

**Alexander Frevel/Juhani
Ilmarinen/Jürgen Tempel/
Kerstin Thönnessen**
**Arbeitsfähigkeit 2.0: Der »Radar-
Prozess« zur Erhaltung und
Förderung der Arbeitsfähigkeit
und des Arbeits-Wohlbefindens¹**

**Im Arbeitsleben ist Arbeitsfähigkeit das wichtigste Kapital der
Menschen**

Arbeitsfähigkeit (Work Ability) ist keine Eigenschaft der Beschäftigten, sondern bedeutet den Grad der Passung und die Stabilität der Balance zwischen den personenbezogenen Aspekten Gesundheit, Kompetenz und persönliche Werte einerseits und den Arbeitsanforderungen und -bedingungen andererseits. Arbeitsfähigkeit ist nicht per se stabil, sondern verändert sich im Lebensverlauf. Die individuellen und organisatorischen Einflussgrößen sind vielfältig. Die im Folgenden genannten Stichworte verdeutlichen die Bandbreite.

Individuelle Einflussgrößen

- Zuwachs an Erfahrung, Wissen, Können, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz
- biologisches Altern – nachlassende Kraft, Beweglichkeit, Sinneswahrnehmungen
- Lebensstil
- Gesundheitszustand
- Lernanregungen
- ...

¹ Dieser Artikel ist die überarbeitete und erweiterte Fassung des Beitrags von Ilmarinen et al. im BKK-Gesundheitsreport 2016 (s. Knieps/Pfaff 2016: 222-228).

Organisatorische Einflussgrößen

- globaler Wettbewerb, neue Produkte und Dienstleistungen
- Technologische und technische Veränderungen, Digitalisierung der Produkte und Prozesse
- Veränderungen in der Aufbau-/Ablauforganisation
- Gestaltung der Arbeitszeit
- Wertschätzende Führung
- ...

Person und Organisation² können die Arbeitsfähigkeit aktiv beeinflussen – und sollten dies möglichst systematisch tun, um die menschlichen Ressourcen zu stärken und die Arbeit förderlich zu gestalten. Die Vielseitigkeit möglicher Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist umfangreich erforscht (als Überblick siehe Tempel/Ilmarinen 2013). Pro-aktive Ansätze sind erfolgreicher als reaktive, ganzheitliche haben größere Wirkungen als Einzellösungen, alterns- und geschlechtersensible Maßnahmen, die verschiedene Lebensphasen beachten, sind sinnvoller als eine verkürzende Sichtweise von Gleichartigkeit (Wallin/Hussi 2011). Erforderlich ist eine gute Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren im Betrieb.

Neue Herausforderungen

Die Globalisierung, neue Technologien, Digitalisierung und der demografische Wandel bedeuten große Herausforderungen für Betriebe und für Beschäftigte. Insgesamt wird sich das Arbeitsleben in den nächsten Jahrzehnten drastisch ändern. Viele Tätigkeiten von heute werden verschwinden, neue Aufgaben werden entstehen. Die älteren Beschäftigten sollten dabei ebenso gute Chancen für Entwicklungsmöglichkeiten haben wie die jüngeren. Lebenslanges Lernen bietet Chancen für neue Tätigkeiten (INQA 2016) und für altersgerechte Berufsverläufe (s. Frevel/Geißler in diesem Band).

Globalisierung bedeutet auf dem Arbeitsmarkt in allen Branchen einen wachsenden Rationalisierungsdruck. Die Folgen sind nicht unbekannt: Belegschaftsabbau, Fusionierung und Outsourcing heißen die

² Mit »Organisation« werden hier als Allgemeinbegriff Unternehmen, Betriebe, Verwaltungen und weitere Institutionen benannt, die eine »rechtliche Einheit« bilden.

häufig gewählten Strategien. Für die Beschäftigten haben diese Entwicklungen beträchtliche Auswirkungen wie zum Beispiel steigende Arbeitsintensität, Arbeitsplatzverlust, Entgelteinbußen. Deshalb steigen oft die Unsicherheit und Unzufriedenheit der Beschäftigten. Ihre Werte und Einstellungen wie auch Engagement und Motivation werden durch solche Veränderungen infrage gestellt und in der Folge instabil.

