

# Themenservice: Rehabilitation der Zukunft

## Folge 2 | Juli 2018: Zukunft der Arbeit

**Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Neue Arbeitsformen und die technologischen Entwicklungen stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Wie der Arbeitsmarkt und die Rehabilitationsanbieter diese Herausforderungen bewältigen sollen, besprechen wir mit einem der führenden Trendforscher Österreichs, Franz Kühmayer, vom Wiener Zukunftsinstitut.**

**Was sind die Hauptfaktoren, welche die Zukunft der Arbeit bestimmen werden?**

**Kühmayer:** Es gibt drei große Veränderungsströme. Der erste ist die Veränderung der Arbeitsstruktur: Die Arbeit ist grenzenlos geworden, man muss jetzt nicht mehr von 9 bis 17 Uhr im Büro sitzen, sondern kann von überall und jederzeit arbeiten. Der zweite ist die veränderte Einstellung der Menschen zur Arbeit. Hier geht es darum, mehr Sinn in der Arbeit zu finden und sich weniger an dem Monetären zu orientieren. Wir sprechen also von einer Veränderung des Wertebildes der Arbeit. Das wird oft mit der jungen Generation bzw. der Wissensarbeit in Zusammenhang gebracht. Beides stimmt aber nicht. Dieses Phänomen breitet sich auch auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im reiferen Alter aus. Der dritte große Strom ist die Digitalisierung und die Rolle des Menschen im Arbeitsprozess.

**Aktueller denn je ist nun das Thema der Arbeitsflexibilisierung, nicht zuletzt durch das neue Arbeitszeitgesetz. Wie flexibel wird die Arbeit in Zukunft sein?**

**Kühmayer:** Wir arbeiten tatsächlich flexibler als zuvor. Wenn wir die rechtlichen Rahmenbedingungen daran anpassen, ist das gut. Ich halte viel von der Flexibilisierung der Arbeit, aber nichts davon, dass wir Regelungen einführen, die die Interessen von Schwächeren im Arbeitsprozess nicht ausreichend berücksichtigen, entgegen großen Protesten verabschiedet bzw. nicht sozialpolitisch abgestimmt wurden. Man sollte vielmehr entscheiden, für welche Berufsgruppen flexible Arbeitszeitregelungen gelten sollen. Man kann beispielsweise einen Unternehmensberater und einen Industriearbeiter bezüglich Arbeitszeitflexibilisierung nicht über einen Kamm scheren. Das ist nicht schlau.

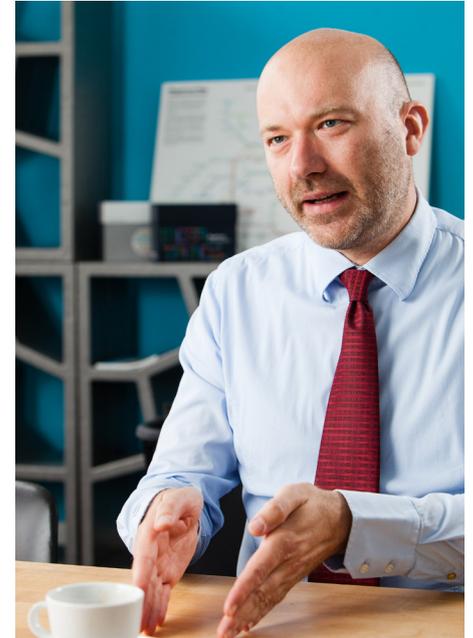
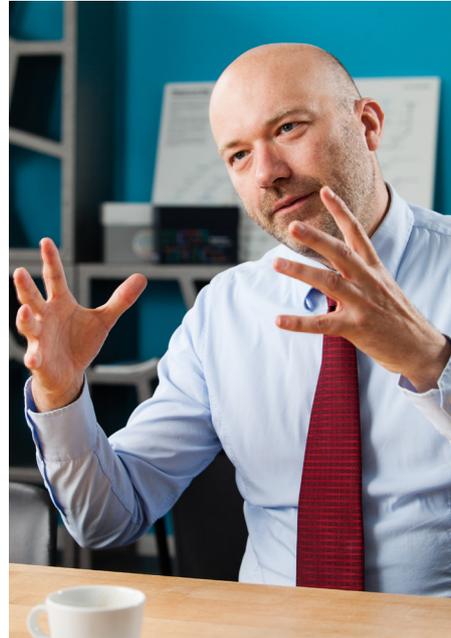


