

## **Eröffnungsworte der vierten Wirtschaftskonferenz für Generationenmanagement**

### **„Alle Generationen im Haus der Arbeitsfähigkeit“.**

#### **Arbeitsfähigkeit erhalten und wiederherstellen – ein menschliches, wirtschaftliches und politisches Ziel**

Dr.in Irene Kloimüller MBA

Eine bekannte Medienberaterin und Journalistin meinte vor einigen Jahren zu mir, „Arbeitsfähigkeit was für ein sperriger Begriff. Ganz schwierig in der Kommunikation, und dieser Begriff geht gar nicht- ohne, dass man ihn abteilt - in eine Zeitungsspalte.

Aber irgendwie interessant. Können Sie ihn mir in 20 Sekunden erklären?“

Ich erklärte ihr „Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ich (als Mitarbeiterin) leisten kann (auf Grund von Gesundheit und meinem Können), was ich leisten will und dem was der Betrieb oder die Organisation anfordert und an Rahmenbedingungen zu Verfügung stellt“.

Sie war jedenfalls so weit überzeugt, dass aus diesem ersten Austausch eine fruchtbare Zusammenarbeit für einige Jahre zum Thema „Arbeitsfähigkeit erhalten“ entstanden ist.

Da Sie sich für diese Konferenz angemeldet haben, muss ich Sie eher nicht vom Thema überzeugen. Ich, und wir alle hier möchten heute und morgen mit Ihnen über Arbeitsfähigkeit und den Blickwinkel unterschiedlicher Generationen, Altersgruppen und Branchen kommunizieren. Das wird uns ganz sicher gelingen, weil wir inzwischen mit dem diesen einst sperrigen Begriff vertrauter sind.

Sie und ich werden diesen Begriff aus verschiedenen Perspektiven gemeinsam mit exzellenten ReferentInnen und Praxis-ImpulsgeberInnen zwei Tage lang beleuchten werden.

„Arbeitsfähigkeit“ ist für mich ein zentrales Lebens-Thema, für mich als Privatperson wie Berufsperson. Ich halte es als ein Grundbedürfnis von Menschen arbeiten zu können, Arbeitsfähigkeit ist wichtig für Junge, Mittellalte und Ältere, für Frauen und Männer, für eingeborene ÖsterreicherInnen wie im MigrantInnen.

Arbeitsfähigkeit ist der Stoff, den wir im Berufsleben brauchen, unser Motor, Herz und Verstand.

#### **Warum?**

## **1. Arbeitsfähig sein, heißt produktiv sein.**

Ich bin ich fest davon überzeugt, dass wir Menschen produktiv sein wollen, dass wir uns (für etwas) anstrengen, wenn wir es wollen. .... Sich anzustrengen heißt zu arbeiten!

Und, ohne diese gewollte Anstrengung stellen sich auch keine Gesundheit und kein Glück ein! Denn der gesunderhaltende Hormonmix wird nur dann in unserem Körper produziert, wenn wir uns anstrengen.

Wenn Sie einige Millionen Euro gewinnen würden, würden Sie vielleicht anders arbeiten als bisher, aber wahrscheinlich lägen Sie nicht nur gemütlich den ganzen Tag im Bett. Sie würden sich sehr bald „etwas“ suchen, wofür Sie sich anstrengen wollen, denn Sie merken, es wird langweilig, man wird schlapp, lustlos und Sie verlieren rasch an Arbeitsfähigkeit.

Es ist ein Irrglaube und falsch im Sinne der Arbeitsfähigkeitsförderung Anstrengung zu streichen oder zu vermeiden. Wir Menschen brauchen Anforderungen und unser aktives Bemühen diese Anforderungen zu erfüllen, um gesund und produktiv zu bleiben.

