

Eine Familie stellt sich vor

WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern



Die Broschüre „**Eine Familie stellt sich vor**“ führt kurz in das Instrument Work Ability Index (WAI) ein, um dann die darauf basierenden Verfahren und Instrumente detailliert zu erläutern. Das Messinstrument WAI bzw. das Work-Ability-Konzept wurde Anfang der 1980er Jahre von dem finnischen Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen u.a. beim FIOH entwickelt. Es bietet Unternehmen und Beschäftigten die Chance, aktuelle sowie sich abzeichnende Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Maßnahmen zu ihrer Wiederherstellung und Verbesserung zu ergreifen.

Das WAI-Netzwerk ist 2003 in Kooperation mit der Bergischen Universität Wuppertal entstanden. Es bietet unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit eine Plattform zum Informations- und Erfahrungsaustausch. Seit 2016 wird das Netzwerk vom Institut für Arbeitsfähigkeit betreut. www.wainetzwerk.de

Die **INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen. www.inqa.de

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
1 Der Ausgangspunkt: Work Ability Index (WAI) bzw. Arbeitsbewältigungsindex (ABI)	7
<hr/>	
2 Instrumente und Methoden rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept	15
<hr/>	
Der ABI-Dialog	15
Das Arbeitsbewältigungs-Coaching®	18
Das Arbeitsfähigkeitscoaching® beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)	21
ABI Plus™	24
Radar-Methode (WAI 2.0 oder Arbeitsfähigkeit 2.0)	26
Anerkennender Erfahrungsaustausch	29
3 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern	33
<hr/>	
Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)	33
Zusammenfassung und Fazit	37
Literatur	42
Impressum	44

Anmerkung zum Gender-Aspekt: Im Text wurde auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet. Dort, wo das nicht möglich war oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt hätte, gelten die gewählten Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Vorwort

Die Arbeitswelt ist im permanenten Wandel – Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung sind nur einige Schlagworte rund um die Arbeit 4.0. Aber wie können Beschäftigte trotz der sich ständig verändernden Anforderungen der Arbeit ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten? Was können die Unternehmen dabei für sie tun? Und was können die Beschäftigten selbst dafür tun?

Fragen, die angesichts steigender krankheitsbedingter Frühverrentungen immer wichtiger werden. Derzeit (2017) scheiden bereits rund 20 Prozent aller Neurentnerinnen und Neurentner krankheitsbedingt aus dem Berufsleben aus, wobei dafür insbesondere psychische Erkrankungen immer häufiger die Ursache sind.

Der Work Ability Index (WAI) hilft nach wie vor, Antworten auf diese Fragen zu finden. Als erprobtes und bewährtes Instrument kann er Impulse für eine gute Arbeitsfähigkeit geben und somit dem Verlust der Arbeitsfähigkeit vorbeugen. Auch das Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ mit seinen verschiedenen Stockwerken – sprich: Handlungsfeldern – hat sich in der Praxis als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Maßnahmen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bewährt. Das zeigen nicht nur die zahlreichen internationalen Forschungsergebnisse rund um den WAI, sondern auch die betrieblichen Erfahrungen mit dem WAI, die in der Vergangenheit in vielen Publikationen vorgestellt worden sind. Insofern verwundert es nicht, dass rund um den WAI eine Reihe von weiteren Instrumenten entstanden sind, die auf dem WAI basieren, aber unterschiedliche Schwerpunkte und Zielsetzungen verfolgen.

Als deutsches INQA-WAI-Netzwerk www.wainetzwerk.de verfolgen wir das Ziel, die Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzepts mit dieser WAI-Instrumentenfamilie und dem Haus der Arbeitsfähigkeit zu fördern. Wir sind eines der führenden Netzwerke, die sich mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept auseinandersetzen. Wir bieten allen WAI-Interessierten eine Plattform und tragen so zum Austausch von Wissen und Erfahrungen über die unterschiedlichen Dialoginstrumente bei. Unser Ziel ist es, Sie als betriebliche Akteurin oder als betrieblichen Akteur dabei zu unterstützen, die Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen. Dem dient auch die vorliegende Broschüre, die einen Überblick über die WAI-Instrumentenfamilie gibt.



Marianne Giesert

Direktorin und geschäftsführende Gesellschafterin, Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH, Mainz



Prof. Dr. Juhani Ilmarinen

Juhani Ilmarinen Consulting GmbH, Vantaa, Finnland, und Ehrenmitglied des WAI-Netzwerks

Einleitung

Mit Blick auf den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel sowie die Gestaltung von alters- und gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen im Zeitalter von Arbeit 4.0 gewinnt der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ weiter an Bedeutung. Sowohl der Begriff als auch das damit verbundene Konzept sind in den 1980er Jahren am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) unter dem damaligen Leiter Juhani Ilmarinen entwickelt worden. Danach bezeichnet Arbeitsfähigkeit die Summe von Faktoren, „die eine Person in einer bestimmten beruflichen Situation in die Lage versetzen, gestellte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen/Tempel 2002: S. 166).

Die Grundlage für die betriebliche Arbeit mit diesem Konzept bildet der Work Ability Index (WAI). Dabei handelt es sich um ein Fragebogeninstrument, das die individuelle Arbeitsfähigkeit einer Person erfasst. Das Instrument wird häufig genutzt, liegt mittlerweile in über 25 Sprachen vor und trägt weltweit dazu bei, die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen.

In der betrieblichen Praxis wird „Arbeitsfähigkeit“ oft mit Gesundheit oder Leistungsfähigkeit von Beschäftigten gleichgesetzt. Tatsächlich erfasst der WAI weder das eine noch das andere, sondern zeigt, inwieweit die psychischen und physischen Anforderungen der Arbeit mit den Voraussetzungen der ausführenden Person in Einklang sind. Dabei spielen neben einem gewissen Maß an Gesundheit als Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit noch weitere Faktoren eine Rolle: Kompetenz, Qualifikationen, Werte, Motivation, Führung und Arbeitsbedingungen. Vieles davon lässt sich positiv beeinflussen und gestalten, was dann wiederum die Arbeitsfähigkeit einer Person verbessern kann.

Mittlerweile sind auf der Basis des Arbeitsfähigkeitskonzeptes und des WAI weitere Instrumente entwickelt worden. Sie alle verfolgen das Ziel, die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten wiederherzustellen, zu erhalten, zu fördern und zu verbessern. Dabei setzen die verschiedenen Instrumente unterschiedliche Schwerpunkte und Akzente. Während die einen z. B. Organisationsentwicklungsprozesse hin zu einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur begleiten, fokussieren andere insbesondere eine wertschätzende Führungskultur oder unterstützen Unternehmen dabei, ein systematisches und nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zu entwickeln.

Diese Broschüre stellt die bekanntesten Instrumente aus der betrieblichen Praxis im Überblick vor. Dabei erfolgt zunächst eine Einführung in den WAI als „Mutter“ aller Instrumente rund um die Arbeitsfähigkeit. Daran anschließend werden u. a. die Zielrichtungen, Methoden, Schwerpunkte und Zeitbedarfe der einzelnen Instrumente erläutert.



**1 Der Ausgangspunkt:
Work Ability Index (WAI)
bzw. Arbeitsbewältigungs-
index (ABI)**



Der Ausgangspunkt

Work Ability Index (WAI) bzw. Arbeitsbewältigungsindex (ABI)

Wo kommt das her?

Die Geschichte des WAI beginnt mit einer Anfrage eines finnischen Versicherungsträgers an das Finnish Institut of Occupational Health (FIOH), ob sich für bestimmte Tätigkeiten Altersgrenzen hinsichtlich des Renteneintritts definieren lassen. Die Abteilung für Arbeitsphysiologie des FIOH, deren Leiter bis 2005 Juhani Ilmarinen war, griff die Frage auf und ging ihr wissenschaftlich nach. In diesem Zusammenhang wurde 1981 eine Studie an rund 6.000 Beschäftigten aus verschiedenen Berufen im öffentlichen Dienst durchgeführt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, wie sich die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten ab 45 Jahren auf der Zeitachse im Zusammenhang mit persönlichen und betrieblichen Faktoren entwickelt. Dafür wurden sieben Fragedimensionen (inkl. einer Krankheitsliste) mit einer vermuteten guten Vorhersagekraft für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsfähigkeit formuliert. Für diesen Fragenkatalog hat sich der Begriff Work Ability Index (WAI) etabliert, in Deutschland wird dafür auch der Begriff Arbeitsfähigkeitsindex bzw. Arbeitsbewältigungsindex (ABI) benutzt.

In Finnland folgten in den 1990er- bis 2000er-Jahren zahlreiche Forschungsprogramme, um den Umgang mit und die Aussagekraft des WAI umfassend zu erforschen. Seitdem wird dieser Index weltweit in der betriebsärztlichen Betreuung und in der betrieblichen Gesundheitsförderung zahlreicher Unternehmen und Berufsgruppen verwendet.

Die erste autorisierte deutschsprachige Fassung wurde 1995 in Österreich durch Heinrich Geißler und Rudolph Karazman als „Arbeitsbewältigungsindex“ vorgestellt. In Deutschland erschien 2001 eine weitere deutschsprachige Übersetzung durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Die endgültige deutschsprachige Fassung, basierend auf der 1998 veröffentlichten zweiten überarbeiteten Auflage des englischen Originals von Tuomi, stellten 2007 Gabriele Freude und Hans Martin Hasselhorn im Handbuch „Der Work Ability Index – ein Leitfaden“ vor (vgl. Hasselhorn/Freude 2007).

Wie funktioniert das?

Der WAI ermittelt anhand eines Fragenkatalogs einen Punktwert. Dieser zeigt an, inwieweit eine Person hinsichtlich ihrer persönlichen Voraussetzungen und den Arbeitsbedingungen in der Lage ist, aktuell und künftig ihre Arbeit zu verrichten (vgl. Tempel/Ilmarinen 2013). Es handelt sich dabei ausdrücklich nicht um eine Maßzahl, die die Gesundheit oder die Leistungsfähigkeit einer bzw. eines Beschäftigten abbildet. Der WAI-Wert gibt vielmehr Auskunft darüber, inwieweit die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person mit den gestellten Anforderungen der Arbeit übereinstimmen. Mit anderen Worten: Beim WAI steht das Potenzial eines Menschen im Mittelpunkt, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Arbeitsanforderung zu erfüllen bzw. zu bewältigen.

Dafür wurden sieben Fragedimensionen (inkl. einer Krankheitsliste) entwickelt:

WAI-Dimension	Punktzahl
1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit	0–10
2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen der Arbeitsfähigkeit	2–10
3. Anzahl der aktuellen vom Arzt diagnostizierten Krankheiten	1–7
4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten	1–6
5. Krankheitstage in den vergangenen 12 Monaten	1–5
6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren	1, 4, 7
7. Psychische Leistungsreserven	1–4
Gesamt	7–49

Jede Antwort ist mit einem bestimmten Punktwert versehen. Die Summe aller Punkte ergibt den WAI-Index, der den erreichten Punkten entsprechend zwischen 7 und 49 liegen kann.

Entscheidend ist, dass sich für alle Werte Ziele für Maßnahmen im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit ableiten lassen:

Punktzahl	Status der Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
7–27	Gering	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen und fördern
28–36	Mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern und fördern
37–43	Gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen und fördern
44–49	Sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Der WAI gibt nur Hinweise hinsichtlich der Ziele bzw. der Richtung von Verbesserungsmaßnahmen. Deren inhaltliche Ausrichtung und Gestaltung sind dann aus der konkreten Arbeitssituation abzuleiten. Als Hilfestellung nennt das von Ilmarinen und Tuomi entwickelte Förderkonzept vier Handlungsfelder, auf denen Maßnahmen zur Wiederherstellung, Verbesserung, Unterstützung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit erfolgen können: (1) Gesundheit inkl. physischer, psychischer und sozialer Leistungsfähigkeit, (2) Arbeitsinhalt und Arbeitsumgebung, (3) professionelle Kompetenz sowie (4) Arbeitsorganisation und Führung.

