bleiben.

Auch diese Botschaften wurden bzw. werden in der Sensibilisierungsphase offen kommuniziert.

In der Sensibilisierungsphase wird auch darüber informiert, dass jede Altersgruppe bei entsprechenden Rahmenbedingungen eine hohe Arbeitsfähigkeit

haben kann, dass Älterwerden einen Umbau der Arbeitsfähigkeit bedeutet, aber keinesfalls einen generellen Abbau.

Die geteilte Verantwortung zwischen Betrieb und jedem/jeder Einzelnen, Arbeitsfähigkeit zu fördern, sowie der gemeinsame Gewinn und Nutzen, machen unser Meinung nach das Thema Arbeitsfähigkeitsförderung zu einem attraktiven Thema für alle Beteiligten.

Wir sprechen von einer so genannten win-win Situation.



Beispiele für Sensibilisierungsmaßnahmen:

- Kurzimpulse durch Führung, Betriebsrat oder externe Beratung zum Thema Arbeitsfähigkeit, Information über das Umbaumodell mit dem Älterwerden, Beispiele aus der Praxis für verschiedene Zielgruppen im Unternehmen;
- Vernetzung mit anderen Betrieben, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben;
- Besuch von Veranstaltungen wie Vorträgen, Seminaren und Enqueten zum Thema (z.B. jährliche Arbeitsfähigkeitsenquete des ÖPWZ gemeinsam mit PVA und AUVA);
- Informationspakete für die Steuergruppe zum Thema;
- Erstellung einer Prognose und eines Zukunftsszenarios auf Grund der Analyse bestehender Daten.

Weitere Infos dazu sind in der Bauanleitung für das Haus der Arbeitsfähigkeit, downloadbar unter <http://www.abiplus.net>

Die Analyse und Maßnahmenentwicklung

Kern der Analyse war die Befragung mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™, welcher im Kapitel V ausführlich beschrieben wurde.

Die Maßnahmenentwicklung erfolgte einerseits in der Steuergruppe mit externer Begleitung, andererseits unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen.

Alle Maßnahmen (siehe auch Kapitel VIII) wurden in eine s.g. Interventionsmatrix eingeordnet, und jeweils einem Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet.

Interventionsmatrix – Beispiel

	Basis Gesundheit	1. Stockwerk Kompetenz	2. Stockwerk Werte	3. Stockwerk Arbeit
verhältnisorientiert	2		4	6 5
verhaltensorientiert	1	3		

1 Life Domain Seminare

2 Gesundheitspass

3 Training – Umgang mit schwierigen KlientInnen

4 Projekt „Mut tut gut“

5 Pausenregelung

6 Führungskräfteentwicklung

Stolpersteine und Erfolge

Natürlich gibt es bei einem mehrjährigen Prozess so wie er im Programm „Fit für die Zukunft“ gelaufen ist, nicht nur Erfolgsmomente und alles läuft glatt.

Da der Lerneffekt aus Stolpersteinen ebenso hoch ist wie aus Erfolgen, haben wir sie gesammelt und hier zusammengefasst.

Folgende Probleme sind im Zuge des Programms „Fit für die Zukunft“ aufgetreten:

- Knappe Zeitbudgets für das Projekt.
 - Der Beratungsprozess wurde gefördert, der Aufwand für interne Zeitressourcen für Personal (Steuergruppe, MitarbeiterInnen...) vorab grob kalkuliert. Dennoch war es für einige Betriebe immer wieder eine große Herausforderung, Personalressourcen für Workshops, Schulungen oder bei der Umsetzung von Maßnahmen zu Verfügung zu stellen. Bei einem Betrieb führte dieses Problem sogar zur Halbzeit zum Ausstieg aus dem Projekt.
 - Die betriebsinterne Projektleitung war phasenweise zeitlich sehr gefordert (z.B. durch Bewerbung der Befragung, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen), und ihr/ihm wurden vom Betrieb nicht immer ausreichende Zeitressourcen für diese Aufgabe bereitgestellt, was zu Überstunden, verstärktem Einsatz in der Freizeit und manchmal damit auch zu Anspannungen führte.
 - Projektshopping von Betrieben – Gießkannenprinzip statt Qualität

Lerneffekt: Zu Beginn des Projektes und bei Abschluss der Kooperationsvereinbarung verstärkt auf das Thema interne Personal- und Zeitressourcen hinzuweisen. Wenn viele Projekte zeitgleich laufen, ist es besser, mit dem Projektbeginn ein Auslaufen anderer Projekte abzuwarten.

- Schwierige Rolle der Projektleitung und Konflikte in der betriebsinternen Steuergruppe.
 - Die Projektleitung wurde vom Betrieb bestimmt, weil diese Person gerade Reservekapazitäten hatte, ohne, dass der/die betroffene MitarbeiterIn von ihrer Projektleitungsaufgabe wirklich überzeugt war.
 - Es wurden für die Projektleitung z.B. zunächst der Betriebsrat nominiert, der dann wiederum wenig Akzeptanz bei Geschäftsführung fand („die wollen uns Betriebsratsthemen unter dem Projektmantel verkaufen“)
 - Längerfristige Konflikte innerhalb der Projektsteuergruppe
 - Wechsel in der Projektleitung während sensibler Phasen des Projekts

Lerneffekt: Es hat sich gezeigt, dass eine starke, vom Betrieb akzeptierte und geschätzte interne Projektleitung ganz wesentlich zum Gelingen des Projektes beiträgt.

- Überhöhte oder falsche Erwartungen an die externen ProzessberaterInnen

- o z.B., dass es Aufgabe ist, dass die BeraterInnen die Maßnahmen für das Unternehmen ausarbeiten oder gar vorgeben,
- o Vorbereitung, Moderation und Protokollierungen der Sitzungen wird zur ausschließlichen Aufgabe der externen Projektbegleitung gemacht,
- o Management und Führung delegieren Probleme und deren Lösungen an die externe Projektbegleitung.

Lerneffekt: Ausführliches Erklären der Rolle und Aufgaben der externen Prozessbegleitung zu Projektbeginn, ev. auch schriftliches Festhalten in einer Kooperationsvereinbarung.

- Management und Führung konnten nicht überzeugt werden.
 - o Zu Programmbeginn gab es zwar eine Zusage, Management oder Führungskräfte waren bzw. sind aber nicht 100% überzeugt vom Vorhaben.

Lerneffekt: Noch stärkeres und frühzeitigeres Zugehen auf Management und Führung durch externe Prozessbegleitung, Erwartungen und Interesse der Führung einholen bzw. abklären.

- Betriebsrat erlebt das Projekt als Konkurrenz.

Lerneffekt: Betriebsrat ist Teil der Steuerungsstruktur, dem Betriebsrat kann darüber hinaus für Teilthemen Verantwortung übertragen werden und seine Motivation gestärkt werden.

- Wirtschaftskrisen aber auch Probleme mit dem „Tagesgeschäft“ können Aufmerksamkeit und Energie vom Projekt abziehen.

Lerneffekt: Als Prozessberaterin flexibel sein, auch mal Zeit lassen, wenn „Ruhepausen“ im Projekt gebraucht werden, klar besprechen und festlegen, wann und wie dann wieder mit Elan weitergemacht werden kann.

- Es werden hauptsächlich verhaltensorientierte Maßnahmen beworben und umgesetzt, MitarbeiterInnen sind vom Projekt enttäuscht.

Lerneffekt: Auf die höhere Nachhaltigkeit und Wirksamkeit verhältnisorientierter Maßnahmen immer wieder hinweisen. Auch transparent darüber kommunizieren, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden können.

- In der Analyse zeigen sich „unangenehme“ Themen für den Betrieb.

Lerneffekt: Als BeraterIn hat man Pflicht und Recht, auf diese Themen hinzuweisen, am besten mit einem lösungsorientierten Blick.

Diese Aufgabe ist zwar nicht immer angenehm, aber für den Betrieb oft notwendig und hilfreich. Externe BeraterInnen können sich selbst durch Supervision oder Vernetzung mit anderen BeraterInnen stützen.

- Die Projektsteuergruppe verrichtet ihre Arbeit im stillen Kämmerchen

Lerneffekt: Kommunikation von Ideen, Maßnahmen im Betrieb sind ein Schlüsselfaktor für Erfolg, dies kann nicht oft genug kommuniziert werden!

- MitarbeiterInnen fühlen sich ausgeschlossen
Es gelingt nicht oder viel zu wenig, Mitarbeiterinnen am Projekt wirklich gut zu beteiligen, damit werden die entwickelten Maßnahmen auch weniger gut oder gar nicht angenommen

Lerneffekt: Partizipation, Partizipation, Partizipation – man kann nicht genug dazu einladen!

Folgende Faktoren führten und führen zu einer erfolgreichen Umsetzung des KVP-Arbeitsfähigkeit:

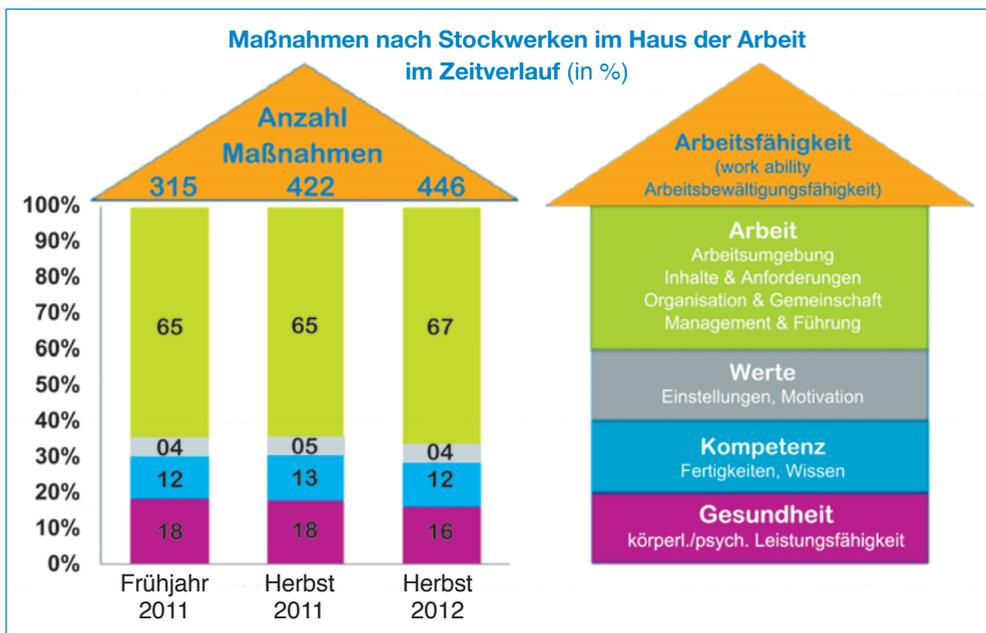
- Klare Vereinbarungen zur Förderleistung, Rolle der externen Projektbegleitung, betriebsinternen Zeitressourcen und Verantwortungen in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich festhalten.
- Management und Führung kann vom Thema überzeugt werden und steht aktiv hinter dem Projekt, ebenso der Betriebsrat.
- Projektleitung ist eine von Führung wie MitarbeiterInnen akzeptierte Person, die mit Engagement steuert (richtige Projektleitung finden!). Externe Projektbegleitung kann damit in ihrer Prozessbegleitungsrolle bleiben und externe Expertise wird dort beigezogen, wo die Projektsteuerung nicht selber Maßnahmen entwickeln kann (z.B. Arbeitszeitmodelle, Ergonomie...).
- Auch Betriebskulturthemen, Führungsthemen und unangenehme Themen werden aufgegriffen und nicht versteckt.
- Es wird klar und transparent von der Geschäftsführung und der Projektsteuerung darüber kommuniziert, wenn etwas nicht möglich ist und ev. Alternativvorschläge eingebracht werden können.
- Quick-Wins – rasche Umsetzungserfolge gelingen und überbrücken damit die Zeit, wenn danach mittel- bis langfristige Verbesserungen greifen.
- Es wird ausführlich zum Projekt im Betrieb kommuniziert (Veranstaltungen, Newsletter, Folder, Intranet...).
- MitarbeiterInnen werden zu Beteiligten des Projekts, sie können immer wieder aktiv mitgestalten.
- Ein Schwergewicht wird in der Umsetzung verhältnisorientierter Maßnahmen gesetzt, damit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitsbewältigungswerte sich signifikant verbessern.
- Es gelingt das s.g. Empowerment von internen Fachkräften im und durch das Projekt (Präventivfachkräfte).
- Es gelingt eine Vernetzung verschiedener Player im Betrieb durch das Projekt, Synergien werden möglich
- Es werden nachhaltige Strukturen geschaffen und genutzt für den KVP-Arbeitsfähigkeit, die Steuergruppe bleibt bestehen, der Arbeitsschutzausschuss wird verstärkt genutzt, Arbeitsfähigkeitsindikatoren fließen in das betriebliche Qualitätsmanagementsystem ein (EFQM, Balanced Score Card...).
- Bestehende Instrumente – z.B. der Personalentwicklung – werden für das Thema Arbeitsfähigkeit genutzt: z.B. MitarbeiterInnengespräch, Feedbackgespräch, Potenzialanalyse, Weiterbildungsangebote.