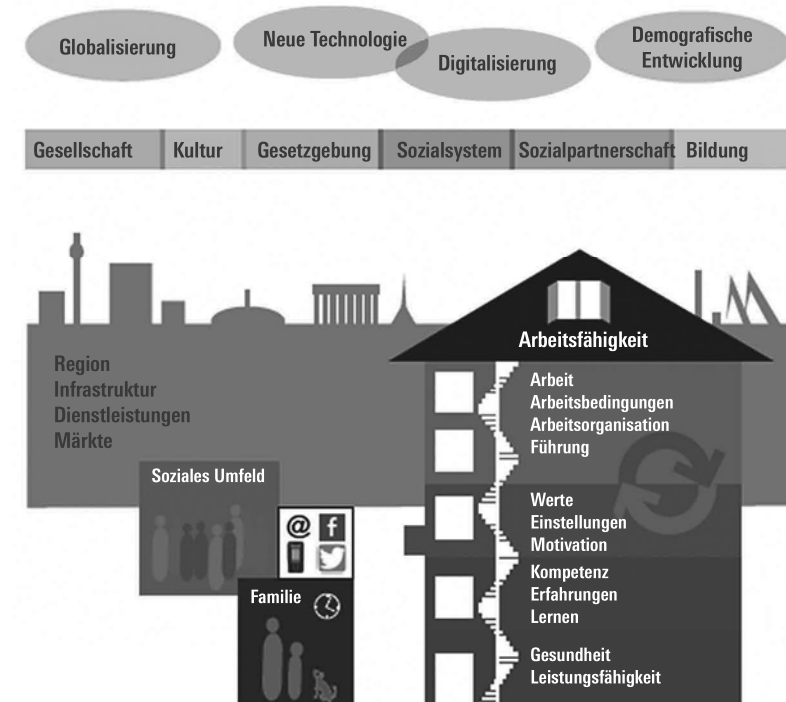
Ein länger andauerndes Ungleichgewicht zwischen menschlichen Ressourcen und Arbeitsanforderungen kann einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeitsraten können steigen; die Produktivität des Betriebes und die Qualität der Arbeit werden darunter leiden.

Entwicklung des Konzepts »Arbeitsfähigkeit 2.0«

Die Entwicklungen am FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) seit den 1980er-Jahren und die internationale Verbreitung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit waren zunächst geprägt vom Instrument »Work Ability Index« (WAI) (Tuomi et al. 1998). Zunehmend wurde das Konzept weiterentwickelt – von einem Messinstrument für individuelle Beanspruchung und persönliche Ressourcen hin zu einer Ausgangslage für Beratungen zur individuellen und organisatorischen Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit. Als Beispiel aus Deutschland sei das Arbeitsbewältigungs-Coaching® (Gruber/Frevel 2012; siehe auch den Beitrag von Gruber/Kühl in diesem Band) genannt.

Vor einigen Jahren wurde in Finnland eine grundsätzliche Weiterentwicklung aufgrund der internationalen Erfahrungen begonnen. In gut hundert Projekten in der finnischen Technologieindustrie wurde ein überarbeitetes Konzept der Arbeitsfähigkeit erprobt, geprüft und umgesetzt. Das Konzept wurde modernisiert: »Arbeitsfähigkeit 2.0«. Das modernisierte Modell »Haus der Arbeitsfähigkeit« (Abbildung 1) zeigt, dass eine nachhaltige Balance zwischen den menschlichen Ressourcen und den Arbeitsanforderungen erforderlich ist. Dies bedingt zielgerichtete Maßnahmen und deren Umsetzung in allen Dimensionen der Arbeitsfähigkeit.

Abbildung 1: Das modernisierte Haus der Arbeitsfähigkeit



© Juhani/Ilmarinen 2016/Graphic design Milja Ahola

Konzept »Arbeitsfähigkeit 2.0«

Arbeitsfähigkeit ist abhängig von den Einflussgrößen Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsgestaltung und Führung sowie – quasi als 5. Stockwerk – Familie und persönliche Netzwerke sowie Lebensgewohnheiten inklusive Hobbys.

