

# DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT BAUEN

Eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern

## ARBEITSFÄHIGKEIT



Führung  
Arbeitsumgebung  
Arbeitsinhalte  
Arbeitsorganisation



Werte  
Einstellungen  
Motivation



Qualifikationen, Wissen,  
Kompetenzen, Fähigkeiten  
und Fertigkeiten



körperliche, psychische,  
geistig-mentale  
Gesundheit

nach Juhani Ilmarinen



Familie



Freunde



Gesellschaft



Politik

NEUBAUEN – UMBAUEN – INSTANDHALTEN – SANIEREN

Irene Kloimüller, Gabriele Klausz, Renate Czeskleba



## Impressum

Autorin: Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller MBA unter Mitarbeit von Gabriele Klausz und Mag.<sup>a</sup> Renate Czeskleba

Kontakt: Dr.<sup>in</sup> Irene Kloimüller/Wert:Arbeit  
Am Heumarkt 3/I/18  
1030 Wien  
[i.kloimueller@wertarbeit.at](mailto:i.kloimueller@wertarbeit.at)  
[www.wertarbeit.at](http://www.wertarbeit.at)

Mag.<sup>a</sup> Renate Czeskleba  
Am Heumarkt 3/I/19  
1030 Wien  
[Czeskleba@Mensch-und-Arbeit.at](mailto:Czeskleba@Mensch-und-Arbeit.at)  
[www.mensch-und-arbeit.at](http://www.mensch-und-arbeit.at)

Gabriele Klausz  
[post@klausz.com](mailto:post@klausz.com)  
[www.klausz.com](http://www.klausz.com)

Grafik: Johanna Roither  
[www.roither.info](http://www.roither.info)

Finanziert durch die Pensionsversicherungsanstalt PVA  
und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)



# Inhaltsangabe

Vorspann .....	4
Vorplanung – Neubau, Ausbau, Umbau? .....	5
Das Haus der Arbeitsfähigkeit planen .....	6
Bauplan Teil A .....	6
Schritt 1 .....	7
Schritt 2 .....	7
Schritt 3 .....	8
Schritt 4 .....	8
Schritt 5 .....	8
Bauplan Teil B .....	9
1. Der Basis-Radar .....	10
1.1 Gesundheit .....	10
1.2 Qualifikation und Kompetenz .....	10
1.3 Werte, Einstellungen und Motivation .....	11
1.4 Arbeit, Arbeitskultur, Arbeitsprozesse, Arbeitsplätze .....	11
2. Die Analyse mit dem Arbeitsbewältigungs Index Plus™ .....	12
3. Handlungsbedarf? – mögliche Hinweise .....	15
Bauplan Teil C .....	16
Maßnahmen im Haus der Arbeitsfähigkeit .....	17
Der Beitrag jedes/jeder Einzelnen .....	23
Gleichenfeier .....	23
Danksagung .....	24
Bauanleitung für ein kleines Haus der Arbeitsfähigkeit .....	28

# Vorspann

Arbeitsfähigkeit erhalten ist angesichts älter werdender Belegschaften, vorzeitigen Ausstiegen aus dem Arbeitsprozess und hohen Quoten von Invaliditäts- und Berufsunfähigkeit ein wichtiges betriebswirtschaftliches und volkswirtschaftliches Ziel.

Reduzierte Arbeitsfähigkeit bedeutet geringere Leistungsfähigkeit und Produktivität auf der betrieblichen Ebene und menschliches Leid für die betroffene Person.

Eingeschränkte Arbeitsfähigkeit wirkt dabei hier und jetzt aber auch zugleich in die Zukunft: niedrige Arbeitsfähigkeit im Berufsleben um die 50+ geht mit schlechter Gesundheit, eingeschränkter Selbständigkeit im höheren Alter und reduzierter Lebenserwartung Hand in Hand. Höhere Arbeitsfähigkeit bedeutet daher mehr Gesundheit, mehr Freude und Sinn in der Arbeit und damit höhere Leistung und bessere Qualität und ein längeres aktives und selbständiges Leben im Ruhestand.

Orte, wo Arbeitsfähigkeit und ein längeres Arbeitsleben gut gefördert werden können, sind primär die Betriebe. Gesellschaftliche und politische Faktoren spielen natürlich eine Rolle, sind jedoch meist schwerer unmittelbar zu beeinflussen.

In den Unternehmen ist Arbeitsfähigkeit zu erhalten, zu fördern oder wiederherzustellen eng verknüpft mit lebensphasen-orientierter Personal- und Organisationsentwicklung, welche die Stärken wie Bedürfnisse aller Generationen bzw. Lebensphasen berücksichtigt.

Wenn sich Unternehmen – seien es Management, PersonalistInnen oder Belegschaftsvertretungen – überlegen, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu stärken bzw. zu erhalten und zu fördern und dadurch Personalressourcen zu sichern, finden sie vielfältige Beschreibungen von Maßnahmen, Anregungen, Umsetzungsbeispielen vor.

Diese führen oft zu Verunsicherungen und Verwirrungen und letztlich dann doch oft dazu, dass stark am Individuum angesetzt wird (z.B. individuelle Gesundheitsförderung), weil diese Lösung offensichtlich und leicht erscheint.

Arbeitsfähigkeitsförderung ist jedoch ein Konzept des Betriebes und der Person. Es ist eine geteilte und beidseitige Verantwortung Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Es ist die Verantwortung von Arbeitgebern Arbeitsanforderungen (ev. Belastungen) so zu gestalten, dass sie als betriebliche Ressourcen dazu beitragen, dass Beschäftigte ohne größere Gefährdung ihre Aufgaben gut erfüllen können und wollen.

„Arbeits(bewältigungs)fähigkeit“ beschreibt, inwieweit ein/e ArbeitnehmerIn in der Lage ist, seine/ihre Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen, Gesundheit, mentalen Ressourcen, Qualifikationen, Werten und Einstellungen zu erfüllen.

Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ein Betrieb dauerhaft verlangt und dem, was eine Person leisten kann und will. Die Faktoren, die diese Übereinstimmung beeinflussen, werden im Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst (siehe Abbildung).

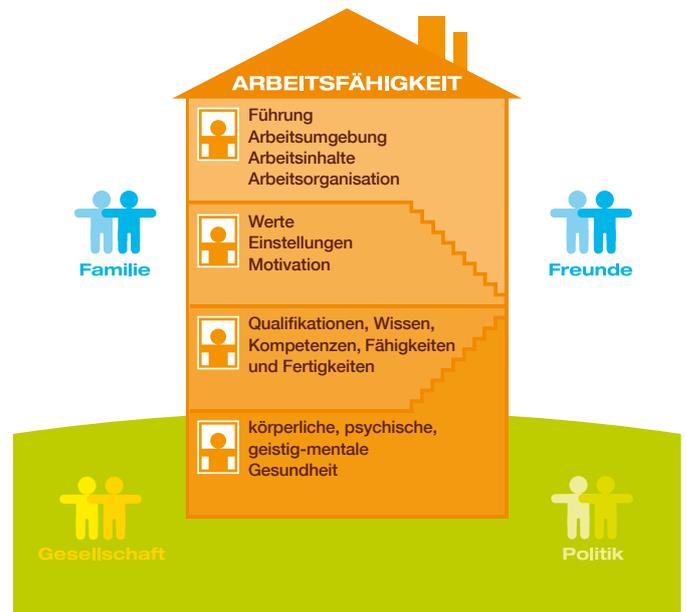
Das Belastungs-Beanspruchungskonzept ist jenes Fundament, auf dem das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ gebaut ist. Das Übereinstimmen von betrieblichen Anforderungen und individuellen Ressourcen ist kein statischer Zustand, sondern ein ständiger Adaptionsprozess, also eine Entwicklung, die sich in einem Maß der Balance (von sehr stabil bis völlig instabil) ausdrückt. Wo in dieser Entwicklung Betrieb und Belegschaft stehen, wie die Balance aussieht, muss und kann immer wieder analysiert werden, um entsprechende Interventionen setzen zu können.

Mit unserer Bauanleitung wollen wir Ihnen sehr pragmatische und praxisorientierte Fragen stellen, um

so eine individuelle Planbarkeit für das eigene Haus der Arbeitsfähigkeit in Ihrem Unternehmen zu unterstützen. Nutzen Sie diese Bauanleitung wie beim Zusammenbau eines Möbelteils, nämlich Schritt für Schritt, um nicht am Ende drauf zu kommen, dass am Beginn vergessen wurde eine wichtige Verbindung zu setzen.

Die Bauanleitung gibt Ihnen auch wichtige Anregungen und Tipps zum Nachdenken, um Defizite und Chancen zu sehen und Veränderungs(Umbau)-Bedarf zu identifizieren.

*Diese Bauanleitung nimmt Sie mit auf das Abenteuer, das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zu bauen.*



## Vorplanung – Neubau, Ausbau, Umbau?

Wenn Sie sich überlegen, ein Haus zu bauen oder umzubauen, werden Sie bestimmte Gründe dafür haben:

- Sie möchten ein eigenes „Dach über den Kopf“ haben
- Sie möchten Ihre Zukunft sichern und die Ihrer Familie
- Ihr bisheriges Zuhause wird Ihnen zu eng
- Sie müssen gründlich sanieren
- Sie müssten Vieles renovieren, so dass Sie zwischen Komplett-Sanierung oder Neubau überlegen
- u.v.m.

