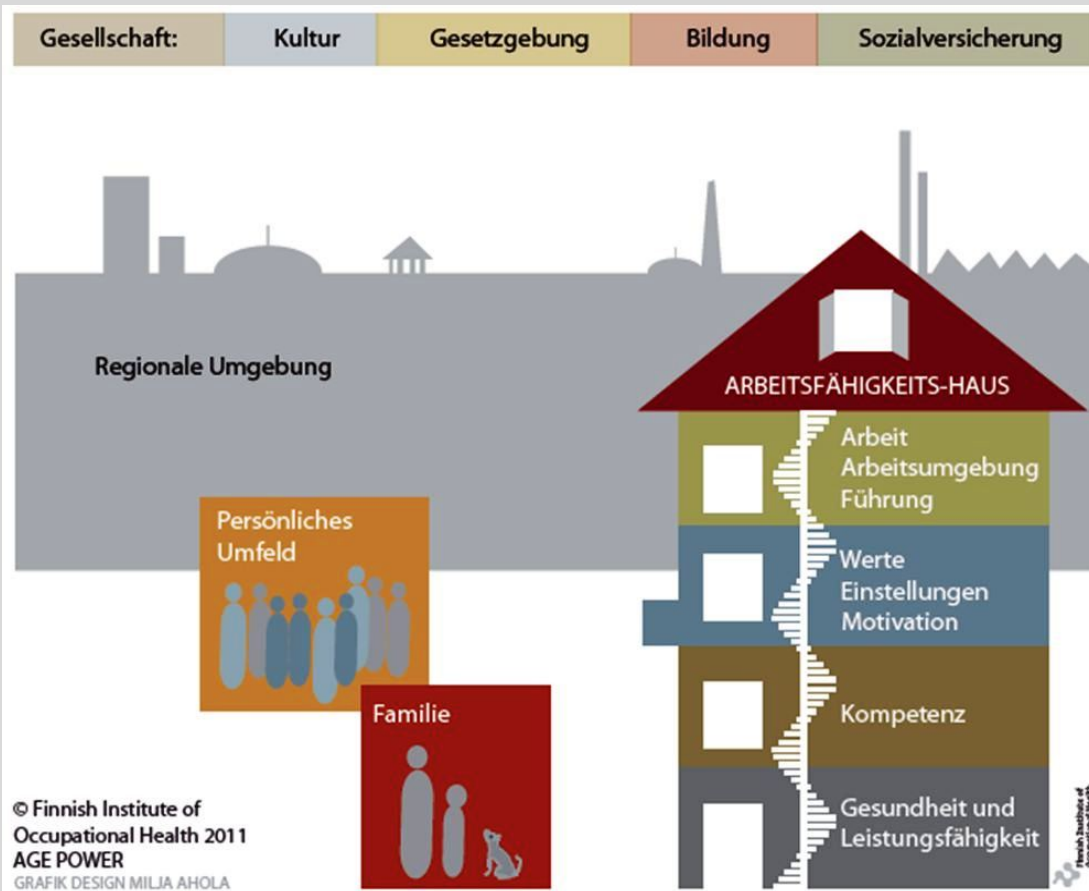


Der Beitrag des Radar-Prozesses zur Bewältigung des demografischen Wandels in einem Unternehmen

Werkstattgespräch Führung:
Hohenzollern Sieben –
16. Juli 2015

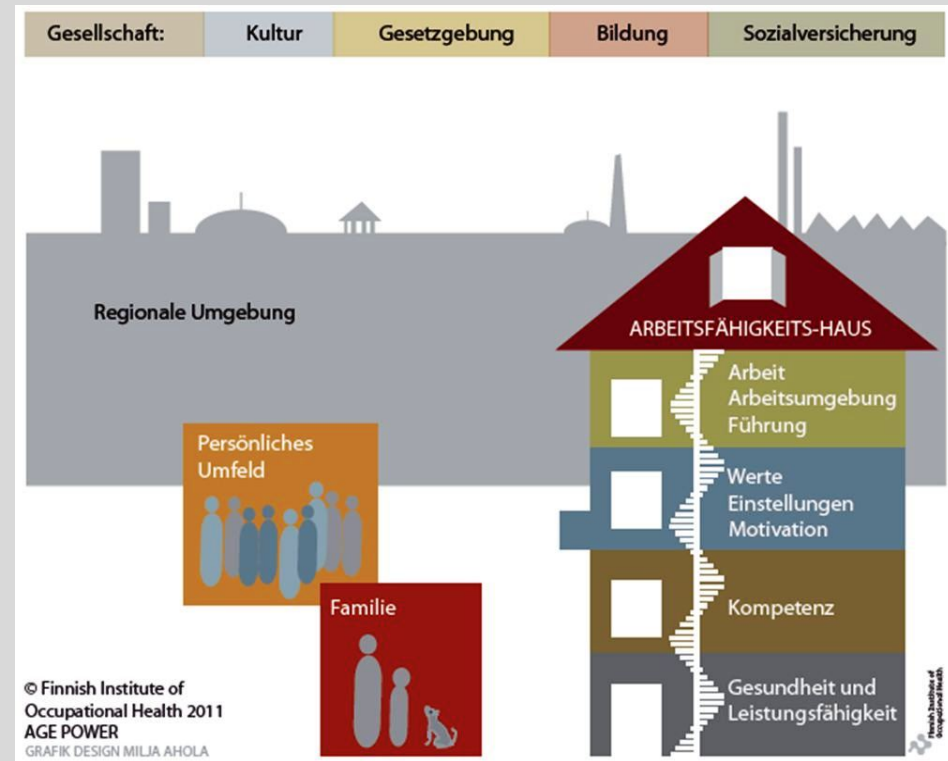
Dr. Jürgen Tempel, Hamburg

Prof. Dr. Juhani Ilmarinen,
Helsinki
Dr. med. Jürgen Tempel,
Hamburg



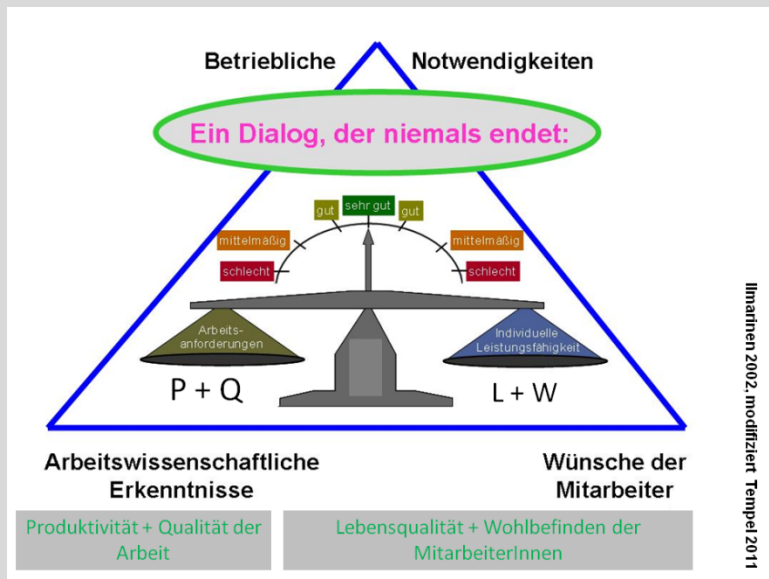
Der Radarprozess stellt die folgenden Fragen in den Mittelpunkt der Betrachtung:

- Wie geht es Ihnen eigentlich bei Ihrer Arbeit?
- Wie steht es um die Balance zwischen dem, was tagtäglich von Ihnen verlangt wird und dem, was Sie leisten können?
- Können Sie sich vorstellen, bis zur gesetzlichen Altersrente im Unternehmen zu arbeiten?
- Was kann das Unternehmen dafür tun, was können / wollen Sie beitragen?