Es ist schwierig, alle Dimensionen der Arbeitsfähigkeit gleichzeitig zu beeinflussen. Die Betriebe und Beschäftigten haben selten genug zeitliche und menschliche Ressourcen für eine ganzheitliche und gleichzeitige Umsetzung. Deshalb ist in der Organisation festzulegen, was das Wichtigste und das Nötigste ist, was getan werden soll. An dieser Verständigung sollten die unterschiedlichen Auffassungen und Interessenlagen von Beschäftigten, Führungskräften, betrieblichen Inter-

essenvertretungen und weiteren Expertinnen und Experten wie z.B. Präventiv- und Sicherheitsfachkräfte beteiligt sein. Ein gemeinsamer Entscheidungsprozess von allen wichtigen Akteurinnen und Akteuren ist wünschenswert. Dafür braucht man einen guten Dialog zwischen den beteiligten Personen.

Arbeitsfähigkeit 2.0 hat dafür zwei neue Methoden entwickelt: das Personen-Radar und das Betriebs-Radar. Personen-Radar ist die Erhebung mit einem Befragungsinstrument, das alle Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit be(rück)sichtigt und evaluiert. Das Betriebs-Radar ist ein Dialoginstrument für die Priorisierung der wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen. Die Methoden sollen kombiniert benutzt werden, um eine bestmögliche Wirkung zu garantieren.

Personen-Radar

Die Fragen im Personen-Radar beziehen sich auf die verschiedenen Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit und die Rahmenbedingungen wie Familie und Umfeld. Wie im WAI ist die Anzahl der Fragen gering gehalten (zwei bis fünf Fragen pro Stockwerk). Insgesamt hat das Instrument 23 geschlossene Fragen. Die Ergebnisse lassen sich in drei Indexwerten ausdrücken:

- Einschätzung zu den Arbeitsbedingungen (Workplace Well-being Index; Fragen 1-17)
- Einschätzung zur Arbeitsfähigkeit (Work Ability Estimate; 18-23)
- Einschätzung zum Arbeits-Wohlbefinden (Work Well-being Index; 1-23).

Die Fragen sind von 0 (null = extrem schlecht) bis 10 (extrem gut) Punkten skaliert. Die Kategorisierung in den Mittelwerten lautet: 0-4,99 Punkte »kritisch«, 5,00-6,99 »mäßig«, 7,00-8,99 »gut« und 9,00-10 Punkte »ausgezeichnet«.

- Ein Mittelwert von 7,0 Punkten ist als Grenze zwischen Stärken und Schwächen in der Stabilität des Hauses der Arbeitsfähigkeit gewählt worden.

Drei offene Fragen, die aus dem Konzept des Anerkennenden Erfahrungsaustausches stammen (Geißler et al. 2007), schließen den Erhebungsbogen ab:

- Was gefällt Ihnen am besten bei Ihrer Arbeit?
- Was stört Sie am meisten?
- Bitte stellen Sie sich jetzt vor, dass plötzlich eine Fee vor Ihnen steht und sagt: »Du hast einen Wunsch an das Unternehmen frei! Ent-

scheide spontan, was du dir wünschst, um deine Arbeit gut ausführen zu können, und schreibe das hier auf.«

Das Instrument »Personen-Radar« ist wissenschaftlich überprüft (validiert) worden (Ilmarinen et al. 2015).

Betriebs-Radar

Das Betriebs-Radar ist ein Dialog- und gemeinsamer Entscheidungsprozess durch Beschäftigte des Betriebes. Sie bilden eine Projekt- oder Steuerungsgruppe. Die Ergebnisse der Ist-Analyse im Personen-Radar werden nach arbeitswissenschaftlichen Grundlagen ausgewertet, der Steuerungsgruppe vorgestellt und fachlich erläutert. Weitere Grundlagen für die Bewertung der Ausgangssituation sind betriebliche Kenndaten (z.B. Gefährdungsbeurteilung, Gesundheits-/Anwesenheitsquote, Altersstruktur etc.). Jede beteiligte Person bringt zudem die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse in den Dialog ein.

