

Das Haus der Arbeitsfähigkeit beim BEM bauen

Tobias Reuter, Marianne Giesert & Anja Liebrich



Um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln und umzusetzen, bedarf es einer gut strukturierten und gleichzeitig verständlichen, wissenschaftlichen Grundlage. Das aus Finnland stammende Arbeitsfähigkeitskonzept mit den Faktoren Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeit sowie das hat sich in der Praxis des BEM als geeigneter Ansatz gezeigt.

1 Ziele des BEM und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das BEM ist neben dem Betrieblichen Arbeitsschutz sowie der Betrieblichen Gesundheitsförderung eines von drei Handlungsfeldern des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (vgl. hierzu in diesem Band den Beitrag von Reuter & Jungkunz, 2015). Ziel aller drei Handlungsfelder ist die Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit, so dass die Beschäftigten die an sie gestellten Anforderungen optimal bewältigen können. Beim BEM steht darüber hinaus auch die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit im Vordergrund. Werden diese Ziele erreicht, entsteht eine Win-Win-Situation für Unternehmen und MitarbeiterInnen. Das Unternehmen steigert die Produktivität und Qualität der Produkte sowie der Dienstleistungen, die Beschäftigten bleiben bis zum Eintritt in die Rente gesund und arbeitsbedingte Erkrankungen bleiben aus.

2 Was ist Arbeitsfähigkeit?

Arbeitsfähigkeit definiert das Verhältnis der individuellen Leistungsfähigkeit zur tatsächlichen, vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderung (vgl. Abbildung 1). Im Mittelpunkt steht das Potenzial (die Stärken und Schwächen) der MitarbeiterInnen, eine bestimmte Arbeitsaufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Sind die vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderungen auf der einen Seite der Waagschale mit den individuellen Leistungsvoraussetzungen auf der anderen Seite der Waagschale im Gleichgewicht, liegt eine gute Arbeitsfähigkeit und eine gute Produktivität sowie Qualität der Arbeit vor. Bei einem Ungleichgewicht ist die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Die langfristigen Folgen schlechter Arbeitsbedingungen sind Krankheit und die Gefahr eines dauerhaften Ungleichgewichts. Das ist ein Grund schnell zu handeln, damit die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die Produktivität sowie die Qualität der Arbeit nicht gefährdet werden. Auf beiden Seiten der Waage können Maßnahmen helfen. So können einerseits die Arbeitsanforderungen bzw. Belastungen angepasst werden und andererseits der Mensch gestärkt werden. Dies kann durch den Abbau von bestimmten Belastungen und/oder durch den Aufbau von betrieblichen bzw. individuellen Ressourcen geschehen (vgl. Tempel & Ilmarinen, 2013).