## **2. Arbeitsfähigkeit heißt Sinn zu erleben**

Damit sind wir bei einer wichtigen Essenz von Arbeitsfähigkeit: Sinn ist *Conditio sine qua non*, um wirklich gut arbeitsfähig zu bleiben, denn erst durch Sinn wissen wir wofür es sich lohnt sich anzustrengen. Sinn ist der Leuchtturm, der Pfad zum Leuchtturm, ein Wert, für den es sich lohnt sich einzusetzen, etwas was uns anzieht. Das macht Sinn aus. Überall dort wo es uns gelingt Arbeit so zu organisieren, so zu gestalten, dass der Sinn im Vordergrund steht, dass Arbeit als sinnvolle gewollte Anstrengung erlebt wird, fördern wir auch Arbeitsfähigkeit.

Immer wieder sollten wir uns fragen, warum Arbeit für viele Zwang und Krankmacher bedeutet, und damit natürlich auch die persönliche Arbeitsfähigkeit belastet?

Beim diesjährigen European Health Forum hatte der Moderator in einem Workshop TeilnehmerInnen darüber abstimmen lassen, wie sie den Einfluss der Arbeit auf Gesundheit sehen. Das Ergebnis war mehrheitlich negativ!!!

Sehr geehrte Damen und Herren, Irgendwas läuft da falsch mit unserer Arbeit!

Bei Personen, MitarbeiterInnen, Führungskräften mit reduzierter Arbeitsfähigkeit nehmen wir in unseren Gesprächen fast immer einen Sinnverlust wahr und diesen nicht als Folge von reduzierter gesundheitlicher Arbeitsfähigkeit, sondern oft als Ursache.

Ich finde das gibt zum Denken auf.

### **3. Arbeitsfähigkeit erhalten heißt, Gesundheit zu fördern.**

Ich komme damit zu einer weiteren wichtigen Ingredienz von Arbeitsfähigkeit, nämlich Gesundheit. Zweifelsohne ist Gesundheit eine wichtige Basis und erleichtert die Erfüllung von Arbeit.

Wer gesundheitlich zu eingeschränkt ist oder zu stark gesundheitlich belastet ist, hat es oft schwer seine Arbeit zu erfüllen. Hier geht es darum einerseits Gesundheit zu stabilisieren und zu fördern, andererseits darum Arbeit so zu gestalten, dass sie auch bei eingeschränkter Gesundheit durchgeführt werden kann (ohne natürlich Gesundheit weiter zu gefährden). Im Zuge unserer Betreuungen von fit2work Betriebsberatung können wir erfolgreich Menschen mit Gesundheitseinschränkungen in den Arbeitsprozess integrieren bzw. re-integrieren. Ihre Arbeitsfähigkeit ist in Folge oft sehr gut, weil ihre Arbeit angepasst wurde und sie selber natürlich auch daran arbeiten wieder arbeitsfähig zu werden.

Arbeit selber kann bei vielen Erkrankungen den Genesungsprozess unterstützen, wenn sie adaptiert wird. Arbeit gibt z.B. Menschen mit Krebs oder psychischen Erkrankungen Struktur, soziale Unterstützung, Sinn.

Arbeit ist Teil des Genesungsprozesses, Quelle von Selbstwert und positiven Herausforderungen, Teil der sozialen Integration und Lebensqualität.

3

### **4. Arbeitsfähigkeit erhalten, heißt Kompetenz fördern**

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

Damit Arbeitsanforderungen und Können gut zusammenpassen, und damit Arbeitsfähigkeit fördern müssen Menschen:

- gut ausgebildet sein (Ausbildung, Fachkompetenz)
- an "richtiger Stelle" eingesetzt werden (Aufgabe der Vorgesetzten)
- Angebote bekommen, um sich ständig weiter zu qualifizieren (Weiterbildung)
- diese Angebote auch eigenverantwortlich wahrnehmen (Eigenverantwortung).

Arbeitsfähigkeitsförderung ist damit auch Bildungspolitisches Thema.

Im Übrigen wird in Skandinavischen Ländern bereits sehr früh in Bildungseinrichtungen an der Bedeutung von Arbeit im positiven Sinn gearbeitet und dadurch ein anderer Aspekt von Arbeitsfähigkeit entwickelt, ein anderes Gespür.

