

# NACHHALTIGE PERSONALPOLITIK IN DER PRAXIS

Arbeitsfähigkeit in der Belegschaft als Maßstab für  
die Vorstandsvergütung

## Die Methode „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Alexander Frevel, Hamburg

in Abstimmung mit/in Vertretung von Juhani Ilmarinen, Vantaa/FIN

Düsseldorf, 25.09.2018



# Inhalte

- „Haus der Arbeitsfähigkeit“
  - Das Fördermodell „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“
  - Entstehung und Einsatz
- Work Well-being (WAI 2.0)
  - Personen-Radar
  - und Betriebs-Radar – Dialog im Verantwortungskreis
- Hinweise aus der Evaluierung in Finnland



# Herzliche Grüße



Eigenes Foto 2018

Hyvää päivää ja tervetuloa

– **Guten Tag und herzlich  
Willkommen**

Lämpimät terveiset Suomesta Juhani  
Ilmarinen

– **Herzliche Grüße aus Finnland  
von Juhani Ilmarinen**



# Kann ein Haus eine Methode sein?

## Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

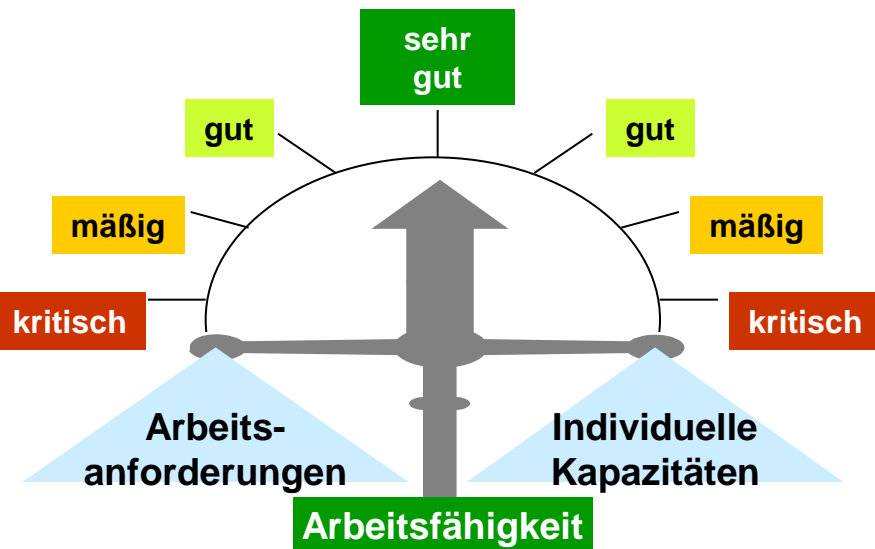
- ist ein nachvollziehbares „Bild“
- enthält verständliche Elemente
- umfasst alle Bereiche für gute Arbeit
- ist handlungsinstruktiv



DRK – Deutsches Rotes Kreuz Landesverband Schleswig-Holstein (Hrsg.): gut, gerne und gesund in der Pflege arbeiten. Handlungshilfe zum Projekt „Gesund in der Pflege“. Kiel 2014



# Was ist „Arbeitsfähigkeit“?



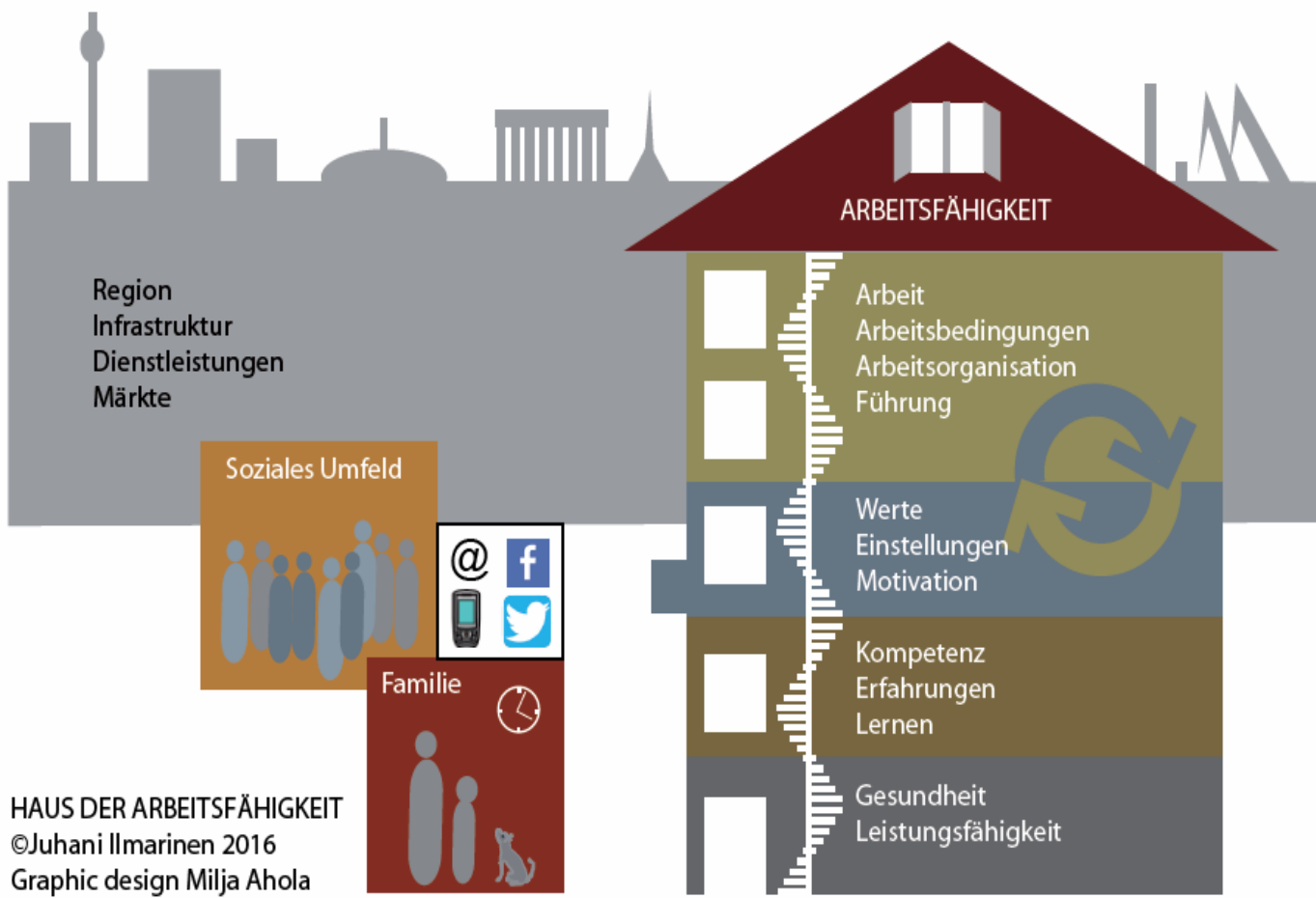
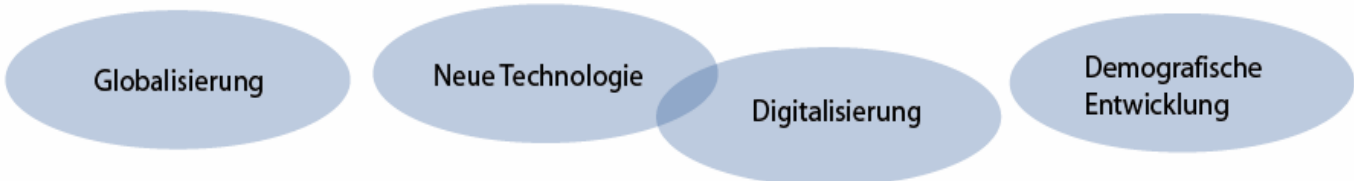
Arbeits(bewältigungs)fähigkeit (Work Ability) beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Dabei muss die Entwicklung der **individuellen funktionellen Kapazität** ins Verhältnis gesetzt werden zu den **Arbeitsanforderungen**.

Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-/ alters- und gesundheitsadäquat gestaltet werden.

(Ilmarinen & Tempel, 2002)





HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT  
©Juhani Ilmarinen 2016  
Graphic design Milja Ahola

# Die Entwicklung der Methode – Ausgangslage

- Finnland bemerkte den demografischen Wandel schon in den 1970-er Jahren, ca. 20 Jahre früher als Deutschland
- hohe Zahl von Personen, die das Renteneintrittsalter nicht in Beschäftigung erreichten
- „Umbau“ der Wirtschaftsstruktur von der Schwerindustrie (Metall, Holz) auf Technologieproduktion
- → Auftrag an das FIOH (Finnish Institut of Occupational Health), die Einflussfaktoren für vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu untersuchen
  - implizite Umkehrung des Auftrags: Was führt dazu, dass Menschen länger in der Erwerbsarbeit verbleiben können?



# Die Entwicklung der Methode – Analytik

- Multidisziplinäre Arbeitsgruppe (Biostatistik, Epidemiologie, Medizin, Physiologie, Psychologie) begann **1980** mit einer Längsschnittstudie (zuletzt 2009 = 28 Jahre follow-up)
- 1981 Untersuchung von mehr als 6.000 über 45-Jährigen Beschäftigten kommunaler Betriebe in Finnland (40 häufigste Berufe) mit intensiven medizinischen und physiologischen Analysen und umfangreichen psychologischen Erhebungen (>250 Fragen)
- Konzentration auf die wichtigsten/aussagekräftigsten Fragen  
→ sieben (7) Items  
→ validiertes Instrument: Work Ability Index
- Die Selbsteinschätzung der Person stimmt mit einer Wahrscheinlichkeit von fast 90% mit der quasi objektiven Analyse durch externe Personen überein





# Die Entwicklung der Methode – Anwendung

- Anwendung in Finnland in Einstellungs- und Regeluntersuchungen und für wissenschaftliche Zwecke
- weltweite Verbreitung (> 30 Sprachen; erste deutschsprachige Veröffentlichung 1997 in Österreich)
- breiter Einsatz in der Forschung und durch Arbeitsmediziner\*innen
- in Deutschland und Österreich Weiterentwicklung als individuelles und organisatorisches Beratungsinstrument: Arbeitsbewältigungs-Coaching® ab 2006; Fit2Work-Programm
- ab 2010 Programm von Arbeitgebern und Gewerkschaften in Finnland → Weiterentwicklung zum **Work Well-being Index**



# Good work – longer career

2010-2015 ( > 90 Firmen )

Federation of Finnish Technology Industries

Metalworkers' Union

Federation of Professional and Managerial Staff YTN

Union of Salaried employees TU

Union of Professional Engineers in Finland

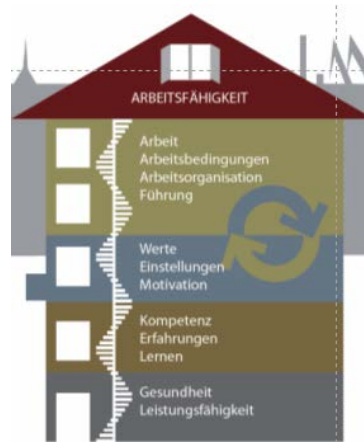
Ville Ilmarinen, Juhani Ilmarinen, Pekka Huuhtanen, Veikko Louhevaara and Ove Näsman:  
Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar.

In: Ergonomics, 2015. Vol. 58, No. 8, 1445–1460, <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>



