Methoden für das Arbeitsfähigkeits-Management von Erwerbstätigen und von Personen, die einen Berufswechsel in Betracht ziehen

Bedarfe und Tipps zur Umsetzung

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Methoden für das Arbeitsfähigkeits-Management von Erwerbstätigen und von Personen, die einen Berufswechsel in Betracht ziehen

Bedarfe und Tipps zur Umsetzung

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Am Projekt beteiligte Organisationen

Age Management

ARBEIT ZUKUNFT

BLIK OP WERK .NL

NNK NEMZETI NÉPEGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT

Slovenská Asociácia Age Managementu SAAM

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

© 2022

Das Autorenteam des Berichts:

Age Management z.s. (Tschechische Republik) [Kapitel 2, 4 und 5]
Jan Dobeš
Romana Fornusková
Michaela Kostelníková
Jan Kříž
Bohumil Pokorný
Ilona Štorová

Arbeit und Zukunft e.V. (Deutschland) [Kapitel 1 und 2]
Alexander Frevel (Hrsg. der deutschsprachigen Fassung)

Blik op Werk (Niederlande) [Kapitel 7]
Ivo Kuijpers
Jan Laurier

Nemzeti Népegészségügyi Központ (Ungarn) [Kapitel 3]
Edina Gábor
Ferenc Kudász
Katalin Tauszik

Slovenská asociácia age managementu, o.z. (Slowakei) [Kapitel 6]
Ilona Hegerová
Klaudia Bednárová
Stanislav Lőrincz
Boris Kapucian
Klaudius Šilhár
Andrea Rakytová Valentová
Veronika Vasilová

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts "Work Ability Management" Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus+ Programm Leitaktion 2 Strategische Partnerschaften für die Erwachsenenbildung erstellt.

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Union finanziert.

Für den Inhalt dieser Veröffentlichung ist allein das Autorenteam verantwortlich.

Die Veröffentlichung gibt nicht die Meinung der Europäischen Kommission wieder und die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Inhaltsübersicht

Vorwort 7

1. Einleitung: Förderung der Arbeitsfähigkeit – Chancen und Herausforderungen für Personen und Unternehmen 9

2. Was Arbeitsfähigkeit bedeutet: Erläuterung des Konzepts und Beschreibung der einzelnen Faktoren der Arbeitsfähigkeit 14

2.1 Definition der Arbeitsfähigkeit 14

2.2 Das Grundmodell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ 16

2.3 Arbeitsfähigkeit und Alter(n)smanagement 19

Verwendete Quellen und weiterführende Literatur 21

3. Wie man die Arbeitsfähigkeit in jedem Alter erhält – Altern und Gesundheit 22

3.1 Alter und Altern 22

3.2 Veränderungen beim Altern 25

3.3 Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt 36

3.4 Arbeitsfähigkeit und Altern 47

Referenzen 50

4. Fördernde und einschränkende Faktoren für die Arbeitsfähigkeit 52

4.1 Körperliche und geistige Gesundheit und Funktionsfähigkeit 54

4.2 Qualifikationen, Arbeitserfahrung, Lernen 55

4.3 Werte, Einstellungen und Motivation 58

4.4 Arbeit, Arbeitsplatz & Management/Führung 60

Referenzen 70

5. Persönliche Diagnostik: Messung der Arbeitsfähigkeit und deren Analyse mit dem Arbeitsbewältigungs-Index (Work Ability Index – WAI) 72

Referenzen 77

6. Wie individuelle Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit umgesetzt werden kann – Empfehlungen für Mitarbeiter der Personalabteilung / Dozenten / Berater / Mentoren / Coaches 78

6.1 Beratung für die Förderung der Arbeitsfähigkeit 79

6.2 Erforderliche Materialien und Raumvorbereitung 82

6.3 Entwurf des Beratungsprozesses auf der Grundlage der Ergebnisse des Work Ability Index sowie vom Haus der Arbeitsfähigkeit 83

6.4 Individuelle Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit - Abschlussgespräch (Review) 93

Quellen 103

7. Der Wert des Arbeitsfähigkeitsindex als Indikator für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit – Wie die persönliche und berufliche Bereitschaft für ein längeres Arbeitsleben gestärkt werden kann 104

7.1 Einleitung - Der Kanarienvogel im Kohlebergwerk 104

7.2 Das Gesetz über die Arbeitsbedingungen und die Dienste für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz in den Niederlanden 106

7.3 Das Konzept der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Vitalität 113

7.4 Anwendung in der Praxis – Beobachtungen der Lizenznehmer 117

7.5 Schlussfolgerungen 126

Referenzen 132

8. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen 134

Vorwort

Die Publikation „Methoden für das Arbeitsfähigkeits-Management von Erwerbstätigen und von Personen, die einen Berufswechsel in Betracht ziehen – Bedarfe und Tipps zur Umsetzung" ["Methodology for Managing Work Ability for Employed Persons or Considering a Change of Profession. Needs and Implementation"] wurde als zweiter Ergebnisbericht des internationalen Projekts WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategische Partnerschaft für Erwachsenenbildung) im Rahmen des Erasmus+ Programms erstellt. Das internationale Konsortium aus Wissenschafts-, Beratungs-, Bildungs-, staatlichen und gemeinnützigen Institutionen hat sich für diese Publikation zum Ziel gesetzt, ein grundsätzliches Verständnis des Konzepts der Arbeitsfähigkeit mit aktuellen Entwicklungen, Trends und Methoden zu präsentieren.

Der erste Bericht des Projekts "Unterstützung des Alterns am Arbeitsplatz" gibt einen Überblick über die Entwicklung und den Stand der Anwendung der Konzepte von Work Ability und Alter(n)s- Management in den fünf beteiligten Ländern. Er ist als Download bei den beteiligten Organisationen und in englischer Sprache unter https://www.agemanagement.cz/publikace-podpora-starnuti/ erhältlich.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit stellt einen umfassenden Ansatz für Gesundheit, Beschäftigung und lebenslanges Lernen sowie für die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf, Privat- und Familienleben dar. Diese Aspekte können sich auf die Persönlichkeit von Menschen auf dem Arbeitsmarkt (und darüber hinaus) auswirken, sie prägen und gleichzeitig ihr Potenzial und in manchen Fällen ihre Grenzen darstellen.

In dieser Publikation wird ein ganzheitliches Konzept des Alter(n)smanagements vorgestellt, das auf dem Modell der Arbeitsfähigkeit basiert. Dargestellt werden die unterschiedlichen Ansätze zur Umsetzung in den beteiligten Ländern Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, Deutschland und Niederlande.

Die Autorinnen und Autoren sind überzeugt, dass die Lösung für die demografische Herausforderung in der Förderung der Arbeitsfähigkeit (work ability) und Beschäftigungsfähigkeit (employability) besteht.

Die Autoren dieser Publikation möchten sich für die Unterstützung bedanken, die sie durch die Erasmus+ Förderung erhalten haben und die es ihnen ermöglicht, den Ansatz jedes teilnehmenden Landes zum Konzept des Altersmanagements in einer veröffentlichten Zusammenstellung zusammenzufassen.

Ilona Štorová, Projektleiterin
Alexander Frevel, Zusammenstellung und Lektorierung
Brno (CZ) & Hamburg (DE), Februar 2022

Die deutsche Übersetzung erfolgte weitgehend werkgetreu oder sinngemäß; lediglich offensichtliche Ungenauigkeiten wurden korrigiert. Das Kapitel 5 wurde gekürzt. Der in Kapitel 6 dargestellte Beratungsprozess ist entsprechend den Erfahrungen in der Slowakei formuliert. Er entspricht nicht dem Verständnis und der Vorgehensweise des deutschen Partners.
Die im Englischen fehlende Differenzierung nach dem Geschlecht wurde nur teilweise korrigiert, weshalb häufig das generische Maskulinum verwendet wurde.

Alexander Frevel
Hamburg, Oktober 2022

1. Einleitung: Förderung der Arbeitsfähigkeit – Chancen und Herausforderungen für Personen und Unternehmen

In allen an diesem Projekt beteiligten Ländern – wie auch in vielen anderen Ländern weltweit – führt die demografische Entwicklung zu einer Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung. Ein Anstieg der Geburtenrate ist nicht überall absehbar. Neben technischen Rationalisierungen sind vor allem Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen notwendig, damit die Menschen länger beschäftigt werden können und wollen.

Ansätze zum Alters- und Alternsmanagement sollen Organisationen in die Lage versetzen, zielgerichtete Strategien zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen zu identifizieren und entsprechende personalorientierte Maßnahmen zu ergreifen.
Gleichzeitig gilt es, die individuellen Voraussetzungen (Gesundheit/Leistung, Kompetenz, Einstellungen und Motivation) unterstützend zu erhalten bzw. bedarfsgerecht zu entwickeln. – Mensch und Arbeit müssen zusammenpassen, d. h. im Laufe des Erwerbslebens in einem guten Gleichgewicht sein.

Ein weltweit bekanntes Konzept für einen solchen ganzheitlichen Ansatz ist das Work Ability Modell. Mit dem Instrument "Work Ability Index" [Arbeitsbewältigungs-Index] lässt sich der Grad der Übereinstimmung zwischen individueller Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen messen. Mit weiteren schriftlichen oder mündlichen Befragungen können die Erkenntnisse konkretisiert und in Workshops oder anderen Beratungssettings Veränderungsbedarfe identifiziert und geeignete Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit festgelegt werden.

Erforderlich sind Maßnahmen die sicherstellen, dass die arbeitenden Menschen

- einen Arbeitsplatz haben oder erhalten können (Beschäftigungsfähigkeit),

- in der Lage sind, länger und gut im Beruf zu bleiben (Arbeits(bewältigungs)fähigkeit – Work Ability), und
- fähig, willens und in der Lage sind, ihre Arbeit produktiv und gut auszuführen (Arbeitswohlbefinden).

In dieser Hinsicht scheint es unvermeidlich, dass die Arbeit schädigungslos, ausführbar und zumutbar sein muss und dass das Lernen in der gesamten Beschäftigungsphase gefördert wird.

Um dies zu erreichen, müssen die Beschäftigungsfähigkeit und die Arbeitsfähigkeit verbessert werden, um eine gute Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten der Menschen und den Arbeitsanforderungen zu erreichen. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit steht auf der Tagesordnung von Einzelpersonen und Organisationen.

Erforderlich ist eine Arbeitsgestaltung, die für jüngere und ältere Menschen attraktiv ist und genügend Flexibilität für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bietet.
Alters- und alternsgerechtes Arbeiten sollte die persönlichen Fähigkeiten und individuellen Bedürfnisse sowie die Veränderungen der Arbeitsanforderungen berücksichtigen.

Die Menschen und die Arbeit verändern sich im Laufe des (Arbeits-)Lebens. Es ist daher die Aufgabe von Unternehmen, Organisationen, Abteilungen und Arbeitnehmern, die Anforderungen so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit über den gesamten Verlauf des Berufslebens erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist. Voraussetzungen hierfür sind insbesondere

- eine achtsame und wertschätzende Personalpolitik,
- alters- und alternsgerechte Karrierewege, die sich an den Lebensphasen orientieren, und
- Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit und die persönliche Entwicklung fördern.

Arbeitsfähigkeit kann nicht individuell definiert werden, da sie konzeptionell nur in Bezug auf die Arbeit entsteht: Work Ability ist das Verhältnis zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen. Wenn beides gut zusammenpasst, ist die Arbeitsfähigkeit stabil (ausgezeichnet/gut); wenn das Gleichgewicht zwischen

Arbeitsanforderungen und individueller Bewältigungskapazität nicht stimmt, ist die Arbeitsfähigkeit nur mäßig oder sogar kritisch.

Dabei gilt: Jeder Mensch kann seinen persönlichen Beitrag zur Herstellung einer stabilen Arbeitsfähigkeit leisten. Dies betrifft insbesondere Aktivitäten zur Erhaltung und Förderung der eigenen Gesundheit und der Qualifikationen und Kompetenzen (Bereitschaft zu lebenslangem Lernen) sowie zum Engagement und zur Motivation für die Ausübung einer Tätigkeit. Zugleich ist es erforderlich, dass das beschäftigende Unternehmen die Arbeitsbedingungen so gestaltet, dass die Menschen die Arbeit beeinträchtigungslos verrichten können.

Der Arbeitsbewältigungsindex als Messinstrument trifft eine Aussage über die Arbeitsfähigkeit im Sinne einer guten Passung zwischen persönlichen Kapazitäten und Anforderungen der Arbeit. Die Person kann aufgrund des Ergebnisses persönliche Schlussfolgerungen ziehen und Maßnahmen zur Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit ergreifen. Das hat aber in der Regel keinen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Insofern sind Veränderungen in den Verhältnissen immer mit zu beachten.

Überblick über den Inhalt

In Kapitel 2 wird dargelegt, was Arbeitsfähigkeit bedeutet: Die Definition von Arbeitsfähigkeit wird anhand des Grundmodells "Haus der Arbeitsfähigkeit" veranschaulicht, in dem alle die Arbeitsfähigkeit beeinflussenden Variablen und die zentralen Förderbereiche benannt werden. Die Erläuterung des Konzepts konzentriert sich vor allem auf die Beschreibung der einzelnen Faktoren.

In Kapitel 3 wird ein umfassender Blick auf das Thema Alter/Altersmanagement gerichtet, indem die Definitionen und Unterschiede von Alter und Altern erläutert werden. Unter der Fragestellung: "Was verändert sich mit dem Altern?" werden verschiedene Aspekte physischer, kognitiver, psychischer und sozialer Merkmale in ihren Variationen und möglichen Ausprägungen der Gesundheit dargestellt. Im Unterkapitel 4.3 werden Altersstereotype kritisch beleuchtet - ältere Mitarbeiter sind für Unternehmen nicht weniger wichtig, aber ihre interindividuellen Unterschiede müssen berücksichtigt und die

Anforderungen ggf. an die persönlichen Möglichkeiten angepasst werden. Beispiele von Interventionen auf individueller und organisatorischer Ebene verdeutlichen die Möglichkeiten einer förderlichen Gestaltung.

Im folgenden Kapitel 4 werden Faktoren dargestellt, die die Arbeitsfähigkeit fördern oder hemmen. Die gleichen Bedingungen (Anforderungen) können zu unterschiedlichen Belastungen führen, je nach den individuellen Ressourcen zur Bewältigung. Das Nachfrage-Kontroll-Förderungs-Modell [Demand-Control-Support] wird entlang der Haupteinflussbereiche gemäß dem Haus der Arbeitsfähigkeit erläutert: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit einschließlich Führung.

In Kapitel 5 wird der Fragebogen zur Messung der Arbeitsfähigkeit vorgestellt. Die Fragen werden detailliert beschrieben und die Interpretation der Werte des Work Ability Index (WAI) wird erläutert.

In Kapitel 6[1] wird der Beratungsansatz zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit am Beispiel der Praxis in der Slowakei vorgestellt. Die Arbeit des "Work Ability Support Advisors" [Arbeitsfähigkeits-Beraterin/-Berater] wird detailliert beschrieben, einschließlich der notwendigen individuellen Voraussetzungen (z. B. Einstellungen und Verhalten) und methodischen Kompetenzen. Der Beratungsprozess wird in den einzelnen Schritten einschließlich der infrastrukturellen und materiellen Voraussetzungen erläutert und mit praktischen Beispielen für anregende Fragen angereichert.

Die Bedeutung des WAI als Indikator für Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit wird in Kapitel 7 erörtert. Beispiele aus den Niederlanden

[1] Die Ausführungen in diesem Kapitel orientieren sich insbesondere an Adressatengruppen aus der Tschechischen Republik und der Slowakei. Sie geben in der Einschätzung des deutschen Partners nicht den Stand der Erkenntnisse und der empfohlenen Vorgehensweise wieder.

zeigen die Rolle und Verantwortung der Unternehmen für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Die gesetzlichen Anforderungen an Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden der betrieblichen Praxis gegenübergestellt. Die Elemente der nachhaltigen Beschäftigung, nämlich Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit, werden erläutert. Anhand von vier Praxisberichten aus Beratungseinrichtungen wird die Bandbreite der Ansätze und Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt. Es wird deutlich, dass unterschiedliche Ansätze zu einer vergleichbar guten Praxisgestaltung führen können. Und es wird deutlich, dass individuelle Bemühungen um eine gute Arbeitsfähigkeit zwangsläufig kongeniale betriebliche Unterstützungsmaßnahmen erfordern. Eine ausreichende Datenbasis liefert positive Anhaltspunkte.

Die jeweiligen Kapitel sind den beteiligten Organisationen zugeordnet.

Die Quellen der verwendeten Literatur sind jeweils am Ende jedes Kapitels aufgeführt.

2. Was Arbeitsfähigkeit bedeutet: Erläuterung des Konzepts und Beschreibung der einzelnen Faktoren der Arbeitsfähigkeit

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist ein weltweites Phänomen, das eine Reihe von sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat und zu Veränderungen in der Struktur des Arbeitsmarktes führt. Die meisten europäischen Länder mit einer alternden Bevölkerung befassen sich mit der Notwendigkeit, die Beteiligung der Arbeitnehmer, insbesondere der älteren Menschen, zu erhöhen. Im Zusammenhang mit der Alterung der Bevölkerung richtet sich die Aufmerksamkeit verständlicherweise seit langem auf die Veränderungen in der Arbeitsfähigkeit der Bevölkerung.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit wurde in Finnland in den 1980-er Jahren von Experten des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) unter der Leitung von Prof. Juhani Ilmarinen entwickelt. Im Arbeitsleben stellt die Arbeitsfähigkeit das wichtigste Kapital der Menschen dar und entscheidet über ihre Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Im Rahmen einer umfangreichen FIOH-Forschung zur Arbeitsfähigkeit wurden Schlüsselfaktoren ermittelt, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Die Forschungsergebnisse lassen sich in Form des "Hauses der Arbeitsfähigkeit" mit vier Stockwerken beschreiben.

Die Arbeitsfähigkeit ist die Grundlage für die Qualität der Arbeit und die Bindung (nicht nur) älterer Arbeitnehmer. Sie betrifft Gesundheit, Kompetenzen, Werte und Arbeitsbedingungen (einschließlich Management/Führung). Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bedeutet, ein Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und den persönlichen Ressourcen über die Zeit des Arbeitslebens zu finden.

2.1 Definition der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit ist definiert als das Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und den persönlichen Ressourcen einer Person, d. h.

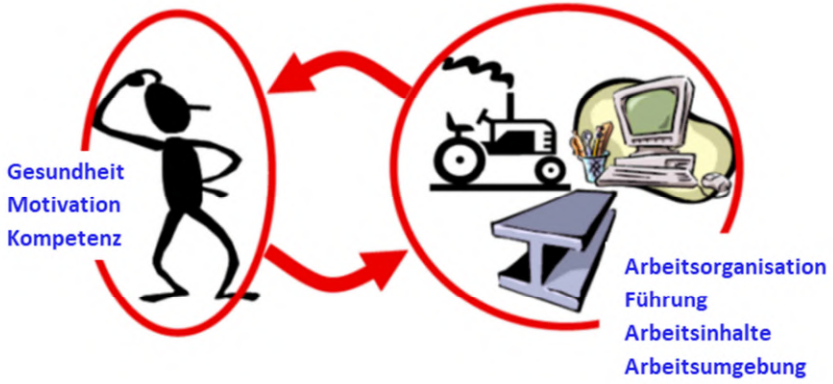
dem Grad der Passung zwischen den individuellen Gegebenheiten und der Arbeit. Die Arbeitsfähigkeit ist sowohl für den Arbeitnehmer als auch für das Unternehmen sehr wichtig. Nach den finnischen Autoren Ilmarinen & Tuomi [1] bedeutet Arbeitsfähigkeit, "wie gut ein Arbeitnehmer heute und in naher Zukunft seine/ihre Arbeit in Bezug auf Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentale Dispositionen ausführen kann".

Diese Definition basiert auf dem so genannten "Work Ability Concept" [2], demzufolge die Arbeitsfähigkeit das Ergebnis der Interaktion zwischen einem Arbeitnehmer und seiner Arbeit ist. Das ganzheitliche Modell der Arbeitsfähigkeit konzentriert sich also nicht ausschließlich auf die Gesundheit und den Gesundheitszustand des Arbeitnehmers als Hauptquelle der Arbeitsfähigkeit, sondern bezieht auch andere persönliche Ressourcen mit ein, darunter Kompetenzen, Motivationen, Werte und Einstellungen des Arbeitnehmers, die mit dem Arbeitsumfeld und den Arbeitsplatzbedingungen sowie anderen Einflüssen, die sich auf das Arbeitsleben auswirken, in Wechselwirkung stehen.

Wenn die Arbeitsanforderungen und die individuellen menschlichen Ressourcen im Gleichgewicht sind, ist die Arbeitsfähigkeit stabil (auf einem ausgezeichneten oder guten Niveau). Wenn das Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und den individuellen Bewältigungsfähigkeiten nicht ausgewogen ist, erreicht die Arbeitsfähigkeit einer Person ein mittleres oder niedriges Niveau. Die Arbeitsfähigkeit kann durch den Work Ability Index (WAI) gemessen und numerisch ausgedrückt werden.

Die Arbeitsfähigkeit beschreibt also das Potenzial einer Person, die Arbeitsanforderungen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Die Entwicklung der individuellen Funktionsfähigkeit muss mit der Arbeitsanforderung verknüpft werden. Beide Seiten können sich verändern und müssen ggf. alters-, alterns- und gesundheitsgerecht gestaltet werden.

Abbildung 1: Die Arbeitsfähigkeit ist das Ergebnis der Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und den Arbeitsanforderungen



Quelle: Hans Martin Hasselhorn, Universität Wuppertal, Deutschland [4, 5]

Die/der Arbeitnehmer*in trägt mit ihren/seinen gesundheitlichen und funktionalen Dispositionen, Kenntnissen und Fähigkeiten, Einstellungen und Motivation zur individuellen Arbeitsfähigkeit bei. Die Beschäftigung beeinflusst die Arbeitsfähigkeit durch organisatorische Faktoren der Arbeit - insbesondere die Art der Führung und des Managements der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsumgebung einschließlich sozialer Aspekte.

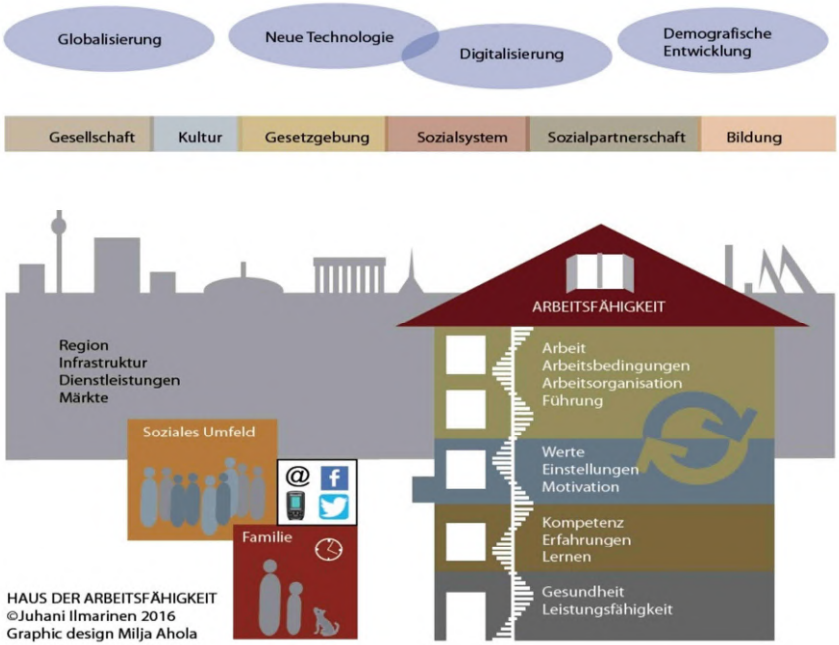
Es sollte im Interesse des Einzelnen sein, seine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und wiederherzustellen. Gleichzeitig ist es aus der Sicht der Person wichtig, die Beibehaltung und den Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten zu beachten, die es gegebenenfalls ermöglichen, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Situation erfordert vom Arbeitnehmer eine Einstellung, die Sicherung der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter zu ermöglichen, z. B. durch lebenslanges Lernen und Gesundheit förderliche Lebensweise. Ein wesentlicher Teil der Verantwortung für eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Altern liegt bei den Menschen.

2.2 Das Grundmodell „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Die Umsetzung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in einer Organisation lässt sich anhand des "Haus der Arbeitsfähigkeit" (Abbildung 2., s. nächste Seite) veranschaulichen.

Die drei unteren Stockwerke des Hauses stehen für die individuellen Aspekte. Das vierte Stockwerk besteht aus der Arbeit und den Arbeitsbedingungen einschließlich der Führung, die vom Arbeitgeber beeinflusst werden. [3]

Abbildung 2: *Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“*



Das 1. Stockwerk beinhaltet Bedingungen der Gesundheit und der funktionellen Kapazität. Sie umfasst die körperliche und geistige Gesundheit einschließlich Lebensstil, körperliche Aktivitäten, Essgewohnheiten, Konsum von Suchtmitteln (Alkohol, Rauchen, Drogen), Einhaltung regelmäßiger ärztlicher Untersuchungen, Trinkverhalten, Interessen und Hobbys, Ruhe, Schlaf usw. Die Veränderungen, die auf dieser Ebene stattfinden, spiegeln sich in der Arbeitsfähigkeit wider, deren Niveau und Qualität bei einer Verschlechterung gefährdet sind. Die Verbesserung der funktionellen Kapazität hingegen ermöglicht es, die Arbeitsfähigkeit zu verbessern.

Das 2. Stockwerk besteht aus beruflichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Bedeutung dieses Stockwerks nimmt zu, da der ständige Wandel der Anforderungen zu einem Merkmal des Arbeitslebens wird und lebenslanges Lernen/Bildung eine Voraussetzung für die Bewältigung dieses Wandels ist.

Das 3. Stockwerk steht für die sozialen und moralischen Werte und Einstellungen. Respekt, Wertschätzung und Gerechtigkeit spielen hier ebenso eine Rolle wie Motivation, Engagement und Loyalität gegenüber der Organisation. Die Werte wirken sich auf die Fähigkeit und Motivation zum Lernen und zum Erwerb von Kompetenzen aus (2. Stockwerk). Werte und Einstellungen ändern sich im Laufe des Lebens und werden durch eine Vielzahl von äußeren Faktoren beeinflusst. Die dritte Stockwerk stellt das subjektive Arbeitsverständnis der Mitarbeiter dar - ihre Ansichten und Gefühle zu den verschiedenen Faktoren, die mit ihrer täglichen Arbeit verbunden sind. Die dritte Stockwerk verfügt über einen Balkon, von dem aus die Umgebung des Arbeitsplatzes betrachtet werden kann. Diese Faktoren beeinflussen die Einstellung der Person. In diesem Stockwerk ist das Gleichgewicht zwischen Arbeit und persönlicher Einstellung und das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben noch wichtiger als in den anderen.

Das 4. Stockwerk fasst alle Arbeitsaspekte (physische, psychische, kognitive und soziale Anforderungen), das Arbeitsumfeld und die Arbeitsorganisation sowie - von großer Bedeutung - die Arbeitsorganisation einschließlich der Führung zusammen. Dieses Stockwerk repräsentiert die Arbeit und die damit verbundenen Faktoren, es ist das Stockwerk, in dem die Passung zwischen Mensch und Arbeit hergestellt wird.

Das "Haus Arbeitsfähigkeit" stellt somit eine Kombination all dieser Aspekte unter einem Dach dar - Faktoren, die für die Unterstützung der Fähigkeit von Einzelpersonen und Organisationen unerlässlich sind. Alle vier Stockwerke müssen solide errichtet sein und in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Die Treppe im Inneren des Hauses verweist auf die Verflechtung der einzelnen Etagen und deren gegenseitige Beeinflussung. Bei der Untersuchung der Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit müssen daher alle

Stockwerke berücksichtigt werden. Die Arbeitnehmer tragen mehr Verantwortung für ihre Gesundheit und ihre Kompetenzen, und der Arbeitgeber hat mehr Verantwortung für die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen.

2.3 Arbeitsfähigkeit und Alter(n)smanagement

In jeder Lebensphase eines Arbeitnehmers verändern sich die persönlichen Ressourcen und das Arbeitsumfeld, z. B. im Hinblick auf die technologische Entwicklung, die Umstrukturierung des Unternehmens oder als Folge des Alterungsprozesses. Wenn Arbeitnehmer und Betrieb nicht in der Lage sind, ein Gleichgewicht zwischen den persönlichen Ressourcen und dem Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten, dann ist es wahrscheinlich, dass sie den aktuellen Arbeitsplatz verlassen, den Arbeitgeber wechseln oder sogar früher aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als diejenigen, die ihre Arbeitsfähigkeit aufrechterhalten. Je besser die Arbeitsfähigkeit vor dem Ruhestand ist, desto besser ist die Qualität des späteren Lebens. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass während der produktiven Jahre in das aktive Altern investiert wird.

Abbildung 3: Arbeitsfähigkeit, Haus der Arbeitsfähigkeit, Altersmanagement:

1. ARBEITSFÄHIGKEIT

→ Kohärenz zwischen den individuellen Ressourcen und den Anforderungen der Arbeit

→ Grundbaustein des Altersmanagementkonzepts

→ Work Ability Index ist ein Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit

↓

2. HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT

→ Grundlegende Faktoren (Gesundheit und Funktionsfähigkeit, Kompetenzen, Werte, Einstellungen und Motivationen, Arbeitsplatz)

→ verwandte Faktoren (Familie, soziales Netz, Arbeitsumfeld, Gesellschaft)

↓

3. ALTERSMANAGEMENT

→ Management der Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung des Alters der Beschäftigten

→ berücksichtigt den Lebens- und Berufsverlauf am Arbeitsplatz und trägt den sich verändernden Ressourcen Rechnung

Verwendete Quellen und weiterführende Literatur

[1] Ilmarinen J: Auf dem Weg zu einem längeren Arbeitsleben! Altern und die Qualität des Arbeitslebens in der Europäischen Union. Nationales Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz, Helsinki, Finnland, 2006 [Englisch]

[2] Ilmarinen J & Tuomi K: Past, Present and Future of Work Ability. In: Ilmarinen J & Lehtinen S. Past, Present and Future of Work Ability [Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Arbeitsfähigkeit]. People and Work - Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health, 2004; ISBN 951802-581-9 [Englisch]

[3] Ilmarinen J: Promoting active ageing in the workplace, OSHA, 2012, https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageing-workplace

[4] Hasselhorn HM & Freude G: Der Work Ability Index - ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, NW Verlag Bremerhaven, 2007, ISBN 978-3-86509-6, 2007. [Deutsch]

[5] Hasselhorn HM / Bergische Universität Wuppertal, Deutschland: Vortrag auf der ‚Enterprise for Health Management Conference' London, Oktober 2008 - Fassung vom 22. August 2008

3. Wie man die Arbeitsfähigkeit in jedem Alter erhält – Altern und Gesundheit

3.1 Alter und Altern

Definitionen des Alters

Am häufigsten wird das Alter anhand der Anzahl der gelebten Jahre definiert. Dies ist das so genannte *chronologische Alter*. Nach dem chronologischen Alter kann der Lebensverlauf in die folgenden Altersgruppen eingeteilt werden:

- Kindheit (unter 14 Jahren)
- Jugendliche (15-24 Jahre)
- Erwachsensein (25-64 Jahre)
- Senior*in (über 65 Jahre)

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Menschen spätestens in den fünfziger Jahren mit dem Gefühl konfrontiert werden, alt zu werden. Die Vereinten Nationen haben sich darauf verständigt, dass ein Alter von über 65 Jahren als hohes Alter bezeichnet werden kann. Unter den "alten" Menschen unterscheiden einige Wissenschaftler einige Untergruppen, z. B.: junge Alte (65-74 Jahre), mittlere Alte (75-84 Jahre) und alte Alte (über 85 Jahre).

