

# Instrumente rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept

## Entscheidungshilfe für Klein- und Kleinstunternehmen

Die psychische Gesundheit der Beschäftigten gewinnt an Bedeutung. Auch Klein- und Kleinstunternehmen messen dem Thema zunehmend Gewicht bei. Ziel ist es, langfristig die Arbeitsfähigkeit und insbesondere die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern, um die Folgen des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels zu bewältigen. Im Folgenden werden Instrumente rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept vorgestellt, die sich für den Einsatz in Klein- und Kleinstunternehmen eignen. Mit Hilfe einiger Fragen wird die Entscheidung für die Anwendung eines dieser Instrumente vereinfacht.

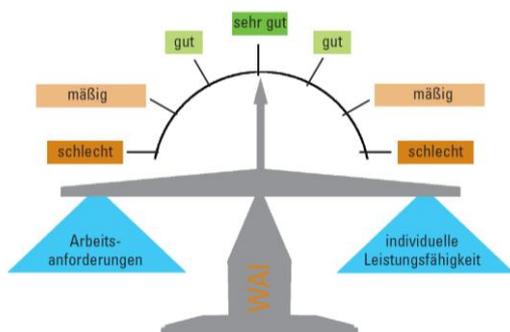
### Was ist Arbeitsfähigkeit?

Unter dem Begriff der Arbeitsfähigkeit (oder auch Arbeitsbewältigungsfähigkeit, Workability) wird verstanden, inwieweit Arbeitnehmer/-innen aufgrund der bestehenden Arbeitsbedingungen dazu in der Lage sind, ihre Arbeit gut zu bewältigen. Beeinflusst wird die Arbeitsfähigkeit von zwei Faktoren:

- 1) Individuellen Ressourcen wie Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen über die die Beschäftigten verfügen
- 2) Arbeitsanforderungen und -bedingungen unter denen die Beschäftigten arbeiten.

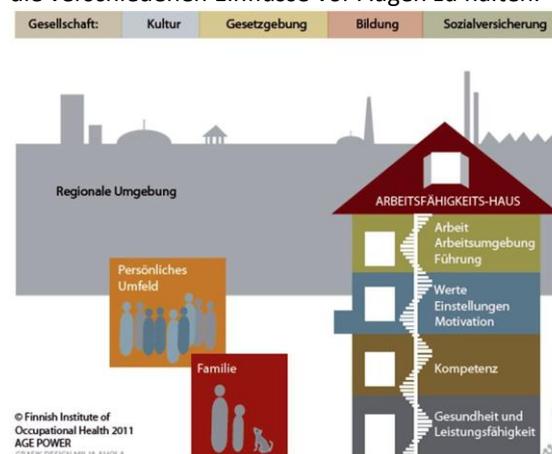
Die individuellen Ressourcen der Beschäftigten, sind eine Seite der Arbeitsfähigkeit. Sie wird ebenso durch die Anforderungen, die durch die Arbeit an die Beschäftigten gestellt werden, bestimmt. Hierzu gehören neben dem konkreten Arbeitsinhalt auch die Arbeitsorganisation, das soziale Umfeld am Arbeitsplatz sowie die Führung.

Mit der Arbeitsfähigkeit verhält es sich ähnlich einer Waage. In einer Waagschale befinden sich die Arbeitsanforderungen, in der anderen die Ressourcen, die jedem Beschäftigten zur Verfügung stehen, um die Arbeitsanforderungen zu erfüllen. Sind beide im Gleichgewicht liegt eine sehr gute Arbeitsfähigkeit vor. Wiegt eine schwerer besteht ein Ungleichgewicht – die Arbeitsfähigkeit wird schlechter - und dies ist ein Grund zum schnellen Handeln, damit die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet wird.



Waage Arbeitsfähigkeit, Darstellung: Sina Hattesoht

Man kann hierzu an unterschiedlichen Stellen ansetzen. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ hilft, sich die verschiedenen Einflüsse vor Augen zu halten.



© Finnish Institute of Occupational Health 2011  
AGE POWER  
GRAFIK DESIGN MELJA AHOLA  
Haus der Arbeitsfähigkeit nach FIOH

Die vier Stockwerke (1) Gesundheit und Leistungsfähigkeit, (2) Kompetenz und Qualifikation, (3) Werte, Einstellungen und Motivation sowie (4) Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung haben entscheidenden Einfluss auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit.

Eine sehr große Verantwortung im Stockwerk Arbeit tragen die Vorgesetzten, da sie für eine gute Arbeitsgestaltung verantwortlich sind und durch ihren Führungsstil insbesondere die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten beeinflussen. Eine gute Arbeitsfähigkeit kann nur dann entstehen, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenarbeiten.

