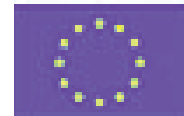




Gefördert durch Mittel des Landes
Nordrhein-Westfalen und
des Europäischen Sozialfonds.



ARBEITSFÄHIG IN DIE ZUKUNFT

HAWAII4U

Schritt für Schritt zum gesunden
Unternehmen



Ein Handlungsleitfaden für die Praxis

Impressum

Autorinnen: Imke Ehlbeck, Marianne Giesert
Unter Mitarbeit von: Christine Kolodzyck, Manfred Nedler, Cornelia Wendt-Danigel
Wissenschaftliche
Beratung: Prof. Dr. Jochen Prümper
Arbeitsmedizinische
Beratung und Begleitung: Dr. med. Jürgen Tempel
Dank an: Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, Dr. Gottfried Richenhagen
Gefördert von: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen,
Europäischer Sozialfonds



IQ-Consult gGmbH
Hans-Böckler-Str. 39
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211 / 43 01-313
Telefax: 0211 / 43 01-398

Ansprechpartnerin:
Dipl. Betriebswirtin, Dipl. Soz. Ök. Marianne Giesert
E-Mail: m.giesert@iq-consult.de
Internet: <http://www.iq-consult.de>



bao - Büro für Arbeits-
und Organisationspsychologie GmbH
Morgensternstraße 3
12207 Berlin
Telefon: 030 / 8 01 08 08-0
Telefax: 030 / 8 01 08 08-20

Ansprechpartnerin:
Dipl. Psych. Imke Ehlbeck
E-Mail: i.ehlbeck@bao.de
Internet: <http://www.bao.de>

ARBEITSFÄHIG IN DIE ZUKUNFT

Schritt für Schritt zum gesunden
Unternehmen

Ein Handlungsleitfaden für die Praxis

INHALT

Impressum		2
Vorwort		5
1	Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels	7
1.1	Der Demografische Wandel und seine Folgen	7
1.2	Mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept erfolgreich in die Zukunft	7
1.2.1	Das Arbeitsfähigkeitskonzept	7
1.2.2	Das Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit - der WAI	8
1.2.3	Betriebliche und außerbetriebliche Einflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit	9
1.3	Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit	10
2	Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen	13
Schritt 1:	Vorbereitung	13
Schritt 2:	MitarbeiterInnenbefragung	17
Schritt 3:	Maßnahmenentwicklung	21
Schritt 4:	Maßnahmenumsetzung	26
Schritt 5:	Maßnahmenerfolgsüberprüfung	30
Schritt 6:	Sicherung der Nachhaltigkeit	32
Literatur / Adressen		38

VORWORT

Im globalen Wettbewerb stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen, die sie nur mit einem Höchstmaß an Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft bewältigen können. Erfolgreich sind dabei die, die nicht nur in Anlagen, Maschinen, Geräte und Organisation, sondern auch in Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und in die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Anders ausgedrückt: Der Erhalt und die Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden zu einer zentralen Aufgabe von Unternehmen und Beschäftigten im globalen Wettbewerb.

Hierbei unterstützt sie die nordrhein-westfälische Landesregierung im Rahmen ihrer arbeitspolitischen Strategie. Unter dem Titel „Erfolgreich arbeiten“ bietet sie z.B. den Bildungsscheck an, der kleinen und mittleren Unternehmen und deren Beschäftigten durch Beratung und finanzielle Förderung bei der Umsetzung ihrer Weiterbildungsanstrengungen hilft (www.bildungsscheck.nrw.de).

Ein weiteres Element ist die vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Potentialberatung (www.potentialberatung.nrw.de): Unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt eine vom Betrieb ausgewählte Unternehmensberatung die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Beratung findet im Betrieb statt und orientiert sich am betrieblichen Bedarf. Sie wird mit einem Handlungsplan dokumentiert und bilanziert. Aus dem Beratungsprozess resultieren dann Maßnahmen, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit betreffen. So führt z.B. die Einführung eines neuen Produktionsverfahrens nicht nur zu Veränderungen in Technik, Abläufen und Organisationsstrukturen. Es ändern sich oft auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten, die Gestaltung der Arbeitszeiten oder die Gewährleistung gesunder Arbeit.

Stichwort „gesunde Arbeit“. Hier kommt es insbesondere auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung darauf an, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits jetzt aktiv zu fördern, damit das Unternehmen auch bei alternden Belegschaften wettbewerbsfähig und innovativ bleiben kann (www.arbeit-demografie.nrw.de). Arbeitsfähigkeit bezeichnet dabei die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Der vorliegende Handlungsleitfaden zeigt einen praktikablen Weg zur Förderung der Arbeitsfähigkeit auf, der für kleine und mittlere Unternehmen auch im Rahmen der Potentialberatung genutzt werden kann. Wichtig ist, dass dabei systematisch, d.h. im Sinne eines Managementansatzes vorgegangen wird: Analyse - Maßnahmen - Überprüfung - Nachhaltigkeit.

Der Leitfaden ist Ergebnis des Projektes HAWAI4U, das vom Land Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfond gefördert und vom Finnish Institute of Occupational Health in Helsinki begleitet wurde. Wir danken den Projektnehmern, wir danken IQ-Consult gGmbH und bao GmbH für die erfolgreiche Umsetzung der Projektidee und wünschen dem Leitfaden eine weite Verbreitung.

Dr. Gottfried. Richenhagen
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen
Finnish Institute of
Occupational Health, Helsinki

1 Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels

1.1 Der Demografische Wandel und seine Folgen

Das Stichwort „demografischer Wandel“ ist in aller Munde. Und bereits jetzt beginnt der Wandel als „schleichender“ Prozess, den man - das wissen wir sicher - nicht „austricksen“ kann: Der Anteil der Erwerbstätigen im Alter von 50 bis 65 Jahren steigt drastisch an. Gleichzeitig sinkt zusammen mit den niedrigen Geburtenraten die Zahl der jüngeren Beschäftigten bis 30 Jahre. Die Folge wird ein erheblicher Fachkräftemangel in Deutschland sein, der sich aus wenigstens drei Komponenten zusammensetzen wird: Zu wenig jüngere Fachkräfte werden aktuell ausgebildet und zu viele der Älteren (50 plus) scheiden vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus. Verstärkt wird dieser Effekt durch die schweren Mängel bei der Ausbildung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Zukünftig wird daher der Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten bis zum Eintritt in das Rentenalter eine bedeutende Herausforderung für Unternehmen darstellen. Betrieben wird dringend empfohlen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bereits jetzt aktiv zu fördern und so den Weg für die Zukunft zu ebnen. Nur mit gesundem und arbeitsfähigem Personal ist die Effektivität, Effizienz und Produktivität eines Unternehmens gesichert und das Bestehen im globalen Wettbewerb möglich.

All diese Tatsachen sind mittlerweile in den meisten Unternehmen bekannt: Umso problematischer ist es, dass sich trotzdem viel zu wenig tut. Während einige große Konzerne der Automobil- und Metallindustrie, des öffentlichen Personennahverkehrs und der chemischen Industrie bereits personalpolitische Strategien entwickeln, sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen weniger bis schlecht auf die massiven Veränderungen eingestellt. Was momentan schleichend beginnt, wird mit weiter verstreichender Zeit immer weniger handhabbar und in verschärfter Form eintreten. Erste Berichte findet man unter www.arbeitsfaehigkeit.net und als Veröffentlichung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin „Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention - Erfahrungsberichte aus der Praxis“ (Download als PDF-Datei unter www.baua.de, Publikationen 2007).

Aber was genau ist die „Arbeitsfähigkeit“ eigentlich? Wie erhält bzw. steigert man die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten? Und welche Ansatzpunkte und Stellschrauben gibt es im Unternehmen?

1.2 Mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept erfolgreich in die Zukunft

1.2.1 Das Arbeitsfähigkeitskonzept

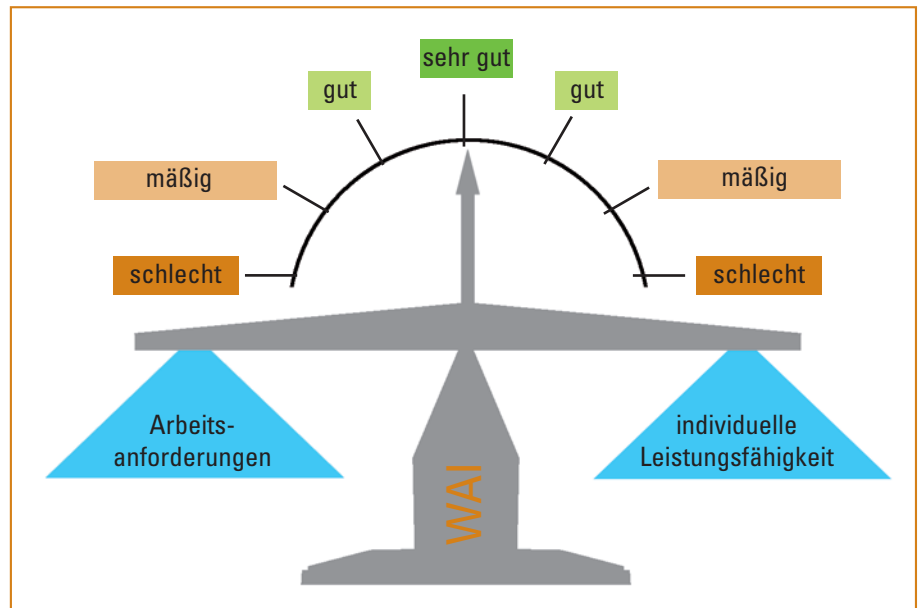
Die finnische arbeitswissenschaftliche Forschung hat sich bereits vor etwa 20 Jahren dem Problem der sich verändernden Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zugewandt. Zwei wesentliche Resultate sind das Konzept der „Förderung der Arbeitsfähigkeit“ (Work Ability Concept) und das Erhebungsinstrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit: der Arbeitsbewältigungsindex (Work Ability Index - WAI).

Basierend auf dem Konzept nach Ilmarinen (1999a) definiert sich Arbeitsfähigkeit als Verhältnis der individuellen Leistungsfähigkeit zur konkreten, vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderung. Im Mittelpunkt steht das Potenzial (also die Stärken und Schwächen) der MitarbeiterInnen, eine bestimmte Arbeitstätigkeit zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen (u. a. auf deutsch bei Ilmarinen/Tempel 2002; Ilmarinen/Tempel 2007). Dies bedeutet: Die Arbeitsanforderung und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten müssen mittel- und langfristige in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.



Die nachstehende Grafik veranschaulicht den Zusammenhang.

Abb. 1: Darstellung des Work Ability Index, Quelle: Grafik Sina Hattesoht, mit freundlicher Genehmigung



1.2.2 Das Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit - der WAI

Der Fragebogen „Work Ability Index“ (WAI) dient der Einschätzung der Arbeitsfähigkeit. Er wurde im Rahmen eines umfassenden finnischen Forschungsprojektes entwickelt. Das Instrument wird heute in zahlreichen Ländern im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz eingesetzt. Ziel des betrieblichen Einsatzes ist die Erhaltung, Wiederherstellung und Förderung der Arbeitsfähigkeit (vgl. Hasselhorn/Freude 2007).

Der betriebliche Einsatz des WAI ist breit: Er eignet sich für die Anwendung bei einzelnen Beschäftigten wie bei Beschäftigtengruppen. Dabei können einmalige Erhebungen ebenso wie Längsschnittstudien sinnvoll sein. Er ist leicht und schnell zu handhaben und führt zu raschen Ergebnissen. Das Instrument umfasst zehn Fragen, die sich auf sieben Dimensionen aufteilen lassen. Diese geben Auskunft über die physischen und psychischen Arbeitsanforderungen, den Gesundheitszustand und die Leistungsreserven des Arbeitnehmers in folgenden Dimensionen:

- derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit
- derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen der Arbeit
- aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten
- Ausmaß von Arbeitseinschränkungen aufgrund von Erkrankung/Verletzung
- krankheitsbedingte Ausfalltage während der letzten 12 Monate
- eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren
- mentale Ressourcen und Befindlichkeiten

Nach der Einschätzung jeder Dimension durch den Probanden und der Auswertung nach einem bestimmten Schema ergibt sich ein Gesamtergebnis, das zwischen 7 und 49 Punkten liegen kann. Der so bestimmte „WAI-Wert“ zeigt einem Beschäftigten, wie hoch die eigene Fähigkeit eingeschätzt wird, die bestehenden Arbeitsanforderungen zu bewältigen. In Abhängigkeit der erreichten Kategorie von „schlecht“ über „mäßig“, „gut“ bis hin zu „sehr gut“ sind unterschiedliche Maßnahmenziele zu verfolgen (vgl. Abb. 2).

1 Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels

Abb. 2: Bewertung der WAI-Punkte und Ableitung der entsprechenden Maßnahmen

Punkte/ Index	Arbeitsbewältigungs-fähigkeit/Balance	Ziel der Maßnahmen
7 - 27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28 - 36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
37 - 43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44 - 49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten

1.2.3 Betriebliche und außerbetriebliche Einflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit

Der ermittelte Punktwert kann nur aufzeigen, dass die Balance zwischen „Qualität und Produktivität der Arbeit“ und der „Lebensqualität und dem Wohlbefinden“ gestört ist - oder nicht. Zur Erklärung des Ergebnisses müssen aber die vier Komponenten des Arbeitsfähigkeitskonzepts herangezogen werden (vgl. Abb. 3), die die Belastungen und Ressourcen der Arbeitsgestaltung erfassen:

1. Individuum
2. Arbeitsbedingungen
3. Führung
4. Handlungskompetenz.

Die Feststellung des aktuellen Potenzials im Betrieb ist ein zentraler Schritt in die richtige Richtung. Nur wenn bekannt ist, wie es um die Balance zwischen Anforderung und Leistungsfähigkeit bestellt ist, kann an dem nötigen Gleichgewicht gearbeitet werden. Um dies zu tun, muss klar sein, an welcher Stelle es Handlungsbedarf gibt: Ist es z. B. der hohe Zeitdruck oder die fehlende soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten, die eine Abteilung aus dem Gleichgewicht gebracht hat? Und: Welche Abteilung steht besonders gut da, in welcher muss dringend gehandelt werden?

