



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

Falko Trischler

# Mut machen zu guter Arbeit im Betrieb

Mut machen

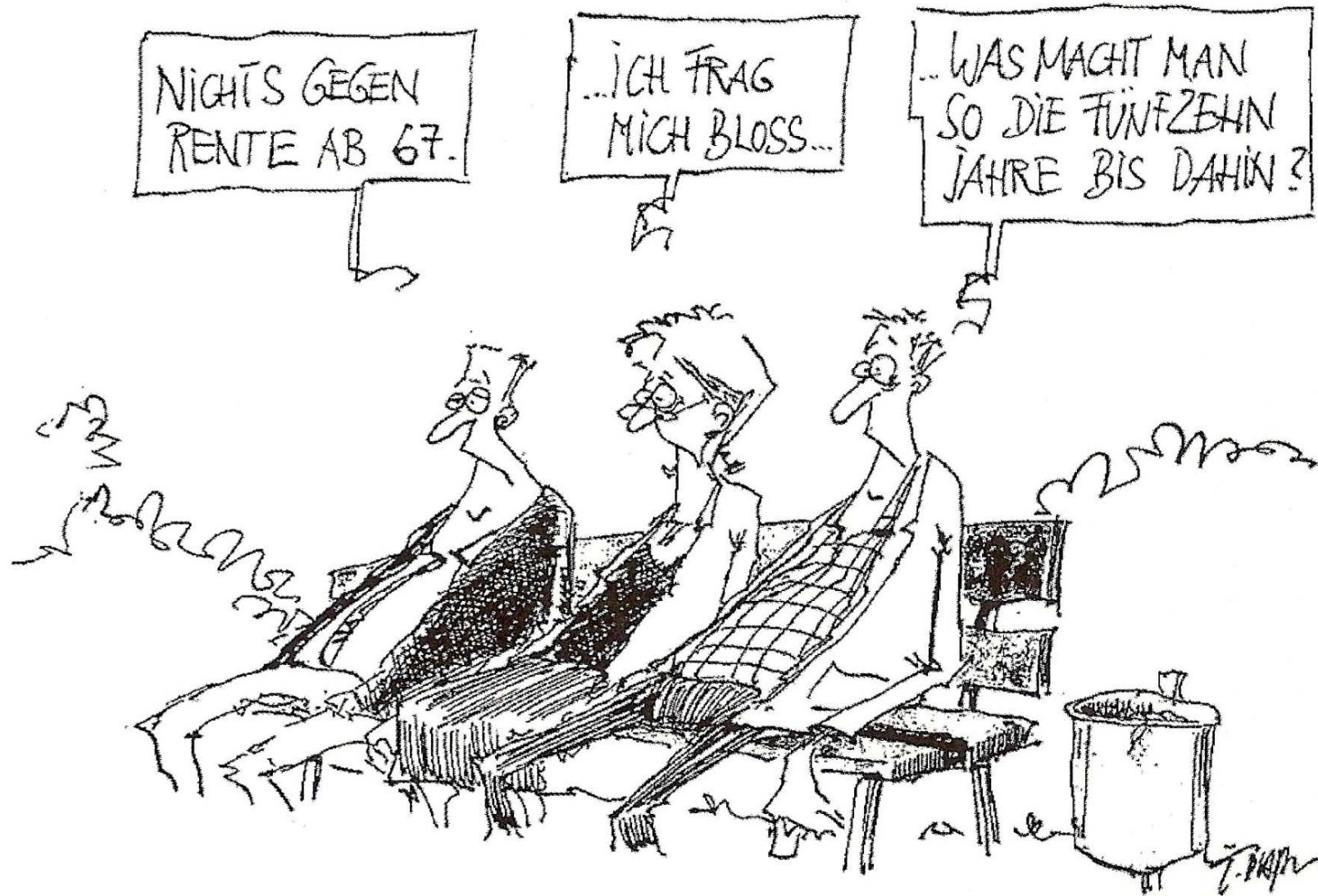
Gemeinsame Aufgabe von Kirche und Gewerkschaft

Obertrubach, 20.März 2010



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Warum gute Arbeit?

---

## Warum gute Arbeitsbedingungen wichtig sind

# Gute Arbeit ist zu allererst ein Menschenrecht

und außerdem:

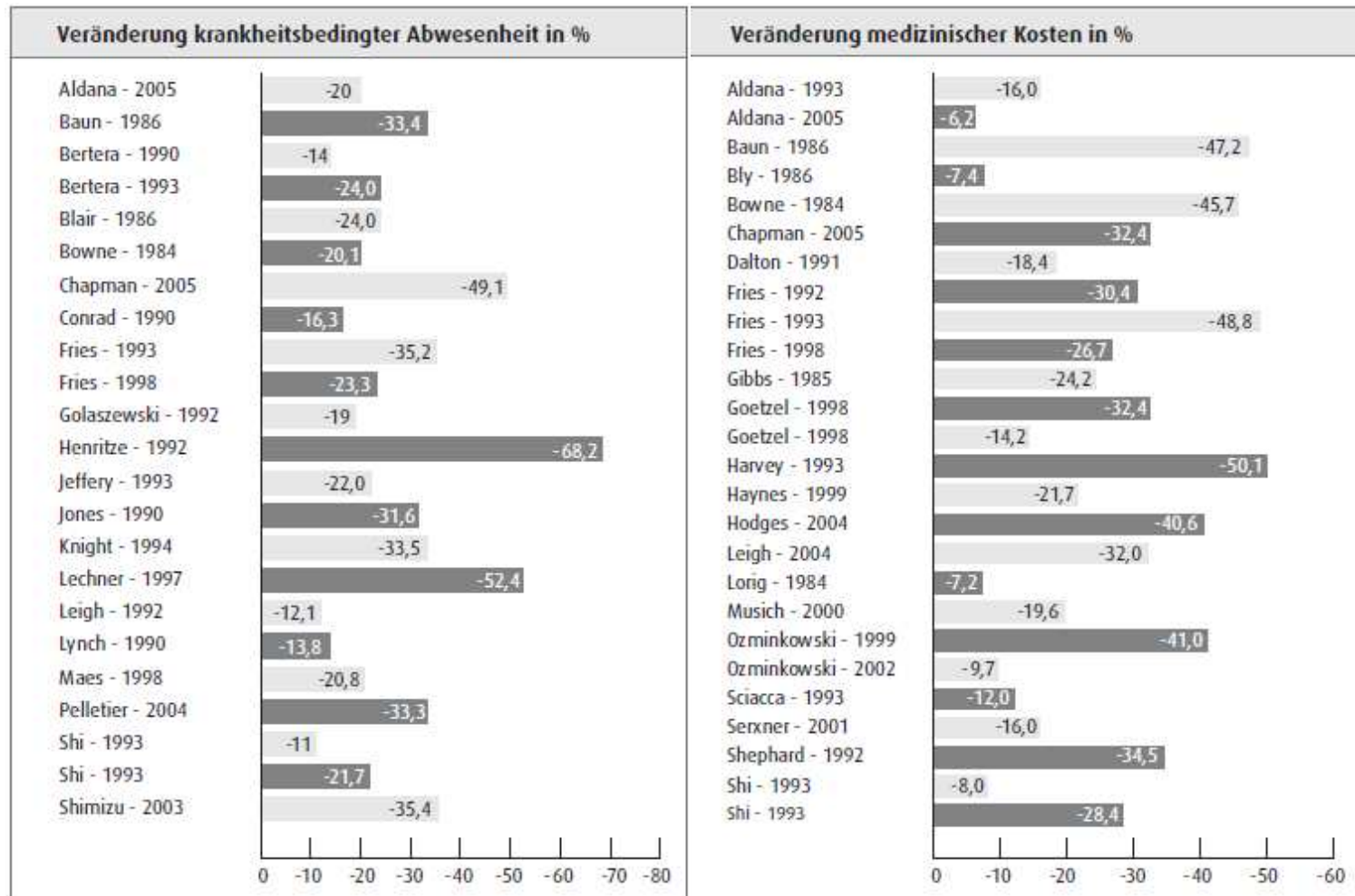
- ... ein wichtiger Beitrag zur Krankheitsvermeidung und Gesundheit (WHO-Ottawa)
- ... angesichts des demographischen Wandels wichtig zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Regierungserklärung A. Merkel)
- ... ein Beitrag zur Vermeidung/Zurechnung negativer externer Effekte der Produktion (volkswirtschaftliche/gesellschaftliche Kosten)
- ... eine unverzichtbare Voraussetzung für Produktivität und Innovationen (WSA der Europäischen Union)
- ... eine Investition die sich für Betriebe auszahlt (Expertenkommission)
- ...

## Betriebliche Gesundheitsförderung: Kosten vs. Ersparnisse

**Fakt ist: Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich für Betriebe und für die Gesellschaft!**

Viele Studien weisen Einsparungen durch betriebliche Gesundheitsförderung nach!

Nur die Höhe der errechneten Einsparungen ist verschieden!