### Arbeitsfähigkeit – ein Thema für Klein- und Kleinstunternehmen?

In Klein- und Kleinstunternehmen wird der betrieblichen Gesundheitsförderung häufig keine große Bedeutung beigemessen. Vor dem Hintergrund, dass gut ein Viertel aller Beschäftigten in Deutschland in KKK arbeiten, besteht hier akuter Handlungsbedarf. Vermeintliche Hinderungsgründe für KKK sich dem Thema anzunehmen, gibt es viele: „keine Zeit, kein Geld, kein Personal“. Betriebsräte, die in größeren Betrieben auf die Durchsetzung

von gesundheitsförderlichen Maßnahmen drängen und oft selbst mit deren Umsetzung betraut sind, fehlen.

Betriebliche Gesundheitsförderung und insbesondere die Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten gewinnen zunehmend an Bedeutung. Psychische Belastungen als Grund für Arbeitsunfähigkeitszeiten nehmen zu. Im Jahr 2010 gehen 10% der Arbeitsunfähigkeitszeiten auf psychische Belastungen zurück. Damit stehen psychische und Verhaltenskrankheiten hinter Muskel-Skelett-Krankheiten und Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle an dritter Stelle (siehe BAuA 2012: Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten). Die gesamtgesellschaftlichen Kosten von psychischen Erkrankungen werden auf dieser Grundlage auf ca. 5,1 Mrd. Euro geschätzt. Noch nicht einberechnet sind hier die rund 9 Mrd. Euro Verlust bei der Bruttowertschöpfung.

Hinzu kommt die Altersentwicklung der Bevölkerung: Die Beschäftigten werden älter, der Nachwuchs fehlt – wodurch sich der bereits merkbare Fachkräftemangel weiter verschärft. Diese Entwicklung ist gerade in KKV besonders spürbar. Qualifiziertes Personal ist ohne eigene Personalabteilung schwer zu finden. Hat man geeignetes Personal gefunden, ist es schwierig den Bestand zu behalten, besonders, wenn jemand erkrankt, lässt sich der Ausfall von arbeitsunfähigen Beschäftigten mit dem vorhandenen Personalbestand schwer kompensieren.

### **Gesundheitsförderung lohnt sich!**

Es wird zunehmend wichtig, qualifizierte Beschäftigte an sich zu binden und bis zum gesetzlichen Rentenalter arbeitsfähig zu erhalten. Betriebliche Gesundheitsförderung und ein Gesundheitsmanagement unterstützt bei der Reduktion von psychischen und körperlichen Belastungen. Dies hat Auswirkungen auf die Motivation, Leistungsfähigkeit und Produktivität von Mitarbeitern. Gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind leistungsfähiger, dem Unternehmen stärker verbunden und zeigen eine geringere Wechselbereitschaft, wodurch das Unternehmen gegenüber anderen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitsplätze einen Konkurrenzvorteil besitzt. Darüber hinaus können kleine Unternehmen über weitere Vorteile gegenüber größeren Unternehmen setzen. Eine geringere Anzahl von Mitarbeitern ermöglicht eine engere Beziehung unter den Beschäftigten, aber auch zum „Chef“ oder zur „Chefin“. Eine gute, vertrauensvolle Führung hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Auch die starke Vernetzung kleiner Betriebe beispielsweise in Innungen und deren Erfahrungen und Wissen sind wichtige Ressourcen für die Betriebliche Gesundheitsförderung.

Doch wie fängt man an? Wie kann die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten gefördert werden?

Es gibt verschiedene Methoden und Instrumente, mit denen man die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern messen kann und die helfen, geeignete Maßnahmen zur Förderung dieser abzuleiten.

Welches Instrument sich für welches Unternehmen eignet, hängt von der individuellen Situation des Betriebes ab. Bevor man sich für die Anwendung eines Instrumentes entscheidet ist es wichtig, sich über einige Aspekte klar zu werden. Z.B. ob es vor allem darum geht, die Beschäftigten für das Thema psychische Gesundheit zu sensibilisieren, oder ob dies bereits geschehen ist und es generell um eine Maßnahmenableitung geht. Oder ob es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt, die seit langem arbeitsunfähig sind und die Sie bei der Wiederherstellung ihrer Arbeitsfähigkeit unterstützen wollen. Oder ob Sie mit Hilfe des Arbeitsfähigkeitskonzeptes ein Verfahren zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement einführen wollen. Auch kann der zur Verfügung gestellte finanzielle und personelle Rahmen Auswirkungen auf die Wahl des Instrumentes haben.

