

Herausforderung demografischer Wandel: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit

Jochen Prümper

17.1 Was sollte verändert werden? – 234

17.1.1 Das Konzept der Arbeitsfähigkeit – 235

17.1.2 Der »Work Ability Index« – 236

17.2 Warum sollte verändert werden? – 239

17.2.1 Arbeitsfähigkeit und demografischer Wandel – 240

17.2.2 Arbeitsfähig in die Zukunft – 241

17.3 Wie wurde verändert? – 242

17.3.1 Sechs Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen – 242

17.4 Fazit – 248

17.4.1 Hinweise für die Praxis – 248

17.4.2 Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt – 251

Literatur – 252

Der demografische Wandel stellt für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Gesellschaft eine große Herausforderung dar. Dieser Beitrag berichtet von einem Projekt, in dem sich mehrere Unternehmen zusammengeschlossen haben, um langfristig die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten sicherzustellen. Als gemeinsame Orientierung diente dabei zum einen das in Finnland entwickelte »Konzept der Arbeitsfähigkeit«, welches in einem ganzheitlichen Ansatz den Fokus auf eine demografiegerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung legt. Zum anderen einigten sich alle beteiligten Organisationen auf einen systematisch gestalteten Veränderungsprozess, der sie in 6 Schritten – von der Vorbereitung über eine Mitarbeiterbefragung bis hin zur Maßnahmenentwicklung, -umsetzung, -erfolgsüberprüfung und Sicherung der Nachhaltigkeit – ihrem Ziel näher brachte.

17.1 Was sollte verändert werden?

Projekt: HAWAI4U

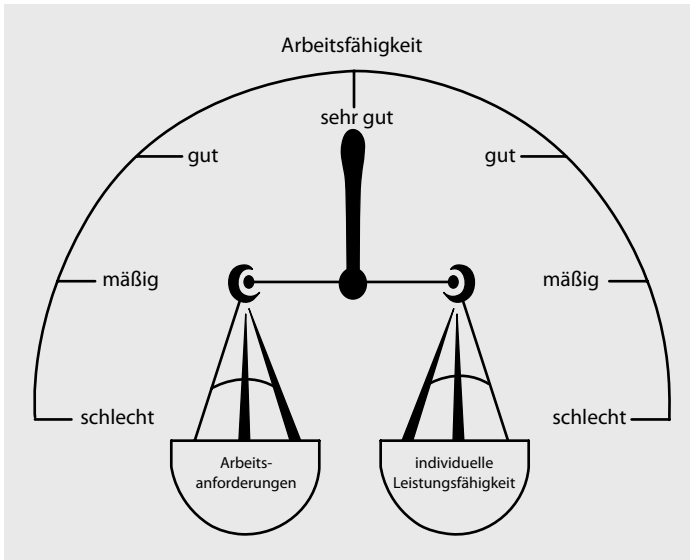
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werden der Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zunehmend zu einer zentralen Aufgabe von Gesellschaft, Unternehmen und Beschäftigten. Eine wissenschaftlich fundierte und gleichermaßen betriebspraktisch orientierte Gelegenheit zur Erprobung eines auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten abgestellten Veränderungsprozesses bot das von dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und dem Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt »HAWAI4U: Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen« (vgl. www.hawai4u.de).

An diesem Projekt beteiligten sich Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe (dabei waren sowohl ein international operierendes Großunternehmen, ein traditionsreiches, mittelständiges Familienunternehmen, ein innovatives, dienstleistungsorientiertes Sachverständigeninstitut und eine Gesellschaft für lokale Wirtschaftsförderung als auch ein kleinerer, christlicher Sozialdienst), die alle ein gemeinsames Ziel verfolgten: die Sicherung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten vor dem Hintergrund demografischen Wandels.

i Checkliste: Wie gut ist Ihr Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet?

Um in Erfahrung zu bringen, wie Ihr Unternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels gegenübersteht, werfen Sie doch einmal einen Blick auf die folgenden Fragen und beantworten diese für sich:

1. Ist die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen bekannt und fließt sie in personalpolitische Entscheidungen ein?
2. Besteht die Altersstruktur zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und alten Beschäftigten?
3. Sind die Arbeitstätigkeiten so gestaltet, dass Beschäftigte diese bis zum 67. Lebensjahr ausführen können?



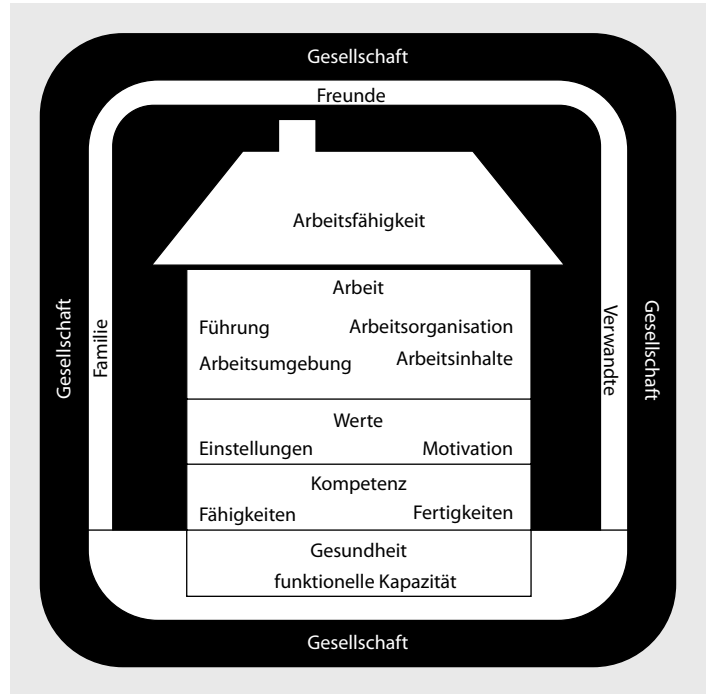
■ **Abb. 17.1** Arbeitsfähigkeit als Resultat der Interaktion von Arbeitsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit

4. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt?
5. Gelingt es dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren?
6. Erhalten alle Beschäftigten – auch ältere – die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern?
7. Wird der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs gezielt gefördert?
8. Wird allen Beschäftigten im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten?

Falls Sie mehrere dieser Fragen mit »trifft eher nicht zu« beantwortet haben, dann sollte sich Ihr Unternehmen auf jeden Fall intensiver mit dem Thema demografischer Wandel und Sicherung der Arbeitsfähigkeit beschäftigen (Quelle: Giesert & Tempel, 2004, S. 36).