Um eine gute Entscheidung treffen zu können, werden Sie Ihre derzeitige Situation genau analysieren:

- Welchen Bedürfnissen muss mein Haus gerecht werden?

- Soll es größer sein als das bisherige?
- Für wie viele Familienmitglieder soll es reichen?
- Wo soll es stehen – am Wasser, im Wald, ...?

Und nicht zuletzt

- Wie viel Energie muss ich investieren – zeitlich, wirtschaftlich?
- Steht meine Familie zu meiner Entscheidung?
- Wie lange darf der Hausbau dauern, ohne dass der familiäre Alltag darunter leidet?

Danach wird sich die Frage nach dem Material stellen:

- Holz, Ziegel, Fertigteile ...?
- Wie viel Arbeitsleistung muss ich zukaufen, was kann ich selbst erledigen?
- Wer aller kann Sie bei der Planung, Durchführung, Einrichtung unterstützen?

---

Vielleicht werden Sie sich im Bekanntenkreis nach Erfahrungen erkundigen ...

Wenn Sie alle Informationen gesammelt und sortiert haben, erst dann werden Sie eine Entscheidung treffen: Bauen – nicht bauen – Vorhandenes sanieren, umbauen und/oder ausbauen.

Das Modell von Arbeitsfähigkeit wurde bildlich in einem Haus zusammengefasst. Wenn Sie sich mit Arbeitsfähigkeit erhalten beschäftigen, stellen Sie ähnliche Überlegung wie bei Umbau oder Neubau an. Daher finden Sie in den nächsten Seiten „Bauanleitungen“ in Form von anregenden, intervenierenden Fragen und Praxisbeispielen, die Sie und Ihre Organisation/Unternehmen beim Hausbau unterstützen sollen.

## Das Haus der Arbeitsfähigkeit planen

Die Planung des Hauses wird sehr von einem auslösenden Moment, sich überhaupt mit Erhalt von Arbeitsfähigkeit zu beschäftigen, beeinflusst sein, und setzt eine gewisse Basisanalyse voraus.

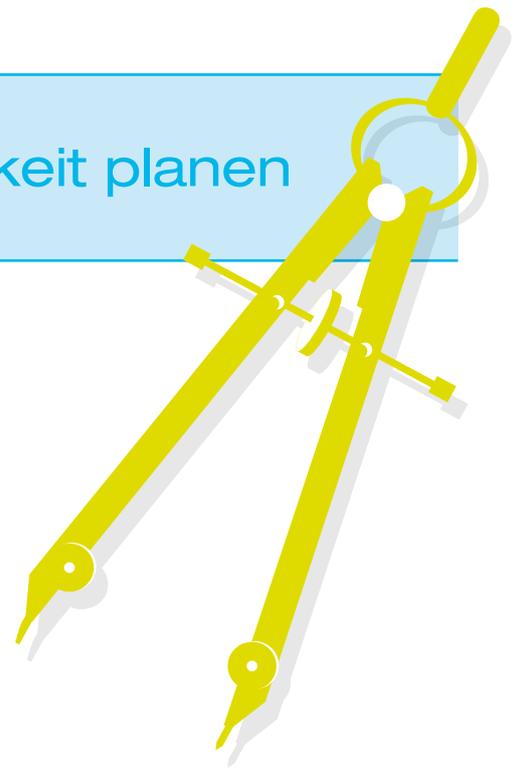
Warum den Umbau oder Neubau planen?

- Sie möchten dem demografischen Wandel zeitgerecht begegnen. Sie merken, dass das Durchschnittsalter ihrer MitarbeiterInnen stetig ansteigt. Sie wollen Ältere länger im Arbeitsprozess halten, aber auch attraktiv für Jüngere sein.
- Sie möchten die Potenziale und das Wissen der erfahrenen MitarbeiterInnen sichern bzw. fördern.
- Sie haben qualifizierte MitarbeiterInnen, die gesundheitliche Probleme haben, die Sie jedoch unbedingt im Betrieb halten wollen.
- Sie merken, dass Jüngere nach einigen Berufsjahren verstärkt das Unternehmen verlassen.
- Sie möchten herausfordernde Perspektiven für einen längeren Verbleib schaffen, weil Sie merken, dass langweilige Routine sich einschleicht und die Innovationskraft abnimmt.
- Ihnen fällt der Wertewandel der Jüngeren auf, diese achten mehr auf Familienfreundlichkeit und Life Balance.
- Das Arbeitsinspektorat hat Sie auf eine ausstehende Evaluierung von psychischen oder physischen Belastungen aufmerksam gemacht.
- Und Vieles mehr

### Bauplan Teil A – Altersstruktur

Ausgangsbasis jeder Planung ist die Frage nach der Personalstruktur.

- Wer ist überhaupt da und steht meinem Betrieb voraussichtlich für die nächsten Jahre zu Verfügung?
- Wie schaut die Altersstruktur in meinem Unternehmen insgesamt aus?  
... allgemein und in den einzelnen Bereichen/Abteilungen
- Welchen Personalbedarf habe ich in den nächsten Jahren?



... allgemein und in den einzelnen Bereichen/Abteilungen

- Wie entwickeln sich die Pensionsantritte und sonstigen Austritte?  
Real/faktisch und auf Grund der gesetzlichen Bestimmungen  
– in den nächsten 3 bis 5 Jahren  
– ... allgemein und in den einzelnen Bereichen/Abteilungen

### SCHRITT 1

➡ Erstellen Sie die Altersstruktur für Ihren Betrieb mit dem derzeitigen MitarbeiterInnenstand

Anzahl der MitarbeiterInnen pro Altersgruppe bzw. Prozent eintragen:

< 25	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	> 64	
Jahre										

Nutzen Sie dafür auch den **Demografie-Kompass**

<http://kompass.demobib.de>

zur online Auswertung und Prognose der Altersstruktur ihres Betriebes bzw. Ihrer Abteilungen.

**TIPP**

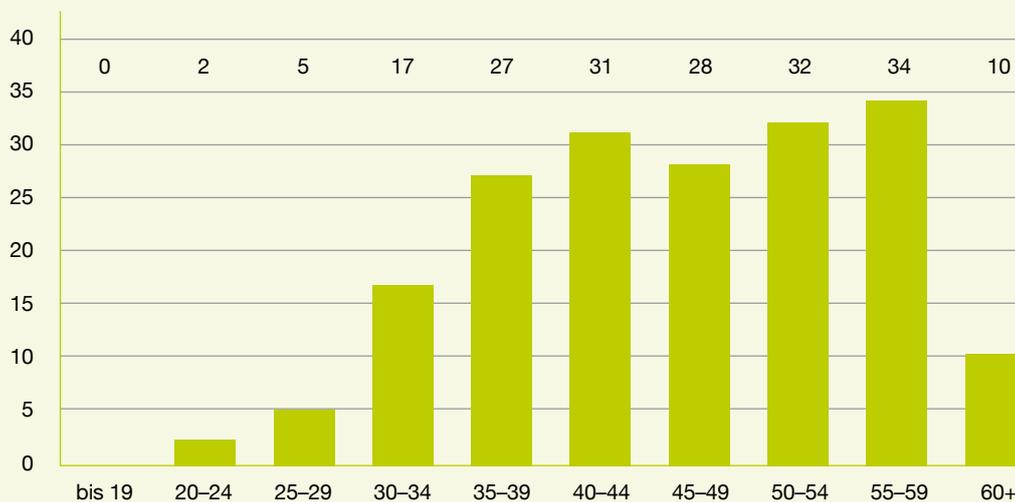
- Wird es eine große pensionsbedingte Fluktuation geben?
- Besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen z.B. in Schlüsselaufgaben von heute auf morgen nicht mehr zur Verfügung steht?
- Mit welchem Alter steigen MitarbeiterInnen ein bzw. wird nachbesetzt?
- Habe ich genügend jüngere, qualifizierte MitarbeiterInnen, die nachrücken und von den Älteren das Wissen vermittelt bekommen?
- Stehen für Kernprozesse bzw. Schlüsseldienstleistungen genügend MitarbeiterInnen zu Verfügung?
- Kann ich körperlich anstrengende Tätigkeiten mit meiner derzeitigen MitarbeiterInnenstruktur gut erfüllen?
- Ist der Mittelbau stark genug, der einerseits schon über Praxisroutine verfügt, aber auch über die körperlichen Reserven, körperlich beanspruchende Tätigkeiten gut zu meistern?
- Gelingt es mir Ältere und Erfahrene in Beschäftigung zu halten, damit sie ihr Wissen und ihre Erfahrung zum Nutzen des Betriebes einbringen können?

### SCHRITT 2

➡ Reflektieren Sie nun auf Grund Ihrer Altersstruktur folgende Fragen:

- Ist jede Altersgruppe vertreten? Fehlen Altersgruppen?
- Wo ist der Altersbauch? Welche ist die stärkste Altersgruppe?
- Wo liegt der Altersdurchschnitt?
- Wie sieht die Altersstruktur voraussichtlich in fünf Jahren aus?
- Mit welchem Alter gehen MitarbeiterInnen durchschnittlich in Pension?
- Wie lange stehen Ihnen die Ältesten wahrscheinlich noch zu Verfügung?

