

## 8.92 Arbeitsbewältigungs-Coaching®

### Förderung der individuellen und kollektiven Arbeitsfähigkeit

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum eine stabile Arbeitsfähigkeit von Vorteil ist – für Personen und Unternehmen,
- was Altern mit dem demografischen Wandel zu tun hat,
- wie sich Arbeitsfähigkeit ausprägt und dass man sie messen kann,
- wie die Arbeitsfähigkeit von Person und Organisation gestaltet werden kann,
- wie das Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Beratungsinstrument eingesetzt wird
- und einen Veränderungsprozess zur demografie-stabilen Organisations- und Personalentwicklung befördert.

---

#### Die Autoren

**Alexander Frevel**, Dipl. Sozialökonom. Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel. Nach etlichen Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt „Forschung zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ seit 1994 selbstständig in der Beratung von Unternehmen und Organisationen. Schwerpunkte: Strategische Organisations- und Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement und wertschätzende Führung. Anwendung von dialogischen Beratungswerkzeugen. Vorsitzender des virtuellen Forschungsinstituts Arbeit und Zukunft e. V.

*Kontakt:* Behringstraße 28 a, 22765 Hamburg. Tel.: 0172/4 22 42 23, E-Mail: [frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de](mailto:frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de), [www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de](http://www.beratung-arbeitsfaehigkeit.de)

**Brigitta Gruber**, Arbeitspsychologin und Betriebsberaterin für betriebliches Gesundheits- und Alternsmanagement in Österreich und Deutschland. Beratungsschwerpunkte sind: wertschätzende Führungs- und Betriebskultur, psychische Gefährdungsbeurteilung und psychologische Arbeitsgestaltung, Mitentwicklerin von Arbeitsbewältigungs-Coaching®, wertschätzenden Führungs-MitarbeiterInnen-Dialogen und dem BGF-UnternehmerInnenmodell Gesundes Führen. Autorin. Vortragende.

*Kontakt:* arbeitsleben gruber e. U., A-4655 Vorchdorf/Österreich, Tel.: +43 (0) 699/10403679, E-Mail: brigitta.gruber@arbeitsleben.com, www.arbeitsleben.com

## Inhalt

	Seite
1	Arbeit gut bewältigen können ein Arbeitsleben lang . . . . . 3
1.1	Arbeitsbewältigungsfähigkeit . . . . . 3
1.2	Menschen verändern sich beim Altern in ihrem körperlichen, geistigen, psychischen und sozialen Vermögen. . . . . 4
1.3	Menschen verändern sich in ihren Motiven und Bedarfen . . . . . 6
1.4	Menschen sind in der Generationenfolge anders. . . . . 7
1.5	Was hat Altern mit dem demografischen Wandel zu tun? . . . . . 8
2	Das Konzept der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit . . . . . 10
2.1	Messung der Arbeitsfähigkeit . . . . . 11
2.2	Aussagekraft der Messergebnisse und grundsätzliche Erkenntnisse zur Arbeitsfähigkeit. . . . . 14
3	Arbeitsfähigkeit herstellen und erhalten . . . . . 14
3.1	Das Ziel: Arbeit gut, gerne und wohlbehalten möglichst lange und produktiv ausüben – können, wollen und dürfen. . . . . 14
3.2	Das Modell: Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und die wesentlichen Einflussgrößen . . . . . 15
3.3	Niemand kann Arbeitsfähigkeit allein herstellen. . . . . 17

4	Arbeitsbewältigungs-Coaching® .....	18
4.1	Der Beratungsprozess im Überblick .....	18
4.2	Organisation des Beratungsprozesses .....	19
4.3	Angebot an alle Beschäftigten – das persönliche Gespräch zur Arbeitsbewältigung .....	20
4.4	Ergebnisse der Gespräche aufbereiten – der Arbeitsbewältigungs-Bericht. ....	22
4.5	Betrieblicher Arbeitsbewältigungs- Workshop – Maßnahmen planen. ....	23
4.6	Erwartung, Aufwand und Nutzen des Förder- und Beratungsprozesses „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ .....	24
5	Ergebnisse und Erkenntnisse .....	25
5.1	Persönliche Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit .....	25
5.2	Betriebliche Gestaltungsmaßnahmen .....	26
6	Was kann getan werden? – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Betrieb bauen. ....	28
7	Service-Hinweise .....	29
8	Literatur .....	30

## 1 Arbeit gut bewältigen können – ein Arbeitsleben lang

Ein Mensch will (und für die meisten gilt: muss), um das Überleben zu sichern, ihr/sein Leben gut bewältigen. Seit jeher ist die Existenzsicherung mit Arbeit verbunden. Im Folgenden beschränken wir uns allerdings auf den Ausschnitt der *Erwerbsarbeit*.

### 1.1 Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Um eine Arbeit gut bewältigen zu können, bedarf es einiger Voraussetzungen:

- Eine Arbeit sollte, um bewältigt werden zu können, schädigungslos, ausführbar, erträglich, beeinträchtigungsfrei und nach Möglichkeit persönlichkeitsförderlich sein (Luczak et al. 1989: 59; Hacker 1986: 511 f.).
- Eine Person, die eine Arbeit gut bewältigen soll, muss (entsprechende) Anforderungen erfüllen können; ihre körperliche, geistige, psychische und soziale Kapazität soll geeignet sein, eine Arbeit (gut) ausführen zu können.

Es ist nachvollziehbar, dass die Person mit ihren Möglichkeiten und die Arbeit mit ihren Anforderungen in einem Wechselverhältnis stehen. Nicht jede und jeder kann alles. Nicht alles kann getan werden.

*Arbeitsbewältigungsfähigkeit* beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt bewältigen zu können (Ilmarinen/Tempel 2002). Es geht also nicht darum, ob eine Person eine – wie und von wem/was auch immer definierte – Leistungsfähigkeit hat, sondern darum, dass eine gute Passung zwischen den Aufgabenanforderungen und den Möglichkeiten der Person besteht.

Beide Größen, die individuelle Kapazität und die Arbeit, verändern sich im Zeitlauf. Der Mensch im Prozess des Älterwerdens, die Arbeit durch technische Entwicklungen, organisatorische Veränderungen, Markt- und Kundenanforderungen usw.

Insofern ist zu schauen, was sich wie verändert und welche (möglichen) Auswirkungen dies auf die Möglichkeit hat, eine Arbeit gut bewältigen zu können.

Die gute Botschaft lautet: Beide Größen sind beeinflussbar. Die Person kann einiges für ihre Gesundheit tun, die Arbeit kann gestaltet werden.

## **1.2 Menschen verändern sich beim Altern in ihrem körperlichen, geistigen, psychischen und sozialen Vermögen**

Ohne hier in die Tiefe zu gehen kann festgehalten werden, dass der Mensch ein komplexes biologisches System und ein soziales Wesen ist. Bei aller erforderlichen Differenzierung zwischen den Geschlechtern gilt im Wesentlichen, dass

- die biologischen und körperlichen Funktionalitäten (Lungenvolumen, Elastizität von Sehnen und Gelenken, Bindegewebe; Kraft, Beweglichkeit, Schnelligkeit) einen Höhepunkt etwa im 3./4. Lebensjahrzehnt haben und dann stetig nachlassen;

- durch gesunden Lebensstil (Ernährung, sportliche Aktivitäten, ...) kann das biologische Altern „verlangsamt“ werden;
- durch die Intensität von unzuträglichen Belastungen (Expositions-dauer von Umgebungsbelastungen wie Lärm, Hitze; Einwirkzeit von Gefahrstoffen; Häufigkeit von Stress (Überforderung, Unterbrechungen im Arbeitsvollzug) usw.) kann das Altern beschleunigt werden;
- im Durchschnitt die Wahrnehmungssysteme ab etwa dem vierten Lebensjahrzehnt schwächer werden. Einige Beeinträchtigungen (Seh- und Hörvermögen) können kompensiert werden;
- Aspekte wie Erfahrungswissen und Selbsterkenntnis sowie Kompetenzen im Bereich der Persönlichkeit (soziale Beziehungen, Netzwerke) tendenziell mit den Lebensjahren zunehmen und über eine lange Zeit auf einem hohen Niveau bleiben können (siehe u. a. BMAS 2013; BAuA 2012 und Falkenstein/Gajewski 2014).

