

Marianne Giesert (Hrsg.)

Arbeitsfähig in die Zukunft

Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!



Marianne Giesert (Hrsg.)
Arbeitsfähig in die Zukunft

**Marianne Giesert (Hrsg.)
Arbeitsfähig in die Zukunft
Willkommen im
Haus der Arbeitsfähigkeit!**

VSA: Verlag Hamburg

Die Publikation wurde mit finanzieller Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung herausgegeben.

Ansprechpartnerin:

DGB Bildungswerk BUND
Kompetenzzentrum Gesundheit und Arbeit
Marianne Giesert
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211/4301-372
E-Mail: marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de

www.dgb-bildungswerk.de

www.betriebsratsqualifizierung.de

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2011, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten:
Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach
ISBN 978-3-89965-463-9

| Inhalt

Marianne Giesert Einführung	9
---	---

| 1. Arbeitsfähigkeit – Grundlagen und Weiterentwicklungen

Juhani Ilmarinen Arbeitsfähig in die Zukunft	20
--	----

Gottfried Richenhagen Arbeitsfähigkeit – Arbeitsunfähigkeit – Arbeitsschutz	30
---	----

Irene Kloimüller »Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten«	45
Ein Programm von Allgemeiner Unfallversicherungsanstalt (AUVA) und Pensionsversicherungsanstalt (PVA) in Österreich	

Melanie Ebener Entwicklung des WAI (Work Ability Index)-Netzwerks in Deutschland	52
Ein Überblick	

| 2. Beratungsinstrumente auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzeptes

Heinrich Geißler/Alexander Frevel/Brigitta Gruber Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern!	62
--	----

Anja Liebrich/Marianne Giesert/Tobias Reuter Das Arbeitsfähigkeitscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement	81
--	----

3. Betriebliche Beispiele: aus der Praxis für die Praxis

Christoph Schindler

Konzept und Messung der Arbeitsfähigkeit:

Wertvolle Tools im Gesundheitsmanagement 96

Ein Beispiel aus der Landeshauptstadt München

Das Thema Arbeitsfähigkeit bei einem Busunternehmen Erfahrungen und Perspektiven verschiedener Akteure der VHPVG

Torsten Bökenheide

Arbeitsfähig in die Zukunft 110

Führen und Balancieren im Dialog 112

Betriebsleiter Matthias Stricker im Gespräch mit Jürgen Tempel

Ralf Lukas/Thomas Scheel

**Einbindung des demografischen Wandels in die Tariflandschaft
der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG** 121

Ein Zwischenbericht

Jutta Schramm/Jürgen Tempel

ABI-Dialog – Rückblick über zehn Jahre 129

Andreas Soukup/Karin Schweighofer

Das Haus der Arbeitsfähigkeit im praxisnahen Training 140

Joseph Kuhn/Karin Sötje/Martina Panke

**Arbeitsfähigkeit und subjektive Sinnstruktur: Erfahrungen
aus der Bildungsarbeit mit Auszubildenden aus Bauberufen** 148

Heinz Kowalski/Birgit Schauerte

**Versteckte Gesundheitsrisiken rechtzeitig erkennen
und Beschäftigungsfähigkeit erhalten** 157

Manuela Maschke

**Betriebsvereinbarungen: Chancen zur betrieblichen
Gestaltung nutzen** 165

Tobias Reuter/Marianne Giesert/Anja Liebrich

Der Datenschutz im Betrieblichen Eingliederungsmanagement 173

Ein Beispiel aus dem Projekt »Neue Wege im BEM«

Anastasia Wagner
Leistungssteigerung durch die Arbeit mit Atem und Stimme 185

Jürgen Tempel
Vom Hausarzt zum Häuserbauer: Arbeit macht krank und hält gesund 193

■ **4. Betriebliche Gesundheitsförderung – eine Standortbestimmung**

Fritz Bindzius/Volker Wanek
**Landkarte der betrieblichen Gesundheitsförderung
in Deutschland** 224
Ergebnisse der SWOT-Analyse

Gudrun Fallner
**Lässt die Qualifizierung in der Betrieblichen
Gesundheitsförderung zu wünschen übrig?** 237

Marianne Giesert
**Wie sieht eine zukunfts- und altersorientierte
betriebliche Gesundheitsförderung aus?** 246
Eine Bestandsaufnahme und Möglichkeiten

■ **Anhang**

Literaturhinweise 272

Veranstaltungshinweis 273

Die Autorinnen und Autoren 275

Marianne Giesert

Einführung

Mit diesem Buch sowie mit unserer Veranstaltung »Workshop zur Betrieblichen Gesundheitsförderung – Arbeitsfähig in die Zukunft: Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit!« sollen Möglichkeiten und Strategien für alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure aufgezeigt werden, um *arbeitsfähig in die Zukunft zu gehen*.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und relevante betriebliche Beispiele werden vorgestellt und diskutiert. Schwerpunkt ist dabei das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept zur Verbindung von Theorie und betrieblicher Praxis sowie die betriebliche Gesundheitsförderung in ihrer Entwicklung im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Das Buch gliedert sich zugunsten der besseren Übersichtlichkeit in vier Teile:

1. Arbeitsfähigkeit – Grundlagen und Weiterentwicklungen
2. Beratungsinstrumente auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzeptes
3. Betriebliche Beispiele: aus der Praxis für die Praxis
4. Betriebliche Gesundheitsförderung – eine Standortbestimmung

1. Arbeitsfähigkeit – Grundlagen und Weiterentwicklungen

Der erste Beitrag bildet die theoretische Grundlegung: *Juhani Ilmarinen* stellt das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept mit seinen Grundlagen und Weiterentwicklungen vor. Im Mittelpunkt steht dabei die Balance zwischen der Arbeitsanforderung und dem individuellen Potenzial des einzelnen Menschen. Ziel ist es, für die Beschäftigten eine Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und der Lebensqualität sowie für den Arbeitgeber eine bessere Produktivität und Qualität der Arbeit zu erlangen.

Ilmarinen beschreibt anhand des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« mit seinen vier Stockwerken das solide sozial- und arbeitswissenschaftliche Fundament und belegt mit internationalen Erkenntnissen und Erfahrungen die erfolgreiche Nutzung dieses Konzeptes. Er zeigt auf,

wie sich die Arbeitsfähigkeit von alternden Beschäftigten fördern lässt. Dafür bedarf es vielfältiger, aufeinander abgestimmter individueller und betrieblicher Maßnahmen.

Ilmarinen plädiert für hochspezialisierte Einzellösungen, die als Maßnahme zur individuellen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ihre Berechtigung haben. Er fordert Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen auf, nach neuen Wegen zu suchen, um kollektive Interessen und individuelle Entscheidungen miteinander kombinieren zu können. Dabei favorisiert er den offenen Dialog mit »eingräumten Entscheidungsmöglichkeiten«. Er empfiehlt, das »Haus der Arbeitsfähigkeit« als Basis zur Maßnahmengestaltung für ein besseres und längeres Arbeitsleben der Beschäftigten in den Betrieben zu nutzen. Dadurch wird die Beachtung aller relevanten Handlungsfelder – Gesundheit, Kompetenz, Einstellungen gegenüber der Arbeit sowie alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung – gefördert.