Das chronologische Alter ist jedoch nicht der einzige mögliche Ansatz, um zu definieren, wie alt eine Person ist. Der Abstand von der Geburt allein bestimmt nicht, wie eine Person fühlt oder handelt. Barak und Shifman [1] haben eine Reihe von nichtchronologischen Altersvariablen vorgeschlagen. Sie unterscheiden drei Hauptkategorien: *biologisches Alter* (die Funktion oder Wirksamkeit des Körpers), *soziales Alter* (die sozialen Rollen oder Gewohnheiten, die die Person einnimmt) und *sozial-psychologisches Alter*, von denen es drei Subtypen gibt (persönliches Alter, Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung). Das persönliche Alter besteht aus vier Dimensionen:

- Feel-age (gefühltes Alte)r: wie alt sich eine Person fühlt

- Look-age: wie alt eine Person aussieht
- Do-age: das Ausmaß, in dem die Person an Aktivitäten beteiligt ist, die von Mitgliedern einer bestimmten Altersgruppe bevorzugt werden
- Interest-age: das Ausmaß, in dem die Interessen der Person denen von Mitgliedern einer bestimmten Altersgruppe ähneln.

Im beruflichen Umfeld ist das funktionale Alter ein besserer Prädiktor für die Arbeitsleistung als das chronologische Alter.

Es gibt also viele Definitionen von Alter, aber für die Arbeitswelt ist das *funktionale Alter* von größerer Bedeutung. Das funktionale Alter bezieht sich auf das Niveau (oder Alter), auf dem die Person agiert. In der Arbeitswelt ist das funktionale Alter oder die Fähigkeit, erforderliche Aufgaben effizient und sicher zu erfüllen, ein besserer Prädiktor für die Arbeitsleistung als das chronologische Alter. Zwei Personen desselben Alters können auf sehr unterschiedlichem Niveau arbeiten. Studien deuten darauf hin, dass die Unterschiedlichkeit zwischen Personen in Bezug auf kognitive Fähigkeiten, sensomotorische Variablen (motorische Fähigkeiten) und sensorische Funktionen mit zunehmendem Alter zunimmt.

Der Prozess des Alterns ist weitgehend individuell, und die Individualität nimmt mit dem Alter zu.

Es gibt kein universelles Muster des Alterns. Das Altern ist ein komplexer Prozess, der als normal und natürlich angesehen werden sollte. Der Prozess des Alterns ist weitgehend individuell, und die Individualität nimmt mit dem Alter zu. Die Geschwindigkeit und der Verlauf des Alterns werden von vielen Faktoren beeinflusst, darunter die Genetik, der sozioökonomische Status, die Persönlichkeit, das Gesundheitsverhalten, der Lebensstil, der Zugang zu Gesundheitsdiensten und - natürlich - auch die Arbeitsbedingungen.

Geistiges Wachstum, Weisheit und Geduld kann man nur mit zunehmendem Alter erwerben.

Auch wenn sich die wissenschaftliche Literatur häufig auf die mit dem Altern verbundenen Verluste konzentriert, betonen viele Psychologen die Vorteile, die man nur mit zunehmendem Alter und der Anhäufung von

Lebenserfahrungen erwerben kann, wie geistiges Wachstum, Weisheit und Geduld. In Eriksons Theorie der psychosozialen Entwicklung [2] beispielsweise ist das positive Ziel des achten und letzten Stadiums, das die Menschen im Laufe ihres Lebens durchlaufen, der Erwerb von Generativität (Sinngebung, Fürsorge) und Weisheit (siehe Tabelle 1 für weitere Einzelheiten).

Tabelle 1: Eriksons Theorie der psychosozialen Entwicklung

Bühne	**Psychosoziale Funktionsweise**	**Tugenden**
Kindheit	Urvertrauen vs. Misstrauen	Hoffnung
Frühe Kindheit	Autonomie vs. Scham, Zweifel	Wille
Alter spielen	Initiative vs. Schuldgefühl	Zweck
Schulalter	Werksinn (Nützlichkeit) vs. Minderwertigkeitsgefühl	Kompetenz
Adoleszenz	Identität vs. Identitätsdiffusion	Treue
Junges Erwachsensein	Intimität vs. Isolierung	Liebe
Erwachsensein	Generativität vs. Stagnation	Pflege
Reifes Alter	Integrität des Egos vs. Verzweiflung	Weisheit

Die drei Elemente des erfolgreichen Alterns: Abwesenheit von Krankheiten und Behinderungen, gute kognitive und körperliche Funktionen und ein aktiver sozialer Lebensstil. (Rowe und Kahn [3])

Die verschiedenen Arten des Alterns lassen sich anhand der körperlichen, kognitiven und psychischen Funktionen unterscheiden. Das *normale* Altern ist mit einem gewissen Rückgang der körperlichen, kognitiven und kognitiven Funktionen verbunden, bietet aber immer noch die Möglichkeit, in guter Gesundheit und körperlicher Verfassung zu leben. *Pathologisches* Altern ist, abgesehen von den Auswirkungen normaler Alterungsprozesse, durch das Auftreten von Symptomen und Krankheiten gekennzeichnet, die

normalerweise nicht mit dem Alter zusammenhängen, sowie durch eine unterdurchschnittliche Lebensqualität. Viele Autoren behaupten, dass es eine dritte Art des Alterns gibt, das so genannte *erfolgreiche Altern*, bei dem die Funktionsfähigkeit über dem Durchschnitt der alternden Menschen im Allgemeinen liegt, man länger bei guter Gesundheit mit minimalen kognitiven Beeinträchtigungen lebt und sich in einem ausgezeichneten Zustand des Wohlbefindens befindet.

3.2 Veränderungen beim Altern

Körperliche Gesundheit

Mit zunehmendem Alter lassen körperliche Funktionalitäten nach und der Mensch wird anfälliger für bestimmte Krankheiten.

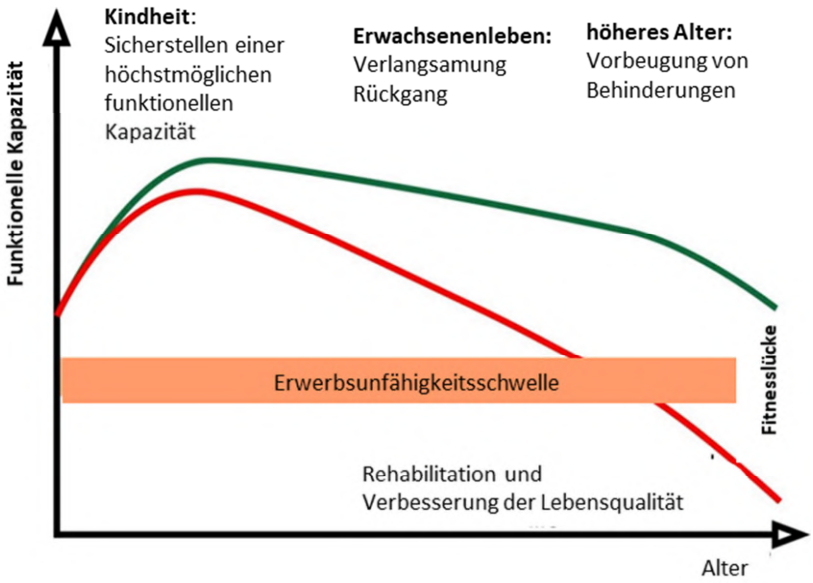
Die normalen biologischen Veränderungen, die mit dem Altern einhergehen (Veränderungen von Organen, Geweben, Molekülen und Zellen), sind unvermeidlich, fortschreitend und unumkehrbar. Wie bereits erwähnt, wird die allmähliche Abnahme der Leistungsfähigkeit von Organen und Organsystemen nicht als pathologisch angesehen. Das Altern ist keine Krankheit, aber aufgrund der - normalen und natürlichen - Veränderungen im Organismus wird der Mensch anfälliger oder verletzlicher für Krankheiten, und es gibt einige Symptome, die altersbedingt sind. Der natürliche Rückgang der Reparaturmechanismen des Körpers erhöht das Risiko langfristiger Gesundheitsprobleme und chronischer Krankheiten. Das Ausmaß der altersbedingten Veränderungen ist je nach Organ, Organsystem und anatomischem Bereich unterschiedlich und individuell. Generell gilt: Je älter der Mensch ist, desto schneller kann sich der Abbau vollziehen.

In der späten Adoleszenz entsteht eine "Fitnesslücke" zwischen denjenigen, die ein gesundes Leben führen, und denjenigen, die dies nicht tun.

Die Funktionsfähigkeit wird durch die Gesundheit des Herz-Kreislauf-Systems, die Muskelkraft und -ausdauer, die Gleichgewichtsfähigkeit, die Wärme- und Kältetoleranz, die Gesundheit der Haut, das Hör- und Sehvermögen, das Gedächtnis und die allgemeine Gesundheit des Nervensystems bestimmt.

Abbildung 4 zeigt den Lebensverlauf der funktionellen Kapazität. In der frühen Kindheit befinden sich alle Menschen in etwa auf dem gleichen Niveau der Funktionsfähigkeit (obwohl genetische und sozio-umweltbedingte Faktoren einen Einfluss haben). In der späten Adoleszenz entsteht jedoch eine wachsende Kluft zwischen denjenigen, die ein gesundes Leben führen, und denjenigen, die dies nicht tun. Dies ist die so genannte Fitnesslücke. Bei den 18- bis 22-Jährigen ist der jährliche Rückgang der funktionellen Kapazität gering. Er beschleunigt sich jedoch mit zunehmendem Alter. Die funktionelle Kapazität hat einen deutlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Die Veränderungen der kognitiven Funktionen sind individuell unterschiedlich.

Abbildung 4: Lebensverlaufsperspektive der funktionellen Fähigkeiten (angepasst von der WHO [4])



Herz-Kreislauf-System

Bei älteren Arbeitnehmern nehmen die maximale Belastbarkeit und die Fähigkeit, längere Zeit schwere körperliche Arbeit zu verrichten oder sich an Temperaturschwankungen anzupassen, ab.

Die Alterung der Blutgefäße geht mit einer Verengung und einem Verlust der Elastizität einher. Der Blutdruck steigt und es kann zu Anomalien im Herzrhythmus kommen. Das Herz kann mit weniger Kraft pumpen. Daher nimmt die Fähigkeit des Körpers, sauerstoffreiches Blut zu verteilen, allmählich ab. Dadurch wird die Anpassung an Temperaturschwankungen eingeschränkt, die maximale Belastbarkeit sinkt und die Fähigkeit zu längerer schwerer körperlicher Arbeit nimmt ab.

Mit zunehmendem Alter steigt die Krankheitshäufigkeit (Prävalenz) von Herzkrankheiten exponentiell an. Mehr als 80 % der Herz-Kreislauf-Erkrankungen werden bei Menschen über 65 Jahren diagnostiziert. Studien zeigen, dass die Prävalenz von Bluthochdruck mit dem Alter dramatisch ansteigt, da bei mehr als 50 % der über 65-Jährigen und bei mehr als 80 % der über 75-Jährigen ein Bluthochdruck diagnostiziert wird. Studien haben auch gezeigt, dass Männer eher im Alter von 55 Jahren an dieser Krankheit erkranken, während Frauen eher im Alter von 65 Jahren betroffen sind.

Wärmeregulierung

Die Fähigkeit zur Aufrechterhaltung der Körperinnentemperatur und zur Anpassung an die Außentemperatur ist bei älteren Menschen eingeschränkt. Daher können Hitze und Kälte für ältere Arbeitnehmer ein größeres Risiko darstellen. In Kombination mit anderen Erkrankungen wie Diabetes können sie sehr anfällig für Erfrierungen und Hitzeschläge sein.

Das Atmungssystem

Eine Atemwegserkrankung kann die körperliche Arbeitsfähigkeit stark einschränken.

Die funktionelle Atemkapazität nimmt ab dem 30. Lebensjahr allmählich ab, und bis zum Alter von 60 Jahren kann sie um 40 % gesunken sein. Rauchen beschleunigt diesen Rückgang sehr stark. Obwohl das Atmungssystem über größere Reserven verfügt, können Lungenerkrankungen, die im Alter häufig auftreten (chronisch obstruktive Lungenerkrankungen), die Funktionsfähigkeit einschränken. In solchen Fällen können körperliche Anstrengungen zu Kurzatmigkeit führen, und es kann zu wiederkehrenden Entzündungen der Atemwege kommen. Diese Patienten können keine Verunreinigungen in der Luft tolerieren.

Muskuloskelettales System

Muskel-Skelett-Erkrankungen sind bei älteren Arbeitnehmern sehr häufig und können ihre Bewegungsfreiheit schmerzhaft einschränken.

Die physische Struktur des Bewegungsapparates erreicht ihren Höhepunkt in der zweiten und dritten Lebensdekade. Danach hängt die Aufrechterhaltung der Integrität von ihrer angemessenen Belastung ab. Sowohl Unter- als auch Überbelastung können zu einer Abnahme der funktionellen Fähigkeiten führen.

Bis zum Alter von 60 Jahren kann man etwa 20 % der Muskelkraft verlieren. Dies ist hauptsächlich auf die Abnahme der Anzahl der Muskelfasern zurückzuführen. Mit zunehmendem Alter kommt es zu einem allmählichen Verlust an Muskelmasse, und die Muskeln werden schwächer, weniger flexibel, und die Beweglichkeit der Gelenke lässt nach. Altersbedingte Veränderungen der Muskelkraft treten bei Frauen früher auf. Gezielte Krafttrainingsprogramme können jedoch Kraft und Beweglichkeit erhalten oder sogar wiederherstellen.

Lebenslange (Fehl-)Haltung kann zu einem kumulativen Trauma der Gelenkknorpel führen, die sich nicht regenerieren können. Diese degenerativen Erkrankungen (Arthrose) schränken den Bewegungsspielraum und die Belastbarkeit ein und sind schmerzhaft.

Auch der Mineralgehalt der Knochen nimmt ab, so dass sie weniger dicht und brüchiger werden. Im Allgemeinen sind Frauen (insbesondere während und nach der Menopause) anfälliger für Osteoporose. Außerdem dauert es mit

zunehmendem Alter länger, beschädigtes Gewebe wie Wunden, Verstauchungen, Risse oder Brüche zu regenerieren. Ältere Arbeitnehmer sind zwar in der Lage, ähnliche Aufgaben wie ihre jüngeren Kollegen auszuführen, aber sie sind näher an ihrer maximalen Belastbarkeit.

Muskel-Skelett-Erkrankungen sind sehr häufig, insbesondere mit zunehmendem Alter, was sich erheblich auf die Beschäftigungsmöglichkeiten auswirken kann. Eine optimierte Symptomkontrolle und ein flexibles, anpassungsfähiges Arbeitsumfeld können dazu beitragen, dass ältere Arbeitnehmer in ihrem Beruf verbleiben. [5]

Immunsystem

Widerstand und Regeneration sind im Alter langsamer.

Die körpereigenen Abwehrkräfte werden mit zunehmendem Alter schwächer. Das Risiko einer Infektion und deren Schweregrad ist höher (z. B. Grippe, Lungenentzündung). Krankheiten und Heilung können länger dauern. Die schützende Wirkung von Impfstoffen kann bei älteren Menschen geringer sein.

Bösartige Krankheiten

Bösartige Erkrankungen sind im Alter weit verbreitet und führen zu einer starken Einschränkung der Funktionsfähigkeit.

Studien zeigen, dass die Inzidenz bösartiger Erkrankungen (Krebs) ab 65 Jahren um das 11-fache höher ist als in jungen Jahren. Lungen-, Dickdarm- und Enddarmkrebs, Lymphome und Leukämien sind bei beiden Geschlechtern häufig. Brustkrebs ist die häufigste bösartige Erkrankung bei Frauen, Prostatakrebs ist bei Männern weit verbreitet. Bösartige Erkrankungen können sich erst nach mehreren Jahren oder Jahrzehnten manifestieren (Latenzzeit). Das bedeutet, dass die Prävention bereits in der Jugend beginnen und im Alter weit verbreitet sein sollte.

Regulierung von Körperhaltung, Gleichgewicht und Bewegungskoordination

Das Unfallrisiko ist bei älteren Arbeitnehmern höher.

Freiwillige Bewegungen können langsamer sein, die Sinne (visuell, auditiv, taktil, olfaktorisch) und Reflexe können mit dem Alter abnehmen. Daher können auch die Fähigkeiten, eine gute Körperhaltung und das Gleichgewicht zu halten, sowie die Feinmotorik beeinträchtigt sein. Diese Veränderungen erhöhen das Risiko von Unfällen (Ausrutschen, Stolpern, Stürzen), Fehl- und Überbelastungen und der Entwicklung chronischer Schmerzzustände. Ein angemessenes Bewegungstraining kann diesen Veränderungen vorbeugen und auch das Gleichgewicht, die motorische Koordination und die geistigen Fähigkeiten verbessern.

Sehvermögen

Probleme mit dem Sehvermögen sind ein häufig einschränkender Faktor bei alternden Arbeitnehmern, aber die meisten Beeinträchtigungen können erfolgreich behandelt werden.

Probleme mit dem Sehvermögen können sich auf unterschiedliche Weise äußern, z. B. verschlechtern sich das periphere Gesichtsfeld, die Sehschärfe, die Tiefenwahrnehmung, die Blendungsempfindlichkeit und die Anpassung an die Dunkelheit und an die Umgebung. Einige Veränderungen können durch eine Brille oder eine Operation korrigiert werden. Das Zusammenwirken von altersbedingten Augenveränderungen und -störungen mit schlechter oder ungeeigneter Arbeitsplatzbeleuchtung kann die Sicherheit, den Komfort und die Leistung älterer Arbeitnehmer ernsthaft beeinträchtigen. Viele Arbeitnehmer benötigen zumindest eine Lesebrille, daher sind Schriftgröße und Beleuchtung für sie sehr wichtig.

Hörvermögen

Schwerhörigkeit ist bei älteren Arbeitnehmern weit verbreitet, aber es gibt Hilfsmittel.

Es kommt in zunehmendem Alter zu einem unvermeidlichen Hörverlust, der in den höchsten Frequenzen beginnt. Es dauert Jahrzehnte (und/oder Einflussgrößen wie lauter Lärm, Infektionen, Nebenwirkungen von Medikamenten), bis die wichtigsten Sprachfrequenzen betroffen sind. Ein Drittel der 61- bis 70-Jährigen und mehr als drei Viertel der 75-Jährigen weisen

einen gewissen Grad an Hörverlust auf. Eine weniger offensichtliche Folge von Hörverlust kann ein allmählicher Rückzug aus dem sozialen Leben sein. Eine Schwerhörigkeit kann zu Problemen bei der Arbeitsleistung und der Gemeinschaft am Arbeitsplatz führen, wenn die Person Anweisungen falsch hört oder missversteht und sich schämt, noch einmal nachzufragen, wichtige Informationen verpasst oder sozial isoliert wird. Schwerhörigkeit kann bei älteren Arbeitnehmern mit Arbeitsunfällen in Verbindung gebracht werden. Hörgeräte können heute die meisten Funktionen, die am Arbeitsplatz benötigt werden, wiederherstellen.

Schlafregulation

Schlafprobleme sind im Alter häufig und können zu Einbußen bei der geistigen und körperlichen Gesundheit, der Arbeitsproduktivität und -qualität führen.

Im Alter verkürzen sich sowohl die Schlafdauer als auch die Dauer des Tiefschlafs. Viele ältere Menschen berichten über Schlafprobleme, darunter Schwierigkeiten beim Einschlafen, frühes Aufwachen und Tagesmüdigkeit. Die Schlafdauer kann durch die Arbeitszeiten und den Schichtdienst eines Arbeitnehmers beeinflusst werden. Natürlich wirken sich Nachtschichten und lange Arbeitszeiten negativ auf den Schlaf aus. Infolgedessen lässt die Konzentration nach, was zu mehr Unfällen führen kann.

Schlafprobleme stehen in Zusammenhang mit der geistigen und körperlichen Gesundheit sowie mit Einbußen bei der Arbeitsproduktivität und -qualität.

Kognitive Veränderungen im Alter

Die kognitiven Veränderungen bei alternden Menschen sind sehr unterschiedlich.

In Laborstudien wurden altersbedingte Veränderungen der kognitiven Fähigkeiten untersucht. [6]

Die Alterung des Gehirns und anderer Organe des Körpers ist mit zunehmendem Alter unvermeidlich, geht aber nicht unbedingt mit einer Abnahme der kognitiven Fähigkeiten einher. Einige kognitive Fähigkeiten

können sich im Alter sogar verbessern (z. B. Wortschatz, Allgemeinwissen), während andere allmählich abnehmen (z. B. Kurzzeitgedächtnis, Verarbeitungsgeschwindigkeit). Die Geschwindigkeit, mit der sich die Fähigkeiten verändern, ist bei älteren Menschen sehr unterschiedlich.

Intelligenz

Die Intelligenz kann mit dem Alter sowohl abnehmen als auch zunehmen. Nach Cattel [7] setzt sich Intelligenz aus verschiedenen interagierenden Fähigkeiten zusammen. Diese Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter unterschiedlich. Während die so genannte *fluide Intelligenz* mit der Zeit abnimmt, bleibt die *kristalline Intelligenz* während des gesamten Lebens relativ stabil. Der Begriff "fluide Intelligenz" bezieht sich auf die Fähigkeiten, Probleme zu lösen, flexibel und abstrakt zu denken und zu argumentieren. Diese Fähigkeit gilt als angeboren, biologisch begründet und unabhängig von Lernen, Erfahrung und Bildung. Zu den fluiden kognitiven Bereichen gehören exekutive Funktionen (z. B. Entscheidungsfindung), Verarbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis und psychomotorische Fähigkeiten. *Kristalline Intelligenz* ist die Ansammlung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die im Laufe des Lebens erworben wurden. Sie ist - im Gegensatz zur fluiden Intelligenz - in den eigenen Erfahrungen und dem früheren Lernen verwurzelt.

Verarbeitungsgeschwindigkeit

Die Geschwindigkeit, mit der kognitive Aktivitäten ausgeführt werden, sowie die Geschwindigkeit der motorischen Reaktionen nehmen ab dem dritten Lebensjahrzehnt kontinuierlich über die gesamte Lebensspanne ab. Viele der kognitiven Veränderungen, die bei gesunden älteren Erwachsenen beobachtet werden, sind das Ergebnis einer verlangsamten Verarbeitungsgeschwindigkeit.

Aufmerksamkeit

Bei der einfachen auditiven Aufmerksamkeitsspanne gibt es nur eine leichte Abnahme mit dem Alter, während bei komplexeren Aufgaben ältere Menschen schlechter abschneiden als jüngere. Komplexere Aufgaben sind solche, die selektive Aufmerksamkeit (Fähigkeit, sich auf bestimmte Informationen zu konzentrieren, während irrelevante Informationen ignoriert werden), geteilte

Aufmerksamkeit (Fähigkeit, sich auf mehrere Aufgaben gleichzeitig zu konzentrieren, Multitasking) oder Arbeitsgedächtnis (die Fähigkeit, Informationen im Gedächtnis zu behalten und gleichzeitig zu verarbeiten) erfordern.

Gedächtnis und Erinnerungsvermögen

Eine der häufigsten Beschwerden älterer Menschen sind Veränderungen des Gedächtnisses. Als Gruppe schneiden ältere Menschen bei einer Reihe von Lern- und Gedächtnistests schlechter ab als jüngere Erwachsene. Altersbedingte Gedächtnisveränderungen können mit den bereits erwähnten Faktoren zusammenhängen, z. B. verringerte Verarbeitungsgeschwindigkeit, verminderte Fähigkeit, irrelevante Informationen zu ignorieren).

Es gibt zwei Arten des Langzeitgedächtnisses:

- *Das deklarative* oder *explizite Gedächtnis* ist für das bewusste Erinnern von Fakten und Ereignissen zuständig. Es lässt sich in zwei Untertypen unterteilen: das *semantische Gedächtnis* (Fakten- und Begriffswissen über die Welt) und das *episodische Gedächtnis* (persönlich erlebte Lebensereignisse). Sowohl das semantische als auch das episodische Gedächtnis nehmen mit dem Alter ab, doch während das episodische Gedächtnis lebenslang nachlässt, nimmt das semantische Gedächtnis erst in den späten Lebensjahren ab.
- *Das nicht-deklarative* oder *implizite Gedächtnis* erfordert keinen bewussten oder anstrengenden Abruf. Eine Unterart davon ist das *prozedurale Gedächtnis*, das motorische und kognitive Fähigkeiten speichert (z. B. die Erinnerung daran, wie man Fahrrad fährt). Im Gegensatz zum deklarativen Gedächtnis bleibt das nicht-deklarative Gedächtnis lebenslang stabil.

Der Erwerb, d. h. die Fähigkeit, neue Informationen in das Gedächtnis aufzunehmen (zu kodieren), und der *Abruf*, d. h. die Fähigkeit, neu gelernte Informationen abzurufen, nehmen im Laufe des Lebens ab. Andererseits bleibt die Fähigkeit, erfolgreich gelernte Informationen zu *behalten,* bei kognitiv gesunden älteren Erwachsenen erhalten. Hinweis: Schulungsmethoden und -

materialien, die auf junge Menschen zugeschnitten sind, können für ältere Arbeitnehmer ungeeignet sein.

Reaktionszeit

Die Reaktionszeit (die Zeit, die benötigt wird, um auf einen bestimmten Reiz zu reagieren) wird mit dem Alter langsamer.

Nachlassende intellektuelle Fähigkeiten können durch Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen kompensiert werden.

Die oben beschriebenen Veränderungen können als *normale kognitive Veränderungen* betrachtet werden, die mit dem Altern einhergehen. Diese Veränderungen können die alltäglichen Funktionen älterer Menschen beeinträchtigen, aber normale altersbedingte kognitive Veränderungen beeinträchtigen definitionsgemäß nicht die Fähigkeit, alltägliche Aktivitäten auszuführen. Auch wenn einige Aspekte der intellektuellen Leistungsfähigkeit nachlassen (z. B. die flexible Bewältigung neuer Probleme), wird dies bei den meisten alltäglichen Aufgaben durch das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrungen, die im Laufe des Lebens gesammelt wurden, kompensiert.

Psychische Gesundheit und Alterung

Manchmal wird das Alter als ein bereichernder Lebensabschnitt angesehen, der neue Möglichkeiten eröffnet. In der Tat gibt es Hinweise darauf, dass ein höheres Alter mit mehr positiven und weniger negativen Affekten verbunden sein kann.

Andererseits ist auch bekannt, dass das Altern häufig von negativen Emotionen begleitet wird, was als normal angesehen werden kann. Negative Lebensereignisse (Trauerfälle, Verluste, Einsamkeit, Gesundheitsfragen, finanzielle Probleme usw.) und auch bestimmte Situationen am Arbeitsplatz können Stress und Angst verstärken. Familienmitglieder oder Freunde können bei der Bewältigung von Schwierigkeiten helfen, während Isolation die Anfälligkeit noch verstärken kann.

Depressionen zählen zu den häufigsten Gründen für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung.

Psychische Störungen gehen nicht mit dem normalen Alterungsprozess einher; gleichwohl steigt ihre Häufigkeit ab dem 65. Lebensjahr. Die häufigsten psychischen Erkrankungen im Alter sind Demenz, Depression, Angststörungen und Delirium. Häufig stecken hinter psychischen Störungen körperliche Erkrankungen (z. B. Diabetes, Kreislauferkrankungen, bösartige Erkrankungen). Neben Muskel- und Skeletterkrankungen sind Depressionen einer der häufigsten Gründe für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung.

Die unterschiedlichen Ergebnisse – Wachstum oder durchschnittliches Funktionieren, das von einigen negativen Emotionen und psychischen Störungen begleitet sein kann (oder eben auch nicht) - spiegeln die bereits erwähnte Dreiteiligkeit des erfolgreichen, normalen oder pathologischen Alterns wider.

Persönlichkeit und Altern

Die Psychologen sind sich allgemein einig, dass es fünf große Faktoren gibt, die die Persönlichkeit beschreiben. Die so genannten Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften sind:

- *Neurotizismus* (die Neigung zu negativen Emotionen, einschließlich Angst, Depression und Impulsivität)
- *Extraversion* (eine zwischenmenschliche Dimension, die Geselligkeit, Aktivität und positive Emotionen umfasst)
- *Offenheit für Erfahrungen* (umfasst Fantasie, Ästhetik und intellektuelle Neugier)
- *Verträglichkeit* (umfasst Altruismus, Vertrauen und Bescheidenheit)
- und *Gewissenhaftigkeit* (umfasst Leistungsbereitschaft, Selbstdisziplin und Pflichtbewusstsein).

Die meisten Menschen werden mit zunehmendem Alter emotional stabiler, angenehmer und gewissenhafter, aber weniger offen und aktiv.

Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass diese Eigenschaften während des gesamten Lebens relativ stabil bleiben;, allerdings treten im Erwachsenenalter einige Veränderungen auf: Neurotizismus, Extraversion und Offenheit nehmen ab, während Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit zunehmen. Das bedeutet, dass die meisten Menschen mit zunehmendem Alter emotional stabiler, verträglicher und gewissenhafter, aber weniger offen und aktiv werden [8].

Viele Dinge ändern sich in unserem Leben: die Welt um uns herum, unsere Gewohnheiten und Verhaltensweisen, unsere Einstellungen und Meinungen, unsere sozialen Rollen und zwischenmenschlichen Beziehungen, unsere Identität. Die Persönlichkeit selbst zeigt jedoch mit zunehmendem Alter eine beträchtliche Stabilität [9].

3.3 Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt

Stereotype über Ältere (Arbeitnehmer)

Es gibt viele Überzeugungen und Irrglauben über alternde Menschen, sowohl im Alltag als auch in der Arbeitswelt. Der Begriff des *Alterns* bezieht sich nach der Definition der WHO auf Stereotype gegenüber Einzelpersonen oder Gruppen aufgrund des Alters – wie wir *denken* und *fühlen* (Vorurteile) und wie wir *handeln* (Diskriminierung).

Altersklischees sind oft vereinfachend und ungenau: Sie sind in der Arbeitswelt nicht zielführend.

In einer Studie [10], in der Manager ältere und jüngere Arbeitnehmer in Bezug auf verschiedene Leistungsdimensionen verglichen, ergaben die statistischen Analysen zwei Faktoren: *Anpassungsfähigkeit* (Fähigkeit, neue Ideen aufzugreifen, sich an Veränderungen anzupassen, neue Technologien zu akzeptieren und schnell zu lernen) und *allgemeine Arbeitseffektivität* (zuverlässig sein, effektiv arbeiten, gut im Team arbeiten, erst denken, dann handeln und zwischenmenschliche Fähigkeiten besitzen). Ältere Arbeitnehmer wurden im Vergleich zu jüngeren als weniger effizient im Hinblick auf die

Anpassungsfähigkeit, aber als effizienter im Hinblick auf die allgemeine Arbeitseffizienz angesehen.

In einer anderen Studie [11], in der 117 Artikel und Bücher über Altersstereotypen am Arbeitsplatz untersucht wurden, wurden die folgenden Stereotype festgestellt:

- *schlechte Leistung*: Ältere Arbeitnehmer sind weniger motiviert und produktiv und verfügen über geringere Fähigkeiten als jüngere Arbeitnehmer.
- *Widerstand gegen Veränderungen*: Ältere Arbeitnehmer sind weniger anpassungsfähig und flexibel und schwieriger zu schulen.
- *geringere Lernfähigkeit*: Ältere Arbeitnehmer haben eine geringere Lernfähigkeit und folglich ein geringeres Entwicklungspotenzial.
- *kürzere Betriebszugehörigkeit*: Aufgrund der noch verbleibenden kürzeren Betriebszugehörigkeit älterer Arbeitnehmer hat der Arbeitgeber weniger Zeit, um aus den Ausbildungsinvestitionen Nutzen zu ziehen.
- *teurer*: Ältere Arbeitnehmer haben höhere Löhne und nehmen mehr Leistungen in Anspruch.
- *verlässlicher*: Ein positiveres Stereotyp, demzufolge ältere Arbeitnehmer stabiler, ehrlicher, vertrauenswürdiger, loyaler und engagierter sind.