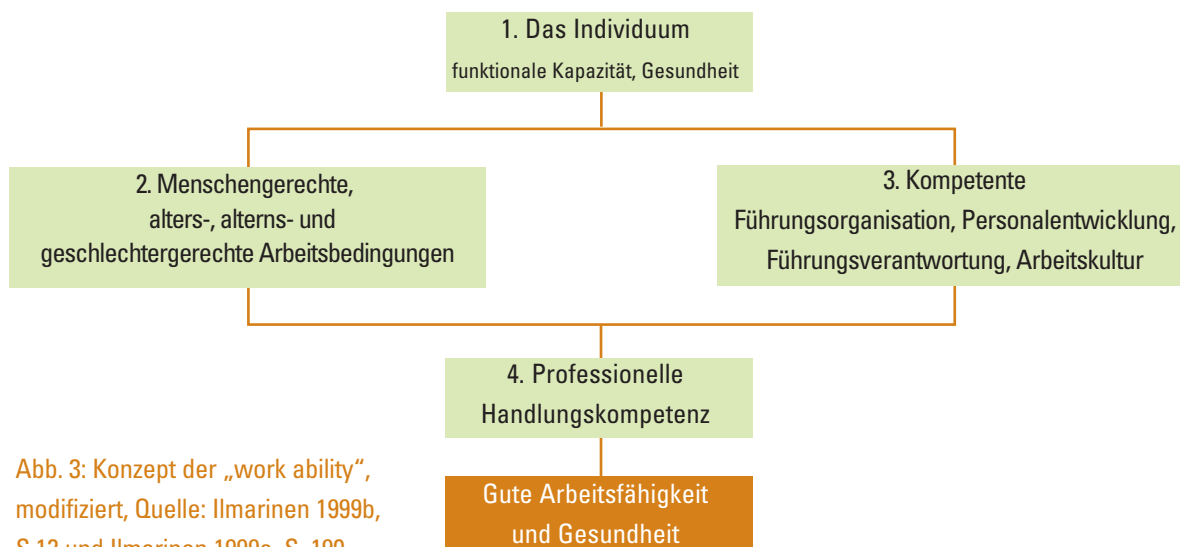


Abb. 3: Konzept der „work ability“, modifiziert, Quelle: Ilmarinen 1999b, S.12 und Ilmarinen 1999a, S. 190



1.3 Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit

Um die Frage zu beantworten, wo man ansetzen soll, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten stabil zu halten und/oder zu verbessern, ist zunächst ein einfaches arbeitswissenschaftliches Modell heranzuziehen. Dieses sogenannte „Belastungs-Beanspruchungsmodell“ veranschaulicht das Zusammenspiel von physischen, psychischen und sozialen Belastungen der Beschäftigten bei der Arbeit und die Wahrnehmung von Beanspruchung.

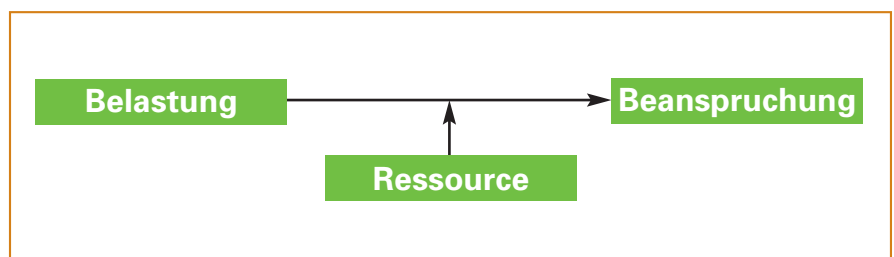
Eine Belastung wird in den Arbeitswissenschaften definiert als die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken (vgl. DIN EN ISO 10075-1, 2000; Rohmert/ Rutenfranz 1975). Im Gegensatz zur allgemeinen Verwendung ist der Begriff der Belastung nicht negativ besetzt.

Unter psychischer Beanspruchung verstehen die Arbeitswissenschaften „die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich individueller Bewältigungsstrategien“ (Rohmert/ Rutenfranz 1975, S. 8). Es wird deutlich, dass sich die *Belastung* auf diejenigen Einflüsse bezieht, die von außen auf die in einer Organisation arbeitenden Menschen einwirken (z. B. Zeitdruck). Die individuellen Folgen dieser Einwirkungen werden als *Beanspruchungen* bezeichnet, die sich zum Beispiel zunächst äußern können in Gereiztheit, Schlafstörungen, Erschöpfung und Depressionen oder schließlich in einer herabgesetzten Arbeitsfähigkeit.

Die aus der Belastung erwachsende Beanspruchung ist also individuell unterschiedlich. Bei gleicher Belastung können sich unterschiedliche Auswirkungen (Beanspruchungen) zeigen, die bei einzelnen ArbeitnehmerInnen sogar die Gesundheit gefährden können.

Warum ist das so? Die Ursache liegt darin, dass *Ressourcen* den Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung beeinflussen. Unter Ressourcen versteht man in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten, mit auftretenden Belastungen umzugehen, also Merkmale, die vor negativen Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit schützen (vgl. von Rosenstiel 2001). Diese können einerseits im Menschen selbst liegen (z. B. Gesundheit, gute Problemlösekompetenzen), andererseits auch in der Umwelt, in der Organisation bzw. am Arbeitsplatz (z. B. hohe soziale Unterstützung durch KollegInnen oder ein großer Handlungsspielraum bei der Aufgabenerledigung). Abbildung 4 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Abb. 4: Schematische Darstellung des Zusammenwirkens von Belastung und Ressourcen auf die Beanspruchung, Quelle: Martin/Prümper/von Harten 2008



1 Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels

Eine hohe Belastung führt also nur dann zu hoher Beanspruchung, wenn die vorhandenen Ressourcen gering sind, oder umgekehrt. Bei hohen Ressourcen bleibt trotz hoher Belastungen die Beanspruchung gering. In Abhängigkeit des Ausmaßes der vorhandenen Ressourcen ist bei gleich hoher Belastung mit niedriger, mittlerer oder hoher individueller Beanspruchung zu rechnen.

Jeder Beschäftigte ist unterschiedlichen Belastungs-Ressourcen-Kombinationen ausgesetzt und erlebt als Folge daraus individuell verschiedene Beanspruchungen. Aber nicht nur jeder Beschäftigte, sondern auch jedes Unternehmen und wiederum jede Abteilung ist anders: Die Tätigkeiten sind von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich; dementsprechend können Belastungen völlig unterschiedlich sein.

Während Abteilung A sehr viel Zeitdruck hat, ist es in Abteilung B eher die Komplexität der Aufgabe, die den Beschäftigten zu schaffen macht. Wie kommt man aber von einem „Bauchgefühl“ zur Gewissheit?

Ein bewährtes Instrument, um die Eigenschaften der Tätigkeiten zu analysieren, ist der KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse von Prümper, Hartmannsgruber und Frese aus dem Jahr 1995. Der Einsatz dieses Instruments hat sich in der betrieblichen Praxis über Jahre bewährt und erlaubt für zentrale Aspekte der Tätigkeit eine verlässliche Aussage (vgl. Prümper 2009 für eine Kurzübersicht).

Es handelt sich dabei um:

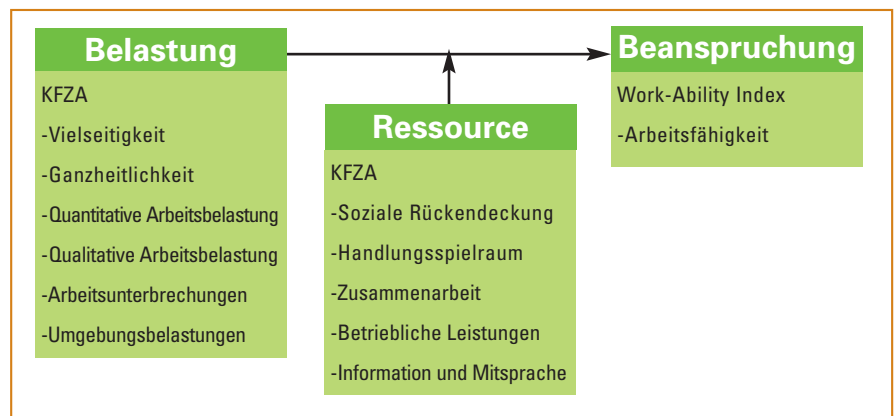
- die Arbeitsinhalte mit den Faktoren „Vielseitigkeit“ und „Ganzheitlichkeit“ einer Arbeitsaufgabe,
- die Stressoren mit den Faktoren „Qualitative Arbeitsbelastung“, „Quantitative Arbeitsbelastung“, „Arbeitsunterbrechungen“ und „Umgebungsbelastungen“,
- die Ressourcen, mit den Faktoren „Handlungsspielraum“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ und
- das Organisationsklima mit den Faktoren „Information und Mitsprache“ und „Betriebliche Leistungen“.

Eine Vollbefragung des Betriebs oder ggf. auch einzelner Abteilungen verdeutlicht Stärken und Schwächen; besonders aussagekräftig ist auch ein Vergleich der verschiedenen Abteilungen. Auf diese Weise lassen sich gezielt und spezifisch Strategien erarbeiten, um Schwachpunkte zu verbessern und Stärken weiter auszubauen.



Nachstehende Grafik veranschaulicht die dieser Handlungshilfe zugrunde liegende Logik. Es werden Belastungen, Ressourcen sowie die Arbeitsfähigkeit im Betrieb gemessen mit dem Ziel, herauszufinden, welche Stellschrauben Handlungsbedarf aufweisen.

Abb. 5: Instrumente zur Analyse der Belastung, Beanspruchung und Ressource



Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen - also die Reduzierung der Belastungen und Aufbau von Ressourcen - ist deshalb so wichtig, weil es einen Zusammenhang zur Arbeitsfähigkeit gibt. Wie das Forschungsprojekt HAWAI4U zeigte, lassen sich bedeutsame Zusammenhänge zwischen guten bzw. schlechten Bedingungen in der Tätigkeit (hohe Belastungen bei geringen Ressourcen) und der Arbeitsfähigkeit (Beanspruchung) nachweisen.

2 Schritt für Schritt zum gesunden Unternehmen

Wichtig ist, jetzt zu beginnen und die vielfältigen Aufgaben - so neuartig und komplex sie sind - anzugehen. Dieser Handlungsleitfaden zeigt praktische Wege auf, ohne das Tagesgeschäft lahm zu legen. In einfachen kleinen Etappen werden kurz und informativ Handlungsschritte verdeutlicht, Tipps zum guten Gelingen gegeben und mit Beispielen die betriebspraktische Umsetzung untermauert.

Beginnen Sie mit Schritt 1 und arbeiten Sie sich bis zum Ende durch. Die betriebliche Verankerung und das Schaffen von Verbindlichkeiten sind die zentralen Aufgaben.

Analysieren Sie das „Jetzt“ und bahnen Sie so den Weg in eine erfolgreiche Zukunft!





Schritt 1: Vorbereitung

Ziele

- Es existiert eine Arbeitsgruppe, die das Projekt steuert und begleitet
- Es besteht ein gut strukturierter Projektplan
- Die Beschäftigten sind über das Projekt ausreichend informiert und es besteht eine vertrauensvolle Atmosphäre

Was ist zu tun?

- *Beschluss fassen*
Zunächst wird der Beschluss gefasst, dass im Betrieb ein Projekt zur Förderung der Arbeitsfähigkeit angestoßen werden soll. Wichtig ist, dass sowohl die Geschäftsführung wie auch der Betriebsrat hinter dem Beschluss stehen. Solche Beschlüsse können in gemeinsamen Erklärungen den Beschäftigten mitgeteilt werden.
- *Arbeitsgruppe gründen*
Aufgabe der Arbeitsgruppe ist die Steuerung und Begleitung des gesamten Projekts. Die Arbeitsgruppe sollte mindestens aus einem Vertreter der Geschäftsführung und einem Betriebsratsmitglied bestehen. Empfohlen wird dringend, je nach Rahmenbedingung im Unternehmen, weitere AkteurInnen einzubeziehen z.B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit, den Betriebsarzt und die Schwerbehindertenvertretung. Folgende Grafik veranschaulicht die Zusammensetzung.



Abb.6: Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

- *Arbeitsschutzausschuss einbeziehen*
Der Arbeitsschutzausschuss bildet die Verbindung zu verschiedenen außerbetrieblichen AkteurInnen (wie Krankenkassen, Amt für Arbeitsschutz, usw.), die man im Projekt punktuell zur Unterstützung hinzuziehen kann.



Schritt 1: Vorbereitung

- *ExpertInnen auf dem Gebiet der Arbeitsfähigkeit einbinden*

Um ein derartiges Projekt erfolgreich abzuwickeln, sind einige Kompetenzen gefragt. Daher sollte bereits in dieser Phase ein/e entsprechende/r ExpertIn mit folgenden Anforderungen hinzugezogen werden:

 - ◆ Fundierte Kenntnisse des Arbeitsfähigkeitskonzepts
 - ◆ Erfahrung beim Einsatz des WAI
 - ◆ Beratungserfahrung in betrieblichen Projekten
 - ◆ Kenntnisse in statistischer Datenauswertung
- *Betriebsarzt / Arbeitsmediziner hinzuziehen*

Ihr Betriebsarzt/Arbeitsmediziner, sollte über das Projekt informiert und in die Arbeit zur Unterstützung mit einbezogen werden.
- *Führungskräfte einbeziehen*

Um eine hohe Akzeptanz und Bekanntheit des Projektes im Unternehmen zu schaffen, sind die Führungskräfte möglichst früh einzubeziehen und zu informieren.
- *Grobplanung festlegen*

Die Arbeitsgruppe legt die Eckdaten und die Struktur der Befragung fest.