## **5. Arbeitsfähigkeit erhalten ist ein Händeschluss zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn**

Sie gehen in die Arbeit und erwarten, dass Sie nicht mit weniger Arbeitsfähigkeit nach Hause kommen. Vielleicht sind Sie müde, weil sie etwas gegeben haben, aber dafür sollten Sie auch etwas bekommen haben, das sich im besten Fall nicht nur in Geld materialisiert.

Dieses Verhältnis, dieser indirekt geschlossene Vertrag muss über längere Zeit in Balance bleiben.

Haben Sie zum Beispiel das Gefühl dauerhaft mehr zu geben als zu bekommen, wird ihre Arbeitsfähigkeit abnehmen. Sie werden zwar eventuell Ihr psychologisches Konto auffüllen indem Sie sich zwei Krankenstandstage nehmen. Das stellt kurzfristig eine gewisse Balance her, aber nicht dauerhaft. Letztlich kommt es zum Arbeitsfähigkeitsverlust für Sie und das Unternehmen. Zu letzterem komme ich noch in meinen Ausführungen.

Menschen mit gesundheitlichen Probleme oder Einschränkungen können dann erfolgreich in den Arbeitsprozess integriert werden, wenn sie persönlich daran arbeiten und interessiert sind wieder in der Arbeit Fuß zu fassen (in dem sie ihre Therapien etc. machen) und der Betrieb, das Unternehmen arbeitsplatzbezogene und oder organisatorische Maßnahmen zur Unterstützung setzt.

Nur im **Miteinander zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn** kann Arbeitsfähigkeit hergestellt und nachhaltig gesichert werden.

4

## **6. Arbeitsfähigkeit zu erhalten heißt zu kooperieren**

Über die Notwendigkeit des Miteinanders von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn hinaus, gibt es Erkenntnisse, welche auf die Bedeutung der sozialen Kooperation für den Erhalt von Arbeitsfähigkeit und noch stärker bei der Wiederherstellung hinweisen.

Zusammenarbeit fördert Arbeitsfähigkeit, weil sie unterschiedliche Stärken und Schwächen, Bedürfnisse von z.B. jüngeren, mittelalterlichen und älteren ArbeitnehmerInnen ausgleichen kann. Zusammenarbeit fördert Arbeitsfähigkeit, weil sie die soziale Matrix, den Kitt im Generationenvertrag herstellt. Ein Miteinander stärkt das Klima des Vertrauens und der Offenheit. Offenheit und Enttabuisierung brauchen wir um Kranke und Krankheit zu entstigmatisieren, um einen gesunden Umgang mit Erkrankung und Return to work and auch das stay at work (Nachhaltigkeit) zu unterstützen.

Je besser kooperiert wird, desto leichter ist die Wiedereingliederung von kranken Menschen, denn Kooperation heißt auch gegenseitige Unterstützung im Bedarfsfall.

Eingliederung von erkrankten bzw. genesenden Menschen bedeutet, dass der Human Resources Bereich, Führungskraft, ArbeitsmedizinerIn, Betriebsrat und Betroffene bzw. Betroffener miteinander einen Plan verhandeln, zustimmen und umsetzen sollten.

Je besser das gelingt, um so „glatter“ läuft der Eingliederungsprozess.

## **Arbeitsfähigkeit erhalten, Vermeidung von krankheitsbedingtem Produktivitätsverlust und Vermeidung der Verschiebung in Pension oder Arbeitslosigkeit braucht auch eine politische Kooperation**

Skandinavische Länder sind u.a. deswegen erfolgreich Arbeitsfähigkeit nachhaltiger zu sichern, weil verschiedene Ressorts kooperieren. Gesundheit, Arbeit, Soziales, Bildung, Finanzbereiche haben innerhalb einer akkordierten Gesamtzielsetzung jeweils Teilziele, die unterstützen. Auch Österreich braucht endlich eine neue Kultur einer ressortübergreifenden Kooperation.