Ein weiteres gängiges Klischee besagt, dass ältere Menschen häufiger krank sind. Die Belege für krankheitsbedingte Fehlzeiten sind gemischt und können durch wahrgenommene Fairness abgeschwächt werden [12]. Die Ursache kann in der Art der Krankheiten und nicht im Alter liegen. [13] Ältere Menschen sind vielleicht seltener, aber länger krank, weil sie chronisch krank sind und eine längere Genesungszeit haben.

Insgesamt werden ältere Arbeitnehmer als langsamer und nicht mehr so offen für Neues angesehen, andererseits aber auch als zuverlässiger, umsichtiger und zwischenmenschlich kompetenter.

Die Qualifikation der Mitarbeiter sagt die Arbeitsleistung besser voraus als das Alter.

Studien zeigen, dass Altersstereotype beschäftigungsbezogene Entscheidungen beeinflussen können. Daher ist es sehr wichtig, sich mit der Frage der Altersstereotypisierung zu befassen. Posthuma und Campion [11] formulieren einige nützliche Empfehlungen für Arbeitgeber. So wird ihnen beispielsweise empfohlen, sich bewusst zu machen, dass Altersstereotype weit verbreitet und schwer zu vermeiden sind und sich auf Beschäftigungsentscheidungen auswirken können. Außerdem ist es wichtig zu bedenken, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter die Arbeitsleistung besser vorhersagen als das Alter (die Unterschiede bei den meisten arbeitsbezogenen Variablen sind innerhalb der Altersgruppen viel größer als zwischen ihnen). Manager sollten darin geschult werden, die gängigen Altersstereotype zu erkennen und die Beweise gegen ihre Gültigkeit zu kennen sowie positive Eigenschaften älterer Arbeitnehmer zu erkennen.

Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer

Laut wissenschaftlicher Literatur ist die Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer ein komplexes und etwas umstrittenes Thema mit oft widersprüchlichen Ergebnissen aus verschiedenen Studien.

Was die körperliche Arbeitsfähigkeit (z. B. kardiorespiratorische Kapazität, Muskelkraft) betrifft, so besteht allgemeines Einvernehmen darüber, dass sie mit dem Alter abnimmt. Individuelle Unterschiede verfälschen dieses Bild natürlich: Sowohl eine schlechte als auch eine ausgezeichnete Arbeitsfähigkeit und Gesundheit können in jedem Alter auftreten, aber die allgemeine Tendenz ist, dass die funktionelle Kapazität (Fähigkeit zu arbeitsbezogenen Tätigkeiten) oder zumindest einige Aspekte davon (z. B. Handkraft) bei gesunden Arbeitnehmern mit dem Alter abnimmt.

Die Frage der kognitiven Arbeitsfähigkeit ist viel komplizierter. Wie wir oben sehen konnten, geht das zunehmende Alter mit einer Abnahme bestimmter Aspekte der kognitiven Leistungsfähigkeit einher. Trotzdem argumentieren

viele Wissenschaftler, dass sich das Alter sogar positiv auf die Arbeitsleistung auswirken kann.

Es gibt Anhaltspunkte dafür, dass berufsbezogene Erfahrungen altersbedingte Rückgänge ausgleichen können.

Warr [10] behauptet, dass die Beziehung zwischen Alter und verschiedenen Leistungsdimensionen von stark negativ (ältere Arbeitnehmer erbringen schlechtere Leistungen als jüngere) bis stark positiv (ältere Arbeitnehmer erbringen bessere Leistungen) reicht, und manchmal ist sie neutral (kein Unterschied zwischen den beiden Gruppen). Es kann nicht ausgesagt werden, dass die Arbeitsleistung mit zunehmendem Alter generell abnimmt. Bei einigen Arbeitstätigkeiten scheint das Alter ein Vorteil zu sein.

Der Autor schlägt vier Kategorien vor, um zwischen Tätigkeiten zu unterscheiden, die wahrscheinlich stabil bleiben, und solchen, die mit zunehmendem Alter potenziell kritisch werden. Das Modell berücksichtigt, dass einerseits die *grundlegenden physiologischen und psychologischen Fähigkeiten* (z. B. Reaktionsgeschwindigkeit, selektive Aufmerksamkeit) mit dem Alter abnehmen, während andererseits der *Erfahrungsgewinn* (z. B. Wissen, Fertigkeiten, Verhaltensroutinen, Strategien zur Einsparung von Anstrengung, breitere Perspektiven auf Probleme) mit dem Alter zunimmt. Auf der Grundlage der kombinierten Wirkung dieser beiden Merkmale lassen sich vier Aufgabenkategorien bilden [10]:

Altersgerechte Tätigkeiten (z. B. wissensbasierte Beurteilung ohne Zeitdruck): Die Aufgabenanforderungen übersteigen nicht die Grundfähigkeiten, und aufgrund der Berufserfahrung verbessert sich die Leistung.

Altersbedingte Einschränkungen (z. B. kontinuierliche, schnelle Informationsverarbeitung): Die Aufgabenanforderungen übersteigen die Grundfähigkeiten und die Berufserfahrung kann nicht helfen.

Altersneutrale Tätigkeiten (z. B. anspruchslose Routinetätigkeiten): geringe Anforderungen an die Tätigkeit und keine Notwendigkeit von Berufserfahrung.

Tätigkeiten, die dem Alter entgegenwirken (z. B. qualifizierte manuelle oder kognitive Arbeiten): Die Anforderungen der Aufgaben bereiten mit

zunehmendem Alter immer größere Schwierigkeiten, die jedoch durch Berufserfahrung kompensiert werden können.

Belege aus verschiedenen Bereichen belegen, dass berufsbedingte Erfahrung altersbedingte Einbußen ausgleichen kann. Eine Studie zum Maschineschreiben zeigt beispielsweise, dass ältere geübte Tipper den altersbedingten Rückgang der Reaktionsgeschwindigkeit durch die Verwendung einer größeren Textvorschau kompensieren und so eine hohe Tippgeschwindigkeit beibehalten können.

Das Modell der *Auswahl, Optimierung und Kompensation* konzentriert sich auf diese (altersgegensätzlichen) Arten von Aktivitäten [14]. Dem Modell zufolge wählen wir Ziele aus, die für uns wichtig oder relevant sind. Die *Auswahl* kann motivationsgetrieben oder verlustbasiert (Nichtverfügbarkeit von relevanten Mitteln oder Ressourcen) sein. Um ein Ziel zu erreichen und ein optimales Funktionsniveau zu erreichen, müssen die zielrelevanten Ressourcen optimiert (erworben, zugewiesen und verfeinert) werden. Im Falle eines Verlusts oder Rückgangs der zielrelevanten Mittel sind kompensatorische Prozesse erforderlich, um das Funktionsniveau aufrechtzuerhalten. Als Beispiel für die Anwendung des Modells führt Baltes den Konzertpianisten Arthur Rubinstein an, der im Alter von 80 Jahren gefragt wurde, wie er sein hohes Niveau des Klavierspiels aufrechterhalten könne. Die Antwort des Künstlers war: er spiele weniger Stücke (Auswahl), er übe diese Stücke häufiger (Optimierung) und er verwende eine spezielle Technik (langsameres Spielen vor schnellen Abschnitten, um diese schneller erscheinen zu lassen), um den Verlust an mechanischer Geschwindigkeit auszugleichen (Kompensation).

Das Alter selbst ist für die Arbeitsleistung weniger wichtig als individuelle Fähigkeiten und Gesundheit.

Als Schlussfolgerung können wir sagen, dass das Alter selbst für die Arbeitsleistung weniger wichtig ist als individuelle Fähigkeiten, Kompetenzen und Gesundheit. Erstens kann es innerhalb von Altersgruppen größere Unterschiede in der Arbeitsleistung geben als zwischen den Altersgruppen. Zweitens können bestimmte altersbedingte Einbußen mit arbeitsrelevantem Wissen kompensiert werden. Noch wichtiger ist, dass die Anforderungen der

Arbeit in einem ausgewogenen Verhältnis zu den individuellen Fähigkeiten stehen sollten. Die Arbeitsleistung ergibt sich aus der Wechselwirkung zwischen den körperlichen und geistigen Fähigkeiten des Arbeitnehmers, den Anforderungen der Arbeit und den Möglichkeiten der Anpassung dieser beiden Faktoren im Falle einer Veränderung eines dieser Faktoren. Einige der bisher genannten positiven und negativen Veränderungen, die mit dem Älterwerden (und dem Altern am Arbeitsplatz) einhergehen können, sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Beispiele für positive und negative Veränderungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden und dem Älterwerden am Arbeitsplatz

	Veränderungen beim Altern	
	Negativ	**Positiv**
Kognitive Veränderungen [4]	Fluide Intelligenz Verarbeitungs-geschwindigkeit Achtung Gedächtnis (deklarativ) Gedächtnis (Erwerb und Abruf)	Kristalline Intelligenz Allgemeines Wissen Vokabeln Gedächtnis (nicht deklarativ)
Psychische Gesundheit	Psychische Störungen (Depressionen, Angstzustände, Demenz): Zunahme der Inzidenz	Geistiges Wachstum Weisheit Geduld
Stereotype [8, 9]	Anpassungsfähigkeit sinkt	Allgemeine Steigerung der Arbeitseffektivität
	Nachlassende Leistung Widerstand gegen den Wandel Geringere Lernfähigkeit Kürzere Betriebszugehörigkeit Teurer	Zuverlässiger (stabiler, ehrlicher, vertrauenswürdiger, loyaler, engagierter)

Arbeits-aufgaben [8]	Altersbedingte Aktivitäten	Alterserweiterte Aktivitäten

Interventionen für alternde Arbeitnehmer

Im Allgemeinen gehen mit dem Älterwerden eine Reihe von körperlichen und kognitiven Veränderungen einher, die gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsleben haben.

Die meisten Expositionen bei der Arbeit können ein erhöhtes Risiko für ältere Arbeitnehmer mit sich bringen:

- hohe körperliche Arbeitsbelastung (z. B. Heben und Tragen schwerer Lasten, Arbeiten in ungünstigen Positionen, hochdynamische oder statische Arbeiten, Gefahr kumulativer Mikrotraumata an den Händen)
- psychosoziale Risiken (z. B. sehr intensives Arbeitstempo, von außen/von Maschinen diktiertes Tempo, Zeitdruck, Aufmerksamkeit und Konzentration, Informationsüberlastung)
- psychosoziales Risiko/Arbeitszeitgestaltung (z. B. Schichtarbeit, Nachtschicht, lange Arbeitszeiten)
- psychosoziale Risiken/Sozialkontakte, Arbeitsbeziehungen (z. B. geringe Wertschätzung, wenig Handlungsautonomie, mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte)
- erhöhtes Unfallrisiko
- extreme klimatische Arbeitsbedingungen (Hitze, Kälte, extreme Feuchtigkeit)
- physikalische Risikofaktoren (z. B. Vibration, Strahlung, Druck, Lärm)
- chemische Risikofaktoren (chemische Stoffe, Stäube)
- biologische Wirkstoffe (z. B. Bakterien, Viren, Parasiten)

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind von grundlegender Bedeutung, und die Gesundheitsförderung kann die Ressourcen stärken.

Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sind von grundlegender Bedeutung für jeden Einsatz am Arbeitsplatz. Zu diesem Thema gibt es eine

Fülle von Quellen, angefangen von EU-Rechtsvorschriften bis hin zu Lehrbüchern und Leitlinien.

Es gibt jedoch – zusätzlich zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, Normen und Regeln – noch weitere Möglichkeiten, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch die Produktivität zu verbessern. Gesundheitsförderungsmaßnahmen umfassen ein breites Spektrum an Aktivitäten. In der wissenschaftlichen Literatur werden sie nach ihrem *Schwerpunkt* (primär, sekundär oder tertiär) und ihrer *Ebene* (individuell oder organisatorisch) klassifiziert.
Primäre Maßnahmen zielen darauf ab, das Auftreten von Problemen (z. B. Krankheiten, Verletzungen oder Leistungsabfall) zu verhindern, indem Risiken beseitigt und die Ursachen für das Wohlbefinden verbessert werden.
Sekundäre Interventionen zielen darauf ab, die Auswirkungen (Schwere, Dauer) des Problems zu verringern, wenn es bereits aufgetreten ist, respektive die weitere Entwicklung zu verhindern.
Tertiäre Interventionen zielen darauf ab, die Funktionsfähigkeit derjenigen zu rehabilitieren und zu maximieren, die das Problem bereits haben oder darunter leiden.

Maßnahmen auf der individuellen Ebene konzentrieren sich auf die Personen (z. B. Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten), während es sich bei *Maßnahmen auf der Organisationsebene* um eher systemische, strukturelle Veränderungen handelt, die sich an alle Beschäftigten der Organisation oder an eine bestimmte Gruppe von ihnen richten können.

Sowohl individuelle als auch organisatorische Interventionen können primär, sekundär und tertiär ausgerichtet sein [15]. Einige Beispiele für Interventionen zur Gesundheitsförderung in jeder Kategorie sind in Tabelle 3.3 aufgeführt.

Dieses Modell lässt sich leicht auf das Altersmanagement anwenden.

Primärer Fokus – Interventionen auf individueller Ebene

Posthuma und Campion [11] gaben einige Empfehlungen für Arbeitgeber, um die Auswirkungen von Altersstereotypen auf ihre Beschäftigungsentscheidungen (Einstellung, Entlassung) zu vermeiden. Eine

davon fordert die Manager auf, ältere Arbeitnehmer als komparativen Vorteil zu nutzen: Sie sollten bedenken, dass ihre Stärken genutzt werden sollten, dass es bei den meisten arbeitsbezogenen Variablen innerhalb von Altersgruppen eine viel größere Streuung gibt als zwischen Altersgruppen und dass Fähigkeiten bei der Vorhersage der Arbeitsleistung wichtiger sind als das Alter.

Zu erwähnen ist, dass aufgrund körperlicher und kognitiver Veränderungen bei älteren Arbeitnehmern häufigere Beurteilungen erforderlich sein können, um die Auswirkungen arbeitsbedingter Expositionen zu kontrollieren.

Tabelle 3: Beispiele für Arten von Gesundheitsförderungsmaßnahmen mit unterschiedlichem Schwerpunkt und Niveau [15]

Schwerpunkt der Intervention	**Niveau der Intervention**	
	Person	**Organisation**
Primär	Auswahl, Bewertung Ärztliche Untersuchung (vor der Einstellung und in regelmäßigen Abständen)	Neugestaltung des Arbeitsplatzes Arbeitszeiten und Zeitpläne Management-Ausbildung
Sekundär	Qualifikation/Kompetenz berufsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten persönliche und zwischen-menschliche Fähigkeiten (z. B. Kommunikation) Bewältigungsfähigkeiten (z. B. emotions- und problemorientiertes Coping)	Verbesserung der Kommunikation Verbesserung der Entscheidungsfindung Management von Konflikten Karriereplanung Teambildung
Tertiär	Programme zur Unterstützung der Beschäftigten Beratung Management von Behinderungen	Berufliche Rehabilitation Outplacement Zuweisung einer neuen Arbeitsaufgabe, Neuorganisation des Teams

Primärer Fokus – Interventionen auf organisatorischer Ebene

Die in Tabelle 3.3 erwähnte Neugestaltung des Arbeitsplatzes (Überarbeitung der individuellen Arbeitsaufgaben entsprechend den Stärken, Bedarfen und Fähigkeiten) ist sehr wichtig für die Produktivität und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer. Im Falle alternder Arbeitnehmer kann dies bedeuten, dass die körperliche Arbeitsbelastung verringert, kurze Pausen in die Arbeitsprozesse eingebaut oder Gesundheitsrisiken bei der Planung von Schichtarbeit und flexiblen Arbeitsregelungen berücksichtigt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Aufteilung der Arbeitsaufgaben zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern [16]. Dies kann nicht nur die unterschiedlichen Stärken der verschiedenen Generationen nutzen, sondern auch dazu beitragen, Stereotype über alternde Arbeitnehmer zu überwinden. Zu den Maßnahmen gehören der Ausbau der Stärken älterer Menschen, d. h. die Verringerung der körperlichen Anforderungen und die Nutzung psychosozialer Fähigkeiten und Kompetenzen, z. B. bei Schulungs- und Lernprozessen, im Projektmanagement, als Teamleiter usw.

Sekundärer Fokus – Interventionen auf individueller Ebene

Älteren Arbeitnehmern sollte die Möglichkeit gegeben werden, an Lehr-, Schulungs- und Lernaktivitäten teilzunehmen. Es sei daran erinnert, dass eines der häufigsten Stereotype über ältere Arbeitnehmer darin besteht, dass sie eine geringere Lernfähigkeit und ein geringeres Entwicklungspotenzial haben [11]. Die Forschungsergebnisse über die Gültigkeit dieses Stereotyps sind widersprüchlich. Ein weiterer Stereotyp besagt, dass ältere Arbeitnehmer eine geringere Rendite für Investitionen (z. B. in Weiterbildung) bieten, weil sie kurz vor dem Ruhestand stehen. Es gibt jedoch Anhaltspunkte dafür, dass ältere Arbeitnehmer das Unternehmen nicht mit größerer Wahrscheinlichkeit verlassen als jüngere, und dass sich die Investitionen in die Weiterbildung in relativ kurzer Zeit amortisieren. Es ist auf jeden Fall zu beachten, dass ältere Menschen anders lernen als jüngere, und insbesondere bei computergestützten Systemen sind altershomogene Gruppen mit spezifischen Anforderungen an Methodik und Didaktik ratsam. Dennoch können solche Überzeugungen dazu führen, dass der Arbeitgeber den älteren Arbeitnehmern

weniger Möglichkeiten zum Lernen bietet. Doch selbst wenn sich die Lernprozesse, -strategien und -bedingungen für ältere Arbeitnehmer ändern, kann der Erwerb von Wissen und Fertigkeiten für sie nützlich sein: Er kann ihre Produktivität und - durch positive Lernerfahrungen - ihre Motivation (für die Arbeit oder für weiteres Lernen) steigern. Die Bildung von generationenübergreifenden Lerngruppen mit einer unterstützenden und inspirierenden Atmosphäre kann den verschiedenen Generationen die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch bieten.

Sekundärer Fokus – Interventionen auf organisatorischer Ebene

Veränderungen in der Arbeitsleistung sind in manchen Fällen nicht auf altersbedingte Veränderungen oder Arbeitsanforderungen zurückzuführen, sondern auf soziale oder psychologische Faktoren wie Schwierigkeiten mit der Arbeitsgemeinschaft, soziale Unstimmigkeiten unter den Beschäftigten oder ein gestörtes Vertrauensverhältnis zu den Vorgesetzten.

Soziale Beziehungen sind von großer Bedeutung. So ist beispielsweise der Einfluss der sozialen Unterstützung durch den Vorgesetzten auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit gut dokumentiert. Die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz können durch Teambildung verbessert werden oder durch Maßnahmen, die sich auf organisatorische Kommunikation, Betriebsklima und Gerechtigkeit konzentrieren. Positive Veränderungen in diesen Bereichen können auch die Arbeitsmotivation steigern.

Tertiärer Fokus – Interventionen auf individueller Ebene

Einige Situationen am Arbeitsplatz (z. B. Altersdiskriminierung, steigende körperliche und kognitive Anforderungen) können sich negativ auf die psychische Gesundheit älterer Arbeitnehmer auswirken. Psychische Gesundheitsprobleme (z. B. arbeitsbedingter Stress, Burnout, unerklärliche körperliche Symptome, chronische Müdigkeit und - als sekundäre Folge - eine höhere Verletzungsrate) können zu Konflikten und schlechter Produktivität führen. Natürlich sind nicht alle arbeitsbedingten psychischen Gesundheitsprobleme altersbedingt, und nicht alle altersbedingten psychischen Gesundheitsprobleme sind arbeitsbedingt. So bringen ältere

Arbeitnehmer in vielen Fällen psychische Gesundheitsprobleme mit an den Arbeitsplatz, die eine lange Vorgeschichte haben und ihren Ursprung außerhalb des Arbeitsplatzes haben [17]. Interventionen, die auf psychische Gesundheitsprobleme abzielen, können jedoch sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber von Vorteil sein.

Tertiärer Fokus – Interventionen auf organisatorischer Ebene

Ältere Arbeitnehmer sind wichtige Mitglieder der Erwerbsbevölkerung. Sie verfügen über Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, über die jüngere Arbeitnehmer nicht verfügen. Wie Ilmarinen [16] betont, "*basiert die stärkste Kombination von Kompetenzen am Arbeitsplatz auf den unterschiedlichen Stärken der verschiedenen Generationen*". Denken Sie auch an den Faktor der *allgemeinen Arbeitseffektivität* [10] und das Stereotyp *"der Zuverlässigere"* [11]. Diese positiven Stereotype haben durchaus ihre Berechtigung. Arbeitgeber sollten dies zu schätzen wissen und die Vorteile der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nutzen, indem sie ihnen gegebenenfalls neue Arbeitsaufgaben zuweisen oder das Team umorganisieren.

3.4 Arbeitsfähigkeit und Altern

Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit einzelner Personen nehmen mit dem Alter deutlich zu.

Die Arbeitsfähigkeit nimmt mit zunehmendem Alter tendenziell ab. Obwohl die Mittelwerte der Erwerbsbevölkerung von 20 bis 65 Jahren in den Kategorien gut und ausgezeichnet bleiben, weisen etwa 30 % der Arbeitnehmer über 45 Jahren sowohl bei den Arbeitern als auch bei den Angestellten einen deutlichen Rückgang auf. Die Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit zwischen den einzelnen Personen nehmen mit dem Alter deutlich zu. Was die Arbeitsfähigkeit betrifft, so ist die Erwerbsbevölkerung über 45 Jahre im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern sehr heterogen. Etwa 15-30 % dieser Altersgruppe verfügen über ein mäßiges oder schlechtes Niveau der Arbeitsfähigkeit. Bei diesen Arbeitnehmern besteht das Risiko, dass sie ihre Arbeitsfähigkeit ohne präventive und korrigierende Maßnahmen verlieren [18]. Ilmarinen [16] führt aus, dass Maßnahmen am Arbeitsplatz zur Förderung der

Arbeitsfähigkeit alle vier Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit abdecken sollten.

Gesundheit und funktionelle Fähigkeiten (1. Stockwerk)

Es gibt viele Möglichkeiten, Gesundheit zu erreichen und zu erhalten: Umstellung auf einen gesunden Lebensstil (z. B. Ernährung, körperliche Aktivitäten, Erholung, ausreichender Schlaf), Behandlung von Gesundheitsproblemen und Teilnahme an präventiven und proaktiven Maßnahmen.

Kompetenz (2. Stockwerk)

Die Aufrechterhaltung der beruflichen Kompetenz erfordert eine ständige Aktualisierung und Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse.

Werte, Einstellungen und Motivation (3. Stockwerk)

Diese Faktoren werden in der Regel nicht durch direkte Maßnahmen angesprochen, sondern indirekt beeinflusst, hauptsächlich durch Maßnahmen, die in der 4. Stockwerk „Arbeit“ stattfinden. Einige der Faktoren der 4. Stockwerk, die sich auf Werte, Einstellungen und Motivationen auswirken können, stehen im Zusammenhang mit Management- und Führungsfähigkeiten. Den Arbeitnehmern sollte eine faire Behandlung, Respekt und Unterstützung entgegengebracht werden. Sie brauchen auch Feedback zu ihrer Arbeit und Empfehlungen, wie sie ihre Arbeitsfähigkeit verbessern können.

Arbeit (4. Stockwerk)

Dies ist die größte und prominenteste Stockwerk des Hauses, die Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgaben und Management umfasst. Manager und Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle, da sie für die Gestaltung von Arbeitsabläufen und einzelnen Arbeitsaufgaben zuständig sind und alle Entscheidungen treffen. Außerdem sind sie für Fragen der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz einschließlich der Risikobewertung zuständig.

Die Empfehlungen von Ilmarinen [16] für die vier Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit scheinen dem in Abbildung 2 [15] vorgestellten Modell zu entsprechen. Die Maßnahmen auf der 1. und Stockwerk beziehen sich auf die individuelle Ebene, während die Maßnahmen auf der 3. und 4. Stockwerk auf der organisatorischen Ebene stattfinden (die Gefährdungsbeurteilung wird in Tabelle 5.3 nicht erwähnt, da sie nicht als gesundheitsfördernde Maßnahme betrachtet wird, sondern als gesetzliche Verpflichtung). Dementsprechend stellt Ilmarinen fest, dass die Arbeitnehmer mehr Verantwortung für ihre Gesundheit und Kompetenz tragen, während der Arbeitgeber mehr Verantwortung für die Organisation und Gestaltung der Arbeit trägt. Werte, Einstellungen und andere persönliche Faktoren können über die Arbeit beeinflusst werden, aber letztlich sind die Arbeitnehmer selbst für ihre eigenen Werte, Einstellungen und andere persönliche Faktoren verantwortlich. Daher ist die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erforderlich, um ein besseres Gleichgewicht am Arbeitsplatz zu schaffen und die Arbeitsfähigkeit zu verbessern.

Es ist auch erwähnenswert, dass Maßnahmen, die für ältere Arbeitnehmer von Vorteil sind, in der Regel auch für jüngere Arbeitnehmer von Nutzen sind.

Referenzen

[1] BARAK, B. & SCHIFFMAN, LG (1981): Das kognitive Alter: eine nicht-chronologische Altersvariable. Advances in Consumer Research Band 8, 602-606

[2] ERIKSON, EH (1994): Identität und der Lebenszyklus. W.W. Norton & Company, New York, London

[3] ROWE, JW & KAHN, RL (1997): Successful aging. The Gerontologist, Vol 37, No. 4, 433/440

[4] KALACHE, A., KICKBUSCH, I. (1997): Eine globale Strategie für gesundes Altern. World Health. Vol. 50. No. 4, 4-5

[5] PALMER, KT, GOODSON, N (2015): Altern, muskuloskelettale Gesundheit und Arbeit. Best Pract Res Clin Rheumatol. Vol. 29 No. 3, 391-404

[6] HARADA, CN, NATELSON LOVE, MC & TRIEBEL, K (2013): Normal Cognitive Aging. Clin Geriatr Med. 29(4) 737-752

[7] HORN JL & CATTELL RB (1967): Altersunterschiede in der fluiden und kristallisierten Intelligenz. Acta Psychologica, Band 26, 107-129

[8] TERRACCIANO, A. & MCCRAE, RR & COSTA, P. (2008): Personality traits: Stabilität und Veränderung im Alter. Geriatrics and Aging, Vol. 11 (8), 474-478

[9] MCCRAE, RR & COSTA, PT (1984) Emerging Lives, Enduring Dispositions: Persönlichkeit im Erwachsenenalter (Gerontology Series). Little, Brown and Company, Boston, Toronto

[10] WARR, P. (1994): Untersuchungen über die Arbeitsleistung älterer Arbeitnehmer. The Geneva Papers on Risk and Insurance 19 (73), 472-480

[11] POSTHUMA, R. & CAMPION, M. (2009): Age Stereotypes in the Workplace: Allgemeine Stereotypen, Moderatoren und zukünftige Forschungsrichtungen. Journal of Management Vol. 35 No. 1, 158-188.

[12] GOŠTAUTAITĖ, B, SHAO, Y (2020) Reducing Older Workers' Sickness Absence: The Moderating Role of Perceived Fairness. Work, Aging and Retirement. Vol. 6, No. 2, 130-136

[13] VIVIANI, CA, BRAVO, G, LAVALLIÈRE, M, AREZES, PM, MARTÍNEZ, M, DIANAT, I, BRAGANÇA, S, CASTELLUCCI, HI (2021): Produktivität bei älteren und jüngeren

Arbeitnehmern: Eine systematische Literaturübersicht. Work. Vol. 68 No. 3, 577-618

[14] BALTES, P., STAUDINGER, U. & LINDENBERGER, U. (1999): Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning. Annual review of psychology. 50. 471-507

[15] HOLMAN, D., JOHNSON, S., & O'CONNOR, E. (2018): Stressmanagement-Interventionen: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), Handbook of well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

[16] ILMARINEN, J. (2012): Förderung des aktiven Alterns am Arbeitsplatz . https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/385/download_en%3Ftoken=VuxNyu

[17] WEGMAN, DH & MCGEE, JP (HRSG.) (2004): Health and Safety Needs of Older Workers (Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse älterer Arbeitnehmer). Committee on the Health and Safety Needs of Older Workers (Ausschuss für die Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse älterer Arbeitnehmer). National Research Council und das Institute of Medicine. Division of Behavioural and Social Sciences and Education. Washington, DC: The National Academies Press

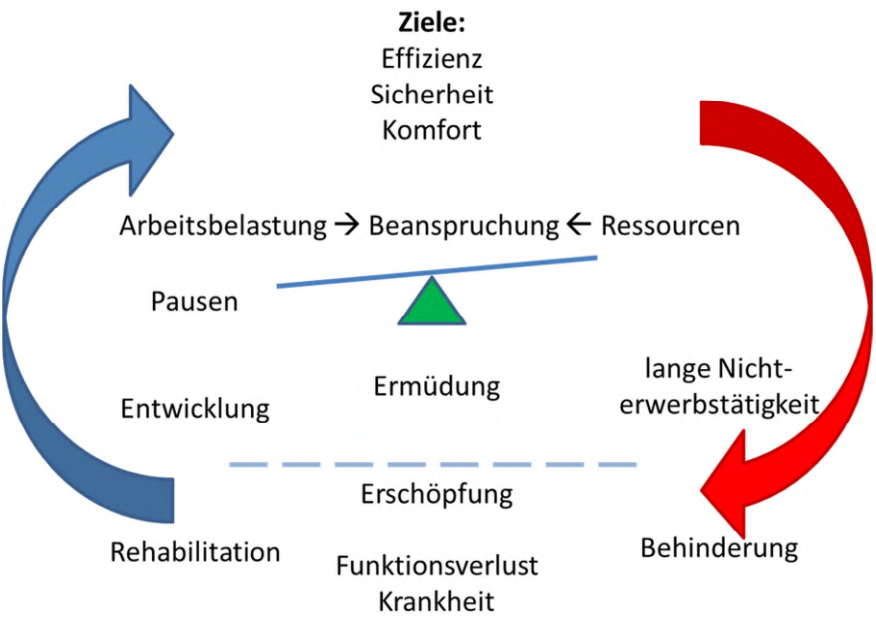
[18] GOULD, R, ILMARINEN, J, JÄRVISALO, JO, & KOSKINEN, S (2008): Dimensionen der Arbeitsfähigkeit: Ergebnisse der Umfrage "Gesundheit 2000". Finnisches Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz, Helsinki

4. Fördernde und einschränkende Faktoren für die Arbeitsfähigkeit

Dieselbe Arbeitsbelastung kann bei jedem Arbeitnehmer eine andere Belastung hervorrufen.

Arbeitsfähigkeit lässt sich vereinfacht als das Gleichgewicht zwischen der Arbeitsanforderung und den Ressourcen der Person verstehen (Abbildung 5). Auf der einen Seite hat der Mensch individuellen Merkmale (Gesundheit: körperliche, kognitive und mentale Funktionen, Qualifikationen und Kompetenzen). Auf der anderen Seite hat die Arbeit ihre besonderen Merkmale. Die Arbeitsbelastung kann objektiv gemessen (z. B. Gewichte, Kräfte, Temperatur, Schadstoff- und Strahlungswerte) oder geschätzt (z. B. psychosoziale Faktoren) werden. Es gibt auch nicht-berufliche Belastungen (Familie, finanzielle Angelegenheiten, soziale Fragen, Umwelt, Lebensstil und Hobbys – diese sind in der Abbildung nicht angegeben). Alle diese Belastungen wirken sich auf die Person aus, und die individuellen Reaktionen sind für jede Person charakteristisch –sie werden als interne Belastung oder Beanspruchung zusammengefasst. [1] Alles in allem kann dieselbe Arbeitsbelastung bei jeder Person unterschiedliche Beanspruchungen hervorrufen. Die Arbeit verbraucht die Ressourcen des Beschäftigten und führt zu einer natürlichen Ermüdung. In den Pausen werden die Ressourcen wiederhergestellt. Bei Überlastung werden die Ressourcen verringert und es kommt zur Erschöpfung. Dies kann zu Funktionsverlusten, Krankheiten und Behinderungen führen. Darüber hinaus kann die Rehabilitation auf lange Sicht verlorene Funktionen wiederherstellen, während langfristige Inaktivität die Ressourcen schwächt. [2] Sobald die Ressourcen erschöpft sind, steigt das Krankheitsrisiko: Die Passung zwischen Arbeit und Arbeitnehmer ist gestört.