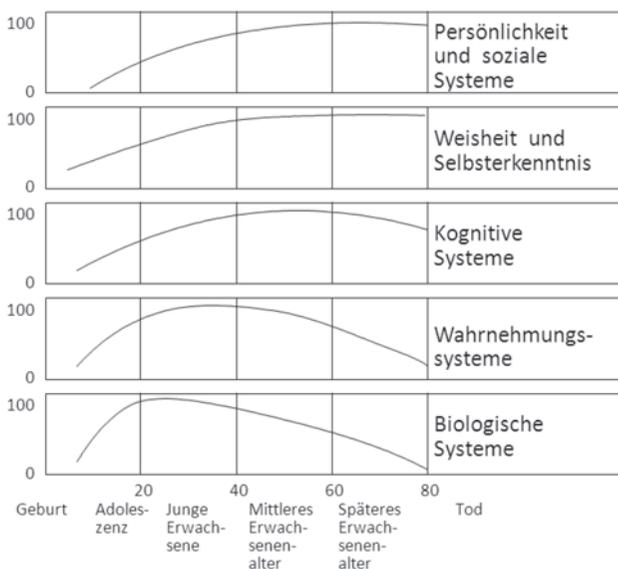


Abb. 1: Individuen altern unterschiedlich (Quelle: Munnichs 1989 zitiert nach Luczak 1997: 220)

Die Art der Ausprägung des Alterungsprozesses ergibt sich aus individuellen Faktoren (genetische Disposition, Lebensstil, Gesundheitszustand etc.) und dem Lebensverlauf (Lebensführung, Ausbildung, Erfahrung, Sozialisation etc.). Die Spannweite der individuellen Möglichkeiten nimmt mit steigendem Alter zu. Die Menschen werden sozusagen immer individueller.

Zu beachten ist demnach: Altern geschieht unterschiedlich. Eine (Leistungs-) Einschätzung, die sich nur am kalendarischen Alter orientiert, ist nicht wirklich sinnvoll und sollte allenfalls als (sehr) grobe Orientierung dienen.

### 1.3 Menschen verändern sich in ihren Motiven und Bedarfen

Das Leben und die Entwicklung der verschiedenen Dimensionen verlaufen beileibe nicht kontinuierlich. Vielmehr ist der Lebens- und Berufsverlauf von Schwankungen geprägt, die sich in Auf- und Abbewegungen ausformen. Diese können

- durch Übergänge geprägt sein (Schule – Ausbildung – Beruf),
- positiv erlebt werden (z. B. Familie und Kinder, Karriereschritte),
- oder durch Krisen bedingt sein (Krankheit, pflegebedürftige Angehörige, Trennung).

Lebensphasen und Lebenssituationen beeinflussen – neben den genannten individuellen Kapazitäten – ebenfalls für die Möglichkeit, eine Aufgabe gut bewältigen zu können.

- Im Lebens- und Berufsverlauf kumulieren häufig die Anforderungen im Lebensabschnitt zwischen Mitte 20 und Ende 30 Jahren.
- Unterschiedliche Bewältigungsmuster von Frauen und Männern führen zu verschiedenen Erwerbs- und Lebensverläufen, zum Beispiel hinsichtlich
  - des qualifikationsadäquaten Einsatzes,
  - der Möglichkeit, Führungspositionen zu erlangen,
  - des Anteils an Teilzeitbeschäftigung,
  - der Höhe des Entgelts (gender pay gap) mit Auswirkungen auf die Absicherung im Alter u. ä. m.
- Menschen setzen Prioritäten anders, wenn heranwachsende Kinder zu betreuen oder Familienangehörige zu pflegen sind.

- Niemand kann berufliche Höchstleistung erbringen, wenn die private Situation besondere Herausforderungen stellt.

Zu beachten ist, dass sich mit dem Altern auch Einstellungen, Motive und Bedarfe verändern.

- Zum Berufseinstieg sind viele Dinge neu zu lernen: Das Betriebsklima ist wichtig, es besteht Offenheit für Neues und Abwechslung ist willkommen.
- In höherem Alter nimmt das Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz zu. Jetzt ist es eher von Bedeutung, ausreichende Handlungsspielräume zu haben, die dem gewachsenen Erfahrungsschatz entsprechen. Die Menschen wollen als Individuum wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

#### **1.4 Menschen sind in der Generationenfolge anders**

In den Betrieben leben und arbeiten parallel mehrere Generationen miteinander. Die Generation der „Babyboomer“ (Geburtsjahre 1955–1970) und die „Generation X“ (Geburtsjahre 1970–1985) stellen heute den Großteil der Beschäftigten. Aktuell befindet sich die „Generation Y“ (Geburtsjahre 1985–2000) in der Berufseintritts-, Familien- und Karrierephase.

Diese Generationen zeichnen sich im Vergleich – bei aller internen Unterschiedlichkeit – durch ein Set von ähnlichen Einstellungsmustern (Werte, Grundhaltungen) und Berufs-/Lebensverläufen aus (siehe die Studien des Deutschen Jugend-Instituts sowie u. a. Hurrelmann/Albrecht 2014). In nicht wenigen Unternehmen hören wir, dass das gegenseitige Verständnis von älteren und jüngeren KollegInnen nicht immer reibungslos ist, zum Beispiel bezüglich Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Ordnungssinn, Teamfähigkeit oder „Arbeit sehen können“.

Die Verwischung von Geschlechterstereotypen, neue Lebensmodelle und eine andere Anspruchshaltung an die Vereinbarkeit von Arbeit mit der individuellen Lebenslage sowie Fragen zu Wert und Sinnhaftigkeit der Arbeit stellen einige Merkmale jüngerer Generationen dar.

Es kann nicht verwundern, dass dies unmittelbare Folgen für personalpolitische Themen wie Rekrutierung und Verbleib im Betrieb hat. Personalgewinnung und -bindung werden auf unterschiedliche Lebenssituationen sowie veränderte Wertvorstellungen und Ansprüche an die Arbeit zu reagieren haben. Führungskräften wird eine wachsende Bedeutung in

der Vermittlung zwischen verschiedenen Einstellungen zur Arbeit und zu KollegInnen zukommen.

### **1.5 Was hat Altern mit dem demografischen Wandel zu tun?**

Altern ist als individueller Prozess eine Gegebenheit, die je nach Gesundheitszustand und Einstellung ein Genuss oder eine Herausforderung sein kann.

In vielen Ländern ist dank medizinischer Fortschritte, Veränderungen in Umweltbedingungen, anderen (Über-)Lebensmöglichkeiten usw. die durchschnittliche Lebenserwartung gestiegen. Immer mehr Menschen können länger alt werden und immer mehr Geborene haben die Chance, älter zu werden.

In etlichen Ländern (Europa, Nordamerika, Japan und Australien), ist der strukturelle Aufbau der Bevölkerung ähnlich wie in Deutschland geprägt durch drei gewichtige Ausprägungen:

- Die Zahl der Geburten ist niedriger als die so genannte Reproduktionsquote der Gesellschaft. In Deutschland werden zum Beispiel etwa 1,4 Kinder/Frau geboren – erforderlich ist eine Geburtenrate von etwa 2,1 Kindern.
- Die Bevölkerungsstruktur hat einen Bauch – die geburtenstarken Jahrgänge (Ende der 50er- bis Anfang der 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts) sind im erwerbsfähigen Alter. Sie werden in den nächsten zwei Dekaden verrentet werden.
- Dadurch steigt der Anteil der Älteren und Hochaltrigen – und damit auch eben der Personen, die Transfereinkommen (Rente, Pension) beziehen.