A) Rahmenbedingungen, die für die Befragung zu berücksichtigen sind:

 - ◆ Art der Befragung: z.B. Papier-und-Bleistift oder Online-Befragung
 - ◆ In welchem Zeitraum soll die Befragung stattfinden? (Ferienzeiten und interne Prozesse/Termine sind zu berücksichtigen)
 - ◆ Soll die Befragung schrittweise oder „en bloc“ erfolgen?
(z.B. zunächst Befragung einer Pilotabteilung, in der augenscheinlich großer Verbesserungsbedarf besteht oder Befragung des Gesamtunternehmens zum gleichen Zeitpunkt)
 - ◆ Es sollte genau überlegt werden, wie die Retournierung der Fragebögen organisiert wird (z. B. durch Aufstellen von Urnen oder Einsammeln durch Betriebsratsvertreter).

B) Rahmenbedingungen, die für die Auswertung zu berücksichtigen sind:

 - ◆ Ebene der Auswertung festlegen (auf Abteilungs- oder Gruppenebene)

C) Rahmenbedingungen, die für die Ergebnismeldung zu berücksichtigen sind:

 - ◆ Reihenfolge, Inhalt und Form der Ergebnismeldung definieren (nach der Arbeitsgruppe wird vor der Geschäftsführung und/oder den Führungskräften präsentiert; Abteilungen anonymisiert im Benchmark oder lediglich die „eigene Abteilung“ sichtbar; danach sämtliche oder nur ausgewählte Ergebnisse an Beschäftigte etc.)

Zentral für eine erfolgreiche Befragungskampagne sind die Sicherung des Datenschutzes und die Freiwilligkeit der Teilnahme.
- *Fragebogen anpassen*

Verschiedene betriebliche Daten sind für die Anpassung des Fragebogens relevant. Hier soll die Struktur des Unternehmens abgebildet werden, um die Daten abteilungs- und / oder hierarchiespezifisch auswerten zu können. Dazu gehört

 - ◆ Organigramm mit Mitarbeiterzahlen zur Abbildung der Struktur des Unternehmens im Fragebogen
 - ◆ Abbildung der Hierarchieebenen (i.S.v. „ohne Leitungsfunktion“, „Gruppenleiter“ etc.)
 - ◆ Liste der Funktionen im Unternehmen
 - ◆ Übersicht verschiedener Schichten / Schichtsysteme



- *Beschäftigte informieren*

Die Beschäftigten sollen nun über Ziele, Inhalt, Zeitraum und geplante Schritte informiert werden. Dies kann auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- ◆ Belegschaftsversammlung
- ◆ Aushänge
- ◆ E-Mail
- ◆ Ankündigung im Intranet
- ◆ Teambesprechung

Auch der Hinweis, dass die Sicherung des Datenschutzes, die Wahrung der Anonymität im Rahmen der Auswertung und die Freiwilligkeit der Teilnahme zentrale Bestandteile des Projektes sind, lässt sich nicht oft genug betonen, um Vertrauen zu schaffen. Eine gute Informationskampagne ist ein wichtiger Grundstein für die breite Akzeptanz in der Belegschaft und sichert eine hohe Teilnahme.

Ein Beispiel aus der Praxis

AEG Power Solutions GmbH:

Eine erfolgreiche Analyse will gut geplant sein

Eine Mitarbeiterbefragung bringt erst dann den gewünschten Erfolg, wenn sich möglichst viele Beschäftigte daran beteiligen. Denn nur, wenn möglichst alle ihre Einschätzung abgeben, haben die Ergebnisse auch eine Aussagekraft und beruhen nicht auf der Meinung Einzelner. Dafür muss das gesamte Vorhaben zunächst gut vorbereitet und in der Belegschaft publik gemacht werden. Am Beispiel der AEG Power Solutions GmbH (AEG PS) werden Schritte aufgezeigt, wie eine Befragung erfolgreich gestartet werden kann.

Die AEG PS entwickelt und vertreibt seit über 60 Jahren sichere Stromversorgungssysteme. Das Unternehmen ist international ausgerichtet und betreibt zahlreiche Niederlassungen auf verschiedenen Kontinenten, so z. B. in Nord-Amerika, Asien und Europa.

Im deutschen Werk am Standort Warstein-Belecke sind 438 Mitarbeiter aus verschiedenen Berufsgruppen wie z. B. Elektrotechniker, Mechaniker, Industriekaufleute und Ingenieure beschäftigt.

Die Geschäftsführung der AEG PS fasste gemeinsam mit dem Betriebsrat den Beschluss, die Mitarbeiterbefragung des Projektes HAWAI4U zu nutzen, um die Erkenntnisse der bereits durchgeführten Gefährdungsbeurteilung zu vertiefen. Ziel sollte es sein, im Rahmen des HAWAI4U-Projektes Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und der betrieblichen Gesundheitsförderung für den Betrieb zu entwickeln.

Die Mitarbeiterbefragung sollte daher aussagekräftige Ergebnisse bezüglich möglicher gesundheitlicher Probleme sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens aufdecken.

Zunächst bildeten Geschäftsführung und Betriebsrat eine Arbeitsgruppe, die das Projekt begleiten und steuern sollte. Ebenso wurden die Schwerbehindertenvertretung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie der Betriebsarzt kontinuierlich in den Prozess einbezogen. Um eine größtmögliche Einbindung der Beschäftigten in den Prozess zu erreichen, wurde die Befragung von der Geschäftsleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat vorbereitet.



Schritt 1: Vorbereitung

In einer Grobplanung beschlossen sie, die Befragung in einem Zeitraum von zwei Wochen durchzuführen, um möglichst alle Beschäftigten zu erreichen – auch diejenigen, die sich zu Beginn der Befragung z. B. noch im Urlaub befanden oder krank waren. Sie entschieden sich, die Befragung im Unternehmen auf Abteilungsebene stattfinden zu lassen. Nachdem der Fragebogen in Abstimmung mit dem HAWAI4U-Projektteam an die Rahmenbedingungen der AEG PS angepasst worden war, informierte das Projektteam zusammen mit der Arbeitsgruppe die Führungskräfte. Für eine erfolgreiche Befragung mit repräsentativen Ergebnissen ist es wesentlich, das Vertrauen der Führungskräfte zu gewinnen.

Erste Projekt-Informationen am schwarzen Brett weckten die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Außerdem erhielt jeder eine E-Mail mit einer ausführlichen Mitteilung über die geplante Befragung. Zusätzlich informierten die Abteilungsleiter und der Betriebsrat ihre Beschäftigten sogar im persönlichen Gespräch. Nach dieser ausführlichen Informationsphase folgte eine Woche später die eigentliche Befragungsaktion: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HAWAI4U-Projekts nahmen in Begleitung des Betriebsrats die Verteilung der Fragebögen vor. In halb-stündigem Rhythmus besuchten sie die einzelnen Abteilungen, verteilten dort die Fragebögen, informierten die Beschäftigten und standen für konkrete Fragen zur Verfügung.

In einer eigens eingerichteten Sprechstunde bestand am nächsten Tag die weitere Möglichkeit, offen gebliebene Fragen von den HAWAI4U-Mitarbeitern beantworten zu lassen. So sollten alle Unklarheiten und Unsicherheiten beseitigt sein! Die Beschäftigten hatten zwei Wochen Zeit, um die Fragebögen auszufüllen und abzugeben. Es zeigte sich: Der Einsatz hat sich gelohnt! Mit einer Rücklaufquote von 77,7% wurden die Erwartungen aller Beteiligten übertroffen. Aus den vorliegenden repräsentativen Daten, die in einigen Abteilungen Handlungsbedarf in den Bereichen Weiterbildung, Feedback durch Vorgesetzte und psychische Belastungen zeigten, wurden nun mit großer Motivation geeignete Maßnahmen zur Optimierung entwickelt.

Tipps

- Führen Sie in der Projektarbeitsgruppe eine gute Organisation und Ablaufplanung der Befragung durch, um Datenschutz und Anonymität zu garantieren.
- Statten Sie die Arbeitsgruppe mit Entscheidungskompetenz aus, um langwierigen (Entscheidungs-) Prozessen vorzubeugen.
- Informieren Sie Führungskräfte und Beschäftigte gut und ausreichend, um Vertrauen aufzubauen.
- Stellen Sie eine Vertrauensperson für nicht deutschsprachige Beschäftigte bereit, um auch für diese Gruppe einen hohen Rücklauf zu erzielen.
- Wählen Sie den Informations- und Befragungszeitpunkt optimal, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen (Ferienzeiten und unternehmensinterne Prozesse bzw. Termine sind zu berücksichtigen).
- Wählen Sie den Befragungszeitraum nicht zu lang, um einen hohen Rücklauf zu erzielen (optimal sind 2-3 Wochen).
- Organisieren Sie Arbeitsabläufe wenn möglich so, dass die MitarbeiterInnen genügend Zeit haben, den Fragebogen während der Arbeit auszufüllen (z. B. Schichtgruppen mit Springern unterstützen).
- Legen Sie Auswertungseinheiten gut überlegt fest, um die erwünschte Aussagekraft der Ergebnisse zu erzielen (nicht zu klein wegen Anonymität und nicht zu groß, um handlungsleitende Erkenntnisse zu gewinnen).
- Regeln Sie Vorgehensweisen und Methoden idealerweise in einer Betriebsvereinbarung oder einer schriftlichen Regelungsabsprache.



Schritt 2: MitarbeiterInnenbefragung

Ziele

- Die Arbeitsfähigkeit im Unternehmen ist durch den Einsatz des WAI ermittelt und bewertet
- Es sind Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen durch den Einsatz des KFZA ermittelt und bewertet
- Der Einfluss von Alter und Geschlecht auf die Ergebnisse ist überprüft worden

Was ist zu tun?

- *Befragung ankündigen*
Kurz bevor die Befragung beginnt, sind die Beschäftigten erneut via Intranet, Aushängen o. ä. über die anstehende Befragung und den Befragungszeitraum zu informieren.
- *Fragebögen verteilen*
Die Verteilung kann vor Ort in den Abteilungen durch die betriebliche Interessenvertretung erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass gleichzeitig Fragen beantwortet werden können. Eine andere Möglichkeit ist die Verteilung mit der Gehaltsabrechnung. Um die Anonymität zu gewährleisten, sollte der Fragebogen zusammen mit einem verschließbaren Umschlag ausgegeben werden.
- *Erinnerungsaufruf versenden*
Eine Woche vor Ende des Befragungszeitraums erhöht eine Erinnerungsmail den Rücklauf noch einmal deutlich.
- *Fragebögen retournieren*
Nach Ende des Befragungszeitraums können die Fragebögen in eine Urne im Unternehmen geworfen werden. Von dort schickt der Betriebsrat die Bögen gesammelt an den Arbeitsfähigkeitsberater zur Auswertung. Eine andere, aber kostenintensivere Möglichkeit ist die direkte Adressierung an den Arbeitsfähigkeitsberater und Frankierung jedes einzelnen Umschlags.
- *ExpertIn auf dem Gebiet der Arbeitsfähigkeit bereitet Ergebnisse auf*
Die Daten werden eingegeben und gemäß vorheriger Absprachen ausgewertet und dokumentiert.
- *Ergebnisse werden in der Projektarbeitsgruppe präsentiert*
Der Arbeitsfähigkeitsberater stellt im Arbeitskreis die Ergebnisse vor.
- *Kriterien für Handlungsbedarf definieren und Handlungsbedarf ableiten*
Die Arbeitsgruppe diskutiert die Ergebnisse und leitet Kriterien für den Handlungsbedarf ab. Als Benchmark wird beispielsweise der Unternehmensmittelwert über alle Abteilungen und Bereiche festgelegt.
- *Wenn mehrere Ergebnisse auffallend sind, wird eine Rangfolge nach Bewertung und Möglichkeiten des Unternehmens hergestellt.*
Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten verschiedene Unternehmensdaten berücksichtigt werden, weil sie möglicherweise eine Erklärung bieten.
Die Erkenntnisse folgender betrieblicher Handlungen geben weiteren Aufschluss und sind, wenn bisher nicht im Unternehmen verankert, wichtige Maßnahmen, um Verbesserungen herbei zu führen.
 - ◆ Ist im Betrieb ein Weiterbildungssystem vorhanden?
 - ◆ Gibt es einen Gesundheitsbericht von der Krankenkasse?
 - ◆ Gibt es Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb zu körperlichen und psychischen Belastungen?



Schritt 2: MitarbeiterInnenbefragung

- ◆ Werden dabei Alter und Geschlecht der Personen an den einzelnen Arbeitsplätzen mit einbezogen?
- ◆ Gibt es ein Unterweisungskonzept im Betrieb? Entspricht dies den gesetzlichen Vorgaben?
- ◆ Gibt es eine betriebliche Gesundheitsförderung bzw. ein Gesundheitsmanagement im Betrieb?

Schauen Sie insbesondere in problematischen Abteilungen auch auf folgende Daten:

- ◆ Krankentage im Durchschnitt in den letzten 12 Monaten, wenn vorhanden in den letzten 2 bis 3 Jahren
- ◆ Anzahl der Überstunden
- ◆ Entwicklung der Arbeitsanforderungen und der Planstellen in den letzten 2 bis 3 Jahren
- ◆ Richtungsweisende Änderung der Führung oder Organisation in den letzten 2 bis 3 Jahren

Hier könnte es Zusammenhänge zu den Befragungsergebnissen geben.