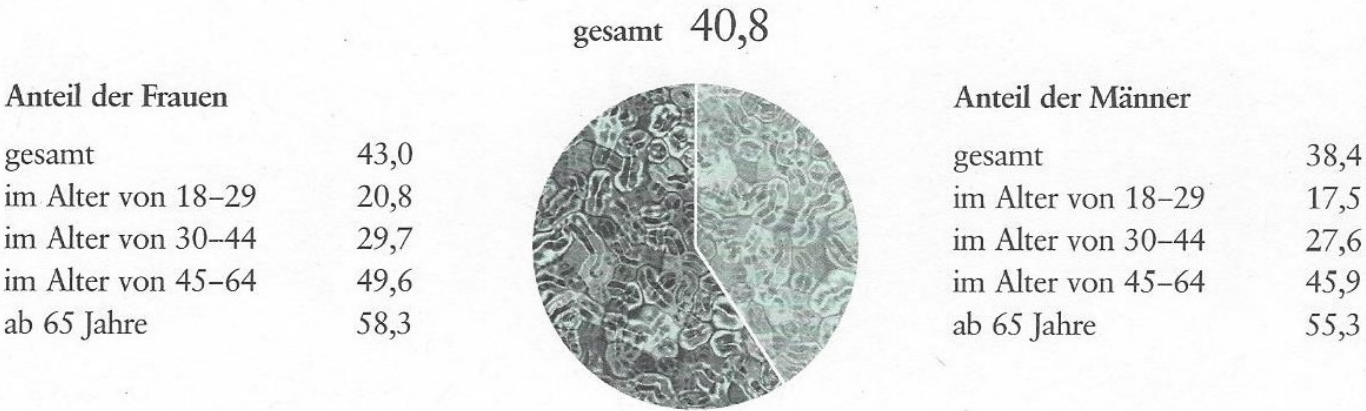


Das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit bildet den arbeitswissenschaftlichen Rahmen für die Beantwortung dieser Fragen:

- Es gibt dem Vorgehen eine Struktur und
- den Maßnahmen eine Richtung.



Anteil der Bevölkerung in Deutschland, der 2012 unter mindestens einer chronischen Krankheit litt (in Prozent):



(Quelle: GEDA 2012 / Robert Koch-Institut)

Zahl der Erwerbstätigen, die dem Arbeitsmarkt in Deutschland zur Verfügung stehen

im Jahr 2013	rund 45 000 000
im Jahr 2030	rund 40 000 000

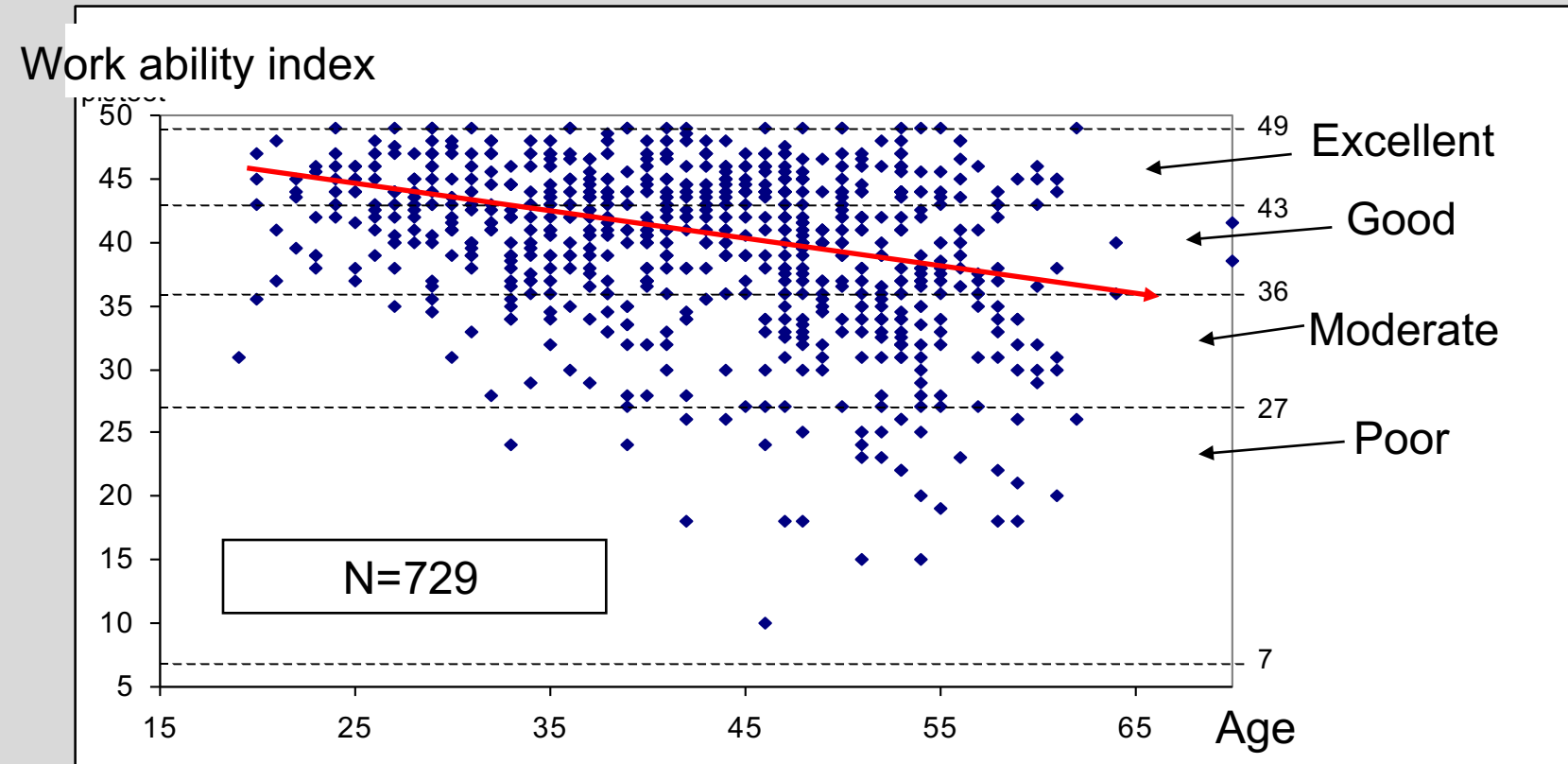
Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland

1990	23 %
2013	31 %
2023	37 %

Alter(n) und Arbeitsfähigkeit: In der Balance bleiben

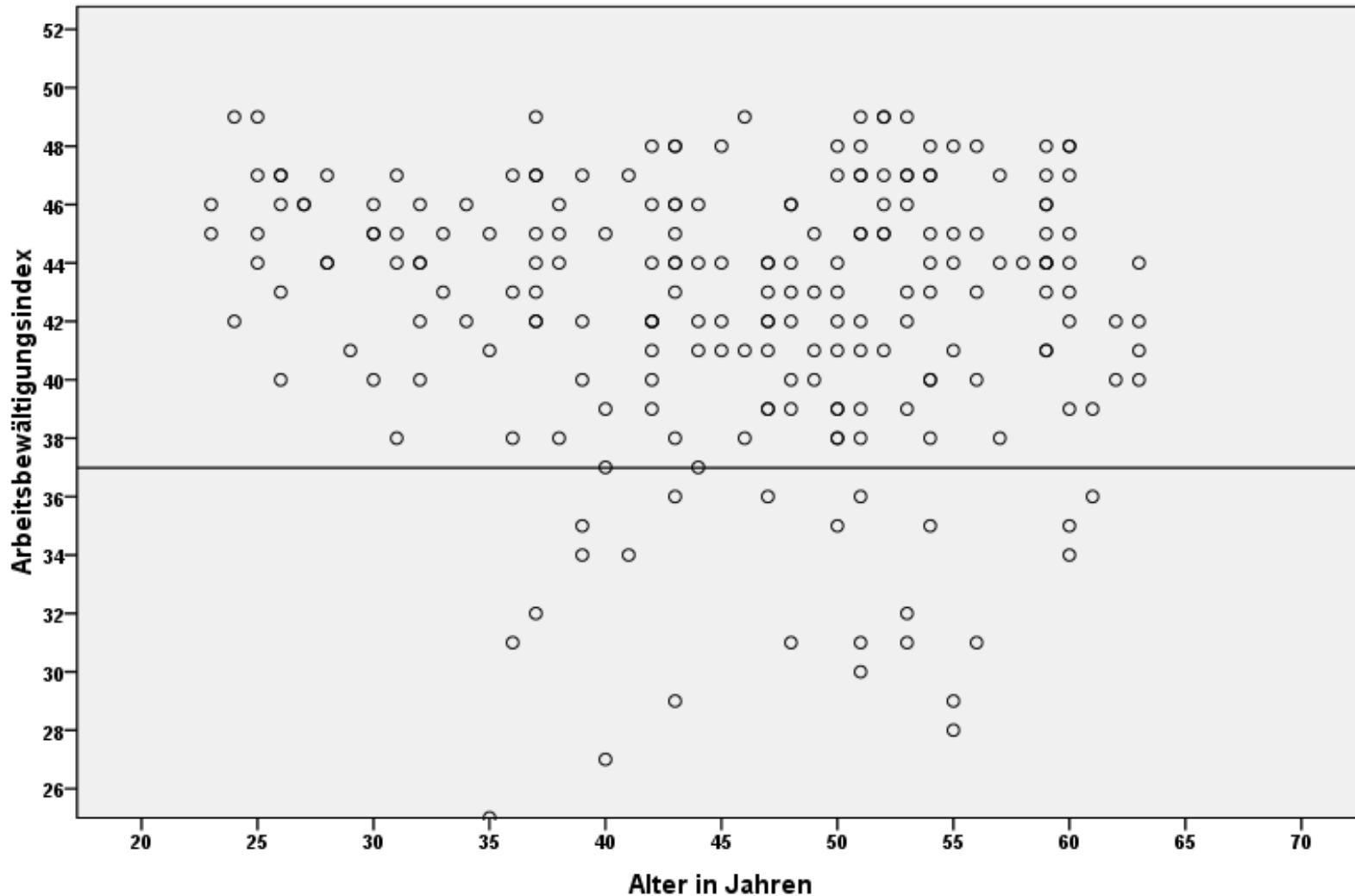
Arbeitsfähigkeit wird definiert als Balance zwischen der betrieblichen Arbeitsanforderung (Belastung) und dem individuellen oder kollektiven Potenzial (Beanspruchung) der Beschäftigten.