Das Altern von Personen ist somit nicht das Problem, das mit „demografischer Wandel“ bezeichnet wird. Sondern die Gleichzeitigkeit der Entwicklung, dass

- einerseits eine sehr große Gruppe von Personen kollektiv altert und durchs Erwerbsleben „wandert“
- und zugleich die Zahl der jüngeren Erwerbspersonen deutlich kleiner ist als in vorherigen Zeiten.

Die gesellschaftlichen Folgen sind abschätzbar.

- Die Reduktion der Bevölkerung ist ohne Zuwanderung erheblich.
- Die Integration von Einwandernden aus anderen Ländern wird eine quantitative Herausforderung und qualitativ zu verbessern sein – angesichts der politischen Situation Anfang 2015 eine Mammutaufgabe.
- Manche Regionen werden deutlich schrumpfen; Ballungsräume werden stagnieren oder leicht wachsen. Die infrastrukturellen Herausforderungen (z. B. Sicherstellung der Versorgung im ländlichen Raum) werden nicht gering sein.
- Das kollektive Altern der geburtenstarken Jahrgänge und die deutlich geringere Anzahl von Erwerbspersonen in den nachfolgenden Generationen führen zu einer Verschiebung in der Relation von Erwerbstätigen zu Nicht-Erwerbspersonen. Prognostiziert wird für 2050, dass nur noch zwei statt wie aktuell vier Erwerbspersonen die Mittel für Transferleistungen an Nicht-Erwerbspersonen erwirtschaften müssen. Eine Folge davon ist die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters auf (zunächst) 67 Jahre.
- Anzumerken ist: Eine Rentenreform ohne Reform des Arbeitslebens vermag nicht zu erreichen, dass mehr Erwerbspersonen
  - Arbeit haben,
  - länger und wohlbehalten in Arbeit bleiben,
  - die Arbeit produktiv und wohlbehalten ausführen können und wollen.

Die betrieblichen Folgen lassen sich fokussiert beschreiben. Die Reduktion des Erwerbspersonenpotenzials um etwa fünf Millionen Personen bis etwa 2030 erfordert

- eine Erhöhung der Beschäftigungsquote insgesamt, insbesondere für über 55-jährige und für Frauen;
- verstärkte Rekrutierungsanstrengungen auf dem heimischen Markt und im internationalen Raum;
- ein Angebot attraktiver Arbeit mit der Möglichkeit beruflicher und persönlicher Entwicklung;
- technische und organisatorische Anpassungen, um mit weniger Beschäftigten marktfähige Produktions- und Dienstleistungen erbringen zu können.

Was können (sollten) Betriebe tun, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen und mögliche Chancen zu verwirklichen?

## 2 Das Konzept der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit

Für Unternehmen gilt es angesichts des demografischen Wandels verstärkt, betriebliche Strategien zu entwickeln, die es Menschen erlauben, länger und wohlbehalten in ihrem Berufs-/Tätigkeitsfeld zu verbleiben.

Viele Betriebe sorgen sich, dass alters-/expositionsbedingte Beeinträchtigungen quasi automatisch zu einer geringeren Produktivität und Innovationsfähigkeit, schlechteren Leistung und Qualität führen könnten. Tatsächlich gibt es jedoch keine stichhaltigen Beweise, dass ältere Beschäftigte generell weniger produktiv sind als jüngere. Vielmehr gibt es immer mehr Belege dafür, dass die Berufserfahrung ein zuverlässiger Faktor für hohe Produktivität ist. Zudem zeigen neuere Untersuchungen, dass ältere Beschäftigte ein weniger stark schwankendes Leistungsniveau haben als jüngere. Ältere machen weniger Fehler.

Unternehmen/Organisationen und deren Führungskräfte erkennen vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft zunehmend die Bedeutung der Gesundheit ihrer Beschäftigten für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Wenn dieser Ansatz alle wichtigen Gestaltungsfelder umfasst und vorsorglich ausgerichtet ist, also eine pro-aktive Strategie von Verhältnis- und Verhaltensprävention besteht, wird die Fähigkeit zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen gefördert.

Dies schließt ein, dass die Beschäftigten nicht ausschließlich in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit beurteilt werden...

*Als Voraussetzung für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben gilt die physische, mentale und psychische Leistungsfähigkeit (capacity) einer Person. Die funktionalen Kapazitäten beschreiben personenbezogene Eigenschaften, wie z. B. Geschlecht, Konstitution, Fitness, Gesundheit und Alter) sowie erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.*

... sondern die *Arbeitsbewältigungsfähigkeit* in den Blick genommen wird. Dieser Begriff, wie er in Kapitel 1 beschrieben wurde, ist in Finnland am Institut für Arbeitsmedizin (Finnish Institute of Occupational Health) von Prof. Juhani Ilmarinen und seinem Team entwickelt worden. In der englischen Übersetzung heißt der Fachterminus „work ability“. In der kurzen Fassung wird dies synonym mit *Arbeitsfähigkeit* bezeichnet. Mit diesem Begriff argumentieren wir im Folgenden.

*Arbeitsfähigkeit (work ability) beschreibt zusammengefasst die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihr bzw. ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.*

Dies ist sinnvoll abzugrenzen vom Begriff der Beschäftigungsfähigkeit.

*Beschäftigungsfähigkeit (employability) ist breiter gefasst und orientiert auf die grundsätzliche Möglichkeit einer Beschäftigung. Im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit werden die Eigenschaften einer Person im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt betrachtet (vgl. Riechenhagen 2009).*

## 2.1 Messung der Arbeitsfähigkeit

In Untersuchungen zur Frage, was zu einem vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben durch Berufs-/Erwerbsunfähigkeit führt, hat Finnland Pionierarbeit geleistet. Schon in den 1980er-Jahren wurden intensive Studien durchgeführt.

In arbeitsmedizinischen und sozialwissenschaftlichen Analysen wurden positive und negative Einflussfaktoren für ein gesundes Arbeitsleben erhoben. In vielen Testreihen und mit profunden statistischen Verfahren wurden die wichtigsten Größen herausgefiltert.

Aus mehreren hundert Fragen wurden im Kern sieben. Diese sind im *Work Ability Index* (Tuomi et al. 1998) zusammengestellt. Die deutsche Übersetzung des WAI zum Arbeitsbewältigungs-Index ist bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin veröffentlicht (Hasselhorn/Freude 2007).

Die Themen der Erhebung sind:

- Einschätzung der aktuellen Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten
- Einschätzung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und geistig/psychischen Anforderungen
- Anzahl der aktuellen vom Arzt diagnostizierten Krankheiten
- Geschätzte Beeinträchtigung bei der Arbeit als Folge dieser Erkrankungen
- Krankenstand während der letzten 12 Monate

- Eigene Vorhersage der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren
- Psychische und mentale Ressourcen.

Das Ergebnis des „Work Ability Index“ (WAI) drückt sich in einer Kennzahl aus. Je höher der Indexwert, desto besser ist die Arbeitsbewältigungskorrelation, die sich aufgrund der Passung zwischen Person und Arbeit ergibt.

Durch Vergleichsuntersuchungen konnte eine hohe, fast 90-prozentige Übereinstimmung zwischen quasi objektiv gewonnenen Daten und der Selbsteinschätzung der Person festgestellt werden. Für ein Grob-screening eine allemal ausreichende Übereinstimmung. Das statistisch geprüfte (validierte) Instrument ist weltweit im Einsatz.

Sinngemäß lässt sich Arbeitsfähigkeit als Waage darstellen (Abbildung 2). Das schwierig greifbare Phänomen *Arbeitsfähigkeit* kann dadurch für die Beteiligten sichtbar gemacht werden.

- Befinden sich Arbeit und Person in einem stabilen Passungsverhältnis, so liegt eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit vor.
- Geraten Arbeit und Person aufgrund von Veränderungen einer oder beider Größe(n) in ein Ungleichgewicht, entsteht eine kritischere Arbeitsfähigkeit mit einem erhöhten Risiko von krankheitsbedingtem Ausfall bis hin zu Erwerbsunfähigkeit.