VIII. Interventionen zur Stärkung von Arbeitsfähigkeit – ein Rundgang durch das Haus der Arbeitsfähigkeit

Die im folgenden Kapitel beschriebenen Interventionen beruhen auf den Erfahrungen der Pilotunternehmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“, sowie z.T. von Unternehmen, die sich dem Vorgehen KVP-Arbeitsfähigkeit angeschlossen haben.

Für das Programm „Fit für die Zukunft“ wurden alle Intervention in den Pilotbetrieben dokumentiert und den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet.

Zuordnung der Interventionen zu den Stockwerken des Hauses Arbeitsfähigkeit



Der Anteil der Maßnahmen im 4. Stock liegt bei etwa 2/3 mit steigender Tendenz zum Schluss des Programms.

Der hohe Prozentsatz an Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene selber ist sehr erfreulich, weil hier Nachhaltigkeit und ein hoher positiver Impact auf Arbeitsfähigkeit zu erwarten sind.

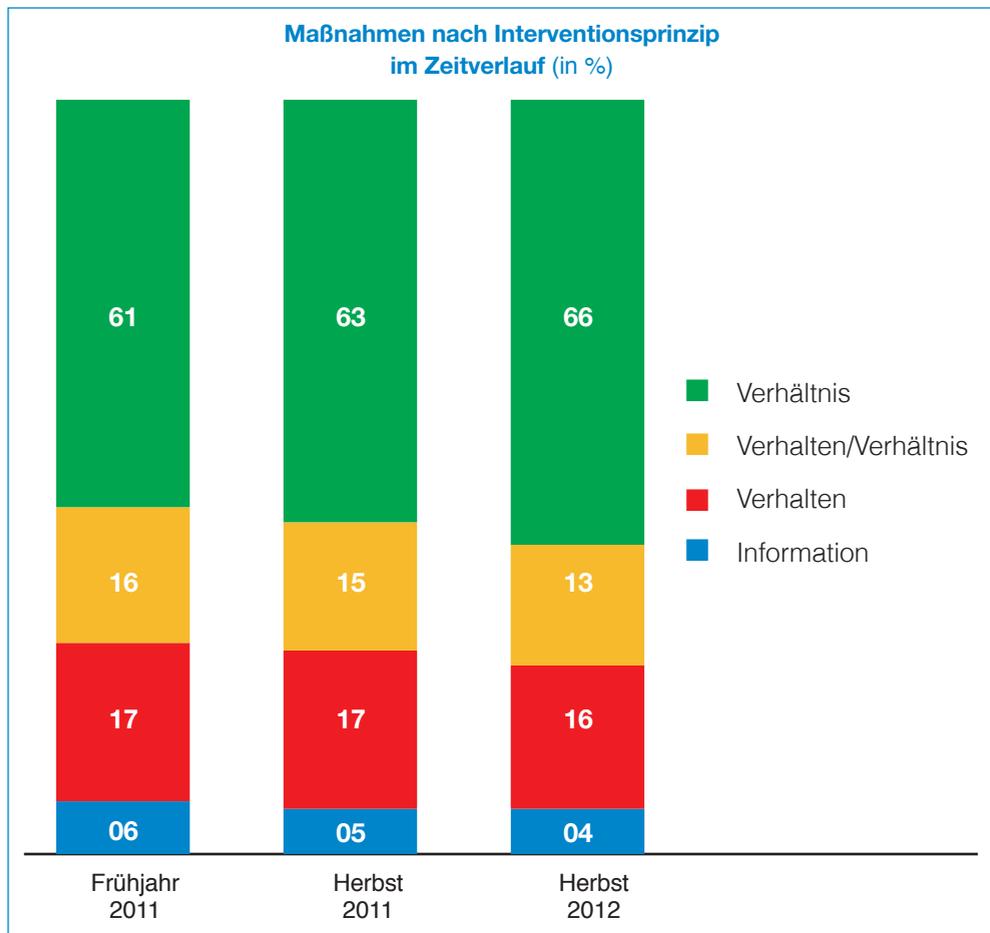
Das 2. und 3. Stockwerk waren über die Zeit der Erfassung stabil, der Prozentsatz im 1. Stock der Gesundheit ist dagegen von 18,4 % auf 16,4 % leicht gesunken.

Die Maßnahmenzahl im 1. Stock sank von 2011 auf 2012, weil einige „klassische“ Gesundheitsangebote von den MitarbeiterInnen nicht ausreichend angenommen wurden.

Diese scheinen 2011 als geplante Maßnahmen auf und wurden dann im Jahr 2012 wieder aus der Wertung genommen.

Es wurde auch zwischen verhältnisorientierten (also an Struktur, Prozessen, Kultur des Betriebes ansetzenden) und verhaltensorientierten (am Individuum ansetzenden) Interventionen differenziert.

Logischer Weise wird das Bild der stärksten Ausprägung im Stockwerk der Arbeit in der dominanten Verhältnisorientierung wieder bestätigt (wobei verhältnisorientierte Maßnahmen sich auch in den anderen Stockwerken wieder finden können).



Im Zeitverlauf ist zu bemerken, dass im letzten Programmjahr nur noch Verhältnismaßnahmen dazugekommen sind.

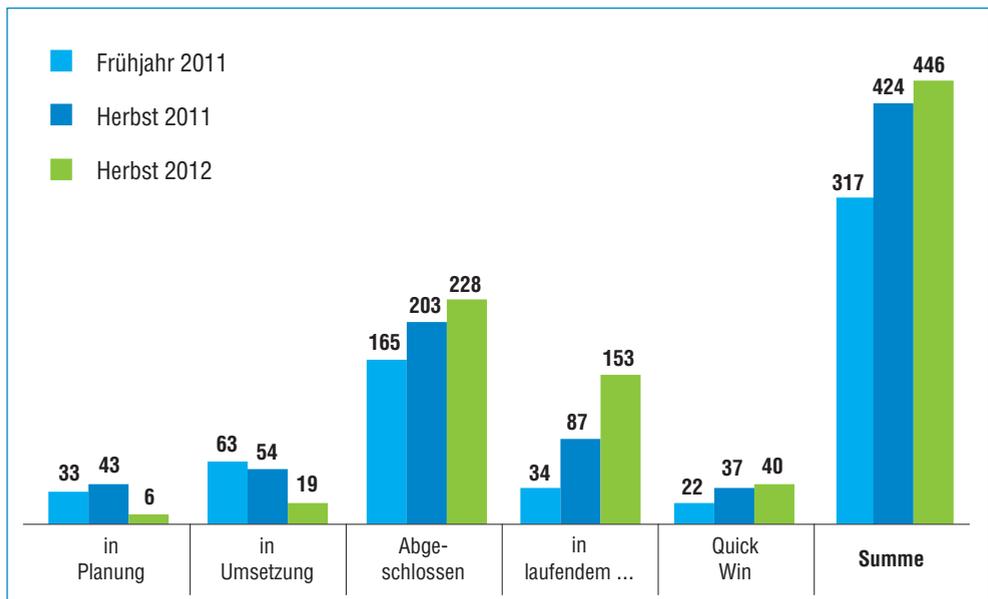
Einige geplante Informations- und verhaltensbezogene Maßnahmen wurden nicht umgesetzt oder es fanden sich zu wenig TeilnehmerInnen, daher ist deren Zahl von 2011 auf 2012 nicht nur anteilmäßig, sondern auch absolut gesunken.

Im optimalen Fall haben sich im Betrieb verhalten und verhältnisorientierte Maßnahmen, wie z.B. die Einführung von kleinen Regenerationspausen mit der aktiven Teilnahme von Führung und MitarbeiterInnen ergänzt.

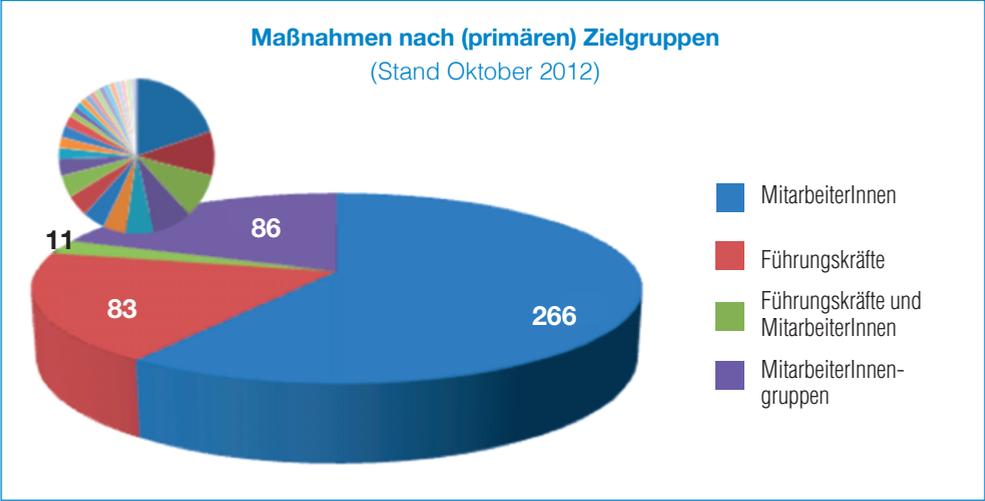
Der Umsetzungsstatus der Interventionen wurde erfasst mit:

- nicht begonnen,
- in Planung,
- in Umsetzung,
- abgeschlossen,
- im laufenden Betrieb (strukturell, nachhaltig verankert),
- Quick-Wins (schnelle rasche Umsetzung von kleinen Dingen).