Individuelle Unterschiede der Arbeitsfähigkeit in kleinen und mittelgroßen Betrieben (KMU) mit steigendem Alter:



Mit dem Alter wächst die Individualität!

Die Destabilisierung der Balance (7 bis 36 Punkte) kann praktisch alle Altersgruppen betreffen, in dieser Stichprobe ist das ab dem 35. Lebensjahr der Fall.



Bis 36
Punkte



Zum Ziele einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich: Klettern Sie auf den Baum!

Der Radarprozess besteht aus 2 Komponenten, mit deren Hilfe diese Fragen im Unternehmen geklärt werden können: 1. Schritt

Die Ist-Analyse mit Hilfe des Fragebogens „Arbeitsfähigkeit-Personenradar“ und drei „offenen Fragen“ liefert die Datenbasis, mit deren Hilfe

- **die aktuellen Arbeitsanforderungen (Arbeitsbewertung durch die Beschäftigten) erfasst,**
- **die Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit – „Wie geht es mir bei der Arbeit?“ (Arbeitsfähigkeitsschätzung) und**
- **der Stand der Balance zwischen Arbeitsanforderung und Arbeitsfähigkeit, der Work-Well-Being-Index ermittelt werden.**

Haus der Arbeitsfähigkeit – Fragen zu Stockwerk 1:

1. Arbeitsfähigkeit- Personenradar



1. Wie ist Ihr Gesundheitszustand in Bezug auf Ihre Arbeit?

2. Wie ist Ihre Leistungsfähigkeit in Bezug auf Ihre Arbeit?

Haus der Arbeitsfähigkeit – Fragen zu Stockwerk 2

1. Arbeitsfähigkeit- Personenradar



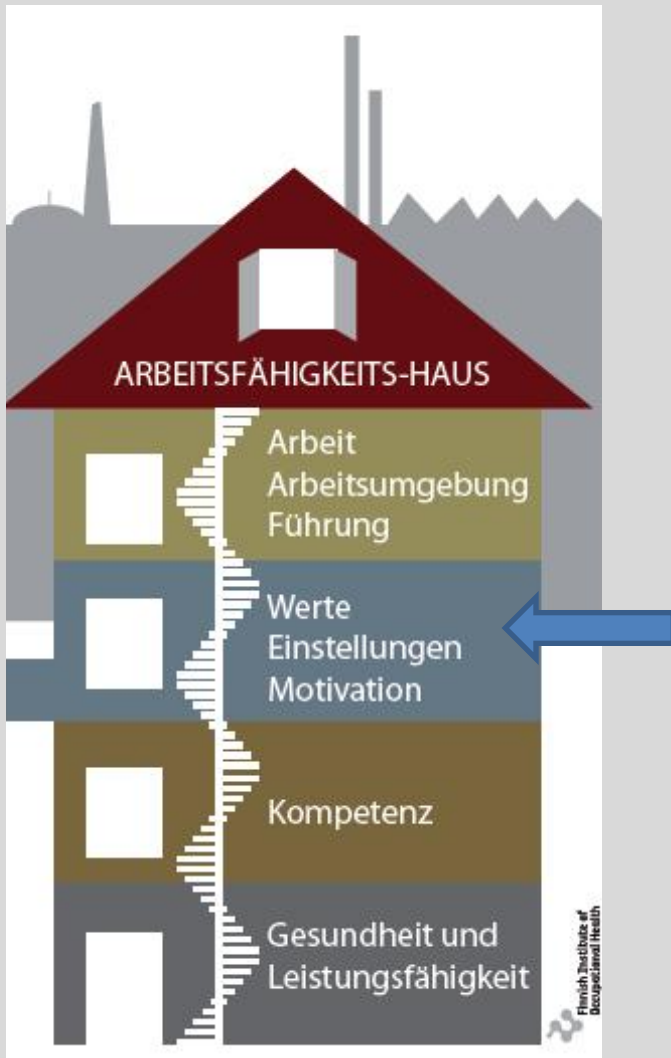
3. Wie ist Ihre fachliche Kompetenz in Bezug auf Ihre Arbeit?

4. Werden Sie ausreichend fortgebildet, um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?

5. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten erweitern und Neues erlernen?

Haus der Arbeitsfähigkeit – Fragen zu Stockwerk 3

1. Arbeitsfähigkeit- Personenradar



6. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt?

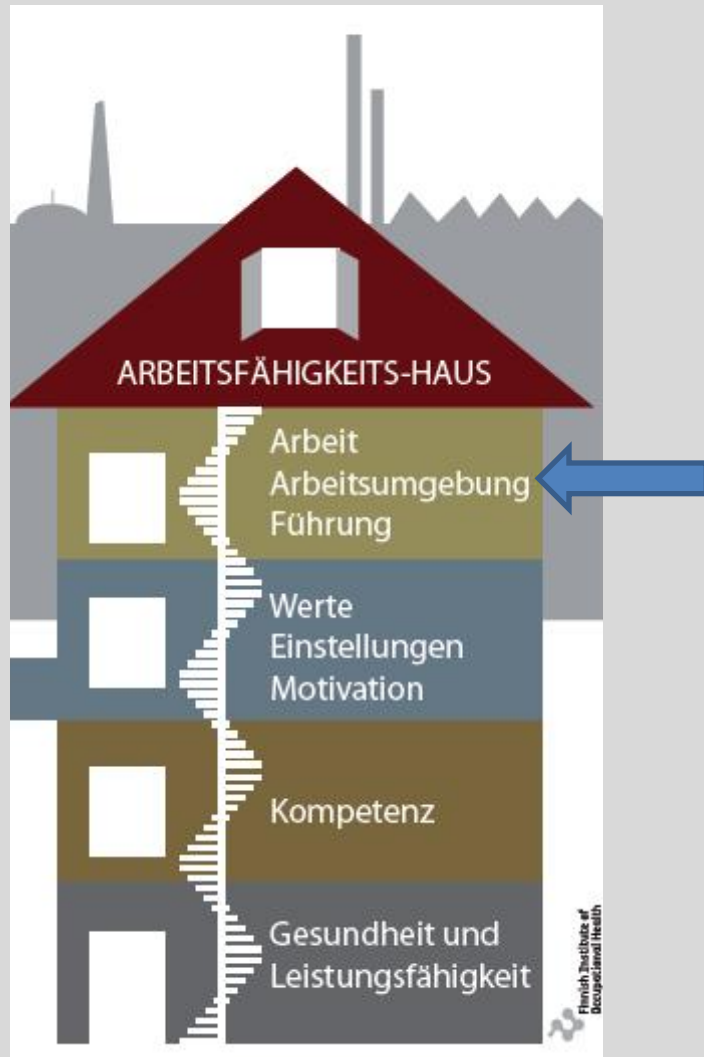
7. Vertrauen Sie Ihrem Arbeitgeber?

8. Engagieren Sie sich für Ihre Arbeit?

9. Sind Sie motiviert, Ihre Arbeit zu erledigen?

10. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz gerecht behandelt?

