



Arbeitsfähigkeitsmanagement für Erwerbslose

Das Autorenteam des Projekts
Work Ability Management team



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



Arbeitsfähigkeitsmanagement für Erwerbslose

Das Autorenteam des Projekts
Work Ability Management team

Brno (CZ) / Hamburg (D) 2022



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

Projektkoordination



Partnerorganisationen





© 2022

Das Autorenteam des Projekts:

Age Management z.s. (Tschechische Republik)

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

Arbeit und Zukunft e.V. (Deutschland)

Alexander Frevel

Nemzeti Népegészségügyi Központ (Ungarn)

Iván Zádori (Hrsg.)

Edina Gábor

Katalin Tauszik

Sarolta Nagy

Erika Jókai

Ferenc Kudász

Blik op Werk (Niederlande)

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

Slovenská asociácia age managementu, o.z. (Slowakei)

Ilona Hegerová

Stanislav Lőrincz



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

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts "Work Ability Management" erstellt.

Dieses Projekt wird Erasmus+ Programm (Leitaktion 2: Strategische Partnerschaften für die Erwachsenenbildung, mit der Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204) in der Laufzeit von September 2020 bis August 2023 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.



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



Inhaltsübersicht

1. Vorwort.....	8
2. Arbeitslosigkeit: Eine Einführung.....	11
2.1 Definitionen von Arbeitslosigkeit.....	11
2.2 Arten der Arbeitslosigkeit.....	13
2.3 Physische, psychische und soziale Auswirkungen der Arbeitslosigkeit	17
2.4 Schlussfolgerung	19
3. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit	24
3.1 Historische Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit - Absichten, Entwicklungsschritte und Veränderungen in der Ausrichtung von 1980 bis 2010	24
Von der Work Ability Index-Forschung zum Work Ability House-Modell ..	27
Das Arbeitsfähigkeitskonzept und WAI als Ressource für die Arbeitsorganisationen	29
Zukunft der Arbeitsfähigkeit.....	30
3.2 Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von 2010 bis heute.....	32
Forschungsaktivitäten zur Arbeitsfähigkeit	34
Kluft zwischen Wissen und Handeln.....	35
Arbeitsfähigkeit 2.0	38
Künftige Herausforderungen der Arbeitsfähigkeit	40
3.3 Methode zur Messung der Arbeitsfähigkeit - Der Work Ability Index (WAI) ..	42
3.4 Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit – Vielfalt wissenschaftlicher Beobachtung und betrieblicher Beratung.....	47
4. Allgemeine Ausrichtung des Arbeitsfähigkeitskonzepts.....	53
4.1 Wie kann der WAI zu einem "sprechenden", handlungsanleitenden Instrument für Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden?	55
4.2 Was kann von wem (Person, Arbeitgeber; Institutionen und "Politik") getan werden, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten / zu fördern?	58
5. Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitslosigkeit	63



5.1 Unterscheidung zwischen Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit	63
5.2 Welcher Faktor fehlt, wenn die Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen gemessen wird?	64
5.3 Wie kann das Work Ability-Konzept für Arbeitslose genutzt werden?	67
5.4 Wie kann man Arbeitslosigkeit verhindern?	68
5.5 Schlussfolgerung	69
6. Die Welt der Arbeit im Wandel.....	72
6.1 Tendenzen im Bereich der Arbeit	74
6.2 Schlussfolgerung	79
7. Arbeitsfähigkeit von arbeitslosen Menschen.....	85
8. Praktischer Teil: Beschreibung der individuellen Faktoren der Arbeitsfähigkeit und der individuellen Diagnoseinstrumente.....	91
Einführung	91
8.1 Gruppenarbeit.....	92
8.2 Individuelle Arbeit	92
a) Einleitender Teil.....	94
b) Messung der Arbeitsfähigkeit	95
c) Analyse der WAI-Ergebnisse	98
d) Identifizierung von Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Erstellung eines persönlichen Plans	102
e) Abschluss, Festlegung eines Termins für ein wiederkehrendes Treffen.....	103
9. Empfohlene Bildungs- und Beratungsprogramme und Entwicklungsinstrumente.....	104
9.1 Auf dem Weg zum erfolgreichen Dienstalter™	104
9.2 Grundlagen des Altersmanagements.....	104
9.3 Auditor für Altersmanagement.....	105
9.4 Work Ability Index 1.0.....	105
9.5 Everest - ein Programm für die Ausbildung von Vor-Senioren.....	106
9.6 Gleichgewicht der Kompetenzen.....	107
9.7 Der Work Ability Scan für Arbeitsuchende	107
9.8 Selbstständige ohne Personal: MOVIR Work Ability Werkscan	110



9.9 Arbeitssimulator	112
10. Coaching-Programme für Arbeitslose	119
10.1 Lebensphasen und Lebensübergänge.....	119
10.2 Motivationsgespräch	125
10.3 Das I-GROW-MODELL	127
10.4 IKIGAI	132
11. Das Rad der Arbeitsfähigkeit [Wheel of Work Ability] für Arbeitslose	136
11.1 Psychische Gesundheit	138
11.2 Körperliche Gesundheit und Funktionsfähigkeit	142
11.3 Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	144
11.4 Werte, Haltungen, Motivation.....	146
11.5 Wie wählt man ein physisches Arbeitsumfeld aus?.....	150
11.6 Wie man ein psychosoziales Arbeitsumfeld auswählt	152
11.7 Externe Faktoren.....	153
11.8 Arbeitsmarktwissen	157
12. Wie man eine Aktivität zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen durchführt - Empfehlungen für Berater, Vermittler, Berufsberater.....	164
12.1 Förderung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen	165
1. Gruppenaktivität: die Rolle des Moderators	165
2. Individuelle Tätigkeit: Berater/Coach/Führer.....	165
Aktives Zuhören.....	167
Besonderheiten der Arbeitslosigkeit	168
12.2 Lehrmittel und Raumvorbereitung.....	170
12.2.1 Gruppenarbeit	170
12.2.2 Individuelle Beratung.....	171
13. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....	174



1. Vorwort

Die globalen wirtschaftlichen und sozialen Prozesse lassen den lokalen, nationalen und internationalen Arbeitsmarkt nicht unberührt. Verschiedene Regionen der Welt sehen sich mit unterschiedlichen Herausforderungen im Bereich der Humanressourcen konfrontiert, bei denen die entsprechenden Kompetenzen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit mehr als in früheren Zeiten geschätzt werden. Auf den Arbeitsmärkten des 21. Jahrhunderts ist es aufgrund der kontinuierlichen Entwicklung von Transport, Erreichbarkeit sowie Informations- und Kommunikationstechniken möglich, verschiedene Systeme und Organisationen digital und physisch miteinander zu verbinden, was zu neuen Arten von Arbeitstätigkeiten und Produktionsprozessen und auch zu neuen Beschäftigungsformen führen kann.

Das Funktionieren dieser Systeme erfordert jedoch entsprechende Kompetenzen auf Seiten der Arbeitnehmer: Es liegt auf der Hand, dass neben der neuen Art von Arbeitsprozessen auch "traditionelle" Tätigkeiten bestehen bleiben. Andererseits verfügt ein Teil der Arbeitnehmer nicht über die notwendigen Kompetenzen und Wissens Elemente für die Anbindung. Das exponentielle Wachstum der Mobilität der Arbeitskräfte führt zu immer komplexeren Beziehungen am Arbeitsplatz und zu neuen Arten von Erwartungen. Die heutige digitale Generation verfügt über andere Kompetenzen, Wissens Elemente, Motivationen und Bereitschaft zur Mobilität als ältere Arbeitnehmer. Gleichzeitig gibt es auf dem Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz mehrere unterschiedlich sozialisierte und gebildete Generationen mit unterschiedlichen Werten, Erwartungen, Motivationen, Ausbildungen, beruflichen Kenntnissen und Sprachkenntnissen. Die Prozesse auf dem Arbeitsmarkt werden auch stark von demografischen Prozessen beeinflusst.

In den so genannten entwickelten Gebieten der Welt mit stagnierenden oder schrumpfenden Bevölkerungen und alternden Gesellschaften sind es immer weniger aktive Akteure, die die Wirtschaft und die Sozialsysteme am Laufen halten. Die verfügbaren Humanressourcen können durch die Abwanderung in Kerngebiete, die besser entwickelte und günstigere Lebensbedingungen und



Arbeitsplätze bieten, erheblich reduziert werden. Gleichzeitig ist der Migrationsdruck in zunehmendem Maße zu spüren: Weltweit machen sich zigtausende Menschen auf den Weg, um vor Kriegen, wirtschaftlicher Existenzbedrohung oder den Auswirkungen des Klimawandels zu fliehen.

Die Bevölkerung konzentriert sich zunehmend in zentralen Gebieten und periphere Gebiete werden weltweit entleert. Natürlich kann der Zentrum-Peripherie-Charakter ständig neu bewertet werden, bisherige Wettbewerbsvorteile können verschwinden und neue entstehen, was auch von den Arbeitnehmern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit erfordert. Gleichzeitig ändern sich auch Berufe, Produkte und Dienstleistungen ständig, ebenso wie sich die Anforderungen und Bedürfnisse der Verbraucher ständig ändern, wodurch bisherige Tätigkeiten entwertet und neue Tätigkeiten aufgewertet werden.

Auf der Grundlage der obigen Ausführungen lässt sich sagen, dass die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen auch für die Prozesse auf dem Arbeitsmarkt von besonderer Bedeutung ist. Fachkräfte müssen ihre Lernfähigkeit und Kompetenzen kontinuierlich aufrechterhalten bzw. verbessern, um in anderen Bereichen arbeiten zu können. Dieser Prozess erfordert Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Investitionen in das Humankapital. Wissensbestandteile im Zusammenhang mit globalen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Prozessen und Herausforderungen versetzen sie in die Lage, die Vorteile der Globalisierung zu verstehen und zu nutzen und aktive, verantwortungsbewusste Bürger der menschlichen Gemeinschaften zu werden.

In fortschrittlichen, modernen Gesellschaften ist es ein vorrangiges Ziel, dass es keine Hindernisse für die Einbindung und Beteiligung von Menschen gibt, die aus dem Arbeitsmarktprozess herausfallen. Sowohl jüngere als auch ältere Menschen müssen ihren Alltag unter gleichen Bedingungen leben können, sich ohne Einschränkungen in soziale Prozesse einbringen können und Zugang zu den von der Gesellschaft bereitgestellten Dienstleistungen haben.

In dieser Publikation entwickeln wir einen theoretischen Rahmen und eine Methodik für das Management im Bereich der Unterstützung der



Arbeitsfähigkeit für die Zielgruppe der Arbeitslosen. Mit Hilfe der Methodik der Arbeitsfähigkeit glauben wir, dass es möglich ist, die Beschäftigung zu entwickeln und sich dabei auf die Zielgruppen zu konzentrieren, bei denen die Minderung der Arbeitsfähigkeit am stärksten gefährdet ist, und ihnen zu helfen, ihren Weg zurück in den Arbeitsmarkt zu finden. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit kann ein integraler Bestandteil der sozialen Sicherheit für die Arbeitskräfte sein, die der neuen Wirtschaft ausgesetzt sind. Das Verständnis der Arbeitsfähigkeit kann die Position auf dem Arbeitsmarkt sichern und stärken und ist nicht nur für diejenigen relevant, die arbeiten, sondern auch für diejenigen, die arbeitslos sind und nach Arbeit suchen.

Die ersten Kapitel dieser Veröffentlichung geben einen Einblick in den Hintergrund und die Theorien über Arbeitsfähigkeit und Arbeitslosigkeit. In den späteren Kapiteln wird ein praktischer Bezug hergestellt. Die Autoren laden politische Entscheidungsträger und Praktiker dazu ein, dieses Wissen in ihren Handlungsfeldern umzusetzen.

Iván Zádori, Herausgeber

Pécs, August 2022

Die deutsche Übersetzung erfolgte weitgehend werkgetreu oder sinngemäß; lediglich offensichtliche Ungenauigkeiten wurden korrigiert. Nicht alles entspricht 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, März 2023



2. Arbeitslosigkeit: Eine Einführung

2.1 Definitionen von Arbeitslosigkeit

Wenn Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht übereinstimmen, kommt es zu Arbeitslosigkeit.

Die moderne Definition der Arbeitslosigkeit entstand in den späten 1930er Jahren in den USA aufgrund Untersuchungen der „Works Progress Administration“ und des Census Bureau. Nach dieser Definition werden Personen, die nicht arbeiten, aber aktiv nach Arbeit suchen, als arbeitslos gezählt. (Card, 2011)

Nach der Definition der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) beruht die Standarddefinition der Arbeitslosigkeit auf drei Kriterien, die gleichzeitig erfüllt sein müssen. Zu den "Arbeitslosen" gehören alle Personen innerhalb der für die Messung der Erwerbsbevölkerung festgelegten Altersgrenzen, die während des Bezugszeitraums arbeitslos waren:

- (a) "ohne Arbeit" – Personen ohne abhängige Beschäftigung oder selbständige Tätigkeit im Sinne der internationalen Definition von Beschäftigung.
- (b) "derzeit für eine Beschäftigung verfügbar" – Personen, die während des Berichtszeitraums für eine abhängige Beschäftigung oder eine selbständige Tätigkeit verfügbar sind; und
- (c) "arbeitssuchend" – Personen, die in einem bestimmten Zeitraum konkrete Schritte unternommen haben, um eine abhängige Beschäftigung oder eine selbständige Tätigkeit zu suchen. (ILO, 2003)

Nach den Hauptdefinitionen der EU-Arbeitskräfteerhebung sind Arbeitslose Personen im Alter von 15 bis 74 Jahren, die in der Berichtswoche ohne Arbeit waren, aber derzeit für eine Arbeit zur Verfügung stehen und entweder in den letzten vier Wochen aktiv auf Arbeitssuche waren oder bereits eine Arbeit gefunden haben, die sie innerhalb der nächsten drei Monate aufnehmen werden. (EUROSTAT, 2021)



Arbeitslosigkeit entsteht in einer Situation, in der es einen Überschuss an Arbeitssuchenden (Arbeitsnachfrage) im Verhältnis zur tatsächlichen Anzahl der verfügbaren Arbeitsangebote (Arbeitsangebot) gibt. (ILO, 2012)

Die Entstehung von Arbeitslosigkeit im Rahmen des Kapitalismus und der Markt koordinierung kann mit der weit verbreiteten Streuung der Löhne und Gehälter in Verbindung gebracht werden, wenn es an der Kohärenz zwischen Arbeitsnachfrage und -angebot in einem bestimmten Gebiet mangelt, und diese Störungen führen neben den wirtschaftlichen Spannungen auch zu sozialen Herausforderungen.

Gyula László zufolge weist der Arbeitsmarkt mehrere Merkmale auf, die sich von dem Konzept des Warenmarktes im klassischen Sinne unterscheiden:

- Der Arbeitnehmer (Arbeitslose) ist ein lebendiges, fühlendes, denkendes und soziales Wesen, dessen "Ware" Arbeit nicht von diesen Strukturen getrennt werden kann. Daher halten einige alternative, ganzheitliche Wirtschaftstheorien das Konzept des Arbeitsmarktes selbst für falsch.
- Der Faktor Arbeit ist kein homogener, sondern ein heterogener Produktionsfaktor, da er durch eine Differenzierung nach Geschlecht, Alter, Bildung und Qualifikation gekennzeichnet ist. Die neu geschaffenen Arbeitsplätze und die erforderlichen Kompetenzen sowie die benötigten Arbeitnehmer passen nicht immer überein.
- Aufgrund unterschiedlicher Arbeitsbedingungen und unterschiedlicher Qualifikationen stehen nicht alle Arbeitnehmer im Wettbewerb miteinander, so dass der Begriff der klassischen "Konkurrenz" hier nicht angewandt werden kann. Die Nachfrage wird im Wesentlichen durch das gewinnmaximierende Verhalten des Unternehmenssektors bestimmt, und folglich bestimmen neben einem gegebenen Kapitalstock die Reallöhne die Nachfrage nach Arbeit. Da die meisten Arbeitnehmer immobil sind, erfüllen sie die Erwartungen an den freien "Warenverkehr" nicht vollständig. Gleichzeitig führt die Freizügigkeit von Personen zu einer erheblichen Abwanderung von Arbeitskräften.



- Kapital und Arbeit sind nicht unbegrenzt ersetzbar. Nach der allgemeinen Gesetzmäßigkeit der Nachfrage hängt die nachgefragte Menge vom Preis der Ware und der Wertschätzung der Ware durch den Käufer ab. Die Arbeitsnachfragefunktion der Unternehmen drückt aus, wie viel Arbeit (wie viele Personen oder wie viele Arbeitsstunden) sie zusätzlich zu einem bestimmten Lohn kaufen wollen. (László, 2007)

In der modernen, entwickelten Welt ist ein wichtiger Faktor für die soziale Eingliederung der Zugang zum bzw. der Verbleib auf dem Arbeitsmarkt. Fehlt dieser Zugang, kann das zu wirtschaftlichen und sozialen Problemen führen kann, die sowohl für den Einzelnen als auch für die Gemeinschaft von Bedeutung sind. Als einer der beiden wichtigsten Akteure auf dem Arbeitsmarkt liegt es im Interesse des Arbeitgebers, über gut ausgebildete, gesunde Arbeitskräfte zu verfügen, mit deren Hilfe die Unternehmensziele durch die Bereitstellung eines geeigneten Arbeitsumfelds, von Arbeitsmitteln und Aufgaben erreicht werden können. Dies erfordert in vielen Fällen die Berücksichtigung der individuellen Ziele, Bedürfnisse und Motivationen der Arbeitnehmer. Wie die wirtschaftlichen Prozesse ist auch der Arbeitsmarkt keineswegs statisch; von Zeit zu Zeit können bestimmte wirtschaftliche und soziale Situationen entstehen, in denen die Bedürfnisse der Teilnehmer nicht erfüllt werden. Insgesamt sprechen wir also von Arbeitslosigkeit, wenn Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht übereinstimmen.

2.2 Arten der Arbeitslosigkeit

Es gibt verschiedene Arten von Arbeitslosigkeit, die unterschiedliche Auswirkungen haben und unterschiedliche Ansätze erfordern.

Arbeitslosigkeit als soziales Massenphänomen gibt es in der Welt, seit der Kapitalismus zur vorherrschenden Produktionsform geworden ist, denn der Kapitalismus hat eine Situation geschaffen, in der die bezahlte Beschäftigung die vorherrschende Form der Arbeit ist. In marktwirtschaftlichen Systemen kann ein gewisses Maß an Arbeitslosigkeit als natürlich und normal angesehen werden. Viele Menschen entscheiden sich aus eigenem Antrieb für einen



Arbeitsplatzwechsel, diese Menschen können für einige Wochen oder Monate arbeitslos werden, aber ihre Existenzsicherheit ist durch diesen kurzen Zustand nicht bedroht. Andererseits führen strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft auch zu höherer oder niedrigerer Arbeitslosigkeit, die so lange bestehen bleibt, bis die aus den abbauenden Bereichen Entlassenen umgeschult und/oder anderswo eingesetzt werden.

Nach Angaben der ILO werden die typischen Arten von Arbeitslosigkeit im Folgenden beschrieben (ILO, 2012):

- Keynesianische Arbeitslosigkeit bezeichnet eine Situation, in der die Zahl der Arbeitssuchenden größer ist als die Zahl der verfügbaren Arbeitsplätze zu einem bestimmten Lohnsatz. Sie wird manchmal auch als zyklische Arbeitslosigkeit bezeichnet, da sie mit den Konjunkturzyklen in Verbindung gebracht wird. Sie ist nicht notwendigerweise kurzfristiger Natur, wie es während der Großen Depression der 1930er Jahre zu beobachten war, und das Problem wird häufig durch verschiedene Formen steuerlicher Anreize und zur Ankurbelung der effektiven Nachfrage in der Wirtschaft und damit zur Erhöhung der Beschäftigungsmöglichkeiten angegangen. In diesen Fällen organisieren die Regierungen in der Regel öffentliche Beschäftigungsprogramme, um die negativen wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen der konjunkturellen Arbeitslosigkeit zu verringern. Diese Art der Arbeitslosigkeit tritt vor allem bei Wirtschaftsabschwüngen auf und wird oft als absolute Arbeitslosigkeit bezeichnet, bei der die Arbeitgeber in absoluten Zahlen weniger Arbeitsplätze anbieten, als auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind, so dass einige Arbeitssuchende zwangsläufig arbeitslos werden. In diesen Fällen können Lösungen durch die Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht werden, in der Zwischenzeit durch Hilfsprogramme und öffentliche Arbeiten.
- Strukturelle Arbeitslosigkeit liegt dann vor, wenn die Struktur der Angebots- und Nachfrageseite des Arbeitsmarktes unterschiedlich ist. Wenn die Wirtschaft wächst, wird beispielsweise die Wirtschaftsstruktur umgestaltet, und viele der früher benötigten Arbeitsplätze gehen



verloren, während gleichzeitig viele neue Arbeitsplätze geschaffen werden, die neue Qualifikationen erfordern, über die die aus dem alten, schrumpfenden Wirtschaftszweig freigesetzten Arbeitskräfte noch nicht unbedingt verfügen. Der neue Wirtschaftsbereich nimmt also nicht automatisch die arbeitslosen Arbeitskräfte auf. Die Voraussetzung für den Übergang ist eine Umschulung, die zeitaufwendig ist und oft mit dem Verlassen des Wohnorts und der anschließenden Suche nach einem neuen Arbeitsplatz einhergeht. Diese Art von Arbeitslosigkeit kann als eine natürliche Folge der wirtschaftlichen Entwicklung betrachtet werden. In diesem Sinne kann man auch von technologischer Arbeitslosigkeit sprechen, bei der technologische Entwicklung, Mechanisierung, Digitalisierung und Roboterisierung zu vorübergehender oder dauerhafter Arbeitslosigkeit führen.

- Friktionelle Arbeitslosigkeit ist mit der Mobilität des Arbeitsmarktes verbunden. Die Arbeitnehmer sind nicht für den Rest ihres Lebens an einen einzigen Arbeitsplatz gebunden und werden im Zusammenhang mit dem Wechsel der Beschäftigung vorübergehend arbeitslos. In diesem Fall handelt es sich also weder um einen signifikanten noch um einen strukturellen Unterschied zwischen der Angebots- und der Nachfrageseite, sondern die beiden Seiten, die eigentlich kompatibel sein sollten, treffen vorübergehend nicht aufeinander. Diese Art von Arbeitslosigkeit entsteht also aus eigenem Antrieb der Arbeitnehmer.
- Langzeitarbeitslosigkeit bezieht sich auf Personen, die über einen längeren Zeitraum arbeitslos sind, in der Regel länger als sechs Monate. Langzeitarbeitslosigkeit kann sehr kritische Folgen für die Arbeitslosen und ihre Familien haben, aber auch zu sozialen und politischen Herausforderungen führen. Neben der Langzeitarbeitslosigkeit gibt es auch die Kurzzeitarbeitslosigkeit, die im Grunde nur vorübergehend ist und bei der es den Betroffenen gelingt, relativ schnell einen Arbeitsplatz zu finden. Es ist wichtig anzumerken, dass es auch mehrere Fälle gibt, in denen Langzeitarbeitslosigkeit in der Praxis eine generationenübergreifende Arbeitslosigkeit ist, bei der die nächsten



Generationen von Arbeitslosen ebenfalls ohne Arbeit sind und oft keine realistische Chance haben, auf den Arbeitsmarkt zu gelangen.

Spezifische Arbeitslosigkeit bezieht sich auf bestimmte Gruppen in der Gesellschaft, bei denen die Arbeitslosigkeit kritisch sein könnte. In den Industrieländern treffen wir häufig auf Programme und Instrumente, die sich auf junge Generationen oder auf Frauen konzentrieren, aber es gibt auch Länder, in denen bestimmte ethnische oder rassische Gruppen unter Arbeitslosigkeit oder Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt leiden. Es gibt auch einige Fälle, in denen geografische Gebiete unter einer viel höheren Arbeitslosigkeit leiden können als andere Regionen.

Die Unterscheidung zwischen den oben genannten Typen ist in mehrfacher Hinsicht sinnvoll. Zum einen, weil sie sich unterschiedlich auf die direkt von der Arbeitslosigkeit Betroffenen und auf die öffentliche Wahrnehmung der Arbeitslosigkeit auswirken, und zum anderen, weil ihre Bewältigung unterschiedliche Schritte erfordert. Daraus ergibt sich auch, dass Vollbeschäftigung selbst in günstigen wirtschaftlichen Situationen nicht vollständig erreicht wird, da es auch in diesen Fällen Personen gibt, die nicht arbeiten wollen oder von einem Einkommen leben, das keine Arbeit erfordert. Ein paar Prozent Arbeitslosigkeit in Marktwirtschaften sind jedoch akzeptabel, und wir können Arbeitsmärkte finden, auf denen die Arbeitslosigkeit nur ein paar Prozent beträgt (Guernsey, Kanalinseln).¹

Wichtig ist auch, dass zwischen registrierten und nicht registrierten Arbeitslosen unterschieden werden muss. Erstere sind bei der zuständigen staatlichen Behörde registriert - durch die Registrierung beim Arbeitsamt ihres Wohnorts können sie zum einen vom Staat unterstützt [im englischsprachigen Text steht „monitored“ –überwacht] werden, zum anderen haben sie Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung(en). Nicht registrierte Arbeitslose melden sich nirgends, können also keine Unterstützung erhalten und ihre Zahl kann nicht genau bestimmt werden. In diesen Fällen kann man oft von versteckter oder

¹ Im Einzelnen: Zadori, 2012; Zadori, 2016



verdeckter Arbeitslosigkeit sprechen, was sicherlich dazu führt, dass die offiziellen Statistiken die Arbeitslosenquote oft unterschätzen.

2.3 Physische, psychische und soziale Auswirkungen der Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit kann den emotionalen Zustand, die Denkweise, das Verhalten und das körperliche und geistige Wohlbefinden ernsthaft beeinträchtigen.

Die Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf den Einzelnen können durch eine Vielzahl von externen und internen Faktoren beeinflusst werden. Unter den internen Faktoren sind die Kompetenzen und Kenntnisse hervorzuheben, die, wenn sie vorhanden sind, eine höhere realistische Chance für die Rückkehr des Arbeitslosen in die Arbeitswelt bieten. In der Literatur zu den individuellen Faktoren finden wir die Stärke der Bindung an die Beschäftigung, die maßgeblich bestimmen kann, wie sich der Grad der durch die Arbeitslosigkeit bedingten Gefährdung entwickelt und ob die Person in der Lage ist, ihr Leben in einem anderen Bereich fortzusetzen und andere Tätigkeiten auszuüben. Der Einzelne kann auch durch das fehlende Einkommen und die fehlende Arbeitstätigkeit selbst beeinträchtigt werden. Langfristige Arbeitslosigkeit kann neben dem Verlust der Arbeit und der damit verbundenen normalen Lebensweise zu einem Rückgang des bisherigen Lebensstandards führen.

Obwohl die einzigartigen psychologischen Folgen der Arbeitslosigkeit von Mensch zu Mensch in unterschiedlicher Form, Ausprägung, Dauer und Kombination auftreten, gibt es einige Merkmale der psychologischen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit, die recht allgemein zu sein scheinen. Der Verlust des Arbeitsplatzes und die Langzeitarbeitslosigkeit sind Lebenssituationen, die sich auf den emotionalen Zustand, die Denkweise, das Verhalten und ganz allgemein auf das körperliche und geistige Wohlbefinden der Betroffenen auswirken. Nach Székely können die Folgen sein (Székely, 2003):

- wirtschaftliche und materielle Auswirkungen



- Emotionale Auswirkungen: Depression, Hoffnungslosigkeit, Apathie, Gefühlsschwankungen, Angstzustände, Abnahme des Selbstwertgefühls
- Verschlechterung der psychischen Gesundheit (Abweichungen): Sucht, Drogenkonsum, Gewalttaten, Selbstmordversuche
- Verschlechterung der körperlichen Gesundheit
- Abnahme der sozialen Aktivität, Isolation
- Verschlechterung der familiären Beziehungen
- Änderungen des Lebensstils: Einschränkung des Handlungsspielraums
- Rückgang der öffentlichen und politischen Aktivitäten

Nach Jahoda (1982) und Bánfalvy (2003) gibt es fünf grundlegende negative Folgen der Arbeitslosigkeit (die aus dem Verlust latenter Funktionen der Arbeit resultieren):

1. Zeitwahrnehmungsstörung
2. Einengung der sozialen Beziehungen
3. Abwesenheit von kollektiven Aktivitäten
4. Erschütterung des sozialen Status
5. Unsicherheit der Identität

Natürlich gibt es auch bei der Arbeitslosigkeit und den individuellen Folgen recht große individuelle Unterschiede, ebenso wie bei der Frage, inwieweit sich die Zeit, die man außerhalb der Arbeitswelt verbringt, als dauerhaft erweist. Bei diesen Prozessen spielt auch die Anpassungsfähigkeit eine wichtige Rolle, wie schnell und effizient ein Individuum auf veränderte Umstände reagieren, wie gut man Veränderungen akzeptieren und welche Schritte man unternehmen kann, um die ungünstige Situation zu verändern. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass neben der Anpassungsfähigkeit auch die vorhandenen Kompetenzen und Wissenselemente eine bedeutende Rolle spielen. Darüber hinaus ist es von größter Bedeutung, welche Beschäftigungsmöglichkeiten sich an dem Ort ergeben, an dem die Person lebt. Wie gut ihre Fähigkeiten und Kenntnisse auch sein mögen, sie sind wertlos, wenn es in dem betreffenden Bereich keine Nachfrage nach diesen Kompetenzen gibt. Ist dies der Fall, hängt



es von der Anpassungsfähigkeit ab, inwieweit sich ihre Kenntnisse auf neue Bereiche übertragen lassen.

Es sei darauf hingewiesen, dass es in der Welt und in Europa unzählige Gebiete gibt, für die der allgemeine wirtschaftliche Niedergang, die ungünstige Zusammensetzung der Bevölkerung nach Alter und Bildung, die geringe Bevölkerungsdichte, der hohe Anteil der Nichterwerbstätigen, die ungünstigen Bedingungen der Infrastrukturversorgung und des Verkehrs, das schwache und kapitalschwache Unternehmertum und der Mangel an Arbeitsplätzen charakteristisch sind. In diesen Gebieten verfügt die Bevölkerung nicht über die Kompetenzen, um an den Arbeitsmarktprozessen des 21. Jahrhunderts teilzunehmen. In solchen Fällen können sich diese Gebiete in der Regel nicht aus eigener Kraft von der Krise erholen, und ohne externe, staatliche und kommunale Hilfe gibt es kaum eine Chance, dass diese negativen Trends in der Wirtschafts- und Beschäftigungssituation der Region umgekehrt oder zumindest stabilisiert werden können. Es ist auch darauf hinzuweisen, dass in diesen Gebieten oft Generationen aufwachsen, die keinerlei Verbindung zum Arbeitsmarkt haben, und dass die ungünstige wirtschaftliche Situation oft mit einer deutlichen Verschlechterung des Gesundheitszustands der dort lebenden Bevölkerung und einer echten Perspektivlosigkeit einhergeht. In diesen Situationen ist es sehr schwierig, mit aktiven und passiven Mitteln des Arbeitsmarktes zu arbeiten und dauerhafte Ergebnisse zu erzielen.

2.4 Schlussfolgerung

Die Stakeholder sollten sich mit Beschäftigungsfragen befassen und dabei auch die Veränderungen in der Arbeitswelt berücksichtigen.

Dank der Entwicklung von Transport, Erreichbarkeit, Kommunikation und Technologie ist es heute möglich, verschiedene Systeme, Orte und Aktivitäten weltweit digital und physisch zu verbinden und zu koordinieren. Diese Globalisierungstrends haben neue Arten von Arbeit, Dienstleistungen und Produktionsprozessen hervorgebracht, und es sind weltweit neue Beschäftigungsformen entstanden. Diese Trends haben jedoch nicht zu einem vollständig globalen Arbeitsmarkt geführt. Neben neuen Arten von



Arbeitsprozessen und -möglichkeiten gibt es auch "traditionelle" Tätigkeiten und Formen, und neben den heutigen digitalen Generationen gibt es viele Akteure auf dem Arbeitsmarkt, die nicht über die entsprechenden Kenntnisse und Kompetenzen verfügen, um an die oben genannten Prozesse anzuschließen.

Neben der stagnierenden oder schrumpfenden Bevölkerung in den wirtschaftlich entwickelten Teilen der Welt und einer alternden Gesellschaft haben die günstigeren Lebensbedingungen in diesen Gebieten bereits vor der COVID-Pandemie die weniger entwickelte Welt angezogen und sehr ernste Probleme mit den Humanressourcen in den Entsendegebieten verursacht. Eine große Anzahl von Menschen hat sich weltweit auf den Weg gemacht, um vor den Auswirkungen von Kriegen, schlechten wirtschaftlichen Bedingungen oder dem Klimawandel zu fliehen. Die alternden Industrieländer neigen dazu, einen Großteil dieser Arbeitskräfte aufzunehmen, aber in vielen Fällen können die Einwanderer nur in Berufen arbeiten, die geringe Sprachkenntnisse und -kompetenzen erfordern, wobei Spannungen aufgrund von sprachlichen, kulturellen, religiösen und Sozialisations-Unterschieden ein ernstes Problem darstellen können. Parallel zur Bevölkerungskonzentration in den zentralen Gebieten ist weltweit eine Entvölkerung der peripheren Gebiete zu beobachten. Diese Situation ist jedoch nicht statisch: Der Charakter des Verhältnisses zwischen Zentrum und Peripherie kann sich relativ schnell ändern, wenn frühere Wettbewerbsvorteile wegfallen oder neue Sektoren und wirtschaftliche Aktivitäten in bestimmten Gebieten zu einer wirtschaftlichen Entwicklung führen. Die Auswirkungen der Digitalisierung und der Roboterisierung auf den Arbeitsmarkt, die parallel zu diesen Prozessen ablaufen, sind ebenso wenig vorhersehbar wie die aktuellen globalen Herausforderungen der Nachhaltigkeit, die COVID-Pandemie oder die derzeitige wirtschaftliche und politische Umstrukturierung und Kriegssituation, die die weltweite Sicherheit in der Arbeitswelt bedrohen könnten.

Es ist jedoch wichtig darauf hinzuweisen, dass die Arbeitsmarktakteure aufgrund der oben genannten Prozesse mit immer größeren Herausforderungen konfrontiert sein dürften und dass die einzelnen Akteure versuchen werden, sich an die veränderten Umstände anzupassen. Diese



Veränderungen können sogar einen intensiven Wettbewerb zwischen den Arbeitsmarktgruppen in der Gesellschaft hervorrufen, der zu erheblichen Unterschieden und Missverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt führt, wobei die Chancen benachteiligter Gruppen noch ungünstiger sein dürften als heute. Dieser "Wettbewerbsnachteil" kann durch wirksame beschäftigungspolitische Instrumente verringert werden, wenn diese Interventionen und Aktivitäten die Chancen und Möglichkeiten benachteiligter Gruppen in der Gesellschaft optimal verbessern können.

Es ist wahrscheinlich, dass wir derzeit Zeugen einer Neuordnung der "alten" Welt werden, die keineswegs perfekt, aber in ihren Funktionsmechanismen und Eigenheiten relativ gut bekannt war. (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020) Während der COVID-Pandemie begannen sich auch die bisherigen wirtschaftlichen und sozialen Prozesse, die hauptsächlich im Rahmen der Marktkoordination abliefen, zu verändern. Anstelle der unaufhaltsamen Globalisierung sind de-globalisierende Prozesse eingetreten, und die aktuellen wirtschaftlichen, politischen und sicherheitspolitischen Herausforderungen könnten auch ernsthafte Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Eine der wichtigsten Fragen ist, ob der entscheidende Trend eine Rückkehr zur vorherigen Situation sein wird, oder ob wir in der kommenden Zeit eine Neuordnung der wirtschaftlichen und sozialen Prozesse erleben werden. Wir wissen es nicht. Klar ist hingegen, dass auch die Arbeitswelt eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen und beim Aufbau der alten-neuen Welt spielen wird. (Zádori, Nemeskéri, Szabó, 2020)



Referenzen

- Card, D. (2011): Origins of the Unemployment Rate: The Lasting Legacy of Measurement without Theory [Die Ursprünge der Arbeitslosenquote: Das bleibende Erbe der theorielosen Messung]. *American Economic Review* Vol. 101, No. 3, Mai 2011 (S. 552-57)
- ILO, 2003. In: *Towards the right to work A Guidebook for Designing Innovative Public Employment Programmes* [Auf dem Weg zum Recht auf Arbeit. Ein Leitfaden für die Gestaltung innovativer öffentlicher Beschäftigungsprogramme]. ILO, 2012. Verfügbar unter: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_559273.pdf
- ILO, 2012. Eurostat.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/methodology/main-concepts>.
- László Gy. (2007): *Munkaerő-piaci politikák*, PTE KTK, Pécs. 375 S. Nemeskeri, Zs.; Szello, J.; Zadori, I.; Barakonyi, E. (2016): *Digital Competencies and Career Orientation in the 21st Century: Hungarian Labour Market Approach* [Digitale Kompetenzen und Berufsorientierung im 21. Jahrhundert: Ein ungarischer Arbeitsmarktansatz]. *Revista Romana De Statistica* 60:(12) S. 78-92.
- Székely V. (2003): *A munkanélküliség lélektana* [Die Psychologie der Arbeitslosigkeit].. In Hunyady Gy. & Székely M. (szerk.) *Gazdaságpszichológia* [Wirtschaftspsychologie]. Osiris Kiadó, Budapest, 643-668
- Towards the right to work. A Guidebook for Designing Innovative Public Employment Programmes. [Auf dem Weg zum Recht auf Arbeit Ein Leitfaden für die Gestaltung innovativer öffentlicher Beschäftigungsprogramme]*. Verfügbar unter: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_559273.pdf



- Zadori, I. (2012): Socio-Economic Challenges of the Channel Islands in a Historical Perspective [Sozioökonomische Herausforderungen der Kanalinseln in historischer Perspektive] 5-26 S. Art Eco. Review of Economic Studies and Research. Vol.3/No.1/2012 Artifex Universität, Bukarest
- Zadori, I. (2017): Education Challenges of Guernsey. Revista De Stiintele Educatiei/ Journal of Educational Sciences 17: (2(34)) S. 50-62.
- Zádori, I.; Nemeskéri, Zs.; Szabó, Sz. (2020) Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után: vitaindító tanulmány. Új Munkügyi Szemle [Deglobalisierung oder Reglobalisierung? Der Arbeitsmarkt vor, während und nach dem Virus: ein Diskussionspapier. New Labour Review]. 1:3 pp. 2-13., 12 p.



3. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit

3.1 Historische Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit - Absichten, Entwicklungsschritte und Veränderungen in der Ausrichtung von 1980 bis 2010

In der ersten finnischen Erhebung nahm die Arbeitsfähigkeit bei 30 % der Befragten während des Alterns ab, unabhängig von Beruf und Geschlecht.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Work Ability, WA) wurde am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) entwickelt. Eine wichtige Person für viele Jahrzehnte war Juhani Ilmarinen. Die Geschichte kann durch die folgenden drei Phasen beschrieben werden: (1) 1980-1989 Entwicklung, mit Längsschnittforschung, (2) 1990-1999 Konzeptualisierung und Implementierung und (3) 2000-2009 Internationalisierung. (Ilmarinen, 2004; Ilmarinen, 2006; Ilmarinen, 2009) In gleicher Weise folgte das Altersmanagement den Ergebnissen der Arbeitsfähigkeitsforschung: (a) 1990-1999 Antworten auf Forschung, Konzeptualisierung, Schulung und (b) 2000-2009 Fallstudien, bewährte Verfahren, Typologien.