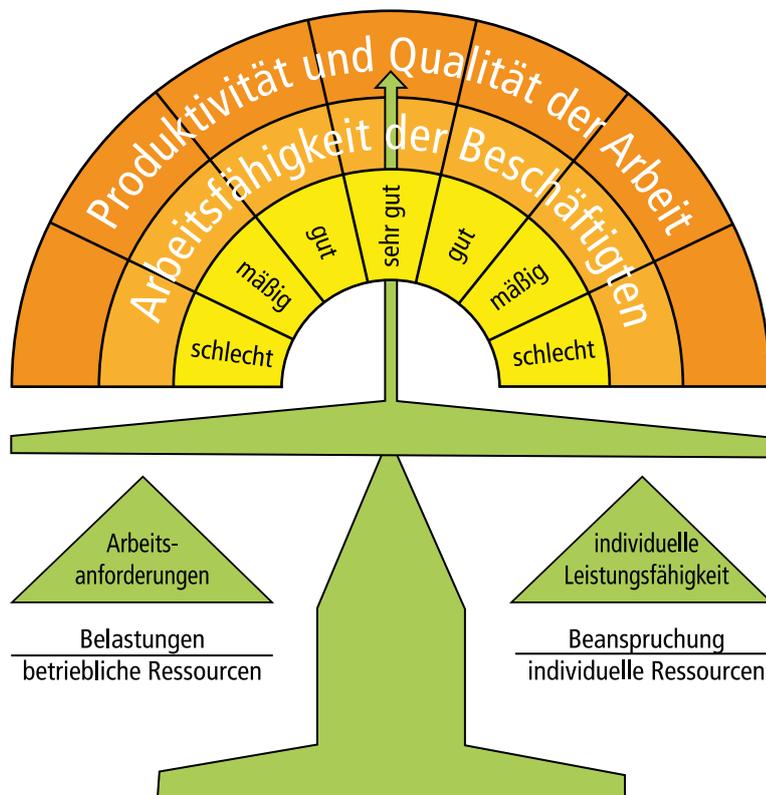


Abbildung 1: Arbeitsfähigkeit – Balance zwischen Arbeitsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit (aus Giesert, Reiter, Reuter 2013, S. 9)

2.1 Die Balance im Haus der Arbeitsfähigkeit herstellen

Eine wirksame und nachhaltige Handlungshilfe in diesem Gebiet ist das Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abbildung 2). Es richtet den Blick auf die wesentlichen Faktoren, um Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern. Das Haus der Arbeitsfähigkeit hat vier Stockwerke und ist in eine Umwelt eingebunden (vgl. Tempel & Ilmarinen, 2013).

2.2 Das Fundament

Das Haus der Arbeitsfähigkeit steht auf dem Fundament des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Arbeitsfähigkeitsmanagement greift von daher die auf einer rechtlichen Grundlage beruhenden Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Arbeitsschutzes, des BEM und der Betrieblichen Gesundheitsförderung auf und integriert die Stockwerke bzw. Faktoren der Arbeitsfähigkeit in das umfassende Betriebliche Gesundheitsmanagement (vgl. hierzu auch in diesem Band den Beitrag von Reuter & Jungkunz, 2015).

2.3 Erstes Stockwerk: Gesundheit

Das erste Stockwerk „Gesundheit“ bildet die Grundlage für alle weiteren Stockwerke. Veränderungen der physischen, psychischen und sozialen Gesundheit der einzelnen Beschäftigten wirken sich unmittelbar auf ihre Arbeitsfähigkeit aus. Gesundheit schließt aber auch sein Gegenteil, die Krankheit mit ein. Unternehmen – aber auch die Beschäftigten selbst – müssen lernen, mit Einschränkungen und Krankheit umzugehen und für Rahmenbedingungen sowie Ressourcen zu sorgen, dass alle Beschäftigten die an sie gestellten Arbeitsanforderungen

bewältigen können. Dies gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an Bedeutung: die Belegschaften werden im Durchschnitt immer älter, was zu einer Zunahme der Einschränkungen führen wird.