# Das Fundament des Hauses der Arbeitsfähigkeit

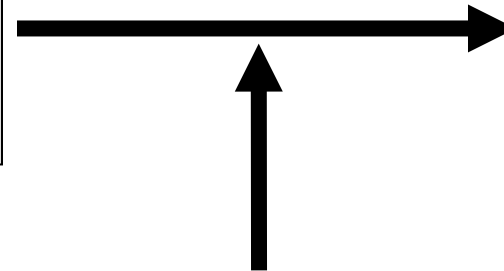
Vorgaben  
des Unternehmens



Subjektive Reaktion  
der MitarbeiterInnen

**Belastung**

**Beanspruchung**



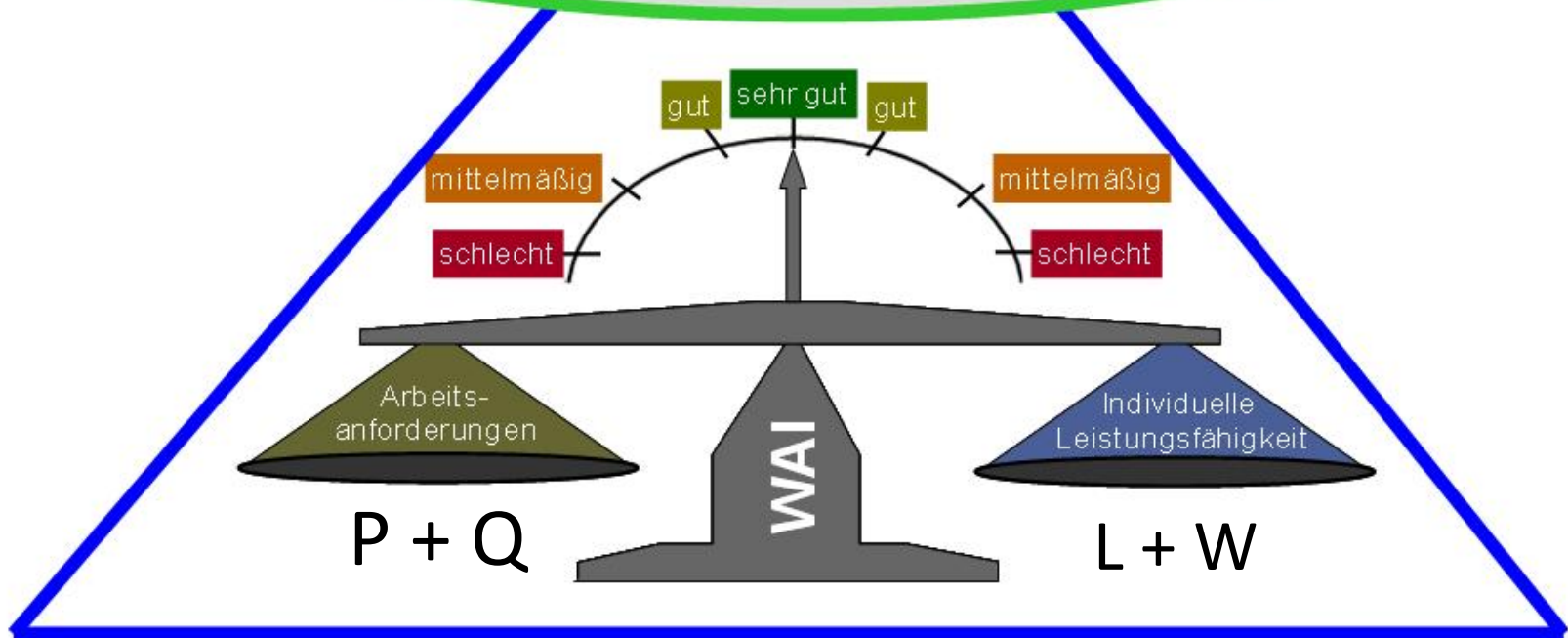
**Ressourcen**



Betriebliche

Notwendigkeiten

Ein Dialog, der niemals endet:



Arbeitswissenschaftliche  
Erkenntnisse

Produktivität + Qualität  
der Arbeit

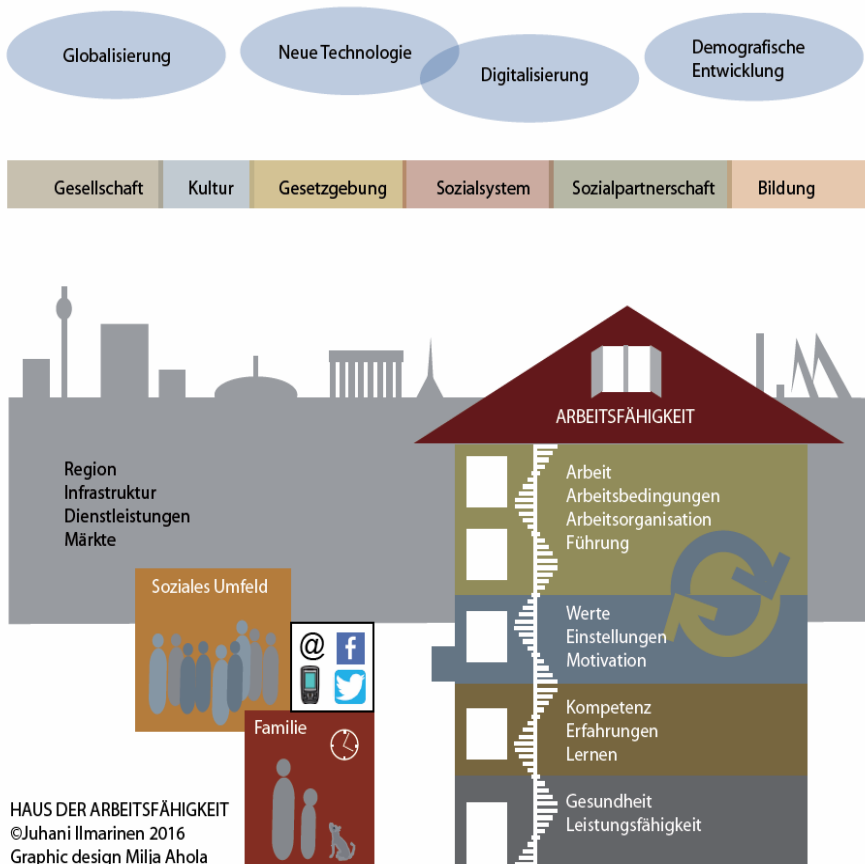
Wünsche der  
Mitarbeiter

Lebensqualität + Wohlbefinden  
der MitarbeiterInnen

# Voraussetzungen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit während des (beruflichen) Lebensverlaufes

ZIEL: Arbeit gut bewältigen können → Möglichst

- lange ( $\geq$  Rentenalter)
- gesund
- gerne (motiviert)
- produktiv



**Dürfen**



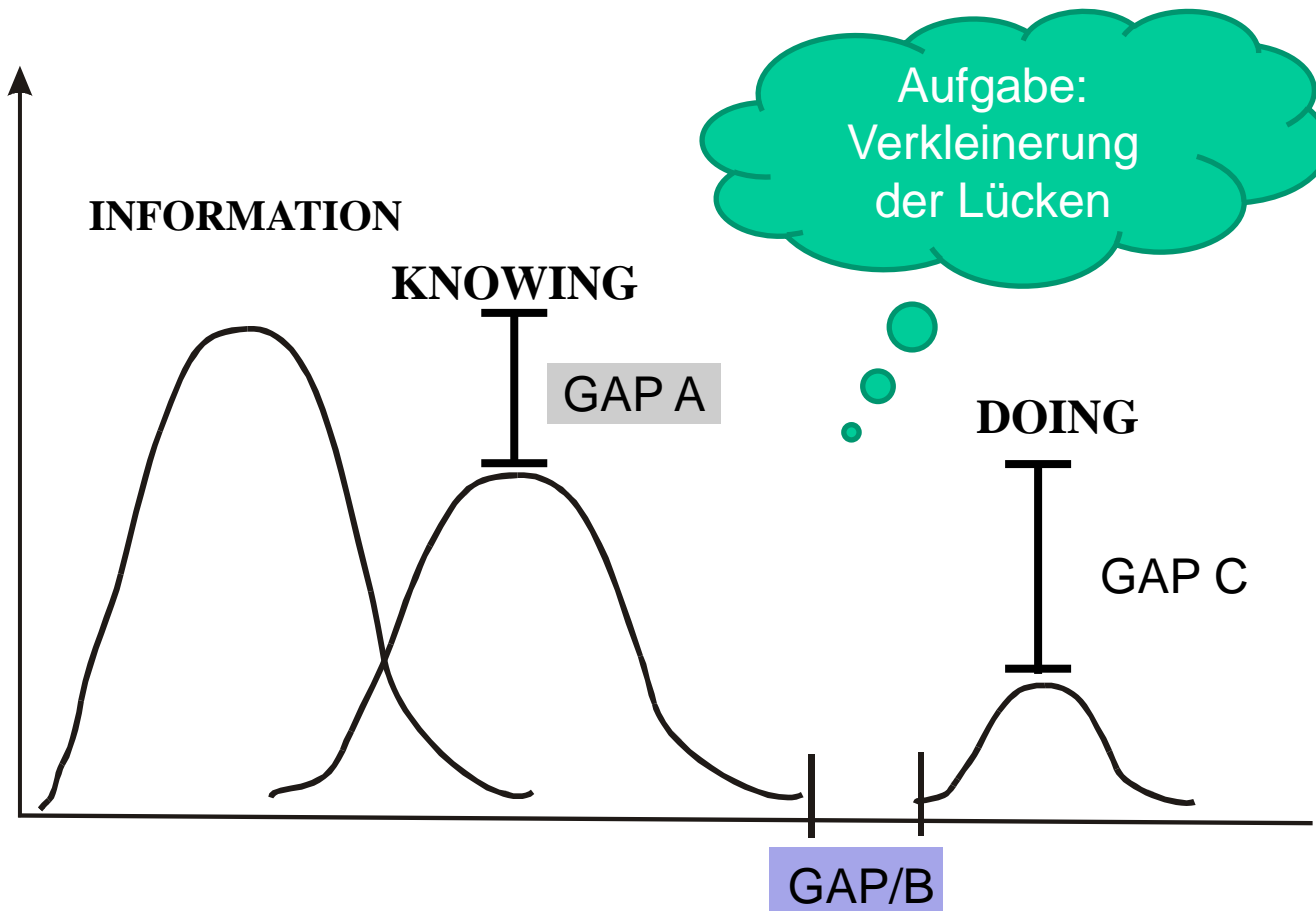
**Wollen**



**Können**



# Knowing-Doing-Gaps



# Grundsätzliche Überlegung: Weniger tun, aber das Nötigste tun

- Konkrete Hinweise für das Nötigste durch die Mitarbeiterbefragung (kurz, validiert, wie WAI)
- Priorisierung des Tuns
- Das Tun soll konkret und verständlich sein
- Das Tun ist durchführbar neben den täglichen Aufgaben und Routinen
- Das Tun macht Freude statt Stress
- Das Tun ist nachhaltig
- Das Tun ist wirksam



# Wer sagt, welche die nötigsten Aufgaben sind, die zu tun sind?

- MitarbeiterInnen
- Führungskräfte, HR
- Betriebsrat, Gewerkschaften
- andere AkteurInnen (z.B. Präventivfachkräfte usw. )

oder

- **Wir gemeinsam!**
- Dafür braucht der Betrieb Dialog statt Diskussion
- Ein Dialog zwischen allen Akteuren wäre optimal





# Arbeitsfähigkeit / WAI 2.0

## Personen-Radar

1. Befragung aller Beschäftigten → alle Stockwerke (4+1)
2. Ergebnisse pro Stockwerk (Ampel)
3. Ergebnisse aller Stockwerke = **Work Well-Being Index (WWBI)**
4. Klassifizierung: ausgezeichnet, gut, mäßig, niedrig

## Betriebs-Radar (Dialog)

1. Priorisierung der Stockwerke (4+1)
2. Identifizierung und Priorisierung der Handlungsfelder/Stockwerk
3. Identifizierung und Priorisierung der Maßnahmen/Stockwerk bzw. Handlungsfeld
4. Konkreter Plan inkl. Evaluierung der Maßnahmen



# Grundlagen des Radar-Prozesses

- **Ist-Analyse / Personen-Radar**

Untersuchung der aktuellen Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Hilfe des Fragebogens (Basisdaten zur Person, standardisierte Fragen: Personenradar plus offene Fragen zur persönlichen Erläuterung)

- **Betriebsradar**

Der <Verantwortungskreis> stützt sich auf das Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und organisiert gemeinsam Maßnahmen zur Stabilisierung oder Verbesserung der Arbeitssituation



# Personen-Radar

Erhebungsbogen  
Auswertung





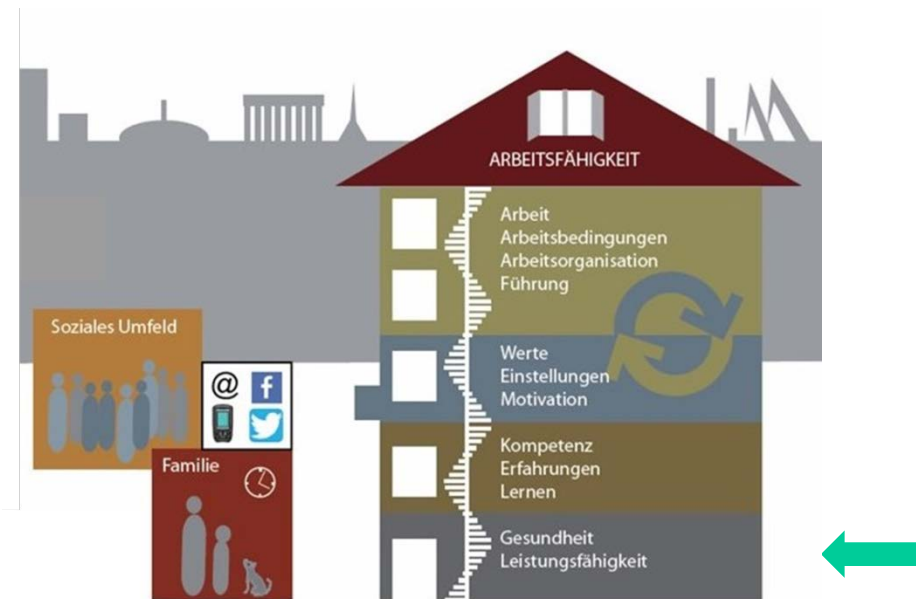
# Mitarbeiterbefragung zur Bestimmung der Ausgangssituation

- ❖ **Wie geht es Ihnen bei Ihrer Arbeit?**
- ❖ **Wie steht es um die Balance zwischen dem, was von Ihnen bei der Arbeit verlangt wird, und dem, was Sie zurzeit leisten können?**
- **Alle Items in einer 11-er Skala**