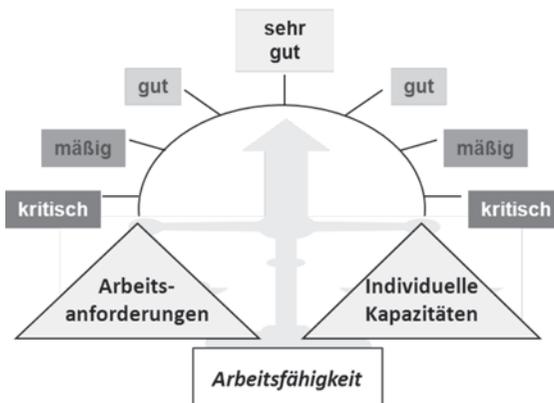


Abb. 2: Visualisierung der Balance der Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Darstellung nach J. Tempel)

Veränderungen – sei es beim Menschen oder bei der Arbeit – ohne Prüfung der Auswirkungen und ggf. Neujustierung des Ensembles sind ein Risiko für den Menschen und/oder für das Unternehmen.

Jedes Analyseergebnis des WAI ist mit einem Schutz- und Förderauftrag verbunden.

Tab. 1: Arbeitsbewältigungs-Konstellationen und damit verbundene Schutz- und Förderziele

44 – 49 Punkte	Sehr stabile (sehr gute) Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung <i>erhalten</i>
37 – 43 Punkte	Eher stabile (gute) Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung <i>unterstützen</i>
28 – 36 Punkte	Eher instabile (mäßige) Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung <i>verbessern</i>
07 – 27 Punkte	Sehr instabile (kritische) Arbeitsbewältigungskonstellation	→ Arbeitsbewältigung <i>wiederherstellen</i>

Das Ergebnis des Work Ability Index ist sinnvollerweise der Ausgangspunkt für persönliches wie betriebliches Vorsorgehandeln und Fördermaßnahmen in den zentralen Handlungsbereichen

- Gesundheitsförderung,
- Arbeitsgestaltung,
- Führungsorganisation,
- Kompetenzentwicklung,

schließt aber auch weitere Aspekte wie zum Beispiel Vereinbarkeit von Beruf und Privatem sowie Sozial- und Arbeitsmarktpolitik notwendig mit ein.

## **2.2 Aussagekraft der Messergebnisse und grundsätzliche Erkenntnisse zur Arbeitsfähigkeit**

Beim Arbeitsbewältigungs-Index handelt es sich um eine Analyse der Beanspruchung. Ermittelt wird der Grad der Passung / die Stabilität des Verhältnisses von Arbeitsanforderungen und individuellen Kapazitäten.

In Längsschnittuntersuchungen konnte gezeigt werden, dass Personen in einer kritischen Arbeitsbewältigungskonstellation und ohne persönliche und/oder betriebliche Verbesserungsmaßnahmen einem deutlich höheren Risiko ausgesetzt sind, erwerbsunfähig zu werden (Ilmarinen 2001: 68).

Zugleich wurde nachgewiesen, dass gut aufeinander abgestimmte (ganzheitliche, integrierte) Maßnahmen auf allen Handlungsfeldern die Chance auf eine stabile Arbeitsfähigkeit erhöhen (Richenhagen 2009). Als besonders wirksam zeigen sich folgende Maßnahmen:

- Verbesserung der Anerkennung durch unmittelbare Führungskräfte
- Verbesserung der Arbeitsinhalte und Reduktion von unzuträglichen Belastungen (z. B. Verringerung repetitiver Arbeit, Erhöhung der Handlungsspielräume)
- Erhöhung körperlicher Freizeitaktivitäten/Sport (Ilmarinen 2001: 69).

Die höchste Wirksamkeit bei der nachhaltigen Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit hat eine Kombination aus Maßnahmen in den wesentlichen individuellen und betrieblichen Handlungsfeldern: psychische, physische und soziale Gesundheit; Kompetenz und Qualifikation; Werte, Einstellungen, Motivation; Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung (Tempel/Ilmarinen 2013).

## **3 Arbeitsfähigkeit herstellen und erhalten**

### **3.1 Das Ziel: Arbeit gut, gerne und wohlbehalten möglichst lange und produktiv ausüben – können, wollen und dürfen**

Menschen wollen sich verwirklichen. Sie wollen gute Arbeit haben und gute Arbeit leisten. Für eine sehr kleine Minderheit mag dies vielleicht nicht zutreffen ... – widmen wir uns lieber der Mehrheit.

Bei diesen motivierten und engagierten Personen ist davon auszugehen, dass sie arbeiten *wollen*.

Eine Tätigkeit ausüben zu *können* hat zwei Ausprägungen.

- Ein gewisser Grad an (physischer, psychischer und sozialer) Gesundheit muss gegeben sein. Zu beachten ist: Trotz Erkrankungen können Aufgaben hervorragend geleistet werden, wenn die Bedingungen und Anforderungen entsprechend gestaltet sind. Die Tätigkeit von Schwerbehinderten gibt vielfältige Hinweise auf gelingende Lösungen.
- Die Aufgaben müssen inhaltlich erfüllt werden können. Dazu sind Qualifikationen (Fertigkeiten und Fähigkeiten, Wissen) und Kompetenzen (Methoden-, Sozialkompetenz usw.) erforderlich.

Das „*Dürfen*“ ist Aufgabe des Betriebes/der Organisation.

Die Fragen an die Unternehmen lauten: Werden die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen akzeptiert? Wird Rücksicht auf die Unterschiedlichkeit gelegt? Kann die Arbeit so organisiert werden, dass die Stärken besonders gut zur Geltung kommen? Können die Schwächen durch (berufliche) Bildung oder durch andere personenbezogene Unterstützungsleistungen vermindert werden? Werden Ältere ihren gewachsenen Kompetenzen entsprechend eingesetzt? Gibt es Fördermöglichkeiten für Personen mit besonderen privaten Aufgaben? ... – Oder wird „auf Verschleiß“ gearbeitet und Abweichungen vom Soll der „Einhundert-Prozent-Top-Performer“ werden bestraft?

### **3.2 Das Modell: Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und die wesentlichen Einflussgrößen**

Zur Darstellung der Wirkzusammenhänge bei der Konstruktion der Arbeitsfähigkeit hat Ilmarinen das Bild eines Hauses gewählt. Es kann sich jede/r vorstellen, dass ein Haus stabil errichtet und über die Zeit instand gehalten oder wieder instand gesetzt werden muss.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (s. Abbildung 3) veranschaulicht die wechselseitigen Beziehungen individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Aspekte. Es ist dann solide, wenn sich die verschiedenen Etagen sowie die Umfeldbedingungen zueinander in stabiler Ausgewogenheit befinden.

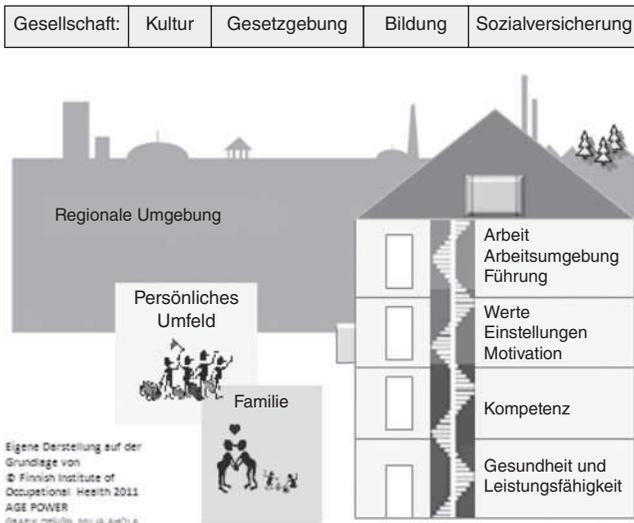


Abb. 3: Haus der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Die drei unteren Etagen des Hauses beschreiben die individuellen Bedingungen und Ressourcen:

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit (funktionale, d. h. physische, psychische, mentale und soziale Kapazitäten)
- Kompetenz (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungswissen und berufliche Entwicklung)
- Werte, Einstellungen (Haltung) und Motivation

Das vierte Stockwerk umfasst die *Arbeit* in engerem Sinne (Arbeitsinhalt, Arbeitsmenge, Arbeitszeit, Umgebungsbedingungen) und Führung.