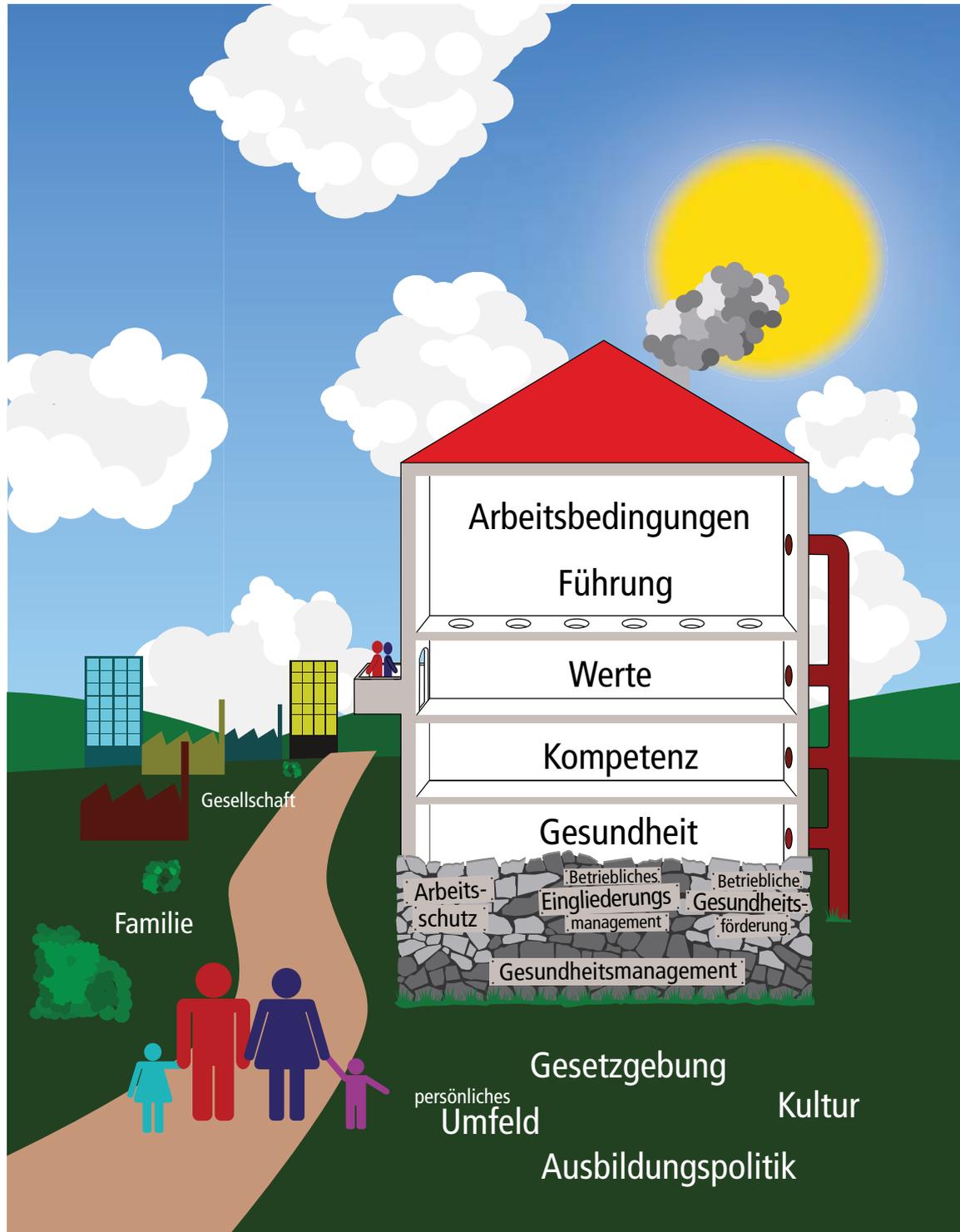


Abbildung 2: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (aus Giesert, Reiter & Reuter, 2013, S. 11)

2.4 Zweites Stockwerk: Kompetenz

Das zweite Stockwerk „Kompetenz“ beinhaltet die Qualifikation, das Wissen, die Erfahrungen und die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Gemeint sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Im Zuge der sich fortlaufend verändernden Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen notwendig und eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit zum Erhalt und zur Förderung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen unabdingbar. Die Missachtung von Kompetenzdefiziten kann zur Beeinträchtigung des individuellen Potenzials bis hin zur Erkrankung führen.

2.5 Drittes Stockwerk: Werte

Im dritten Stockwerk sind „Werte, Einstellungen und Motivation“ untergebracht. Werte und Einstellungen prägen das Verhalten eines Menschen sowie seine Motivation. Dabei ist eine wertschätzende Führung im Unternehmen eine wichtige Unterstützung. Hier tauschen Beschäftigte und Unternehmen ihre – möglicherweise sehr unterschiedlichen – Sichtweisen aus.