Extrem schlecht...0.....1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10...Extrem gut



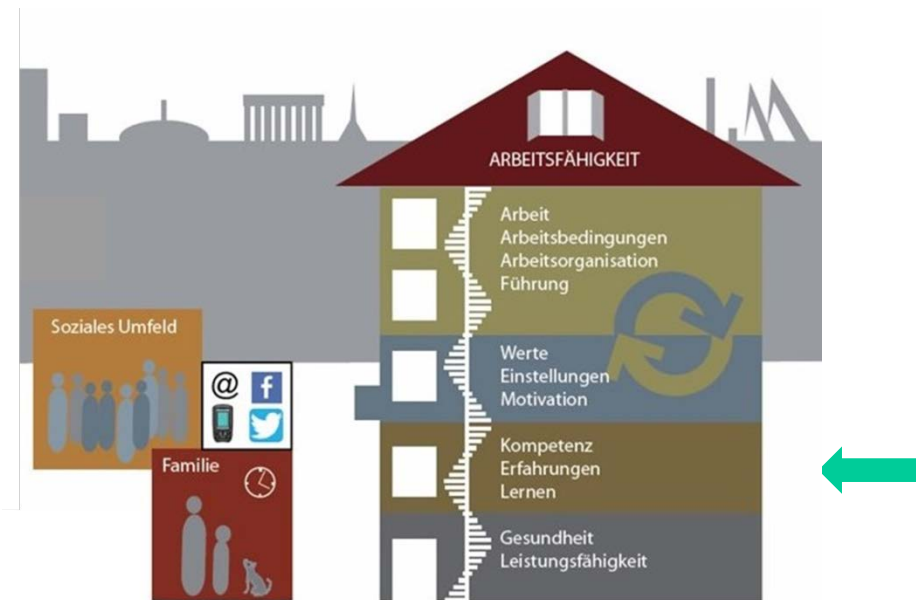
# Fragen zu Stockwerk 1



1. Wie ist Ihr Gesundheitszustand in Bezug auf Ihre Arbeit?
2. Wie ist Ihre Leistungsfähigkeit in Bezug auf Ihre Arbeit?



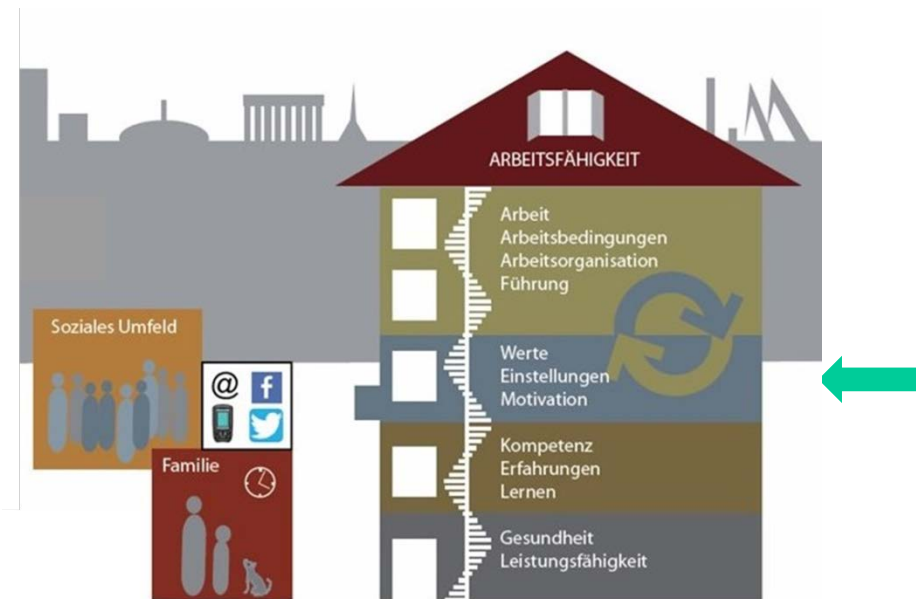
# Fragen zu Stockwerk 2



3. Wie ist Ihre fachliche Kompetenz in Bezug auf Ihre Arbeit?
4. Werden Sie ausreichend fortgebildet, um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?
5. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten erweitern und Neues erlernen?



# Fragen zu Stockwerk 3

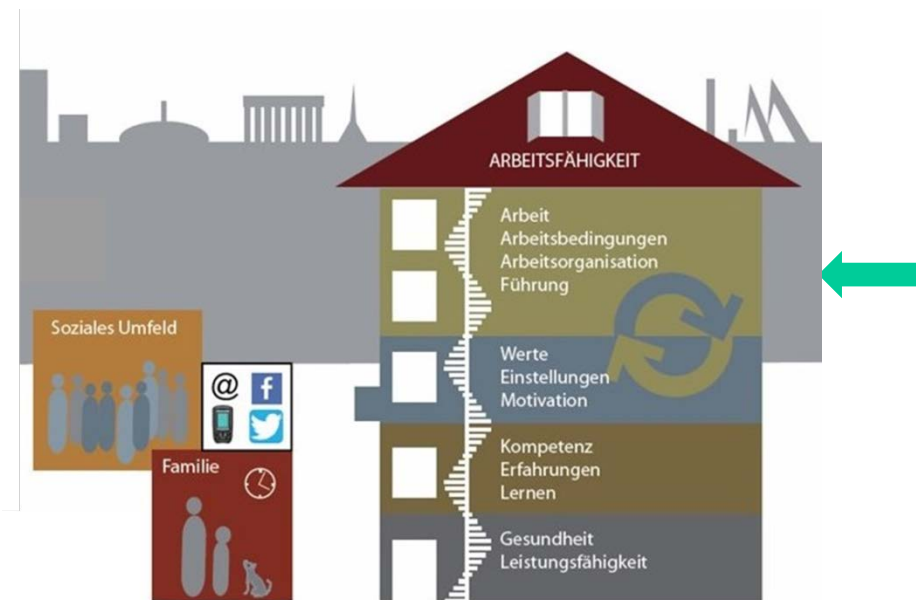


6. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt?
7. Vertrauen Sie Ihrem Arbeitgeber?
8. Engagieren Sie sich für Ihre Arbeit?
9. Sind Sie motiviert, Ihre Arbeit zu erledigen?
10. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz gerecht behandelt?





