Unterstützung des Alterns in der Arbeit

Das Autorenteam des Projekts
„Work Ability Management“

Erasmus+

Erasmus+

Unterstützung des Alterns in der Arbeit

Das Autorenteam des Projekts "Work Ability Management”

Brno (CZ) / Hamburg (DE) 2021

©2021

Das Autorenteam des Projekts

Age Management z.s. (Tschechische Republik)
- Projektkoordination -
Jan Dobeš
Romana Fornusková
Michaela Kostelníková
Jan Kříž
Bohumil Pokorný
Ilona Štorová

Arbeit und Zukunft e.V. (Deutschland)
Alexander Frevel

Nemzeti Népegészségügyi Központ
(National Public Health Center, Ungarn)
János Szellő

Blik op Werk (Niederlande)
Ivo Kuijpers
Jan Laurier

Slovenská asociácia age managementu, o.z.
(Slowakei)
Ctibor Határ
Lucia Hrebeňárová
Ilona Hegerová
Boris Kapucian
Stanislav Lőrincz
Ľubica Mindeková
Klaudius Šilhár

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projekts "Work Ability Management" Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus+ Programm Key Action 2 Strategic Partnerships for adult education erstellt. Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Union finanziert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein das Autorenteam.

Die Veröffentlichung gibt nicht die Meinung der Europäischen Kommission wieder und die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Verantwortlich für die englische Fassung „Support of the aging in the workplace“ ist Ilona Štorová, Age Management z.s. (Tschechische Republik).

Verantwortlich für die deutsche Fassung ist Alexander Frevel, Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg.

Die Übersetzung der englischen Fassung wurde geleistet von Lara Thönnessen und Alexander Frevel.

Bei der Übersetzung wurde versucht, möglichst wenige Kürzungen vorzunehmen und sprachliche Eigenheiten der Autor*innen zu erhalten. In den Beiträgen aus Tschechien, Slowakei, Ungarn und den Niederlanden wurde aufgrund unterschiedlicher Orientierungen weitgehend auf eine gendergerechte Ausformulierung verzichtet. Etliche englischsprachige Hinweise zu Programmen oder Projekten wurden beibehalten. Ein Verzeichnis verwendeter Abkürzungen ist zusätzlich erstellt worden. Die Literaturhinweise sind kapitelweise zugeordnet und – bis auf den Beitrag aus Deutschland – in der Form der englischen Fassung belassen worden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Unterstützung des Alterns in der Arbeit – Einführung in Konzepte und Instrumente	10
Länderberichte	
Tschechische Republik	18
Deutschland	40
Ungarn	60
Niederlande	80
Slowakische Republik	100
Abkürzungsverzeichnis	121

➔ *Alle Berichte sind nach dem gleichen Gliederungsschema strukturiert*

1.	Beschreibung der Partnerorganisation ...
2.	Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in ...
3.	Demografische Situation und Trendeinschätzung
4.	Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente
5.	Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit
6.	Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene
7.	Bildungs- und Beratungsaktivitäten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit
8.	Beispiele für gute Praxis bei der Anwendung von Programmen für Beschäftigte und Arbeitslose
	Literatur

Vorwort

Die Publikation "Unterstützung des Alterns in der Arbeit" entstand als eines der zentralen Ergebnisse des internationalen Projekts WORK ABILITY MANAGEMENT *[Arbeitsfähigkeits-Management]* im Rahmen des Erasmus+ Programms. Das internationale Konsortium aus Wissenschafts-, Beratungs-, Bildungs-, staatlichen und Non-Profit-Institutionen hat sich zum Ziel gesetzt, die aktuellen Entwicklungen, Trends und Methoden für ein breites Verständnis des Konzepts der Arbeitsfähigkeit zu erläutern.

Dieses Konzept stellt einen umfassenden Ansatz für Gesundheit, Beschäftigung und lebenslanges Lernen sowie für die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf, Privat- und Familienleben dar.

Vorgestellt wird das Konzept eines ganzheitlichen Alter(n)smanagements, das auf dem in Finnland am Finnischen Institut für Arbeitsmedizin [Finnish Institute of Occupational Health – FIOH] von Prof. Juhani Ilmarinen und Team entwickelten Modells der Arbeitsfähigkeit basiert.
Dargestellt werden unterschiedliche Ansätze zur Umsetzung in den beteiligten Ländern Tschechien, Slowakei, Ungarn, Niederlande und Deutschland.

Die Autorinnen und Autoren sind davon überzeugt, dass die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit dazu beiträgt, den Folgen der demografischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt durch eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zu begegnen.