Das Treppenhaus zeigt, dass alle Etagen des Hauses in Wechselbeziehung miteinander stehen.

Neben der Arbeit beeinflussen natürlich die Familie und das persönliche Umfeld (die engeren Freunde, Freizeitaktivitäten etc.) die Balance zwischen Arbeit und Person.

Die Bedingungen im regionalen Umfeld sowie gesellschaftliche Strukturen und Regeln, z. B. Bildungssystem, Familienförderung, Sozialversicherung, haben einen mittelbaren Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

### **3.3 Niemand kann Arbeitsfähigkeit allein herstellen**

Wenn sich ein Baustein des Hauses der Arbeitsfähigkeit verändert, ist zu prüfen, ob es einer Neuausrichtung zur förderlichen Ausgestaltung der Arbeitsfähigkeit bedarf. Die Gründe können vielfältig sein:

- *gesundheitliche Beeinträchtigung:*  
gelingende Wiedereingliederung nach Krankheit durch Anpassung der Tätigkeitsinhalte oder der Arbeitsmenge
- *Überforderung durch fehlende Kenntnisse:*  
Zuwachs an Kompetenz durch Weiterbildung oder Aufstiegsfortbildung
- *Konflikte im Team oder mit der/dem Vorgesetzten:*  
Steigerung der Arbeitsfreude durch Mediation/Supervision mit der Folge eines verbesserten Betriebsklimas
- *Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:*  
Einrichtung eines Home-Office oder Unterstützung bei Betreuungsangeboten für Familienangehörige

Der regelmäßige „Check“ und die „Wartung“ im individuellen und betrieblichen Haus der Arbeitsfähigkeit erfordern präventives Handeln. Die Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit ist kein Selbstläufer. Es kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten aktiv daran mitwirken, denn niemand kann es allein – weder der Betrieb (die beste Arbeitsgestaltung nützt nichts, wenn sie nicht genutzt wird, siehe Arbeitsschutz- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen) noch die Person (der tolle Kurs zum Rückentraining oder zur Stressbewältigung nützt allenfalls bedingt, wenn die Bedingungen nach wie vor stressig sind und die Wirbelsäule besonders belasten).

Betriebe können dann erfolgreich sein, wenn sie die individuelle Bedarfslage der MitarbeiterInnen verstehen und berücksichtigen. Mit Hilfe eines entsprechenden Entwicklungsprozesses ist das möglich. Mit dem Beratungsinstrument „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ lassen sich betriebliche und individuelle Veränderungen erreichen, von denen Beschäftigte und Unternehmen profitieren.

## 4 Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002–2005) wurde das Beratungswerkzeug „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ in seinen Grundzügen entwickelt (Arbeit und Zukunft, 2006). In einem arbeitsmarktpolitischen Förderprojekt in Österreich konnte eine Weiterentwicklung vorgenommen werden (Geißler-Gruber et al. 2007).

Die Professionalisierung der Anwendung ist ausführlich beschrieben und als Leitfaden zur Anwendung im Betrieb bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit veröffentlicht (Gruber/Frevel 2012).

Das Beratungswerkzeug ist mit einer Wortbildmarke angemeldet und somit für Kunden sichtbar qualitätsgesichert.

Die Prozessberatung mit dem „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ (ab-c®) wird nur von ausgebildeten BeraterInnen durchgeführt. Davon gibt es mittlerweile fast 900 im deutschsprachigen Raum.

### 4.1 Der Beratungsprozess im Überblick

Das Beratungskonzept und -instrument „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ versetzt Beschäftigte und Betriebe in die Lage, ihre Zukunft vorsorglich zu gestalten.

Das *ab-c*® ist im Kern ein zweistufiger Förderprozess. Dabei stellt die Analysephase zugleich schon eine Intervention in das betriebliche Gefüge dar, insofern als externe BeraterInnen Gespräche über Bedingungen der Arbeit (der Passung von Arbeit und Person) führen und alle Beschäftigten sich beteiligen können und sollen.

Die Kernbausteine des Förderprozesses sind:

- das persönlich-vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Gespräch zur Entwicklung von individuellen Fördermaßnahmen,
- der Arbeitsbewältigungs-Workshop zur Entwicklung von betrieblichen Fördermaßnahmen.

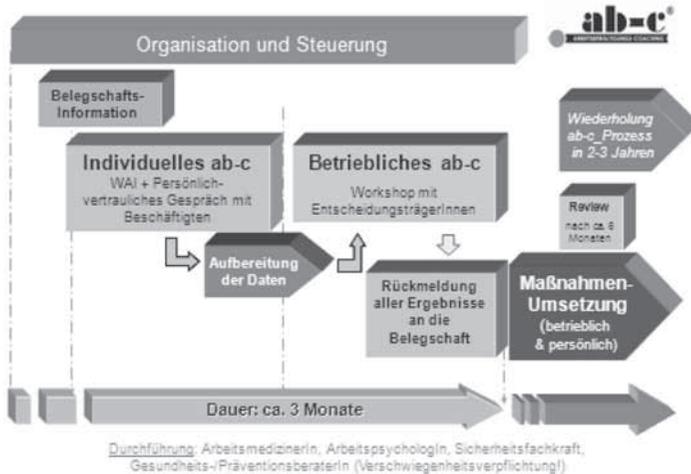


Abb. 4: Förderprozess „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“

## 4.2 Organisation des Beratungsprozesses

In aller Regel sind Vorgespräche mit betrieblichen EntscheidungsträgerInnen erforderlich, in denen die Ziele der Beratung, der Ablauf und die förderlichen Bedingungen vereinbart werden.

Die Einrichtung eines betrieblichen *Steuerkreises* ist erforderlich. Die Beteiligten sollen Umsetzungsmaßnahmen planen und entscheiden können. Empfohlen wird folgende Personengruppe: Inhaber/Geschäftsführung, betriebliche Interessenvertretung, Betriebsarzt/-ärztin, Sicherheitsfachkraft/-beauftragte/r. In größeren Unternehmen kann die Gruppe größer sein; dann kommen zum Beispiel hinzu: Personalabteilung/Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, technische Planung, Mitglieder aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz-Ausschuss oder ähnlicher Gremien (Demografie-Ausschuss), Vorgesetzte aus dem Pilotbereich.

Zur Auftragsklärung gehört, dass *mindestens eine Fördermaßnahme* umgesetzt wird – was kein Problem darstellt.

Es sind Regelungen zum *Datenschutz* und zur Sicherung der *Anonymität* zu vereinbaren.

Zur internen Abwicklung ist die Benennung einer/s Projektverantwortlichen erforderlich (Projektleitung). Diese Person ist für die Organisation des Beratungsprozesses in Abstimmung mit der externen Beratung zuständig. Sie sorgt zum Beispiel für die zeitliche Planung der Einzelgespräche mit Beschäftigten.

Die wesentlichen Schritte des Beratungsprozesses sind nachfolgend im Einzelnen beschrieben.

### **4.3 Angebot an alle Beschäftigten – das persönliche Gespräch zur Arbeitsbewältigung**

Das vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Gespräch ist ein Angebot für alle Beschäftigten im Betrieb (bzw. im ausgewählten Pilotbereich). Die Teilnahme an dem Gespräch steht frei. Gleichwohl bemühen sich die BeraterInnen und der Steuerkreis durch gute Kommunikation um eine breite Beteiligung, sodass möglichst deutlich mehr als die Hälfte der Zielgruppe interessiert und zur Teilnahme gewonnen wird.