Abbildung: Umsetzungsstatus der Interventionen Ende 2012



Ein Trend scheint eindeutig zu sein, der Anteil an Maßnahmen, die zu einer dauerhaften Veränderung der Kategorie im laufenden Betrieb führten, ist gegen Ende des Programms stark gestiegen, auch das spricht dafür, dass Maßnahmen getroffen wurden, die nachhaltig im Unternehmen verankert sind.

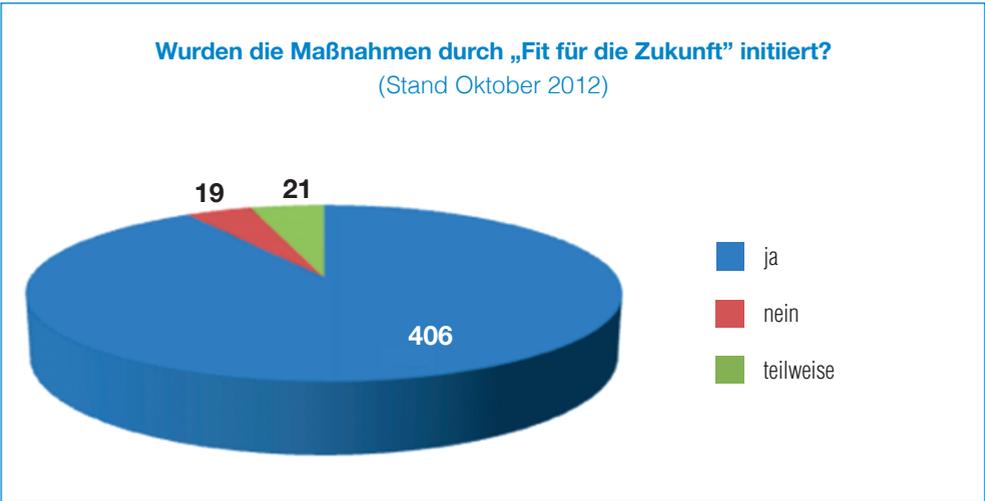


MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnengruppen zusammengenommen ergeben, dass sich 79% aller Interventionen direkt an MitarbeiterInnen gewendet haben. 2,5% Maßnahmen betrafen alle Personen im Betrieb. Unter den verbleibenden 83 Maßnahmen (18,6%), die sich primär an Führungskräfte wendeten, hatten viele gesundes oder alterndgerechtes Führen zum Inhalt.

Die Initiative für Interventionen

Etwa 90% der Maßnahmen, die im Rahmen von „Fit für die Zukunft“ dokumentiert wurden, sind auf Initiative des Programms und weitere 5% teilweise auf Initiative des Programms entstanden (wurden also verändert oder ausgeweitet).

Natürlich setzen Betriebe auch eigenständig Maßnahmen, die scheinen hier aber nur auf, wenn es einen Bezug zu „Fit für die Zukunft“ gab.



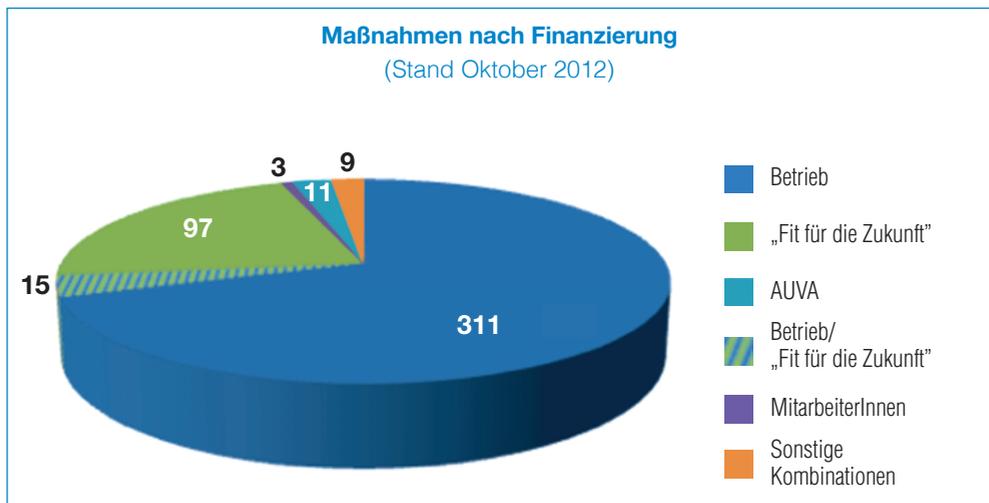
Die Finanzierung der Interventionen

Durch das Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ wurde schwerpunktmäßig der Aufbau des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Arbeitsfähigkeit erhalten“ begleitet und finanziert.

Interventionen auf Grund der Ergebnisse des Screenings mit dem ABI Plus™ wurden nur zum Teil finanziert bzw. co-finanziert, bzw. es wurden Weiterentwicklungsimpulse gesetzt, welche die Betriebe aufgegriffen haben.

Fast jeder Betrieb hat zusätzlich selber in die Tasche gegriffen, um Maßnahmen über den geförderten Rahmen hinaus umzusetzen

(Anmerkung: Sämtliche internen Personalkosten für das Programm wurden vom Betrieb selbst getragen).



In den seltensten Fällen wurden Maßnahmen als Selbstzahler für die MitarbeiterInnen angesetzt (3 Maßnahmen). Unter den „sonstigen Kombinationen“ finden sich auch noch 2, bei denen MitarbeiterInnen einen Selbstbehalt zahlen und der Betrieb den Rest.

Die Entwicklung der Maßnahmen

Die Ableitung und Entwicklung der Maßnahmen erfolgte auf Grund der Ergebnisse der Analyse mit dem ABI Plus™. Sie wurden jedoch nicht von den externen BetriebsberaterInnen am schwarzen Brett entworfen, sondern gemeinsam mit der betriebsinternen Steuergruppe unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen erarbeitet.

Diese gemeinsame Entwicklung war und ist aus unserer Sicht wichtig, damit Know How und Ideen der MitarbeiterInnen eingebunden und genützt werden konnten.

Nur so kann erfahrungsgemäß Commitment für die Maßnahmen erreicht werden.

So genannte Quick-Wins wurden sofort umgesetzt, um spürbar zu machen, der Betrieb ist aktiv, greift die Erkenntnisse auf und arbeitet damit (kleine Ausbesserungen und Reparaturen, kleine ergonomische Adaptierungen, Säubern und Ausmalen von Pausenräumen, bessere Schutzkleidung etc.)

Es gab auch Maßnahmen, die langfristig umgesetzt werden müssen, insbesondere überall dort, wo es um Organisationskulturthemen, Arbeitszeitumgestaltungen oder bauliche Veränderungen ging.

Für die Umsetzung aller Maßnahmen wurden betriebsinterne „PatInnen“ ausgewählt, die sich der Umsetzung der Maßnahme annahmen, d.h. verantwortlich für das Vorantreiben waren. Diese Personen kamen größtenteils aus der betriebsinternen Steuergruppe.

In Steuergruppen wurden regelmäßig Feedbackschleifen über den Verlauf der Umsetzung eingezogen.

Auf den folgenden Seiten stellen wir eine Auswahl von – aus unserer Sicht gelungenen – Maßnahmen vor, die in den Betrieben umgesetzt wurden.

Sie werden nach den verschiedenen Ebenen/Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit beschrieben. Wir beginnen die Darstellung mit der Basis (1. Ebene/ 1. Stockwerk) Gesundheit und bewegen uns dann in den Stockwerken hinauf bis zur Ebene der Arbeit selber (4. Stockwerk).

Dargestellt wird auch, ob es sich um eine eher kurzfristige oder langfristige, um eine Maßnahme der Verhaltens- oder der Verhältnisprävention handelt.

Übersicht über ausgewählte Maßnahmen

ARBEIT ARBEITSBEDINGUNGEN	WERTE EINSTELLUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsforum mit Führungskräften • Führungsdialoge zu Arbeitsfähigkeit • Führungskräftebildung zum Thema „Arbeitsfähigkeitsförderndes- und wertschätzendes Führen über alle Lebensphasen“ • Lebensphasenbezogenes MitarbeiterInnengespräch • Integration von Arbeitsfähigkeit in Leistungsmanagement-System • Kommunikation • Teambuilding • Ergonomie, Analysen & Verbesserungen • Arbeitszeitmodellierungen – neue Dienstzeitmodelle • Förderung der Pausenkultur • Telearbeit • Regenerationen • Zeitdruck reduzieren • Alternativtätigkeiten • Entlastung • Job Rotationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsdialoge bzw. Zukunftswerkstätten • Dialog mit Jungen • Gesundheitszirkel „Jung – Alt“ • Karriereplanung unter Einbeziehung individueller Werte • Arbeitsfähigkeitszirkel als Empowerment-Instrument • Wertekodex/Leitbild Arbeitsfähigkeit • Diversity – neue Werte • „Mut tut gut“
KOMPETENZ	GESUNDHEIT
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungspläne, Qualifizierungsmatrix • On the Job Trainings • Tandemsysteme • Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen-Ausbildungen • AB-Coaches • Train the Trainer Seminare • GesundheitsmoderatorInnen-Ausbildung • Lehrlingsausbildung • Poliercoachings • Kinästhetikschulungen • Diverse fachspezifische Trainings und Coachings 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuorientierung des ArbeitnehmerInnenschutzes • Jahresschwerpunkte • Arbeitsbewältigungcoachings • Power Napping • Life Domain, Work Life Balance Seminare • Klassische Gesundheitsangebote/ Gesundheitsinformationen • Gesundheitspass, Gesundheitskalender, Gesundheitstage • Gesundheitsspots • Radfahren • Nutzung interner PhysiotherapeutInnen für MitarbeiterInnen • Ernährung