Das Projektkonsortium bedankt sich für die Unterstützung durch die Erasmus+ Förderung, die es ermöglichte, die Ansätze der Teilnehmerländer zusammenzustellen.
Die Broschüre verdeutlicht Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in der Adaption der Konzepte von Arbeitsfähigkeit und Alter(n)smanagement.

Ilona Štorová
(Leitung der Projektkoordination; Age Management z.s. Brno, Tschechische Republik)

Unterstützung des Alterns in der Arbeit – Einführung in Konzepte und Instrumente

Alexander Frevel, Hamburg
Ilona Štorová & Michaela Kostelníková, Brno

Die Broschüre „Unterstützung des Alterns in der Arbeit“ ist eine Gemeinschaftsproduktion von Organisationen aus der Tschechischen Republik, den Niederlanden, Ungarn, Slowakei und Deutschland. Sie bietet einen Überblick über Erfahrungen mit Instrumenten und Methoden zur Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit am Arbeitsmarkt mit dem Fokus auf die individuellen und kollektiven Faktoren von Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden. Dazu zählen insbesondere die Bereiche

- Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Bildung, berufliche Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung
- Motivation, Werte, Haltungen, Unternehmenskultur, Partizipation
- Arbeitsumfeld, Arbeitsgestaltung und Arbeitsanforderungen, Management und Führung
- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit, in den 1980-er Jahren in Finnland entwickelt, wird in Deutschland und den Niederlanden (sowie weltweit in etlichen anderen Ländern) bereits seit einigen Jahren eingesetzt, ist aber in der Arbeit von Organisationen und Unternehmen in der Tschechischen und Slowakischen Republik sowie in Ungarn noch kaum verbreitet. Die Anwendungsbereiche dort liegen eher im Forschungs-, Bildungs- und Beratungsbereich.

Kurze Einführungen in das Altersmanagement und die grundlegenden Ziele der Unterstützung des Alterns werden in den nächsten Abschnitten dieser Einführung vorgestellt.

Die Länderberichte

- vermitteln einen Überblick zur jeweiligen demographischen Lage und erwarteten Entwicklung,
- beschreiben einiges zum gesetzlichen Rahmen der Arbeits- und Sozialordnung,
- erläutern die Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Alter(n)smanagements in forschenden und anwendenden Bereichen,
- geben einen Einblick in Bildungs- und Beratungsaktivitäten in diesem Feld
- und wagen einen knappen Ausblick auf die Anwendbarkeit für Erwerbslose.

Gutes Altern in der Arbeit durch Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Im Arbeitsleben ist die Arbeitsfähigkeit das wichtigste Kapital eines Menschen. Arbeitsfähigkeit ist keine originäre Eigenschaft von Beschäftigten, sondern umfasst den Grad der Passung und die Stabilität der Balance zwischen den persönlichen Aspekten Gesundheit, Kompetenz und persönlichen Werten einerseits und den Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen andererseits.

Arbeitsfähigkeit kann geschaffen werden. Individuen und Organisationen[1] können – und sollten möglichst systematisch – die Arbeitsfähigkeit aktiv beeinflussen, um die menschlichen und organisatorischen Ressourcen zu stärken und die Arbeit förderlich zu gestalten.
Die Vielseitigkeit möglicher Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist umfangreich erforscht und in der betrieblichen Praxis realisiert worden [1]. Proaktive Ansätze sind erfolgreicher als reaktive,

[1] „Organisation“ wird hier als allgemeiner Begriff verwendet, der sich auf Unternehmen, Firmen, Verwaltungen und andere Institutionen, die eine rechtliche Einheit bilden, bezieht.

ganzheitliche haben größere Effekte als Einzellösungen, alters-, alterns- und geschlechtersensible Maßnahmen, die unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen, sind sinnvoller als eine verkürzende Betrachtung von Gleichbehandlung. Notwendig ist eine gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Unternehmen.

Globalisierung, neue Technologien, Digitalisierung und der demografische Wandel stellen Unternehmen und Beschäftigte vor große Herausforderungen. Insgesamt wird sich die Arbeitswelt in den kommenden Jahrzehnten drastisch verändern. Viele der heutigen Arbeitsplätze werden verschwinden, neue Aufgaben werden entstehen. Ältere Beschäftigte sollten genauso gute Entwicklungschancen haben wie jüngere. Lebenslanges Lernen bietet Möglichkeiten für neue Tätigkeiten [2] und für alter(n)sgerechte Karrierewege [3]. Ein anhaltendes Ungleichgewicht zwischen personellen Ressourcen und Arbeitsanforderungen kann sich negativ auf die Gesundheit von Arbeitnehmer*innen auswirken. Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeitsraten können steigen; die Produktivität des Unternehmens und die Qualität der Arbeit werden leiden.