● *Ergebnisse rückmelden an Geschäftsführung, Führungskräfte und Beschäftigte*

Die Rückmeldung der Ergebnisse erfolgt in mehreren Schritten. Nach der Information des Arbeitskreises werden der Geschäftsführung, danach den Führungskräften und schließlich auch den Beschäftigten die Ergebnisse berichtet. Dies geschieht beispielsweise im Rahmen einer Abteilungsbesprechung, via Intranet oder Newsletter oder in Form einer Mitarbeiterzeitung. Grundsätzlich ist dabei zu hinterfragen, ob die gewonnenen Ergebnisse für die Befragten „plausibel“, also nachvollziehbar sind. Der Dialog, der dabei in Gang kommt, trennt zwischen dem Ergebnis der Befragung (Ist-Analyse) und der fachlichen Bewertung durch die Arbeitsgruppe. Das verbessert die Beteiligung der Beschäftigten an dem Entwicklungsprozess und stellt sicher, dass deren Sichtweisen dabei nicht „verloren“ gehen.

● **Möglichkeit zum individuellen Coaching anbieten**

Den Beschäftigten sollte die Möglichkeit für ein individuelles Coaching eingeräumt werden. Dies kann der Arbeitsfähigkeitsberater oder aber der Betriebsarzt auf der Grundlage des Arbeitsfähigkeitskonzepts durchführen.

Methoden, Verfahren

In diesem Schritt werden zwei Fragebogeninstrumente eingesetzt, die im Einführungskapitel genauer beschrieben sind. Bei Interesse an diesen Verfahren setzen Sie sich gerne mit den Autorinnen der Broschüre in Verbindung.

Es werden zwei Fragebögen zu einem Erhebungsinstrument zusammengefügt:

- WAI - Workability Index (s. auch Kapitel 1.2.2)
- KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (s. auch Kapitel 1.3)

Weiter werden standardisierte Fragen aus anderen Instrumenten sowie branchen-, betriebs- oder abteilungs-spezifische Zusatzfragen verwendet.

Dabei erfasst der WAI die Beanspruchung der Beschäftigten, während der KFZA die Belastungen und Ressourcen beschreibt.

Die systematische Einordnung dieser Fragen muss in der Projektarbeitsgruppe bei der Vorbereitung des Fragebogens (Erhebungsinstrumentes) geklärt werden.



Beispiele aus der Praxis

Sozialdienst katholischer Frauen Köln e. V. und Langenfeld e. V.: Unterschiedliche Wege führen zum Ziel

Am Beispiel des Sozialdienstes katholischer Frauen in Köln und Langenfeld werden zwei Vorgehensweisen einer Befragung und die Präsentation der Ergebnisse dargestellt.

Ein wesentliches Erfolgskriterium für eine hohe Rücklaufquote ist u. a. die Gewährleistung der Anonymität während der Befragung. Daher sollte geklärt werden, wie z. B. der Rücklauf der Fragebögen erfolgt. Versenden die MitarbeiterInnen den Fragebogen per Post zur Auswertung in einzelnen Briefumschlägen oder wird eine Box aufgestellt, in die die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden können? Ist die Befragung durchgeführt, geht es an die Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse. Erfolgt sie nur vor der Geschäftsführung, einem ausgewählten Kreis von betrieblichen AkteurlInnen oder vor der gesamten Belegschaft?

Der SkF Köln mit insgesamt 266 Beschäftigten und der SkF Langenfeld mit ca. 40 Beschäftigten bieten eine breite Palette sozialer und caritativer Dienstleistungen in Bereichen wie z. B. Schwangerschaftsberatung, Obdachlosenhilfe, Familienberatung, Schuldnerberatung, Straffälligenhilfe und Hilfe in Krisensituationen an. Die Tätigkeiten in der sozialen Arbeit sind vielfältig: je nach Problemfall und Aufgabenfeld treten dementsprechend unterschiedliche Belastungen auf. Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur zu erhalten, sondern auch zu fördern, war die grundlegende Motivation beider Betriebe, sich an dem Projekt HAWAI4U zu beteiligen.

Die Herangehensweise bei der Durchführung der Befragung war sehr unterschiedlich:

Beim SkF in Langenfeld wurde das Projekt zunächst vom HAWAI4U Projektteam der Belegschaft auf einer außerordentlichen Betriebsversammlung präsentiert. Direkt im Anschluss erfolgte die Ausgabe der Fragebögen. Die Beschäftigten konnten den Fragebogen direkt vor Ort nach der Versammlung, am Arbeitsplatz oder auch zu Hause ausfüllen, somit stand ihnen ausreichend Zeit für die Beantwortung zur Verfügung. Die ausgefüllten Fragebögen wurden per frankierten Rückumschlag zur Auswertung zurückgesandt.

In Köln erfolgte die Ausgabe der Fragebögen durch die Personalabteilung. Den Beschäftigten sollte die Möglichkeit gegeben werden, die Bögen anonym und unter Wahrung des Datenschutzes zurückzugeben, allerdings stellte ein Rückversand in einzelnen Briefumschlägen bei 266 Beschäftigten einen zu hohen organisatorischen und finanziellen Aufwand dar. Man entschied sich, an ausgewählten Orten in den Räumen des Sozialdienstes Sammelboxen aufzustellen, in die die Beschäftigten die Bögen einwerfen konnten.

Für beide Betriebe wurden die Ergebnisse im Anschluss an die Befragung ausgewertet und aufbereitet. Die Wahrung des Datenschutzes ist auch hier ein wichtiger Punkt: Rückschlüsse auf die Herkunft der Befragten dürfen nicht möglich sein. Dies gilt insbesondere für Befragungen in Unternehmen mit geringen Beschäftigtenzahlen. Deshalb wurde beim SkF in Langenfeld auf eine abteilungsspezifische Präsentation der Ergebnisse verzichtet. In Köln konnten differenziertere Auswertungen vorgenommen werden, dafür erfolgte bereits im Vorfeld eine Einteilung der Beschäftigten in drei Abteilungsbereiche. Die Ergebnisse wurden zunächst vor der Geschäftsführung, bzw. den Fachbereichsleitungen präsentiert



Schritt 2: MitarbeiterInnenbefragung

und anschließend gemeinsam diskutiert und danach bereits mögliche Lösungsansätze entwickelt. Erst nach dieser Präsentation erfolgte die Vorstellung der Ergebnisse vor den Beschäftigten und dem Vorstand. So war sichergestellt, dass Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen sich mit den Ergebnissen in Ruhe auseinandersetzen konnten.

Den Beschäftigten wurden im Rahmen von Belegschaftsversammlungen die Befragungsergebnisse zugänglich gemacht. Zusätzlich wurde eine verkürzte Fassung der Ergebnisse im Intranet zur Verfügung gestellt.

Tipps

- Lassen Sie die Ergebnisse für jede Abteilung durch den Arbeitsfähigkeitsberater so aufbereiten, dass nur die eigene Abteilung sichtbar ist, um Konkurrenz und schlechtes Gerede zwischen den Abteilungen zu vermeiden.
- Präsentieren Sie die Ergebnisse den Führungskräften in kleiner Runde. Achten Sie darauf, Niemanden bloßzustellen.
- Informieren Sie sämtliche Ebenen und Funktionen (Geschäftsführung, Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Betriebsrat, Betriebsarzt etc.).
- Stellen Sie das Unternehmensergebnis gegebenenfalls im Intranet zur Verfügung, damit alle Interessierten jederzeit darauf zugreifen können.



Schritt 3: Maßnahmenentwicklung

Ziele

- Auf Basis der Befragungsergebnisse sind spezifische Maßnahmen
 - ◆ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und
 - ◆ zum Belastungsabbau und Ressourcenaufbau entwickelt worden.

Was ist zu tun?

1) Workshops mit den Beschäftigten durchführen

Nach der Ergebnispräsentation gegenüber der Geschäftsführung, den Führungskräften und den Beschäftigten, werden mit den MitarbeiterInnen Workshops durchgeführt. Die Beschäftigten sind dabei ExpertInnen in eigener Sache. Sie können am besten einschätzen, welche Maßnahmen realistisch sind.

- *Pilotabteilung zur Maßnahmenentwicklung auswählen*
Zunächst werden in den Bereichen/Abteilungen Maßnahmen entwickelt, in denen sich der größte Handlungsbedarf zeigt. Um einen hohen Qualitätsstandard zu gewährleisten und die Arbeit in einem überschaubaren Rahmen zu halten, sollten die weiteren Bereiche/Abteilungen nacheinander und nicht parallel bearbeitet werden.
- *Beschäftigte zur Teilnahme an den Workshops auswählen und motivieren*
Hiermit wird gewährleistet, dass die Maßnahmen auch tatsächlich auf die entsprechende Abteilung zugeschnitten sind. Für die Entwicklung von Maßnahmen auf Unternehmensebene besteht der Workshop aus einer Gruppe mit einem bunten Tätigkeitsmix, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen für eine möglichst große Zahl an MitarbeiterInnen im Unternehmen wirken.
- *Betriebliche AkteurlInnen beteiligen*
Auf Wunsch der Beschäftigten können Betriebsrat, Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit in die Workshops mit einbezogen werden, um vom Fachwissen dieser ExpertInnen zu profitieren.

Ablauf der Beschäftigten-Workshops

- *Befragungsergebnisse präsentieren*
Zum Auftakt sollten die Befragungsergebnisse noch einmal den Workshop-Teilnehmenden präsentiert werden. Für eine ganzheitliche Sicht und eine objektive Bewertung ist es wichtig, dass die Teilnehmenden das Arbeitsfähigkeitskonzept und das Belastungs-Beanspruchungsmodell kennen lernen und einen Überblick über die Unternehmensdaten erhalten.
- *Maßnahmen entwickeln*
In Ableitung aus den Befragungsergebnissen sind nun Interventionsmaßnahmen zum Ressourcenaufbau und Belastungsabbau zu entwickeln.
 - ◆ Als Methode für die Durchführung der Workshops empfiehlt sich die IPLV Analyse (IST-Zustand, Problem, Lösung, Verantwortlich, s. auch S. 24)
Dabei wählen die Beschäftigten selbst die Schwerpunkte, die sie am dringendsten bearbeiten wollen. Pro Schwerpunkt beschreiben sie nach der IPLV-Analyse den IST-Zustand und das daraus entstehende Problem, machen Lösungsvorschläge für Interventionsmaßnahmen und berufen Personen, die für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich sind.



Schritt 3: Maßnahmenentwicklung

- ◆ Zuständigkeiten festlegen
Darüber hinaus wird festgelegt, wer bei Schwierigkeiten zu informieren ist.
- ◆ „Paten / Kümmerer“ benennen
Es werden Beschäftigte aus den jeweiligen Bereichen benannt, die die Umsetzung der Maßnahmenvorschläge im Auge behalten und als Kontaktperson gegenüber Geschäftsführung und Betriebsrat fungieren.
- ◆ Fristen setzen
Für die Einhaltung der Maßnahmen sorgen verbindliche Fristen, die von einem festgelegtem Gremium oder einer Person kontrolliert werden.

2) Round-Table-Gespräche durchführen

Um zusätzliche Unterstützung zur Maßnahmenentwicklung zu erhalten, können inner- und außerbetriebliche AkteurInnen zu einem „Round-Table-Gespräch von der Projektgruppe eingeladen werden. AkteurInnen am „Runden Tisch“ können sein: die Geschäftsführung, der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und der Betriebsarzt, sowie Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Ämter für Arbeitsschutz/ Bezirksregierungen.

Ablauf der Round-Table-Gespräche

- *Befragungsergebnisse präsentieren*
Auch hier werden ausgewählte Befragungsergebnisse vorgestellt. Zudem wird eine Übersicht der entwickelten Maßnahmen aus den Workshops gegeben. Die zusätzliche Fachkompetenz der inner- und außerbetrieblichen AkteurInnen sollte für die Umsetzung der Maßnahmen genutzt werden.
 - *Unterstützungsmöglichkeiten vorschlagen*
Die beteiligten AkteurInnen machen Vorschläge aus ihren Bereichen zur Unterstützung von entlastenden Maßnahmen.
Beispiele für solche Unterstützungen sind:
 - ◆ Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung körperliche und psychische Belastungen, Durchführung und Dokumentation
 - ◆ Gesundheitstag in Kooperation mit einer Krankenkasse
 - ◆ Bewegte Pause am Arbeitsplatz, z. B. mit Hilfe von Thera-Bändern, dazu Schulung der MitarbeiterInnen zur Anwendung dieser Bänder
 - ◆ Entspannungsübungen
 - ◆ Beratungsgespräche mit dem BetriebsarztGrundsätzlich ist bei den Unterstützungsangeboten zu beachten, dass eine Fokussierung auf Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung vermieden werden sollte. Es kann zum Einstieg sinnvoll sein, mit einer Komponente wie z.B. Entspannungsübungen oder Rückenschule zu beginnen. Jedoch sollten mehr umfassende Unterstützungsangebote wie z.B. die Aktualisierung von Gefährdungsbeurteilungen körperliche und psychische Belastungen als wichtiger Faktor zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes berücksichtigt werden. (s. auch vier Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzeptes.)
- ### 3) Weiterleitung der Ergebnisse aus Beschäftigten-Workshops und Round-Table-Gesprächen
- *Ergebnisse an Arbeitsgruppe weiterleiten*
Die Arbeitsgruppe erhält, soweit noch nicht geschehen, die Ergebnisse des Workshops, damit das weitere Vorgehen besprochen werden kann.



- *Empfehlungen weitergeben*
Die Arbeitsgruppe gibt der Geschäftsführung und dem Betriebsrat Empfehlungen für weitere Maßnahmen.