17.1.1 Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit, welches in den 1980er Jahren in Finnland v. a. von Ilmarinen und Tuomi (2004) geprägt wurde, beschreibt ein dynamisches Gleichgewicht, welches einerseits durch die individuelle Leistungsfähigkeit des Beschäftigten und andererseits durch Arbeitsanforderungen bestimmt wird und durch deren Zusammenwirken weiterentwickelt und gefördert, aber auch vermindert werden kann (■ **Abb. 17.1** veranschaulicht dieses »interaktionistische Konzept« grafisch).



■ Abb. 17.2 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

➤ **Wichtig**

Arbeitsfähigkeit bezeichnet die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Haus der Arbeitsfähigkeit

Die Haupteinflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit werden im sog. Haus der Arbeitsfähigkeit (vgl. ■ Abb. 17.2) zusammengefasst. Aufseiten der Beschäftigten sind Gesundheit (im Sinne von körperlichem und psychischem Leistungsvermögen), Kompetenz (im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Werte (im Sinne von Einstellungen und Motivation) die entscheidenden Faktoren. Aufseiten der Arbeitsanforderungen geht es um Aspekte wie Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, soziales Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation und Führung. Arbeitsfähigkeit wird nicht abstrakt und allgemein als »Fähigkeit zur Arbeit« verstanden, sondern als Leistungsfähigkeit im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen.

17.1.2 Der »Work Ability Index«

Um die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erfassen, wurde in Finnland der »Work Ability Index« (dt. »Arbeitsbewältigungsindex«)

entwickelt (vgl. Tuomi et al. 2001). Der »Work Ability Index« (kurz: WAI) bildet die verschiedenen Aspekte der Arbeitsfähigkeit in 7 Dimensionen mit insgesamt 11 Fragen ab, die einzeln beantwortet und anschließend zu einem WAI-Gesamtwert verrechnet werden.

Die 7 Dimensionen der Arbeitsfähigkeit

- 1. Dimension: Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit
- 2. Dimension: Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen
- 3. Dimension: Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten
- 4. Dimension: Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten
- 5. Dimension: Krankenstand im vergangenen Jahr
- 6. Dimension: Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren
- 7. Dimension: Psychische Leistungsreserven

Der so bestimmte WAI-Wert zeigt einem Beschäftigten, wie hoch die eigene Fähigkeit eingeschätzt wird, die bestehenden Arbeitsanforderungen zu bewältigen, oder anders ausgedrückt, ob die Balance zwischen »Qualität und Produktivität der Arbeit« und der »Lebensqualität und dem Wohlbefinden« gestört ist oder nicht. Der WAI-Wert kann zwischen 7 und 49 Punkten liegen und wird gemäß einer von den finnischen Forschern in den 90er Jahren erarbeiteten Kategorisierung eingestuft (zur entsprechenden Berechnungsformel und zur Bestimmung der Kategorisierung s. Tuomi et al., 2001). In Abhängigkeit von der zugewiesenen Kategorie kann das Ziel von einzuleitenden Maßnahmen abgelesen werden (vgl. ■ Tab. 17.1).

Ein Fallbeispiel soll die Umsetzung des »Konzepts der Arbeitsfähigkeit« illustrieren (Darstellung in Anlehnung an Hasselhorn & Freude, 2007, S. 12f., sowie Ilmarinen & Tempel, 2002, S. 85ff.).

Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Über 50-jähriger Busfahrer im öffentlichen Personennahverkehr

Ein über 50-jähriger Busfahrer mit 20 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Personennahverkehr im Raum Hamburg und Schleswig-Holstein hatte innerhalb von 8 Jahren 3 Bandscheibenvorfälle im Bereich der Lendenwirbelsäule erlitten. Nach einer Operation und einer sich anschließenden Rehabilitationsmaßnahme wurde er unter Fortsetzung einer Therapie für 3 Monate arbeitsunfähig geschrieben.

Zurück im Arbeitsleben wurde deutlich: Er hatte eine Muskelschwäche des linken Beins mit Einschränkung der Gefühlswahrnehmung zurückbehalten. Nach etwa 2-stündigem Sitzen traten unangenehm brennende Schmerzen im Bereich der Lendenwirbelsäule auf.

Kategorien des WAI und Ziel von Maßnahmen

■ Tab. 17.1 Kategorien des WAI und Ziel von Maßnahmen

WAI-Wert	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44–49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37–43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28–36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7–27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Besonders beschwerlich war für ihn das Fahren im dichten Verkehr. Dies ging für ihn einher mit einer erhöhten inneren Anspannung, die die Verkrampfung der Muskeln im Bereich des Rückens erhöhte und die Schmerzen noch verstärkte. Zudem wurde dadurch eine rechtzeitige Pause hinausgezögert, die er dringend benötigte, um sich durch entsprechende Bewegungs- und Entspannungsübungen Entlastung zu verschaffen.

Eine volle Schicht von bis zu 10 Stunden täglicher Fahrzeit wurde für ihn immer mehr zur Qual. Der Busfahrer geriet zunehmend in eine persönliche Krise. Grundsätzlich wollte er seinen Beruf sehr gerne weiter ausüben, aber nun befürchtete er Fahrdienstuntauglichkeit und damit den Entzug der Fahrerlaubnis.

Was sollte er tun? Den Arbeitsplatz wechseln, einen Rentenantrag stellen oder durchhalten, solange es noch irgendwie ging?

Von den Kassenärzten und dem medizinischen Dienst seiner Krankenkasse wurde die zögerlich-resignative Haltung des Busfahrers als eine Verschleppung der Rehabilitation und des Rentenbegehrens fehlgedeutet, und so wurde er schließlich, nach einer gescheiterten Teilarbeitsfähigkeit mit 4 Stunden pro Tag, nach Aktenlage und ohne Wiedervorladung vom medizinischen Dienst seiner Krankenkasse voll arbeitsfähig geschrieben.

Auf Rat seines Vorgesetzten suchte der Busfahrer am 1. Tag der Arbeitsaufnahme den Betriebsarzt auf und schilderte diesem verzweifelt sein Problem. Dieser konnte nun anhand des »Hauses der Arbeitsfähigkeit« die entstandene Situation reflektieren:

- Die **Gesundheit (Erdgeschoss)** war zweifellos angegriffen, ein fachneurologisches Gutachten stellte jedoch die Wiederherstellung in Aussicht.
- An der **Kompetenz (1. Stock)** des Beschäftigten bezüglich dessen angestammter Tätigkeit, dem Busfahren, mangelte es nicht.
- Im Bereich der **Werte (2. Stock)** hatten sich bei dem Beschäftigten aufgrund des langwierigen Krankheitsverlaufs, der Angst vor Arbeitsplatzverlust und der Kommunikationsprobleme zwischen Patient, Kassenärzten und dem medizinischen Dienst Defizite eingeschlichen. Er fühlte sich von dem behandelnden Kassenarzt unverstanden und von seiner Krankenkasse im Stich gelassen.

