

Haus der Arbeitsfähigkeit – Konzept der Arbeitsfähigkeit

Prof. Juhani Ilmarinen und seine Mitarbeitenden vom Finnischen Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz (FIOH – Finnish Institute of Occupational Health) erhoben während elf Jahren Daten, die bei 6000 finnischen Beschäftigten gewonnen wurden. Auf dieser Basis wurde dann zur Veranschaulichung des „Konzeptes Arbeitsfähigkeit“ ein „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entworfen, das die gegenseitige Abhängigkeit individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Aspekte veranschaulichen soll



Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (modifiziert nach ILMARINEN & TEMPEL, 2002) ¹

Erdgeschoss: Gesundheit – funktionelle Kapazität

Unter Gesundheit werden die physische und die psychische Gesundheit verstanden, die beide die Voraussetzung für eine gewisse Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben bilden.

1. Stock: Kompetenz – Kenntnisse, Fähigkeiten

„Das Erdgeschoss kann die Anforderungen der Arbeit nur dann gut tragen, wenn im 1. Stock eine adäquate ausreichende berufsspezifische Kompetenz vorhanden ist. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten über ausreichende fachliche und soziale Kompetenz verfügen müssen und sie kontinuierlich im Verlauf ihres Arbeitslebens ausbauen („lebenslanges Lernen“). Die Bedeutung dieses Stockwerks nimmt in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu.“

¹ Hasselhorn, Freude, Der Work Ability Index – ein Leitfadens, baur, Dortmund/Berlin/Dresden 2007

2. Stock: Werte – Einstellungen, Motivation

Dieser Stock steht für die sozialen und moralischen Werte der Beschäftigten, welche massgeblich zur betrieblichen Arbeitskultur beitragen. Dabei geht es um Würde, Respekt, Anerkennung und Gerechtigkeit usw., aber auch um die emotionale Bindung zur Organisation, Motivation und Engagement. Dies wirkt sich wesentlich auf die Fähigkeit und Bereitschaft zu lernen und sich weiter zu qualifizieren (1. Stock: Kompetenz!!!) aus. Zu diesem Stockwerk gehören auch die Einstellungen gegenüber der Leistungsfähigkeit Älterer (z. B. Defizit- versus Ressourcenansatz).

3. Stock: Arbeit – Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalt/Anforderungen, Soziales Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation, Führung/Management

Im 3. Stock wird die Arbeit mit allen Aspekten des Arbeitsinhalts (physische, psychische und soziale Anforderungen), der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsorganisation zusammengefasst.

Die Führung nimmt eine besonders wichtige Stellung ein, da Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden wesentlich beeinflussen kann. Weitere zentrale Faktoren, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit beeinflussen können, sind, ob die Arbeitenden ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können und inwieweit sie ihre Arbeitsabläufe beeinflussen können.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ vereinigt diejenigen Aspekte unter einem Dach, die für den Erhalt und den Ausbau der Arbeitsfähigkeit entscheidend sind. Dabei ist es notwendig, dass die vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

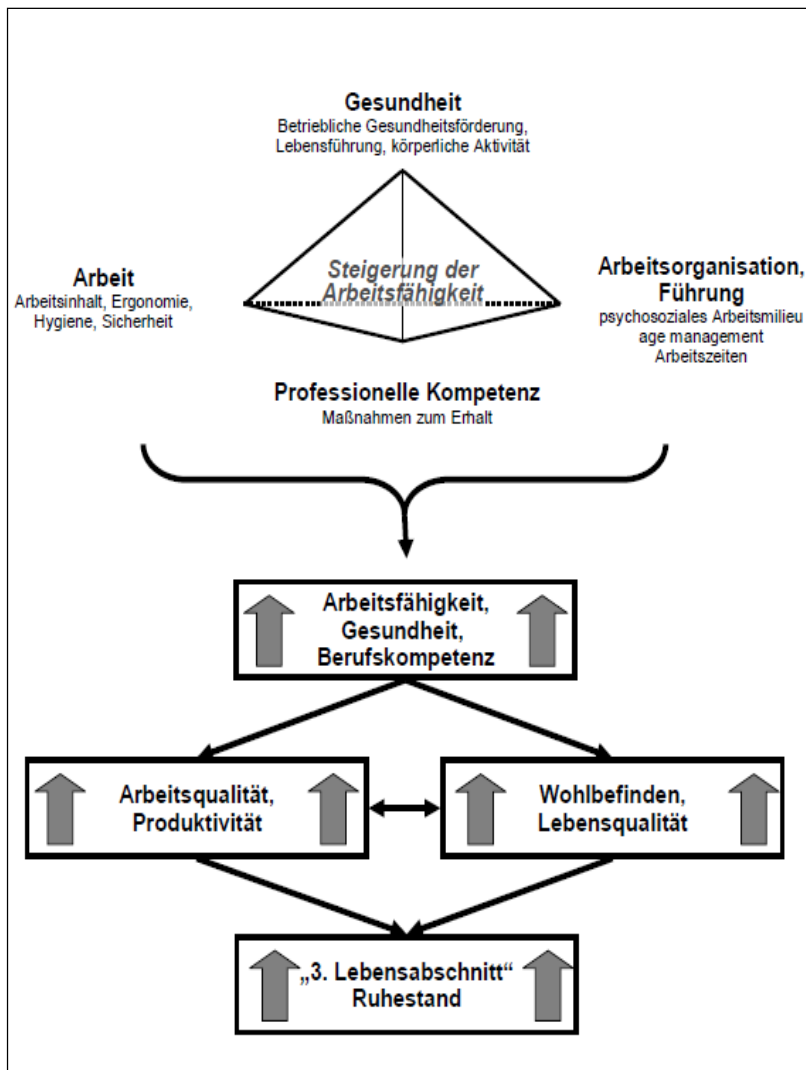
Bei niedriger Arbeitsfähigkeit sollte jedes dieser Stockwerke überprüft und notwendigenfalls „muss Ordnung geschaffen“ werden. Eine dementsprechende abteilungs- und hierarchieübergreifende Sicht- und Handlungsweise eröffnet dem Betrieb die Möglichkeit, frühzeitig die richtigen Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchzuführen. Mit dem Ziel der Vermeidung vorzeitiger Erwerbsunfähigkeit, wie auch der Sicherung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Organisation.