Der WAI liegt als Kurz- und Langversion vor. Diese unterscheiden sich ausschließlich in der Dimension 3 (Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten). Während in der Langversion 51 Krankheiten aufgelistet sind, werden in der Kurzversion 13 Krankheitsgruppen erfasst.

Wie hoch ist der Aufwand?

Das Ausfüllen des Fragebogens in der Kurzversion dauert ca. 10 Minuten, in der Langversion ca. 15 Minuten. Für die sich daran anschließende Auswertung werden pro Indexberechnung ca. 5 Minuten benötigt. Wie viel Zeit die Ableitung von geeigneten Maßnahmen beansprucht, ist von Fall zu Fall unterschiedlich.

Wer kann die Methode durchführen?

Grundsätzlich können Betriebsärztinnen und -ärzte, Personen aus den Disziplinen Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie Personen mit arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Kenntnissen geeignet sein, den WAI auf betrieblicher Ebene zu erheben.

Was muss man sonst noch wissen?

- ▶ Der Work Ability Index ist eine Maßzahl für die Arbeitsfähigkeit – er misst weder Gesundheit noch Leistungsfähigkeit.
- ▶ Das Instrument erfasst die Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit. Die Antworten spiegeln die berufliche Situation wider. Damit kann das Ergebnis gegebenenfalls eine Aufforderung sein, die Balance zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsfähigkeit der beschäftigten Person durch entlastende Maßnahmen ins Gleichgewicht zu bringen.
- ▶ Beschäftigte sind nicht verantwortlich für einen eventuell schlechten WAI, in diesem Fall rücken eher die Arbeitsbedingungen in den Fokus.
- ▶ Das Instrument zeigt an, dass etwas getan werden muss. Es gibt jedoch keine Informationen, welche konkreten Maßnahmen zur Wiederherstellung, zur Verbesserung oder Sicherung der Arbeitsfähigkeit einzuleiten sind.
- ▶ Interventionsmöglichkeiten zur Verbesserung oder zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bieten die vom WAI-Konzept identifizierten Handlungsfelder Gesundheit, Arbeitsgestaltung und -inhalt, Qualifikation und Weiterbildung sowie Führungskultur und Arbeitsorganisation, die auch im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ thematisiert werden.
- ▶ Der WAI ist ein Präventionsinstrument, das andere Instrumente und Verfahren sinnvoll ergänzen kann, z. B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG oder dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) nach § 84 Abs. 2 SGB IX.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist das Ergebnis zahlreicher gestaltbarer Faktoren. Fasst man sie zusammen, entsteht das in Finnland entwickelte Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Dabei steht jedes Stockwerk mit anderen Stockwerken und zum Umfeld des Hauses in Wechselbeziehung. Wird das Haus nicht instand gehalten, sondern vernachlässigt, ist die Arbeitsbewältigungsfähigkeit gefährdet.

Im ersten Stockwerk sind die physische, psychische und soziale Gesundheit des Menschen angesiedelt. Belastbar ist dieser erste Stock nur, wenn im zweiten Stock nicht nur für eine fundierte Berufsausbildung gesorgt wird, sondern wenn sich die Beschäftigten im Verlauf ihres Arbeitslebens weitere Qualifikationen und Kompetenzen aneignen können, wollen und dürfen. Im dritten Stockwerk sind soziale und moralische Werte, Einstellungen und Überzeugungen beheimatet. Für Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit ist es von besonderer Bedeutung, inwieweit das Selbstverständnis des Beschäftigten mit der Unternehmenskultur übereinstimmt. Der vierte Stock schließlich beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten wie Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsmenge, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Führung usw.

Wichtig ist, dass alle vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Gibt es Probleme mit der Arbeitsbewältigung eines Beschäftigten, muss in jedem Stockwerk sowie auch hinsichtlich der Wechselwirkungen zum Umfeld (Familie, Freunde, Region) nach den Ursachen geforscht und das Verhältnis gegebenenfalls angeglichen werden.

Eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeitsbewältigungsfähigkeit ermöglicht jedem Unternehmen, frühzeitig und vorsorglich Maßnahmen zu ergreifen, um so die „Hausbewohner“ arbeitsfähig zu erhalten und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit zu verhindern. Dabei erstrecken sich die Themenbereiche beim gemeinsamen Hausbau nach den finnischen Erkenntnissen im Wesentlichen auf fünf Handlungsfelder:

- ▶ Gesundheit
- ▶ Kompetenz
- ▶ Werte und Motivation
- ▶ Arbeitsbedingungen und Führung
- ▶ persönliches und soziales Umfeld



Wie nützlich ist das Instrument in der Praxis?

Der Fragebogen erhebt die subjektive Einschätzung des aktuellen Verhältnisses der Anforderungen der Arbeit zur Arbeitsfähigkeit von einzelnen Beschäftigten oder auch der Arbeitsfähigkeit von Belegschaften. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Aussagekraft des WAI haben ergeben, dass die Ergebnisse einer WAI-Erhebung in hohem Maße mit der Einschätzung und Bewertung von Fachleuten aus Arbeitsmedizin und Arbeitswissenschaft übereinstimmen. Insofern gelten WAI-Erhebungen als seriöse Methode, um Arbeitsfähigkeit zu erfassen und die Notwendigkeit von Interventionen anzuzeigen.

Der WAI unterstützt Betriebe und Organisationen dabei, die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch geeignete Aktivitäten und Maßnahmen zu erhalten und zu fördern – unabhängig vom Alter oder Ausgangswert des Indexes. Damit das in der Praxis tatsächlich funktioniert, ist

beim Einsatz des Indexes ein ganzheitliches Vorgehen nötig, das Präventionsansätze im Betrieb auf den genannten Handlungsfeldern verzahnt und verstetigt.


Wo bekomme ich mehr Informationen?

Hasselhorn, H. M./Freude, G. (2007): Der Work Ability Index. Ein Leitfaden (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sonderschrift, Bd. 87). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.

Tempel, J./Ilmarinen, J. (2013): Arbeitsleben 2025 – Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA.

Unter www.wainetzwerk.de gelangen Sie zum Portal des WAI-Netzwerks. Hier finden Sie zahlreiche Informationen rund um den WAI und dessen Anwendungsmöglichkeiten.





Work Ability Index - Fragebogen

Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt FREIWILLIG!

Sind Sie bei Ihrer Arbeit...	
vorwiegend geistig tätig?	<input type="radio"/> O ₁
vorwiegend körperlich tätig?	<input type="radio"/> O ₂
etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig?	<input type="radio"/> O ₃

1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit											
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben? (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)											
O ₀	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	O ₉	O ₁₀	
völlig arbeitsunfähig										derzeit die beste Arbeitsfähigkeit	

2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Arbeitsanforderungen					
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Arbeitsanforderungen ein?					
sehr gut O ₃	eher gut O ₄	mittelmäßig O ₅	eher schlecht O ₂	sehr schlecht O ₁	
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die psychischen Arbeitsanforderungen ein?					
sehr gut O ₃	eher gut O ₄	mittelmäßig O ₅	eher schlecht O ₂	sehr schlecht O ₁	

3. Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten			
Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an.			
Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat.			
		eigene Diagnose	Diagnose vom Arzt
liegt nicht vor		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Unfallverletzungen (z.B. des Rückens, der Glieder, Verbrennungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems von Rücken, Gliedern oder anderen Körperteilen (z.B. wiederholte Schmerzen in Gelenken oder Muskeln, Ischias, Rheuma, Wirbelsäulenerkrankungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Herz-Kreislauf-Erkrankungen (z.B. Bluthochdruck, Herzkrankheit, Herzinfarkt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Atemwegserkrankungen (z.B. wiederholte Atemwegsinfektionen, chronische Bronchitis, Bronchialasthma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Psychische Beeinträchtigungen (z.B. Depressionen, Angstzustände, chronische Schlaflosigkeit, psychovegetatives Erschöpfungssyndrom)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen des Work Ability Index



2 Instrumente und Methoden rund um das Arbeitsfähig- keitskonzept

2

Instrumente und Methoden rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept

Der ABI-Dialog

Wo kommt das her?

Bereits kurz nach der Entwicklung des WAI etablierte sich das Instrument ABI-Dialog in der betriebsärztlichen Arbeit – wiederum zuerst in Finnland, dann auch im deutschsprachigen Raum. Verantwortlich dafür war die Aussagekraft des WAI: Anhand weniger Fragen lässt sich frühzeitig erkennen, bei welchen Beschäftigten die Arbeitsfähigkeit gefährdet ist und wie dringend Präventionsmaßnahmen sind. Bei der betrieblichen Anwendung des WAI zeigte sich, dass es in mehrfacher Sicht sinnvoll sein kann, diesen als Interview durch die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt durchzuführen: Ein doppeltes Abfragen von Krankheiten (im WAI und in der betriebsärztlichen Anamnese) lässt sich so vermeiden, zugleich ermöglichen die Fragen einen guten Gesprächseinstieg in den Themenkomplex „Arbeit, Alter und Gesundheit“. Der ABI-Dialog dient als Instrument für die weitere Interventionsplanung und wird in der Regel in der betriebsärztlichen Praxis angewandt.

Wie funktioniert das?

Bei dieser Methode wird üblicherweise die Langversion des WAI-Fragebogens eingesetzt, weil diese bereits einen ausführlichen Fragenkatalog medizinischer Diagnosen enthält, die im Gespräch mit der bzw. dem Beschäftigten detailliert erörtert werden können. Mit dem ABI-Dialog lässt sich vor allem die aktuelle Arbeitssituation erfassen, also das Verhältnis der Arbeitsanforderungen (Produktivität und Qualität der Arbeit) zur persönlichen Leistungs- und Arbeitsfähigkeit (Lebensqualität und Wohlbefinden). Konkrete Maßnahmen zur Stabilisierung und Förderung der Arbeitsfähigkeit können dann im persönlichen und vertraulichen Gespräch realitätsnah entwickelt werden.

Wie hoch ist der Aufwand?

Der ABI-Dialog erfordert rund 30 Minuten.



Wer kann diese Methode durchführen?

Der ABI-Dialog kann von Betriebsärztinnen und -ärzten, von einem arbeitsmedizinischen oder arbeitspsychologischen Dienst oder einem qualifizierten externen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt werden. Neben der Fachkompetenz ist für den Erfolg des ABI-Dialogs eine berufsspezifische Schweigepflicht wichtig. Ist diese nicht gewährleistet, verschließen sich viele Beschäftigte im Gespräch, da sie nicht sicher sein können, dass Gesprächsinhalte nicht an den Arbeitgeber gelangen.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Das Interview ist in der Regel persönlicher als die schriftliche Befragung. Damit ist ein besseres Eingehen auf die befragte Person

möglich, was zu einer besseren Sensibilisierung für die eigene Arbeitsfähigkeit und deren Erhalt beitragen kann.