Die weiteren Artikel unterstreichen mit ihren Beispielen, Erfahrungen und Ideen der Weiterentwicklung aus Deutschland und Österreich die folgende Aussage von Juhani Ilmarinen: »Es ist möglich und realistisch, durch die Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzepts mit alternden Belegschaften arbeitsfähig in die Zukunft zu gehen.«

Gottfried Richenhagen stellt die Begriffe Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit in den Mittelpunkt seines Beitrages und zeigt Wege, gesetzlich verpflichtende Arbeitsschutzaufgaben mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept und dem Work Ability Index (WAI) zu kombinieren, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu ermitteln und positive wie negative Entwicklungen sichtbar zu machen. Er betont den Nachholbedarf für Deutschland im internationalen Vergleich und unterstreicht so die Notwendigkeit, den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von alternden Belegschaften zu fördern.

Irene Kloimüller berichtet über die Erfahrungen und Weiterentwicklungen aus Österreich und bezieht dabei ein aktuelles Programm der Allgemeinen Unfallversicherung (AUVA) und der Pensionsversicherungsanstalt (PVA) ein. Dieses vierjährige Programm »Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten« setzt sich auf der Grundlage der finnischen Forschungs- und Beratungsergebnisse in den Betrieben gezielt für die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ein. Einbezogen sind bis 2012 insgesamt 20 Pilotbetriebe mit rund 13.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus acht Branchen. Erste Ergebnisse zeigen, dass Interventionen bzw. Unterstützungsmaßnahmen zu ca. 70% im obers-

ten Stockwerk – bei den Verhältnissen bzw. den Arbeitsbedingungen des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« – ansetzen, z.B. bei der Unternehmenskultur, den Strukturen und Abläufen. Damit liegt die Priorität eindeutig in der Veränderung der Verhältnisse, und nicht im individuellen Verhalten.

Melanie Ebener beschreibt die Entwicklung des WAI-Netzwerks in Deutschland von 2003 bis heute. Sie zeigt weitere interessante Perspektiven für die Verbreitung und Weiterentwicklung des WAI für die betriebliche Praxis und die Wissenschaft auf.

2. Beratungsinstrumente auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzeptes

Heinrich Geißler, Alexander Frevel und Brigitta Gruber stellen das »Arbeitsbewältigungs-Coaching« (ab-c) als Instrument für den betrieblichen Beratungsprozess vor. Sein Ziel ist es, die Beschäftigten als Individuum zu stärken und die betriebliche Zukunft zu sichern. Dieses *Beratungswerkzeug* basiert auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen und überprüften Praxiserfahrungen des Arbeitsfähigkeitskonzeptes und dem Messverfahren des Arbeitsbewältigungsindex (ABI bzw. WAI). Es wird eingesetzt, um Beschäftigte und Unternehmen in ihrer Selbstbeobachtungs- und Selbstmanagementkompetenz zu unterstützen und auf individueller wie auch auf betrieblicher Ebene zu Gestaltungs- und Veränderungsmaßnahmen zu gelangen.

Anja Liebrich, Marianne Giesert und Tobias Reuter beschreiben ein neues Beratungsinstrument: das »Arbeitsfähigkeitscoaching« (AFCoaching), das derzeit im Projekt »Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)« entwickelt wird. Das AFCoaching ist ein fallbezogener Beratungsprozess auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzeptes im Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Beschäftigte werden bei der Überwindung ihrer Arbeitsunfähigkeit sowie bei der Eingliederung nach längerer Krankheit durch eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit individuell begleitet. Das Instrument unterstützt die Beschäftigten, ihre aktive Rolle innerhalb des betrieblichen Eingliederungsmanagements wahrzunehmen. Es werden nicht über sie hinweg, sondern mit ihnen gemeinsam die betrieblichen Arbeitsbedingungen gestaltet und Unterstützungsmöglichkeiten initiiert. Durch diese partizipative Vorgehensweise können maßgeschnei-

derte Lösungen für die einzelnen Beschäftigten gefunden werden, um eine aktuelle Arbeitsunfähigkeit zu überwinden sowie die langfristige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Derzeit wird das AFCoaching pilothaft durchgeführt, detaillierte Ergebnisse zur Wirksamkeit werden Ende März 2013 vorliegen.

Nachdem zwei Beratungsinstrumente auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzepts vorgestellt wurden, widmen sich die nächsten Artikel der betrieblichen Praxis.

3. Betriebliche Beispiele: aus der Praxis für die Praxis

Christoph Schindler stellt das Konzept und die Messung der Arbeitsfähigkeit bei der Stadt München vor. Deren Abteilung Betriebliches Gesundheitsmanagement führte das »Haus der Arbeitsfähigkeit« 2007 im Zusammenhang der Neukonzeption der Mitarbeiterbefragung bei Projekten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein. Es wurden Stärken und Belastungen mit den dazu gehörenden Verbesserungsvorschlägen für alle »Stockwerke« erfasst und mit den Beschäftigten systematisiert. Dadurch kann eine Übersicht der Belastungen und Stärken erstellt und die Schwerpunkte können sichtbar gemacht werden. Diese Übersicht wird in vorhandenen Medien, wie z.B. Intranet, lokalen Dateien oder Infotafeln, zugänglich gemacht. Insgesamt verdeutlicht diese Sammlung, welche Maßnahmen des Gesundheitsmanagements die Gesundheit und Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unterstützen.

Ein weiteres Beispiel sind die Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG im Verbund mit der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH (VHHPVG). Dort wird das Arbeitsfähigkeitskonzept seit zehn Jahren in die Praxis umgesetzt. Fünf Beiträge spiegeln die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven verschiedener betrieblicher Akteurinnen und Akteure wider.

Torsten Bökenheide als Prokurist der VHHPVG Unternehmensgruppe verdeutlicht seine Sichtweise am Beispiel von Maschinen und betont, wie wichtig deren Wartung im betrieblichen Alltag ist, um die Maschinen funktionsfähig zu halten. Er vergleicht dies mit der Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von alternden Belegschaften und kommt zu dem Schluss: »Maschinen brauchen Wartung. Menschen auch! Dieser Prozess ist ein dauerhafter. Er lohnt.«

Matthias Stricker, Betriebsleiter bei der VHPVG, schildert im Gespräch mit Jürgen Tempel seine Erfahrungen als Führungskraft in diesem Prozess, den er als »Prozess des Führens und Balancierens im Dialog« mit den Beschäftigten beschreibt. Grundlage für diesen Dialog ist für alle Führungskräfte das Haus der Arbeitsfähigkeit mit seinen verschiedenen Stockwerken. In den Gesprächen zwischen Führungskraft und Beschäftigten werden Lösungsansätze für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit erarbeitet und vereinbart. Ein zielführender und erfolgreicher Weg.