Methoden, Verfahren

IPLV-Analyse:

- Grundlage der Analyse sind die in der Befragung identifizierten Handlungsbedarfe der Bereiche: Belastungen und Ressourcen
- Ziele sind das Erarbeiten von Maßnahmenvorschlägen zum Verbessern der Problembereiche und das Priorisieren der Maßnahmenvorschläge zur Gesundheitsförderung
- Die Methode der IPLV-Analyse bedeutet die gemeinsame Formulierung von:
 - ◆ IST-Situation: Zunächst erfolgt eine - auch für nicht an dem Workshop teilnehmende Personen - gut nachvollziehbare, rein beschreibende (und nicht bewertende!) Darstellung der spezifischen IST-Situation und damit eine Konkretisierung der Ergebnisse aus der Befragung.
 - ◆ Problem: In einem zweiten Schritt wird ausgearbeitet, welche Probleme sich aufgrund der beschriebenen IST-Situation ergeben. Im Rahmen der Problembeschreibung lassen sich auch persönliche Auswirkungen der IST-Situation ansprechen und subjektiv bewerten.
 - ◆ Lösung: In einem dritten Schritt werden für die beschriebenen Probleme Lösungsvorschläge erarbeitet.
 - ◆ Verantwortlich: Im vierten Schritt wird eine verantwortliche Stelle zur weiteren Umsetzung bestimmt.

Eine ausführlichere Darstellung der IPLV-Methode findet sich in Martin/Prümper/von Harten 2008, S. 47 - 52.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die brühne gruppe:

Die Befragungsergebnisse auswerten - Ideen generieren - Prioritäten setzen

Wie die Beschäftigten in einem Workshop Lösungsvorschläge entwickeln und eine Pilotabteilung nach bestimmten Kriterien auswählen, zeigt das Beispiel der Firma brühne.

Die brühne gruppe ist ein traditionsreicher Familienbetrieb aus Dortmund. Knapp 100 MitarbeiterInnen arbeiten in den Geschäftsbereichen Baustoffhandel, Aufbereitung, Rohstoffrückgewinnung, Verwertung und Entsorgung. Neben Dortmund gibt es Standorte in Balve, Duisburg, Warstein und Volmarstein. Das Unternehmen plant die Einführung eines Gesundheitsmanagements und nutzte das Projekt HAWAI4U, um MitarbeiterInnen und Führungskräfte auf das Thema einzustimmen und erste Handlungsansätze zu erkennen.

Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung hatten die psychischen Belastungen, den Bewegungsmangel an den Bildschirmarbeitsplätzen sowie die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten an Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt gerückt.

Es ist in Unternehmen üblich, neue betriebliche Vorgehensweisen zunächst in ausgewählten Pilotbereichen zu erproben. So wurde auch bei der Firma brühne beschlossen, die Entwicklung von Maßnahmen zunächst in einer Abteilung des Unternehmens vorzunehmen.



Schritt 3: Maßnahmenentwicklung

Da die psychischen Belastungen gerade in der Hauptverwaltung in Dortmund ein wichtiges Thema waren, beschlossen die Geschäftsführung und der Betriebsrat, mit der Maßnahmenentwicklung hier zu beginnen. Mit den gewonnenen Erfahrungen sollte dann in den anderen Abteilungen und Standorten weiter gearbeitet werden. Mit den Beschäftigten der Hauptverwaltung und Mitgliedern des Betriebsrates wurde ein Workshop durchgeführt, bei dem zunächst die Befragungsergebnisse vorgestellt und erörtert wurden. Die Diskussion konzentrierte sich schließlich auf drei Themen bzw. Belastungsfaktoren:

- der Umgang mit Veränderungen im Unternehmen
- Stress durch ein hohes Arbeitsvolumen in Verbindung mit immer genauer definierten Arbeitsprozessen und einem zunehmenden Dokumentationsaufwand für das Prozessmanagement
- Bewegungsmangel durch fast ausschließliches Arbeiten im Sitzen.

Gemeinsam entwickelten die Beschäftigten eine Reihe von Lösungsideen, die sich auf das eigene Verhalten beziehen. So appellierten sie, die vorhandenen Headsets zum Telefonieren zu nutzen, um Fehlhaltungen und Verspannungen vorzubeugen. Weiterhin wiesen MitarbeiterInnen darauf hin, dass Jede/r durch sportliche Aktivitäten auch selbst Verantwortung für die eigene Gesundheit und Arbeitsfähigkeit übernehmen könne und solle.

Weitere Ideen bezogen sich auf eine Verbesserung der Arbeitssituation: So gab es den Wunsch, Stehpulte bzw. auf Stehhöhe einstellbare Schreibtische für die eigene Arbeit zu testen, um Bewegungsmangel durch langes Sitzen entgegenzuwirken (s. Abb. 7).

Abb. 7:
Beispielfolie der
Workshopergeb-
nisse nach der
IPLV-Analyse

Arbeitsbelastung Bewegungsmangel, ganztägig Sitzen	
Ist Situation	Die Arbeit findet fast ausschließlich am Bildschirm statt. Es besteht zur Zeit keine Möglichkeit, im Stehen am Bildschirm zu arbeiten.
Problem	Einseitige Belastung, monotone und wiederkehrende Bewegungen, Telefonhörer wird oft zwischen das Ohr geklemmt.
Lösung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Freisprecheinrichtungen (Headset) werden bereit gestellt. Mitarbeiter müssen motiviert werden, diese auch zu nutzen. 2. Kurze Gymnastikpausen (wird vermutlich nicht akzeptiert) 3. Arbeitsplatzanalysen durch Ergonomieexperten 4. Gründliche Unterweisung der Beschäftigten: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Ausgleichsübungen. 5. Ergonomische Möbel bestellen: Stühle, Stehpulte/besser: höhenverstellbare Schreibtische 6. Gesundheitsförderung in Kooperation mit Krankenkassen 7. Generell mehr Einbindung des Betriebsrat beim Gesundheitsschutz
Verantwortlich	Geschäftsführung, Betriebsrat
 Gefördert durch Mittel des Landes Nordrhein - Westfalen und des Europäischen Sozialfonds. 	
Dortmund, 03.04.2008	

Darüber hinaus sollte die Geschäftsleitung bei Veränderungsprozessen die MitarbeiterInnen stärker beteiligen und auf ihre Bedürfnisse und Befürchtungen Rücksicht nehmen. Beim Thema Stress in Verbindung mit dem Prozessmanagement im Unternehmen wurde deutlich, dass es hier nicht möglich ist, eine einfache und schnelle Lösung zu finden. Der mit dem Ansatz des Prozessmanagements verbundene hohe Arbeitsaufwand lässt sich nicht minimieren, da mit diesem Ansatz die Steuerung und das Selbstverständnis des Unternehmens eng verknüpft sind.



Der anschließend stattfindende Runde Tisch mit VertreterInnen einer Krankenkasse, des Amtes für Arbeitsschutz, der Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie des Betriebsarztes erörterte ebenfalls die vorliegenden Befragungsergebnisse sowie die von den MitarbeiterInnen entwickelten Lösungsansätze. Die AkteurInnen betonten, dass die psychischen Belastungen eine immer größere Rolle spielen, gleichzeitig aber bei der Reduzierung von Umgebungsbelastungen noch Handlungsbedarf bestehe. Die Krankenkasse bot Maßnahmen der Gesundheitsförderung für die MitarbeiterInnen an, wie z. B. Entspannungskurse, Rückenschule, Ernährungsberatung oder die Durchführung eines Gesundheitstages. Auch eine Unterstützung bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements sei möglich. Das Amt für Arbeitsschutz bot Unterstützung bei der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze durch Begehungen und durch entsprechende Hinweise auf Verbesserungspotenziale an. Der Wunsch der Beschäftigten nach höhenverstellbaren Schreibtischen wurde ausdrücklich unterstützt.

Das Thema „Stress und Prozessmanagement“ ist für die MitarbeiterInnen sehr bedeutsam, sie hatten im Workshop dazu jedoch keine Lösungsidee. So beschloss der kaufmännische Geschäftsführer, noch im laufenden Jahr Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten der Verwaltung in Dortmund speziell zu diesem Themenkomplex zu führen. Offen und vertrauensvoll geführte Mitarbeitergespräche sind ein ganz zentrales Instrument der Führung und der Gesundheits-Prävention. Gerade wenn es keine einfachen, bzw. eindeutigen, Lösungen gibt (wie die Stehtische gegen die Belastung durch dauerhaftes Sitzen), sondern es Interessenskonflikte gibt (z. B. Risikominimierung versus Handlungsspielräume), bedarf es aufmerksamer und aufrichtiger Aushandlungsprozesse. Diese Gespräche wurden zeitnah geführt und ermöglichten erste Erkenntnisse und Lösungsansätze.

Tipps

- Führen Sie die Workshops ohne die Geschäftsführung und ohne Führungskraft mit den Beschäftigten einer ausgewählten Pilotabteilung durch.
- Gestalten Sie die Teilnahme an den Workshops für die Beschäftigten auf freiwilliger Basis und ermöglichen Sie diese während der Arbeitszeit.
- Beteiligen Sie die betrieblichen AkteurInnen, wie z.B. Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit. Ihre Mitarbeit ist wesentlich für eine erfolgreiche Maßnahmenentwicklung.
- Beteiligen Sie die Beschäftigten grundlegend. Sie können sich selbst einbringen, sie werden beteiligt und die Geschäftsführung berücksichtigt ihre Vorschläge. Dies allein kann schon zu einer verbesserten Gesamtstimmung im Betrieb beitragen und die Beschäftigten gelangen aus einer passiven in eine aktive Rolle.
- Achten Sie darauf, dass die „Paten/ Kümmerer“ aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen eng mit Betriebsrat und Geschäftsführung zusammenarbeiten.
- Entwickeln Sie nach Möglichkeit sowohl gesamtbetriebliche als auch abteilungsspezifische Maßnahmen.
- Damit die Projektarbeitsgruppe ihrer Steuerungsfunktion nachkommen kann, sollte der Informationsfluss aus den Workshops und Round Table Gesprächen gewährleistet sein. Dies kann z.B. durch die Beteiligung eines Mitglieds aus der Arbeitsgruppe an den Workshops erreicht werden.



Schritt 4: Maßnahmenumsetzung

Ziele

- Die beschlossenen Maßnahmen sind umgesetzt, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern und zu erhalten

Was ist zu tun?

- *Maßnahmen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortieren*
Um die Reihenfolge der durchzuführenden Maßnahmen festzulegen wird die Sortierung nach dem Ampelsystem vorgenommen:
rot = dringender Handlungsbedarf (sofort handeln, wie z.B. bei „blanken Kabeln“),
gelb = mittlerer Handlungsbedarf (entwickeln nach „grün“, aufpassen, dass es nicht „rot“ wird),
grün = geringer Handlungsbedarf (aber: Gutes muss auch gepflegt werden!)
- *Reihenfolge der durchzuführenden Maßnahmen festlegen*
Für diesen Schritt ist zunächst zu klären, in welcher Reihenfolge die Maßnahmen umzusetzen sind. Bei der Entscheidung helfen die Fragen: Handelt es sich um das Abbauen von Belastungen oder um das Verbessern/ Herstellen von Ressourcen? Welcher Effekt wird in welchem Zeitraum erwartet? Welche Erfolgskontrollen sollen eingesetzt werden?
§ 4 des Arbeitsschutzgesetzes gibt folgende Vorgaben bezüglich einzuleitender Maßnahmen des Arbeitsschutzes: ArbSchG § 4 Allgemeine Grundsätze
„Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:
 1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
 2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
 3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
 4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
 5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
 6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
 7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
 8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.“ (s. ArbSchG 1996)
 9. Das Lebensalter der Personen, die an einem Arbeitsplatz tätig sind, ist zu berücksichtigen (BAG-Urteil vom 12.08.2008 - 9 AZR 117/06).
- *Prozess kontinuierlich dokumentieren und informieren*
Damit die Maßnahmenumsetzung erfolgreich ist, wird sie kontinuierlich dokumentiert. Dies geschieht z. B. mit Hilfe einer Controlling-Matrix (s. Instrumente auf www.hawaii4u.de). In regelmäßigen Abständen sollten Führungskräfte und Beschäftigten über den aktuellen Umsetzungsstand informiert werden.