„Die betrieblichen und individuellen Auswirkungen der ganzheitlichen betrieblichen Betrachtung der Arbeitsfähigkeit im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ skizziert Ilmarinen im „Konzept der Arbeitsfähigkeit“ (vgl.² und ³)

² Hasselhorn, Freude, Der Work Ability Index – ein Leitfaden, baua, Dortmund/Berlin/Dresden 2007
³ ILMARINEN & TUOMI, 2004

Das „Konzept der Arbeitsfähigkeit“ (vgl.⁴)

Nach dem „Konzept der Arbeitsfähigkeit“ ist die nachhaltige Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten das Resultat von Präventionsmassnahmen in vier Handlungsfeldern, die den vier Stockwerken des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ annähernd entsprechen:



Konzept der Arbeitsfähigkeit als Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit (Pyramide, oben) einschliesslich individueller und betrieblicher Folgen (untere Hälfte) (modifiziert nach ILMARINEN & TEMPEL, 2002a).

„Auf der Spitze einer dreieitigen Pyramide steht der Mitarbeiter mit seiner psychischen, physischen und sozialen *Gesundheit*. Sowohl bei ihm wie auch an den drei weiteren Ecken der Pyramide (*Arbeitsinhalt*, *Arbeitsorganisation und Führung* und *Professionelle Kompetenz*) ist anzusetzen, wenn man langfristig die Arbeitsfähigkeit erhöhen will. Die Konsequenzen dieser Massnahmen werden im unteren Teil der Abbildung skizziert: es entsteht eine „win-win-Situation“, bei der sowohl der Beschäftigte als auch sein Unternehmen profitieren.

Die „win-win-Situation“ mit der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit/Gesundheit/Berufskompetenz, der Arbeitsqualität/Produktivität und des Wohlbefindens/ der Lebensqualität sowie auch einer erhöhten Lebensqualität im 3. Lebensabschnitt wurde in einer finnischen Meta-Analyse von etwa 70 Studien zur wirtschaftlichen Effektivität von Massnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit bestätigt (AHONEN et al., 2002). Die Hälfte der Effizienz war auf verbesserte Gesundheit der

⁴ Hasselhorn, Freude, Der Work Ability Index – ein Leitfadens, baua, Dortmund/Berlin/Dresden 2007

Beschäftigten und die andere Hälfte auf erhöhte Produktivität zurückzuführen. Die Autoren gehen noch eine Ebene höher: nach ihrer Aussage haben sich die finnischen Massnahmen der 1990er Jahre zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit auch sozioökonomisch als „sehr profitabel“ erwiesen, durch die resultierende Erhöhung der Produktivität sowie durch die Abnahme von Frühberentung (AHONEN et al., 2002). Auf der letzten, untersten Ebene des Konzepts werden die Konsequenzen einer guten Arbeitsfähigkeit für den „dritten Lebensabschnitt“ skizziert. Nach Befunden von TUOMI, HUUHTANEN et al., 2001, hat die Mehrheit derer, die vor dem Berufsaustritt über eine gute Arbeitsfähigkeit verfügt hatte, auch 5 Jahre danach noch eine höhere Lebensqualität, bessere körperliche Konstitution und Gesundheit sowie mehr Lebenszufriedenheit.“⁵

Zusammengefasst heisst das, das das entwickelte „Konzept der Arbeitsfähigkeit“ darauf aufbaut, dass die optimale Balance zwischen der Person und ihrer Arbeit sich als Grundbaustein erweist. Damit kann es als Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit genutzt werden. Die betrieblichen und individuellen Auswirkungen einer ganzheitlichen betrieblichen Betrachtung der Arbeitsfähigkeit sind darin skizziert. Demnach ist die nachhaltige Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten das Resultat von Präventionsmassnahmen in den vier Handlungsfeldern:

- die individuelle Gesundheit,
- den Arbeitsinhalt und die Arbeitsumgebung,
- Aspekte der Arbeitsorganisation und Führung sowie
- die professionelle Kompetenz der Arbeitnehmer/-innen.

„Konzept der Arbeitsfähigkeit“ als Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit



(modif. nach Ilmarinen & Tempel, 2002, Arbeitsfähigkeit 2010)⁶.

Nachhaltige Erfolge zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit werden vor allem dann erzielt,

- wenn Massnahmen kontinuierlich erfolgen (als Prozess),
- wenn die Präventionsansätze „multidimensional“ geschehen. Das heisst: gleichzeitige Intervention auf mehreren der vier Handlungsfelder (vgl. ⁷)

⁵ Hasselhorn, Freude, Der Work Ability Index – ein Leitfadens, baua, Dortmund/Berlin/Dresden 2007

⁶ Ilmarinen & Tempel, 2002, Arbeitsfähigkeit 2010

⁷ Ilmarinen & Tuomi, 2003