### **7. Arbeitsfähigkeit fördern heißt Unterschiede zu machen**

Arbeitsfähigkeit bedeutet auch gezielt Unterschiede zu treffen, um gerecht zu sein, Stereotype gegenüber Frauen, Jüngeren oder Älteren dürfen nicht dazu führen, dass Arbeitsfähigkeitsförderung nach dem Prinzip „one size for all“ geht.

Es müssen Unterschiede gemacht werden, weil wir unterschiedlich sind, weil wir Frauen und Männer sind, weil wir älter werden, weil wir unterschiedlichen Generationen angehören. Allerdings dürfen Unterschiede nicht auf Basis von unreflektierten Stereotypen oder sogar Stigmata gemacht werden.

Herr Heinzmaier, Herr Koland und Herr Tavalato werden zu diesen Punkten genaueres sagen.

Ich erlaube mir an dieser Stelle nur ein paar Anmerkungen zu machen:

Gesundheitliche Arbeitsfähigkeit baut mit dem Älterwerden unterschiedlich zwischen Frauen und Männer ab und muss daher differenziert gefördert werden.

z.B. ist bei Männern Arbeitsfähigkeit immer noch stärker durch schwere Arbeit, bei Frauen durch monotone und repetitive Arbeit gefährdet. Schwere Arbeiten sind aber leichter sichtbar und werden daher mit Arbeitsmittel ergonomisch zur Entlastung besser unterstützt, Frauen sind dagegen häufiger durch weniger gut sichtbare aber stark negativ wirksame Belastungen wie repetitive Bewegungen gefährdet. Sie bekommen daher heute stärker Muskel-Skelett Beschwerden als Männer.

Frauen arbeiten häufiger in Berufen mit höheren psychosozialen Belastungen, in den weniger präventive Maßnahmen gesetzt werden als in klassischen technischen Bereichen.

Arbeitsmittel und Schutzmaßnahmen sind immer noch auf Männer ausgerichtet. Frauen verlieren stärker an gesundheitlicher Arbeitsfähigkeit mit dem Älterwerden nicht weil sie per se das schwache Geschlecht sind, sondern weil sie stärker als Männer weniger sichtbaren, weniger untersuchten und in Folge weniger veränderten Belastungen ausgesetzt sind.

Arbeitsfähigkeitsförderung bedeutet auch Unterschiede zwischen jung und alt zu machen

Ich erkläre Ihnen das am Beispiel der Nachtschicht.

Ein 30-jähriger und ein 50-jähriger Mann verrichten die gleiche Tätigkeit während der Nacht in einem Papierunternehmen. Wer hat mehr geleistet?

Der Ältere, denn er musste mehr Energie einsetzen, hat mehr Sauerstoff und Kalorien verbraucht um die gleiche Arbeit gegen den Biorhythmus zu machen als der 30-Jährige. Das hat natürlich seinen Preis! Das Bild, das jedoch die meisten von uns haben, der Ältere kann nicht mehr so gut leisten.

Arbeitsfähigkeitsförderung heißt ziemlich sicher auch Unterschiede zu machen bzgl. Migrationshintergrund. Darüber in Österreich relativ wenig Erkenntnisse, wir wissen jedoch dass die Förderung von Sprache und Bildung ein wichtiger Schlüsselfaktor sind. Wir wissen zu wenig über das Konzept und den Stellenwert von Arbeit in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Wir wissen, z.B. dass Menschen die aus traumatisierenden Gründen ihre Heimat (Krieg, Not, Gewalt) verlassen haben durch die Arbeit eine neue Nabelschnur zum neuen Wohnland finden können, die ganz sicher arbeitsfähigkeitsförderlich ist.

## **8. Arbeitsfähigkeit als prognostischer Faktor für die persönliche Zukunft**

Der Erhalt der gesundheitlichen Arbeitsfähigkeit - im Sinne ich kann mit meiner Gesundheit meine Arbeit ausführen - durch immer wieder erneutes Herstellen der Balance ist nicht nur wichtig für die Stabilisierung jetzt und heute, sondern essentiell für unsere Zukunft.

