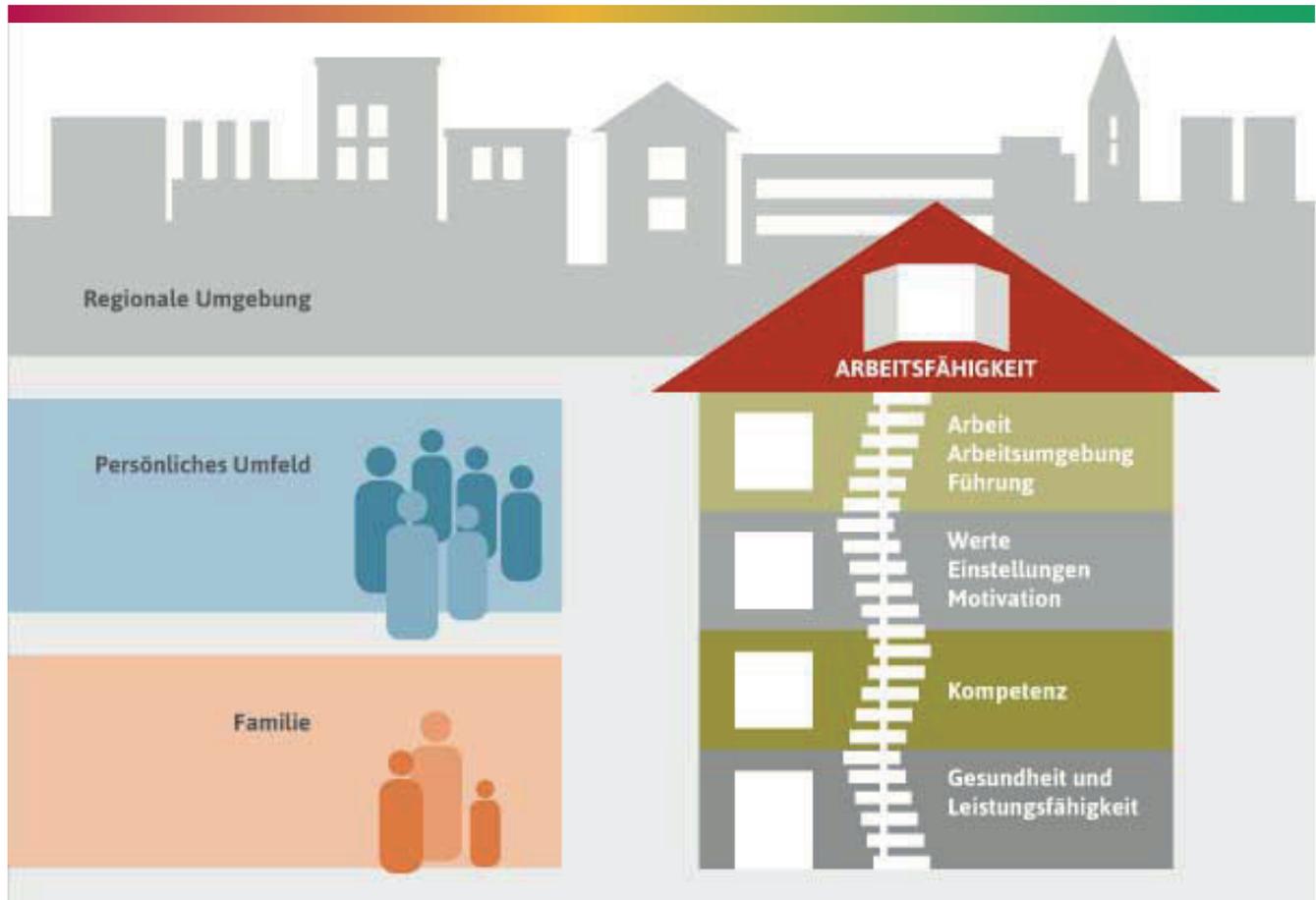


# Das ArbeitsbewältigungsRadar

Ein Instrument zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit im Betrieb



## Inhalt:

Arbeitsfähigkeit  
Das Haus der Arbeitsfähigkeit  
Das ArbeitsbewältigungsRadar  
    PersonenRadar  
    Betriebsradar  
Die Arbeit mit dem ArbeitsbewältigungsRadar