Warum ist "Förderung des Alterns in der Arbeit" ein relevantes Thema?

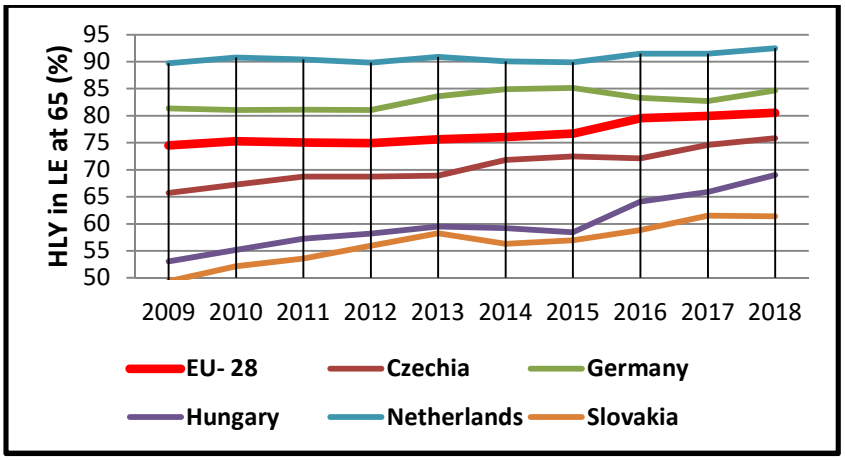
Demografische Situation und Trendabschätzungen in Europa

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist vor allem in industrialisierten Ländern ein herausforderndes Phänomen. Der Alterungsprozess der europäischen Bevölkerung löst Forderungen an die Verlängerung der Erwerbsphase angesichts höherer Lebenserwartung aus. Im Jahr 2005 nahmen in der Europäischen Union nur 42,3 % der 55- bis 65-jährigen Erwerbspersonen aktiv am Arbeitsleben teil. 2019 waren es bereits 62,3 %. Allerdings variiert die Erwerbsquote älterer Menschen zwischen den europäischen Ländern erheblich. Während sie in den Niederlanden und Deutschland bereits bei über 70 % liegt, erreicht sie in Ungarn und der Slowakei nur etwa 60 %.

Von Eurostat, dem Statistischen Amt der Europäischen Union, werden unter anderem Indikatoren für den demografischen Wandel und das Alternsmanagement aufbereitet. Dazu zählen zum Beispiel die Lebenserwartung (LE – life expectancy) und die gesunden Lebensjahre (HLY – healthy life years). Der HLY-Indikator verknüpft „harte“ demografische Daten mit Antworten aus Fragebogenerhebungen, die in kleinen Kohorten in europäischen Ländern durchgeführt werden.

In der folgenden Abbildung ist das Verhältnis der gesunden Lebensjahre zur Lebenserwartung für die in dieses Projekt einbezogenen Länder im Vergleich zu EU 28 für die 65-Jährigen als Prozentsatz über die letzten zehn Jahre dargestellt.

Abbildung 1: HLY-Wachstum in den Projektländern im letzten Jahrzehnt



Quelle: https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Die Grafik zeigt, dass in den Niederlanden 9/10 der verbleibenden Lebensjahre in einem relativ guten Gesundheitszustand verbracht werden, der es erlaubt, ein breites Spektrum an persönlichen und beruflichen Aktivitäten auszuüben. In Ungarn oder der Slowakei hingegen ist die verbleibende Lebenszeit deutlich häufiger durch Krankheiten eingeschränkt – und damit auch die mögliche Verlängerung des Arbeitslebens. Erfreulich ist, dass in den letzten Jahren für beide Länder ein deutlicher Anstieg der gesunden Lebensjahre verzeichnet ist.

System der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes (gesetzlicher Rahmen)

Gesetze und Normen des Arbeits- und Sozialrechts regulieren den Rahmen von Erwerbsarbeit. Auf dem Gebiet der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die in Artikel 153 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union [Treaty on the Functioning of the European Union] geregelt sind. Europäische Richtlinien sind in der Regel rechtsverbindlich und müssen von den Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgesetzt werden.