- Im Bereich der **Arbeit (oberstes Stockwerk)** lagen zweifellos Hindernisse, da Busfahren in Bezug auf die körperliche Bewegung eine relativ monotone Tätigkeit mit einseitiger Körperhaltung und nur recht kurzen Wartezeiten am Ende einer Fahrt darstellt. Andererseits bestand bei dem Vorgesetzten der ausdrückliche Wunsch, an dem Beschäftigten festzuhalten und ihm eine Weiterbeschäftigung als Busfahrer zu ermöglichen.

Für den Betriebsarzt stand sehr bald fest, dass die drohende Fahrdienstuntauglichkeit – wenn überhaupt – nur durch ein nachhaltiges und behutsames Konzept zu vermeiden war, das zwischen Beschäftigtem, Arbeitgeber, behandelnden Ärzten und Arbeitsmediziner abgesprochen werden musste. Vor diesem Hintergrund wurden auf Basis der 4 Handlungsfelder Maßnahmen entwickelt, um die drohende Fahrdienstuntauglichkeit zu vermeiden. In diesem Fall wurde Handlungsbedarf in den Bereichen Gesundheit und Arbeit gesehen. Zunächst erklärte der Betriebsarzt den Fahrer befristet für fahrdienstuntauglich, bis alle erforderlichen medizinischen Befunde zusammengestellt waren. Dann wurde mit dem Vorgesetzten ein spezifischer Dienstplan entwickelt, der sowohl die notwendigen Pausen berücksichtigte als auch die Verkehrsverhältnisse und Verkehrsdichte des Linienverkehrs. Und schließlich wurde auf dieser Grundlage über mehrere Wochen hinweg ein erneuter Teilarbeitsversuch vorgenommen, zunächst über 4 und später über 6 Stunden pro Tag. Mit Hilfe des WAI-Fragebogens ließ sich der Verlauf der erfolgreichen Wiedereingliederung verfolgen.

Diese Vorgehensweise hatte für den Beschäftigten und das Unternehmen folgende Vorteile:

1. Der Fahrer traute sich zu, stufenweise in den Arbeitsalltag zurückzukehren (Ausweg aus der Krise).
2. Sollte eine Wiedereingliederung dennoch scheitern, würde der Fahrer dies besser verkraften können, da er sich längerfristig darauf einstellen kann, dass er sich entweder inner- oder außerbetrieblich nach einer anderen Tätigkeit umsehen oder aber einen Rentenantrag stellen muss (Entwicklung neuer Sichtweisen und Bewältigungsstrategien).
3. Das Unternehmen entwickelte die Bereitschaft, die Arbeitsanforderung des Fahrers – so weit wie möglich – individuell zu gestalten (Anpassung der Arbeitsanforderung, soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten).
4. Das Unternehmen sammelte neue Erfahrungen im Umgang mit älteren Mitarbeitern (Management des demografischen Wandels).

Vorteile für den Beschäftigten und das Unternehmen

17.2 Warum sollte verändert werden?

Ende 2010 hat die Bundesregierung unter dem Titel »Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt« den Bericht nach § 154 Abs. 4 SGB VI zur

**Aufbruch in eine altersgerechte
Arbeitswelt**

Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre vorgelegt. Sie kommt darin zu dem Schluss, dass vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Verbindung mit einem drohenden Fachkräftemangel eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Wohlstands und zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit leistet. Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit werden damit zu einer zentralen Aufgabe von Unternehmen und Beschäftigten.

Der demografische Wandel ermöglicht ein längeres Arbeitsleben

Der demografische Wandel führt zu einer erheblichen Verringerung des Potenzials an Erwerbspersonen, das außerdem deutlich älter wird. Die Aufgabe für Betriebe, Sozialpartner und nicht zuletzt für die Politik besteht künftig darin, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass auch eine älter werdende Arbeitsgesellschaft ein Höchstmaß an Produktivität und Innovationsfähigkeit erreichen kann. Dies ist möglich, wenn Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung in den Unternehmen auf die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgerichtet werden (BMAS, 2010, S. I).

Arbeitsfähigkeit bei älteren und jüngeren Beschäftigten

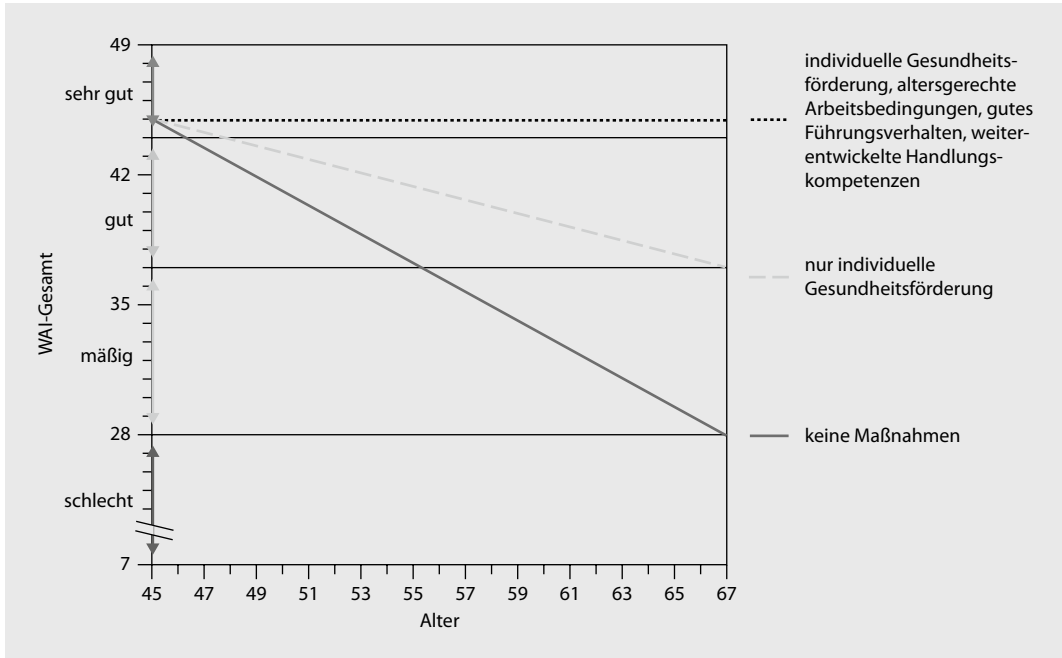
17.2.1 Arbeitsfähigkeit und demografischer Wandel

Im Allgemeinen nimmt die durchschnittliche Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten mit dem kalendarischen Alter ab. Zudem entwickelt sich mit dem Alter die Arbeitsfähigkeit innerhalb verschiedener Berufsgruppen unterschiedlich. So sind z. B. bei Ärzten und Führungskräften in allen Altersgruppen deutlich höhere WAI-Werte zu beobachten als beispielsweise bei Lehrern (vgl. Hasselhorn & Freude, 2007, S. 17f.). Allerdings zeigt sich auch, dass die Spannbreite der Arbeitsfähigkeit ab 45 Jahren stark zunimmt. Mit anderen Worten: Ältere Beschäftigte unterscheiden sich stärker in ihrer Arbeitsfähigkeit als jüngere (vgl. Ilmarinen, 2006, S. 136).

