

Erhalt und Förderung von Arbeits- und Erwerbssfähigkeit



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Arbeitsfähigkeit

Die Auswirkungen des demografischen Wandels und des gesetzlichen Renteneintrittsalters von 67 Jahren führen zu einer längeren Verweildauer im Erwerbsleben und zu einer steigenden Anzahl an älteren Beschäftigten innerhalb der

Belegschaft. Deswegen wird der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten für ein Unternehmen immer wichtiger.

Arbeitsfähigkeit hat nicht nur eine Bedeutung für den Einzelnen, weil sie die

Grundlage des Wohlbefindens darstellt. Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten entscheidet mit über Leistung, Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

› Hintergrund zum Thema Arbeitsfähigkeit

Die für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit relevanten Einflussfaktoren sollen in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen sollen. Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben und sich sogar verbessern. Wesentliche Faktoren der Arbeitsfähigkeit sind (nach: „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Juhani Ilmarinen):

1. **Gesundheit und Leistungsfähigkeit**
2. **Kompetenz**
3. **Werte und Einstellung**
4. **Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung**

Eine Grundlage der Arbeitsfähigkeit ist die individuelle **Gesundheit** des Men-

schen mit seiner physischen, psychischen und sozialen **Leistungsfähigkeit**.

Kompetenz steht für das Bildungs- und Qualifikationsniveau, für die fachlichen und sozialen Kompetenzen zur Bewältigung der an den Arbeitnehmer gestellten Arbeitsaufgabe.

Die sozialen und ethischen **Werte** im Unternehmen, wie sie von den Führungskräften vermittelt werden, sowie die **Einstellung** des Beschäftigten sind ein wesentlicher Aspekt, wie er sich in das Arbeitsleben einbringen möchte.

Arbeit umfasst die Faktoren Führung, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalt und Arbeitsanforderungen. Gemeint sind an dieser Stelle insbesondere diejenigen Belastungen und Anforderungen, die mit der konkret zu

leistenden Arbeit für den Arbeitnehmer verbunden sind. Das Führungsverhalten hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit.

Zu den Begriffen: Arbeitsfähigkeit ist die psychische und körperliche Fähigkeit eines Beschäftigten, die seine Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Erwerbsfähig ist, wer nicht wegen Krankheit oder Behinderung auf absehbare Zeit außerstande ist, unter den üblichen Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes mindestens drei Stunden täglich erwerbstätig zu sein (nach § 8 SGB II).

In diesem Factsheet geht es um die Arbeitsfähigkeit, wobei alle Maßnahmen auch Bedeutung für die Erwerbssfähigkeit besitzen.

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten wird also von allen Faktoren beeinflusst, die mit der Gestaltung von Arbeit zu tun haben. Somit kann auch jedes Beraterfeld einen Beitrag zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten aller Altersgruppen leisten. Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sind immer jeweils spezifisch auf die betriebliche Situation auszurichten. Maßnahmen sind unter anderem:

■ **Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Maßnahmen sind zum Beispiel:

- › Sport und Bewegung im Arbeitsablauf (Rückenschule, Hebe und Trage-Training, gemeinsame Lauftreffs)
- › gesundheitsförderliche Ernährung

- › Maßnahmen zur besseren Stressbewältigung (zum Beispiel Entspannungsphasen, Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit)

☛ *Siehe auch Factsheets „Betriebliche Gesundheitsförderung“, „Konzepte zur Stressprävention“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“*

■ **Kompetenz**

Maßnahmen sind zum Beispiel:

- › Förderung der Fach- und Schlüsselkompetenzen (soziale, kommunikative, personale Kompetenzen)
- › Verborgenes Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten für das Unternehmen erschließen und nutzbar machen; Wissen ausscheidender Beschäftigter sichern

- › Ständige Aus- und Weiterbildung ermöglichen (Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen, Wissen, Training-on-the-Job)

☛ *Siehe Factsheet „Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“*

■ **Werte und Einstellung**

Maßnahmen sind zum Beispiel:

- › Deutlich formulieren, welche Werte zum Unternehmenserfolg beitragen (wie Leitbild)
- › Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit einbeziehen, Verbesserungsvorschläge ernst nehmen
- › Förderung eines respektvollen und wertschätzenden Umgangs miteinander