Ebene Gesundheit im Haus der Arbeitsfähigkeit	
Bezeichnung der Maßnahme	Förder-/Präventionsansatz, Zeitlichkeit und Kurzbeschreibung der Maßnahme
ArbeitnehmerInnenschutz	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung </p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen darüber, was im gesetzlichen vorgeschriebenen ArbeitnehmerInnenschutz gezielt für das Thema Arbeitsfähigkeit unternommen werden kann, wurden vermittelt. • Der ArbeitnehmerInnenschutz wurde im Betrieb gestärkt, Präventivfachkräfte z.B. in Arbeitsbewältigungs-Coaching qualifiziert, oder Screenings mit ABI Plus™ fix in die Betreuung implementiert. • Evaluierungen, z.T. auch schon nach psychischen Fehlbelastungen wurden anlassbezogen verstärkt durchgeführt. • Zum Teil wurden die Teams durch ArbeitspsychologInnen verstärkt. • Persönliche Schutzausrüstungen wurden nachgebessert (bis zur optischen Schutzbrille, persönlich angepasstem Gehörschutz, bessere Arbeitskleidung...) • Jedenfalls wurden Präventivfachkräfte einerseits in ihrer Rolle gestärkt, andererseits auch stärker in die Pflicht genommen, ihren Beitrag zur Unterstützung von Arbeitsfähigkeit zu leisten.
Arbeitsbewältigungscoachings	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis langfristige Maßnahme (je nach Einsatzart)  Kurzbeschreibung </p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche vertrauliche Coachings zur Analyse des Status der Arbeitsfähigkeit, Planung und Empowerment von individuellen Umsetzungsschritten mit den Betroffenen. Üblicherweise werden sie nach 1 bis 1,5 Jahren mit den Betroffenen zur Evaluierung wiederholt. Sie werden von externen BeraterInnen oder internen Fach • Bei einer Vielzahl von Coachings werden zusätzlich anonymisierte Gruppenrückmeldungen an den Betrieb dazu übermittelt, was auf organisationaler Ebene verändert werden müsste, um Arbeitsfähigkeit zu fördern.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung der Präventivfachkräfte in Arbeitsbewältigungs-Coachings (http://www.arbeitsleben.at), um das Service innerhalb des Betriebes anbieten zu können. • Arbeitsbewältigungs-Coachings können auch Bausteine eines innerbetrieblichen Eingliederungsmanagements sein.
Power Napping Raum	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Neugestaltung und Neuausstattung eines Ruheraums • Etablierung von Regelungen der Nutzung • Impulse zum Thema Power Napping • Bewerbung von Power Napping und des Raums
Life Domain Balance Work – Life Balance Seminare	<ul style="list-style-type: none"> # Verhaltensorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Zeichen einer etwaigen Inbalance erkennen lernen und eine ausgewogene Balance im Leben zwischen wichtigen Lebensbereichen suchen • Die eigenen Zeiträuber erkennen • Das Besinnen auf die eigenen Fähigkeiten & Ressourcen auf Grund der Lebens- und Berufserfahrung und diese zu nutzen für die weitere Entwicklung. • Impulse für positive Veränderungen aufzuspüren, • Zugang zur Energie für Veränderung zu finden.
Klassische Gesundheitsangebote/Gesundheitsinformation	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Maßnahmen # Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahmen # Kurzbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Werbekampagne Gesundheit in verschiedenen Sprachen • Folder z.B. über Stress, Burnout, Nachtarbeit, Pausengestaltung • Gesundheitskalender mit Tipps und Übungen • Kartensets mit Übungen • Demo Boards (Schwarze Bretter) mit Infos • Seminare zum besseren Umgang mit Nachtarbeit • Seminare „Ernährung unterwegs, am Bau...“ • Stress- und Burn Out Seminare • Bewerbung „Das Stiegenhaus als Fitness-Center“

	<ul style="list-style-type: none"> • Körpergerechtes Arbeiten – Trainings • Raucherentwöhnungstrainings • Bewegungskurse (Wirbelsäulentraining, Nordic Walking, Pilates, Do In, Bauchtanzen, Zumba...)
Gesundheitspass Gesundheitskalender Gesundheitstag	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung: <ul style="list-style-type: none"> • Der Betrieb unterstützt regelmäßige Aktivitäten im Gesundheitsförderungsbereich und in der Gesundheitsvorsorge, die in einem Tischkalender und/oder elektronischen Kalender eingetragen sind. In einem jährlichen Gesundheitstag werden Schwerpunkte des Jahres vorgestellt, können auch kurz erprobt werden. • Jedes Monat finden dann Aktionen zu jeweils einem Schwerpunkt statt wie z.B. Umgang mit Stress, richtiges Heben und Tragen, Sonnenschutz und Hautvorsorge. Zu jedem Schwerpunkt können MitarbeiterInnen auch Untersuchungen oder Seminare besuchen, die dann in einem Gesundheitspass eingetragen werden. • Wird von den internen Präventivfachkräften durchgeführt bzw. durch diese unterstützt.
Gesundheitsspot	<ul style="list-style-type: none"> # Verhaltensorientierte Maßnahme durch Betrieb aufbereitet # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Es handelt sich um nützliche Anregungen für den Alltag (Energiepausen, mehr Trinken,), die einmal in der Woche im Betrieb z.B. in der Mittagspause vorgestellt und durch Materialien gestützt werden.
Radfahren	<ul style="list-style-type: none"> # Verhaltensorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Motivieren mit dem Rad zur Arbeit zu fahren • Fahrradcodierungen gegen Diebstahl, bereitgestellt durch den Betrieb.

<p>Nutzung eigener hausinterner ExpertInnen</p>	<p>  Verhaltensorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung </p> <p>In einigen Krankenhäusern konnten die hauseigenen PhysiotherapeutInnen von den MitarbeiterInnen genutzt werden.</p> <p>Es gab hier unterschiedliche Modelle der Durchführung (mit Kostenzuschuss, in und außerhalb der Arbeitszeit...)</p>
<p>Ernährung</p>	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung </p> <p>Eine Vielzahl von Maßnahmen fanden im Ernährungsbereich statt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warmes Essen im OP-Bereich • Warmes Essen (Suppe) im Nachtdienst • Obst für alle • Umstellung der Küchenangebote • Bessere Organisation der Wasserversorgung im Sommer auf Baustellen

Ebene Kompetenz im Haus der Arbeitsfähigkeit	
Bezeichnung der Maßnahme	Förder-/Präventionsansatz, Zeitlichkeit und Kurzbeschreibung der Maßnahme
Ausbildungspläne Qualifizierungsmatrix	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung: </p> <p>Lernen findet in verschiedenen Umfeldern statt (on the job, near, off the job) und im Austausch mit anderen Menschen.</p> <p>Da lebenslanges Lernen im Kontext der Arbeitsfähigkeit nicht nur ein Schlagwort sein, sondern umgesetzt werden soll, wurden verschiedene Maßnahmen initiiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines bedarfsgerechten Qualifizierungskonzeptes (z.B. Verlängerung Einschulungskonzepte/Zeiten im OP-Bereich), • Lernen im Tandem/Lernpatenschaften – generationsübergreifend, siehe auch Tandemsysteme, • PFIFF (Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer) in einem Bauunternehmen • Ältere MitarbeiterInnen werden geschult für die interne Weiterbildung oder Ausbildung z.B. Lehrlingsausbildung.
On the Job Trainings	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Sinne einer altersgerechten Didaktik soll Lernen möglichst arbeitsplatznahe und anknüpfend an reale Situationen stattfinden. Der unmittelbare Bezug fördert bei den Lernenden Sinnhaftigkeit und die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. • On the Job Trainings haben sich hier als ideale Angebote herausgestellt. Sie können entweder von erfahrenen MitarbeiterInnen oder externen TrainerInnen durchgeführt werden. • Die einfachste Form des On the Job Trainings sind Unterweisungen, komplexere bauen auf einen Curriculum auf, welches bspw. verschiedene Situationen „abbildet“, die in einem gewissen Zeitabstand durchgeschult werden. Eine Reflexion des Erlernten und gegebenenfalls eine Kontrolle kann auch vor Ort stattfinden.

Tandemsysteme	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Tandemsysteme fördern den intergenerativen Wissensaustausch, weil beide PartnerInnen im Prozess ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen können. Jüngere z.B. neues Fachwissen, Ältere ihr Erfahrungswissen und Netzwerkwissen. • Neben dem Wissenstransfer sind mehrere positive Begleiteffekte zu beobachten: wer sein Wissen weitergibt reflektiert es zuvor und vertieft es damit nochmals. • Tandems führen zu einer Kooperation und Stärkung der Teams. Voraussetzung für erfolgreiche Tandems ist, dass auf Ebene der Unternehmenskultur Wertschätzung für die Unterschiedlichkeit von Wissen besteht (implizites Erfahrungswissen genauso geschätzt wird) und der Wissenstransfer nicht zur Wegrationalisierung einer der beiden PartnerInnen führt (weil dann ist Wissen gleich Macht, und wer es weitergibt, verliert an Macht und wird bestraft).
Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen	<p>  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von betriebsinternen Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen. • Der/die KoordinatorIn für Arbeitsfähigkeit ist eine vertrauliche Ansprechperson für MitarbeiterInnen z.B. eines Standortes in allen Fragen rund um die Themen Arbeitsfähigkeit. • Der/die KoordinatorIn ist verantwortlich in Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen, Führungskräften und zentralen Servicestellen (Personalabteilung, Abteilung...) Lösungsvorschläge zu entwickeln. Er/sie fördert die Diskussion und Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsfähigkeit am Standort. Sie erstattet Bericht an die Personalabteilung zu betrieblichen Themen, welche den Erhalt der Arbeitsfähigkeit betreffen.

Interne Train the Trainer	 Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung Qualifizierung interner TrainerInnen des Betriebes zum Haus der Arbeitsfähigkeit, Screening entlang des Hauses, Ableitung von Maßnahmen und zum Thema Fehlzeitmanagement.
Ab-Coaches	 Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von innerbetrieblichen Arbeitsbewältigungscoaches, die Coachings durchführen, • Meist Mitglieder der Präventivdienste (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie); siehe auch ab-c.
GesundheitsmoderatorInnen	 Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung von innerbetrieblichen GesundheitsmoderatorInnen, die Gesundheitszirkel im Betrieb moderieren, Reportings über die Ergebnisse der Zirkel an eine Steuergruppe berichten. • Meist gibt es vorab eine (Betriebs-)Vereinbarung über die Rahmen zur Durchführung von Gesundheitszirkeln.
Poliercoachings	 Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung Poliere auf Baustellen bekommen ein spezielles unterstützendes Coaching (vor Ort auf der Baustelle). Inhalte des Coachings sind Organisations- und Führungsaufgaben, Umgang mit der stressigen Führungsrolle als Poliere, Verbesserungsvorschläge, die sie sehen etc.. Die Coachings wurden von den Polieren auch als Wertschätzungsmaßnahme angenommen.