2.6 Viertes Stockwerk: Arbeitsbedingungen und Führung

Das vierte und auch bedeutendste Stockwerk des Hauses sind die „Arbeitsbedingungen und die Führung“. Darunter fallen alle körperlichen, psychischen und sozialen Arbeitsanforderungen bzw. -bedingungen (z.B. Arbeitsinhalte, Umgebungsbedingungen wie bspw. Lärm, Betriebsklima). Die größte Verantwortung in diesem Stockwerk trägt das Unternehmen mit seinen Führungskräften, da diese schon allein aus ihrer Rolle heraus für eine gute Arbeitsgestaltung und gesundheitsgerechte Führung verantwortlich sind. Allerdings müssen die Unternehmen auch die Arbeitsfähigkeit und damit die Balance von Anforderungen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen der Führungskräfte gewährleisten. Ohne vernünftige Rahmenbedingungen wird es den Führungskräften von vornherein nicht gelingen, gesundheitsgerecht zu führen und die Arbeits- sowie Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen zu fördern.

2.7 Die Faktoren außerhalb des Hauses

Das Umfeld des Hauses bilden außerbetriebliche Faktoren wie Familie, persönliches Umfeld und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Diese haben ebenfalls Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

2.8 Verbindungen zwischen den Stockwerken

Alle Faktoren der Arbeitsfähigkeit sind eng miteinander verbunden und stehen in Wechselwirkung zueinander. So kann sich bspw. eine gesundheitliche Einschränkung auf die Motivation von Beschäftigten auswirken, gute Arbeitsbedingungen oder wertschätzendes Führungsverhalten können einen starken positiven Einfluss auf die Gesundheit ausüben.

Um ein Arbeitsfähigkeitsmanagement auf dem Fundament eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und damit auch beim BEM zu etablieren, müssen alle oben beschriebenen Faktoren in die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Maßnahmen einfließen. Dabei geht es immer um die zentralen Fragestellungen:

- Was können die Beschäftigten tun,
 - und was kann das Unternehmen gemeinsam mit den Führungskräften tun,
- dass die Beschäftigten so lange wie möglich, so gesund wie möglich und mit Freude ihrer Arbeit nachgehen können?

3 Fazit

Das Haus der Arbeitsfähigkeit hat sich in der Praxis des BEM sowohl bei den bayerischen als auch oberösterreichischen Modellbetrieben als sinnvolles Instrument gezeigt. So fördert es den Dialog aller Beteiligten beim BEM, dient als Grundlage für eine solide Analyse der Ausgangssituation sowie zur Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen (vgl. hierzu auch in diesem Band den Beitrag von Liebrich, Giesert & Reuter, 2015).

Das Arbeitsfähigkeitskonzept unterstützt nicht nur beim individuellen BEM, sondern sollte auch Grundlage für das Betriebliche Gesundheitsmanagement sein. Das BEM sowie die weiteren Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind in ein Arbeitsfähigkeitsmanagement zu überführen.

Ziel des Arbeitsfähigkeitsmanagements ist die mittel- und langfristige Sicherung der Balance zwischen den Arbeitsanforderungen des Betriebes und den Potenzialen der Beschäftigten.

Grundlage dafür ist ein Betriebliches Gesundheitsmanagement mit den drei Säulen Arbeitsschutz, BEM und Betriebliche Gesundheitsförderung, um damit die Ziele „Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit“ sowie auch die „Überwindung der Arbeitsunfähigkeit“ zu erreichen. Bei allen Prozessen, Maßnahmen und Interventionen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen die Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit und das Umfeld berücksichtigt werden. Eine kontinuierliche Erfassung und Evaluation von Ergebnissen, die die Wirksamkeit und Effizienz aller Strukturen, Prozesse, Einzelmaßnahmen und Instrumente in jeder der drei Säulen sowie deren Zusammenspiel misst, ist hierfür unumgänglich (Giesert, Reiter & Reuter, 2013).

Literatur

- Giesert, M., Reiter, D. & Reuter, T. (2013). *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte*. Düsseldorf: DGB Bildungswerk Bund.
- Liebrich, A., Giesert, M. & Reuter, T. (2015). Das Arbeitsfähigkeitscoaching. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 73–78). Berlin: HTW.
- Reuter, T. & Jungkunz, C. (2015). Betriebliches Eingliederungsmanagement im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In J. Prümper, T. Reuter & A. Sporbert (Hrsg.), *BEM-Netz – Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen. Ergebnisse aus einem transnationalen Projekt* (S. 9–14). Berlin: HTW.
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2013). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA Verlag.