Die grundlegenden Regelungen arbeitsrechtlicher Beziehungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern basieren auf international anerkannten Dokumenten der Internationalen Arbeitsorganisation der Vereinten Nationen [International Labour Organization – ILO] und der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz [European Agency for Safety and Health at Work EU-OSHA] [4].

Die allgemeinen Grundsätze beziehen sich auf Regelungen bezüglich des gleichen Zugangs zum Arbeitsmarkt und die Beachtung aller Alters- und Sozialgruppen. Auf dieser Ebene sind dies vor allem nationale Verfassungen, international verbindliche Dokumente, Gesetze zum Schutz der Persönlichkeit und zum Schutz vor jeglicher Diskriminierung.

Der zweite hier relevante Bereich betrifft nationale Gesetzgebungen zum Arbeits- und Sozialrecht, das mit internationalen, hier insbesondere europäischen Gesetzen und Verordnungen, konform sein muss. Diese beziehen sich zum Beispiel auf den Arbeitnehmerschutz, die Schaffung und Gewährleistung zufriedenstellender und sicherer Bedingungen für Erwerbstätige, die gerechte Entlohnung der Arbeitnehmer*innen und deren Gleichbehandlung/ Nichtdiskriminierung.

Besondere Beachtung findet der Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bei der Arbeit. In spezifischen Gesetzen, Verordnungen und Normen finden sich (in Teilen berufs-/tätigkeitsspezifische) Ausführungen zu Pflichten und Rechten bei der Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen sowie zu den Aufgaben des professionellen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In diesem Bereich sind die einzelnen nationalen Gesetzgebungen recht unterschiedlich; einige setzen auf ein umfassenderes System von Prävention und Umsetzungsevaluation, andere nationale Normen betonen eher einzelne Elemente der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

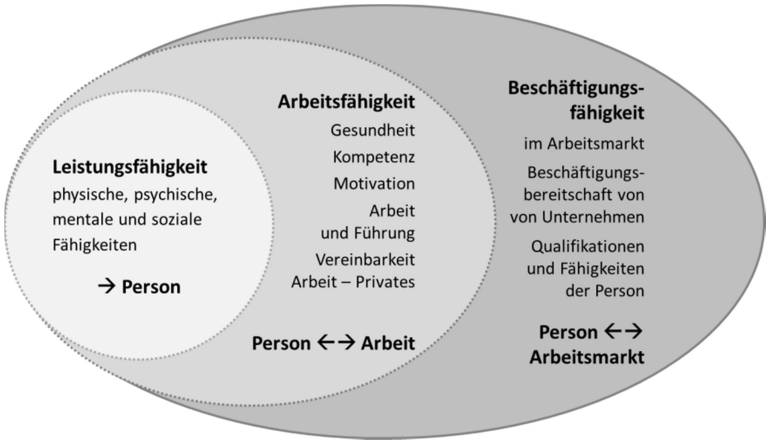
Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit

Grundsätzlich können drei Begriffe unterschieden werden (s. Abbildung 2).

- Die psychische, geistige und körperliche Leistungsfähigkeit einer Person ist die Basis für die Ausführung von Arbeitsaufgaben. Die funktionalen Kapazitäten beziehen sich auf personenbezogene Eigenschaften wie Geschlecht, Konstitution/Fitness, Gesundheit und Alter, sowie auf erworbene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- Die Arbeitsfähigkeit beschreibt die Gesamtheit der Faktoren, die es Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation ermöglichen, die ihnen übertragenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

- Beschäftigungsfähigkeit ist ein weiter gefasster Begriff, der sich auf die grundsätzliche Möglichkeit der Beschäftigung bezieht. Das Konzept umfasst die Eigenschaften einer Person in Bezug auf die Anforderungen und Möglichkeiten am Arbeitsmarkt.

Abbildung 2: Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kistler 2008 und Richenhagen 2009 [5] [6]

Die individuelle Leistungsfähigkeit kann eine intrinsische Voraussetzung sein, um (Arbeits-)Aufgaben ausführen zu können. Die Arbeitsfähigkeit ist jedoch abhängig von den auszuführenden Aufgaben. Trotz gesundheitlicher Einschränkungen und geringer Qualifikation kann eine Person eine gute Arbeitsfähigkeit haben, wenn die Arbeitsanforderungen zu ihren Fähigkeiten passen.

Die Beschäftigungsfähigkeit berücksichtigt die Verwendbarkeit der vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt. In diesem Konzept wird eher die prinzipielle Möglichkeit zur Aufnahme einer Tätigkeit betrachtet, wohingegen die betrieblichen Bedingungen, unter denen eine Arbeit verrichtet werden kann, weitgehend unberücksichtigt bleiben.