Der Ausgangspunkt der Forschung zur Arbeitsfähigkeit war die demografische Herausforderung Finnlands bereits in den frühen 1980er Jahren aufgrund der in den Jahren 1945-1950 geborenen Babyboom-Generationen, die Vorhersagen über die hohen Quoten älterer Arbeitnehmer in den 1990er Jahren² und danach. In den 1980er Jahren wurden hohen Raten an Arbeitsunfähigkeit festgestellt und es entstanden neue Ausstiegsmöglichkeiten für den Vorruhestand. Die kommunalen Rentenversicherer stellten die Frage: "Wie lange können Menschen arbeiten und was ist das richtige Rentenalter?" Aus

² Die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer (55+) lag unter 40 %, und Vorruhestands- und Arbeitsunfähigkeitsquoten waren in vielen europäischen Ländern recht häufig.



Sicht der Forschung lautete die Frage: "Wie kann man die menschliche Arbeitsfähigkeit im Alter messen?" Die Studie verfolgte einen positiven Ansatz - die Messung der Arbeitsfähigkeit anstelle der Arbeitsunfähigkeit, die bisher in der Forschung und Diskussion dominiert hatte. Daher entwickelte ein multidisziplinäres Team von Wissenschaftlern eine neue, epidemiologische Methode, die als Work Ability Index (WAI) bezeichnet wurde. Die Methode wurde in einer Längsschnittstudie mit 6500 städtischen Angestellten (1981-1985-1992-1997 und 2009) angewendet und getestet. Die Ergebnisse nach vier- und elfjähriger Laufzeit waren sehr interessant: Etwa 60 % der Beschäftigten behielten ihren WAI auf einem guten oder ausgezeichneten Niveau, etwa 10 % zeigten sogar eine Verbesserung, aber etwa 30 % zeigten einen Rückgang des WAI während des Alterns, unabhängig von Beruf und Geschlecht. (Ilmarinen, 1991; Ilmarinen et al., 1997) Infolgedessen einigten sich die finnischen Sozialpartner 1989 darauf, dass "die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit während des Alterns unser gemeinsames Ziel ist". Heute findet sich diese Aussage im Gesetz über die Gesundheit am Arbeitsplatz von 2002 und im Gesetz über die Sicherheit am Arbeitsplatz von 2003.

Manager und Vorgesetzte sind die Hauptakteure, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen.

Der nächste Schritt war die Entwicklung eines Konzepts zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit. Daher richtete das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) ein Forschungsprogramm mit dem Titel "Respekt für das Altern - Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Wohlbefindens alternder Arbeitnehmer" ein. Das Programm testete und implementierte die Förderkonzepte in 20 Projekten im privaten, staatlichen und kommunalen Sektor 1990-1996. (Ilmarinen, 1999; Ilmarinen & Louhevaara 1999; Tuomi et al., 2001) Gleichzeitig organisierte das FIOH die Ausbildung von Arbeitsmedizinern und Krankenschwestern für WAI.

Die Ergebnisse der 11-Jahres-Folgestudie von 1992 zeigten, dass Manager und Vorgesetzte die Hauptakteure waren, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussten: Altersbewusstsein und die Bereitschaft, altersbezogene Lösungen zu finden, verbesserten die Arbeitsfähigkeit von (alternden) Arbeitnehmern; ein Mangel



an Wissen und Bereitschaft beeinträchtigte die Arbeitsfähigkeit mehr als andere Faktoren. Diese Erkenntnis bildete die Grundlage für die Entwicklung des Konzepts des Altersmanagements. Das Nordic Institute for Advanced Training in Occupational Health (NIVA) [Nordisches Institut für Weiterbildung in Gesundheit am Arbeitsplatz] begann 1993 mit der Ausbildung in Altersmanagement.

Die nächste Phase kann als politische Bewusstseinsbildung bezeichnet werden. Im Jahr 1996 wurde ein Regierungsausschuss für alternde Arbeitnehmer eingesetzt, um Lösungen zur Unterstützung der alternden Erwerbsbevölkerung zu finden. Der Ausschuss erarbeitete fast 50 Empfehlungen. Zur Umsetzung dieser Empfehlungen wurde das Finnische Nationale Programm für alternde Arbeitskräfte (FINPAW, 1998-2002) ins Leben gerufen. Ein Teil des nationalen Programms war die Aufforderung, gemeinsam mit finnischen Ausbildungseinrichtungen für Führungskräfte ein Schulungsprogramm für Altersmanagement zu entwickeln. Außerdem wurde das Arbeitsfähigkeitsbarometer entwickelt, mit dem alle drei Jahre landesweit die Aktivitäten zur Arbeitsfähigkeit in Unternehmen und Arbeitsorganisationen bewertet werden sollen. Besonderes Augenmerk wurde auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt. Das so genannte Carrot-Projekt mit etwa 20 KMU testete Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. (Finnisches Nationales Programm für alternde Arbeitnehmer, 2002)

Sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer sind die Gewinner einer aktiven Politik des Älterwerdens in Fragen des Arbeitslebens.

Nach dem FINPAW wurden neue nationale Programme der Ministerien für Soziales und Gesundheit, des Arbeitsministeriums und des Bildungsministeriums durchgeführt (2003-2007). Der Erfolg des finnischen Ansatzes für eine Politik des aktiven Alterns in Fragen des Arbeitslebens beruht auf der Integration von

- Öffentlicher Politik - liefert Mandat und Ressourcen
- Forschung - einschließlich der Längsschnittstudie - unterstützt Aktionsforschung und effektive Umsetzung



- Beteiligung von Ministerien, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften - unterstützt die Einführung und ermöglicht es den Unternehmen, zu reagieren
- Förderung, Ermöglichung und Instrumente - Engagement, praktische Anleitung und Unterstützung sowie Verknüpfung der Komponenten des Modells
- Win-Win-Ansatz - sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sind Gewinner.

Anfang der 1990er Jahre wurden die ersten Übersetzungen des WAI ins Schwedische, Englische, Deutsche und Niederländische vorgenommen. Derzeit gibt es Übersetzungen in mehr als 30 Sprachen.

Die Schlüsselrolle bei der Internationalisierung der WAI spielten das International Committee of Occupational Health (ICOH) und sein wissenschaftlicher Ausschuss für Altern und Arbeit sowie die International Ergonomics Association (IEA) und ihr technischer Ausschuss für Altern. Die ICOH- und IEA-Ausschüsse organisierten weltweit zahlreiche wissenschaftliche Workshops, Symposien und Konferenzen, bei denen WAI und Altern die Hauptthemen waren.

Von der Work Ability Index-Forschung zum Work Ability House-Modell

Die Beschreibung der wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit wurden als Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit vier Stockwerken veranschaulicht: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Einstellungen sowie Arbeit.

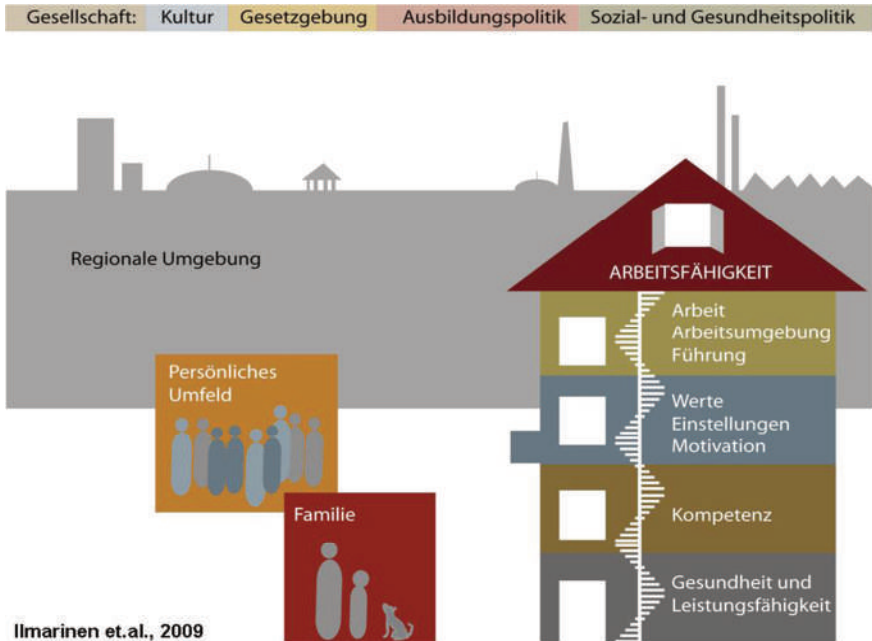
In zahlreichen Studien wurden Ergebnisse zu Einflussgrößen im Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit vorgestellt und die Veränderungen der Arbeitsfähigkeit sowohl durch arbeitsbezogene als auch durch Personen-bezogene Interventionen am Arbeitsplatz erklärt. Die Forschungsergebnisse dienen dazu, die Arbeitsfähigkeit in einem breiteren Sinne zu verstehen. Ein umfassendes Modell der Arbeitsfähigkeit als wissenschaftliches Paradigma wurde von FIOH Anfang 2000 entwickelt. (Ilmarinen, 2006) Die Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit



beeinflussen, wurden wie ein Haus mit vier Stockwerken aufgebaut: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Einstellungen sowie Arbeit. Das Umfeld außerhalb des Hauses der Arbeitsfähigkeit wurde ebenfalls berücksichtigt: Familie und Freunde, persönliches Umfeld, betriebliches Umfeld und politische Ebene. Das Modell wurde an dem repräsentativen finnischen Projekt Health 2000 getestet. (Gould et al., 2008)

Das Work Ability House Model (siehe Abbildung 1) dient als Konzept der neuen Generation der Arbeitsfähigkeit. Es kann angewandt werden bei der Planung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, bei der Erstellung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, bei der Planung von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Wohlbefindens, bei der Entwicklung einer Politik des Wohlbefindens in Unternehmen und bei der Planung von Rechtsvorschriften zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und längerer Berufskarrieren.

*Abbildung 1: Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit [Work Ability House]
(Stand 2009)*



In der Forschungsgemeinschaft wurde der ernsthafte Wunsch geäußert, dass eine stärker standardisierte Erhebungsmethode für die Arbeitsfähigkeit nach dem Hausmodell entwickelt werden sollte.

Das Arbeitsfähigkeitskonzept und WAI als Ressource für die Arbeitsorganisationen

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit sollte als Ressource genutzt werden.

Für die Arbeitsorganisationen sind zwei übergreifende und strategische Vorteile des Arbeitsfähigkeitsansatzes benannt:

- Reputation der Marke auf dem Arbeitsmarkt (und in der Gemeinschaft);



- Kosten-Nutzen-Analyse der verbesserten Produktivität.

Weitere Vorteile des Konzepts sind, dass es

- den Status der Arbeitsfähigkeit und den Bedarf an Beförderung angibt;
- ein Frühindikator für das Risiko der Arbeitsunfähigkeit und des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben ist;
- Präventionsmaßnahmen initiiert;
- die Auswirkungen von Maßnahmen bewertet;
- eine validierte Methode für betriebliches Gesundheitsmanagement und für die Gesundheitsförderung ist;
- die Diskussion über Altern und Arbeit anstößt;
- das Bewusstsein für die menschliche Arbeitsfähigkeit verbessert;
- die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgrund von Win-Win-Möglichkeiten verbessert;
- als Grundlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse verwendet werden kann.

Das Arbeitsfähigkeitskonzept kann als Ressource für die Unternehmen und Arbeitsorganisationen genutzt werden. Es bringt die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammen, ebenso wie die Notwendigkeit, die berufliche Laufbahn älterer Arbeitnehmer zu verlängern. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit ist ein Eckpfeiler des Altersmanagements bzw. des Generationenmanagements. Ein Lebenslaufansatz betont die Bedürfnisse und Möglichkeiten der verschiedenen Generationen. Eine gute Übung für die Unternehmen ist es, die generationenbezogenen Themen im Hausmodell der Arbeitsfähigkeit zu entdecken.

Zukunft der Arbeitsfähigkeit

Es war ein langer Weg von der WAI-Forschung zum Hausmodell. Das Modell kann in den Bereichen Forschung, Ausbildung, betriebliche Strategieentwicklung und Politik eingesetzt werden. Die Erhebungsinstrumente zur Arbeitsfähigkeit können zur Identifizierung von Problemen und Zielen für Verbesserungen sowie zur Bewertung der Auswirkungen von Maßnahmen in



allen Komponenten des Modells eingesetzt werden. Netzwerke zur Arbeitsfähigkeit werden auf nationaler, regionaler und globaler Ebene benötigt.

Im modernen Arbeitsleben sind übergreifende Reformen erforderlich.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit bietet ein umfassendes und evidenzbasiertes Konzept für ein besseres und längeres Arbeitsleben. Auf der Grundlage eines nachhaltigen Gleichgewichts zwischen Arbeit und Humanressourcen zeigt es Dimensionen für Maßnahmen auf, die dann durch eine Erhebung über die Etagen des Arbeitsfähigkeitshauses zusammen mit den Dimensionen außerhalb des Unternehmens ermittelt werden können. Es gibt jedoch übergreifende Reformbedarfe, die im modernen Arbeitsleben erforderlich sind:

- Die Einstellung zum Altern muss geändert werden (Einstellungsreform)
- Das Bewusstsein von Managern und Vorgesetzten für altersbezogene Fragen muss verbessert werden (Managementreform)
- Bessere Alters- und Lebenslaufanpassung; flexibleres Arbeitsleben ist erforderlich (Reform des Arbeitslebens)
- Die Gesundheitsdienste sollten den wachsenden Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer besser gerecht werden (Reform der arbeitsmedizinischen Dienste)
- Die horizontale und vertikale Zusammenarbeit und die Vernetzung zwischen den wichtigsten Akteuren muss verbessert werden (Reform der Zusammenarbeit).

Ein besseres und längeres Arbeitsleben kann nur durch ein besseres Altersbewusstsein bei allen Akteuren am Arbeitsplatz erreicht werden. Manager und Vorgesetzte sind die Schlüsselpersonen, um das altersfreundliche Arbeitsleben zu verbessern. Der Arbeitsplatz ist die wichtigste Plattform für ein besseres und längeres Arbeitsleben. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit und des beruflichen Wohlbefindens ist der bewährte Prozess für Win-Win-Ergebnisse - sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer werden Gewinner sein und unser Wohlfahrtsstaatsmodell wird gesichert sein. (Ilmarinen, 2009)



3.2 Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von 2010 bis heute

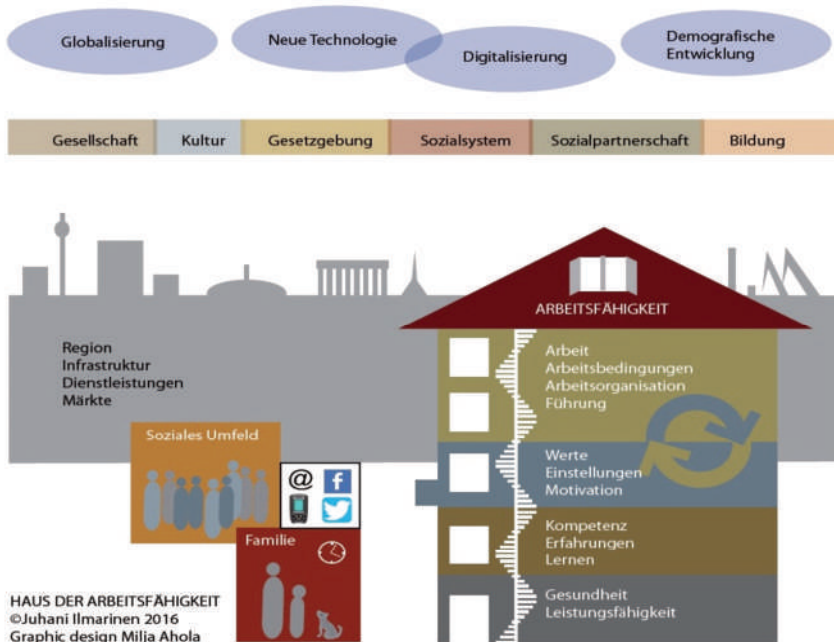
Ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen Arbeitsfaktoren und Humanressourcen schafft eine gute Arbeitsfähigkeit.

"Zwischen 2000 und 2009 wurde das Konzept 'Haus der Arbeitsfähigkeit' auf der Grundlage der Finnischen Nationalen Erhebung zur Arbeitsfähigkeit entwickelt. Die Umsetzung der Forschungsergebnisse in die Praxis wurde forciert. Arbeitsfähigkeitstraining, Coaching und Beratung wurden in Deutschland und Österreich eingeführt. Im Bereich des Arbeitsfähigkeits-Coachings wurden ca. 1300 Personen ausgebildet, von denen mehr als 500 als Dienstleister im Bereich Arbeitsfähigkeit tätig sind. In Deutschland wurde ein WAI-Netzwerk eingerichtet. In den Niederlanden wurden im Rahmen der Lizenzierung von Blik op Werk umfangreiche nationale Aktivitäten durchgeführt. (Ilmarinen, 2009)

Im Jahr 2016 wurde das Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit aktualisiert (siehe Abbildung 2).

Die wechselseitigen Einflüsse zwischen persönlichen Ressourcen und Arbeitsbedingungen werden mit den miteinander verknüpften Pfeilsymbolen verdeutlicht, Aspekte der Work-Life-Balance (Familie) sind mit der Uhr als Zeitsymbol verknüpft, soziale Netzwerke sind mit Hinweisen auf digitale Kommunikation versehen und das externe Feld ist mit generelle Einflussgrößen konkretisiert.

Abbildung 2: Haus der Arbeitsfähigkeit (aktualisiert 2016)



Legende: Die Stockwerke des Hauses sowie die familiären und sozialen Netzwerke weisen auf Dimensionen hin, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Management- und Führungskompetenzen auf Etage 4 haben den stärksten Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. In der dritten Etage wirken sich die einzelnen Faktoren wie Wertschätzung, Vertrauen, faire Behandlung und Unterstützung auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aus. Ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen den Faktoren Arbeit und Humanressourcen schafft gute Arbeitsfähigkeit.

Neue Instrumente wurden veröffentlicht, wie z. B. *Work Ability Plus* in Österreich und *Work Ability 2.0* in Finnland. An der medizinischen Fakultät der Universität Wien, Österreich, wurde ein Studiengang zur Arbeitsfähigkeit



eingerrichtet. In Deutschland wurde ein *Institut für Arbeitsfähigkeit* gegründet. Ein umfassender Katalog von sieben Arbeitsfähigkeitsinstrumenten wurde in Deutschland von der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* veröffentlicht. (INQA 2018)

Forschungsaktivitäten zur Arbeitsfähigkeit

Die meisten Forschungsarbeiten zur Arbeitsfähigkeit wurden in den Bereichen Arbeitsmedizin, Epidemiologie, Ergonomie und in jüngerer Zeit auch in der Arbeitsgerontologie durchgeführt. Das Verständnis der Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, hat sich erheblich verbessert. Die Wechselwirkungen zwischen den menschlichen Ressourcen und der Arbeit sind intensiv und dynamisch. Diese Wechselwirkungen verändern sich aufgrund des Lebensverlaufs, der Lebensbedingungen und des Alterns. Das Gleichgewicht zwischen den menschlichen Ressourcen (Gesundheit und funktionale Fähigkeiten, Kompetenz, Werte, Einstellungen und Motivation) und der Arbeit (Anforderungen, Arbeitsgestaltung und Management) ist entscheidend. Eine nicht ausgewogene Balance vermindert die Arbeitsfähigkeit sowohl bei körperlicher als auch geistiger und gemischter Arbeit, sowohl bei Männern als auch bei Frauen. (Ilmarinen et al., 1997) Weltweit ist aufgezeigt, dass die Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt. Eine wichtige Forschungsfrage bleibt jedoch unbeantwortet: Ist der Hauptgrund für das schlechte Gleichgewicht vor allem auf Probleme in den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und im Management zurückzuführen oder auf den altersbedingten Rückgang der menschlichen Kapazitäten? Die meisten Studien zeigen, dass beide Gründe dafür verantwortlich sind. Darüber hinaus wirken sich auch die Familie und die enge Gemeinschaft auf das Gleichgewicht zwischen Humanressourcen und Arbeit aus. Daher wird die Förderung der Arbeitsfähigkeit noch umfassender und komplexer.

Die Komplexität der Wechselwirkungen erklärt, warum viele Interventionsstudien zur Förderung der Arbeitsfähigkeit weniger vielversprechend waren als erwartet. Die jüngste Meta-Analyse von 17 randomisierten Kontrollstudien ergab einen kleinen positiven Effekt, was darauf hindeutet, dass Interventionen am Arbeitsplatz die Arbeitsfähigkeit



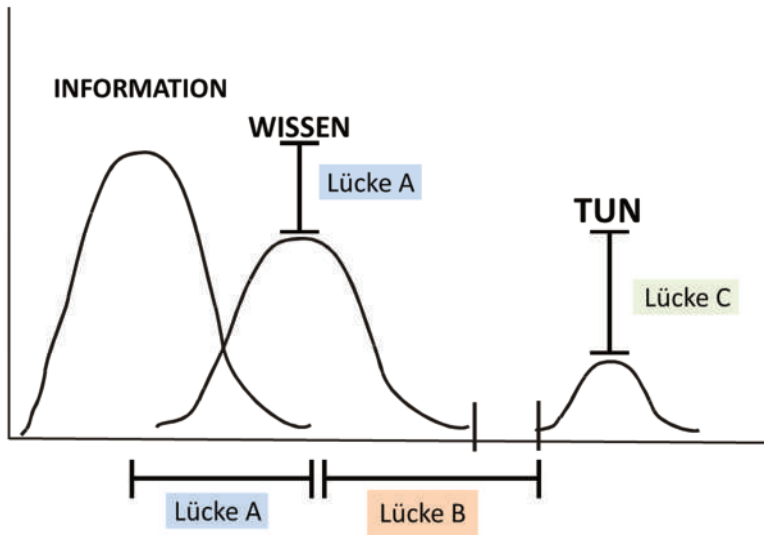
verbessern könnten. (Oakman et al., 2008) Die Autoren empfehlen qualitativ hochwertige Studien, um die Rolle von Interventionen auf die Arbeitsfähigkeit zu ermitteln.

Kluft zwischen Wissen und Handeln

Die Festlegung von Prioritäten durch den Dialog zwischen den beteiligten Gruppen der Organisation ist die Grundlage für erfolgreiche Interventionen.

Hinter der Herausforderung, wirksame Maßnahmen zu ergreifen, steht die Kluft zwischen Wissen und Handeln (Abbildung 3). Die Lücke weist darauf hin, dass das Wissen über die Probleme am Arbeitsplatz umfangreich ist, verglichen mit der Frage, wie wir das Wissen in Maßnahmen umsetzen können. (Pfeffer & Sutton, 2000) Jede Arbeitsplatzanalyse liefert Informationen über Faktoren, die verbessert werden sollten, um die Arbeitsfähigkeit zu fördern. Es ist ein gewisser Aufwand erforderlich, um aus den Informationen Wissen zu generieren (Lücke A). Nicht selten wird das Wissen nicht sofort und vollständig (Lücke B) in die konzeptionelle Planung übertragen und in entsprechende Fördermaßnahmen umgesetzt (Lücke C). Die Mitarbeiter werden daher frustriert feststellen, dass sich - wieder einmal - nichts geändert oder verbessert hat. Wir sollten dem Tun viel mehr Aufmerksamkeit schenken und unsere Kompetenzen ausbauen, um Wissen schneller und besser in die Tat umzusetzen.

Abbildung 3: Das Modell der Wissen-Tun-Lücken (Knowing-Doing-Gaps)



Die empirische Erfahrung zeigt, dass es mindestens drei Gründe für das Anwachsen der Lücken gibt. Der erste Grund ist die fehlende Priorisierung der erforderlichen Maßnahmen. Eine Erhebung über die Arbeitsfähigkeit beispielsweise ergibt leicht eine lange Liste von Faktoren, die einen negativen Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit aufweisen. Es ist nicht möglich oder machbar, alle wichtigen Variablen zu ändern. Daher ist eine Prioritätensetzung erforderlich. Die nächste Frage lautet: Wer entscheidet über die Priorisierung der Maßnahmen? Es ist klar, dass die Lenkungsgruppe, die die Priorisierung vornimmt, aus Repräsentanten aller Beschäftigtengruppen des Unternehmens bestehen sollte (Geschäftsführung, Personalleitung, direkte Vorgesetzte, Arbeiter und Angestellte, Betriebsrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit, andere Präventionsmitarbeiter). Die nächste Frage ist: Wie sollten sie Prioritäten setzen? Sie sollte auf einem Dialog basieren, bei dem jeder in der Lenkungsgruppe seine eigenen Argumente vorbringen und erläutern kann. Ein externer Moderator sorgt dafür, dass niemand dominieren kann; die



Kommentare aller werden nach den Regeln des Dialogs zur Kenntnis genommen, und schließlich wird ein Konsens gefunden. Dieses Verfahren ist nicht einfach und erfordert eine neue Kommunikationskultur innerhalb der Lenkungsgruppe und des Unternehmens. Im besten Fall lässt sich eine lange Liste notwendiger Maßnahmen deutlich verkürzen, und die Umsetzung wird machbar.

Der zweite Grund für weniger wirksame Maßnahmen könnte die geringe Beteiligung der betroffenen Personen sein. Häufig geht es darum, die personellen Ressourcen durch Verhaltensänderungen zu verbessern. Beispielsweise könnte die Verbesserung der körperlichen Fitness durch Bewegung vor allem für diejenigen interessant sein, die bereits aktiv sind, im Gegensatz zu denjenigen mit eher passiven Gewohnheiten. Die Auswirkungen von Bewegung sollten signifikant sein, bevor Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit erwartet werden können. Wenn nur 60 % der Interventionsgruppe ihre Fitness verbessern, verwässern die 40 %, die eher passiv sind, die Wirkung der Interventionsgruppe erheblich. Das Gleiche gilt für das Kompetenztraining. Die Teilnahmequote beim Erlernen neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt selten bei 100 %. Das Gleiche gilt für die Schulung von Vorgesetzten. Es fehlt oft der Nachweis, dass die Schulung wirksam war. Die schwierigste Aufgabe besteht darin, die Einstellung und das Verhalten von Vorgesetzten und Meistern zu ändern. Daher sollte zumindest kontrolliert werden, wie aktiv die Interventionsgruppe an der Schulung teilgenommen hat. Wenn wir nur diejenigen in die Interventionsgruppe aufnehmen, die von der Schulung betroffen waren, können die Verbesserungen ihres WAI im Vergleich zu einer Kontrollgruppe signifikant sein. (Louhevaara et al., 2003)

Das dritte Anliegen ist die Ergebnisvariable, die empfindlich genug für Veränderungen sein sollte. Der WAI wurde häufig als Ergebnisvariable für Interventionen verwendet. Ursprünglich war der WAI so konstruiert, dass gesundheitsbezogene Items eine wichtige Rolle bei der Bewertung des individuellen WAI spielten. Mit anderen Worten: Wenn die Intervention eine signifikante Wirkung hat, wird sich der WAI wahrscheinlich verbessern. Ohne signifikante gesundheitliche Auswirkungen der Items 3, 4, 5 und 6 ist das Verbesserungspotenzial jedoch eher begrenzt. Andererseits sollten



Verbesserungen bei den Managementfähigkeiten und den Arbeitsregelungen stark genug sein, um den WAI zu verbessern, aber es ist nicht einfach, die Managementfähigkeiten so deutlich zu verbessern, dass das Wissen in die Praxis übertragen wird. WAI als Ergebnisvariable erfordert deutliche Verbesserungen sowohl des Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter als auch des Führungsverhaltens der Vorgesetzten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der WAI ein sehr anspruchsvolles Instrument für Interventionen ist, insbesondere bei älteren Arbeitnehmern, die nicht selten mit altersbedingten Veränderungen der persönlichen Ressourcen und der Gesundheit konfrontiert werden. Neben dem WAI sind oft noch weitere Ergebnismessungen erforderlich. (Ilmarinen et al., 1997)

Arbeitsfähigkeit 2.0

Weniger tun, aber die wichtigsten Verbesserungen durchführen.

Für das große „Good Work-Longer Career“ Programm der finnischen Technologiebranche (2010-2015) wurden neue Methoden zur Bewertung der Arbeitsfähigkeit entwickelt. (Ilmarinen et al., 2015) Die Erhebungsmethode (Work Ability 2.0 – Personal Radar) konzentrierte sich auf die Dimensionen des Modells Haus der Arbeitsfähigkeit (siehe Abbildung 2). Insgesamt deckten die Fragen vier Dimensionen innerhalb und eine außerhalb des Hauses ab, nämlich die Familie und Hobbys. Zusätzlich wurden auch vier Items des ursprünglichen WAI einbezogen. Die Items wurden so ausgewählt, dass jedes von ihnen als Ergebnisvariable für konkrete Handlungen verwendet werden konnte. In der Dimension Arbeit lautet Frage 13 zum Beispiel wie folgt: Erhalten Sie von Ihrem Vorgesetzten ein Feedback zu Ihrer Arbeitsleistung (Skala 0-10)? Wenn sich die Intervention auf die Verbesserung der Feedback-Kultur der Vorgesetzten konzentriert, zeigt das Ergebnis direkt an, wie erfolgreich die Maßnahmen waren.

Das zweite Instrument von Work Ability 2.0, nämlich das Work Ability-Company Radar, ist direkt darauf ausgerichtet, die Interventionen erfolgreicher zu machen. Mit Hilfe dieser Methode werden die Maßnahmen priorisiert und ein konkreter Plan erstellt. Sowohl die Priorisierung als auch der Umsetzungsplan



werden mit Hilfe eines Dialogprozesses in einer repräsentativen Steuerungsgruppe erstellt. Im ersten Schritt werden ein bis drei Ziele mit den höchsten Prioritäten für Maßnahmen ausgewählt, und die Maßnahmen sollten sich jeweils nur auf eine Dimension (wie Gesundheit oder Arbeit) konzentrieren.

Die Kombination aus Erhebung und Prioritätensetzung macht die Interventionen durchführbar und wirksam. Die Erfahrungen aus Finnland (Technologiebranche, etwa 100 Unternehmen) und aus Deutschland sind vielversprechend. Die Herausforderung besteht darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die dem Dialog- und Entscheidungsprozess positiv gegenübersteht. Zu Beginn ist oft ein*e externe, unabhängige Facilitator*in erforderlich, um den Prozess zu unterstützen. Das Motto des Work Ability 2.0 lautet: Weniger tun, aber die wichtigsten Verbesserungen durchführen. Die Idee des Radar-Prozesses ist, dass die Erhebung direkt mit Aktionen (Tun) verbunden wird.

In Deutschland haben bis 2022 inzwischen 16 Beratungsprozesse in 9 Unternehmen stattgefunden, darunter 4 Unternehmen mit mehreren Pilotprojekten in verschiedenen Abteilungen/Unternehmensteilen oder regelmäßigen Nachuntersuchungen. Die Anwendungsbereiche sind Automobilindustrie, Krankenhäuser, Abfallwirtschaft, öffentliche Verwaltung, öffentlicher Nahverkehr, Friedhofsverwaltung und Haushaltsgeräteproduktion.

Zweitägige Kurse für Facilitatorinnen und Facilitatoren, die für die Lizenz zur Anwendung der Instrumente erforderlich sind, wurden in Deutschland (mit Teilnehmern aus Österreich und der Schweiz) und der Tschechischen Republik durchgeführt. Diese Schulung ist erforderlich, um die Fähigkeiten zur Durchführung eines Dialogprozesses zur Priorisierung von Maßnahmen innerhalb des Projektteams sicherzustellen.

Der Hauptgrund für die Entwicklung der Radar-Methoden war der Wunsch der Unternehmen: Angestellte und Arbeiter sind oft frustriert, weil sich nach der Umfrage nichts ändert. Es fehlt das "Tun". Auch wird die Effektivität des Tuns nur selten bewertet. Das Radar-Verfahren zielt darauf ab, diese Schwächen zu beheben. Das Dialog-Tool ist ein wirksames Mittel, um das gemeinsame Ziel für



Verbesserungen zu identifizieren und zu priorisieren, und verbessert die Kultur der Zusammenarbeit. Motto: Das Wichtigste gemeinsam festlegen und wenig, aber wirksam ändern. Dieses Konzept hat sich im hektischen Arbeitsalltag als praktikabel erwiesen.

Künftige Herausforderungen der Arbeitsfähigkeit

Das Management der Arbeitsfähigkeit ist ein neuer möglicher Entwicklungsbereich für Vorgesetzte, der sowohl das Gesundheits- als auch das Altersmanagement umfasst.

Das umfassende, dynamische Konzept der Arbeitsfähigkeit bietet Möglichkeiten für Arbeitsorganisationen, ein längeres und besseres Arbeitsleben zu unterstützen. Das Management der Arbeitsfähigkeit ist ein neuer potenzieller Entwicklungsbereich für Vorgesetzte, der sowohl das Gesundheits- als auch das Altersmanagement umfasst. Sobald das Arbeitsfähigkeits-Management zu einer der Kernfunktionen der Vorgesetzten wird, wird die Umsetzung von Maßnahmen effektiver sein. Das Engagement der Vorgesetzten für das Arbeitsfähigkeits-Management kann durch eine jährliche Bewertung ihrer Ergebnisse verbessert werden. Die Herausforderung besteht darin, ihnen genügend Zeit, Ressourcen und Personal für die Umsetzung zur Verfügung zu stellen.

Die Arbeitsfähigkeit sollte auch auf der Tagesordnung der Sozialpartner stehen. Tarifverträge sind zu begrüßen, da sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer davon profitieren. Eine bessere Arbeitsfähigkeit und ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz führen zu einer höheren Produktivität, was eine Win-Win-Situation darstellt. Das finnische Programm in der Technologiebranche basierte auf einer Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeberverband und den vier größten Gewerkschaften. In Deutschland beruhte das Projekt zur Arbeitsfähigkeit eines privaten Busunternehmens in der Stadt Hamburg auf einer ähnlichen Vereinbarung. (Tempel & Ilmarinen, 2013) Arbeitsfähigkeit könnte auch ein Eckpfeiler für die nationale Politik sein. In Finnland wurde die Arbeitsfähigkeit in den Gesetzen über Gesundheit am Arbeitsplatz (2002) und Sicherheit (2003) verankert. Das finnische Nationale Programm für alternde



Arbeitnehmer (1996-2002) und die darauffolgende Rentenreform verbesserten die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer und die Einstellung zum Älterwerden. In Deutschland wird seit 2002 das nationale Programm INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) durchgeführt. In Österreich werden mehrere große Programme von Ministerien und Sozialversicherungsträgern unterstützt. Im Rahmen dieser Programme wurden Methoden zur Arbeitsfähigkeit in großem Umfang eingesetzt.

Der heutige Trend in mehreren europäischen Ländern ist die Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, um die qualitativen Aspekte der Arbeitsfähigkeit zu betonen. Wenn beispielsweise das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Humanressourcen positive Auswirkungen auf Werte, Einstellungen und Motivation der Mitarbeiter hat, werden sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert. Indikatoren für ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz finden sich im Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit (dritte Etage), das Wertschätzung, Vertrauen, faire Behandlung und Unterstützung umfasst.

Die Diskussionen in der wissenschaftlichen Gemeinschaft machten deutlich, dass die Kluft zwischen der betrieblichen Gesundheitsforschung und der Gerontologie überbrückt werden muss. (Goedhard, 2003; Goedhard, 2011) Folgestudien zeigten, dass die Arbeitsfähigkeit vor dem Ruhestand langfristige Auswirkungen auf die Aktivitäten des täglichen Lebens hat. (von Bonsdorff et al., 2011) War der WAI vor der Pensionierung ausgezeichnet oder gut, konnte ein Großteil der älteren Senioren später im Alter von 73-85 Jahren ein behinderungsfreies, unabhängiges Leben führen. Eine erfolgreiche Förderung des WAI hat langfristige Auswirkungen und kann sich indirekt auf den Alterungsprozess auswirken.

Es gibt also gemeinsame Motivationen, um die Rolle des Arbeitslebens und den Übergang in das dritte Lebensalter zu verstehen. Investitionen für ein behinderungsfreies drittes Lebensalter sollten während des Arbeitslebens getätigt werden. (Nygard & Rantanen, 2017)



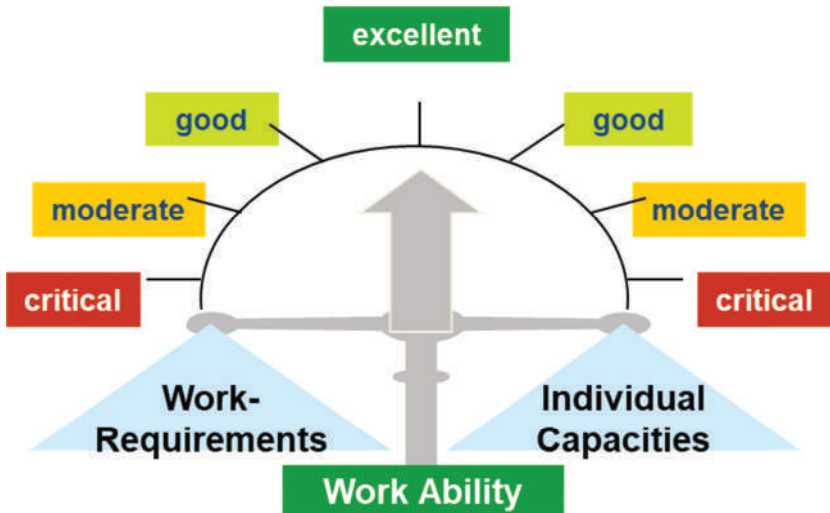
3.3 Methode zur Messung der Arbeitsfähigkeit - Der Work Ability Index (WAI)

Der Work Ability Index misst die Passung (das Gleichgewicht) zwischen den Arbeitsanforderungen und der Fähigkeit des Einzelnen, diese Anforderungen zu bewältigen. Die Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial einer Person, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Arbeitsanforderung zu bewältigen. Der Status und die erwartete Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität muss in Bezug zu den Arbeitsanforderungen gesetzt werden. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Work Ability Index gemessen werden. Der WAI ist ein Instrument zur Messung der individuellen Belastung durch Arbeitsanforderungen sowie der individuellen Ressourcen. Er misst die Passung (Balance, siehe Abbildung 4) zwischen den Arbeitsanforderungen und der Fähigkeit des Einzelnen, die Anforderungen zu bewältigen. Er ist kein Instrument zur Bewertung der Leistung einer Person und nicht zur Analyse von Arbeitsbelastung und Stress.

Dieses Gleichgewichtsmodell der Arbeitsfähigkeit betrachtet die Belastung einer Person am Arbeitsplatz und berücksichtigt die Bedeutung (Pufferfunktion) individueller Ressourcen. Ein gutes Gleichgewicht kann zu Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und beruflichem Wohlbefinden führen. Ein Ungleichgewicht hingegen, das sich in einem Zuviel oder Zuwenig an Belastung und/oder Ressourcen ausdrückt, kann zu arbeitsbedingten Erkrankungen und Überlastungen führen. Das Gleichgewicht ist durch Veränderungen in der Person (z.B. zunehmendes Alter, Gesundheitsstatus) und Veränderungen in der Arbeitswelt (z.B. veränderte Technologien) einem ständigen Wandel unterworfen und muss daher kontinuierlich überprüft werden. (Tempel & Ilmarinen, 2013)

Abbildung 4: Dynamische Balance von Anforderungen und individuellen Kapazitäten (Tempel & Ilmarinen, 2013)



Der WAI wurde anhand von Vergleichen mit objektiven klinischen Untersuchungen (Zwart & Frings-Dresen, 2002) und Längsschnittstudien über den Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit, Invaliditätsrentenbezug und Sterblichkeit über einen Zeitraum von elf Jahren validiert. (Tuomi et al., 1997)

Der WAI wird in einer individuellen schriftlichen Umfrage erhoben. Der Fragebogen umfasst 7 Fragebereiche. (Tuomi et al., 1997)

1. Aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten Arbeitsfähigkeit des Lebens
2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die (körperlichen und geistigen) Anforderungen des Arbeitsplatzes
3. Anzahl der aktuellen Erkrankungen durch einen Arzt
4. Geschätzte Arbeitsbeeinträchtigung aufgrund von Krankheiten



5. Krankheitstage während des letzten Jahres (12 Monate)
6. Eigene Prognose der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren
7. Mentale Ressourcen

Die Indexwerte reichen von 7 (Minimum) bis 49 (Maximum) Punkten. Je höher der Wert, desto stabiler ist die Arbeitsfähigkeit. Auf der Grundlage statistischer Auswertungsverfahren werden die WAI-Ergebnisse grob in vier Arbeitsfähigkeitskategorien eingeteilt (Tabelle 1).