Haus der Arbeitsfähigkeit – Fragen zu Stockwerk 4



11. Wie gut ist Ihre Arbeit organisiert?

12. Bekommen Sie Unterstützung von Ihrem Vorgesetzten in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen?

13. Bekommen Sie über Ihre Arbeitsleistung Rückmeldung von Ihrem Vorgesetzten?

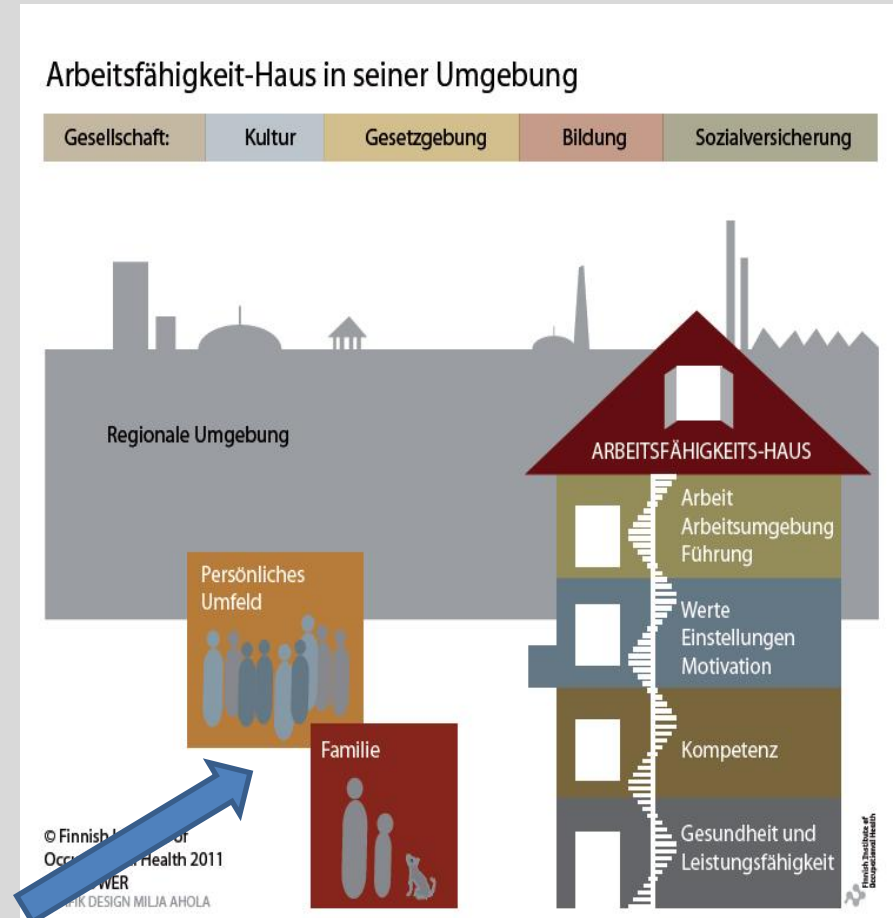
14. Erhalten Sie in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen Unterstützung durch Ihre Kollegen?

Haus der Arbeitsfähigkeit – Fragen zu den Stockwerken 5 und 6

**15. Ist die derzeitige
Arbeitszeitregelung für Sie
passend?**

**16. Wie gut können Sie Ihre
Arbeit und Ihr Familienleben
miteinander vereinbaren?**

**17. Haben Sie genügend Zeit
und Ressourcen für Ihre
Freunde und Hobbies?**



Fragen zur Arbeitsfähigkeit (Arbeitsfähigkeitsschätzung):

18. Entsprechen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit Ihren Ressourcen und persönlichen Möglichkeiten?

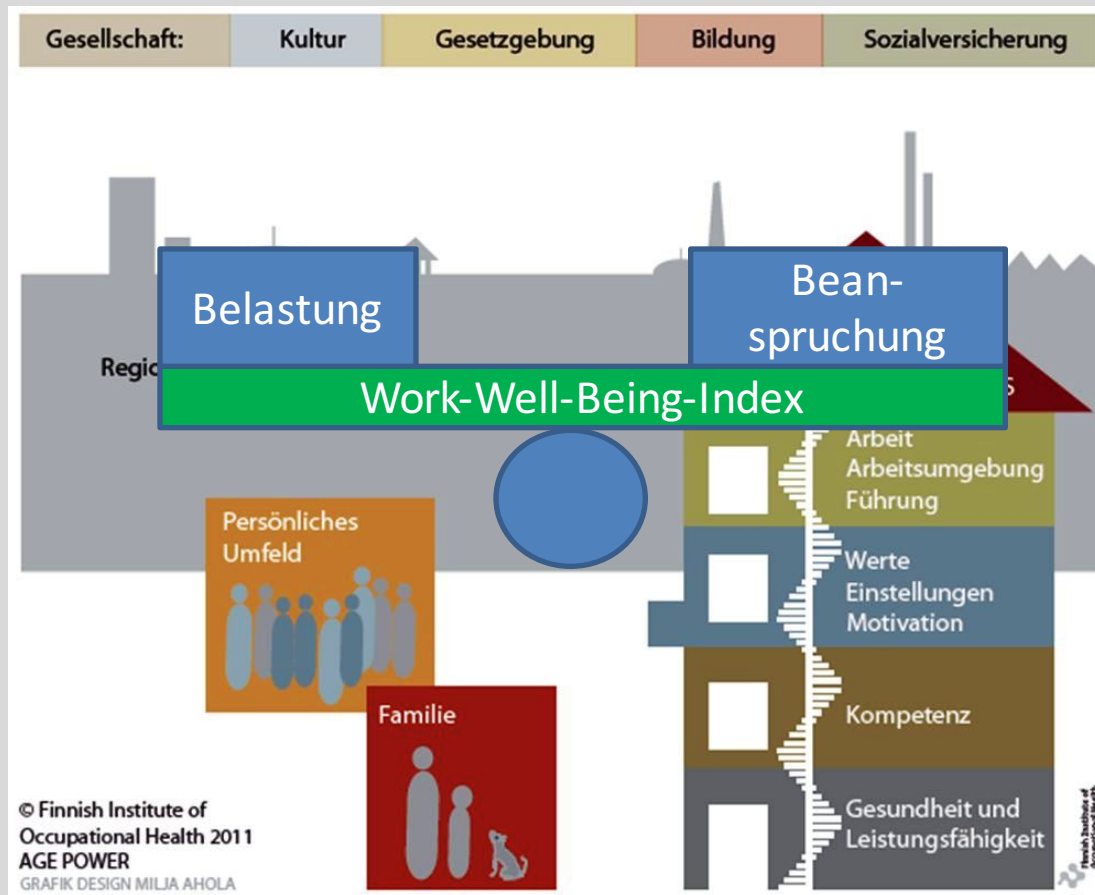
19. Angenommen, die beste erreichte Arbeitsfähigkeit hat einen Wert von 10 Punkten. Wie viele Punkte geben Sie Ihrer aktuellen Arbeitsfähigkeit? (0 bedeutet, dass Sie derzeit nicht arbeitsfähig sind.)

20. Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Anforderungen Ihrer Arbeit?

21. Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die psychischen – geistigen Anforderungen Ihrer Arbeit?