Insofern gilt: Um die Beschäftigungsquote insgesamt, insbesondere von Frauen und Älteren, zu erhöhen, ist auf betrieblicher Ebene der Ansatz der Arbeitsfähigkeit besonders relevant. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene spielt die Beschäftigungsfähigkeit eine Rolle, vor allem im Hinblick auf die allgemeine und berufliche Bildung.

Arbeitsfähigkeit - Definition und Grundkonzept "Haus der Arbeitsfähigkeit"

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit [im Folgenden mit WAC für Work Ability Concept abgekürzt] und das epidemiologische Messverfahren Arbeitsbewältigungs-Index [Work Ability Index – im Folgenden WAI genannt] wurden seit den 1980-er Jahren von Tuomi, Ilmarinen et al. am Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) entwickelt. Basierend auf Längsschnittstudien mit dem WAI (insgesamt mit Erhebungen in den Jahren 1981-1985-1991-1997-2009) wurde das Förderkonzept WA in den frühen 1990-er Jahren verbessert und in Unternehmen getestet. Basierend auf einer umfassenden nationalen Erhebung wurde das ‚Haus der Arbeitsfähigkeit' [Work Ability House – WAH] konstruiert. Der WAI erwies sich als ein valides Instrument zur Bewertung und Vorhersage der individuellen Arbeitsfähigkeit [6]. Das WAC ist ein grundlegendes, evidenzbasiertes Modell zur Förderung der Arbeitsfähigkeit. Der WAI ist in mehr als 30 Sprachen übersetzt.

Konzept der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial einer Person, eine Arbeitsanforderung zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen. Die individuelle Arbeitsfähigkeit muss in Relation zu den Arbeitsanforderungen

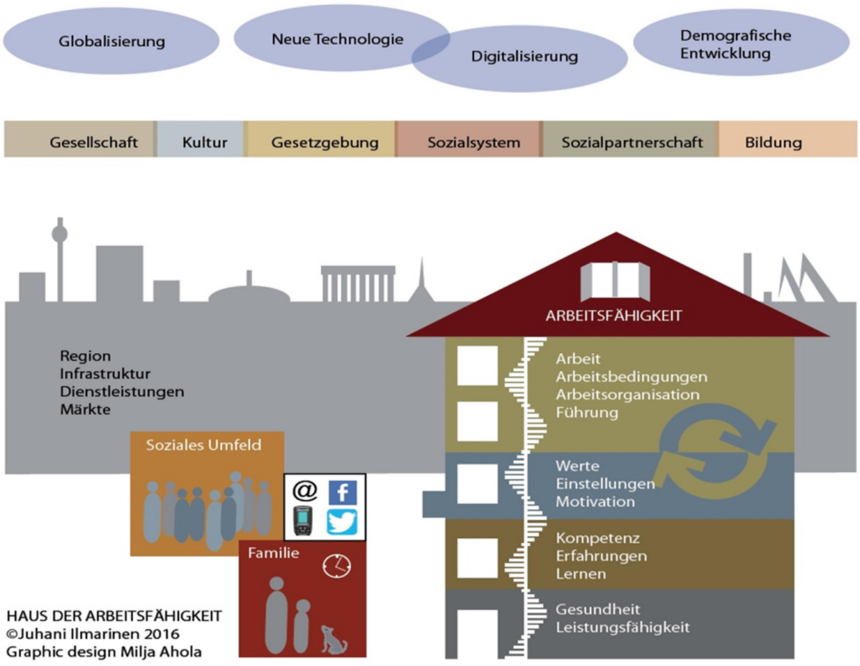
gesetzt werden. Wenn Arbeit und individuelle Ressourcen gut zueinander passen, ist die Arbeitsfähigkeit exzellent/gut. Umgekehrt gilt: Wenn die Balance zwischen Arbeitsanforderungen und individueller Bewältigungskapazität nicht stimmt (zu hohe Anforderungen oder zu geringe Ressourcen), liegt eine mäßige oder kritische Arbeitsfähigkeit vor.