- ▶ Im ABI-Dialog steht die aktuelle Arbeitssituation der befragten Person im Mittelpunkt, sprich deren Sichtweisen, Ideen und Wünsche.
- ▶ Basis des ABI-Dialogs ist der mittels des Fragebogens ermittelte ABI-Punktwert. Die daraus resultierende Einschätzung der Arbeitsfähigkeit wird der befragten Person ebenso mitgeteilt wie das Ziel möglicher Interventionen – also Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, verbessern, unterstützen oder erhalten.
- ▶ Die im WAI-Konzept genannten vier Handlungsfelder Gesundheit, Qualifikation und Weiterbildung, Werte und Motivation sowie Arbeitsbedingungen und Führung können als Anhaltspunkte für die gemeinsame Analyse und die Maßnahmenentwicklung dienen.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Sowohl Unternehmen und Organisationen als auch die Beschäftigten können vom ABI-Dialog profitieren. So lässt sich im Dialog klären, wie die Arbeitsanforderungen im Hinblick auf Produktivität und Qualität vom Unternehmen zu gestalten sind, damit diese gegenwärtig und künftig mit der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in eine möglichst stabile Balance gebracht werden können.

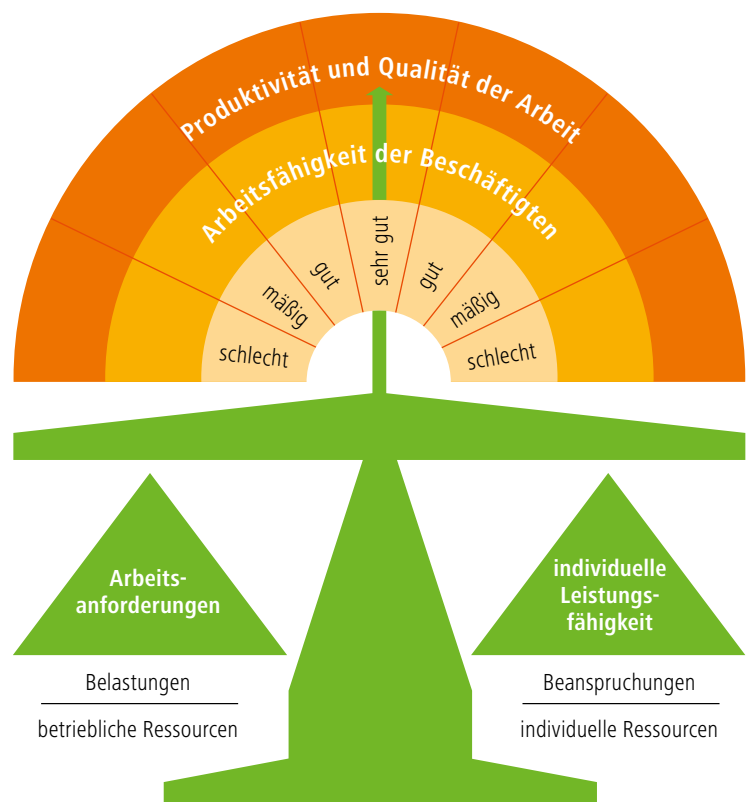
Die Beschäftigten werden im Dialog zum gestaltenden Subjekt und können aktiv (mit-)entscheiden, welche Maßnahmen zur Stärkung ihrer Arbeitsfähigkeit ergriffen werden sollen. Auch der Arbeitsmedizinische Dienst erhält durch diese mitarbeiterzentrierte Kommunikation vertiefte Informationen und somit auch ein besseres Verständnis für die betrieblichen und/oder privaten Belange der Beschäftigten.

Der ABI-Dialog leistet zudem einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Gesundheit bzw. Vorbeugung von Krankheiten auf Seiten der Beschäftigten im Sinne der Primärprävention. Diese setzt ein, bevor eine Schädigung oder Krankheit eintritt und sucht nach den Ursachen und Risikofaktoren, die dazu führen könnten. Aber auch bei der Sekundärprävention ist der ABI-Dialog sinnvoll, da mit seiner Hilfe Erkrankungen frühzeitig erkannt und ein Fortschreiten einer Erkrankung wirkungsvoll verhindert werden kann. Dies beugt Chronifizierungen und einer damit möglicherweise verbundenen Frühverrentung vor.

Und nicht zuletzt kann der ABI-Dialog auch im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sinnvoll eingesetzt werden und dieses vom Gesetzgeber unter bestimmten Bedingungen vorgeschriebene Verfahren ergänzen.

Das Instrument ist grundsätzlich auch für KMU geeignet. Es kann durch den Aufbau einer betrieblichen Datenbank langfristig quantitative Vergleichswerte liefern. Damit bekommen Arbeitgeber die Möglichkeit, zeitnah auf Veränderungen der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten mit Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und betrieblichen Gesundheitsförderung zu reagieren. Auf diesem Wege können steigende Krankenstände in der Zukunft vermieden und die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bzw. verbessert werden.

Arbeitsfähigkeit als Balance zwischen individueller Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen



Quelle: Giesert/Reiter/Reuter 2013: S. 9

Erfahrungen aus der Praxis

Der ABI-Dialog wird in Deutschland in vielen Unternehmen eingesetzt. So führt der Arbeitsmedizinische Dienst des Hamburger Busverkehrsunternehmens VHH PVG den ABI-Dialog seit 2001 kontinuierlich auf freiwilliger Basis bei den Beschäftigten durch. Anlass dafür war das Interesse der Personalverantwortlichen dafür, ob und wie sich eine gute Gesundheitsquote dauerhaft erhalten lässt – trotz wachsender Anforderungen im Beruf und älter werdender Belegschaft. Damit war das Projekt „Von Gesunden und Gesundeten lernen“ geboren. Die betriebliche Arbeitsfähigkeitsanalyse zeigte, dass eine große Gruppe von Beschäftigten keine oder wenige krankheitsbedingte Fehlzeiten über mehrere Jahre hatten. Ebenso wurde man aufmerksam auf Beschäftigte, die nach langer Erkrankung wieder in den Beruf eingestiegen waren und nun mit wenig Fehlzeiten die Arbeit bewältigten. Diese Beschäftigten wurden als „Modelle gesunder Praxis“ aufgefasst und könnten – so die Annahme des Unternehmens – Hinweise für die Wiederherstellung, den Erhalt und auch die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit geben. Externes Beratungspersonal wurde daraufhin beauftragt, diese Hinweise durch Gespräche mit interessierten Beschäftigten herauszufiltern. Die anonymisierten Zusammenfassungen dieser ABI- und Gesundheitsgespräche wurden Grundlage für das aktuelle wie auch künftige Gesundheitsmanagement bei VHH PVG. (vgl. Schramm/Tempel 2011)

Wo bekomme ich mehr Informationen?

Schramm, J./Tempel, J. (2011): ABI-Dialog – Rückblick über zehn Jahre. In: Giesert, M. (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Hamburg: VSA, S. 129–139.

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching®

Wo kommt das her?

Das „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“ (ab-c) basiert auf dem Instrument WAI bzw. ABI. Entwickelt und erprobt wurde die Kombination des Work Ability Index mit dem Coaching-Ansatz als vertrauliches „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ im Rahmen des Forschungsprojekts „Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde (2002–2005). Die Konkretisierung des ab-c als Prozessberatung im Betrieb erfolgte im Projekt SAFE – Salzkammergut: Arbeitsbewältigungsfähigkeit fördern durch das regionale Früh-Erkennungs-Netzwerk, gefördert vom Arbeitsmarktservice Oberösterreich (2006–2007).

Wie funktioniert das?

Das Instrument besteht aus zwei Elementen: dem „persönlich-vertraulichen ab-c“ und dem „betrieblichen Arbeitsbewältigungsworkshop“.

Beim „persönlich-vertraulichen ab-c“ handelt es sich um ein rund einstündiges Einzelgespräch mit möglichst allen Beschäftigten eines Unternehmens bzw. der betreffenden Organisationseinheit. Dabei wird zunächst die persönliche Arbeitsfähigkeit mit dem WAI bzw. ABI erfasst. Im nachfolgenden Gespräch, das in vertraulicher Atmosphäre stattfinden soll, setzt sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter dann mit der eigenen Gesundheit und Kompetenz sowie der Führung, der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen im Unternehmen auseinander und soll Vorsätze fassen, diese zu verbessern. Darüber hinaus dient das Gespräch dem Ziel, die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter im Gespräch zu motivieren, Vorschläge zu machen, wie das

Unternehmen sie bzw. ihn bei der Verbesserung der eigenen Gesundheit und Kompetenz unterstützen kann und welche Rolle dabei Führung, Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen spielen sollen. Insofern werden die Beschäftigten hier als Fachleute in eigener Sache begriffen, die von der beratenden – in der Regel externen – Person zu eigenen Erkenntnissen geführt werden. Das Ergebnis des Gesprächs ist ein individueller Förderplan, in dem Maßnahmen, Wünsche und Bedarfe festgehalten werden.

Im zweiten Baustein „betrieblicher Arbeitsbewältigungsworkshop“ steht die Entwicklung bedarfsgerechter Fördermaßnahmen durch die betrieblich Verantwortlichen im Mittelpunkt. Grundlage dafür ist der sogenannte Arbeitsbewältigungsbericht, der von den externen Beraterinnen bzw. Beratern auf der Grundlage der erhobenen anonymisierten und zusammengefassten Daten erstellt und den Personen mit Entscheidungsfunktion im Betrieb vorgelegt wird. Der Bericht enthält

- ▶ eine personalwirtschaftliche Kennzahl über den durchschnittlichen IST-Stand der Arbeitsbewältigung der Gesamtbelegschaft bzw. von Abteilungsbelegschaften (WAI im Mittelwert),
- ▶ einen Überblick über die Verteilung der Arbeitsbewältigungs-Konstellationen (Häufigkeitsverteilung) im Gesamtbetrieb bzw. dort, wo es die Beschäftigtenanzahl zulässt, auch von Abteilungen (> 10 Beschäftigte/ab-c-Teilnehmende).

Darüber hinaus sind die in den Gesprächen genannten Förderthemen anonymisiert und nach Häufigkeit der Nennungen enthalten. Damit werden die aus Sicht der Teilnehmenden relevanten Aspekte deutlich, die ihre Arbeitsbewältigungsfähigkeit positiv beeinflussen können. Ziel des Workshops ist ein auf dieser Grundlage entwickelter umsetzungsreifer Maßnahmenplan, der der Belegschaft als Ergebnis des Prozesses zurückgemeldet wird.

Wie hoch ist der Aufwand?

Für die Einzelgespräche sind rund 60 Minuten pro Beschäftigte/n zu veranschlagen, hinzu kommt die Gesprächsdokumentation durch die beratende Person, für die rund 10 bis 15 Minuten anzusetzen sind. Die Erstellung des Arbeitsbewältigungsberichts im Anschluss an den betrieblichen Workshop beansprucht dann noch einmal rund vier Stunden. Der Zeitaufwand für die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen ist unterschiedlich.

Wer kann die Methode durchführen?

