

# Why WAI?

Der Work Ability Index im Einsatz  
für Arbeitsfähigkeit und Prävention –  
Erfahrungsberichte aus der Praxis

# 15 Wer nicht fragt, bleibt dumm!

## Der WAI im Einsatz bei der Landeshauptstadt München

### Die Organisation

Die Landeshauptstadt München ist mit knapp 30.000 Beschäftigten Deutschlands größte kommunale Arbeitgeberin. Organisatorisch gliedert sie sich in das Direktorium, elf Referate und sechs Eigenbetriebe. Das Aufgabenspektrum reicht von den Kindertagesstätten und Schulen sowie den Museen und Theatern über den Abfallwirtschaftsbetrieb und die Münchner Stadtentwässerung bis hin zu den klassischen Verwaltungsressorts.

Erste Initiativen und Diskussionen zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei der Stadt München gab es bereits Ende der 1990er Jahre. Ein Stadtratsantrag aus dem Jahr 2001, der einen regelmäßigen Bericht über die bei der Stadt München durchgeführten Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie die Durchführung konkreter Gesundheitsförderungsprojekte forderte, führte dazu, sich innerhalb der Landeshauptstadt ernsthaft und intensiv mit dem Themenfeld zu befassen. Eine in diesem Zusammenhang von der Stadt München in Auftrag gegebene Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten von 12.484 Beschäftigten durch die AOK im Dezember 2002 gab letztlich den Startschuss für erste Projekte zum BGM bei der Landeshauptstadt München. Für die Durchführung dieser Projekte wurden

vom Stadtrat mit Beschluss vom 19.03.2003 erstmals finanzielle Mittel und personelle Ressourcen bereit gestellt. Im Hinblick auf ihr Selbstverständnis als soziale Arbeitgeberin baut die Landeshauptstadt München ihr BGM seit 2003 kontinuierlich aus.

Neben stadtinternen Aktionen rund um die Gesundheit, setzt die Stadt auf ein strategisch ausgerichtetes Gesamtkonzept, das die verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätze miteinander verbindet. Im Vordergrund steht dabei vor allem die Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen.

Die Leitgedanken und Ziele sowie die Handlungsfelder und Qualitätsstandards des BGM bei der Stadt München sind in einer Dienstvereinbarung (DV) klar definiert. Wesentlich für den Erfolg von Projekten zum BGM, die oft in Kooperation mit der Unfallkasse München umgesetzt werden, ist u. a. das Vorgehen nach folgendem von der DV verpflichtend vorgeschriebenem Schema (s. Abb. 1, S. 124):