Beide Seiten (Arbeit und Person) verändern sich im Zeitlauf und müssen ggf. alters-, alterns- und gesundheitsadäquat gestaltet werden. Auf betrieblicher und individueller Ebene hat der Ansatz der Arbeitsfähigkeit [7], [8] Bedeutung für ein kreatives Alters-, Alterns- und Diversity-Management.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Umfangreiche Untersuchungen des FIOH zur Arbeitsfähigkeit haben die Kernfaktoren identifiziert, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Die Forschungsergebnisse können in Form des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ mit vier Stockwerken und einem Umfeld dargestellt werden. Die drei unteren Etagen des Hauses beschreiben die individuellen Ressourcen:
(1) Gesundheit und funktionale Fähigkeiten,
(2) Kompetenzen (Fertigkeiten),
(3) Werte, Einstellungen und Motivation.
Das vierte Stockwerk (4) umfasst die Arbeitsbedingungen, also Arbeitsinhalte, -menge, -organisation, -zeit, Umgebungsbedingungen etc. sowie Führung. Treppen zwischen den Stockwerken zeigen, dass alle Stockwerke des Hauses in inhaltlicher Wechselwirkung stehen.
Neben dem Arbeitsplatz beeinflusst auch (5) das private Umfeld (Familie und nahes Milieu) die Balance. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Kultur, Gesetzgebung, Bildungs-, Sozial- und Gesundheitspolitik sowie Tarifpolitik vor bilden den gesellschaftlichen Hintergrund; Globalisierung, Umweltbedingungen, demografischer Wandel, technologischer Entwicklung und Digitalisierung sind weitere (globale) Einflussgrößen.

Abbildung 3: Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Juhani Ilmarinen 2016, Abbildungsdesign: Milja Ahola

Zwischen den vier Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit bestehen aktive Wechselwirkungen. Von entscheidender Bedeutung sind die Bezüge zwischen dem Stockwerk „Arbeit“ und dem dritten Stockwerk „Werte, Einstellung und Motivation“. Hier steht insbesondere die Führung als prägende Funktion für die Unternehmenskultur und das Betriebsklima sowie als „Mitproduzentin“ gesunder Bedingungen im Vordergrund. Ohne ein positives 3. Stockwerk ist ein nachhaltiges Wohlbefinden in der Arbeit *[Work-Well-Being]* nicht möglich.

Da sich sowohl die Arbeit hinsichtlich ihrer Anforderungen (bezogen auf Technik, Organisation, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiten, Kundenbeziehungen etc.) als auch die Person in Bezug auf Alter, Gesundheit, Kompetenz, Werte u.ä.m. im Laufe der Zeit verändern, ist es notwendig, die Stabilität der Arbeitsfähigkeit über die Dauer des Arbeitslebens zu erhalten. Dies kann nicht von einer Person allein erreicht werden. – Beschäftigte und Unternehmen müssen zusammenarbeiten, damit das Haus stabil bleibt. Das erfordert immer eine angemessene Instandhaltung und Modernisierung der persönlichen und organisatorischen Bedingungen.

Die entscheidende Frage ist: Wie ist eine Organisationskultur zu entwickeln, die auf einem Dialog zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten basiert, der zu einem Konsens darüber führt, wie die Passung zwischen Arbeit und Beschäftigten gefördert werden kann, so dass die Menschen bis zur Rente arbeiten können, wollen und dürfen?

Aufgrund internationaler Erfahrungen und zahlreicher Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsprojekte sind wir überzeugt, dass es möglich ist, nachhaltige Arbeitsfähigkeit zu fördern und die Passung zwischen Arbeit und Menschen zu verbessern.

Messung der Arbeitsfähigkeit – der Work Ability Index

Arbeitsfähigkeit kann gemessen werden. Der Work Ability Index (WAI) [9] [10] ist ein international verwendetes Erhebungsinstrument zur Beurteilung der aktuellen Balance (Stabilität und Übereinstimmung) zwischen den Arbeitsanforderungen und den individuellen Kapazitäten und Fähigkeiten einer Person. Die resultierende Indexzahl liegt zwischen 7 und 49 Punkten; je höher der Punktwert ist, desto stabiler ist die Arbeitsfähigkeit.

Der WAI wird in Finnland als Standardinstrument bei der ersten und wiederholten arbeitsmedizinischen Untersuchung eingesetzt, z. B. durch den Arbeitsmedizinischen Dienst. Die Validität und Reliabilität des WAI wurde getestet [11] [12]. Der WAI wird von Personen eingesetzt, die explizit auf die Vertraulichkeit der erhobenen Daten verpflichtet sind. Er ist kein Instrument für persönliche Auswertungsgespräche durch Vorgesetzte. Die Nutzung durch andere Personen erfordert eine besondere Vereinbarung über Datenschutz und Vertraulichkeit.