FOTO © PETER PROVAZNIK

**Franz Kühmayer, Trendforscher vom Zukunftsinstitut Österreich**

# Themenservice:

## Rehabilitation der Zukunft



FOTOS © PETER PROVAZNIK

Andererseits sehen wir, dass Arbeit nicht mehr in statischen Blöcken passiert. Bisher hatten wir klare Lebensphasen: eine Bildungsphase, eine Arbeitsphase und eine Ruhephase d.h. Pension. Diese Blöcke lösen sich auf. Auch der klassische Arbeitstag löst sich auf: In vielen Berufen gibt es keine klassische Arbeitszeit mehr. Und das ist Fluch und Segen zugleich. Dazu flexibilisieren sich auch Arbeitsverhältnisse. Wir haben mittlerweile nicht nur reguläre Arbeitsverhältnisse, sondern z.B. Projektarbeit, Teilzeitbeschäftigung oder Kombinationen zwischen einer Angestellten- und einer Honorarbeschäftigung.

### **Wie wirkt sich die Arbeitszeitflexibilisierung auf die Work-Life-Balance aus?**

**Kühmayer:** Man muss eigentlich mehr denn je darauf achten. Der Begriff „Work-Life-Balance“ ist jedoch abgenutzt. Es geht dabei nicht nur um Zeit, sondern auch um Inhalt, Sinn, Freude, Belastung und Entlastung. Balance und Achtsamkeit im Leben halte ich für extrem wichtig. Wenn wir uns z. B. das Silicon Valley mit Facebook, Apple, Google usw. anschauen, dann sieht man, dass dort immer noch ein heroisches Arbeitsbild herrscht. Es ist eine vorwiegend männliche und junge Arbeitskultur, in der keine Frage nach Teilzeit gestellt wird. Das führt zu interessanten, aber auch gefährlichen Phänomenen: kurze Arbeitsverhältnisse von eineinhalb bis zwei Jahren, keine Familienplanung, wenig

Realität, in der sich Frauen wiederfinden können – selbst bei Apple gibt es weniger als ein Drittel Frauen. Daher muss man sorgfältig sein, um eine Balance im Leben zu finden. Dabei geht es primär um die Frage, was uns im Leben wichtig ist bzw. was unsere Prioritäten sind. In dieser Frage vollbringt sich gerade ein Wandel in Europa. In der Vergangenheit war es so, dass sich Menschen einen stabilen Job gesucht haben, bei dem sie gut verdienen. So wurde Erfolg definiert. Heute definieren Leute ihren Job immer öfter durch Sinn, Freude und Selbstverwirklichung. Das ist aber kein weltweites, sondern ein vorwiegend europäisches Phänomen.

### **Die Digitalisierung führt zu großen Umschichtungen auf dem Arbeitsmarkt. Wie ist Österreich darauf vorbereitet?**

**Kühmayer:** In Bezug auf die Digitalisierung sprechen wir oft von einer vierten Industrierevolution. Auf der Handlungs- und Strategieebene finde ich aber diese Revolution nicht. Die meisten denken immer noch, dass die Arbeit von morgen eigentlich eine leicht abgeänderte Variante der Arbeit von heute ist. Es ist gleichzeitig interessant, dass die Digitalisierung nicht nur an einzelnen Positionen der Arbeitswelt stattfindet, sondern in deren Mitte eintritt. Auf kurz oder lang wird es alles, was Routine bedeutet, ersetzen. Wo Wissensarbeit und Kreativität entsteht, wird auf lange Zeit nicht von der Digitalisierung bedroht werden.

# Themenservice:

## Rehabilitation der Zukunft

Deshalb denke ich, dass die Digitalisierung eigentlich eine frohe Botschaft ist: Sie bringt uns näher zu dem, was wir als Menschen sind: sozial und schöpferisch. Als Gesellschaft sind wir aber immer noch schlecht darauf vorbereitet.