### Ein betriebliches Praxis-Beispiel



#### Interpretation:

Die überwiegende Mehrheit der Belegschaft ist über 45 Jahre alt, unter 30 sind die Altersgruppen kaum besetzt. Nach 59 Jahren scheidet ein Großteil der MitarbeiterInnen aus, nur wenige bleiben länger als 60. Das Nachbesetzungsalter liegt in diesem Betrieb über 30 Jahre. Bei einem hohen Anteil mentaler und sozialer Tätigkeiten passt die Altersstruktur, wobei trotzdem auf Nachwuchs und ein längeres Verbleiben über 60 Jahre hinaus zu achten ist. Hätte dieser Betrieb große Anteile körperlicher Tätigkeiten und keine Alternativtätigkeiten für Erfahrene, hätte dieser Betrieb mit seiner Altersstruktur wahrscheinlich Probleme die Produktivität zu halten.

Die Analyse der Alterssituation in der der Region ergibt, dass wenig Nachwuchs einer Mehrheit von älteren Erwerbstätigen gegenübersteht. Es herrscht ein Wettbewerb um die Jungen.

Ziel des Betriebes muss daher sein, die Älteren gut qualifiziert und motiviert lange im Arbeitsprozess zu halten und gleichzeitig attraktiv für die wenigen Jüngeren am Arbeitsmarkt zu sein.

#### SCHRITT 3

➡ Vergleichen Sie Ihre Altersstruktur mit Altersstrukturen Ihrer Branche

Gibt es Abweichungen? Wenn ja wo?

#### SCHRITT 4

➡ Kennen Sie den Arbeitsmarkt rund um Ihren Betrieb? Wissen Sie um die Altersstruktur der Region?

#### SCHRITT 5

➡ Welche betriebs- und personalpolitischen Maßnahmen können Sie setzen, um die Altersstruktur Ihres Betriebes Ihren Bedürfnissen anzupassen? Wie kommen Sie vom Ist-Zustand zum Wunsch-Zustand bzw. wie können Sie überbrücken?

## Bauplan Teil B – Bestandaufnahme Screening der Ressourcen

Sie haben nun über die Quantität ihrer Ressourcen jetzt und in den nächsten Jahren einen guten Überblick bekommen (wie viel Personal steht mir heute und morgen zu Verfügung?).

Nun werden Sie vor Baubeginn noch eine Bestandaufnahme über die Qualität Ihrer Ihnen zu Verfügung stehenden Ressourcen durchführen. Reicht die qualitative Beschaffenheit, um einen stabilen Bau zu gewährleisten?

Es handelt sich um die Ressourcen Ihrer MitarbeiterInnen (in Form von Stärken und Bedürfnissen) und jenen des Betriebes (Anforderungen und Möglichkeiten).

### Individuelle Ressourcen:

persönliche Gesundheit, Qualifikation, Kompetenzen, Fertigkeiten, Werte und Einstellungen (abgebildet im Haus der Arbeitsfähigkeit in den ersten drei Ebenen).

### Ressourcen des Betriebes:

Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe, Arbeitszeiten usw. (abgebildet im obersten Stockwerk).

Die vier Ebenen des Hauses der Arbeitsfähigkeit sind durch Stiegen miteinander verbunden, das heißt sie beeinflussen sich wechselseitig.

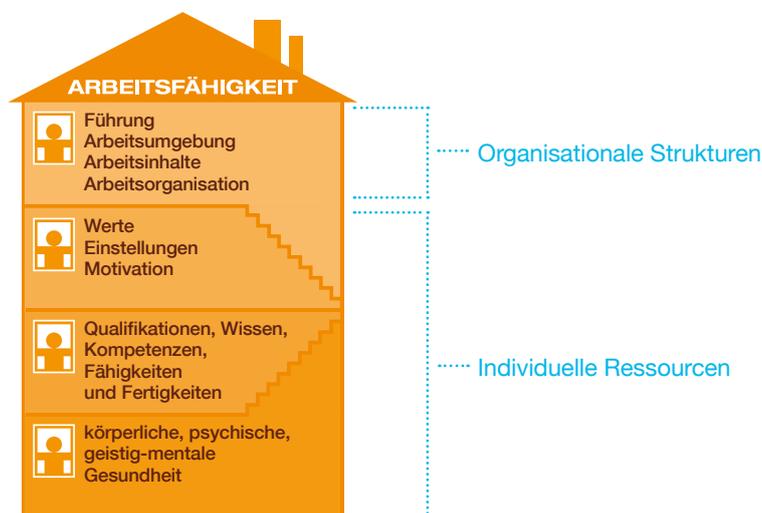
Arbeitsfähigkeit wird zu etwa 35 bis 40 % durch individuelle Faktoren und etwa 60 bis 65 % durch Arbeit/Arbeitsanforderungen selbst. Innerhalb des obersten Stockwerkes hat wiederum das Führungsverhalten den größten Einfluss: Ein positives, wertschätzendes Führungsverhalten beeinflusst die Arbeitsfähigkeit doppelt so stark wie vermehrter Sport.

Um eine Bestandaufnahme zu machen, können Sie nun unterschiedliche Wege gehen.

**TIPP**

Sie können entlang des Hauses der Arbeitsfähigkeit ein Basis-Screening/Radar mittels Daten, Dokumente, Erfahrungen, die Ihnen in jedem Unternehmen zu Verfügung stehen, durchführen. Oder Sie können auch eine Erhebung mit dem Arbeitsbewältigungs Index Plus™ machen, einem eigens zur Messung des Status bzw. der Balance von Arbeitsfähigkeit zwischen Person und Betrieb, im Auftrag der AUVA und PVA, entwickelten Instrumentes. Durch Benchmarks erhalten Sie eine Orientierung wo Sie Ihren Betrieb einordnen können und konkrete Hinweise, wo Stärken und Verbesserungspotenziale liegen.

### Der Aufbau des Hauses der Arbeitsfähigkeit



---

## 1. DER BASIS-RADAR

### 1.1 Gesundheit

Wenn wir über Gesundheit sprechen haben wir ein bio-psychosoziales Gesundheits-Modell als Hintergrund: Gesundheit ist mehr als gute körperliche Zustände, sondern umfasst die psychische und soziale Dimension des Menschen. Gesundheit ist zu dem nicht etwas nur objektiv Feststellbares, sondern auch etwas subjektiv Erlebtes. Wir beschäftigen uns mit Gesundheitspotenzialen und Einschränkungen.

#### Kernfrage

Können Ihre MitarbeiterInnen ihre Arbeit auf Grund des Gesundheitszustandes auch in den nächsten Jahren und bis zum Pensionsantritt ausführen?

#### Stützfragen

- Welche gesundheitlichen Stärken sehen Sie in Ihrem Betrieb?
- Was fördert schon jetzt die Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen?
- Wissen Sie über das Ausmaß von Krankendstand insgesamt, Kurzzeit- und Langzeitkrankenständen Bescheid?
- Wie hat sich der Krankenstand entwickelt im Rückblick?
- Wie liegen Sie im Branchenschnitt?
- Gibt /gab es Fälle von Berufserkrankungen in Ihrem Unternehmen?
- Betrifft z.B. eingeschränkte Gesundheit eher einige Berufsgruppen/Abteilungen in Ihrem Betrieb, oder Altersgruppen, oder geht es quer durch ihr Unternehmen?
- Wenn gesundheitliche Beeinträchtigungen vorhanden, liegen die eher im körperlichen oder psychischen Bereich vor?
- Welche Informationen stehen Ihnen von Seiten der Arbeitsmedizin, von Seiten Führung oder Betriebsrat über die gesundheitliche Situation zu Verfügung (allgemein – nicht auf Personenebene!)
- Haben Evaluierungen nach dem Arbeitnehmerschutzgesetz – wie die Evaluierung psychischer Belastungen – stattgefunden und Hinweise auf Belastungen, die zu Beeinträchtigungen geführt haben, ergeben?
- Was sagen MitarbeiterInnen z.B. in MitarbeiterInnengesprächen zu diesem Thema?

- Haben Sie schon Modelle oder innerbetriebliche Beispiele für Gesundheitsförderung bzw. auch für den Einsatz von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen?

Denken Sie daran: ein/e gesundheitliche eingeschränkte/r MitarbeiterIn kann ihre beste Fachkraft sein!

Integration von Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen z.B. durch Adaptierungen von Arbeitsplätzen oder Tätigkeiten lohnt sich betriebswirtschaftlich wie menschlich.

Erkundigen Sie sich auch über das Programm des BMASK *fit2work* ([www.fit2work.at](http://www.fit2work.at)), das kostenfreie Unterstützungsangebote für Betriebe wie Personen bietet, um Menschen mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit in den Arbeitsprozess zu (re)integrieren.

**TIPP**

### 1.2 Qualifikation und Kompetenz

Gute Qualifikation und Kompetenzen sind für den Erhalt von Arbeitsfähigkeit unentbehrlich. Ebenso das Einbringen-Können der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Damit Arbeitsanforderungen und Qualifikation gut zusammenpassen, müssen MitarbeiterInnen:

- gut ausgebildet sein (Ausbildung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz)
- an „richtiger Stelle“ eingesetzt werden
- Angebote bekommen, um sich kontinuierlich weiter zu qualifizieren (Weiterbildung)
- diese Angebote auch eigenverantwortlich wahrnehmen.