➤ Wichtig

Auch eine älter werdende Belegschaft kann Fortschritte in der Arbeitsfähigkeit erzielen, wenn in den Unternehmen die Arbeits- und Organisationsgestaltung auf die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten Jüngerer und Älterer ausgerichtet wird.

Um ihre Produktivität zu halten, müssen Unternehmen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg Investitionen in den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten tätigen.



■ **Abb. 17.3** Idealtypische Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. (In Anlehnung an Tuomi et al., 1997, S. 69, sowie Richenhagen, 2007, S. 49). Die Prinzipdarstellung (Richenhagen 2007, S. 49) wurde 2004 erstmals veröffentlicht (Richenhagen 2004, S. 64). Sie ist inzwischen weiterentwickelt worden (Richenhagen 2011, S. 36; vgl. auch Pfeiffer/Richenhagen u.a. 2012, S. 98).

■ Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit vom Alter und von durchgeführten Maßnahmen

Im Hinblick auf den Verlauf der Arbeitsfähigkeit während des Erwerbslebens ist der in ■ Abb. 17.3 dargestellte prinzipielle Zusammenhang von Bedeutung. Mit zunehmendem Alter nimmt die Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt ab, wenn keine gezielten Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit durchgeführt werden (untere, durchgezogene Kurve). Bei Einzelmaßnahmen aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit, z. B. bei ausschließlich individueller Gesundheitsförderung, treten zwar positive Effekte im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit auf, allerdings nicht in dem erforderlichen Maße (mittlere, gestrichelte Kurve). Nachhaltige Zuwächse entstehen erst dann, wenn Defizite im Bereich aller Einflussfaktoren des Hauses der Arbeitsfähigkeit situationsbezogen ermittelt und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung umgesetzt werden (obere, gepunktete Kurve).

Arbeit allein erhält die Arbeitsfähigkeit nicht

17.2.2 Arbeitsfähig in die Zukunft

Reduzierung der betrieblichen Belastungen und Aufbau von organisatorischen und personellen Ressourcen sind die entscheidenden

den Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit auch zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit. So konnte beispielsweise in eigenen Studien gezeigt werden, wie bedeutungsvoll freundliches und respektvolles Führungsverhalten für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit ist (Becker, Ehlbeck & Prümper, 2009; Prümper & Becker, 2011), wie bedeutsam sich eine Erhöhung des Handlungsspielraums gerade für die Beschäftigten positiv auf Arbeitsfähigkeit auswirkt, die unter hohen quantitativen Belastungen tätig sind (Prümper, Thewes & Becker, 2011), und welcher positiven Einfluss eine Erhöhung der direkten Partizipation insbesondere für Beschäftigte mit hohen Arbeitsanforderungen auf die Arbeitsfähigkeit hat (Becker & Prümper, 2011).

➤ Wichtig

Die Arbeitsfähigkeit ist von großer Relevanz für die

- **Beschäftigten, da sie eine wesentliche Grundlage für das Wohlbefinden des Individuums darstellt,**
- **Unternehmen, da sie entscheidend Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit beeinflusst,**
- **Gesellschaft, da sie bedeutende Auswirkungen auf die Balance der sozialen Sicherungssysteme hat.**

17.3 Wie wurde verändert?

Exemplarisch sollen an dieser Stelle die Projekterfahrungen mit 4 – bzgl. Betätigungsfeld und Größe – recht unterschiedlichen Unternehmen zur Sprache kommen. Berücksichtigung findet dabei:

- ein börsennotiertes, international ausgerichtetes Produktionsunternehmen mit Tausenden von Beschäftigten und zahlreichen Niederlassungen auf verschiedenen Kontinenten,
- ein mittelständiges Familienunternehmen aus der Baustoff- und Entsorgungsbranche,
- ein kleineres Beratungsunternehmen für lokale Wirtschaftsförderung,
- eine kleinere Non-Profit-Organisation in dem Bereich soziale und karitative Dienstleistungen.

17.3.1 Sechs Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen

Selbstverständlich verlangt jede Organisation – in Abhängigkeit z. B. von ihrer Unternehmenskultur, -größe oder -historie – bei Veränderungsprozessen eine auf sie individuell abgestimmte Vorgehensweise. Dennoch sollte von vornherein ein Rahmen festgelegt werden, an dem ein derartiges Projekt sich vom Verlauf her orientiert. Im vorliegenden Fall waren dies die »6 Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen«, die im Folgenden beschrieben und mit Beispielen aus der

Praxis erläutert werden (für weiterführende Informationen s. Ehlbeck & Giesert, 2009).

Checkliste: 6 Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen

- 1. Schritt: Vorbereitung
- 2. Schritt: MitarbeiterInnenbefragung
- 3. Schritt: Maßnahmenentwicklung
- 4. Schritt: Maßnahmenumsetzung
- 5. Schritt: Maßnahmenerfolgsüberprüfung
- 6. Schritt: Sicherung der Nachhaltigkeit

Von der Vorbereitung bis zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Vorbereitung

Im Rahmen der Vorbereitung wird das Ziel verfolgt,

- eine Arbeitsgruppe zu konstituieren, die das Projekt steuert und begleitet,
- einen gut strukturierten Projektplan zu entwerfen und
- eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der die Beschäftigten über das Projekt ausreichend informiert sind.

Information im Vorfeld einer Beschäftigtenbefragung

Die AEG Power Solutions GmbH, ein international ausgerichtetes Unternehmen mit zahlreichen Niederlassungen auf verschiedenen Kontinenten, entwickelt und vertreibt im deutschen Werk in Warstein-Belecke mit über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichere Stromversorgungssysteme.