22. Sind Sie gesundheitlich in der Lage, ihre derzeitige Arbeit noch in zwei Jahren zu erledigen?

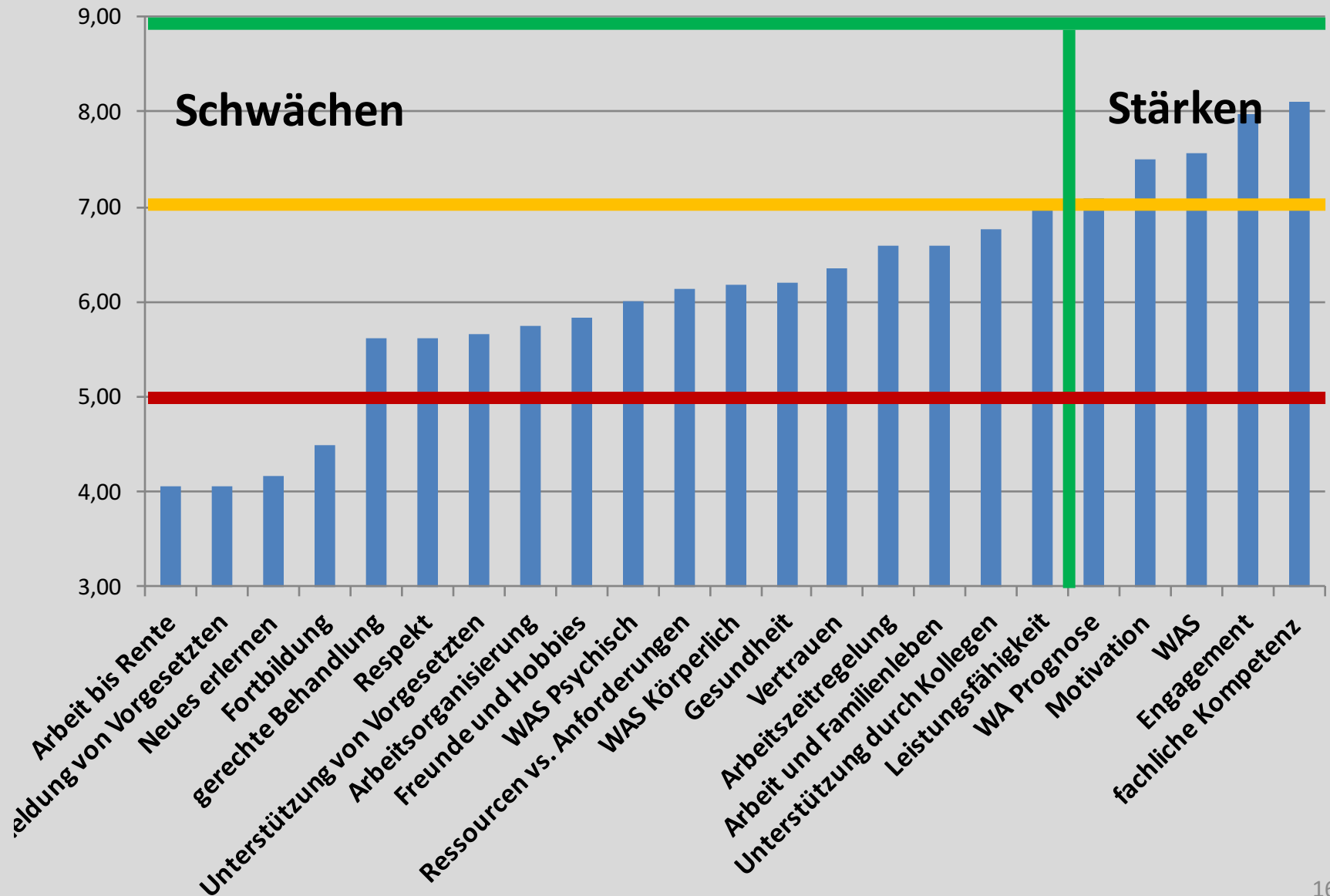
23. Sind Sie in der Lage, Ihre jetzige Arbeit bis zur Rente auszuführen?



Aus den Fragen 1 bis 23 wird dann der Work-Well-Being-Index gebildet : Wie steht es um Ihre Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und Ihrem Wohlbefinden bei der Arbeit?

Arbeitsbewertung + Arbeitsfähigkeitsschätzung → Work-Well-Being-Index

Stückgut-Produktion, Gesamtstichprobe: Frage 1 bis 23



Offene Fragen verbessern die Beteiligung der MitarbeiterInnen:

- Die Antworten werden den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet (Clusterbildung).
- Sie spiegeln qualitativ die quantitative Auswertung.

Ressourcen im Unternehmen?

24. Bitte schreiben Sie für uns auf: Was gefällt Ihnen am besten bei Ihrer Arbeit?

.....

Belastungen im Unternehmen?

25. Bitte schreiben Sie für uns auf: Was stört Sie am meisten?

.....

Was brauchen Sie für Ihre Arbeit?

26. Bitte stellen Sie sich jetzt vor, dass plötzlich eine Fee vor Ihnen steht und die sagt: „Du hast jetzt einen Wunsch an das Unternehmen frei! Entscheide spontan, was du dir wünschst, um deine Arbeit gut ausführen zu können und schreibe das hier auf“:

.....

Wenn wir alles ausgewertet haben, wer sagt dann, was als Wichtigstes zu tun ist?

- MitarbeiterInnen?
- Führungskräfte, HR?
- Betriebsrat, Gewerkschaften?
- Andere Akteure (z.B. Präventivfachkräfte usw.)?
- Oder?
- **Wir gemeinsam! Dafür braucht der Betrieb einen Dialog statt der üblichen Diskussion!**

Die *Facilitatoren* helfen dabei, aber sie entscheiden nicht.

Was bedeutet Dialog?

Dialog bedeutet eine gleichberechtigte Beteiligung in einem Prozess des Nachdenkens und des miteinander Vertrautwerdens in Bezug auf anstehende Fragen und Funktionen (Aarnio und Enqvist, 2001).

Merkmale des Dialogs (1)

- Austausch von Gedanken und Ideen.
- „Der freie Fluss der Meinungen zwischen den beteiligten Personen“.
- Die Teilnehmer am Dialog sind gleichberechtigt ohne besondere Autorität (es gibt keine Bevorrechtigung);
- im Dialog gibt es nur Gewinner.
- Es ist wichtig, dass alle sich beteiligen und dass dies ernsthaft und authentisch anerkannt wird.

Was brauchen wir für den Erfolg?

Merkmale des Dialogs (2)

- Im Dialog wird sich ein gemeinsames Verständnis entwickeln: Das Ziel ist die bewusste Übereinkunft und das gemeinsame Handeln. Dies muss angestrebt werden, es entwickelt sich nicht von alleine.
- Dialogische Fähigkeiten sind dabei gefragt, sie müssen geübt werden.
- Der Dialog bedeutet nicht, dass die eigene Position besonders verteidigt oder geschützt wird.
- Im Dialog wird das Gespräch auch in schwierigen Situationen fortgesetzt.

Merkmale des Dialogs (3)

- Im Dialog kümmern sich die Beteiligten umeinander, befassen sich miteinander aufrichtig und verbindlich, bemühen sich um das Gute für einander.
- Im Dialog wird durch eine entstehende Frage ein „großes Bild“ entworfen, zu dem jeder ein Stück des Bildes beitragen kann, selbst wenn es unvollständig oder unbedeutend erscheinen mag.
- Im Dialog kann man mit anderen Personen übereinstimmen - oder nicht. Es ist wichtig, die eigene Sicht einzubringen, es hat keine Bedeutung auf wessen Seite ich mich dabei stelle.
- Im Dialog wird die Bedeutung eines Wortes, eine Textes als Anfang für ein gegenseitige Verstehen (mutual understanding) anerkannt.

Was sind *Facilitatoren*? (to facilitate: erleichtern, fördern, helfen)

- Die Facilitatoren beraten das Unternehmen als Externe bei der Durchführung des Radarprozesses, sie sind dafür geschult und lizenziert.
- Sie helfen bei der Bildung der Projektgruppe, bei der Einhaltung der Regeln, der Beachtung der Ergebnisse, der betrieblichen Kennzahlen und des Standes der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis.
- Das gilt für den 1. Schritt : Planung, Durchführung, Auswertung und fachliche Erläuterung des Arbeitsfähigkeit-Personenradar.
- Dann wird im 2. Schritt das Arbeitsfähigkeit-Betriebsradar eröffnet, an dem die Facilitatoren bis zum Abschluss der Priorisierung des ersten Stockwerkes teilnehmen, finden der Handlungsfelder, Festlegung von Maßnahmen bis zum vorläufigen Plan.
- Danach scheiden sie aus dem Prozess aus, stehen aber bei Bedarf zur Verfügung, darüber entscheidet das Unternehmen.
- Die Projektgruppe hat bis dahin gelernt, den Prozess weiterzuführen und sucht interne Facilitatoren, die diese Aufgabe übernehmen.
- An der Evaluierung der Maßnahmen werden die externen Facilitatoren wieder teilnehmen.