Grundsätzlich wird das ab-c nur von ausgebildeten ab-c-Beraterinnen und -Beratern durchgeführt. Dafür ist die Teilnahme an der Anwenderschulung Arbeitsbewältigungs-Coaching® (2 Tage) erforderlich. Zielgruppe für die Anwenderschulung sind Präventivfachkräfte aus Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Sicherheitstechnik, Beraterinnen und Berater für demografischen Wandel, Betriebliches Gesundheitsmanagement und ähnliche Themenfelder. Das ab-c sollte zudem ausschließlich in den Händen von Personen liegen, die sich zur Verschwiegenheit im Umgang mit personenbezogenen Daten und zur Einhaltung der Durchführungsregeln verpflichten. Näheres zu den Anwenderschulungen finden Sie unter www.arbeitsbewaeltigungscoaching.eu/qualifizierung.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Das ab-c ist ein Beratungsinstrument, das bei den Beschäftigten auf persönlich-vertraulicher Ebene Denkanstöße und Handlungsimpulse zum Erhalt der eigenen Arbeitsbewältigungsfähigkeit gibt. Zudem liefert dieses Verfahren auf betrieblicher Ebene durch die anonyme Zusammenfassung eine hochwertige Steuerungsgrundlage, die zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft beitragen kann.
- ▶ Das Instrument ist für Unternehmen geeignet, die dem demografischen Wandel mit einer mitarbeiterorientierten und wertschätzenden Unternehmenskultur begegnen wollen.
- ▶ Das ab-c kann die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung sinnvoll ergänzen.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Der ab-c-Prozess verfolgt das Ziel, die Selbstbeobachtungs- und Selbstmanagementkompetenz sowohl des Unternehmens als auch und insbesondere aller Beschäftigten zu fördern. Ermöglicht wird das durch die mit dieser Methode verbundenen offen-vertrauensvollen, ergebnis- und lösungsorientierten Förderdialoge. Dabei profitieren die Beschäftigten vom ab-c

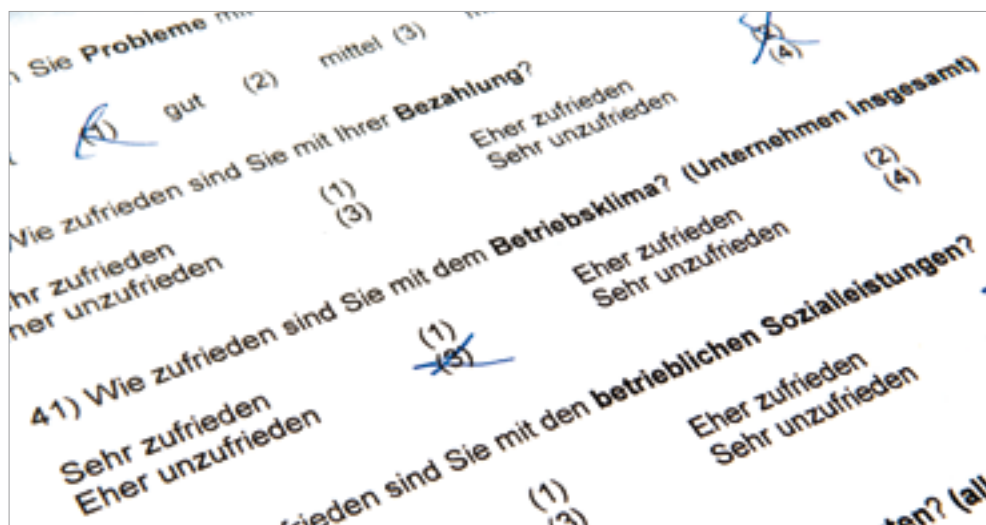
durch ein Mehr an Gesundheit und Arbeitszufriedenheit sowie durch einen Zugewinn von Lebensqualität im Berufs- und Privatleben. Die Unternehmen wiederum profitieren vom Erhalt bzw. Ausbau der Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaften durch die Sicherung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Zudem erhöhen sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber, was in Zeiten des Fachkräftemangels vorteilhaft bei der Personalrekrutierung und -bindung ist.

Wo bekomme ich mehr Informationen?

Gruber, B./Frevel, A. (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching – Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb, 2. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Gruber, B./Frevel, A. (2013) Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern. Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. 2. aktualisierte Auflage, Dortmund/Berlin.

Unter www.ab-c.eu finden Sie weitere Informationen sowie die Termine der Ausbildungsseminare „Anwendung des Beratungswerkzeugs Arbeitsbewältigungs-Coaching“.



Das Arbeitsfähigkeitscoaching® beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)

Wo kommt das her?

Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching) wurde in den Forschungs- und Qualifizierungsprojekten „Neue Wege im BEM“ (2010–2013) sowie „BEM-Netz“ (2013–2015) entwickelt, die beide von verschiedenen Trägern der öffentlichen Hand gefördert worden sind.

Das AFCoaching unterstützt Beschäftigte dabei, nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder im Betrieb Fuß zu fassen. Es zeigt Wege auf, die Balance zwischen den Arbeitsanforderungen einerseits und den individuellen Möglichkeiten andererseits herzustellen. Beschäftigte haben Anspruch auf ein BEM-Verfahren nach § 84 Abs. 2 SGB IX, wenn sie innerhalb von zwölf Monaten insgesamt sechs Wochen arbeitsunfähig waren.

Wie funktioniert das?

Seit der gesetzlichen Verankerung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) im Jahr 2004 stehen die Unternehmen und Organisationen vor der Herausforderung, geeignete Strukturen und Abläufe für diesen Prozess zu entwickeln und zu etablieren. Die Erfahrungen zeigen, dass es für den Erfolg des BEM sinnvoll ist, auf schon vorhandene Strukturen, Abläufe und kulturelle Faktoren des jeweiligen Unternehmens aufzubauen. So ist gewährleistet, dass der Prozess nicht nur definiert, sondern auch „gelebt“ werden kann. Das Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching) kann hier Unterstützung sein, da es als Rahmenkonzept entwickelt wurde und der jeweiligen Situation eines Unternehmens angepasst werden kann.

Um den Prozess des BEM im Unternehmen zu verankern, verfolgt das AFCoaching einen Dreiebenen-Ansatz:

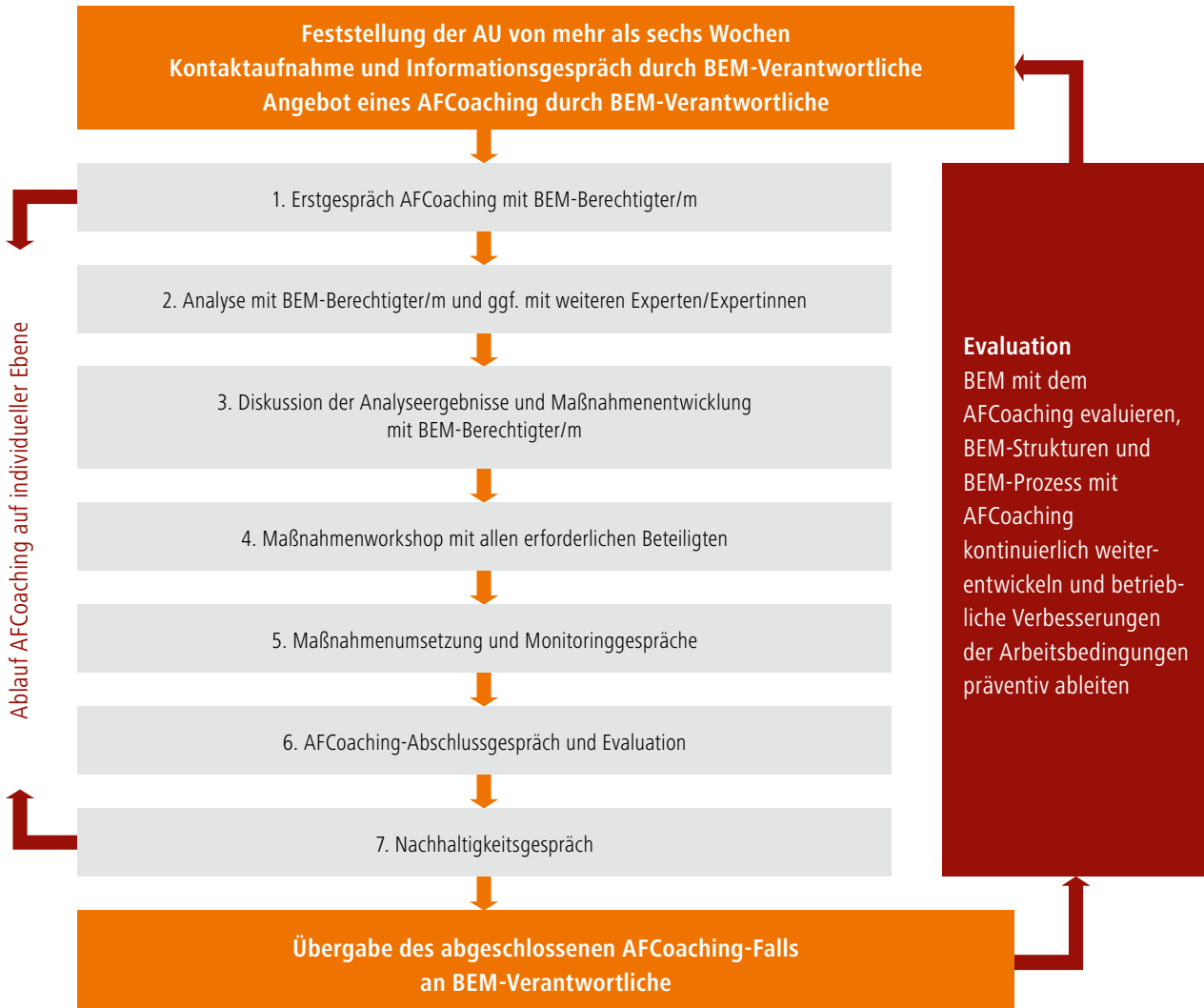
Betriebliche Ebene: Es gilt, solche Strukturen im Betrieb zu schaffen, die das Handlungsfeld BEM im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit den weiteren Bereichen betrieblicher Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung fest verzahnen. Dafür können Betriebs- und Dienstvereinbarungen hilfreich sein.

Überbetriebliche Ebene: Zielführend ist zudem die Einrichtung eines BEM-Unterstützungsnetzwerks (z. B. Integrationsämter, Krankenkassen, Rentenversicherungen), dessen Fachexpertise gegebenenfalls im konkreten BEM-Fall hinzugezogen werden kann.

Individuelle Ebene: Das AFCoaching unterstützt BEM-Berechtigte in ihrer aktiven Rolle bei der Wiederherstellung, dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeitsfähigkeit. Kernstück ist die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen durch den BEM-Berechtigten selbst und den Verantwortlichen auf betrieblicher Ebene (z. B. Führungskräfte und Interessensvertretung). Das erhöht einerseits die Akzeptanz von beschlossenen Maßnahmen aufseiten der Beschäftigten, trägt andererseits aber auch den Voraussetzungen und Möglichkeiten im Unternehmen Rechnung. Indem alle Beteiligten einschließlich des BEM-Berechtigten in die Entscheidungsprozesse der Eingliederung eingebunden sind, erfüllt das AFCoaching den partizipativen Anspruch, den der Gesetzgeber für das Eingliederungsverfahren mit der „Beteiligung der betroffenen Person“ fordert. Die Grafik auf Seite 22 zeigt den genauen Ablauf des AFCoachings.

Im Anschluss jedes BEM-Verfahrens werden der Ablauf und der Erfolg bewertet. Dieser strukturierte kennzahlenbasierte Evaluationsprozess bildet die Basis für die kontinuierliche Verbesserung des BEM im Unternehmen.

Sieben Schritte des Arbeitsfähigkeitscoachings auf individueller Ebene



Quelle: eigene Darstellung nach Giesert/Reiter/Reuter 2013

Wie hoch ist der Aufwand?

Die betriebliche Eingliederung von BEM-Berechtigten vom Erstgespräch bis zur Überprüfung der Maßnahmen und zum Abschluss erfordert je nach Komplexität des Einzelfalls zwei bis zehn Coachingtermine. Die jeweiligen Sitzungen dauern rund eine Stunde, alle Sitzungen erfolgen in einem Zeitraum von zwei bis sechs Monaten. Insbesondere bei psychischen Erkrankungen kann das Verfahren auch länger dauern, allerdings

sollte die Endlichkeit des AFCoachings im Auge behalten werden.