### **Welches Instrument eignet sich für mein Unternehmen? – Eine Entscheidungshilfe**

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente rund um das Arbeitsfähigkeitskonzept, die sich in Klein- und Kleinstunternehmen einsetzen lassen. Im Folgenden wird eine Auswahl von vier Instrumenten beschrieben. Jedes dieser Instrumente hat seine eigenen Besonderheiten und unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten.

Welches Instrument sich eignet hängt – wie bereits erwähnt - von der spezifischen Situation und der damit verbundenen Intention Ihres Unternehmens ab. Wenn Sie kranke Mitarbeiter im Betrieb haben, liegt Ihr Augenmerk womöglich zunächst darauf, diesen Mitarbeitern konkrete Hilfe zukommen zu lassen, um die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Sind Ihre Mitarbeiter gesund, dann sind Sie womöglich verstärkt an Prävention, also dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit Ihrer Beschäftigten interessiert.

Im Folgenden haben wir Aussagen gesammelt, die Sie mit ja und nein beantworten können. Gehen Sie die Fragen durch und beantworten Sie möglichst viele der Fragen. Wenn Sie alle Fragen beantwortet haben, gehen Sie bitte nochmals jede Antwort durch. Jedes Symbol, das hinter einem Ihrer Kreuze steht, bekommt einen Punkt. Das Symbol, das die meisten Punkte erhält, entspricht am ehesten den spezifischen Voraussetzungen Ihres Unternehmens. Erläuterungen zu den vier Instrumenten finden Sie im Anschluss an den Fragenkatalog.

Hat Ihr Unternehmen weniger als zehn Mitarbeiter?	Ja <input type="checkbox"/> Symbole: □, O, ◇	Nein <input type="checkbox"/> Symbol: Δ
Soll für jeden Mitarbeiter ein eigener Arbeitsfähigkeitswert ermittelt werden?	Ja <input type="checkbox"/> Symbole: □, O, ◇	Nein <input type="checkbox"/> Symbol: Δ
Ist die Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) eines der Hauptziele bei der Anwendung?	Ja <input type="checkbox"/> Symbol: ◇	Nein <input type="checkbox"/> Symbole: Δ, □, O
Sollen vor allem Maßnahmen auf organisatorischer Ebene abgeleitet werden?	Ja <input type="checkbox"/> Symbole: Δ, O, ◇	Nein <input type="checkbox"/> Symbol: □
Wollen Sie vor allem mit Zahlen bzw. Kennwerten (quantitativ) arbeiten?	Ja <input type="checkbox"/> Symbol: Δ	Nein <input type="checkbox"/> Symbole: □, O, ◇
Steht vor allem eine schnelle Analyse im Vordergrund?	Ja <input type="checkbox"/> Symbol: Δ	Nein <input type="checkbox"/> Symbole: □, O, ◇
Ist die Rehabilitation erkrankter Mitarbeiter ein wichtiger Beweggrund, sich mit dem Thema Arbeitsfähigkeit zu befassen?	Ja <input type="checkbox"/> Symbole: □, ◇	Nein <input type="checkbox"/> Symbole: □, O

#### Auswertung

Symbol	Anzahl der Übereinstimmung	Instrument
Δ		WAI-Beschäftigtenbefragung
□		ABI-Dialog
O		Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)
◇		Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching)

### Beschreibung der Instrumente

Haben Sie die meisten Übereinstimmungen beim Symbol Δ, sollten Sie sich mit dem Instrument der WAI-Beschäftigtenbefragung näher auseinandersetzen, bei □ könnte das Instrument ABI-Dialog/WAI-Gespräch für Sie besonders geeignet sein, bei O das Arbeitsbewältigungscoaching und ◇ weist auf das Arbeitsfähigkeitscoaching hin.

Im Folgenden werden Ihnen diese vier möglichen Instrumente näher vorgestellt. Bitte denken Sie daran, dass es sich bei dem Ergebnis nicht zwangsläufig um das einzig geeignete Instrument für Ihr Unternehmen handelt. Vielmehr ist das Ergebnis als erste Empfehlung zu verstehen. Die Entscheidungshilfe kann eine sorgfältige getroffene Entscheidung nicht ersetzen, sondern nur erleichtern.