- › Entwicklung einer wertschätzenden Führungs- und Unternehmenskultur, zum Beispiel Aufnahme von Werten in die Unternehmensziele
- ☛ *Siehe Factsheets „Unternehmenskultur (Werte)“, „Personalbindung“ und „Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding)“*
- **Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung** Maßnahmen sind zum Beispiel:
 - › Transparente Kommunikation und mitarbeiterorientierte Führung
 - › Flexible Arbeitszeitgestaltung und eine partizipative Schichtzeitplanung
 - › Gefährdungsbeurteilung durchführen, um belastende Situationen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen festzulegen
 - › Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, -mitteln und -räumen
- › Beteiligung der Beschäftigten zur Lösungsfindung
- ☛ *Siehe Factsheets „Unternehmensführung“, „Personalführung“, „Vereinbarkeit von Beruf, Familie, und Pflege“, „Gefährdungsbeurteilung“, „Ergonomische Arbeitsgestaltung“, „Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle und „Betriebliches Eingliederungsmanagement“*

› Einstieg in das Thema Arbeitsfähigkeit

Themen, die zum Einstieg in das Thema helfen können:

- Konkrete Zahlen zur Altersstruktur im Unternehmen (ggf. Ermittlung anhand einer Altersstrukturanalyse) und zur Entwicklung des Arbeitsmarktes
- Konkrete Zahlen zur Einschätzung des betrieblichen Krankenstandes (u. a. Kurzzeit- und Langzeiterkrankungen, verfügbare Krankenstandsanalysen und Gesundheitsreports von gesetzlichen Krankenkassen); wobei dabei gerade in kleineren Betrieben mit geringer Mitarbeiterzahl schwere Erkrankungen über einen längeren Zeitraum berücksichtigt werden sollten.
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (u. a. falls verfügbar: Fallzahlen, Fehlzeitenanalysen)
- Gefährdungsbeurteilungen (ggf. Erkenntnisse, die sich hieraus für das Unternehmen ableiten)
- Mitarbeiterbefragungen (ggf. Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Erwartungen von Beschäftigten, Führung, Betriebsklima)
- Informationen zum betrieblichen Gesundheitsangebot (u. a. betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen, Mitarbeiterberatung)
- Arbeitszeiten, Pausenregelungen, Angebot von Familienservices
- Personalentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungsangebot
- Fluktuation
- Erwartungen an die zukünftige Entwicklung des Unternehmens
- Vorstellungen zur Problemlösung

› Vertiefende Beratung zum Thema Arbeits- und Erwerbsfähigkeit

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** können die Führungskräfte auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zur Umsetzung der Betriebs-Strategie, auf das Personalmanagement und auf die attraktive Außendarstellung ansprechen.
- Die **Berater des Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit** können die Führungskräfte auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zur Umsetzung der Betriebs-Strategie, auf das Personalmanagement und auf die attraktive Außendarstellung ansprechen.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** unterstützt Beschäftigte und Unternehmer hinsichtlich Maßnahmen zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit (zum Beispiel Prävention, medizinische Rehabilitation, betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM).
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** können den Führungskräften die spezifischen Gefährdungen und Belastungen für einzelne Personengruppen sowie die Bedeutung der ergonomischen und altersgerechten Arbeitsgestaltung darstellen.
- **Präventionsberater der Krankenkassen** können die Führungskräfte auf Aspekte des Gesundheitstrainings, der Ernährung oder des Work-Life-Balance zur Bindung des Personals und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit hinweisen.
- **Personal- und Unternehmensberater** können die Führungskräfte darauf hinweisen, wie sich die Fragen des demografischen Wandels auf die Personalstrategie, die Arbeitsorganisation, die Managementprozesse und die Personalentwicklung auswirken und welche Chancen sich hieraus für Unternehmen ableiten lassen.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Bereichen der Arbeitsfähigkeit.
- ☛ *Siehe Factsheets mit den Beiträgen der spezifischen Beratungsfelder zum demografischen Wandel*

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ – www.inqa-unternehmenscheck.de
Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse mit integrierter Behandlung der Maßnahmen zum demografischen Wandel. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.
- INQA-Check „Personalführung“ – www.inqa-check-personalfuehrung.de
Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse zur Personalführung, der komplett alle Maßnahmen zum demografischen Wandel mit integriert. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.
- Arbeitsbewältigungsindex (ABI) / Work-Ability-Index (WAI) – www.arbeitsfaehigkeit.net
Fragebogeninduzierter Index zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit. Zielgruppe: Mitarbeiter