Die Teilnehmenden der Steuerungsgruppe beurteilen die Ergebnisse aus ihrer persönlichen fachlichen Sicht. Durch das gemeinsame Verstehen der Ergebnisse entwickelt sich im Dialog auch ein Verstehen des Verstehens der Anderen. Die Verständigung über mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitswohlbefindens durch Gestaltung der Bedingungen geschieht durch systematisches Priorisieren: Die Steuerungsgruppe legt fest, in welchem Stockwerk und dort in welchem Handlungsfeld begonnen werden soll, welche Ziele vereinbart werden sowie welche Maßnahmen – bewertet nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machbarkeit – zur Umsetzung gelangen sollen.

Mithilfe des Dialoges wird eine gemeinsame Entscheidung der Projektgruppe getroffen. Der Beratungsprozess ist klar strukturiert:

1. Zuerst werden die Stockwerke nach dem Handlungsbedarf priorisiert.
2. Beginnend mit dem wichtigsten Stockwerk werden entlang der Ergebnisse aus dem Personen-Radar und weiteren betrieblichen Daten Handlungsfelder identifiziert und priorisiert.
3. Die dritte Phase dient der Erarbeitung und Priorisierung von Maßnahmen im wichtigsten Handlungsfeld.
4. Der Prozess schließt mit einem vorläufigen Plan³ mit konkreten und messbaren Zielen der gewählten Maßnahmen und Beschreibungen

³ Selbstverständlich bedarf die endgültige Entscheidung über die Maßnahmen der formalen Zustimmung der Leitung (Geschäftsführung, Vorstand, ggf.

der notwendigen Aufgaben bzw. des weiteren Verfahrens zu deren Umsetzung.

- x. ... Auf diese Art werden alle relevanten Themen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens systematisch bearbeitet.

Die Steuerungsgruppe braucht normalerweise zwei Tage für den Einstieg in den Dialogprozess bis zur Verständigung über die ersten Maßnahmen. Die weiteren Dialoge können eigenständig durchgeführt werden – allerdings ist manchmal eine externe Unterstützung hilfreich.

Dialog in der Steuerungsgruppe

Betriebliche Steuerungsgruppen sollten nicht zu groß sein, um im Dialog alle Beteiligten ausreichend wahrnehmen zu können und zu Wort und Gehör kommen zu lassen. Die Besetzung soll zugleich auch so geschehen, dass unterschiedliche und alle relevanten Gruppen vertreten sind:

- Beschäftigte verschiedener Qualifikationen und Tätigkeiten aus allen Abteilungen,
- betriebliche Interessenvertretung (Betriebs-/Personalrat oder Beschäftigtenvertretung sowie Schwerbehindertenvertretung)
- Führungskräfte einschließlich Geschäftsführung/Vorstand
- betriebliche Expertinnen und Experten/Beauftragte (Betriebsärztlicher Dienst, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Ergonomie, Personalwesen ...).

Eine Größe von ca. 16 Personen ist nicht unüblich. Die Steuerungsgruppe stützt sich auf das Modell vom »Haus der Arbeitsfähigkeit« und organisiert gemeinsam Maßnahmen zur Stabilisierung oder Verbesserung der Arbeitsbewältigung. Sie hat ein Mandat für die Aufstellung eines (vorläufigen) Maßnahmenplanes und begleitet/betreut – so weit möglich – dessen Umsetzung. Die Umsetzung und Durchführung der Maßnahmen erfordert den üblichen Entscheidungs- und Mitbestimmungsweg, kann aber aufgrund des bestehenden Konsenses in der Regel ziemlich schnell realisiert werden.

Externe Beraterinnen und Berater (Facilitatoren = Unterstützer) moderieren den Dialog im Betriebs-Radar; sie unterstützen bei der Prio-

Aufsichtsrat) und der betrieblichen Interessenvertretung.

risierung und der Entwicklung von Maßnahmen. Sie begleiten die Organisation so lange, bis diese selbständig weiterarbeiten kann und will.