## HARTMANN & WOLF GBR

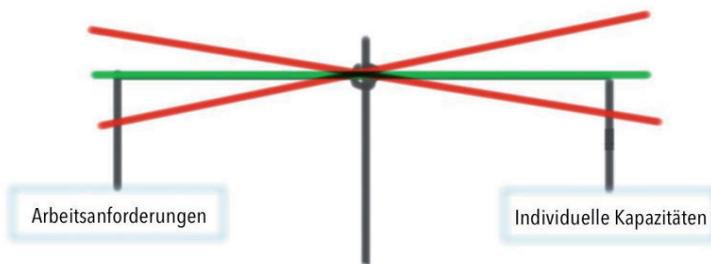
Hohenzollernstraße 7  
30161 Hannover  
T. +49 511 627608  
E. [info@arbeitsfaehigkeit.org](mailto:info@arbeitsfaehigkeit.org)  
[www.arbeitsfaehigkeit.org](http://www.arbeitsfaehigkeit.org)

## Arbeitsfähigkeit

Die arbeitswissenschaftliche Forschung in Finnland hat sich bereits vor gut 30 Jahren der Frage des Erhalts bzw. der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability) von Beschäftigten unter sich wandelnden persönlichen und organisationalen Bedingungen zugewandt. Wesentliche Resultate sind dabei das Konzept der „Förderung der Arbeitsfähigkeit“ (Work Ability Concept) und das Erhebungsinstrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit: der Arbeitsbewältigungs-Index (Work Ability Index - WAI).

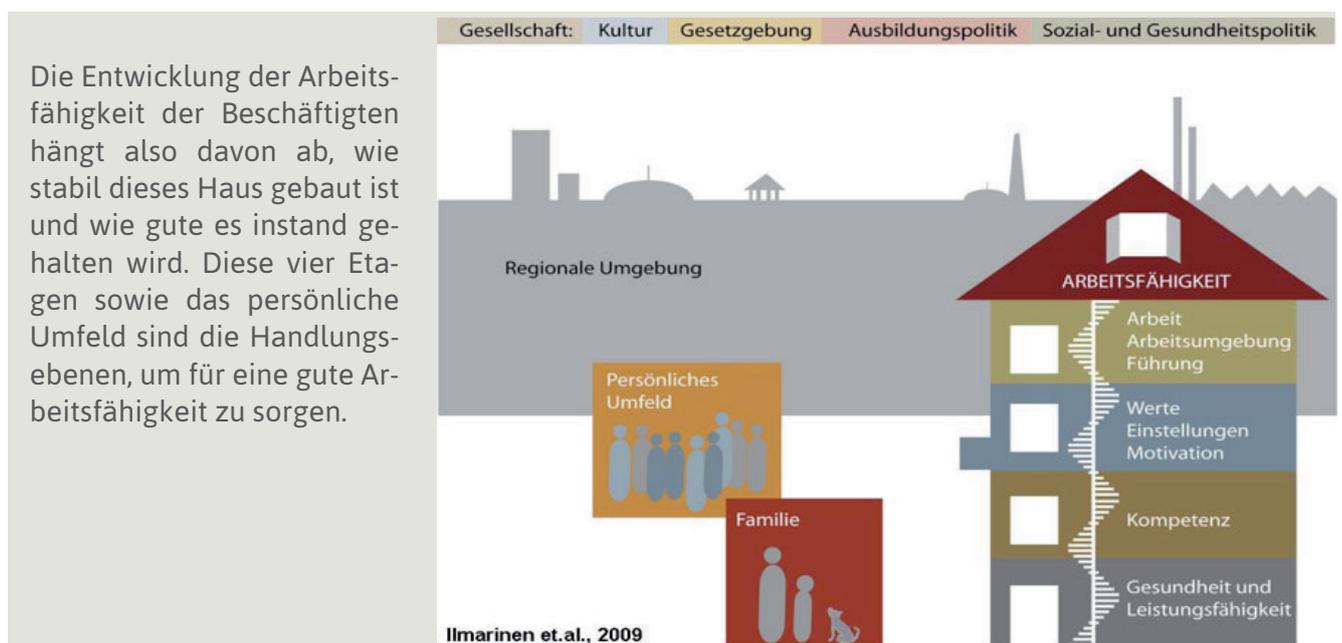
Nach Ilmarinen (1999a) definiert sich Arbeitsfähigkeit als das Verhältnis der individuellen Leistungsfähigkeit zu den konkreten, vom Unternehmen gestellten Arbeitsanforderungen. Im Mittelpunkt steht dabei das Potenzial der MitarbeiterInnen, eine bestimmte Arbeitstätigkeit zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Ziel des Konzepts „Förderung der Arbeitsfähigkeit“ ist es, dass die Arbeitsanforderung und die individuellen Kapazitäten der Beschäftigten mittel- und langfristig in einem ausgewogenen, stabilen Verhältnis stehen.