Für ein erfolgreiches AFCoaching, das alle internen und externen Ressourcen ausschöpft, sind gute Rahmenbedingungen unverzichtbare Voraussetzung. Dafür empfiehlt sich im Vorfeld ein professionelles Projekt auf betrieblicher Ebene, das die vorhandenen Strukturen und Verfahren im Sinne des BEM weiterentwickelt und fort-schreibt.

Wer kann das AFCoaching durchführen?

Grundsätzlich haben Unternehmen zwei Möglichkeiten, das AFCoaching in ihrem Betrieb durchzuführen: Entweder sie lassen eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter zum zertifizierten AFCoach ausbilden oder sie beauftragen externes AFCoaching-Personal. Wichtig für den Erfolg des Verfahrens ist, dass die coachende Person tatsächlich qualifiziert und zertifiziert ist. Das ist sie dann, wenn sie an den in der Qualifizierung vorgesehenen sieben Präsenzschtungstagen teilgenommen und zudem selbst einen begleiteten realen Coachingprozess durchgeführt hat. Personen, die sich zum AFCoach ausbilden lassen wollen bzw. ausgebildet werden sollen, sollten Kenntnisse und Kompetenzen aus den Bereichen Arbeits- und Gesundheitswissenschaft, BGM und BEM sowie Organisationsentwicklung, Gesprächsführung und Moderation mitbringen.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Wenn Sie im Unternehmen einen BEM-Prozess mit dem AFCoaching erfolgreich durchführen möchten, müssen Sie zunächst geeignete Strukturen nach innen wie nach außen schaffen. Nur dann können alle Ressourcen tatsächlich genutzt werden.
- ▶ Für die Begleitung und Unterstützung der BEM-Berechtigten ist Vertraulichkeit, Datenschutz sowie dessen Akzeptanz wesentlich.
- ▶ Bei der Analyse der Ausgangssituation und der Entwicklung von Maßnahmen sind die im Arbeitsfähigkeitskonzept genannten Handlungsfelder Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsbedingungen und Führung sowie das familiäre, persönliche und regionale Umfeld von zentraler Bedeutung.
- ▶ Die aktive Mitarbeit der bzw. des BEM-Berechtigten ist Voraussetzung für den Erfolg des Verfahrens.
- ▶ Für den Erfolg des AFCoaching ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten (AFCoach, BEM-Berechtigte, Führungskraft, Interessensvertretung etc.) an der Lösungsfindung beteiligen, konstruktiv mitarbeiten und sich an die Vereinbarungen halten.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Gerade die steigende Zahl von krankheitsbedingten Frühverrentungen, auch und insbesondere wegen psychischer Erkrankungen, unterstreicht die Notwendigkeit von erfolgreichen Eingliederungsverfahren auch als präventive Maßnahme. Wäre das BEM im betrieblichen Alltag mehr als eine lästige Pflichtübung (als was es teilweise in Unternehmen zu häufig betrachtet wird), könnte dies auch zu einer Verringerung der Zahl von Frühverrentungen wegen gesundheitlicher Probleme beitragen. Derzeit (2017) scheiden jedes Jahr rund 20 Prozent aller Neurentnerinnen und Neurentner krankheitsbedingt aus dem Berufsleben aus. Würden mehr Unternehmen das BEM-Verfahren in Kombination mit dem AFCoaching einsetzen, ließe sich diese Zahl vermutlich senken. Die folgenden Punkte unterstreichen den Nutzen von AFCoaching für die Unternehmen:

- ▶ Prävention von Leistungsminderungen bei den Beschäftigten durch den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit
- ▶ Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit auch mit alternden Belegschaften
- ▶ Langer Verbleib des Fach-, Prozess- und Erfahrungswissens der langjährig Beschäftigten
- ▶ Verbesserung von Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten durch Beteiligung
- ▶ Verbesserung der Unternehmenskultur
- ▶ Steigerung der Attraktivität des Unternehmens, dadurch bessere Mitarbeiter- und Kundenbindung sowie bessere Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt.

Und auch die Beschäftigten profitieren:

- ▶ Vermeiden von Arbeitslosigkeit und Frühverrentung aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen
- ▶ Erhalt der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, Aufbau eigener Ressourcen
- ▶ Beteiligung bei der Arbeitsplatzgestaltung
- ▶ Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

Erfahrungen aus der Praxis

Seit dem Auftakt sind bis Ende 2017 knapp über 100 AFCoaches in ca. 25 unterschiedlichen Betrieben qualifiziert worden. Bei den meisten der Betriebe handelte es sich um Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, wobei diese zum Teil durch kleinere dezentrale Einheiten auch KMU-ähnliche Strukturen aufwiesen. Die Branchen der Betriebe waren sehr unterschiedlich, vertreten waren öffentliche Verwaltungen ebenso wie das produzierende Gewerbe.

Zudem ergaben sich neue Einsatzformen. So unterstützte das AFCoaching auch Beschäftigte, die die notwendige Voraussetzung des BEM von sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit im Zeitraum von zwölf Monaten nicht erfüllt haben. Und in angepasster Form hat es sich auch für Selbstständige als geeignet bei der Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit erwiesen. Ebenso wurden bereits Erfahrungen im Hinblick auf die Unterstützung arbeitssuchender Personen gesammelt.

Wo bekomme ich mehr Informationen?

Reuter, T./Liebrich, A./Giesert, M. (2017): Das Arbeitsfähigkeitscoaching® bei der Betrieblichen Eingliederung – ein wichtiger Baustein der Prävention. In: Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, S. 108–118.

ABI Plus™

Wo kommt das her?

Der Arbeitsbewältigungsindex Plus™ wurde in Österreich im Rahmen des Programms „Fit in die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ für die Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA) und die Pensionsversicherungsanstalt (PVA) entwickelt, in deren Eigentum sich das Instrument auch befindet. Der ABI Plus™ besteht aus 74 Items, die in acht Skalen zusammengefasst wer-

den. Es handelt sich dabei um eine Erweiterung des ursprünglichen Arbeitsbewältigungsindex um die Dimensionen:

- ▶ Einstellungen und Werte,
- ▶ Fähigkeiten und Kenntnisse sowie
- ▶ Arbeitsbedingungen.

Der Fragebogen wird in Österreich unter anderem im Rahmen der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes (fit2work-Betriebsberatung) eingesetzt. In Deutschland findet der Fragebogen bisher keine Anwendung.

Wie funktioniert das?

Das Instrument erhebt neben dem Work Ability Index (Kurzform) weitere Daten im Rahmen der sogenannten Freiburger Beschwerdeliste zur Einschätzung

- ▶ der eigenen Kompetenz,
- ▶ der eigenen Fähigkeit und Fertigkeiten,
- ▶ der eigenen Werte und Einstellungen,
- ▶ der Zusammenarbeit und der Führung im Betrieb,
- ▶ der Arbeitsanforderungen und Handlungsspielräume sowie
- ▶ der erlebten Belastung.

Die Angaben zu Alter, Geschlecht, Arbeitszeit, Wegzeiten zur Arbeit etc. runden das Bild ab.

Die erhobenen Daten werden im Rahmen eines zusammenfassenden Berichts den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Darin enthalten sind ein kompakter Datenbericht sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse in einer Power-Point-Präsentation. Eine Differenzierung der Ergebnisse ist bei einer Gruppengröße ab 15 Personen möglich.

Die Anwendung des Fragebogens ist im Rahmen einer Prozessbegleitung bzw. als Bestandteil eines innerbetrieblichen Projekts vorgesehen. Dabei sollten die Beschäftigten mindestens zweimal befragt werden: Einmal zur Analyse der Ist-Situation am Anfang des Projekts, ein zweites Mal nach dem Ende des Projekts, um den Erfolg von im Projekt entwickelten Maßnahmen zu überprüfen und zu bewerten. Jede Befragung wird durch

die Arbeitsfähigkeitserhaltenen KG begleitet, die in diesem Kontext auch für die Qualitätssicherung der Befragung zuständig ist.

Wie hoch ist der Aufwand?

Die Bearbeitungsdauer des Fragebogens liegt bei 10 bis 15 Minuten. Da die Auswertung standardisiert ist, ermöglicht das automatisierte Auswertungsprogramm eine Berichterstellung innerhalb von maximal drei Tagen.

Wer kann die Methode durchführen?

Den ABI Plus™ können Personen mit arbeitswissenschaftlichen bzw. gesundheitswissenschaftlichen Kenntnissen sowie Beraterinnen und Berater aus dem Bereich Organisationsentwicklung durchführen. Vorteilhaft sind zudem Kenntnisse im Bereich Gesprächsführung und Moderation.

Die Datenauswertung und Berichterstellung obliegt der österreichischen Arbeitsfähigkeitserhaltenen KG.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Der ABI Plus™ wurde in deutscher Sprache validiert, das Instrument liegt auch auf Serbisch, Kroatisch, Slowenisch und Türkisch vor.
- ▶ Der ABI Plus™-Fragebogen wird standardmäßig online ausgefüllt, gegebenenfalls ist auch eine Papierversion des Fragebogens zum Ausfüllen vorhanden.
- ▶ Zusätzlich zum statistischen Bericht wird ein ausführlicherer deskriptiver Bericht angeboten, der alle Ergebnisse entsprechend des finnischen Arbeitsfähigkeitsmodells darstellt.
- ▶ Die Erhebung ist immer in eine Prozessbegleitung bzw. ein Projekt/Programm mit einer innerbetrieblichen Projektstruktur eingebettet. Eine Durchführung als isoliertes Modul in den Betrieben ist nicht möglich.
- ▶ Der Fragebogen findet außerhalb Österreichs bisher keine Anwendung.

- ▶ In Österreich wird der Fragebogen vonseiten der PVA und AUVA den Betrieben unter gewissen Bedingungen (Projektstruktur, professionelle Durchführung, mind. zwei Erhebungen) zu Selbstkosten zur Verfügung gestellt.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Mit diesem Instrument lassen sich neben dem klassischen WAI zusätzliche Kennwerte für die Dimensionen „Werte“, „Kompetenz“ sowie „Arbeitsbedingungen und Führung“ ableiten – analog zum finnischen Arbeitsfähigkeitsmodell. Diese zusätzlichen Daten können zur gezielten Förderung der Arbeitsbewältigung eingesetzt werden (Tempel/Ilmarinen 2013: S. 239).

Der Fragebogen ABI Plus™ ist gut mit anderen Fragebögen kompatibel. In der betrieblichen Praxis sind gute Erfahrungen z. B. in Kombination mit Fragen zur Fehlerkultur, zum Commitment und zum Qualitätsmanagement gemacht worden. Der ABI Plus™ kann auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung (Evaluierung) psychischer Belastung angewendet werden. In Österreich existiert hierzu eine Vereinbarung von Arbeitsinspektorat, Allgemeiner Unfallversicherung und den Umsetzenden der fit2work-Betriebsberatung.

Wo bekomme ich mehr Informationen?

Kloimüller, I./Czeskleba, R. (2013): Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten. Das Bautagebuch für das Haus der Arbeitsfähigkeit. Im Auftrag der AUVA und PVA. Online downloadbar unter: <http://www.abiplus.net/start/wp-content/uploads/2013/06/Bautagebuch-für-das-Haus-der-Arbeitsfähigkeit-Fit-für-die-Zukunft.pdf>.