Es sind aber nicht nur die Basisanforderungen, die täglich bewältigt werden müssen, sondern auch neue und wechselnde Aufgaben bzw. Herausforderungen, die an die Betroffenen gestellt werden. Entscheidend ist daher auch, ob jemand mit diesen plötzlichen Anforderungen gut zurechtkommt und die eigenen Ressourcen dafür als ausreichend erlebt. Das mit dem Altern zunehmende Erfahrungswissen unterstützt den Umgang mit z.B. schwierigen oder sozial komplexen

---

Situationen, ersetzt aber nicht, dass Mann/Frau sich auch im fachlichen Bereich ständig weiterentwickeln muss (lebenslanges Lernen).

### Kernfrage

**Verfügen Ihre MitarbeiterInnen über ausreichend Wissen und Fähigkeiten und Weiterbildung um ihre Arbeit gut zu erfüllen?**

### Stützfragen

- Passen die formalen Qualifikationen mit den Anforderungen zusammen?
- Sind Jüngere und Ältere unterschiedlich gut qualifiziert?
- Wird die Teilnahme aller Altersgruppen an Weiterbildung gefördert und auch gefordert (evaluiert)?
- Erhalten auch Ältere die Möglichkeit sich weiter zu qualifizieren?
- Haben Ältere besonderes Erfahrungswissen, das für den Betrieb notwendig ist?
- Besteht die Möglichkeit durch die Arbeit/Arbeitsinhalte selbst zu lernen, oder ist durch einseitige und eintönige, oder zergliederte Arbeit diese Möglichkeit sehr eingeschränkt.
- Werden die Angebote zielgruppengerecht (altersgerechte Didaktik) angeboten?
- Können Erfahrene ihr Wissen an unerfahrene Kollegen weitergeben?
- Können Jüngere ihr „frisches“ Wissen einbringen?

### 1.3 Werte, Einstellungen und Motivation

Positive Grundwerte und eine prinzipiell gute Einstellung zur Arbeit haben einen sehr hohen Einfluss auf Arbeitsfähigkeit und das Arbeitsklima in Unternehmen. Oft ist es so, dass MitarbeiterInnen zu Beginn ihrer Berufslaufbahn eine sehr positive Beziehung zu ihren Tätigkeiten haben. Diese Einstellung ist ein enormer Schatz für das Unternehmen.

Ein Teil der MitarbeiterInnen verliert über die Jahre diese positive Einstellung, weil ihre beruflichen Erwartungen nicht erfüllt wurden, weil sie sich zu wenig geschätzt und gesehen fühlen oder weil die Kooperation im Team nicht passt. Das heißt, die Motivation nimmt ab.

Das Einstellungs- Stockwerk ist am engsten mit dem obersten Stock – dem Stockwerk der Arbeitsbedingungen, der Führung, der Anforderungen und Handlungsspielräume – verbunden. Hier entscheidet sich oft, ob z.B. negatives Führungsverhalten oder ein schlechtes Betriebsklima unmittelbar Auswirkungen auf die Einstellungen von MitarbeiterInnen haben. Hier sind aber auch die Hebel zu finden, mit deren Hilfe Teambildung, passende Herausforderungen und Weiterbildung, sowie Arbeitsmittel für möglichst viele MitarbeiterInnen verbessert werden können und in der Folge höhere Arbeitsfähigkeitswerte und Produktivität erreicht wird.

### Kernfrage

**Wie zufrieden sind Ihre MitarbeiterInnen? Empfinden die MitarbeiterInnen ihre Arbeit als wertvoll und nützlich?**

### Stützfragen

- Engagieren sich Ihre MitarbeiterInnen?
- Sind auch Ältere bereit sich weiterzubilden?
- Ist Ihren Führungskräften der Zusammenhang zwischen Wertschätzung und Motivation bewusst?
- Wird dieser Zusammenhang in der Führungskräfteweiterbildung/ausbildung zum Thema gemacht?

### 1.4 Arbeit, Arbeitskultur, Arbeitsprozesse, Arbeitsplätze

Arbeitsfähigkeit ist die Balance zwischen persönlichen Ressourcen und Arbeitsbedingungen.

Im obersten Stockwerk analysieren Sie, wie die Arbeitsanforderungen gestaltet sind, und was Ihr Betrieb tun kann, um zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeitsfähigkeit beizutragen und eine gute Balance zu halten oder wieder herzustellen.

Aus den Erfahrungen finnischer Studien zu Arbeitsfähigkeit wissen wir, dass Führung den stärksten Einflussfaktor auf Arbeitsfähigkeit darstellt. Führung ist wesentlich mitverantwortlich dafür, wie Arbeitsanforderungen und die Arbeitsumgebung gestaltet werden. Über Führung wird auch der Handlungsspielraum von MitarbeiterInnen bestimmt und deren Werte, Einstellungen und Motivation beeinflusst. Führungskräfte tragen zum Gelingen einer guten Kommunikation und

---

eines positiven Arbeitsklimas bei und gegebenenfalls natürlich auch zu deren Misslingen.

Neben Führung spielt Prozessergonomie (z.B. gute Arbeitsabläufe, wenig störende Unterbrechungen, zusammenhängende Tätigkeiten) und Arbeitsplatzergonomie eine wesentliche Rolle.

### Kernfrage

**Sind die Arbeitsplätze so gestaltet, dass sie bis zum regulären Pensionsantritt ausgeübt werden können? Verfügen Ihre Führungskräfte über ausreichend Wissen, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Stärken einzelner Altersgruppen zu erkennen und können Sie diese in ihrer Führungsarbeit berücksichtigen?**

### Stützfragen

- Sind sich die Führungskräfte ihrer Verantwortung in Bezug auf Arbeitsfähigkeitserhaltung bewusst und werden sie durch die Betriebsleitung dabei unterstützt?
- Haben Ihre Führungskräfte die Einstellung, dass auch ältere MitarbeiterInnen über Leistungsfähigkeit verfügen?
- Gibt es Arbeitsplätze, die auf Grund ihrer körperlichen Anforderungen nicht bis 65 Jahre ausgeübt werden können? (alterskritischer Arbeitsplatz)
- Gibt es monotone Arbeitsplätze mit mangelnden Lernreizen, die dennoch ein hohes Maß an Konzentration und Aufmerksamkeit erfordern? (alterskritischer Arbeitsplatz)
- Gibt es Arbeitsanforderungen in Ihrem Betrieb, die kognitiv-mental nicht den wachsenden Erfahrungen und Kenntnissen mit dem Älterwerden entsprechen? (alterskritischer Arbeitsplatz)
- Arbeiten Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig in Nachtschichten? (alterskritischer Arbeitsplatz)
- Sind Ihre Schichtmodelle mit der Uhr vorwärtsrotierend (weniger belastend)?
- Bieten Sie Anpassungen für alterskritische Arbeitsplätze an?
- Bieten Sie Abwechslung in den Tätigkeiten, Rotationen etc. an?
- Fällt an gewissen Arbeitsplätzen eine höhere Fluktuation auf? Wenn ja, was sind die Gründe dafür? Können Sie Defizite in der Gestaltung dieser Arbeitsplätze erkennen?
- Gehen Ihre Präventivfachkräfte (Arbeitsmedizin,

Sicherheitstechnik, Arbeitspsychologie) im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes auf alterskritische Situationen ein?

- Achten Sie auf ausreichende Regenerationsmöglichkeiten für alle Altersgruppen (Pausen, Arbeitszeitlänge, Urlaub ...)?
- Binden Sie MitarbeiterInnen bei der Arbeitsplatzgestaltung ein?
- Können Sie im Bedarfsfall individuelle Gestaltungsfreiheiten/ Flexibilisierungen hinsichtlich Tätigkeiten anbieten?
- Bieten Sie unterschiedliche Arbeitszeitformen/modelle an, die bedarfsmäßig in Anspruch genommen werden können (also auch gewechselt werden können)?
- Wird das Thema Life-Balance in Ihrem Unternehmen aktiv thematisiert?

## 2. DIE ANALYSE MIT DEM ARBEITSBEWÄLTIGUNGS INDEX PLUS™

Anstelle des Basis Radar oder ergänzend können Sie eine Befragung mit Ihren MitarbeiterInnen mit dem Arbeitsbewältigungs Index Plus™ (ABI Plus™) durchführen.

Sie erhalten dadurch einen Überblick darüber, wo in Ihrem Unternehmen die Stärken bzw. Bedürfnisse in Bezug auf Arbeitsfähigkeit auf verschiedenen Ebenen liegen.

Genau dafür wurde der ABI Plus™ im Rahmen des Programms „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ von Österreichischen ExpertInnen unter Supervision von Prof. Juhani Ilmarinen aus Finnland für die AUVA und PVA entwickelt.

Der ABI Plus™ ermöglicht einen Status, eine Prognose und Evaluierung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Niedrige Ausbildungen im ABI Plus™ gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg, schlechterer Lebensqualität und klassischen Produktivitätsverlusten einher.