## Haus der Arbeitsfähigkeit

Ilmarinen beschreibt die Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit bestimmen, im Bild des Hauses der Arbeitsfähigkeit. Dieses Haus besitzt vier Etagen. Die erste Ebene beschreibt die individuellen Faktoren (persönliche Gesundheit und Gesundheitsverhalten), die anderen drei die Faktoren aus dem Arbeitskontext der Organisation (Arbeitsbedingungen, Kompetenz, Werte...) in ihrer Wechselwirkung mit der Person.



Die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hängt also davon ab, wie stabil dieses Haus gebaut ist und wie gute es instand gehalten wird. Diese vier Etagen sowie das persönliche Umfeld sind die Handlungsebenen, um für eine gute Arbeitsfähigkeit zu sorgen.

## Das ArbeitsbewältigungsRadar (AR)

Wie können Unternehmen und Organisationen gezielt an diesem Haus bauen, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten und, wenn nötig, zu verbessern? Prof. Juhani Ilmarinen hat dazu mit seinen Kollegen Prof. Pekka Huuhtanen, Prof. Veikko Louhevaara und Dr.med. Ove Näsman das Instrument Arbeitsbewältigungs-Radar (AR) entwickelt.

Es besteht aus zwei Elementen, dem **Arbeitsbewältigung-Personen-Radar (APR)** und dem **Arbeitsbewältigungs-Betriebs-Radar (ABR)**. Das Personen-Radar ist ein Befragungsinstrument, mit dem die individuelle Situation des Mitarbeitenden erhoben wird. Das Betriebs-Radar ist die Auswertung aller Ergebnisse des Personen-Radars und gibt einen Überblick über den Stand der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden und ihrer Einschätzung zur Qualität der Einflussfakten auf die Arbeitsfähigkeit. Mit dem Betriebs-Radar kann im Radarprozess schnell und belastbar ein praktischer Konsens hergestellt werden, der zu gezieltem gemeinsamen Handeln führt.

## Das Arbeitsbewältigung-PersonenRadar (APR)

Das Arbeitsbewältigung-Personen-Radar wird mit einem Fragebogen erhoben. Er umfasst 23 Fragen, die sich auf folgende Dimensionen beziehen:

1. Gesundheit und funktionale Kapazität (Stockwerk 1)
  - Der Einfluss von Krankheit auf die Arbeit und die eigene Leistungsfähigkeit
2. Kompetenz (Stockwerk 2)
  - Stand der Ausbildung und betrieblichen Weiterbildung
3. Werte, Einstellungen und Motivation (Stockwerk 3)
  - Stand der Betriebs- und Vertrauenskultur, Werte, Einstellungen und Motivation
4. Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung (Stockwerk 4)
  - Organisationen der Arbeitsabläufe, Führungsverhalten und Teamsituation
5. Familie und persönliches Umfeld
  - Familie, Freunde, Hobbys und Arbeit: wie passt das alles zusammen?
6. Geschätzte Arbeitsbewältigungsfähigkeit (WAI)  
Dazu kommen noch 2 - 3 offene Fragen

### Wie geht es Ihnen bei der Arbeit?

Ausschnitt aus dem Online-Fragebogen

#### Einstellungen und Motivationen

06. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Extrem schlecht Extrem gut

07. Vertrauen Sie Ihrem Arbeitgeber?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Extrem schlecht Extrem gut

Der Fragebogen ermöglicht eine Selbsteinschätzung des aktuellen Wohlbefindens bei der Arbeit (Works Well-Being Index, WWBI) und ermittelt die geschätzte Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability Estimate). Im WWBI werden neben den Aspekten aus den vier Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit auch die zur Gestaltung der Balance zwischen Privat- und Berufsleben erfasst.

Die Fragen sind den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet, so dass man für jedes Stockwerk (aus dem Durchschnitt der Ergebnisse der zugehörigen Fragen) eine eigene Auswertung erhält.

Bei der Nutzung der Onlineversion APRonline erhält jede teilnehmende Person ihr persönliches Ergebnis, das sie sich ausdrücken kann. Dies kann Auslöser und Grundlage für eine mögliche persönliche Beratung durch z.B. den betriebsärztlichen Dienst oder die betriebliche Sozialberatung sein.