Tabelle 1: Vier Kategorien der Arbeitsfähigkeit

44-49 Punkte	ausgezeichnet
37-43 Punkte	gut
28-36 Punkte	mäßig
7-27 Punkte	schlecht ³

Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, die WAI-Ergebnisse - sowohl für die Person als auch im Unternehmen - zu visualisieren (Abbildung 6) und die jeweilige WA-Konstellation zu erläutern (Abbildung der Skalen, die den Grad der Balance zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten veranschaulichen, siehe Tabelle 2).

³ Der Autor bevorzugt den Begriff "kritisch" für diesen Wertebereich.



Tabelle 2: WAI-Punkte und ihre grundlegende Bewertung

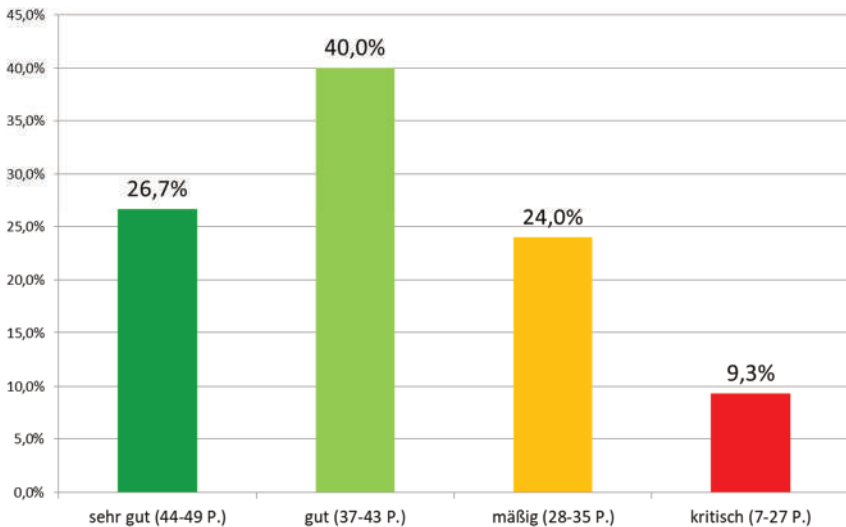
Der Bereich des ermittelten WAI-Index	Kategorie der Arbeitsfähigkeit	Empfohlene Maßnahmen
44-49	ausgezeichnete Arbeitsfähigkeit	Arbeitsfähigkeit so lange wie möglich aufrechterhalten
37-43	gute Arbeitsfähigkeit	Unterstützung der Stärkung einiger der am niedrigsten bewerteten Faktoren der Arbeitsfähigkeit, damit die Arbeitsfähigkeit langfristig tragfähig ist
28-36	mäßige Arbeitsfähigkeit	Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ergreifen, um sie auf das Niveau "gut" zu bringen
7-27	geringe / schlechte / kritische Arbeitsfähigkeit	Ermittlung und Durchführung spezifischer, individuell ausgerichteter Maßnahmen zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit auf einem mindestens durchschnittlichen Niveau der Arbeitsfähigkeit

Die Zusammenstellung mehrerer WAI-Werte für eine Gruppe von Personen kann als Mittelwert berechnet werden. Damit kann die Bandbreite oder die Anzahl (absolut oder relativ) der Teilnehmer in der jeweiligen WA-Konstellation dargestellt werden.



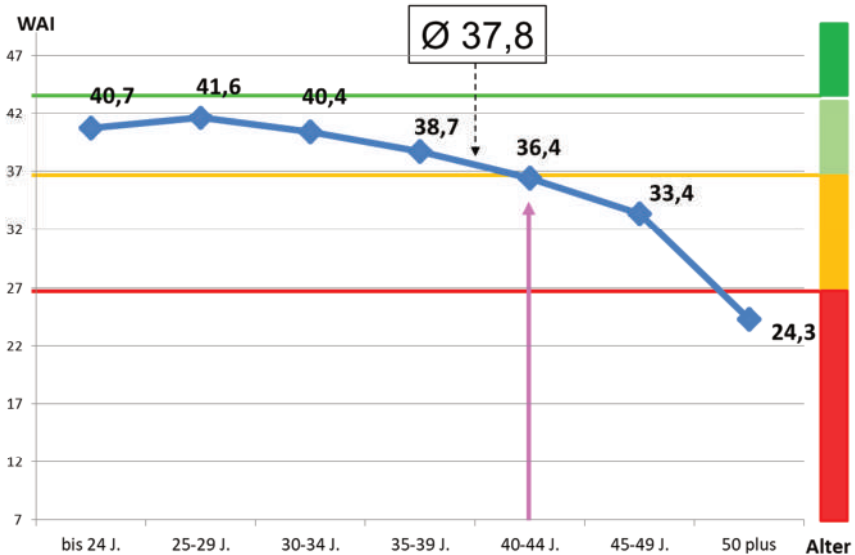
Das folgende Beispiel (Abbildung 5) für die Ergebnisse in einer Montagelinie zeigt, dass zwei Drittel der Belegschaft über ausgezeichnete oder gute Arbeitsfähigkeit verfügen und ein Drittel im mäßigen oder kritischen Bereich liegt.

Abbildung 5: Beispiel WAI-Kategorien von Beschäftigten in der Montagefertigung



Der Gesamtindex für alle Beschäftigten (Abbildung 6) in diesem Beispiel liegt mit 37,8 Punkten knapp über dem mittleren Bereich. Auffallend ist, dass ältere Arbeitnehmer über 40 Jahre im Durchschnitt im moderaten Bereich liegen und die über 50-Jährigen sogar im kritischen Bereich.

Abbildung 6: Durchschnittliche Indexwerte Montagefertigung nach Altersgruppen



Dieses Beispiel zeigt, dass Messungen allein nicht ausreichen. → Aus den Daten müssen Maßnahmen abgeleitet werden.

3.4 Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit – Vielfalt wissenschaftlicher Beobachtung und betrieblicher Beratung

Im Rahmen einer Risikobewertung können Stärken und Schwächen in der Arbeitsgestaltung mit dem WAI ermittelt werden.

Der WAI wird in wissenschaftlichen Studien eingesetzt, um Bestandsaufnahmen der Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Die Analysen können sich auf Arbeitnehmer beziehen

- mit denselben oder ähnlichen Tätigkeiten



- in einem Team oder einer Abteilung
- in einem Unternehmen oder einer Organisation.

Es können auch Vergleiche zwischen verschiedenen Tätigkeiten, Abteilungen oder Unternehmen angestellt werden.

Vergleiche können ebenfalls anhand soziostruktureller Merkmale wie Geschlecht, Alter, Dauer der Beschäftigung, Berufsausbildung usw. angestellt werden.

Bei wiederholten Erhebungen können individuelle und kollektive (aggregierte) Daten in Querschnitt- oder auch Längsschnittdaten verglichen werden, um Veränderungen oder Entwicklungen festzustellen.

Mit einer ausreichend großen Menge an Daten über Tätigkeiten/Berufe, Abteilungen und/oder Unternehmen oder Branchen ist ein Benchmarking möglich.

Wird der WAI nicht nur für wissenschaftliche Analysen genutzt, sondern als Instrument zur Erkundung von Hinweisen auf die Arbeitsfähigkeit von Personen oder Personengruppen, so ist er im Sinne einer Beanspruchungsanalyse eine wichtige Ergänzung zu anderen betrieblichen Kenndaten. Als Ergänzung zur Belastungsanalyse im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung können Stärken und Schwächen in der Arbeitsgestaltung identifiziert und damit Hinweise auf den Verbesserungsbedarf generiert werden.

Bei der Nutzung des WAI muss besonders darauf geachtet werden, dass der Datenschutz gewährleistet ist und die absolute Vertraulichkeit der Daten sowie die Anonymität der beteiligten Personen sichergestellt sind.

Nicht alle Unternehmen können die Analysen in Eigenregie durchführen. Sie benötigen externe Unterstützung durch qualifizierte Präventionsfachleute, die mit dem Konzept und dem Instrument vertraut sind, z. B. Betriebsärzte, Sicherheitsfachkräfte, Gesundheitsmanager oder freiberufliche Berater.



Referenzen

- Goedhard, W. J. A. (2003): Occupational Gerontology: The Science Aimed at Older Employees [Arbeitswissenschaftliche Gerontologie: Die Wissenschaft für ältere Arbeitnehmer]. In: Kumashiro, M. (Hrsg.): Aging and Work [Altern und Arbeit]. Taylor and Francis; London, New York: 9-19
- Goedhard, W. J. A. (2011): Occupational Gerontology. In: Nygård, C. H.; Savinainen, M.; Kirsi, T.; Lumme-Sandt, K. (eds.; 2011): Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability [Altersmanagement im Lebenslauf, Tagungsband zum 4. Symposium zur Arbeitsfähigkeit], Tampere, Finland, 6-9 June 2010. Tampere University Press; Tampere, Finland: 34-41
- Gould, R.; Ilmarinen, J.; Järvisalo, J.; Koskinen, S. (2008): Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey [Dimensionen der Arbeitsfähigkeit: Ergebnisse der Gesundheitsumfrage 2000]. Finnish Centre of Pensions (ETK); The Social Insurance Institution (KELA); National Public Health Institute (KTL); Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) [Finnisches Zentrum für Renten; Sozialversicherungsanstalt; Nationales Institut für öffentliche Gesundheit; Finnisches Institut für Arbeitsmedizin (FIOH), Helsinki
- Ilmarinen, J. (Hrsg.; 1991): The aging worker [Der alternde Beschäftigte]. Scand. J. Work Environ Health. Band 17, Beilage 1
- Ilmarinen, J.; Tuomi, K.; Klockars, M. (1997): Changes in the work ability of active employees over an 11-year period [Veränderungen in der Arbeitsfähigkeit von aktiven Arbeitnehmern über einen Zeitraum von 11 Jahren]. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 23 (Suppl 1): 49-57
- Ilmarinen, J. (1999): Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability, and employment [Alternde Arbeitnehmer in der Europäischen Union. Status und Förderung von Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung]. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health



[Finnisches Institut für Arbeitsmedizin, Ministerium für soziale
Angelegenheiten und Gesundheit]. Helsinki

Ilmarinen, J.; Louhevaara, V. (Hrsg.; 1999): FinnAge-respect for the aging: action
programme to promote health, work ability and well-being of ageing
workers in 1990–96 [FinnAge - Respekt für das Altern: Aktionsprogramm
zur Förderung der Gesundheit, der Arbeitsfähigkeit und des
Wohlbefindens älterer Arbeitnehmer in den Jahren 1990-96]. People and
Work, Research reports 26 [Menschen und Arbeit, Forschungsberichte
26]. Finnisches Institut für Gesundheit am Arbeitsplatz, Helsinki

Ilmarinen, J. & Tuomi K. (2004): Past, present and future of work ability
[Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Arbeitsfähigkeit]. In: Past,
present and future of work ability. Ed. by Ilmarinen J, Lehtinen S.: People
and Work. People and Work, Research Reports 65. Finnisches Institut für
Arbeitsmedizin, Helsinki

Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of
worklife in the European Union [Auf dem Weg zu einem längeren
Arbeitsleben. Altern und die Qualität des Arbeitslebens in der
Europäischen Union]. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of
Social Affairs and Health, Helsinki

Ilmarinen, J. (2009): Work Ability—A comprehensive concept for occupational
health research and prevention [Work Ability - Ein umfassendes Konzept
für die arbeitsmedizinische Forschung und Prävention]. Scandinavian
Journal of Work, Environment & Health 35(1):1-5. doi:
10.5271/sjweh.1304

Ilmarinen, V.; Ilmarinen, J.; Huuhtanen, P.; Louhevaara, V. & Näsman, O. (2015):
Examining the factorial structure, measurement invariance and
convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of
work ability: work ability – personal radar [Untersuchung der faktoriellen
Struktur, der Messinvarianz sowie der konvergenten und diskriminanten
Validität eines neuartigen Selbstberichtsmaßes zur Arbeitsfähigkeit:
Arbeitsfähigkeit - Personen-Radar]. In: Ergonomics 58(8), 1445-1460.
<https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>



- INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) (ed.) / Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Berlin: BAuA, 2018. ISBN 978-3-88261-242-4.
- Oakman, J.; Neupane, S.; Proper, K. I.; Kinsman, N.; Nygård, C. H. (2018): Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness [Interventionen am Arbeitsplatz zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit: Eine systematische Überprüfung und Meta-Analyse ihrer Wirksamkeit]. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 44(2): 134-146. doi: 10.5271/sjweh.3685
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (eds.; 2000) *The Knowing-Doing Gap: How smart Companies Turn Knowledge into Action* [Die Lücke zwischen Wissen und Handeln: Wie intelligente Unternehmen Wissen in die Tat umsetzen]. Harvard Business School Press; Boston, MA
- Louhevaara, V.; Leppänen, A.; Klemola, S. (2003): Changes in Work Ability Index of Aging Workers Related to Participation in Activities for Promotion Health and Work Ability: A 3-year Program [Veränderungen im Arbeitsfähigkeitsindex älterer Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Teilnahme an Aktivitäten zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit: Ein 3-jähriges Programm]. In: Kumashiro M (ed.). *Aging and Work*. Taylor and Francis; London, New York: 185-192
- Nygård, C. H. & Rantanen, T. (2017): Need for methods for measuring capacity and incapacity from working life to old age [Bedarf an Methoden zur Messung von Kapazität und Arbeitsunfähigkeit vom Arbeitsleben bis ins hohe Alter]. *Occup. Environ. Med.*;74 doi: 10.1136/oemed-2017-104291
- Tempel, J., & Ilmarinen, J. (2013): *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA Verlag, Hamburg
- Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Seitsamo, J.; Huuhtanen, P.; Martikainen, R. & Nygard, C. H. (1997): Summary of the Finnish research project (1981-1992) to promote the health and work ability of ageing workers [Zusammenfassung des finnischen Forschungsprojekts (1981-1992) zur Förderung der



Gesundheit und Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer]. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 23 Suppl. 1: 66-71

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L. & Tulkki, A. / Finnish Institute of Occupational Health (1998): *Work Ability Index [Arbeitsbewältigungs-Index]*. Helsinki 1998

Tuomi, K.; Huuhtanen, P.; Nykyri, E.; Ilmarinen, J. (2001): *Promotion of work ability, the quality of work and retirement [Förderung der Arbeitsfähigkeit, Qualität der Arbeit und Ruhestand]*. *Occupational Medicine* 51:5, 318-324

Von Bonsdorff, M.; Seitsamo, B.; Ilmarinen, J.; Nygård, C. H.; Rantanen, T. (2011): *Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up [Arbeitsfähigkeit in der Lebensmitte sagt Arbeitsunfähigkeit im späteren Leben voraus: Eine prospektive 28-Jahre-Follow-up-Studie]*. *Can. Med. Assoc. J.* E235-E242. doi: 10.1503/cmaj.100713

Zwart, B. & Frings-Dresen, M. (2002): *Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire [Test-Retest-Reliabilität des Fragebogens zum Work Ability Index]*. *Occupational Medicine* 52: 177-181



4. Allgemeine Ausrichtung des Arbeitsfähigkeitskonzepts

Integrierte und ganzheitliche Förderkonzepte sind erfolgreicher als Einzelmaßnahmen.

Grundlegende Orientierung für den Einsatz des Arbeitsfähigkeitskonzepts ist es, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten während ihres Berufslebens zu erhalten, damit sie ihr Arbeitsleben möglichst gesund und produktiv in guter und nachhaltiger Weise bewältigen können.

Jeder Mensch verändert sich im Laufe des Lebens: Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt in den ersten zwei bis drei Lebensjahrzehnten zu und beginnt dann zu sinken; biologische Funktionen wie Lungenvolumen, Kraft oder Stoffwechsel nehmen ab und die Sinnesorgane lassen mit dem Alter nach. Gleichzeitig wachsen die allgemeinen und beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Wissen nimmt zu, die Kommunikationsfähigkeit und die Bewältigung von Herausforderungen wachsen mit. Erst im fortgeschrittenen Alter nehmen die kognitiven Fähigkeiten im Durchschnitt ab.⁴ Dies gilt im Durchschnitt und wird von der genetischen Veranlagung, dem Gesundheitszustand und sicherlich auch vom wirtschaftlichen Status, dem Lebensumfeld, der Wohnsituation usw. beeinflusst.

Da sich sowohl die Arbeit in Bezug auf die Anforderungen (Technologie, Organisation, Arbeitszeiten usw.) als auch die Person (Alter, Gesundheit, Kompetenz) im Laufe der Zeit verändern können, ist es notwendig, die Stabilität der Arbeitsfähigkeit für die Dauer des Arbeitslebens zu erhalten. Dies kann nicht von allein geleistet werden - Personen und Unternehmen müssen

⁴ Eine ausführliche Beschreibung der Veränderungen im Prozess des Alterns und der Beziehung zwischen Altern, Arbeit und Arbeitsfähigkeit findet sich im Bericht Nr. 2 des Work Ability Management Project [13], Kapitel 3 "Wie man die Arbeitsfähigkeit in jedem Alter erhält - Altern und Gesundheit" und Kapitel 4 "Fördernde und einschränkende Faktoren für die Arbeitsfähigkeit".

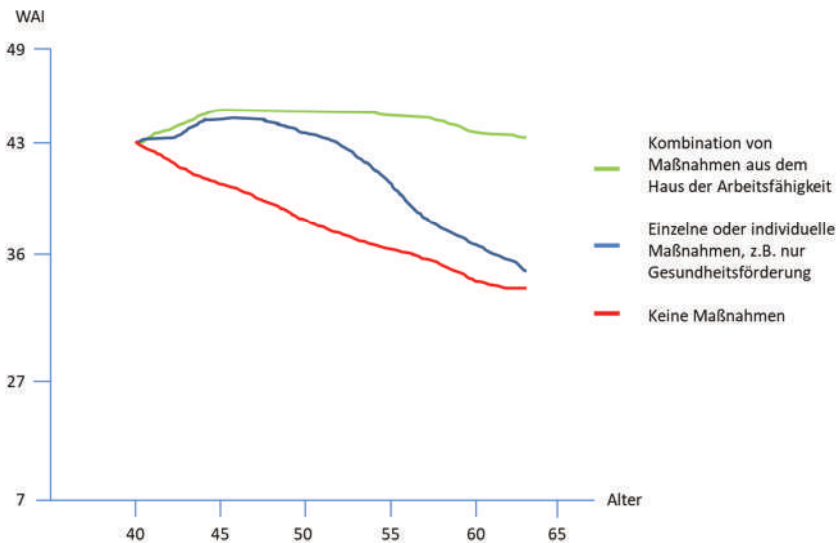


zusammenarbeiten, damit das Haus der Arbeitsfähigkeit stabil bleiben kann. Dies erfordert immer entsprechende Instandhaltungs- und Modernisierungsarbeiten. Individuelle Fördermaßnahmen helfen nur bedingt, wenn die Bedingungen nicht ausreichen und Arbeit allein erhält die Arbeitsfähigkeit nicht.

Eine sehr wichtige Erkenntnis aus allen weltweit durchgeführten Studien und Entwicklungsprojekten ist: **Einzelmaßnahmen sind weniger erfolgreich als integrierte und ganzheitliche Förderkonzepte.**

Richenhagen hat dies in einer sehr anschaulichen Grafik (Abbildung 7) zusammengefasst (Richenhagen, 2011):

Abbildung 7: Idealtypische Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit





4.1 Wie kann der WAI zu einem "sprechenden", handlungsanleitenden Instrument für Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden?

Es gibt Instrumente, die dabei helfen, die Ziele für Verbesserungen zu ermitteln und die Erkenntnisse in Maßnahmen umzusetzen.

Die Übereinstimmung zwischen den Arbeitsanforderungen und den individuellen Fähigkeiten der Person kann mit Hilfe des WAI ermittelt werden. Der WAI-Wert allein sagt aber nichts über die Ursachen der Passung zwischen Person und Arbeit aus, sondern gibt lediglich einen Hinweis auf den Grad der Ausgewogenheit. Die Anforderung ist, den WAI mit Leben zu füllen.

Daher wurden Versuche mit Arbeitnehmern durchgeführt, um ihre Einschätzungen der Arbeitsfähigkeit und mögliche unterstützende Maßnahmen zu ermitteln. Das entwickelte Beratungsinstrument heißt "Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)". (Gruber et al., 2010; BAuA/INQA, 2012) Es ist seit 2008 eine eingetragene Wort-Bild-Marke in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Instrument klingt in seiner Anwendung relativ einfach.

Mit jedem Mitarbeiter im Unternehmen (oder in einer Abteilung) werden auf freiwilliger Basis einstündige vertrauliche Gespräche geführt. Die Person füllt den WAI-Fragebogen aus und die Beraterin/der Berater berechnet den WAI-Wert. Ausgehend von der Kategorie der Arbeitsfähigkeit wird die Person durch Fragen angeleitet, die sie in jedem Stockwerk erkunden soll.

- (1) Leitfrage: Was können Sie selbst tun, um Ihre Arbeitsfähigkeit zu fördern (erhalten, unterstützen, verbessern oder wiederherstellen)? - Die Person entwickelt möglichst konkrete Vorsätze und verlässt das Gespräch mit einem Unterstützungsplan für sich selbst.
- (2) Leitfrage: Was brauchen Sie vom Unternehmen, um Ihre Arbeitsfähigkeit (zu erhalten, zu unterstützen, zu verbessern oder wiederherzustellen)?

Alle Fördervorschläge an das Unternehmen werden systematisch aufbereitet (geordnet nach den Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit und



Unterkategorien). In einem strukturierten Workshop mit einer betrieblichen Steuerungs-/Verantwortungsgruppe werden die Hinweise hinsichtlich des Handlungsbedarfs (Dringlichkeit; ggf. schnell realisierbare (Quick-Win-) Maßnahmen) und der Handlungsmöglichkeiten (Machbarkeit) zur Förderung der kollektiven Arbeitsfähigkeit bewertet.

Die ab-c-Beratung sollte nur von entsprechend qualifizierten Beratern durchgeführt werden, die über ein Fachstudium (z.B. Arbeitswissenschaft, Gesundheitswesen, Personalwesen) und mehrjährige Erfahrung in Veränderungsprozessen verfügen. Das Qualifizierungsseminar zur Vertiefung des Work Ability Konzepts, des WAI, der persönlichen-vertraulichen Interviews, der Datenaufbereitung und der Durchführung des betrieblichen Aktionsplanungsworkshops umfasst zwei Tage.

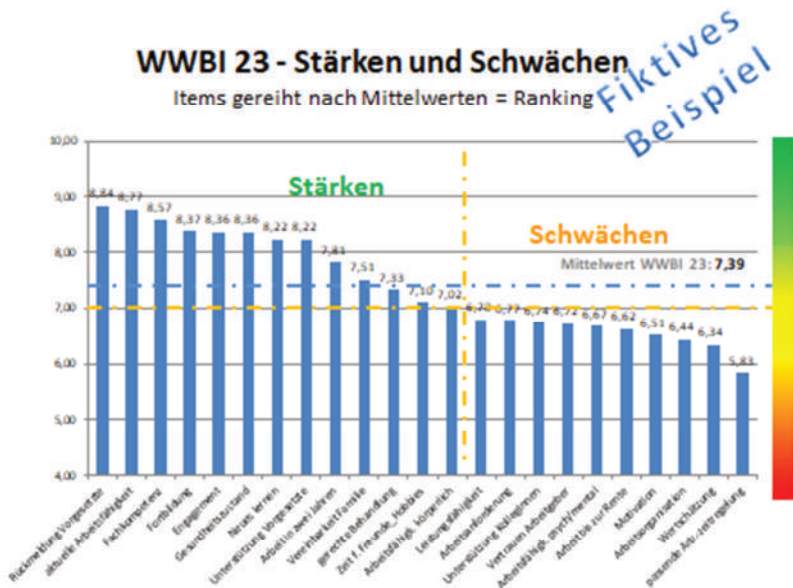
Die Radar-Methode ist ähnlich. (Frevel et al., 2017)

Der im Personal Radar verwendete WAI 2.0 Fragebogen wird nur schriftlich ausgefüllt. Die Beschäftigten erhalten keine individuelle Unterstützung bei der Ausfüllung. Für alle 23 geschlossenen Fragen werden Mittelwerte über alle Teilnehmenden ausgewertet. In Analysen nach individuellen (Alter, Geschlecht, Ausbildung) und organisatorischen Strukturmerkmalen (Standort, Abteilung, Tätigkeit o.ä.) können Vergleiche mit der Grundgesamtheit gezogen werden.

Alle Daten sind systematisch aufbereitet und nach den Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit und allen Fragen geordnet (siehe das Beispiel der Ergebnisse in Abbildung 8).

Das Unternehmens-Radar ist ein strukturierter Workshop mit dem Verantwortungsbereich eines Unternehmens. In einem mehrstufigen Priorisierungsprozess werden alle Hinweise hinsichtlich des Handlungsbedarfs (Dringlichkeit; ggf. Quick-Win-Maßnahmen) und der Handlungsmöglichkeiten (Machbarkeit) zur Förderung der kollektiven Arbeitsfähigkeit bewertet.

Abbildung 8: Beispiel für die Mittelwerte aller Items des WAI 2.0 in der Rangfolge der Werteneiveaus



Die Antworten auf die offenen Fragen

- Was gefällt Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz am besten?
- Was stört Sie am meisten an Ihrem Arbeitsplatz?
- Stellen Sie sich bitte vor, dass plötzlich eine Fee vor Ihnen steht und sagt: "Sie haben einen Wunsch für die Firma! Entscheide spontan, was du dir wünschst, um deine Arbeit gut zu machen und was dir helfen könnte, die Arbeit zu bewältigen und schreibe es hier auf": ...)

werden nach den Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit und zusätzlichen Unterkategorien bewertet. Sie vertiefen und erklären (qualifizieren) die quantitativen Ergebnisse. - In diesem Sinne ist der Radarprozess sozusagen auch ein "sprechendes" Element.



Auch für die Anwendung dieses Beratungsansatzes ist eine mindestens zweitägige Qualifizierung erforderlich.

4.2 Was kann von wem (Person, Arbeitgeber; Institutionen und "Politik") getan werden, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten / zu fördern?

Es gibt ein breites Spektrum an individuellen und betrieblichen Maßnahmen, die die Arbeitsfähigkeit fördern können.

Wie bereits beschrieben, sind miteinander verknüpfte und integrierte Ansätze zur Förderung der Arbeitsfähigkeit wirksamer als Einzelmaßnahmen. Da niemand die Arbeitsfähigkeit allein herstellen kann, sind individuelle (Verhalten) und organisatorische (konditionelle) Konzepte und Maßnahmen erforderlich.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gibt die folgende Tabelle (Tabelle 4.1) einen Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder für Einzelpersonen und Organisationen.

Tabelle 3: Wichtigste Handlungsfelder zur Förderung der Arbeitsfähigkeit

Stockwerk im Haus der Arbeitsfähigkeit / Aktionsfeld	Person	Organisation
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Gesundheitsförderung: Bewegung, Ernährung, Entspannung • Prävention und Behandlung • Lebensbilanz • Auf gesunde Weise arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz: Gefährdungsbeurteilung und Maßnahmen, Risikomanagement und Risikokommunikation • betriebliche Gesundheitsförderung • Betriebliches



		Eingliederungsmanagement
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none">• Ausbildung / Lebenslanges Lernen• Fortbildung• Persönliche Entwicklung• Nutzung von Erfahrungswissen	<ul style="list-style-type: none">• Berufliche Bildung• Fortbildung• Personalpolitik - Personalplanung und -entwicklung• Aufstiegsfortbildung / Managementtraining• Alters-/Alternsgerechte Berufsverläufe
Werte	<ul style="list-style-type: none">• Kollegialität• Beziehung zu Vorgesetzten• Werte, Einstellung, Verhalten; Motivation• Beteiligung, Verbesserungsvorschläge	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmenskultur (Leitbild)• Führungskultur: Anerkennung, Wertschätzung; Lebensphasenorientierung, Diversity Management, Inklusion• Werte, Einstellung, Verhalten; Arbeitsklima• Partizipation; Kommunikation und Kooperation; Information und Mitbestimmung
Arbeit	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilität• Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsorganisation, Prozessorganisation• Arbeitsaufgabe: körperliche, geistige, psychische und soziale Arbeitsanforderungen• Umfang der Arbeiten• Arbeitszeiten• Arbeitsmittel, Ergonomie



		<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsumgebung (Lärm, Staub, Klima, Arbeitsstoffe usw.) Arbeitsmaterialien
Balance im Lebensverlauf (Vereinbarkeit Beruf und Privatleben)	<ul style="list-style-type: none">• Aktives Familien-/Freizeitleben	<ul style="list-style-type: none">• Berücksichtigung von Lebensphasen und Lebensumständen; Flexibilität beim Personaleinsatz

Die konkreten Einzelmaßnahmen hängen von den persönlichen Voraussetzungen und individuellen Bedarfen ab. Beispiele: Ich ernähre mich gesünder, ich höre auf zu rauchen, ich bilde mich weiter, um beruflich voranzukommen, ich spreche mit meinem Vorgesetzten, um die Konfliktsituation in unserem Team zu lösen.

Auch die betrieblichen Maßnahmen bzw. integrierten Maßnahmenbündel werden gezielt gestaltet. Beispiele: Erweiterung der Gefährdungsbeurteilung um psychische Belastungen, Berücksichtigung von Lebenssituationen/-phasen, Etablierung eines Wissensmanagements und eines Mentoren-Programm für verbesserte Einarbeitungsprozesse, Schulung von Vorgesetzten für jährliche wertschätzende Dialoge mit Beschäftigten zum Austausch von Erfahrungen und Erwartungen, Investition in Handhabungssysteme für bewegte Lasten.

Die außerbetrieblichen Rahmenbedingungen werden durch Gesetze, Verordnungen und Normen sowie durch tarifvertragliche Regelungen gestaltet. Sie sind oft mehr an Schutz- und weniger an Förderzielen orientiert. Dennoch setzen sie einen Rahmen, dessen Grenzen nicht unterschritten werden sollten. Wünschenswert wäre es, wenn Investitionen in die Arbeitsfähigkeit positiv unterstützt würden, z.B. durch ein Bonussystem für Unfall-, Kranken- oder Rentenversicherungsbeiträge.

Es ist sinnvoll, den WAI regelmäßig als Screening-Instrument einzusetzen. Die Fragen 1 (Einschätzung der Arbeitsfähigkeit) und 6 (Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren) sind als Frühindikatoren für betriebliche



Belange besonders relevant. Der WAI kann vom Arbeitsmedizinischen Dienst, der Abteilung Gesundheitsmanagement und Prävention, dem Sozialdienst oder geeigneten externen Dienstleistern eingesetzt werden.



Referenzen

- BAuA/INQA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), Text: Gruber, B. & Frevel, A. (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2. überarbeitete Auflage. Dortmund/Berlin: BAuA-Bericht Nr. 38, ISBN 978-3-86509-895-5.
- Frevel, A.; Ilmarinen, J.; Tempel, J. & Thönnessen, K. (2017): Arbeitsfähigkeit 2.0. - Der "Radar-Prozess" zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens. In: Giesert M, Reuter T, Liebrich A (Hrsg.). Arbeitsfähigkeit 4.0 - Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA. ISBN 978-3-89965-767-8.
- Gruber, B.; Frevel, A. & Vogel, K. (2011): Work Ability Coaching—A new tool encouraging individuals, business, and industries to handle the demographic change process [Arbeitsfähigkeits-Coaching - Ein neues Instrument zur Unterstützung von Individuen, Unternehmen und Branchen bei der Bewältigung des demografischen Wandels]. In: Nygård C H, Savinainen M, Kirsi T, Lumme-Sandt K (eds.). Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6-9 June 2010. Tampere University Press; Tampere, Finland: 296-305
- Richenhagen, G. (2011): *Arbeitsfähigkeit - Arbeitsunfähigkeit - Arbeitsschutz*. In: Giesert M (Hrsg.). Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg. ISBN 978-3-89965-463-9



5. Arbeitsfähigkeit,

Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitslosigkeit

5.1 Unterscheidung zwischen Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit

Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus dem Grad der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Arbeit einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen, der Einstellung zur Arbeit sowie der individuellen Gesundheit andererseits.

Zunächst ist die Arbeitsfähigkeit von Arbeitsunfähigkeit abzugrenzen, die ein sozialrechtlicher Tatbestand ist, wenn ein*e Erwerbstätige*r aufgrund einer körperlichen, geistigen oder psychischen Krankheit die Arbeit (vorübergehend) nicht ausüben kann oder darf.

Arbeitsfähigkeit entsteht in einer Interaktion zwischen der Person und einer konkreten Arbeitssituation. Sie ist damit abzugrenzen von der Beschäftigungsfähigkeit, die eine allgemeine, dauerhafte Arbeitsfähigkeit auch unter veränderten Situations- und Arbeitsmarktbedingungen darstellt. Die Arbeitsfähigkeit ist eine Teilmenge und Voraussetzung der Beschäftigungsfähigkeit, die sich in die qualifikations- und tätigkeitsbezogene Komponente, die marktbezogene Komponente und die soziale Stabilität unterteilen lässt.

Beschäftigungsfähigkeit bedeutet Arbeitsmarktfähigkeit, d.h. die Fähigkeit von Personen im erwerbsfähigen Alter (von ca. 16 bis ≥ 65 Jahren), am Arbeits- und Berufsleben teilzunehmen, d.h. dem Arbeitsmarkt prinzipiell zur Verfügung zu stehen. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus der Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen (Arbeitseinstellung), fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit andererseits; nicht selten spielt auch das (fortgeschrittene) Alter der Personen eine Rolle.



Beschäftigungsfähigkeit wird häufig als ein individuelles Anforderungsprofil verstanden. Mit der ausgeprägten Fokussierung auf fachliche und überfachliche Kompetenzen ist die Herstellung und Aufrechterhaltung während des gesamten Erwerbslebens mit dem Leitgedanken des lebenslangen Lernens verbunden.

5.2 Welcher Faktor fehlt, wenn die Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen gemessen wird?

Die 1. und die 7. Frage des WAI sind für die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen geeignet.

Wie bereits mehrfach betont, misst der WAI die Stabilität des Verhältnisses zwischen den Arbeitsanforderungen und den Bewältigungsfähigkeiten der Person. Arbeitslose haben per Definition keine Erwerbstätigkeit - insofern ist die Messung mit dem WAI eigentlich nicht möglich. Warum "eigentlich"? Was kann die Analyse mit dem WAI oder Teilen des WAI aufzeigen?

Gawlik-Chmiel und Szlachta (2011) haben eine der wenigen Studien über die Verwendung des WAI bei Arbeitslosen durchgeführt. In einer transnationalen Analyse mit 644 Arbeitslosen in Frankfurt/Deutschland (n=305), Warschau/Polen (n=125), Graz/Österreich (n=214) im Vergleich zu Finnland (n=493) wurde der WA-Score (Frage 1) des WAI gemessen. Die Teilnehmer befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung entweder in einer Form von Arbeitsmarkttraining, einem zeitlich befristeten Programm zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, in einer Ausbildung oder einem Programm zur Gesundheitsförderung. Die Ergebnisse zeigten, dass "die Arbeitsfähigkeit von Personen, die weniger als ein Jahr arbeitslos sind, deutlich höher ist als die Arbeitsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen." (op. cit.: 415)⁵

"Für die Langzeitarbeitslosen⁶ zeigen die Ergebnisse, dass die Dauer ihrer Arbeitslosigkeit und ein höheres Alter einen negativen Einfluss auf die

⁵ Diese und weitere Zitate in diesem Abschnitt sind von A. Frevel übersetzt.

⁶ Langzeitarbeitslosigkeit ist definiert als Arbeitslosigkeit von mehr als einem Jahr.



Wahrnehmung und Bewertung ihrer Arbeitsfähigkeit haben." (a.a.O.: 416)
"Darüber hinaus schätzen Langzeitarbeitslose, die an einem Ausbildungsprogramm oder an einem befristeten Workfare-Programm teilnehmen, ihre Arbeitsfähigkeit als mäßig bis gut ein. Diese Formen von Arbeitsmarkttrainings ermöglichen den Zugang zu den latenten Funktionen der Beschäftigung (...), und auf diese Weise könnte die vorhandene Arbeitsfähigkeit aufrechterhalten werden." (a.a.O.: 418)

In einem weiteren Beitrag stellt Gawlik-Chmiel fest, dass der "WAI als Ganzes nicht für die Bewertung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen geeignet ist. (Gawlik-Chmiel, 2011) Zwei Dimensionen sind jedoch geeignet, da sie die Arbeitsfähigkeit nicht auf der Grundlage bestimmter Arbeitsanforderungen beschreiben. Eine davon ist WAI Frage 1, die eine Selbsteinschätzung der aktuellen Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit erhebt. Die andere geeignete Dimension ist WAI Frage 7 mit Einschätzungen zu den mentalen Ressourcen wie Freude an Aktivitäten, Aktivitätsniveau als solches und Zuversicht für die Zukunft." (op. cit.: 425)

Für die Analyse der Beschäftigungsfähigkeit sind daher auch andere Themen relevant, die keinen (direkten) Bezug zu einem konkreten Arbeitsplatz haben. Gawlik-Chmiel hat das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit angepasst. Tabelle 4 zeigt, dass die Bereiche ähnlich wie im Haus der Arbeitsfähigkeit benannt sind, aber neue Elemente enthalten.