Der WAI ist eine einfache Methode, die online durchgeführt werden kann, aber in der Regel als Fragebogen in institutionellen Verfahren verwendet wird, bei denen er von der Person selbst ausgefüllt wird.

Zwei neue Methoden zur ganzheitlichen Umsetzung: Personal Radar (WAI 2.0) und Company Radar

Anfang der 2010-er Jahre wurde in Finnland eine grundlegende Weiterentwicklung des Arbeitsfähigkeits-Konzepts auf Basis internationaler Erfahrungen begonnen [13]. Dieses überarbeitete Konzept der Arbeitsfähigkeit als „Work Well-being“ [14] wurde in gut einhundert Projekten in der finnischen Technologiebranche getestet, umgesetzt und bezüglich der statistischen Güte untersucht.

Die schriftliche Erhebung, der sogenannte Personal-Radar, geschieht mit dem Instrument WAI 2.0. Der Work Well-being Index wird aus 17 Fragen zu den Arbeitsbedingungen (Workplace-Index) und sechs Fragen zur Einschätzung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability Estimate) gebildet.

Da Arbeitsfähigkeit von einer Vielzahl von Einflussfaktoren in den Bereichen Gesundheit, Kompetenz, Werte, Arbeitsgestaltung und Führung sowie familiären und persönlichen Beziehungen abhängt, erfordert die Gestaltung förderlicher Bedingungen einen Fokus auf gezielte Maßnahmen in allen genannten Dimensionen.

Es ist schwierig, alle Bereiche der Arbeitsfähigkeit gleichzeitig zu beeinflussen. Unternehmen und Beschäftigte haben selten genügend Zeit und personelle Ressourcen für eine ganzheitliche Umsetzung. Daher muss innerhalb der Organisation festgelegt werden, was am wichtigsten ist und was möglich zu tun ist. Das Personal-Radar ist ein Erhebungsinstrument, um den Zustand des Hauses zu bewerten: Wie ist die Gesamtbilanz im Haus, und was sind die Stärken und Schwächen in den verschiedenen Stockwerken.

Die Ergebnisse werden in einem Dialogprozess in einem Verantwortungskreis, dem Unternehmens-Radar, als eine Grundlage zur Identifizierung von Handlungsfeldern und zur Priorisierung von Veränderungsmaßnahmen (Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten) herangezogen.
Objektiviertes Wissen über Arbeitsfähigkeit ist eine gute Grundlage für die Selbstreflexion und für den Dialog im Team und im Unternehmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes.

Alternsmanagement

Alters- und Alterns-Management ist ein inklusiver Ansatz, damit jede*r Beschäftigte die Möglichkeit erhält, ihr/sein Potenzial zu nutzen und keine Altersdiskriminierung stattfindet.

Für die Person ist die Kenntnis der eigenen Arbeitsfähigkeit und des Zustands in den Etagen wichtig, um sich Ziele zu setzen, individuelle Fördermaßnahmen (Gesundheit, Kompetenz) anzugehen oder auch die berufliche Laufbahn zu planen. Im Zusammenhang mit der technologischen Entwicklung und Digitalisierung wachsen die Anforderungen an lebenslanges Lernen.

Sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer kann ein proaktiver und umfassender Ansatz des Arbeitsfähigkeitsmodells das Veralten von Fähigkeiten verhindern und die Voraussetzungen für eine optimale Bewältigung von Veränderungen im Arbeitsbereich schaffen.

Je besser die Arbeitsfähigkeit vor dem Eintritt in den Ruhestand ist, desto besser ist die spätere Lebensqualität. Deshalb ist es wichtig, Investitionen in das aktive Altern bereits in den produktiven Jahren sicherzustellen. Investitionen in Arbeitssicherheit und Gesundheit an Arbeitsplätzen, die ein günstiges Arbeitsumfeld schaffen, sind auch eine Investition für das Leben nach der Erwerbsphase.

Literatur

[1] Tempel, J., Ilmarinen, J.: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-3-89965-464-6

[2] INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Kompetenz gewinnt. Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum. Berlin: INQA, 2016

[3] Frevel, A., Geißler, H.: Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: Giesert/Reuter/Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, 2017: 218–233. ISBN 978-3-89965-767-8

[4] European Council Framework Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work, or a directive resulting from the ILO's Occupational Health Services Convention No 161/1985

[5] Kistler, E.: Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf: Setzkasten GmbH, 2008. ISBN 978-3-86593-119-1

[6] Richenhagen, G.: Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freude/Falkenstein/Zülch (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. INQA Bericht 39. Dortmund: INQA, 2009: 73–86. ISBN: 978-3-86918-030-4

[7] Ilmarinen J., Tuomi K.: Past, Present and Future of Work Ability. In: Ilmarinen/ Lehtinen (eds.): Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65. Helsinki: Finnish Inst. of Occupational Health, 2004. ISBN 951-802-581-9.