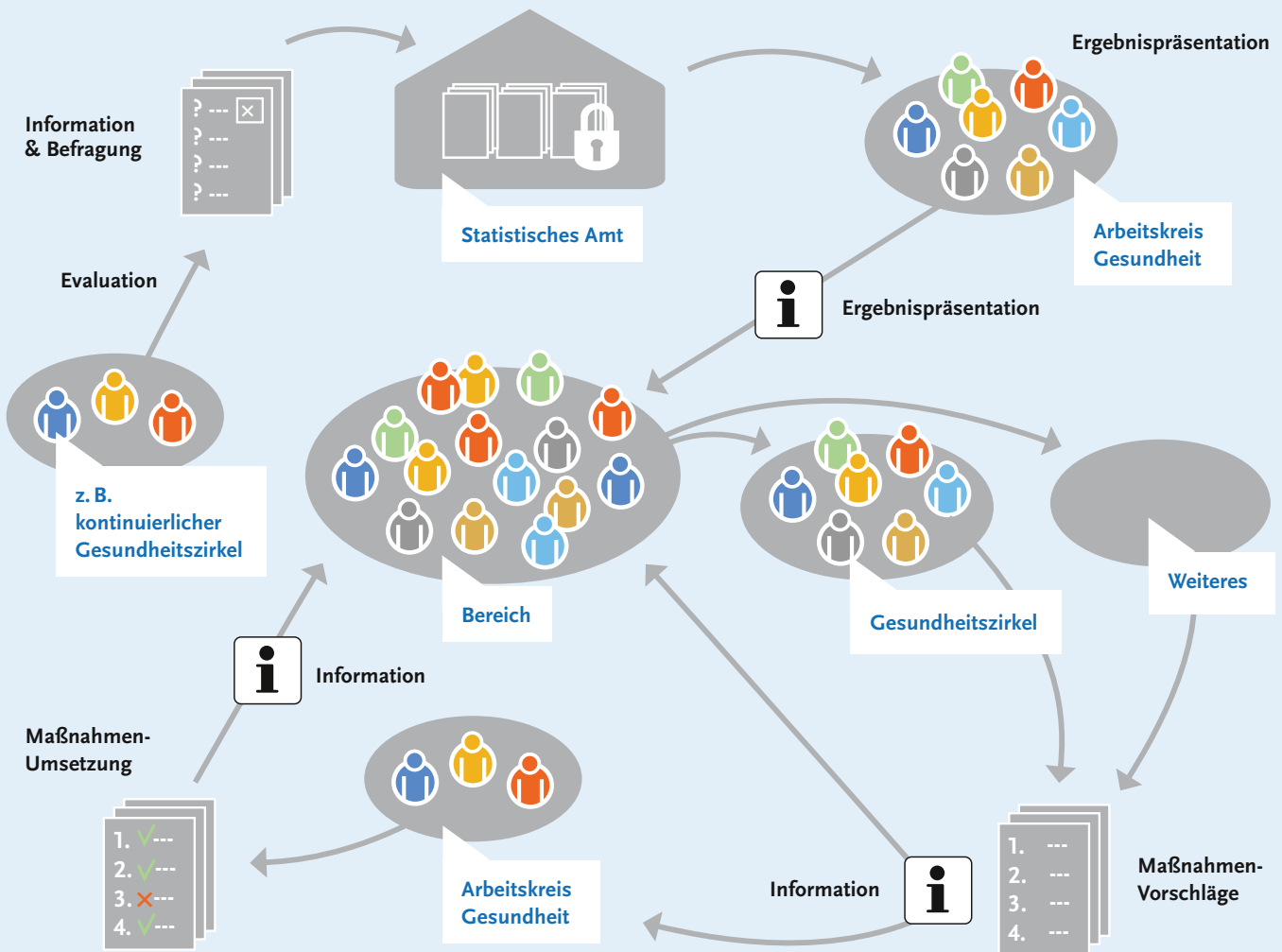


Abb. 1: Ablauf des Projekts zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Von elementarer Bedeutung ist es, das BGM nachhaltig und beteiligungsorientiert zu gestalten. Im Vordergrund stehen deshalb neben verhaltenspräventiven vor allem verhältnispräventive Maßnahmen, welche auf die dauerhafte Veränderung betrieblicher Arbeitsbedingungen und Strukturen abzielen.

Da die Beschäftigten oft am besten wissen, wo Arbeitsbedingungen zu verbessern sind, um Wohlbefinden und auch Leistungsfähigkeit zu steigern, verfolgt die Stadt das Ziel, sie an allen Projekten des BGM im Rahmen von Befragungen und Gesundheitszirkeln zu beteiligen.

Zur Evaluation der Projektarbeit werden in der Regel nach einer Projektlaufzeit von zwei bis drei Jahren Follow-Up-Befragungen durchgeführt. Anschließend erfolgt im Sinne der Nachhaltigkeit eine Integration des BGM in die vorhandenen Strukturen und Prozesse des jeweiligen Bereichs.