Der Radarprozess besteht aus 2 Komponenten, mit deren Hilfen diese Fragen im Unternehmen geklärt werden können: 2. Schritt

Nach der Bildung der Projektgruppe erhält diese ein Mandat für die Durchführung des Radarprozesses und eröffnet den Dialog – und Entscheidungsprozess mit folgenden Aufgaben:

- **Welche Schlüsse können nach unseren Erfahrungen und Kenntnissen aus den Ergebnissen und den betrieblichen Kennzahlen gezogen werden?**
- **Welche Handlungsfelder wollen wir eröffnen und**
- **für welche Maßnahmen bestehen Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeit?**
- **Wir priorisieren das Vorgehen, aber alle Stockwerke sollen in ca. 12 Monaten durchgearbeitet werden!**
- **Nach ca. 2,5 Jahren erfolgt die Evaluierung der Maßnahmen mit dem Arbeitsfähigkeit-Personenradar.**

Empfehlung für die Konstellation der Projektgruppe

- **Empfehlungen über die Zusammensetzung der Projektgruppe (insg. 14 - 16 Personen, Beachtung der Funktionen)**
- **Betriebsleitung**
- **Human Resource , Personalisten**
- **Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretungen**
- **Vorgesetzte (Abteilung, Team, Gruppe)**
- **MitarbeiterInnen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen**
- **Betriebsärztlicher Dienst, präventive Fachkräfte**
- **Sicherheitsingenieure und Fachkräfte für Arbeitssicherheit**
- **Andere?**

Insgesamt wird ein Gleichgewicht zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen empfohlen

Kennzahlen des Betriebs	Erfahrungen und Ergebnisse der Förderungsmaßnahmen (letzte 3 Jahre)
Personal nach Tätigkeits -und Altersgruppen, Prognose der Arbeitsfähigkeit soweit möglich	Mitarbeiterbefragungen, Förderungsmaßnahmen Was hat gut funktioniert Was hat nicht funktioniert, warum? Was hat bisher gefehlt? Probleme bei der Durchführung Wirksamkeit und Nachhaltigkeit?
Gesundheit, Fehlzeiten, Frühberentung	
Kompetenz, Weiterbildung	
Fluktuation, Betriebsangehörigkeit	
Produktivität, Leistung	
Stand der Gefährdungsbeurteilung	
Andere Kennzahlen	

Das Fundament des Hauses der Arbeitsfähigkeit: 2. Arbeitsbewältigung-Betriebsradar

Vorgaben
des Unternehmens

Subjektive Reaktion
der MitarbeiterInnen



Belastung

Beanspruchung

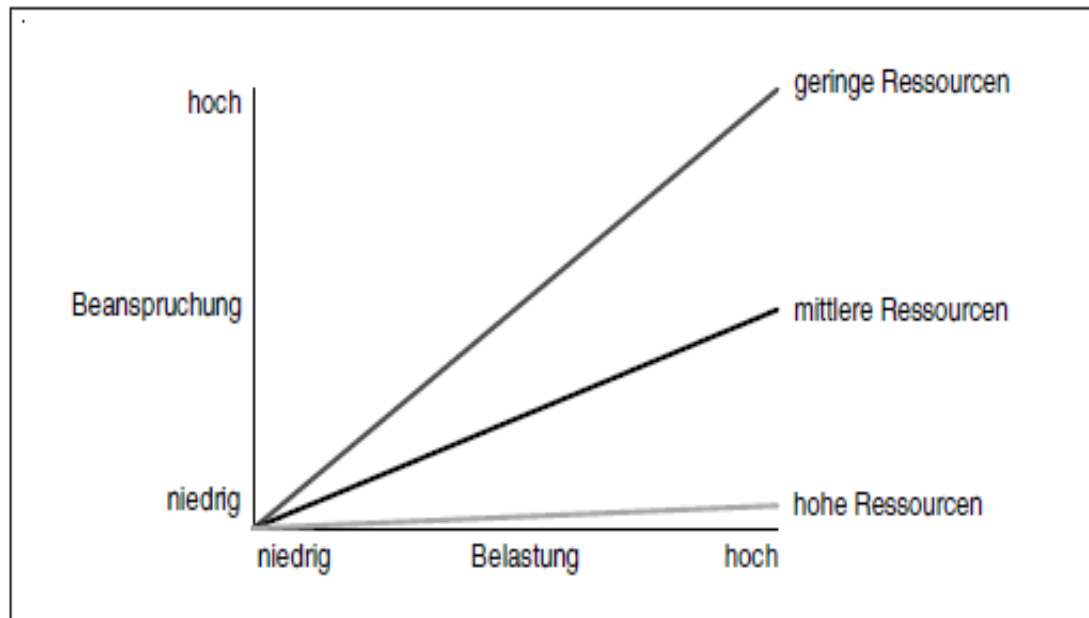
Ressourcen

Was brauchen wir für den Erfolg?

Was brauchen wir für den Erfolg?

2. Arbeitsbewältigung- Betriebsradar

Abbildung 2: Zusammenhang von Belastung und Beanspruchung unter Einwirkung von unterschiedlichen Ausmaßen an Ressourcen



Da die Fragen den einzelnen Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit direkt zugeordnet sind, kann die Projektgruppe leichter entscheiden (priorisieren).

Beispiel:

Arbeitszeitorganisation im 4. Stock und Verbesserung der Zeit für die Familie (5. Stock).

Sie haben die möglichen Handlungsfelder *Belastung*, *Beanspruchung* und *Ressourcen*. Die Projektgruppe entscheidet gemeinsam, welche Maßnahmen Priorität haben sollen.

Beispiele: Veränderung im Bereich der körperlichen Belastung vermindern die Beanspruchung und fördern die Gesundheit. Oder: Gute Arbeitsorganisation vermindert den Leerlauf (innere Blockaden) und senkt die Beanspruchung durch psychische Entlastung.

Dialog und gemeinsame Entscheidung sind die wichtigsten Mittel für die Gestaltung der Arbeit der Projektgruppe:

- **Im Dialog herrscht Gleichberechtigung und Bereitschaft, die Meinung des/der anderen Beteiligten anzuerkennen und darüber nachzudenken.**
- **So wächst das Vertrauen in die Dialogpartner, dass sie ernsthaft und authentisch an gemeinsamen Lösungen interessiert sind.**
- **Die eigene Position wird dabei nicht besonders geschützt,**
- **auch in schwierigen Situationen soll das Gespräch fortgesetzt werden.**
- **Durch die entstehenden Fragen soll ein „großes Bild“ entworfen werden, zu dem jeder ein Stück beitragen kann, selbst wenn es unvollständig oder unbedeutend erscheinen mag.**

Das Unternehmen entwickelt eine Betriebskultur im 3. Stock, die den Dialog und die gemeinsame Entscheidung – „Wir bewältigen den demographischen Wandel!“ – höher bewertet als Durchsetzung und „Sieg“ in einzelnen Handlungsfeldern oder Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit.

- **Das Verhältnis von Arbeitsanforderung zu individueller oder kollektiver Leistungsfähigkeit kann aus den verschiedensten Gründen „aus der Balance“ geraten.**
- **Mit dem Alter steigt die Individualität der Beschäftigten,**
- **aber auch die Wahrscheinlichkeit der Erkrankung und Destabilisierung der Balance.**
- **Lebendigkeit sichert Gesundheit und steigende Lebenserwartung in hohem Maße, schließt aber Altern, Alter, Krankheit und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit nicht aus.**
- **Der kontinuierliche, selbständig fortgeführte Radarprozess verbessert in unterschiedlichen Bereichen die Chancen der Bewältigung des demografischen Wandels.**
- **Die Verbesserung der Betriebskultur im dritten Stock verschafft dem Unternehmen gleichzeitig Vorteile gegenüber den Konkurrenten, die solche Fragen missachten.**

Ausblick

- Die Arbeit der Projektgruppe muss zunächst für die Dauer von 2 bis 3 Jahren geplant werden, mit regelmäßigen Sitzungen und Überprüfung der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.
- Die selbständige Arbeit der Projektgruppe im Unternehmen ist ein entscheidender Bestandteil der Prozesse, der das Engagement der Führungskräfte wie der Beschäftigten fördert.
- Alle Stockwerke müssen abgearbeitet werden, die Priorisierung hilft bei der Festlegung der Handlungsschritte und fördert so die Machbarkeit und den Erfolg des Radar-Prozesses.
- Die Information aller Beschäftigten über den Stand des Hausbaus – das ist die Durcharbeitung der Stockwerke – erhöht das Interesse und die emotionale Beteiligung: „Was machen die da eigentlich für uns?“ – „Wie weit sind die denn?“
- Intranet und Betriebsversammlung sind wichtige Möglichkeiten für derartige Zwischenberichte.
- Nach etwa 2 Jahren kann dann die 2. Befragung der Beschäftigten zur Evaluation der Maßnahmen und weiteren Prozessgestaltung