Die Betriebsräte *Ralf Lukas* und *Thomas Scheel* von VHPVG geben einen Zwischenbericht über die Berücksichtigung des demografischen Wandels in der Tariflandschaft. Im vorgestellten Tarifvertrag, der sich im Frühjahr 2011 in der Verhandlung zwischen den Sozialpartnern ver.di und VHPVG befindet, sollen klare Ziele formuliert werden, z.B. sichere Arbeitsplätze für alle, und Vorgehensweisen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit festgelegt werden. Außerdem soll eine paritätisch besetzte Kommission (VHPVG/ver.di) festgeschrieben werden, die sich um die Kolleginnen und Kollegen kümmert, deren gesundheitliche Balance beeinträchtigt ist und die Unterstützung benötigen.

Die Arbeitsmedizinerin *Jutta Schramm* und der Arbeitsmediziner *Jürgen Tempel* berichten über ihre zehnjährige Arbeit als Betriebsärzte mit dem Arbeitsbewältigungsindex-Dialog (ABI-Dialog) bei der VHPVG Unternehmensgruppe. Sie begleiten die Beschäftigten bei der Erhaltung und Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit und unterstützen die Wiederherstellung bei eingeschränkter Arbeitsfähigkeit. Dabei werden alle Stockwerke im »Haus der Arbeitsfähigkeit« gemeinsam betrachtet. Die einzelnen Beschäftigten stehen im Mittelpunkt eines Prozesses, bei dem auch die Führung und die unmittelbaren Vorgesetzten eine zentrale Rolle übernehmen. Sie sind verantwortlich für die Arbeitsgestaltung und die Aufrechterhaltung der Handlungskompetenz.

Andreas Soukup und *Karin Schweighofer*, syn.energy GmbH, haben für die VHPVG ein praxisnahes Training auf Grundlage des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« entwickelt. Ziel ist es, das Konzept nachvollziehbar zu vermitteln, den Dialog zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräften zu fördern und das Verantwortungsgefühl für die eigene Arbeitsfähigkeit zu stärken.

Mit diesen verschiedenen Ansätzen zum »Haus der Arbeitsfähigkeit« hat die VHPVG Unternehmensgruppe eine Vorreiterposition eingenommen. Die dabei gemachten Erfahrungen liefern neue Impulse

im eigenen Unternehmen. So ist das »Haus der Arbeitsfähigkeit« die Grundlage eines Prozesses, an dem stetig an der Förderung und Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit partizipativ gearbeitet wird.

Joseph Kuhn, Karin Sötje und Martina Panke betrachten in ihrem Beitrag die Arbeitsfähigkeit und subjektive Sinnstruktur am Beispiel der Bildungsarbeit mit Auszubildenden aus Bauberufen. In der dortigen Arbeitskultur spielt die Gesundheit eine vermeintlich nachrangige Rolle. Motive, wie z.B. ein guter Kollege zu sein, die eigene Männlichkeit zu beweisen oder nicht als zimperlich zu gelten, wenn es einmal anstrengend wird, sind aus der Sicht der Auszubildenden wichtiger für das Bewältigen des Arbeitsalltags als die eigene Gesundheit. Die Autorinnen und der Autor stellen die Betrachtung der Arbeitsfähigkeit in den Kontext der Sozialisationsbedingungen von Berufen. Sie plädieren dafür, Gesundheitstrainings, Unterweisungen und Bildungsangebote aus dem betrieblichen Alltag zu lösen, um an Bildungsorten Zeit zum Reflektieren und Diskutieren zu haben. Damit wird ein Überdenken der eigenen Arbeitserfahrungen und -sozialisation möglich. Jemand, der seine berufliche Identität primär aus der Einstellung bezieht, körperlichen Belastungen standhalten zu müssen, wird für Gesundheitsargumente stets schwerer zu erreichen sein als jemand, der auf das Produkt seiner Arbeitsleistung und auf seinen Beruf stolz sein kann.

Heinz Kowalski und Birgit Schauerte berichten von den Ergebnissen eines Projektes mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), in dem versteckte Gesundheitsrisiken von Beschäftigten rechtzeitig erkannt und durch gezielte Maßnahmen die eigene Beschäftigungsfähigkeit erhalten wurde.

Manuela Maschke gibt Tipps für gute betriebliche Vereinbarungen und beschreibt das umfangreiche Angebot des »Archivs Betriebliche Vereinbarungen« der Hans-Böckler-Stiftung.

Tobias Reuter, Marianne Giesert und Anja Liebrich beschreiben die Bedeutsamkeit des Datenschutzes beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und damit bei der gesetzlichen Verpflichtung zur Wiederherstellung, zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres, wiederholt oder am Stück, arbeitsunfähig waren. Hierzu beantworten sie eine Reihe datenschutzrechtlicher Fragen, z.B. über Umfang und Inhalt der Daten, zur Freiwilligkeit des BEM, der Beteiligten im Prozess sowie der Art und Weise der Datenerhebung. Die in

diesem Beitrag vorgestellte Handreichung zum Datenschutz aus dem Projekt »Neue Wege im BEM« unterstreicht, dass umfangreiche Datenschutzbestimmungen hilfreich sind und betriebliche Prozesse des BEM datenschutzrechtlich bewertet werden müssen.

Anastasia Wagner, Diplom-Gesangspädagogin und klassische Sängerin, beschreibt, was Singen mit betrieblicher Gesundheitsförderung zu tun hat. Alle, die beim 15. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung dabei sind, können darüber berichten, wie viel Freude diese Maßnahme macht und was sie zur Gesundheitsförderung beiträgt.

Jürgen Tempel skizziert in seinem zweiten Beitrag seine Entwicklung vom Anästhesisten und Hausarzt zum »Häuserbauer«. Dabei prägen bedeutsame Schlüsselerlebnisse und -diskussionen seinen persönlichen und beruflichen Werdegang. Um die Zukunft und den demografischen Wandel besser zu bewältigen, plädiert er dafür, das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen aufzubauen und den Dialog zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten bzw. deren Vertretungsorganen zu forcieren. Dieser Dialog basiert darauf, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen und umgesetzt werden. Die Betriebsärzte können diesen Prozess fachlich unterstützen. Das bereits geschilderte betriebliche Beispiel von VHHVPG belegt Erfolge der von ihm aufgezeigten Strategien.

4. Betriebliche Gesundheitsförderung – eine Standortbestimmung

Franz Bindzius und *Volker Wanek* stellen die Landkarte der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in Deutschland vor. Sie ist Ergebnis einer Befragung der nationalen Arbeitsgruppe »Betriebliche Gesundheitsförderung«, in der sich die wichtigsten Akteure aus dem Bereich der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung zusammengeschlossen haben. Bei der Analyse wurden die Stärken und Schwächen sowie Möglichkeiten und Gefahren der betrieblichen Gesundheitsförderung erhoben. Es handelt sich um eine subjektive Einschätzung der Mitglieder der Arbeitsgruppe und nicht um eine quantitative Erhebung. Eindeutig kann ein hoher Bedarf der Betriebe und Beschäftigten an qualitativ hochwertiger BGF festgestellt und ein kontinuierlicher Ausbau in Deutschland gefordert werden. An diesem Anspruch müssen sich alle messen lassen, die hierzulande politische und gesellschaftliche Verantwortung tragen. Die Autoren stellen der BGF eine optimis-

tische Zukunftsprognose, da die Einsicht bei allen Beteiligten langsam wächst, dass Investitionen in Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten allen zugutekommen: den Unternehmen, den Beschäftigten und der gesamten Gesellschaft.