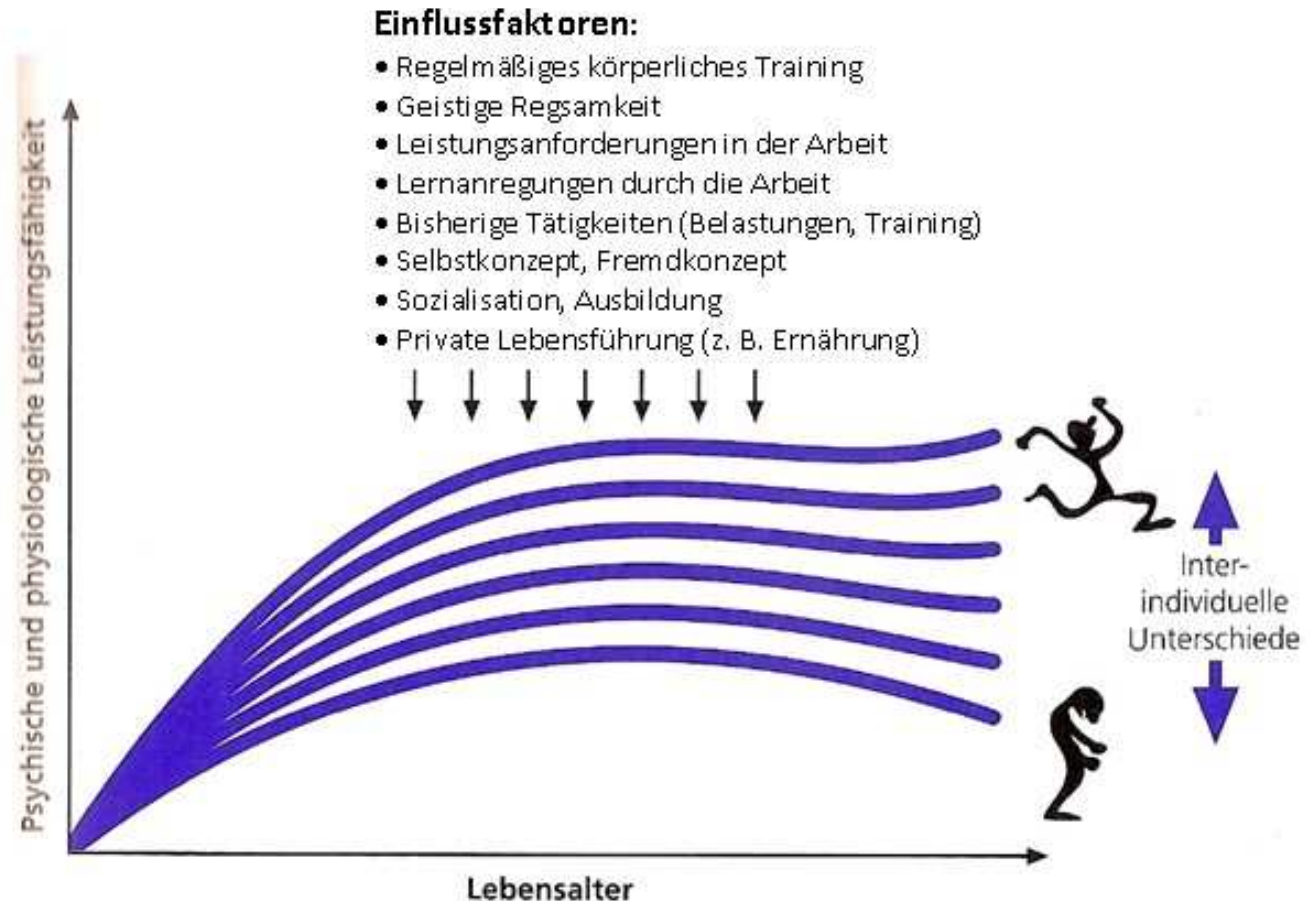


# Einflüsse auf die Arbeitsfähigkeit

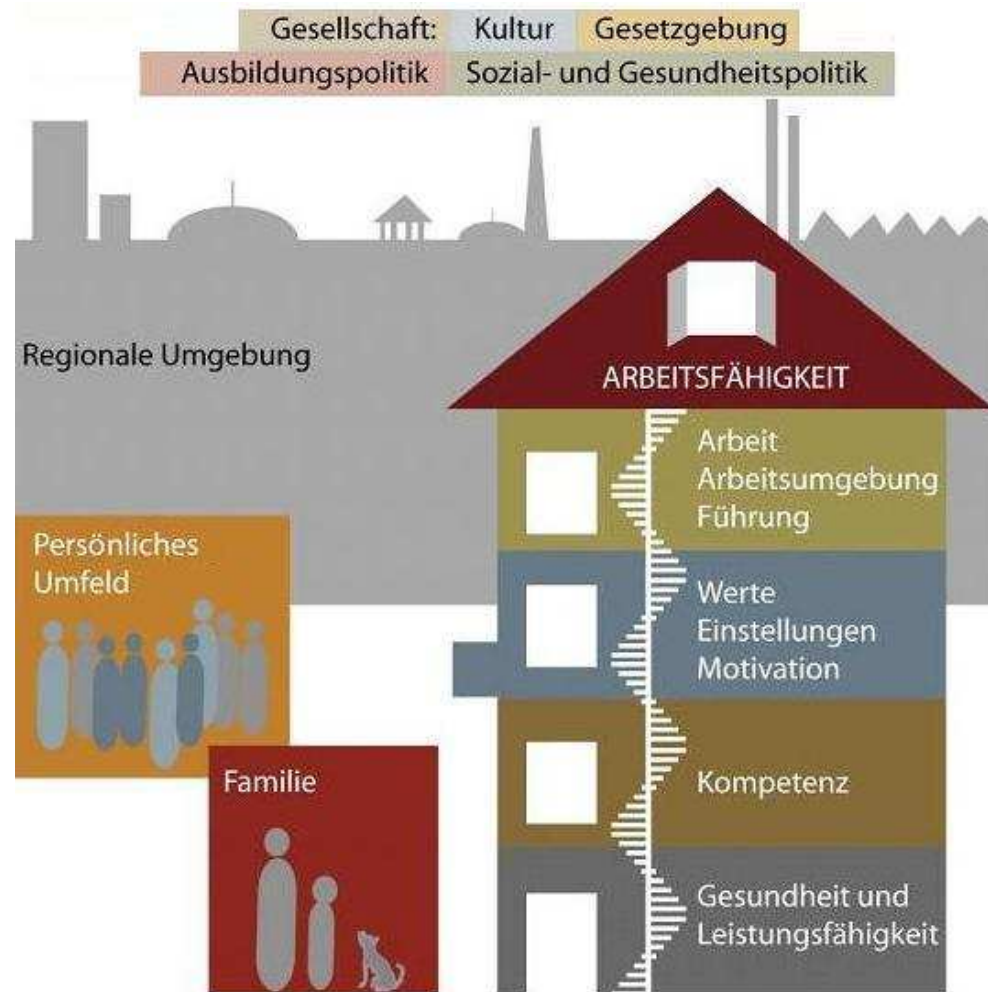
Quelle: modifiziert nach Buck/ Kistler/ Mendius 2002; von Zglinicki/ Nikolaus 2007

Die Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit Älterer sind sehr groß.

Größer als zwischen alt und jung!



# Arbeitsfähigkeits-Modell





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

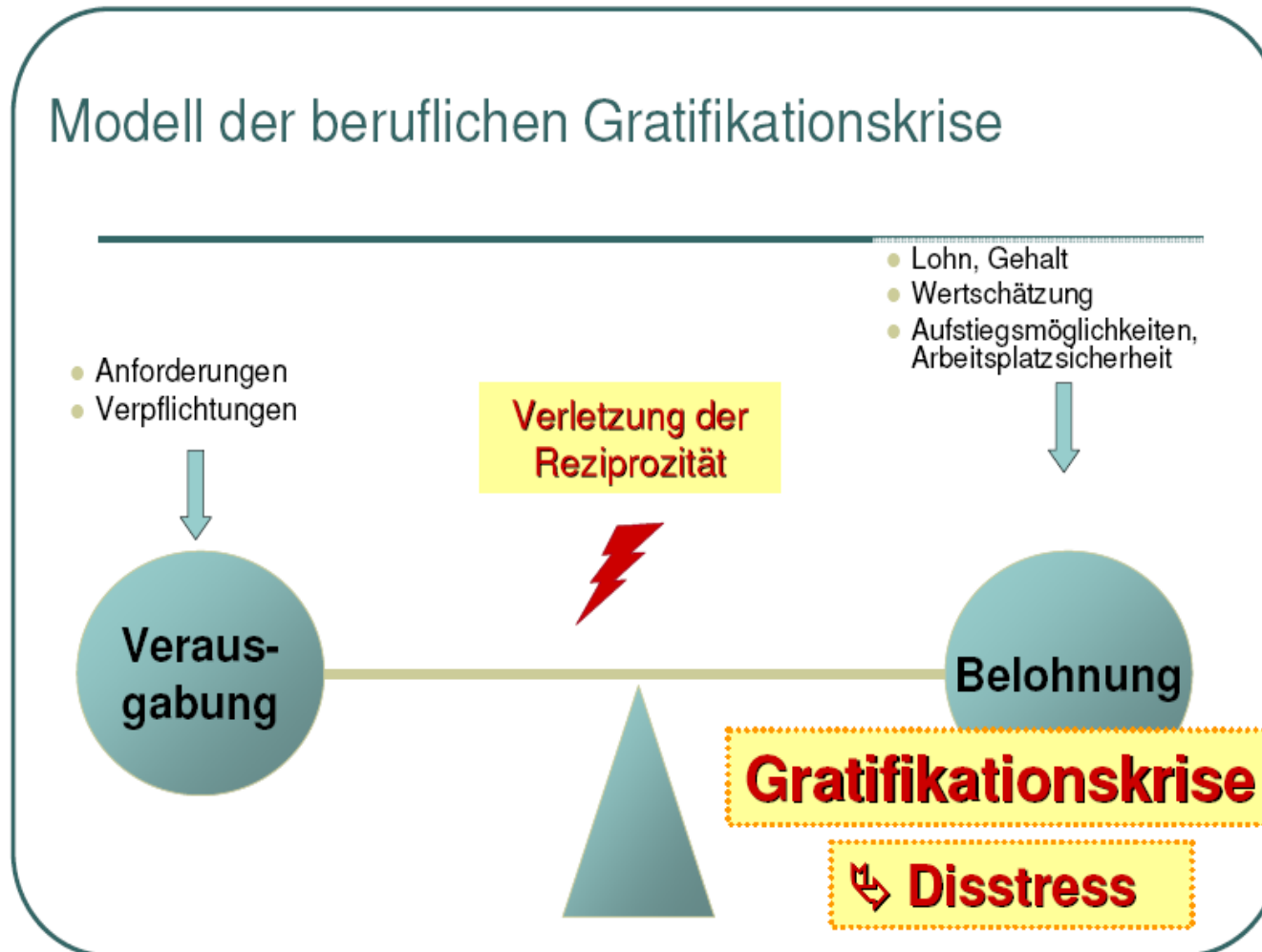
**60 Prozent der  
Verminderung der  
Arbeitsfähigkeit  
beruhen auf  
diesem Stockwerk!**







## Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen (Sigrist 1996): Diskrepanz zwischen hohen beruflichen Anstrengungen und niedriger Belohnung





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Was heißt gute Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten?

---

## Der DGB-Index Gute Arbeit



- Jährliche Berichterstattung über Entwicklung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten in Deutschland
- Repräsentative Befragung von insgesamt 21.737 abhängig Beschäftigten (2007, 2008 und 2009)
- Fundierte Basis um über die Qualität der Arbeit zu informieren und für eine Verbesserung der Arbeitsrealität zu werben

[www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie



**Was fördert und was hemmt  
Gesundheit und  
Wohlbefinden in der Arbeit?**

**Einkommens- und Beschäftigungssicherheit**

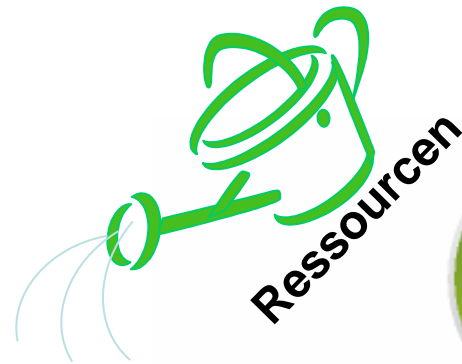
**Erlebte Balance zwischen Einkommen/Anerkennung und Leistungen**



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

## Arbeitsrealität aus Sicht von Beschäftigten – der DGB-Index Gute Arbeit

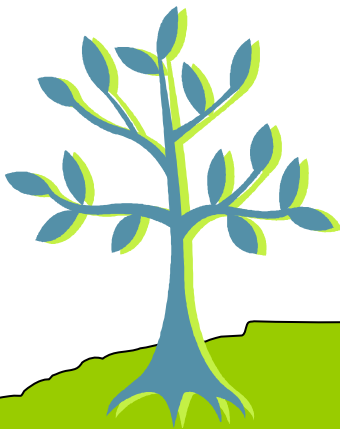


(Entwicklungs-  
förderliche)  
**Ressourcen**

**DGB-Index  
Gute Arbeit**

**Einkommen &  
berufliche  
Zukunfts-  
sicherheit**

(Potenziell  
negative)  
**Belastungen**





# Konstruktionsprinzip des DGB-Index Gute Arbeit

Die 15 Arbeitsdimensionen, an deren Gestaltung die Qualität der Arbeit zu messen ist

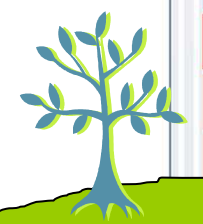
**31 detaillierte Fragen zu 15 Dimensionen der Arbeit, aus den Bereichen:**

- Ressourcen
- Belastungen
- Einkommen & Sicherheit

**Ziel:**

Handlungsfelder/  
Brennpunkte ermitteln!

Einen Überblick über die Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten erhalten!



**Teilindex „Ressourcen“** →

1. Qualifizierungs- & Entwicklungsmöglichkeiten
2. Möglichkeiten für Kreativität
3. Aufstiegsmöglichkeiten
4. Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten
5. Informationsfluss
6. Führungsqualität
7. Betriebskultur
8. Kollegialität
9. Sinngehalt der Arbeit
10. Arbeitszeitgestaltung

**Teilindex „Belastungen“** →

11. Arbeitsintensität
12. Körperliche Anforderungen
13. Emotionale Anforderungen

**Teilindex „Einkommen und Sicherheit“** →

14. Berufliche Zukunftsaussichten/Arbeitsplatzsicherheit
15. Einkommen



## Beispiel: Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten

### **Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?**

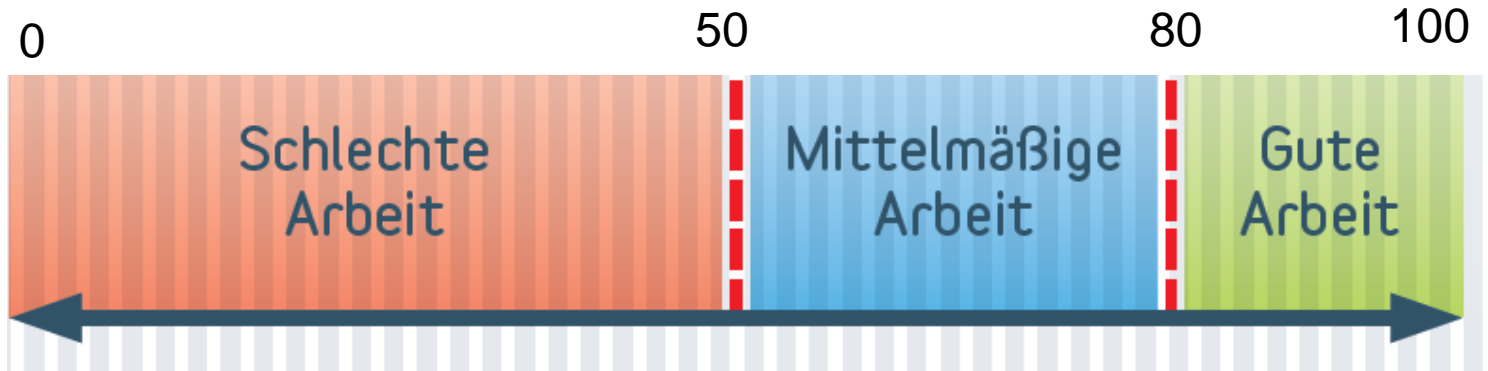
- In sehr hohem Maß
  - In hohem Maß
  - In geringem Maß
  - Gar nicht
- } **Belastet Sie das?**  
In sehr hohem Maß, .....Gar nicht

### **Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Ihnen übertragen wird?**

- In sehr hohem Maß
  - In hohem Maß
  - In geringem Maß
  - Gar nicht
- } **Belastet Sie das?**  
In sehr hohem Maß, .....Gar nicht

### **Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?**

- In sehr hohem Maß
  - In hohem Maß
  - In geringem Maß
  - Gar nicht
- } **Belastet Sie das?**  
In sehr hohem Maß, .....Gar nicht



Indexwerte für Ressourcen/ Einkommen

Ressource nicht/in geringem Maß vorhanden und beansprucht...			Fehlende Ressource (ohne neg. Beansp.)	Ressource vorhanden, in..		
sehr stark	stark	mäßig		geringem Maß (o. neg. Beansp.)	hohem Maß	sehr hohem Maß
0	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100

Indexwerte für potentiell gefährdende Belastungen

Belastung tritt auf und beansprucht ..			Belastung tritt .... auf – ohne negative Beanspruchung			Tritt nicht auf
sehr stark	stark	mäßig	in sehr hohem Maß	In hohem Maß	geringem Maß	
0	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100

## **Der DGB-Index Gute Arbeit: komplexe Fragen – aber klares, einfaches Farbschema**

### **Werte zwischen 81 und 100 Punkten:**

Sehr positive Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Keine Beeinträchtigungen und ausreichend Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz;

### **Werte zwischen 51 und 80 Punkten:**

Mittelmäßige Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Es treten derzeit keine/kaum Beeinträchtigungen auf, jedoch beschreiben die Beschäftigten keine oder nur geringe Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten bzw. soziale Unterstützung.