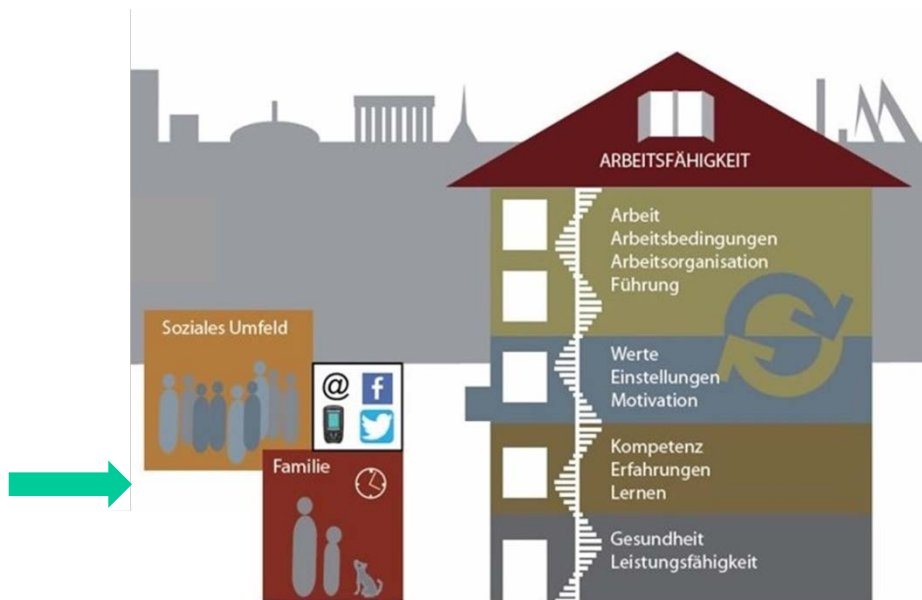
# Fragen zu Stockwerk 4



11. Wie gut ist Ihre Arbeit organisiert?
12. Bekommen Sie Unterstützung von Ihrer/m Vorgesetzten in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen?
13. Bekommen Sie über Ihre Arbeitsleistung Rückmeldung von Ihrer/m Vorgesetzten?
14. Erhalten Sie in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen Unterstützung durch Ihre Kolleg\*innen?



# Fragen zu „Stockwerk“ 5



15. Ist die derzeitige Arbeitszeitregelung für Sie passend?
16. Wie gut können Sie Ihre Arbeit und Ihr Familienleben miteinander vereinbaren?
17. Haben Sie genügend Zeit und Ressourcen für Ihre Freunde und Hobbies?

# Fragen zur Arbeitsfähigkeit

18. Entsprechen die Anforderungen Ihrer Arbeit Ihren Ressourcen und persönlichen Möglichkeiten?
19. Angenommen, die beste erreichte Arbeitsfähigkeit hat einen Wert von 10 Punkten. Wie viele Punkte geben Sie Ihrer aktuellen Arbeitsfähigkeit? (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind.)
20. Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Anforderungen Ihrer Arbeit?
21. Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die psychischen/geistigen Anforderungen Ihrer Arbeit?
22. Sind Sie gesundheitlich in der Lage, Ihre derzeitige Arbeit noch in zwei Jahren zu erledigen?
23. Sind Sie in der Lage, Ihre jetzige Arbeit bis zur Rente auszuführen?



# Offene Fragen

24. Was gefällt Ihnen am besten bei Ihrer Arbeit?
25. Was stört Sie am meisten?
26. Bitte stellen Sie sich vor, dass plötzlich eine Fee vor Ihnen steht und sagt: „Du hast jetzt einen Wunsch an das Unternehmen frei! Entscheide spontan, was Du Dir wünschst, um Deine Arbeit gut ausführen zu können und schreibe das hier auf“: ...



# Verwendete Indizes

Bewertung der Arbeitsbedingungen (Belastungen und betriebliche Ressourcen)

Fragen **1 – 17**  
Workplace Index

**WPI 17**

Einschätzung der Arbeitsfähigkeit

Fragen **18 – 23**  
Work Ability Estimate

**WAE**

Arbeitswohlbefinden

Fragen **1 – 23**  
Work Well-being Index

**WWBI 23**



# Betriebsradar



# Betriebs-Radar (1)

- Betriebs-Radar ist eine **interaktive** und **partizipative** Methode, um Möglichkeiten zur Förderung der Arbeitsfähigkeit im Rahmen eines betrieblichen Verantwortungskreises zu priorisieren, zu planen und umzusetzen.
- Im Betriebsradar-Prozess werden
  - die Hauptergebnisse des Personen-Radars,
  - die (arbeitswissenschaftlichen) Kennziffern des Betriebes
  - sowie das Erfahrungswissen der Beteiligten im Verantwortungskreiszur Durchführung der **pro-aktiven Förderungsmaßnahmen** berücksichtigt.
- Betriebs-Radar nutzt den **Dialog**, um Förderungsmaßnahmen zu identifizieren, zu priorisieren und umzusetzen.



## Betriebs-Radar (2)

- Betriebs-Radar ist ein **Dialog- und Entscheidungsprozess** zwischen Führung, Betriebsrat, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und betrieblichen Fachleuten (Betriebsarzt/-ärztin, FASi, ...).
- Die **Mitglieder des Verantwortungskreises** haben ein Mandat für die Aufstellung eines (vorläufigen) Maßnahmenplanes und begleiten/betreuen – so weit möglich – dessen Umsetzung.  
Die Maßnahmen unterliegen der üblichen Entscheidungsvorbehalte durch Geschäftsführung und Interessenvertretung.
- Die **externen BeraterInnen** (FacilitatorInnen) moderieren den Dialog im Betriebsradar, unterstützen bei der Priorisierung und Entwicklung von Maßnahmen; sie begleiten die Organisation so lange, bis diese selbstständig weiterarbeitet.





## Betriebs-Radar (3)

- Priorisierung der „Stockwerke“ im Haus der Arbeitsfähigkeit
- Bestimmung und Priorisierung von Handlungsfeldern
- Erarbeitung von Zielen und Umsetzungsmaßnahmen sowie deren Priorisierung
  - a) wichtige/dringliche Handlungsbedarfe und
  - b) ausreichend betriebliche Handlungsmöglichkeiten?