- *Führungskräfte zur Beteiligung an der Maßnahmenumsetzung gewinnen*
Die geplanten Maßnahmen können nur dann nachhaltig umgesetzt werden, wenn sich alle Führungskräfte beteiligen.
- *Beschäftigte zur Beteiligung an der Maßnahmenumsetzung gewinnen*
Für die Beschäftigten ist entscheidend, dass sie den persönlichen Nutzen aus dem Projekt erkennen können. Klare Regeln müssen aufgestellt und folgende Erkenntnisschritte im Unternehmen dokumentiert und umgesetzt werden:
 - ◆ Ist-Analyse: Was haben wir gefunden?
 - ◆ Arbeitswissenschaftliche Einordnung: Was bedeuten diese Ergebnisse aus fachlicher Sicht?
 - ◆ Konsequenz 1: Welche Maßnahmen schlägt die Arbeitsgruppe daraufhin vor?
 - ◆ Konsequenz 2: Sind diese Schritte für die Beschäftigten nachvollziehbar (plausibel) und decken sich die geplanten Maßnahmen mit den Vorschlägen der Beschäftigten?
 - ◆ Wie wird dabei mit Widersprüchen umgegangen? Gibt es Möglichkeiten der Erprobung von Vorschlägen für einen begrenzten Zeitraum mit anschließender Evaluierung und Diskussion der neuen Ergebnisse?
- *Umsetzungsverantwortliche qualifizieren*
Die AkteurInnen, die in der IPLV-Analyse als verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen berufen wurden, z. B. die Geschäftsführung, die Führungskräfte, die Beschäftigten oder auch Fachverantwortliche, müssen für die Umsetzung der Maßnahmen ggf. qualifiziert werden.
- *Führungskräfte kontinuierlich über aktuellen Stand informieren*
Führungskräfte haben den höchsten positiven oder negativen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit (vgl. Giesert 2002). Damit haben sie eine besondere Verantwortung! Möglichkeiten und Wege müssen ihnen aufgezeigt werden, wie sie diese wahrnehmen können. Besonders muss auf die Schulung der unmittelbaren Vorgesetzten geachtet werden. Spezielle Förderkonzepte können angeboten und mit den Führungskräften eingeübt werden.
- *Beschäftigte kontinuierlich über aktuellen Stand informieren*
Die Balance aus Arbeitsanforderung und individueller oder kollektiver Leistungsfähigkeit soll mittel- und langfristig zu einer Win-Win-Situation führen. Unternehmen wie Mitarbeiter sollen durch das Projekt gefördert werden. Die Maßnahmen müssen also auch bei den MitarbeiterInnen „ankommen“. Die gute und verlässliche Information ist dabei ein unerlässliches Standbein, auf dem das Vorgehen ruht. Sie fördert das Vertrauen in den Prozess und stabilisiert die Beteiligung „in eigener Angelegenheit“.
- *Die Geschäftsführung gestaltet, begleitet und kontrolliert den Prozess*
Sie kümmert sich um optimale Rahmenbedingungen. Führungskräfte und MitarbeiterInnen werden in ihren Handlungen ermutigt und unterstützt. Fehler oder Rückschläge sind zulässig ohne die Entwicklung aus dem Auge zu verlieren, die die MitarbeiterInnen mit ihren Potenzialen in den Mittelpunkt stellt. Dabei handelt sie nicht nur auf Grundlage ihrer unternehmerischen Verantwortung, sondern aus der Überzeugung, dass arbeitende Menschen die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens bilden. Diesen Wandel im Menschenbild kann man nicht „einklagen“, aber alle können sich daran beteiligen.



Schritt 4: Maßnahmenumsetzung

- *Betriebsrat gestaltet, begleitet und kontrolliert den Prozess*
Das gilt auch für den Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretungen, die zwar auf Grundlage der Gesetze (z.B. Betriebsverfassungsgesetz) an dem gesamten Prozess beteiligt sind, aber auch den Prozess mit Vertrauen in alle daran Beteiligten unterstützen. Dabei gilt: Die Erfahrungen aus der betrieblichen Vergangenheit dürfen nicht allein die Entscheidungen in der Gegenwart oder die zukünftige Planung bestimmen. Neue Wege und Ideen können gemeinsam besser gefunden werden.
- *Die betrieblichen AkteurInnen beraten und unterstützen den Prozess*
Sie repräsentieren den Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und vermitteln und fördern den Dialog zwischen Geschäftsführung, Personalvertretung und Mitarbeitern. Sie achten darauf, dass sie in keiner Weise in die unterschiedlichen Interessenlagen verwickelt werden.
- *Arbeit der Arbeitsgruppe*
Die Arbeitsgruppe hat die Aufgabe, Entscheidungen inhaltlich vorzustrukturieren. Wenn wesentliche Positionen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereits in der Arbeitsgruppe vertreten sind (s. o.), dann kann das den Entscheidungsprozess erleichtern, weil Inhalte bereits geklärt sind.

Methoden, Verfahren

- Ampelmatrix zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung
- Ergebnisse der IPLV-Analyse (s. auch S. 24)

Ein Beispiel aus der Praxis

Wirtschaftsförderung Hagen GmbH: Ein Tag für die Gesundheit

Wie man mit einer einfachen Maßnahme Gesundheitsförderung als Thema im Betrieb verankern kann, macht das Beispiel der Wirtschaftsförderung Hagen GmbH (WFG) deutlich.

Die WFG ist Ansprechpartner für ortsansässige und an Hagen interessierte Unternehmen und unterstützt unternehmerische Vorhaben von der Planungsphase bis zur Realisierung durch umfassende Beratung. Das Unternehmen beschäftigt 21 MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Qualifikationen wie bspw. Stadtplaner oder Betriebswirte.

Die WFG wollte das Projekt HAWAI4U insbesondere auch dazu nutzen, ein Konzept zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln, das an die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst ist. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung des HAWAI4U-Projekts wurden die zentralen gesundheitlichen Problembereiche im Unternehmen identifiziert.

Um auf dieser Grundlage konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wurde unter anderem ein Runder Tisch ins Leben gerufen, an dem Geschäftsführung, Betriebsrat und die Fachkraft für Arbeitssicherheit teilnahmen. Zusätzliche Fachkompetenz holte man sich durch VertreterInnen einiger Krankenkassen an den Tisch.



Ein Ergebnis dieses Runden Tisches war der „Schnupper-Gesundheitstag“, den die WFG gemeinsam mit einer Krankenkasse im Juni 2008 durchführte. An diesem Tag wurde in Zusammenarbeit mit Ärzten, Apotheken und GesundheitstrainerInnen eine breite Palette von Angeboten realisiert, in denen sich die Beschäftigten über den eigenen Gesundheitszustand und Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung informierten: „Stressgeplagte“ lernten Entspannungstechniken kennen und von Blutzuckermessungen bis hin zu Hautscreening gab es vielfältige Möglichkeiten, den eigenen Gesundheitszustand testen zu lassen. Der wohl größte Erfolg: Bei einem Mitarbeiter konnte eine gefährliche Hautveränderung aufgedeckt werden.

Bei der Konzeption des Gesundheitstages wurde darauf geachtet, die Angebote auch zielgerichtet an den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung auszurichten. In dieser waren langes Sitzen und Bewegungsmangel in der Arbeit mit den entsprechenden gesundheitlichen Folgen als ein zentraler Problembereich identifiziert worden. Dementsprechend gab es während dem Gesundheitstag auch Angebote, bei denen die Beschäftigten eine rückschonende Sitzhaltung am Arbeitsplatz einüben und rückenstärkende Übungen ausprobieren konnten.

Der Gesundheitstag war ein voller Erfolg: Das Echo bei den MitarbeiterInnen war so positiv, dass der Gesundheitstag nun als regelmäßiges Ereignis im Kalender der WFG etabliert ist. Weitere Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung konnten fest verankert werden (s. auch Schritt 6: Sicherung der Nachhaltigkeit).

Tipps

- Informieren Sie regelmäßig über den aktuellen Stand der Maßnahmen.
- Gehen Sie lösungsorientiert an den Prozess heran. Dies kann dabei helfen, Konflikte und Kommunikationsprobleme zu reduzieren bzw. ihnen entgegenzuwirken.
- Schaffen Sie Spielräume für Erprobungen.
- Die Kooperation der betrieblichen AkteurInnen ist eine große Unterstützung.
- Holen Sie sich professionelle Unterstützung von z. B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Organisationsberatern, ...
- Verfestigen Sie Stärken und Ressourcen und verankern Sie sie z. B. in den arbeitsorganisatorischen Abläufen.

Grundsätzlich gilt für die Umsetzung der Maßnahmen,

- dass sie entweder verbindlich umgesetzt oder begründet abgelehnt werden. Die Arbeitsgruppe stellt gemeinsam eine Rangfolge auf, mit deren Hilfe ein zeitlicher Rahmen besser strukturiert werden kann.
- dass bei der Bewertung der Rangfolge die arbeitswissenschaftliche Beurteilung eines ermittelten Risikos für die mittel- und längerfristige Entwicklung des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt.



Schritt 5: Maßnahmenerfolgsüberprüfung

Ziele

- Die Projektergebnisse sind evaluiert
 - ◆ durch eine qualitative Befragung der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der Vertretungsorgane
 - ◆ durch eine quantitative Befragung der Beschäftigten bzgl. der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen.

Was ist zu tun?

- *Die Geschäftsführung und die Führungskräfte befragen*

Um die durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen, befragt die Projektarbeitsgruppe zunächst die Geschäftsführung sowie die Führungskräfte. Sie geben Auskunft darüber, welche Maßnahmen bereits umgesetzt werden konnten, welche noch in der Entwicklung sind, und wie weiter vorgegangen wird.
- *Die MitarbeiterInnen erneut befragen*

Zu einem festgelegten Zeitpunkt findet eine erneute MitarbeiterInnenbefragung zur Überprüfung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen statt. Die Zweitbefragung hat den gleichen Inhalt wie die Erstbefragung. Die Ergebnisse werden miteinander verglichen und bewertet. Es ist sinnvoll, eine Folgebefragung nach 2 Jahren durchzuführen, da Maßnahmen der Arbeitsgestaltung länger brauchen, bis sie Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit nehmen. Unternehmen benötigen einen entsprechenden Beobachtungszeitraum als Teil des BGM-Prozesses.
- *Workshops mit den Beschäftigten durchführen*

Der Vergleich von Erst- und Zweitbefragung bildet die Grundlage für Workshops mit den Beschäftigten. Der Ablauf gestaltet sich genauso wie in Schritt 4 beschrieben. Das angewandte Verfahren ist ebenfalls die IPLV-Analyse.
- *Gesundheits- / Arbeitsfähigkeitsgespräche / Coaching durchführen*

Als mögliche Ergänzung der Workshops bzw. im größeren Umfang führen der Arbeitsfähigkeitsberater oder ggf. der Arbeitsmediziner Gesundheits- oder Arbeitsfähigkeitsgespräche mit den Beschäftigten durch. Dadurch kann der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen noch detaillierter gemessen bzw. weitere Vorgehensweisen zur Entlastung der Beschäftigten einzeln mit ihnen besprochen werden.

Methoden, Verfahren

- MitarbeiterInnenbefragung unter erneutem Einsatz des WAI und KFZA
- Einzelinterviews mit Geschäftsführung und Führungskräften
- Workshops mit Beschäftigten
- IPLV-Analyse



Ein Beispiel aus der Praxis

AEG Power Solutions GmbH: Regelmäßige Teambesprechungen sind Gold wert

Nachdem bei der AEG PS die zu entwickelnden Maßnahmen zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgestimmt wurden, ging es Schritt für Schritt an die Maßnahmenumsetzung. Ob und wie die Umsetzung schließlich erfolgt ist, musste überprüft werden. Zu diesem Zweck fand ca. vier Monate nach den Workshops ein Gespräch über den aktuellen Projektstand mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat statt. Besonderer Handlungsbedarf bestand in zwei Pilotabteilungen, die für die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung ausgewählt wurden.

Erfreulicherweise konnten bereits viele der geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. Neben der nun bestehenden Möglichkeit zeitnah und schichtübergreifend Informationen aller MitarbeiterInnen bei aktuellem Bedarf weitergeben bzw. erhalten zu können ist besonders die Einführung von regelmäßigen Besprechungen als erfolgreiche Maßnahmenumsetzung hervorzuheben. Für die Zukunft sind halbstündige Sitzungen im 14-Tages-Rhythmus geplant. Ein vorher festgelegter „Pate“ aus dem Kreis der Beschäftigten der Abteilung protokolliert alle relevanten Themen und gibt sie anschließend an die Geschäftsführung, die jeweiligen Führungskräfte und den Betriebsrat weiter. Diese haben im Anschluss die Möglichkeit sich über die Inhalte auszutauschen. Damit nichts „verloren geht“, werden nicht abgearbeitete Punkte fortlaufend übertragen. Des Weiteren hängen in Zukunft Listen aus, auf denen Beschäftigte ihre Wünsche und Kritik äußern können.

Es gibt demgegenüber aber auch Maßnahmen, die bis zum Zeitpunkt der Besprechung aus verschiedenen Gründen noch nicht umgesetzt werden konnten, wie z. B. die Anpassung der Dokumentations- und Gefährdungsbeurteilung auf eine veränderte Betriebssituation. In diesem Fall ist es wichtig, dass die Maßnahme zeitnah umgesetzt wird. Im Gespräch zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat wurde festgelegt, die Gefährdungsbeurteilung bei der künftigen Veränderung der Arbeitsplätze direkt zu erneuern bzw. zu erstellen. Psychische Belastungen sollen ebenfalls in der Gefährdungsbeurteilung erfasst werden. Weiterhin soll in diesem Zusammenhang auch überprüft werden, ob die Einsatzzeiten der bei AEG PS externen Fachkraft für Arbeitssicherheit ausreichend sind. Falls nicht, müssen diese angepasst werden. Hierfür werden die Geschäftsführung und der Betriebsrat sich über die konkreten Vorgehensweisen mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit verständigen. Weiteres Verbesserungspotenzial lässt sich in der Anerkennung der Arbeit verzeichnen. Die Beschäftigten wünschen sich, dass die Qualität ihrer Arbeit auch in schwierigen Situationen wahrgenommen wird.

Doch was sagen die Beschäftigten selbst über den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen? Die MitarbeiterInnen wurden im Rahmen von Workshops dazu befragt. Die Aussagen der Beschäftigten deckten sich weitestgehend mit denen der Führungskräfte. Besonders wichtig war allen die regelmäßige Durchführung und Protokollierung von Besprechungen im gesamten Team, denn hierdurch können sie einen entscheidenden Anteil an der Verbesserung der Transparenz im Unternehmen beitragen.

Tipps

- Prüfen Sie die statistischen Ergebnisse, die auf bestimmte Zusammenhänge von Belastung, Ressourcen und Beanspruchungen hinweisen, in der Praxis auf Plausibilität.
- Ergänzen Sie die Evaluation durch qualitative Aussagen der von einer Maßnahme betroffenen Personen.
- Führung und MitarbeiterInnen müssen miteinander reden (lernen)!
- Führen Sie Dialoge, sie ebnen Wege. Aber auch Widersprüche können bestehen bleiben und zu gegebener Zeit wieder bearbeitet werden.
- Nehmen Sie sich Zeit für die abschließende Bewertung eines Ergebnisses.
- Behalten Sie alle vier Komponenten des Arbeitsfähigkeitskonzeptes im Auge, bearbeiten Sie eine nach der anderen.