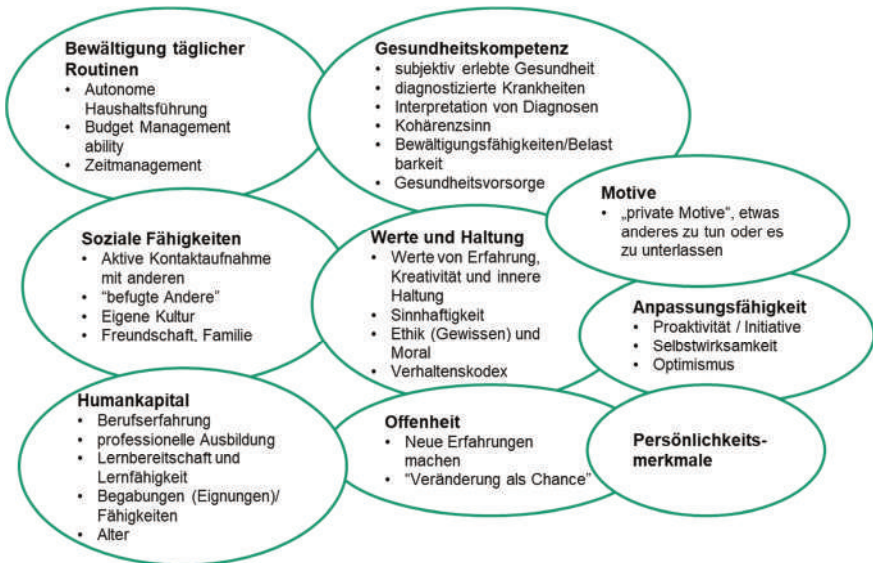


*Tabelle 4: Einflussvariablen auf Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit
(op. cit.: 430)*

Arbeitsfähigkeit	Beschäftigungsfähigkeit
Arbeit <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsbedingungen• Arbeitsinhalte und -anforderungen• Arbeitsgemeinschaft und Organisation• Führung und Management	Umgang mit der täglichen Routine (Zeitmanagement und Zeitstrukturierung) <ul style="list-style-type: none">• Hausarbeit und Haushaltsführung• Verwaltung des Haushaltsbudgets• Kindererziehung und häusliche Pflege (von Familienangehörigen)• Freiwilligenarbeit, Hobbys
Werte, Haltungen, Motivation	Werte, Haltungen, Motive <ul style="list-style-type: none">• Werte-Erfahrung• Kreativität und innere Einstellung• Bedeutsamkeit• Ethik und Moral• Verhaltenskodex
Berufliche Kompetenzen und Fähigkeiten	Qualifikationen und Kompetenzen (Humankapital) <ul style="list-style-type: none">• Berufserfahrung• professionelle Ausbildung• Lernbereitschaft und Lernfähigkeit• Begabungen (Eignungen)/Fähigkeiten• Qualifikation und Fertigkeiten
Gesundheit und funktionelle Fähigkeiten	Gesundheitskompetenz <ul style="list-style-type: none">• subjektiv erlebte Gesundheit• diagnostizierte Krankheiten• Interpretation von Diagnosen• Kohärenzsinn• Bewältigungsfähigkeiten/Belastbarkeit• Gesundheitsvorsorge

In einer etwas konkreteren Ausarbeitung hat Gawlik-Chmiel die wesentlichen Aspekte zusammengestellt (s. Abbildung 9):

Abbildung 9: Dimensionen von Beschäftigungsfähigkeit im Zeiten von Erwerbslosigkeit



5.3 Wie kann das Work Ability-Konzept für Arbeitslose genutzt werden?

Gawlik-Chmiel stellte fest, dass die Dauer der Arbeitslosigkeit einen relevanten Einfluss auf die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit hat. Sie fand auch heraus, dass Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit/Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt positive Auswirkungen auf die Einschätzung der (potenziellen) Arbeitsfähigkeit haben.

Aus ihrer Sicht hat sich die Anwendung der beiden Fragen WAI 1 und WAI 7 als geeignete Indikatoren für die Beurteilung der prinzipiellen Arbeitsfähigkeit erwiesen. WAI 3 zu diagnostizierten Krankheiten ist unserer Meinung nach ebenfalls geeignet, um den Status von Arbeitslosen zu erkunden.



Sie hat jedoch nicht deutlich gemacht, welche praktischen Hinweise mit diesen Bewertungen verbunden sind, d.h. welche konkreten Schlussfolgerungen daraus abgeleitet werden können

- für den Arbeitslosen (findet er oder sie schneller wieder eine Beschäftigung?)
- oder für das Ergreifen von Unterstützungsmaßnahmen (Was ist für welche Person/welchen Personenkreis mit welchem WA-Wert und/oder welchen individuellen Ressourcen geeignet?)
- oder für die institutionelle Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik.

Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder - insbesondere bei Langzeitarbeitslosigkeit - wiederherzustellen (Maßnahmen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt). Erst wenn dies erreicht ist, kann die Arbeitsfähigkeit im Einzelfall gefördert werden.

5.4 Wie kann man Arbeitslosigkeit verhindern?

Der Einzelne kann in Arbeit gehalten werden, wenn er sich um seine Arbeitsfähigkeit kümmert und sein Unternehmen für angemessene Arbeitsbedingungen sorgt.

Nicht jede Arbeitslosigkeit kann individuell oder operativ vermieden werden. Dazu gehören vor allem saisonale, konjunkturelle und strukturelle Arbeitslosigkeit. Bei struktureller Arbeitslosigkeit wird differenziert nach Strukturproblemen in der Branche oder in der Region oder strukturellen Schwächen eines Unternehmens aufgrund von unzeitgemäßen technischen und/oder organisatorischen Anpassungen. Einzelpersonen können von Arbeitslosigkeit betroffen sein, obwohl sie qualifiziert und gesund sind und über eine gute Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit verfügen.

Das Risiko, krank zu werden, gehört zum Leben. Selbst unter den besten Arbeitsbedingungen kann ein Mensch krank werden, ohne dass dies eine direkte Ursache im Arbeitsverhältnis hat. Dann kann die Person nicht immer im Unternehmen bleiben, sondern wird möglicherweise wegen dauerhafter Arbeitsunfähigkeit entlassen. In diesem Fall ist es Aufgabe der



Arbeitsverwaltung und der Sozialversicherungsträger, die Beschäftigungsfähigkeit durch gesundheitliche oder berufliche Rehabilitation wiederherzustellen - oder eine Frühverrentung zu veranlassen.

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen kann der Erwerbstätige das Risiko von Arbeitslosigkeit vermeiden oder verringern, wenn er/sie seine/ihre Arbeitsfähigkeit in den persönlichen Handlungsbereichen wie Gesundheit/Lebensstil, Kompetenz und Werte (Einstellung zur Arbeit, Motivation, Zuverlässigkeit usw.) kontinuierlich aufrechterhält oder gegebenenfalls verbessert oder wiederherstellt.

Diese Bemühungen sind nur dann ausreichend, wenn die Arbeitsanforderungen zu den Möglichkeiten der Person passen. Insofern ist es zugleich Aufgabe des Unternehmens, die Bedingungen so förderlich wie möglich zu gestalten. Dazu gehören unschädliche Arbeitsbedingungen und Anforderungen, die machbar, erträglich und zumutbar sind, indem körperliche, geistige und psychische Über- und Unterforderung vermieden werden. Die Innovations-, Anpassungs- und Flexibilitätssfähigkeit muss durch den Ausbau der Kompetenzen der Beschäftigten ständig weiterentwickelt werden.

Unerwünschte wie auch vermeidbare Fluktuationen sind teuer (Kosten durch geringere Produktivität, Ersatz von Mitarbeitern, Suchaufwand, Schulung, Einarbeitung etc.) Diese Kosten lassen sich besser einsparen im Sinne von nicht auftreten, indem in gute Arbeitsfähigkeit investiert wird.

5.5 Schlussfolgerung

Das Work Ability Konzept als ganzheitlicher Ansatz gibt Orientierung über die individuellen und betrieblichen Handlungsfelder und strukturiert Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. Der WAI ist ein geeignetes Instrument zur Messung der Passung zwischen persönlichen Fähigkeiten und Arbeitsanforderungen. Durch eine arbeitsförderliche Gestaltung der Anforderungen kann betrieblich bedingte Arbeitslosigkeit vermieden werden.

Der WAI ist aber allenfalls ansatzweise geeignet, die Beschäftigungsfähigkeit von Personen zu beurteilen. Der Index kann nicht ausgewertet werden, wenn



nur einzelne Fragen verwendet werden. Neben dem Willen zur (Wieder-)Aufnahme einer Beschäftigung müssen die körperlichen, geistigen, psychischen (emotionalen) und sozialen Voraussetzungen sowie die gegebenen Qualifikationen und Kompetenzen erfasst und ggf. durch geeignete Fördermaßnahmen möglichst nachhaltig wiederhergestellt und verbessert werden.

Als zusammenfassende Empfehlung für Arbeitgeber: Vermeiden Sie die Fluktuation von Mitarbeitern aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen, Management nach Vorschrift und Druck, unzureichender Qualifizierung und schlechtem Betriebsklima. Fördern Sie stattdessen die Arbeitsfähigkeit, so dass die Beschäftigten Freude an ihrer Arbeit haben und sich daran beteiligen, die Arbeit förderlich zu gestalten, so dass die Menschen gerne im Unternehmen bleiben und durch gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten produktiv sind.



Referenzen

- Gawlik-Chmiel, B. & Szlachta, E. (2011): Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment [Work Ability Score als Indikator der Beschäftigungsfähigkeit im Verlauf der Arbeitslosigkeit]. An International Study. In: Nygård, C. H.; Savinainen, M.; Tapio, K. & Lumme-Sandt, K. (eds.; 2011): Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8392-9: 409-421
- Gawlik-Chmiel, B.: Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach [Beschäftigungsfähigkeit im Verlauf der Arbeitslosigkeit - ein partizipativer Ansatz]. In: Nygård, C. H.; Savinainen, M.; Tapio, K., & Lumme-Sandt, K. (eds.; 2011): Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8392-9. 2011: 422-437



6. Die Welt der Arbeit im Wandel

Arbeitsfähigkeit ist ein Konzept, das in einer industriellen Wirtschaft mit relativ stabilen Arbeitsbeziehungen und festen Arbeitsplätzen entwickelt wurde. In den letzten Jahrzehnten hat sich diese alte industrielle Wirtschaft rasch verändert. Die Welt der Arbeit und der Arbeitnehmer sieht ganz anders aus als in den 1980er Jahren. Manche sprechen von einer stillen Revolution oder sogar von einem zweiten Maschinenzeitalter. Der Schwerpunkt der Forschung zu diesem Wandel liegt häufig auf den Auswirkungen der Roboterisierung und Digitalisierung. Mehrere Studien haben gezeigt, dass viele Funktionen in den kommenden Jahren aufgrund von Computerisierung und Automatisierung entweder verschwinden oder sich erheblich verändern werden.⁷ Auch die höher ausgebildeten Arbeitnehmer werden sich damit auseinandersetzen müssen und nicht nur die Routinearbeiter in der Produktion. Fast 50 % der heutigen Arbeitsplätze sind in Gefahr, durch die Computerisierung auszusterben, wie Forscher der Universität Oxford voraussagten. Kritiker erklärten, dass ihre Ergebnisse zu hoch seien, aber nicht, dass Arbeitsplätze aufgrund von Roboterisierung und KI verschwinden werden.⁸

⁷ Es gibt eine Vielzahl von Studien, siehe, Carl Frey und Michael Osborne: *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* Oxford, 2013; Oliver Cann, *Machines Will Do More Tasks Than Humans by 2025 but Robot Revolution Will Still Create 58 Million Net New Jobs in Next Five Years*, Public Engagement, World Economic Forum, 17-9-2018, oliver.cann@weforum.org; P. Leenders en I. Kuijpers, *Ontvoogde verhoudingen kracht van mensen Utrecht* (2015), ISBN 978-90-77024-35-5

⁸ Frey und Osborne kamen zu dem Schluss, dass bei etwa 47 % der Arbeitsplätze in den USA ein "hohes Risiko" besteht, dass sie in den nächsten 20 Jahren automatisiert werden. Kritiker argumentieren, dass es schwierig sei, einen genauen Prozentsatz anzugeben oder dass das Risiko, "auszusterben", geringer sei. Nach Angaben der OECD-Forscher werden etwa 10 % der Arbeitsplätze durch die Roboterisierung verschwinden. Wie viel genau, ist Gegenstand von Diskussionen, nicht aber, dass sich die Arbeitswelt durch Roboterisierung und KI stark verändern wird. Die Prozentsätze der Roboterisierung von Berufen zeigen daher vor allem, welche Berufe empfindlicher auf



Die Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen und das Entstehen einer Vielzahl neuer Formen von Arbeitsbeziehungen können sich in einzigartiger Weise auf die Arbeitsfähigkeit auswirken.

Aber nicht nur der Inhalt der Arbeit und der Funktionen verändert sich rasch. Es gibt auch eine stille Revolution im Bereich der industriellen Beziehungen und der Arbeitsbeziehungen. In den Niederlanden gibt es einen Prozess der Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen und das Entstehen einer Vielzahl neuer Arten von Arbeitsbeziehungen. Vor allem die Zahl der so genannten Selbstständigen ohne Angestellte hat in einigen Ländern enorm zugenommen. In den Niederlanden haben die meisten Arbeitnehmer immer noch eine stabile Position auf dem Arbeitsmarkt, wenn auch viele mit Teilzeitverträgen. Aber mehr als ein Drittel der Arbeitnehmer gehört inzwischen zur flexiblen Schicht des Arbeitsmarktes. Etwa 2 Millionen von ihnen sind so genannte Selbstständige. Ihre Position kann zu einem Problem werden: keine Sicherheit und sehr begrenzter Schutz vor den Herausforderungen des Arbeitsmarktes. Über die Beschäftigungsfähigkeit der Gruppe der Selbstständigen ist wenig bekannt. Als das Haus der Arbeitsfähigkeit gebaut wurde, war die Grundlage eine eher traditionelle, industrielle Wirtschaft mit stabilen Arbeitsverhältnissen und unbefristeten Verträgen. Der Übergang von dieser Wirtschaft zu einer modernen Dienstleistungswirtschaft mit anderen Beziehungen wirft auch Fragen für den WAI und das Konzept der Arbeitsfähigkeit auf. In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, welche Folgen der Übergang der Wirtschaft und der damit verbundenen Arbeitsbeziehungen für das Konzept der Arbeitsfähigkeit hat.

Wir werden zunächst die gegenwärtigen Arbeitsmarkttrends und -entwicklungen näher beschreiben und dann der Frage nachgehen, wie nützlich

Roboterisierung und KI reagieren. Je höher der Prozentsatz, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Großteil oder ein wesentlicher Teil der Arbeit von Maschinen übernommen wird. Siehe Carl Frey und Michael Osborne: *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* Oxford, 2013; OESO, Ljubica Nedelkoska und Glenda Quintini, *Automation, skills use and training*, März 2018, Nr. 202, <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>



das Konzept der Arbeitsfähigkeit und das House of Work ability für das Verständnis und die Analyse der Arbeitsfähigkeit der neuen Gruppen sind. Die zentrale Frage, der wir nachgehen werden, ist, wie das Konzept der Arbeitsfähigkeit die Arbeitnehmer in der sich verändernden Arbeitswelt unterstützen könnte.

6.1 Tendenzen im Bereich der Arbeit

Das WAI wurde in einer Zeit entwickelt, in der die Arbeitsstrukturen rückblickend als stabil gelten können. Der deutsche Soziologe Beck beschrieb dies treffend als eine Welt klarer Arbeitsbeziehungen, einer klaren Trennung von Arbeit und Privatleben und den damit verbundenen Risiken. (Beck, 1992) Diese Muster haben sich in den letzten Jahrzehnten durch neue Technologien, Flexibilisierung und die damit verbundene Intensivierung der Arbeit radikal verändert. Es geht um die Folgen sowohl für den Umfang der Arbeit als auch insbesondere für die Art der Arbeit.

In Bezug auf die Technologisierung der Arbeit im Zusammenhang mit Robotik, künstlicher Intelligenz und der Einführung von Algorithmen sprechen manche von einem "zweiten Maschinenzeitalter", in dem nicht nur die körperliche Arbeit mechanisiert wird (erstes Maschinenzeitalter), sondern auch mehr geistige Aufgaben von Maschinen übernommen werden. Dies kann für viele geistige Berufe erhebliche Folgen haben. Studien, unter anderem von Oxford-Ökonomen, sagen das Verschwinden von 50 % der Arbeit der Angestellten voraus. Traditionell "bestimmte" Berufe mit geringem Arbeitslosigkeitsrisiko laufen Gefahr, ausgehöhlt zu werden, wie z. B. der Anwaltsberuf oder das Gesundheitswesen. Ein Großteil der Arbeit von Anwälten und sogar Ärzten wird durch den Computer ersetzt. Die neuen Technologien ermöglichen es auch, die Arbeit anders zu organisieren, und erleichtern beispielsweise die Entstehung von Plattformen, die neue Formen der Vermittlung zwischen den Anbietern von Arbeit und denjenigen, die Arbeit verrichten, bieten. Die Folgen sind komplex und widersprechen sich manchmal. Wie bereits erwähnt, können Arbeitsplätze ganz oder teilweise verschwinden, aber es gibt auch positive Auswirkungen durch eine "intelligente" Zusammenarbeit mit den neuen technologischen Möglichkeiten. (WRR, 2020)



Es gibt viele Selbstständige, die für einen Auftraggeber arbeiten und eigentlich nicht arbeiten oder nicht selbstständig sein wollen.

Neben der Technologie setzt sich in den höher entwickelten Ländern auch die Flexibilisierung fort. Die Niederlande sind in Europa Spitzenreiter auf dem Gebiet der Flexibilisierung, wo ein großer Teil der Arbeitnehmer keinen unbefristeten Vertrag mehr hat. Die Flexibilisierung hat sich in den letzten Jahrzehnten auf mehr als 2 Millionen Arbeitnehmer in unsicheren Arbeitsverhältnissen verdoppelt. Auf dem Arbeitsmarkt sehen wir eine bunte Prozession von Arbeitnehmern: diejenigen mit einem befristeten Vertrag, Arbeitnehmer auf Abruf, Leiharbeiter, hybride Arbeitnehmer (die verschiedene Arten von Verträgen kombinieren) und die mittlerweile mehr als 2 Millionen Selbstständigen. Darunter sind auch viele so genannte Scheinselbstständige: Personen, die für einen Auftraggeber arbeiten und eigentlich gar nicht arbeiten oder nicht selbstständig sein wollen. In Teilen des Gesundheitswesens beispielsweise haben viele Arbeitnehmer Verträge auf Abruf, die zwar als Selbstständige bezeichnet werden, praktisch aber von einem Auftraggeber abhängig sind. Diese vielfältige Gruppe ist mit einem höheren Maß an Unsicherheit konfrontiert als diejenigen, die einen unbefristeten Vertrag haben. Auch in den Sektoren, die traditionell ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit bieten, wie z. B. das Bildungswesen, die öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen, sind Selbstständige auf dem Vormarsch. Diese Flexibilität hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Aufgabenteilung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Diese Beziehung ist nicht mehr so selbstverständlich, und die Bindung wird lockerer. Es besteht auch die Gefahr, dass beispielsweise die Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung zurückgehen. Der Wirtschaftswissenschaftler Kleinknecht verweist in diesem Zusammenhang auf die Aushöhlung des Betriebskapitals: Unternehmen mit einem hohen Anteil an flexiblen Arbeitskräften sind langfristig weniger innovativ und wettbewerbsfähig. (Kleinknecht, 2016)

Mehr Autonomie und ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben sind Instrumente gegen die schädliche Intensivierung der Arbeit.



Die Arbeitsintensivierung ist eine Entwicklung, die sich auf die Arbeit und die Arbeitnehmer auswirkt. Bei der Intensivierung geht es darum, das Tempo und die Art der Arbeit zu verändern. Die Arbeitsbelastung nimmt in fast allen Sektoren zu, vor allem aber in den Dienstleistungssektoren. In der Dienstleistungswirtschaft ist ein großer Teil der Arbeit die Arbeit von Menschen an und mit Menschen, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Arbeit anstrengender ist oder sein kann. Die Intensivierung legt die Messlatte höher und macht es den Arbeitnehmern schwer, allen Anforderungen gerecht zu werden. Bemerkenswert ist beispielsweise die Zunahme psychischer Beschwerden bei vielen Arbeitnehmern, vor allem bei jüngeren Arbeitnehmern in ihren Zwanzigern und frühen Dreißigern, mit einem zunehmenden Ausstieg aus dem Arbeitsprozess mit Beschwerden wie Burnout. Die Arbeit wird manchmal als Spitzensport erlebt, auch in Kombination mit anderen Lebensanforderungen. Mehr Autonomie, ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben wird als ein Instrument gegen diese Intensivierung gesehen, das aber auch eine stärkere Position der Arbeitnehmer erfordert. In den letzten Jahrzehnten ist diese Position angesichts des Rückgangs der Mitgliederzahlen in den Gewerkschaften tatsächlich geschwächt worden.

Die Auswirkungen dieses Übergangs auf die Arbeitswelt und die Beschäftigten sind weitreichend, aber es ist nicht einfach, alle Aspekte zu erfassen. Das Risikoprofil der Arbeitnehmer hat sich verändert. Früher bestand das Hauptrisiko in Einkommensverlusten aufgrund von Arbeitslosigkeit, Behinderung, Krankheit und Alter. Der Arbeitsmarkt war in gewisser Weise statisch, was den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen erschwerte. In einem flexibleren Arbeitsmarkt mit weniger unbefristeten und/oder langfristigen Arbeitsverhältnissen ist der Job fürs Leben seltener und das Risiko der Arbeitslosigkeit steigt. Gleichzeitig erleichtert dieser flexible Arbeitsmarkt aber auch den Wechsel zu einem anderen Arbeitsplatz. Die Beschäftigungsfähigkeit oder Arbeitsfähigkeit wird mehr und mehr zu einer Art Versicherung bei der Arbeitslosenversicherung. Wesentlich dafür sind eine gute Arbeitsfähigkeit und rechtzeitige Investitionen in z.B. Weiterbildung, um nachhaltig beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben.



Langzeitarbeitslose und Selbstständige haben möglicherweise nicht genügend Möglichkeiten, in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

Auch das Risikoprofil der Gesellschaft verändert sich. In der Industriegesellschaft zum Beispiel war Arbeitsunfähigkeit häufig die Folge körperlicher Erkrankungen. In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft sind es vor allem die psychische Belastung, das hohe Arbeitstempo und der Arbeitsdruck, den die Kombination von Aufgaben und Ambitionen - Arbeit, Lernen, Pflege und Freizeitaktivitäten - mit sich bringt, die das Risiko erhöhen. Krankheit und Invalidität sind nach wie vor Risiken, die die Menschen betreffen. Aber ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verschiedenen Lebensbereichen verringert das Risiko einer Behinderung. So sind die traditionellen Risiken im heutigen gesellschaftlichen Kontext nach wie vor vorhanden und in gewisser Weise sogar noch stärker ausgeprägt. Aber es ist auch klar, dass sie mehr als früher von den direkt Beteiligten, den Arbeitnehmern und Arbeitgebern, beeinflusst werden können. Gleichzeitig gibt es aber auch neue Risiken. Die heutige Gesellschaft verlangt eine nachhaltige Entwicklung und kontinuierliche Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung. Langzeitarbeitslose oder Selbstständige beispielsweise scheinen nicht genügend Möglichkeiten zu haben, in Aus- und Weiterbildung zu investieren. Darüber hinaus sind Netzwerke und der Zugang zum (Arbeits-)Markt für den modernen Freiberufler oder flexiblen Arbeitnehmer von entscheidender Bedeutung.

Eine gute Arbeitsfähigkeit kann auch als eine "alternative" Versicherung gesehen werden, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Viele der flexiblen Arbeitnehmer haben keinen Zugang mehr zu den alten Schutzkonstruktionen: den verschiedenen Sozialversicherungssystemen, die den Arbeitnehmern ein Einkommen im Falle von Krankheit, Arbeitslosigkeit, Arbeitsunfähigkeit und Alter garantierten. Für die Selbstständigen besteht die Aufgabe darin, selbst dafür zu sorgen, aber in der Praxis ist ein wachsender Teil der Selbstständigen nicht versichert. Nur ein kleiner Teil der Selbstständigen hat eine Berufsunfähigkeitsversicherung oder einen kleinen Puffer für schlechte Zeiten. Untersuchungen des niederländischen Statistischen Amtes zeigen, dass



80 % der Selbstständigen ohne Versicherung durchs Leben gehen, 40 % haben überhaupt keine Vorsorge getroffen: Sie haben keine Ersparnisse, keinen Notgroschen, keine Investitionen oder keinen Partner, auf den sie zurückgreifen können. Hinzu kommt, dass ein Teil der Selbstständigen - zum Beispiel Bauarbeiter ab vierzig Jahren - sich nicht einmal gegen Arbeitsunfähigkeit versichern kann. Die Versicherer halten das Risiko eines Ausfalls für zu groß und verweigern den Abschluss einer Police. Andere Selbstständige verweisen auf die hohen Prämien, die sie sich nicht leisten können. (Leenders, Kuijpers, 2015) Eine gute Arbeitsfähigkeit kann deshalb als eine "alternative" Versicherung gesehen werden, um auf dem Arbeitsmarkt widerstandsfähig zu sein und zu bleiben. Dies bedeutet auch, dass der Arbeitsfähigkeit bei allen Arbeitnehmern und Arbeitssuchenden Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit besteht aus drei Säulen: Arbeitsfähigkeit, Vitalität und Beschäftigungsfähigkeit

Van Vuuren und ihre Kollegen konzentrieren sich auf die Beziehung zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern. (Van Vuuren, de Jong, Smulders, 2020) Infolge der Flexibilität des Arbeitsmarktes unterscheiden sich die Arbeitnehmer zunehmend darin, inwieweit sie sich ihres Arbeitsplatzes sicher sind. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit mit der Erhöhung des Rentenalters zu. Um das steigende Renteneintrittsalter in einem flexiblen Arbeitsmarkt erreichen zu können, müssen die Arbeitnehmer nachhaltig beschäftigungsfähig sein. Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ist das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer ihre gegenwärtige und zukünftige Arbeit auf gesunde, produktive und angenehme Weise verrichten können. (Van Vuuren, 2011) Laut dem Sozial- und Wirtschaftsrat der Niederlande SER (2009) besteht nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit aus drei Säulen: Arbeitsfähigkeit, Vitalität [Leistungsfähigkeit] und Beschäftigungsfähigkeit. (SER, 2009) Mit anderen Worten: Die weitere Erforschung u. a. der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit gibt auch Aufschluss über die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern, denn sie liefert Informationen über mögliche Risiken und Verluste von Arbeitnehmern.



Van Vuurens Schlussfolgerungen sind kurz und bündig, dass Arbeitnehmer mit einem stabilen Beschäftigungsverhältnis den größten Einfluss auf die Fähigkeit haben, den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden, und auf die Absicht, den Arbeitsplatz zu verlassen: je sicherer der Arbeitsplatz, desto größer die Arbeitsfähigkeit, aber auch die Absicht, den Arbeitsplatz zu verlassen. Bei den Selbstständigen ist es genau umgekehrt: Je größer die Arbeitsplatzsicherheit, desto geringer ist die Neigung, den Arbeitsplatz zu wechseln. Die Fragen, mit denen Van Vuuren zu dieser Schlussfolgerung kam, werden auch im WAI gestellt, und wir werden sie in unserer Untersuchung verwenden.

6.2 Schlussfolgerung

Im Allgemeinen geben die Befragten des Arbeitsfähigkeitsindex an, dass ihre Arbeitsfähigkeit mit dem Alter leicht abnimmt. Dieser Trend ist seit mehreren Jahren zu beobachten und hat sich nach 2016 beschleunigt.⁹ Es ist verlockend, einen Zusammenhang mit den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Welt der Arbeit und der Arbeitnehmer zu sehen. Wie wir feststellen, gibt es verschiedene Entwicklungen, die sich auf die Arbeit und die Stellung der Arbeitnehmer in den Niederlanden auswirken. Wir beschreiben drei verschiedene Entwicklungen:

1. Die Technologisierung der Arbeit bezieht sich auf Robotik, künstliche Intelligenz und die Einführung von Algorithmen.
2. Die Flexibilisierung. Die Niederlande sind der unbestrittene Spitzenreiter in Europa auf dem Gebiet der Flexibilisierung.
3. Die Arbeitsintensivierung ist eine weitere Entwicklung, die sich auf die Arbeit und die Arbeitnehmer auswirkt. Bei der Intensivierung geht es darum, das Tempo und die Art der Arbeit zu verändern.

Innerhalb Europas haben die Niederlande die flexibelsten Arbeitsverhältnisse, fast 40 % der Erwerbsbevölkerung arbeiten im flexiblen Teil des

⁹ Jaarrapporten WAI, Blik op Werk, siehe The WAI in the Netherlands, <http://blikopwerk.nl>



Arbeitsmarktes. Diese Entwicklungen stellen die Arbeitnehmer vor neue Fragen hinsichtlich ihrer Position und ihrer dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit. Die Arbeitnehmer sind mit neuen Risiken konfrontiert, die sich aus den Veränderungen in der Wirtschaft, in den Arbeitsbeziehungen und auf dem Arbeitsmarkt ergeben. Die "neue" Dienstleistungswirtschaft stellt insbesondere diejenigen vor neue Herausforderungen, die keinen unbefristeten Arbeitsvertrag und damit keine soziale Sicherheit haben. Um Arbeit zu finden, muss man eine gute Position auf dem Arbeitsmarkt haben, über Kompetenzen verfügen, die den Anforderungen des Marktes entsprechen, und über eine Ausbildung verfügen, die mit den Veränderungen der Anforderungen der Wirtschaft in Verbindung steht. Arbeitnehmer mit unbefristeten Arbeitsverträgen haben einen besseren Zugang zu den Ressourcen, die für die neue Wirtschaft erforderlich sind, als Arbeitnehmer in einer flexiblen Lage. Die überwiegende Mehrheit ist gegen die Risiken, denen sie ausgesetzt ist, unterversichert. Dabei handelt es sich um die traditionellen Risiken, kein Einkommen zu haben, weil sie arbeitslos, krank, behindert oder alt sind, und um die neuen Risiken eines unzureichenden Zugangs zum Arbeitsmarkt aufgrund unzureichender Ausbildung und Kompetenzen.

In dieser Hinsicht kann die Arbeitsfähigkeit als eines der Instrumente zur Verbesserung der Position der Arbeitnehmer angesehen werden. Die Arbeitsfähigkeit ist einer der Aspekte, die dem Arbeitnehmer helfen können, mehr Einblick in seine oder ihre Position auf dem Markt zu erhalten. Die Arbeitsfähigkeit als eines der Elemente für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ist ein Schlüsselfaktor, und in diesem Sinne ist es wichtig, der Arbeitsfähigkeit dieser Gruppen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Leider gibt es wenig Forschung und wenig Aufmerksamkeit für diese Probleme. Dies ist zum Teil auf die Funktionsweise des niederländischen Systems zurückzuführen: Privatunternehmen werden von einem Arbeitgeber beauftragt, Gesundheitsdienstleistungen für einen Arbeitnehmer zu erbringen. Flexible Arbeitnehmer und Selbstständige haben keinen Zugang zu diesen Dienstleistungen. Darüber hinaus investiert der flexible Arbeitnehmer auch weniger in Aus- und Weiterbildung. Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass gerade diese Gruppen auf dem Arbeitsmarkt stärker gefährdet sind als



diejenigen mit sicheren Arbeitsplätzen. Betrachtet man das Ergebnis des WAI im Jahr 2021, so ist das Ergebnis für die flexible Gruppe schlechter als für die Gruppe mit sicheren Arbeitsplätzen.

Die Arbeitsplatzsicherheit wirkt sich eindeutig auf die Arbeitsfähigkeit derjenigen aus, deren Position auf dem Arbeitsmarkt unsicher ist.

Bei den meisten Aspekten des WAI zeigen die verschiedenen Fragen zu den WAI-Dimensionen, dass die Antworten von Personen ohne unbefristeten Arbeitsvertrag etwas schlechter ausfallen als die Antworten von Personen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Arbeitsplatzsicherheit wirkt sich eindeutig auf die Arbeitsfähigkeit derjenigen aus, die sich in einer unsicheren Position auf dem Arbeitsmarkt befinden. Die genauen Auswirkungen müssen noch weiter erforscht werden, aber die Daten zeigen einen möglichen Zusammenhang zwischen der Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Arbeitsfähigkeit. Im Zusammenhang mit der Gruppe der "unsicheren" Arbeitnehmer sind weitere Untersuchungen erforderlich, denn wie die Daten von MOVIR (Work Ability Werkscan) zeigen, gibt es eine Gruppe von Selbstständigen, denen es recht gut geht, und die nicht die gleichen Risiken tragen wie andere Selbstständige. Die Auswirkungen der Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen sind komplex und sicherlich nicht auf die gesamte flexible Schicht des Arbeitsmarktes verteilt.

Was bedeutet das für das WAI und die Arbeitsfähigkeit? Muss das Haus der Arbeitsfähigkeit umgebaut werden, und wenn ja, wie? Wie wir bezüglich der sich wandelnden Wirtschaft argumentiert haben, entstehen in der neuen Dienstleistungswirtschaft neue Risiken, und das Konzept der Arbeitsfähigkeit kann eine Art soziale Sicherheit für Arbeitnehmer sein. Die Einsicht in die eigene Arbeitsfähigkeit kann die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt auf positive Weise sichern oder stärken. Das bedeutet, dass sich die Arbeitsfähigkeit nicht nur auf die Frage konzentrieren muss, wie gut jemand die derzeitige Arbeit verrichten kann, sondern vielmehr darauf, ob die Person in der Lage ist, in dieser Art von Arbeitsmarkt zu arbeiten: Sind die Fähigkeiten und Kompetenzen auf dem neuesten Stand, um den Anforderungen des aktuellen Arbeitsmarktes gerecht zu werden? Diese Frage ist nicht nur für



diejenigen relevant, die arbeiten, sondern auch für diejenigen, die arbeitslos sind und nach Arbeit suchen.



Referenzen

Beck, U. (1992): Risk Society. Towards a New Modernity [Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne], London ISBN 978-0-8039-8346-5, siehe auch Roeters, A. und Vlasbom, J.D., (2016) Groeiende onzekerheid? De toekomst van ons werk [Wachsende Unsicherheit? Die Zukunft unserer Arbeit]. Den Haag SCP Rapport 2016

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Der niederländische wissenschaftliche Rat für Regierungspolitik, WRR), 15-01-2020, Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht, Rapport no. 102, Den Haag. Siehe auch die Hintergrundstudien: Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K en E. de Vroome, 14-01-2020, Working Paper nr. 36 Intensivering van werk in Nederland: Wat is het, waar staan we en wat te doen?, Den Haag; Koster, F., Working, 14-01-2020, Paper nr. 40: Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid, Den Haag.

Jaarrapporten [Jahresberichte] WAI, Blik op Werk: <http://blikopwerk.nl>

Kleinknecht, A.: Weinig innovatie, veel banen! [Wenig Innovation, viele Arbeitsplätze], ESB Jaargang 101 (4742) 13 oktober 2016

Leenders, P. & I. Kuijpers: Ontvoogde verhoudingen kracht van mensen [Entkoppelte Beziehungen. Stärke der Menschen]. Utrecht (2015) ISBN 978-90-77024-35-5

Sociaal Economische Raad (Sozialökonomischer Rat, SER) (2009): Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties, Advies uitgebracht aan de Minister van Volksgezondheid [Eine Frage des gesunden Menschenverstands: Breit angelegte Präventionsmaßnahmen in Arbeitsorganisationen, Stellungnahme an den Gesundheitsminister], Publicatienummer 2, 17 april 2009, Den Haag, ISBN 90-6587-986-2 / CIP

Vuuren, T. van. (2011): Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, Oratie [Vitalitätsmanagement: Man muss nicht krank sein, um gesund zu werden!], OU Heerlen, ISBN/EAN: 978 90 358 190 Siehe auch: Osagie, E.R, Wielenga-Meijer, E.G.A, Detaille, S und De Lange,



A.H., (2019) Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties [Das Konzept der Arbeitsfähigkeit: Ein Literaturüberblick über Voraussetzungen und Folgen, Journal of HRM] , *Tijdschrift voor HRM*, Editie 1 2019, 26-57, <https://repository.han.nl>

Vuuren, T. van, de Jong, J.P. & Smulders, P.G.W. (2020): The association between subjective job insecurity and job performance across different employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands [Der Zusammenhang zwischen subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsleistung in verschiedenen Beschäftigungsgruppen: Erkenntnisse aus einer repräsentativen Stichprobe aus den Niederlanden], TNO 871946; <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d6eed2f7-828b-bbfd-38c72386fe65>



7. Arbeitsfähigkeit von arbeitslosen

Menschen

Auf der Grundlage umfangreicher klinischer Untersuchungen und statistischer Analysen wurde in den 1980er Jahren ein Fragebogen entwickelt, der durch einfache Fragen und vorgegebene Antwortformate einen einfachen, standardisierten Wert für die Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers liefert und es ermöglicht, Stärken und Schwächen in dem Komplex zu erkennen, der die aktuelle Fähigkeit des Arbeitnehmers ausmacht. (Ilmarinen et al., 1991)

Grundvoraussetzung dieser Methode ist die Anforderung, dass der Fragebogen von jedem Beschäftigten nach der Unterweisung ausgefüllt werden kann und das Ergebnis die individuelle Arbeitsfähigkeit möglichst objektiv in der Komplexität, die der Arbeitsfähigkeit innewohnt, quantifizieren kann. Diese wird durch eine geeignete Auswahl von Fragen ermöglicht. Das Ergebnis eines solchen Verfahrens ist der einzige numerische Wert des Arbeitsfähigkeitsindex - WAI (Ilmarinen, 2007), der aufgrund der Standardisierung seiner Erfassung allgemein für die Beurteilung der Fähigkeit eines breiten Spektrums von Beschäftigten unterschiedlichen Alters und Geschlechts anwendbar ist.

Eine ganz bestimmte Gruppe, die ein potenzielles Reservoir an Arbeitskräften darstellt, sind die Arbeitslosen. Die Gründe für ihr Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt sind vielfältig und hängen sowohl von individuellen als auch von sozioökonomischen Faktoren ab. Ihre korrekte Identifizierung ist der wichtigste Faktor, um die Arbeitslosen durch einen Prozess zu führen, der zu ihrer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt führen soll. Die ordnungsgemäße Steuerung dieses Prozesses zur Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt ist eine echte Herausforderung.

Die Arbeitsfähigkeit der Arbeitslosen, insbesondere der Langzeitarbeitslosen, ist objektiv schlechter als die der Erwerbsbevölkerung.

Arbeitslosigkeit ist vor allem durch negative Aspekte gekennzeichnet. Sie schadet nachweislich der Gesundheit der Betroffenen, sowohl durch einen



möglichen übermäßigen Konsum von Alkohol und Zigaretten oder sogar Drogen als auch durch einen sehr häufigen Mangel an körperlicher Betätigung. Arbeitslose werden aus verschiedenen Gründen zunehmend sozial ausgegrenzt. Sie können unter sozialer Segregation leiden, da die Gesellschaft als Gemeinschaft von arbeitenden Bürgern definiert ist. Somit wirkt sich die Langzeitarbeitslosigkeit auch negativ auf die Beschäftigungsfähigkeit dieser Menschen aus. Laut Gould et al. (Gould, et al, 2008) ist die Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen, insbesondere von Langzeitarbeitslosen, objektiv schlechter als die der arbeitenden Bevölkerung. Studien zeigen, dass die potenzielle Arbeitsfähigkeit von Personen mit einer Arbeitslosigkeit bis zu einem Jahr noch deutlich höher ist als die Arbeitsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen. Ältere Langzeitarbeitslose schätzen ihre Arbeitsfähigkeit im Allgemeinen niedriger ein als ihre Erfahrung, Gesundheit und Bildung (Gould et al., 2008; Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011). Einer der grundlegenden Kofaktoren, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, ist die Gesundheit, die sich maßgeblich in einer persönlich empfundenen guten Lebensqualität niederschlägt.

Eine finnische Studie von Marja Hult und Kollegen (Hult et al., 2017) besagt, dass fast die Hälfte der Arbeitslosen ihre Lebensqualität als schlecht empfindet. Wir glauben, dass dies auf die schlechten Aussichten für ihre weitere Entwicklung und ihr soziales Engagement zurückzuführen sein könnte. Zu einer guten Lebensqualität gehören eine gute Gesundheit und ein gutes Selbstwertgefühl, Zufriedenheit mit der Freizeit, gute zwischenmenschliche Beziehungen und die Möglichkeit, an den Entscheidungen des Alltags gemeinsam teilzuhaben. Der Mangel an diesen Ressourcen in Verbindung mit dem Gefühl der Vergeblichkeit bei der wiederholten Arbeitssuche könnte erklären, warum ein so großer Anteil der Arbeitslosen eine geringe Lebensqualität aufweist. Im Gegenteil, ein guter Gesundheitszustand fördert die Arbeitsfähigkeit, was wiederum die Chancen einer Person auf Wiederbeschäftigung erhöht. Daher kann die Lebensqualität als Vermittler zwischen psychischer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fungieren.