### **Werte bis 50 Punkte:**

Belastende Bewertung der aktuellen Arbeitsgestaltung. Sowohl das Auftreten von potentiell gefährdenden Arbeitsbedingungen als auch das Fehlen von Ressourcen wird als belastend erlebt. Hoher Handlungsbedarf



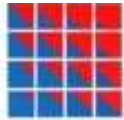
inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Zentrale Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit

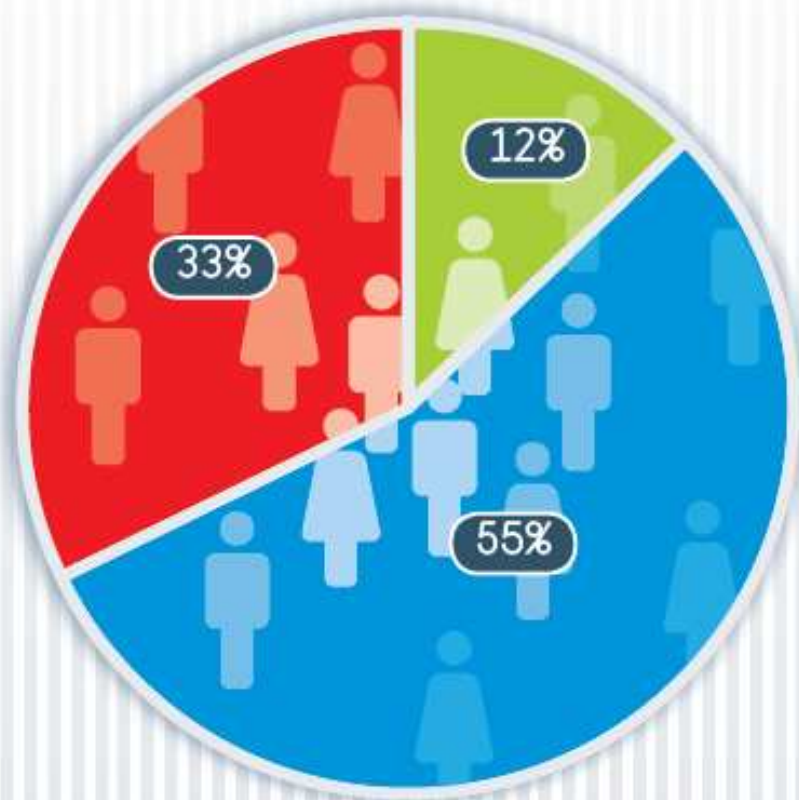
---





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie



**Gute Arbeit:**

DGB-Index mind. 80 Punkte



**Mittelmäßige Arbeit:**

DGB-Index 50-80 Punkte

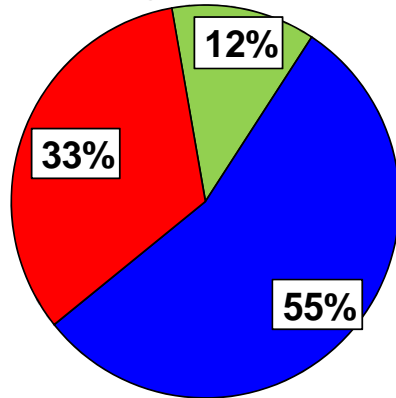


**Schlechte Arbeit:**

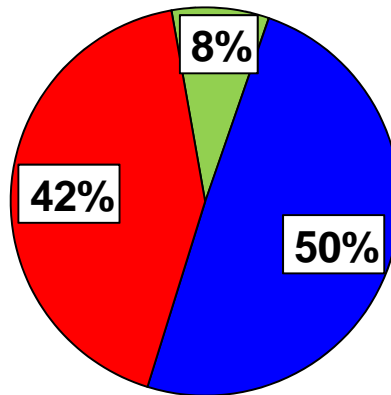
DGB-Index weniger als 50 Punkte

## 2009: Gute, mittelmäßige und schlechte Arbeit Gute Arbeit ist machbar!

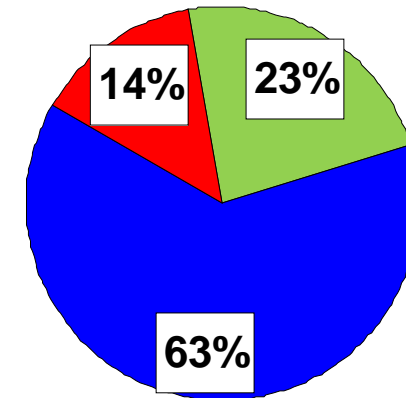
Alle Beschäftigten in Deutschland 2009



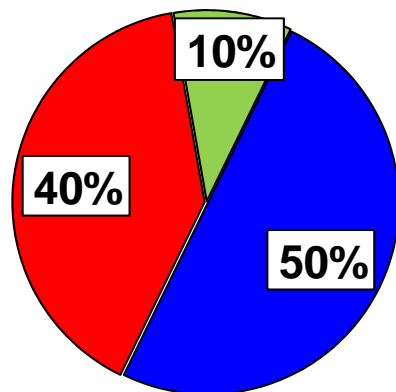
Fertigungsberufe



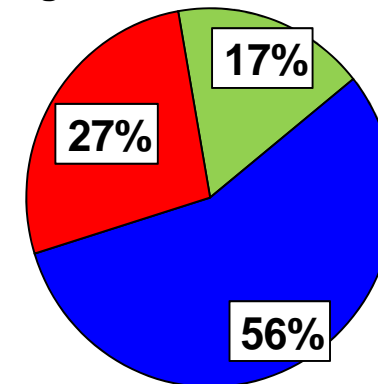
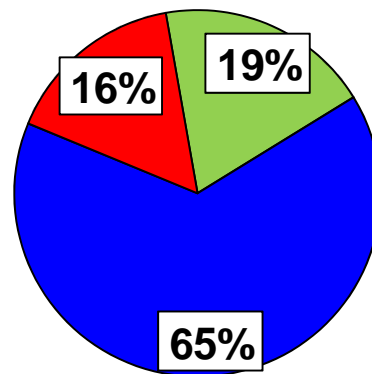
Technische und Entwicklungsberufe



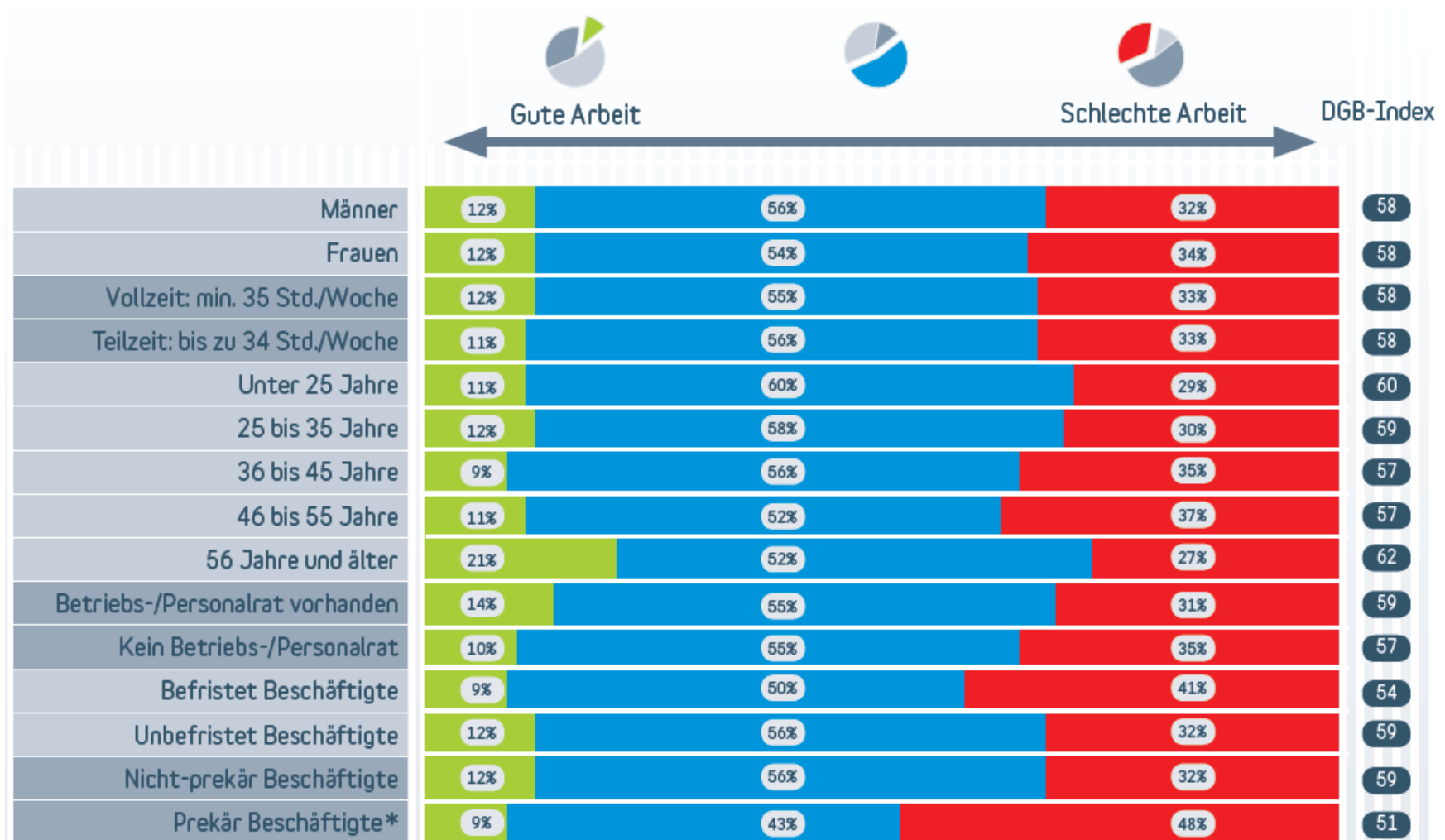
im Verkauf/Vertrieb



Leitungs- und Organisationsberufe Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung



■ gute Arbeit (ab 80 Punkte) ■ mittelmäßige Arbeit (50 bis unter 80 Punkte) ■ schlechte Arbeit (unter 50 Punkte)

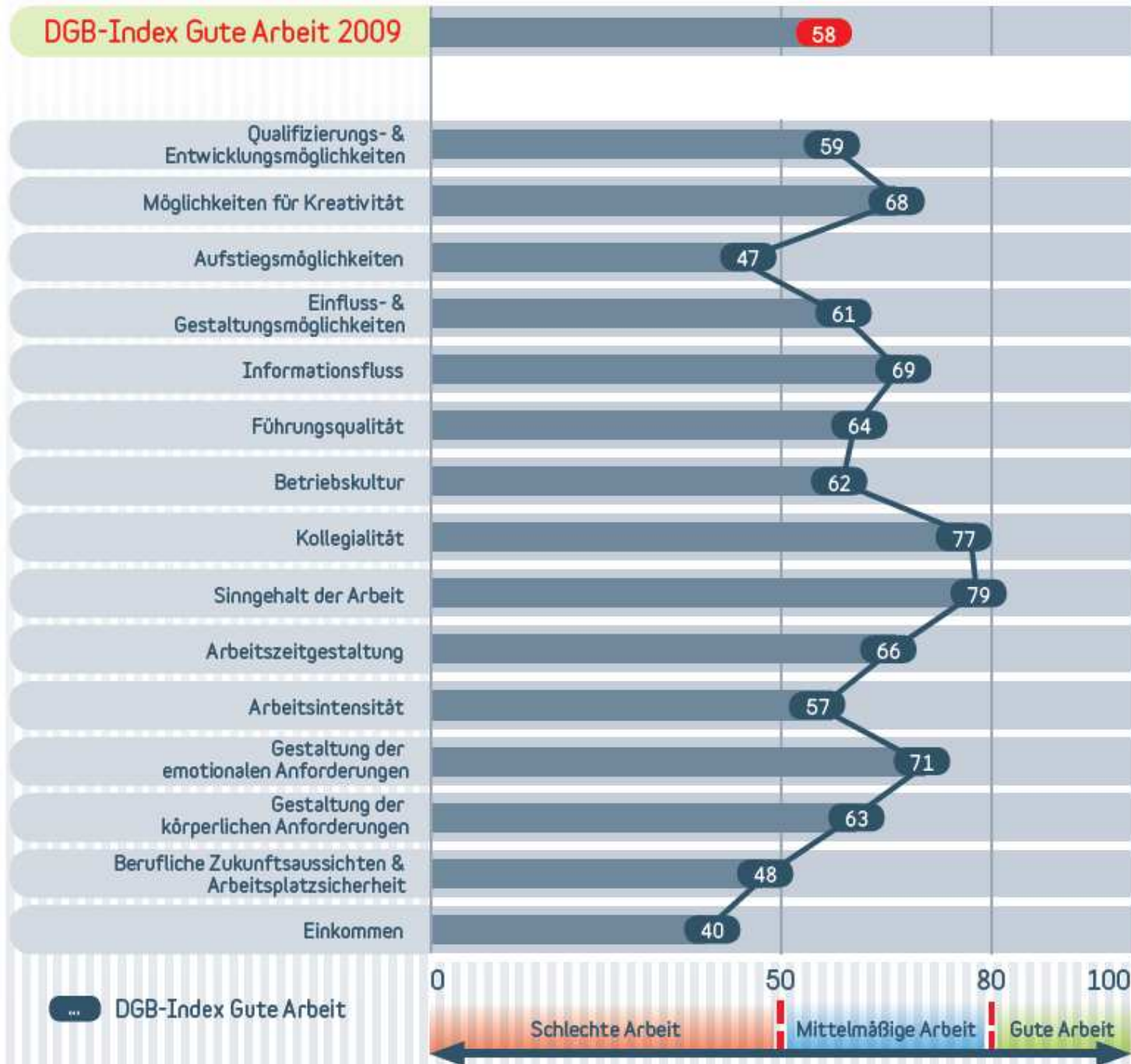


\*Vollzeitbeschäftigte in befristetem Arbeitsverhältnis und/oder Leiharbeit mit maximal 2.000 Euro Brutto im Monat.