Schritt 6: Sicherung der Nachhaltigkeit

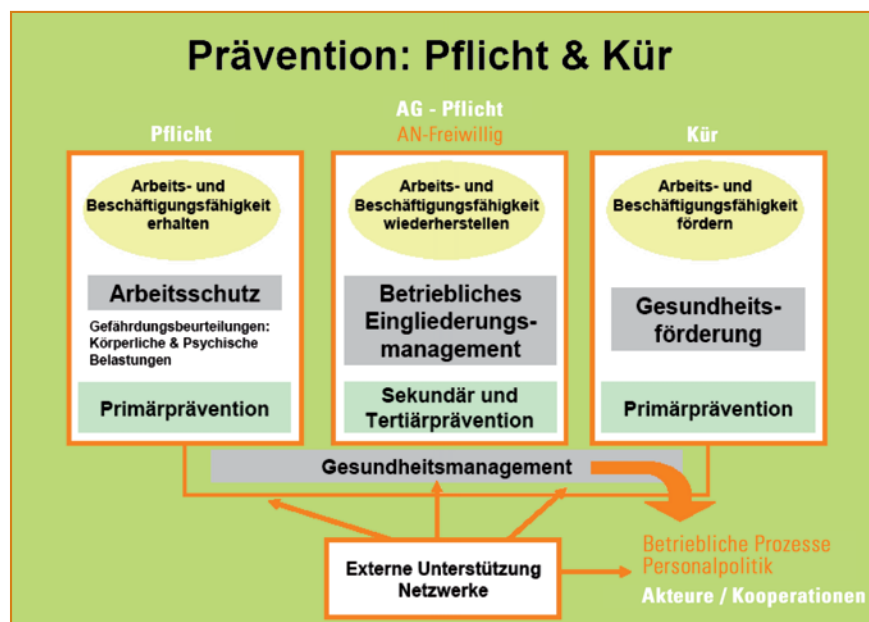
Ziele

- Die Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Arbeitsfähigkeit (Schritte 1-5) sind in der Unternehmensstruktur verankert

Was ist zu tun?

- *Ein Gesundheitsmanagement einführen*
Das Gesundheitsmanagement achtet mittel- und langfristig auf die Balance zwischen Produktivität und Qualität der Arbeit sowie Lebensqualität und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Ein solches Ziel sollte in eine Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) aufgenommen werden. Grundlage dafür sind jährliche Ist-Analysen des Unternehmens sowie der einzelnen Abteilungen. Eine wichtige Regel als Ergebnis der finnischen Forschung: Keine Steigerung der Produktivität ohne entsprechende Maßnahmen der Entlastung wie z. B. Verbesserung der Pausenregelung, Steigerung der Autonomie der Beschäftigten bei der Arbeitseinteilung, Lastwechsel bei der Arbeit zwischen physischer, mentaler und sozialer Arbeitsanforderung.
- *Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)*
und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) miteinander verzahnen
Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung können in wenigen Wochen zu wertvoller Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit führen (s. hierzu das Beispiel von ThyssenKrupp Steel AG in der Broschüre „Why WAI?“, S.63 ff.). Wichtig ist jedoch, alle vier Komponenten zur Förderung der Arbeitsfähigkeit zu berücksichtigen. Ein funktionierender Arbeitsschutz bildet ein solides Fundament, die „Pflicht“, auf dem die „Kür“ aufbauen kann. Das BGM oder BGF versucht immer weiter in den Bereich der Prävention „vorzudringen“, das BEM betreut den Einzelfall, dem die Rückkehr zur Arbeit ermöglicht werden soll. Verschiedene Wege und Initiativen verfolgen das Ziel eines umfassenden Gesundheitsmanagements (s. Abb. 8).

Abb. 8: Pflicht und Kür des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
Quelle: Giesert 2009





- *Regelmäßig über den Stand der durchgeführten Maßnahmen informieren*
Die aktuellen Ereignisse des Arbeitsalltags können schnell die Erinnerung und Wahrnehmung der getroffenen Maßnahmen überlagern. Wer Gutes tut, der sollte auch darüber berichten in Reportagen, Fallbeispielen oder Befragungen.
- *Maßnahmen in der Gefährdungsbeurteilung festschreiben*
Sämtliche Maßnahmen sollten (wie in Schritt 5 beschrieben) festgeschrieben werden; so bekommt die zu treffende Maßnahme ihre eigentliche Bedeutung: Sie optimiert die Arbeitsanforderung und fördert kurzfristig das Wohlbefinden und mittel- bis langfristig die Lebensqualität der Betroffenen.
- *Dialogorientierte Unterweisung durchführen*
Ohne diesen Dialog kann niemand überprüfen, ob die Handlungs- und Arbeitsvoraussetzungen wirklich geeignet sind und auch zu positiven Ergebnissen führen. Dabei helfen folgende Fragen zur Orientierung: Sind alle Qualifikationsmaßnahmen als Voraussetzung für die Maßnahme erfüllt? Ist der Arbeitsablauf so organisiert, dass eine echte Erprobung stattfinden kann? Haben die Betroffenen eine Möglichkeit, ihre Erfahrungen untereinander und mit dem Vorgesetzten zu kommunizieren? Solche Möglichkeiten verbessern die Selbstregulation und Autonomie des einzelnen Mitarbeiters. Das ist ein wichtiger Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung!
- *Gremium mit Entscheidungsbefugnis benennen*
Führungskräfte, die für die Umsetzung der Maßnahmen keinen ausreichenden Entscheidungsspielraum haben und keinen Etat, über den sie selber entscheiden können, werden sich schnell aus dem Prozess wieder zurückziehen oder resignieren. Im schlechtesten Fall fangen sie an, den Prozess zu diskreditieren oder zu untergraben.
Arbeitsschutz- und Gesundheitsausschuss informieren sich gegenseitig, und die Zusammensetzung überschneidet sich in einem bestimmten Umfang personell.
Sie erleben sich als Teil eines betrieblichen Prozesses, der das Ziel hat, den demografischen Wandel zu bewältigen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Sprache schafft Wirklichkeit, die im Fachdialog entstehen kann.
- *Die Bereitstellung von Ressourcen durch AG sicherstellen*
Das BGM rechnet sich, das wissen wir aus vielen Untersuchungen (vgl. Bienert 2008). Das Problem ist nur, dass dies nicht innerhalb einer Jahresbilanz nachgewiesen werden kann. Wenn um jeden Euro gekämpft werden muss, besteht die Gefahr, dass die Aktivitäten im Sande verlaufen. Unternehmen brauchen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eine lern- und maßnahmenförderliche Arbeitsgestaltung, die für Veränderungsprozesse ausreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen bereitstellt. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass ältere ArbeitnehmerInnen anderen Lerngesetzen folgen als jüngere. Sie benötigen manchmal mehr Zeit, aber auch andere Methoden. Dafür muss Raum geschaffen werden. Betriebe, die sich um die Förderung der Arbeitsfähigkeit bemühen, indem sie systematisch die Ressourcen und Belastungen bei der Arbeitsgestaltung überprüfen und spezifisch bearbeiten, entwickeln eine neue Betriebskultur, die das Fundament der Nachhaltigkeit bildet.
- *Das Arbeitsfähigkeitskonzept fließt in die Personalentwicklung mit ein*
Alle Beteiligten können sich in regelmäßigen Abständen fragen, wie es mit der Berücksichtigung der vier Komponenten Individuum, Arbeitsbedingungen, Führung und Handlungskompetenz in der Praxis steht. Ein beliebter Rückfall ist die tendenzielle Beschränkung auf die individuelle Gesundheitsförde-

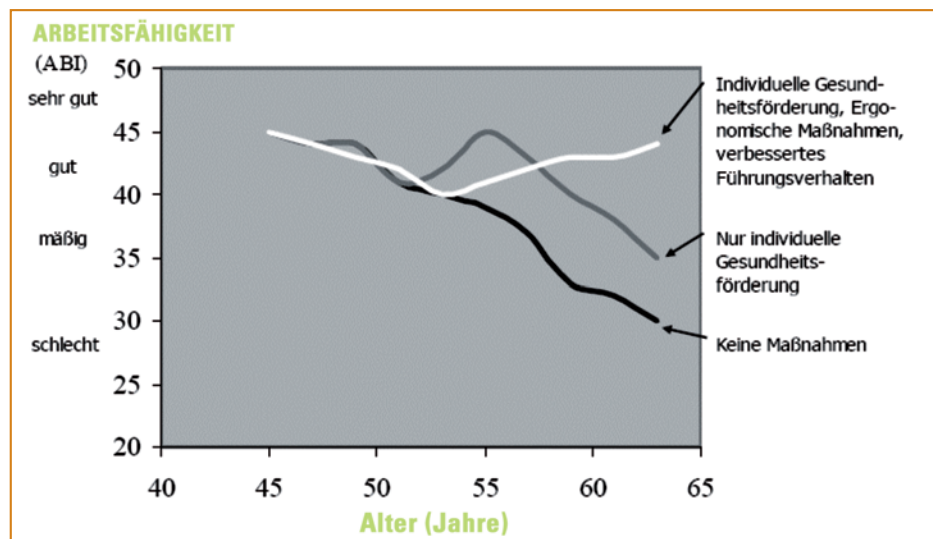


Schritt 6: Sicherung der Nachhaltigkeit

rung, die dann langsam aus der Arbeitszeit in die Freizeit verlegt wird. Die Umsetzung von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung darf nicht an der fehlenden Qualifikation scheitern. Oft finden wir ein gewachsenes Beziehungsgeflecht, auf dessen Grundlage Personen bestimmte Tätigkeiten zugewiesen bekommen. Das Arbeitsfähigkeitskonzept will dies nicht länger dem Zufall oder der Beziehung überlassen, sondern der systematischen Anwendung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse.

- *MitarbeiterInnen schulen, z. B. in kostenlosen Seminaren der BG zum Thema Gesundheit*
Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung können in wenigen Wochen zu wertvoller Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit führen. Die Verhalten-Verhältnisdebatte ist eigentlich beendet: Das BGM, das sich auf das Arbeitsfähigkeitskonzept stützt, fördert auch die individuelle Gesundheit, aber es beschränkt sich keineswegs darauf, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

Abb. 9:
Arbeitsfähigkeit in
Abhängigkeit vom
Alter bei unter-
schiedlichen
betrieblichen
Maßnahmen
(Darstellung nach
Tuomi/Ilmarinen,
S. 230f.)



Die schwarze Kurve beschreibt die Entwicklung, wenn den Entwicklungen ihren Lauf gelassen wird. Die graue Kurve zeigt den Nutzen der individuellen Gesundheitsförderung auf; es wird deutlich, dass diese alleine die altersabhängigen Veränderungen nicht verhindern können. Erst die Kombination von Maßnahmen aller vier Komponenten des Arbeitsfähigkeitskonzeptes bringt einen nachhaltigen Erfolg. Das BGM hilft dem Unternehmen, diesen Weg zu gehen. Dazu gehört auch die kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten.

- *Den Prozess mit Führungskräften und dem Betriebsrat reflektieren*
Führungskräfte haben den größten positiven oder negativen Einfluss auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit (vgl. Giesert 2002). Insofern nehmen sie eine zentrale Position bei der Umsetzung ein. Das betrifft natürlich auch die Geschäftsführung und den Betriebsrat. BGM ist CheffInnensache! Dabei ist sicherlich zu beachten, dass der Betriebsrat manchmal bessere Möglichkeiten hat, den Bottom-Up-Prozess zu fördern.
- *Den Prozess in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens einbinden*
Das durchgeführte Projekt soll nicht einmalig gewesen sein. Die Beschäftigten sollten motiviert und ermutigt werden, Verbesserungsvorschläge für die Arbeitsbedingungen kontinuierlich einzubringen. Diese müssen gewürdigt werden; um andere ebenfalls zum Einbringen von Ideen zu ermutigen, können besonders erfolgreiche Vorschläge prämiert und der Belegschaft stetig von Umsetzungen berichtet werden.



- *Regeln bzw. Betriebsvereinbarung für die weitere Vorgehensweise festlegen*
Schriftliche Verbindlichkeiten sind länger haltbar als mündliche Absprachen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat. (s. www.boeckler.de, Mitbestimmungsförderung, Betriebsvereinbarungen)
- *Bewährte Maßnahmen verstetigen, z. B. einen festen Gesundheitstag einrichten*
Die Gefährdungsbeurteilungen werden als stetiger Verbesserungsprozess mit Beteiligung der Beschäftigten fortgeführt.

Methoden, Verfahren

- Controlling-Matrix (s. Instrumente auf www.hawai4u.de)

Ein Beispiel aus der Praxis

Wirtschaftsförderung Hagen GmbH:

Nachhaltigkeit durch Vielfalt

Die besten Maßnahmenideen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit haben nur einen geringen Wert, wenn sie nach erstmaliger Umsetzung verebben. Sie müssen nachhaltig, das heißt effektiv und dauerhaft, wirken! Um die Nachhaltigkeit der entwickelten Maßnahmen langfristig zu sichern, sind verschiedene Aktivitäten notwendig. Dies zeigt das Beispiel der Wirtschaftsförderung Hagen GmbH (WFG).

Es ist von hoher Bedeutung, dass die Geschäftsführung ihre Mitarbeiter regelmäßig über den Stand der durchgeführten Maßnahmen informiert.