Für eine qualifizierte Einschätzung der Weiterbeschäftigungsfähigkeit von Menschen, die ihren Arbeitsplatz bereits verloren haben, werden zusätzlich Fragen zur Arbeitsfähigkeit gestellt, um die psychischen, sozialen oder



gesundheitlichen Gründe, die zu dieser Situation geführt haben, genauer zu erfassen (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011; Hult et al., 2017)

Der Work Ability Index (Ilmarinen, 2007) wird zunehmend zur Bewertung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen verwendet. Es gibt jedoch ein grundlegendes methodisches Problem bei der Verwendung von WAI zur Messung der Off-the-job-Fähigkeit von Personen. Anders als bei Erwerbstätigen ist es schwierig, den Rahmen für eine solche Selbsteinschätzung festzulegen, d. h. zu bestimmen, wie die aktuell wahrgenommene Arbeitsfähigkeit zu bewerten ist. Für dieses Verfahren gibt es noch nicht genügend Hinweise und Literatur. (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011) Unserer Meinung nach kann dies mit modifizierten Fragentexten in dem Sinne geschehen, dass der/die Befragte aufgefordert wird, aus Sicht der letzten Tätigkeit zu antworten / sich zu erinnern / zu bewerten. Die Anforderung an die korrekte Anwendung des WAI-Fragebogens ist auch in diesem Fall die Anforderung, die potenzielle Arbeitsfähigkeit des/der arbeitslosen Befragten so objektiv wie möglich zu bewerten.

Da der WAI-Fragebogen darauf abzielt, die Arbeitsfähigkeit eines bestimmten Arbeitnehmers in seiner beruflichen Position zu objektivieren, müssen diese Fragen bei der Untersuchung der wahrgenommenen Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen etwas modifiziert werden. Gegenwärtig wird häufig eine gewisse Vereinfachung des ursprünglichen WAI-Fragebogens verwendet, indem eine oder mehrere Fragen ausgewählt werden, die für die Bewertung der potenziellen Arbeitsfähigkeit eines Arbeitslosen geeignet sind. Dabei handelt es sich um die Fragen 1, 2 und 7 der Standard-WAI-Fragebögen. Die Verwendung nur der ersten Frage des WAI-Fragebogens wird als "WAS - work ability score" bezeichnet. Diese Frage ist auch im WAI-Fragebogen als Bewertung des Verhältnisses zwischen seiner/ihrer gegenwärtigen Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten in seiner/ihrer früheren Karriere konzipiert. Somit wird auch bei dieser Bewertung implizit von einer aktiven Teilnahme am Arbeitsmarkt ausgegangen. (Gawlik-Chmiel & Szlachta, 2011; Cadiz et al., 2019; El Fassi et al., 2013).



Auf der Grundlage der Erfahrungen mit der Messung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen in der Tschechischen Republik (Umsetzung des Altersmanagements in der Tschechischen Republik, 2015) wurde eine sprachliche Anpassung des Standard-WAI-Fragebogens vorgeschlagen. Der Status des/der Arbeitslosen wird berücksichtigt und der ursprüngliche Berechnungsalgorithmus wird für alle sieben Items verwendet.



Referenzen

- Cadiz, D.M.; Brady, G.; Rineerj, R. & Truxillo, D.M. (2015): A Review and Synthesis of the Work Ability Literature Work, Aging and Retirement [Ein Überblick und eine Zusammenstellung der Literatur über die Arbeitsfähigkeit, Arbeit, Altern und Ruhestand], , 2019, Vol. 5, no. 1, pp. 114-138
- El Fassi, M.; Bocquet, V.; Majery, N., et al. (2013): Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score [Bewertung der Arbeitsfähigkeit in einer Arbeitnehmerpopulation: Vergleich und Determinanten von Work Ability Index und Work Ability Score]. BMC Public Health; 13: 305.
- Gould, R.; Ilmarinen J.; Järvisalo J. & Koskinen S. (2008): Dimensions of Work Ability, Summary and Conclusions in Dimensions of Work Ability [Dimensionen der Arbeitsfähigkeit. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen], Results of the Health 2000 Survey, Helsinki 2008, S. 166-175.
- Gawlik-Chmiel, B. & Szlachta, E. (2011): Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. An International Study [Work Ability Score als Indikator für die Beschäftigungsfähigkeit im Verlauf der Arbeitslosigkeit. Eine internationale Studie]. In: Age Management during the Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere University Press
- Hult, M.; Pietila, A.M.; Koponen, P. und Saaranen, T. (2017): Good work ability among unemployed individuals: Association of sociodemographic, work-related and well-being factors [Gute Arbeitsfähigkeit bei arbeitslosen Personen: Zusammenhang mit soziodemografischen, arbeitsbezogenen und Wohlbefindensfaktoren]. In: Scandinavian Journal of Public Health, 1-7
- Ilmarinen J., Tuomi K., Eskelinen L., Nygard C.H., Huuhtanen P., & Klockars M. (1991): Background and objectives of the Finnish research project on aging workers in municipal occupations [Hintergrund und Ziele des



finnischen Forschungsprojekts über alternde Arbeitnehmer in kommunalen Berufen]. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17, 7-11.

Ilmarinen, J.: The Work Ability Index (WAI) [Der Arbeitsfähigkeitsindex]. in: *Occup. Med.* 2007, 57: 160.

Implementation of Age Management in the Czech Republic [Implementierung von Age Management in der Tschechischen Republik], Projekt CZ.1.04 / 5.1.01 / B2.00012, Age Management zs. Brno



8. Praktischer Teil: Beschreibung der individuellen Faktoren der Arbeitsfähigkeit und der individuellen Diagnoseinstrumente

Einführung

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose ist für den Einsatz in Organisationen bestimmt, die sich mit der Beratung von Arbeitslosen befassen (Arbeitsämter, gemeinnützige, beitragsfinanzierte und andere Organisationen, die Beratung anbieten und ihre Kunden beim Eintritt oder der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt unterstützen, usw.).

Ziel ist es, die Kunden mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt während des gesamten Erwerbslebens (von der Berufsbildung bis zum Rentenalter) vertraut zu machen. Das Verfahren umfasst auch eine persönliche Diagnostik der Arbeitsfähigkeit mit Hilfe der international standardisierten Methode des Work Ability Index und die Analyse des erhaltenen Wertes.

Zielgruppe: Kurzeitarbeitslose, unabhängig vom Alter.

Der praktische Teil der Methodik umfasst die folgenden Aktivitäten:

1. **Gruppenarbeit** - das Programm "Towards Successful Seniority" ist eine wissenschaftlich erprobte Methode, die auf Gruppenarbeit basiert (geleitete Teamarbeit, Peer-Learning); Ziel ist es, das Konzept der Arbeitsfähigkeit und ihrer Faktoren zu erläutern und zu verstehen, die Fähigkeit zur Bewältigung von Veränderungen und zur Karriereplanung zu stärken, aber auch die Beziehung zum lebenslangen Lernen / zur Bildung zu verbessern.
2. **Einzelarbeit** - Einführungsgespräch (Interview), Bestandsaufnahme der aktuellen Situation des Kunden, Messung der Arbeitsfähigkeit mit der Methode des Work Ability Index und Analyse der Ergebnisse; Planung von



Aktivitäten, Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans, wiederholtes Beratungsgespräch.

8.1 Gruppenarbeit

Gruppenprogramm (16 Stunden): Themen (Struktur)

- Begrüßung und kurze Vorstellung der eigenen Person und der Organisation, die durch den/die Vermittler vertreten wird
- Bereitstellung von Programminformationen für die Teilnehmenden
- Einführung des Programms, Festlegung der Regeln
- Kurze Vorstellung der Teilnehmenden und Auflistung ihrer Erwartungen und Anliegen

Außerdem wird die Tagesordnung entsprechend dem Inhalt dieser Methodik festgelegt:

- Gemeinsame Gruppenarbeit mit Karten "Wo wäre ich jetzt gerne" (30 Min.)
- Idealer Arbeitsplatz (Arbeit in Kleingruppen (15 Min.) → Präsentation der Ergebnisse einer Kleingruppe, die sich freiwillig meldet → andere Gruppen ergänzen sich gegenseitig (30 Min.)
- Kurze Einführung in das Haus der Arbeitsfähigkeit
- "Was stellen die einzelnen Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit für uns dar?" (Zeichnung der Etage → Arbeit in Kleingruppen (20 Min.) → Präsentation der Ergebnisse der Arbeit von Kleingruppen (4 x 10 Min.))
- Wie kann das Work Ability-Konzept meine Arbeitsfähigkeit beurteilen, verbessern und dazu beitragen, wieder eine Beschäftigung finden?

8.2 Individuelle Arbeit

Empfohlene Dauer: 90 Minuten

Beschreibung der Methoden

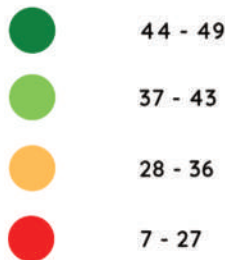
Die grundlegenden Methoden, die in diesem Beratungsprozess eingesetzt werden, sind:

- a) Fragebogen zur Arbeitsfähigkeit (WAI)
- b) Modell der Förderung, Entwicklung und Nutzung der Arbeitsfähigkeit im ganzheitlichen Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit

Beschreibung des Verfahrens

Während des Beratungsgesprächs füllt die beratende Person gemeinsam mit der Klientin/dem Klienten den Online-Fragebogen zum Work Ability Index über die Webanwendung des Digital Coach aus. Der erreichte WAI-Wert wird erläutert und der Arbeitsbewältigungs-Kategorie zugeordnet ("Ampel" Abb. 8.1). Anschließend wird Haus der Arbeitsfähigkeit für die Zuordnung und mögliche Empfehlungen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit des Klienten in einzelnen Etagen im Allgemeinen und in Verbindung mit seinem bevorzugten Arbeitsplatz verwendet.

Abbildung 10: Die Ergebnisse des Work Ability Index werden mit einer Ampel-Einstufung verglichen



Am Ende des Beratungsgesprächs fasst die Beraterin/der Berater die individuellen Erkenntnisse in Bezug auf die Förderung oder Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in den einzelnen Etagen zusammen. Bei Bedarf/Interesse wird ein Termin für das nächste Beratungsgespräch festgelegt, um den Stand der Erfüllung der gesetzten Ziele und/oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu erfassen und gegebenenfalls den persönlichen Plan neu zu formulieren.



Das Verfahren besteht aus den folgenden Schritten:

- a) einleitender Teil
- b) Messung der Arbeitsfähigkeit
- c) Analyse der WAI-Ergebnisse
- d) Ermittlung von Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Erstellung eines persönlichen Plans
- e) Abschluss, Festlegung eines Termins für ein wiederkehrendes Treffen

a) Einleitender Teil

Empfohlene Dauer	5 - 10 Minuten
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">• Formular "Feedback" von der Gruppenaktivität• Bild/Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit• "Bild" des Gleichgewichts von Anforderungen und persönlichen Kapazitäten

Empfohlene Vorgehensweise:

- Begrüßung des Klienten, Vorstellung der Beraterin/des Beraters
- Vertraut machen der Klientin/des Klienten mit dem Inhalt der Sitzung und dem Zeitplan
- Informationen über die Dauer der Arbeitslosigkeit, die Gründe für das Verlassen des vorherigen Arbeitgebers ...
- Feedback von der Gruppenaktivität erhalten (Inhalt und Verlauf der Aktivität, Kundenbewertung)
- Übergabe des "Feedback"-Formulars der Gruppenaktivität an die Beraterin/den Berater
- die beratende Person stellt Fragen, die darauf abzielen, das Wissen des Kunden über das Konzept der Arbeitsfähigkeit zu überprüfen, oder



wiederholt, woraus die einzelnen Etagen des "Hauses der Arbeitsfähigkeit" bestehen

- eine Erklärung der Vorteile der Unterstützung der Arbeitsfähigkeit des Kunden

b) Messung der Arbeitsfähigkeit

Empfohlene Dauer	30 - 35 Minuten
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">• Webplattform für digitale Trainer• Einverständniserklärung zur WAI-Messung• Ampelsignal - Spezifikation der WAI-Ergebniskategorie
Ergebnis	WAI-Bewertungsbogen für den Kunden

Spezifikation des Verfahrens:

- Vertrautheit mit der Vertraulichkeit und dem Datenschutz,
- Vertrautheit mit dem Fragebogen zum Work Ability Index
- Implementierung der Diagnostik Work Ability Index mit Hilfe einer Webanwendung
- Mitteilung des sich daraus ergebenden Wertes des Index (7-49)
- eine WAI-Bewertungsübersicht für den Kunden zu drucken

Einführung der Diagnostik des Work Ability Index mit Hilfe der Webanwendung Digital Coach

- Anmeldung bei der Anwendung auf der Website
- WAI-Spezifikationen zum Ausfüllen des Fragebogens

Einleitende Informationen



1. Bewertung der Arbeitsfähigkeit in der letzten Beschäftigung im Vergleich zum besten Lebensabschnitt (0-10 Punkte)

Der erste Faktor des Fragebogens ist die Selbsteinschätzung der Arbeitsfähigkeit der/des Klienten am letzten Arbeitsplatz im Vergleich zu dem Zeitraum, in dem die Arbeitsfähigkeit am höchsten war. Die Antwort wird auf der angebotenen Zehn-Punkte-Skala angegeben.

In der Praxis ist ein sehr genaues Verständnis der Arbeitsfähigkeit erforderlich, insbesondere in Bezug auf die Dauer der Arbeitslosigkeit des Kunden. Es ist daher angebracht, die Arbeitsfähigkeit in Bezug auf den letzten / wichtigen / längsten festen Arbeitsplatz zu definieren.

2. Arbeitsfähigkeit im Verhältnis zu den körperlichen/geistigen Anforderungen (2-10 Punkte)

In diesem Teil des Fragebogens fragen wir die Klientin/den Klienten, wie sich die körperlichen oder geistigen Anforderungen der von ihr/ihm ausgeübten Arbeit auf ihre/seine Arbeitsfähigkeit ausgewirkt haben. Anhand der WAI-Methodik wird nach körperlichen und geistigen Anforderungen unterschieden.

3. Anzahl der aktuellen Krankheiten, die von einem Arzt diagnostiziert wurden (1-7 Punkte)

Die Frage nach aktuellen, ärztlich diagnostizierten Krankheiten erhebt hochsensible personenbezogene Daten, die in allen EU-Ländern durch die einschlägigen Bestimmungen zum Schutz personenbezogener Daten geschützt sind.

4. Verminderte Arbeitsfähigkeit aufgrund von Krankheit (1-6 Punkte)

Die Änderung gegenüber dem WAI-Standardfragebogen besteht in diesem Abschnitt nur im erklärenden Einleitungstext zu dieser Frage im Formular:

"War Ihre Krankheit oder Verletzung ein Hindernis für Ihren letzten Arbeitsplatz? Wählen Sie die Variante, die am besten zu Ihrer Situation passt."

5. Anzahl der Krankheitstage in den letzten zwölf Monaten (1-5 Punkte)



Für dieses Item wurde eine geänderte Fragestellung entwickelt: "Wie viele Tage waren Sie in den letzten 12 Monaten wegen gesundheitlicher Probleme in Behandlung? Wenn Sie arbeiten würden, wie viele Tage würde Ihre Arbeitsunfähigkeit andauern?" Der Wortlaut der Frage hängt jedoch von den in der jeweiligen Rechtsordnung des Landes geltenden Rechtsvorschriften für Arbeitslose ab.

6. Eigene Prognose der Arbeitsfähigkeit in den nächsten zwei Jahren (1-7 Punkte)

Die sechste Frage des Fragebogens folgt der Vorstellung der Klientin/des Klienten, ob/inwieweit die zukünftige Arbeit den körperlichen und/oder geistigen Anforderungen entspricht. Seine Gedanken, die durch Alter, Erfahrung und das Umfeld, in dem er lebt, bedingt sind, werden hier ebenfalls projiziert.

Die Frage wird dann wie folgt formuliert:

"Glauben Sie, dass Sie bei Ihrem derzeitigen Gesundheitszustand in der Lage sein werden, diese Tätigkeit in zwei Jahren auszuüben, um einen neuen Arbeitsplatz zu finden, der Ihren Vorstellungen entspricht?"

7. Psychische Ressourcen (1-4 Punkte)

Diese letzte Frage des Fragebogens erhebt drei Teilaspekte zur Freude bei der Erledigung von alltäglichen Aufgaben, zum Grad der Aktivitäten und Zuversicht bezüglich der Zukunft.

Diese Frage trägt zwar nicht sehr stark zur Gesamtpunktzahl des Kunden bei, ist aber wichtig für das Gesamtverständnis des Zukunftspotenzials (Beschäftigungsfähigkeit) der Klientin/des Klienten.

Durch eine umfassende Bewertung dieses Faktors der Arbeitsfähigkeit erhalten wir wichtige Daten für die Bewertung einiger Aspekte auf den Etagen des Work Ability House, insbesondere derjenigen, die mit der Motivation, der Kompetenz oder dem außerschulischen Leben des Klienten zusammenhängen. Diese Aspekte bilden eine wichtige Grundlage für den Vergleich dieses Ergebnisses mit der subjektiven Einschätzung der Lebensqualität der gemessenen Person.



c) Analyse der WAI-Ergebnisse

Empfohlene Dauer	20 - 25 Minuten
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">• Zusammenfassung der WAI-Bewertung• Modell/Bild "Haus der Arbeitsfähigkeit"• Formular "Haus der Arbeitsfähigkeit" - Anmerkungen

Spezifikation des Verfahrens:

- detaillierte Analyse des WAI-Ergebnisses
- Kartierung der aktuellen Situation des Klienten nach den einzelnen Etagen des "Haus der Arbeitsfähigkeit"

Empfehlung:

Um gezielte Fragen zu stellen und gezielt nach Bereichen der Unterstützung, Entwicklung und Neuanpassung für jede Etage des "Work Ability House" zu suchen, muss die beratende wie auch die beratene Person die aktuellen Bedürfnisse in Bezug auf eine zukünftige Beschäftigung unter dem Gesichtspunkt des Altersmanagements so genau wie möglich erkunden und verstehen.

Verfahren zur Analyse der aktuellen Situation des Kunden

Der Berater/die Beraterin folgt dem Modell des Work Ability House und macht sich Notizen in den einzelnen Etagen und ergänzt diese mit den Informationen, die die Klientin/der Klient darstellt (Formular "Notizen zum Haus der Arbeitsfähigkeit"). Die Klientin/der Klient hat die Möglichkeit, nicht nur ihr/sein "Innerstes" (Motive) zu verstehen, sondern auch die aktuellen Bedürfnisse/Werte und Ziele in Bezug auf seine spätere Beschäftigung. Die Vorgehensweise und Beispiele für Themen sind in der nachfolgenden Tabelle 5 zusammengefasst.



Tabelle 5: Vorgehensweise und Themen zur Beratung nach dem Haus der
Arbeitsfähigkeit

1. Etage	Gesundheit und Funktionsfähigkeit
Zusammenfassung (WAI-Fragen 3, 4, 5)	Laut WAI-Fragebogen befindet sich Ihr Gesundheitszustand auf Stufe XX (Ausgezeichnet, gut, beeinträchtigt oder komplizierter)
Beraterkarten	Bio-psycho-soziale Aspekte des aktuellen Lebens Gesundheitszustand, Behinderungen, Krankheiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Lebensstil, Lebensrhythmus, Schlaf, Ernährung, Ruhe, Einhaltung regelmäßiger medizinischer Untersuchungen Ermittlung des Ist-Zustandes, subjektive Prioritäten Gesundheitliche Einschränkungen in Bezug auf eine künftige Beschäftigung
Mögliche Fragen	Was können Sie tun, um Ihre Gesundheit zu verbessern (zu erhalten), weil Sie noch weitere XX Jahre arbeiten wollen/müssen? Sind Sie mit Ihren körperlichen Aktivitäten zufrieden? Treiben Sie regelmäßig Sport? Wie sind Ihre Essgewohnheiten, können/wollen Sie Ihre Ernährung umstellen, z. B. aufgrund eines hohen BMI-Werts? Was schränkt Sie in Ihrem Leben am meisten in Ihrer körperlichen/psychosomatischen Gesundheit (Fitness) ein? Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen können Sie in kurzer Zeit einführen (und durchführen)?
Rekapitulation	Zusammenfassung des aktuellen Gesundheitszustands, Verständnis des Kontexts, was die Person überrascht, was nicht bewusst war, welche Arbeit im Hinblick auf mögliche



	gesundheitliche Einschränkungen gesucht wird / möglich erscheint
--	--

2. Etage	Kompetenz
Zusammenfassung	Formular "Gruppenmethode Feedback - Professionelle Diagnostik" Bildung, formale und nicht-formale Bildung, frühere Beschäftigung, Stärken und Schwächen
Beraterkarten	Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf einen möglichen oder angestrebten Beruf (Bereich), Fähigkeit/Motivation zu beruflicher Weiterbildung (lebenslanges Lernen)
Mögliche Fragen	Fühlen Sie sich derzeit ausreichend qualifiziert? Welche Bildungsmaßnahmen würden Ihnen helfen (im Bereich der sozialen und beruflichen Kompetenzen)? Wie gut sind Ihre Computerkenntnisse? Wie gut sind Ihre Sprachkenntnisse? Wenn Sie etwas lernen müssen, wie lernen Sie es dann?
Rekapitulation	Bewusstsein über das Wissensportfolio, was er/sie jemals gelernt hat und auf welche Weise, ob er/sie seine/ihre Qualifikationen erweitern will/muss, welche Kenntnisse oder Fähigkeiten im Hinblick auf einen möglichen zukünftigen Beruf zu ergänzen, zu vertiefen sind

3. Etage	Werte, Haltungen, Motivation
Zusammenfassung	Formular "Feedback aus der Gruppenmethode - Analyse der Gründe und Ursachen für die Arbeitslosigkeit / für die lange Suche nach Beschäftigung" Perspektiven und Interessen



Beraterkarten	Werte im Zusammenhang mit einer Karriere (was der Person wichtig ist, was er/sie braucht, Grenzen der Werte), Motivation im Zusammenhang mit einer Aufnahme einer Tätigkeit
Mögliche Fragen	Welche Werte sind in Ihrem Leben am wichtigsten? Wie haben sich Ihre Werte, Einstellungen und Motivationen im Laufe Ihres Lebens verändert? Woran erkennen Sie, dass/ob sich Ihre Lebenszufriedenheit verändert (hat)? Auf einer Skala von 0 bis 10, welche ganze Zahl würden Sie für Ihre aktuelle Lebenszufriedenheit wählen? Was motiviert Sie bei der Arbeit? Im Gegenteil, was nimmt / reduziert Ihre Motivation? Wo sehen Sie sich im Berufsleben in 5 Jahren? (Frage in Bezug auf das aktuelle Alter des Kunden)
Rekapitulation	Wertehierarchie: welche Werte sind Ihnen wichtig - im Privatleben, - in/für die Arbeit [sind sie konsistent / haben sie sich im Laufe der Zeit geändert? Änderungen im Verhalten?]

4. Etage	Arbeitsplatz, durchgeführte Arbeiten
Zusammenfassung	Formular "Gruppenmethode Feedback - Perspektiven"
Beraterkarten	Vorstellung der Person von der Beschäftigung, Inhalt der Arbeit, erforderliche Arbeitsbedingungen (physisch, kognitiv, technisch, Unternehmenskultur), Arbeitszeitgestaltung, mögliche Leistungen
Mögliche Fragen	Wie stellen Sie sich einen möglichen Arbeitsplatz vor? Haben Sie bestimmte Anforderungen an die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsumgebung, Stellenbeschreibung, Arbeitsteam,



	Kommunikationsmethoden, Management und Mitarbeiterführung)? Sind Sie bereit, zur Arbeit zu pendeln?
Rekapitulation	Zusammenfassung der aktuellen Situation des Kunden und des erforderlichen Zustands, realistische Erwartungen (was sie/er will, was sie/er bietet, was sie/er bereit ist zu tun, um einen Job zu bekommen)

d) Identifizierung von Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Erstellung eines persönlichen Plans

Empfohlene Dauer	15 Minuten
Unterstützung	<ul style="list-style-type: none">• WAI-Bewertungsübersichtsformular• Formular "Anmerkungen zu den einzelnen Etagen"
Ergebnis	Formular "Persönlicher Plan des Kunden".

Spezifikation des Verfahrens:

- Zusammenfassung - wir sind die einzelnen Etagen Ihres "Work Ability House" durchgegangen, basierend auf Ihren Ergebnissen und indem ich die einzelnen Etagen durchgegangen bin, fasse ich zusammen (Zusammenfassung gemäß den Notizen aus jeder Etage)
- Der Kunde erhält ein Formular für den persönlichen Plan und füllt je nach Stockwerk seine eigenen Ziele in das Formular "Persönlicher Plan des Kunden" ein.



e) Abschluss, Festlegung eines Termins für ein wiederkehrendes Treffen

Empfohlene Dauer	5 Minuten
Unterstützung	Formular "Persönlicher Plan der Klientin/des Klienten".
Ausblick	Der Termin für die nächste Sitzung

Spezifikation des Verfahrens:

- Die Beraterin/der Berater fasst die vorgeschlagenen Maßnahmen anhand des ausgefüllten persönlichen Plans der beratenen Person zusammen.
- Das Formular "WAI Evaluation Zusammenfassung" wird in einem Umschlag verschlossen.
- Einvernehmliche Festlegung eines Termins für die nächste Sitzung.
- Danksagung, Verabschiedung des Kunden.



9. Empfohlene Bildungs- und Beratungsprogramme und Entwicklungsinstrumente

9.1 Auf dem Weg zum erfolgreichen Dienstalster™

Towards successful seniority™ [Weg zu erfolgreichem Altern {in der Arbeit}] ist ein lizenziertes, pädagogisches Programm zur Verbesserung des Karrieremanagements, der Motivation und des Wohlbefindens von Arbeitnehmern. Während in Kontinentaleuropa lange Zeit eine Kultur der Frühverrentung vorherrschte, hat sich in Skandinavien eine altersneutrale Politik durchgesetzt und damit auch das Recht, in jedem Alter zu arbeiten. Am fortschrittlichsten scheint das finnische Ausbildungsprogramm zu sein, das sich auf die Verbesserung des Karrieremanagements, der Motivation und des Wohlbefindens der Arbeitnehmer konzentriert und dessen Effizienz wissenschaftlich nachgewiesen ist. Es hilft auf innovative Weise, die Herausforderungen zu bewältigen, die sich aus den sich rasch verändernden Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz ergeben.

Das finnische Institut für Arbeitsmedizin hat beim internationalen Wettbewerb auf der Konferenz Work, Stress, and Health 2008 in Washington den 1. Preis für das Bildungsprogramm TOWARDS SUCCESSFUL SENIORITY™ gewonnen. (Aptet, 2021)

9.2 Grundlagen des Altersmanagements

Der achtstündige Kurs ist eine Einführung in das Konzept des Altersmanagements (AM). Er erklärt, warum es wichtig ist, das Konzept des AM zu kennen und zu verstehen. Es werden die theoretischen Grundlagen der einzelnen Säulen des AM und deren Anwendung in der Praxis der Personalentwicklung ebenso wie das Konzept der Arbeitsfähigkeit und andere Instrumente vermittelt, die AM für Unternehmen und Organisationen der staatlichen und öffentlichen Verwaltung bietet. Dieses Know-how stützt sich



auf jahrelang erprobte und wissenschaftlich fundierte Informationen. (Angebot für Personalverantwortliche, Slowakischer Verband für Altersmanagement, 2021)

9.3 Auditor für Altersmanagement

Age Management Auditor ist ein achtstündiger Aufbaukurs, der Fachleute darauf vorbereitet, das Konzept der Arbeitsfähigkeit als Grundvoraussetzung für die Umsetzung von AM-Maßnahmen in der Praxis in Unternehmen und Organisationen der staatlichen und öffentlichen Verwaltung zu auditieren. Sie lernen die theoretischen Grundlagen der einzelnen Säulen des AM und deren Bezug zu den Personalprozessen, die mit diesem Konzept arbeiten. Sie können mit standardisierten Instrumenten deren Erfüllung überprüfen und die gewonnenen Daten auswerten. Dieser Kurs schließt an den Kurs Grundlagen des Altersmanagements an. (Angebot für HR-Spezialisten, Slowakischer Verband für Altersmanagement, 2021)

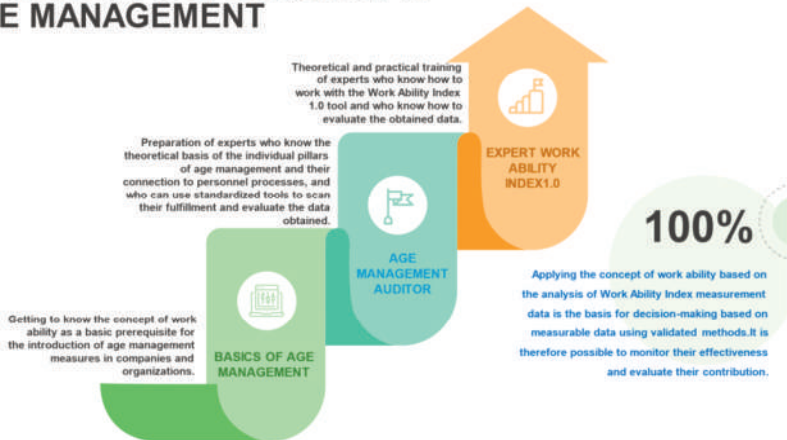
9.4 Work Ability Index 1.0

Der Work Ability Index ist ein international standardisiertes und validiertes Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit als eine Grundvoraussetzung für die Gewinnung von Hintergrunddaten für die Durchführung von Altersmanagementmaßnahmen. In einem 16-stündigen Kurs werden Aspekte der aktuellen und zukünftigen Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten in Zusammenhang mit Alter, Altern und Gesundheit behandelt. Der Inhalt der Aktivität schließt an den Kurs Grundlagen des Altersmanagements an. (Angebot für Personalverantwortliche, Slowakischer Verband für Altersmanagement, 2021)



Abbildung 11: Werden Sie Profi im Altersmanagement (Quelle: agemanagement.cz website, agemanagement.sk website)

BECOME A PROFESSIONAL IN AGE MANAGEMENT



9.5 Everest - ein Programm für die Ausbildung von Vor-Senioren

Das EVEREST-Bildungsprogramm konzentriert sich auf die Enttabuisierung der Themen Altern und Alter. Die angeleitete Moderation und die aktive Gruppenarbeit konzentrieren sich auf alle Phasen der Vorbereitung auf das Alter und das Altern, wobei der Schwerpunkt verstärkt auf die Krisen-, Anpassungs- und Transformationsphase des Ruhestands gelegt wird.

Bei Everest geht es darum, gemeinsam Antworten und Lösungen auf die folgenden Fragen zu finden:

- Wie man mit dem Altern und dem Alter umgeht.
- Wie man sich selbst und seinen Angehörigen helfen kann.
- Wie man den Ruhestand meistert.



Die Dauer beträgt 8 Stunden. Der Workshop ist für alle Altersgruppen im produktiven Lebensalter konzipiert.

Das Hauptziel des nicht-formalen Bildungsprogramms ist es, den Teilnehmern zu helfen, Lösungen zu definieren, zu verstehen und zu übernehmen, die ihnen wirklich helfen, sich auf das Alter und das Altern vorzubereiten. Die Gruppe schafft, versteht und akzeptiert Lösungen. Das Programm besteht aus miteinander verbundenen thematischen Blöcken. (Aptet, 2021)

9.6 Gleichgewicht der Kompetenzen

In vielen EU-Ländern wird ein System von Berufsberatungsinstrumenten und -systemen eingesetzt. Es gilt heute als hochwirksames Instrument nicht nur für die individuelle berufliche Entwicklung, sondern auch für das Personalmanagement, die Arbeitsmarktpolitik und das lebenslange Lernen. Die Kompetenzbilanz ist nicht nur aufgrund der Breite der verwendeten Methodik und des multidisziplinären Ansatzes einzigartig, sondern sie nutzt auch Psychodiagnoseverfahren, Coaching, 360°-Bewertung, Kompetenzportfolio, Arbeitsmarktforschung, Gruppen- und Einzelmethode. Die Stärke der Methode liegt darin, dass der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Fähigkeiten für das Management der eigenen Karriere liegt - Ziel der Kompetenzbilanz ist es, dass die Klienten Instrumente und Verfahren anwenden können, die sie in die Lage versetzen, ihre Karriere effektiv zu managen und Veränderungen während ihres gesamten Lebens zu bewältigen. (Kompetenzbilanz, 2021)

9.7 Der Work Ability Scan für Arbeitssuchende

In den Niederlanden gibt es Versuche zur Entwicklung von Fragebögen für Arbeitssuchende unter Verwendung des WAI. Im Jahr 2012 wurde eine eher theoretische Methode entwickelt, der „Work Ability Scan for Job Seekers in the Netherlands“.¹⁰ Ziel des Scans ist es, Arbeitssuchenden mehr Einblick in die Faktoren zu geben, die ihr Verhalten bei der Arbeitssuche beeinflussen, wobei

¹⁰ Kenniscentrum AKC, Scan Werkvermogen Werkzoekenden, 2012, Ontwikkeling en handreiking, Cahier no. 10



die Arbeitsfähigkeit ein Teil dieser Faktoren ist. Das Ziel des Scans ist es, Arbeitsuchende zu ermutigen, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und formulierte Maßnahmen selbständig oder mit Unterstützung zu verfolgen. Die Ziele des Scans sind darüber hinaus:

- Die Arbeitsuchenden sollen ein Bild ihrer aktuellen individuellen Situation und der möglichen Lücken zwischen ihrer Situation und dem Arbeitsmarkt erhalten.
- Verbesserung der Qualität und Wirksamkeit der von Fachleuten erbrachten Dienstleistungen, die die Methode bei Arbeitsuchenden anwenden.

Die Methode besteht aus einem Fragebogen, gefolgt von einer Diskussion über die Ergebnisse und schließlich einigen Ratschlägen. Grundlage ist ein Fragebogen, der im Wesentlichen aus drei Themen besteht:

- Persönliche Merkmale: Es werden die üblichen Sozialstrukturdaten erhoben und die Arbeitssuchenden werden zu ihrem beruflichen Werdegang befragt.
- Einschätzung der Arbeitsfähigkeit: Arbeitsuchende werden gebeten, ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten Zeit ihres Berufslebens zu bewerten.
- Signalfragen, die den Fachleuten Aufschluss über mögliche Schwächen oder Hindernisse geben, mit denen die arbeitssuchende Person bei der Stellensuche konfrontiert ist.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich um einen theoretischen Ansatz, und die Arbeitsfähigkeit ist nur ein Teil des Fragebogens. Wie wirksam der Fragebogen und die Beratung sind, ist nicht untersucht worden. Bis jetzt (2022) wurde er nicht systematisch von Organisationen eingesetzt, die Arbeitssuchende bei der Arbeitssuche unterstützen.



Neben diesem Scan entwickelt Blik op Werk auch einen neuen Fragebogen für Arbeitslose, der auf dem WAI basiert.¹¹ Der Ausgangspunkt ist derselbe wie beim WAI: Es muss ein Instrument sein, das den Arbeitssuchenden oder den arbeitslosen Arbeitnehmer dabei unterstützt, seine Arbeitsfähigkeit und seine Chancen auf eine Wiederaufnahme der Arbeit zu bestimmen. Dazu muss der WAI leicht verändert werden. Der WAI wurde entwickelt, um die Arbeitsfähigkeit eines bestimmten Arbeitnehmers in seiner Arbeitsposition zu objektivieren, und für Arbeitssuchende ist es nicht möglich, ihre Arbeitsfähigkeit an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz zu ermitteln. Die Frage des WAI für Arbeitslose muss geändert werden: Wenn Sie Ihrer Arbeitsfähigkeit in der besten Zeit Ihres Arbeitslebens 10 Punkte geben würden, wie viele Punkte würden Sie Ihrer Arbeitsfähigkeit jetzt zuordnen? ("0" bedeutet, dass Sie derzeit überhaupt nicht arbeiten können). Die Frage ist also eher implizit.

Der Fragebogen besteht aus sieben verschiedenen Themen:

1. Allgemeine Merkmale des Arbeitssuchenden
2. Arbeitsfähigkeit
3. Werte und Motivationsaspekte
4. Gesundheitszustand
5. Vitalität (aktiv und fit, zuversichtlich für die Zukunft)
6. (Arbeits-)Erfahrungen
7. Faktoren, die die Stellensuche erschweren können

Die Fragen z. B. zu Gesundheit, Werten und Vitalität basieren direkt auf dem WAI, andere sind eher indirekt. Ziel ist es, den Fragebogen im Jahr 2022 fertigzustellen und ein Experiment in einer niederländischen Großstadt zu starten.

¹¹ Für weitere Informationen wenden Sie sich an Peter Langedijk, p.langedijk@blikopwerk.nl, oder Ivo Kuijpers: i.kuijpers@blikopwerk.nl



9.8 Selbstständige ohne Personal: MOVIR Work Ability Werkscan

In den Niederlanden gibt es nur wenige empirische Daten über die Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen und/oder Arbeitssuchenden. Das gilt auch für die Selbstständigen, die auf dem niederländischen Arbeitsmarkt zahlreich vertreten sind. Das gleiche Problem gilt für Arbeitslose: Das WAI wurde nicht für Selbstständige entwickelt, sondern eher für Arbeitnehmer mit festen Verträgen und Stellen, nicht aber für diejenigen, die in den flexibleren Segmenten des Arbeitsmarktes arbeiten.

Für Selbstständige hat eine Berufsunfähigkeitsversicherung namens MOVIR einen Fragebogen zur Messung der Arbeitsfähigkeit entwickelt. Die Struktur ist vergleichbar mit der Struktur des Job-Scans für Arbeitssuchende, mit einigen zusätzlichen Fragen aus dem WAI über die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsfähigkeit wie Work-Life-Balance, Lebensstil, Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Karriereentwicklung, Bedarf an Weiterbildung und Selbstwirksamkeit im Hinblick auf die Karriere. Wie beim Job-Scan für Arbeitssuchende ist die zentrale Frage die nach der Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die beste Zeit ihres Lebens, natürlich zusätzlich zu persönlichen Merkmalen und Signalfragen. Für MOVIR ist es ein Instrument, um mit Selbstständigen einen Dialog über ihre Arbeitsfähigkeit zu führen und Perspektiven auszuloten. Bei der Erläuterung von MOVIR wurde darauf hingewiesen, dass der Fragebogen nur verwendet wird, wenn MOVIR kontaktiert wird. Es handelt sich nicht um ein Präventionsinstrument, das Selbstständige ausfüllen können, um Einblick in ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Anders als der WAI wurde der Fragebogen bisher eingesetzt, nachdem ein Versicherter Alarm geschlagen hat, dass es Probleme gibt und ein mögliches Ausfallrisiko besteht. Der WAI ist eher ein Diagnoseinstrument, das anzeigt, ob möglicherweise ein erhöhtes Risiko besteht, aber kein Instrument, das der Person, die den Fragebogen ausfüllt, bei der Suche nach möglichen Lösungen helfen würde.



Die Fragenstruktur des Instruments bezieht sich auf persönliche Merkmale und verschiedene WAI-Dimensionen wie z. B.:

- Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit im Hinblick auf die geistigen Anforderungen Ihrer Arbeit ein?
- Wie beurteilen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit im Hinblick auf die körperlichen Anforderungen Ihrer Arbeit?

Anzahl der aktuellen Krankheiten, Abwesenheit:

- Behindern Störungen, Krankheiten oder Verletzungen Sie bei der Ausübung Ihrer Arbeit?
- Wie viele ganze Tage waren Sie in den letzten 12 Monaten wegen gesundheitlicher Probleme (z. B. wegen Krankheit, Pflege oder Untersuchung) von der Arbeit befreit?
- Glauben Sie, dass Sie bei Ihrem derzeitigen Gesundheitszustand auch in zwei Jahren noch in der Lage sein werden, Ihre jetzige Tätigkeit auszuüben?