Die Steuerungsgruppe arbeitet mit Mitteln des Dialogs (Bohm 2002; Isaacs 2002). Ein Dialog ist der offene Austausch von Gedanken und Ideen. Dialog bedeutet eine gleichberechtigte Beteiligung in einem Prozess des Nachdenkens und des miteinander Vertrautwerdens in Bezug auf anstehende Fragen und Aufgaben. Im »freien Sinnfluss« werden die Wahrnehmungen der Situation zusammengeführt. Es wird ein »großes Bild« entworfen, zu dem jede/jeder einen Teil des Bildes beitragen kann, selbst wenn es unvollständig ist oder unbedeutend erscheinen mag. Im gelingenden Dialog entwickeln sich ein gemeinsames Verständnis der Situation und ein Einvernehmen über erforderliche und mögliche Lösungen.

Im Unterschied zur Diskussion (im Wortsinn des lateinischen *discutere* – zerteilen, zerlegen), in dem jede/r Argumente »ins Feld« führt, um zu gewinnen, führt der Dialog weiter. Hier ist es möglich, Unterschiede zuzulassen und als Gewinn für die eigene Meinungsbildung zu betrachten. Im Dialog wird das Gespräch auch in schwierigen Situationen fortgesetzt.

Die Gruppe wird erfahrungsgemäß ein hohes Maß an Verschiedenartigkeit abbilden: Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Erfahrungen, Wissen, Können, Haltungen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Motiven, Talenten, Freunden, Netzwerken ..., Macher und Denker, Strategen und Taktiker, Extrovertierte und Introvertierte. Jede und jeder ist einzigartig. Jedes Individuum ist es wert, gesehen, gehört und beachtet zu werden.

Die Summe der Gedanken und Gefühle, Hinweise und Bedenken, Vorschläge und Verwerfungen, Einigungen und Diskrepanzen sind das Außergewöhnliche dieser Gruppe. Sie wird etwas Besonderes schaffen können, wenn sie den Dialog nutzt, um wirklich gute Entwicklungen im Unternehmen auf den Weg zu bringen.

Alle Beteiligten betreten ein Feld, das ihnen vermeintlich vertraut ist und das zugleich nicht jeder und jedem vollständig bekannt ist. Jede Person hat eine individuelle Wahrnehmung der betrieblichen Situation. Aufgrund eigener Erfahrungen und Deutungsmuster wird üblicherweise die Realität gefiltert und damit subjektiv fragmentiert. Die Gruppe kann im Dialog diese Deutungen anreichern und zu einem gemeinsamen, neuen Ganzen fügen, wenn die Personen bereit sind, zuzuhören und die eigenen Annahmen (zumindest vorläufig) zu suspendieren bzw. zu hinterfragen.

Im Dialog werden gegebenenfalls die bekannten Pfade der Wahrnehmung und Entscheidung verlassen. Die Teilnehmenden erkunden das ganze Feld förderlicher Arbeitsbedingungen, indem sie sich gegenseitig auf besonders Interessantes, Schönes, Gutes hinweisen – oder auf Hindernisse, Stolperstellen, Gefahrenpunkte. Niemand hat einen vollständigen Überblick, aber gemeinsam können sie ein größeres, breiteres, tieferes Verständnis erlangen.

Vieles wird von dem abhängen, was die Gruppe schließlich entscheidet, aber noch wichtiger wird es sein, dass die Belegschaft von dem ernsthaften Willen überzeugt wird, Veränderungen umzusetzen. Die Güte und Intensität der Umsetzung wird entscheiden, ob das Vertrauen der Beschäftigten vertieft oder manchmal auch wieder gewonnen werden kann. Insofern sind die wichtigsten *Bedingungen für einen gelingenden Dialog* zu bedenken und zu beherzigen:

- Neugierig sein = offen sein für die Erkundung der Deutung/Wahrnehmung der Anderen.
 - Zuhören = mit Kopf und Herz die Wahrnehmungen und Aussagen der anderen in Respekt würdigen.
 - Suspendieren = die eigenen (Vor-)Annahmen und »Gewissheiten« hinterfragen, die eigene Reaktion erkunden, bescheiden sein, »leer sein« für den Dialog.
 - Artikulieren = ohne Befürchtung sagen, was man wirklich denkt.
- Die grundlegenden *Prinzipien des Dialogs* lauten:
- Alle Teilnehmenden sind gleichberechtigt; hierarchische Autorität hat keinen Vorrang.
 - Der Dialog lebt vom freien Fluss der Meinungen zwischen den beteiligten Personen. Es ist wichtig, dass sich alle beteiligen.
 - Es gibt nur ethische/moralische Grenzen, aber keine inhaltlichen Tabus.
 - Die Ziele sind eine bewusste Übereinkunft und ein gemeinsames Handeln.