Die Geschäftsführung fasste gemeinsam mit dem Betriebsrat und unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung, der Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie des Betriebsarztes den Beschluss, die Erkenntnisse einer bereits vorliegenden Gefährdungsbeurteilung um eine Befragung der Beschäftigten zur Arbeitsfähigkeit zu ergänzen, um so vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiterführende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln.

Erste Informationen am schwarzen Brett weckten die Aufmerksamkeit der Belegschaft. Außerdem erhielt jede/r Beschäftigte eine E-Mail mit einer ausführlichen Mitteilung über die geplante Befragung. Zusätzlich informierten die Abteilungsleiter und der Betriebsrat die Beschäftigten in einem persönlichen Gespräch und verteilten gemeinsam und abteilungsbezogen die Fragebogen. In einer eigens eingerichteten Sprechstunde bestand am nächsten Tag eine weitere Möglichkeit, offen gebliebene Fragen zu stellen.

MitarbeiterInnenbefragung

Der 2. Schritt verfolgt das Ziel,

- die Arbeitsfähigkeit zu ermitteln,
- zentrale Aspekte der Arbeitstätigkeit als Stellschrauben zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu identifizieren und

- den Einfluss weiterer Aspekte, wie z. B. Alter und Geschlecht, zu berücksichtigen.

Zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit kommt dabei – wie oben beschrieben – der WAI zum Einsatz, zur Erfassung der zentralen Aspekte der Arbeitstätigkeit der KFZA.

Screening der Arbeits- und Organisationsstruktur

■ Der KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse

Bei dem KFZA handelt es sich um ein Screening-Instrument, mit dem positive und negative Einflüsse der Arbeits- und Organisationsstruktur erfasst werden. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung werden dazu von Beschäftigten auf der Grundlage von 26 Einzelaspekten 11 Faktoren beurteilt, die Aussagen erlauben über

- die **Arbeitsinhalte** mit den Faktoren »Vielseitigkeit« und »Ganzheitlichkeit« einer Arbeitsaufgabe,
- die **Stressoren** mit den Faktoren »Qualitative Arbeitsbelastung«, »Quantitative Arbeitsbelastung«, »Arbeitsunterbrechungen« und »Umgebungsbelastungen«,
- die **Ressourcen** mit den Faktoren »Handlungsspielraum«, »Soziale Rückendeckung« und »Zusammenarbeit« und
- das **Organisationsklima** mit den Faktoren »Information und Mitsprache« und »Betriebliche Leistungen«.

Eine ausführlichere Darstellung des KFZA findet sich in Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995), eine Kurzübersicht in Prümper (2010).

Zusätzlich können – je nach Unternehmen – weitere standardisierte Fragen aus anderen Instrumenten sowie branchen-, betriebs- oder abteilungsspezifische Zusatzfragen in das Verfahren integriert werden.

Vorbereitung, Auswertung und Präsentation der Ergebnisse

Der Sozialdienst katholischer Frauen e.V. bietet in Köln mit über 250 und in Langenfeld mit ca. 40 Beschäftigten eine breite Palette sozialer und karitativer Dienstleistungen an.

Die Motivation dieses Unternehmens zur Durchführung eines Arbeitsfähigkeitsprojekts war, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nicht nur zu erhalten, sondern auch systematisch zu fördern.

Die unterschiedlichen Betriebsgrößen in den beiden Standorten verlangten unterschiedliche Herangehensweisen. In Langenfeld wurde das Projekt der Belegschaft zunächst auf einer Betriebsversammlung präsentiert. Direkt im Anschluss erfolgte die Ausgabe der Fragebogen. Die Beschäftigten konnten den Fragebogen direkt vor Ort nach der Versammlung, am Arbeitsplatz oder auch zu Hause ausfüllen und in einem Rückumschlag zurücksenden. In Köln erfolgte die Ausgabe der Fragebogen per Hauspost und die Rückgabe in Sammelboxen.

Nach der Auswertung wurden die Ergebnisse vor der Geschäftsführung bzw. den Fachbereichsleitungen präsentiert, gemeinsam diskutiert und mögliche Lösungsansätze entwickelt. Nach dieser Präsen-

Unterschiedliche Betriebsgrößen verlangen unterschiedliche Herangehensweisen

tation erfolgte die Vorstellung der Ergebnisse vor den Beschäftigten und dem Vorstand. So war sichergestellt, dass Geschäftsführung und Fachbereichsleitungen sich mit den Ergebnissen in Ruhe auseinandersetzen konnten.

Den Beschäftigten wurden die Befragungsergebnisse im Rahmen von Belegschaftsversammlungen zugänglich gemacht. Zusätzlich wurde eine Kurzfassung der Ergebnisse im Intranet zur Verfügung gestellt.

Maßnahmenentwicklung

Auf Grundlage der Befragungsergebnisse werden spezifische Maßnahmen entwickelt:

- zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und
- zum Belastungsabbau und Ressourcenaufbau.

Grundlage der weiteren Vorgehensweise sind die in der Befragung identifizierten Handlungsbedarfe zu Belastungen und Ressourcen; Ziele sind das Erarbeiten von Maßnahmenvorschlägen zur Verbesserung der Problembereiche und das Priorisieren der Maßnahmenvorschläge zur Gesundheitsförderung.

Hierzu werden mit den Beschäftigten Workshops nach der IPLV-Methode durchgeführt (eine ausführlichere Darstellung der IPLV-Workshopmethode findet sich in Martin, Prümper & von Harten, 2008, S. 47ff., ein betriebspraktisches Beispiel in Ehlbeck, Lohmann und Prümper, 2008).

Beteiligung der Beschäftigten

Die Brühne GmbH & Co. KG steht als Familienunternehmen seit 1899 für Kompetenz und Dienstleistung in der Baustoff- und Entsorgungsbranche und ist mit ca. 90 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an verschiedenen Standorten in Nordrhein-Westfalen tätig.

Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung hatten psychische Belastungen, Bewegungsmangel an Bildschirmarbeitsplätzen sowie mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten an Veränderungsprozessen in den Mittelpunkt gerückt.

Da die psychischen Belastungen gerade in der Hauptverwaltung in Dortmund ein wichtiges Thema waren, beschlossen die Geschäftsführung und der Betriebsrat, mit der Maßnahmenentwicklung hier zu beginnen. Mit den gewonnenen Erfahrungen sollte dann in den anderen Abteilungen und Standorten weiter gearbeitet werden. Die Diskussion in den IPLV-Workshops konzentrierte sich schließlich auf 3 Themen:

- Umgang mit Veränderungen im Unternehmen
- Stress durch ein hohes Arbeitsvolumen in Verbindung mit immer genauer definierten Arbeitsprozessen und einem zunehmenden Dokumentationsaufwand für das Prozessmanagement
- Bewegungsmangel durch fast ausschließliches Arbeiten im Sitzen

Veränderung durch Partizipation

Gemeinsam entwickelten die Beschäftigten in den IPLV-Workshops Lösungsvorschläge, die sich auf das eigene Verhalten bezogen, wie z. B. die Nutzung vorhandener Headsets zum Telefonieren zur Vorbeugung von Fehlhaltungen und Verspannungen.