Lehrlings- ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Modularer Aufbau • Arbeitsfähigkeit erhalten als expliziter Lehrinhalt. • Einbindung der betriebsinternen Erfahrungen und Ressourcen der Älteren zur Ausbildung.
Kinästhetik-Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme, fixer Bestandteil eines Arbeitsorganisationsmodells mit verhaltensorientierten Effekten # Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Schulung von Pflegefachkräften und BetreuerInnen in Kinästhetik, der „Bewegung in Harmonie“. • Bewegung soll mit möglichst wenig Kraftanstrengung möglich werden (für pflegende Person sowie für betreute Person). • Die Wahrnehmung der eigenen Bewegung ist das zentrale Medium; • Bewegung soll schonend und harmonisch erlebt werden; • ist Teil einer aktivierenden Pflege; • wichtig ist, dass gesamte Bereiche auf dieses Pflegekonzept umsteigen; • es wurden auch betriebsinterne KinästhetikinstruktorInnen ausgebildet.
Diverse Trainings & Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> # Verhaltensorientierte & verhältnisorientierte Maßnahmen # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <p>Durchführung zahlreicher Trainings für MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Tätigkeiten z.B. Umgang mit Nacharbeit; Umgang mit schwierigen KlientInnen; Umgang mit schwierigen Situationen in der Beratung: Erstellung von Leitfäden (z.B. Nachtschichtleitfaden) für die TeilnehmerInnen, StationsleiterInnen-Akademie, Führungskräfte-Coachings, Konfliktcoachings.....</p>

Ebene Werte und Einstellungen im Haus der Arbeitsfähigkeit

Bezeichnung der Maßnahme	Förder-/Präventionsansatz, Zeitlichkeit und Kurzbeschreibung der Maßnahme
Zukunftswerkstätten/ Zukunftsdialoge	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Trotz positiver Grundeinstellung zur Tätigkeit nimmt die Motivation vieler Menschen im Laufe des Berufslebens ab. Als ein gemeinsamer Kern der Motivationsabnahme konnte eine Unzufriedenheit mit den Perspektiven und mangelnde Zuversicht für die Zukunft herauskristallisiert werden. Daher wurde das Instrument der Zukunftswerkstatt bzw. des Zukunftsdialoges für das Thema Arbeitsfähigkeit angepasst. • Unter Anleitung eines/einer ModeratorIn wurden Perspektiven/Szenarien für die Zukunft angedacht und entwickelt, die auch ein positives Gefühl entstehen ließen. • In einer kreativitätsfördernden Atmosphäre wurden Zukunftsszenarien visioniert und zunächst Lösungsvorschläge außerhalb von Sachzwängen/Rahmenbedingungen entwickelt, welche dann in einem weiteren Schritt in Richtung Umsetzbarkeit konkretisiert und strukturiert wurden.
Dialoge mit Jungen	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Wertorientierter Dialog mit jungen MitarbeiterInnen, um zu erfahren was es braucht, um sie gut im Arbeitsprozess zu halten, • welche Werte erfüllt werden müssen, • wie der Betrieb ein attraktiver Arbeitgeber für Jüngere sein kann.
Gesundheits- zirkel „Jung – Alt“	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Gesundheitszirkel mit MitarbeiterInnen, „Was läuft gut zwischen Alt und Jung“

	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der Stärken in der generationenübergreifenden Zusammenarbeit, • Erhebung der Probleme in der Zusammenarbeit, • Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen, • Präsentation der Maßnahmenvorschläge der internen Steuergruppe.
<p style="text-align: center;">„Karriereplanung“ unter Einbeziehung individueller Werte</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Abseits der klassischen Karriereplanung ist für einen guten Verbleib im Arbeitsprozess mit dem Älterwerden bzw. für Ältere wichtig, dass sie ihre Werte in der Arbeit integriert wissen. • Klaffen Werte des Betriebes mit den persönlichen Werten auseinander, ist es den Menschen nicht möglich, das was ihnen wichtig und richtig erscheint einzubringen, beginnen sie sich innerlich und letztlich äußerlich zurückzuziehen. • Wird hingegen durch Führungskräfte bzw. durch Personalverantwortliche das Thema aktiv thematisiert, z.B. in Entwicklungsgesprächen und versuchen sie diese Werte im Arbeitsprozess z.B. durch veränderte Tätigkeit oder interessante Zusatzaufgaben (Job-Enrichment) zu berücksichtigen, wird das von den Betroffenen als wertschätzend und extrem motivierend erlebt.
<p style="text-align: center;">Arbeitsfähigkeitszirkel als Empowerment-Instrument</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsfähigkeitszirkel sind moderierte Gruppenprozesse über mehrere Sitzungen mit MitarbeiterInnen – unter Einbeziehung der Führungskräfte bei einzelnen Sitzungen – zur Analyse der Ist-Situation und vor allem zur gemeinsamen Lösungsfindung. Die Lösungen sollen aus dem Team herausentwickelt werden, diese sich ihrer Ressourcen bewusst werden und die TeilnehmerInnen weitgehend auch in ihrer Umsetzungskraft gestärkt werden. Mittels Zirkel sollen die Teilnehmenden aktiviert werden auch selber ihre Stärken zur Umsetzung einzubringen. • Ein Arbeitsfähigkeitszirkel erfordert Zustimmung der Vorgesetzten, die Lösungen zu unterstützen bzw. gegebenenfalls Alternativen anzubieten, ein offenes Diskussionsklima und eine gute Moderation, bei der die Einbeziehung aller gelingt.

Verhaltens- Kodex	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Kodex für einen wertschätzenden, würdevollen Umgang, im Umgang mit Konflikten über alle Altersgruppen hinweg usw., • Entwicklung des Kodex mit MitarbeiterInnen in Workshops.
Diversity und Werte	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Diversity Modelle werden unter dem Blickwinkel Altersunterschiede und Arbeitsfähigkeitsunterschiede neu aufgerollt • Reflexion der Unternehmenswerte (z.B. in Workshops) Die häufige Ausgangssituation „Wir sind alle gleich, daher müssen wir keine Unterschiede in der Arbeit machen“ wird vor dem Hintergrund des Älterwerdens und Menschen mit besonderen Bedürfnissen kritisch hinterfragt. • Es wurde bewusst gemacht, dass gleichwertig nicht gleiche Rahmenbedingungen in der Arbeit bedeuten, sondern es im Gegenteil wichtig ist, Unterschiede zu sehen, diese zu schätzen und zu berücksichtigen.
Mut tut gut	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <p>Einführung einer Art von Supervision mit dem Ziel den „Mut“ aufzubringen z.B. Konflikte in der Gruppe offen, oder auch unbequeme Themen bei den KollegInnen anzusprechen.</p> <p>Das Projekt sollte die Bedeutsamkeit von Selbstsicherheit und Courage für die Stärkung eines Teams sichtbar machen und stärken.</p>

Ebene Arbeit, Arbeitsbedingungen im Haus der Arbeitsfähigkeit

Bezeichnung der Maßnahme	Förder-/Präventionsansatz, Zeitlichkeit und Kurzbeschreibung der Maßnahme
Zukunftsforum	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: langfristige Maßnahme, mit unmittelbarer Wirkung der positiven Kommunikation zum Thema  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> Einbindung von Management und Führungskräften Reflexion: „Wie sieht die Vision für eine produktive Zukunft für unseren Betrieb unter den demografischen Bedingungen und die Wege dorthin aus?“ Erstellen einer Gedankenlandkarte aller Beteiligten, Hindernisse und Chancen der Visionen diskutieren, Priorisierung der drei interessantesten/relevantesten Wege und Maßnahmen zur Vision, Festhalten der Erkenntnisse, Arbeitspläne vereinbaren.
Führungsdialoge zu Arbeitsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme, mit verhaltensorientierter Wirkung  Zeitlichkeit: kurzfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> Einstimmen der Führungskräfte in das Thema Arbeitsfähigkeit über die Lebensphasen, im Kontext der Arbeitsorganisation. Mehrteilige Dialoge: Nach einem kurzen Impuls durch eine ExpertIn zu den verschiedenen Facetten des Themas Arbeitsfähigkeit wird ein Dialog der Führungskräfte begleitet. Es wird mitdokumentiert, es besteht jedoch kein „Zwang“ Ergebnisse zu produzieren, wodurch hohe Kreativitätspotentiale geweckt werden.
Führungskräfte-Workshops und Schulungen	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme, mit verhaltensorientierter Wirkung  Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme, mit unmittelbarer Wirkung des Einstimmens in das Thema  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> Da gutes Führungsverhalten einen doppelt so wirksamen Einfluss wie Sport auf die Förderung von Arbeitsfähigkeit ab dem 51. Lebensjahr hat, ist es sinnvoll, möglichst viele (v.a. auch operative) Führungskräfte mit dem Konzept

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">zum Thema arbeitsfähigkeitsförderndes und wertschätzendes Führen über alle Lebensphasen</p>	<p>von arbeitsfähigkeitsförderlichen Führen über alle Lebensphasen zu sensibilisieren. Es soll eine gute unterstützende Basis aus dem Führungsbereich für das Thema geschaffen werden. Das passiert in sogenannten Sensibilisierungswshops.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In den Schulungen werden auch konkrete Führungsinstrumente wie das MitarbeiterInnengespräch unter Berücksichtigung von Lebensphasen etc. vorgestellt. • Teil der Workshops und Schulungen ist auch die Selbstreflexion die eigene Arbeitsfähigkeit betreffend. Darüber hinaus werden thematisiert: • Wertschätzung als Arbeitsfähigkeitspotenzial, • Wertewandel der Generationen in den einzelnen Lebensphasen, • Stärken und Bedürfnisse in einzelnen Lebensphasen, • Gewandelte Arbeitsfähigkeit im Altersspiegel, • Entschleunigung als Produktivitätsfaktor, • Bestehende Führungsinstrumente und die Integration von Arbeitsfähigkeit (MitarbeiterInnengespräch, Feedback...).
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Lebensphasen bezogene MitarbeiterInnengespräche</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Einführung von MitarbeiterInnengesprächen, die Lebensphasen und Arbeitsfähigkeit als Themen integriert haben. Ein starker Fokus in diesen Gesprächen liegt: • auf den Entwicklungsperspektiven, • Sichtbarmachen von Fähigkeiten und Interessen, Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten, • Klarheit über die gesetzten Erwartungen, Feedback und Wertschätzung, • Einholen von Ideen/Vorschläge aktiv das Arbeitsumfeld mitzugestalten.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Integration von Arbeitsfähigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Das Thema Arbeitsfähigkeit erhalten wurde in ein bestehendes Managementsystem, in dem Fall ein langfristiges Leistungsmanagementsystem integriert, welches auf drei Säulen aufbaut: <ul style="list-style-type: none"> o Physische und psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen fördern

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">in Leistungs- managementsysteme</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Rahmenbedingungen in der Arbeitsorganisation für Qualitätsvolles Arbeiten, o MitarbeiterInnen nach Lebensphasen und Leistungsebene weiterentwickeln. • Mittels Planungsworkshop wurden die Aspekte von Arbeitsfähigkeit nach dem Haus der Arbeitsfähigkeit diesen drei Säulen zugeordnet. Es fanden dadurch wertvolle Ergänzungen im Leistungsmanagement statt. • Der Prozess der Implementierung bzw. die Wirksamkeit wurde mittels qualitativer Interviews mit Führungskräften und MitarbeiterInnen evaluiert.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme # Kurzbeschreibung <p>Die Ergebnisse der ABI Plus™ Analyse zeigte immer wieder Kommunikationsdefizite auf. Es wurden unterschiedliche Maßnahmen in den Betrieben getroffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reden wir von A bis Z: Einrichten von Gesprächsforen • 3 Minuten Info – jeden Tag • Wöchentliche Feedbackmeetings für Führungskräfte • Management/Vorstand berichtet in Veranstaltungen mit MitarbeiterInnen über das Betriebsjahr und Zukunftspläne und steht für Diskussion den MitarbeiterInnen zu Verfügung.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Team-Building</p>	<ul style="list-style-type: none"> # Verhältnisorientierte Maßnahme # Zeitlichkeit: kurz-, mittel- bis langfristige Maßnahme # Kurzbeschreibungen <p>Die Analyse mit dem ABI Plus™ und Gesundheitszirkel zeigten Spannungen in den Teams, zum Teil zwischen den Generationen auf. Deswegen wurde in diversen Teambuildingmaßnahmen auch gezielt die Generationenfrage mitgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitet wurden: Was erwarten und brauchen die unterschiedlichen Altersgruppen voneinander? Was können sie einander geben?