Abbildung 5: Das Gleichgewicht zwischen der Arbeitsbelastung und den Ressourcen des Arbeitnehmers (von den Autoren auf der Grundlage von [1, 2] zusammengestellt)



Basierend auf dem Hausmodell der Arbeitsfähigkeit [3] beziehen sich die Möglichkeiten und Aufgaben zur Förderung der Arbeitsfähigkeit auf die folgenden Handlungsbereiche:

- körperliche und geistige Gesundheit und Funktionsfähigkeit (1. Stockwerk)
- Fähigkeiten, Arbeitserfahrung, Lernen (2. Stockwerk)
- Werte, Einstellungen, Motivation (3. Stockwerk)
- Arbeit / Arbeitsbedingungen und Führung (4. Stockwerk)

Im Folgenden sind einige Anregungen zu Aufgaben und Maßnahmen zusammengestellt, um die Arbeitsfähigkeit zu fördern.

4.1 Körperliche und geistige Gesundheit und Funktionsfähigkeit

Die Gesundheit des Einzelnen ist ein wichtiger Faktor, um den Anforderungen der Arbeit gerecht zu werden. Daher wird dringend empfohlen, Beschäftigte bei der Vorbeugung und Wiedererlangung ihrer Gesundheit zu unterstützen. Da die funktionelle Kapazität eines der grundlegenden Elemente der Arbeitsfähigkeit ist, erhöht jeder Schritt, der die funktionelle Kapazität erhält, die Möglichkeit, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Das Arbeiten mit chronischen Krankheiten ist möglich, wenn die Arbeitsaufgaben für die Person geeignet sind. Der Zugang zu medizinischer und psychologischer Betreuung und Lebensstilberatung hilft (alternden) Arbeitnehmern, ihre Gesundheit wiederzuerlangen und zu erhalten.

Psychische und physische Gesundheit sind wichtige Elemente der Arbeitsfähigkeit. Ein schlechter Gesundheitszustand kann zu einer Frühverrentung aufgrund von chronischen Krankheiten führen. Um (ältere) Arbeitnehmer zu halten, wird empfohlen, sie bei der Vorbeugung oder Behandlung von Krankheiten zu unterstützen. [4]

Erschwingliche Angebote für gesunde Ernährung am Arbeitsplatz helfen bei der Gewichtskontrolle.

Übergewicht ist in den europäischen Gesellschaften ein weit verbreitetes Phänomen und hat schwerwiegende gesundheitliche Folgen, wie Herzkrankheiten, Diabetes und die Verringerung der funktionellen Fähigkeiten. In den meisten Fällen nimmt das Körpergewicht mit dem Alter zu. Optimal ist ein Gleichgewicht zwischen Energiezufuhr (Nahrung) und Energieverbrauch (körperliche Betätigung). Die Reichhaltigkeit (Ausgewogenheit, Vielfalt, Reichhaltigkeit von Vitaminen und Spurenelementen) der Nahrung ist ebenfalls ein sehr wichtiger Faktor. Eine gesunde Ernährung kann dadurch gefördert werden, dass am Arbeitsplatz gesunde und erschwingliche Angebote zur Verfügung stehen. [4, 6]

Eine Steigerung der körperlichen Aktivität bei passiven Arbeitnehmern ist von Vorteil, wenn sie schrittweise und maßgeschneidert eingeführt wird. Arbeitnehmer mit körperlich anstrengenden Aufgaben profitieren von ausgleichender körperlicher Betätigung während der Arbeitszeit und in der Freizeit.

Viele Menschen sind im Laufe der Zeit körperlich immer weniger aktiv. In sitzenden Berufen ist der Energieverbrauch minimal. Körperlichen Übungen sollten jedoch auf den jeweiligen Gesundheitszustand abgestimmt und schrittweise eingeführt werden. Für Arbeitnehmer, deren körperliche Arbeitsanforderungen nicht gesenkt werden können, können spezielle Übungen erforderlich sein. Sie können ihre Leistungsfähigkeit leichter aufrechterhalten, wenn sie diese Übungen während der Arbeitszeit durchführen können. [4]

Der Verzicht auf Drogenmissbrauch, die Raucherentwöhnung und die Reduzierung des Alkoholkonsums sind für jede berufstätige Generation von Vorteil.

Rauchen ist schädlich für viele Organe und kann die Funktionsfähigkeit stark einschränken. Alkoholmissbrauch ist eine ständige Vergiftung mit schwerwiegenden Folgen für die körperliche und geistige Gesundheit. Eine frühzeitige Prävention kann dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Darüber hinaus sind die Raucherentwöhnung und die Reduzierung des Alkoholkonsums in jedem Alter und bei jedem Gesundheitszustand von Vorteil. [4, 6]

4.2 Qualifikationen, Arbeitserfahrung, Lernen

Im zweiten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit befinden sich die Bereiche Fähigkeiten, Arbeitserfahrung und Lernen. Es gibt Strategien, um auch diese Ebene zu verbessern: altersfreundlicher Organisationskultur (Kollegialität, Führung), altersgemischte Arbeitsgruppen, Erleichterung des Wissens-/Fähigkeitstransfers, Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen und Unterstützung bei der Ruhestandsplanung.

„Vorwärts“ ist nicht immer „aufwärts“.

Die aktuelle Wissenschaft verwendet einen neuen Ansatz für die Karriere im Alter: Die Karriereleiter wird durch ein Gitter ersetzt (Abbildung 6), bei dem jede Richtung entwicklungspolitisch sinnvoll ist. Ältere Arbeitnehmer streben nicht immer nach einem "Aufstieg", sondern haben andere Bedürfnisse, die sie befriedigen wollen (z. B. Flexibilität, Herausforderungen und Neuerungen).

Abbildung 6: Rahmen für die Laufbahnberatung im Alter: das Laufbahngitter (in Anlehnung an Young [7])

Ältere Arbeitnehmer sollten zur Teilnahme an Weiterbildungen ermutigt werden.

Ältere Arbeitnehmer haben einen anderen Bildungsstand als die jüngeren Generationen. Sie können von Möglichkeiten zur Verbesserung ihres Qualifikationsniveaus profitieren. Die Unternehmen sollten allen Generationen gleiche Chancen beim Zugang zu Schulungen bieten. Das Management und die Vorgesetzten sollten eine positive und unterstützende Einstellung haben. [4]

Ältere Arbeitnehmer können mit dem Tempo mithalten, wenn sie entsprechend geschult werden.

Da sich die Technologie in den Unternehmen weiterentwickelt, kann es sein, dass die Fähigkeiten und das Wissen der alternden Arbeitnehmer aktualisiert werden müssen. Sie benötigen möglicherweise eine spezielle Schulung, um weiterhin ein so wertvoller und produktiver Teil des Unternehmens zu sein wie bisher. [4]

Die Ausbildung für alternde Arbeitnehmer ist spezifisch.

Lernen im Alter ist anders. Die Veränderungen des alternden menschlichen Gehirns deuten darauf hin, dass alternde Arbeitnehmer Schulungen benötigen, die speziell auf ihre Bedarfe zugeschnitten sind. Sie profitieren am meisten von Lehrerenden, die ältere Arbeitnehmer verstehen und das Lernen unterstützen. Es ist vorteilhaft, die Arbeitnehmer nach ihrem Alter in Gruppen einzuteilen, da sie einen ähnlichen Hintergrund und ein ähnliches Lerntempo haben und sich wohler fühlen. Dies wird in Bezug auf die Themen der Informationstechnologie noch unterstrichen. [4]

Die Arbeitnehmer sollten an den Entscheidungen über Schulungen beteiligt werden.

Unter den Strategien zur Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen kann das lebenslange Lernen jedem Arbeitnehmer zugutekommen. Die Arbeitnehmer über Fünfzigjährigen nannten z. B. die folgenden Schulungen:

- Fremdsprache
- Kenntnisse der Informations- und Computertechnologie
- Besondere technische oder berufliche Fähigkeiten
- Aufsichts-/Managementfähigkeiten
- Formale Zertifizierung oder Studiengänge
- Fähigkeiten im Projektmanagement
- Verhandlungsgeschick
- Berufliche Entwicklung
- Erforderliche Leistungsnachweise

Fähigkeiten können allgemein und spezifisch sein. Allgemeine Fähigkeiten (Kommunikation, Computernutzung, Führung, Sicherheit und Gesundheit) sind in den meisten Arbeitsumgebungen nützlich. Spezifische Fertigkeiten stehen in engem Zusammenhang mit einer Tätigkeit und können die Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit verbessern (z. B. ein eintägiger Kurs über eine neuartige Dichtungsmasse für einen Steinmetz). [4]

Die Verstärkung des sozialen Netzes stärkt das Unternehmen.

Ältere Arbeitnehmer können über interaktive Fähigkeiten verfügen, die die Arbeitsgemeinschaft stärken. Das Management kann helfen, solche sozialen Netzwerke für Arbeit und Freizeit zu erhalten und zu entwickeln. [4]

Die Erfahrung älterer Arbeitnehmer ist ein wertvolles Gut, das es zu nutzen gilt.

Es ist unmöglich, die jahrzehntelange Berufserfahrung älterer Arbeitnehmer zu ersetzen. Ihre Weisheit und ihr erweiterter Blickwinkel können im Unternehmen kreativ genutzt werden. [4]

4.3 Werte, Einstellungen und Motivation

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit.

Im dritten Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit finden wir die Werte und Einstellungen. Die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit hängt nicht nur von den Anforderungen am Arbeitsplatz ab, sondern ist auch das Ergebnis anderer Faktoren, wie der Persönlichkeit des Arbeitnehmers. Die Persönlichkeit eines Erwachsenen kann zwar nicht in großem Maße verändert werden, aber es wird empfohlen, eine allgemeine Ausrichtung zu fördern, die positive Affektivität, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit begünstigt.

Positiver Affekt bezieht sich auf Emotionen und Gefühle wie Begeisterung, Aktivität und Wachsamkeit. Menschen mit hoher positiver Affektivität sind energiegeladener, konzentrierter und engagierter. Sie sind eher bereit, Herausforderungen anzunehmen und mit Veränderungen umzugehen, weil sie

auch belastbarer sind. Menschen mit geringer positiver Affektivität hingegen haben oft weniger Energie und fühlen sich lethargisch, was dazu führt, dass sie eher ihren Job aufgeben, weil sie sich überfordert fühlen.

Emotionale Stabilität ist das Gegenteil von Neurotizismus. Emotional labile Menschen neigen eher dazu, nervös, verzweifelt und frustriert zu sein, und haben oft ein irrationales Selbstbewusstsein. Diese emotionale Anfälligkeit wird mit einer kürzeren Lebenserwartung in Verbindung gebracht, da ein hohes Stressniveau das Risiko chronischer Krankheiten erhöht.

Gewissenhafte Mitarbeiter haben einen starken Wunsch, ihre Aufgaben gut und gründlich zu erledigen. Sie achten auch mehr auf Details und sind bei ihrer Arbeit besser organisiert, was zu ihrer Gesamtleistung beiträgt. Im Allgemeinen scheinen ältere Arbeitnehmer gewissenhafter zu sein als ihre jüngeren Kollegen, und diese Eigenschaft könnte eine Gelegenheit sein, ihr Wachstum und das Erlernen neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten wirksam zu unterstützen.

Selbstwirksamkeit bedeutet, dass eine Person das Gefühl hat, die ihr zugewiesenen Aufgaben gut ausführen zu können oder nicht, oder sie könnte auch als die allgemeine Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten beschrieben werden. Studien haben gezeigt, dass sie in engem Zusammenhang mit der Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress und der Bewältigung anderer altersbedingter Veränderungen steht.

Das Privatleben der Arbeitnehmer steht in engem Zusammenhang mit ihrer Arbeitsfähigkeit, da es ihre geistige, soziale und körperliche Gesundheit stark beeinflusst. Es wird empfohlen, ihre Fähigkeiten und früheren Erfahrungen zu berücksichtigen und zu versuchen, eine positive Beziehung zwischen Arbeit und Privatleben herzustellen.

Die Schaffung einer offenen Zeitperspektive für alternde Arbeitnehmer ist ein Gewinn für beide Seiten.

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Zeitperspektive des Arbeitnehmers und der Arbeitsfähigkeit. Personen mit einer offenen Zeitperspektive sind eher bereit, Risiken einzugehen und streben nach Gewinnmaximierung; das ist eher typisch für jüngere Menschen. Personen mit

einer eher geschlossenen Zeitperspektive vermeiden Risiken, weil sie auf die Minimierung von Verlusten abzielen. Dies ist mit zunehmendem Alter immer häufiger der Fall. Der Arbeitgeber muss erkennen, dass die Arbeitnehmer je nach ihrer Zeitperspektive sehr unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Motivationssysteme benötigen. Wenn man als Arbeitnehmer in der Perspektive „Zeit seit der Geburt“ mit offenem Ende denkt, macht das einen großen Unterschied zu der geschlossenen Perspektive „Zeit bis zum Tod“. Im Falle des Arbeitslebens bedeutet dies: „seit Beginn meiner Karriere“ und „bis zu meiner Verrentung“. Untersuchungen haben gezeigt, dass Arbeitnehmer mit einer offenen Zeitperspektive eine höhere Arbeitsfähigkeit und ein geringeres Risiko des Ausscheidens aus dem Arbeitsmarkt haben. Daher können Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer davon profitieren, wenn sie mit einer offenen Zeitperspektive gestaltet werden. [8]

Fachleute können Interventionen planen und durchführen, die auf Werte und Einstellungen eingehen.

Es ist sehr schwierig, Werte und Haltungen zu formen. Daher ist es das Ziel, die Einstellungen gegenüber schädlichen Verhaltensweisen (z. B. Rauchen) neu zu strukturieren und Ambivalenz zu erzeugen und zu entwickeln. Dies sind die Voraussetzungen für eine Veränderung. Psychologen können Interventionen wie kognitive Verhaltenstrainings oder Achtsamkeitstrainings [9, 10] professionell durchführen, ebenso Interventionen zur Unternehmenskultur (siehe unten).

4.4 Arbeit, Arbeitsplatz & Management/Führung

Der Arbeitsplatz ist der Hauptschauplatz, an dem die Arbeitsfähigkeit hergestellt wird. Daher ist dies der Ort, an dem Interventionen am wichtigsten sind.

Die besonderen Aspekte älterer Arbeitnehmer sollten in die Risikobewertung (Gefährdungs-beurteilung) und das Risikomanagement einbezogen werden.

Es ist von grundlegender Bedeutung, den Arbeitnehmern eine angemessene Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu bieten. Die gesetzlichen

Anforderungen sind nur der Ausgangspunkt, und es ist ratsam, sich um eine optimale Situation zu bemühen. Das Instrument für die Diagnose ist die (kontinuierlich aktualisierte) Gefährdungsbeurteilung. Ältere Arbeitnehmer weisen besondere Aspekte auf, die berücksichtigt werden sollten; z. B. können sie die gleichen Aufgaben wie jüngere Arbeitnehmer erledigen, brauchen jedoch gegebenenfalls mehr Zeit für die Erholung nach anspruchsvollen Aufgaben. Unangemessene Arbeitsanforderungen können sich negativ auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und damit auf die Leistung der Arbeitnehmer auswirken. Es ist herauszufinden, welche physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Elemente zu einer Fehlanpassung führen, die eine Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer zur Folge haben könnten. Um einen wirksamen Plan zur Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu erstellen, ist ein ganzheitlicher Ansatz zu wählen. [4]

Die Unfallverhütung hat bei älteren Arbeitnehmern besondere Aspekte.

Aufgrund ihrer Routine können ältere Arbeitnehmer weniger Unfälle haben, die jedoch gegebenenfalls schwerwiegender sein können. Bei der Gefährdungsbeurteilung müssen die Situationen ermittelt werden, in denen ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer altersbedingten Veränderungen einem besonderen Gefährdungsrisiko ausgesetzt sind. [4]

Vorgesetzte brauchen eine Schulung in Altersmanagement.

Vorgesetzte und mittlere Führungskräfte sind Schlüsselpersonen in Unternehmen. Sie benötigen Wissen über altersgerechte Führung, Methoden und Instrumente. Sie müssen die Befugnis erhalten, Maßnahmen zur altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen durchzuführen. [4]

Ein gut gestalteter Arbeitsplatz kommt allen zugute.

Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben, die auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters abgestimmt werden können, sind sowohl für die Produktivität als auch für das Wohlbefinden gut. Unterschiedliche Bedingungen für verschiedene Arbeitnehmer können erforderlich sein, um den Bedürfnissen aller Arbeitnehmer gerecht zu werden, nicht nur denen der älteren. [4]

Körperliche Anforderungen

Die Gefährdung älterer Arbeitnehmer durch die physische Arbeitsumgebung sollte minimiert werden.

Gefährliche Stoffe sind in jedem Alter giftig. Die Entgiftungskapazität (Leber und Nieren) kann mit zunehmendem Alter abnehmen. Eine Exposition sollte nach Möglichkeit vermieden werden. Die Arbeit mit lauten oder vibrierenden Maschinen oder auch nur der Aufenthalt in deren Nähe kann anstrengend sein. Wenn es nicht möglich ist, die Belastung zu vermeiden (z. B. durch Einhausung) oder zu verringern (z. B. durch Isolierung), wird empfohlen, die Verwendung dieser Maschinen so weit wie möglich zu vermeiden oder regelmäßig zwischen verschiedenen Aufgaben zu wechseln. Lärm geht nicht nur von Maschinen aus: Menschlicher Lärm (z. B. in großen Räumen) kann die Verständigung erschweren und die Aufmerksamkeit leicht ablenken. Die Folge sind frühzeitige Ermüdung und Fehler. Extreme klimatische Bedingungen (Hitze, Kälte, Dämpfe) und plötzliche Veränderungen sollten ebenfalls vermieden werden. [4]

Die körperlichen Arbeitsanforderungen für ältere Arbeitnehmer sollten reduziert werden.

Je anspruchsvoller die Arbeit ist (anstrengende Arbeit, Spitzenbelastungen, sich wiederholende Bewegungen und ungünstige Körperhaltungen), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Älteren Arbeitnehmern wird empfohlen, Arbeiten in ungünstigen Positionen, wiederholtes und schweres Heben und häufiges Bücken zu vermeiden. Körperliche Überlastung kann insbesondere bei älteren Arbeitnehmern zur Entwicklung chronischer Erkrankungen führen. Die Zuweisung von weniger schweren körperlichen Aufgaben sowie die Bereitstellung ergonomischer Hilfsmittel tragen zur Vorbeugung bei. Job-Rotation kann hilfreich sein, wenn die kumulative Belastung tatsächlich geringer ist: Die Rotation zwischen anspruchsvollen Arbeitsplätzen wird die Belastung nicht verringern. Ältere Arbeitnehmer sind aufgrund des altersbedingten körperlichen Abbaus im Allgemeinen weniger belastbar. Obwohl dies in unterschiedlichem Maße geschieht, ist es wichtig, die körperliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer genau zu beobachten. Frauen sind noch anfälliger für

körperliche Arbeitsanforderungen und benötigen besondere Aufmerksamkeit. Die Verbesserung eines Arbeitsplatzes, z. B. durch Abschaffung oder Mechanisierung anspruchsvoller Aufgaben (z. B. Heben), kann einen Arbeitsplatz (wieder) passend für einen älteren Arbeitnehmer machen. Wenn die Arbeitsbelastung nicht gesenkt werden kann, ist die Verringerung der Arbeitszeit eine Option, um sich an die Ressourcen des Arbeitnehmers anzupassen. Soweit dies vernünftigerweise möglich ist, sollte das Gehalt des Arbeitnehmers auf dem gleichen Niveau gehalten werden. [4, 11]

Mikropausen sind ein sehr wirksames Mittel, um eine kumulative Überlastung zu verhindern.

Der Pool an Ressourcen ist im Alter begrenzt und kann schneller verbraucht werden. Deshalb brauchen sie häufigere Pausen, um sich zu regenerieren. Die Zusammenlegung von Pausenzeiten sollte vermieden werden. [4]

Mehr Zeit für die Aufgaben und die Aufteilung der Belastung in kleinere Teile sind hilfreiche Maßnahmen.

Ältere Arbeitnehmer haben vermehrt das Bedürfnis, ihre Arbeitsabläufe entsprechend ihren Fähigkeiten und Vorlieben selbständig zu gestalten. Sie kennen ihre Stärken und Schwächen am besten. Dieser Aspekt kann auch zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen, da die Mitarbeiter zusammenarbeiten müssen, um effektiv zu arbeiten. Außerdem wird die Arbeit dadurch interessanter, da sie Aufgaben erfüllen können, die ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechen. [4]

Flexible Arbeitszeiten verbessern die Zufriedenheit.

Ältere Arbeitnehmer benötigen möglicherweise mehr freie Zeit, um sich um ihre Gesundheit und andere Dinge kümmern zu können. Es wird empfohlen, älteren Arbeitnehmern die Gestaltung ihres Zeitplans zu überlassen oder zumindest ihren Zeitplan zu besprechen und mit ihrer Beteiligung abzustimmen. Einige möchten vielleicht in Teilzeit arbeiten: Sie könnten von einer schrittweisen Reduzierung der Arbeitszeit profitieren. Dies kann dazu beitragen, dass Arbeitnehmer, die nicht mehr in der Lage sind, Vollzeit zu arbeiten, im Unternehmen bleiben. Alternierender Urlaub kann für einige

Arbeitnehmer von Vorteil sein, da er ihnen längere Zeiträume bietet, in denen sie "ihre Batterien wieder aufladen" können. [4]

Es wird empfohlen, unregelmäßige Arbeit und Schichtarbeit zu reduzieren.

Langjährige Schichtarbeit, Nachtschichten und unregelmäßige Tagesschichten führen u.a. zu einer Verschlechterung der Schlafqualität. Daher ist es ratsam, mit zunehmendem Alter solche Belastungen zu reduzieren. [4]

Psychosoziale Faktoren

Arbeitsressourcen unterstützen die Mitarbeiter bei der Erfüllung der Anforderungen ihrer Arbeit.

Zu den Arbeitsressourcen gehören organisatorische Faktoren wie Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit, Aufgabenfaktoren wie die Bedeutung der gestellten Aufgaben oder die Rückmeldung über die eigene Leistung, zwischenmenschliche Faktoren wie die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, und die Organisation der Arbeit. Diese Ressourcen unterstützen bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen und bieten direkte Vorteile wie eine bessere Gesundheit und ein größeres Wohlbefinden. [12, 13]

Ältere Arbeitnehmer profitieren stärker von sozialer Unterstützung.

Mit instrumenteller Unterstützung können Belastungen, die durch die Arbeitsabläufe verursacht werden können, abgemildert werden und so die Arbeitsfähigkeit verbessern. Die Verringerung von Stress trägt zur allgemeinen Verbesserung der Leistung der Arbeitnehmer bei. Kollegen und Vorgesetzte sollten sich gegenseitig bei ihrer Arbeit unterstützen. In der Regel sind bei älteren Arbeitnehmern emotionale Ziele wichtiger als Ziele des Wissenserwerbs, so dass sie mehr von sozialer Unterstützung profitieren können, was sich deutlich positiv auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt. Ältere Arbeitnehmer brauchen auch die Anerkennung ihrer Arbeit, die Anerkennung ihrer Person, die Anerkennung ihrer erfahrungsgesättigten Kompetenz und Respekt.

Die Bedeutung der Aufgabe bezieht sich auf das Ausmaß, in dem der Arbeitsplatz und bestimmte Aufgaben das Leben und die Arbeit anderer

Menschen beeinflussen. Sie beinhaltet Elemente wie das Gefühl von Sinnhaftigkeit, Verantwortung und das Wissen um die Ergebnisse. Studien haben gezeigt, dass die Bedeutung der Aufgabe die Leistung, die Motivation und die Zufriedenheit verbessert und dazu beiträgt, Fehlzeiten und Fluktuation zu verringern. Ältere Arbeitnehmer sind in der Regel stärker auf die Ergebnisse ihrer Arbeit insgesamt konzentriert, daher ist es sehr empfehlenswert, sie in solche Programme einzubeziehen.

Rollenkonflikte können zu einem großen Problem werden, wenn ein Mitarbeiter von seinen Vorgesetzten unterschiedliche Anweisungen oder Instruktionen erhält. Dies führt definitiv zu Verwirrung und damit zu Belastung und kann zu Unsicherheit führen. Möglicherweise passen die erteilten Anweisungen nicht zum eigenen Arbeitsstil; deshalb ist es empfohlen, die Beschäftigten aktiv zu beteiligen. Die Möglichkeit, sich über die Arbeitsabläufe auszutauschen, kann ebenfalls dazu beitragen, Rollenkonflikte zu vermeiden. [4, 13, 14]

Ältere Arbeitnehmer brauchen interessante Arbeit.

Es wird empfohlen, ein angemessenes „Erregungsniveau“ aufrechtzuerhalten, um Langeweile am Arbeitsplatz zu vermeiden. Eine zu einfache und sich wiederholende Aufgabe kann leicht zu Unzufriedenheit und sinkender Motivation führen. Der Mangel an herausfordernden Aufgaben führt auch dazu, dass die Mitarbeiter weniger kreativ denken. Es ist daher sehr empfehlenswert, ihnen Aufgaben zuzuweisen, die ihren Fähigkeiten entsprechen und leicht anspruchsvoll sind, um diese Auswirkungen zu vermeiden. Aufgabenrotation, kürzere Schichten für monotone Aufgaben und eine bessere Einsicht in die Bedeutung der gestellten Aufgaben können ebenfalls dazu beitragen, Langeweile am Arbeitsplatz zu verhindern. Der endgültige Effekt findet jedoch im Inneren der Person statt, und es gibt Menschen, die keine Herausforderungen wollen. Daher müssen die Arbeitnehmer bei Veränderungen, die Herausforderungen schaffen sollen, stets konsultiert werden. [4, 13]

Die meisten älteren Arbeitnehmer sind leistungsfähiger, wenn sie bei ihrer Arbeit Freiheiten haben.

Ältere Arbeitnehmer benötigen oft ein gewisses Maß an Freiheit bei ihrer Arbeit, insbesondere bei der Festlegung ihrer Arbeitsabläufe. Ein angemessenes Maß an Autonomie kann das Gefühl der Sinnhaftigkeit verstärken und ermutigt dazu, Verantwortung zu übernehmen. Die Bewältigung negativer Erfahrungen (Kohärenzgefühl) ist eine wertvolle Ressource, um schwierige Situationen zu meistern (verstehen, verarbeiten und bewältigen). Diejenigen, die bereits über ein beträchtliches Maß an Berufserfahrung verfügen, können ebenfalls von der Freiheit am Arbeitsplatz profitieren, da sie ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre früheren Erfahrungen nutzen können. Das Bedürfnis nach Freiheit ist bei jedem Arbeitnehmer unterschiedlich ausgeprägt. [4]

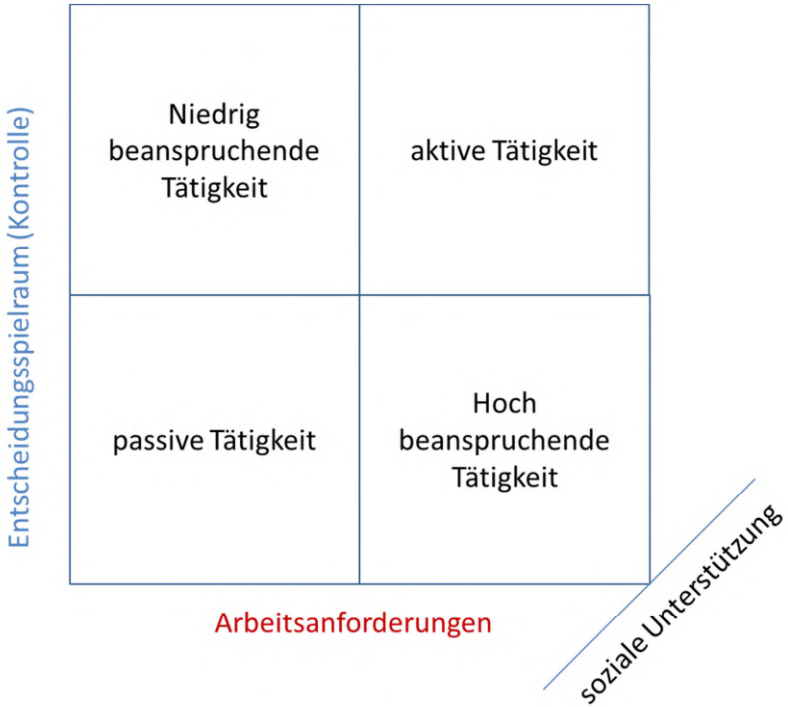
Psychische Anforderungen

Neben dem Modell der Arbeitsfähigkeit wird die Beziehung zwischen Arbeit und Gesundheit ausführlich anhand des nach Karasek und Theorell [15] benannten Modells "Job Demand-Control-Support" (Abbildung 7) erforscht. Es geht davon aus, dass Stress bei der Arbeit durch die Beziehung zwischen zwei grundlegenden Merkmalen der Arbeit bestimmt wird:

(i) Psychologischer Stress (Arbeitsbelastung) im Arbeitsumfeld umfasst Stressoren wie Zeitdruck, Überstunden, persönliche Konflikte, Angst vor Arbeitsplatzverlust usw.

(ii) Die Kontroll- oder Entscheidungsbefugnis, die zwei Hauptmerkmale aufweist:
- das Ausmaß, in dem der Arbeitnehmer die Möglichkeit hat, seine Arbeit, seine Tätigkeit und die Verwendung seiner Ressourcen zu kontrollieren;
- das Ausmaß, in dem der Arbeitnehmer an Entscheidungen, die seine Arbeit betreffen, aktiv mitwirken kann.

Abbildung 7: Das Arbeitsanforderungs-Kontroll-Modell



Die Auswirkungen dieser beiden Merkmale können durch einen dritten Faktor modifiziert werden: den Grad der sozialen Unterstützung, der die Organisationskultur, die Arbeitsatmosphäre, den Führungsstil, die Hilfe von Kollegen, die Teamarbeit usw. umfasst. Es gibt zwei Arten von Unterstützung:

- sozial-emotionale Unterstützung: Vertrauen, soziale Zugehörigkeit, Wertschätzung usw.,
- zusätzliche Hilfe bei der Bewältigung von Aufgaben.

Nach dem Basismodell von Karasek lassen sich anhand der Kombinationen von Arbeitsbelastung und Kontrolle vier verschiedene Anforderungen in Bezug auf die Stressbelastung unterscheiden:

- Passive Arbeit: Der Arbeitnehmer hat wenig Möglichkeiten der Kontrolle, aber auch die psychische Belastung der Arbeit ist gering. Diese Situation mag zwar manchmal attraktiv erscheinen, kann aber leicht zu Stress aufgrund von Monotonie und Langeweile führen (z. B. Fließbandarbeit, mechanische Datenverarbeitung usw.).
- Arbeitsplätze mit hoher Belastung: Der Arbeitnehmer hat wenig Kontrolle, aber das Belastungsniveau ist sehr hoch, was den Einzelnen zum Kampf anspornt. Die Möglichkeit, die Arbeit in geringem Maße zu kontrollieren, schränkt andererseits Möglichkeiten erheblich ein. Diese Situation erzeugt ein Spannungsverhältnis zwischen der Unlust des Arbeitnehmers und seiner intrinsischen Motivation, das später in einem hohen Stressniveau gipfelt.
- Belastungsarme Arbeitsplätze: Das sind die so genannten Entspannungssituationen, nach denen sich die meisten Menschen grundsätzlich sehnen. An einem solchen Arbeitsplatz ist die Arbeitsbelastung in der Regel gering, während der Einzelne maximale Kontrolle hat. In diesem Fall ist der Stress zwar sehr gering, aber der Einzelne hat nicht die Möglichkeit, sich zu entwickeln.
- Aktive Arbeit: Situationen, in denen der Arbeitnehmer mit einer hohen Arbeitsbelastung konfrontiert ist, aber auch die entsprechende Kontrolle hat, um seine Aufgabe zu erfüllen. Dies führt in der Regel zu einer sehr aktiven Situation, in der der Einzelne die Fähigkeit erfährt, mit dem entstehenden Stress umzugehen, was wiederum eine Gelegenheit zur ständigen Verbesserung für den Einzelnen darstellt. Solche Berufe sind in der Regel sehr prestigeträchtig - z. B. Rechtsanwalt, Arzt, Richter usw. - und haben ein hohes Einkommen.