Weitere Ideen bezogen sich auf eine Verbesserung der Arbeitssituation: Es gab den Wunsch, Stehpulte zu testen, um Bewegungsmangel durch langes Sitzen entgegenzuwirken.

Die Geschäftsleitung erkannte, dass sie die Beschäftigten bei Veränderungsprozessen stärker beteiligen sollte.

Das Thema »Stress und Prozessmanagement« war für die Beschäftigten sehr bedeutsam, sie hatten im Workshop dazu jedoch keine Lösungsidee. So beschloss der kaufmännische Geschäftsführer, noch im laufenden Jahr Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten der Verwaltung in Dortmund speziell zu diesem Themenkomplex zu führen.

Maßnahmenumsetzung

Das Ziel dieses Schritts besteht darin, dass

- die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt werden, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu verbessern und zu erhalten.

Priorisierung von Maßnahmen

Dazu werden die Maßnahmen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortiert, die Reihenfolge der durchzuführenden Maßnahmen festgelegt, der Prozess kontinuierlich dokumentiert und die Beteiligten regelmäßig informiert und zur Beteiligung an der Maßnahmenumsetzung motiviert.

Einrichtung eines Runden Tisches

Die Wirtschaftsförderung Hagen GmbH ist mit ca. 20 Beschäftigten Ansprechpartner für ortsansässige und an Hagen interessierte Unternehmen und unterstützt durch umfassende Beratung unternehmerische Vorhaben von der Planungsphase bis zur Realisierung.

Hier sollte das Arbeitsfähigkeitskonzept dazu genutzt werden, ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung aufzusetzen. Um auf Grundlage der Befragungsergebnisse konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wurde u. a. ein Runder Tisch ins Leben gerufen, an dem Geschäftsführung, Betriebsrat und die Fachkraft für Arbeitssicherheit teilnahmen.

Ein Ergebnis dieses Runden Tisches war ein »Schnupper-Gesundheitstag«, den das Unternehmen gemeinsam mit einer Krankenkasse durchführte. Es wurde eine breite Palette von Angeboten realisiert, in der die Beschäftigten Informationen zur Gesundheitsförderung erhielten, Entspannungstechniken kennen lernten und die Möglichkeiten hatten, den eigenen Gesundheitszustand testen zu lassen. Der wohl größte Erfolg: Bei einem Mitarbeiter konnte eine gefährliche Hautveränderung aufgedeckt werden.

Maßnahmenerfolgsüberprüfung

Das Ziel dieses Schritts besteht in der Evaluation der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen, sowohl

- durch eine qualitative Befragung der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der Vertretungsorgane als auch
- durch eine quantitative Befragung der Beschäftigten.

Als Möglichkeiten kommen hier eine Beschäftigtenbefragung unter erneutem Einsatz des WAI und des KFZA, Einzelinterviews mit Geschäftsführung und Führungskräften und IPLV-Workshops mit Beschäftigten in Betracht.

Gespräch von Geschäftsführung und Betriebsrat

Nachdem bei der AEG Power Solutions GmbH die zu entwickelnden Maßnahmen zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgestimmt wurden, ging es an die Maßnahmenumsetzung. Ob und wie die Umsetzung schließlich erfolgt ist, musste überprüft werden. Zu diesem Zweck fand 4 Monate nach den Workshops ein Gespräch über den aktuellen Projektstand mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat statt.

Viele der geplanten Maßnahmen konnten umgesetzt werden. Es gab aber auch Maßnahmen, die bis zum Zeitpunkt der Besprechung noch nicht umgesetzt werden konnten, wie z. B. die Anpassung der Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung an eine veränderte Betriebssituation. Daraufhin wurde in einem Gespräch zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat beschlossen, die Gefährdungsbeurteilung bei der künftigen Veränderung der Arbeitsplätze direkt zu erneuern bzw. zu erstellen.

Die Erfassung der psychischen Belastungen und Beanspruchung unter Verwendung des KFZA und des WAI wurde fester Bestandteil der in dem Betrieb durchgeführten Gefährdungsbeurteilung.

Sicherung der Nachhaltigkeit

Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit müssen nachhaltig, d. h. effektiv und dauerhaft, wirken. Das Ziel des letzten Schritts besteht deshalb darin sicherzustellen, dass:

- die Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Arbeitsfähigkeit in der Unternehmensstruktur fest verankert sind.

Um dies zu erreichen, sind mehrere Maßnahmen notwendig. Diese reichen von der Einführung eines betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagements (BGM und BEM) über die Festschreibung der Maßnahmen in der Gefährdungsbeurteilung bis hin zur Integration des Arbeitsfähigkeitskonzepts in die Personalentwicklung.

Gefährdungsbeurteilung

BGM (betriebliches Gesundheitsmanagement) und BEM (betriebliches Eingliederungsmanagement)

Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte

Verbesserte Information und regelmäßige Veranstaltungen

Bei der Wirtschaftsförderung Hagen GmbH wurde erkannt, wie wichtig es ist, dass die Geschäftsführung ihre Mitarbeiter über den Stand der durchgeführten Maßnahmen informiert. Seitdem finden regelmäßige Besprechungen rund um das Thema Arbeitsfähigkeit statt. Ein weiteres Erfolgskriterium für die Sicherung der Nachhaltigkeit ist die Aufnahme der in den Workshops entwickelten Maßnahmen in die Gefährdungsbeurteilung. Sie wird seitdem regelmäßig durchgeführt und aktualisiert. Der Gesundheitstag findet nunmehr jährlich statt.

Auch die Schulung der Mitarbeiter trägt zur Sicherung der Nachhaltigkeit bei. Deshalb fand für alle Beschäftigten eine Veranstaltung zu dem Thema »Gesundheit allgemein« und für die Führungskräfte zu dem Thema »Gesunde Führung« statt.

Nach der Durchführung des Gesundheitstags wurde die Idee geboren, eine »bewegte Pause« als festen Bestandteil zu installieren. Hierzu wurden 2 Mitarbeiter als Multiplikatoren von einer Krankenkasse zu Themen wie Dehnen, Koordination, Atmung etc. geschult. Therabänder für die Übungen wurden von der Krankenkasse gestellt und liegen in den Büros aus.