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ergonomie Analyse & Verbesserungen</p>	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: kurz-, mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibungen <ul style="list-style-type: none"> • Durch die Präventivfachkräfte, durch AUVA-ExpertInnen wurden verstärkt Ergonomieanalysen durchgeführt (z.T. Ergo-Checks, Videoanalysen, ganze Baufitprogramme), • ergonomische Verbesserungen vor allem in Hinblick altersgerechter Ergonomie waren fast überall möglich: z.B. PC Arbeit: Schriftgröße anpassen, Leuchtstärke erhöhen, Bildschirmaufstellung, Lärmschutz, Umorganisation von Arbeitsmittel, Umbau, Lüftung, Arbeitsabläufe ergonomisch optimieren, Trockenmöglichkeiten für Kleidung, Aufenthaltsräume neu..., • teilweise wurden die MitarbeiterInnen auch nachgeschult bzw. neu unterwiesen.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Arbeitszeitmodellierungen, neue Dienstzeitmodelle</p>	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von innerbetrieblichen Arbeitsgruppen zur Arbeitszeitgestaltung; Einbeziehung von MitarbeiterInnen und externen ExpertInnen in diese Arbeitsgruppen. • Das oberste Gebot bei der Arbeitszeitmodellierung ist eigentlich, dass es keine Arbeitszeitform gibt, die für alle gleich gut und verträglich ist. • Handlungsspielraum und Flexibilität in Arbeitszeitformen unterstützen jedenfalls den Erhalt von Arbeitsfähigkeit (Gleitzeit, Arbeitszeitverkürzungen, Altersteilzeit, Telearbeit...). • Modellierung von Schichtarbeit: vorwärtsrotierende Schichtpläne (mit Uhr), nicht mehr als 2 Nachtdienste hintereinander, Beachtung von Freizeitblöcken, Frühschicht nicht vor 7.30 usw..
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Telearbeit</p>	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <p>Einführung von Telearbeit auf Basis eines echten Dienstvertrages um den MitarbeiterInnen mehr Flexibilität zu ermöglichen, gewissen Tätigkeiten auch von zu Hause durchzuführen.</p>

	<p>Diese Maßnahme war in einigen Betrieben eine spezifische Maßnahme für EinzelmitarbeiterInnen (z.B. bei langen Pendelwegen, für Projektstätigkeiten), in manchen Betrieben aber generell ein mögliches Arbeitszeitmodell.</p>
Regenerationspausen	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte und erhaltensorientierte Maßnahmen  Zeitlichkeit: kurz- bis mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Gerade kleine, wiederkehrende Pausen steigern die Arbeitsfähigkeit, dennoch werden sie viel zu wenig beachtet und häufig nicht oder zu spät genommen. • Auf Basis einer vertieften Analyse konnten die Gründe für das Nichtmachen von Mikropausen erhoben werden und dementsprechende Maßnahmen gesetzt werden: • Führung unterstützt keine Mikropausen („artet nur in Kaffeetrinken oder Rauchen aus“), >>> Überzeugung von Führung über Wichtigkeit von Pausen für Leistungsfähigkeit, Regeln vereinbaren. • MitarbeiterInnen selber sind der Meinung „Besser durcharbeiten, um rasch nach Hause zu kommen“ >>> MitarbeiterInnen bzgl. Qualitätsverlust informieren und über die längere Erholungszeit nach starker Verausgabung. • Es stehen keine Rückzugsmöglichkeiten zu Verfügung >>> Rückzugsnischen schaffen/Pausenräume o.ä. • Entwicklung einer Pausenfibel • Entwicklung von Plakaten mit Übungen für die aktive Pause. • Durchführung von Gesundheitstagen „Rund um die Pause“ um für das Thema bei Führung und MitarbeiterInnen zu werben.
Zeitdruck reduzieren	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck war im Belastungsranking sehr häufig der Spitzenreiter. Auch hier waren die Gründe dafür unterschiedlich und damit auch die Lösungen: • Konkretisierung der Arbeitsaufgaben, Aufgabenkritik • Vermeidung bürokratischer Schleifen, • Ungewollte Arbeitsunterbrechungen (fremdbestimmt) versuchen an Schnittstellen zu verbessern,

	<ul style="list-style-type: none"> • Verlegung von gewissen Tätigkeiten in andere Tageszeiten. • Der Lösungsweg war jedoch immer ein ähnlicher: nämlich gemeinsam mit den MitarbeiterInnen die Situationen analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten (> Arbeitsfähigkeitszirkel oder Fokusgruppen).
Jobrotationen	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <p>Ziel der Maßnahme ist es gezielt den Arbeitsplatz zu wechseln, und zwar in einer meist festgelegten Systematik/ Reihenfolge, um eine ganzheitliche Qualifikation und Weiterentwicklung zu fördern und auch um einen vielseitigeren Einsatz der MitarbeiterInnen zu ermöglichen. Job Rotationen fördern den Erhalt einer ganzheitlichen Arbeitsfähigkeit, müssen aber kulturell im Betrieb unterstützt werden, damit der Wechsel nicht als Negativstigma oder „im Stich lassen des Teams“ oder Verlust von Spezialisierung erlebt wird.</p>
Alternativtätigkeiten	<ul style="list-style-type: none">  Verhältnisorientierte Maßnahme  Zeitlichkeit: mittel- bis langfristige Maßnahme  Kurzbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> • In vielen Betrieben wurde darüber diskutiert, welche Alternativtätigkeiten Menschen mit unterschiedlichen Arbeitsfähigkeiten zu Verfügung stehen. Beispielsweise für Mitarbeiterinnen mit hoher Fachexpertise, die aber Probleme mit Nachtarbeit haben oder MitarbeiterInnen mit körperlichen Problemen, aber viel Erfahrungswissen. • Gesucht wurden daher Alternativtätigkeiten im Betrieb, Umschulungen wurden vorgenommen, oder Teile der Tätigkeiten aus dem Tätigkeitsprofil herausgenommen. • Es wurde in den Betrieben auf die Möglichkeit der fit2work-Betriebsberatung hingewiesen, um Menschen mit gesundheitlichen Problematiken oder Handicaps nachhaltig und produktiv im Unternehmen zu halten.

Entlastung



Verhältnisorientierte Maßnahme

Zeitlichkeit: mittelfristige Maßnahme

Kurzbeschreibung

- Nachdienste reduzieren > ersetzen des Verdienstverlustes durch andere hoch bezahlte Tätigkeiten wie z.B. Gutachtertätigkeit.

IX. Pilotbetriebe „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“

ABO

ABO besteht seit 1995 als gemeinnütziger Verein mit ca. 50 MitarbeiterInnen. Ziel des Vereins ist die Beschäftigung und Integration von langzeitarbeitslosen und/oder körperlich beeinträchtigten Personen in den ersten Arbeitsmarkt.

Arbeitsbereiche

- Metallarbeiten: Montagearbeiten, Schlosserei
- Holzarbeiten: Tischlerei, Spielplätze
- Entgratungsarbeiten, Außenarbeiten

Es werden sowohl Transitarbeitsplätze für langzeitarbeitslose Personen, spezielle Zielgruppen wie ältere MitarbeiterInnen oder WiedereinsteigerInnen, als auch Dauerarbeitsplätze für Personen, die eine Behinderung haben, angeboten. Seit dem Jahr 2006 werden vom Verein auch kostengünstige Wohnungen angeboten.

Kontakt

Jürgen Marcabruni (Geschäftsführer)
Walgaustraße 123
6713 Ludesch
Tel.: +43 5550/4830/11
E-Mail: Abo.marcabruni@aon.at

ABO wurde im Rahmen des Projekts von Dr. Heinrich Geißler betreut.

BLUM

Blum ist international tätig und auf die Produktion von Möbelfunktionsbeschlägen spezialisiert. Das Projekt bei Blum wurde intern durch die „Blum International Consulting“, ein Unternehmen der Blum-Privatstiftung, betreut. Dieses berät im Bereich der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung die Unternehmen der Blum-Gruppe.

Kontakt

Blum International Consulting GmbH
Urs Bolter
Industriestraße 1
6973 Höchst, Austria
Tel.: +43 5578 705 2018
E-Mail: urs.bolter@blum-ic.com
<http://www.blum-ic.com>

CARITAS SOCIALIS

Gegründet wurde die Caritas Socialis 1919 von Hildegard Burjan als geistliche Schwesterngemeinschaft mit dem Auftrag, soziale Not zu lindern. Die Werke der CS gliedern sich in Einrichtungen, die in GmbHs organisiert sind, die alle mit 1.1.2003 in die Gemeinnützige Privatstiftung Caritas Socialis eingebracht wurden.

Die CS (Caritas Socialis) unterstützt und begleitet Menschen am Beginn und am Lebensende. Spezialisierte Angebote in der stationären Lang- und Kurzzeitpflege, das CS Hospiz Rennweg sowie Tageszentren und die Dienste der CS Betreuung zu Hause sind an drei Standorten in Wien gebündelt.

Bekannt ist die CS für ihre spezialisierten Angebote für an Alzheimer/Demenzen erkrankte Menschen bzw. Multiple Sklerose erkrankte Menschen. Unheilbar krebskranke Menschen werden mobil und stationär im CS Hospiz Rennweg die letzten Lebenstage und -wochen begleitet.

Rund 700 Schwestern und MitarbeiterInnen arbeiten in den CS Werken mit rund 135 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und 800 PraktikantInnen jährlich zusammen und tragen gemeinsam die Verantwortung.

Kontakt

Christine Hintermayer
Caritas Socialis
Oberzellergasse 1
1030 Wien
Tel.: +43 1 717 53
E-Mail: christine.hintermayer@cs.or.at

Die CS wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Beate Riedler und Gabriele Klausz betreut.

H & M

H & M Hennes & Mauritz AB (H&M) wurde 1947 in Schweden gegründet.

Es ist die erklärte Firmenphilosophie von H&M, Mode und Qualität zum besten Preis anzubieten. H&M ist an der Stockholmer Börse (O-Liste) notiert und betreibt über 1.700 Filialen in 34 Ländern. H&M beschäftigt weltweit etwa 73.000 MitarbeiterInnen.

Das breit gefächerte Sortiment setzt sich aus einer Reihe von Konzepten für Damen, Herren, Jugendliche und Kinder sowie aus Accessoires, Schuhen und Kosmetika zusammen.

Die Modekollektionen werden von hauseigenen DesignerInnen, MusterzeichnerInnen und EinkäuferInnen entwickelt.

H&M besitzt keine eigenen Produktionsstätten, sondern arbeitet mit etwa 700 eigenständigen Herstellern zusammen. H&M unterhält etwa 20 Produktionsbüros in aller Welt.

Kontakt

Christian Würzl
Legal Department (Projektleiter)
Tel.: +43 1 5858400-419
E-Mail: christian.wuerzl@hm.com

H&M wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Christine Schwanke und zu Beginn von Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel betreut.

HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H

Die HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H. mit Sitz in Perg/Oberösterreich ist ein jahrzehntelang erfolgreich gewachsenes Familien-Bauunternehmen und zählt zu den Top 5 der österreichischen Bauindustrie.

Trotz seiner Größe steht das Unternehmen immer noch im ausschließlichen Eigentum der Familien Halatschek und Heindl.

Aufgrund der vielfältigen Tätigkeitsfelder und zahlreichen Niederlassungen ist es der HABAU Unternehmensgruppe möglich, in ganz Europa Komplettlösungen in den Bereichen Hochbau, Tiefbau, Pipelinebau und Fertigteilbau anzubieten.