Psychologische Ressourcen:

- Waren Sie in letzter Zeit in der Lage, Ihren normalen täglichen Aktivitäten nachzugehen?
- Waren Sie in letzter Zeit aktiv und aufmerksam?
- Haben Sie in letzter Zeit gespürt, dass Sie voller Hoffnung für die Zukunft sind?

Weitere Erkenntnisse über die Arbeitsfähigkeit flexibler Arbeitnehmer können aus dem jährlichen WAI-Fragebogen gewonnen werden, der auch eine Quelle für die Erforschung der Arbeitsfähigkeit flexibler Arbeitnehmer ist. Im Jahr 2021 ist die Zahl der Teilnehmer auf mehr als 57.000 Arbeitnehmer gestiegen, die an der WAI teilgenommen haben. Zum ersten Mal hatte ein sehr großer Teil der



Befragten keinen unbefristeten Arbeitsvertrag, sondern gehörte zum flexiblen Teil des Arbeitsmarktes: mehr als 22 % der Teilnehmer.¹²

9.9 Arbeitssimulator

Die Methodik der gemeinsamen Untersuchung und Bewertung der körperlichen und geistigen Kompetenzen spiegelt auch den ganzheitlichen Ansatz der europäischen Arbeitsphilosophie wider, da sie die gesamten Kompetenzen einer Person in ihrem Kontext und ihrer Arbeitsfähigkeit untersucht. Die Untersuchung und Bewertung mit Hilfe des Arbeitssimulators eignet sich für verschiedener Arbeitsmarktgruppen. Arbeitssimulatoren (wie das ungarische ErgoScope) sind Werkzeuge zur Simulation von Arbeitsaufgaben, Prozessen und der Verwendung von Arbeitsmitteln.

In alternden Gesellschaften ist die Untersuchung alternder Arbeitnehmer mit dieser Methode von besonderer Bedeutung. Die Ergebnisse können die Beschäftigung im Alter fördern, Arbeitsplätze erhalten und zur Modernisierung der Altersmanagementkonzepte und -praktiken der Arbeitgeber beitragen. Es wäre allerdings auch lohnenswert, neue Test- und Bewertungsprotokolle zu entwickeln, die die Untersuchung und Bewertung in anderen Gruppen (bei Jugendlichen, die sich beruflich orientieren, bei Langzeitarbeitslosen usw.) erleichtern können. Simulatoren werden im deutschen System der beruflichen Rehabilitation eingesetzt und können die erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer Rehabilitation wegen chronischer Rückenschmerzen prognostizieren (Bühne et al., 2020). Auf der Grundlage der Ergebnisse früherer ungarischer Forschungen wird davon ausgegangen, dass der Einsatz von Arbeitssimulatoren eine effektivere Berufsorientierung und Eignungsbeurteilung in der beruflichen Rehabilitation ermöglichen kann als herkömmliche Arbeitsfähigkeitstests (Jókai, 2019). Wenn ein Klient einen Beruf wählen kann, der ihren/seinen Interessen und tatsächlichen Fähigkeiten entspricht, wird erwartet, dass es weniger Schul- oder Berufsabbrecher gibt.

¹² Siehe die Jahresergebnisse der WAI in den Niederlanden: <http://blikopwerkvermogen.nl>



Das ErgoScope ist ein komplexer, realitätsnaher Arbeitssimulator mit einem breiten Spektrum von Teilqualitätsmessmöglichkeiten. Er kann verwendet werden, um die funktionalen Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen zu bewerten, zu erhalten oder zu verbessern: Er kann bei der Erstellung eines Entwicklungsplans und auch zum Üben bestimmter Aufgaben nützlich sein (Jókai & Nagy, 2020). ErgoScope besteht aus drei Messfeldern (P1-P2-P3), die als unabhängige, eigenständige Arbeitsstationen fungieren. P1 misst statische und dynamische Kräfte im Stehen (Abbildung 12), P2 misst Halte-/Greifkräfte sowie taktile Funktionen und Feinmotorik im Sitzen (Abbildung 13), und P3 misst Ausdauer und Belastbarkeit sowie die Sensibilität gegenüber Monotonie bei komplexen Arbeitsabläufen (Abbildung 14). Dieser umfassende Test besteht aus 36 verschiedenen Aufgabensituationen mit jeweils 2 bis 19 relevanten (insgesamt 203 messbaren) Leistungsparametern.

Abbildung 12: Statisches Drücken/Ziehen horizontal mit beiden Händen in stehender Position auf P1 (Quelle: die Autoren)



Abbildung 13: Handgelenksbeugung auf P2 (Quelle: die Autoren)



Abbildung 14: Komplexe Aufgabe auf P3 - Auswahl von Bällen und Ausführung einer Aufgabe auf einen Sprachbefehl (Quelle: die Autoren)



Die aktuelle Forschung konzentriert sich auf die Vorhersage des beruflichen Erfolgs. Das von künstlicher Intelligenz gesteuerte "Aptitude Testing/Grading Module" ist ein Lernalgorithmus, der den zukünftigen Erfolg in einem bestimmten Beruf auf der Grundlage des Ergebnismusters des Kunden prognostiziert.



Referenzen

Jährliche Ergebnisse des WAI in den Niederlanden:

<http://blikopwerkvermogen.nl>

Aptet Nr. [eingesehen am 21. Januar 2021]. Verfügbar unter:

<http://no.aptet.sk/preseniorska-edukace/>

Kompetenzbilanz. [Abrufdatum 21. Januar 2021]. Verfügbar unter:

<https://bilanciakompetenci.sk/>

Bregman, R. (2021): Utopia for Realists. Bratislava: N Press, 270, ISBN: 978-80-82300-28-7.

Bühne, D.; Alles, T.; Hetzel, C.; Streibelt, M.; Froböse, I. & Bethge, M. (2020): Predictive validity of a customized functional capacity evaluation in patients with musculoskeletal disorders [Prädiktive Validität einer individualisierten Funktionsfähigkeitsbewertung bei Patienten mit muskulo-skelettalen Erkrankungen]. *Int Arch Occup Environ Health*. 93(5):635-643.

Jókai, E. (2019): Theoretical Bases of New Work Simulator-Based Aptitude Assessment in Vocational Guidance of Students with Disability or Special Educational Needs [Theoretische Grundlagen der neuen Arbeitssimulator-basierten Eignungsbeurteilung in der Berufsberatung von Schülerinnen und Schülern mit Behinderung oder sonderpädagogischem Förderbedarf]. In: Bagnara, S.; Tartaglia, R.; Albolino, S.; Alexander, Th.; Fujita, Y. (eds): *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*, Springer International Publishing, pp 370-379. ISBN: 978-3319960678

Jókai, E. & Nagy, S. (2020): The raison d'être of work diagnostic tests in the work safety of disabled employees [Die Sinnhaftigkeit von arbeitsdiagnostischen Tests in der Arbeitssicherheit von behinderten Arbeitnehmern]. *Biztonságtudományi Szemle*. 2(suppl 1):15-23

Machalová, M.: Andragogical and socio-andragogical counselling in the context of lifelong learning and education [Andragogische und sozio-



andragogische Beratung im Kontext von lebenslangem Lernen und Bildung]. In Matulčík, J. (ed.) Acta Andragogica 1. Die Sammlung ist ein Teilergebnis des Forschungsprojekts der Förderaufgabe VEGA MŠ SR Aktenzeichen. V-06-434-00 Systematisierung der Arten und Formen des andragogischen Handelns und deren Interpretation. Bratislava: Gerlach Druck 63-70, ISBN 978-80-89142-14-9.

Motsching, R. & Nykl, L. (2011): Human-centred communication - Understanding yourself and others [Menschenzentrierte Kommunikation - Sich selbst und andere verstehen]. Prag: Grada Verlag, S. 176, ISBN: 978-80-247-3612-9.

Košťalova, H.; Cudlíková, M. & Němcová, L. (2018): Satisfied career advisor [Berater für zufriedenstellenden Berufsverlauf]. Prag: EKS, S. 87, ISBN 978-80-87993-05-7.

Angebot für HR-Spezialisten, Slowakischer Verband für Altersmanagement, [eingesehen am 21. Januar 2021]. Verfügbar unter:
<https://www.agemanagement.sk/pro-hr-specialistů/>

Siegrist, M. (1996): Development of personality - educational work with unemployed people [Entwicklung der Persönlichkeit - pädagogische Arbeit mit Arbeitslosen]. Bratislava: PRÁCE, S. 1 358



10. Coaching-Programme für Arbeitslose

In diesem Kapitel werden Modelle und Techniken erörtert, die für die Berater relevant sind, um die Arbeitsfähigkeit des zukünftigen Mitarbeiters zu unterstützen. Theorien über die Lebensspanne geben einen Überblick darüber, wie sich Menschen im Laufe der Zeit verändern und wie sie gleich bleiben. Wenn der Berater dies weiß und beachtet, kann er verstehen, wie der Beratungsprozess zur Lebensspanne des Kunden passt. Die Beratungsmodelle konzentrieren sich darauf, wie die Motivation des Kunden verbessert werden kann und was der beste Fokus des Beratungsprozesses und die beste Vorgehensweise wäre, um die Arbeitsfähigkeit der Person zu verbessern.

Dieses Wissen ist wichtig für alle Arten von Beratern, die Arbeitslosen helfen, wie Coaches, Sozialarbeiter, Arbeitslosenberater und so weiter.

10.1 Lebensphasen und Lebensübergänge

Das Modell der Lebensphasen und Lebensübergänge berücksichtigt die Gesamtheit der Veränderungszyklen im Leben.

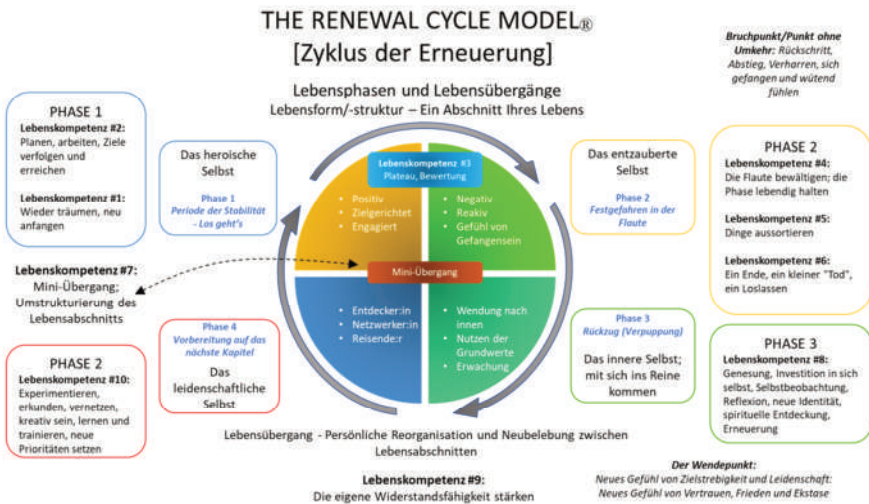
Die Wiederherstellung/Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ist eine lebenslange Aufgabe. Eines der besten Modelle für diese Art von großen Veränderungen ist das *Modell der Lebensphasen und Lebensübergänge* (s. *Abbildung 15*). Es berücksichtigt die Gesamtheit der Lebensveränderungszyklen, und es lohnt sich sowohl für den Berater als auch für den Kunden, sich dieses Prozesses bewusst zu sein. Das Modell geht davon aus, dass sich unser Leben als ein zyklischer Wechsel von relativ stabilen und instabilen Phasen der Veränderung charakterisieren lässt.

Es ist wichtig, herauszufinden, in welcher Phase sich der Klient befindet. In den verschiedenen Phasen sind die Gefühle unterschiedlich und es können differenzierte Maßnahmen ergriffen werden.

Die **erste Phase** ist eine Phase des Erfolgs und der Stabilität. Hier kann ein guter Berater im Leben eines Kunden viel bewirken, aber er muss wissen, wie er sie

führen und motivieren kann. Einige haben Ziele, andere haben Erwartungen, und es werden unterschiedliche Instrumente benötigt. Dies ist eine Phase der Leistung, die nach außen gerichtet ist. Wenn die Arbeitsfähigkeit mäßig oder schlecht ist, befinden sie sich wahrscheinlich nicht in dieser Phase. Höchstwahrscheinlich befindet sich unser Kunde irgendwo in der Phase zwei, drei oder vier. Der Name der ersten Phase kann lauten: *Go For It [Los geht's]*.

Abbildung 15: Das Modell des Erneuerungszyklus (übernommen von Hudson, 1999)



Die Hauptgedanken der **zweiten Phase** gruppieren sich bereits um ganz unterschiedliche Konzepte. Besonders auffällig ist diese erste überraschende Paarung: ein Gefühl von Langeweile und Unruhe. Die Bemühungen und Gedanken, die zu Beginn der ersten Phase noch so vielversprechend schienen, wirken nun geradezu trist, keineswegs erfolversprechend und scheinen eine echte Belastung zu sein. In diesem Fall fragt sich der Klient vielleicht: Ist das alles, was es gibt? Ist das alles, was ich erreichen kann? In diesem Zustand nehmen Menschen die Welt als einen grundsätzlich unzuverlässigen,



unberechenbaren, chaotischen und bedrohlichen Ort wahr. Sie fühlen sich wahrscheinlich entmutigt, entnervt und pessimistisch.

Der Klientin/dem Klienten mag es so vorkommen, als ob das, was bisher in ihrer/seiner Karriere attraktiv war, nun überholt ist. In dieser Zeit hat man oft keine neuen Ziele oder neue Lebensbereiche, die entwickelt werden wollen. Der Berater muss wissen, wie er seinem Kunden, der sich in der zweiten Phase befindet, helfen kann, sich weiterzuentwickeln, wieder Ziele zu haben, wieder nach Möglichkeiten zu suchen. In diesem Fall ist es am besten, den Klienten geduldig, einfühlsam und ermutigend dazu zu bewegen, eine Art Fluchtplan für sich selbst zu entwickeln, der die Person durch diese Phase hindurch zur Mini-Veränderung oder zur dritten Phase führt.

Es lohnt sich, daran zu denken, dass diese zweite Phase mit zwei Arten von Ergebnissen enden kann: Denkbar ist eine Art von so genannter *Mini-Veränderung*, ein Übergang, oder sie kann auch in einer Art von *realer Veränderung* enden, die die Personen bereits wirklich ermutigt, neue Ziele für sich selbst zu finden. Die meisten Klienten beginnen fast immer zuerst in Richtung Mini-Veränderung. Dabei handelt es sich um eine greifbare Veränderung, die im Vergleich zu dem Stadium, in dem sie sich befinden, in der Regel klein ist: ein Ortswechsel, ein Wechsel des Arbeitsplatzes, ein Wechsel des Partners oder die Rückkehr in die Schule. Eine Mini-Veränderung kann auch eine Phase der strategischen Planung sein. Es kann notwendig sein, die Lebensphase zu erneuern, neue Ziele zu finden, Dinge zu finden, die es wert sind, verändert zu werden, neue Möglichkeiten zu erkunden und neue Anfänge zu schaffen. Die Mini-Veränderung besteht darin, eine Bestandsaufnahme dessen zu machen, was wirklich existiert und was verbessert werden kann. Die Zeit des Miniwechsels ist genauso wertvoll wie der Lebensabschnittwechsel selbst. Sie unterscheidet sich lediglich in ihrem Umfang davon, da sie nicht der Erneuerung des gesamten Lebensstils, sondern der Erneuerung des Lebensabschnitts dient.

Wenn ein Klient beispielsweise unter einer plötzlichen negativen Veränderung leidet - Verlust des Arbeitsplatzes, des Partners oder einer schweren Krankheit - , kann die Person leicht den Boden unter den Füßen verlieren und das Gefühl



haben, dass ihr die Bewältigungsstrategien, die früher funktioniert haben, genommen werden. In diesem Fall geht es in der Beratung um etwas anderes, denn der Klient kann eine lebenslange Überprüfung vergessen, in diesem Fall bemüht er sich, neue Ressourcen und Werkzeuge zu finden, um sein Leben weiter zu bewältigen.

In der Übergangszeit im Leben eines Menschen neigt er/sie dazu, sich nach innen zu wenden und sich von allen möglichen Sorgen und Verpflichtungen zu befreien. Der innere Klang scheint dann irgendwie viel zuverlässiger zu sein als die äußeren Signale. Im guten Fall - und dabei kann Beratung helfen - wird die Person reifer, erweitert ihre Bewältigungswerkzeuge, das gute Arbeitsfähigkeitsniveau wird unterstützt oder erhalten.

Der Name der zweiten Phase kann lauten: *The Doldrums [die Flauten oder die Trübsal]*.

In der **dritten Phase** befindet sich das Umdenken bereits auf einer tieferen Ebene. Die Methode dazu ist die Selbstreflexion (Selbstprüfung), die ohnehin ein bestimmendes Phänomen in diesem Prozess ist. Es wird für die Person wichtig, sowohl tiefere Zusammenhänge zu erkennen als auch neue Möglichkeiten für die Zukunft zu erkunden. Dies ist eine Zeit der großen Neuanfänge. Es ist sehr wichtig, dass der Berater, egal ob es sich um eine Person oder eine Organisation handelt, in der Lage ist, diese Übergangsphasen effektiv zu unterstützen. Es ist wichtig, dem Kunden bewusst zu machen, wo er jetzt steht und wohin er im Leben gelangen kann, wenn er die gleiche Richtung einschlägt. In den meisten Fällen wirft der Klient während der Beratung Fragen auf, die sich auf den Sinn seines Lebens beziehen. Der Berater hilft bei der Suche nach Antworten, indem er die Grundwerte erkundet, die Überzeugungen des Klienten klärt und eine neue Lebensgeschichte, ein neues Narrativ, formuliert.

Viele der Klienten kommen in der dritten Phase so an, dass dieser Schritt nicht das Ergebnis ihrer eigenen Entscheidung ist, sondern eher eine Art emotionaler Prozess. Oft geht dieser Phase ein Abschluss voraus, ein Verlust, der eine emotionale Reaktion auslöst und damit eigentlich die Cocooning-Phase [sich einspinnen, zurückziehen] einleitet. Die Hinwendung nach innen ist auch mit



einem Gefühl der emotionalen Instabilität verbunden. Dies ist ein ähnliches Gefühl, wie wenn ein unerwartetes Ende eintritt: Der Klient sieht sich einer Art Trauer gegenüber, er vergeht. Menschen, die eine Cocooning-Phase auf einer qualitativen Ebene erleben, kommen aus ihr heraus, als wären sie durch ihre früheren Rollen eingebunden. Sie überarbeiten sich in einer Identitätskrise, leben ihr Leben bestenfalls und kommen allenfalls Schritt für Schritt aus dieser wachsenden Einsamkeit heraus. Das besänftigte Selbst kann sich schließlich zu einer neuen Art von Wertesystem entwickeln und sich in den wahren, erneuerten Werten des Lebens und dem gefundenen inneren Frieden verankern. In dieser Phase können neue Ziele und neue Arten von Leidenschaften Fuß fassen. Die Beratung mit Menschen in der dritten Phase ist spirituell und transformativ. Diese Phase kann übersprungen werden, wenn der Klient bereits fest in seinen eigenen Lebenswerten verankert ist, sich ihrer bewusst ist, sie annimmt und sich mit ihnen identifizieren kann. Die wirklich große Errungenschaft der dritten Phase ist ein positives Selbstwertgefühl, Selbsterneuerung, mutiges Dasein und Vertrauen in die eigenen Ressourcen sowie das Erreichen von Handlungsbereitschaft.

Der Name der dritten Phase kann lauten: *Cocooning [Rückzug / Verpuppung]*.

Die Kunden in der Bereitschaftsphase haben die Übergangsphase bereits hinter sich gelassen und stellen sich den neuen Herausforderungen ihres Lebens.

Klienten, die sich in der **vierten Phase** befinden, sind in der Regel voller Energie, Kreativität, Offenheit, andere kennen zu lernen, und Wissensdurst. Menschen, die ihre gesamte Zeit in der Cocooning-Phase verbracht haben, wollen nicht mehr dieselben Menschen sein, die sie einmal waren, sie wollen nicht mehr das wiederherstellen und tun, was sie vor der Zeit des Schweigens getan haben. Sie wollen neue Wege einschlagen, mit einer deutlich anderen Existenzform und Lebensweise als in der Vergangenheit. Sie wollen neue Möglichkeiten, neues Wissen, sie wollen mit neuen Ideen und neuen Beziehungen experimentieren. Es ist eine aufregende, lebendige und optimistische Zeit. Während der Beratung werden die Wünsche konkretisiert und in spezifische Handlungen umgewandelt, die eine tatsächliche Ausführung und Gestaltung ermöglichen.

Der Name der vierten Phase könnte lauten: *Getting ready [sich bereit machen]*.



Die Gefühle des Klienten während des Prozesses können sein:

- 1. Phase:** Vertrauen, Mut, Euphorie, Energie, Herausforderung, Tatendrang, Wettbewerb, Erschöpfung, Zeitmangel
- 2. Phase:** Schwäche, Ablehnung, das Gefühl, festzustecken, Schmerz und Leid, Wut, Traurigkeit, das Gefühl, gefangen zu sein
- 3. Phase:** Wut, Trauer und Traurigkeit, Sorgen, Angst, Einsamkeit, Isolation, Erleichterung, ruhige Aufregung, inneres Vertrauen
- 4. Phase:** Freude, Vertrauen, Liebe, die Leichtigkeit des Seins, Kreativität, Wissensdurst

Obwohl es keine eindeutige Verbindung zwischen den Lebensphasen, den Übergangsprozessen und dem Niveau der Arbeitsfähigkeit gibt, sollten wir die Managementmaßnahmen auf den verschiedenen Ebenen der Arbeitsfähigkeit überprüfen:

Niveau der Arbeitsfähigkeit	Veränderungsziel
Schlecht	Wiederherstellung
Mäßig	Verbesserung
Gut	Unterstützung
Ausgezeichnet	Bewahrung

Auf den verschiedenen Niveaus der Arbeitsfähigkeit und in den verschiedenen Lebensphasen können folgende Themen bearbeitet werden: psychische Gesundheit, physische Gesundheit und funktionale Kapazität, Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Werte, Einstellungen, Motivation, Wahl des physischen Arbeitsumfelds, Wahl des psychosozialen Arbeitsumfelds (Arbeitsgemeinschaft, Unternehmenskultur, Beteiligung, Management), externe Faktoren: Familie, Freunde, Finanzen, Stadt, Land, Bildungs- und Kulturmöglichkeiten, Arbeitsmarktwissen.



1. Phase: Erreichen von Zielen, Ändern und Verbessern von Zielen, berufliche Entwicklung, finanzieller Gewinn, Erfüllung bei der Arbeit, gut genutzte Kreativität, Risikobereitschaft, Zielstrebigkeit.
2. Phase: ein erfolgreicher Start in die Mini-Veränderung oder ein erfolgreicher Start in die Veränderung des Lebensabschnitts.
3. Phase: schöpferische Freiheit, Zeit für Wachstum, spirituelle Erneuerung, innere Ruhe, neue Freunde, positive Erfahrung von Einsamkeit, Überprüfung des persönlichen Glaubens, Offenheit für neue Ziele.
4. Phase: Klärung der persönlichen Identität, Stärkung des Selbstbewusstseins, Notwendigkeit, neue Ziele zu finden, zu erkennen, was wirklich wichtig ist, Erneuerung der intimen Beziehungen, Neudefinition der Einstellung zur Arbeit, Entwicklung des Humors, Eingehen neuer Risiken.

10.2 Motivationsgespräch

Wenn sich jemand in einer Situation befindet, in der seine/ihre Arbeitsfähigkeit kritisch (Wiederherstellungsbedarf) oder mäßig (Verbesserungsbedarf) ist, und der Wiederherstellungs-/Verbesserungsprozess von einem Berater unterstützt wird, ist die Bereitschaft und Motivation des Klienten für Veränderungen erforderlich. Eines der besten Instrumente dafür ist das Motivationsgespräch. Personen mit einer ausgezeichneten oder guten Arbeitsfähigkeit können auch eine Reflexion über ihre Arbeitsfähigkeit und Aktivitäten zur Erhaltung oder Unterstützung genießen oder benötigen.

Das Motivationsgespräch dient dazu, das Engagement für die Veränderung zu stärken. Da Ambivalenz [Mehrdeutigkeit] in jeder Phase des Veränderungszyklus auftreten kann, kann es auch später noch nützlich sein.

Ziel des Motivationsgesprächs ist es, die intrinsische Motivation des Klienten zu stärken, hier: die Arbeitsfähigkeit zu verbessern und das Engagement für Veränderungen zu stärken. Ambivalenzen können in jeder Phase des Veränderungszyklus auftreten, so dass es auch später noch nützlich sein kann.



Fünf Grundsätze des Motivationsgesprächs (Millner & Rollnick, 1991):

1. Verhalten Sie sich einfühlsam und versuchen Sie, die Perspektive des Kunden zu verstehen.
2. Helfen Sie dem Klienten, die Diskrepanz zwischen seinen zukünftigen Zielen und seinem aktuellen Verhalten zu erkennen.
3. Vermeiden Sie Argumente und Überredungskünste: Argumente verstärken eher den Widerstand der Kunden.
4. Im Falle von Widerstand: Strategiewechsel, Unterstützung bei der Suche nach Lösungen.
5. Fördern Sie das Gefühl der Selbstwirksamkeit der Person: Bringen Sie Optimismus und den Glauben an eine Veränderung zum Ausdruck, sobald der Klient das Problem erkannt hat und Lösungen vorschlägt.

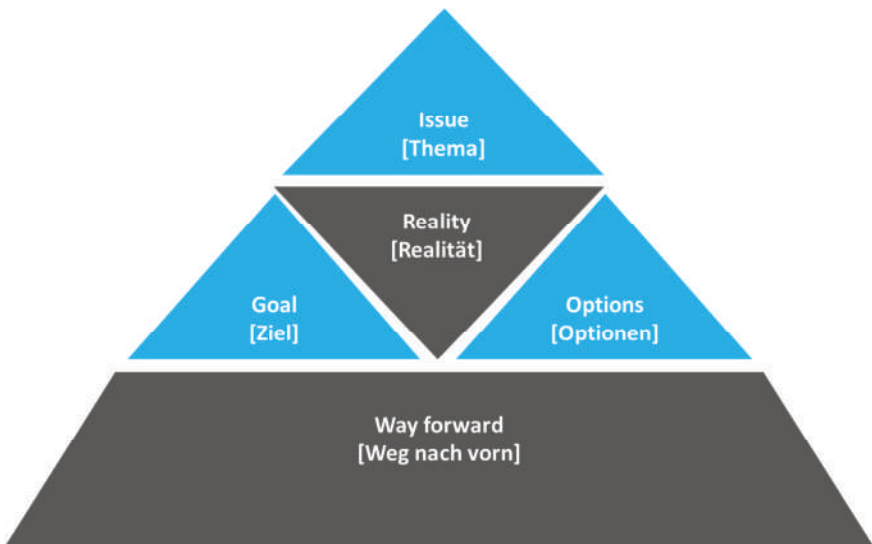
Tipps für ein motivierendes Vorstellungsgespräch:

Beurteilen Sie die eigene Motivation des Klienten, z. B. indem Sie ihn fragen, wie sehr er sich auf einer Zehnerskala verändern möchte. Anstatt zu fragen: "*Warum ist dieser Klient nicht motiviert?*", ist die folgende Frage besser: "*Wofür ist dieser Klient motiviert?*". Kommunizieren Sie mit dem Klienten durch offene Fragen und reflektierende Beobachtung. Sprechen Sie über die Ziele, Grundsätze und Verpflichtungen des Klienten. Bitten Sie den Kunden, sich selbst vorzustellen und zu beschreiben, wie er sich sein Arbeitsleben vorstellt. Sprechen Sie über die Auswirkungen, die das derzeitige Verhalten des Klienten aufgrund seines Umfelds haben kann. Der Berater hebt die Widersprüche zwischen den eigenen Zielen und dem derzeitigen Verhalten des Klienten hervor. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der Arbeitsfähigkeit. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile einer möglichen Veränderung: Bitten Sie den Klienten zu beschreiben, warum es gut wäre, sich zu verändern und warum es nicht gut wäre. Der Berater drückt sein Vertrauen aus, dass der Klient in der Lage sein wird, sich zu ändern. Vermeiden Sie es, vorgefertigte Lösungen anzubieten. Das Ziel in dieser Phase ist es, die Sicht des Kunden auf seine Arbeitsfähigkeit gründlich zu erkunden. Verwenden Sie am Ende des Gesprächs offene Fragen, um die Bereitschaft des Klienten zu bewerten, sich zu engagieren.

10.3 Das I-GROW-MODELL

Das I-GROW-Modell ist ein bekanntes und weit verbreitetes Modell im Bereich des Coachings und Mentorings. Daher kann es auch im Bereich der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sehr nützlich sein.

Abbildung 16: Das I-GROW Modell, (zusammengestellt vom Autor basierend auf Komócsin, 2009)



I für Issue [Thema] betrachtet das größte Problem, mit dem der Kunde gerade konfrontiert ist und zu lösen versucht. Im Fall unseres Themas ist die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit das Problem.

G für Goal [Ziel]

Ein gut formuliertes Ziel ist der Schlüssel zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Verstehen Sie, wo der Kunde auf der Grundlage des Konzepts der Arbeitsfähigkeit / des Work Ability Index Maßnahmen ergreifen muss, um seine Arbeitsfähigkeit zu verbessern. Natürlich muss er/sie verstehen, dass das Ziel in



jedem Bereich des Hauses der Arbeitsfähigkeit liegen kann, nicht nur in der Gesundheit oder der funktionalen Kapazität, sondern in jedem Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit, wie Kompetenzen (Fähigkeiten), Werte, Einstellungen, Motivation; Arbeit (Inhalt und Anforderungen, Umgebung, Gemeinschaft und Organisation, Management und Führung).

In einem ersten Schritt definiert der Klient mit Hilfe des Beraters den Zweck des Beratungsprozesses, der je nach Art der Beratung langfristig, mittelfristig oder kurzfristig sein kann. Ein Ziel kann z. B. die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit oder die Suche nach einem passenden Arbeitsplatz sein, es kann aber auch ein Schlüsselergebnis oder ein Leistungsindikator sein. Es handelt sich immer dann um eine Art Erfolg, wenn die Wünsche des Kunden erfüllt sind. In dieser Phase muss sichergestellt werden, dass die festgelegten Ziele *SMART* sind: Spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitlich begrenzt.

R für Reality [Realität]

Der zweite Schritt besteht darin, die aktuelle, reale Situation zu erkunden. In dieser Phase versuchen wir, sachlich, objektiv und möglichst frei von allen verzerrenden Faktoren die Situation und die Umstände zu erkunden, in denen sich der Klient derzeit befindet. Dies kann auch als die Ausgangssituation verstanden werden, von der aus der Beratungsprozess in Gang gesetzt wird. In dieser Phase ist es die Aufgabe des Beraters, das Selbstwertgefühl zu fördern und dabei zu helfen, die Barrieren zu erforschen, die die Erreichung der Ziele bisher behindert haben. Es ist auch sehr wichtig, dass der Berater emphatisch ist: aufmerksames Zuhören und häufiges Feedback sorgen für eine "gemeinsame Wellenlänge", die semantisch so nah wie möglich am Klienten ist. Oft geht es in dieser Phase um Ängste oder falsche Vorstellungen des Kunden, deren Beseitigung den Beratungsprozess zum Erfolg führen kann.

Die folgenden Fragen sind nützlich, um die Realität zu überprüfen:

- Was haben Sie jetzt, gemessen an den gesetzten Zielen?
- Was funktioniert? Wie haben Sie das erreicht?
- Was haben Sie getan, um das Ziel zu erreichen?



- Was hält Sie davon ab, mehr und andere Dinge zu tun?
- Welche Geschichte/welcher Film/welches Buch/welches Naturphänomen kommt Ihnen in Bezug auf Ihre aktuelle Situation in den Sinn? (Metapher)
- Welche internen und externen Ressourcen können Sie erwarten?
- Wie sehen das Andere?

Aufgaben des Beraters/Coach

- Wie die Kundenressourcen zu finden sind
- Verwendung von Skalenfragen zur Hervorhebung von Ressourcen (z. B. *"Auf einer Skala von 1 bis 10, wo stehen Sie?"*)
- Externe Chancen nutzen, unterstützende Beziehungen knüpfen
- Ausfüllen des Fragebogens zu persönlichen Tugenden und Stärken
- Positive, zukunftsorientierte Überzeugungen, Lebensphilosophie, Motto
- Werte als Ressourcen untersuchen
- Erörterung von Ressourcen, die aus der Kindheit mitgebracht wurden
- Ressourcen, die aus schwierigen Lebenssituationen stammen
- Der Berater unterstützt den Kunden dabei, 5 Stärken hervorzuheben
- Verknüpfung von Stärken und Zielen: Wie kann ich meine Stärken nutzen, um meine Ziele zu erreichen?

O für Opportunities or Options [Chancen oder Optionen]

In einem dritten Schritt geht es darum, Alternativen zu sammeln, die als Lösung in Frage kommen. Es gibt immer viele Lösungen für ein reales Problem, selbst dann, wenn wir glauben, dass es nur eine oder keine gibt. (Das ist eine Lektion fürs Leben: prägen wir sie uns ein!) Die Erfahrung zeigt, dass es meist sinnvoll ist, mehr Alternativen zu sammeln, auch wenn sie auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen, da solche Ideen später mit ein paar Änderungen in lebensnahe, brauchbare Optionen umgewandelt werden können. Brainstorming kann auch bei der Ideenfindung eingesetzt werden. (Die Praxis



hat bereits mehrfach bewiesen, dass es zwar als "Gruppen-Brainstorming-Technik" bezeichnet wird, sich aber auch hervorragend als Einzelmethode eignet). Hier ist der Punkt, an dem der Berater unter anderem "helfen" kann, indem er Ideen mitteilt, falls dies erforderlich oder gewünscht ist.

Die folgenden Fragen und Themen können Möglichkeiten aufzeigen:

- Optionen für die Umsetzung
- Die Umsetzungsmöglichkeiten müssen nicht groß sein, um über die Dinge nachzudenken: Oftmals ist es eine kleine Änderung, die die großen Veränderungen einleitet!
- Skalenfrage - wo stehen Sie jetzt zwischen 1-10, was können Sie tun, was ist die 1st Stufe?
- Wie gehen Sie vor, um Ihre Ziele zu erreichen? Was noch?
- Wenn dem Kunden keine neue Option einfällt, empfiehlt der Berater, so viele Optionen wie möglich zu sammeln (als Hausaufgabe) und sie in ein Heft zu schreiben
- Anstatt zu beraten: Erweiterung der Möglichkeiten
- Lösungsorientierte Themen
- Die "*Wunderfrage*": Wie sähe die Situation aus, wenn der Wandel vollzogen worden wäre?
- Fortschritte auf der Waage
- Kreative Techniken
- Metaphern
- Sich in das Gegenteil verwandeln (Dinge aus einer anderen Perspektive sehen, wilde Alternativen)
- Glücksfördernde Techniken, Stärkung positiver Emotionen
- Brainstorming: fortfahren, stoppen, beginnen
- Reframing (Identifizierung der Vorteile einer schlechten Situation)

In vielen Fällen liegt das Erreichen des Ziels in der Hand des Klienten: Verhaltensänderung, was bedeutet, dass der Klient Teil der Lösung ist.



Mit den folgenden Fragen kann der Berater dem Kunden helfen, dies zu formulieren:

- Was müssen Sie tun, um das von Ihnen gesetzte Ziel zu erreichen?
- Was tun Sie jetzt, und wenn Sie damit aufhören oder es seltener tun, was wird Ihnen helfen, Ihr Ziel zu erreichen?

W für Way forward or What will you do? [Weg nach vorn oder Was wollen Sie tun?] (Planen einer Aktion)

Die Aufgabe besteht darin, die attraktivste Alternative (wie oben definiert) für die Planung des spezifischen Weges, der zum Ziel führt, auszuwählen. Es handelt sich also um einen konkreten Aktionsplan, dem der Kunde am meisten verpflichtet ist. Zu diesem Zweck muss der Berater sehr präsent sein und darauf achten, den Kunden zu motivieren. Auch wenn es nicht der endgültige Erfolg ist, kann es ein Schlüssel sein. Es ist gut, sich aus mehreren Richtungen zu vergewissern, dass der Kunde seinen "Fall" genau versteht und den Weg zum Ziel klar sieht, mit den Schwierigkeiten, die ihm noch im Weg stehen. Dieser Abschnitt ist auch deshalb heikel, weil die Klienten schließlich aus ihrer Komfortzone heraustreten müssen, was - seien wir ehrlich - nicht nur mit positiven Erfahrungen zu tun hat.

Erstellung eines Aktionsplans

- Der Aktionsplan ist der Weg von den Ideen (Optionen) zur Umsetzung.
- Unterstützen Sie die Klientin/den Klienten, eine Lösung zu finden, die zeitnah realisiert werden kann und soll.
- Planen Sie die konkreten Schritte und stellen Sie sicher, dass der Kunde seine Verantwortung für deren Umsetzung wahrnimmt.

Unterstützung der Umsetzung

In dieser Phase werden die Bemühungen um eine Verhaltensänderung überwacht und unterstützt. Der Berater reagiert sofort auf Erfolge und Misserfolge, die für die Entwicklung und Förderung des Kunden genutzt



werden. Wenn etwas nicht funktioniert, sollte stattdessen etwas anderes versucht werden.

10.4 IKIGAI

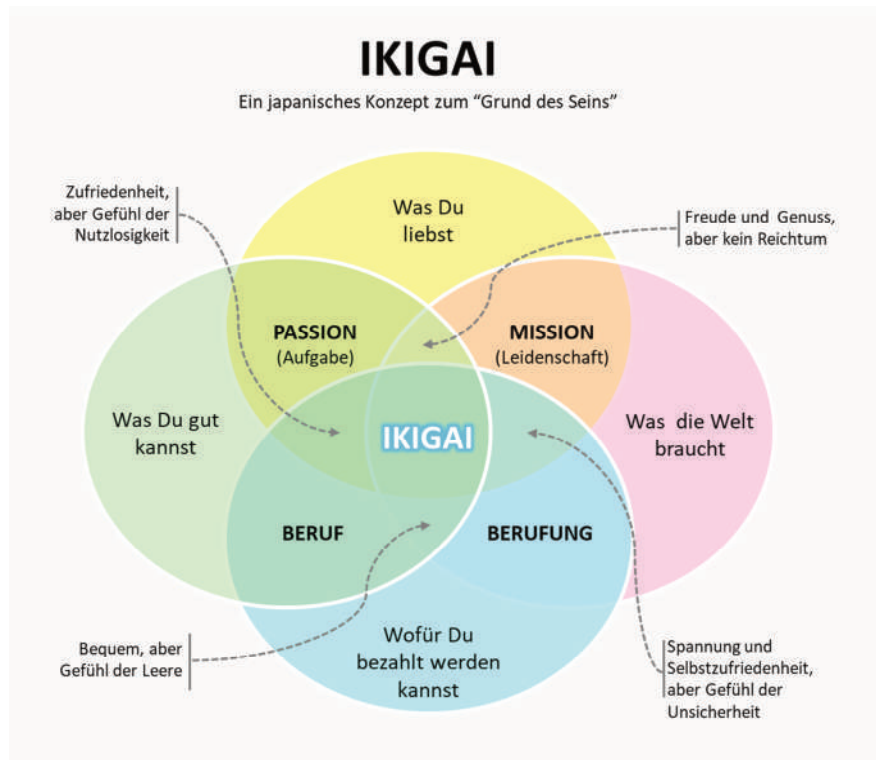
Ikigai ist eine japanische Philosophie, die die japanische Lebensweise geprägt hat. Japan hat die zweithöchste Lebenserwartung der Welt. Die Japaner glauben, dass Ikigai sogar der Grund für ihr Glück und ihre Langlebigkeit ist. Der japanische Begriff bedeutet "der Grund des Seins": "*iki*" bedeutet auf Japanisch "Leben" und "*gai*" beschreibt den Wert. Ikigai ist der Sinn des Lebens und das, was die Menschen motiviert und anspricht, jeden Tag aufzustehen.