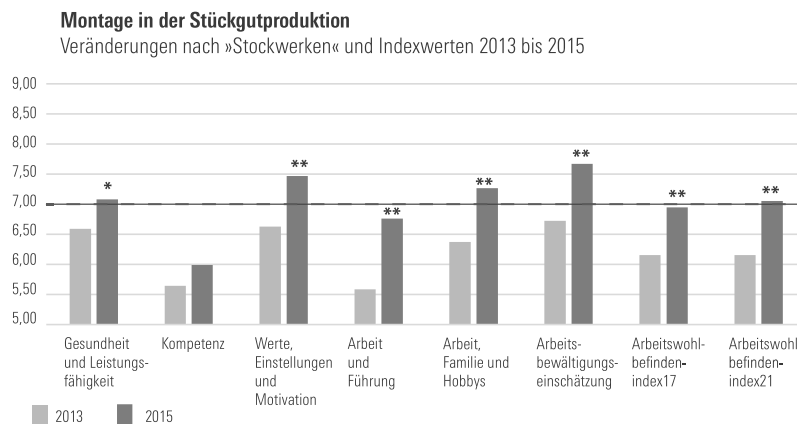
Ergebnisse eines Radar-Prozesses⁴

In einem Montagebereich einer Stückgutproduktion in Deutschland wurde 2013 ein Radar-Prozess durchgeführt, der mit einer erneuten Erhebung (Personen-Radar) im Jahr 2015 evaluiert wurde.

Die Ergebnisse des Personen-Radars 2013 zeigten in den Einschätzungen zur Arbeitsfähigkeit sowohl Stärken als auch Schwächen. Die Merkmale, die besonders große Handlungsbedarfe zeigten (Mittelwerte unter 7,0 Punkten), wurden in den Stockwerken 4 (Arbeit) und 3 (Werte, Einstellungen, Motivation) gefunden. Andererseits gab es auch ausgeprägte Stärken wie z.B. Fachkompetenz, Engagement und Arbeitsmotivation. Insgesamt zeigte der Ist-Zustand des Hauses der Arbeitsfähigkeit mehr Schwächen als Stärken. Ein Förderungsprojekt zur Stabilisierung des Hauses der Arbeitsfähigkeit war sehr nötig.

Das Unternehmen hat durch organisatorische und Arbeit gestaltende Maßnahmen (u.a. Anpassungen in der Schichtarbeit) sowie durch höhere Achtsamkeit in der Personalführung offensichtlich viel bewegt und bewirkt.

Abbildung 2: Veränderungen der Arbeitsfähigkeit nach Stockwerken und Indexwerten (2013-2015)



Die Unterschiede in den Mittelwerten sind statistisch bedeutsam* (signifikant) oder hoch bedeutsam** (hoch signifikant).

⁴ Das Unternehmen hat der Verwendung der Daten zugestimmt.

In der Wiederholungsuntersuchung 2015 konnten in nahezu allen Aspekten Verbesserungen verzeichnet werden. Abbildung 2 zeigt die Veränderungen nach Stockwerken und Indexwerten im Vergleich von 2013 und 2015. Statistisch signifikante Fortschritte zeigten sich besonders im dritten und vierten Stockwerk sowie bei Familie und Umfeld. Die Steigerungen in den drei Indexwerten bedeuten, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit deutlich stabiler geworden ist.

Auch die Ergebnisse nach Altersgruppen waren durchweg positiv. Der Work Well-being Index (Fragen 1-23) war in allen Altersgruppen verbessert und hat in allen Stockwerken mindestens den Grenzwert von 7,0 Punkten erreicht. Auch die Einschätzung zur Arbeitsfähigkeit zeigte eine signifikante Verbesserung ($p = .55$) in allen Altersgruppen (s. Abbildung 3).