Der entwickelte Fragebogen erfüllt die statistischen und methodischen Gütekriterien entsprechend dem Arbeitsbewältigungsindex. Für die Fragen liegen Referenzwerte vor, die an 5250 Beschäftigten in 50 finnischen Betrieben ermittelt wurden.

## Arbeitsbewältigungs-BetriebsRadar (ABR) und der Umsetzungsprozess

### RadarProjekt

- Projektentscheidung
- Information der Beschäftigten
- Einrichtung der Steuerungsgruppe

Akteur des Prozesses ist die **Steuerungsgruppe**

- Planung und Einrichtung der Befragung
- Einladung der Mitarbeitenden zu Befragung (Brief mit Zugangscode)

### BetriebsRadar

= Auswertung der PersonenRadare

### Dialogprozess

Sichtung der Ergebnisse

- Priorisierung der Themen und Handlungsfelder, in denen Maßnahmen sinnvoll erscheinen
- Entwicklung von Maßnahmen

### Unsetzungsprozess

- Planung der Maßnahmen
- Controlling

### Evaluation

mit einer erneuten Befragung

### PersonenRadar

Teilnehmenden Mitarbeitende

- füllen Fragebogen aus
- erhalten ihr persönliches Ergebnis

### Persönliche Beratung

wenn im Projekt vorgesehen

Die Ergebnisse aus den PersonenRadars werden im BetriebsRadar ausgewertet. Die Auswertung kann zusätzlich differenziert werden (z.B. nach Alters- oder Berufsgruppen), da im PersonenRadar zu Beginn persönliche Daten abgefragt werden.

Die betriebliche Bewertung findet dann in einer Steuerungsgruppe in einem beteiligungsorientierten Dialogprozess statt. Sie ist mit Vertretern aller Entscheider, Experten und Beteiligten besetzt und erarbeitet eine Rangfolge von Zielvorgaben und Maßnahmen, um die Arbeitsfähigkeit zu fördern und das Work Well-Being der Beschäftigten zu unterstützen. Neben den Ergebnissen des BetriebsRadars nutzt die Steuerungsgruppe auch die Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten und das informelle betriebliche Wissen (tacit knowledge) ihrer Mitglieder.

Mit einem Minimum an Fragen, die sich direkt auf die Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit beziehen, können sich Unternehmen auf eine solide Datenbasis stützen und damit beginnen, gemeinsam das Haus der Arbeitsfähigkeit zu bauen.

Der gesamte Prozess wird von als Radarmoderator\*innen qualifizierten Berater\*innen begleitet. Sie sind Experten\*innen im Thema Arbeitsfähigkeit und für die Moderation des betrieblichen Dialogprozesses qualifiziert.

## Die Auswertungen

### PersonenRadar

Bei der Verwendung von APRonline erhält jeder Teilnehmende ein persönliches Ergebnis, wenn der

die Beantwortung der Fragen abgeschlossen hat. Dieses Ergebnis kann er sich ausdrücken. Wenn im Prozess vorgesehen, kann er mit diesem Ergebnis in eine persönliche Beratung gehen, soweit er es wünscht.

#### Umfrage-Auswertung

Wie geht es Ihnen bei der Arbeit? | Datum: 10.06.2015

0 - 4,99 niedrig/kritisch    5 - 6,99 mäßig    7 - 8,99 gut    9 - 10 ausgezeichnet