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

---

Der ABI Plus™ baut auf dem finnischen klassischen Arbeitsbewältigungs-Index auf, der das Übereinstimmen von Gesundheit und Arbeitsanforderungen misst, erweitert um die Aspekte von Werten, Kompetenz und Arbeitsbedingungen – also nach den Stockwerken des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“.

Insgesamt acht Themenbereiche wie Lebenssituation, gesundheitliche Arbeitsbewältigung, Gesundheit/Beschwerden, Zusammenarbeit, Führung, Ausbildung und Kompetenz und Arbeitsbedingungen werden behandelt.

Beim ABI Plus™, werden dann folgende Skalen in Bezug auf Arbeitsfähigkeit abgebildet:

- Gesundheitliche Bewältigung (10 Fragen)
- Gesundheitliche Beschwerden (1 Frage/20 Subskalen)
- Kompetenz (4 Fragen)
- Werte (6 Fragen)
- Führung (6 Fragen)
- Zusammenarbeit (3 Fragen)
- Anforderungen und Handlungsspielräume (9 Fragen)
- Belastungen (1 Frage /16 Subskalen)

Am Ende des Fragebogens werden Angaben zum Geschlecht, Alter, Tätigkeit etc., sogenannte Sozialvariablen, abgefragt.

Die Fragen sind innerhalb von 10 bis 15 Minuten gut zu beantworten.

Der Fragebogen kann in Papierform oder online ausgefüllt werden. Wenn online ausgefüllt, sind zwei Auswertungsformen möglich:

- a) Für den Betrieb anonymisiert gesamt und nach diversen Sozialvariablen dargestellt, aber niemals eine Darstellung von Gruppen mit weniger als 15 Personen und
- b) ein Service, wenn persönliche E-Mail Adressen vorhanden: dann kann der/die MitarbeiterIn ihre eigenen Ergebnisse einsehen. Auch hier erhält der Betrieb wiederum nur Gruppenprofile.

Die Erhebung mit dem Arbeitsbewältigungsindex Plus™ ist in der Regel in eine Prozessbegleitung bzw. ein Projekt mit einer innerbetrieblichen Projektstruk-

tur eingebettet und wird nicht als isoliertes Modul in den Betrieben eingesetzt. Befragt wird zumindest zweimal, nämlich zur Analyse und Evaluierung, das heißt Überprüfung des Erfolges.

Unter diesen Einsatz-Bedingungen wird der Fragebogen von Seiten der PVA und AUVA den Betrieben zu Selbstkosten (Verrechnung der Programmierung der betriebsspezifischen Sozialvariablen) zu Verfügung gestellt.

Die erhobenen Daten werden in einem Bericht zusammengefasst, der einerseits die Übersicht über die Skalen liefert, anders jede einzelne Frage nach allen Sozialvariablen darstellt.

### Darstellung der Skalen (Beispiel)

Mittelwert = Score (Standard- abweichung) n = Anzahl der Personen	Gesamte Arbeits- Bewältigung*	Werte**	Kompe- tenz**	Zusammen- arbeit**	Handlungs- spielräume**	Führung**	Beschwerden- liste***
<b>Betrieb</b>	<b>38,38</b> (6,88) 80	<b>2,48</b> (0,76) 97	<b>2,21</b> (0,79) 97	<b>2,33</b> (0,89) 94	<b>2,33</b> (0,73) 95	<b>2,64</b> (1,25) 97	<b>56,08</b> (11,27) 90

\* gesundheitliche Arbeitsbewältigung (ABI):  
44–49 sehr gut; 37–43 gut; 28–36 mäßig; 7– 27 schlecht/kritisch

\*\* Weitere Skalen: Werte, Kompetenz, Zusammenarbeit, Handlungsspielräume, Führung  
Skala 1–5 (1 = bester Wert, 5 = schlechtester Wert)  
Ergebnisse beziehen sich immer auf Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit und jeweiligem Thema: z.B. Zusammenarbeit mit Mittelwert von 1.0 bedeutet: Zusammenarbeit hat auf die Arbeitsfähigkeit positiven Einfluss (= Ressource). Mittelwert von 3.5: Zusammenarbeit hat auf Arbeitsfähigkeit negativen Einfluss; wirkt sich auf Arbeitsfähigkeit schlecht aus.

\*\*\* Die Freiburger Beschwerdenliste (FBL) ist ein standardisierter Fragebogen. Mit ihm werden momentane, auch situativ bedingte, sowie chronische Beschwerden erfasst. Die Beschwerden sind nicht nach medizinischen Gesichtspunkten eingeteilt, sondern repräsentieren Muster alltäglicher Beschwerden, wie sie von den Befragten erlebt werden. Auf dieser Skala würde 100 bedeuten, dass jede Beschwerde fast täglich auftritt.

### Darstellung der Einzelfragen (Beispiel)

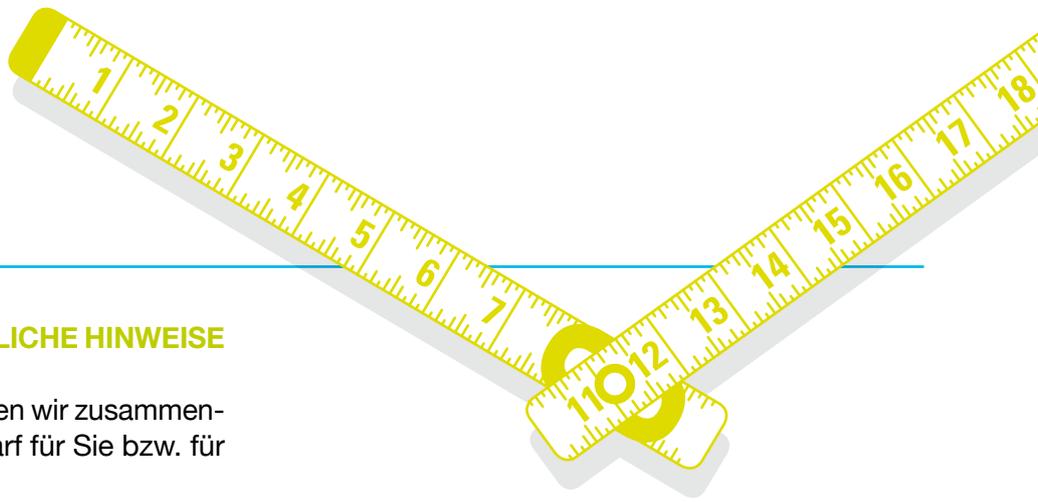
#### Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Arbeits- und Berufssituation?

Prozent Anzahl	Anzahl	sehr zufrieden	zufrieden	teils- teils	unzu- frieden	sehr un- zufrieden	k.A.	Mittel- wert					
Alter													
25–29	2	-	-	-	-	-	-	-					
30–34	9	-	-	-	-	-	-	-					
35–39	18	4	22	9	50	5	28	-	2.1				
40–44	16	2	13	6	56	1	6	2	13	2	13	-	2.6
45–49	37	4	11	17	46	14	38	2	5	-	-	2.4	
50–54	22	4	18	10	45	4	18	3	14	1	5	-	2.4
55–59	24	2	8	12	50	6	25	3	13	1	4	-	2.5
60 u. älter	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Es liegt ein umfassender Datenpool vor, der Benchmarks bereits für einige Branchen und Tätigkeitsprofile zulässt.

Weitere Information zum ArbeitsbewältigungPlus™ können Sie unter [www.abiplus.net](http://www.abiplus.net) nachlesen.

**TIPP**



### 3. HANDLUNGSBEDARF? – MÖGLICHE HINWEISE

Zum Schluss des Bauteils B möchten wir zusammenfassen, wann sich Handlungsbedarf für Sie bzw. für Ihren Betrieb ergeben könnte.

*Hinweise für eine etwaige Sanierung/Renovierung im Haus der Arbeitsfähigkeit auf Basis der Analyse*

Ebenen im Haus der Arbeitsfähigkeit	Mögliche Hinweise
<b>Arbeit:</b> Arbeitsplatz Abläufe Umgebung Führung Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasche Veränderungen im Unternehmen</li> <li>• Qualitätsprobleme und Produktivitätsverluste</li> <li>• Probleme im Führungsbereich</li> <li>• Starre Systeme (Abläufe, Arbeitszeiten ...)</li> <li>• Rekrutierungsprobleme</li> <li>• Konflikte</li> </ul>
<b>Werte, Einstellung, Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit in der Belegschaft</li> <li>• Engagement hat abgenommen</li> <li>• Leistungsfähigkeit ist gesunken</li> </ul>
<b>Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Weiterbildungszahlen oder kein Überblick darüber</li> <li>• Ältere nehmen an keiner Weiterbildung mehr teil</li> <li>• Probleme bei der Qualität bzw. qualifiziertes Personal zu bekommen</li> </ul>
<b>Gesundheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitliche Probleme von MitarbeiterInnen bzw. MitarbeiterInnengruppen</li> <li>• Überdurchschnittlich hohe Krankenstandstage</li> <li>• Vermehrt Unfälle</li> </ul>
<b>Fundament</b>	<p>„Schiefe“ Personalstruktur, das heißt es fehlen Altersgruppen, früher Pensionsantritt, Frühfluktuation ...</p> <p>(siehe Bauplan Teil A)</p>

## BAUPLAN Teil C – Neu-, Um-, Ausbau des Bestandes

Arbeitsfähigkeit zu unterstützen (sei es zu erhalten, zu fördern oder wiederherzustellen) ist keine Einmal-Aktion, sondern ein Prozess, genauso wie Sie ein Haus möglichst solide bauen werden, es aber ständig in Schuss halten müssen. Im Bauplan B haben Sie erfahren wie die Bestandsaufnahme, die Analyse, der Substanz der organisationalen wie menschlichen Ressourcen erfolgen kann. Der letzte Bauplantteil C widmet sich diversen Maßnahmen und Beispiele innerhalb des Hauses.