### WAI<sup>1</sup>-Beschäftigtenbefragung

Bei diesem Instrument werden die Beschäftigten mit einem Fragebogen, der den Work-Ability-Index erhebt, befragt. Es handelt sich hierbei um ein wissenschaftlich gesichertes Verfahren. Befragt werden möglichst alle Mitarbeiter im Unternehmen, die Ergebnisse werden anonymisiert rückgemeldet. Ziel einer solchen Befragung ist eine Analyse der Stärken und Verbesserungsbereiche in der Arbeits- und Organisationsstruktur des Betriebes – vorwiegend in mittleren und großen Unternehmen. Die Fragebögen decken Themenbereiche wie „Arbeitsinhalt“, „Stressfaktoren“, „persönliche Ressourcen zur Bewältigung der Arbeit“ und „Organisationsklima“ ab.

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der verhältnismäßig schnellen und mit wenig Personal- und Kosteneinsatz möglichen Erhebung und Auswertung.

<sup>1</sup> WAI steht für Work-Ability-Index und ist ein Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit. Work Ability ist der englische Ausdruck für Arbeitsfähigkeit.

Da Mitarbeiter hier Auskunft über ihren individuellen Gesundheitszustand machen, ist es angeraten, die Befragung vom Betriebsarzt, von der für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zuständigen Abteilung oder Person oder einer anderen vertrauenswürdigen externen Organisation oder einer anderen externen durchführen zu lassen. Die Fragebögen decken Themenbereiche wie „Arbeitsinhalt“, „Stressfaktoren“, „persönliche Ressourcen zur Bewältigung der Arbeit“ und „Organisationsklima“ ab.

### **ABI-Dialog / WAI-Gespräch**

Die Abkürzung ABI meint den „Arbeitsbewältigungsindex“- dies ist der deutsche Begriff für den „Workabilityindex“ kurz „WAI“. Der ABI-Dialog bzw. das WAI-Gespräch ist personenzentrierter als die schriftliche Erhebung der Arbeitsfähigkeit durch eine WAI-Beschäftigtenbefragung. Die Grundlage bildet der WAI-Fragebogen, dieser wird jedoch in Zusammenarbeit dem Betriebsarzt beantwortet. Der Betriebsarzt kann ganz individuell auf die Situation der einzelnen Beschäftigten eingehen und eine intensive Einzelfallbetreuung im Rahmen seiner betriebsärztlichen Arbeit ermöglichen. Die Durchführung des ABI-Dialogs oder WAI-Gesprächs sollte wegen der erforderlichen Kompetenzen beim Betriebsarzt liegen, in jeden Fall aber bei Personen mit betriebsärztlichem und/oder arbeitspsychologischem Fachwissen. Die Stärke dieses Instruments liegt in dieser intensiven Einzelfallbetreuung. So ist gewährleistet, dass die individuelle Situation der befragten Personen Beachtung findet. Darin liegt allerdings auch die Grenze dieses Instruments: Aussagen über alle Beschäftigten hinweg sind schwer zu treffen. Insgesamt eignet sich dieses Instrument sehr gut zum Einsatz in kleinen Betrieben. (Vgl. Ebner 2011 und Schramm/Tempel 2011)

### **Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)**

Beim Arbeitsbewältigungs-Coaching handelt es sich um eine Prozessberatung im Betrieb. Es besteht im Wesentlichen aus zwei Elementen: dem „persönlich-vertraulichen ab-c“ und dem „betrieblichen Arbeitsbewältigungs-Workshop“.

Im ersten Teil des Coachings – dem persönlich-vertraulichen ab-c – steht der einzelne Beschäftigte im Mittelpunkt. Er wird in einem sechzigminütigen Einzelgespräch darin unterstützt, die eigene Arbeitsbewältigungssituation zu beurteilen. Auch hier wird der WAI-Fragebogen zugrunde gelegt. Im Anschluss sollen die Beschäftigten mit Unterstützung des Coaches Handlungsmöglichkeiten ausloten, um die eigene Arbeitsbewältigungsfähigkeit zu verbessern. Es gibt ein handschriftlich geführtes Kurzprotokoll, das der Person ausgehändigt wird. Grundlage für diese Form der Vorgehensweise ist

absolute Vertraulichkeit und die Gewährleistung des Datenschutzes.

Im Anschluss an die Einzelgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt der Coach einen Arbeitsbewältigungsbericht, der die Grundlage für den zweiten Teil des Coachings darstellt.

Der zweite Teil des Coachings ist ein betrieblicher Arbeitsbewältigungsworkshop mit Personalverantwortlichen und Personalvertretern. Ziel dieses zwei- bis dreistündigen Workshops ist es, betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu entwickeln. Die zentrale Frage ist, welche Möglichkeiten der Betrieb hat, um die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Ebenso wird die Hinzuziehung externer Unterstützung diskutiert. Der ganze Prozess wird idealerweise in einem zweijährigen Rhythmus wiederholt, um u.a. die Umsetzung und Wirksamkeit der angestrebten Maßnahmen zu überprüfen und gegebenenfalls neue Maßnahmen zu entwickeln.