Derzeit beschäftigt die HABAU Unternehmensgruppe ca. 3.700 MitarbeiterInnen.

An dem Projekt "Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten" beteiligen sich aus der Unternehmensgruppe

- die HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H. und
- die Held & Francke Baugesellschaft m.b.H & Co KG

Die HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H. ist Träger des Gütesiegels Betriebliche Gesundheitsförderung 2007 bis 2009.

Kontakt

Ing. Markus Roubin
HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H Büro Wien
Dresdner Straße 68
1200 Wien
Tel.: +43 1 214 99 14-3250
E-Mail: markus.roubin@habau.at

Die HABAU wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Renate Czeskleba betreut.

HAUS DER BARMHERZIGKEIT

Das Haus der Barmherzigkeit bietet hochbetagten Menschen mit schwer chronischer Erkrankung oder Menschen mit geistiger und körperlicher Beeinträchtigung eine interdisziplinäre Langzeit-Betreuung.

Im Sinne christlicher Nächstenliebe begleitet das Haus der Barmherzigkeit Menschen unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Glauben, um ihnen individuelle Lebensqualität zu ermöglichen.

Am Projekt nahmen teil:

- Geriatrische Pflegekrankenhäuser Seeböckgasse und Tokiostrasse
- Pflegezentrum Clementinum – Haus der Barmherzigkeit NÖ Pflegeheime GmbH
- HABIT- Haus der Barmherzigkeit Integrationsteam GmbH (Behindertenbereich)
- Wirtschaftsbetriebe & SANA Catering GmbH

Kontakt

Wilma Wiesnegger, MBA
Seeböckgasse 30a, 1160 Wien
Tel.: +43 1 40 199-1371
E-Mail: wilma.wiesnegger@hausderbarmherzigkeit.at

Das Haus der Barmherzigkeit wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Ursula Pfrimer betreut.

HENTSCHLÄGER-STROSS

Die Hentschläger-Stross Unternehmensgruppe agiert als Traditionsbetrieb seit über 150 Jahren im Bezirk Perg und in Zentralraum Linz. Rund 170 MitarbeiterInnen betätigen sich in den Sparten Hochbau, Holzbau, Architektur, Sanierung, Immobilien und Stahlhallen.

Vom Einfamilienhaus bis zum Seniorenheim, von der Sportstätte bis zum Betriebsgebäude – die KundInnen sind Private ebenso wie ArchitektInnen. Hentschläger-Stross bietet seine Leistungen jedem Bauträger ebenso wie Kommunen oder Unternehmen.

Kontakt

Mag.^a Birgit Kagerer-Wiesinger
Austria Bau Oberösterreich GmbH
Leitung Personal- & Organisationsentwicklung
Tel.: +43 732 661753 32
E-Mail: birgit.kagerer-wiesinger@abau.at

Hentschläger und Stross wurde im Rahmen des Projekts von Dr. Christian Scharinger betreut.

KRANKENHAUS DER BARMHERZIGEN SCHWESTERN

Vor mehr als 175 Jahren gegründet, ist das Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Wien Gumpendorf ein Fixpunkt der städtischen Gesundheitsversorgung. Die einzelnen Abteilungen arbeiten interdisziplinär zusammen: Team-Medizin im Sinne ganzheitlicher Behandlung der PatientInnen ist das Prinzip. Die medizinischen Abteilungen für Innere Medizin, Chirurgie, Plastische Chirurgie mit Wundheilzentrum, Orthopädie, Anästhesie und Intensivmedizin, Radiologie, Physikalische Medizin und Rehabilitation sowie die Klinische- und Gesundheitspsychologie verfügen über SpezialistInnen in strategisch definierten Schwerpunkten. Für den ausgezeichneten Ruf sorgen vor allem die ExpertInnen der Kardiologie und Diabetologie, Osteologie, Rheumatologie und Gastroenterologie, Schultergelenkschirurgie, Coloproktologischen Chirurgie, Psychosomatik und der Plastischen und Rekonstruktiven Chirurgie.

Kontakt

Mag.^a Veronika Holzgruber
Personal und Personalentwicklung
Tel. +43 1 599 88-6728
E-Mail: veronika.holzgruber@bhs.at

Das Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern wurde im Rahmen des Projekts von Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, Mag.^a Beate Riedler und Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel betreut.

LKH Hartberg

Das LKH Hartberg ist ein Akutkrankenhaus der Steiermärkischen Krankenanstaltengesellschaft und besteht aus den Abteilungen für Innere Medizin, Chirurgie, Gynäkologie und Geburtshilfe, Anästhesiologie Intensivmedizin sowie einen Institut für CT und MR. Eine psychiatrische Tagesklinik ist zur Zeit im Aufbau.

Insgesamt sind 526 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon 484 aktiv im Einsatz. Dazu zählen MitarbeiterInnen aus dem ärztlichen Bereich bis zur Reinigung.

Kontakt

DGKS Angelika Kernbichler
KAGES/LKH Hartberg – „Fit für Dich“ – Gesund im LKH Hartberg
Landeskrankenhaus Hartberg
Krankenhausplatz 1
8230 Hartberg
Tel.: +43 3332 605 4511
E-Mail: angelika.kernbichler@kh-hartberg.at

Das LKH Hartberg wurde im Rahmen des Projekts von Dr. Kurt Leodolter betreut.

LIEBHERR – Werk Nenzing GmbH

Die Liebherr-Werk Nenzing GmbH gehört zur internationalen Firmengruppe Liebherr.

Das Produktprogramm umfasst Schiffskrane, Bohrinselfkrane, Hafenmobilkrane und Reachstacker für den maritimen Güter- und Containerumschlag sowie eine breite Palette von Seilbaggern, Raupenkranen und Spezialtiefbaugeräten für modernste Gründungs-techniken am Bau.

Mit dem Produktionswerk Nenzing sind zwei Fertigungsstätten in Sunderland/GB sowie Rostock/D und weitere sechs weltweite Vertriebs- und Serviceniederlassungen produktions- bzw. vertriebsseitig entscheidungsnah verbunden.

Der Geschäftsbetrieb ist geprägt durch Kleinserien- und dem Projektgeschäft, mit einem Direktvertrieb und damit sehr kundennaher Ausrichtung aller Geschäftsprozesse.

In der Fertigung ist sowohl Schwerstahlbau als auch Maschinenbau mit intelligenter Antriebstechnik vorherrschend.

Kontakt

Waldefried Küng
Liebherr-Werk Nenzing GmbH
Dr. Hans Liebherr Straße 1
6710 Nenzing
Tel. +43 -50809 41-214
E-Mail: waldefried.kueng@liebherr.com
<http://www.liebherr.com>

Liebherr wurde im Rahmen des Projekts von Dr. Heinrich Geißler betreut.

ÖSTERREICHISCHE POST AG/ Division Paket & Logistik Region Ost

Die Division Paket & Logistik ist mit eigenen Gesellschaften in 10 Ländern tätig.

In allen Ländern werden auf die individuellen Marktgegebenheiten abgestimmte Produkte (Paket, Palette, Express) angeboten.

Die Geschäftsfelder Kombifracht (Pakete und Paletten in einer Sendung integriert übernommen, umgeschlagen und zugestellt) und temperaturgeführte Transporte konnten 2008 ausgebaut werden. Mit dem EURODIS-Netzwerk wird die Kombifracht in 21 Ländern Europas angeboten.

Die Österreichische Post und ihre Tochtergesellschaften verfügen in ihren Märkten über eine flächendeckende Infrastruktur und mit ihrem breiten Spektrum an hochwertigen Dienstleistungen über hervorragende Marktpositionen.

Kontakt

Mag. (FH) Karl Kriegl
Österreichische Post AG Division Paket & Logistik – Österreichorganisation
Steinheilgasse 1
1210 Wien
Tel. +43 0577 67 21199
E-Mail: karl.kriegl@post.at

Die Post AG wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Renate Czeskleba betreut.

PREMIQAMED Privatkliniken GesmbH

PremiQaMed Management GmbH ist der größte Betreiber von privaten Gesundheitseinrichtungen in Österreich.

Rund 1.150 MitarbeiterInnen sind im Unternehmensverbund tätig, zu dem mehr als 750 Betten gehören.

Eigentümer von PremiQaMed sind die UNIQA Personenversicherung AG (75 %) und die Merkur Versicherungen AG (25 %).

PremiQaMed steht für nachhaltig erfolgreiche und innovative Führung von Gesundheitseinrichtungen. Stabilität und Verlässlichkeit zeichnen das Unternehmen aus. Das Management von Betrieben wird seit vielen Jahren mit Kompetenz und Verantwortung durchgeführt.

Seit der Unternehmensgründung vor 18 Jahren hat sich PremiQaMed Management GmbH zu Österreichs größtem Betreiber privater Gesundheitseinrichtungen etabliert – dazu zählen auch die Privatkliniken Wehrle, Graz Ragnitz, Döbling, Confraternität-Josefstadt sowie das Klinikum Malcherhof Baden.

Kontakt

Mag. Werner Fischl
PremiQaMed Management GmbH
Heiligenstädter Straße 46-48
1190 Wien
Tel. +43 1 586 28 40
E-Mail: werner.fischl@premiqamed.at
<http://www.premiqamed.at>

Die PremiQaMed wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Renate Czeskleba betreut.

REHAZENTRUM Großmain

Das Rehasentrum Großmain ist eine Sonderkrankenanstalt/Rehasentrum der PVA in Grossgmain bei Salzburg Herz-Kreislauf und Neurologischer Rehabilitation

Die Sonderkrankenanstalt – RZ Großmain ist auf die kardiologische und die neurologische Rehabilitation spezialisiert.

Es werden daher Patienten mit Zustand nach Herzinfarkt, nach Herzoperationen und solche mit anderen Herzerkrankungen behandelt bzw. Patienten nach Schlaganfall, nach Gehirnoperation, nach Gehirnblutung, etc. mit entsprechenden neurologischen Defiziten.

Es sind 231 MitarbeiterInnen beschäftigt (Medizin und Verwaltung) aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen. Das Durchschnittsalter liegt bei 43 Jahren.

Die Belegschaft ist ein guter Mix aus jüngerer, mittlerer und älterer Generation. Mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen sind schon mehr als 10 Jahre mit der Einrichtung verbunden.

Kontakt

Stefan Lohwieser oder Karin Kadar
Sonderkrankenanstalt Rehabilitationszentrum Großmain
Salzburger Straße 520
5084 Großmain
Tel.: +43 6247 7406-0
E-Mail: stefan.lohwieser@pva.sozvers.at
E-Mail: karin.kadar@pva.sozvers.at

Das Rehabzentrum wurde von Mag.^a Michaela Erkl betreut.

SAUBERMACHER Dienstleistungs-AG

Als erfolgreiche und innovative Kraft in der Abfallwirtschaft ist Saubermacher der kompetente Partner in allen Umweltfragen.

Die im Jahr 1979 von Hans und Margret Roth als Roth-Umweltschutz GmbH gegründete Firma beschäftigt mittlerweile rund 3.400 MitarbeiterInnen im In- und Ausland.

Im Bereich Entsorgung und Verwertung von Abfällen betreut Saubermacher rund 1600 Gemeinden und über 40.000 KundInnen aus Handel, Gewerbe und Industrie.