In der sogenannten FLAME Studie (Finnish Longitudinal Study of Municipal Employees<sup>1</sup>), welche von 1981 bis 2009 durchgeführt wurde, zeigten sich bahnbrechende Erkenntnisse.

In dieser Untersuchung wurden zum Zeitpunkt 1981 um die 6000 44 bis 58-jährige Angestellte und ArbeiterInnen und dann im Laufe von 28 Jahren mehrmals mit dem klassischen Work Ability Index befragt. 2009 wurden die „Survivals“ mit dem IADL (Instrumental Activities of Daily Life), welcher die Alltagskompetenzen misst, befragt.

Das Ergebnis der Studie eindeutig und ist deswegen bahnbrechend, weil es zeigt wie wichtig der Erhalt der Arbeitsfähigkeit während des Berufslebens für die Zukunft ist:

- Aus der Gruppe der Männer (Arbeiter und Angestellte) mit mäßiger Arbeitsfähigkeit waren fast doppelt so viele Personen verstorben, aus der Gruppe mit kritischer dreimal so viele wie aus jener mit exzellenter Arbeitsfähigkeit. Bei Frauen ist das Verhältnis nicht ganz so stark, zeigt aber dennoch einen deutlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit und Mortalität.

---

<sup>1</sup> Work ability in midlife as a predictor for mortality and disability in later life – a 28 year prospective follow up study; M.v. Bonsdorff, Jorma Seitsamo, Juhani Ilmarinen et al, CMAI, 2011

Das Niveau der Arbeitsfähigkeit sagt also etwas aus über die Sterblichkeit.

- Nur ein Drittel der Arbeiter und rund 40% der Arbeiterinnen mit kritischer Arbeitsfähigkeit während des Arbeitslebens waren 28 Jahre später in der Lage das Leben ohne größere Einschränkungen im Alltag zu genießen, im Unterschied zu rund 55% bei Männern und 70% bei Frauen mit exzellenter Arbeitsfähigkeit.

Das Niveau der Arbeitsfähigkeit entscheidet also über die Lebensqualität im höheren Alter, um das Ausmaß wie wir in unserem Alltag später selbständig sein können.

Der oftmals von Betroffenen erwartete Erholungseffekt aufgrund von Pensionierung, weil ja die vermeintliche Belastung wegfällt, tritt nicht oder nur im geringem Maße ein.

## **9. Arbeitsfähigkeit erhalten ist ein Wirtschaftsfaktor**

Wir müssen unseren Blick aber gar nicht so weit in die Zukunft nach der Pensionierung werfen, um den Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit und Produktivität herzustellen.

Die linearen Regressionsanalysen der Produktivitäts- Studie des Erasmus Medical Center Rotterdam 2005-2006 ergaben, dass ArbeitnehmerInnen-Gruppen mit kritischen Arbeitsbewältigungswerten im Vergleich zu jenen mit sehr guten Werten einen Produktivitätsverlust von rund 26,6%, mit mäßiger Arbeitsbewältigung einen Verlust von 12% und mit guter Arbeitsbewältigung einen Verlust von 4,9% hatten.

7

Es kann Unternehmen und Betrieben nicht egal sein, wie das Niveau der Arbeitsfähigkeit in ihrer Belegschaft verteilt ist. Denn hohe Arbeitsfähigkeit bedeutet höhere Produktivität.

Da wir von Juhani Ilmarinen gelernt haben, dass „Arbeit alleine Arbeitsfähigkeit nicht erhält“ ist es wichtig im Arbeitsprozess arbeitsfähigkeitsfördernde Maßnahmen zu setzen. Auch hier haben wir aus finnischen Untersuchungen gelernt, dass gute Führungsqualität und gute Ergonomie essentiell sind, gefolgt von persönlicher Aktivität. Unsere Österreichischen Ergebnisse zeigen zudem, dass Werte, Sinn und Handlungsspielräume eine große Rolle spielen.