Ein interessantes Ergebnis zeigte die Frage »Sind Sie in der Lage, Ihre derzeitige Arbeit bis zur Rente auszuführen?« Die Einschätzungen der Mitarbeiter hatten sich deutlich verbessert. War noch im Jahr 2013 fast die Hälfte der Beschäftigten sehr kritisch, zeigte sich im Jahr 2015 bei mehr als der Hälfte der Befragten eher eine positive Einschätzung (s. Abbildung 4).

Abbildung 3: Einschätzung zur Arbeitsbewältigung (Fragen 18-23) nach Altersgruppen (2013-2015)

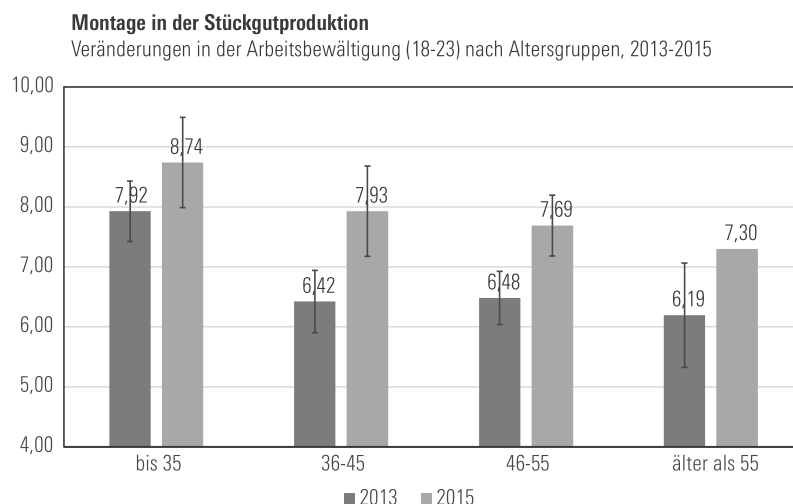
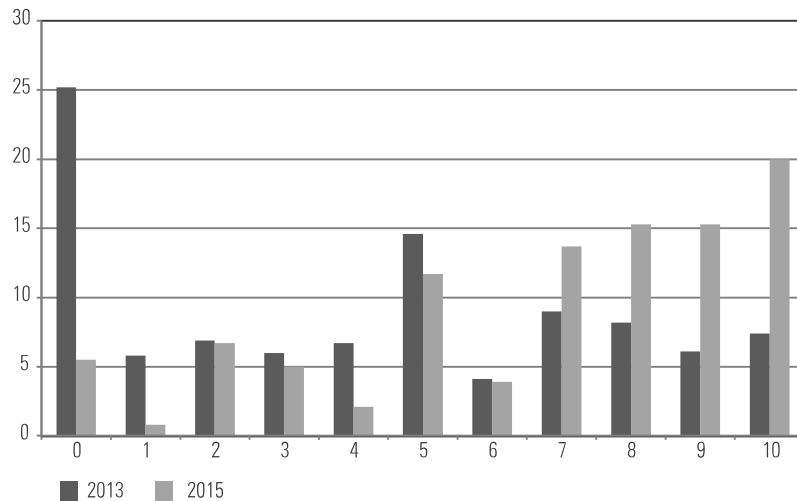


Abbildung 4: Frage »Arbeiten bis zur Rente«, Veränderungen 2013-2015, Angaben in %