Der Analyse und daraus folgenden Maßnahmen innerhalb des Betriebes wird zumeist eine Sensibilisierung vorgeschaltet. Im Prinzip dient die gesamte vorliegende Bauanleitung auch der Sensibilisierung, das heißt der Bewusstseinsöffnung für das Thema. Verständnis für das Thema soll geschaffen werden, Sinnhaftigkeit und auch Notwendigkeit in Arbeitsfähigkeit der Belegschaften zu investieren müssen bei Management, Führungskräfte und BetriebsrätInnen bzw. Personalvertretungen hergestellt werden.

Natürlich gilt es, Ihre MitarbeiterInnen zu überzeugen, dass es auch persönlich für sie wichtig ist, Arbeitsfähigkeit zu fördern, weil Lebensqualität, Gesundheit und Lebenserwartung auch mit ihr korrelieren. Es ist eine geteilte Verantwortung zwischen Betrieb und jedem/jeder Einzelnen.

Insgesamt soll eine möglichst gute und breitflächige Unterstützung für das Thema geschaffen werden, um Erfolg und Nachhaltigkeit zu sichern.

### Wie kann diese Sensibilisierung aussehen?

**TIPP**

- Kurzimpulse durch Führung, Betriebsrat oder externe Beratung zum Thema Arbeitsfähigkeit
- Kontakt mit Betrieben, die sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben
- Besuch von Veranstaltungen wie Vorträgen, Seminaren und Enqueten zum Thema (z.B. jährliche Arbeitsfähigkeits-Enquete/ÖPWZ mit PVA und AUVA)
- Informationen zum Thema zusammenstellen

Weitere Infos dazu: [www.wai-netzwerk.at](http://www.wai-netzwerk.at)  
[www.abiplus.net](http://www.abiplus.net)  
[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

So wie beim Umbau oder der Renovierung braucht es ein gutes und gut koordiniertes Team (Bauleitung, Baustellenkoordination, Handwerksteam).

Setzen Sie daher eine betriebliche Steuergruppe, einen Steuerkreis ein, der das Unterfangen steuert und koordiniert. Die Steuergruppe ist der Motor des Arbeitsfähigkeits-Projektes. Sie soll mit Verstand und Herz an die Sache herangehen und in der Lage sein, den Prozess voranzutreiben und rasch Entscheidungen treffen bzw. herleiten zu können.

### Mögliche Zusammensetzung der Steuergruppe

**TIPP**

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

# Maßnahmen im Haus der Arbeitsfähigkeit

Auf den folgenden Seiten erhalten sie nun Hinweise/Tipps für den Umbau in Richtung Arbeitsfähigkeitsförderung. Diese Hinweise basieren auf Erfahrungen, die unter anderem in 20 Pilotunternehmen des Projektes „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ gemacht und umgesetzt wurden.

Als nachhaltig haben sich besonders Maßnahmen herausgestellt, die an den Verhältnissen ansetzen, also strukturelle oder kulturelle Veränderung im Unternehmen in die Wege geleitet haben. Dazu gehören beispielsweise die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, das lebensphasenorientierte MitarbeiterInnen-Gespräch oder der ergonomische Umbau eines Arbeitsmittels.

Verhaltensmaßnahmen setzen am individuellen Verhalten an, z.B. die Teilnahme an einem Sportprogramm oder der Besuch eines Stress-Seminars, um besser mit Stress umgehen zu können.

Im optimalen Fall ergänzen sich verhalten –und verhältnisorientierte Maßnahmen, wie z.B. die Einführung von kleinen Regenerations-Pausen mit der aktiven Teilnahme von Führung wie MitarbeiterInnen.

Wir werden Ihnen in dieser Bauanleitung zunächst schwerpunktmäßig pro Ebene im Haus der Arbeitsfähigkeit drei erfolgreiche verhältnisorientierte Maßnahmen darstellen.

## Übersicht über verhältnisorientierte Maßnahmen

### Arbeit – Arbeitsbedingungen

- Führungskräftebildung zum Thema „Arbeitsfähigkeitsförderndes- und wertschätzendes Führen über alle Lebensphasen“
- Einführung von Regenerationspausen
- Arbeitszeitmodellierungen
- Ergonomie- Adaptionen
- Zeitdruck reduzieren

### Werte – Einstellungen

- Zukunftsdialoge bzw. Zukunftswerkstätten
- Karriereplanung unter Einbeziehung individueller Werte
- Arbeitsfähigkeitszirkel als Empowerment-Instrument

### Kompetenz

- On-the-Job Trainings
- Tandemsysteme zum Wissenstransfer
- Ausbildung von Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen
- Neuorientierung des ArbeitnehmerInnenschutzes mit regelmäßigen AB Screenings und Jahresschwerpunkten

### Gesundheit

- Arbeitsbewältigungsgespräche
- Einführung eines Gesundheitspasses, Gesundheitskalenders und Gesundheitstages

## Gesundheit

### Maßnahme

### Kurzbeschreibung

#### ArbeitnehmerInnenschutz

Der gesetzliche vorgeschriebene ArbeitnehmerInnenschutz wird immer noch zu wenig gezielt für das Thema genutzt.

Viele Betriebe sind sich nicht bewusst, dass eine profunde Präventivbetreuung z.B. regelmäßige Screenings (z.B. mit ABI Plus™ oder ABI) nach Arbeitsfähigkeit, Beratung zur Umsetzung auf organisationaler Ebene wie individueller Ebene, beinhaltet.

Fordern Sie daher Ihre Präventivkräfte auf Ihnen einen Plan zum Thema Arbeitsfähigkeitsförderung vorzulegen (mit Jahresschwerpunkten und regelmäßigem Reporting).

#### Arbeitsbewältigungs-coachings

Persönliche vertrauliche Coachings zur Analyse der Arbeitsfähigkeit und Planung und Empowerment von individuellen Umsetzungsschritten. Bei einer Vielzahl von Coachings sind anonymisierte Rückmeldungen an den Betrieb, was auf organisationaler Ebene verändert werden müsste um Arbeitsfähigkeit zu fördern, möglich.

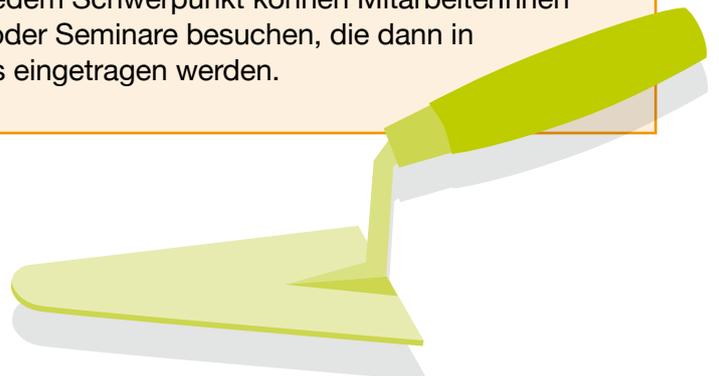
Sie können beispielsweise Ihre Präventivfachkräfte in Arbeitsbewältigungs Coachings ausbilden ([www.arbeitsleben.at](http://www.arbeitsleben.at)) lassen, um dieses Service innerhalb des Betriebes anzubieten.

Arbeitsbewältigungs Coaching sind auch Bausteine eines innerbetrieblichen Eingliederungsmanagements.

#### Gesundheitspass Gesundheitskalender Gesundheitstag

Der Betrieb unterstützt regelmäßige Aktivitäten im Gesundheitsförderungsbereich und in der Gesundheitsvorsorge, die in einem Tischkalender und/oder elektronischen Kalender eingetragen sind. In einem jährlichen Gesundheitstag werden Schwerpunkte des Jahres vorgestellt, können auch kurz erprobt werden.

Jedes Monat finden dann Aktionen zu jeweils einem Schwerpunkt statt wie z.B. Umgang mit Stress, Richtiges Heben und Tragen, Sonnenschutz und Hautvorsorge. Zu jedem Schwerpunkt können MitarbeiterInnen auch Untersuchungen oder Seminare besuchen, die dann in einem Gesundheitspass eingetragen werden.



## Kompetenz

### Maßnahme

### Kurzbeschreibung

#### On the Job Trainings

Im Sinne einer altersgerechten Didaktik soll Lernen möglichst arbeitsplatznahe und anknüpfend an reale Situationen stattfinden. Der unmittelbare Bezug fördert bei den Lernenden Sinnhaftigkeit und die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. On the Job Trainings sind hierfür ideale Angebote.

Sie können entweder von erfahrenen MitarbeiterInnen oder externen TrainerInnen durchgeführt werden.