Gudrun Faller stellt die provokante Frage: »Lässt die Qualifizierung in der betrieblichen Gesundheitsförderung zu wünschen übrig?« Sie erläutert anhand ausgewählter Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung den Stand der Aus- und Fortbildung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland. Dabei stellt sie fest, dass die in großer Zahl angebotenen, zeitlich kurz angelegten Kurse einen ersten Einblick, aber keine anspruchsvolle Betriebliche Gesundheitsförderung vermitteln können. Dies ist aber ihrer Ansicht nach notwendig, da sie die betriebliche Gesundheitsförderung als gesundheitsfördernden Organisationsentwicklungsprozess definiert. Dieser Prozess lässt sich nicht so einfach in den Betrieben realisieren, da das Beharrungsvermögen von betrieblichen Routinen erheblich ist.

Eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist die Qualifizierung aller beteiligten Akteure. Darüber hinausgehender Handlungsbedarf besteht schließlich im Hinblick auf die Qualitätssicherung von Qualifizierungsangeboten. *Gudrun Faller* empfiehlt die Bildung einer unabhängigen Fachkommission, bestehend aus Vertretern der Ausbildungsanbieter und aus Experten, die sich der Qualitätssicherung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung annehmen.

Der *Schlussbeitrag* ist eine Bestandsaufnahme der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Zeitraum 1996 bis 2011 (1.-15. Workshop). In diesem zeichnet die Herausgeberin Entwicklungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Vergangenheit nach und eröffnet gleichzeitig Perspektiven für die Zukunft.

Für die Beiträge möchte ich mich recht herzlich bei allen Autoren und Autorinnen bedanken. Nur durch ihre engagierte Arbeit ist dieses Buch möglich geworden. Außerdem möchte ich mich bei der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung und bei unseren Kooperationspartnern Manuela Maschke von der Hans-Böckler-Stiftung und Jürgen Reusch, dem verantwortlichen Redakteur von »Gute Arbeit – Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung«, die uns mit Rat und Tat bei unserer Arbeit immer wieder unterstützen, bedanken.

Danken möchte ich auch Anja Liebrich und Tobias Reuter vom DGB-Bildungswerk sowie Marion Fisch vom VSA: Verlag für die gute und engagierte Zusammenarbeit.

Über dieses Buch hinaus hat mir die Arbeit in dieser gesamten Workshopreihe »Betriebliche Gesundheitsförderung« (1.-15. Workshop) viel Freude bereitet. Ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal bei allen Experten und Expertinnen, Kollegen und Kolleginnen bedanken, die uns über die 15 Jahre fortwährend oder punktuell begleitet haben. Besonders möchte ich hier Jürgen Tempel erwähnen, der uns fachlich qualitativ hochwertig und persönlich als guter Freund vom 1. bis zum 15. Workshop bei der Vorbereitung und Durchführung konsequent begleitet hat. Damit hat er der Workshopreihe eine starke Basis gegeben. Auch Heinrich Geißler hat mit seinen interessanten Fachbeiträgen und kreativen Methoden die Workshopreihe stark bereichert.

Ich wünsche mir, dass die Beiträge dieses Buches am Ende dieser Workshopreihe interessante Anregungen für die betriebliche Praxis bieten und die Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von alternden Beschäftigten im Betrieb weiterhin zum Wohle aller Verbreitung findet.

1. Arbeitsfähigkeit – Grundlagen und Weiterentwicklungen

Juhani Ilmarinen

Arbeitsfähig in die Zukunft¹

1. Warum ist unsere Arbeitsfähigkeit so wichtig?

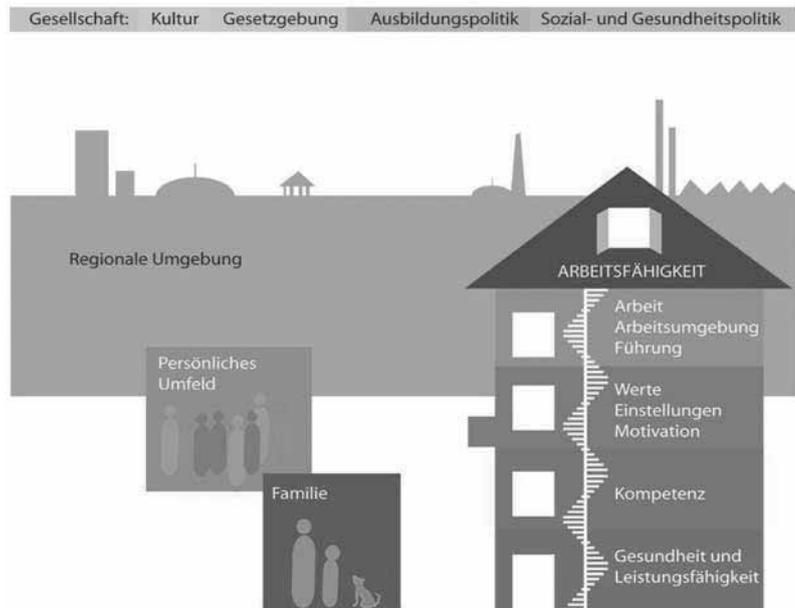
Arbeitsfähigkeit ist die Grundlage, um arbeiten zu können und zu wollen. Diese Balance zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderung), und dem, was wir leisten können (individuelles Potenzial), bestimmt unser privates und vor allen Dingen unser Arbeitsleben. Arbeitsfähigkeit und die mittel- und langfristige Stabilisierung dieser Balance ist auch die Voraussetzung dafür, besser und länger zu arbeiten. Für den Mitarbeiter bedeutet sie ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz und eine bessere Lebensqualität. Für den Arbeitgeber entsteht so eine bessere Produktivität und Qualität der Arbeit: *»Das wichtigste Vermögen im Erwerbsleben von Beschäftigten ist ihre Arbeitsfähigkeit. Ein positives Unternehmensergebnis ist erst durch die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich. Dadurch hat das Unternehmen eine bestimmte Rolle bei der Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Konzepte der Arbeitsfähigkeit haben sich in den letzten zehn Jahren in eine ganzheitliche und vielseitige Richtung verändert und entwickelt.«* (Ilmarinen 2006: 162) Unsere über 28 Jahre hinweg betriebene Längsschnittstudie hat mittlerweile auch nachgewiesen, dass die Arbeitsfähigkeit im Alter von 45-57 Jahren einen großen Einfluss auf den dritten Lebensabschnitt hat: Eine gute Arbeitsfähigkeit vor der Rente bedeutete ein besseres Leben frei von Einschränkungen der täglichen Aktivitäten im Alter von 73 bis 85 Jahren. Gute Arbeitsfähigkeit bietet bessere Chancen für ein unabhängiges Leben in der Rente – ein Traum für uns alle. Dazu gehören allerdings auch politische, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, die die Verwirklichung dieses Traums ermöglichen.