Abbildung 54: Die durchschnittliche Entwicklung der Arbeitsfähigkeit/Balance im Unternehmen je nach Charakter der Maßnahmen

Ilmarinen-Richenhagen-Kurven (Prinzipdarstellung)

Ausblick



Es gibt drei Wege, mit dem demographischen Wandel umzugehen:

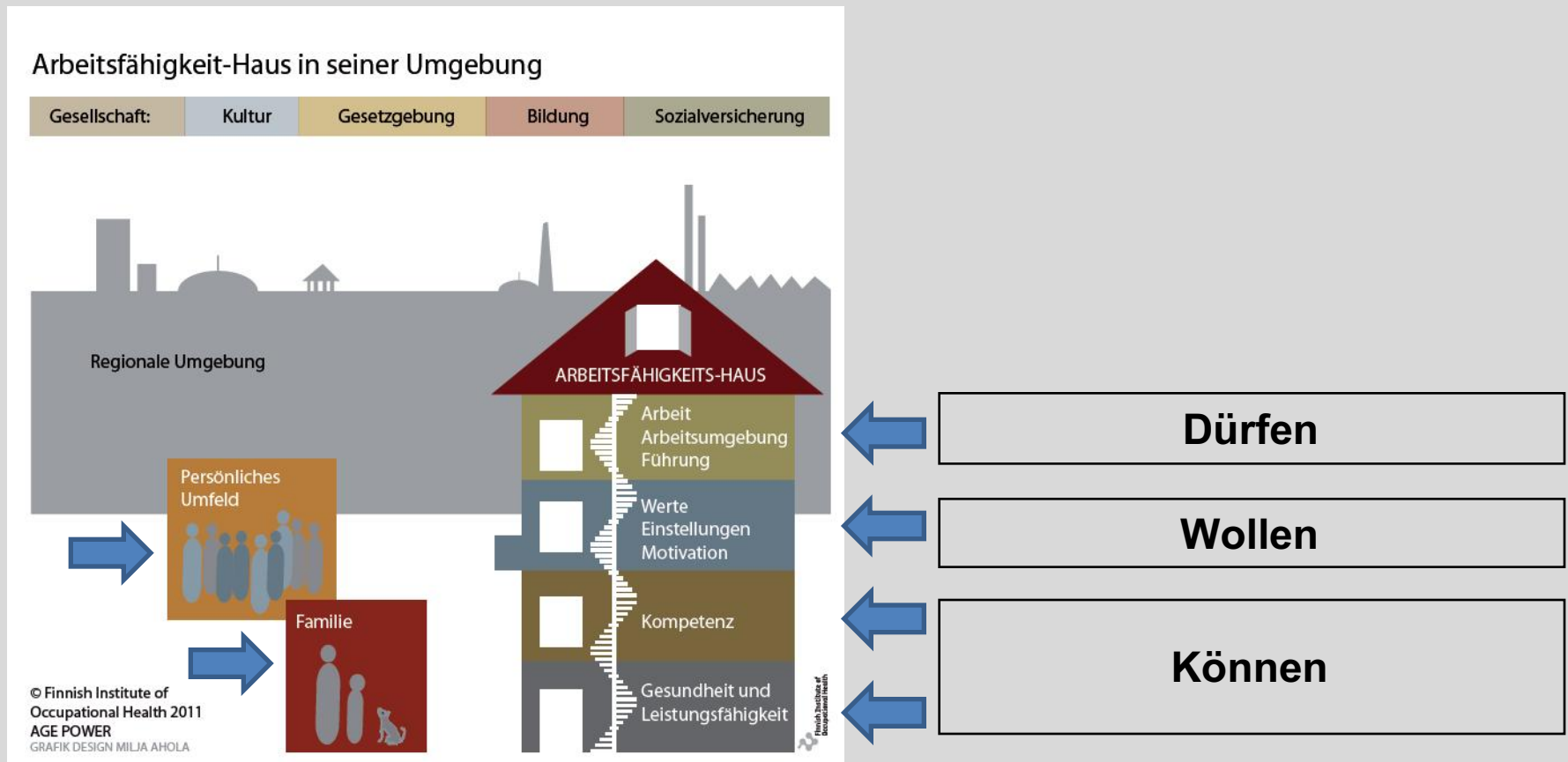
Sie können entscheiden, welchen Weg Sie gehen wollen!

Quelle: Richenhagen

Sie können den Bericht zur Prognose der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen im Internet unter www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/120807_Prognos_BMAS_Bericht_Instrumentenkasten_KMU.pdf herunterladen (letzter Abruf am 28.11.2012).

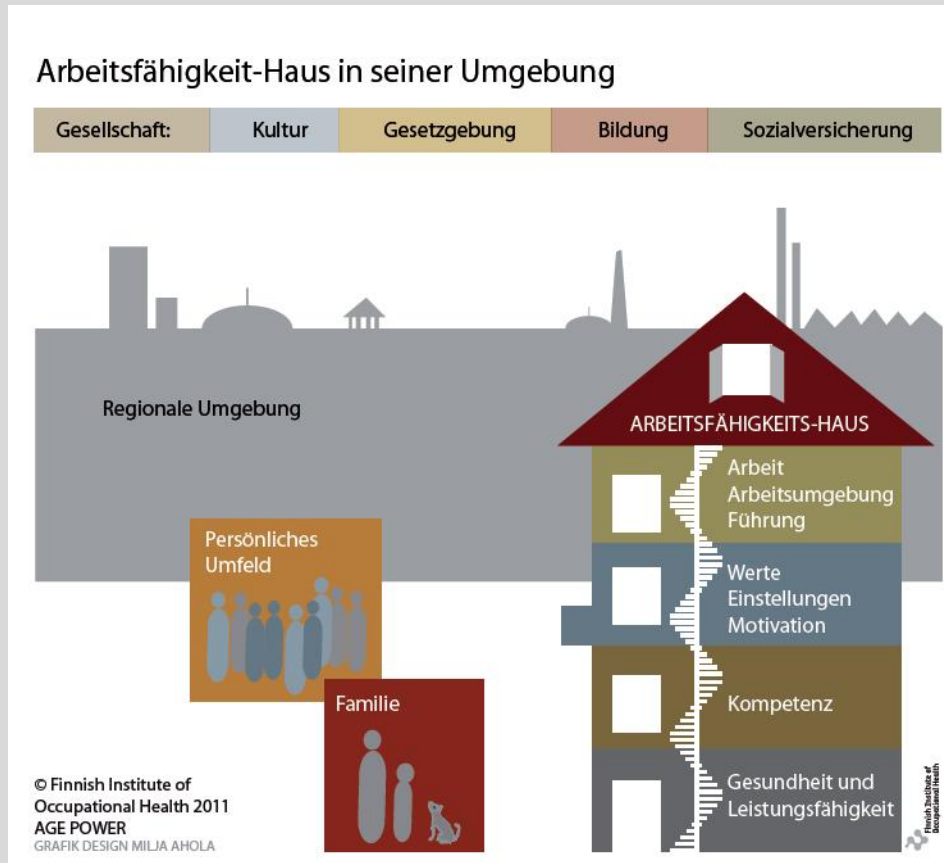
Was brauchen Sie für den Erfolg?

Nachhaltige Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitswohlbefinden der Beschäftigten im Unternehmen:



Was brauchen Sie für den Erfolg?