Internationales

## DGB-Index Gute Arbeit 2009





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

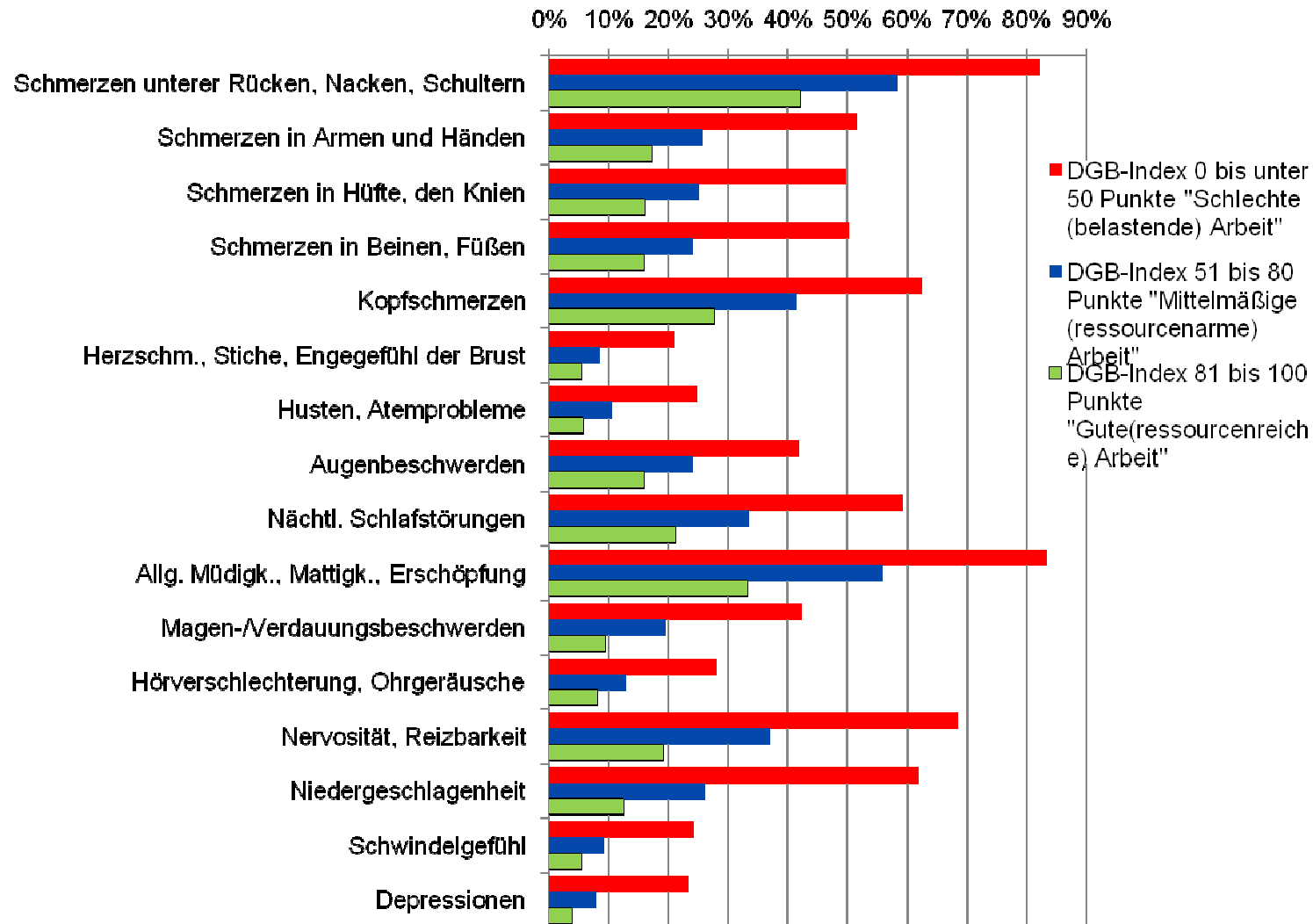
# Arbeitsqualität, Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit

---



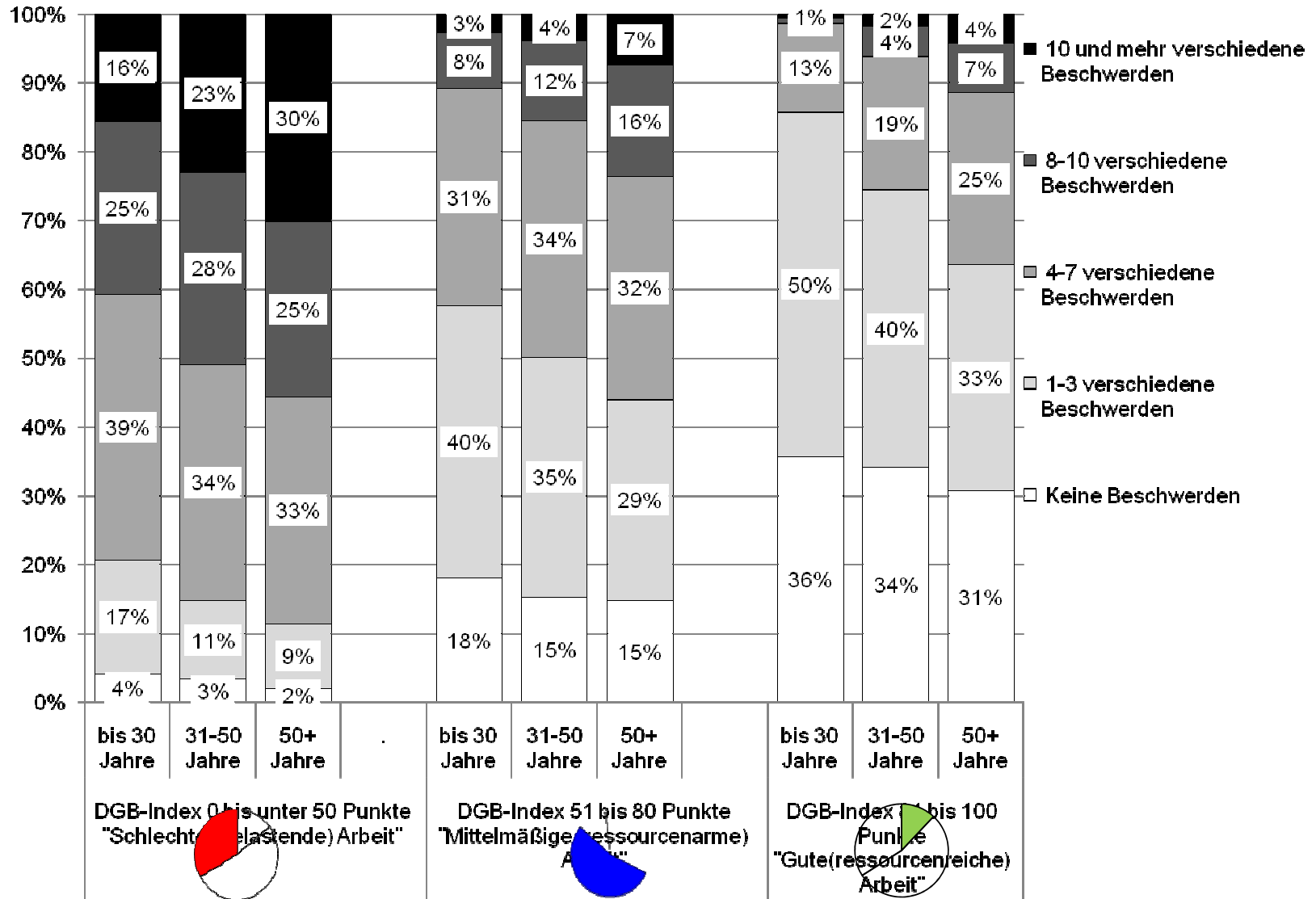


## Beschwerden an Arbeitstagen und wahrgenommene Arbeitsqualität



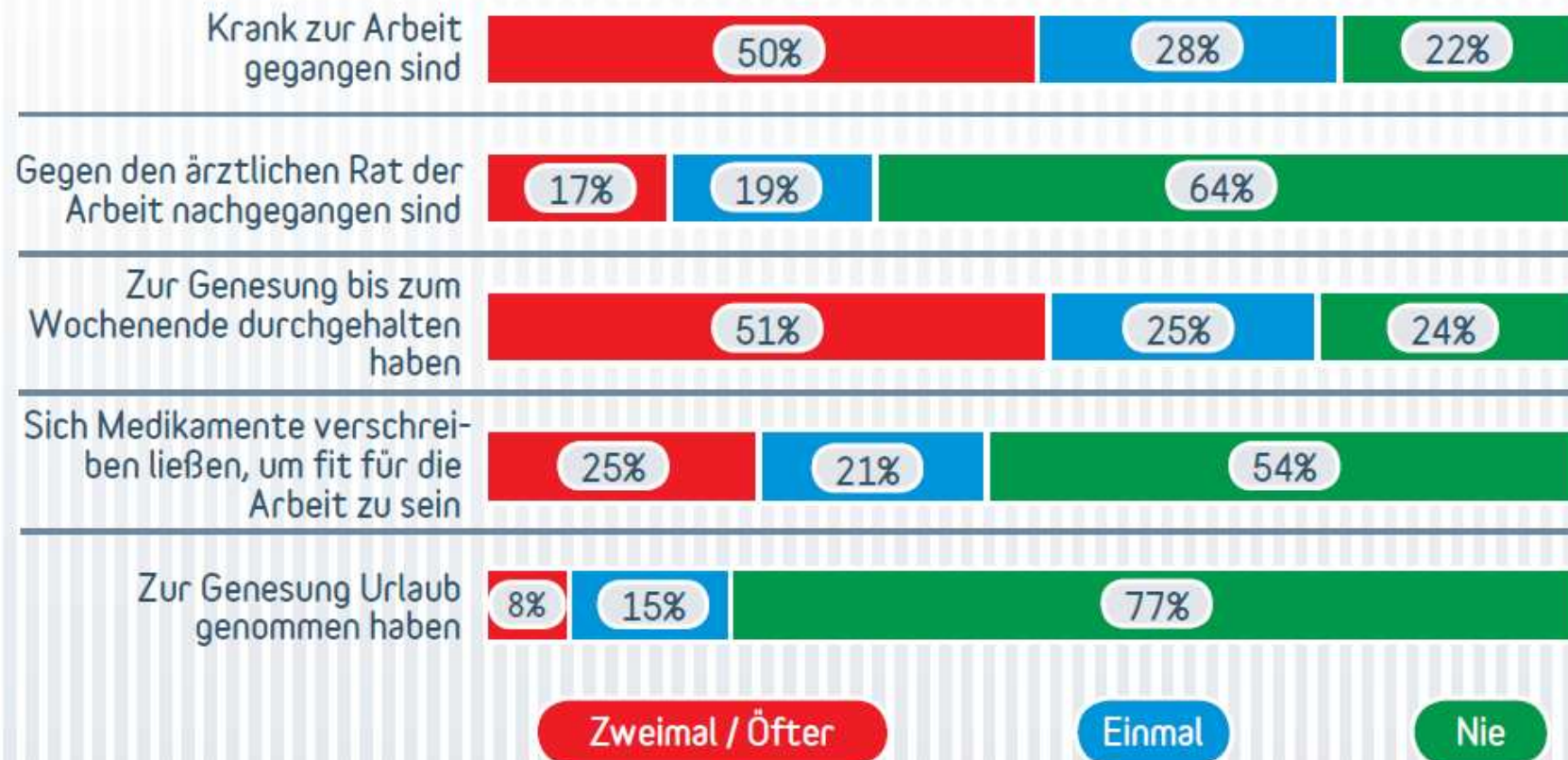


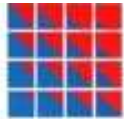
# Beschwerden an Arbeitstagen und wahrgenommene Arbeitsqualität