## Der WAI im Einsatz

Vor der Installation von Gesundheitszirkeln steht zunächst die Mitarbeiterbefragung. Dieses beteiligungsorientierte Instrument dient dazu, arbeitsbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen zu erfassen. Dabei wird seit 2008 ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, der eine Kombination aus dem WAI und dem KFZA (Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse) darstellt.<sup>1</sup>

Neben den von WAI und KFZA erfassten Inhalten werden standardmäßig soziodemografische Daten – wie z. B. das Alter – erhoben sowie Fragen

zu gesundheitlichen Beschwerden gestellt. Optional können Fragen zur Verausgabungsneigung und Belohnung aus dem Modell der beruflichen Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance (ERI)) sowie zur Beziehungsgerechtigkeit aus dem COPSOQ-Fragebogen (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)) hinzugefügt werden. Bei Bedarf besteht außerdem die Möglichkeit, den Fragebogen um bereichs- bzw. projektspezifische Fragen zu ergänzen.

Die Befragung selbst erfolgt in der Regel in Form einer Klassenzimmer-Befragung; hierbei füllen die Beschäftigten den Fragebogen in einem Befragungsraum (»Klassenzimmer«) aus und werfen ihn anschließend in die dafür vorgesehene »Befragungsurne«. Der Vorteil dieser Befragungsart liegt in einer vergleichsweise hohen Rücklaufquote. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass regelmäßig mindestens jeweils eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Fachbereichs »Betriebliches Gesundheitsmanagement« sowie des Statistischen Amtes der Landeshauptstadt persönlich anwesend sind. Nach einer kurzen Einführung in den Sinn und Zweck des Fragebogens werden die Beschäftigten mit allen Informationen zum Datenschutz und zum weiteren Projektverlauf versorgt. Durch diese vertrauensbildende Maßnahme steigt erfahrungsgemäß die Akzeptanz der Beschäftigten gegenüber dem Instrument »Mitarbeiterbefragung« und den teilweise sehr sensiblen Fragen ganz enorm.

<sup>1</sup> Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39, 125–132 online unter [http://www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-Kurzfragebogen\\_zur\\_Arbeitsanalyse.pdf](http://www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-Kurzfragebogen_zur_Arbeitsanalyse.pdf)

BGM-Projekt	N	WAI-Mittelwert
Verwaltung A	326	38,2
Verwaltung B	99	38,0
Verwaltung C	48	36,7
Verwaltung D	55	36,6
Schule	68	36,3
gewerblicher Bereich	342	34,3
Gesamt	938	36,5

### Bisherige Ergebnisse

Der WAI kam seit 2008 im Rahmen der Instrumenten-Kombination in sechs Projektbereichen mit insgesamt 938 befragten Personen zum Einsatz. Dabei wurden sowohl Verwaltungen als auch eine Schule sowie ein gewerblicher Bereich befragt. Die nebenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die bisherigen Projekte.

Die Ergebnisse zeigen erkennbare Unterschiede zwischen den verschiedenen Tätigkeitsgruppen. Während der WAI-Mittelwert der Befragten aus der Verwaltung noch im Bereich der guten Arbeitsfähigkeit liegt, befindet er sich bei denen des schulischen bzw. des gewerblichen Sektors mit 36,3 bzw. 34,3 Punkten im Bereich der mäßigen Arbeitsfähigkeit. Besonders offensichtlich wird dieser Unterschied zwischen der Verwaltung A (WAI 38,2) und dem etwa gleichgroßen gewerblichen Bereich (WAI 34,3). Hier besteht zwischen den Mittelwerten eine Differenz von 3,9 Punkten.

Ein weiterer Unterschied ist die Streuung der individuellen WAI-Werte. Während in der Verwaltung und im gewerblichen Bereich maximale WAI-Werte mit bis zu 49 Punkten erreicht wurden, liegt im schulischen Sektor der maximale Wert bei 47 Punkten. Gleichzeitig ist der schlechteste Wert mit 16 Punkten im schulischen Bereich immer noch bis zu 3 Punkte besser als der schlechteste Wert aus den anderen beiden Bereichen (Verwaltung: WAI 13 bzw. gewerblicher Bereich: WAI 14).