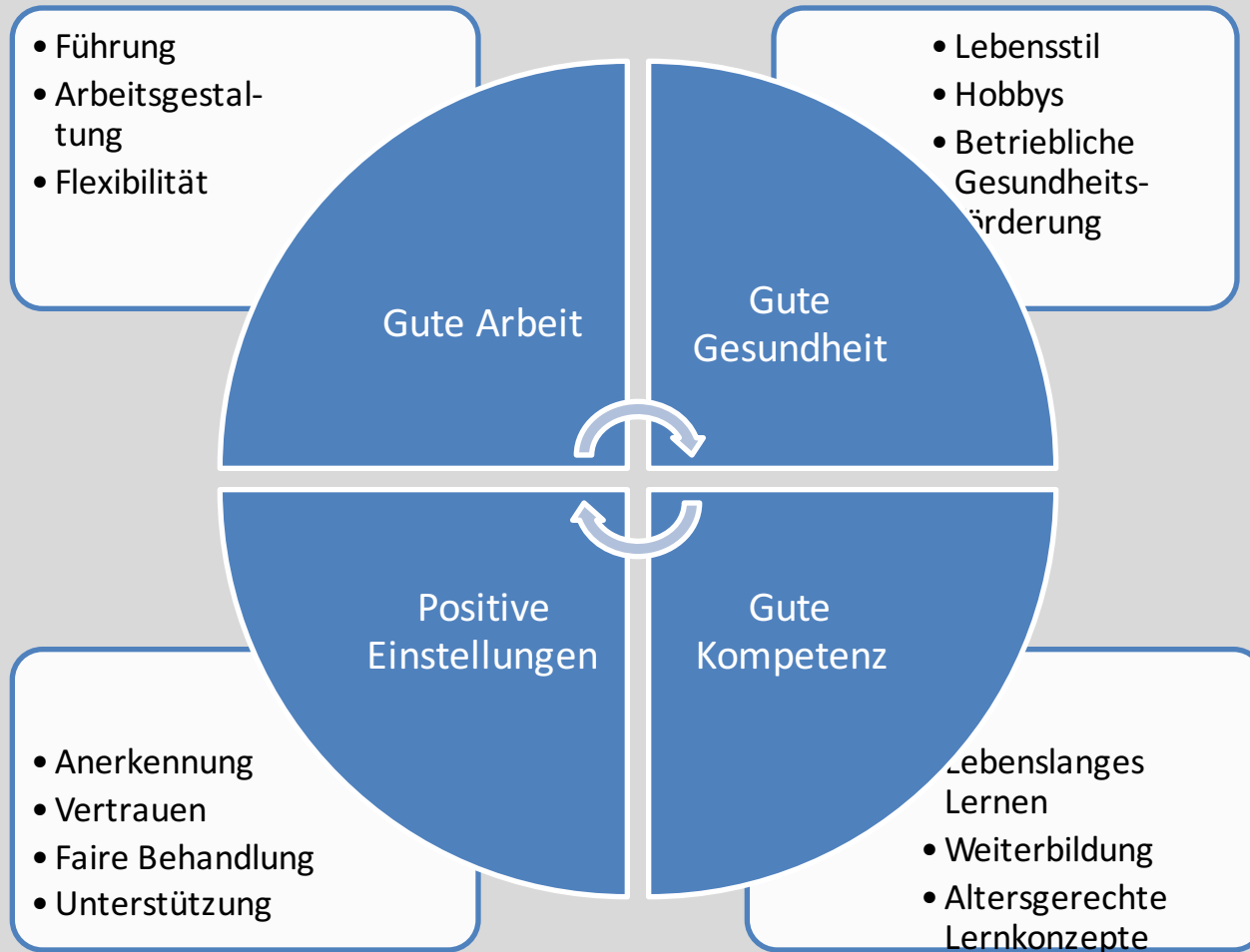
Einen betrieblicher Erfolgsbaustein für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz finden Sie im 3. Stock:



Arbeitswohlbefinden:

**Anerkennung
Vertrauen
Fair treatment
Unterstützung**

Förderung von Arbeitsfähigkeit: Ziele und inhaltliche Schwerpunkte



Erste Erfahrungen aus Deutschland (3 Pilotstudien)

- **Handlungsfelder und Maßnahmen ergeben sich in allen 4 Stockwerken**
- **Familie und persönliches Umfeld sind bei Schichtarbeit / irregulärer Arbeitszeit wichtig, können aber fast nur im 4. Stock bearbeitet werden**
- **alters- und altersgerechte Stückgutproduktion gewinnt an Bedeutung**
- **Akkordobergrenzen verbessern gleichzeitig die Organisation der Arbeitsabläufe**

In allen Stichproben zeigt sich die besondere Bedeutung des 3. Stockwerks:

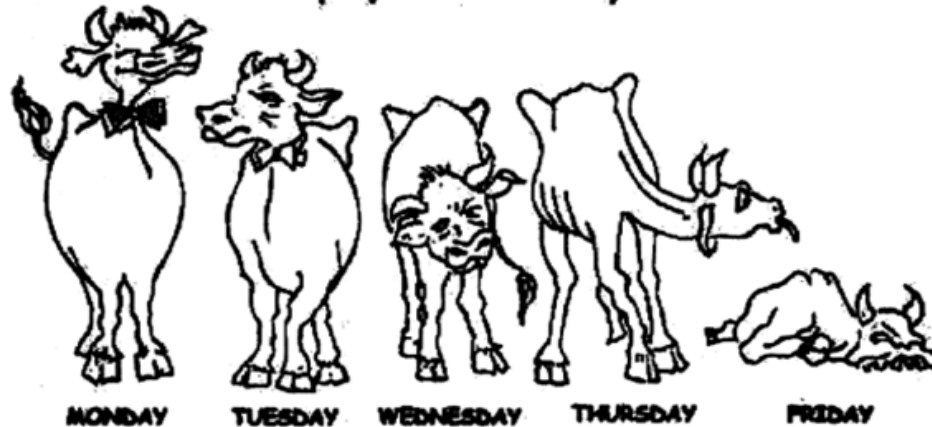
- **Verbesserung der Rückmeldung durch die Vorgesetzten**
- **Die Schaffung einer Vertrauenskultur im Unternehmen und gerechte Behandlung am Arbeitsplatz**
- **fördern gleichzeitig die hohe Motivation und das Engagement der Beschäftigten für ihre Arbeit**

- **Die Befragung der Beschäftigten ist ein erster Schritt für die Verbesserung der Beteiligung der Beschäftigten.**
- **Das öffentliche gemeinsame Entscheiden der Projektgruppe vertieft die Qualität der Beteiligung um die entscheidenden Schritte.**
- **Die Arbeitsleistung im Unternehmen wird dabei erleichtert und verbessert durch die Maßnahmen zur Stabilisierung der Arbeitsfähigkeit und des Work-Well-Being.**
- **Arbeiten bis zur Regelrente ist keine Utopie (mehr)**
- **und wird durch den Radar-Prozess für die Beschäftigten besser vorstellbar und erreichbar.**

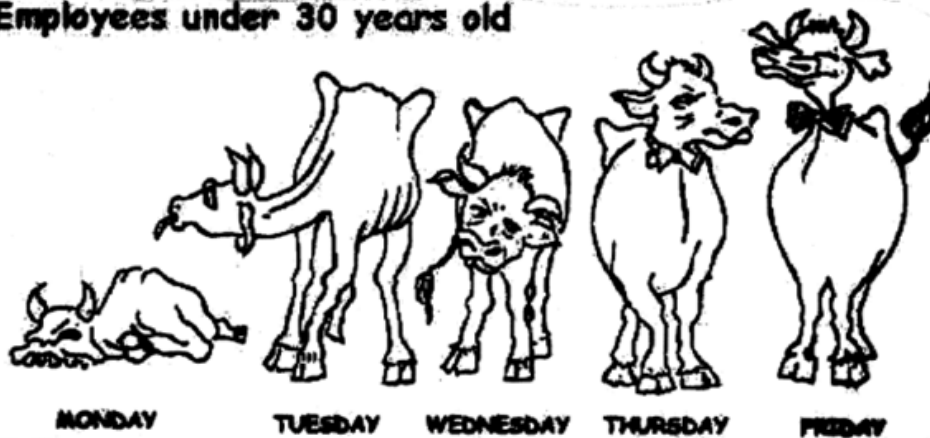
Zum Schluss ein **Vorschlag** für die Arbeit der Projektgruppe:

**Treffen Sie sich am
Mittwoch!**

Employees over 50 years old



Employees under 30 years old



At least they understand each other on Wednesday

Team Ilmarinen für WAI 2.0: Neue arbeitswissenschaftliche Methoden zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und dem Work-Well-Being



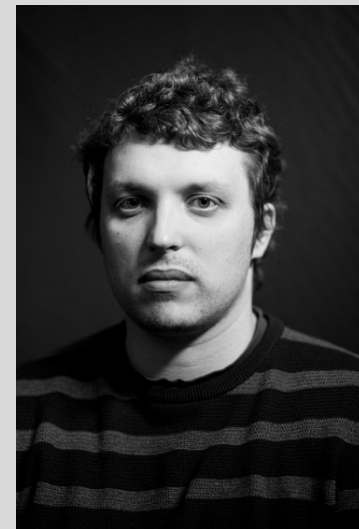
Juhani Ilmarinen, Vantaa



Jürgen Tempel, Hamburg



Sabine Amelsberg, Bremen



Ville Ilmarinen, Helsinki