Der Arbeitsschutzausschuss kontrolliert und steuert den weiteren Verlauf und ist ein entscheidender Garant für die Nachhaltigkeit des Projekts.

17.4 Fazit

17.4.1 Hinweise für die Praxis

Um ein Veränderungsprojekt, welches vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auf die Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten abzielt, zum Erfolg zu führen, sollten – so lehrte die Praxis der beschriebenen Projekte – in den einzelnen Schritten die folgenden Punkte Berücksichtigung finden (vgl. auch Ehlbeck & Giesert, 2009):

i Checkliste: Praxistipps für die 6 Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen

1. Schritt: Vorbereitung

- Führen Sie in der Projektarbeitsgruppe eine gute Organisation und Ablaufplanung der Befragung durch, um Datenschutz und Anonymität zu garantieren.
- Statten Sie die Arbeitsgruppe mit Entscheidungskompetenz aus, um langwierigen (Entscheidungs-)Prozessen vorzubeugen.
- Informieren Sie Führungskräfte und Beschäftigte gut und ausreichend, um Vertrauen aufzubauen.
- Stellen Sie eine Vertrauensperson für nicht deutschsprachige Beschäftigte bereit, um auch für diese Gruppe einen hohen Rücklauf zu erzielen.

Projektarbeitsgruppe

- Wählen Sie den Informations- und Befragungszeitpunkt optimal, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen (Ferienzeiten und unternehmensinterne Prozesse bzw. Termine sind zu berücksichtigen).
- Wählen Sie den Befragungszeitraum nicht zu lang, um einen hohen Rücklauf zu erzielen (optimal sind 2–3 Wochen).
- Organisieren Sie Arbeitsabläufe wenn möglich so, dass die Beschäftigten genügend Zeit haben, den Fragebogen während der Arbeit auszufüllen (z. B. Schichtgruppen mit Springern unterstützen).
- Legen Sie Auswertungseinheiten gut überlegt fest, um die erwünschte Aussagekraft der Ergebnisse zu erzielen (nicht zu klein wegen Anonymität und nicht zu groß, um handlungsleitende Erkenntnisse zu gewinnen).
- Regeln Sie Vorgehensweisen und Methoden idealerweise in einer Betriebsvereinbarung oder einer schriftlichen Regelungsabsprache.

2. Schritt: MitarbeiterInnenbefragung

- Lassen Sie die Ergebnisse für jede Abteilung so aufbereiten, dass nur die eigene Abteilung sichtbar ist, um Konkurrenz und schlechtes Gerede zwischen den Abteilungen zu vermeiden.
- Präsentieren Sie die Ergebnisse den Führungskräften in kleiner Runde. Achten Sie darauf, niemanden bloßzustellen.
- Informieren Sie sämtliche Ebenen und Funktionen (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Betriebsrat, Betriebsarzt etc.).
- Stellen Sie das Unternehmensergebnis ggf. im Intranet zur Verfügung, damit alle Interessierten jederzeit darauf zugreifen können.

3. Schritt: Maßnahmenentwicklung

- Führen Sie die Workshops mit den Beschäftigten ohne Geschäftsführung und ohne Führungskräfte durch.
- Gestalten Sie die Teilnahme an den Workshops für die Beschäftigten auf freiwilliger Basis und ermöglichen Sie diese während der Arbeitszeit.
- Beteiligen Sie die betrieblichen Akteure, wie z. B. Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Ihre Mitarbeit ist wesentlich für eine erfolgreiche Maßnahmenentwicklung.
- Beteiligen Sie die Beschäftigten grundlegend. Sie können sich selbst einbringen, sie werden beteiligt und die Geschäftsführung berücksichtigt ihre Vorschläge. Dies allein kann schon zu einer verbesserten Gesamtstimmung im Betrieb beitragen, und die Beschäftigten gelangen aus einer passiven in eine aktive Rolle.

Informationspolitik

Workshops

Maßnahmenumsetzung mit professioneller Unterstützung

- Achten Sie darauf, dass die »Paten«, die »Kümmerer« aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen eng mit Betriebsrat und Geschäftsführung zusammenarbeiten.
- Entwickeln Sie nach Möglichkeit sowohl gesamtbetriebliche als auch abteilungsspezifische Maßnahmen.
- Damit die Projektarbeitsgruppe ihrer Steuerungsfunktion nachkommen kann, sollte der Informationsfluss aus den Workshops und Round-Table-Gesprächen gewährleistet sein. Dies kann z. B. durch die Beteiligung eines Mitglieds aus der Arbeitsgruppe an den Workshops erreicht werden.

4. Schritt: Maßnahmenumsetzung

- Informieren Sie regelmäßig über den aktuellen Stand der Maßnahmen.
- Gehen Sie lösungsorientiert an den Prozess heran. Dies kann dabei helfen, Konflikte und Kommunikationsprobleme zu reduzieren bzw. ihnen entgegenzuwirken.
- Schaffen Sie Spielräume für Erprobungen.
- Die Kooperation der betrieblichen Akteure ist eine große Unterstützung.
- Holen Sie sich professionelle Unterstützung von z. B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Organisationsberatern, ...
- Verfestigen Sie Stärken und Ressourcen und verankern Sie diese z. B. in den arbeitsorganisatorischen Abläufen.

Evaluation

5. Schritt: Maßnahmenerfolgsüberprüfung

- Prüfen Sie die statistischen Ergebnisse, die auf bestimmte Zusammenhänge von Belastung, Ressourcen und Beanspruchungen hinweisen, in der Praxis auf Plausibilität.
- Ergänzen Sie die Evaluation durch qualitative Aussagen der von einer Maßnahme betroffenen Personen.
- Führung und Mitarbeiter müssen miteinander reden (lernen)!
- Führen Sie Dialoge, sie ebnen Wege. Aber auch Widersprüche können bestehen bleiben und zu gegebener Zeit wieder bearbeitet werden.
- Nehmen Sie sich Zeit für die abschließende Bewertung eines Ergebnisses.
- Behalten Sie alle 4 Komponenten des Arbeitsfähigkeitskonzepts im Auge, bearbeiten Sie eine nach der anderen.

6. Schritt: Sicherung der Nachhaltigkeit

- Fühlen Sie sich für die Nachhaltigkeit verantwortlich.
- Betrachten Sie die Maßnahmenumsetzung langfristig.
- Kommunizieren Sie Erfolge im Betrieb.
- Leisten Sie Überzeugungsarbeit bei den Beschäftigten und den Führungskräften, bleiben Sie am Ball und schärfen Sie das Bewusstsein der Mitarbeiter.
- Investieren Sie zunächst in personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, um später die Früchte des Erfolgs zu ernten. Durch Verringerung des Krankenstands werden Ressourcen frei.