Eine hohe Beanspruchung liegt vor, wenn der Arbeitnehmer seine Aufgaben als beschwerlich empfindet. Wenn die Arbeit Aufgaben enthält, welche die Fähigkeiten übersteigen, werden Personen unweigerlich das Gefühl haben, dass ihre Ziele unerreichbar sind, was zu einem Motivationsverlust und einem Rückgang der Qualität ihrer Arbeit führt. Eine unerfüllbare Aufgabe ist ein großer Stressfaktor und steht in engem Zusammenhang mit dem Rückgang der Arbeitsfähigkeit. Während jüngere Arbeitnehmer sich eher nach einem neuen

Arbeitsplatz umsehen, könnten ältere Menschen in Erwägung ziehen, in den Ruhestand zu gehen oder mit reduzierter Arbeitszeit weiterzuarbeiten.

Durch die Veränderung des Arbeits- und Kontrollniveaus kann der Einzelne oder die Organisation die gegebene Situation in eine günstigere (oder auch ungünstigere) Richtung lenken.

Im Erwerbsverlauf gibt es eine Reihe von Faktoren, die Stress auslösen können, wobei individuelle und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen sind. Alle Risikofaktoren für Stress am Arbeitsplatz müssen von der Arbeitsorganisation überwacht werden. Die wichtigsten Arten von Stressfaktoren sind:

- Stressfaktoren im Zusammenhang mit der Aufgabe (Fragen der Arbeitsorganisation: Überlastung, unangemessene Arbeitsbedingungen, technologische Veränderungen, Fristen, Überstunden usw.),
- Stressoren im Zusammenhang mit der Arbeitsumgebung (klassische Risiken für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz: Lärm, Hitze, verschmutzte Luft usw.),
- Stressfaktoren auf individueller und organisatorischer Ebene im Zusammenhang mit den Rollen in der Organisation (psychosoziale Aspekte: Rollenkonflikte, Konflikte innerhalb der Gruppe, Organisationsklima, Führungsstil usw.).

Referenzen

[1] UNGVÁRY, GY (Hrsg.) (2004): *Munkaegészségtan*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt., S. 769

[2] ISO 26800:2011 Ergonomie - Allgemeiner Ansatz, Grundsätze und Konzepte

[3] ILMARINEN, J (2012): Promoting active ageing in the workplace. EU-OSHA, Bilbao. https://osha.europa.eu/en/publications/promoting-active-ageing-workplace

[4] ILMARINEN, J (1999): *Ageing Workers in the European Union - Status und Förderung von Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung*. Finnisches Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz, Helsinki

[5] SCHRÖER, S, HAUPT, J, PIEPER, C (2014): Evidenzbasierte Lebensstilinterventionen am Arbeitsplatz - ein Überblick. *Occup Med* (Lond). Jan;64(1):8-12

[6] GÁBOR, E & KUDÁSZ, F (2013): Substanzkonsum und Arbeit. EU-OSHA, Bilbao. https://oshwiki.eu/wiki/Substance_use_and_work

[7] YOUNG, B. (2011): Leiter vs. Seitliche Karrierepfade: 3-2-1, GO! *Toolkit zur beruflichen Entwicklung.* http://hrmcareerdevelopment.blogspot.com/2011/10/ladder-vs-lateral-career-paths-3-2-1-go.html

[8] STUER, D, DE VOS, A, VAN DER HEIJDEN, BIJM, AKKERMANS, J (2019): A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources across the Lifespan. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(14):2572

[9] OJALA, B, NYGÅRD, CH, HUHTALA, H, NIKKARI, ST (2017): Verbessert sich die wahrgenommene Arbeitsfähigkeit nach einem kognitiven verhaltenstherapeutischen Interventionsprogramm? *Occup Med* (Lond) 67(3): 230-232

[10]ŻOŁNIERCZYK-ZREDA, D, SANDERSON, M, BEDYŃSKA, S (2016): Achtsamkeitsbasierte Stressreduktion für Führungskräfte: eine randomisierte kontrollierte Studie. *Occup Med* (Lond) 66(8): 630-635

[11] MÄNTY, M, KOUVONEN, A, LALLUKKA, T, LAHTI, J, LAHELMA, E, RAHKONEN, O (2015): Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der körperlichen Gesundheit bei Arbeitnehmern im mittleren und höheren Lebensalter. *Scand J Work Environ Health* 41(6):511-8

[12] CONVERSO, D, SOTTIMANO, I, GUIDETTI, G, LOERA, B, Cortini, M, Viotti, S (2018): Aging and Work Ability: The Moderating Role of Job and Personal Resources. *Front Psychol* 10(8):2262

[13] BRADY, G., RINEER, JR, CADIZ, DM, TRUXILLO, DM (2017): Maintaining Work Ability to Support and Retain Older Workers. *The Aging Workforce Handbook.* Bingley: Emerald Group, S. 323-353

[14] SCHMID, JA, JARCZOK, MN, SONNTAG, D, HERR, RM, FISCHER, JE, SCHMIDT, B (2017): Associations Between Supportive Leadership Behavior and the Costs of Absenteeism and Presenteeism: An Epidemiological and Economic Approach. *J Occup Environ Med* 59(2):141-147

[15] KARASEK, R, & THEORELL, T (1990): *Gesunde Arbeit: Stress, Produktivität und der Wiederaufbau des Arbeitslebens*. New York: Basic Books

5. Persönliche Diagnostik: Messung der Arbeitsfähigkeit und deren Analyse mit dem Arbeitsbewältigungs-Index (Work Ability Index – WAI)

Wenn „Arbeitsfähigkeit"“ ein wichtiges Konzept ist, stellt sich die Frage, ob Arbeitsfähigkeit objektiv gemessen und wie dieses Maß als Bewertungsindikator verwendet werden kann. Um die Arbeitsfähigkeit strukturiert und methodisch zu bewerten, ist ein ausgefeiltes Instrument zu ihrer Messung erforderlich. In den letzten vier Jahrzehnten hat sich gezeigt, dass eines der am häufigsten verwendeten Instrumente zur Bestimmung des Niveaus der Arbeitsfähigkeit der Work Ability Index (WAI; in Deutschland auch Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) genannt) ist.

Um Risikogruppen mit geringer Arbeitsfähigkeit sowie mögliche Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen und um rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können, hat das finnische Forschungsteam vom Finnischen Institut für Arbeitsschutz (Finnish Institute of Occupational Health - FIOH) in den 1980-er Jahren eine Lösung gefunden. Die Einsicht lautet, dass nur der Arbeitnehmer selbst die vielfältigen Faktoren, die seine Arbeitsfähigkeit beeinflussen, einfach zusammenfassen kann. Auf der Grundlage umfangreicher klinischer Untersuchungen und statistischer Analysen entwickelten sie eine Reihe von Standardfragen, die letztlich zu einer numerischen Bewertung der Arbeitsfähigkeit eines Arbeitnehmers mit Hilfe des Work Ability Index - WAI [1] führen.

Zur objektiven Beurteilung und Bewertung des Niveaus der Arbeitsfähigkeit wurde ein Fragebogen entwickelt, der durch einfache Fragen und vorgegebene Antwortformate eine standardisierte Antwort auf das Niveau der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters mit möglicher Aufdeckung von Stärken und Schwächen im Komplex der aktuellen Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters gibt. Das Ergebnis ist ein Indexwert, der aufgrund der Standardisierung seiner Erfassung allgemein für die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit eines breiten

Spektrums von Beschäftigten in allen Tätigkeitsbereichen/Branchen und unterschiedlichen Alters und Geschlechts anwendbar ist.

Da die Arbeitsfähigkeit eines Menschen ein sehr individueller und vielschichtiger Prozess ist, war es sehr schwierig, ein Instrument zu finden, das für diese Messung geeignet ist und gleichzeitig den fachlichen Anforderungen entspricht, die zu Recht an eine objektive Messung sozialpsychologischer Prozesse gestellt werden. Im Prinzip handelt es sich also um ein Fragebogenverfahren, bei dem die eigene Meinung des Befragten/Arbeitnehmers genauso gültig ist wie die Meinung des Experten.

Grundvoraussetzung ist die Anforderung, dass der Fragebogen von jeder Person ausgefüllt werden kann und dass das Ergebnis die Arbeitsfähigkeit möglichst objektiv quantifizieren kann. Dies wurde durch eine geeignete Auswahl von Fragen mit mehreren Kriterien erreicht.

Der WAI-Fragebogen zum Work Ability Index ist international standardisiert. Der WAI-Fragebogen wird derzeit in einer Reihe von Ländern auf der ganzen Welt eingesetzt und ist in gut 30 Sprachen übersetzt. Er hat sich damit zu einem methodischen Maßstab für eine umfassende Beurteilung der Arbeitsfähigkeit entwickelt [2, 3]. Er wird zur Prävention und Erhaltung der Gesundheit von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz, zu ihrer Wiedereingliederung und zur Erforschung dieses Themas eingesetzt. Er kann sowohl für Gruppen- als auch für Einzelbewertungen verwendet werden. Der WAI besteht aus sieben Hauptkomponenten, aus denen der Index errechnet wird, und umfasst Eingabedaten zu individuellen soziodemografischen Daten.

Was ist der Work Ability Index (WAI)? [4]

- Der WAI ist ein standardisiertes und validiertes Instrument zur Messung der individuellen Arbeitsfähigkeit.
- Der WAI bildet die individuelle Einschätzung der aktuellen Arbeitsfähigkeit ab. Er gibt keine Auskunft über die Ursachen des Zustands. Diese müssen gesondert erhoben werden, z. B. mittels einer Gefährdungsanalyse und Gesprächen mit Beschäftigten.

- Die Ergebnisse zeigen die Reichweite erforderlicher Förderbedarfe auf: Arbeitsfähigkeit erhalten, unterstützen, verbessern oder wiederherstellen. Eine direkte Ableitung von individuellen und organisatorischen Fördermaßnahmen ist nicht möglich.

Die Struktur des WAI

Die sieben Hauptkomponenten, aus denen sich der WAI-Fragebogen zusammensetzt, sollen einen umfassenden Überblick über ihren Beitrag zur Arbeitsfähigkeit geben. Im WAI-Fragebogen werden diese Komponenten in Antworten auf die folgenden Fragen formuliert:

1. Einschätzung der derzeitigen Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten je erreichten
2. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Verhältnis zu den physischen und psychischen Anforderungen
3. Anzahl der aktuellen Krankheiten, die von einem Arzt diagnostiziert wurden
4. Ausmaß der krankheitsbedingten Einschränkung der Arbeitsfähigkeit
5. Anzahl der Tage der Arbeitsunfähigkeit in den letzten 12 Monaten
6. Eigene Prognose der Arbeitsfähigkeit in den nächsten 2 Jahren
7. Mentale Ressourcen des Befragten.

Mit Differenzierungen enthält der Fragebogen insgesamt 85 Antwortkategorien. Eine Begleitung bei der Erhebung und die Auswertung unterliegen besonderen Vertraulichkeitsanforderungen und Bestimmungen des Datenschutzes, die z. B. von Ärztinnen/Ärzten oder Präventionsfachpersonen erfüllt werden können.

Die Fragen haben unterschiedliche Punktwerte, deren Summe einen Indexwert zwischen 7 bis 49 Punkten erreichen kann. Je höher der Punktwert, desto besser ist das Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten. Die Arbeitsfähigkeit wird grob in vier Kategorien (Arbeitsbewältigungs-Konstellationen) eingeteilt (s. Tabelle 4)

Tabelle 4: WAI-Punkte und ihre grundlegende Bewertung

WAI-Index Wert		**Konstellation zur Bewertung der Arbeitsfähigkeit**	**Ziel zur Förderung der Arbeitsfähigkeit**
7-27		geringe / kritische Arbeitsfähigkeit	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen
28-36		mäßige Arbeitsfähigkeit	Arbeitsfähigkeit verbessern
37-43		Gute Arbeitsfähigkeit	Arbeitsfähigkeit unterstützen
44-49		ausgezeichnete Arbeitsfähigkeit	Arbeitsfähigkeit erhalten

Personen mit einem niedrigen Indexwert (bis zu 27 Punkte) benötigen dringend spezifische Maßnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit sowohl individuell (Gesundheit, Kompetenz) als auch organisatorisch (z. B. Anpassung der Arbeitsanforderungen). Ziel ist es, den bestmöglichen WAI-Wert auch im höheren Alter zu erhalten.

Hinweis

In der englischsprachigen Fassung dieses Berichts sind die Fragen des WAI und Erläuterungen zu den Konstellationen sehr ausführlich erläutert. In Deutschland gibt es Veröffentlichungen mit Beschreibungen, die von den Entwicklern des Instruments beim Finnischen Institut formuliert respektive mit ihnen abgestimmt sind. Diese sind für die vertiefte Beschäftigung mit dem Thema empfohlen:

- Tuomi, Kaija / Ilmarinen, Juhani / Jahkola, Antti / Katajarinne, Lea / Tulkki, Arto: Arbeitsbe-wältigungs-Index. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedi-zin; deutschsprachige Ausgabe von Bernd Cugier, Wirtschaftsverlag NW, Dortmund-Berlin 2001

- Hasselhorn, Hans Martin / Freude, Gabriele: Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schrif-tenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (S 87), Dortmund/Berlin/ Dresden 2007

Referenzen

[1] TUOMI K, ILMARINEN J, JAHKOLA A, KATAJARINNE L, TULKKI A: Work Ability Index (2nd Edition). Helsinki: Finnisches Institut für Arbeitsmedizin (1998)

[2] ILMARINEN, J & TUOMI, K; Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Arbeitsfähigkeit. Menschen und Arbeit - Forschungsberichte, 2004: (65), 1-25. Finnisches Institut für Arbeitsmedizin, 2004; ISBN 951802-581-9

[3] ILMARINEN J & LEHTINEN S: Past, Present and Future of Work Ability. People and Work - Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health, 2004; ISBN 951-802-581-9

[4] HASSELHORN HM: Work Ability - Concept and Assessment, Beitrag für die Enterprise for Health Management Conference" in London im Oktober 2008

[5] INQA WAI NETZWERK: verfügbar unter: www.wainetzwerk.de/de/das-netzwerk-500.html

[6] HLAĎO P ET AL.: Work Ability among Upper-Secondary School Teachers: Examining the Role of Burnout, Sense of Coherence, and Work-Related and Lifestyle Factors, Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17, 9185

6. Wie individuelle Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit umgesetzt werden kann – Empfehlungen für Mitarbeiter der Personalabteilung / Dozenten / Berater / Mentoren / Coaches[2]

Wiederholte Gespräche mit Klienten können im engeren Sinne als letzte Phase der Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit verstanden werden. Tatsächlich handelt es sich bei der effektiven Förderung der Arbeitsfähigkeit um eine langfristige, systematische Beratung, die mehrmals wiederholt wird (z. B. jedes Jahr oder einmal alle drei Jahre usw.). In dieser Phase geschieht in Abstimmung mit dem persönlichen Zeitplans des Klienten die Formulierung von Empfehlungen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sowie ein allgemeines Klienten orientiertes Feedback.

Für die Umsetzung ist es notwendig, dass die beratende Person die Dokumentation des Work Ability Managements des Kunden kennt. In dieser sind alle relevanten Informationen enthalten: Interviews - Bestandsaufnahme der Situation - persönliche Diagnostik (Messung der eigenen Arbeitsfähigkeit und deren Analyse) - geplante Aktivitäten (Faktoren, die die Arbeitsbelastung beeinflussen, identifizierte Indikatoren für eine verminderte Arbeitsfähigkeit, die gewählte Strategie, die die persönliche und berufliche Bereitschaft für die

[2] Die Ausführungen in diesem Kapitel orientieren sich insbesondere an Adressatengruppen aus der Tschechischen Republik und der Slowakei. Sie geben in der Einschätzung des deutschen Partners nicht den Stand der Erkenntnisse und der empfohlenen Vorgehensweise wieder. Für Interessent*innen wird auf die Darstellung von Beratungsprozessen zum Arbeitsbewältigungs-Coaching verwiesen:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz- und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) / Text: Brigitta Gruber und Alexander Frevel (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Bericht Nr. 38, 2. überarbeitete Auflage, Dortmund/Berlin

nächste berufliche Entwicklung stärkt) - Vereinbarungsinhalte (Formulierung individueller Maßnahmen und beruflicher Ziele im Hinblick auf die Stärken des Kunden, Liste der empfohlenen Schulungs- und Beratungsprogramme, persönlicher Umsetzungsplan).

Obwohl die Einzelberatung vom Berater / von der Beraterin verlangt, dass er/sie sich zu 100 % auf alle Einzelheiten dieses Prozesses und die gesamte Durchführung der Beratung konzentriert, darf sie paradoxerweise nicht mechanisch, streng, sondern sollte entspannt und mit offenem Geist durchgeführt werden. Trotz der Tatsache, dass der/die Berater*in während der gesamten Dauer der Einzelberatung ausschließlich für den Klienten da ist, kann jedes Beratungsgespräch auch für die Beratenden eine Bereicherung sein.

6.1 Beratung für die Förderung der Arbeitsfähigkeit

Im Allgemeinen ist die Beraterin/der Berater eine Person, die persönlich reif ist und über die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen für eine personenbezogene Beratung verfügt. Im Sinne eines Coachings werden idealerweise keine Ratschläge erteilt, sondern die beratende Person unterstützt hilft den/die Klienten/Klientin durch geeignete Fragen, Gedanken über sich selbst und das eigene Leben zu klären.

Für die Beratung zum Work Ability Management sollte die beratende Person

- über ausreichende Fachkenntnisse im Bereich Altersmanagement und Arbeitsfähigkeits-management verfügen
- und geeignete personale und methodische Kompetenzen für die Durchführung von Beratungsprozessen haben.

Zu den Persönlichkeitsvoraussetzungen eines Beraters für die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit sind zu zählen:

- Kommunikationsfähigkeit einschließlich der Fähigkeit, sich verbal auszudrücken
- Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu kontrollieren (Selbstbeherrschung),
- Optimismus und ruhiges Selbstvertrauen

- Verantwortungsbewusstsein
- Taktgefühl, Diskretion, Vertraulichkeit, Verschwiegenheit
- Beobachtungsgabe und analytische Fähigkeiten, um Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen
- emotionale Zuneigung und gleichzeitig rationale Herangehensweise an die Lösung von Problemen
- Bereitschaft sowie Einsicht in die Notwendigkeit zur ständigen Weiterbildung
- Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen (Empathie)
- Fähigkeit, zum Handeln zu motivieren
- Bereitschaft, anderen zu helfen und sie zu beraten
- Geduld und Zugänglichkeit
- organisatorische Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen
- Fähigkeit, konfliktreiche Stresssituationen zu bewältigen, Frustrationstoleranz
- Interesse an der Welt und am gesellschaftlichen Geschehen.

Jeder Berater muss sich bei der Ausübung seiner Tätigkeit an den Ethikkodex der jeweiligen Beratungsorganisation halten. Aus der Sicht eines Berufsberaters sollte der Ethikkodex zumindest die folgenden Punkte enthalten:

- Achtung der grundlegenden Menschenrechte und Freiheiten des Klienten
- Anerkennung von Vielfalt – die Beratung muss unabhängig von Geschlecht, Rasse, Religion, Kultur und sozialem Status des Klienten erfolgen
- Unterstützung bei der Wahrung der eigenen Identität, der persönlichen Integrität, der persönlichen Unabhängigkeit und der individuellen Vielfalt des Klienten
- Unterstützung bei der Entwicklung (oder Erhaltung) der Arbeitsfähigkeit des Klienten.

Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit muss auch unter dem Gesichtspunkt der sozio-andragogischen Begleitung gesehen werden, die verschiedene soziale Probleme (z. B. aktuelle oder drohende Arbeitslosigkeit) durch Erwachsenenbildung und Lernen löst. Es sind eben "pädagogische Mittel, die den Prozess der Erziehung und Bildung im Prozess der sozial- und andragogischen Beratung sowie den Prozess des selbstbestimmten Lernens Erwachsener mit dem Ziel der Entwicklung ihrer intellektuellen, emotionalen, wertorientierten, motivationalen, willensmäßigen und sozialen Fähigkeiten bzw. der Lebensfähigkeit und damit der Fähigkeit zur Bewältigung individueller, beruflicher und gesellschaftlicher Aufgaben, persönlicher sozialer Situationen und sozialer Probleme unterstützen." [1]

Dafür ist es von Vorteil, wenn der/die Berater*in über Grundkenntnisse der Arbeits- und allgemeinen Psychologie verfügt. Aber am wichtigsten ist, Expertise für Altersmanagement und Arbeitsfähigkeitsmanagement zu haben.

Aktives Zuhören

"Aktives Zuhören ist eine Methode, bei der wir nicht nur registrieren, was der Klient sagt, sondern ihn gleichzeitig ermutigen, weitere Informationen mitzuteilen, Gedanken, Ideen, Meinungen und Einstellungen frei mit nonverbalen und verbalen Mitteln auszudrücken". [2]

"Die primäre Aktivität beim aktiven Zuhören besteht darin, ein aktives und authentisches Interesse an der Person zu zeigen, die etwas mitteilt (informiert - laut denkt), und dieses Interesse deutlich zu machen. Das bedeutet, die Perspektive der anderen Person zu erkunden, daran interessiert zu sein, einen Teil ihrer inneren Welt wahrzunehmen und zu versuchen, sie zu verstehen. Diese aktive Teilnahme kann die Person in ihrer/ seiner Existenz stärken. Im Gegensatz dazu kann das gegenteilige Verhalten dazu führen, dass die Beziehung gar nicht erst entsteht, oberflächlich oder feindselig wird.“ [3]

6.2 Erforderliche Materialien und Raumvorbereitung

Die spezifischen Anforderungen für die Durchführung der Einzelberatung sind gering. Benötigt wird lediglich ein ruhiger Raum für ungestörte Arbeit. Dieser sollte gut belüftet sein und über eine angenehme Beleuchtung verfügen. Dennoch ist bei der Auswahl und Vorbereitung des Raumes besondere Sorgfalt geboten. Schon ein kleines Detail kann den gesamten Verlauf und das Ergebnis des Beratungsgesprächs beeinflussen. Es ist wichtig, dass der Klient nicht sofort mit einem unangenehmen Geruch konfrontiert wird, dass niemand während der Sitzung im Luftzug oder mit dem Rücken zur Tür sitzt, dass keine blinkenden Neonlichter im Raum sind, dass niemand direkt in die Sonne schaut usw. Es wird empfohlen, kalte und warme Getränke bereitzustellen. Ein kleiner Blumenstrauß bringt Farbe in den Raum. Ziel ist es, eine friedliche, gleichberechtigte "Wohnzimmer"-Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Klient wohl fühlt und nicht weglaufen möchte.

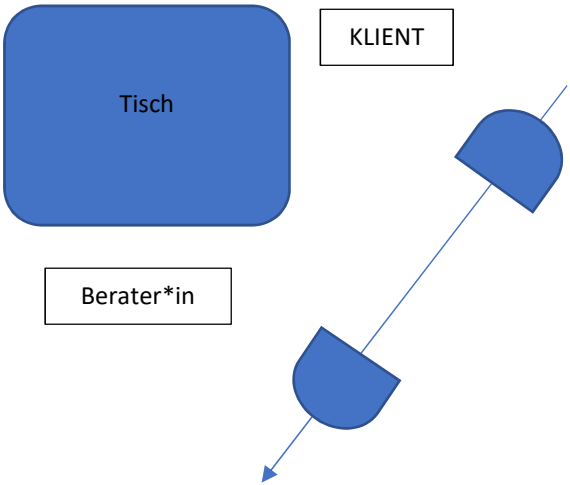
Für die eigentliche Durchführung wir benötigt:

- ein Tisch
- zwei bequeme Stühle)
- zwei Stifte (Berater, Klient)
- Work Ability Management Kundenunterlagen:
  - WAI-Fragebogen
  - Bericht mit Auswertung des WAI
  - Ausgefüllte Formulare aus abgeschlossener Beratungstätigkeit und Interview:
    - vom Klienten benannte berufliche und persönliche Ziele
    - eine Zusammenfassung der vom Klienten identifizierten Stärken und Schwächen,
    - Beratungsset mit möglichen Bildungs- und Beratungsaktivitäten -> Liste der vom Klienten ausgewählten Bildungs- und Beratungsaktivitäten,
    - Liste der unterstützenden Einrichtungen (z. B. für psychische Probleme, Konfliktlösung, Schuldnerberatung, ...)

  - persönlicher Plan zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit des Klienten mit den durchgeführten Maßnahmen
- Vorgedruckte (oder laminierte) Schemata: Haus der Arbeitsfähigkeiten, Rad der Arbeitsfähigkeiten
- Visitenkarte des Beraters bzw. andere relevante Information über die Organisation.

Bei der Durchführung von Einzelberatungen wird eine diagonale Bezugsanordnung von Klient und Berater empfohlen.

*Abbildung 8: Räumliche Positionierung Berater*in und Klient*in*



6.3 Entwurf des Beratungsprozesses auf der Grundlage der Ergebnisse des Work Ability Index sowie vom Haus der Arbeitsfähigkeit

Definition von Grundbegriffen

Erläuterung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und Beschreibung der einzelnen Faktoren der Arbeitsfähigkeit

Berater, Experte

- kennt das Konzept der Arbeitsfähigkeit
- kann die individuellen und arbeitsbezogenen Faktoren der Arbeitsfähigkeit erklären (führt den Klienten in das „Haus“ und die Zusammenhänge ein)
- kennt die Bedingungen für eine langfristig erfolgreiche Arbeitsfähigkeit

- Die **funktionale Kapazität** beschreibt personenbezogene Merkmale wie Geschlecht, Gesundheit und Alter, sowie erworbene (erlernte) Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten als Voraussetzungen („Bausteine“) für die Ausführung von Arbeit.
- Die **Arbeitsfähigkeit** einer Person beschreibt eine Reihe von Faktoren, die es Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation ermöglichen, die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreich zu erledigen. Sie beschreibt das Verhältnis zwischen den individuellen Fähigkeiten und den Arbeitsanforderungen.
  (Definition: Das ganzheitliche Modell der Arbeitsfähigkeit, das von den Mitarbeitern des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin (FIOH) in Helsinki entwickelt wurde, bezieht neben den genannten Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, auch den familiären Hintergrund, die enge Gemeinschaft und die Gesellschaft ein.)
  Die Gesamtheit aller internen und externen Faktoren wird im Modell Haus der Arbeitsfähigkeit dargestellt.
- Das Konzept der **Beschäftigungsfähigkeit** (im Sinne der Fähigkeit und Bereitschaft zur Ausübung oder Aufnahme einer (bestimmten) Tätigkeit oder eines Berufes) umfasst menschliche Eigenschaften im Hinblick auf die Anforderungen und Möglichkeiten des internen und externen Arbeitsmarktes.

Diese drei Bereiche sind miteinander verknüpft.
Ohne Funktionsfähigkeit gibt es keine Arbeitsfähigkeit und keine Beschäftigungsfähigkeit. Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit

können jedoch über eine ausreichende Arbeitsfähigkeit verfügen, wenn die Arbeitsbedingungen und der Arbeitsinhalt die Einschränkungen kompensieren. Menschen mit einem sehr hohen Maß an Leistungsfähigkeit / funktioneller Kapazität können eine eingeschränkte Arbeitsfähigkeit haben, wenn die Anforderungen der Arbeit ihnen nicht gerecht werden, z. B. wenn sie über- oder unterfordert sind.

Im Beratungsprozess wird es wichtig sein, zwei sich ergänzende Sichtweisen (Konzepte) zu beobachten und gleichzeitig zu nutzen, nämlich das Management der Arbeitsfähigkeit in Bezug auf das Alter/Altern und das Karrieremanagement (sich verändernde Rollen oder Tätigkeiten einer Person während ihrer beruflichen Laufbahn).

Ablauf des Beratungsprozesses

Persönliche Diagnostik

Berater, Experte

- kennt das Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit (WAI-Fragebogen)
- kann mit der Plattform "digital coach" arbeiten
- ist in der Lage, den entsprechenden WAI-Wert und die Einzelergebnisse im Zusammenhang mit den einzelnen Stockwerkn des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu interpretieren
- kann ein Interview / Gespräch mit einem Klienten führen, das sich auf die einzelnen Stockwerkn konzentriert

1. Eingangsgespräch (Berater - Kunde / Person) (Zeitrahmen ca. 1 Stunde)
2. Situationskartierung mit dem Work Ability House-Modell

Die Arbeitsfähigkeit ist ein Eckpfeiler des Altersmanagements. Sie ist die Balance zwischen den persönlichen Ressourcen eines Beschäftigten (Gesundheit und funktionelle Kapazität, Wissen, Fertigkeiten, Werte, Einstellungen und Motivationen) und den an ihn/sie gestellten

Arbeitsanforderungen (Arbeitsinhalt, -komplexität und -organisation sowie die Anforderungen, die sich aus dem Arbeitsumfeld, dem Team und dem Management ergeben). [1]

Da sich die persönlichen Ressourcen des Arbeitnehmers und die Anforderungen der Arbeit während der gesamten beruflichen Laufbahn verändern, ist die Unterstützung und Suche (Passung) nach der optimalen Arbeitsfähigkeit während des gesamten Arbeitslebens notwendig.

Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit

Für die optimale Einstellung und Zuordnung der einzelnen Bereiche (intern und extern), die zusammen die aktuelle Arbeitsfähigkeit schaffen und mitbestimmen, wird das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit verwendet, das aus vier miteinander verbundenen Stockwerken besteht und in der Umgebung steht, die einen integralen Einfluss auf die Gesamtarbeitsfähigkeit einer Person hat.