**Die Digitalisierung bringt uns aber dazu, dass in unserem Alltag immer mehr soziale Fähigkeiten, sogenannte Soft Skills, angefordert werden. Wie gut sind wir überhaupt darauf vorbereitet?**

**Kühmayer:** Aufgrund der Art und Weise, wie wir derzeit lernen, sind wir denkbar schlecht auf die Arbeit der Zukunft vorbereitet. Wir stellen Fakten- und Imitationswissen immer noch zu sehr in den Vordergrund, brauchen aber einen ganz neuen Zugang zum Thema Wissen. Wir werden Soft Skills in Zukunft neu bewerten müssen. Momentan haben wir nämlich Tätigkeiten, die wenig mit Soft Skills zu tun haben, aber gut bezahlt sind. Andererseits bezahlen wir oft Tätigkeiten, die viele Soft Skills verlangen würden, schlecht. Nehmen wir Investmentbanker und Krankenpfleger als Beispiel. Gleichzeitig müssen wir aufpassen, dass wir die Zukunft der Arbeit nicht nur mit der Wissensarbeit verbinden, sondern auch die Realität Niedrigqualifizierter und prekärer Arbeitsverhältnisse abbilden. Wir müssen uns letztendlich fragen, welche nachteiligen gesellschaftlichen Veränderungen durch den Wandel der Arbeit entstehen.

**Man spricht immer mehr von Erscheinungen wie Burnout als Krankheit der modernen Arbeit. Gibt es tatsächlich mehr Burnout-Fälle oder trauen sich mehr Menschen, darüber zu sprechen?**

**Kühmayer:** Das Letztere kann man nur hoffen. In der Realität der Arbeitswelt sehen wir, dass ein hoher Prozentsatz der Arbeitnehmer sich nicht traut, zu seinem Vorgesetzten zu gehen und zu sagen, dass sie psychische Belastungsphänomene haben. Sie sind auf zwei Ebenen stigmatisiert: Erstens traut man sich zuerst nicht darüber zu sprechen, zweitens gilt Burnout in manchen Berufen sogar als Ordensspange der Tüchtigkeit. Wir haben also Heldengeschichten, die mit dem alten Arbeitsethos zu tun haben: Wichtig ist die harte Arbeit, also die Arbeit muss wehtun. Das erleben wir auch in der Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden. Über 70 Prozent der Führungskräfte leiten ihre Unternehmen nicht ziel-, sondern verhaltensorientiert. Sie schauen sich vorwiegend an, wie gearbeitet wird und

nicht was gemacht wird. Das führt zu einem Phänomen, das wir „labor illusion“, also die Illusion von Arbeit, nennen. Diese Illusion wird durch Handlungen erzeugt, die der Umgebung, also dem Vorgesetzten zeigen, dass man gerade hart arbeitet: früher kommen als der Chef, länger bleiben als der Chef, Mails spät beantworten usw. Das führt zu Belastungssymptomen.

**Wie kann man nun diese Menschen mit psychischen Belastungen zuerst gesund halten, aber dann auch rehabilitieren und sinnvoll in die Arbeitswelt reintegrieren?**

**Kühmayer:** Beginnend von der Ergonomie am Arbeitsplatz bis hin zur Sicherheit in einer Fabrik: Man muss herausfinden, was Menschen krank macht, und das dann auch verhindern, und zwar durch legislative Maßnahmen, aber auch durch Maßnahmen im Unternehmen. Das wurde bereits bei allen Phänomenen hinsichtlich körperlicher Belastungen gut verstanden. Bei psychischen Belastungsphänomenen stehen wir immer noch am Anfang. Wir brauchen auch einen neuen Führungsstil in Unternehmen, der viel Sensibilität für das Thema zeigt. Es geht aber auch darum, dass die Rehabilitation nicht nur ein Korrektiv ist, sondern auch neue Perspektiven eröffnet.