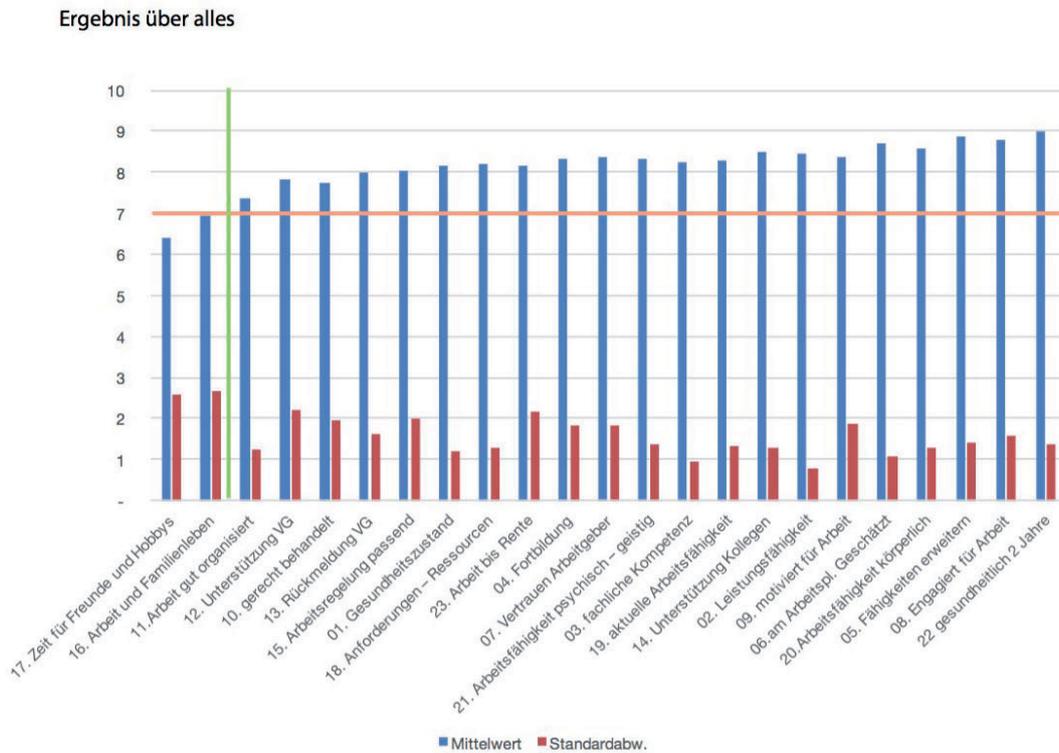
Kategorie	Skizze	Ergebnis	Bewertung
<b>Gesundheit und Leistungsfähigkeit</b>		6	mäßig
01. Wie ist Ihr Gesundheitszustand in Bezug auf Ihre Arbeit?		5	niedrig/kritisch
02. Wie ist Ihre Leistungsfähigkeit in Bezug auf Ihre Arbeit?		7	mäßig
<b>Kompetenz</b>		6.33	mäßig
03. Wie ist Ihre fachliche Kompetenz (Kenntnisse, Fähigkeiten) in Bezug auf Ihre Arbeit?		7	mäßig
04. Erhalten Sie ausreichend Fortbildung, um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?		5	niedrig/kritisch
05. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten erweitern und Neues erlernen?		7	mäßig
<b>Einstellungen und Motivationen</b>		3.4	niedrig/kritisch
06. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt?		5	niedrig/kritisch
07. Vertrauen Sie Ihrem Arbeitgeber?		4	niedrig/kritisch
08. Engagieren Sie sich für Ihre Arbeit?		3	niedrig/kritisch
09. Sind Sie motiviert, um Ihre Arbeit zu erledigen?		2	niedrig/kritisch
10. Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz gerecht behandelt?		3	niedrig/kritisch
<b>Arbeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsgemeinschaft und Führung</b>		6	mäßig
11. Wie gut ist Ihre Arbeit organisiert?		8	gut
12. Bekommen Sie Unterstützung von Ihrem Vorgesetzten in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen?		3	niedrig/kritisch
13. Bekommen Sie über Ihre Arbeitsleistung Rückmeldung von Ihrem Vorgesetzten?		7	mäßig
14. Erhalten Sie in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen Unterstützung durch Ihre Kollegen?		6	mäßig
<b>Familienleben und Hobbys</b>		3.33	niedrig/kritisch
15. Ist die derzeitige Arbeitsregelung für Sie passend?		4	niedrig/kritisch
16. Wie gut können Sie Ihre Arbeit und Ihr Familienleben vereinbaren?		3	niedrig/kritisch
17. Haben Sie genügend Zeit, Mittel und Möglichkeiten für Ihre Freunde und Hobbys?		3	niedrig/kritisch
<b>Work Well-being Index</b>		4.92	niedrig/kritisch
<b>Work-Ability-estimate</b>		5.33	mäßig

Beispiel eines PersonenRadars mit kritischen Werten (rot = kritisch, orange=niedrig)

