

„Arbeitsbewältigung ist kein Glücksfall, sondern muss (immer) wieder erschaffen werden: Arbeitsbewältigungs-Coaching® unterstützt dabei!“

Mag.a Brigitta Gruber, arbeitsleben

Anlass und Ziel

Die Arbeitsbewältigung ist *keine Persönlichkeitseigenschaft und kein stabiles Vermögen*, das Beschäftigte zum Arbeitsort mitbringen. Heute hat im Glücksfall der/die Werk tätige eine Vorstellung von Arbeitsbewältigung und eine Kompetenz dafür, dass dies immer wieder neu ausgelotet und durch (auch eigene) Entscheidungen gestaltet werden muss. Gleichzeitig ist zu wünschen, dass Beschäftigte immer häufiger auf betriebliche VerantwortungsträgerInnen treffen, die sich schon aus rein betrieblichem Interesse für die Herstellung und Förderung von Arbeitsbewältigung ihrer Belegschaft engagieren.

Was verstehe ich unter Arbeitsbewältigung? Es lässt sich beschreiben als „**Gut, gern und wohlbehalten heute und morgen arbeiten**“. Sowohl ArbeitgeberInnen / Führungskräfte als auch Beschäftigte / ArbeitnehmervertreterInnen finden ihre Erwartungen in diesem Motto wieder und vielleicht finden sie mit diesem Ziel auch zusammen: Einerseits verspricht dies der Arbeitgeberseite die gute Erreichung des Unternehmenszwecks wie auch die Gewissheit nachhaltig die Voraussetzungen dafür - sprich das dafür erforderliche, motivierte und arbeitsfähige Personal - im Unternehmen zu haben und andererseits ist es eine Sicherheit für die ArbeitnehmerInnenseite, dass Arbeitsaufgaben mit Bedachtnahme auf möglichst verschleißarme Arbeitsbedingungen, auf Entwicklungsmöglichkeiten und/oder Arbeitsfreude erfüllt werden können. Diese Faktoren werden neben dem Faktor ‚Entlohnung‘ immer mehr zu Entscheidungskriterien für den aktiven Verbleib im Unternehmen.

Die Arbeitsbewältigung ist ein - mehr oder weniger täglich neues oder zu erneuerndes - Ergebnis aus dem Zusammenwirken von Arbeits-Rahmenbedingungen und Personen-Kapazitäten/-Kompetenzen. Dabei sind weitere beeinflussende Faktoren zu beachten, die sich kontinuierlich verändern. Schon mit Blick auf den Alterungsprozess wird deutlich, dass eine gleichförmige Leistungserfüllung und Beanspruchung einerseits nicht zu erwarten und andererseits nicht zu befürchten sind. Es ist hoch wahrscheinlich, dass das körperliche Bewältigungspotential eines jungen Erwerbstätigen das eines dreißig Jahre älteren Beschäftigten übersteigen kann. Gleichzeitig gewinnen Erfahrungswissen, soziale Kompetenz, berufliche Routine und Handlungssicherheit mit zunehmendem Lebens- und Berufsalter. Darum berücksichtigt eine moderne und nachhaltige Personalarbeit und MitarbeiterInnenführung den kontinuierlichen Austausch über aktuellen - ggf. gewandelten – Stand ...

- der persönlichen Kapazitäten (z.B. verringerte körperliche Leistungsfähigkeit wie mangelnde Routine oder berufliche Entwicklungspotenziale wie gereiftes Qualitätsbewusstsein),
- der individuellen, sozialen Bedürfnislagen (z.B. Erziehungs- und Pflegeaufgaben) genauso wie
- der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen (z.B. neue Technologien, Arbeitsorganisation, Produkte und Dienstleistungen).

Es war und es wird in Zukunft verstärkt Aufgabenstellung für (betriebliche) VerantwortungsträgerInnen und für Beschäftigte sein, diesen Veränderungen bewusst zu begegnen und kontinuierlich, bedarfsgerechte Passungen der Faktoren herzustellen.

Diese Anstrengungen versprechen Nutzen im Sinne anhaltender Arbeitsbewältigung, Gesundheit und Produktivität bzw. die Vorbeugung von individuellen Arbeitsbewältigungskrisen und in weiterer Folge die Reduktion von Personalrisiken.