Verhaltens- und Verhältnisprävention

- Kombinieren Sie Maßnahmen der Arbeitsentlastung mit Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung. Jeder muss selbst etwas für seine Gesundheit tun; gleichzeitig müssen die Arbeitsbedingungen angepasst bzw. verändert werden.
- Vergessen Sie nicht: Der Unternehmer/die Geschäftsführung ist in der Pflicht!
- Achten Sie auf eine klare Rollenverteilung: Der Betriebsrat kontrolliert, und die betrieblichen Akteure unterstützen und beraten. Die Beschäftigten sind aktiv beteiligt.

17.4.2 Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann es vorrangig nicht mehr darum gehen, ältere Beschäftigte mehrheitlich in den vorzeitigen Ruhestand »zu begleiten«. Stattdessen rücken die Frage ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit sowie die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung immer mehr in den Fokus des betrieblichen Interesses.

In Zukunft sollten sich Unternehmen deshalb nicht nur auf die Frage konzentrieren, wie Arbeitsunfähigkeit vermieden werden kann, sondern auch und insbesondere, wie sich die Arbeitsfähigkeit erhalten und steigern lässt (vgl. hierzu auch Prümper & Richenhagen, 2011).

➤ Wichtig

Die Unternehmen müssen einen Paradigmenwechsel von der Frühverrentungspolitik zur demografiegerechten Arbeits- und Organisationsgestaltung vollziehen.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor die Herausforderung, sich stärker als bisher mit dem Thema altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung zu befassen. Ob dies erfolgreich gelingt oder nicht, kann an der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten – dem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen dem, was der Beschäftigte dauerhaft leisten kann, und dem, was von ihm verlangt wird – abgelesen werden. Mit dem WAI, dem »Work Ability Index«, liegt ein wissenschaftlich fundiertes und international weit verbreitetes und anerkanntes Verfahren vor, mit dem die Arbeitsfähigkeit erhoben werden kann.

Die Erfahrungen mit den durchgeführten Veränderungsprojekten zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten rücken dabei insbesondere die folgenden 4 Handlungsfelder in das Zentrum der Intervention:

1. das Individuum,
2. die Arbeitsbedingungen,
3. die Führung und
4. die Handlungskompetenz.

Individuelle Gesundheitsförderung, altersgerechte Arbeitsbedingungen, gutes Führungsverhalten und weiterentwickelte Handlungs-

Altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung

Handlungsfelder

kompetenzen tragen dazu bei, dass die Arbeitsfähigkeit auch im höheren Erwerbsalter auf einem hohen Niveau erhalten bleibt. »Für die weit verbreitete Meinung, dass die Arbeitsproduktivität auf Grund eines höheren Alters der Beschäftigten sinken muss, gibt es keine wissenschaftliche Evidenz« (BMAS, 2010, S. 13).

Leseempfehlung

Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse*. Heidelberg: Springer.

Seyfried, B. (Hrsg.). (2011). *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein: Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente*. Bielefeld: Bertelsmann.

Tempel, J., Giesert, M. & Ilmarinen, J. (2012). *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. Hamburg: VSA.

Literatur

- Becker, M., Ehlbeck, I. & Prümper, J. (2009). Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie. In M. Giesert (Hrsg.), *Führung und Gesundheit – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze* (S. 62–74). Hamburg: VSA.
- Becker, M. & Prümper, J. (2011). Partizipation in der Pflege: Einfluss auf die Dienstplangestaltung als Moderator zwischen wöchentlicher Arbeitszeit und Arbeitsfähigkeit. In M. Giesert (Hrsg.), *Erfolgreich führen ... mit Vielseitigkeit und Partizipation der Beschäftigten!* (S. 96–111). Hamburg: VSA.
- BMAS (2010). *Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre*. Berlin: BMAS.
- Ehlbeck, I. & Giesert, M. (2009). *Arbeitsfähig in die Zukunft. Ein Handlungsleitfaden für die Praxis*. Düsseldorf/Berlin: IQ-Consult gGmbH/bao GmbH.
- Ehlbeck, I., Lohmann, A. & Prümper, J. (2008). Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen mit dem KFZA – Praxisbeispiel Krankenhaus. In S. Leittreter (Hrsg.), *Arbeit in Krankenhäusern human gestalten* (S. 32–58). Düsseldorf: edition.
- Giesert, M. & Tempel, J. (2004). *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Fakten und Chancen des Alters und Alterns im Arbeitsleben*. Düsseldorf: GIGA.
- Hasselhorn, H.M. & Freude, G. (2007). *Der Work Ability Index – ein Leitfaden*. Dortmund: BAuA.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura, C. Vetter & H. Schellschmidt (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik* (S. 85–99). Heidelberg: Springer.

- Ilmarinen, J. & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. *People and Work Research Reports* 65, 1–25.
- Martin, P., Prümper, J. & Harten, G. von (2008). *Ergonomie-Prüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen (ABETO)*. Frankfurt a. Main: Bund.
- Pfeiffer, I. & Richenhagen, G. (2012). *Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU*. Verfügbar unter http://www.prognos.com/Publications.520+M5d1b03729f5.0.html?&tx_atwpubdb_pi1%5BshowU-id%5D=323 [28.11.2012]
- Prümper, J. (2010). KFZA – Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Ross (Hrsg.), *Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren – Band II: Organisationspsychologische Instrumente* (S. 157–164). Lengerich: Pabst.
- Prümper, J. & Becker, M. (2011). Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 37–47). Heidelberg: Springer.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125–132.
- Prümper, J. & Richenhagen, G. (2011). Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index und seine Anwendung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente* (S. 135–146). Bielefeld: Bertelsmann.
- Prümper, J., Thewes, K. & Becker, M. (2011). The effect of job control and quantitative workload on the different dimensions of the work ability index. In C.-H. Nygård, M. Savanainen, K. Lumme-Sand & T. Kirsi (Eds.), *Age management during the life course* (S. 102–116). Tampere: Tampere University Press.
- Richenhagen, G. (2007). Beschäftigungsfähigkeit, altersflexibles Führen und gesundheitliche Potenziale, *Personalführung*, 8, 44–51.
- Richenhagen, G. (2011). Arbeitsfähigkeit - Arbeitsunfähigkeit - Arbeitsschutz. In: Giesert, M.: *Arbeitsfähig in die Zukunft*. Hamburg: VSA.
- Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2001). *Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., Martikainen, R., Nygård, C.-H. & Klockars, M. (1997). Summary of the Finnish research project (1981–1992) to promote the health and work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(suppl. 1), 66–71.