Die westliche Kultur hat Ikigai als einen Weg gewählt, um Sinn im Beruf zu entdecken. Wenn die Karriere die folgenden vier Attribute aufweist, ist nach der westlichen Form des ikigai der Traumjob gefunden:

1. Was tun Sie gerne?
2. Wozu sind Sie fähig? / Was sind Ihre Kompetenzen?
3. Wofür können Sie bezahlt werden?
4. Was die Welt braucht

Dieses Ikigai-Bild (Abbildung 17) zeigt die vier sich überschneidenden Hauptaspekte, die zur Veranschaulichung dieses Begriffs beitragen. Ikigai ist die Mitte des Bildes, wo sich alle vier Kreise überschneiden.

Abbildung 17: IKIGAI (aus Gaines, 2020)



Die Kenntnis des eigenen Ikigai kann Arbeitslosen dabei helfen, den am besten geeigneten Arbeitsplatz zu finden und ein längeres und glücklicheres Leben zu führen.

- Starke soziale Bindungen am Arbeitsplatz schaffen
- Work-Life-Balance herstellen
- Gestaltung des idealen Arbeitslebens
- Verfolgung von Karrierezielen
- Freude an der Arbeit haben



In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Modelle vorgestellt, die in jedem Beratungsprozess sehr nützlich sind und insbesondere bei der Unterstützung von Arbeitslosen eingesetzt werden können. Lebensphasen und Lebensübergänge, Motivationsgespräch, das I-GROW-MODELL und IKIGAI sind Mittel, um die Wege zu verstehen, die ein zukünftiger Arbeitnehmer bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz beschreitet.



Referenzen

- Gaines, J. (2020): The Philosophy of Ikigai [Die Philosophie des Ikigai].
Maastricht: <https://positivepsychology.com/ikigai/>
- Hudson, F. M. (1999): The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal [Die Erwachsenenjahre: Die Kunst der Selbsterneuerung]. San Francisco: Jossey Bass
- Komócsin, L. (2009): Módszertani Kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I [Methodischer Leitfaden für Coaches und Coaching-Leiter]. Budapest: Manager Könyvkiadó
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2012): Motivational Interviewing: Helping People Change [Motivierende Gesprächsführung: Menschen helfen, sich zu verändern]. New York: The Guilford Press

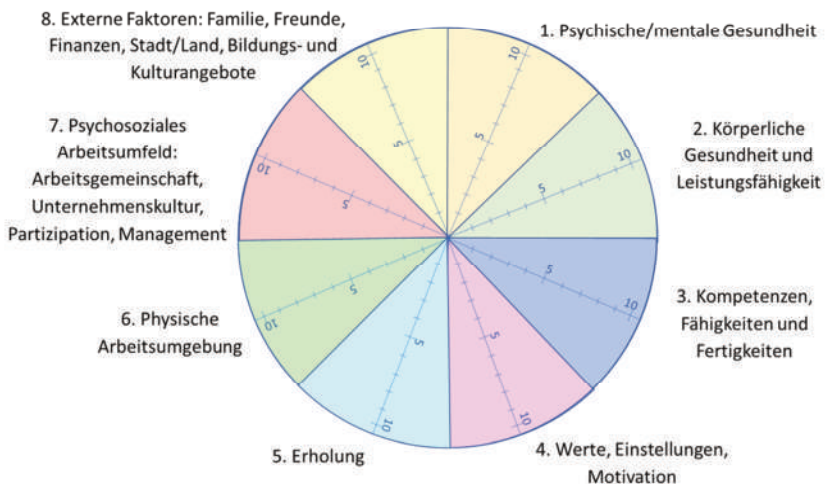


11. Das Rad der Arbeitsfähigkeit [Wheel of Work Ability] für Arbeitslose

Das Rad der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose ist eine Adaption des Rades des Lebens (das im Coaching verwendet wird). Das Rad des Lebens oder der Lebenskreis ist ein bekanntes Instrument, das sich gut dazu eignet, das Leben eines Menschen abzubilden. Die Sektoren bezeichnen die Hauptbereiche des Lebens.

Abbildung 18: Das Rad der Arbeitsfähigkeit (Wheel of Work Ability) für Arbeitslose

Das Rad der Arbeitsfähigkeit – Instrument



Dieser Lebenskreis in der Anpassung an das Konzept der Arbeitsfähigkeit erfasst die wichtigsten Bereiche der Arbeitsfähigkeit für künftige Arbeitnehmer und aktuell Erwerbslose.

- Psychische Gesundheit



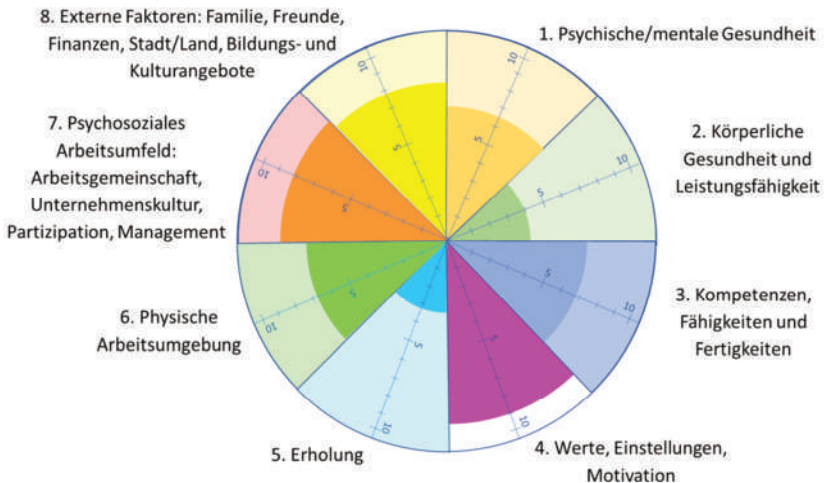
- Körperliche Gesundheit und Funktionsfähigkeit
- Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Werte, Haltungen, Motivation
- Wie man eine physische Arbeitsumgebung auswählt
- Wie man ein psychosoziales Arbeitsumfeld (Arbeitsgemeinschaft, Unternehmenskultur, Beteiligung, Management) auswählt
- Externe Faktoren: Familie, Freunde, Finanzen, Stadt, Land, Bildungs- und Kulturmöglichkeiten
- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt.

Wenn eine kürzere Beratungszeit zur Verfügung steht, wird empfohlen, zunächst die "aktuelle Situation" zu behandeln. Die Form des Rads zeigt an, welche Bereiche Aufmerksamkeit erfordern. Bewerten Sie die acht Bereiche der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose in der Abbildung auf einer Skala von 0 bis 10 auf der Grundlage der aktuellen Situation des Kunden und markieren Sie sie in den Sektoren des Kreises. Die Mitte ist 0 und der äußerste Bogen des Kreises ist 10. Es lohnt sich, sich auf den ersten Eindruck zu verlassen. Ein Wert von 8, 9, 10 Punkten ist für den gegebenen Bereich ausgezeichnet/gut und das Ziel ist die Erhaltung bzw. Unterstützung der Arbeitsfähigkeit in diesem Sektor. Bei einem Wert von 5, 6 oder 7 Punkten ist der gegebene Bereich mäßig, das Ziel ist, diese Bereiche zu verbessern. Bei 4 und weniger Punkten ist die Komponente Arbeitsfähigkeit gering ausgeprägt/kritisch. Das Ziel ist die Wiederherstellung dieses spezifischen Bereichs. Es lohnt sich zu überlegen, welche Art von (externer) Unterstützung für die Verbesserung oder Wiederherstellung erforderlich sein könnte (je nach dem betreffenden Bereich).

Wenn mehr Zeit für die Beratung zur Verfügung steht, empfiehlt es sich, stattdessen die "Zufriedenheit" anzusprechen. Für jeden Sektor soll die Klientin/der Klient angeben, wie zufrieden sie/er jetzt mit dem gegebenen Bereich ist. Bei einem Wert von 8, 9, oder 10 Punkten ist die Person mit dem gegebenen Arbeitsfähigkeitsbereich vollkommen zufrieden. Bei Werten von 5, 6, 7 Punkten ist sie im Allgemeinen zufrieden, obwohl es in diesen Bereichen noch einiges zu tun gibt. Es wird empfohlen, die Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose insbesondere in den Bereichen zu ändern, die unter 5 Punkten liegen. Die

Person ist mit diesem Bereich unzufrieden und daher stärker motiviert, sich/die Situation zu verändern. Einführung in das Beispiel:

Abbildung 19: Beispiel – Das Rad der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose



In den folgenden Unterkapiteln werden die Bereiche des Rades der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose im Detail erläutert. Die Annahme ist, dass die derzeit arbeitslose Person arbeitswillig ist und eine Beschäftigung anstrebt.

11.1 Psychische Gesundheit

Die individuelle Produktivität, die Fähigkeit, mit den Herausforderungen und Veränderungen des Lebens fertig zu werden, und die Entwicklung sozialer Beziehungen, die das Niveau des sozialen und wirtschaftlichen Funktionierens und der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen bestimmen, stehen in engem Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass psychische Gesundheit nicht gleichbedeutend ist mit der Abwesenheit von psychischen Erkrankungen oder Symptomen.

Die WHO definiert psychische Gesundheit als einen Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person in der Lage ist, ihre Fähigkeiten zu



entfalten, Stresssituationen in einem normalen Leben zu bewältigen und produktiv zu arbeiten und zum Leben ihrer Gemeinschaft beizutragen. Diese Definition wird durch den Ansatz der Vereinigten Staaten gut ergänzt, wonach psychische Gesundheit "ein Zustand des guten Funktionierens psychischer Funktionen ist, der zu produktiven Aktivitäten, der Erfüllung von Beziehungen zu anderen Menschen, der Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, und der Fähigkeit, mit Schwierigkeiten fertig zu werden, führt". Das Konzept der positiven psychischen Gesundheit bezieht sich auf den Prozess des Funktionierens der Persönlichkeit und das Vorhandensein von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und sozialen Beziehungen einer Person gewährleisten.

Die psychische Gesundheit umfasst mehrere Fähigkeiten und Fertigkeiten, von denen die wichtigsten sind:

- die Fähigkeit und Aufrechterhaltung der geistigen, emotionalen, intellektuellen und spirituellen Entwicklung;
- der Aufbau und die Aufrechterhaltung von für beide Seiten zufriedenstellenden sozialen und gemeinschaftlichen Beziehungen;
- die Fähigkeit zur Bewältigung von lebensbedingtem Stress und die Neigung, Herausforderungen für die persönliche Entwicklung zu nutzen.

Neben der Definition der psychischen Gesundheit ist es auch wichtig, die Faktoren zu umreißen, die die psychische Gesundheit fördern und beeinträchtigen. (Tabelle 20)

Eine gute physische Umgebung, Selbsteinschätzung, emotionale Verarbeitung, Selbstmanagement und Bewältigungsfähigkeiten sowie soziale Teilhabe können die psychische Gesundheit fördern.



Tabelle 6: Faktoren, die die psychische Gesundheit beeinflussen (basierend auf dem Modell von MacDonald und O'Hara, 1998)

Faktoren, die die psychische Gesundheit fördern	Faktoren, die der psychischen Gesundheit schaden
<p>Qualitatives Umfeld:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gutes Wohnumfeld und gute Verkehrsanbindung• Ästhetische und überschaubare Umgebung und Aussicht• Nähe zur Natur• Sichere Umgebung	<p>Entbehrungsreiche Umgebung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ungünstige, unbefriedigende Wohnmöglichkeiten• Wenig oder kein sicherer Platz im Freien• Gewalttätige und unsichere Umgebung• Schlechte öffentliche Verkehrsanbindung• Armut und Verschuldung
<p>Emotionale Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Positive Rückmeldungen fördern die Selbsteinschätzung (Glaube an den eigenen Wert und die eigene Bedeutung → Aufbau persönlicher Kompetenz und Erfolg, der zum Überleben beiträgt) <p>Quellen können sein: Eltern, Gleichaltrige, Lehrer, Vorgesetzte, Kollegen und Partner.</p>	<p>Emotionaler Missbrauch:</p> <ul style="list-style-type: none">• Direkter körperlicher oder sexueller Missbrauch• Indirekt: ständige Kritik an der Individualität und die Leugnung der Bedeutung der Person. <p>Quellen können sein: Eltern, Gleichaltrige, Lehrer, Vorgesetzte, Kollegen und Partner.</p>
<p>Emotionale Verarbeitung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kenntnis und Akzeptanz der eigenen Gefühle• Angemessene Verwendung des emotionalen Wörterbuchs• Emotionale Intelligenz	<p>Emotionale Gleichgültigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none">• Persönliche oder institutionelle Vernachlässigung des Gefühlslebens
<p>Selbstmanagement und Bewältigungsstrategien:</p> <ul style="list-style-type: none">• Durchsetzungsfähigkeit	<p>Stress:</p> <ul style="list-style-type: none">• Extremer Stress (Distress)• (Anmerkung: normaler Stress ist



<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeiten zur Stressbewältigung• Fähigkeiten zur Problemlösung• Soziale Problemlösungskompetenz	ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens)
Soziale Teilhabe: <ul style="list-style-type: none">• Vorhandensein von für beide Seiten zufriedenstellenden sozialen Beziehungen (soziale Integration bereichert den Alltag)• Soziale Unterstützung• Aktive Teilnahme an der Gesellschaft (fördert Verantwortung)	Soziale Ausgrenzung: <ul style="list-style-type: none">• Einsamkeit und soziale Ausgrenzung

Die beste Theorie zum Verständnis der psychischen Gesundheit künftiger Arbeitnehmer ist das **salutogenetische Modell** von Antonovsky. Antonovsky war neugierig darauf, warum Menschen gesund bleiben, denn die meisten Theorien konzentrierten sich darauf, was jemanden krank macht. Antonovskys (1985, 1987, 1993) salutogenetisches Modell bietet einen Rahmen, in dem eine kohärente (zusammenhängende) dynamische Interpretation von Gesundheit möglich ist. Kohärenz steht für eine grundsätzlich positive Sicht auf Lebenssituationen und Herausforderungen.

Das Gefühl der Kohärenz setzt sich aus drei Faktoren zusammen:

- Verständlichkeit (Verstehbarkeit),
- Handhabbarkeit und
- Sinnhaftigkeit.

Verständlichkeit bedeutet, dass die äußeren und inneren Reize verständlich sind. Die Welt um uns herum wird als ein geordnetes, gut strukturiertes, klares und transparentes System interpretiert.

Bewältigungsfähigkeit bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Person in der Lage ist, die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen, um den Stress zu



bewältigen, der bei der Verarbeitung von Umwelteinflüssen und -reizen auf sie einwirkt.

Sinnhaftigkeit bedeutet, dass es sinnvoll ist, Ressourcen und Energie in die Lösung eines Problems, in die Durchführung von Maßnahmen zu investieren: Das (emotionale) Engagement für die Lösung des Problems lohnt sich. Die zu bewältigenden Stressoren sollten als Herausforderung und nicht als Belastung gesehen werden. Wenn es Sinn macht, weiterzumachen, engagiert sich der Einzelne gefühlsmäßig für ein positives Ergebnis.

Antonovsky hält die Komponente der Sinnhaftigkeit für die wichtigste der Komponenten des Kohärenzgefühls, da sie das motivierende Element ist. Das Fehlen eines Handlungssinns schwächt die Fähigkeit, mit externen und internen Stresseinflüssen umzugehen, und vermindert das Kohärenzgefühl.

Menschen sind gesünder oder heilen schneller, wenn sie sich selbst und die Welt auf eine Weise betrachten, die ihnen ein Gefühl von Kohärenz vermittelt.

Nach der Theorie von Antonovsky (1987) erfordert die Untersuchung der Wurzeln der Gesundheit einen systemischen Ansatz. In diesem Sinne ist Gesundheit kein normales statisches Gleichgewicht, sondern ein aktiver, dynamischer Prozess der Selbstregulierung. Wenn die äußeren Bedingungen vergleichbar sind, hängt seiner Ansicht nach der Gesundheitszustand des Einzelnen davon ab, wie er/sie sich selbst und die ihn umgebende Welt sieht. Davon hängt auch ab, inwieweit das Individuum die eigenen Ressourcen mobilisieren wird. Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl bei jemandem ist, desto gesünder ist die Person oder desto schneller heilt sie von einer Krankheit.

11.2 Körperliche Gesundheit und Funktionsfähigkeit

Zur Bewertung der körperlichen Gesundheit können verschiedene Messgrößen herangezogen werden. Da Gesundheit sehr vielfältig ist, gibt es keine etablierten Instrumente für ihre Messung. In vielen Fällen werden stattdessen Krankheiten erhoben. Der Work Ability Index (WAI) orientiert sich an der Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter



Gesundheitsprobleme (International Classification of Diseases - ICD). Die körperlichen Krankheiten umfassen: Verletzungen, Erkrankungen des Bewegungsapparats, Kreislauferkrankungen, Erkrankungen der Atemwege, psychische Erkrankungen, neurologische und sensorische Erkrankungen, Magen-Darm-Erkrankungen, Harnwegserkrankungen, Hauterkrankungen, Tumore, Stoffwechselerkrankungen, Blutkrankheiten, sonstige Krankheiten.

Für die Funktionsfähigkeit gibt es viele gut entwickelte Tests. Der Functional Target Test untersucht die funktionellen Folgen von Schädigungen des Bewegungsapparates, zum Beispiel Bewegungsumfang, Kraftaufwand, Arbeitsfähigkeit. Für die Messungen werden verschiedene Geräte verwendet.

Einstufung der Behinderung: Die Folgen von Verletzungen können, wenn sie schwerwiegend sind, die Arbeitsfähigkeit des Patienten einschränken. Die Bewertung der Leistungsbeeinträchtigung ist ein wesentliches Element der Invaliditätsbewertung. Die ärztliche Untersuchung gibt Aufschluss über die Schädigung, die Funktionsfähigkeitsuntersuchung über den Grad der Leistungsfähigkeit.

Der Vergleich zwischen den Anforderungen einer Arbeitsausführung und den Fähigkeiten einer Person ist Teil der komplexen Tests zur Funktionsfähigkeit. Für den Vergleich müssen die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bekannt sein. Die Prüfung der Fähigkeiten einer Person wird durch herkömmliche medizinische Untersuchungen und spezielle Untersuchungsverfahren nachgewiesen. Es sind Geräte im Einsatz, die funktionelle Fähigkeiten messen und Vergleiche anstellen. Es gibt einen Paradigmenwechsel vom medizinischen Fokus (Krankheiten) zu Kapazitäten (Fähigkeiten) (Sluiter, 2017).

Bei medizinischen Untersuchungen der Erwerbsfähigkeit handelt es sich um den Vergleich der funktionellen Fähigkeiten des Patienten mit den Anforderungen eines (künftigen) Berufs. Bei dieser Untersuchung werden die Fähigkeiten des Patienten nicht nur mit den Anforderungen des konkreten Berufs verglichen, sondern auch mit den möglichen Anforderungen der Arbeitsplätze in diesem Beruf. Dies schließt auch die Beurteilung von Arbeitsanforderungen, Belastungen und der Expositionen ein, die in Bezug auf



den Gesundheitszustand und die Fähigkeiten des Arbeitnehmers vermieden werden sollten. Die Untersuchung berücksichtigt die häufigsten, Belastungen und Beanspruchungen.

Die physischen und kognitiven Fähigkeiten, die für bestimmte Aufgaben erforderlich sind (z. B. manuelle Handhabung von Lasten, Handgeschicklichkeit, sich wiederholende Handlungen), können durch die Module eines Arbeitssimulators objektiv bewertet werden.

Die körperliche Gesundheit wird in hohem Maße von Lebensstilfaktoren beeinflusst und unterliegt der öffentlichen Gesundheit, früheren Belastungen am Arbeitsplatz und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung. Eine erfolgreiche Intervention ist vielschichtig und zielt auf die Vermeidung ungesunder Ernährung, Drogenkonsum, Bewegungsmangel und Schlafstörungen ab. In der Gesundheitsversorgung können erhebliche Reserven liegen: Die angemessene Behandlung chronischer (und akuter) Krankheiten kann die Arbeitsfähigkeit verbessern.

11.3 Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Kompetenz wird im Allgemeinen als eine Kombination von Fähigkeiten, Kenntnissen, Eigenschaften und Verhaltensweisen definiert, die eine Person in die Lage versetzt, eine Aufgabe im Rahmen einer bestimmten Tätigkeit erfolgreich auszuführen. Kompetenzen sind beobachtbare Verhaltensweisen, die gemessen und bewertet werden können und daher für die Festlegung von Arbeitsplatzanforderungen und die Einstellung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern von wesentlicher Bedeutung sind. Bei Arbeitslosen müssen wir von den Kompetenzen ausgehen, die für den möglichen Arbeitsplatz erforderlich sind.

Auch fachfremde Kompetenzen spielen eine große Rolle für den Erfolg.

Die Ergebnisse einer immer breiteren Palette von Kompetenzforschungen und -studien haben inzwischen vielfältige Arten von Kompetenzen beschrieben. Es sollte vermieden werden, dass die Beschäftigung am Arbeitsplatz nur teilweise auf der Grundlage eng definierter beruflicher Kompetenzen vorhergesagt



werden kann. Andere, vom jeweiligen Fachgebiet unabhängige Kompetenzen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für den Erfolg. Neben der Definition des Begriffs "Kompetenz" müssen auch die Begriffe "Fertigkeiten" und "Fähigkeiten" erwähnt werden, da diese drei Begriffe im Alltagsvokabular oft vermischt und unscharf verwendet werden. Von diesen Begriffen ist die Kompetenz der komplexere Interpretationsbereich, die beiden letztgenannten sind eine Teilmenge davon.

Geschicklichkeit ist nichts anderes als eine habitualisierte (gewohnheitsmäßige) Komponente der bewussten Tätigkeit. Die Komponenten, die fast automatisch geworden sind, erlauben es, die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche der Handlung zu richten. Der Erwerb und die Entwicklung einer Fertigkeit beruhen auf der Kenntnis von Regeln und deren mehrfacher Anwendung.

Die OECD hat eine Liste der zwölf wichtigsten Fähigkeiten zusammengestellt, die für den Erfolg im Beruf erforderlich sind:

- Lernfähigkeit
- Widerstandsfähigkeit
- Beweglichkeit
- Zusammenarbeit
- verbale Kommunikation
- schriftliche Kommunikation
- Einfühlungsvermögen
- Kreativität
- Problemlösung
- Führung
- Verhandlung
- Technologie

Der Begriff Fähigkeiten beschreibt die Eignung für eine Handlung oder Leistung, den Grad dieser Eignung, oder ein Talent. Qualität und Ausmaß von Fähigkeiten werden zum einen durch die menschlichen Anlagen und Neigungen und zum



anderen durch die unter dem Einfluss der Kombination von Umwelteinflüssen gewonnenen Erfahrungen (Kenntnisse, Fertigkeiten) bestimmt. Die Begabung ist eine natürliche Voraussetzung für die Entwicklung der Fähigkeit. Die Fähigkeit selbst entwickelt sich während der Tätigkeit. Es gibt so genannte allgemeine Fähigkeiten (Intelligenz, Kreativität), die sich in einem breiten Spektrum von Tätigkeiten äußern, und es gibt spezielle Fähigkeiten (Geschicklichkeit, musikalische Begabung, lebhaftes, bildhafte Vorstellungskraft, Fähigkeit, in bestimmten Sportarten Erfolge zu erzielen).

11.4 Werte, Haltungen, Motivation

Gute Erfahrungen stärken positive Werte und Einstellungen zum Leben wie auch zur Arbeit, während schlechte sie schwächen. Um arbeitsbezogene Werte zu untersuchen, erstellte Super (1970) eine Zusammenfassung und einen Fragebogen: das Super „Work Values Inventory“ (Inventar der Arbeitswerte). Er wurde in viele Sprachen übersetzt und angepasst. Für künftige Beschäftigte ist es wichtig zu wissen, welche arbeitsbezogenen Werte sie/er hat, denn dies hilft, den am besten geeigneten Arbeitsplatz zu finden.

Die Kenntnis der eigenen berufsbezogenen Werte kann helfen, den am besten geeigneten Arbeitsplatz zu finden.

Der Inhalt des Super-Werteinventars ist wie folgt:

Geistige Ermutigung: Dieses Wertespektrum mit einer Arbeit verbunden, die unabhängiges Denken und Lernen über die Funktionsweise der Dinge ermöglicht.

Arbeitsleistung: Arbeitsleistung ist der arbeitsbezogene Wert, der gute Arbeit mit einem Gefühl der Erfüllung verbindet. Leistung manifestiert sich in Aufgabenorientierung und einer Vorliebe für Arbeit, die sichtbare, greifbare Ergebnisse hervorbringt. Hier ist anzumerken, dass dieser Wert laut Super nicht für ein hohes Maß an Aktivität und damit ein hohes Maß an Beteiligung an der Arbeit gilt.



Selbstbehauptung: Laut Super bezieht sich dieser Wert auf den Lebensstil. Er bezieht sich auf die Art der Arbeit, die es der/dem Einzelnen ermöglicht, einen Lebensstil zu wählen. Super merkt an, dass die Selbstbehauptung viel mehr von der Liebe zur Karriere als von bestimmten Interessen und Fähigkeiten herrührt, so dass eine gewisse berufliche oder altersmäßige Reife erforderlich ist, um den Wert der Selbstbehauptung zu erkennen.

Die materielle Gegenleistung: Die materielle Gegenleistung als Wert oder Zweck bezieht sich auf eine Arbeit, die gut bezahlt wird und dem Einzelnen die Möglichkeit bietet, Dinge und Gegenstände zu besitzen und zu erwerben, die wichtig sind. Diese Art von Wert wird auch als materieller Wert bezeichnet.

Altruismus: Altruismus erscheint als Arbeitswert in der Arbeit, die es ermöglicht, das Wohlergehen anderer zu fördern. Altruismus schätzt die Werte und Interessen, die sich in sozialen Beziehungen manifestieren.

Kreativität: Dieser Wert bezieht sich auf Arbeiten, die die Möglichkeit bieten, neue Dinge einzuführen, neue Produkte zu entwerfen oder neue Theorien zu entwickeln. Super stellt fest, dass Kreativität als Wert sowohl mit künstlerischem als auch mit wissenschaftlichem Interesse verbunden sein kann.

Soziale Beziehungen: Sie können durch die Arbeit charakterisiert werden, die den Aufbau einer Beziehung zu den Lieblingskollegen gewährleistet. Super hat herausgefunden, dass Menschen mit einem niedrigen beruflichen Niveau soziale Beziehungen für wichtiger halten als Menschen mit einer höheren Ausbildung.

Prestige: Es bezieht sich auf eine Arbeit, die in den Augen der anderen einen Rang darstellt und Respekt erweckt. Die Wertedimension Prestige drückt eher den Wunsch nach Respekt durch andere aus als den Wunsch nach Status oder Macht. Dennoch ist Prestige untrennbar mit dem Status im Allgemeinen verbunden und wird häufig durch den Status bestimmt. Den Studien von Super zufolge messen die meisten Menschen diesem Wert große Bedeutung bei.

Abwechslung: Im Zusammenhang mit Arbeitstätigkeiten spiegelt sie eher Vergnügen und die Suche nach Vergnügen als Aufgabenorientierung wider.



Nach Ansicht von Super kann der Unterschied zwischen verschiedenen Arten von Arbeitstätigkeiten nicht anhand dieser Wertedimension beurteilt werden. Die relative Bedeutung der Vielfalt hängt von der geistigen Verfassung des Einzelnen, seiner Subkultur und den Umständen ab, unter denen er/sie lebt.

Ästhetik: Der Wert liegt in der Arbeit, die es ermöglicht, schöne Dinge und Gegenstände zu schaffen und dazu beizutragen, die Welt schöner zu machen.

Selbstständigkeit ermöglicht es der/dem Einzelnen, auf seine/ihre eigene Art und Weise zu arbeiten, z. B. so schnell oder so langsam zu arbeiten, wie sie/er will oder kann. Dieser Wert umfasst Autonomie, Selbstverständnis, Handeln und ein gewisses Maß an Kontrolle über die Tätigkeit. Es ist wichtig zu betonen, dass Unabhängigkeit immer relativ ist – die soziale Erwartung tendiert zu einem niedrigeren Wert, und die subjektive Erfahrung zielt auf einen höheren Wert ab.

Beziehung zu Vorgesetzten: Diese Wertedimension bezieht sich auf eine Arbeit, die unter fairer Kontrolle zu erledigen ist. Menschen möchten wissen, wie und auf welcher Grundlage sie beurteilt oder gelobt werden.

Beschäftigungssicherheit: Wir schätzen Arbeit, die unseren Lebensunterhalt immer sichert. Je weniger wichtig wir arbeiten, desto wichtiger ist es, dass wir nicht Gefahr laufen, unseren Arbeitsplatz zu verlieren.

Physische Umgebung: Für die Person, die die Arbeit verrichtet, ist der Ort, die Situation, in der sie die Arbeit verrichtet, wichtig, da sie das Wohlbefinden des Einzelnen beeinflusst.

Management: Dieser Wert bezieht sich auf solche Arbeit, die die Planung, Erstellung und Organisation der von anderen geleisteten oder zu leistenden Arbeit ermöglicht. Management zeichnet sich durch hohe Werte in Kategorien von Kosten und Nutzen aus.

Eine Änderung von Werten und Einstellungen ist ein langwieriger und multifaktorieller Prozess. Daher konzentriert sich der kürzere Weg zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit auf die Motivationen.



Während des Beratungsgesprächs ist es gut, sich ein klares Bild von der Motivation der Person zu machen.

Die Änderung von Werten und Einstellungen ist ein langwieriger und multifaktorieller Prozess, daher ist der kürzere Weg zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit die Konzentration auf die Motivation.

Die Aufgaben in der Beratung sind sehr unterschiedlich und hängen von der Arbeitsmotivation der Klientin/des Klienten ab. Klassischerweise beschreibt die Maslow'sche Bedürfnispyramide die Bedürfnisse, nach denen wir handeln. Nach dieser Theorie bewegt sich das Individuum in der Bedürfnispyramide immer nach oben, nachdem die grundlegenden Bedürfnisse befriedigt sind. Sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, hört sein Einfluss auf das Verhalten auf und seine Rolle bleibt neutral. Von nun an wird es immer durch das nächste unbefriedigte Bedürfnis motiviert.

Auch für die Arbeit gilt das ewige Sprichwort, dass es nichts Schwierigeres gibt, als das zu tun, was man nicht tun will. Wenn wir also das aktuelle Motivationsniveau des Klienten erörtern, steigen unsere Chancen, die Suche nach dem am besten geeigneten Arbeitsplatz und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu unterstützen.

Die folgende Abbildung soll Ihnen helfen, die Motivation und das Engagement des Kunden zu erörtern:

Abbildung 20: Maslowsche Bedürfnishierarchie, angewandt auf das Mitarbeiterengagement



11.5 Wie wählt man ein physisches Arbeitsumfeld aus?

Die Notwendigkeit, einen Arbeitsplatz zu finden und finanziell abgesichert zu sein, überlagert manchmal andere sehr wichtige Umstände wie z. B. ein gutes physisches und psychosoziales Arbeitsumfeld.

Im Bereich der Analyse des Arbeitsumfelds (Gefährdungsbeurteilung) ist es die Aufgabe von Fachleuten (z. B. Sicherheitsbeauftragte, Arbeitspsychologen, Arbeitsmediziner, Umweltexperten) herauszufinden, ob physische Faktoren des Arbeitsumfelds die Ausführung der Arbeit fördern oder behindern. Sie analysieren auch, wie sich diese Faktoren auf die physische und psychische Belastung auswirken. Zu untersuchen ist ebenfalls, welche anderen Aktivitäten und Verhaltensweisen, die die physischen Arbeitsumgebungsfaktoren hervorrufen, unterstützen oder einschränken und wie sie sich (positiv oder ungünstig) auf das emotionale Erleben der Arbeit oder der Arbeitssituation auswirken. Auf der Grundlage der Untersuchung der physischen

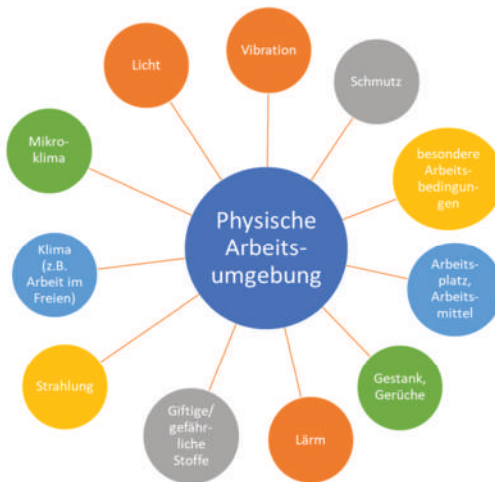


Umgebungsfaktoren ist das Management für die angemessene Gestaltung und den Betrieb der Arbeitsumgebung der Beschäftigten durch die Ergonomie- und Arbeitsschutzprogramme des Unternehmens verantwortlich.

Die wichtigsten Umweltfaktoren, die sich auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und vor allem auf die Leistung eines Menschen auswirken können, sind:

- Beleuchtung
- Schadstoffe (die eine Schutzausrüstung erfordern), giftige oder gefährliche Stoffe
- Schmutz
- klimatische Bedingungen (Arbeit im Freien)
- Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln
- besondere Arbeitsbedingungen (z. B.: unter Tage)
- Strahlung
- Gestank, Gerüche
- Vibration
- Lärm

Abbildung 21: Physische Arbeitsumgebung



Es gibt inzwischen viele verschiedene Disziplinen und Studien zur Beschreibung der physischen Arbeitsumgebung, so dass die vollständige Beschreibung den Rahmen dieser Studie sprengen würde. Das in den USA propagierte Programm Total Worker Health® ist zum näheren Studium empfohlen.

11.6 Wie man ein psychosoziales Arbeitsumfeld auswählt

Praktisch können wir sagen, dass das, was für alle Beschäftigten gut ist, auch für zukünftige Beschäftigte jeden Alters gut ist. Die Arbeitsgemeinschaft, die Unternehmenskultur, die Beteiligung und das gute Management (Führung) können förderliche Aspekte der psychosozialen Arbeitsumgebung sein.

Faktoren der Arbeitsgemeinschaft, Unternehmenskultur:

- Rollen und Rollenerwartungen sind klar
- In jedem Szenario haben die Arbeitnehmer klare Leitlinien für die Aufgaben, die sie erledigen (und nicht erledigen) sollen



- klare Erwartungen innerhalb einer Rolle, die zueinander passen (z. B.: Es wird erwartet, dass man einen guten Kundenservice bietet und genügend Zeit für die Kunden hat)
- Gewissheit über seltene und gut vereinbarte Änderungen von Aufgaben und Arbeitsstandards

Beteiligung und Verwaltung:

- Arbeitsfluss und Prozesse ohne Unterbrechungen
- Ermöglichung gemeinsamer Diskussionen
- Menschen als Individuen in vertraulichen Angelegenheiten begegnen
- Ehrlichkeit bei der Diskussion über die Herausforderungen und den Entwicklungsbedarf der Arbeit
- Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch verschiedene Umfragen und Gespräche
- gemeinsame Entwicklung von Dingen, Beteiligung
- Meinungsverschiedenheiten zur Sprache zu bringen und sie rechtzeitig zu schlichten
- Klärung der Zuständigkeiten und Praktiken und Übernahme von Verantwortung
- Wertschätzung
- Vergütung und Gratifikation

Möglichkeit zur Mitwirkung an der Entscheidungsfindung:

- Kontrolle der Arbeitsbelastung
- ein hohes Maß an Einflussnahme und Unabhängigkeit (z. B. die Fähigkeit, das Tempo, die Reihenfolge oder den Zeitplan von Arbeitsaufgaben und das Arbeitspensum zu beeinflussen)

11.7 Externe Faktoren

Zu den externen Faktoren, die sich auf die Beschäftigungsfähigkeit einer Person auswirken, gehören die Bedingungen der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und die Unterstützung durch beschäftigungsbezogene öffentliche Dienstleistungen,



und auf individueller Ebene die Lebensweise, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die allgemeine und berufliche Bildung, die berufliche Entwicklung, die berufliche Mobilität und das Selbstwertgefühl. Diejenigen, die länger als das Rentenalter arbeiten müssen, tun dies im Allgemeinen aufgrund unzureichender Einkünfte oder Ersparnisse. Weitere wichtige externe Faktoren in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit sind Familie, Freunde, Hobbys, Finanzen, Stadt, Land, Bildungs- und Kulturmöglichkeiten, Beschäftigungsfähigkeit, Eingliederung, Gesellschaft, Kultur, Rechtsvorschriften, soziale Sicherheit, Tarifverträge, Bildung, lebenslanges Lernen.

Das Verständnis der gegebenen Faktoren, wie die Arbeitsmarktsituation oder die Biografie und das soziale Netz des Kunden, kann helfen, das Gesamtbild zu erfassen.

An erster Stelle steht die nationale Ebene, die sich auf die Tatsache beschränken kann, in welchem Land der Arbeitslose geboren wurde, lebt, einen Arbeitsplatz sucht oder eine Ausbildung absolviert hat, oder aber auf das detaillierte Verfahren und die Politikgestaltung auf dem Arbeitsmarkt. Der EU-Rat empfahl den Mitgliedstaaten, auf nationaler Ebene Maßnahmen in fünf Bereichen zu ergreifen:

- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten durch Förderung von Investitionen in die Berufsbildung (insbesondere für junge Menschen) und Förderung des lebenslangen Lernens;
- Erhöhung der Beschäftigungsintensität des Wachstums, insbesondere durch eine flexiblere Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, Lohnzurückhaltung, Schaffung von Arbeitsplätzen in lokalen Umwelt- und Sozialdienstleistungen;
- Senkung der Lohnnebenkosten, um Arbeitgeber zu ermutigen, gering qualifizierte Arbeitnehmer einzustellen;
- Entwicklung aktiver arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen durch die Reform der Arbeitsverwaltungen, die Förderung der beruflichen und geografischen Mobilität der Arbeitskräfte und die Entwicklung von Anreizen für Arbeitslose zur Rückkehr ins Erwerbsleben;



- gezielte Maßnahmen zur Unterstützung von Gruppen, die besonders von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind.

Darüber hinaus haben die Familie und der Freundeskreis einen großen Einfluss darauf, wie man einen Arbeitsplatz findet. Studien haben gezeigt, dass der sozioökonomische Status die Beschäftigungsfähigkeit beeinflusst. Personen der oberen Einkommensklasse finden oftmals leichter einen Arbeitsplatz. Das Familieneinkommen steht im Zusammenhang mit der Beschäftigungsfähigkeit, sowohl kurz nach dem Abschluss als auch noch Jahre später. Personen aus einkommenschwächeren Schichten haben es schwerer, einen Arbeitsplatz zu finden.

Neben dem Familieneinkommen spielen auch das Beziehungsnetz und ein bestimmtes soziales und kulturelles Umfeld eine Rolle. Die Eltern haben Einfluss auf das Bildungs- und Ausbildungsniveau ihrer Kinder, auf ihr Wissen über Arbeit und verschiedene Berufe, auf ihre Überzeugungen und Einstellungen zur Arbeit und auf ihre Motivation, erfolgreich zu sein.

In vielen Ländern beginnt die Bildung/Ausbildung an der öffentlichen Schule, die dem Wohnort der Familie am nächsten ist. Dies bestimmt die Gesellschaft, aus der der Schüler Freunde auswählt, die Lehrer, die unterrichten, und die Qualität der Ausbildung. Dies wirkt sich später auf die verfügbaren sozialen Netzwerke bei der Arbeitssuche und die Qualität der persönlichen Beziehungen vor Ort aus.