Tabelle 5: Haus der Arbeitsfähigkeit - Beraterkarten: Themen und Aufgaben

		Beratungskarten - Themen	**Beratungskarten – Aufgaben**
1. Stockwerk	Funktionale Kapazität	Bio-psycho-soziale Aspekte	Ermittlung des Ist-Zustandes, Abbildung der einzelnen Komponenten, subjektive Prioritäten
	Gesundheit	Gesundheitszustand, Behinderungen, Krankheiten, Work-Life-Balance, Lebensstil, Lebensrhythmus, Schlaf, Ernährung, Ruhe	Rekapitulation des Ist-Zustandes, Verständnis des Kontextes Was überrascht mich? Was habe ich nicht erkannt?
2. Stockwerk	Formale Bildung	Formale and informelle Bildung und Berufsbildung; Zuordnung der erforderlichen Kenntnisse zum betrachteten Bereich (Beruf)	Bewusstsein für mein Wissensportfolio: Was ich bisher gelernt habe. Ob ich meine Qualifikationen verbessern muss?
	Kompetenz	Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf den gegebenen (angestrebten) Beruf; Nutzung des lebenslangen Lernens (wo, wann, wie, von wem), Herausfinden der Lernstrategie der gegebenen Person	Zusammenfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen, situative Parallelen (was, wann, wie, von wem habe ich gelernt) Wie ich meine Kompetenzen einsetze. Gibt es etwas, das ich ergänzen, vertiefen muss.
3. Stockwerk	Werte / Einstellungen	Hierarchie der Werte einer Person, Werte im Zusammenhang mit einer beruflichen Laufbahn (Was ist mir wichtig? Was	Zu welchen Werten bekenne ich mich? Welche Werte haben einen Platz in meiner Laufbahn? Sind sie sind

		brauche ich? Gibt es Grenzen der Werte?)	beständig / verändern sie sich im Laufe der Zeit? Wie spiegeln sich meine Werte in meinen Einstellungen wider (d.h. vor allem im Verhalten)?
	interne versus externe Motivatoren	Die Methode zur Erlangung und zur Erhaltung von Motivation im Zusammenhang mit der Arbeitsleistung. Interne + externe Motivatoren – Ursprung (Motivationskarten)	Was gibt mir Motivation? Ich habe genügend motivierende Aspekte im gegenwärtigen Leben. Welche Motivation überwiegt? Was fehlt mir?
4. Stockwerk	Arbeits-bedingungen	Welche (physischen, kognitiven, psychischen, sozialen) Arbeitsbedingungen sind gegeben? Was wird für die Gesundheit und Sicherheit getan? Wie ist die Rolle im Team, (was wird benötigt, was wird angeboten)?	Welches Arbeitsumfeld brauche ich? Ist es realistisch, dass ich das Umfeld gestalten kann?
	Arbeitsplatz, Tätigkeit	Erfassung der aktuellen Situation und des gewünschten Zustands (Verbesserung, Veränderung; Was will der Klient? Was bietet er?)	Zusammenfassung der Erwartungen: Was ich eigentlich brauche

Im Erstgespräch (d. h. in den einleitenden Mapping-Phasen) verwendet der Berater das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit und füllt die einzelnen Stockwerkn mit den Informationen, die er/sie vom Klienten erhält. Während des Erstgesprächs erhält der Klient ein Feedback zu den einzelnen Aspekten,

die die einzelnen Stockwerke für das „Entstehen" der Arbeitsfähigkeit „gestalten“. Gleichzeitig hat der Klient die Möglichkeit, nicht nur seine „inneren Räume“ zu verstehen, sondern auch die aktuellen Bedürfnisse/Werte und Ziele in Bezug auf die Position in seinem Beruf.

Fragen für das Mapping-Interview

1. Stockwerk: Gesundheit und funktionale Kapazität, bio-psycho-soziale Kreisläufe

- Was ist notwendig, um bei der Arbeit gesund zu bleiben?
- Wie sind Ihre Essgewohnheiten? (z. B. bei einem höheren BMI-Wert: können Sie Ihre Ernährung umstellen?)
- Wie sieht Ihr Tag-/Nacht-Biorhythmus aus?
- Was schränkt Sie in Ihrem Leben im Bereich der physischen / psychosomatischen Gesundheit (Fitness) am meisten ein?
- Zu welchen und wie regelmäßig gehen Sie zu Vorsorgeuntersuchungen?
- Können Sie sich ausruhen? Wie ruhen Sie sich aus, können Sie während der Arbeit Zeit zum Ausruhen (Kräfte sammeln) finden?
- Woran merken Sie, dass sich Ihre Lebenszufriedenheit verschlechtert?
- Welche Zahl würden Sie auf einer Skala von 0 bis 10 für Ihre aktuelle Lebenszufriedenheit wählen?
- Auf einer Skala von 0 bis 10, welche Zahl würden Sie für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit wählen?

2. Stockwerk: Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen (lebenslanges Lernen)

- Welche (formale und nicht-formale) Ausbildung haben Sie?
- Wenn Sie etwas lernen müssen, wie eignen Sie es sich an??
- Was wollen Sie in den nächsten 1-2 Jahren tun, um Qualifikationen, Kompetenzen und berufliches Wissen zu entwickeln und zu erhalten?
- Wie haben Sie während Ihrer beruflichen Laufbahn gelernt und gelehrt?
- Welche Kompetenzen haben Sie während Ihrer beruflichen Laufbahn erworben?

- Welche Kompetenzen wenden Sie bei Ihrer Arbeit an und haben Sie diese aus der Arbeit heraus erworben?
- Planen Sie Ihre berufliche Laufbahn – wo wollen Sie hin?

3. Stockwerk: Werte - Einstellungen - Motivation

- Welche Werte sind in Ihrem derzeitigen Leben am wichtigsten?
- Haben sich Ihre Werte/Einstellungen in letzter Zeit verändert?
- Welche Werte sind Ihnen in Ihrem Arbeitsleben am wichtigsten?
- Wie würden Sie sich selbst bei der Arbeit charakterisieren?
- Was motiviert Sie bei der Arbeit?
- Wie können Sie Ihr familiäres und berufliches Leben miteinander vereinbaren/verbinden?
  Was können Sie tun, um eine angemessene Work-Life-Balance in Ihrer aktuellen Lebenssituation zu erhalten?
- Was motiviert Sie bei Ihrer Arbeit? Was nimmt / mindert Ihre Motivation?
- Wo sehen Sie sich im Berufsleben in fünf Jahren?

4. Stockwerk: Arbeit (Arbeitsumfeld - Arbeitsteam – Führung)

- Wann, wo und mit wem arbeiten Sie am liebsten?
- Wann und wo kommen Ihnen die besten Ideen / Lösungen im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit?
- Was erwarten Sie von einer optimalen Zusammenarbeit mit Kollegen und mit Vorgesetzten?
- Können Sie das Arbeitsumfeld an Ihrem Arbeitsplatz beeinflussen? Was können Sie ändern, vorschlagen?
- Was schätzen Sie an Ihrem Arbeitgeber am meisten?
- Was wäre ein klares Hindernis für das Arbeitsverhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Arbeitgeber?
- Wie sollten die Arbeitsbedingungen beschaffen sein, um die Fähigkeit zu unterstützen, eine bestimmte Aufgabe gut zu bewältigen? (Arbeitsumfeld, Stellenbeschreibung, Arbeitsteam, Art der Kommunikation, Management und Mitarbeiterführung, ...)

Anregungen zur Eröffnung des Beratungsprozesses

Um zielgerichtete Fragen zu stellen und konkret nach Möglichkeiten der Unterstützung, Entwicklung und Neuanpassung für jedes Element des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu suchen, müssen die beratende und die beratene Person die Bedürfnisse des Klienten in Bezug auf ihre/seine berufliche Laufbahn und die aktuelle Arbeitssituation unter dem Gesichtspunkt des Altersmanagements verstehen.

Die folgenden Grundsätze können für eine sinnvolle Auftragsformulierung (aus Sicht des Klienten) und nachfolgende Aufträge (gemeinsames Berater-Klienten-Thema) hilfreich sein. Die Prinzipien orientieren sich an der Methodik der SFBT-Solution Focused Brief Therapy, d.h. der lösungsorientierten Kurztherapie.

- Wenn es nicht funktioniert, tu es nicht!
- Wenn es funktioniert, mach mehr!
- Wenn es nicht klappt, mach etwas anderes!
- Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen!
- Die Lösung hat nicht unbedingt etwas mit dem Problem zu tun!
- Keine Probleme, Schwierigkeiten oder Grenzen bestehen immer, es gibt nützliche, positive Ausnahmen!

Und ein grundlegendes Postulat: Die Zukunft kann in der Gegenwart gestaltet, verhandelt und vorbereitet werden!

Aufbau und Durchführung eines Beratungsgesprächs

Der zeitliche Rahmen für den Beratungsprozess zwischen der/dem Berater*in und dem Klienten umfasst etwa 60 - 90 Minuten.

Die beratende Person ist eine Fachkraft für die einzelnen vorgestellten Ansätze und für den Ablauf des Beratungsgesprächs verantwortlich. Die beratene Person ist Inhaberin des Auftrages für die persönliche Arbeitsfähigkeit (Verbesserung, Aufrechterhaltung oder gezielter Einsatz der Arbeitsfähigkeit für eine bestimmte Tätigkeit usw.).

Auf der Grundlage des vom Berater unterbreiteten Angebots und des vom Klienten formulierten Auftrags wird während des Beratungsgesprächs eine

Vereinbarung über Ziele, Maßnahmen und Abfolge von Schritten zur Realisierung formuliert, die er/sie – mit Unterstützung und anschließender Begleitung durch den Berater – mit sich selbst abschließt.

Die Vereinbarung beruht auf Gegenseitigkeit und ist für beide Parteien akzeptabel.

Die wichtigsten Methoden, die in diesem Beratungsprozess zum Einsatz kommen, sind das Konzept der Arbeitsfähigkeit, die Messung des Arbeitsfähigkeitsindex (WAI-Fragebogen) und das Modell der Unterstützung, Entwicklung und Nutzung der Arbeitsfähigkeit im ganzheitlichen Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit.

Während des Beratungsgesprächs macht der Berater den Klienten mit dem aktuellen Wert (WAI) vertraut. Dieser kann durch Ausfüllen des (Online-) Fragebogens durch den Klienten (oder gemeinsam) ermittelt werden. Der Berater erläutert das Ergebnis, z. B. mit der Kategorisierung in einer verständlichen Skala (Ampel).

Es ist sinnvoll, für die Ausgestaltung die SMARTER-Methode anzuwenden: S - spezifisch/verständlich, M - messbar/motivierend, A – [achievable] erreichbar, R - realistisch/ressourcenorientiert, T – [time] in einen Zeitrahmen eingebettet, E – evaluierbar, R – [reusable] wieder verwendbar.

Der WAI-Wert ist Grundlage für zu definierende Aufträge. Das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit dient für die Zuordnung und mögliche Empfehlungen zur Förderung in den einzelnen Stockwerken.

1. Stockwerk: Gesundheit
Dieser Bereich umfasst alle Aktivitäten, die die Gesundheit fördern (körperliche und geistige, körperliche Aktivitäten, Essgewohnheiten, Einhaltung regelmäßiger ärztlicher Untersuchungen, Trinkverhalte, Rauchen/Nichtrauchen, Alkohol, die Art des Ausruhens usw.).
Die Leitfrage lautet: Was können Sie tun, um Ihre Gesundheit zu verbessern (zu erhalten) angesichts der Tatsache, dass Sie noch x Jahre lang arbeiten müssen?

2. Stockwerk: Kompetenzen
Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt? Ist es

sinnvoll, sich auf sie zu konzentrieren oder sie zu ergänzen? Was sind die persönlichen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen? Was erwartet er/sie von seinem/ihrem derzeitigen/zukünftigen Arbeitgeber?

3. Stockwerk: Einstellungen, Werte und Motivation
Wie werden Sie Ihren Selbstvertrag erfüllen? Die geplanten Veränderungen können sich auf Ihr persönliches, familiäres und berufliches Leben auswirken. Welche Art von Motivation wird bei der schrittweisen Erreichung (Erfüllung) der einzelnen Schritte (Ziele) eine Rolle spielen?

4. Stockwerk: Arbeit
Arbeit umfasst sowohl das physische Arbeitsumfeld als auch die weichen Bedingungen (Unternehmenskultur, Kommunikationsmethoden usw.) Während des Gesprächs werden die Anforderungen an das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur, den Inhalt und den Inhalt der Arbeitsaktivitäten überprüft. Der Berater erkundet einerseits die Angebote des Klienten an den Arbeitgeber und andererseits die Anforderungen des Arbeitgebers an Leistungen, Management, Unternehmenskultur.

Zum Abschluss des Beratungsgesprächs erfolgt eine Zusammenfassung der individuellen Erkenntnisse in Bezug auf die Förderung der Arbeitsfähigkeit in einzelnen Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit. Der Berater kehrt gemeinsam mit dem Klienten zu dem formulierten Auftrag zurück und bietet individuelle Varianten (Optionen) an, die die Umsetzung des vorgegebenen Auftrags unterstützen (sollen). Falls erforderlich, ist ein weiteres Beratungsgespräch zu vereinbaren, um die vereinbarten Aufgaben, den Umsetzungsprozess, schwierige Situationen und die mögliche Notwendigkeit einer Neuformulierung der Vereinbarung zu evaluieren.

6.4 Individuelle Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit - Abschlussgespräch (Review)

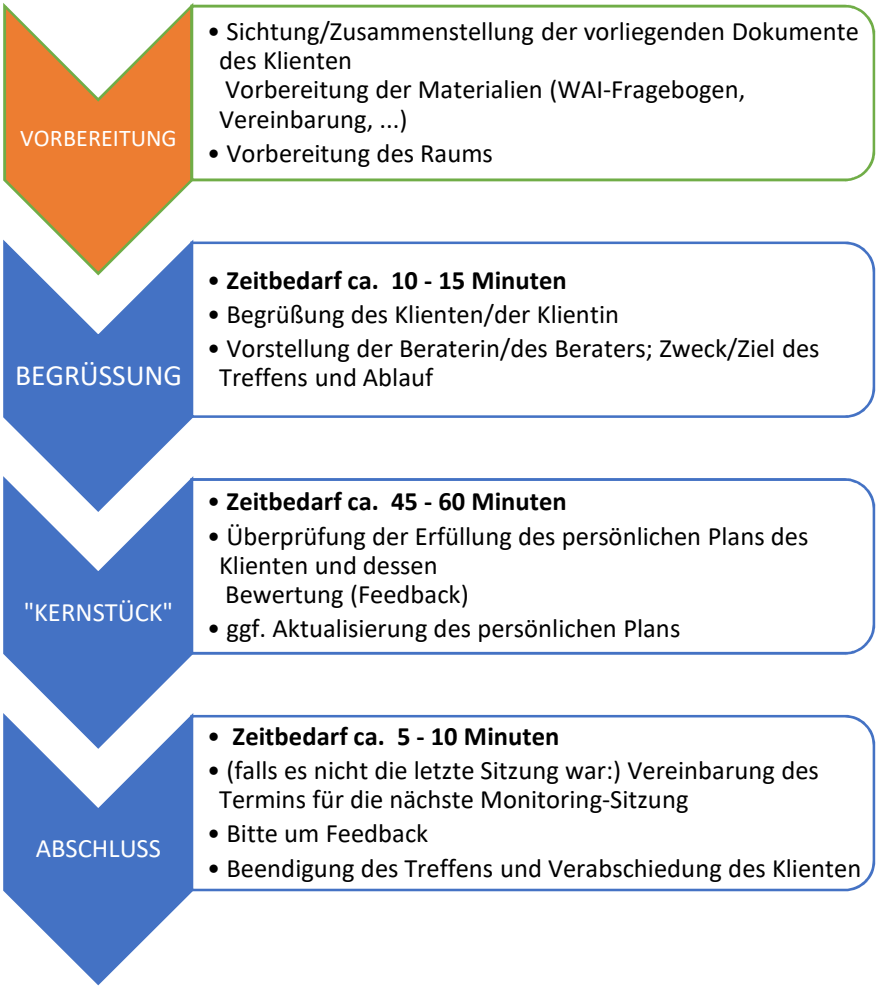
Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist ein Prozess, in dem eine effektive Beratungsbeziehung aufgebaut wird, die es dem Klienten (Arbeitnehmer) ermöglicht, sich seiner eigenen Arbeitsfähigkeiten bewusst zu werden und zu entscheiden, diese Arbeitsfähigkeit zu entwickeln und so lange

wie möglich zu erhalten. Bei der Ausgestaltung des Beratungsprozesses kommt neben dem professionellen Rahmen, der durch das Konzept des Altersmanagements definiert ist, ein humanistischer Ansatz zum Ausdruck, der sich auf die Arbeit des Humanpsychologen Carl Roger und die Erkenntnisse der Theorie der optimalen Erfahrung - FLOW von Professor Mihalya Csikszentmihalyia konzentriert. [4]

Ziele der abschließenden (Überprüfungs-)Sitzung:

(1) Überprüfung der Erfüllung des persönlichen Plans des Klienten, Formulierung und Aktualisierung der Empfehlungen, Feedback.
(2) Gesamtbeurteilung des Verlaufs und des Nutzens der individuellen Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit.

*Abbildung 9: Räumliche Positionierung Berater*in und Klient*in*



Der Ablauf des Abschlussgesprächs (Review)

Die Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist ein angeleiteter Prozess mit einer klaren Struktur und definierten Inhalten zur professionellen Unterstützung bei der Entwicklung bzw. dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Vorbereitung des Beraters auf das Abschlussgespräch

Da ein erneutes Gespräch mit einem bestimmten Klienten nach einem längeren Zeitraum stattfindet, ist es wichtig, dass der Berater Informationen über diesen Klienten auffrischt. Die Informationsquelle ist die Dokumentation des Work Ability Managements und der Vereinbarung.
In Ausnahmefällen ist es sogar zulässig, dass das abschließende (Überprüfungs-)Gespräch von einem neuen Berater geführt wird, der noch gar nicht mit dem Klienten zusammengearbeitet hat. In einem solchen Fall ist es äußerst wichtig, dass auch in dieser Phase der individuellen Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit die Bedeutung der professionellen Beziehung zwischen dem Klienten und dem Berater nicht unterschätzt wird.

Inhalt der Kundenunterlagen zum Work Ability Management:

- Unterzeichnete Einwilligung zur Durchführung der Beratung
- Kopie der Schweigepflichtentbindung
- WAI-Fragebogen
- Bericht mit Auswertung des WAI
- Ausgefüllte Formulare aus der abgeschlossenen Beratungstätigkeit und dem Interview:
    - Berufliche und persönliche Ziele, die der Klient identifiziert hat,
    - Zusammenfassung der vom Klienten identifizierten Stärken,
    - Beratungsset möglicher Bildungs- und Beratungsaktivitäten → Liste der vom Klienten ausgewählten Bildungs- und Beratungsaktivitäten,
    - Liste der unterstützenden Institutionen (z. B. für psychische Probleme, Konfliktlösung, Schuldnerberatung, ...)
    - Persönlicher Plan für die Entwicklung der Arbeitskompetenzen des Klienten mit den durchgeführten Maßnahmen.

Telefonische oder schriftliche (E-Mail) Vereinbarung von Termin und Ort des Beratungsgesprächs

Vorbereitung von Beratungsmaterial

Vorbereitung von Materialien für das Gespräch (Stifte, Musterschemata, Vordrucke etc.)

Vorbereitung des Raumes

Der Berater kommt rechtzeitig an den Ort, an dem das Beratungsgespräch stattfinden soll, damit genügend Zeit zur Vorzubereitung ist. Bei unbekannten Räumlichkeiten ist es notwendig, den Raum vorab auf Tauglichkeit zu überprüfen. Dies kann entweder persönlich geschehen, oder man bittet den Vermieter (oder die Person, die diese Räumlichkeiten zur Verfügung stellt) um eine genaue Beschreibung und Fotos.

Begrüßung des Klienten (1-3 Min.)

Der Berater begrüßt den Klienten an der Tür des Raumes mit einem herzlichen Lächeln und – soweit zulässig (physische Distanz)– mit Handschlag. Sie/er begleitet zum oder weist auf den zugewiesenen Platz, verbunden mit einem informellen, auflockernden Gespräch.

Geeignete Fragen:

Wie geht es Ihnen? Wie fühlen Sie sich?

Hatten Sie einen langen Tag? Wie war Ihr heutiger Arbeitstag? Haben Sie heute noch viel zu tun?
Schon nach den Ferien? und so weiter.

Obwohl es sich hierbei um eine Reihe von obligatorischen sozialen Gesprächen handelt, die dem Klienten nicht fremd sind und häufig vorkommen, ist dies ein äußerst wichtiger Teil der individuellen Beratung. Unmittelbarkeit garantiert das Gefühl von „alten Bekannten“.
Ziele dieser Phase:

- Schaffen eines Gefühls der Sicherheit und des Wohlbefindens - die ersten Schritte zur Überwindung von Barrieren durch das Unbekannte
- Wahrnehmen des verbalen und nonverbalen Ausdrucks des Klienten - wichtig für die weitere Wahl der Methode und des Tempos der Kommunikation mit dem Klienten, z.B. Offenlegung von Backup-Themen,

- Erlangen erster Informationen über die aktuelle Stimmung des Klienten.

In dieser Phase ist es sehr wichtig zu unterscheiden, ob der Klient von einem Berater empfangen wird, mit dem bereits gemeinsam an dem persönlichen Plan gearbeitet wurde, oder ob es sich um einen neuen Berater handelt, mit dem sich der Klient zum ersten Mal trifft.

Wenn es sich um einen Berater handelt, der den Klienten bereits kennt, kann diese Begrüßung durch andere Formulierungen ergänzt werden, die als Katalysator für eine offene Kommunikation dienen.

Es ist schön, Sie wiederzusehen. Ich habe mich schon sehr auf unser Treffen gefreut.

Wird das abschließende (Überprüfungs-)Treffen von einem neuen Berater geleitet, der dem Klienten unbekannt ist, ist es wichtig, dass der Berater dem Teil der Präsentation des Beraters ausreichend Aufmerksamkeit schenkt.

Vorstellung der Beraterin/des Beraters; Zweck/Ziel des Treffens und Ablauf

Der Berater ergreift die Initiative und knüpft nach der Begrüßung und dem informellen Gespräch an, indem die Visitenkarte überreicht wird. Dieser Schritt ist ein Zeichen dafür, dass ihm/ihr die Zusammenarbeit wichtig ist und dass er/sie, falls der Klient an einer Fortsetzung des beruflichen Kontakts interessiert ist, dazu bereit ist. Der berufliche Hintergrund und die Erfahrung der beratenden Person sind kurz darzustellen.

Beispiel für Anfänger:

Mein Name ist XY und ich bin Berater in der XY-Organisation, die in der Slowakei nicht nur ein Pionier auf dem Gebiet des Alters- und Arbeitsfähigkeitsmanagements ist, sondern auch aktiv an Forschungsaufgaben in internationalen Projekten mit Experten aus ganz Europa mitarbeitet [der Kunde ist über den Ruf der Organisation informiert]. Ich bin seit 20 Jahren in der Beratung tätig und mache meinen Job immer noch gerne [es ist wichtig, dem Kunden zu signalisieren, dass der Berater seine Arbeit mit Begeisterung und nicht aus Trägheit nur für Geld macht ..., bzw. nicht von jetzt nach gleich zum

Experten für das Thema geworden ist]. Auch wenn ich einen Hochschulabschluss habe [siehe die Visitenkarte, die der Klient in der Hand bzw. vor sich liegen hat], bin ich weder Psychologe noch Therapeut [der Berater zeigt auch seine „Schwächen", wo seine Kompetenzen enden], aber ich bin Andragogiker [das wirkt meist auf den Klienten und weckt sein Interesse - es klingt exotisch] und ich versuche, mit sozio-andragogischer Beratung [Bedeutung erklären!] verschiedene soziale Probleme zu lösen, zu denen wir auch den Zustand der Arbeitsfähigkeit zählen können. Die in diesem Büro zur Verfügung gestellten Informationen sind ausschließlich dazu bestimmt, Ihre Arbeitsfähigkeit zu unterstützen. Niemand sonst hat Zugang zu ihnen! [Vertrauen ist der Eckpfeiler der Beratung] Warum ist dieses Abschlussgespräch (Review) wichtig? [eine rhetorische Frage, mit der der Berater eine thematische Brücke schlägt. Eine genaue Darstellung der Gründe und Ziele des Beratungsgesprächs ist äußerst wichtig, um die Bedenken des Klienten zu zerstreuen.

Es besteht kein Zweifel, dass Work Ability Management ein Konzept ist, bei dem jede/r ein Gewinner ist.
Der Berater sollte diesen Teil energisch und in einem für den Klienten angemessenen Tempo angehen. Mit ihrem Enthusiasmus „fesseln" sie den Klienten richtig. Der Klient hat die Möglichkeit zu überprüfen, ob die Informationen, die er/sie beim (oder vor dem) Ausfüllen des WAI-Fragebogens erhalten hat, mit denen übereinstimmen, mit denen der Berater ihn/sie nun vertraut gemacht hat.

Durchführung des WAI-Fragebogens, des Interviews/Dialogs und der Dokumentation (x Minuten)

Die Ergebnisse des WAI-Fragebogens werden erläutert und – mit Hilfe des Ampelsystems – veranschaulicht. Das anschließende Gespräch wird handschriftlich dokumentiert bezüglich der wesentlichen Themen und vor allem mit ausformulierten Zielen und Maßnahmen zur Förderung der individuellen Arbeitsfähigkeit.

Beispiel für Anfänger:

Herr X, wie ist es Ihnen bei der Umsetzung Ihres persönlichen Plans ergangen? Welche Ziele haben Sie bereits erreicht? Welche sind noch in der Umsetzung? Hat sich Ihre Meinung über die Förderung der Arbeitsfähigkeit in irgendeiner Weise verändert? ...

In den meisten Fällen bringt der Klient bei Sitzungen, in denen er seine Aktivität oder aktive Beteiligung an der Überwindung der festgestellten Hindernisse erklären muss (so etwas wie die Erledigung seiner „Hausaufgaben“), seine eigene vorgefertigte Version (Bericht) mit. Es ist sehr wichtig, diesen Bericht des Kunden zu akzeptieren und alle Aspekte mit Hilfe von Kontrollfragen gründlich durchzugehen.

Tabelle 6: Die Kontrollfragen basieren auf dem Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit

Stockwerk	Fragen
1. Gesundheit und funktionale Kapazität	Haben Sie Ihre Ernährung verändert? Hat sich Ihr Tag-/Nacht-Biorhythmus verbessert? Welche Erfolge haben Sie bei der Verbesserung der körperlichen/psychosozialen Gesundheit (Fitness) erzielt? Haben Sie an medizinischen Vorsorgeuntersuchungen teilgenommen? Ist es Ihnen gelungen, Ihre Entspannungstechniken zu verbessern? Welche Zahl würde auf einer Skala von 0-10 Ihre Lebenszufriedenheit ausdrücken? Auf einer Skala von 0-10, welche Zahl würde Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit ausdrücken? [0 bedeutet die niedrigste, 10 die bestmögliche Stufe]
2. Wissen, Können, Kompetenzen	Welche der geplanten Bildungs- und Beratungsaktivitäten konnten Sie durchführen bzw. haben Sie seit der Erstellung Ihres persönlichen Plans irgendeine Bildungsaktivität durchführen können? Konnten Sie bei der Arbeit etwas Neues lernen? Haben sich Ihre beruflichen Ziele geändert? Hat sich Ihre berufliche Position verändert?

	Gab es neue Aktivitäten (z. B. Hobbys) außerhalb der Arbeit, die sich auf Ihre Kompetenzen auswirken?
3. Werte, Einstellungen, Motivation	Haben sich Ihre Werte geändert? Erinnern Sie sich noch an die Werte, die Sie in Ihrem persönlichen Plan festgelegt haben? Hat sich Ihre Motivation bei der Arbeit verändert? Gibt es neue Anreize oder Hindernisse, die Ihre Motivation beeinflussen? Stimmen Sie der Aussage zu, dass es Ihnen seit der Erstellung Ihres persönlichen Plans gelungen ist, Ihr Privat-, Familien- und Arbeitsleben besser miteinander zu vereinbaren? JA / NEIN - beschreiben Sie die konkreten Veränderungen. Was hilft Ihnen bei der Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Berufsleben bzw. was / wer stört Sie daran? Erinnern Sie sich daran, wo Sie sich in 5 Jahren sehen wollten, als Sie einen persönlichen Plan erstellten? Sind Sie auf dem richtigen Weg?
4. Arbeit, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel, ..., Arbeitsteam, Führung/ Führungsstil	Hat sich etwas daran geändert, wann, wo und mit wem Sie gerne arbeiten? Wie ist Ihre Zusammenarbeit mit Kollegen, mit Vorgesetzten? Nehmen Sie sie eher positiv oder negativ wahr? Haben sich Ihre Erwartungen an Kollegen und Vorgesetzte verändert? Gibt es Veränderungen in der Unternehmenskultur? Ist Ihrer Meinung nach das Interesse der Führungskräfte gestiegen, Veränderungen in die Praxis umzusetzen? Wissen Sie noch, was Sie an Ihrem Arbeitgeber am meisten geschätzt haben? Hat sich etwas geändert? Hat sich die Einstellung Ihres Arbeitgebers zu Fragen der Unterstützung bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, die Stellenbeschreibung, das Arbeitsklima, die Art der Kommunikation und die Mitarbeiterführung geändert?

Vereinbaren eines Kontrollgesprächs (1-3 Minuten)

Wenn es sich nicht um das letzte Treffen des Beratungsprozesses zur Förderung der Arbeitsfähigkeit handelt ist es notwendig, ein weiteres Treffen

zu vereinbaren, um den Fortschritt des Klienten bei der Umsetzung der selbstgewählten Ziele und Maßnahmen zu überprüfen. Das Kontrollgespräch sollte im Zeitraum von 10 bis 12 Wochen nach der Durchführung des individuellen Beratungsgesprächs stattfinden.

Feedback-Befragung (1-3 Minuten)

Füllen Sie den Fragebogen zur Beurteilung der Beratung entweder online aus oder halten Sie ein vorbereitetes Formular bereit.

Ende des Treffens und **Verabschiedung** des Klienten (1-3 Minuten)

Der Berater begleitet den Klienten zur Tür. Sie schütteln sich die Hände und verabschieden sich.

Auf Wiedersehen. Ich bin sehr froh, dass ich Sie kennenlernen durfte, und falls Sie noch Fragen haben, haben Sie meine Kontaktdaten ...

Quellen

[1] MACHALOVÁ, M.: Andragogical and socio-andragogical counselling in the context of lifelong learning and education. In: Matulčik, J. (ed.): Acta Andragogica 1. The collection is a partial output of the research project of the grant task VEGA MŠ SR no. V-06-434-00 Systematization of species and forms of andragogical action and their interpretation. Bratislava: Gerlach Print, p. 63 -70, ISBN 978-80-89142-14-9

[2] KOŠŤALOVA, H., CUDLÍKOVÁ, M., NĚMCOVÁ, L.: Satisfied career advisor. Prague: EKS, 2018, p. 87, ISBN 978-80-87993-05-7

[3] MOTSCHING, R., NYKL, L.: Human-centred communication - Understanding yourself and others. Prague: Grada Publishing, 2011 p. 176, ISBN: 978-80-247-3612-9

[4] CSIKSZENTMIHALYI, M.: Flow. The Psychology of Optimal Experience. Prague: Portal, 2015 p. 328, ISBN: 978-80-262-0918-8 / https://hu.wikipedia.org/wiki/Cs%C3%ADkszentmih%C3%A1lyi_Mih%C3%A1ly

7. Der Wert des Arbeitsfähigkeitsindex als Indikator für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit – Wie die persönliche und berufliche Bereitschaft für ein längeres Arbeitsleben gestärkt werden kann

7.1 Einleitung - Der Kanarienvogel im Kohlebergwerk[3]:

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit stand in den letzten Jahrzehnten ganz oben auf der Agenda von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und politischen Entscheidungsträgern. Dies ist nicht zuletzt auf die demografische Entwicklung (Alterung der Bevölkerung und Verjüngung) und die damit verbundenen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen. Auch qualitative Veränderungen treten auf: Eine zunehmende Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt mit globalem Wettbewerb erfordert eine Perspektive, die nicht nur die Leistung der Beschäftigten vor dem Hintergrund bestehender oder zukünftiger Arbeitsformen im Unternehmen, sondern auch vor dem Hintergrund der Anforderungen des Arbeitsmarktes betrachtet. Unterschiedliche und neue Aspekte und Elemente sind gefragt: Fachwissen, aber auch Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten usw.

Die Herausforderung besteht darin, gut ausgestattete, gesunde und motivierte Arbeitnehmer zu haben, die möglichst bis zum Rentenalter arbeiten. Daher ist es wichtig, das Risiko von Ausfällen zu minimieren und potenzielle Ausfälle frühzeitig zu erkennen. Das WAI ist das ideale Instrument, um ein erhöhtes Krankheits- und Arbeitslosigkeitsrisiko zu erkennen, insbesondere in

[3] Die Mitnahme von Kanarienvögeln in den Kohle- und Erzbergbau hatte einen praktischen Grund: Das Aufhören des Vogelgesangs war ein Warnsignal für eine erhöhte Kohlenstoffmonoxidkonzentration. Die niederländischen Partner weisen hier dem Work Ability Index die Funktion eines Frühhinweissystems zu. Zitiert wird hier das Lied von 'The Police' (Songwriter: Gordon Sumner) auf dem Album Zenyatta Mondatta (1980)

Kombination mit anderen Instrumenten. In diesem Sinne hat der WAI die Funktion des Kanarienvogels im Kohlebergwerk: Gibt es ein erhöhtes Risiko? Arbeitsfähigkeit und der Work Ability Index (WAI) sind wichtige Elemente der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und können Arbeitnehmern und Arbeitgebern mehr Einblick in ihre aktuelle Situation geben, in die individuellen und organisatorischen Stärken und Schwächen, die Chancen und die möglichen Risiken, z. B. frühzeitige Probleme von Beschäftigten. Weitere Elemente der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit sind Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit. Die Unterschiede werden später erläutert, aber die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit basiert auf diesen drei Elementen.