Czeskleba, R./Kloimüller, I. (2017): Das Screening-Instrument „ABI Plus™“ und „fit2work“ – Erfahrungen aus Österreich. In: Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, S. 89–107.

Radar-Methode (WAI 2.0 oder Arbeitsfähigkeit 2.0)

Wo kommt das her?

Die Radar-Methode – auch WAI 2.0 bzw. Arbeitsfähigkeit 2.0 genannt – wurde im Rahmen des finnischen Programms „Good Work – Longer Career“ entwickelt, das von 2010 bis 2013 durchgeführt wurde. Anlass war der Wunsch finnischer Betriebe nach einem praxisnahen Instrument zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie zur Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz (wellbeing at work). Das zu entwickelnde Instrument sollte die

Unternehmen dazu befähigen, Verbesserungsmaßnahmen gezielt und vor allem priorisiert zu entwickeln und umzusetzen.

Hintergrund für den Wunsch der Unternehmen nach einem solchen vereinfachenden Instrument ist die Tatsache, dass Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz von sehr vielen Faktoren abhängt. Deshalb sind die Betriebe häufig dabei überfordert, die Bedeutsamkeit einzelner Maßnahmen für den Gesamterfolg zu erkennen und zu bewerten. Die Folge ist dann, dass an (zu) vielen „Baustellen“ gleichzeitig und mit mäßigem Erfolg gearbeitet wird. Der Ansatz „Arbeitsfähigkeit 2.0“ mit dem sogenannten „Personen-Radar“ und dem „Betriebs-Radar“ greift diese Problematik auf und hilft dabei, Handlungsfelder und Maßnahmen im Dialog zu identifizieren und zu priorisieren.



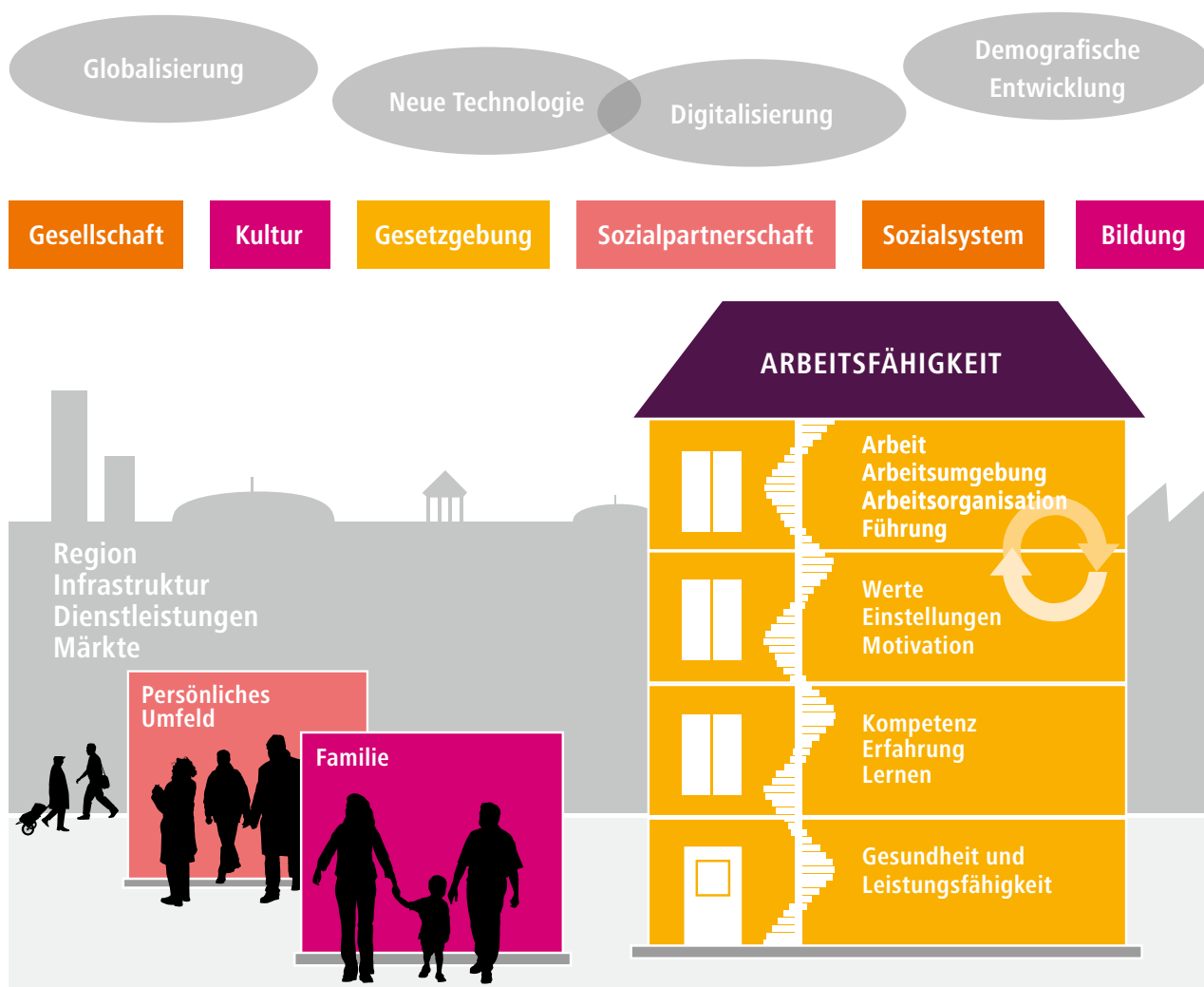
Wie funktioniert das?

Die Radar-Methode besteht aus dem „Personen-Radar“ und dem „Betriebs-Radar“. Es handelt sich um ein Instrument, das zunächst Kennzahlen zu allen Aspekten des Arbeitsfähigkeitskonzepts erhebt (Personen-Radar). Im Anschluss daran folgt ein Dialogprozess (Betriebs-Radar), der die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen im Betrieb priorisiert.

Der validierte „Personen-Radar“ umfasst insgesamt 23 geschlossene Fragen, die sich auf die folgenden Dimensionen beziehen:

1. Gesundheit und Leistungsfähigkeit
2. Kompetenz, Erfahrungen, Lernen
3. Werte, Einstellungen und Motivation
4. Arbeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Führung
5. Familie sowie soziales und regionales Umfeld
6. geschätzte Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Work Well-Being Index (WWBI)

Das modernisierte Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Juhani Ilmarinen 2016, Graphic Design Milja Ahola

Drei offene Fragen, die aus dem Konzept des Anerkennenden Erfahrungsaustausches (siehe Seite 29) stammen, schließen den Erhebungsbogen ab. Dieser Fragebogen, der von den Beschäftigten ausgefüllt wird, ermöglicht Aussagen über die Einschätzung der Arbeitsbedingungen (Workplace Well-being Index), das aktuelle Wohlbefinden bei der Arbeit (Work Well-Being Index) sowie die geschätzte Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability Estimate). Die Ergebnisse des Personen-Radars dienen neben Ergebnissen weiterer Erhebungsverfahren (z. B. der Gefährdungsbeurteilung, Altersstrukturanalyse, Gesundheitsbericht) als Grundlage für den „Betriebs-Radar“.

Der „Betriebs-Radar“ fördert den notwendigen Dialog zur Bewertung der Ergebnisse und die daraus abzuleitenden Maßnahmen. Durchgeführt wird der Prozess von einer Steuerungsgruppe, die von externer Seite durch sogenannte „Facilitatoren“ (= Unterstützer) begleitet wird. In der Steuerungsgruppe arbeiten dann Personen mit unterschiedlichen betrieblichen Funktionen gleichberechtigt zusammen. Neben der Unternehmensführung und der Arbeitnehmervertretung sowie Sicherheitsfachkräften sind das z. B. Vertreterinnen und Vertreter aus Personalentwicklung und Betriebsmedizin. Auf Grundlage der oben skizzierten Ergebnisse (Personen-Radar mit weiteren Daten) wird ein systematischer Dialog geführt, der auch zum besseren Verständnis der anderen Sichtweisen dient. Ein sich anschließender Priorisierungsprozess legt zunächst fest, in welchem Stockwerk (Handlungsfeld) des Hauses der Arbeitsfähigkeit begonnen wird, um anschließend die Reihenfolge der wesentlichen Verbesserungsmaßnahmen nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machbarkeit festzulegen. Nach der Umsetzung und Evaluation des ersten Stockwerks können die weiteren Handlungsfelder entsprechend der Priorisierung angegangen werden.

Wie hoch ist der Aufwand?

Der Fragenbogen (Personen-Radar) nimmt ca. 15 Minuten je Beschäftigten in Anspruch. Für die Umsetzung des Betriebs-Radars sind ca. zwei Tage zu veranschlagen. Nicht enthalten darin sind Vorgespräche für die Prozessgestaltung und die Festlegung der Steuerungsgruppe, die Vorbereitung für die schriftliche Befragung, die Zeit für die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse sowie schließlich die Umsetzung und erneute Evaluation der beschlossenen Maßnahmen.

Wer kann die Radar-Methode anwenden?

Der Prozess wird von einer qualifizierten Facilitatorin bzw. einem qualifizierten Facilitator durchgeführt. Um eine solche bzw. ein solcher zu werden, ist eine zweitägige Facilitatorenschulung erforderlich. Neben externen Beraterinnen und Beratern können diese Ausbildung auch Personen aus der betrieblichen Praxis absolvieren. Kenntnisse und Kompetenzen in den Bereichen Arbeitswissenschaft, Organisationsentwicklung, BGM, Moderation und empirische Sozialforschung sind dabei von Vorteil.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Die Betriebsparteien müssen sich einig sein, einen solchen Prozess zu beginnen und auch zu Ende zu führen. Geschäftsführung und Interessensvertretung müssen für den Dialogprozess offen sein und müssen zustimmen, dass die Beteiligten der Steuerungsgruppe unabhängig von ihrer hierarchischen Position das gleiche Stimmrecht haben.
- ▶ Der Prozess wird von einem qualifizierten Facilitator durchgeführt. Ziel ist es, dass das erste Handlungsfeld (Stockwerk) mit einem Facilitator und später die weiteren selbstständig durch den Betrieb angegangen werden können. Es bietet sich an, dass die Betriebe ihre eigenen Facilitatoren qualifizieren oder externe Beratung hinzuziehen.

- Das Instrument ist mit einer Lizenzgebühr von 4 Euro pro Fragebogen und Beschäftigten mit einer Deckelung von 1.000 Euro pro Betrieb/Standort verbunden.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Das neue Instrument wurde in über 100 Betrieben der finnischen Technologieindustrie (z. B. Elektronik, Maschinenbau, Metallindustrie, IT-Branche, Beratung) und auch bereits in einigen Betrieben in Deutschland erprobt. Die Betriebe berichten, dass sie mit diesem Instrument schneller und wirksamer als früher Maßnahmen umsetzen. Auch die Priorisierung gemeinsam im Dialog spart nach diesen Einschätzungen aus der Praxis Zeit und Aufwand, zudem seien die Maßnahmen konkreter. Da auch die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen geprüft wird, stehen viele Unternehmen dem Einsatz des Instruments aufgeschlossen gegenüber. Die Radar-Methode scheint auch insgesamt zu einer besseren Unternehmenskultur beizutragen. Insgesamt führt die Radar-Methode im Ergebnis zu weniger, dafür aber zu den wichtigsten Maßnahmen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen insofern, dass mithilfe des Instruments Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich gezielt und priorisiert entwickelt und umgesetzt werden können.

Wo bekomme ich mehr Informationen?

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, S. 72–85.

Anerkennender Erfahrungsaustausch

Wo kommt das her?