Die Theorien gehen von einem positiven Zusammenhang zwischen Bildungsinvestitionen und Erfolg am Arbeitsmarkt aus. Sie erklären jedoch unterschiedlich, wie sich Bildung auf die Beschäftigung auswirkt.

In der Humankapitaltheorie wird argumentiert, dass Bildung die Produktivität des Einzelnen steigert, was folglich die Arbeitsleistung verbessert und zu höheren Gehältern führt. Im Falle einer internationalen Ausbildung ist dieser Zusammenhang jedoch nicht immer so eindeutig, da die Absolventen ihre Gehaltserwartungen nach der Rückkehr in ihr Heimatland möglicherweise anpassen müssen oder aufgrund der notwendigen kulturellen und sozialen Integration einige Beschäftigungsmöglichkeiten im Gastland nicht wahrnehmen können.

Im Gegensatz dazu vertritt die evolutionsbiologisch beeinflusste



„Signalisierungs-Theorie“ die Auffassung, dass Bildung den Arbeitssuchenden lediglich als Instrument dient, um den Arbeitgebern ihre angeborenen Fähigkeiten zu signalisieren. Mit anderen Worten, es ist die angeborene Fähigkeit und nicht die Bildung selbst, die die Produktivität erhöht. So wird beispielsweise davon ausgegangen, dass Arbeitssuchende mit höherer Bildung vermutlich anpassungsfähiger und motivierter sind und über größere Lernfähigkeiten verfügen.

Frühere Berufserfahrung kann je nach Art der Tätigkeit, des Fachgebiets usw. sowohl eine übertragbare als auch eine nicht übertragbare Fähigkeit sein, weil sie ein breites Spektrum von Tätigkeiten und Kompetenzen einschließlich Teilzeitarbeit, ehrenamtliche Tätigkeiten und Praktika umfassen kann.

Ein gesunder Lebensstil bringt viele Vorteile mit sich, vor allem aber, dass man sich gut fühlt. Es ist leichter, motiviert zu bleiben und ein gutes Vorstellungsgespräch zu führen, wenn man sich gut fühlt. Wer sichtbar gesund ist, sich in guter Verfassung befindet und einen guten Geisteszustand hat, kann leichter bessere Leistungen erbringen und hat vermutlich weniger Krankheitsausfälle und mehr aktive Arbeitstage.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Bereich, in dem Frauen stärker von Flexibilitätsanforderungen des Arbeitsmarktes betroffen sind, unter anderem bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Homeoffice und Teilzeitarbeit beispielsweise ermöglichen Frauen, die sonst nicht arbeiten könnten, den Zugang zur Beschäftigung. Sie kann aber auch zur Marginalisierung von Frauen beitragen, da die Arbeitsplätze häufig in so genannten "sekundären" Marktsektoren mit niedrigen Löhnen, schlechten Arbeitsbedingungen und begrenzten Karriereaussichten angesiedelt sind. Generell können die Offenheit für verschiedene Lösungen und die Kreativität für unorthodoxe Wege dazu beitragen, dieses Gleichgewicht zu finden.

Die Art der Arbeitsplätze kann auch davon abhängen, ob das Unternehmen im städtischen oder im ländlichen Raum angesiedelt ist. Die Kombination von regionalen Anforderungen mit Mobilität kann die Chancen vervielfachen.

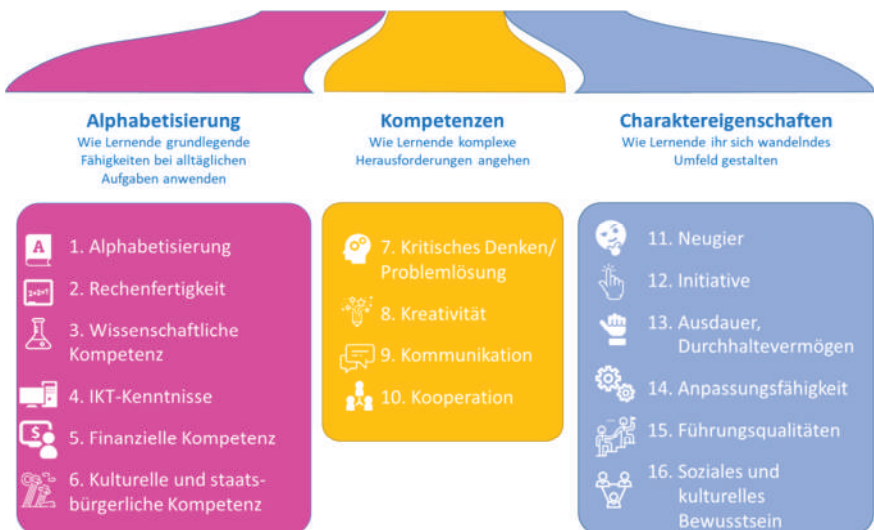
11.8 Arbeitsmarktwissen

Spätestens mit der Corona-Pandemie haben sich arbeitsorganisatorische Modellen wie Teilzeitarbeit und Home Office stärker verbreitet. Die Nachfrage nach vertieften Informatikkenntnissen auf der Benutzerebene ist gestiegen. IKT- oder digitale Kompetenzen sind häufig grundlegende Anforderungen in Bereichen.

Diese “Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts“ sind die Bereiche, in denen man wertvolle Arbeitsmarktvorteile erlangen kann, die sich in Beschäftigungssicherheit und Entlohnung niederschlagen können.

In einem Bericht aus dem Jahr 2015 hat das **Weltwirtschaftsforum** sechzehn **Jahrhundertkompetenzen** hervorgehoben, die für lebenslanges Lernen in der Arbeitswelt unerlässlich sind:

Abbildung 22: Grundlegende Kompetenzen des 21. Jahrhunderts (nach Weltwirtschaftsforum, New Vision for Education, 2015)





Die genannten Fähigkeiten sind für alle Erwerbspersonen relevant. Die Entwicklung oder Ergänzung von Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten ist von zentraler Bedeutung. Lebenslanges Lernen ist ein Muss für alle, die sich beruflich und persönlich weiterentwickeln wollen – kein Diplom oder Abschluss bleibt ewig aktuell. Notwendig ist die Fähigkeit, sich anzupassen, und in der Lage zu sein, Neues zu lernen. Eines ist in jedem Arbeitsumfeld sicher, nämlich die Tatsache, dass sich die Dinge ändern werden und dass das Erlernen neuer Informationen, Methoden und Ausrüstungen in diesem Jahrhundert ein Muss ist und sein wird.

Heutzutage gibt es noch weitere Möglichkeiten, als über die Arbeitsämter einen Arbeitsplatz zu finden. Es ist jedoch sehr wichtig und nützlich, sich bei einer offiziellen, systematischen Regierungseinrichtung zu melden, nicht nur wegen der finanziellen Vorteile (Wohngeld, Fahrgeld, Arbeitslosengeld), sondern auch, weil die angebotenen Dienstleistungen für den Arbeitssuchenden nützlich und vorteilhaft sein können und die Begegnung mit Menschen in der gleichen Situation mindert den Druck.

Die finanzielle Unterstützung ist in der Regel weder von langer Dauer noch eine große finanzielle Hilfe. Die Arbeitsämter bieten jedoch viele Dinge an, die den Wiedereinstieg ins Berufsleben erleichtern und/oder eine Entfremdung von der Arbeitswelt verhindern können, wenn man seinen Arbeitsplatz verloren hat und/oder mit den damit verbundenen emotionalen und sozialen Schwierigkeiten zu kämpfen hat.

Es mag zu einfach klingen, aber Beratung und ein offenes Ohr können sehr wichtig sein. Man kann Empfehlungen erhalten, die der jeweiligen Situation entsprechen. Zu den möglichen Dienstleistungen – oft nur für registrierte Personen – gehören persönliche und gruppenbezogene Beschäftigungsberatung, Gruppentrainings, Weiterbildungsmaßnahmen oder Umschulung, Informationen über Ausschreibungen und Beihilfen, die von der Regierung, der EU oder dem jeweiligen örtlichen Amt angeboten werden. Die Schulungen können die Entwicklung von Fähigkeiten für Arbeitssuchende, das Schreiben von Lebensläufen, Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, digitale



oder sprachliche Programme etc. umfassen; einige Zentren bieten sogar Selbstentwicklungskurse an.

Durch die Teilnahme an den von den örtlichen Ämtern organisierten Aktivitäten erhält man einen strukturierten Zeitrahmen und kann soziale Kontakte aufrechterhalten. Entlassung, Stellenabbau, Kündigung, Verlust des Arbeitsplatzes ist eine der stressigsten Erfahrungen im Leben. Abgesehen von den finanziellen Ängsten, die dies in der Regel verursacht, kann der Stress, den der Verlust eines Arbeitsplatzes mit sich bringt, auch die Stimmung, die Beziehungen und die allgemeine geistige und emotionale Gesundheit stark beeinträchtigen. Die Teilnahme an einer der angebotenen Aktivitäten ist eine Möglichkeit, sich zu beschäftigen, soziale Kontakte aufrechtzuerhalten und etwas Sinnvolles zu tun, wenn man sich in einer Übergangphase befindet.

Der nächste Schritt ist ein aktueller Lebenslauf mit einem guten Profilbild. Auch wenn jemand einen niedrigeren Bildungsstand hat oder einen einfachen Job sucht, ist es gut, etwas zur Hand zu haben, in dem man seine Arbeitserfahrungen beschreibt, um mit einem möglichen Arbeitgeber Kontakt aufzunehmen.

Arbeitsuchenden wird empfohlen, sich über das Durchschnittsgehalt der Stelle zu informieren (z.B. über Online-Lohnvergleichsseiten oder das örtliche Arbeitsamt), die sie annehmen möchten. In Stellenausschreibungen wird häufig erwartet, dass der/die Bewerbende eine Gehaltsvorstellung angibt.

Jedes Unternehmen kann soziale Medien wie Instagram, Facebook, TikTok, YouTube und Twitter usw. nutzen. Deshalb ist die eigene Präsentation und textliche und bildliche Darstellung wichtig.

Nachdem man vorsichtshalber die eigene Online-Präsenz auf Vordermann gebracht hat, gibt es professionelle Plattformen wie LinkedIn oder das neue Indeed, auf denen man sich präsentieren kann. Diese professionellen Websites sind "Teiche, in denen Headhunter nach Schlüsselwörtern fischen", so dass persönliches Interesse und Suchmaschinenoptimierung einen Vorteil bieten können. Es ist von Vorteil, interessiert und spezifisch auszusehen, und in der Zwischenzeit ist es sehr ratsam, nicht verzweifelt zu sein. Wenn man wirklich



technisch versiert ist, gibt es viele kostenlose Möglichkeiten, eine persönliche Website zu erstellen (Weebly, Wix, WordPress), auf der man einen Lebenslauf, ein Portfolio und alle Informationen präsentieren kann, die für einen Arbeitgeber nützlich sein können, um den zukünftigen Mitarbeiter zu beurteilen.

Die Vorbereitung auf ein persönliches Vorstellungsgespräch erfordert Übung. Wenn man ein Smartphone, einen Laptop oder einen Bibliotheksausweis und Zugang zum Internet hat, bietet YouTube eine Menge an Videos, wie man das macht. Das Reden in der Öffentlichkeit ist keine leichte Aufgabe und Vorstellungsgespräche sind stressig. Wenn man sich auf gängige Fragen vorbereitet, über seine Stärken und Vorteile nachdenkt und vor jemandem oder einem Spiegel übt, kann man einen Teil dieses Stresses abbauen – und ein flüssige mündliche Vorstellung hinterlässt einen guten ersten Eindruck.

Bei der Arbeitssuche kommt es immer noch sehr stark auf das Netzwerk und persönliche Beziehungen an. Um das zukünftige Unternehmen oder den Arbeitgeber kennenzulernen, gibt es einige unorthodoxe Wege, einen Job zu finden:

- Online-Networking: Beitritt zu verschiedenen Gruppen, in denen Themen von spezifischem Interesse diskutiert werden, die mit der von Ihnen gesuchten Stelle in Zusammenhang stehen. Oftmals bieten solche Gruppen auch Arbeit oder Möglichkeiten zur Vernetzung und zu persönlichen Treffen an.
- Mit Freunden und Familie über die Arbeitssuche sprechen: Es mag als beschämende Erfahrung empfunden werden, keinen Job zu haben, aber letztendlich kann es wirklich einige Türen öffnen, wenn man die Jobsuche nicht geheim hält. Man kann ein ermunterndes Gespräch ("Peep Talk") oder ein Kurzstatement (Aufzugs-Rede / "Elevator Speech") über die aktuelle Situation und die Bedürfnisse entwickeln. Fragen, über die man nachdenken sollte: "Wer sind Sie als Berufsperson? Welche Erfahrungen haben Sie? Wo / in welcher Position möchten Sie arbeiten? oder Was würden Sie gerne während Ihrer Arbeitszeit tun?" Am besten halten Sie die Antworten bereit, verpackt in ein etwa 1-2-minütiges Gespräch. Je



mehr Personen hören, was genau man braucht, desto wahrscheinlicher ist es, dass jemand auf die richtigen Lösungen kommt.

- Karriere-/Bewerbungsmessen werden von Betrieben, Kammern, Universitäten oder anderen Organisationen organisiert und sind meist für jedermann zugänglich. Es ist einfach, im Internet oder in den sozialen Medien zu suchen, wann eine in der Nähe organisiert wird.
- Ehrenamtliche Arbeit bei Wohltätigkeitsorganisationen in der Freizeit: Den Geist aufrechtzuerhalten, etwas Gutes zu tun, jemandem zu helfen, der in Not ist (in der Regel mehr als der Arbeitssuchende selbst), ist großartig und eine der besten Vernetzungsstellen, wo man mehr Beschäftigungsmöglichkeiten finden kann. Manchmal wird aus einem Teilzeit-Ehrenamt eine Vollzeitbeschäftigung. Ein Freiwilligendienst ist auch eine großartige Gelegenheit, Kompetenzen in den Bereichen Zusammenarbeit, Kommunikation und oft auch Kreativität zu trainieren.
- Business Breakfasts und andere Business Clubs: Erfolgreiche Unternehmen/Unternehmer können Networking-Veranstaltungen organisieren, und es lohnt sich, die Veranstaltungen zu besuchen, die in das eigene Interessengebiet fallen. Dies kann eine Gelegenheit sein, sich in der Gesellschaft von Gleichgesinnten zu präsentieren. Bei solchen informellen Veranstaltungen kann man über freie Stellen in Unternehmen informiert werden.



Referenzen

- Cai, Y. (2011): Towards understanding the factors affecting the employability of international graduates: the case of Finland. International Conference on Employability of Graduates & Higher Education Management Systems [Zum Verständnis der Faktoren, die die Beschäftigungsfähigkeit internationaler Absolventen beeinflussen: Fallstudie Finnland. Internationale Konferenz über die Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventen und Hochschulmanagement-systeme. Wien, 22 - 23 September 2011
- Goetschy, J. (1999): The European Employment Strategy: Genesis and Development in European Journal of Industrial Relations [Die Europäische Beschäftigungsstrategie: Entstehung und Entwicklung]. in: European Journal of Industrial Relations. Volume: 5 issue: 2, page(s): 117-137.
- International Classification of Diseases, Tenth Revision (ICD-10) (2001). Centres of Disease Control and Prevention (CDC), National Centre for Health Statistics (NCHS). USA [Internationale Klassifikation der Krankheiten, Zehnte Revision (ICD-10) (2001). Zentren für Krankheitskontrolle und Prävention (CDC), Nationales Zentrum für Gesundheitsstatistik (NCHS)]. USA:
<https://www.cdc.gov/nchs/icd/icd10.htm#:~:text=The%20International%20Classification%20of%20Diseases,death%20on%20the%20death%20certificate>
- Juhász, F. (1997): A funkcionális kapacitás vizsgálata [Bewertung der funktionalen Kapazität]. Budapest: <https://weborvos.hu/iranyelvek/a-funkcionalis-kapacitas-vizsgalata-54343>
- Leka, S., Jain, A. (2010): Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview [Gesundheitliche Auswirkungen psychosozialer Gefährdungen am Arbeitsplatz: Ein Überblick]. Geneva: WHO Press.
- MacDonald, G. und O'Hara, K. (1998): Ten Elements of Mental Health: Its Promotion and Demotion. Implications for Practice [Zehn Faktoren der psychischen Gesundheit: Ihre Förderung und Verminderung.



Schlussfolgerungen für die Praxis]. London: Society of Health Education and Promotion Specialists

Maslow's Hierarchy of Needs Applied to Employee Engagement (2019) [Die Maslowsche Bedürfnishierarchie, angewandt auf das Mitarbeiterengagement]. Stress Management Society. Harefield, Middlesex, UK. <https://www.stress.org.uk/maslows-hierarchy-needs-applied-employee-engagement/>

Super, D. E. (1970): Work Values Inventory Manual [Handbuch der Arbeitswerte]. Boston: Houghton Mifflin.

The 12 Most Important Skills You Need to Succeed At Work [Die 12 wichtigsten Fähigkeiten, um im Beruf erfolgreich zu sein] (2019). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2019/09/10/the-12-most-important-skills-you-need-to-succeed-at-work/?sh=6cae90651c6a>

Total Worker Health (2020) [Gesundheit von Arbeitnehmern insgesamt]. (2020). Centers of Disease Control and Prevention (CDC), National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). <https://www.cdc.gov/niosh/twh/default.html>

Wheel of Life [Das Lebensrad] (2022). University of North Carolina, The Learning Centre [Das Lernzentrum]. Chapel Hill: <https://learningcentre.unc.edu/tips-and-tools/wheel-of-life/>



12. Wie man eine Aktivität zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen durchführt - Empfehlungen für Berater, Vermittler, Berufsberater

Die Anwendung der Erkenntnisse des Alters- und des der Arbeitsfähigkeits-Managements ist in Zeiten eines sich zunehmend dynamisch verändernden Arbeitsmarktes von entscheidender Bedeutung für die Arbeit mit arbeitslosen Menschen. Die beschriebenen Konzepte können genutzt werden, um die individuelle Arbeitsfähigkeit des Arbeitslosen mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu verbinden. Der hier im Projekt in Vorbereitung befindliche Ansatz kombiniert Einzelarbeit (1,5 Stunden) und Gruppenberatung (2 Tage, 8-16 Teilnehmende). Das kann von einer/m einzelnen Berater:in durchgeführt werden, praktische Erfahrungen zeigen, dass der Einsatz von zwei Dozenten in der Moderation optimal ist.

Wiederholte Gespräche mit dem Kunden können im engeren Sinne als letzte Phase der Förderung der Arbeitsfähigkeit angesehen werden. In Wirklichkeit ist eine wirksame Förderung der Arbeitsfähigkeit jedoch eine langfristige, systematische Aktivität, die mehrmals wiederholt wird (z. B. einmal im Jahr oder einmal alle drei Jahre usw.). In diesem Teil müssen die Erfüllung des persönlichen Plans des Klienten, die Formulierung zusätzlicher Empfehlungen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sowie das allgemeine Klienten-orientierte Feedback umgesetzt werden.

Für die Umsetzung benötigt der Berater eine genaue Kenntnis der Dokumentation des Arbeitsfähigkeitsmanagements des Kunden (die persönliche Akte des Kunden, die sich auf seine Arbeitsfähigkeit konzentriert). In diesem Ordner werden alle relevanten Informationen gesammelt, die in allen Beratungsphasen gewonnen wurden:

- Situationsanalyse / persönliche Diagnostik (Messung der Arbeitsfähigkeit und deren Analyse) - identifizierte Indikatoren für die Arbeitsfähigkeit, -



Formulierung individueller Maßnahmen und beruflicher Ziele, geplante Aktivitäten, - Liste der empfohlenen Schulungs- und Beratungsprogramme ...

Obwohl die individuelle Arbeit vom Berater verlangt, dass er sich zu 100 % auf alle Details dieses Prozesses und während der gesamten Umsetzung konzentriert, darf sie paradoxerweise nicht mechanisch, streng, sondern entspannt und aufgeschlossen erfolgen.

12.1 Förderung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitslosen

1. Gruppenaktivität: die Rolle des Moderators

Die Rolle des Moderators kommt bei allen Gruppenaktivitäten voll zum Tragen. Ein Facilitator ist eine Person, deren Kommunikationsstil es der gesamten Gruppe erleichtert, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es ist eine sehr treffende Metapher, dass der Facilitator die Funktion einer Hebamme einnimmt. Der Facilitator unterstützt den gesamten Prozess als Geburtshelfer, ist aber keineswegs der Elternteil der Lösung. Dieses Elternteil ist eine Gruppe. Der Moderator begleitet alle Gruppenmitglieder (Teilnehmer an der Gruppenaktivität) auf dem Weg, ihre Ideen, Einstellungen, Erfahrungen und ihr Wissen auszutauschen und leitet die gesamte (streng monothematische) Diskussion, um das Ziel zu erreichen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Fähigkeit des Moderators, die richtigen Fragen zu stellen.

2. Individuelle Tätigkeit: Berater/Coach/Führer

Im Allgemeinen können wir sagen, dass ein Facilitator eine Person ist, die direkt Beratung anbietet. Er/sie ist eine Person, die persönlich reif ist und über die notwendige Ausbildung, Kompetenzen, einen angemessenen allgemeinen Überblick und eine Reihe von persönlichen Voraussetzungen für die Erbringung dieser verantwortungsvollen Dienstleistung verfügt. Im Sinne eines Coachings gibt der Facilitator keine Ratschläge, sondern unterstützt die Klienten auf eine positive Art und Weise, ihre Gedanken über sich selbst und die Welt zu klären. Die Hauptaufgabe des Facilitators besteht darin, dem Klienten geeignete Fragen zu stellen, um zielführende individuelle Maßnahmen zu definieren. In



der Praxis überschneiden sich die in der Gruppenarbeit und der Einzelberatung eingesetzten Techniken.

Im Rahmen des Work Ability Managements sollte der Berater für die Unterstützung des arbeitslosen Kunden eine Person sein, die unter anderem über die folgenden Kompetenzen und Eigenschaften verfügt:

- ausreichende Fachkenntnisse im Bereich des Altersmanagements und des Managements der Arbeitsfähigkeit;
- Kompetenzen, die sich auf das Management des Unterstützungsprozesses konzentrieren;
- Kenntnisse über die Besonderheiten der Arbeit mit Arbeitslosen.

Es gibt wichtige persönliche Voraussetzungen, wie zum Beispiel:

- Kommunikationsfähigkeit (Fähigkeit, mit Erwachsenen zu kommunizieren)
- Fähigkeit, seine Emotionen zu kontrollieren (Selbstbeherrschung)
- Optimismus und ruhiges Selbstvertrauen
- Verantwortung
- Taktgefühl, Diskretion, Berufsgeheimnis (einschließlich der Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen)
- Beobachtungsgabe und analytische Fähigkeiten, Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen
- emotionale Zuneigung und gleichzeitig ein rationaler Ansatz zur Problemlösung
- Bereitschaft, sich ständig weiterzubilden
- Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen (Empathie)
- Fähigkeit, zum Handeln zu motivieren
- die Fähigkeit, das Denken von Erwachsenen positiv zu beeinflussen
- Bereitschaft, anderen zu helfen und sie zu beraten
- Geduld, Hilfsbereitschaft und Zugänglichkeit
- organisatorische Fähigkeiten
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen



- Fähigkeit, konfliktreiche Stresssituationen zu bewältigen, Frustrationstoleranz
- Interesse an der Welt und am gesellschaftlichen Geschehen

Bei der Erfüllung seiner Aufgaben muss sich jeder Berater an den Ethikkodex der jeweiligen Beratungsorganisation halten. Aus der Sicht eines Berufsberaters sollte der Ethikkodex mindestens die folgenden Punkte enthalten:

- die Achtung der natürlichen Menschenwürde des Klienten,
- die Achtung der grundlegenden Menschenrechte und Freiheiten des Kunden,
- Anerkennung der 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,
- Garantie für Anonymität, Privatsphäre, Datenschutz und Datensicherheit,
- Unterstützung bei der Entwicklung (oder Erhaltung) der Arbeitsfähigkeit des Kunden.

Bei der Beratung zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, dass der Berater sowohl über Grundlagen der Arbeits- als auch der allgemeinen Psychologie sowie auch sozio-andragogischen Ansätzen (Machalová, 2008) verfügt, aber noch wichtiger ist es, sich bewusst zu machen, dass Expertise für Altersmanagement und Arbeitsfähigkeitsmanagement gegeben ist.

Aktives Zuhören

"Aktives Zuhören ist eine Methode, bei der wir nicht nur registrieren, was der Klient sagt, sondern ihn gleichzeitig dazu ermutigen, weitere Informationen mitzuteilen, Gedanken, Ideen, Meinungen und Einstellungen mit nonverbalen und verbalen Mitteln frei zu äußern." (Košťalova, et al, 2018)

"Die Hauptaktivität beim aktiven Zuhören besteht darin, ein aktives und authentisches Interesse an der Person zu haben, die etwas mitteilt (informiert - laut denkt), und dieses Interesse deutlich zu machen. Das bedeutet, dass man



versucht, die Perspektive der anderen Person zu erkunden, dass man daran interessiert ist, einen Teil ihrer inneren Welt wahrzunehmen, und dass man versucht, sie zu verstehen. Diese aktive Beteiligung kann den Partner in seinem Dasein stärken. Das gegenteilige Verhalten kann hingegen dazu führen, dass die Beziehung gar nicht erst entsteht, oberflächlich oder feindselig wird." (Motsching, Nykl, 2011)

Besonderheiten der Arbeitslosigkeit

In unserer Gesellschaft gibt es immer noch eine Reihe von Stereotypen, die die Arbeitslosigkeit verharmlosen und oft die Schuld für die Arbeitslosigkeit direkt den Arbeitslosen zuschieben. Die Demoralisierung, die mit der Dauer der Arbeitslosigkeit zusammenhängt und in Fatalismus endet, bei dem sich der Langzeitarbeitslose als "Mensch zweiter Klasse" betrachtet, ist sehr ernst und erfordert eine gründliche Kenntnis des Themas durch einen Experten, der mit der Zielgruppe arbeitet. Im Folgenden finden Sie vier Regeln für die Durchführung von Problemlösungsgesprächen (Bregman, 2021):



Tabelle 7: Regeln für die Durchführung von Problemlösungsgesprächen

<p>1. SIE SPRECHEN UND ZUHÖREN LASSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fördern Sie die Suche nach dem Ausweg: "Ausreden" sind OK • Hören Sie aufmerksam und verständnisvoll zu • Vermeiden Sie es, unaufgeforderte und "schlaue/kluge" Ideen anzubieten <p>Fördern Sie den Mut, über Probleme zu sprechen bzw. bei deren Formulierung mitzuwirken.</p>	<p>2. UNTERSTÜTZUNG bei der Klärung der GRÜNDE und URSACHEN</p> <p>Erkennen und Unterscheiden von logischen und psychologischen Aspekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realität und Meinungen trennen • die Beweggründe für die Aktion und die Reaktion untersuchen <p>Zur Sensibilisierung für das Problem beitragen.</p>
<p>Vertrauliche Teilnahme</p>	<p>Detaillierte Problemanalyse</p>
<p>3. NICHT ZU SCHNELL URTEILEN UND BEWERTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichst alle Argumente anhören • Fragen immer als "offene Probleme" stellen • sich bewusst sein, ob eine sofortige Entscheidung oder Zeit erforderlich ist <p>Hilfe bei der Bewertung des Stellenwerts/Schwierigkeitsgrads einzelner Problemfaktoren.</p>	<p>4. DEN PARTNER IM GESPRÄCH DIE MÖGLICHKEITEN ZUR LÖSUNG DES PROBLEMS FINDEN ZU LASSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine "Monologe" des Interviewers • Motivieren, sich ein eigenes Urteil zu bilden und eine eigene Entscheidung zu treffen • Besprechen von Zielen und Möglichkeiten zur Lösung des Problems <p>Ermutigen Sie Ihre Klientin/Ihren Klienten, sich selbst zu überprüfen und zur Kommunikation bereit zu sein.</p>
<p>Sorgfältige Prüfung</p>	<p>Selbsthilfe</p>



12.2 Lehrmittel und Raumvorbereitung

12.2.1 Gruppenarbeit

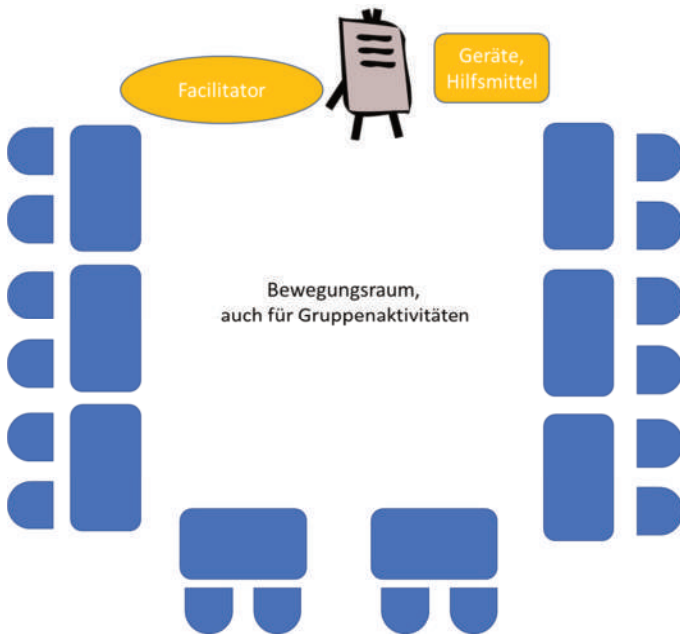
Der Platzbedarf für die Gruppenarbeit ist nicht besonders anspruchsvoll. Es ist sogar möglich, ihn im Freien durchzuführen, wenn das Wetter es zulässt. Bei der Durchführung von Gruppenaktivitäten empfehlen wir immer, Erfrischungen vorzubereiten.

Für die eigentliche Umsetzung benötigen wir:

- Ausreichende Anzahl Tische, Stühle
- Flipchart und Papier, Stifte, Klebeband
- Bild des "Work Ability House" bzw. vorgedruckt (evtl. laminiert)
- Fotokarten (z. B. Storytelling-Karten) oder Wertkarten oder Gefühlskarten

Bei der Wahl des Durchführungsortes ist es notwendig, die Besonderheiten der Moderation in der Gruppenarbeit zu berücksichtigen. Der Moderator hat einen engeren Kontakt zu den Programmteilnehmern (er/sie sitzt nicht hinter den Möbeln, oder seine/ihre Bewegung ist nicht durch den Raum der Tafel / des Flipcharts eingeschränkt). Die Teilnehmenden bilden Kleingruppen bei der Lösung verschiedener Aufgaben oft Mikrogruppen. Verschiedene körperliche Aktivitäten werden eingesetzt, um die Dynamik, aber vor allem die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten.

Abbildung 23: Beispiel für die Raumgestaltung bei Gruppenaktivitäten



12.2.2 Individuelle Beratung

Auch die spezifischen Anforderungen für die Durchführung einer individuellen Beratung sind gering. Alles, was man braucht, ist ein ruhiger, ungestörter Raum, der gut belüftet ist und über eine angenehme Beleuchtung verfügt. Ziel ist es, eine ruhige, kollegiale "Wohnzimmer"-Atmosphäre zu schaffen, in der sich der Klient wohlfühlt und nicht davonlaufen möchte.

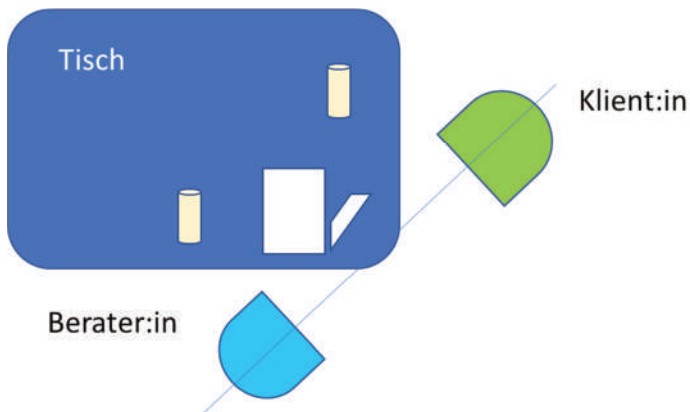
Für die Raumgestaltung wird benötigt:

- 1 Tisch, 2 Stühle
- Die Dokumentation des Kunden zum Work Ability Management:
 - WAI-Fragebogen
 - Ausgefüllte Formulare aus bereits durchgeführten Beratungsaktivitäten und Interviews:
 - die vom Kunden festgelegten beruflichen Ziele

- eine Zusammenfassung der vom Kunden identifizierten Stärken
 - eine Reihe möglicher Bildungs- und Beratungsaktivitäten, die vom Berater empfohlen werden → eine Liste der vom Kunden ausgewählten Bildungs- und Beratungsaktivitäten
 - persönlicher Plan zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit des Kunden
- Vordrucktes (oder laminiertes) Schema: Work Ability House

Bei der Durchführung von Einzelberatungen schlagen wir die folgende Form der Sitzordnung für Klienten und Berater vor.

Abbildung 24: Empfohlene Vereinbarung zwischen dem Berater und dem Klienten





Referenzen

Aptet [eingesehen am 21. Januar 2021]. Verfügbar unter:

<http://no.aptet.sk/preseniorska-edukace/>

Balance Competence [Kompetenzbilanz]. [Abrufdatum 21. Januar 2021].

Verfügbar unter: <https://bilanciakompetenci.sk/>

Bregman, R.: Utopia for Realists [Utopie für Realisten]. Bratislava: N Press, 2021. 270, ISBN: 978-80-82300-28-7.

Koštalová, H.; Cudlíková, M. & Němcová, L. (2018): Satisfied career advisor [Zufriedener Berufsberater]. Prag: EKS, 2018, S. 87, ISBN 978-80-87993-05-7.

Machalová, M.: Andragogical and socio-andragogical counselling in the context of lifelong learning and education [Andragogische und sozio-andragogische Beratung im Kontext von lebenslangem Lernen und Bildung]. In Matulčík, J. (ed.) Acta Andragogica 1.. Bratislava: Gerlach Druck 63-70, ISBN 978-80-89142-14-9.

Motsching, R. & Nykl, L. (2011): Human-centred communication - Understanding yourself and others [Menschenzentrierte Kommunikation - Sich selbst und andere verstehen]. Prag: Grada Verlag, 2011, S. 176, ISBN: 978-80-247-3612-9.

Offer for HR specialists, Slovak Association of Age Management [Angebot für HR-Spezialisten, Slowakischer Verband für Altersmanagement], [eingesehen am 21. Januar 2021]. Verfügbar unter: <https://www.agemanagement.sk/pro-hr-specialistů/>

Siegrist, M. (1996): Development of personality - educational work with unemployed people [Entwicklung der Persönlichkeit - pädagogische Arbeit mit Arbeitslosen]. Bratislava: PRÁCE, 1996, S. 1 358.

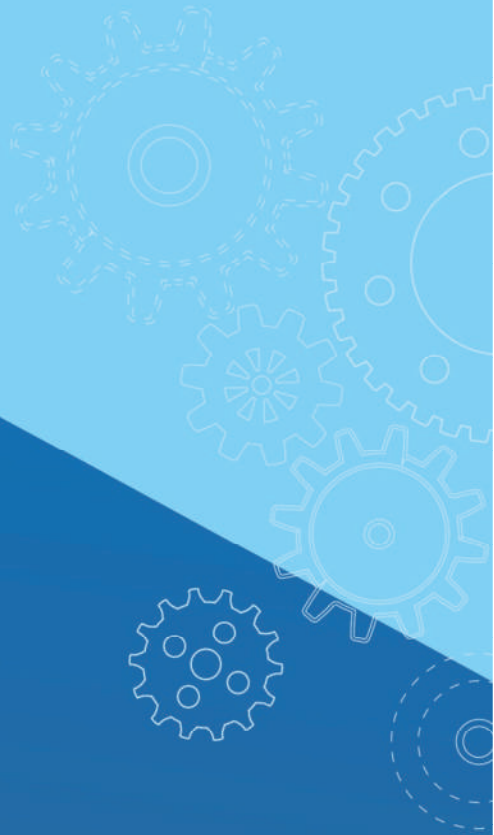


13. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Modell des Hauses der Arbeitsfähigkeit [Work Ability House] (Stand 2009).....	29
Abbildung 2: Haus der Arbeitsfähigkeit (aktualisiert 2016)	33
Abbildung 3: Das Modell der Wissen-Tun-Lücken (Knowing-Doing-Gaps)	36
Abbildung 4: Dynamische Balance von Anforderungen und individuellen Kapazitäten (Tempel & Ilmarinen, 2013)	43
Abbildung 5: Beispiel WAI-Kategorien von Beschäftigten in der Montagefertigung	46
Abbildung 6: Durchschnittliche Indexwerte Montagefertigung nach Altersgruppen	47
Abbildung 7: Idealtypische Darstellung der Entwicklung der Arbeitsfähigkeit ...	54
Abbildung 8: Beispiel für die Mittelwerte aller Items des WAI 2.0 in der Rangfolge der Wertenniveaus.....	57
Abbildung 9: Dimensionen von Beschäftigungsfähigkeit im Zeiten von Erwerbslosigkeit	67
Abbildung 10: Die Ergebnisse des Work Ability Index werden mit einer Ampel-Einstufung verglichen.....	93
Abbildung 11: Werden Sie Profi im Altersmanagement (Quelle: agemanagement.cz website, agemanagement.sk website)	106
Abbildung 12: Statisches Drücken/Ziehen horizontal mit beiden Händen in stehender Position auf P1 (Quelle: die Autoren)	114
Abbildung 13: Handgelenksbeugung auf P2 (Quelle: die Autoren)	115
Abbildung 14: Komplexe Aufgabe auf P3 - Auswahl von Bällen und Ausführung einer Aufgabe auf einen Sprachbefehl (Quelle: die Autoren).....	116
Abbildung 15: Das Modell des Erneuerungszyklus (übernommen von Hudson, 1999)	120



Abbildung 16: Das I-GROW Modell, (zusammengestellt vom Autor basierend auf Komócsin, 2009).....	127
Abbildung 17: IKIGAI (aus Gaines, 2020).....	133
Abbildung 18: Das Rad der Arbeitsfähigkeit (Wheel of Work Ability) für Arbeitslose	136
Abbildung 19: Beispiel – Das Rad der Arbeitsfähigkeit für Arbeitslose.....	138
Abbildung 20: Maslowsche Bedürfnishierarchie, angewandt auf das Mitarbeiterengagement.....	150
Abbildung 21: Physische Arbeitsumgebung.....	152
Abbildung 22: Grundlegende Kompetenzen des 21. Jahrhunderts (nach Weltwirtschaftsforum, New Vision for Education, 2015)	157
Abbildung 23: Beispiel für die Raumgestaltung bei Gruppenaktivitäten	171
Tabelle 1: Vier Kategorien der Arbeitsfähigkeit	44
Tabelle 2: WAI-Punkte und ihre grundlegende Bewertung	45
Tabelle 3: Wichtigste Handlungsfelder zur Förderung der Arbeitsfähigkeit.....	58
Tabelle 4: Einflussvariablen auf Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit (op. cit.: 430)	66
Tabelle 5: Vorgehensweise und Themen zur Beratung nach dem Haus der Arbeitsfähigkeit	99
Tabelle 6: Faktoren, die die psychische Gesundheit beeinflussen	140
Tabelle 7: Regeln für die Durchführung von Problemlösungsgesprächen	169



Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts “Work Ability Management” erstellt.

Dieses Projekt wird Erasmus+ Programm (Leitaktion 2: Strategische Partnerschaften für die Erwachsenenbildung, mit der Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204) in der Laufzeit von September 2020 bis August 2023 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.