Ein großer Vorteil des ab-c liegt darin, dass es nicht unbedingt durch einen Arbeitsmediziner durchgeführt werden muss. Der Coach muss jedoch eine Zertifizierung zum Arbeitsbewältigungs-Coaching durchlaufen haben. (Vgl. Geißler et al. 2011 und Ebner 2011)

### **Arbeitsfähigkeitscoaching (AFCoaching)**

Ziel des Arbeitsfähigkeitscoachings ist es, die Wiedereingliederung von erkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) mit Hilfe eines Coachingprozesses zu strukturieren. Nachdem im Betrieb die nötigen Voraussetzungen für ein gutes BEM geschaffen wurden, wird der BEM-berechtigte Mitarbeiter durch einen AFCoach begleitet.

Die Grundlage für das Coaching ist das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept. Am Anfang des eigentlichen Coachingprozesses steht eine Analyse der Arbeitsbewältigungssituation des BEM-Berechtigten anhand der Stockwerke des „Haus der Arbeitsfähigkeit“ und dessen „Umgebungsfaktoren“ (Familie, persönliches und regionales Umfeld) (vgl. Liebrich et al. 2011). Darauf aufbauend werden Maßnahmen abgeleitet, um die Arbeitsfähigkeit des Beschäftigten wiederherzustellen und auch in Zukunft zu erhalten. Der Mitarbeiter wird über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet.

Dabei nimmt der BEM-Berechtigte eine aktive Rolle ein und es wird die Möglichkeit geschaffen, eine für die Person und den Betrieb maßgeschneiderte Lösung zu finden. Vor allem, wenn die längere Arbeitsunfähigkeit (auch) aufgrund psychischer Fehlbelastungen entstanden ist, ist eine solche individuelle Begleitung bei der Wiedereingliederung erfolgsversprechend.

## FAZIT

Die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern, unterstützen und ggf. nach längerer Krankheit wiederherzustellen liegt im Interesse von Arbeitgebern – unabhängig der Größe der Unternehmen. Doch vor allem für Klein- und Kleinstunternehmen kann sich ein Engagement für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter als wahrer Wettbewerbsvorteil in Bezug auf die Einstellung und Bindung von Fachkräften an den eigenen Betrieb herausstellen. Das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept bietet eine geeignete Grundlage, sich dem Thema anzunehmen. Es existieren unterschiedliche Instrumente, die sich für die Anwen-

dung in KKV eignen. Welches nun letztendlich zur Anwendung kommen sollte, hängt von der individuellen Situation des Betriebes ab. Im Vorfeld sind viele Aspekte zu klären, die zu berücksichtigen sind. Idealerweise werden Sie beim Prozess durch geschulte Fachkräfte (Betriebsärzte, Arbeitspsychologen etc.) oder Organisationen (Innungen, Kreishandwerkerschaften, Krankenkassen) unterstützt. Aber egal, welches der vorgestellten Instrumente zur Anwendung kommt. Die Entscheidung mit dem Arbeitsfähigkeitskonzept zu arbeiten ist immer eine Entscheidung für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Literatur

- Ebner, Melanie 2011: WAI & Co in der Praxis, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Why WAI?, Dortmund: BAUA, S. 131-140.
- Geißler, Heinrich et al. 2011: Arbeitsbewältigungscoaching®: Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! In: Giesert 2011: Arbeitsfähig in die Zukunft, Hamburg: VSA, S. 62-80. Liebrich,
- Liebrich, Anja et al. 2011: Das Arbeitsbewältigungscoaching im Betrieblichen Eingliederungsmanagement, in: Giesert, Marianne: Arbeitsfähig in die Zukunft, Hamburg: VSA, S. 81-93.
- Schramm, Jutta und Tempel, Jürgen 2011: ABI-Dialog – Rückblick über zehn Jahre, in: Giesert, Marianne: Arbeitsfähig in die Zukunft, Hamburg: VSA, S. 129-139.

### Kontakt:

DGB Bildungswerk BUND  
Kompetenzzentrum Arbeit und Gesundheit  
Marianne Giesert  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel: 0211/ 4301-372  
Fax: 0211/ 4301-398  
E-Mail: [marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de](mailto:marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de)  
Internet:  
[www.befunt.de](http://www.befunt.de),  
[www.betriebsratsqualifizierung.de](http://www.betriebsratsqualifizierung.de)



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