Die einfachste Form des On the Job Trainings sind Unterweisungen, komplexere bauen auf ein Curriculum auf, welches bspw. verschiedene Situationen „abbildet“, die in einem gewissen Zeitabstand durchgeschult werden. Eine Reflexion des Erlernten und gegebenenfalls eine Kontrolle kann auch vor Ort stattfinden.

#### Tandemsysteme

Tandemsysteme fördern den intergenerativen Wissensaustausch, weil beide PartnerInnen im Prozess ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen können. Jüngere z.B. neues Fachwissen, Ältere ihr Erfahrungs- und Netzwerkwissen.

Neben dem Wissenstransfer sind mehrere positive Begleiteffekte zu beobachten: wer sein Wissen weitergibt, reflektiert es zuvor und vertieft es damit nochmals. Tandems führen zu einer Kooperation und Stärkung der Teams. Voraussetzung für erfolgreiche Tandems ist, dass auf Ebene der Unternehmenskultur Wertschätzung für die Unterschiedlichkeit von Wissen besteht (implizites Erfahrungsgewissen genauso geschätzt wird) und der Wissenstransfer nicht zur Wegrationalisierung einer der beiden PartnerInnen führt (denn dann ist Wissen gleich Macht, wer es hergibt, verliert an Macht).

#### Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen

Zur Stützung der nachhaltigen Verankerung des Themas können s.g. Arbeitsfähigkeits-MultiplikatorInnen ausgebildet werden. Der/die KoordinatorIn für Arbeitsfähigkeit ist eine vertrauliche Ansprechperson für MitarbeiterInnen z.B. eines Standortes in allen Fragen rund um die Themen Arbeitsfähigkeit.

Der/die KoordinatorIn ist verantwortlich in Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen, Führungskräften und zentralen Servicestellen (Personalabteilung, Abteilung ...) Lösungsvorschläge zu entwickeln. Er/sie fördert die Diskussion und Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsfähigkeit am Standort. Sie erstattet Bericht an die Personalabteilung zu betrieblichen Themen, welche den Erhalt der Arbeitsfähigkeit betreffen.

## Werte und Einstellungen

### Maßnahme

### Kurzbeschreibung

Zukunftswerkstätten/  
Zukunftsdialoge

In manchen Betrieben konnten wir feststellen, dass trotz positiver Grundeinstellung zur Tätigkeit die Motivation im Laufe des Berufslebens abnimmt. Als ein gemeinsamer Kern der Motivationsabnahme konnte eine Unzufriedenheit mit den Perspektiven und mangelnde Zuversicht für die Zukunft herauskristallisiert werden.

Daher wurde das Instrument der Zukunftswerkstatt bzw. des Zukunftsdialoges für das Thema Arbeitsfähigkeit angepasst.

Unter Anleitung eines/einer ModeratorIn wurden Perspektiven/Szenarien für die Zukunft angedacht und entwickelt, die auch ein positives Gefühl entstehen ließen.

„Karriereplanung“  
unter Einbeziehung  
individueller Werte

In einer kreativitätsfördernden Atmosphäre wurden Zukunftsszenarien visioniert und zunächst Lösungsvorschläge ausserhalb von Sachzwängen/Rahmenbedingungen entwickelt, welche dann in einem weiteren Schritt in Richtung Umsetzbarkeit konkretisiert und strukturiert wurden.

Abseits der klassischen Karriereplanung ist für einen guten Verbleib im Arbeitsprozess gerade mit dem Älterwerden bzw. für Ältere wichtig, ihre Werte in der Arbeit integriert zu wissen. Klaffen Werte des Betriebes mit den persönlichen auseinander, ist es den Menschen nicht möglich, das was ihnen wichtig und richtig erscheint einzubringen, beginnen sie sich innerlich und letztlich äußerlich zurückzuziehen.

Wird hingegen durch Führungskräfte bzw. durch Personalverantwortliche das Thema aktiv thematisiert – z.B. im MitarbeiterInnengespräch – und versuchen diese Werte im Arbeitsprozess z.B. durch veränderte Tätigkeit oder interessante Zusatzaufgaben (Job-Enrichment) zu berücksichtigen, wird das von den Betroffenen als wertschätzend und extrem motivierend erlebt.

Arbeitsfähigkeitszirkel  
als Empowerment-  
Instrument

Arbeitsfähigkeits-Zirkel sind moderierte Gruppenprozesse über mehrere Sitzungen mit MitarbeiterInnen – unter Einbeziehung der Führungskräfte bei einzelnen Sitzungen – zur Analyse der Ist-Situation und vor allem zur gemeinsamen Lösungsfindung. Die Lösungen sollen aus dem Team herausentwickelt werden, diese sich ihrer Ressourcen bewusst werden und die TeilnehmerInnen weitgehend auch in ihrer Umsetzungskraft gestärkt werden. Ein Arbeitsfähigkeitszirkel erfordert Zustimmung der Vorgesetzten, die Lösungen zu unterstützen bzw. gegebenenfalls Alternativen anzubieten, ein offenes Diskussionsklima und eine gute Moderation, bei der die Einbeziehung aller gelingt.

## Arbeit, Arbeitsbedingungen, Führung, Teil 1

### Maßnahme

### Kurzbeschreibung

Führungskräfte-  
schulung zum Thema  
„Arbeitsfähigkeits-  
förderndes und  
wertschätzendes Führen  
über alle Lebensphasen“

Da positives Führungsverhalten einen dreifach so wirksamen Einfluss auf die Förderung von Arbeitsfähigkeit hat, ist es logisch, möglichst viele Führungskräfte mit dem Konzept von arbeitsfähigkeitsförderlichen Führen über alle Lebensphasen zu sensibilisieren und ihnen konkrete Instrumente zur Hand zu geben. Damit soll eine gute unterstützende Basis aus dem Führungsbereich für das Thema geschaffen werden. Teil dieser Schulungen ist auch die Selbstreflexion die eigene Arbeitsfähigkeit betreffend.

Darüber hinaus werden thematisiert:

- Wertschätzung als Arbeitsfähigkeitspotenzial
- Wertewandel der Generationen in den einzelnen Lebensphasen
- Stärken und Bedürfnisse in einzelnen Lebensphasen
- Entschleunigung als Produktivitätsfaktor
- Führungsinstrumente und die Integration von Arbeitsfähigkeit (MitarbeiterInnengespräch, Feedback ...)

Regenerationspausen

Gerade kleine, wiederkehrende Pausen steigern die Arbeitsfähigkeit, dennoch werden sie viel zu wenig beachtet und häufig nicht oder zu spät genommen.

Auf Basis einer vertieften Analyse konnten die Gründe dafür ausfindig gemacht und dementsprechende Maßnahmen gesetzt werden:

- Führung unterstützt keine Mikropausen („nicht notwendig, artet nur in Kaffeetrinken oder Rauchen aus“) → Überzeugung von Führung über Wichtigkeit von Pausen für Leistungsfähigkeit, Regeln vereinbaren
- MitarbeiterInnen selber sind der Meinung „Besser durcharbeiten, fertig werden um nach Hause zu kommen“ → MitarbeiterInnen bzgl. Qualitätsverlust in Arbeit informieren und über die längere Erholungszeit nach Verausgabung dann zu Hause
- Es stehen keine Rückzugsmöglichkeiten zu Verfügung → Rückzugsnischen schaffen/Pausenräume o.ä.

Arbeitszeitmodellierungen

Das oberste Gebot lautet eigentlich, es gibt keine Arbeitszeitform, die für alle gleich gut und verträglich ist. Ein gewisser Handlungsspielraum und Flexibilität unterstützen jedenfalls den Erhalt von Arbeitsfähigkeit (Gleitzeit, Arbeitszeitverkürzungen, Altersteilzeit, Telearbeit ...)

Darüber hinaus gibt es z.B. bei Schichtarbeit ein paar Prinzipien, die Arbeitsfähigkeit besser erhalten: vorwärtsrotierende Schichtpläne (mit Uhr), nicht mehr als zwei Nachtdienste hintereinander, Beachtung von Freizeitblöcken, Frühschicht nicht vor 7.30 etc.

Fortsetzung Seite 22

## Arbeit, Arbeitsbedingungen, Führung, Teil 2

Maßnahme	Kurzbeschreibung
Ergonomie-Adaptionen	<p>Ergonomische Verbesserungen vor allem in Hinblick altersgerechter Ergonomie waren fast überall möglich: z.B. PC Arbeit: Schriftgröße anpassen, Leuchtstärke erhöhen, Bildschirmaufstellung, Ausleuchtung ...</p> <p>Die Anführung möglicher Maßnahmen würde den Rahmen hier sprengen, jedenfalls lohnt es sich die Präventivfachkräfte mit einem Ergo-Check zu beauftragen.</p>
Zeitdruck reduzieren	<p>Zeitdruck war im Belastungsranking sehr häufig der Spitzenreiter.</p> <p>Auch hier waren die Gründe dafür unterschiedlich und damit auch die Lösungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konkretisierung der Arbeitsaufgaben, Aufgabenkritik</li><li>• Vermeidung bürokratischer Schleifen</li><li>• Ungewollte Arbeitsunterbrechungen (fremdbestimmt) versuchen an Schnittstellen zu verbessern</li><li>• Verlegung von gewissen Tätigkeiten in andere Tageszeiten</li></ul> <p>Der Lösungsweg war jedoch immer ein ähnlicher, nämlich gemeinsam mit den MitarbeiterInnen die Situationen analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten (&gt; Arbeitsfähigkeitszirkel oder Fokusgruppen).</p>



## Der Beitrag jedes/jeder Einzelnen

Arbeitsfähigkeit erhalten ist wie bereits erwähnt eine geteilte Verantwortung zwischen Betrieb und Personen mit einem Schwerpunkt auf der betrieblichen Ebene.