Das Kerngebiet umfasst die Bundesländer Steiermark, Kärnten, Niederösterreich und Wien. Darüber hinaus ist der Saubermacher in einer Vielzahl von Auslands-Joint-Ventures in Slowenien, Kroatien, Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Serbien, Mazedonien und Tschechien tätig.

Kontakt

Ing. Gerlinde Petz
Oberlaaerstraße 272
1230 Wien
Tel.: +43 059 800-1802
E-Mail: g.petz@saubermacher.at
<http://saubermacher.at/web/at/>

Saubermacher wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Birgit Kriener betreut.

SCHINNERL Metallbau GmbH

Schinnerl ist ein Metalltechnikunternehmen (seit 1850) mit den Sparten Metallbau und Stahlbau.

Das gut geschulte Personal besteht aus 70 MitarbeiterInnen (davon 10 Lehrlinge). Auf 10000 m² ist es möglich Großprojekte und Komplettlösungen zu realisieren sowie auch bei privaten Bauherren mit Teillösungen und Renovierungen durch individuelle Planungsvorschläge und durch ein ausgeglichenes Preis-Leistungsverhältnis zu punkten.

Metallbau – Aluminiumbau, Edelstahlbau, Blechbau
Stahlbau – Schlosserei, Hallenbau, Bühnenbau, Anlagenbau,
Sonderstahlbau etc.,
Schmiede – handgefertigte Sonderstücke

Kontakt

Anita Schinnerl
Schinnerl Metallbau GmbH
Kaplanstraße 14
3430 Tulln
Mobil: +43 650 3430340
E-Mail: anita.schinnerl@metallbau-schinnerl.at
<http://www.metallbau-schinnerl.at>

Schinnerl wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Beate Riedler betreut.

STAUDINGER Bau GmbH

Nach Absolvierung der Baumeisterprüfung übernahm Herr Baumeister Franz Staudinger 1977 als damals 27 Jähriger von seinem ehemaligen Lehrherrn das Unternehmen mit rund 20 MitarbeiterInnen.

Im Laufe der Jahre wurde mit großem Einsatz und hoher fachlicher Kompetenz daran gearbeitet, das Unternehmen kontinuierlich zu erweitern, um den unterschiedlichsten Anforderungen im Baugewerbe gerecht zu werden. Heute ist das Unternehmen mit rund 80 MitarbeiterInnen nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber der Region, sondern auch ein Betrieb welcher der Lehrlingsaus- sowie Mitarbeiterfortbildung größtes Augenmerk beimisst.

Kontakt

Mag.^a Monika Fischer (in Karenz)
Staudinger Bau GmbH
Scharnsteiner Straße 12
4643 Pettenbach
Tel.: +43 7586 7274-27 oder +43 664 7353027

Staudinger wurde im Rahmen des Projekts von Dr. Christian Scharinger betreut.

STRABAG SE

Die STRABAG SE ist einer der führenden europäischen Baukonzerne. Mit rund 74.000 MitarbeiterInnen wurde im Geschäftsjahr 2008 eine Bauleistung von € 13,7 Mrd. erbracht. Ausgehend von den Kernmärkten Österreich und Deutschland ist STRABAG über ihre zahlreichen Tochtergesellschaften in allen ost- und südosteuropäischen Ländern, in ausgewählten Märkten Westeuropas sowie auf der Arabischen Halbinsel präsent.

STRABAG deckt dabei die gesamte Leistungspalette (Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau, Tunnelbau) sowie die Bauwertschöpfungskette ab.

An dem Projekt „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ nahm ein Unternehmen der Strabag AG – Dir. AV – Hochbau OÖ teil. 306 MitarbeiterInnen, davon 220 im gewerblichen Bereich und 86 im Verwaltungsbereich; 20 Lehrlinge. Es werden laufend ca. 33 Baustellen (o.Kleinbaustellen) im Raum OÖ bearbeitet.

Kontakt

Direktionsleiter Johann Schmatzer
STRABAG AG, Direktion AV – Hochbau OÖ
Salzburger Straße 323
4021 Linz
Tel.: +43 732 3731-302
johann.schmatzer@strabag.com

Ing. Jürgen Bänsch, leitende Sicherheitsfachkraft
Tel.: +43 664 3250921
Juergen.baensch@strabag.com

Die Strabag wurde im Rahmen des Projekts von Mag^a Brigitta Gruber betreut.

UKH Salzburg

Das UKH Salzburg mit seinen knapp 140 Betten, inkl. 12 Betten der Intensiv- und Intermediate Care, ist das Traumazentrum im Norden Salzburgs mit einem großen Einzugsgebiet bis weit in die bayrische Grenzregion hinein.

Rund 50 ÄrztInnen und 350 MitarbeiterInnen im medizinischen, pflegerischen, technischen und administrativen Bereich versorgen jährlich etwa 5.500 stationäre und 40.000 ambulante PatientInnen auf höchstem Niveau.

Dementsprechend auch ist die technische und apparative medizintechnische Ausstattung des Hauses von hoher Qualität und hohem Anspruch.

Kontakt

Dir.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Susanne Oberrauch-Odar

Dr.-Franz-Rehrl-Platz 5

5010 Salzburg

Tel.: +43 662 2120-4201

Fax: +43 662 2120-4338

E-Mail: susanne.oberrauch-odar@auva.at

Das UKH Salzburg wurde im Rahmen des Projekts von Mag.^a Michaela Erkl betreut.

X. Links zur homepage, Bauanleitung und Film

Weitere Information zum Thema und aktuelle Entwicklungen können unter <http://www.abiplus.net> gefunden werden.

Die im November 2012 veröffentlichte Bauanleitung „Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen“ und der für das Programm produzierte Film kann unter dieser homepage Adresse down geloaded werden.

Der Film ist zusätzlich auch unter <http://www.youtube.com/watch?v=1LEXqr3QEV0> zu sehen.

XI. Das Team

Zu den AutorInnen

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA

Studium der Medizin; Psychotherapeutin in Existenzanalyse und Logotherapie, MBA in Health Care Management; Arbeitsfähigkeitsmanagerin und Unternehmensberaterin, Leiterin der Programme „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ (2008 bis 2013) für die AUVA und PVA und Fit2work – Betriebliches Eingliederungsmanagement für das BMASK (seit 2012)

Kontakt:

Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller
Am Heumarkt 3/I/16-17
1030 Wien
Mobil: +43 699 104 00 755
E-Mail: i.kloimueller@wertarbeit.at
<http://www.wertarbeit.at>

Mag.^a Renate Czeskleba

Pädagogin, Akad. Supervisorin & Coach, Expertin für Gesundheitspolitik, Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsfähigkeitsmanagement; Unternehmensberaterin, Co-Leitung „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ der AUVA und PVA, Leiterin des Programms Fit2work- Betriebliches Eingliederungsmanagement für das BMASK (seit 2012)

Kontakt:

Am Heumarkt 3/I/16-17
1030 Wien
Mobil: +43 699 7356 6546
E-Mail: czeskleba@mensch-und-arbeit.at
<http://www.mensch-und-arbeit>

Das **interdisziplinäre Team** hat einerseits Betriebe begleitet, und war zum Teil auch in die Entwicklung von Instrumenten und Produkten involviert.

In alphabetischer Reihenfolge

Mag. Gernot Antes
Ernährungs- und Gesundheitswissenschaftler

Kontakt

gernot.antes@aon.at

Mag.^a Michaela Erkl
Betriebswirtin, systemische Beraterin, Dialogprozessbegleiterin, Unternehmensberaterin

Kontakt

michaela.erkl@erkl-partner.com
www.erkl-partner.com

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel
Arbeitspsychologin, Coach, Supervisorin, Psychotherapeutin;

Kontakt

gabriel@psyconsult.at

Univ. Prof. Dr. Heinrich Geißler
Germanist, Berater für Betriebliche Gesundheitsförderung

Kontakt

office@bf-geissler.com

Mag.^a Brigitta Gruber
Arbeits- und Sozialpsychologin, Beraterin für Betriebliche Gesundheitsmanagement-/förderung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, geschäftsführende Gesellschafterin von arbeitsleben KG

Kontakt

brigitta.gruber@arbeitsleben.com

Gabriele Klausz
systemische Beraterin und Coach, Psychotherapeutin, Lebens- und Sozialberaterin, Supervisorin, Arbeitsbewältigungscoach, NLP-MASTER, Trainerin

Kontakt

post@klausz.com

Mag.^a Birgit Kriener
Arbeitspsychologin und Unternehmensberaterin,
Beraterin für Betriebliche Gesundheitsmanagement

Kontakt

office@birgitkriener.at

Dr. Kurt Leodolter

Allgemeinmediziner, Facharzt für Arbeitsmedizin
MSc in Public Health SGM-Berater und Zertifizierer;

Kontakt

kurt.leodolter@auva.at

Mag.^a Ursula Pfrimer

Betriebswirtin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Groupworkerin im ÖAGG,
Psychotherapeutin, Lehrtrainerin für Organisationsentwicklung und systemisches
Coaching

Kontakt

ursula.pfrimer@aon.at

Mag.^a Beate Riedler

Klinische und Gesundheitspsychologin; Arbeitspsychologin, Psychotherapeutin,
Supervisorin und Coach, Trainerin, Unternehmensberaterin

Kontakt

office@praxis-riedler.at

Mag. Dr. Christian Scharinger

Gesundheitssoziologe und Historiker, Ausbildung in Personal- Organisationsent-
wicklung und Supervision, selbständig in den Bereichen Organisationsentwicklung,
Supervisor/ÖVS und Coaching

Kontakt

scharinger@aon.at

Dr. Paul Scheibenpflug

Sport- und Kommunikationswissenschaftler, Trainer,
Berater für Betriebliche Gesundheitsförderung

Kontakt

paul@scheibenpflug.at

Mag. Michael Smuc

Psychologe mit Fokussierung auf Methodik (Statistik, Versuchsdesign)
und Kognitionswissenschaft, Leiter von mindfactor;

Kontakt

michael.smuc@gmail.com

Mag.^a Christine Schwanke

Erwachsenenbildnerin und Unternehmensberaterin für Betriebliche Gesundheits-
förderung, Arbeitsfähigkeitsmanagement und Betriebliche Wiedereingliederung,
Nestor Gold Assessorin und Arbeitsbewältigungcoach.

Kontakt

schwanke@gesundheitsmanagement.co.at

Diese Publikation wird finanziert aus Fördermitteln des Projektes „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ der Pensionsversicherungsanstalt (PVA) und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA).

Impressum:

Für den Inhalt verantwortlich zeichnen die Autorinnen:
Dr.ⁱⁿ Irene Kloimüller, MBA und Mag.^a Renate Czeskleba

Kontakt:
Irene Kloimüller/Wertarbeit
Renate Czeskleba/Mensch-und-Arbeit
Am Heumarkt 3/I/16-17, 1030 Wien
www.wertarbeit.at; www.mensch-und-arbeit.at

Satz und Layout:
Renate Gansch, Präsidialabteilung,
Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
Adalbert-Stifter-Straße 65, 1200 Wien

Druck:
Druckerei/Buchbinderei der Pensionsversicherungsanstalt (PVA)
Friedrich-Hillegeist-Straße 1, 1200 Wien

Gedruckt auf chlofrei gebleichtem Papier