¹ Die deutsche Fassung dieses Beitrags entstand mit Unterstützung von Dr. Jürgen Tempel. Dafür an dieser Stelle herzlichen Dank.

2. Was ist Arbeitsfähigkeit?

Arbeitsfähigkeit kann wie ein Haus mit vier Stockwerken beschrieben werden. Dieses Modell für ein komplexes arbeitswissenschaftliches Verständnis der Arbeitssituation im Unternehmen verfügt über ein solides sozial- und arbeitswissenschaftliches Fundament (Ilmarinen/Tuomi et al. 1998), das in der Praxis mittlerweile vielfache Überprüfung, Bestätigung und Weiterentwicklung erfahren hat. So entstand ein Bild, das nicht nur Forschung und Empirie abbildet, sondern auch der menschlichen Fantasie und dem offenen Dialog zwischen den Bewohnern Platz einräumt. Das Haus der Arbeitsfähigkeit bietet – nicht nur in unserer Traumwelt (Klessmann/Eichbach 1998), sondern auch in der betrieblichen Realität – Geborgenheit und Schutz, es kann aber auch zum »Gefängnis« werden, wenn die Ordnung gestört und die Abläufe fehlerhaft sind. Die Ergebnisse von umfangreichen Forschungen zeigen auf, dass der Rundgang durch alle vier Stockwerke – Gesundheit und

Abbildung 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Tempel et al. 2010

Leistungsfähigkeit (1), Qualifikation und Kompetenz (2), Werte und Einstellungen (3) sowie Arbeit und Führung (4) – entscheidend ist für Richtung und Erfolg dieses Prozesses.

- Man kann in einem Stockwerk anfangen, aber es wäre ein Fehler, sich darauf zu beschränken.

Beginnen wir mit dem untersten Stockwerk (1), das die Grundlage für alle weiteren bildet: »Die physische und psychische *Gesundheit*. Veränderungen in der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit wirken unmittelbar auf die Arbeitsfähigkeit. Einschränkungen in der Gesundheit und Leistungsfähigkeit bedrohen immer auch die Arbeitsfähigkeit – umgekehrt bieten die Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit die Möglichkeit der Förderung der Arbeitsfähigkeit. Eine gute Arbeitsfähigkeit braucht ein stabiles Fundament – das bedeutet auch, dass es eine gute Arbeitsfähigkeit ohne Gesundheit nicht geben kann.« (Oldenbourg/Ilmarinen 2010: 431) Gesundheit und Krankheit sind aber ein Teil von *Lebendigkeit*. »Es ist genetisch unmöglich und biostatistisch äußerst unwahrscheinlich, immer ›kerngesund‹ zu bleiben und dann plötzlich – am besten in hohem Lebensalter – schmerzlos tot umzufallen.« Um es paradox zuzuspitzen: Gerade die Möglichkeit der zeitweisen Gesundheit – d.h. der Fähigkeit, die Lebensanforderungen zu erfüllen – setzt zwingend die Hinnahme der leider nur zu weit verbreiteten Disposition zur Krankheit voraus.« (Markl 1996: 32) Insbesondere chronische Krankheitsprozesse verlaufen zeitabhängig und manifestieren sich oft erst dann, wenn die vielfältigen bio-psycho-sozialen Regulations- und Kompensationsmechanismen ausgeschöpft und/oder zusammengebrochen sind. Und: Sie entwickeln sich mit dem Älterwerden.« (Ilmarinen/Tempel 2002: 94) Diese individuellen Fähigkeiten sind zwar genetisch vorbereitet, sie werden aber durch die Entwicklung in den ersten Lebensjahren in der Familie, dann in der Schule, am Wohnort und z.B. im Verein oder den Peergroups richtungweisend geprägt. Alles zusammen bildet die persönlichen individuellen *internen* Ressourcen, die uns den erfolgreichen Eintritt in das Arbeitsleben erst ermöglichen. Im weiteren Verlauf des Arbeitslebens tritt die Gestaltung der Arbeit durch die Führung als wichtigste *externe* Ressource in den Vordergrund.

- Bei Störungen der Balance ist deshalb auch daran zu denken, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit in einem spezifischen Umfeld steht, das möglicherweise eine entscheidende Rolle spielt.

Das zweite Stockwerk (2) *Qualifikation* beschreibt das Wissen und Können eines Menschen. Hierunter fallen sowohl fachliche Qualifikationen

als auch Schlüsselkompetenzen. Eine andere mögliche Einteilung ist die in Fertigkeiten und Fähigkeiten. Unter Fertigkeiten versteht man die Anteile des eigenen Könnens, die schon ausgebildet sind, z.B. »Ich kann Fahrrad fahren.« Als Fähigkeiten werden die Anteile beschrieben, die noch nicht erlernt, aber prinzipiell erlernbar sind, z.B. »Ich kann eine neue Sprache lernen.« Mit den angeeigneten vielfältigen Qualifikationen begegnet man den beruflichen Herausforderungen – im fortlaufend sich verändernden Arbeitsalltag wird das lebenslange Weiterlernen dabei immer wichtiger. Dies ist nicht nur eine Anforderung an die Mitarbeiter. Die Arbeit sollte auch so gestaltet werden, dass eine lernförderliche Arbeitssituation entsteht.

Im dritten Stockwerk (3) sind die *Werte* untergebracht. Hier wird unterschieden zwischen Einstellungen und Motivationen. Einstellungen prägen unser gesamtes Verhalten und beeinflussen auch, welche Dinge uns motivieren. Für eine gute Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, dass die eigenen Einstellungen und Motivationen im Einklang mit der eigenen Arbeit sind. Eine Arbeit, die man vor sich selbst nicht gut vertreten kann, oder ein Chef, der mit Gehaltserhöhungen zu locken versucht, obwohl man sich selbst einen Freizeitausgleich wünscht – darunter leidet langfristig die eigene Arbeitsfähigkeit.

Das vierte Stockwerk (4) ist das größte und schwerste – es ist die *Arbeit* selbst. In den meisten Zeichnungen wird es aus diesem Grund auch doppelt so groß gemalt wie die anderen. Und weil es das oberste Stockwerk ist, drückt es mit seinem Gewicht auf die unteren – alles, was hier passiert, hat deutliche Auswirkungen auf alle vorher genannten Stockwerke. Im Stockwerk »Arbeit« finden sich all die unterschiedlichen Faktoren, die den eigenen Arbeitsplatz zu dem machen, was er ist: Die Arbeitsaufgabe und die daraus entstehenden Anforderungen, das soziale Umfeld mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, die Struktur der Organisation, in der man arbeitet, und die Arbeitsumgebung in Form von z.B. Räumen, Lichtverhältnissen, Mobiliar. Dieses Stockwerk ist in seinem Aufbau sehr komplex, weil es sich aus vielen unterschiedlichen Aspekten zusammensetzt, die eng miteinander verwoben sind.