Zu diesem Zweck finden bei der WFG regelmäßige Besprechungen statt:

- Große Teambesprechung für alle Mitarbeiter (alle 3 Monate)
- Kleine Teambesprechung in einem Bereich (alle 14 Tage); im zweiten Bereich soll dies zukünftig auch eingeführt werden.
- Geschäftsbereichsbesprechungen zwischen Geschäftsführung und Bereichsleitung (alle 14 Tage)
- Stabsstellentreffen zwischen Geschäftsführung, Bereichsleitung und Stabsstelle (einmal im Monat)

Über die Ergebnisse der beiden letzt genannten Besprechungen wird der Betriebsrat kontinuierlich informiert. Die Gesamtteam-Sitzungen sollen sich noch um zusätzliche Belegschaftsversammlungen erweitern, um die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern.

Ein weiteres Erfolgskriterium für die Sicherung der Nachhaltigkeit ist die Aufnahme der im Workshop entwickelten Maßnahmen in die Gefährdungsbeurteilung und ihre feste Verankerung. Die Gefährdungsbeurteilung wird seitdem regelmäßig durchgeführt und aktualisiert.

Was ebenfalls einen großen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet ist, erfolgreiche Maßnahmen zu verstetigen. Bei der WFG geschieht dies durch die geplante jährliche Durchführung eines Gesundheitstages.



Schritt 6: Sicherung der Nachhaltigkeit

Auch die Schulung der Mitarbeiter trägt zur Sicherung der Nachhaltigkeit bei. Bei der WFG fand deshalb für alle Mitarbeiter eine 1,5 stündige Veranstaltung zum Thema „Gesundheit allgemein“ statt. Zusätzlich können die Mitarbeiter über die Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes geschult und für das Thema weiter sensibilisiert werden. Führungskräfte werden bei einer Krankenkasse zum Thema „Arbeit - Auswirkung auf die Gesundheit“ in einem eintägigen Seminar geschult.

Nach der Durchführung des Gesundheitstags wurde die Idee geboren, eine „Bewegte Pause“ als festen Bestandteil bei der WFG zu installieren. Zwei freiwillige Mitarbeiter sollen als Multiplikatoren von einer Krankenkasse zum Thema Dehnen, Koordination, Atmung etc. geschult werden. Diese werden dann ihre Kolleginnen und Kollegen motivieren, Bewegungspausen aktiv zu gestalten. Therabänder für die Übungen wurden von der Krankenkasse gesponsert und liegen in den Büros aus.

Der Arbeitsschutzausschuss kontrolliert und steuert den weiteren Verlauf und ist ein entscheidender Garant für die Nachhaltigkeit des Projekts.

Das Beispiel der WFG macht deutlich, wie wichtig es ist, die Beschäftigten regelmäßig zu informieren und aktiv zu beteiligen, um sie somit erfolgreich in die Unternehmensprozesse einzubinden.

Tipps

- Fühlen Sie sich für die Nachhaltigkeit verantwortlich.
- Betrachten Sie die Maßnahmenumsetzung langfristig.
- Kommunizieren Sie Erfolge im Betrieb.
- Leisten Sie Überzeugungsarbeit bei den Beschäftigten und den Führungskräften, bleiben Sie am Ball und schärfen Sie das Bewusstsein der MitarbeiterInnen.
- Investieren Sie zunächst in personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, um später die Früchte des Erfolgs zu ernten.
- Durch Verringerung des Krankenstands werden Ressourcen frei.
- Kombinieren Sie Maßnahmen der Arbeitsentlastung mit Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung. Jeder muss selbst etwas für seine Gesundheit tun; gleichzeitig müssen die Arbeitsbedingungen angepasst bzw. verändert werden.
- Vergessen Sie nicht: Der Unternehmer / die Geschäftsführung ist in der Pflicht!
- Achten Sie auf eine klare Rollenverteilung: Der Betriebsrat kontrolliert und die betrieblichen AkteureInnen unterstützen und beraten. Die Beschäftigten sind aktiv beteiligt.



Arbeitsfähig in die Zukunft. Wir begleiten Sie!

Ihr kompetenter Partner rund um:

Software-Ergonomie und Usability-Engineering

Organisationsdiagnose und -entwicklung

Personalauswahl und -entwicklung

Arbeits- und Gesundheitsschutz

www.bao.de



LITERATURVERZEICHNIS

Auf der Homepage des Projektes (www.hawaii4u.de) werden unter dem Navigationspunkt „Literatur“ zahlreiche Tipps für Anwender, Kritiker und wissenschaftlich Interessierte angeboten.

Weitere Literaturquellen, die zum Teil auch in der Handlungshilfe zitiert werden, sind hier aufgelistet:

ArbSchG (1996). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit. Zuletzt geändert durch Artikel 11, Nummer 20 G v.30.7.2004 I 1950. Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH.

Becker, M., Ehlbeck, I. & Prümper, J. (in Druck). Freundlichkeit und Respekt als Motor der Arbeitsfähigkeit. Eine empirische Studie über die Bedeutung des freundlichen und respektvollen Umgangs des Vorgesetzten für die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. In M. Giesert (Hrsg.): Gesundheitsgipfel an der Zugspitze. Führung und Gesundheit. Hamburg: VSA.

Bekemeier, B., Busch, B., Hanke, J., Ruf, U. P. & Wallbruch, S. (2006). SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit. [Onlinedokument] http://www.bib-nrw.de/bib-nrw/selbstcheck/download_selbst_check.shtml. [Zugriffsdatum: 25.04.2009].

Bienert, M. (2008). Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich - Erfolgsprüfung und praktische Beispiele. KMU-Fachkongress „Gesundheit, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement im demographischen Wandel“, 26.09.2008. Hannover.

Camerino, D., Heijden, B. van der, Estry-Behar, M., Kiss, P., Pokorski, J., Hasselhorn, H. M. & die NEXT-Studiengruppe (2005). Die Arbeitsfähigkeit im Pflegeberuf. In H. M. Hasselhorn, B. H. Müller, P. Tackenberg, A. Kümmerling & M. Simon, Berufsausstieg bei Pflegepersonal. (S. 95-100). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

DIN EN ISO 10075 (2000). Ergonomische Grundlagen in Bezug auf psychische Belastung, Teil 1: Allgemeine Begriffe. Berlin: Beuth.

Elsner, G. (2005). Der Arbeitsbewältigungsindex: Eine Bewertung aus arbeitsmedizinischer Sicht. Gute Arbeit, 17 (2), 18-21.

Giesert, M. (Hrsg.), Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.

Giesert, M. & Tempel, J. (2001). Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung.

Giesert, M. (in Druck). ... ohne Gesundheit ist alles nichts! Beteiligung von Beschäftigten an der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hamburg: VSA-Verlag.

Hasselhorn, H.-M., Seibt, R., Tielsch, R. & Müller, B. H. (2005). Der Work Ability Index – Fluch oder Segen. Gute Arbeit, 19 (4), 33-37.



- Hasselhorn, H.-M., Müller, B.H. & Tackenberg, P. (2005). NEXT Scientific Report July 2005. Wuppertal: University of Wuppertal.
- Hasselhorn, H.-M. & G. Freude (2007). Der Work Ability Index - ein Leitfaden. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Hasselhorn, H.-M. & Freude, G. (2008). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund: BAuA.
- Ilmarinen, J. (1997). Eleven-year-follow-up of aging workers. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 23 suppl. 1: 71.
- Ilmarinen, J. (1999a). Ageing Workers in the European Union - Status and Promotion of Work Ability, Employability and Employment. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour.
- Ilmarinen, J. (1999b). Wandel der Leistungspotenziale im Prozess des Alterns: Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. Fachkongress Altern und Arbeit, 29. und 30. November, Berlin.
- Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. (Eds.). (1999). FinnAge - respect for the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990 - 96. *People and Work - Research Reports*. Helsinki, Finland: Nykipaino Oy.
- Ilmarinen, J. (2002). Finnische Erfahrungen mit dem Work Ability Index. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Europäische Erfahrungen mit dem Work Ability Index* (S. 8-14). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. *Fehlzeiten-Report 2002 - Demographischer Wandel*. B. Badura, H. Schellschmidt and C. Vetter. Berlin u.a., Springer: 84-99.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2007). Arbeitsbewältigungsindex (ABI). *Lexikon Arbeitsgestaltung - Best Practice im Arbeitsprozess*. K. Landau. Stuttgart, Gentner Verlag: 84-87.
- Karazman, R., Geissler, H., Kloimüller, I. & Kloimüller, A. (1995). Work Ability Index. Arbeitsbewältigungsindex. Deutschsprachige Ausgabe. *Arbeitnehmerschutz*, 19. Helsinki: Finnisches Institut für Arbeitsmedizin.
- Karazman, R. & Kloimüller, I. (2002). Das Instrument „Work Ability Index“ – Ein verbindlicher Kommunikationsknoten betrieblichen Gesundheitsmanagements. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Europäische Erfahrungen mit dem Work Ability Index* (S. 22-27). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

LITERATURVERZEICHNIS

- Korczak, D., Klotzhuber, S., Tempel, J., Eggerdinger, Ch. & Schallenmüller, G. (2002). Ernährungszustand von Nachtschichtarbeitern. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Mäkitalo, J. & Launis, K. (2005). Von der Bewertung der Arbeitsunfähigkeit zur Förderung der Arbeitsbewältigung. *Gute Arbeit*, 17 (2).
- Martin, P., Prümper, J. & von Harten, G. (2008). Ergonomie-Prüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen (ABETO). Bund-Verlag: Frankfurt am Main
- Prümper, J. (2008). Arbeitstätigkeit. Ergonomieprüfer. P. Martin, J. Prümper and G. v. Harten. Frankfurt am Main, Bund-Verlag GmbH: 19-54.
- Prümper, J. (2009). KFZA - Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren - Band 2: Organisationspsychologische Instrumente*. Lengerich: Pabst-Verlag (in Druck).
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125-132.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Rosenstiel, L. von (2001): Führung. In Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, S. 317-347.
- Seibt, R., Schneider, S., Knöpfel, D. & Scheuch, K. (2002). Work Ability Index und Vitalität bei unterschiedlicher beruflicher Tätigkeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Europäische Erfahrungen mit dem Work Ability Index* (S. 41-60). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Tempel, J. (in Druck). Unternehmen im Umbruch – Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bei GeoInformation 2005/2006. Unveröffentlichte Dokumentation (Auskünfte bei Dr. med. Jürgen Tempel, Moorwerder Osterdeich 12, 21109 Hamburg).
- Tempel, J. & Giesert, M. (2005a). Das Arbeitsfähigkeitskonzept unterstützt den Wunsch nach guter Arbeit. *Gute Arbeit*, 17 (2), 15-17.
- Tempel, J. & Giesert, M. (2005b). *Arbeitsfähigkeit 2010: Von 16 bis 65 in einem Unternehmen! - Abschlussbericht zum ABI-NRW Projekt*. Düsseldorf: IQ-Consult gGmbH.
- Tuomi, K. (Ed.). (1997). Eleven-year-follow-up of aging workers. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 23, suppl. 1.



Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998). Work Ability Index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2001). Arbeitsbewältigungsindex/Work Ability Index. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., Martikainen, R. & Aalto, L. (1999). Work, life-style, health and work ability among ageing municipal workers in 1981-1992. In J. Ilmarinen & V. Louhevaara (Eds.), FinnAge – Respect for the aging. Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96 (S. 220-232). Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

INTERNETADRESSEN

Auf der Homepage des Projektes (www.hawaii4u.de) werden unter dem Navigationspunkt „Links“ weitere Tipps gegeben.

Die Homepage des Projektes ABI NRW – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

www.abi-nrw.de

Projekt der Industriellenvereinigung und der Arbeiterkammer Wien:

www.arbeitundalter.at

Hier präsentiert sich das WAI-Netzwerk zur Anwendung des Arbeitsfähigkeitsindex:

www.arbeitsfaehigkeit.net

Praxishilfen auf den Seiten der Landesanstalt für Arbeitsschutz:

www.arbeitsschutz.nrw.de

Online-Datenbank der Hans-Böckler-Stiftung mit dem größten Bestand an Betriebsvereinbarungen in Deutschland:

www.boeckler.de/398.html

BMBF-Transferprojekte zum Demografischen Wandel:

www.demotrans.de

Der bundesweite Dienstleister des Deutschen Gewerkschaftsbundes für allgemeine, politische und gewerkschaftliche Bildung qualifiziert betriebliche Interessenvertretungen und führt Entwicklungs- und Beratungsprojekte, u. a. zu den Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz durch:

www.dgb-bildungswerk.de

Broschüren und Instrumente gesammelt vom Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung:

www.dnbgf.de

Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten – Good Practice Portal:

www.good-practice.org

Die Fachzeitschrift zu Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung:

www.gutearbeit-online.de

Die Homepage zum Projekt HAWAI4U Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen mit Informationen zum demografischen Wandel, Praxisbeispielen von am Projekt beteiligten Betrieben und nützlicher Literatur sowie Links:

www.hawaii4u.de

Informationen, Lösungen, Netzwerke, Projekte gesammelt von INQA, der Initiative Neue Qualität der Arbeit:

www.inqa.de

Projekt Blickwechsel: Auf dem Weg zu einer alters- und altersorientierten Personalentwicklung in der Pflege- und Gesundheitsbranche. Träger ist der Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e.V.:

www.lebenshaelfte.de/tools/

Arbeitsfähig in die Zukunft.
Wir begleiten Sie!



Wir bieten Ihnen im Bereich „Gesundheit und Arbeit“:

- das richtige Handwerkszeug für individuelle Lösungsmöglichkeiten im Betrieb
- Tipps für die aktive Gestaltung von gesundheitsgerechten und sicheren Arbeitbedingungen im Betrieb
- fundierte Kenntnisse der einschlägigen Regelungen und Gesetze.



Kontakt: IQ-Consult gGmbH

Marianne Giesert, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Tel: 0211/4301-372, Fax: 0211/4301-398

E-Mail: m.giesert@iq-consult.de, www.iq-consult.de