Arbeitsbewältigungs-BeraterInnen und innerbetriebliche Arbeitsbewältigungs-Förderer greifen dabei auf die bewährten Erkenntnisse der finnischen Arbeitsfähigkeitsförderung (siehe zusammenfassend Ilmarinen 2005) zurück. Hier wurden die Einflussfaktoren und insbesondere die Förderfelder zur Erhaltung, Förderung und ggf. Wiederherstellung von Arbeitsbewältigung erforscht und die Wirksamkeit von Arbeitsbewältigungsförderung als eine Co-Produktion von Person(en) und betrieblichen VerantwortungsträgerInnen empirisch belegt.

Im Österreichischen Förderprogramm der AUVA und der PVA (siehe Kloimüller et al., 2013) wurde darauf ebenfalls Bezug genommen und das Motto ausgerufen: „Gemeinsam am Haus der Arbeitsfähigkeit bauen“. Ich ergänze: „*Gemeinsam am Haus der Arbeitsbewältigung vom ersten bis zum letzten Arbeitstag bauen*“. Die Prozessberatung „Arbeitsbewältigungs-Coaching – ab-c®“ unterstützt dabei Betriebe und ihre Belegschaften.

Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)

Das Prozessberatungswerkzeug ab-c® (Gruber/Frevel 2012) zielt mit seinen Interventionen darauf, die Selbstbeobachtung und Selbstregulation der Beschäftigten wie auch der betrieblichen VerantwortungsträgerInnen zur Erhaltung, Förderung und ggf. Wiederherstellung von Arbeitsbewältigung im Betrieb zu mobilisieren. Denn: Die Arbeitsbewältigung der Beschäftigten ist so wenig Zufall, wie Arbeitsbewältigungs- bzw. Personalkrisen unveränderliche Schicksale sind. Arbeitsbewältigung gelingt, wenn individuell wie betrieblich bedarfsgerechte Passungen hergestellt werden. Die Voraussetzung dafür sind offen-vertrauensvolle, ergebnis- und lösungsorientierte Förderdialoge im Betrieb. Diese Förderdialoge organisiert das ab-c® in einem zweistufigen Beratungsprozess, der die Beteiligten zum Handeln ermutigen soll:

Der erste Kernbaustein ist das Angebot eines einstündigen **persönlich-vertraulichen Arbeitsbewältigungs-Gesprächs** an alle Beschäftigten. Es beginnt damit, die aktuelle Beanspruchung durch Arbeit (kurz: die Arbeitsbewältigungssituation) mittels „Work Ability Index“ (Tuomi u.a. 1998; dt. Version von Hasselhorn/Freude 2007) für den/die GesprächspartnerIn greifbar und hinsichtlich der Konsequenzen für die Arbeitsbewältigungszukunft einschätzbar zu machen. Mit Hinweisen des/r ab-c-Beraters/in findet der/die Beschäftigte das persönliche Förderziel. Die anschließenden Leitfragen a) *Was können Sie tun, um Ihre Arbeitsbewältigung zu erhalten bzw. zu fördern?* und b) *Was brauchen Sie dafür vom Betrieb?* werden für jede „Etage des Hauses der Arbeitsfähigkeit“ (Gesundheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Führung/Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen – in Anlehnung an Ilmarinen, 2012, S.4) gestellt. Der/die ab-c Berater/in achtet darauf, dass man sich in diesem relativ kurzen Fördergespräch nicht in Problembeschreibungen verheddert, sondern zügig Ansätze für Lösungen, Verbesserungen und Stärkungen benannt werden. Aktivierendes Nachfragen soll den/die GesprächspartnerIn ermuntern, möglichst konkrete Maßnahmen und erste Realisierungsschritte zu finden. So entsteht ein individueller, bedarfs- und umsetzungsnaher Erhaltungs-, Förder- und Passungsplan zur Arbeitsbewältigungssituation. Dieser wird handschriftlich vom/von der/dem ab-c-BeraterIn festgehalten und am Ende des Gesprächs der/dem Beschäftigten überreicht.