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist ein praxiserprobtes Führungsinstrument, das um die Jahrtausendwende in Österreich entwickelt wurde. Dieses Instrument rückt im Unterschied zur üblichen betrieblichen Praxis die Zeiten der Anwesenheit einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters und nicht die Abwesenheitszeiten in den Mittelpunkt. Das schärft den Blick der Führungskräfte für vorhandene Ressourcen von Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden der Mitarbeiter. Damit verbunden ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, betriebliche Gesundheitspolitik neu zu gestalten oder zu verändern.

Beim Anerkennenden Erfahrungsaustausch lernen die Führungskräfte von ihren Beschäftigten und machen diese zu Expertinnen und Experten ihrer Arbeit. Das Instrument nutzt dabei die Erfahrungen der Beschäftigten, um Defizite der Arbeit zu identifizieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu erfahren. Es richtet sich insofern an Gesunde und Gesundete, also jene Personen, die arbeitsfähig sind und die sonst weniger im Fokus stehen – eben weil sie gesund sind. Durch dieses partizipativ-teilnehmende Führungsverhalten stellt sich zudem ein Gefühl der Wertschätzung und der Anerkennung bei den Beschäftigten ein, was zusätzliche Gesundheitsressourcen weckt.

Wie funktioniert das?

Das Instrument besteht aus drei Elementen:

1. den systematischen, aner kennenden Mitarbeitergesprächen,
2. der strukturierten Auswertung des Erfahrungsaustauschs mit allen gesund(et)en Gesprächspartnern sowie
3. einer festgelegten betrieblichen Kommunikationsstrategie für die Ergebnisse und Maßnahmenableitung.



Das Mitarbeitergespräch findet im Regelfall als Vier-Augen-Gespräch zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft statt. Ziel ist dabei, die Person mit ihrer Arbeitsleistung zu würdigen. Dabei sollte auch deutlich werden, dass die subjektiven Erfahrungen und die Einschätzung der eigenen Arbeitssituation durch den jeweiligen Mitarbeiter bedeutsam sind. Wichtig in diesem Zusammenhang ist zudem, dass die Führungskraft transportiert, dass sie sich aufrichtig für die Sicht und Einschätzung des Mitarbeiters interessiert.

Der Erfahrungsaustausch basiert auf folgenden fünf Leitfragen:

1. Was gefällt Ihnen am meisten bei der Arbeit?
2. Was stört und belastet Sie am meisten?
3. Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie als Erstes verbessern?
4. Auf was sind Sie besonders stolz als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter unseres Unternehmens?
5. Was unternimmt aus Ihrer Sicht das Unternehmen für die Gesundheit der Beschäftigten?

Ergänzt werden diese ursprünglichen Leitfragen häufig mit der folgenden Frage:

6. Können Sie Ihre Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter (bei Jüngeren: die nächsten Jahre) ausführen?
Wenn ja, wie können wir das unterstützen?
Wenn nein, was müsste sich ändern?

In diesem Gespräch werden einerseits die Stärken, andererseits die Schwachpunkte im Unternehmen und der Arbeit aus Sicht des bzw. der Beschäftigten thematisiert. In einer schriftlichen Gesprächsnotiz – die ausschließlich bei der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter verbleibt – werden Inhalte und Ergebnisse festgehalten.

Das Protokoll dient als Erinnerungsstütze, mit dessen Hilfe die Inhalte strukturiert, anonymisiert und unabhängig ausgewertet werden können. Dabei werden Stärken und Schwächen in Kategorien zusammengefasst, am Ende zeichnet sich ein konkretes Bild der Bewertung der Arbeitssituation seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Die so entstandenen Listen mit detaillierten Stärken- und Schwächeneinschätzungen der Arbeitssituation und des Unternehmens bilden den Ausgangspunkt zur Ableitung von Maßnahmen, deren Umsetzung im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegt.

Wie hoch ist der Aufwand?

Die Dauer der Gespräche ist je nach Gesprächsbedarf unterschiedlich und kann erfahrungsgemäß zwischen 10 und 90 Minuten betragen, im Durchschnitt sind rund 30 Minuten anzusetzen. Danach folgt die systematische Auswertung der Hinweise der Beschäftigten zu Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Wer kann die Methode durchführen?

Der Anerkennende Erfahrungsaustausch ist ein Instrument für Führungskräfte. Um diese Dialogform zu praktizieren, sollten Führungskräfte mit den Grundlagen der Gesprächsführung, mit der konkreten Systematik der Gesprächsführung, der Dokumentation und der Auswertung sowie dem finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept vertraut sein.

Was muss ich sonst noch wissen?

- ▶ Vor der ersten Einladung zu den Gesprächen muss die Belegschaft über das Vorgehen und die Zielsetzung umfassend informiert werden.
- ▶ Die durch die Gespräche entstehende Stärken- und Schwächeneinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildet eine wesentliche und ergänzende Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die Führungskraft selbst, aber auch für das Unternehmen.
- ▶ Die Gespräche fördern einen achtsamen und wertschätzenden Umgang miteinander.
- ▶ Die Gespräche haben einen positiven Einfluss auf die gesamte Belegschaft.

Wie nützlich ist das Instrument in der betrieblichen Praxis?

Das strukturierte Vorgehen des Instruments Anerkennender Erfahrungsaustausch bildet eine gesundheitsrelevante betriebliche Ressource, ohne dass das für viele Beschäftigte sensible Thema Gesundheit ausdrücklich angesprochen wird. Führungskräfte erhalten auf diesem Weg wertvolle Hinweise auf betriebliche Gestaltungsmaßnahmen, mit denen sie die Arbeitssituationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stetig verbessern können. Der Anerkennende Erfahrungsaustausch kann auch mit anderen Formen des Mitarbeitergesprächs (z. B. Qualifizierungsgespräch, Mitarbeiterjahresgespräch) kombiniert werden.

Wo bekomme ich mehr Informationen?

Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G. (2004): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch: Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.

Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H./Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt a. M./New York: Campus-Verlag.



3 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern

3

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern

Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit

Das WAI-Netzwerk ist seit dem Jahr 2003 unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). INQA bietet Unternehmen und Beschäftigten Unterstützung und Wissen im Kontext gezielter Veränderungsprozesse der Arbeitskultur an, damit Arbeit auch in Zukunft am Wirtschaftsstandort Deutschland sicher, gesund und wettbewerbsfähig bleibt. In diesem Sinne ist das Motto der Initiative „Zukunft sichern – Arbeit

gestalten“ zu verstehen. INQA wurde 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen.

Zur Systematisierung der Aktivitäten, Hilfestellungen und Unterstützung dienen folgende vier an das Haus der Arbeitsfähigkeit angelehnte personalpolitische Handlungsfelder: (1) Personalführung, (2) Chancengleichheit und Diversity, (3) Gesundheit und (4) Wissen und Kompetenz. Umfangreiche Informationen zu INQA erhalten Sie unter www.inqa.de.

Die vier Handlungsfelder der Initiative Neue Qualität der Arbeit



Angebote von INQA für den „Hausbau“

Neben den in dieser Broschüre beschriebenen Instrumenten bietet INQA eine Vielzahl von weiteren nützlichen Angeboten, die Sie als Arbeitgeber, als Personalverantwortliche/r oder als Mitglied eines Personal- bzw. Betriebsrats dabei unterstützen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten in Betrieben und Institutionen zu erhalten und zu fördern. www.inqa.de/Angebote

Offensive Mittelstand

Interessant und hilfreich für die betriebliche Praxis sind insbesondere die Unternehmenschecks und Potenzialanalysen, da diese das ganze Spektrum der vier INQA-Handlungsfelder abdecken. Die Instrumente wurden als gemeinsame Praxisstandards von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der INQA, veröffentlicht. Ziel ist es, auch kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Potenziale zu überprüfen und auszuschöpfen.

Die mittlerweile sieben Instrumente umfassende Methodenfamilie beinhaltet „Checks“ zu den Themen (1) Guter Mittelstand, (2) Personalführung, (3) Gesundheit, (4) Wissen und Kompetenz, (5) ORGACheck der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) als Standard für die Arbeitsschutzorganisation sowie systematische Potenzialanalysen mit den Themenfeldern (6) Innovation sichert Erfolg sowie (7) Betriebliche Bildung. Sie dienen der Selbstbewertung von Unternehmen und können damit Impulse für notwendige Veränderungen liefern.

Jede dieser Praxisvereinbarungen ist modular aufgebaut und formuliert für die relevanten Themen des jeweiligen Schwerpunkts Handlungsbedarfe, die in der Reflexion der spezifischen Situation des eigenen Unternehmens ermittelt werden. Auf der Grundlage dieser Handlungsbedarfe werden in einem zweiten Schritt Maßnahmen priorisiert und festgelegt, die im Unternehmen umgesetzt werden sollen.

Nach dieser Selbstbewertung kann die Durchführung des Checks und somit die damit verbundene systematische und strukturierte Arbeitsweise durch eine Selbsterklärung dokumentiert werden. Weitere Informationen zur Offensive Mittelstand und den Praxisvereinbarungen erhalten Sie unter www.offensive-mittelstand.de.

unternehmensWert:Mensch und unternehmensWert:Mensch plus – zwei Förderprogramme für die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen

Die Programme zielen darauf ab, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) für die Herausforderungen der Arbeitswelt zu sensibilisieren und nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen. Dafür setzen sie auf professionelle Prozessberatung unter Beteiligung der Beschäftigten. Während Ersteres kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Lösungen für eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik mittels professioneller Prozessberatung unterstützt, nimmt das zweite den personalpolitischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarf im Zusammenhang mit der digitalen Transformation in den Blick.

Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten können bis zu zehn Beratungstage in Anspruch nehmen. Gefördert werden 50 bis 80 Prozent der Beratungskosten. In einigen Bundesländern gelten abweichende Regelungen. Weitere Informationen unter www.unternehmens-wert-mensch.de.

INQA-Audit

Neben den Checks der Offensive Mittelstand ist auch das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ als weiteres Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit zu nennen, das ebenfalls alle vier INQA-Themenfelder zum Gegenstand hat. Das Audit kann von KMU und großen Unternehmen gleichermaßen durchgeführt werden.

Ziel des Audits ist es, unter Einbindung der Beschäftigten nachhaltige Veränderungsprozesse in Unternehmen und Verwaltungen anzustoßen und so die Arbeitsbedingungen langfristig zu verbessern.

Das Instrument sensibilisiert Unternehmen, Beschäftigte sowie Mitglieder von Betriebs- und Personalräten für die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen und unterstützt sie dabei, diesen aktiv zu begegnen – um auch in Zukunft attraktiv, innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Weitere Informationen zum Audit erhalten Sie unter www.inqa-audit.de.



4 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassung und Fazit

4

Der Work Ability Index mit seinen Auswertungskategorien ist vor fast 40 Jahren in Finnland entstanden. Seitdem hat sich viel getan. Über die Jahre hinweg hat sich der WAI von einem Fragebogeninstrument immer mehr zum Dialoginstrument über die Handlungsfelder des Arbeitsfähigkeitskonzepts entwickelt. Die hier aufgeführten Instrumente mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten (s. Tabelle) unterstreichen das. Im Mittelpunkt der durch die Instrumente angestoßenen Dialoge steht stets die Ableitung von Maßnahmen zur menschen- und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung mit dem Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten, zu fördern und wiederherzustellen.