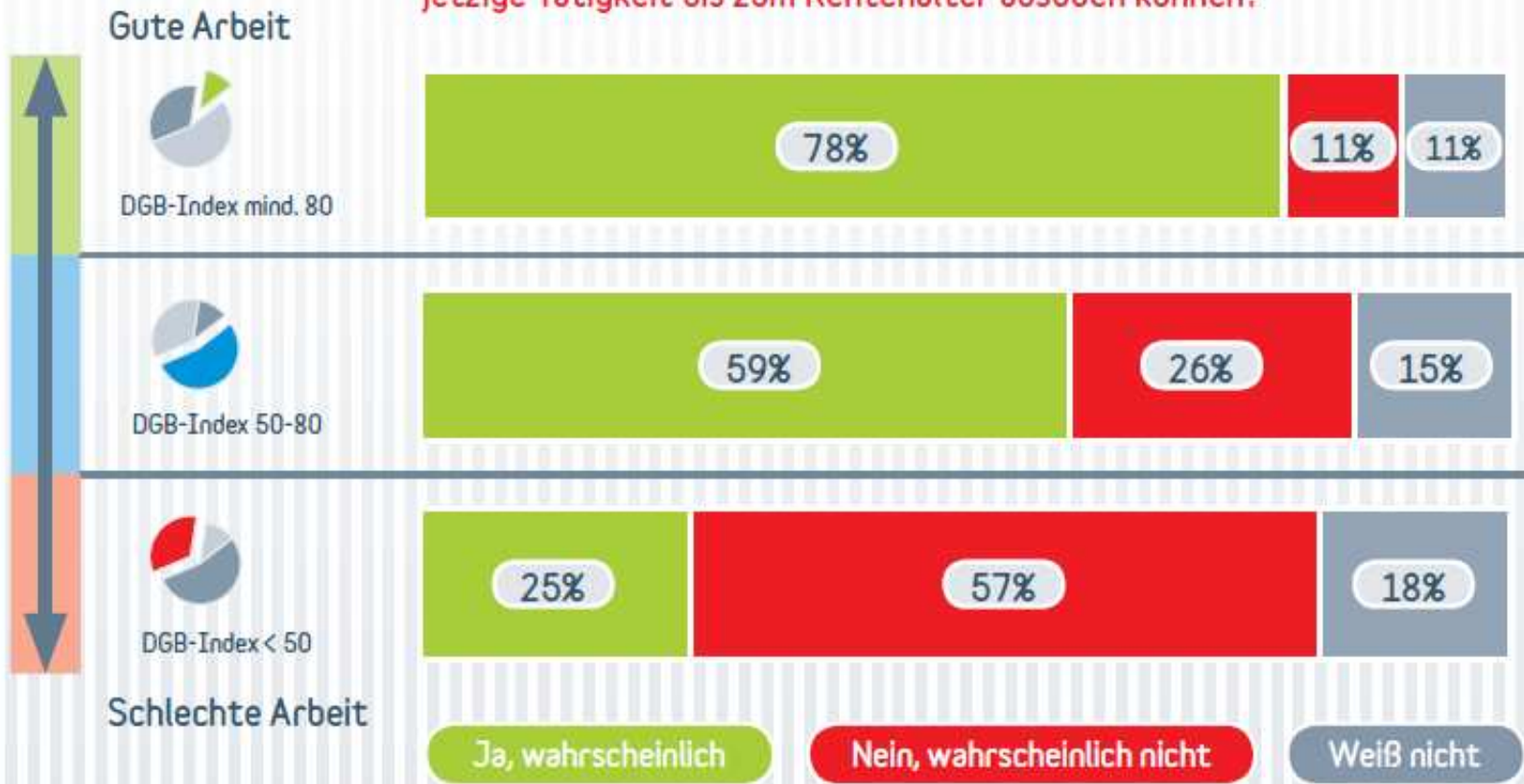


### Wie oft ist es bei Ihnen in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie...?



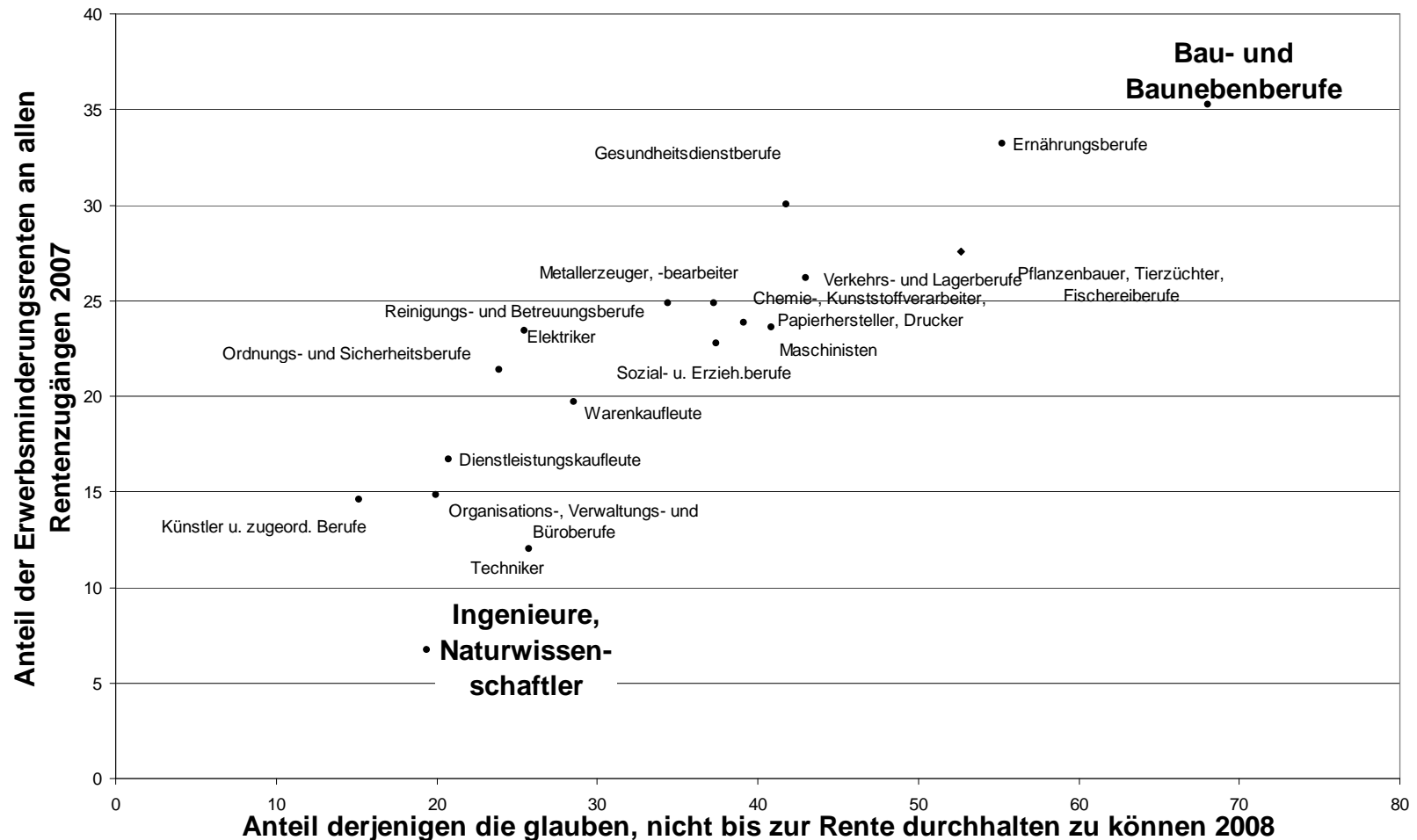


Bitte denken Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand:  
Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre  
jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?



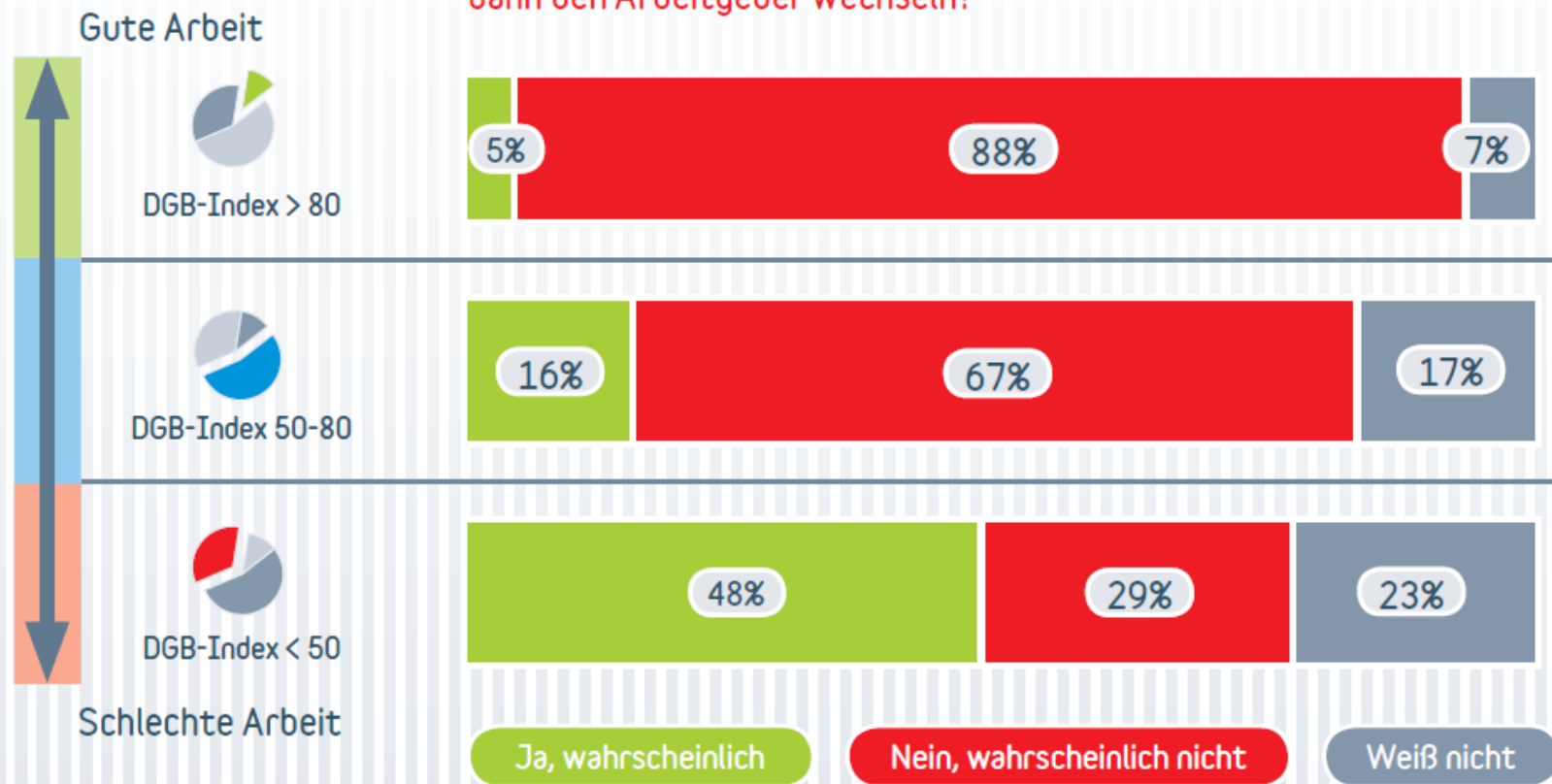


Die Beschäftigten schätzen die erwerbsbiographischen Grenzen ihrer Tätigkeit durchaus realistisch ein –  
Subjektive Erwartungen der Arbeitsfähigkeit in der jetzigen Tätigkeit bis zur Rente und Anteile der  
Erwerbsminderungsrenten an allen Rentenzugängen nach Berufsgruppen. (Angaben in Prozent)





Wenn Sie die Möglichkeit hätten, würden Sie dann den Arbeitgeber wechseln?





inifes

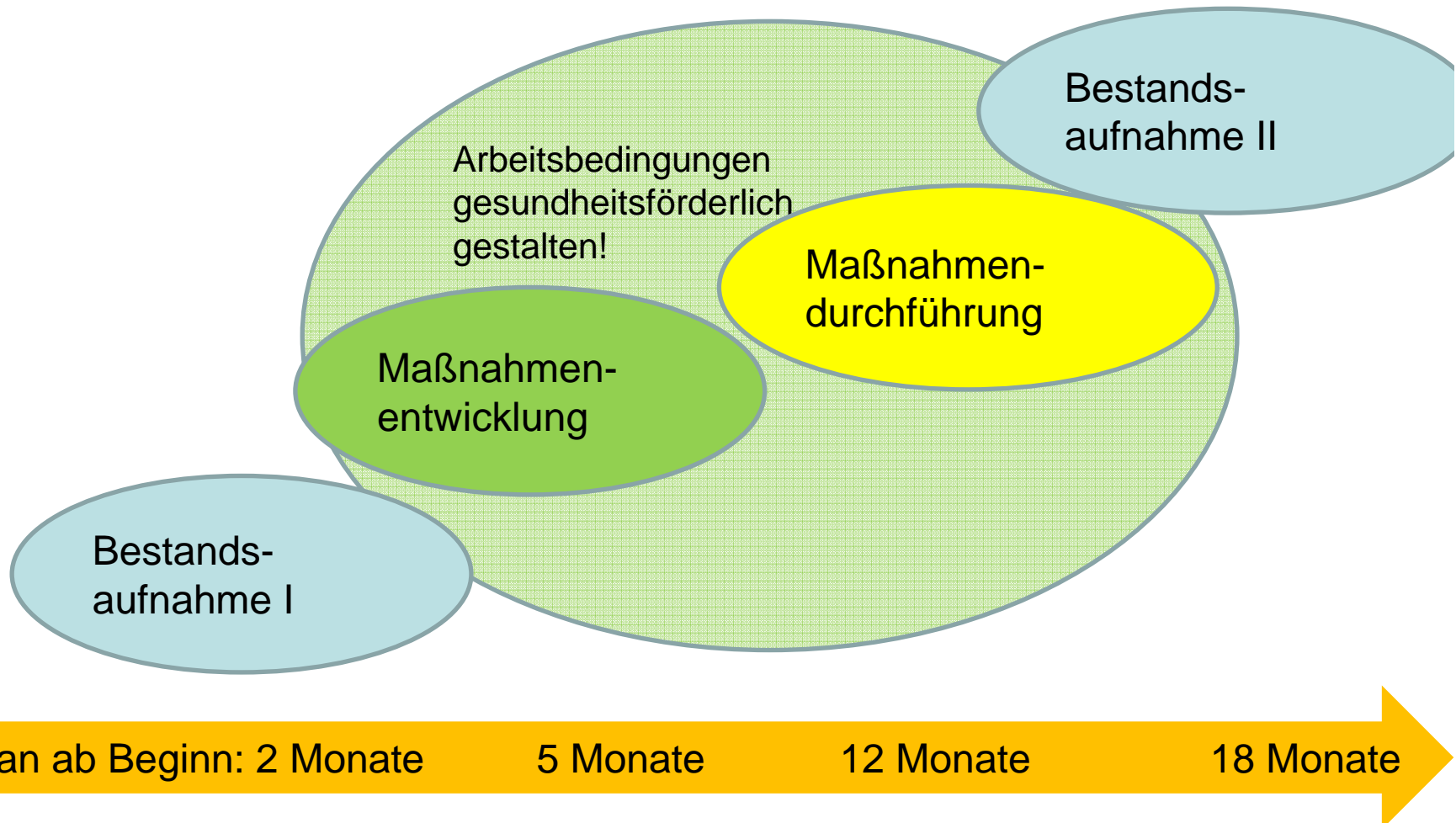
Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Mut zu guter Arbeit: Workshops im Betrieb