**→ Alle Stockwerke werden schrittweise bearbeitet!**



# Die Vorbereitung des Betriebs-Radars

Kennzahlen des Betriebes	Erfahrungen und Ergebnisse von Fördermaßnahmen (letzte 3 Jahre)
Strukturmerkmale Personal (Tätigkeits- und Altersgruppen) Prognose der Arbeitsfähigkeit	Mitarbeiterbefragungen Fördermaßnahmen
Gesundheit, Fehlzeiten, Frühberentung	Was hat gut funktioniert? / Was hat nicht funktioniert? – Warum?
Kompetenz, Weiterbildung	Was hat bisher gefehlt?
Fluktuation, Betriebszugehörigkeit	Probleme bei der Durchführung?
Produktivität, Leistung	Wirksamkeit und Nachhaltigkeit?
Gefährdungsbeurteilung	
... Weitere Kennzahlen	



# Nominierung des Verantwortungskreises

- Ziel: Der Verantwortungskreis ist **repräsentativ für den Betrieb**; die Mitglieder haben vielseitiges und langjähriges betriebliches Erfahrungswissen (tacit knowledge)
- Die Mitglieder haben einen guten Ruf, sind fähig zur Zusammenarbeit, wollen ihre Dialogkompetenzen anwenden und entwickeln, und sie sind keine Verteidiger ausschließlich der eigenen Angelegenheiten
- Sie beteiligen sich freiwillig
- Sie sind förderungsorientiert



# Empfehlung für die Konstellation des Verantwortungskreises

Der Verantwortungskreis sollte insgesamt aus ca. 8-12 Personen bestehen

- Beachtung der Funktionen
- Gleichgewicht zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen
- Betriebsleitung
- Personalwesen, BGM
- Betriebsrat/Personalrat/Mitarbeitervertretung
- Vorgesetzte (Abteilung, Team, Gruppe )
- Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen
- Betriebsärztlicher Dienst, präventive Fachkräfte, FaSi
- ... andere



# Grundlagen des Radar-Prozesses

- **Verstehen:** Die Ergebnisse der Ist-Analyse werden nach arbeitswissenschaftlichen Grundlagen ausgewertet, dem Verantwortungskreis vorgestellt und fachlich erläutert.
- **Bewerten:** Die Teilnehmenden am Verantwortungskreis betrachten dann die Ergebnisse aus ihrer persönlichen sowie fachlichen Sicht und treten in einen → Dialog über die möglichen Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeits-wohlbefindens durch Gestaltung der Bedingungen.
- **Priorisieren:** Der Verantwortungskreis legt fest, in welchem Stockwerk und dort in welchem Handlungsfeld begonnen werden soll, welche Ziele vereinbart werden sowie welche Maßnahmen in welcher Reihenfolge zur Umsetzung gelangen sollen.



# Betriebsradar: Prozess (1)

1.

- Priorisierung der Stockwerke
- *Ergebnis: z.B. Arbeit und Führung*

2.

- Priorisierung der Handlungsfelder im Stockwerk mit der höchsten Priorität
- *Ergebnis: z.B. Führungsverhalten*

3.

- Priorisierung (Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten) der Maßnahme im Handlungsfeld mit der höchsten Priorität
- *Ergebnis: z.B. Verpflichtende Rückmeldung von Vorgesetzten bei ...*



## Betriebsradar: Prozess (2)

4.

- Konkretes, messbares Ziel
- *Ergebnis: z.B. „Rückmeldung“ ist in der Wiederholungserhebung um 1,5 Pkt. verbessert worden*

5.

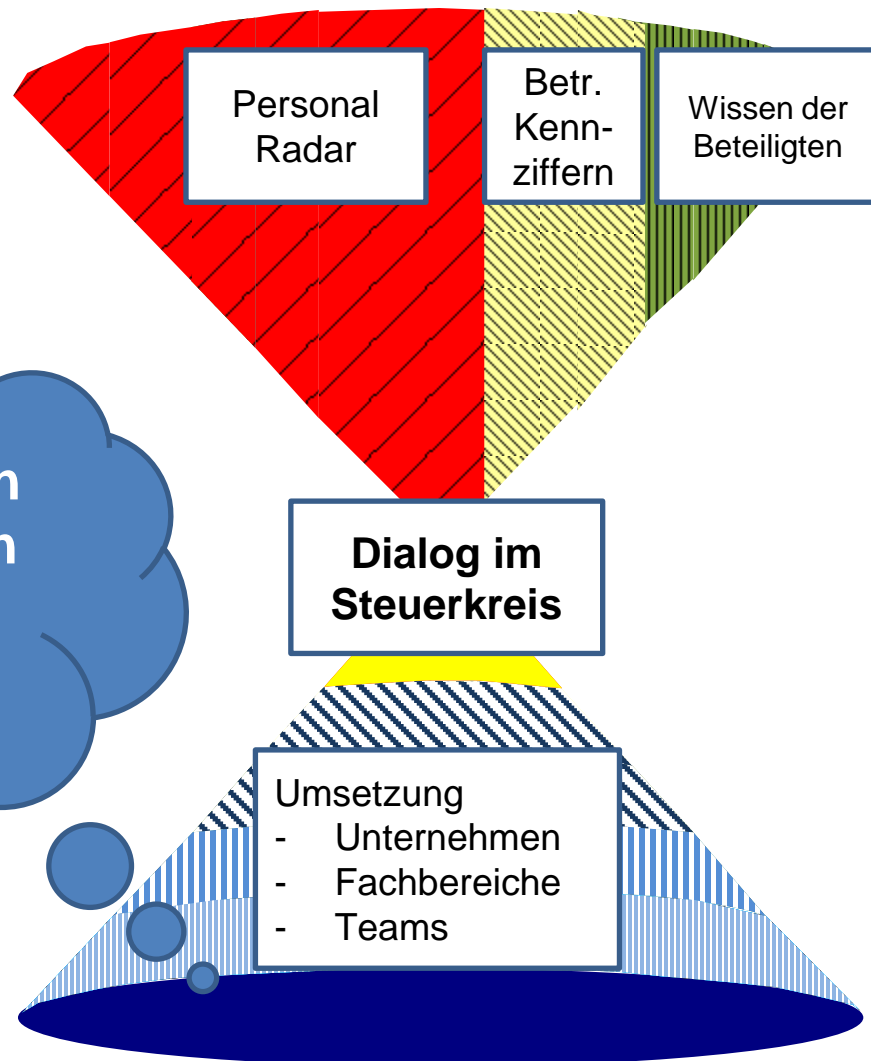
- Aufgabenbeschreibung für die Umsetzung
- *Ergebnis: z.B. Manual, Führungskräfte-Schulung*

6.

- Umsetzung (Projektgruppe, Vorgesetzte)
- Evaluierung mit Personen-Radar



# Zusammenfassung – Vom Wissen zum Tun



Die Maßnahmen müssen bei den Beschäftigten spürbar ankommen!