Im Mittelpunkt eines ca. 60-minütigen Gesprächs steht die/der Beschäftigte.

Im ersten Schritt wird die aktuelle Arbeitsbewältigungssituation der Person mit Hilfe des Work Ability Index erhoben. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa 10 Minuten. Die Ergebnisdarstellung sensibilisiert für die Arbeitssituation und fokussiert die Selbstbeobachtung der Person auf ihre Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Auf dem Ergebnis aufbauend wird der/die GesprächspartnerIn mit Fragen angeleitet, persönliche und betriebliche Maßnahmen zur Förderung (Erhaltung, Unterstützung, Verbesserung oder Wiederherstellung) der eigenen Arbeitsbewältigung zu suchen und die Umsetzungsschritte zu überlegen. Die wesentlichen Fragen lauten:

- *Was kann ich selber tun, um meine Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu fördern?*
- *Was brauche ich dafür vom Betrieb?*

- *Was wollen Sie selber tun, um Ihre Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu fördern? Was ist der erste Schritt?*
- *Was brauchen Sie (dafür) vom Betrieb?*

Diese beiden Fragen werden in den vier wesentlichen Gestaltungsbereichen entlang des Modells „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Gesundheit, Kompetenz/berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Führung/Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen) gestellt. Die/der „ab-c“-BeraterIn unterstützt die Person, möglichst konkrete Maßnahmen zu entwickeln und erste Schritte zur Realisierung zu beschreiben. Es entsteht ein individueller Förderplan zur Erreichung des eigenen Schutz- und Förderzieles für eine gute Arbeitsbewältigung.

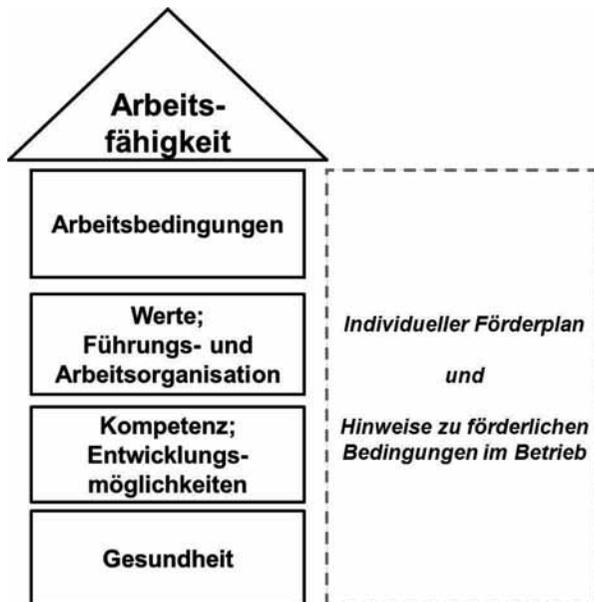


Abb. 5: Förderplan entlang des Hauses der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Das persönlich-vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Gespräch dient einerseits der Selbstbeobachtung (Wo stehe ich?), andererseits der Selbstregulation (Was kann/will ich selber tun?). Drittes Element ist die Entwicklung

von Vorschlägen für betriebliche Maßnahmen zur Förderung der eigenen und der kollektiven Arbeitsfähigkeit.

Alle Fördermaßnahmen werden handschriftlich von der/dem „ab-c®“ BeraterIn protokolliert. Die Beschäftigten erhalten den Durchschlag des Protokolls unmittelbar am Ende des Gesprächs ausgehändigt.

Das Vorgehen der beratenden Person in diesem Gespräch ist geprägt von einer zurückhaltenden und fragenden Beratungsweise. Die beratene Person ist für ihre Anliegen kundig. Sie wird ermutigt, ihre Vorstellungen zur Förderung der eigenen Arbeitsbewältigung und Fördervorschläge für die Organisation zu entwickeln.

Absolute Vertraulichkeit im Umgang mit den personenbezogenen Daten und Inhalten des Gesprächs sind wesentliche Grundvoraussetzung für das Gelingen des Gesprächs und für eine positive Wirkung bei den Beteiligten.

#### **4.4 Ergebnisse der Gespräche aufbereiten – der Arbeitsbewältigungs-Bericht**

Die Resultate aller Work-Ability-Indexwerte werden als Mittelwert ausgewertet und bilden somit den durchschnittlichen Indexwert der Belegschaft bzw. der beteiligten MitarbeiterInnen. Bei einer ausreichenden Zahl von Beteiligten – also unter Beachtung von Anonymität und Nicht-Identifizierbarkeit einzelner Personen – kann eine Verteilung auf die Arbeitsbewältigungskonstellationen und gegebenenfalls auf Abteilungen des Betriebes erstellt werden.

Die protokollierten individuellen und auf den Betrieb bezogenen Fördermaßnahmen aus den Arbeitsbewältigungs-Gesprächen werden anonym erfasst und so aufbereitet, dass Personen nicht identifizierbar sind. Mit Hilfe eines Schlagwortregisters ist eine einfache Auszählung der Häufigkeit von Themen und Subthemen möglich.

Im Schnitt formuliert jede Person sechs bis acht Förderthemen. Bei 50 Beteiligten sind das also etwa 300 Aussagen; circa 60 % betreffen betriebliche Fördermöglichkeiten.

Der Arbeitsbewältigungs-Bericht ist mit dieser „Schatzkiste“ an qualitativen Empfehlungen Steuerungshinweis und Kommunikationsmittel im Betrieb.

#### **4.5 Betrieblicher Arbeitsbewältigungs-Workshop – Maßnahmen planen**

Die im Arbeitsbewältigungs-Bericht zusammengestellten Ergebnisse werden dem betrieblichen Steuerungskreis präsentiert. Ziel ist es, auf der Basis der Erkenntnisse über den aktuellen Status der Arbeitsbewältigung der Belegschaft (oder von Belegschaftsgruppen) und den entsprechenden Förderbedarfen konkrete betriebliche Fördermaßnahmen zu formulieren. Die Leitfrage lautet:

*Was kann der Betrieb tun, um die Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft zu fördern?*

Angestrebtes Ergebnis des Workshops ist die Vereinbarung von mindestens einer Fördermaßnahme – idealerweise auf allen vier Handlungsebenen:

- Gesundheitsvorsorge und -förderung,
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten,
- Führungs- und Unternehmenskultur,
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Die Haltung des Beraters/der Beraterin gegenüber den am Workshop teilnehmenden entspricht der im persönlichen Gespräch. Sie sind die Kundigen und Entscheidenden für die betriebliche Maßnahmenfestlegung. Aufgabe der/des Beraters/in ist es, gültige und verständliche Steuerungshinweise vorzulegen, die Maßnahmenentwicklung im Konsens moderierend zu unterstützen und die Beteiligten zu ermutigen, förderliche Gestaltungschancen zu ergreifen. Die Maßnahmen selbst können von schnell und einfach zu realisierenden Aktionen bis zu längerfristigen Projekten reichen.

Die im Workshop beschlossenen Maßnahmen, also der betriebliche Aktionsplan zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit, werden schriftlich wie mündlich den Beschäftigten zurückgemeldet, nach Bedarf mit ihnen konkretisiert und in der Folge umgesetzt.

Die Gesamtlaufzeit des Kernprozesses dauert etwa drei bis sechs Monate.

Der Betrieb ist für die Umsetzung zuständig. Bei Bedarf kann er Fachberatung oder Prozessbegleitung hinzuziehen. Dies können auch Institutionen sein wie Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften.

Nach einer vereinbarten Zeit, in der Regel frühestens nach einem halben Jahr, wird ein *Review*-Gespräch durchgeführt. In dieser Zwischenbilanz zur Zielerreichung wird geprüft, welche Maßnahmen schon erfolgreich umgesetzt wurden, welche förderlichen oder hemmenden Einflüsse es gibt und welche Wirkungen festzustellen sind.

Arbeit und Menschen ändern sich fortwährend. Deshalb ist es angeraten, die Arbeitsbewältigung regelmäßig zu überprüfen und die Maßnahmen individueller und betrieblicher Förderung zu optimieren. Eine Option für jeden Betrieb ist es deshalb, das „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ in einem mehrjährigen Turnus zu wiederholen.

#### 4.6 Erwartung, Aufwand und Nutzen des Förder- und Beratungsprozesses „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“

Um den Förderprozess *ab-c*® zu einem wirksamen, wohltuenden und ertragreichen Programm der Organisations- und Personalentwicklung werden zu lassen, sind Aufwände im Sinne von Investitionen in gute Arbeit zu leisten.

Der Aufwand für die externe Beratung ist abhängig von der Anzahl der beteiligten Personen bzw. der Anzahl der persönlich-vertraulichen Gespräche.

*(Hinweis:* Die Durchführung von schriftlichen MitarbeiterInnenbefragungen hat den Vorteil, zeitökonomisch organisiert werden zu können. Sie haben die Schwäche, dass die Befragten keinen unmittelbaren eigenaktivierenden Erkenntnisgewinn und keine Ermutigung zur Selbstregulation erfahren. Dies kann hingegen für jede/n individuell in dem einstündigen persönlich-vertraulichen Gespräch gelingen, was aber gleichzeitig einen höheren Zeitaufwand im Förderprogramm bedeutet.)

Der „*ab-c*®“ Beratungsprozess in einem mittelgroßen Betrieb mit 100 beteiligten Beschäftigten bedeutet etwa 18 Beratungstage und in einem kleinen Betrieb mit 16 Beschäftigten etwa fünf Beratungstage.

Was dürfen Beschäftigte und beauftragender Steuerkreis von der qualitätsvollen Durchführung des „*ab-c*®“ erwarten?

- *Sensibilisierung für das Thema Arbeitsbewältigung:*  
Der Bau und die Instandhaltung des „Haus der Arbeitsfähigkeit“ wird zu einem betrieblichen und persönlichen Thema mit Zukunftsrelevanz.

- *Einsicht in die persönliche und kollektive Arbeitsbewältigungs-Konstellation:*  
Möglichkeiten zur individuellen und betrieblichen Gestaltung von förderlichen Maßnahmen.
- *Erhöhung der Selbstwirksamkeit und Einrichtung einer demografie-stabilen Organisation.*
- *Ermutigung, Anpassungswünsche auf betrieblicher Seite zu erkennen und vorzubringen:*  
Grundlage für zukunftsorientierte Dialoge zwischen Beschäftigten und Führungskräften.

## 5 Ergebnisse und Erkenntnisse

Unsere Erfahrungen mit dem Beratungsinstrument „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ beziehen sich auf viele Branchen und Betriebsgrößen. Die Anwendungen reichen von der ambulanten Altenpflege bis zur stationären Krankenpflege in größeren Kliniken, vom Optiker bis zur Stahlproduktion, vom Putz- und Estrichleger-Betrieb bis zum Automobilhersteller.

Die größeren Unternehmen erproben den Beratungsansatz in Pilotbereichen, bevor über „Ausrollen oder Bestandteile übernehmen“ (z. B. „Gesundheitszirkel<sup>plus</sup>“) entschieden wird. Nicht selten sind öffentliche Förderungen für kleine Betriebe ein willkommener Einstieg.

Die Beratungsprozesse sind in Verlauf und Ergebnis vielfältig. Die folgenden knappen Fallbeispiele verdeutlichen die Wirksamkeit des Instruments.

### 5.1 Persönliche Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit

Die persönlichen Vorhaben zur Förderung der Arbeitsfähigkeit betreffen alle Handlungsfelder.

- **Individuelle Gesundheitsförderung:**

*„Ich möchte mein Gewicht um x kg verringern. Dafür ändere ich meine Ernährungsgewohnheiten. Die Einkäufe erledige ich mit meiner Ehefrau, die sich freuen wird. Außerdem werde ich mehr Sport treiben. Ich melde mich noch diese Woche im Fitnessstudio an.“*

- **Kompetenz:**

*„Ich möchte mein abgebrochenes Studium zu Ende führen. Ich spreche in Kürze meinen Chef an. Der wird zwar nicht erfreut sein nach acht Jahren Tätigkeit im Betrieb, aber vielleicht können wir uns verständigen, denn ich fühle mich hier wohl.“*

- **Werte (hier: Betriebsklima):**

*„Ich fühle mich von einigen Kollegen gemobbt; die Situation möchte ich nicht mehr ertragen. Ich werde den Versuch unternehmen, das zunächst mit meinem Vorgesetzten und mit dem Betriebsrat zu besprechen, und es dann auf der Teamsitzung anzusprechen. Denn eigentlich macht mir die Arbeit Spaß.“*

- **Arbeit:**

*„Ich habe bislang noch mit niemandem darüber gesprochen, auch mit meiner Frau nicht, dass ich den Anforderungen hier nicht mehr gewachsen bin und eine andere, leichtere Tätigkeit brauche. Ich muss auch mir gegenüber ehrlich sein. Ich werde heute noch mit meinem Vorgesetzten sprechen und einen Termin beim Betriebsarzt vereinbaren.“*

## 5.2 Betriebliche Gestaltungsmaßnahmen

Die betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen reichen von wenigen Veränderungen in Kleinbetrieben über viele Maßnahmen in einem Großbetrieb bis zur dauerhaften Verankerung des Leitbildes der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Einige Beispiele für wirkungsvolle Maßnahmen verdeutlichen die Bandbreite betriebsspezifischer Lösungen.

### **Beispiel 1: Handwerksbetrieb mit neun Beschäftigten**

Die Mitarbeiter klagen, dass der Meister (und Betriebsinhaber) immer nur Druck macht, wenn er auf die Baustelle kommt. „Eigentlich ist er ja ein feiner Kerl, aber der Stress, den er macht, ist riesig“. ... Der Inhaber ist einerseits erfreut über die Offenheit der Mitarbeiter und andererseits entsetzt, dass sein dauerndes Bemühen um genügend Aufträge und rasche Erledigung sich so negativ auf die Stimmung im Betrieb auswirkt. ... Nach einer durchwachten Nacht bietet er im gemeinsamen Workshop mit seinen Gesellen eine umfassende Veränderungsmaßnahme an. Sie sollen künftig Aufgaben erledigen können,

die bislang nur er alleine gemacht hat, z. B. Aufmaß, Wartung der Maschinen und Werkzeuge. Dafür werden sie entsprechend geschult. Er verspricht sich davon eine eigene zeitliche Entlastung, die er für Akquisition und Kundenbetreuung nutzen kann. Und er erwartet eine teilweise Entlastung der Mitarbeiter von der körperlich schweren Arbeit. ... Ein gutes halbes Jahr später berichtet er, dass die Entlastung auf beiden Seiten wirksam ist und sich die Stimmung im Betrieb spürbar verbessert hat. Und, fügt er hinzu: Wir sprechen über uns, über die Möglichkeit, die Arbeit zu gestalten, und es kommen immer wieder gute Verbesserungsvorschläge.

### **Beispiel 2: Ambulanter Pflegedienst**

Die Beschäftigten sprechen einheitlich davon, dass aufgrund des (Langzeit-)Krankenstandes die Notwendigkeit vieler geteilter Dienste und die häufigen Abend- und Wochenenddienste an den Reserven zehren. ... Der Vorstand geht in Vorleistung, nimmt Mittel aus den Rücklagen in Anspruch und stellt zwei Altenpflegerinnen zur Entlastung ein. ... Die Kompensation wirkt sich rasch in Form eines verringerten Krankenstandes und damit entspannterer Dienste für alle aus.