---

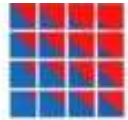


# Projekttablauf im Betrieb xy- Überblick





An einem normalen Arbeitstag: Wie häufig kommt es vor, dass....	häufig	manchmal	Selten	nie
Du Dich müde und ausgebrannt fühlst? ...	●●●● ●●●● ●●●	●●●● ●●●●	●●	●●
Du nervös und reizbar bist?.....	●●●● ●●	●●●● ●●●● ●●●●	●●	●
Du abends Probleme hast, ein- oder durchzuschlafen?.....	●●●● ●	●●●● ●●●● ●●●●	●●●	●●●●
Dir Probleme in der Arbeit nicht aus dem Kopf gehen?.....	●●●● ●●●● ●●●	●●●● ●●●●	●●	



**Zentrale Handlungsfelder ermitteln**  
**– z.B. über eine betriebliche Befragung mit dem DGB-Index**

Bestandsaufnahme I

Einkommen  
Berufliche & Arbeitsplatzsicherheit

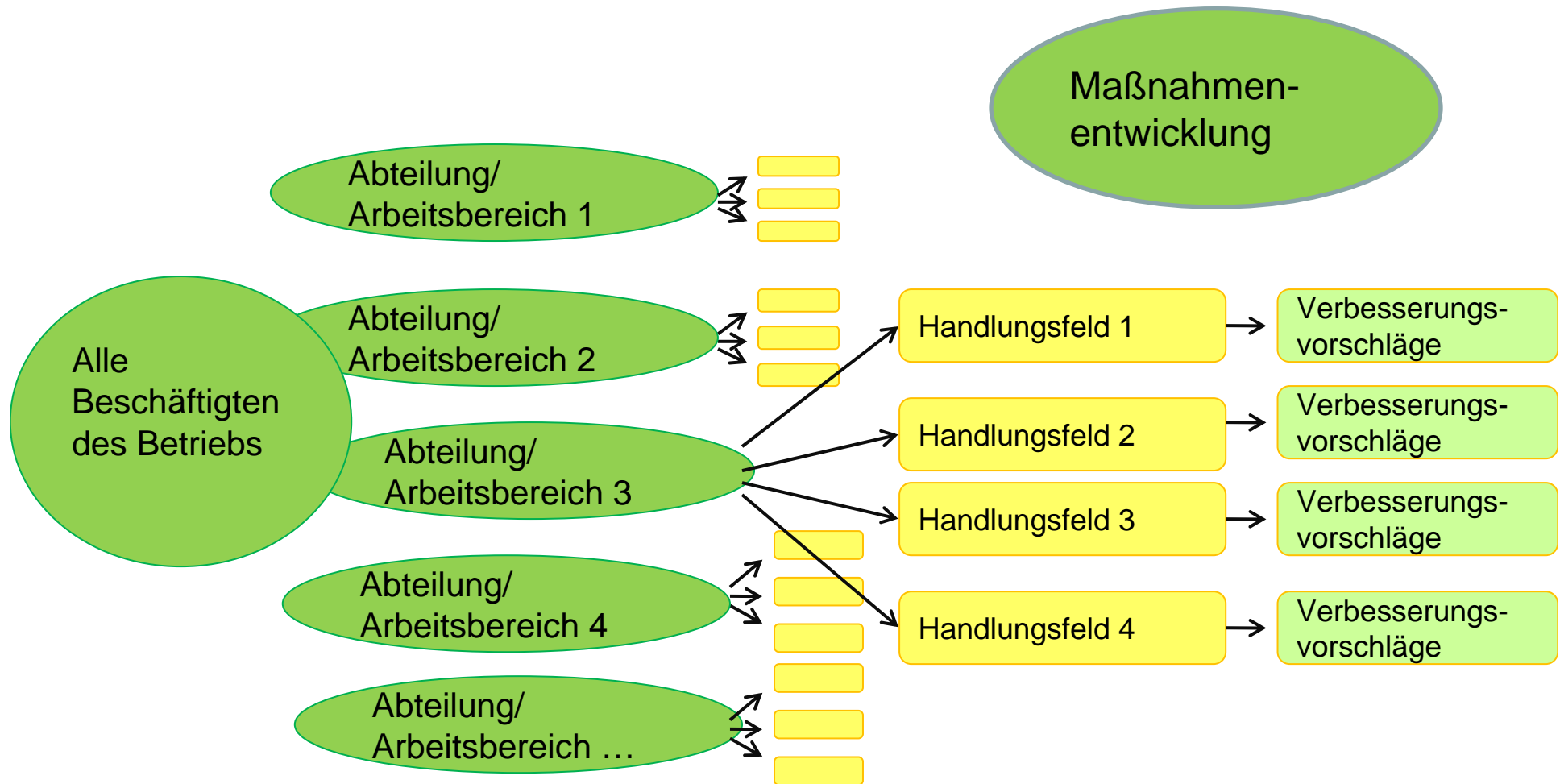
Geschäftsführung /  
Betriebsrat  
Gewerkschaft:  
Mobilisierung für die  
Tarifrunde

Gestaltung körperlich schwerer Arbeit  
Veränderung von einseitig belastende Arbeit  
Abbau von Lärm/ lauten Umgebungsgeräusche  
Abbau von Zugluft/schlechter Luft/ extremen Temperaturen  
Reduzierung des Zeit- und Arbeitsdrucks  
Qualifizierungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten  
Einbringen von Ideen, Wissen und Können am Arbeitsplatz  
Informationsfluss verbessern  
Gestaltung der Arbeitszeit  
Führungskultur verbessern  
Zusammenarbeit verbessern

Alle Beschäftigten aus  
dem Betrieb / aus  
verschieden  
Abteilungen

Weiterbearbeitung in  
einer  
Steuerungsgruppe

## Das Experten-Wissen der Beschäftigten nutzen!



in 1,5 stündigen Workshops während der Arbeitszeit oder während der Betriebsversammlung



Maßnahmen-entwicklung

Handlungsfeld  
Führungskultur verbessern

Thema:	Arbeitsgruppe 1
<b>Was genau ist das Problem/Thema?</b>	<b>Was ist langfristig das Ziel oder die Ziele?</b> <i>Wie soll es in einem Jahr sein?</i>
<b>Welche Hindernisse gibt es?</b> Was sollte berücksichtigt werden?	<b>Was sind (erste) Schritte zur Lösung?</b> <i>Wie kann schon nächste Woche besser sein?</i>
<b>Anmerkungen/ Hinweise</b>	

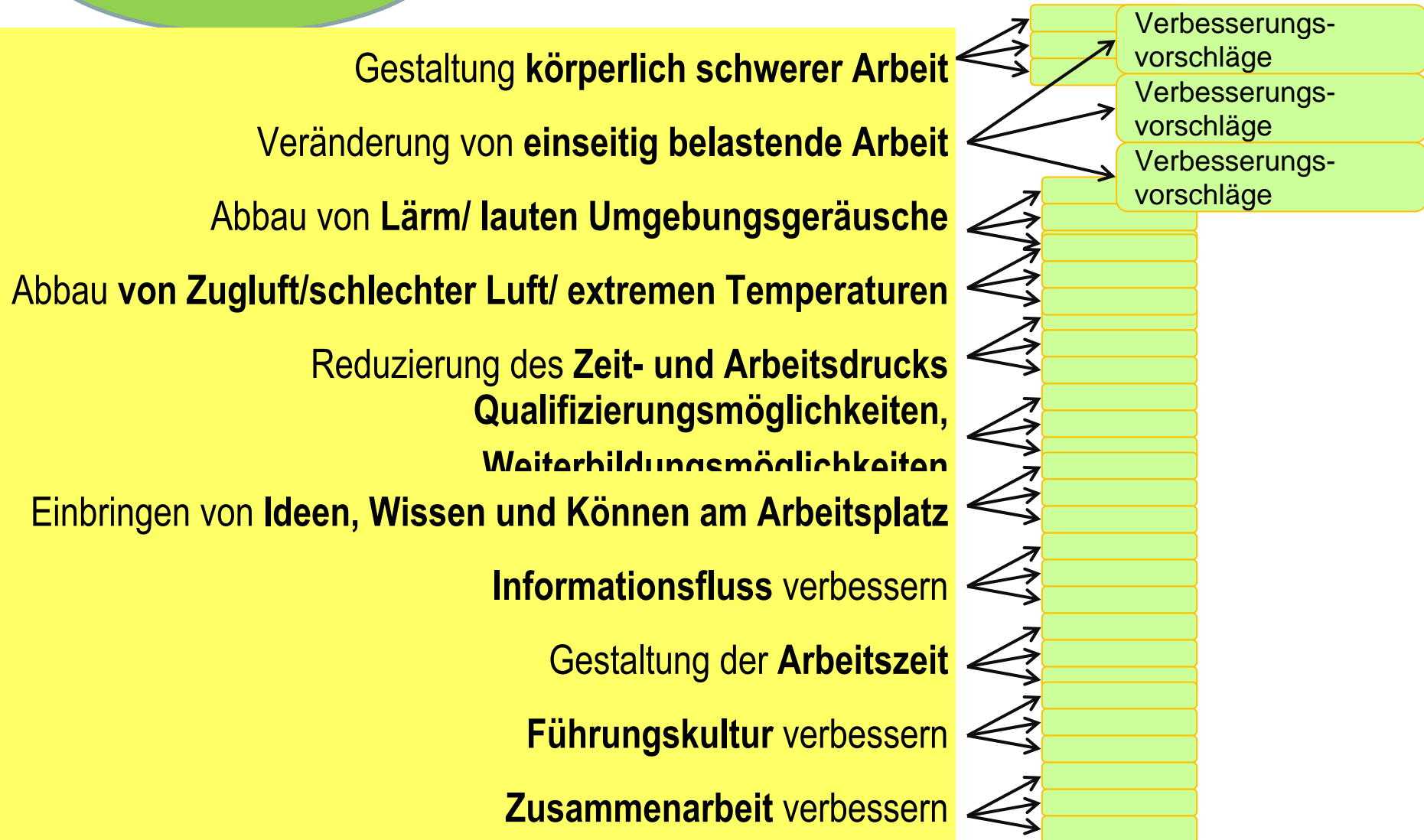
<p>Thema: Handlungsfeld Führungskultur verbessern</p>	<p>Arbeitsgruppe 1,2,5,7</p>
<p><b>Was genau ist das Problem/Thema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Führungsschwäche: Keine/Wenig Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit. Übertragung der Führungsverantwortung auf die MA, fehlender Respekt und Wertschätzung. Probleme zwischen dem Vorgesetzten werden auf dem Rücken der MA ausgetragen. Keine Konsolidierung der MA. Wenig selbständiges Denken und Handeln. Keine Entscheidungsfreude.</li> <li>•Umgangsformen</li> <li>•Schlechte Struktur; Unklare Ansprechpartner --&gt; Bereiche; Zuständigkeit Vertretung; Keine Info (richtige Info?) --&gt; an alle MA; mangelndes Interesse bei Problemen; fehlende Fachkenntnis, Organisation, Arbeitsablauf; selten gerechte Arbeitsverteilung; Indiskretion bei arbeitsbezogenen Thematiken; z.B. Privatsphäre von MA verbreiten (Krankheit, private Umstände); die Art des Dialogs.</li> <li>•Kein arbeitsbezogener zuständiger Vorgesetzter; keine Vertretung; schlechte Arbeitszeitplanung.</li> <li>•Besserer Infofluss nötig; Kontroverse Info: Bring- oder Holschuld; freundlicher Umgang in Stresssituationen fehlt (von oben).</li> <li>•Zu wenig Entscheidungsfreiheit für GL; zu wenig Mitspracherecht.</li> <li>•Gleichbehandlung (keine Bevorzugung einzelner Personen); schlechte Absprache unter den Gruppenleitern; ständige Kontrolle und Beobachtung der Gruppenleiter; Launenhaftigkeit, wenig Taktgefühl; ständiges Betteln oder Nachfragen um früher gehen zu können (Arzttermin ect.); Verbreitung schlechter Stimmung; keine Besprechung der Belegschaft über etwaige Probleme; Lob (keines); MA werden nicht ernst genommen; zu viele GL für relativ geringe Anzahl von MA.</li> <li>•Launenhaftigkeit; Unterlassung von Beobachtung; Kritik - negative Konsequenz --&gt; angst.</li> <li>•Inkompetenz; mangelnde Führungsqualitäten; unzureichende Menschenkenntnis; unorganisiert; keine Kenntnisse von Arbeitsabläufen; fehlende Kommunikation unter den Vorgesetzten.</li> </ul>	<p><b>Was ist langfristig das Ziel oder die Ziele?</b></p> <p><i>Wie soll es in einem Jahr sein?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kurzfristig: schnelle Einsicht des Vorgesetzten, dass die MA was wert sind, respektvolle Behandlung, rasche Aufklärung der Probleme.</li> <li>Langfristig: Teamarbeit! Wir wollen den Vorgesetzten als Partner sehen.</li> <li>•Bessere Zusammenarbeit</li> <li>•Ansprechpartner klar bestimmen, besserer Infofluss, Diskretion!</li> <li>• Fachkenntnisse des Vorgesetzten verbessern</li> <li>•Respektvoller Umgang auch in harten Zeiten</li> <li>•Gleicher Wissensstand für alle GL; gemeinsame sinnvolle und abteilungsbezogene Problemlösung; einheitliche Rahmenbedingungen</li> <li>•mA und ihre Probleme ernst nehmen, Lösungen suchen.</li> <li>Gleichbehandlung aller MA</li> <li>•Vertrauen, Respekt; Gleichbehandlung,</li> <li>•Bessere Logistik; mehr Vertrauen, besseres Arbeitsklima</li> <li>•Organisierteres Arbeiten</li> </ul>