Eine große Verantwortung in diesem Stockwerk tragen die Vorgesetzten. Sie sind für eine gute Arbeitsgestaltung verantwortlich und haben in ihrer Position auch die Möglichkeit, diese durchzusetzen. Gleichzeitig kann eine gute Arbeitsfähigkeit nur dann entstehen, wenn Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten. Keiner von ihnen kann allein eine gute Arbeitsfähigkeit bewirken – erst wenn

beide ihren Anteil dazu leisten, wird sie möglich. Neben den Vorgesetzten wirken auch Kolleginnen und Kollegen auf die eigene Arbeitsfähigkeit – im besten Falle unterstützend und fördernd. *Arbeitsschutz* und Betriebsärztlicher Dienst wirken hierbei als gesetzlich verankerte Schutzmechanismen.

Da Arbeit und Leben keine Gegensätze sind, wirkt auch der Teil des Lebens, der außerhalb der Arbeit stattfindet, auf die eigene Arbeitsfähigkeit. Das Haus der Arbeitsfähigkeit steht nicht allein – auch die Umgebung des Hauses beeinflusst die Arbeitsfähigkeit: Familie, persönliche Umwelt, regionale Umgebung und Gesellschaft spielen eine wichtige Rolle im eigenen Kräftehaushalt. Der Betrieb und die Umgebung des Hauses der Arbeitsfähigkeit bilden eine entscheidende externe Ressource eines Mitarbeiters, die Einfluss nimmt auf die Entwicklung der Balance: Die Suche nach einem möglichst guten Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen zieht sich durch ein ganzes Menschenleben und wird in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich beantwortet. Dabei verändern sich sowohl die Ressourcen der Menschen als auch die Anforderungen der Arbeit. Das Streben nach einer guten Arbeitsfähigkeit dauert also im Idealfall ein Leben lang an – indem es sich den verändernden Gegebenheiten immer wieder neu anpasst (ausführlich bei: Oldenbourg/Ilmarinen 2010).

3. Arbeitsfähigkeit und Alter

Mit dem Arbeitsbewältigungsindex wurde ein Instrument entworfen, mit dem sich die Arbeitsfähigkeit messen lässt. Es wurde im Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) für die o.g. Längsschnittstudie über elf Jahre entwickelt (Tuomi/Ilmarinen et al. 1998) und hat sich in dieser und anderen Untersuchungen als Erhebungsmethode für die Arbeitsfähigkeit bewährt (deutsche Fassung: Hasselhorn/Freude 2007).

Die beiden unterschiedlichen Begriffe »Arbeitsfähigkeit« und »Arbeitsbewältigung« haben ihren Ursprung in unterschiedlichen Übersetzungen im deutschsprachigen Raum – in Finnland wird für beides dasselbe Wort verwandt. Heute tritt der Begriff der *Balance* in den Vordergrund (Gould/Ilmarinen et al. 2008), und das Erhebungsinstrument Arbeitsbewältigungsindex hilft dann mit, der »Balance einen Wert zu geben« (Tempel et al. 2010). In jedem Fall sagt der Wert des Arbeitsbewältigungsindex nichts über eine Person aus, sondern beschreibt die Beziehung

zwischen zwei Größen: der Arbeitsanforderung und dem individuellen oder kollektiven Potenzial.

Die Arbeitsfähigkeit zeigt eine Tendenz, mit steigendem Alter linear abzunehmen: Die Stabilisierung des Gleichgewichts zwischen Anforderung und Ressourcen wird mit dem Alter schwieriger und schlechter. Das bedeutet nicht, dass die Änderungen der menschlichen Ressourcen allein die Abnahme erklären können. Vielmehr müssen alle Stockwerke systematisch durchsucht werden, und ein Schwerpunkt muss im 4. Stock liegen. Circa 60% der Gründe für die Abnahme der Arbeitsfähigkeit, der Störung der Balance, sind Folgen einer mangelnden Arbeitsgestaltung und eines bestimmten Führungsverhaltens, etwa 40% der Möglichkeiten fallen in den Bereich des Individuums und der individuellen Förderung der bio-psycho-sozialen Fähigkeiten.

- Es hat keinen Sinn, das eine – die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse – gegen das andere – das individuelle Verhalten – zu stellen.
- Beide Aspekte haben ihre Berechtigung, und es ist Teil des Erfolges beim Bau des Hauses der Arbeitsfähigkeit in einem Unternehmen, darüber in einen Dialog einzutreten.

Störungen der Balance führen zu einer teuren Abnahme der Arbeitsfähigkeit: Berechnungen zeigen, dass in Finnland die jährlichen Kosten der mangelnden Anpassung nach dem 45. Lebensjahr eine Summe von ca. 800 Millionen Euro betragen, verursacht durch den Verlust an Produktivität und Qualität der Arbeit, durch die Kosten der Abwesenheit und die Kosten der Behandlung.

- Es wird deshalb eine lebenslange und lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik benötigt,
- die ausreichende Rahmenbedingungen herstellt und sichert,
- um eine individuelle Entwicklung im Alter zu ermöglichen.

Je eher ein Unternehmen sich entscheidet, Geld in die Zukunft zu investieren, statt die Folgen der Verschlechterung abzuwarten und zu kompensieren, desto besser wird es den demografischen Wandel bewältigen und Vorteile gegenüber der Konkurrenz erringen.

4. Förderung der Arbeitsfähigkeit

Wie lässt sich nun die Arbeitsfähigkeit der Arbeitenden fördern? Das Haus der Arbeitsfähigkeit zeigt die Vielfalt der verschiedenen Ansatzpunkte am Arbeitsplatz auf. Gleichzeitig kann die Arbeitsfähigkeit nur

dann wachsen, wenn die verschiedenen Stockwerke gleichzeitig im Auge behalten werden. Es geht also um eine Integration der verschiedenen Handlungsfelder. Wer sich *nur* auf die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen, *nur* auf eine möglichst gesunde Ernährung, *nur* auf die Förderung von Bewegung konzentriert, kann die Arbeitsfähigkeit nicht langfristig und bleibend verbessern. Dafür braucht es vielfältige, aber aufeinander abgestimmte Maßnahmen.

Alters- oder Generationenmanagement fasst als Begriffe diese möglichen Maßnahmen am Arbeitsplatz unter einem Dach zusammen. Das grundlegende Konzept für die Förderung der Arbeitsfähigkeit ist für alle Altersgruppen gleich. Die notwendigen Anpassungen und Einzelmaßnahmen sind jedoch altersabhängig. Altersmanagement berücksichtigt diese verschiedenen alters- und altersrelevanten Faktoren bei der Arbeitsgestaltung. In der Regel werden die Maßnahmen bei den Älteren eine eher unterstützende Wirkung haben (innerbetriebliche Rehabilitation), während sie für die Jüngeren einen eher präventiven Charakter besitzen. Dabei kann es notwendig sein, hochspezialisierte Einzelösungen zu finden, die als Maßnahme zur individuellen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihre Berechtigung haben.

- Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen werden also nach neuen Wegen suchen, wie kollektive Interessen und individuelle Entscheidungen miteinander kombiniert werden können.
- Der offene Dialog, bei dem Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden, ist dabei der beste Weg.