Jede/r ArbeitnehmerIn kann jedoch wesentlich zum Erhalt beitragen, gute Arbeitsbedingungen erleichtern die Eigenverantwortung.

Es handelt sich hier nicht um einen Moralkodex für Arbeitsfähigkeit, sondern um eine kleine Bewusstseinschärfung dessen, was wir selber beachten können (die Aufzählung erhebt nicht Anspruch auf Vollständigkeit).

### Auf der Ebene Gesundheit

- Maßnahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes beachten (z.B. Umgang mit Sicherheitsmaßnahmen oder Tragen der persönlichen Schutzausrüstung)
- Teilnahme an Gesundheitsförderungsangeboten des Betriebes
- Sport in der Freizeit, gesunde Ernährung
- Beachtung der persönlichen Regeneration, auf Life-Balance achten

- Persönliches Stressmanagement

### Auf der Ebene von Kompetenzen

- Die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erkennen und fördern
- Bereitschaft sich bis zum Pensionsantritt weiterzubilden und zu lernen
- Beitragen zum Wissenstransfer innerhalb des Teams, Wissen weitergeben
- Sich coachen lassen, wenn persönliche Grenzen wahrgenommen werden

### Auf der Ebene Einstellung

- Offensein für Neues, positiv Neuerungen gegenüberstehen
- Mit anderen kooperieren
- Unterschiede schätzen, Akzeptanz von Team/KollegInnen
- Wertschätzender Umgang mit den eigenen Erfahrungen und Bereitschaft sie im Betrieb einzubringen
- Vertrauensvoll mit Vereinbarungen umgehen

## Gleichenfeier

Wenn Sie wesentliche Schritte an Ihrem Hausbau fertiggestellt haben, laden Sie alle Beteiligten zu einem Fest ein, um die sichtbaren Erfolge zu feiern und sich gemeinsam über Erreichtes zu freuen!

Diese Möglichkeit haben Sie auch beim Bau des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“.

Als Anerkennung für Ihr Bestreben, Ihre Organisation/Unternehmen altern(s)gerecht zu führen, Ihre MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen in diesen Prozess einzubinden, verleiht das BMASK das Gütesiegel NESTOR<sup>GOLD</sup>.

Ziel von NESTOR<sup>GOLD</sup> ist es, in österreichischen Organisationen und Unternehmen das Bewusstsein



für den besonderen Wert älterer MitarbeiterInnen zu stärken sowie die Umsetzung konkreter Maßnahmen für ältere MitarbeiterInnen zu fördern. Qualifizierte NESTOR<sup>GOLD</sup> AssessorInnen überprüfen die Erfüllung der 27 Indikatoren des NESTOR<sup>GOLD</sup> Gütesiegels im Rahmen eines Zertifizierungs-Assessments.

Die Bestätigung der Erfüllung der Indikatoren erfolgt über den NESTOR<sup>GOLD</sup> Zertifizierungsbeirat, in dem die Sozialpartner-Organisationen, das Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, das

AMS, ExpertInnen für Alter(n)smanagement und das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz vertreten sind.

NESTOR<sup>GOLD</sup> ist das österreichische Gütesiegel des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, das alle zwei Jahre für alters- und altersgerechte Unternehmen und Organisationen durch den Bundesminister innerhalb einer Feier verliehen wird.

Organisationen sind berechtigt, das Gütesiegel NESTOR<sup>GOLD</sup> offiziell zu verwenden und sich somit auch nach Außen als altern(s)gerechtes Unternehmen zu präsentieren.

Nähere Infos unter [www.nestorgold.at](http://www.nestorgold.at).

## Danksagung

Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist auf den finnischen Wissenschaftler Prof. Juhani Ilmarinen zurückzuführen, der auch unser Mentor in dem Programm „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ war. Bei ihm bedanken wir uns sehr herzlich, für seine Weisheit, seine Offenheit und seine Warmherzigkeit,

Der Leitfaden ist unter der Einbindung der Erfahrungen des Teams im Projekt „Fit für die Zukunft- Arbeitsfähigkeit erhalten“ entstanden (in alphabetischer Reihenfolge):

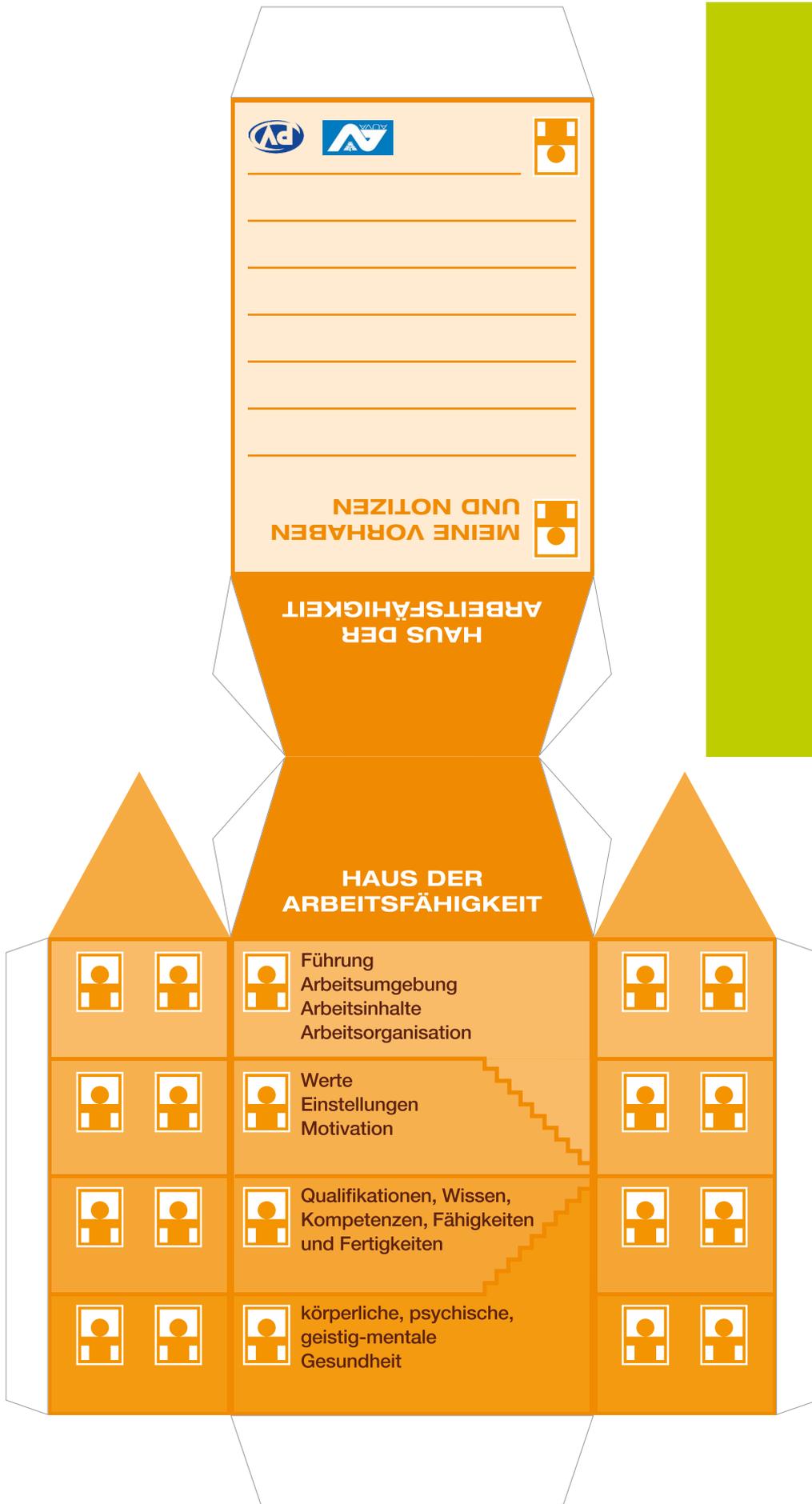
Renate Czeskleba, Michaela Erkl, Herbert Friesenbichler, Heinrich Geißler, Theresia Gabriel, Brigitta Gruber, Gabriele Klausz, Irene Kloimüller, Birgit Kriener, Kurt Leodolter, Ursula Pfrimer, Beate Riedler, Christian Scharinger und Christine Schwanke.

Die Dokumentation der Maßnahmen in dem Projekt wurde durch Gernot Antes unterstützt.

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







**Bauanleitung für ein kleines Haus der Arbeitsfähigkeit**

Bauen Sie sich selber Ihr Haus der Arbeitsfähigkeit! Sie brauchen eine Schere, ein wenig Klebstoff und ein bisschen Geduld, und bald wird Ihr Haus auf dem Schreibtisch stehen. Eine Fläche steht Ihnen für Ihre persönlichen Vorhaben zum Thema zur Verfügung.