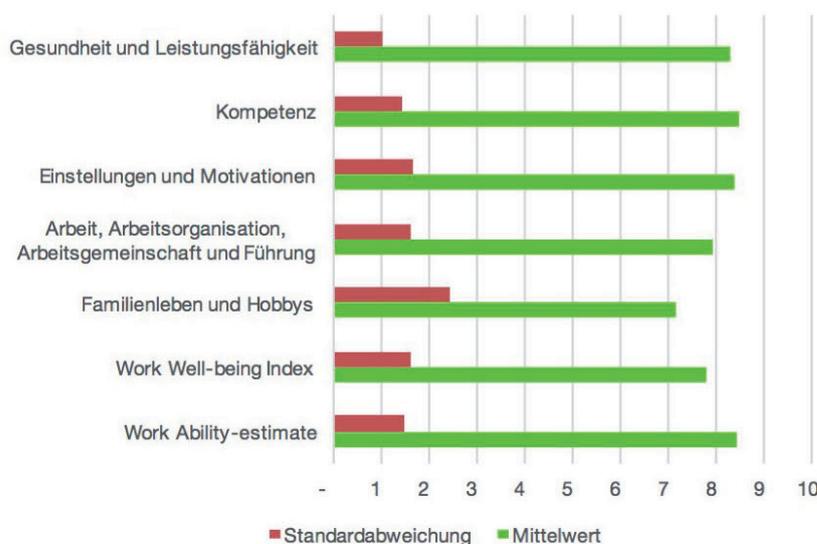
## Betriebsradar

Das Betriebsradar ist die Auswertung der Ergebnisse der einzelnen PersonenRadare.

Das Ergebnis wird einmal für allen Fragen dargestellt, aufsteigend nach Ergebnisse angeordnet. Werte unter 7,0 zeigen Handlungsbedarf an. Damit ist schnell zu sehen, welche Aspekte als problematisch bewertet wurden (Schwächen) und welche als gut bis sehr gut (Stärken).



Zusätzlich wird eine Auswertung nach Stockwerken und WWBI / WAI bereitgestellt, damit auch die Bewertung der Stockwerke sichtbar wird.



Die nach den vorher verabredeten Kriterien aufgeschlüsselten Auswertungen (z.B. Abteilung, Alter, Berufsgruppen, ...) werden genauso dargestellt.

## Die Schritte mit dem BetriebsRadar im Dialogprozess

### Priorisierung von Handlungsfeldern

Die Steuerungsgruppe nimmt auf der Basis des Betriebsradars eine Priorisierung der Handlungsfelder vor, die für eine positive Entwicklung der Arbeitsfähigkeit bedeutsam sind.

- Priorisieren der Stockwerke nach Handlungsbedarf
- Besprechen der Hypothesen über die Ursachen für den Handlungsbedarf als Überleitung zur Entwicklung von Maßnahmen.

### Entwicklung von Maßnahmen

- Entwickeln und auswählen von Maßnahmen
- Planen der Maßnahmen, die als erstes umgesetzt werden sollen
- Erfolgskriterien für die Überprüfung der Ergebnisse festlegen

### Umsetzung und Evaluation der Ergebnisse

- Die Umsetzung der Maßnahmen wird von der Steuerungsgruppe begleitet.
- Die Evaluation der Ergebnisse kann u.a. durch eine erneute Befragung mit dem Radar durchgeführt werden.

### Erfolgsfaktoren für einen Radarprozess

- Die Steuerungsgruppe sollte so zusammengesetzt sein, dass sie alle Interessengruppen beteiligt und bis hin zur Umsetzung entscheidungsfähig ist.
- Die Steuerungsgruppe muss von Anfang an und über den ganzen Prozessverlauf verantwortlich sein.
- Der Prozess sollte so zugeschnitten werden, dass überschaubare Teile eines Unternehmens in einen Radarprozess einbezogen werden. Nur so bleibt die Steuerungsgruppe von der Größe her arbeitsfähig und kann sich auf eine schnelle Umsetzung geeigneter Maßnahmen konzentrieren.
- Läuft der Radarprozess in Teilbereichen eines großen Unternehmens, sollte die Geschäftsführung so eingebunden werden, dass sie den Radarprozess und das Wirken der Steuerungsgruppe aktiv stützt - auch wenn sie nicht Teil der Steuerungsgruppe sein kann.
- Da die Führungskräfte bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen eine Schlüsselfunktion haben, ist die Einbindung der Führungskräfte und ihre Entwicklung besonders zu berücksichtigen.

#### Literatur:

Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen, Arbeitsleben 2015, Hamburg 2013

Weiter Informationen: <http://arbeitsfaehigkeit.org>

Das Instrument ist in der Zeitschrift Ergonomics ausführlich beschrieben

Quelle: <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>.