---

### Weiterführende Informationen

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 gegründet und hat die Trend- und Zukunftsforschung in Deutschland und Österreich von Anfang an maßgeblich geprägt. Heute gilt das Institut mit seinen Hauptbüros in Frankfurt und Wien als einer der einflussreichsten Think Tanks der europäischen Trend- und Zukunftsforschung und ist die zentrale Informations- und Inspirationsquelle für alle Entscheider und Weiterdenker. Franz Kühmayer lebt in Wien und gehört zu Europas einflussreichsten Vordenkern der neuen Arbeitswelt. Dadurch ist er gefragter Experte für die Themen „Zukunft der Arbeit“ und „Leadership“.

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)  
<http://kuehmayer.at>

---

# Facts zur Zukunft der Arbeit

## Begrifflichkeiten und Statistik

### Arbeitsmarkt Österreich

#### Daten laut Statistik Austria | 1. Quartal 2018<sup>1</sup>

- Insgesamt 4.251.300 in Österreich wohnhafte Personen im Alter von 15 bis 64 Jahren waren zum Zeitpunkt der Erhebung erwerbstätig.
- Die Zahl der selbständig Erwerbstätigen betrug 468.200.
- Insgesamt war ein kräftiger Anstieg unter den unselbständig Vollzeitbeschäftigten zu verzeichnen.
- Mit 235.100 Arbeitslosen war die Arbeitslosigkeit deutlich niedriger als im gleichen Vorjahreszeitraum.

### Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt sind als Folge von Arbeitsbelastungen besonders psychische Erkrankungen im Vormarsch. Hohe Ansprüche am Arbeitsplatz sind allerdings nicht automatisch mit Stressbelastung gleichzusetzen, denn oftmals sind es ganz andere Faktoren, die das Stressempfinden beeinflussen, so beispielsweise Fremdbestimmung, unklare Arbeitsaufträge oder Monotonie im Job. Unter jenen Personen, die von psychischen Arbeitsbelastungen betroffen sind, ist die Häufigkeit gesundheitlicher Probleme wie z. B. Stress, Depressionen oder Angstzustände, aber auch für Herz-Kreislauferkrankungen, Kopfschmerzen, Übermüdung, Demenz sowie Infektionskrankheiten deutlich größer.

Laut Statistik Austria klagten im Jahr 2013 vier von zehn Befragten über zumindest einen Risikofaktor an ihrem Arbeitsplatz, der Auslöser für psychische Probleme sein kann, darunter führten Zeitdruck und Überbeanspruchung. Das Market-Institut hat im

Jahr 2017 im Auftrag der Allianz Versicherung eine Online-Befragung von 1.000 berufstätigen Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren durchgeführt<sup>3</sup>. 39 Prozent aller Österreicherinnen und Österreicher gaben dabei an, sich durch Stress im Beruf erheblich beeinträchtigt zu fühlen. Die Befragung zeigte auch deutlich, dass sich Angestellte gestresster fühlen als Selbständige und Männer mehr als Frauen. Auch im Altersvergleich zeigte sich, dass jüngere Menschen öfters angaben, unter Stress zu leiden als ältere. So empfinden 41 Prozent der 18- bis 34-Jährigen und damit mehr als jede andere Altersgruppe eine akute Stressbelastung am Arbeitsplatz.

### Burnout-Stadien im Überblick<sup>4</sup>

- **Stadium 1:** Zwang, sich zu beweisen
- **Stadium 2:** verstärkter Einsatz ungeachtet der eigenen körperlichen und/oder psychischen Möglichkeiten
- **Stadium 3:** Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse wie z. B. soziale Kontakte, Ruhe und Entspannung.
- **Stadium 4:** Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen
- **Stadium 5:** Umdeutung von Werten im Sinne von Abstumpfung
- **Stadium 6:** verstärkte Verleugnung aufgetretener Probleme
- **Stadium 7:** sozialer Rückzug
- **Stadium 8:** Verhaltensänderungen und Ersatzbefriedigungen wie z. B. Alkoholkonsum oder Essen
- **Stadium 9:** Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit
- **Stadium 10:** innere Leere
- **Stadium 11:** Depression
- **Stadium 12:** völlige Burnout-Erschöpfung, in Formen des emotionalen, körperlichen und geistigen Zusammenbruchs