Der partizipative Ansatz des Arbeitsfähigkeitskonzepts mit unterschiedlichen Instrumenten der WAI-Familie ist mittlerweile in kleinen, mittleren und großen Unternehmen deutschlandweit etabliert. Er bietet die Möglichkeit, durch gezielte Maßnahmen für Unternehmen und Beschäftigte Arbeit auch bei Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen im Rahmen der Digitalisierung so zu gestalten, dass die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ausreichend Berücksichtigung findet.

Betriebliche Beispiele wurden und werden im WAI-Netzwerk dazu gesammelt (siehe auch die Broschüre „Why WAI?“, BAuA 2013).

WAI-Instrumentenfamilie im Überblick

	ABI-Dialog/WAI-Gespräch	Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)	Arbeitsfähigkeits-Coaching (AFCoaching)	
Fassung des WAI-Fragenbogens	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI kurz oder lang 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI kurz oder lang 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dimension 1 und 2 des WAI 	
Methodisches Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ 	
Anforderungen an die durchführende Person (Kenntnisse und Kompetenzen)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitswissenschaft/ Gesundheitswissenschaften ▶ Gesprächsführung ▶ ggf. quantitative Datenauswertung (für Unternehmensbericht) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitswissenschaft/ Gesundheitswissenschaften ▶ Organisationsentwicklung ▶ qualitative & quantitative Datenauswertung ▶ Gesprächsführung, Moderation ▶ erforderlich: Teilnahme an Anwenderschulung Arbeitsbewältigungs-Coaching® (2 Tage) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitswissenschaft/ Gesundheitswissenschaften ▶ Organisationsentwicklung ▶ Grundlagen BGM, insbesondere BEM ▶ Gesprächsführung, Moderation ▶ erforderlich: Teilnahme an Anwenderschulung „Qualifizierung zum AFCoach“ 	
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ individueller WAI-Wert (auch mehrfach erhoben: Zeitverlauf) bei Aufbau einer betrieblichen Datenbank zusätzlich wie WAI-Beschäftigtenbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Datensatz mit anonymisierten WAI-Ergebnissen (auf Gruppenebene analysierbar) ▶ qualitative Aussagen der MA (Förderbedarf zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit) ▶ Maßnahmenkatalog (nach Workshop) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ individuelle Werte der WAI-Dimensionen 1 und 2, Analyse von Ressourcen und Defiziten aller Faktoren des Hauses der Arbeitsfähigkeit, Analyse der Rahmenbedingungen, Maßnahmenkatalog, Maßnahmenumsetzung 	
Effektivster Anwendungsbereich (wo liegt der größte Nutzen?)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär-, Sekundär-, Tertiärprävention, Rehabilitation (Prozessbegleitung notwendig) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär- und Sekundärprävention 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sekundär- und Tertiärprävention (insbesondere fallbezogenes AFCoaching), Rehabilitation ▶ Primärprävention (bei Verknüpfung mit dem BGM) 	

	ABI PLUS™	RADAR/WAI 2.0	Anerkennender Erfahrungsaustausch	INQA-Instrumente
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI kurz sowie 63 weitere Items 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ modifizierter WAI (Personen-Radar) mit 26 Items 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine explizite Verwendung des WAI/ basiert auf dem finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine explizite Verwendung des WAI/ basiert auf dem finnischen Arbeitsfähigkeitskonzept
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ quantitativ & qualitativ
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitswissenschaft/ Gesundheitswissenschaften ▶ Organisationsentwicklung ▶ qualitative & quantitative Datenauswertung ▶ Gesprächsführung, Moderation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitswissenschaft/ Gesundheitswissenschaften ▶ Gesprächsführung ▶ ggf. quantitative Datenauswertung (für Unternehmensbericht) ▶ erforderlich: Teilnahme an Facilitatoren-schulung WAI 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ qualifizierte Führungskräfte (insbesondere Gesprächsführung, Möglichkeiten im Haus der Arbeitsfähigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ qualifizierte Akteurinnen und Akteure in Unternehmen; für die Anwendung der Instrumente der Offensive Mittelstand ist eine Berater/-innenausbildung notwendig
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ individuelle Werte von 8 Skalen, darunter auch des WAI, Analyse der einzelnen Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzepts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse der einzelnen Faktoren des Arbeitsfähigkeitskonzepts, Work Well-Being Index, geschätzter Arbeitsfähigkeitsindex, Maßnahmenkatalog 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stärken und Verbesserungsbereiche auf individueller und betrieblicher Ebene, Maßnahmenkatalog auf betrieblicher Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stärken und Verbesserungsbereiche vor allem auf betrieblicher Ebene, teilweise auch auf individueller Ebene (je nach Instrument)
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär- und Sekundärprävention 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär- und Sekundärprävention 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär- und Sekundärprävention, Tertiärprävention 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Primär- und Sekundärprävention

	ABI-Dialog/WAI-Gespräch	Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)	Arbeitsfähigkeits-Coaching (AFCoaching)	
Zeitaufwand (MA = Mitarbeiter/ Mitarbeiterin)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einzelgespräch ca. 30 min/MA ▶ 15 min Dokumentation pro MA ▶ ggf. Zeit für das Erstellen eines Unternehmensberichts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einzelgespräche 60 min/MA ▶ Gesprächsdokumentation ▶ durch Berater/Beraterin: 10–15 min ▶ Erstellung Arbeitsbewältigungsbericht betrieblicher Workshop (4 Std.) ▶ Voraussetzung ist die Sensibilisierung der Entscheider und Entscheiderinnen im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fallbezogenes AFCoaching: 2–10 Coachingsitzungen à 60 min ▶ Voraussetzung ist die Einführung eines umfassenden BEM mit dem Rahmenkonzept AFCoaching 	
Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI-Fragebogen ▶ Auswertungsschema ▶ optional WAI-Software 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI-Fragebogen, Dokumente zur Erfassung und Kodierung der persönlich-vertraulichen Gespräche, Auswertungsdatenbank 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ umfassende Dokumente zu allen Coachingschritten im sog. Arbeitsfähigkeitsbuch (Erläuterungen zum Verlauf, Datenschutzerklärung, Coachingvertrag etc.) 	
Eignung für KMU	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gut geeignet für KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gut geeignet für KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rahmenkonzept und fallbezogenes AFCoaching, gut geeignet für mittlere und große Unternehmen ▶ bei kleinen Unternehmen nur fallbezogenes AFCoaching 	
Alleinstellungsmerkmal gegenüber den anderen Formen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ individuumszentriert ▶ leicht integrierbar in betriebsärztliche Arbeit ▶ anlassbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ableitung von Maßnahmen auf Organisationsebene 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionalisierung des BEM, fallbezogenes Vorgehen ▶ Einbeziehung auch von außerbetrieblichen Akteuren ▶ Berücksichtigung Umfeld (persönliches Umfeld, regionale Umgebung) 	

	ABI PLUS™	RADAR/WAI 2.0	Anerkennender Erfahrungsaustausch	INQA-Instrumente
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bearbeitung des FB 10–15 min inkl. Instruktion/MA ▶ Gesamtauswertungsdauer ca. 1–3 Tagen (automatisierter Prozess) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bearbeitung Personen-Radar: ca. 15 min./MA ▶ Betriebs-Radar mit Steuerungsgruppe ca. 2 Tage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ pro Gespräch ca. 30 Minuten pro MA ▶ ggf. Zeit zur anonymisierten Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ je nach Instrument. Für die Erhebung der Stärken und Verbesserungsbereiche ca. 60 min
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ABI Plus™-Fragebogen bzw. Onlinetool 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ WAI-2.0-Fragebogen bzw. Onlinetool 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ keine spezifischen Dokumente notwendig – Gesprächsinhalte sollten schriftlich fixiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ je nach Instrument existieren Fragebögen, Checklisten, Self-Assessment-Unterlagen
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gut geeignet für KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gut geeignet für KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ gut geeignet für KMU 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ teilweise spezifische Aufarbeitung der Themen für KMU
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kennwerte für alle Ebenen des Arbeitsfähigkeitskonzepts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ durch Betriebs-Radar strukturierter Dialog- und Priorisierungsprozess auf Unternehmensebene 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ speziell für Führungskräfte entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ niederschwelliges Angebot für zahlreiche betriebliche Akteure und Entscheidungsträger

Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013): Why WAI? – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. 5. Auflage. Dortmund/Berlin.

Czeskleba, R./Kloimüller, I. (2017): Das Screening-Instrument „ABI Plus™“ und „fit2work“ – Erfahrungen aus Österreich. In: Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, S. 89–107.

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, S. 72–85.

Geißler, H./Bökenheide, T./Geißler-Gruber, B./Schlünkes, H./Rinninsland, G. (2004): Der Anerkennende Erfahrungsaustausch: Das neue Instrument für die Führung. Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.

Geißler, H./Bökenheide, T./Schlünkes, H./Geißler-Gruber, B. (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt a.M./New York: Campus-Verlag.

Giesert, M./Reiter, D./Reuter, T. (2013): Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte. Düsseldorf.

Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (2017) (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA.

Gruber, B./Frevel, A. (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching – Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb, 2. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Gruber, B./Frevel, A. (2013): Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern. Arbeitsbewältigungs-Coaching® als Antwort auf neue Herausforderungen. 2. aktualisierte Auflage, Dortmund/Berlin.

Hasselhorn, H. M./Freude, G. (2007): Der Work Ability Index. Ein Leitfaden (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sonderschrift, Bd. 87). Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

Ilmarinen, J. (2009): Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 35 (1), S. 1–5.

Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. Giesert, M., Hamburg: VSA.

Kloimüller, I./Czeskleba, R. (2013): Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten. Das Bautagebuch für das Haus der Arbeitsfähigkeit. Im Auftrag der AUVA und PVA. Online downloadbar unter: <http://www.abiplus.net/start/wp-content/uploads/2013/06/Bautagebuch-für-das-Haus-der-Arbeitsfähigkeit-Fit-für-die-Zukunft.pdf>.

Liebrich, A./Reuter, T./Giesert, M. (2017): Arbeitsfähigkeit messen und fördern – Methoden und Instrumente rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept. In: Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): *Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten*. Hamburg: VSA, S. 58–63.

Reuter, T./Liebrich, A./Giesert, M. (2017): Das Arbeitsfähigkeitscoaching® bei der Betrieblichen Eingliederung – ein wichtiger Baustein der Prävention. In: Giesert, M./Reuter, T./Liebrich, A. (Hrsg.): *Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten*. Hamburg: VSA, S. 108–118.

Schramm, J./Tempel, J. (2011): ABI-Dialog – Rückblick über zehn Jahre. In: Giesert, M. (Hrsg.): *Arbeitsfähig in die Zukunft*. Hamburg: VSA, S. 129–139.

Weiterführende Literatur:

Tempel, J./Ilmarinen, J. (2013): *Arbeitsleben 2025*, Hrsg. Giesert, M., Hamburg: VSA.

IMPRESSUM**Eine Familie stellt sich vor**

WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Fachliche Beratung

Marianne Giesert, Tobias Reuter, Prof. Dr. Anja Liebrich (Institut für Arbeitsfähigkeit, Mainz)

Text

Marianne Giesert, Tobias Reuter, Prof. Dr. Anja Liebrich (Institut für Arbeitsfähigkeit, Mainz)
KONTEXT – Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

Redaktion

Ute Gräske (INQA/BAuA)

Bildnachweis

Fotoagentur FOX, Lindlar

Gestaltung

eckedesign, Berlin

Druck

Druckerei Kettler, Bönen

ISBN

978-3-88261-242-4

1. Auflage, Berlin, Februar 2018

Diese und weitere Publikationen erhalten Sie unter
www.inqa.de/publikationen.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Initiative Neue Qualität der Arbeit