## Resümee und Apell

Es wurde wissenschaftlich bewiesen, dass niedrige Arbeitsfähigkeitswerte mit einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsprozess, niedriger Gesundheit, schlechterer Lebensqualität und klassischen Produktivitätsverlusten<sup>2</sup> (gemessen nach der QQ Methode<sup>3</sup>) einhergehen.

Wir wissen, dass reduzierte Arbeitsfähigkeit kein Naturgesetz des Alterns ist, dass aber Arbeit alleine Arbeitsfähigkeit nicht erhält.

Wer von Haus aus mit schlechterer Arbeitsfähigkeit ins Berufsleben startet, braucht gerade am Anfang die Unterstützung, der Berufseinstieg muss gut begleitet werden. Es ist wichtig Arbeitsfähigkeit bereits früh zu stabilisieren. Ohne Maßnahmen verliert ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung so stark an Arbeitsfähigkeit, dass sie in einem kritischen Bereich fällt. Wer schlechte Arbeitsfähigkeit hat, hat schlechtere Gesundheit, schlechte Lebensqualität, scheidet aus dem Arbeitsprozess aus, geht früher in Pension, hat einen massiven Einkommensverlust.

Unser Bemühen auf der persönlichen, betrieblichen und politischen Ebene muss darauf abzielen, Arbeitsfähigkeit während des Arbeitsprozesses auf einem bestimmten Niveau zu halten. Das bedeutet, dass die Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen und Fähigkeiten immer wieder neu eingestellt werden muss.

Wir wissen, dass wir etwas für den Erhalt von Arbeitsfähigkeit tun können. Der Betrieb und jede/r von uns selber. Politische Rahmenbedingungen und Gesetze können dieses Ansinnen unterstützen. Auch innerhalb der Gesellschaft muss das Thema positiver bewertet werden und nicht unter dem Motto öffentlich diskutiert als „Zwang zum längeren Arbeiten“ oder „Arbeitsfähigkeitsförderung nur als noch mehr an Leistung herausquetschen.“

8

Es wichtig Arbeitsfähigkeit so zu erhalten oder wieder herzustellen, dass Menschen noch in der Lage sind, würdevoll einer Arbeit nachzugehen. Das bedeutet Teilhabe an Arbeit, Gesellschaft und Einkommen.

Es geht darum das Risiko für frühes Sterben, schlechte Lebensqualität und Pflege- und Betreuungsbedarf zu reduzieren.

Es geht darum das Risiko für wirtschaftlichen Verlust für Betriebe und wirtschaftlichen Verlust für jeden Einzelnen zu vermeiden.

Wer auf Grund z.B. von Krankheit seine Arbeitsfähigkeit temporär verliert, verliert in Folge bei Ignoranz dadurch seine Arbeit (verstärkt, wenn er /sie ein höheres Berufsalter hat), ist von längerer Exklusion aus Arbeit, Wohlstand und gesellschaftlichem Umfeld bedroht.

---

<sup>2</sup> Prozentualer Produktivitätsverlust nach Arbeitsfähigkeits-Index in Unternehmen (Erasmus MC Rotterdam, Tilja Vandenberg, 2009)

<sup>3</sup> Quantity and Quality Method nach Brouwer et al, 1999 (How much work did you perform during regular hours on your last regular workday as compared with normal?;Skala von 0-10)



Arbeitsfähigkeitsförderung bedeutet Inklusion und aktive Teilhabemöglichkeit an der Gesellschaft.

Arbeitsfähigkeit zu erhalten ist daher ein zu tiefst menschliches, betriebswirtschaftliches, volkswirtschaftliches und sozialpolitisches Ziel.

Sie werden heute und morgen viele ermutigende Beispiele aus der Praxis hören und erleben dürfen. Bitte unterstützen Sie unser Anliegen und tragen Sie viel persönliche Arbeitsfähigkeit für sich und Arbeitsfähigkeitsförderung für Ihre Kolleginnen und Kollegen aus dieser Konferenz in Ihre Betriebe und Organisationen.

Arbeiten wir gemeinsam an einem stabilen Haus der Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen und Generationen.

Irene Kloimüller

Bregenz, im Oktober 2017