5. Arbeitsfähig in die Zukunft: die Rolle des 3. Stockwerkes

Das Ziel für uns alle ist, arbeitsfähig in die Zukunft zu gehen. Große Herausforderungen sind mit diesen Bedürfnissen verbunden, denn nicht nur unsere eigenen Ressourcen und Potenziale verändern sich mit dem Alter. Auch die Arbeitsanforderungen passen sich laufend an die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen an. Viel zu oft konzentriert sich dabei die betriebliche Aufmerksamkeit auf die ökonomischen Anforderungen und ordnet diesen die Veränderung der Individuen mit dem Alter unter. Eine solche Einschränkung der Aufmerksamkeit kann verheerende Folgen haben, denn sie übersieht nur zu leicht das »Durcheinander« auf und zwischen den verschiedenen Stockwerken, das dabei entstehen kann.

- Das Gleichgewicht zwischen Ressourcen bzw. Potenzialen und der Arbeit zu erzeugen und zu halten, ist eine schwierige Aufgabe.
- Wir wissen genug darüber, aber diese Situation ist in ihrem Ausmaß und ihrer Bedeutung für Betriebe und Gesellschaft historisch einmalig, und wir müssen alle zusammen lernen, wie damit optimal umgegangen werden kann.
- Und: Zu den betrieblichen Änderungen kommen noch solche im Familienbereich und im weiteren persönlichen Umfeld.
- Die Erhöhung des Rentenalters und die Verlängerung der Arbeitslebenskarrieren erhöhen ebenfalls den Druck auf die Erwerbsbevölkerung, denn die neuen gesetzlichen Regelungen zeigen meistens nicht auf, wie die Arbeit gestaltet werden muss, damit sie bis zur neuen Regelrente ausgeführt werden kann.

Alle Änderungen und neuen Anforderungen innerhalb und außerhalb des Arbeitsplatzes landen im 3. Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit. Wenn ein Unternehmen von einem Veränderungsprozess betroffen ist, dann stellt sich für die Mitarbeiter die Frage, ob daraus ein besonderes *Risiko* entsteht oder ob sich neue *Chancen* entwickeln (ausführlich bei Bruch/Vogel 2005). Die positiven und negativen Erfahrungen, die ich dabei mache, prägen bewusst oder unbewusst meine Werte, Einstellungen und Motivationen, die ich in das Betriebsklima einbringe (Rosenstil/Bögel 1992). Sie beeinflussen so die Beziehung zu meiner Arbeit: Wenn dieses Stockwerk positiv »geladen« wird, dann ist meine Chance, arbeitsfähig zu bleiben, deutlich besser als im Falle einer negativen »Ladung«. Mein aktuelles Wohlbefinden bei der Arbeit wird im 3. Stockwerk realisiert: Hier wohnt die Seele der Arbeitsfähigkeit. Auch meine Entscheidung, ob ich länger arbeiten kann und will, wird im 3. Stockwerk getroffen. Das 3. und 4. Stockwerk sind sehr stark miteinander verbunden: Meine Erfahrungen z.B. von Anerkennung, Vertrauen, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit im Umgang mit den Mitarbeitern spiegeln sich in dem Führungsverhalten im 4. Stockwerk wider. Was ich am Arbeitsplatz physisch, mental und sozial leisten muss, fühle und verlagere ich in den 3. Stock. Deshalb bilden das 3. und 4. Stockwerk zusammen die zwei Seiten der Arbeit: die Leistung, die ich erbringe, und die Emotionen, die dabei geweckt werden. Arbeit, die Freude macht, Sinn gibt und ausführbar ist, »hält länger«.

6. Die Bedeutung von Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit hat eine große Bedeutung sowohl für die Mitarbeiter und die Betriebe als auch für die Gesellschaft, denn sie bildet zugleich die Grundlage für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit in der sich verändernden Arbeitswelt: Eigene Wettbewerbsfähigkeit stärkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (eigenen Ressourcen) und das Verhalten im Team oder der Abteilung. Auch die persönliche Wahrnehmung von Wohlbefinden (aktuelles Befinden in einer bestimmten Situation) und Lebensqualität (wie geht es mir in einem bestimmten Lebensabschnitt) sind mit Arbeitsfähigkeit verbunden. Für den Arbeitgeber bedeutet es bessere Qualität und Produktivität der Arbeit, niedrigeren Krankenstand und Arbeitsunfähigkeitsrisiken und damit auch niedrigere Personalkosten. Zudem bedeutet Arbeitsfähigkeit höhere Beschäftigungsraten und mehr Steuereinnahmen aus Arbeit und Beschäftigung in älter werdenden Gesellschaften. Auf der Grundlage dieser gemeinsamen Gewinnsituation hat die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit einen hohen Stellenwert und ein wichtiges Ansehen bekommen. Die Richtung, in die sich der gesamte Prozess entwickeln wird, ist noch nicht endgültig entschieden.

Wir sollten deshalb verstehen, dass wir für die Förderungsmaßnahmen alle Akteure brauchen. Eine bessere Zusammenarbeit für die Förderungsmaßnahmen zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern ist am Arbeitsplatz nötig. Nur zusammen können wir ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und menschlichen Ressourcen erzeugen und erhalten. Die Gesellschaft und die Politik sind verantwortlich für strukturelle Reformen und die Unterstützung der Betriebe und Mitarbeiter. Die Finanzierung von Dienstleistungen für ein längeres Arbeitsleben sowie Grundlagen für eine weitere Diversifizierung der Tätigkeiten (Beschäftigung) und Sicherheit der Arbeitsplätze sind erforderlich. Die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters sollte mit einer positiven Strategie aufgebaut werden:

- Das Arbeitsleben ist zuerst altersgerecht zu entwickeln, sodass die Mitarbeiter *arbeiten können, wollen und dürfen*.
- Erst dann sollte die Regierung das Renteneintrittsalter erhöhen.
- Die politisch durchsetzbare Erkenntnis lautet: positive Änderungen zuerst, negative später! Das machen die Menschen mit.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit bietet eine solide Basis, um ein besseres und längeres Arbeitsleben zu realisieren. Das Ziel der Förderungsmaß-

nahmen sind eine gute Gesundheit, gute Kompetenz, gute Einstellungen gegenüber der Arbeit und eine gute, altersfreundliche Arbeitsgestaltung. Viele Praxisbeispiele zeigen, dass es möglich und realistisch ist, arbeitsfähig in die Zukunft zu gehen.