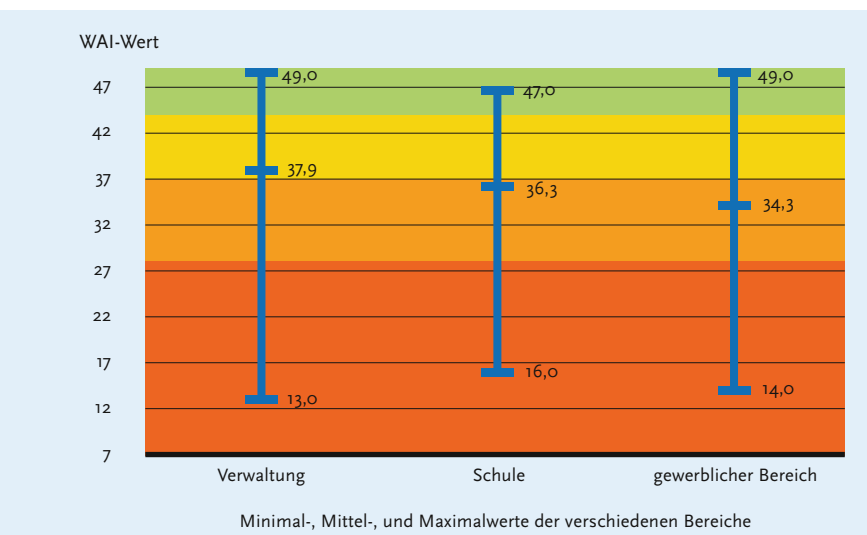
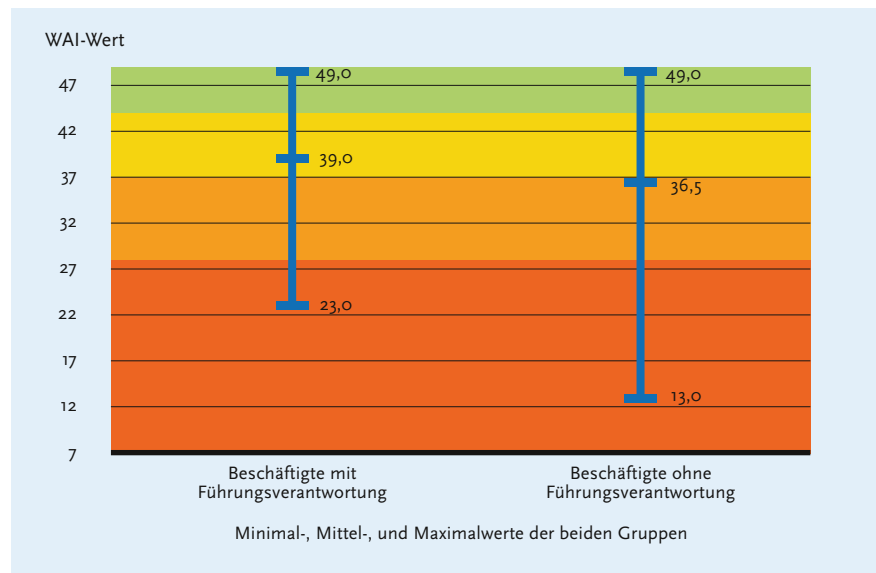


Abb. 2: Vergleich der WAI-Werte der verschiedenen Bereiche

Bei der Gegenüberstellung der WAI-Mittelwerte der befragten Personen mit Führungsverantwortung (n=71) und der ohne Führungsverantwortung (n=605) wird deutlich, dass der Mittelwert der Führungskräfte mit 2,5 Punkten deutlich über dem durchschnittlichen WAI-Wert der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung und damit im Bereich der guten Arbeitsfähigkeit liegt.

Wissenschaftlich unstrittig ist, dass gute Führung ein bedeutsamer Faktor für den Erhalt der Mitarbeitergesundheit darstellt. Mittlerweile kann die Stadt München diese eindeutig belegte Erkenntnis mit eigenen Zahlen untermauern. So haben die durchgeführten Befragungen ergeben, dass die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im unmittelbaren Zusammenhang mit dem erlebten Führungsverhalten steht.