ab-c® beginnt beim Einzelnen, aber bleibt dort nicht stehen. Beschäftigte werden nicht mit ihrer Eigenverantwortung allein gelassen. Der/die ab-c Berater/in unterstützt im zweiten Kernbaustein die betrieblichen VerantwortungsträgerInnen (insbesondere die Führungskräfte), sich auf die erforderlichen und ihnen ggf. auch künftig persönlich von den Beschäftigten vorgetragenen Förderthemen schon betrieblich mit Förderaktionen und -massnahmen vorzubereiten und darauf antworten zu können. In diesem **Arbeitsbewältigungs-Workshop mit betrieblichen VerantwortungsträgerInnen** werden betriebliche Erhaltungs-, Förder- und Passungsmaßnahmen entwickelt. Es ist meist ein drei bis vierstündiger Workshop mit Führungskräfte, Belegschaftsvertretung und personalwirtschaftlichen Betriebsservices. Steuerungs- und Gestaltungshinweise liefert dafür der Arbeitsbewältigungsbericht. Dieser Bericht enthält den anonymisierten (personenunabhängigen), zusammengefassten Arbeitsbewältigungsstatus der ab-c-Teilnehmenden dargestellt als Gruppenmittelwert des Work Ability In-

dex und die freigegebenen sowohl individuellen Fördervorsätze als auch die an den Betrieb gerichteten Förderbedarfe. Diese Auswertung liegt in den Händen des/r ab-c-Beraters/in. Im Mittelpunkt des Workshops stehen somit nicht Einzelpersonen, sondern die Gesamtbelegschaft. Die individuellen Anliegen und ihre Realisierungswege wurden in den persönlich-vertraulichen Gesprächen besprochen und die Personen dazu ermutigt, diese selbst bei Zuständigen ggf. mit UnterstützungspartnerInnen vorzubringen. Im Workshop entsteht der betriebliche Förder- und Passungsplan als Antwort auf die von der ab-c-Beratung gestellte Leitfrage: *Was kann der Betrieb tun /Was können Sie als VerantwortungsträgerInnen des Betriebes tun, um die Arbeitsbewältigung der Belegschaft zu fördern?* Angestrebtes Ergebnis ist die konsensuale Vereinbarung (idealerweise) von einer Maßnahme auf jeder der vier Handlungsebenen.

Da sich Arbeit und Menschen fortwährend ändern, wird geraten, die Arbeitsbewältigung regelmäßig zu beobachten und die Maßnahmen individueller und betrieblicher Förderung kontinuierlich zu optimieren. Die Empfehlung lautet, das ab-c® in einem zwei- bis dreijährigen Rhythmus zur Wirkungsüberprüfung und zur Fortsetzung des zukunftsichernden Passungsprozesses wieder stattfinden zu lassen.

Praxiserfahrungen

Die ab-c®-Wiederholungen zeigen, dass

- die Maßnahmenumsetzungsquote nach ab-c-Prozessen befriedigend ist: Durchschnittlich zwei Drittel der festgelegten persönlichen und betrieblichen Maßnahmen waren aus Sicht der Beschäftigten realisiert und demzufolge konnte
- von Stabilisierung der durchschnittlichen Arbeitsbewältigungsfähigkeit bei älter werdenden Belegschaften bis hin zu Verbesserung der Arbeitssituationen einer relevanten Anzahl von Beschäftigten jedweden Alters mit diesen ab-c-Ermutigungsprozessen erreicht werden.

Es braucht dafür Kompetenz bzw. greifen Sie zu auf die Kompetenz zur Anwendung des Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Das Prozessberatungswerkzeug Arbeitsbewältigungs-Coaching® wird in einem zweitägigen Seminar vermittelt. Voraussetzung für die Teilnahme sind gesundheits- und arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse und Erfahrungen in der Betriebsberatung. Informationen über Qualifizierungsseminare finden sich auf den Internetseiten www.ab-c.eu.

Das ab-c® kann von allen ausgebildeten BeraterInnen unter Einhaltung der Qualitätsstandards und Vertraulichkeitsregeln in Beratungen eingesetzt werden. Die ab-c BeraterInnen sind auf einer AnbieterInnenliste auf www.ab-c.eu mit Erreichbarkeitsdaten zu finden.

Literatur:

Gruber, Brigitta/Frevel, Alexander (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Hrsg. von BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, INQA-Bericht 38, Berlin.

Hasselhorn, Hans Martin/Freude, Gabriele (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S 87, Dortmund/Berlin/Dresden.

Ilmarinen, Juhani / Finnish Institute of Occupational Health (2005): Towards a Longer Workinglife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki.

Ilmarinen, Juhani / European Agency for Safety and Health at Work (2012): Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz. Download (14.9.2017): <https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

Kloimüller, Irene & Czeskleba, Renate (2013): Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“. Das Bautagebuch für das Haus der Arbeitsfähigkeit. Wien

Tuomi, K./Ilmarinen, J./Jahkola, A./Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2001): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index. Dortmund/Berlin 2001 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü14).