### Zufriedenheit am Arbeitsplatz nach Alter<sup>2</sup>



<sup>1</sup> www.statistik.at, abgerufen am 13.7.2018

<sup>2</sup> www.hauptverband.at, abgerufen am 13.7.2018

<sup>3</sup> www.allianz.at, abgerufen am 13.7.2018

<sup>4</sup> www.gesundheit.gv.at, abgerufen am 13.7.2018

# BBRZ-Experte zur Zukunft der Arbeit

Die Rolle der beruflichen Rehabilitation und die zukünftige Entwicklung der Arbeit selbst hängen eng zusammen. Aufgabe der beruflichen Reha ist es, Menschen nach oft schweren Schicksalsschlägen, oder auch aufgrund der Unmöglichkeit, die bestehende Tätigkeit weiter auszuüben, zu befähigen, ins Arbeitsleben zurückzukehren.

**„Früher hat das sehr oft bedeutet, körperliche Arbeit durch geistige zu ersetzen – der ‚Fliesenleger‘ wird zum ‚Bürokaufmann‘.“**

Aufgrund des tiefgreifenden Wandels in unserer Arbeitswelt greifen diese Modelle zunehmend weniger – alte Berufe fallen gänzlich weg oder werden mit völlig neuen Anforderungen „angereichert“. Fast jede und jeder Beschäftigte ist heute mit den Forderungen nach Teamfähigkeit, Kundenorientierung, Selbstmanagement und dem Einbringen der gesamten Persönlichkeit in ihrer/seiner beruflichen Tätigkeit konfrontiert. Diese sogenannten „soft skills“ waren im „alten Beruf“ jedoch nicht im Vordergrund. In Anlehnung an den Trendforscher Franz Kühmayer ist daher seine Aussage „die Reha darf nicht nur ein Korrektiv sein, sondern muss neue Perspektiven eröffnen“ vollinhaltlich zu unterschreiben.

**„Nicht die Frage danach, was eine Person nicht mehr in der Lage ist im Berufsleben zu leisten, muss Ausgangspunkt für die zukünftige Reha sein, sondern die Fragen nach spezifischen Fähigkeiten, Motivationen und Wünschen müssen als Ansatzpunkt für eine neue Tätigkeit herangezogen werden.“**

Adressat der beruflichen Rehabilitation ist daher zukünftig die Persönlichkeit unserer Kunden. Neben neuen fachlichen Qualifikationen werden vor allem personenbezogene Kompetenzen in den Vordergrund rücken. Das erfordert neue Reha-Settings, aber auch neue Formen der Auseinandersetzung und Kommunikation mit unseren Kundinnen und Kunden. Die Reha der Zukunft wird im ganzheitlichen Sinn Qualifizierung und Persönlichkeitsbildung sein müssen. Die Förderung und



FOTO © WELLDONE

Unterstützung der „Selbstwirksamkeit“ unserer Kundinnen und Kunden wird wesentlich wichtiger sein, als der Versuch, bestehende Defizite zu kompensieren. Dahinter steht die Grundhaltung eines neuen Reha-Verständnisses:

**„Menschen können nicht rehabilitiert werden, sie können sich nur – mit Unterstützung auf Augenhöhe – selbst rehabilitieren.“**

---

#### **Dr. Manfred POLZER**

Sprecher der BBRZ-Gruppe und Geschäftsführer BBRZ-Reha GmbH, BBRZ MED GmbH; Verein BBRZ Österreich und Jugend am Werk GmbH  
Kontakt: [Manfred.Polzer@bbrz.at](mailto:Manfred.Polzer@bbrz.at)

#### **Rückfragehinweis:**

WELLDONE WERBUNG UND PR



**Mag. Petra Hafner**, Senior PR-Consultant, Welldone Werbung und PR GmbH  
Tel.: +43 402 13 41-37 | [pr@welldone.at](mailto:pr@welldone.at) | [www.welldone.at](http://www.welldone.at)