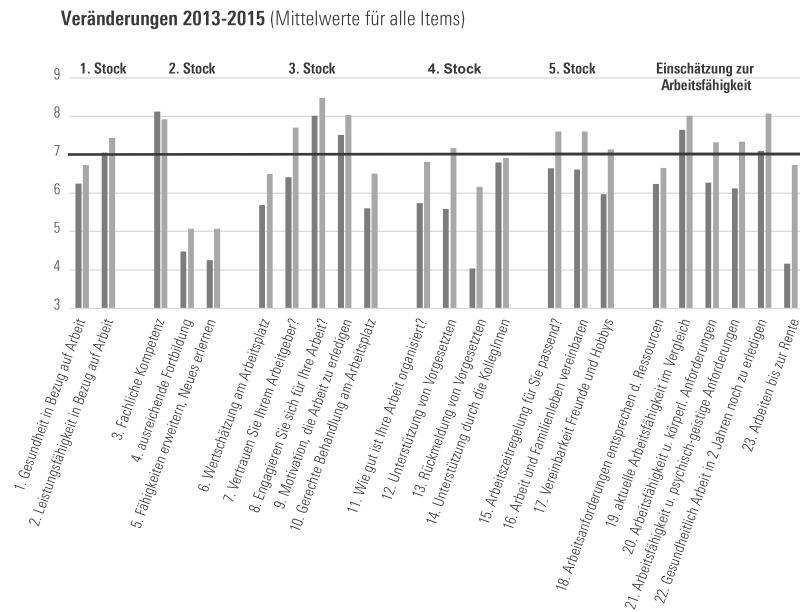


Zusammengefasst sind die Änderungen in Abbildung 5 dargestellt. Die Fragen sind nach Stockwerken angeordnet, so dass die Veränderungen in jedem Item betrachtet werden können.

- Im Jahr 2013 zeigten die Ergebnisse der Beschäftigten in der Stückgutproduktion sechs Stärken und 17 Schwächen.
- Zwei Jahre später war die Verteilung deutlich anders: 13 Stärken und zehn Schwächen.
- Und: Viele von den noch vorhandenen Schwächen zeigten schon eine signifikante Verbesserung gegenüber 2013, auch wenn das Niveau noch unter 7,0 Punkten lag.

Das Beispiel aus der Stückgutproduktion zeigt, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit signifikant stabiler geworden ist, dass alle Altersgruppen durch die getroffenen Maßnahmen profitiert haben und dass insgesamt die vom Steuerkreis initiierten und im Betrieb umgesetzten Maßnahmen erfolgreich und wirksam waren. Inzwischen läuft die Anwendung der Radar-Methode in einem weiteren Produktionsbereich in eigener Regie des Betriebes.

Abbildung 5: Zusammenstellung der Fragen von 2013 und 2015 nach der Höhe der Mittelwerte (Rangfolge) aus der Gesamtstichprobe, Zuordnung zu den Stockwerken im Haus der Arbeitsfähigkeit



Zusammenfassung

»Arbeitsfähigkeit 2.0« mit den Methoden Personen-Radar und Betriebs-Radar bietet neue und wirksame Möglichkeiten zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeitswohlbefindens (Work well-being). Im Radar-Prozess spielt die repräsentative Steuerungs-/Projektgruppe eine wichtige Rolle: Sie priorisiert die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen mithilfe des Dialogs. Sowohl die Ansichten der Beschäftigten aufgrund der Ergebnisse des Personen-Radars als auch das Erfahrungswissen der Beteiligten werden im Prozess berücksichtigt. Die externe Prozessbegleitung hilft beim Einstieg in den betrieblichen Dialog. Die Wirksamkeit der Maßnahmen kann überprüft werden.

In Deutschland laufen aktuell vier betriebliche Projekte. Die Anwendung der Radar-Methode wird in einer zweitägigen Qualifizierungsmaßnahme vermittelt.

Literatur

- Bohm, David (2002): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. 3. Aufl., Stuttgart.
- Geißler, Heinrich/Bökenheide, Torsten/Geißler-Gruber, Brigitta/Schlünkes, Holger (2007): Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt a.M./New York.
- Gruber, Brigitta/Frevel, Alexander (2012): Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. Herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Bericht Nr. 38. 2., überarb. Auflage. Dortmund.
- Ilmarinen, Ville/Ilmarinen, Juhani/Huuhtanen, Pekka/Louhevaara, Veikko/Näsman, Ove (2015): Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: work ability – personal radar. *Ergonomics* 2015; 58(8): 1445-1460.
- INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2016): Kompetenz gewinnt. Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum. Berlin.
- Isaacs, William (2002): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Köln.
- Knieps, Franz/Pfaff, Holger (Hrsg.) (2016): Gesundheit und Arbeit. BKK-Gesundheitsreport 2016, Berlin.
- Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg.
- Tuomi, Kaija/Ilmarinen, Juhani/Jahkola, Antti/Katajarinne, Lea/Tulkki Arto (1998): Work Ability Index. 2., überb. Aufl., hrsg. vom Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.
- Wallin, Marjo/Hussi, Tomi (2011): Best practices in Age management – evaluation of organisation cases. Final Report of the Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). Helsinki.