In den Niederlanden bieten spezialisierte private Unternehmen Dienstleistungen im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz an (die so genannten *Arbo-diensten*). Die *Arbo-diensten*[4] spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Diese Dienste für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz konzentrieren sich sowohl auf die Arbeitsorganisation als auch auf den einzelnen Arbeitnehmer.

In diesem Beitrag werden vier Ansätze untersucht, die von den Arbeitsschutzdiensten in den Niederlanden zur Verbesserung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und der Arbeitsbedingungen eingesetzt werden und die alle auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit und der Verwendung des WAI basieren. Der WAI wird von diesen Diensten als Instrument zur Vorhersage eines höheren Risikos für Fehlzeiten oder Arbeitslosigkeit verwendet.

Untersucht werden die folgenden Fragen:

[4] In den Niederlanden ist ein Arbeitsschutzdienst ein Unternehmen, das Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei der Ausarbeitung und Umsetzung einer Richtlinie zu Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten unterstützt. Die gesetzlichen Arbeitsschutzpflichten erfordern spezifische Fachkenntnisse, über die der Arbeitgeber in der Regel nicht verfügt. Ein Arbeitsschutzdienst berät und übernimmt daher Aufgaben des A.rbeitgebers in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Abwesenheitsunterstützung, Anleitung zur Wiedereingliederung, Risikoinventur und -bewertung (RI&E – in Deutschland: Gefährdungsbeurteilung)

(1) Was ist die Rolle der Organisationen? Was ist die Verantwortung und Rolle des Arbeitgebers bei der Verbesserung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter?
In den Niederlanden wurden viele Instrumente entwickelt, um Arbeitgeber in dieser Hinsicht zu unterstützen. Instrumente, die auf verschiedene Aspekte abzielen, wie z. B. Prävention (Verhinderung von Abwanderung) oder Kuration. Die Herausforderung besteht darin, die Bereitschaft und Fähigkeit der Arbeitnehmer zu stärken, aktiv an einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und lebenslangem Lernen zu arbeiten.

(2) Den Arbeitnehmern in den Niederlanden wurde in den letzten Jahren mehr Verantwortung für die Sicherung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit übertragen. Welche Maßnahmen und Initiativen können Arbeitnehmer selbst ergreifen und einsetzen, um ihre nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, z. B. durch einen persönlichen (Weiterbildungs-)Plan.

In diesem Beitrag werden diese Fragen diskutiert und vier verschiedene Ansätze zu diesem Problem analysiert. Ziel ist es, beide Vorgehensweisen zu unterstützen: Individuelle Strategien und Instrumente benötigen eine Arbeitsorganisation, die sich auf die Arbeitsfähigkeit und die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit konzentriert. Zunächst werden wir kurz die (Entwicklung der) niederländische Politik zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und die Rolle der sogenannten Arbo-diensten vorstellen. Dann werden wir die Konzepte der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, der Vitalität und der Arbeitsfähigkeit diskutieren, bevor vier Fallbeispiele vorstellt werden.

7.2 Das Gesetz über die Arbeitsbedingungen und die Dienste für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz in den Niederlanden

Wie sieht die niederländische Politik in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aus? Die jüngste

niederländische Politik ist generell geprägt vom Glauben an die Marktkräfte, Deregulierung und Liberalisierung sowie die kollektive als auch individuelle Stärkung der Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Seit dem Gesetz über die Arbeitsbedingungen (1998) lag der Schwerpunkt vor allem auf der Stärkung der Unternehmensebene. Die nachfolgenden Regierungen haben die (finanzielle) Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern für die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen, sicherer und gesunder Arbeit und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit betont. Die Rolle der Regierung ist darauf bezogen, die Standards offen zu setzen. Die Unternehmen mussten diese Standards selbst ausfüllen, z. B. Unternehmensgrenzwerte für die Exposition gegenüber gefährlichen Stoffen. Die arbeitspolitischen Regeln wurden (weitgehend) abgeschafft und die Erstellung von so genannten Arbeitsbedingungskatalogen nach Branchen wurde gefördert.

Festzustellen ist, dass sich unter dem Einfluss der Globalisierung und des EU-Binnenmarktes die Wahrnehmung der Regierungsrolle radikal verändert hat. Seit den 1990-er Jahren konzentrierten sich die niederländischen Regierungen zunehmend darauf, die Niederlande im internationalen Vergleich „wettbewerbsfähig“ zu halten. Lohnmäßigung, ein flexibler Arbeitsmarkt, geringer Verwaltungsaufwand, günstige Steuersätze und effektive Marktkräfte waren wichtige Ziele. Die Hauptverantwortung für die Arbeitsbedingungen und die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit im Allgemeinen liegt also bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Es gibt auch ein klares finanzielles Interesse an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Kosten für krankheitsbedingte Abwesenheit sind zum Beispiel ein wichtiger Anreiz für Arbeitgeber. In den Niederlanden muss der Arbeitgeber seiner/seinem Beschäftigten im Krankheitsfall zwei Jahre lang Lohn zahlen. Am Ende dieser zwei Jahre wird geprüft, ob der Arbeitnehmer arbeitsunfähig ist. Während dieser zwei Jahre sind sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer dafür verantwortlich, dass der Arbeitnehmer an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt. Krank sein kostet den Arbeitgeber also eine Menge Geld.

Wir können dies veranschaulichen, indem wir uns die Entwicklung des Krankenstands im Jahr 2019, dem letzten Jahr vor der Covid-Pandemie, ansehen. Die Quelle ist der jährliche Bericht über Krankheitsurlaub und Arbeitsbedingungen in den Niederlanden.

Im Allgemeinen belaufen sich die durchschnittlichen Kosten für einen Arbeitgeber auf etwa € 450,- pro Tag, an dem der Arbeitnehmer abwesend ist. Die Summe ergibt sich aus Löhnen, Vertretungen/Personalersatz, Produktionsausfällen usw. Insgesamt ist das eine riesige Summe Geld. Im Jahr 2019 hatten 25 % der Arbeitnehmer in den Niederlanden gesundheitliche Probleme, die auf die Arbeit zurückzuführen waren. Die Exposition gegenüber gefährlichen Stoffen kostet jährlich mehr als 3.000 Menschenleben und 17 % der Beschäftigten klagen über Burnout. Bemerkenswert ist auch die Zunahme der sozialen Unsicherheit am Arbeitsplatz (Aggression und Gewalt, Mobbing und sexuelle Einschüchterung oder Belästigung). Außerdem gab es 2019 114.000 Arbeitsunfälle, die zu Arbeitsausfällen führten.

Die Kosten für die Lohnfortzahlung werden auf 13 Milliarden Euro geschätzt. Der Anteil der arbeitsbedingten Fehlzeiten beläuft sich auf 6 Milliarden Euro. Die Kosten der Lohnfortzahlung bei Berufskrankheiten sind stark gestiegen: von 1,2 Milliarden Euro im Jahr 2014 auf 2,5 Milliarden Euro im Jahr 2018. Am höchsten sind sie im Gesundheitswesen (540 Millionen Euro), gefolgt von der Industrie (310 Millionen Euro) und dem Handel (300 Millionen Euro). Der Anstieg ist auf den Steigerungen der Lohnkosten selbst und die Zunahme an psychischen Berufskrankheiten zurückzuführen, vor allem weil Arbeitnehmer mit einer psychischen Berufskrankheit mehr Fehltage hatten. Infolgedessen stiegen die Kosten für Fehlzeiten aufgrund psychischer Berufskrankheiten von 1 Milliarde Euro im Jahr 2014 auf 2,1 Milliarden Euro im Jahr 2018. [1] Ein Arbeitgeber spart also viel Geld, wenn er den Krankenstand reduziert.

Krankheit ist ein Teil der Kosten für einen Arbeitgeber, aber sicherlich nicht der einzige Aspekt. Eine geringe Arbeitsfähigkeit erweist sich ebenfalls als kostspielige Angelegenheit für den Arbeitgeber. Es gibt einige Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen dem Verlust der Arbeitsfähigkeit und dem Produktionsverlust. In der Literatur wird dies als Präsentismus bezeichnet und bezieht sich auf das Problem, dass Arbeitnehmer, die mit gesundheitlichen

Beschwerden zur Arbeit kommen oder krank sind, sich aber nicht krank melden, weniger produktiv sind. [2]

Oft passt ihre Arbeit nicht zu ihrer Gesundheit. Dadurch sinkt die Arbeitsfähigkeit weiter, was zu weiteren Produktivitätsverlusten führen kann. [3] Darüber hinaus erhöht eine verminderte Arbeitsfähigkeit das Risiko von Langzeitausfällen. Eine verringerte Arbeitsfähigkeit ist oft weniger sichtbar als krankheitsbedingte Fehlzeiten. Außerdem führen Arbeitgeber in der Regel keine Aufzeichnungen über Mitarbeiter mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit. Viele Unternehmen erleiden offenbar erhebliche Produktionsausfälle aufgrund der verminderten Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Er beträgt oft etwa 10 % der Lohnsumme. In diesen 10 % ist auch der Produktivitätsverlust von Personen enthalten, die krank zu Hause sind (das sind im Durchschnitt vor Covid-19 4 %). Präsentismus kostet mehr als Absentismus. Das Verhältnis beträgt etwa 1,5 : 1. [4]

Von der Politik zur Realität

Wie beschrieben sind die Arbeitgeber in den Niederlanden verpflichtet dafür zu sorgen, dass ihre Arbeitnehmer sicher und gesund arbeiten können. Was dies genau bedeutet, ist im Gesetz über die Arbeitsbedingungen (1998), im Erlass über die Arbeitsbedingungen und in der Verordnung über die Arbeitsbedingungen nachzulesen. Um diese Gesetze strikt einzuhalten, muss jeder Arbeitgeber über eine Arbeitsschutzpolitik verfügen: Jeder Arbeitgeber in den Niederlanden muss seinen Mitarbeitern eine angemessene Betreuung bieten und (kranke) Mitarbeiter über berufliche Risiken informieren und beaufsichtigen. Nicht nur der Arbeitgeber hat Verpflichtungen, sondern auch der Arbeitnehmer muss eine Reihe von Vorschriften einhalten. Ziel ist es, Arbeitgeber und Arbeitnehmer dazu anzuregen, in die Prävention von Krankheiten und Fehlzeiten zu investieren.

Das Gesetz über die Arbeitsbedingungen wurde am 1. Juli 2017 neu gefasst. Arbeitgeber müssen seitdem obligatorisch einen Rahmenvertrag für Arbeitsschutzdienste abschließen, in dem Mindestanforderungen für gesundes und sicheres Arbeiten vereinbart werden, zum Beispiel mit dem Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Gegenstand sind die Mindestrechte

und
-pflichten des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers und des Anbieters von Gesundheits- und Sicherheitsdienstleistungen.

Die meisten niederländischen Unternehmen haben einen Vertrag mit spezialisierten Unternehmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, die Dienstleistungen zu Arbeitsbedingungen, Prävention usw. anbieten. Es gibt verschiedene Arten von Gesundheits- und Sicherheitsunternehmen:

- Der Arbeitgeber kann sich dafür entscheiden, für bestimmte Aufgaben externe (Arbeitsschutz-) Experten einzustellen, die mit seinen eigenen Mitarbeitern zusammenarbeiten, die bestimmte Aufgaben als Experten wahrnehmen.
- Der Arbeitgeber kann sich dafür entscheiden, einen internen Dienst für Sicherheit und Gesundheitsschutz einzurichten.
- Der Arbeitgeber kann einen Vertrag mit einem externen Dienst für Sicherheit und Gesundheitsschutz abschließen.

Wenn der Arbeitgeber beschließt, die Arbeitsschutzdienste selbst zu gestalten, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein:

- Die Zustimmung der Arbeitnehmer muss über einen Tarifvertrag oder über die Arbeitnehmervertretung (Personalvertretung (PVT) oder Betriebsrat, Ondernemingsraad - OR) erfolgen.
- Der Arbeitgeber muss einen zertifizierten Sachverständigen mit der Beurteilung/Prüfung der Risikoinventarisierung und -bewertung (RI&E) beauftragen.
- Der Arbeitgeber muss für die (krankheitsbedingten) Fehlzeiten seiner Arbeitnehmer, die Arbeitsbedingungen-Sprechstunde, die arbeitsmedizinische Untersuchung und die Terminuntersuchungen immer einen zugelassenen Betriebsarzt beauftragen.

Wie diese gemeinsame Verantwortung funktioniert, lässt sich an den Regelungen für erkrankte Arbeitnehmer ablesen. Die meisten Arbeitsorganisationen nutzen einen Gesundheits- und Sicherheitsdienst zur Unterstützung kranker Arbeitnehmer bei Fehlzeiten. Wenn ein Arbeitnehmer

erkrankt, muss er dies seinem Arbeitgeber melden, und dann beginnt ein Zeitraum von zwei Jahren potenzieller Krankheitsabwesenheit. In diesen zwei Jahren müssen sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer ihr Möglichstes tun, um so schnell wie möglich wieder an die Arbeit zu kommen. Der Arbeitnehmer muss zu seinem "eigenen" Arbeitgeber zurückkehren oder, wenn zum Beispiel das Arbeitsverhältnis gestört ist, zu einem anderen Arbeitgeber. Es gibt also zwei so genannte Gleise: Das erste Gleis zielt auf die Rückkehr in das Unternehmen, vorzugsweise an den eigenen Arbeitsplatz. Der zweite Weg zielt auf einen neuen Arbeitsplatz an einem anderen Ort ab.

Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer sind eindeutig verpflichtet, sich um die Beendigung des Krankenstands zu bemühen. Zwei Jahre sind die Höchstdauer. Nach zwei Jahren Krankheit kann der Arbeitnehmer Anspruch auf eine Leistung haben. Dabei handelt es sich um eine (Teil-)Invaliditätsleistung.

Aufgrund der Verpflichtung zur Lohnfortzahlung für die Fehltage während der Krankheitszeit haben die Arbeitgeber ein großes finanzielles Interesse daran, die Fehlzeiten ihrer Beschäftigten zu verringern. Die durchschnittlichen Kosten pro Tag belaufen sich auf etwa € 450,- pro Arbeitnehmer. Fehlzeiten führen zu wirtschaftlichem Schaden, weil Personalkosten verloren gehen, ohne dass es eine Gegenleistung gibt.

Darüber hinaus sind die Arbeitgeber moralisch und rechtlich verpflichtet, arbeitsbedingte Fehlzeiten zu begrenzen. Schließlich sind gesundheitliche Beschwerden die unmittelbare Folge der Arbeit und führen zu individuellen und sozialen Schäden. Durch eine präventive Politik und ein gutes Fehlzeitenmanagement können Arbeitgeber Fehlzeiten reduzieren und damit ihre Effektivität steigern. Wenn ein Arbeitgeber nicht genug für die Wiedereingliederung seiner Arbeitnehmer tut, kann die Agentur für Arbeit eine Strafe verhängen. Der Arbeitgeber muss dann die Löhne für maximal ein Jahr länger weiterzahlen.

Was geschieht, wenn ein Arbeitnehmer nicht an seiner Wiedereingliederung mitwirkt? In diesem Fall kann der Arbeitgeber den Lohn einbehalten. Oder, im Extremfall, den Arbeitnehmer entlassen. Ein Bezirksgericht muss dem zustimmen.

Während der Krankheitszeit gibt es verschiedene Zeitpunkte, an denen Maßnahmen ergriffen werden müssen (s. Tabelle 7). So muss beispielsweise sechs Wochen nach dem ersten Krankheitstag ein Betriebsarzt hinzugezogen werden, der eine diagnostische Analyse des Problems vornimmt und einen Rat erteilt. Nach acht Wochen muss es einen Aktionsplan geben. Nach einem Jahr Krankheit muss ein arbeitsmedizinischer Bericht erstellt werden.

Tabelle 7: Ablauf des Unterstützungsprozesses bei Erkrankungen

Innerhalb von 8 Tagen	Woche 2	Woche 6	Woche 8	Woche 52
Aufnahme	Diagnose	Betriebsärztliche Beratung	Planung der Vorgehensweise	Arbeitsmedizinischer Gesundheitsbericht

Der Betriebsarzt spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle. Er ist jedoch nicht der einzige. Der Dienst für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz verfügt über vier Arten von Sachverständigen: Betriebsärztin/-arzt, Arbeitshygieniker, Sicherheitsfachkraft und Arbeits- und Organisationsexperten. Der Arzt beurteilt, ob der Arbeitnehmer arbeitsunfähig ist. Dabei prüft sie/er die regulären Tätigkeiten des Arbeitnehmers, aber auch, ob es Möglichkeiten gibt, eine andere Arbeit zu verrichten.

Wer beurteilt, ob ein Arbeitnehmer krank ist? Ein Arbeitgeber kann und darf nicht beurteilen, ob ein Arbeitnehmer krank ist. Zum einen ist der Arbeitgeber kein Arzt, zum anderen darf nach den Datenschutzbestimmungen nur ein Arzt über die Arbeitsfähigkeit eines Arbeitnehmers urteilen.

Manchmal sind sich der Arbeitgeber und der kranke Arbeitnehmer nicht einig über die Krankheit oder die Wiedereingliederung. In diesem Fall können sie den Tarifvertrag zu Rate ziehen. Dieser beinhaltet in der Regel eine Streitbeilegung.

Gemeinsam mit dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer ist ein Arbeitsschutzdienst dafür verantwortlich, dass der Arbeitnehmer so schnell wie

möglich verantwortungsbewusst an seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Einige Arbeitsschutzdienste nutzen u. a. den WAI als Instrument zur Unterstützung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei der Verhinderung von Fehlzeiten. Sie verfügen über eine Lizenz zur Nutzung des WAI von Blik op Werk.

7.3 Das Konzept der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Vitalität

In den letzten Jahren wurde den verschiedenen Aspekten der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Was ist der Unterschied zwischen nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Vitalität? Van der Klink et al. [13] bezeichnen Arbeitnehmer als nachhaltig beschäftigungsfähig, wenn sie kontinuierlich über realisierbare Möglichkeiten und Bedingungen verfügen, um in ihrer aktuellen Arbeit und in der zukünftigen Arbeit (weiter) tätig zu sein und dabei Gesundheit und Wohlbefinden zu erhalten. In ihrer Antrittsvorlesung bezeichnete u. a. Tinka van Vuuren [5] die Arbeitsfähigkeit als eines der drei Elemente der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Van Vuuren bezog sich auf einen Bericht des niederländischen Sozial- und Wirtschaftsrats, der in "*Eine Frage des gesunden Menschenverstands: breit angelegte Präventionspolitik in Arbeitsorganisationen*" [6] feststellte, dass sich nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit aus drei Elementen zusammensetzt: Vitalität, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit.

- **Vitalität** kann allgemein verstanden werden als Lebenskraft, Energie und Inspiration (siehe Schaufeli und Bakker [7]). In Bezug auf das Arbeitsumfeld kann dies auch die Motivation der Mitarbeiter umfassen. Die Motivation hängt mit einer Reihe komplexer Faktoren zusammen, wie z. B. dem Führungsstil, dem Ausmaß, in dem Verantwortlichkeiten auf verschiedene Ebenen in der Organisation verteilt sind, den Beschäftigungsbedingungen, der Beurteilungs- und Vergütungspolitik, der

Vielfalt der Arbeit, den Aufstiegsmöglichkeiten, der Arbeitsatmosphäre und dem Arbeitsdruck.

- **Arbeitsfähigkeit** ist das Ausmaß, in dem eine Person physisch, psychisch und sozial in der Lage ist, in ihrer aktuellen Position zu arbeiten (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005 [8]). Die Arbeitsfähigkeit kann unter anderem mit Hilfe des Work Ability Index (WAI) quantifiziert werden, der die physische, psychische und soziale Arbeitsfähigkeit von Personen misst. Mit dem WAI wird überprüft, ob die Person die gestellten beruflichen Anforderungen erfüllt. Eine finnische Evaluierung hat gezeigt, dass ein niedriger WAI-Wert in starkem Maße mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Arbeitsunfähigkeit und mehr direkten Kosten aufgrund von Fehlzeiten verbunden ist. Auf der Grundlage des WAI ist es möglich, eine Nachuntersuchung durchzuführen oder Maßnahmen zu ergreifen, die auf die jeweilige Person zugeschnitten sind. Darüber hinaus kann der WAI die Entwicklung und Umsetzung einer integrierten nachhaltigen Beschäftigungspolitik innerhalb einer Organisation anregen.
- In einer Studie von SEO Economic Research wird die Beschäftigungsfähigkeit definiert als "das Ausmaß, in dem Menschen während ihres Lebens eine produktive und lohnende Arbeit finden und behalten können". Die **Beschäftigungsfähigkeit** ist in diesem Sinne dynamischer: Sie hört nie auf. Die Politik der Beschäftigungsfähigkeit zielt auf die dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit des Personals ab und kann Instrumente wie Ausbildung, Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten umfassen. Die Beschäftigungsfähigkeit entspricht den modernen Erfordernissen der dynamischen wissensbasierten Wirtschaft, in der der Arbeitnehmer seinen Arbeitswert beibehält, um seinen Beruf (und nicht unbedingt seinen Arbeitsplatz) zu sichern. Mit einem Beschäftigungsfähigkeitsscan ist es möglich, ein Kapazitäts- und Persönlichkeitsprofil zu erstellen. Anhand dieses Scans kann festgestellt werden, welche Arbeit zu dem Arbeitnehmer passt, so dass dieser sich gezielt weiterbilden und entwickeln kann (De Vries, Gründemann, Van Vuuren & Willemsen [9]; De Vries, Gründemann & Van Vuuren [10]; Van Vuuren, Caniëls & Semeijn [11]).

Um bei der Arbeit gesund und produktiv zu sein und die Freude an der Arbeit zu erhalten, ist eine gute Arbeitsfähigkeit notwendig, damit man an der Arbeit teilnehmen kann (siehe Jehoel-Gijsbers [14]). Aber eine gute Gesundheit und Arbeitsfähigkeit allein reicht nicht aus: Dazu muss auch die Beschäftigungsfähigkeit in Ordnung sein, damit die Menschen auch produktiv sein können. Und es kann eine gute Arbeitsfähigkeit und eine gute Beschäftigungsfähigkeit geben, aber einen Mangel an Vitalität. Und dann ist es auch weniger erfolgreich, gesund und produktiv bei der Arbeit zu sein und Freude an der Arbeit zu behalten. Kurzum, wenn man nachhaltig beschäftigungsfähig sein will, braucht man eine gute Arbeitsfähigkeit, eine hohe Beschäftigungsfähigkeit und eine hohe Vitalität.

Diese Ausweitung spiegelt laut Van Vuuren den Wandel im Denken über nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in den letzten Jahren wider. Ursprünglich konzentrierte sich die Aufmerksamkeit vor allem auf die Vorbeugung von vorzeitigem Ausstieg und Krankheit. Van Vuuren zufolge war dies hauptsächlich ein negativer, defensiver Ansatz. In letzter Zeit hat sich eine positivere Perspektive auf die Förderung von Wohlbefinden, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit entwickelt. Anstatt sich also auf negative Aspekte wie Arbeitsstress und Arbeitsunfähigkeit, Ausscheiden von Arbeitnehmern und Beschwerden zu konzentrieren, orientiert sich der Ansatz der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit auf die Förderung von Wohlbefinden und Gesundheit sowie auf Umstände und Voraussetzungen, die dies unterstützen und verstärken. Auf diese Weise wird es möglich, länger zu arbeiten und bei der Arbeit optimal zu funktionieren. [5]

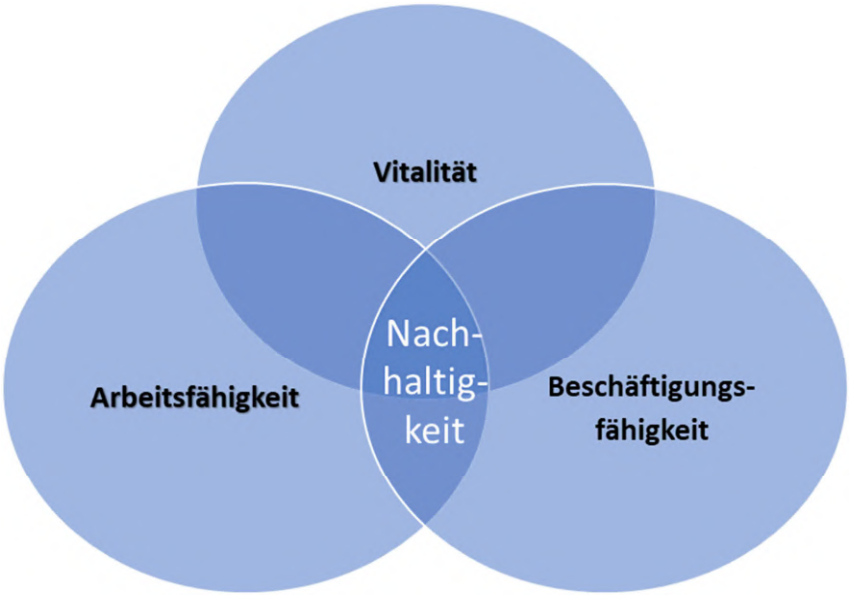
Ouweneel, Schaufeli und Le Blanc [12] stellen fest, dass analog zu dieser Verschiebung auch die Praxis arbeitsbezogener psychologischer Interventionen eine deutliche Entwicklung durchlaufen hat: von der Kuration über die Prävention zur Stärkung (amplification). Unter Verstärkung verstehen sie Interventionen, die darauf abzielen, das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten aktiv zu fördern [12]. Diese drei Arten von Interventionen unterscheiden sich durch die Art der Zielgruppe und den Inhalt, nämlich:

- Kuration und Genesung, die sich an weniger vitale Arbeitnehmer richtet: Milderung und Reduzierung der Folgen von verminderter Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.
- Prävention, die sich an Risikogruppen richtet: Vorbeugung gegen eine verminderte Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.
- Verstärkung, die sich an alle Arbeitnehmer richtet: Steigerung der Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.

Diese Maßnahmen gehen also über die bloße Verringerung und Vermeidung von Fehlzeiten hinaus. Bei der dritten, der Verstärkung, geht es darum, die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten zu erhöhen, auch von denen, denen es aktuell gut zu gehen scheint.

Diese Dreiteilung zeigt, dass es nicht ausreicht, kurative und präventive Maßnahmen zu ergreifen, wenn ein Unternehmen die Arbeitsbedingungen verbessern und nachhaltig Beschäftigungsfähigkeit erhalte will. Diese konzentrieren sich nämlich darauf, Fehlzeiten entgegenzuwirken und zu verhindern. Es ist auch wichtig, sich auf die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu konzentrieren.

Abbildung 10: Komponenten der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit



Quelle: SER Eine Frage des gesunden Menschenverstands: Breit angelegte Präventionspolitik in Arbeitsorganisationen [6]

7.4 Anwendung in der Praxis – Beobachtungen der Lizenznehmer

In den Niederlanden spielen die Arbo-diensten eine zentrale Rolle bei der Reduzierung von Fehlzeiten und der Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen, die sich sowohl an die Arbeitsorganisation als auch an den einzelnen Arbeitnehmer richten. Alle drei Komponenten der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit finden sich in diesen Instrumenten wieder, die auf die Pflege, die Prävention und die Verstärkung abzielen. Ausgangspunkt, auch historisch für die meisten Arbo-Dienste, ist das Konzept der Arbeitsfähigkeit und der WAI. In den letzten Jahren wurde der WAI erweitert und es werden auch andere Fragebögen verwendet. Der WAI wird mehr und mehr als

Kanarienvogel in den Minen verwendet: Er gibt eine klare Warnung, wenn die Luft verschmutzt ist oder wenn die Arbeitsfähigkeit einer Person abnimmt, so dass Maßnahmen ergriffen werden müssen. Die Art und Weise, wie die Arbo-Dienste das WAI nutzen können, ist eingeschränkt. Für die Nutzung des WAI können sie eine Lizenz von Blik op Werk erhalten. Eine der Bestimmungen für die Nutzung des WAI ist, dass es nicht als Instrument für die Auswahl von Mitarbeitern verwendet werden darf. Ist beispielsweise die Arbeitsfähigkeit einer Person mäßig, kann der Arbeitgeber dieses Ergebnis nicht zur Beendigung eines Arbeitsvertrags verwenden. Schauen wir uns vier Ansätze zur Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in den Niederlanden genauer an: Immense Advice, Holland Fit, Adaptics und PreventNed.

Immens Advies

Laut Erwin Visser, Berater für integriertes Gesundheitsmanagement von Immens Advies, ist das Unternehmen "eher eine Forschungsagentur als ein Beratungsunternehmen". Immense Advies konzentriert sich auf die Prävention und damit auf die frühzeitige Erkennung eines erhöhten Risikos des Schulabbruchs. „Unsere Vision basiert auf den Ideen von Ilmarinen und dem Haus der Arbeitsfähigkeit, wonach die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern bestimmt ist durch eine Wechselwirkung zwischen den Möglichkeiten der Arbeitnehmer zur Bewältigung von Anforderungen und Stress (in Bezug auf persönliche Ressourcen: Gesundheit, Kompetenzen und Motivation) und den Belastungen und Entwicklungsmöglichkeiten, die die Arbeitnehmer durch die Arbeit erfahren (in Bezug auf Umstände, Inhalte und Arbeitsanforderungen, Einfluss von Management und Führung). Das Haus wird als Metapher verwendet, um diese Interaktion widerzuspiegeln. Jedes "Stockwerk" umfasst auch verschiedene Untersuchungen: von der periodischen medizinischen Untersuchung (PMO) bis zum WAI und der Risikoanalyse und -bewertung (RI&E).

Basierend auf verschiedenen Fragebögen hat Immens Advies ein Online-Tool für Arbeitsorganisationen entwickelt, den „Net Employability Score“ (NES), der die Gesundheit, das Engagement und damit den Grad der Arbeitsfähigkeit, Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern abbildet. Der Zweck des

daraus abzuleitenden NES ist es, ein Bild der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit einer Organisation zu vermitteln.

Der NES-Score ist mit einem Dashboard verknüpft, das Managern auf einen Blick Einblick in die verschiedenen Aspekte der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern innerhalb ihrer Abteilung geben soll.

Die Methode ist eine Risikoanalyse der Arbeitsgruppen. Am Anfang eines jeden Prozesses steht ein Gespräch mit dem Arbeitgeber, in dem deutlich gemacht wird, dass die Grundlage für Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität in einer guten Gesundheits- und Sicherheitspolitik liegt. Das bedeutet, dass es ein Bild davon geben muss, was die wichtigsten Risiken für das Unternehmen sind und welche Gruppen in der Organisation beteiligt sind. Für jede Berufsgruppe werden die arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken ermittelt. Immens Advies bewertet das Risikoniveau und formuliert Maßnahmen zur Kontrolle oder Beseitigung arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken. Dies führt zur Erstellung eines Gesundheitsrisikoprofils für jede Arbeitsgruppe, das mit der RI&E untersucht wird. Mit diesen Profilen verfügt die Organisation über ein Instrument, um die Gesundheit und Vitalität in einer Funktionsgruppe zu beeinflussen. Damit sehen sie auch, womit sich die Organisation in den kommenden Jahren beschäftigen muss.