### **Beispiel 3: Montagelinie in einem Unternehmen der Automobilproduktion**

Die Mitarbeiter machen in den Gesprächen deutlich, dass das Prinzip der Arbeitsplatzrotation mit der Möglichkeit zu größerer Aufgabenvielfalt und Belastungswechseln gut ist – aber an der Linie nicht funktioniert! Viele KollegInnen sind nicht ausreichend angelernt für die Verrichtungen und etliche können aus gesundheitlichen Gründen nicht alle Arbeiten ausführen. Von langjährigen Werkern wird zudem ausgedrückt, dass es schwieriger wird, die Taktzeit einzuhalten, und sie gerne zwischendurch kurze Verschnaufpausen hätten. ... Der Betrieb beschließt als Sofortmaßnahme die zusätzliche Bereitstellung von je einem Mitarbeiter pro Schicht, damit die vollständige Qualifizierung aller erreicht werden kann. Zur Entlastung von der Taktbindung werden Teiltätigkeiten aus dem Montagezyklus herausgelöst und als zusätzlicher Arbeitsplatz unmittelbar neben der Linie für die Vormontage installiert.

Die Rotation wird für alle über 40-jährigen und für gesundheitlich Leistungsgewandelte um diesen Arbeitsplatz erweitert. Damit sind auch Mikropausen in den Arbeitsvollzug eingebettet. ... Die Fehlerquote hat sich nachhaltig verbessert, der Krankenstand ist erheblich reduziert, die Arbeitszufriedenheit ist messbar gestiegen. ... Und seit 2015 werden schrittweise an allen Montagelinien solche Entlastungsarbeitsplätze eingerichtet.

#### **Beispiel 4: Stahlwerk**

Alle Fertigungsbereiche werden daraufhin untersucht, welche Tätigkeiten bis zum Renteneintritt ausgeübt werden können und welche mit zunehmendem Alter als kritisch eingeschätzt werden. In Vorbereitung auf Seminare zum Thema „Arbeit, Altern & Gesundheit – Altersgerechte Berufsverläufe und Arbeitsgestaltung“ nehmen alle operativen Führungskräfte an „ab-c®“-Gesprächen teil. Sie sind von der Wirkung sehr angetan, sodass die Geschäftsführung beschließt, dass in allen Werksteilen „ab-c®“-Beratungsprozesse stattfinden und alle Beschäftigten in die Beratungen und Erhebungen einbezogen werden sollen. ... Der externe betriebsärztliche Dienst hat mittlerweile drei BeraterInnen, die für das „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ eingesetzt werden.

#### **Beispiel 5: Betrieb des öffentlichen Nahverkehrs**

Bei den Verkehrsbetrieben Hamburg-Holstein wurde der „Tarifvertrag zum demografischen Wandel und der Generationengerechtigkeit“ geschlossen. Er beruht vollständig auf der Umsetzung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit (VHH 2012).

## **6 Was kann getan werden? – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Betrieb bauen**

Es gibt viele Möglichkeiten, im Unternehmen ein stabiles Haus der Arbeitsfähigkeit zu errichten und über die Zeit stabil zu halten. Wichtigste Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten das wollen. Ein partizipativer Prozess erfordert Konsens.

Sicherlich sind integrierte Ansätze und Maßnahmen erfolgreicher als einzelne Gestaltungseinseln. Aber wichtig ist vor allem, dass etwas unternommen wird.

Nicht immer ist ein umfangreicher und extern unterstützter Beratungsprozess erforderlich. Wenn die Elemente und Wirkungsgrößen in den Handlungsfeldern bekannt sind, können Entwicklungsprozesse auch intern hervorragend initiiert und durchgeführt werden. Zu prüfen ist allenfalls, ob das Risiko besteht, dass interne Moderatoren durch Führungskräfte in ihren Entfaltungsmöglichkeiten gebremst werden. Und nicht selten hilft der externe Sachverstand, die Scheuklappen zu lüften, die Dinge klar zu benennen und sich der Umsetzungslethargie zu entledigen.

Das Angebot reicht von eintägigen Impuls-Workshops bis zu umfangreichen Beratungsprozessen mit dem „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“. In größeren Unternehmen sind zum Einstieg Pilotprojekte in ausgewählten Abteilungen sinnvoll.

In diesem Sinne: Prüfen Sie, wie es um das Haus der Arbeitsfähigkeit in ihrem Unternehmen / in ihrer Organisation bestellt ist. Wir hoffen, dass möglichst viele Menschen eine stabile Arbeitsfähigkeit über eine lange Zeit in gutem Wohlbefinden haben – und viele Unternehmen eine achtsame Personalpolitik und Arbeitsgestaltung realisieren.

## **7 Service-Hinweise**

Das „ab-c®“ ist ein qualitätsgesichertes Beratungsinstrument. Es erfordert eine entsprechende mehrtägige Qualifizierung auf der Basis von profunden Fachkenntnissen und Beratungserfahrung.

Es kann von allen ausgebildeten Beraterinnen und Beratern unter Einhaltung der Qualitätsstandards und Vertraulichkeitsregeln eingesetzt werden. Diese sind befugt, die eingetragene Wortbildmarke zu verwenden.

Interessierte Betriebe finden qualifizierte AnbieterInnen auf den Websites [www.arbeitsbewaeltigungSCOACHING.net](http://www.arbeitsbewaeltigungSCOACHING.net) oder [www.ab-c.eu](http://www.ab-c.eu).

## 8 Literatur

- Arbeit und Zukunft e. V. (2006): Dialoge verändern: Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) / Ausschuss für Arbeitsmedizin (2013): Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Bonn
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Gabriele Freude, Michael Falkenstein et al. (2012): Länger geistig fit im Beruf! Abschlussbericht PFIFF – Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Dortmund/Berlin
- Falkenstein, M./Gajewski, P. (2014): Förderung mentaler Gesundheit bei älteren Arbeitnehmern. In: ddn – Das Demographie Netzwerk (Hrsg.) / Drupp, M./Grauer, S./Seele, S. et al.: Gesundheits- und Demographiemanagement. Den demographischen Wandel im Betrieb gesund gestalten. Bremen
- Geißler-Gruber, B. (2007): Ergebnisbericht „Salzkammergut: Arbeitsbewältigungsfähigkeit fördern durch ein regionales Früh-Erkennungs-Netzwerk (SAFE). Individuelle, betriebliche und regionalpolitische Förderungs-Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit“. [http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/ergebnisbericht\\_safe\\_zur\\_veroeffentlichung\\_07.pdf](http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/ergebnisbericht_safe_zur_veroeffentlichung_07.pdf)
- Gruber, B./Frevel, A. (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Hrsg. von Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Nr. 38, 2., überarbeitete Aufl., Dortmund
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie: Psychische Regulation der Arbeitstätigkeiten. Berlin (Ost)
- Hasselhorn, H. M./Freude, G. (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Bremerhaven, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sonderschrift, S 87
- Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014): Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim
- Ilmarinen, J. (2001): Functional capacities and work ability as predictors of good 3rd age. In: Shiraki, K./Sagawa, S./Yousef, M. K. (Ed.): Physical Fitness and Health Promotion in Active Aging. Leiden: 61–80

- Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Ed.: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health. Helsinki.
- Ilmarinen, J. (2012): Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz. Hrsg. von der Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz <https://osha.europa.eu/de/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg
- Luczak, H./Volpert, W. et al. (1989): Arbeitswissenschaft: Kerndefinition, Gegenstandskatalog, Forschungsgebiete. 3. Aufl.; Eschborn
- Richenhagen, G. (2009): Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freude, G./Falkenstein, M./Zülch, J. (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer. INQA-Bericht 39. Dortmund: 73–86
- Tempel, J./Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg
- Tuomi, K./Ilmarinen, J./Jahkola, A./Katajarinne, L./Tulkki, A. (1998): Work Ability Index. 2nd edn. Ed.: Finnish Institute of Occupational Health: Helsinki
- VHH – Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (2012): Tarifvertrag zum demografischen Wandel und der Generationengerechtigkeit vom 18.06.2012. <https://vhhbus.de/unternehmen/tarifvertrag-demografischer-wandel/>