Literatur

- Bruch, H./B. Vogel (2005): Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler.
- Gould, R./J. Ilmarinen et al. (2008): Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki.
- Hasselhorn, H.M./G. Freude (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW.
- Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of work-life in the European Union. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J./J. Tempel (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg: VSA.
- Ilmarinen, J./K. Tuomi et al. (1997): Changes in the work ability of active employees over an 11-years period. In: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 23 (Suppl 1): 49-57.
- Klessmann, E./H. Eichbach (1998): Wo die Seele wohnt. Das imaginäre Haus als Spiegel menschlicher Erfahrungen und Entwicklung. Bern et al.: Verlag Hans Huber.
- Markl, H. (1996): Eine evolutionäre Perspektive der Medizin. In: G. Kaiser/J. Siegrist/E. Rosenfeld/K. W.-. Vandai (Hrsg.), Die Zukunft der Medizin – Neue Wege zur Gesundheit. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Oldenbourg, R./J. Ilmarinen (2010): Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In: G. Naegele (Hrsg.), Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rosenstiel, L. v./R. Bögel (1992): Betriebsklima geht jeden an! München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Tempel, J./H. Geißler/J. Ilmarinen (2010): Stärken fördern, Schwächen anerkennen: der Beitrag der Betrieblichen Gesundheitsförderung für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von älteren und älter werdenden Mitarbeitern. In: G. Faller (Hrsg.), Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Verlag Hans Huber: 188-189.
- Tuomi, K./J. Ilmarinen et al. (1998): Work Ability Index. Helsinki: K-Print Oy Vantaa.

Die Autorinnen und Autoren

Fritz Bindzius ist Leiter der Unterabteilung Gesundheit, Abteilung Sicherheit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) | Fritz.Bindzius@dguv.de

Torsten Bökenheide ist Dipl. Betriebswirt/Dipl. Sozialökonom und Personalprokurist der VHH PVG Gruppe | Torsten.Boekenheide@vhhpvg.de

Melanie Ebener ist Diplom-Psychologin und Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sicherheitstechnik an der Bergischen Universität Wuppertal und seit 2009 Teil des WAI-Netzwerkteams | ebener@uni-wuppertal.de

Prof. Dr. Gudrun Faller lehrt Betriebliche Gesundheitsförderung und Organisationsentwicklung an der Hochschule Magdeburg-Stendal/Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen | gudrun.faller@hs-magdeburg.de

Alexander Frevel ist Berater im Themenfeld demografischer Wandel mit den Schwerpunkten Alternsgerechte Berufsverläufe, Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit, demografierobuste Personalpolitik. Er leitet das virtuelle Forschungsinstitut Arbeit und Zukunft | frevel@arbeitundzukunft.de

Dr. Heinrich Geißler ist Berater für Betriebliche Gesundheitsförderung mit den Schwerpunkten Gesundheitsfördernde Führung und Generationen-Management und Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz | office@bf-geissler.com, www.bf-geissler.com

Marianne Giesert ist Leiterin des Kompetenzzentrums Gesundheit und Arbeit beim DGB Bildungswerk BUND, Düsseldorf. Sie ist Diplom Betriebswirtin, Diplom Sozialökonomin, Supervisorin, Coach und Sachverständige in Einigungsstellen | Marianne.Giesert@dgb-bildungswerk.de

Brigitta Gruber ist Arbeits- und Sozialpsychologin sowie geschäftsführende Gesellschafterin der arbeitsleben Gruber KG, Hamburg, Beraterin für Betriebliche Gesundheitsförderung seit 1999 | Brigitta.Gruber@arbeitsleben.com, www.arbeitundzukunft.de

Prof. Juhani Ilmarinen ist der ehemalige Leiter der Abteilung Physiologie des Finnischen Institutes für Arbeitsmedizin, Helsinki, Finnland

und hat das Instrument des Arbeitsbewältigungsindex (Work Ability Index) entwickelt | juhani.ilmarinen@jic.fi

Dr. Irene Kloimüller, MBA, ist Medizinerin, Psychotherapeutin und Unternehmensberaterin und Leiterin des Programms »Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten«. Sie ist strategische Beraterin für die Themen Arbeitsfähigkeits- und Generationenmanagement für zahlreiche Organisation und Betriebe und hat im Auftrag des BMASK das Gütesiegel Nestor Gold – Altersgerechte Organisation entwickelt | i.kloimueller@wertarbeit.at; www.wertarbeit.at bzw. www.wai-netzwerk.at

Heinz Kowalski ist Geschäftsführer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH | heinz.kowalski@bgf-institut.de, www.bgf-institut.de

Dr. Joseph Kuhn ist Diplompsychologe. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Gesundheitsberichterstattung und Gesundheitsförderung beim Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, Oberschleißheim | joseph.kuhn@lgl.bayern.de

Dr. Anja Liebrich ist Diplom-Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie ist Projektmitarbeiterin beim DGB-Bildungswerk BUND | anja.liebrich@dgb-bildungswerk.de.

Ralf Lukas ist im Betriebsrat der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG | Ralf.Lukas@vhhpvg.de

Dr. Manuela Maschke leitet das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung | www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen, Manuela-Maschke@Boeckler.de.

Dr. Martina Panke ist Diplompsychologin und Leiterin der DGB Jugendbildungsstätte Flecken Zechlin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind politische Bildungsarbeit und Arbeitspsychologie | martina.panke@dgb-jugendbildungsstaette.de

Tobias Reuter ist Diplom Ökonom und Projektmitarbeiter beim DGB-Bildungswerk BUND | tobias.reuter@dgb-bildungswerk.de.

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen lehrt an der FOM – Hochschule für Ökonomie und Management in Essen und ist ein weithin anerkannter Experte für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit | gottfried.richenhagen@fom.de

Birgit Schauerte ist Dipl.-Sportlehrerin, exam. Krankenschwester und Mitarbeiterin des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH | www.bgf-institut.de

Thomas Scheel ist im Betriebsrat der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG | thomas.scheel@vhhpvg.de

Christoph Schindler ist Diplom-Sportwissenschaftler und arbeitet als Gesundheitsmanager bei der Landeshauptstadt München im Personal- und Organisationsreferat, Personalentwicklung | christoph.schindler@muenchen.de

Dr. Jutta Schramm ist Ärztin für Innere Medizin und Arbeitsmedizin und arbeitet als Betriebsärztin bei der VHH/PVG | jutta.schramm@vhhpvg.de

Karin Schweighofer ist geschäftsführende Gesellschafterin der syn.energy GmbH, Hamburg. www.syn-energy.com

Karin Sötje ist Sozialpädagogin und Diplompyschologin. Sie ist 1. Vorsitzende des Vereins Forum Arbeit e.V. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind betriebliche Bildungsarbeit, betriebliche Gesundheitsförderung und Themen der beruflichen Sozialisation. FORUM ARBEIT e.V., Berlin | forumarbeit@t-online.de

Andreas Soukup ist geschäftsführender Gesellschafter der syn.energy GmbH, Hamburg | www.syn-energy.com

Matthias Stricker ist Betriebsleiter der VHH PVG Unternehmensgruppe Bergedorf | matthias.stricker@vhhpvg.de

Dr. med. Jürgen Tempel ist Facharzt für Anästhesie und Allgemeinmedizin arbeitet als Betriebsarzt bei der VHH PVG Unternehmensgruppe in Hamburg im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) | juergen.tempel@arbeitalterwohlbefinden.de

Anastasia Wagner ist Diplom-Gesangspädagogin, klassische Sängerin | nico-ger@web.de

Dr. Volker Wanek ist Mitarbeiter der Abteilung Gesundheit des GKV-Spitzenverbandes, Berlin | Volker.Wanek@gkv-spitzenverband.de