## Maßnahmen- entwicklung

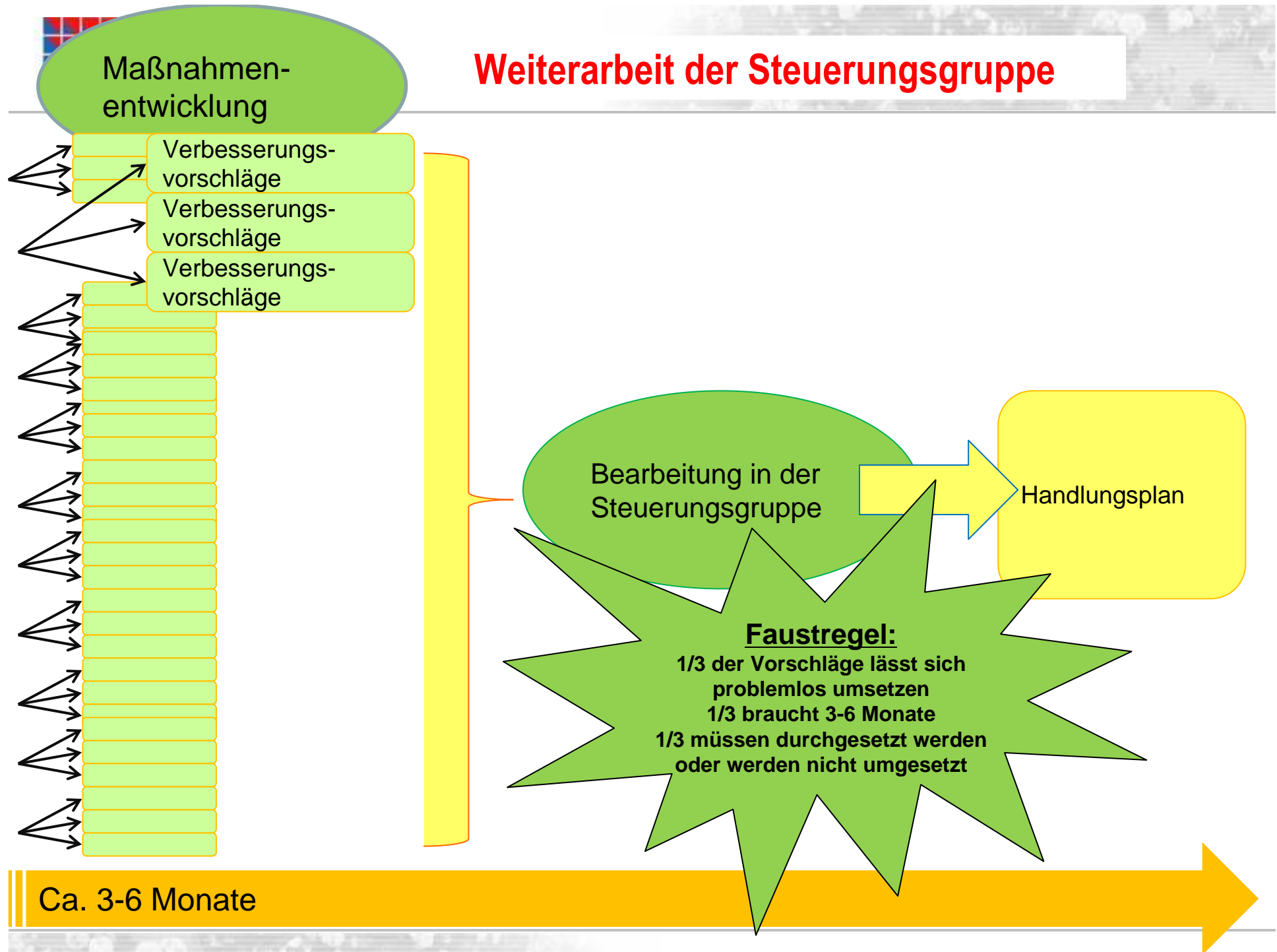
## Beispiel: Vorschläge verschiedener Arbeitsgruppen zu einem (!)Thema

<p>Thema: <b>Handlungsfeld Führungskultur verbessern</b></p>	<p>Arbeitsgruppe 1,2,5,7</p>
<p><b>Welche Hindernisse gibt es?</b></p> <p>Was sollte berücksichtigt werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fehlende Einsicht des Vorgesetzten. Ignoranz bzw. Bagatellisierung der Probleme.</li> <li>•Fehlende Führungsqualitäten</li> <li>•Schlechte Motivation</li> <li>•Kein klar definierter Ansprechpartner für die Bereiche;</li> <li>•Kaum Absprachen zwischen den Vorgesetzten;</li> <li>•keine Weitergabe von Informationen</li> <li>•Zusammenarbeit von: AL-GL passt nicht --&gt; führt dann zu Fehler der stellvertretenden GL;</li> <li>•technische Probleme werden eher gelöst als menschliche</li> <li>•Zu wenig Kommunikation</li> <li>•Überforderung des Vorgesetzten</li> <li>•Angst der Vorgesetzten zu versagen oder Ärger zu bekommen;</li> <li>•Diskriminierung/Bevorzugung.</li> </ul>	<p><b>Was sind (erste) Schritte zur Lösung?</b></p> <p><i>Wie kann schon nächste Woche besser sein?</i></p> <p>1. Fehler erkennen. 2. Bereitschaft, sich zu ändern. 3. Kritikfähig sein. 4. Endlich zuhören. 5. Interesse an Zusammenarbeit.</p> <p>Mehr soziale Kompetenz: Zuhören! Fragen.</p> <p>Gleichbehandlung: Freundlichkeit zu allen;</p> <p>Bessere Absprache zwischen den Vorgesetzten und MA;</p> <p>Zusammenarbeit der Führungsspitze verbessern; menschliche Belange mehr berücksichtigen</p> <p>Arbeitsaufteilung/ Arbeitsplanung: Klare Anweisung, klare Info; evtl. schriftliche Arbeitsanweisungen; praxisbezogene "Planung" auch mit den betroffenen MA der Abteilung.</p> <p>GL mehr beschäftigen oder an der Arbeit beteiligen;</p> <p>Mehr Einfluss durch häufigere Kurzbesprechungen (E-mail u.s.w.); mehr Einfluss der jeweiligen Abteilungen; Bessere Kommunikation der GL;</p> <p>Ursachenforschung: regelmäßige Meetings der Belegschaft und Führungskräfte;</p> <p>mehr Lob und Belohnung; Mehr reden, bessere Sachkenntnisse.</p> <p>Sprechstunde für GL bei VL (z.B. einmal wöchentlich).</p> <p>Büro versetzen bzw. Jalousien;</p> <p>Promte Antwort (wenn Absage - Begründung); ausführliche Antwort auf Fragen.</p> <p>Personalaustausch (Vorgesetzte) bzw. Schulungen um sich bessere Menschenkenntnis aneignen zu können! Rethorik-Seminare!</p> <p>Seminare für Führungskräfte zur Aggressionsbewältigung.</p>

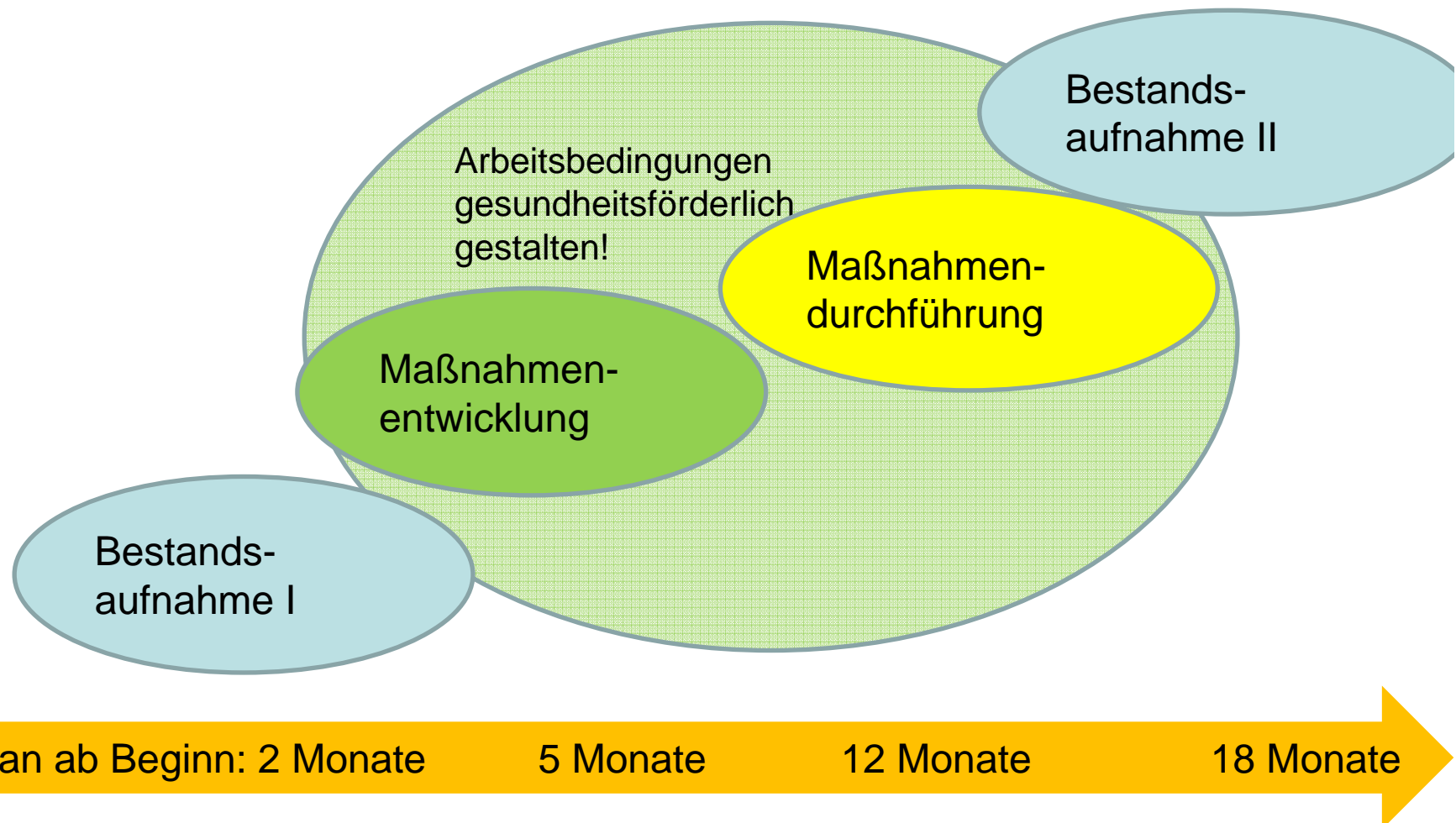




# Weiterarbeit der Steuerungsgruppe



# Projekttablauf im Betrieb xy- Überblick





inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Mut zu guter Arbeit: Arbeitsbewältigungscoachings (ABC)

---



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

## Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Workability)