Abbildung 4 (s. S. 128) zeigt, dass von allen Befragten 22% angaben, von ihren Vorgesetzten »gar nicht« oder »wenig« Unterstützung zu erleben. In diesen Gruppen lag der WAI im Durchschnitt bei 31 bzw. 34 Punkten (siehe Abbildung 4), die Arbeitsfähigkeit lag also nur im »mäßigen« Bereich. Im Gegensatz dazu lag bei den 55% der Befragten, die Unterstützung durch Vorgesetzte erlebten (»überwiegend« oder »völlig«), der WAI im Durchschnitt bei 38 bzw. 39 Punkten (gute Arbeitsfähigkeit). Statistisch ist dieser Unterschied hoch signifikant.



**Abb. 3: Vergleich der WAI-Werte von Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung**

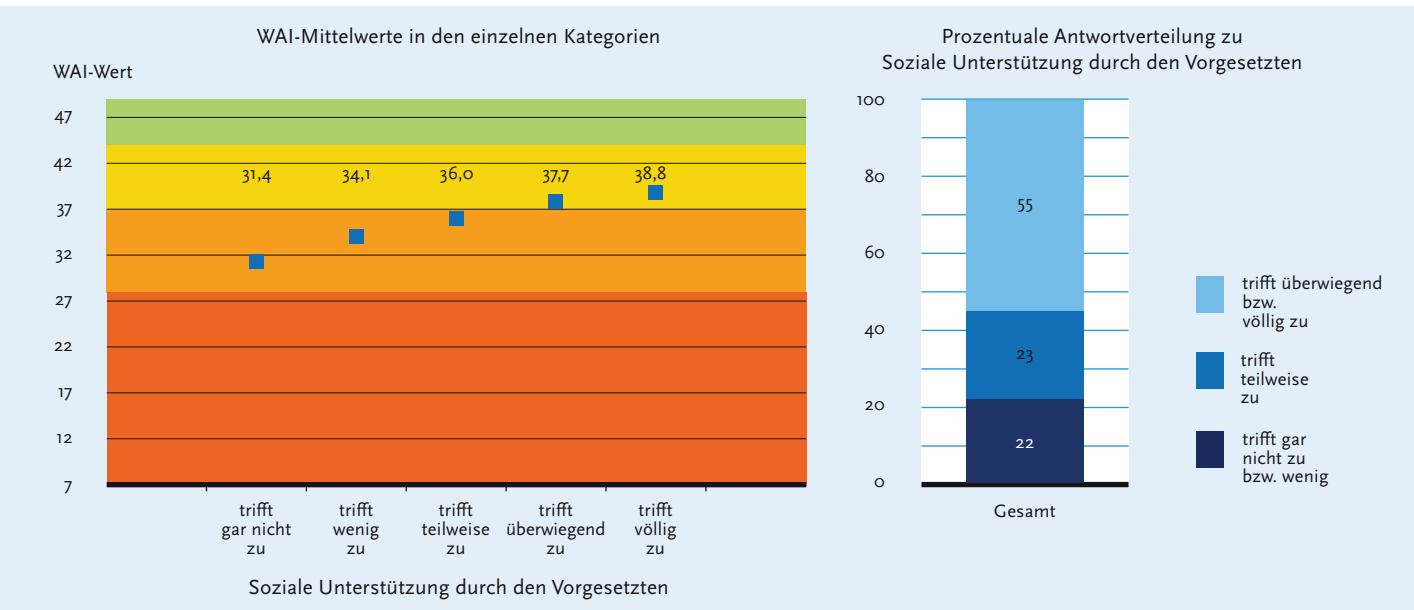


Abb. 4: Zusammenhang von Arbeitsfähigkeit und Unterstützung durch Vorgesetzte

### Individuelle Rückmeldung

In einem Pilotprojekt wurde erstmals das Angebot einer individuellen Rückmeldung getestet. Hierzu mussten die Befragten bei der Befragung ankreuzen, ob sie eine Rückmeldung zu ihrer persönlichen Arbeitsfähigkeit wünschen.

Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, erfolgte die Ergebnissrückmeldung mittels einer Codenummer. Diese Codenummer wurde von jeder befragten Person selbst anhand von standardisierten Fragen aus dem unmittelbaren privaten Umfeld generiert. So war es den Befragten möglich, den eigenen Code zu einem späteren Zeitpunkt zu rekapitulieren, ohne sich die Codenummer notieren oder merken zu müssen.

Von den insgesamt 399 an der Befragung teilnehmenden Personen wünschten sich 53% eine individuelle Rückmeldung zu ihrem Befragungsergebnis.

Die Rückmeldung wurde als Brief verfasst und war an den Code adressiert. Inhalt der Rückmeldung war eine kurze Erklärung zum WAI, der persönliche WAI-Wert, dessen Einstufung in die vier Kategorien (sehr gut, gut, mäßig, schlecht) sowie die konkreten Antworten zu den WAI-Fragen. Darüber hinaus enthielt die Rückmeldung auf der Basis der individuellen Einstufung in die vier WAI-Kategorien eine persönliche Handlungsempfehlung.

Grundlage für die Empfehlungen waren die über das WAI-Netzwerk erhältlichen Textbausteine der Online-Auswertung für den persönlichen WAI. Diese Bausteine wurden zielgruppenspezifisch aufbereitet. Ergänzend fanden die Beschäftigten auch Kontaktadressen von städtischen und lokalen Beratungsstellen (Betriebsärztlicher Dienst, Psychosoziale Beratungsstelle etc.).

Nach der Präsentation der Ergebnisse in der Mitarbeiterversammlung konnten die Briefe zur individuellen Rückmeldung bei der Projektleitung unter Angabe des generierten Codes abgeholt werden. Insgesamt wurden 123 Briefe ausgehändigt.

#### **Gründe für den Einsatz des WAI bei der Landeshauptstadt München**

Nicht zuletzt weil der WAI ein wissenschaftlich fundiertes und international anerkanntes Messinstrument für die Messung des Konstrukts ›Arbeitsfähigkeit‹ ist, wird er bei der Stadt München eingesetzt. Auch die berufsgruppenübergreifenden Einsatzmöglichkeiten machen den WAI zu einem wichtigen Instrument im Bereich des BGM.

Mit Blick auf den demografischen Wandel dient der WAI als Frühwarnsystem. Auf Grundlage der Befragungsergebnisse können – gekoppelt mit einer projektbezogenen Altersstrukturanalyse – frühzeitig Handlungsbedarf ermittelt und rechtzeitig unterstützende Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ergriffen werden.

#### **Ansprechpartner**

Herr Gregor Seitz  
Landeshauptstadt München  
Personal- und Organisationsreferat  
Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements  
E-Mail [bgm.por@muenchen.de](mailto:bgm.por@muenchen.de)  
Internet [www.muenchen.de/bgm](http://www.muenchen.de/bgm)

#### **Fazit und Ausblick**

Primäres Ziel der Landeshauptstadt München ist es, das Thema ›Betriebliches Gesundheitsmanagement‹ mittels konkreter Projekte dauerhaft und flächendeckend in den Strukturen der Stadt München zu verankern. BGM soll zu einem integralen Bestandteil der städtischen Unternehmenskultur werden. Der WAI leistet hierzu in Kombination mit den oben genannten Instrumenten einen wichtigen Beitrag und ist aus dem BGM der Landeshauptstadt München nicht mehr wegzudenken.

Aufgrund der gut nachvollziehbaren Abbildung der aktuellen und künftigen Arbeitsfähigkeit der Belegschaft in Form einer Kennzahl wird der WAI auch von Führungskräften gut akzeptiert. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich der Einsatz des WAI auch im Hinblick auf die Evaluation durchgeführter BGM-Projekte bewährt. Im Rahmen der demnächst anstehenden Follow-Up-Befragungen werden wir erfahren, ob sich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aufgrund der ergriffenen Maßnahmen auch tatsächlich verbessert hat.