# Stärken des WAI 2.0

- valide, systematische und holistische Methode für die Analyse des Ist-Zustands
- misst alle Dimensionen des Hauses der Arbeitsfähigkeit
- ist stark verbunden mit der Bestimmung des Handlungsbedarfs und dem "Tun" durch Betriebs-Radar
- priorisiert das konkrete Tun gemeinsam durch den Dialog
- misst die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit
- fördert Arbeitsfähigkeit und Work Well-being
- verbessert das Können, Wollen und Dürfen beim gemeinsamen Bau des Hauses der Arbeitsfähigkeit (win-win)



# Möglicher Nutzen Radar-Prozess

Beachtung der wichtigsten Ressource im Betrieb: die Beschäftigten

- Zielgerichtete Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit im gemeinsamen Entscheidungsprozess der Verantwortungstragenden
- erhöhen die Verbundenheit, stärken die Gesundheit, verbessern das Wohlbefinden und tragen zur Produktivität bei



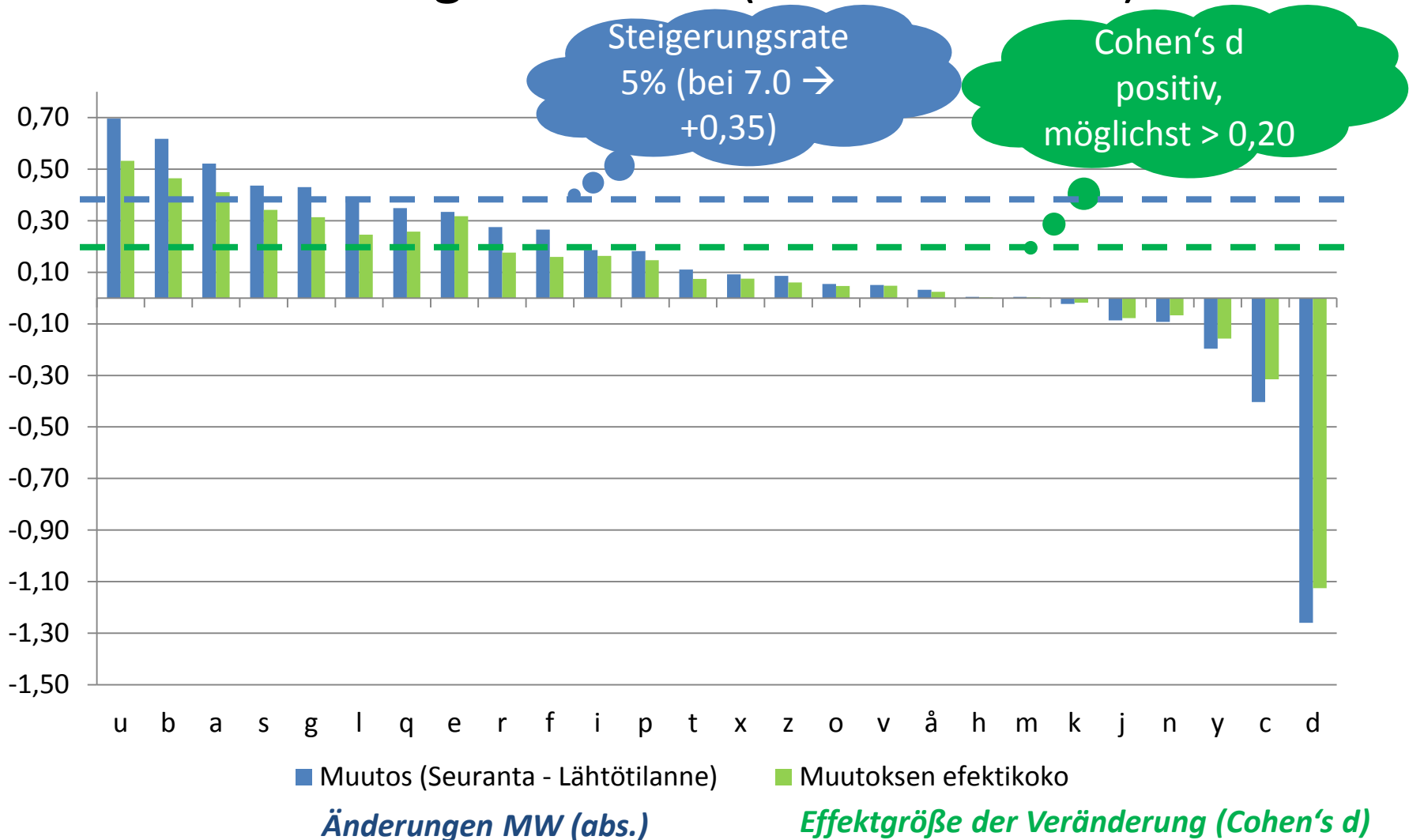
# Hinweise aus der Evaluierung in Finnland

Änderungen beim Work Wellbeing Index in  
der Finnischen Technologieindustrie  
(2010-2014) (n=26 Betriebe)

Juhani und Ville Ilmarinen 2014



# Änderungen (2010-2014) im WWBI in der Finnischen Technologieindustrie (n = 26 Betriebe)



# Zusammenfassung von Änderungen (2010-2014) nach Cohen's d (n = 26 Betriebe): Stockwerke und Indizes

Stockwerke und Indizes	Verbesserung (Cohen's d > 0.20)	Leicht positive Verbesserung (0 < d ≤ 0.20)	Leicht negative Verschlechterung (-.20 < d ≤ 0)	Verschlechterung (d ≤ -.20)
Gesundheit, Leistungsfähigkeit	4	11	10	1
Kompetenz	5	13	7	1
Werte, Einstellung, Motivation	8	11	5	2
Arbeit und Führung	7	12	5	2
Familie, Freunde und Hobbys	5	13	7	1
WAE	9	8	7	2
WWBI	8	12	4	2

# Zusammenfassung von Änderungen (2010-2014) nach Cohen's d (n = 26 Betriebe): Altersgruppe, Tätigkeit

Altersgruppe, Tätigkeit	Verbesserung (Cohen's d > 0.20)	Leicht positive Verbesserung (0 < d ≤ 0.20)	Leicht negative Verschlechterung (-.20 < d ≤ 0)	Verschlechterung (d ≤ -.20)
< 35-Jahre	11	5	5	5
35-44 Jahre	10	3	8	5
45-54 Jahre	10	6	6	4
> 54 Jahre	12	6	4	4
Arbeiter	8	10	4	4
Angestellte	12	4	5	5
Leitende Angestellte, Führungskräfte	10	7	4	5

# Persönlicher Kommentar

- WWBI, WPI und WAE sind an den Wahrnehmungen der Beschäftigten ausgerichtete Kennzahlen für gute Arbeitsbedingungen
- Eine Tantiemeregelung befördert den Willen, das Tun/die Umsetzung voranzutreiben
- Investitionen in Arbeitsfähigkeit sind mindestens genauso wichtig wie in Betriebsmittel  
Investitionen in Menschen und Bedingungen rechnen sich sozial und ökonomisch
- Finnische Technologieindustrie: Vereinbarung mit Gewerkschaften zur vollständigen Zahlung Gehalt und SV-Beiträge bei vorzeitigem arbeitsbedingten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben