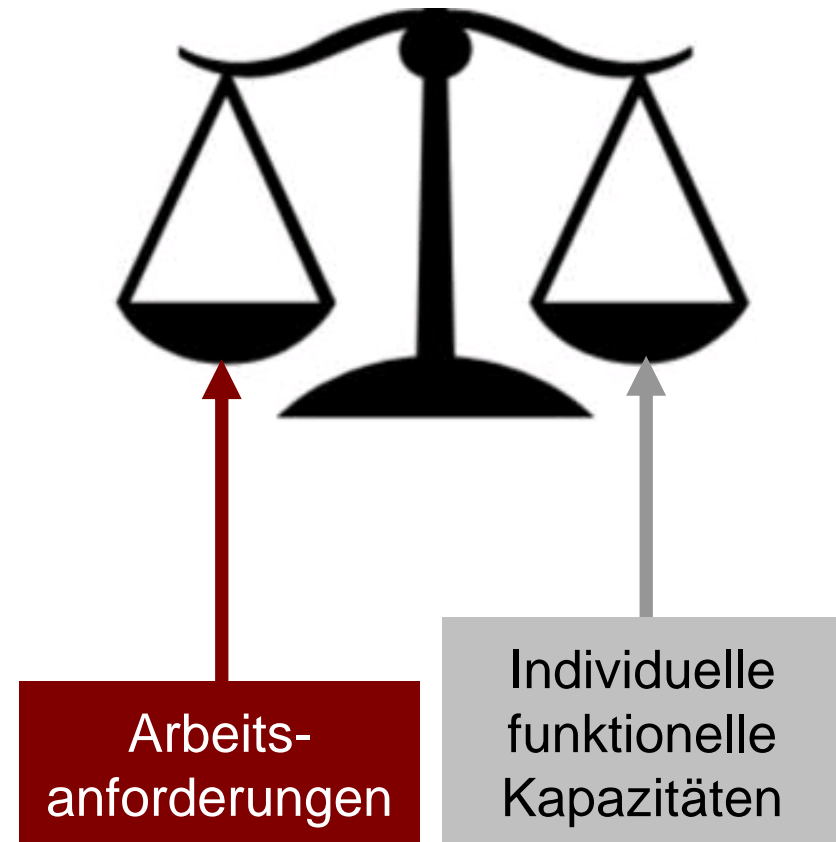


# Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Workability)

## Definition

Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit (einfach: „Arbeitsfähigkeit“ oder „Workability“) beschreibt die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Quelle: In Anlehnung an Ilmarinen/ Tempel, 2002





## Arbeitsbewältigungsindex als spezifisches Instrument der Gefährdungsbeurteilung

- Früherkennung von drohender Erwerbsunfähigkeit
- Betriebs- und Branchen-Epidemiologie
- Individuelle Beratung (Arbeitsbewältigungs-Coaching)
- Evaluation von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung



## **Ablauf des Arbeitsbewältigungs-Coachings** (ausschließlich eingesetzt von Präventivfachleuten)

- 1. Gesprächseröffnung**
- 2. Fragebogen**
- 3. Erläuterung der Ergebnisse**
- 4. Erläuterung des Förder-/Schutzziels**
- 5. Anleitung zum Suchen von persönlichen und betrieblichen Maßnahmen**

Was können Sie für sich tun?

Was brauchen Sie vom Betrieb?

## **Ziele und Beiträge des Arbeitsbewältigungs-Coachings**

- hohe Selbstbeobachtungs-Kompetenz für Beschäftigte in Bezug auf eigene Arbeitsbewältigungsfähigkeit
- Verbesserte Möglichkeiten zur individuellen Selbstregulation zur Erhaltung/Verbesserung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit
- Verbesserte betriebliche Planungsgrundlage zur Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten

# Wirksamkeit der Förderung der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit (ABI)

sehr gut

gut

mäßig

kritisch

50  
45  
40  
35  
30  
25  
20

Kommunale Arbeitnehmer in Finnland mit einem sehr guten ABI mit 45

Individuelle GF alleine verliert auf lange Sicht ihre Wirksamkeit.

Sogar ein sehr guter ABI mit 45 kann stark abnehmen: Arbeit alleine erhält die AF nicht!

Komplexe Intervention mit 55: Produktive Beschäftigte, gesund in die Rente!

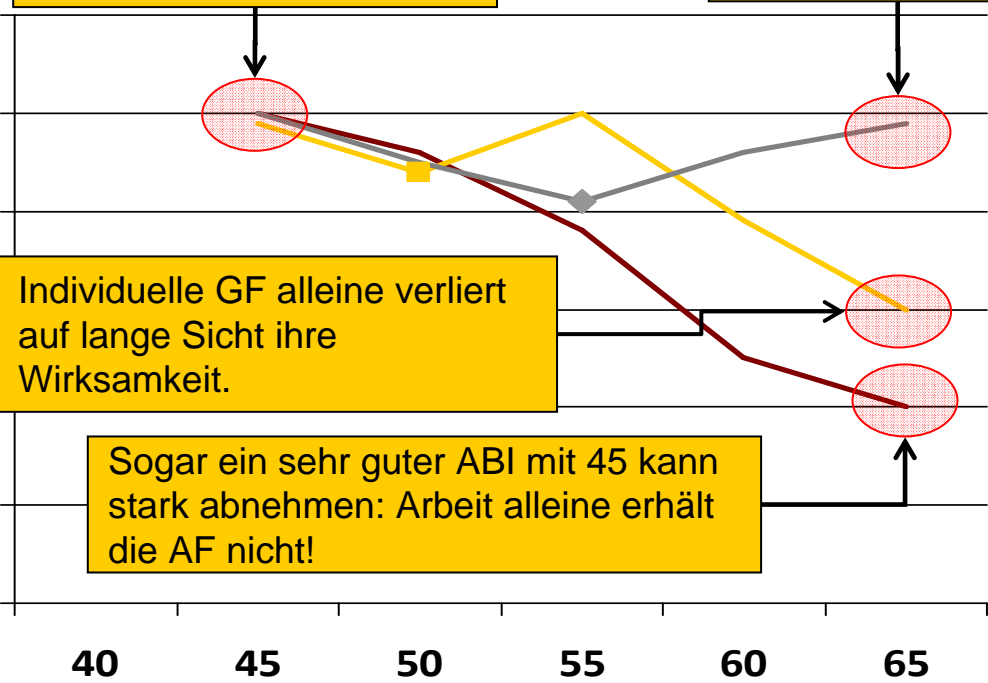
Alter (Jahre)

Keine Maßnahmen

1. Intervention: Nur individuelle Gesundheitsförderung

2. Intervention: Individuelle Gesundheitsförderung, Ergonomische Maßnahmen, verbessertes Führungsverhalten

Quelle: Tuomi/Illmarinen 1998; Ausarbeitung: Dr. Richenhagen



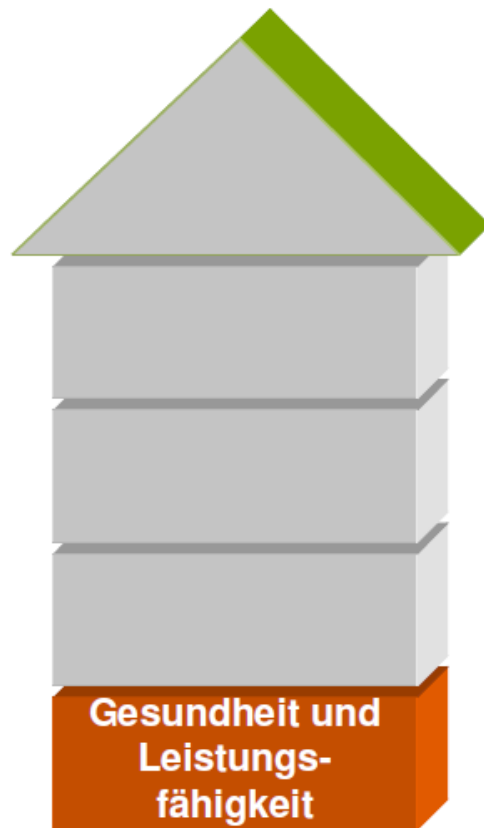


inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie



## Arbeitsbewältigung durch Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit



### Sport/- Gesundheitsangebote

- Ernährungsberatung
- MA besser über Angebot informieren (Wer ist zuständig für Zuschüsse und Angebote? Was wird genau gefördert?)

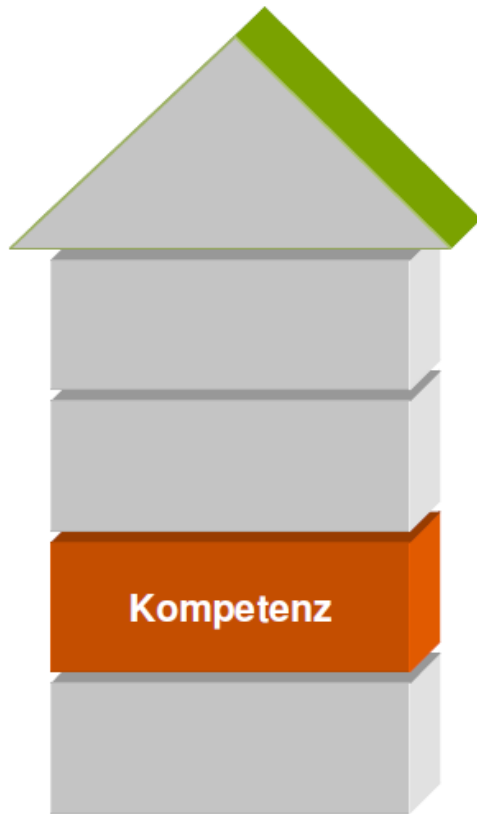
### Tätigkeitsbezogene Rückenschule

- Keine allgemeinen Verhaltensinformationen oder Fitnessangebote, sondern mit Bezug zum Arbeitsplatz und zur Tätigkeit → Gewünscht sind Maßnahmen, die am Arbeitsplatz umsetzbar sind → Zuständigkeiten sind zu klären

Generell: Verhaltensschule auch am Arbeitsplatz

Generelle Einführung von regelmäßigem AB-Coachings wäre sinnvoll (Betriebsarzt schulen?)

# Arbeitsbewältigung durch Weiterbildung & Kompetenz



Altersgemischte Teams zum Erfahrungstransfer und zur Entlastung (Tandem-Modell)

Alternsgerechte Arbeitskarrieren

Fortbildungsangebot breiter und öffentlicher

- Systematische Weiterbildungsplanung inklusive Themen wie Gesundheitsschutz, Arbeiten und Altern und alternsgerechte PC-Weiterbildung

Bekanntmachungen am Schwarzen Brett auch aktuell auf der Internetseite.

Angebot an fachlichen Auffrischkursen

- Bereits durchgeführte fachliche Schulungen in
- regelmäßigen Abständen zur gezielten Mitarbeiterentwicklung erneuern bzw. Fortführungskurse anbieten

# Arbeitsbewältigung durch Verbesserung der Motivation



## Anerkennender Mitarbeiterumgang

- Team-Reflexion zur Bewältigung von Pflegeaufgaben
- Kommunikationsart und -weise in und über die einzelnen Ebenen hinweg verbessern. Konstruktive Feedbackgespräche und unbürokratischeres Umsetzen der Mitarbeiterideen. → Schulung Anerkennender Erfahrungsaustausch

## Mehr Austausch zwischen Abteilungen

- Bessere Informationsfluss und Terminabsprachen reduzieren Engpässe und Koordinationsprobleme

## Transparente Informationen über Geschäftsentscheidungen und -entwicklung

- Zukünftige Ziele und Perspektiven des Unternehmens den Mitarbeitern vermitteln (Ängste abbauen), aber auch Transparenz für Entscheidungen geben (Austritt AG-Verband). → Vertrauen schaffen



## Arbeitsbewältigung durch gesundheits- und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sowie unterstützende Führungskultur



Abbau von Überstundenreserven (bei körperlicher Belastung und erhöhten psychischen Anforderungen insbesondere bei Älteren)

Arbeitsaufteilung (Abfedern von Verdichtung, Beschleunigung, Innovationsgeschwindigkeit ...)

Kurzpausensysteme einführen

Modernisierung der Räumlichkeiten

Aktualisierung von Tätigkeitsbeschreibungen

Beteiligung von MA bei Anschaffungen/Umzügen

Altersgerechte Dienstplanmodelle



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

# Zusammenfassung

---



## Gute Gründe für Maßnahmen zu guter Arbeit

1. Erhöhte Aufmerksamkeit für das Thema Arbeitsgestaltung im Betrieb
2. Anerkennung der Relevanz der Ansprüche und Urteile der Beschäftigten
3. Eine gemeinsame Wissensbasis für die betrieblichen Akteure und damit die Voraussetzungen für eine sachliche Debatte über die Arbeitsbedingungen
4. Die Identifikation der brisantesten Probleme für die Beschäftigten
5. Eine Erfolgskontrolle der Wirksamkeit innerbetrieblicher Maßnahmen und Programme
6. Material für die Unternehmens-Imagepflege
7. Keine Erfolgskontrolle der Unternehmenspolitik, der Personalpolitik und des Managements
8. Ein Schub für demokratische Beteiligungsprozesse



# Schlussfolgerungen

**Der Mensch braucht sowohl körperliche als auch psychische Belastungen!**

**Aber: Zu vermeiden sind längerfristige Über- oder Unterforderungen!**

**Die Chancen, den Renteneintritt gesund und leistungsfähig zu erreichen steigen, wenn in jeder Phase des Erwerbslebens die optimale Belastungskonstellation gegeben ist.**



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!!!**

Kontakt:

Falko Trischler: [trischler@inifes.de](mailto:trischler@inifes.de)

**[www.inifes.de](http://www.inifes.de)**

---