Nach Ansicht von Immens Advies ist es vor allem die Organisation, die dafür verantwortlich ist, die Arbeits-, Beschäftigungs- und Lebensfähigkeit eines Menschen zu verbessern und ihn/sie dadurch nachhaltig beschäftigungsfähig zu machen.

Der WAI und die Arbeitsfähigkeit sind die Grundlage: Sie geben einen Hinweis auf ein potenzielles Risiko, aber nicht mehr als das. Immense beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen: „Wir erstellen u. a. ein Risikoprofil des Arbeitsplatzes. Dieses Risikoprofil wird mit Hilfe eines Dashboards mit verschiedenen Indikatoren wie den körperlichen Anforderungen und der Kapazität der Arbeit visualisiert. Wir schauen auch auf die psychischen Aspekte der Mitarbeiter, wir schauen auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters und auf Dinge wie Arbeitsanforderungen, Ressourcen und Erholung. Und natürlich betrachten wir auch die physischen Aspekte am Arbeitsplatz.“

Die Ergebnisse werden mit allen an der Arbeitsorganisation Beteiligten besprochen. Die Ergebnisse werden in einem Dashboard für Manager festgehalten, die auf diese Weise den Überblick über Prävention und Fehlzeiten behalten können.

Um den Arbeitgeber über das Unternehmen zu informieren, werden die Ergebnisse mit anderen Unternehmen in vergleichbaren Branchen und Situationen verglichen. Dieser Benchmark basiert auf verschiedenen Fragebögen, die Immens Advise verwendet.

Für Immens Advise liegt der Fokus auf der Arbeitsorganisation. Der Arbeitgeber spielt eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit bei der Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität auf kurze Sicht und auf lange Sicht der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. „Es ist wichtig, dass man die Arbeitsbedingungen beeinflussen kann. Es geht darum, Probleme sichtbar zu machen und internes Benchmarking zu betreiben, dann kann man wirklich Schritte im Bereich der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit unternehmen."

Nach Ansicht von Immens Advies werden die Instrumente, die sich auf den Lebensstil und die privaten Umstände konzentrieren, überschätzt. In den Niederlanden wird der Rolle des Einzelnen, insbesondere dem Lebensstil und der persönlichen Entwicklung, viel Aufmerksamkeit geschenkt. Untersuchungen zeigen jedoch, dass der Einfluss des Lebensstils auf die Arbeit sehr begrenzt ist. Erwin Visser kommt zu dem Schluss: „Es gibt zum Beispiel kaum einen Zusammenhang zwischen der Raucherentwöhnung und der Arbeitsfähigkeit. Was man tun muss, ist natürlich, sich bewusst zu machen, dass man mit diesem Lebensstil nicht weiterkommt, dass man nicht weiterkommen kann. Aber viel mehr auch nicht."

Holland Fit: WAI als Ausgangspunkt für die Analyse

Für Holland Fit sind das Konzept der Arbeitsfähigkeit und der Work Ability Index (WAI) die Grundlage für die Betrachtung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern. Laut Erik Steenbakkers, Direktor von Holland Fit, gibt es kein besseres, validiertes Instrument mit einem guten

Vorhersagewert. Den Work Ability Index nutzt Holland Fit als Ausgangspunkt. Er bildet die Grundlage für weitere Untersuchungen. Holland Fit hat auf der Grundlage des WAI verschiedene Fragebögen zu weiteren Aspekten entwickelt, die zusammen ein gutes Bild der Arbeitsfähigkeit, Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit eines einzelnen Mitarbeiters und der Arbeitsorganisation ergeben. Um diagnostizieren zu können, warum die Arbeitsfähigkeit ausgezeichnet, gut, mäßig oder schlecht ist, hat Holland Fit den WAI mit einer Reihe von Fragen und Instrumenten ergänzt, um einen Einblick in die persönliche Situation einer Person zu erhalten. Die Ergänzungen können sich auf Themen wie den Lebensstil beziehen, z. B. auf das Schlafverhalten oder auf Bewegung, Rauchen, Alkohol, Ernährung und Entspannung. Außerdem geht es um persönliche Merkmale, um Enthusiasmus, um die Ressourcen einer Person, aber auch um organisatorische Merkmale einschließlich der Beziehung zum Vorgesetzten und der Einrichtungen, die die Organisationen zur Verfügung stellen, wie z. B. Bildung und andere Sozialleistungen für Mitarbeiter.

Der Ansatz von Holland Fit zielt letztlich darauf ab, Schritt für Schritt Bewegung in Verhaltens- und Organisationsänderungen zu bringen. Es geht um den Aufbau von Bewusstsein, den Einsatz der richtigen Fähigkeiten und ein vitales Umfeld. Es geht um das Gleichgewicht und den Zusammenhalt zwischen den verschiedenen Komponenten: Motivierte, einsatzfähige Mitarbeiter stärken die Stärke von Organisationen und umgekehrt. Der Schwerpunkt von Holland Fit liegt also sowohl auf dem Einzelnen als auch auf dem Unternehmen.

Holland Fit beginnt mit einem Schnellscan, der auf dem WAI basiert, um die aktuelle Arbeitsfähigkeit zu ermitteln. Die Einsicht in die eigene Arbeitsfähigkeit ist der Ausgangspunkt für einen persönlichen Plan, um die notwendigen Schritte zu unternehmen, um die Arbeitsfähigkeit zu verbessern, aber auch nachhaltig beschäftigungsfähig zu sein. Die Ergebnisse werden genutzt, um einen Plan mit konkreten Zielen zu entwickeln. „Der erste Schritt in unserem Ansatz ist die Phase der Bewusstwerdung als Ausgangspunkt für Veränderungen. Ziel ist es, so früh wie möglich Maßnahmen zu ergreifen, die auf Prävention statt auf Heilung abzielen. Bewusstseinsbildung ist wichtig,

denn unsere Erfahrung zeigt, dass die Menschen sich ändern, aber nicht geändert werden wollen, und das beginnt mit der Bewusstseinsbildung“.

Der zweite Schritt ist die Aktivierung: Holland Fit verfügt über eine Online-Umgebung, Aktivierungsteams, interne Aktivitäten, verschiedene Formen der strukturellen Kommunikation und Aktivierung. Also: keine einmaligen Aktivitäten, sondern ein längerfristiges Programm.

Der dritte Schritt ist der Aufbau eines Umfelds mit der Botschaft, dass die Organisation Vitalität für wichtig hält. Voraussetzung für eine erfolgreiche Vitalitätspolitik ist die Rolle von Führungskräften, die offen mit den Mitarbeitern kommunizieren, ein sicheres Arbeitsumfeld und eine sichere Arbeitskultur schaffen und gut kommunizieren können. „Viele Führungskräfte sind nicht dafür ausgewählt worden, es gibt also noch viel zu tun.“
Es ist wichtig, sich einen Überblick über die Voraussetzungen zu verschaffen: Haben die Führungskräfte genügend Zeit, um diese Aufgabe zu erfüllen? Werden sie in ihrem Dashboard nicht einseitig nach dem Erreichen bestimmter Ziele beurteilt und enthält das Dashboard auch Daten wie z. B. zur Vitalität der Arbeitsfähigkeit? Ist zum Beispiel die Früherkennung ein Punkt im Dashboard, aber auch, wie ist der Prozess der Krankmeldung organisiert? Sind die Zuständigkeiten klar verteilt, wird der Kontakt schnell hergestellt usw.? Kurz gesagt, der vierte Schritt besteht darin, das Umfeld umzugestalten und sich mehr auf die Verbesserung der Organisation zu konzentrieren. „Wir kehren die Konzepte oft um: nicht ein Prozentsatz der Fehlzeiten wird angegeben, sondern ein Prozentsatz der Anwesenheit – 95 % Anwesenheit können anstelle von 5 % Fehlzeiten verwendet werden".

Nach Ansicht von Holland Fit steht der einzelne Arbeitnehmer im Mittelpunkt. Aber die Arbeitsorganisation bestimmt den Kontext. „Genau wie beim einzelnen Mitarbeiter besteht die Herausforderung darin, gemeinsam Ziele zu formulieren, welche die Organisation im Bereich der Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität erreichen will. Ziel ist es, eine breit abgestützte Kultur im Unternehmen zu realisieren, in der gesundes Altern normal ist. „Das mag bescheiden klingen, ist aber eine große Aufgabe.“ Dazu gehören zum Beispiel auch Themen wie Sicherheit, eine sichere Arbeitskultur, Weiterbildung und die strukturelle Berücksichtigung der Vermittlung von

Gesundheitskompetenz. Dies geht über die Einhaltung des Gesetzes über die Arbeitsbedingungen hinaus. Die Rolle von Holland Fit ist unterschiedlich, aber der Kern ist, dass die Organisation selbst verantwortlich und Eigentümer des Problems ist. „Wir beraten, unterstützen und coachen, aber die Organisation und der Einzelne müssen es tun (wollen).“

Unsere Aufgabe ist es, Menschen und Organisationen in einen Veränderungsprozess zu bringen. Die Änderung von Verhaltensweisen ist ein langsamer Prozess, der oft in kleinen Schritten abläuft, jedoch ständige Aufmerksamkeit erfordert. Deshalb muss der Mehrwert für die Teilnehmer klar erkennbar sein. Der Gewinn aus der Teilnahme muss deutlich größer sein als das angenommene Risiko oder der Verlust. Es geht darum, Bausteine zu liefern, mit denen man etwas anfangen kann, sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation.

Adaptics

„Für Adaptics ist der WAI ein wichtiger Pfeiler der von uns angebotenen Dienstleistungen, aber sicherlich nicht der einzige", sagt Daan de Boer, Direktor von Adaptics. Der Ursprung von Adaptics liegt in der Beschäftigung mit Absentismus und dessen Prävention. Adaptics hat einen guten Ruf im Bereich der periodischen medizinischen Untersuchungen (PMO): „Wir sind eine Gesundheitsorganisation, und der WAI passt gut dazu.“ Adaptics betrachtet den WAI als ein wertvolles Erhebungsinstrument, das Aufschluss über mögliche Ausfälle gibt, und deshalb ist der WAI ein Standardbestandteil der Studien, die Adaptics durchführt. Es gibt starke Korrelationen zwischen dem PMO und dem WAI, wenn es um Fehlzeiten geht, und der WAI gibt auch Aufschluss über zukünftige Fehlzeiten. Eine niedrige Arbeitsfähigkeit bedeutet ein höheres Risiko für einen Schulabbruch und/oder Fehlzeiten, so dass standardmäßig eine Überweisung für weitere Untersuchungen erfolgt. Die Ergebnisse sind personenbezogen und führen nicht zur Ausgrenzung von Arbeitnehmern: Sie können beispielsweise nicht zur Beendigung eines Vertrags verwendet werden.

Ursprünglich konzentrierte sich Adaptics hauptsächlich darauf, Forschung zu betreiben und die richtige Diagnose zu stellen. In jüngerer Zeit entwickelt

Adaptics auch Instrumente: es ist ein Zyklus: Forschung> Analyse> Intervention> Überwachung> Anpassung> Die Fragebögen sind eine Kombination aus dem WAI, PMO und eigenen Fragebögen. Adaptics verwendet diese Fragebögen, um Risikoprofile für jeden Mitarbeiter zu erstellen.

Adaptics konzentriert sich auf kurzzyklische Interventionen. Das ist eine Lehre aus der Forschung, die Adaptics betreibt. Um mehr Wirkung zu erzielen, muss man schneller intervenieren. Das hat auch den Vorteil, dass die Kosten für solche Maßnahmen geringer sind, als wenn man sie alle drei Jahre durchführt.

Adaptics betrachtet sowohl die Organisation als auch den Einzelnen. In den letzten Jahren ist viel auf den Einzelnen abgewälzt worden. Als Arbeitnehmer ist man selbst dafür verantwortlich, nachhaltig beschäftigungsfähig zu sein. Im Prinzip ist das ein richtiger Standpunkt, sagt Daan, aber in den letzten Jahren ist man damit ein bisschen zu weit gegangen. Die Verantwortung ist auch zu schnell vom Arbeitgeber auf die Arbeitnehmer übergegangen. Es gibt zum Beispiel große Unterschiede in den Organisationen, und es gibt zum Beispiel ganze Abteilungen, in denen es nicht gut läuft. Dann kann es nicht nur die Verantwortung des Einzelnen sein. Aber generell gilt: Ein Arbeitnehmer ist persönlich dafür verantwortlich, nachhaltig beschäftigungsfähig zu sein. Der Arbeitgeber muss Rahmenbedingungen setzen und klar sein: "Ein guter Arbeitgeber sein". Daan: "Die Frage ist: Was tun wir für unsere Mitarbeiter. Die meisten Unternehmen haben zum Beispiel einen Interventionsbogen, und das ist natürlich gut, aber meiner Meinung nach besteht der Kern darin, Bewegung zu organisieren, die Mitarbeiter herauszufordern, sich weiter zu entwickeln. Wir stellen fest, dass viele Manager dieses Gespräch nicht führen: das, was wir statische Personalpolitik nennen. Viele Manager haben sich nach dem Peter-Prinzip entwickelt, sind aber keine echten Führungskräfte. Für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit müssen Sie zu einer Situation übergehen, in der mehr auf Bewegung und Dynamik geachtet wird. Und ein strukturelles Gespräch darüber führen".

Also: Interventionen, die sich einerseits an die Organisation, insbesondere an die Führungskräfte, und andererseits an den Einzelnen richten. Es handelt sich um "breit angelegte" Interventionen, die darauf abzielen, den verschiedenen

Aspekten der Arbeitsfähigkeit, Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit kontinuierlich Aufmerksamkeit zu schenken.

PreventNed

Glück bei der Arbeit oder Arbeitszufriedenheit ist für PreventNed ein Leitprinzip in ihrem Handeln. Ihr Credo lautet: glückliche Menschen, gute Ergebnisse. Arbeitsfähigkeit ist ein zentrales Konzept für PreventNed. Glück bei der Arbeit hängt mit der Arbeitsfähigkeit zusammen. Die Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem WAI ist wie ein perfektes Thermometer, das wie eine Ampel funktioniert: Eine gute oder ausgezeichnete Arbeitsfähigkeit ist grün; eine mäßige Arbeitsfähigkeit ist orange, und eine schlechte Arbeitsfähigkeit ist rot, was bedeutet, dass die Arbeitsfähigkeit gefährdet ist und ein erhöhtes Risiko von Fehlzeiten besteht.

PreventNed ist eine Forschungs- und Beratungsagentur und hat auf der Grundlage des Work Ability Index ein Instrument entwickelt, mit dem Themen, die die Arbeitsfähigkeit im weitesten Sinne beeinträchtigen, so weit wie möglich erfasst werden können. Dies steht Im Gegensatz zu anderen Ansätzen, die häufig im Personalwesen üblich sind, wo ein spezifisches Problem oder Thema oft durch eine (schnelle) Intervention angegangen wird. Nach Ansicht von PreventNed ist dieser kurzfristige Ansatz zu vermeiden.

PreventNed betreibt Forschung zu mehreren Themen. Um die Frage zu verstehen, wie man nachhaltig beschäftigungsfähig sein kann, muss man die richtigen Fragen stellen und Zusammenhänge herstellen: „Jedes Jahr lernen wir mehr, und wir können unsere Fragebögen weiter verschärfen. Themen sind Führung, Arbeitszufriedenheit, Grad der Selbstständigkeit, Work-Life-Balance usw. Die Themen beruhen auf den Erfahrungen aus 20 Jahren Forschung, bei der wir mit wissenschaftlichen Instituten (Erasmus-Universität) zusammenarbeiten. Derzeit untersuchen wir etwa 60 Variablen, und diese Zahl könnte sich noch erhöhen, da es sich um eine laufende Forschung handelt. Die Themen dieser Variablen sind Fragen zur Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität“.

PreventNed verfügt über eine eigene Datenbank. Auf der Grundlage ihrer Untersuchungen sehen sie Veränderungen bei Problemen von Arbeitnehmern wie z. B. Arbeitsdruck. „Aus unseren Analysen vor zehn Jahren geht hervor, dass etwa 10 % der befragten Arbeitnehmer eine hohe Belastung hatten. Das sind jetzt (2021) etwa 35%. Die Frage ist auch, ob dies zu mehr Krankheitsfällen führen wird, was bisher nicht der Fall ist. Die Beschäftigten geben an, dass es mehr Arbeitsdruck gibt, und es ist bemerkenswert, dass sie deshalb nicht schneller oder häufiger ausfallen. Das sagt auch etwas über die Komplexität des Problems aus und dass es mehrere Probleme gibt, die z. B. Fehlzeiten verursachen: Es kann die häusliche Situation (Work-Life-Balance), den Grad der Autonomie am Arbeitsplatz oder die finanzielle Situation betreffen, aber auch Sorgen darüber, wie genau die Zukunft aussieht usw.“

Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität spielen in allen Phasen des Lebens eines Arbeitnehmers eine Rolle. Die Instrumente müssen auf alle Aspekte dieses generationenübergreifenden Ansatzes ausgerichtet sein: Prävention, Kuration und Verstärkung. Aber es gibt viele Grenzen. Selbstkontrolle ist für Arbeitnehmer auf dem modernen Arbeitsmarkt wichtig. Aber sie ist nicht einfach zu realisieren und jede Altersgruppe hat ihre eigenen Fragen.

7.5 Schlussfolgerungen

Unterschiedliche Ansätze

Es wurden verschiedene Ansätze beschrieben, die alle darauf abzielen, die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern in den Niederlanden zu erhöhen, die ganz oben auf der Agenda von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und politischen Entscheidungsträgern steht. Die Gründe dafür sind vielfältig: Quantitative Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (Alterung und Entjüngung) und qualitative Veränderungen. Von einem Arbeitnehmer werden in Zukunft neue und andere Fähigkeiten verlangt.
Es gibt verschiedene Ansätze zur Verbesserung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern. Ein Ansatz konzentriert sich auf die Rolle des Arbeitgebers, der andere auf die des Arbeitnehmers. In diesem

Beitrag werden diese unterschiedlichen Ansätze untersucht: Was ist die Rolle der Organisationen? Was ist die Verantwortung und Rolle des Arbeitgebers bei der Verbesserung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit seiner Beschäftigten?
Den Arbeitnehmern in den Niederlanden wurde in den letzten Jahren mehr Verantwortung für die Sicherung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit übertragen. Welche Maßnahmen und Initiativen können Arbeitnehmer selbst ergreifen und einsetzen, um ihre nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, z. B. durch einen persönlichen (Weiterbildungs-)Plan.

In den Darstellungen folgen wir der Analyse von Prof. Van Vuuren und dem niederländischen Sozial- und Wirtschaftsrat und unterscheiden zwischen Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Nachhaltig beschäftigungsfähig zu sein setzt sich aus diesen drei Elementen zusammen:

- Vitalität kann allgemein verstanden werden als: Lebenskraft, Energie und Inspiration. In Bezug auf das Arbeitsumfeld kann dies auch die Motivation der Mitarbeiter umfassen.
- Arbeitsfähigkeit ist das Ausmaß, in dem eine Person physisch, psychisch und sozial in der Lage ist, in ihrer derzeitigen Position zu arbeiten. Die Arbeitsfähigkeit kann u. a. mit dem Work Ability Index (WAI) quantifiziert werden.
- Beschäftigungsfähigkeit wird definiert als „das Ausmaß, in dem Menschen während ihres Lebens eine produktive und lohnende Arbeit finden und behalten können“. Beschäftigungsfähigkeit ist in diesem Sinne dynamischer: Sie hört nie auf.

Bewährte Praxis

Die bewährten Verfahren nutzen alle drei Elemente der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Wir sehen, dass ihre Interventionen nicht nur auf dem WAI beruhen, sondern auf einer umfassenderen Diagnose, die darauf abzielt, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Vitalität zu verbessern. Es ist die Kombination: eine gute Gesundheit und Arbeitsfähigkeit allein reicht nicht aus; dazu muss auch die Beschäftigungsfähigkeit in Ordnung sein, damit die Menschen auch produktiv sein können. Und es kann eine gute Arbeitsfähigkeit

und eine gute Beschäftigungsfähigkeit geben, aber einen Mangel an Vitalität. Und dann ist es auch weniger erfolgreich, gesund und produktiv bei der Arbeit zu sein und Freude an der Arbeit zu behalten. Kurzum, wenn man nachhaltig beschäftigungsfähig sein will, braucht man eine gute Arbeitsfähigkeit, eine hohe Beschäftigungsfähigkeit und eine ausgeprägte Vitalität.

Diese Ausweitung spiegelt den Wandel im Denken über nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in den letzten Jahren wider. Ursprünglich konzentrierte sich die Aufmerksamkeit vor allem auf die Verhinderung von vorzeitigem Ausstieg und Krankheit. Van Vuuren zufolge war dies hauptsächlich ein negativer, defensiver Ansatz. In jüngster Zeit hat sich eine positivere Perspektive auf die Förderung von Wohlbefinden, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit entwickelt. Anstatt sich also auf negative Aspekte wie Arbeitsstress und Arbeitsunfähigkeit, Ausscheiden von Arbeitnehmern und Beschwerden zu konzentrieren, konzentriert sich der Ansatz der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit auf die Förderung von Wohlbefinden und Gesundheit sowie auf Umstände und Voraussetzungen, die dies unterstützen und verstärken. Auf diese Weise wird es möglich, länger zu arbeiten und bei der Arbeit optimal zu funktionieren.

Diese Veränderung zeigt sich auch in der Art der Maßnahmen, die eingesetzt werden:

- Kuration, die sich an weniger vitale Arbeitnehmer richtet, durch Genesung: Milderung und Verringerung der Folgen einer verminderten Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.
- Prävention, die sich an Risikogruppen richtet, durch Beibehaltung des Arbeitsplatzes: Vorbeugung gegen eine verminderte Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.
- Verstärkung, die sich an alle Arbeitnehmer richtet: Steigerung der Vitalität, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.

Diese Maßnahmen gehen also über die bloße Verringerung und Vermeidung von Fehlzeiten hinaus. Diese Dreiteilung zeigt, dass es nicht ausreicht, kurative und präventive Maßnahmen zu ergreifen, wenn ein Unternehmen die Arbeitsbedingungen verbessern und nachhaltig beschäftigungsfähig sein will.

Denn diese konzentrieren sich darauf, Fehlzeiten entgegenzuwirken und zu verhindern. Es ist auch wichtig, sich auf die Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu konzentrieren.

Unternehmen oder Einzelperson

In den Niederlanden richten sich die Maßnahmen sowohl an das Unternehmen als auch an den Einzelnen. In der Frage der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit gibt es deutliche Unterschiede in der Sichtweise, wenn es um die Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern geht. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind in unterschiedlicher Weise für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich. Beispielhaft ist die Diskussion über den Lebensstil des Arbeitnehmers und die Frage, inwieweit der Arbeitgeber dafür die Verantwortung trägt, zum Beispiel für die Folgen eines ungesunden Lebensstils. Einige Ansätze sehen daher grundsätzlich den Arbeitnehmer und nicht den Arbeitgeber in der Verantwortung für seine eigene nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. In dieser Sichtweise ist der Arbeitgeber in gewisser Weise ein Passant im Arbeitsleben eines Arbeitnehmers, der im Durchschnitt alle neun Jahre den Arbeitgeber wechselt. Für einen gesunden Lebensstil sind die Arbeitnehmer selbst verantwortlich. Der Einfluss der Arbeitgeber ist begrenzt, ebenso wie ihre Verantwortung für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und lebenslanges Lernen.

Andere Ansätze verweisen auf die Verantwortung des Arbeitgebers und der Arbeitsorganisation für die Verbesserung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit einer Person. Dies umfasst vor allem eine gesetzlich geregelte Verantwortung, die in den Rechtsvorschriften über die Arbeitsbedingungen verankert ist und die Sicherheit und eine gesunde Arbeitsumgebung betrifft. Dies gilt nicht nur im formalen rechtlichen Sinne, sondern auch auf informeller Ebene wie z. B. die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren, um den Arbeitsdruck und damit die Gefahr eines Ausstiegs zu verringern. Die Arbeitsorganisation ist in erster Linie der Ort für gezielte Interventionen, da hier die größten und weitreichendsten Erfolge erzielt werden können.

Finanzielle Anreize

Die Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist das Ergebnis der niederländischen Sozialpolitik. In den letzten Jahrzehnten wurden Arbeitgeber und Arbeitnehmer für eine gute Arbeitsfähigkeit und die Vermeidung von Fehlzeiten verantwortlich gemacht. Betrachtet man die Art und Weise, wie der Krankheitsfall von Arbeitnehmern organisiert ist, so sind sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer für eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz verantwortlich. Die Politik stützt sich hauptsächlich auf finanzielle Anreize für einen Zeitraum von zwei Jahren, in dem der Arbeitgeber die krankheitsbedingte Abwesenheit bezahlen muss. Dies ist einer der Hauptgründe, warum Arbo-diensten auch Instrumente für die Arbeitsorganisation und das Management entwickelt hat, um die Fehlzeiten und die verschiedenen Aspekte von arbeitsbedingten Krankheiten wie Arbeitsfähigkeit, Arbeitsbedingungen, Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit in den Griff zu bekommen. Diese Instrumente beginnen mit einer umfassenden Diagnose, und je nach Problemstellung werden dann verschiedene Arten von Maßnahmen ergriffen. Der WAI ist der ‚älteste' der von ihnen verwendeten Fragebögen. In den letzten Jahren wurden zusätzlich zum WAI verschiedene andere Fragebögen entwickelt. Die Arbo-diensten sehen den WAI als ein Screening- und Erkennungsinstrument, das ein Signal über die Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers sendet: rot für ein unmittelbares Risiko, orange für ein erhöhtes Risiko und grün für eine gute Arbeitsfähigkeit. Er ist ein Ausgangspunkt. Der WAI gibt einen Einblick in die Risiken, denen die Arbeitnehmer ausgesetzt sind – der Kanarienvogel in den Minen.

Benchmark

Schließlich dient der WAI in Kombination mit den anderen Studien auch als Benchmark und als Instrument, das dem Arbeitgeber Aufschluss über die Arbeitsfähigkeit seiner Belegschaft im Verhältnis zu anderen vergleichbaren Branchen und Berufen gibt: Wo stehe ich als Unternehmen? Wie beschäftigungsfähig sind meine Mitarbeiter und wie ist ihre Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu anderen vergleichbaren Unternehmen? Auch hier liefert der WAI eher einen ersten Einblick, und die Ergebnisse des WAI tragen dazu bei, sowohl

für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer mehr Orientierung zu schaffen. Er ist mehr als nur ein Vergleichsinstrument. Er gibt Aufschluss über die Position des Unternehmens im Vergleich zu seinen direkten Marktteilnehmern in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität, Arbeitsmarkt und Fehlzeiten. In diesem Sinne hat der WAI auch einen strategischen Wert. Er kann der Ausgangspunkt für ein Aktionsprogramm zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit des Unternehmens sein. Der Einsatz des Hauses der Arbeitsfähigkeit und des WAI hilft auch, ein Gespräch zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber über Arbeitsfähigkeit zu initiieren. Und das ist nicht nur bei krankheitsbedingter Abwesenheit von Bedeutung. Indem die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter erfasst wird, entsteht ein Bild der Effektivität der gesamten Organisation und nicht nur des Prozentsatzes der kranken Mitarbeiter. Dies hilft, Engpässe rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Gerade bei psychosozialen Faktoren wie hohem Arbeitsdruck und geringer Autonomie ist dies ein großes Plus. Denn diese Faktoren treten oft erst spät zu Tage und es dauert relativ lange, bis man etwas dagegen tun kann. Darüber hinaus steigt die Arbeitsproduktivität mit der Arbeitsfähigkeit.

Es gibt nicht viele Untersuchungen über die Kosten einer sinkenden oder stagnierenden Beschäftigungsfähigkeit. Einige Untersuchungen zeigen, dass der Produktivitätsverlust bzw. die nachlassende Arbeitsfähigkeit höher ist als die Krankheitskosten.

Referenzen

[1] Arbobalans 2020: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland, TNO/NEA, Den Haag 2020

[2] Janssens, H., E. Clays, B. De Clercq, D. De Bacquer, L. Braeckman: The relation between presenteeism and different types of future sickness absence, J. Occupational Health, 2013; 55(3):132-141

[3] Alavinia, M., D. Molenaar, L. Burdorf: Produktivitätsverlust in der Belegschaft: Zusammenhänge mit Gesundheit, Arbeitsanforderungen und individuellen Merkmalen, Januar 2009, American Journal of Industrial Medicine 52(1):49-56

[4] Hanf, P.: Presenteeism: At Work-But out of it., Harvard Business Review, 2004; 82: 49-58

[5] Van Vuuren, T.: Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden, Oratie, Open Universiteit, Heerlen, 2011.

[6] SER - Niederländischer Sozial- und Wirtschaftsrat (2009): Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

[7] Schaufeli, W.B., A.B. Bakker, (2007): Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (Red.): De psychologie van arbeid en gezondheid, blz. 341-358.

[8] Ilmarinen, J. Tuomi, T, K. Seitsamo J. (2005): Neue Dimensionen der Arbeitsfähigkeit. Internationale Kongressreihe 1280, 3-7.

[9] De Vries, S., R. Gründemann, T.Van Vuuren, M. Willemsen, (2000): Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. Gedrag & Organisatie, 13, 291-303.

[10] De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T. (2001): Employability policy in Dutch Organizations. International Journal of Human Resource Management, 12, 7, November 2001, 1193-1202

[11] Van Vuuren, T., M.C.J., Caniëls, J.H. Semeijn, (2011): Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. Gedrag & Organisatie, 24, 357-374.

[12] Ouweneel, E., W. Schaufeli, P. Le Blanc, (2009): Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. Gedrag & Organisatie, 22, 2, 118-135.

[13] Van der Klink J.L., E. Bultmann, S. Brouwer, A. Burdorf, W.B. Schaufeli, G.J. van der Wilt et al. (2010): Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde, Gedrag & Organisatie, 2011, (24), 342-356

[14] Jehoel-Gijsberts, G.: Beperkt aan het werk. Rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie, TNO, Den Haag 2010

8. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1 Die Arbeitsfähigkeit ist das Ergebnis der Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer und den Arbeitsanforderungen 15

Abbildung 2 Das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ 17

Abbildung 3: Arbeitsfähigkeit, Haus der Arbeitsfähigkeit, Altersmanagement: 20

Abbildung 4: Lebensverlaufsperspektive der funktionellen Fähigkeiten (angepasst von der WHO [4]) 26

Abbildung 5: Das Gleichgewicht zwischen der Arbeitsbelastung und den Ressourcen des Arbeitnehmers (von den Autoren auf der Grundlage von [1, 2] zusammengestellt) 54

Abbildung 6: Rahmen für die Laufbahnberatung im Alter: das Laufbahngitter (in Anlehnung an Young [7]) 57

Abbildung 7: Das Modell der Nachfragekontrolle und Unterstützung 68

Abbildung 8: Räumliche Positionierung Berater*in und Klient*in 84

Abbildung 9: Räumliche Positionierung Berater*in und Klient*in 96

Abbildung 10: Komponenten der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit 118

Tabelle 1: Eriksons Theorie der psychosozialen Entwicklung 24

Tabelle 2: Beispiele für positive und negative Veränderungen im Zusammenhang mit dem Älterwerden und dem Älterwerden am Arbeitsplatz 41

Tabelle 3: Beispiele für Arten von Gesundheitsförderungsmaßnahmen mit unterschiedlichem Schwerpunkt und Niveau [15] 44

Tabelle 4: WAI-Punkte und ihre grundlegende Bewertung 76

Tabelle 5: Haus der Arbeitsfähigkeit - Beraterkarten: Themen und Aufgaben .. 88

Tabelle 6: Die Kontrollfragen basieren auf dem Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit 101

Tabelle 7: Ablauf des Unterstützungsprozesses bei Erkrankungen 113

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts “Work Ability Management” Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus+ Programm Leitaktion 2 Strategische Partnerschaften für die Erwachsenenbildung erstellt.

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Union finanziert.

Für den Inhalt dieser Veröffentlichung ist allein das Autorenteam verantwortlich.

Die Veröffentlichung gibt nicht die Meinung der Europäischen Kommission wieder und die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.