[8] Ilmarinen J.: Towards a longer worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6

[9] Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. *Työkykyindeksi [Work ability index].* Helsinki: Työterveys-laitos; 1997. Työterveyshuolto 19

[10] Ilmarinen, J.: The Work Ability Index (WAI). Occupational Medicine, Volume 57, Issue 2, March 2007, Page 160

[11] de Zwart BC, Frings-Dresen MH, van Duivenbooden JC: Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. Occup Med (Lond). 2002 Jun; vol. 52, no. 4, pp. 177–181. doi: 10.1093/occmed/52.4.177. PMID: 12091582

[12] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, V.: Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: Personal radar. Ergonomics 2015, 58: 1445–1460.

[13] Ilmarinen, J.: From Work Ability Research to Implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health 16(16):2882, August 2019

[14] Ilmarinen, J.: *Promoting active ageing in the workplace* [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2012

Tschechische Republik

Tschechische Republik

1. Beschreibung der Partnerorganisation Age Management z.s.

Die Non-Profit-Organisation Age Management z.s. wurde im Jahr 2013 im Zusammenhang mit der Umsetzung des internationalen tschechisch-finnischen Projekts "Age Management Strategy in the Czech Republic" gegründet. Durchführende des Projekts waren der Verband der Erwachsenenbildungseinrichtungen der Tschechischen Republik sowie das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH). Das Vorhaben vermittelte erstmals das Konzept der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements in die Tschechische Republik. Die nationalen Beteiligten beschlossen, die Arbeit fortzusetzen und die Methoden weiterzuentwickeln, zu fördern und anzuwenden. Die Hauptziele der Organisation Age Management z.s. sind die Unterstützung der Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit auf wissenschaftlicher Basis, dessen Förderung und der Transfer von guter Praxis aus dem Ausland.

Die Organisation Age Management z.s. erstellt und implementiert umfassende Bildungsaktivitäten, die auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit basieren und bietet Bildungs- und Beratungsprogramme zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit nicht nur auf der Ebene von Einzelpersonen, sondern auch von Organisationen und Unternehmen an. Neben der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern beteiligt sich Age Management z.s. auch intensiv an der Entwicklung von Fachkompetenzen von Personalfachleuten im Bereich des Altersmanagements.

Age Management z.s. beschäftigt sich überwiegend mit der Durchführung von Bildungsaktivitäten, Publikationsaktivitäten und Projekten im Bereich des Altersmanagements. Im Jahr 2016 wurde das internationale Projekt „Platform for Age Management within V4 Countries“ *[Visegrad-Länder]* mit Unterstützung des Visegrad-Fonds in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen in der Slowakei, Polen und Ungarn umgesetzt. Von Anfang an hat die Organisation eng mit dem FIOH zusammengearbeitet, insbesondere bei der Implementierung der Messung der Arbeitsfähigkeit mit der Methode des Work Ability Index. Im Jahr 2016 gelang es uns, die Methode des Programms "Towards Successful Seniority" vom FIOH in die Tschechischen Republik zu übernehmen und die Dozenten dieses Programms in Tschechien und der Slowakischen Republik zu qualifizieren. Im Jahr 2019 wurden die Beschäftigten des Unternehmens in der Anwendung der Methoden des Personal & Company Radar geschult.

2. Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in der Tschechischen Republik

Die Beschäftigung mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements in der Tschechischen Republik wurde durch mehrere Projekte gefördert.
Das internationale Projekt „Human Resources and Employment Strategy of Age Management in the Czech Republic“ wurde von 2010-2012 durchgeführt. Es folgte das Vorhaben „Human Resources and Employment, Age Management Strategy“ in den Jahren 2013-2015. Wichtige Projektpartner waren der Verband der Erwachsenenbildungseinrichtungen der Tschechischen Republik, das Arbeitsamt Brno-město, die Masaryk-Universität/Gender Studies, und neben dem FIOH das Institut Blik op Werk (Niederlande).

Im Jahr 2016 initiierte Age Management z.s. die Gründung der tschechischen und slowakischen Age Management Verbände, die die Aktivitäten auf jeweils nationaler Ebene und kooperativ koordinieren. Seit seiner Gründung arbeitet Age Management z.s. eng mit professionellen europäischen Institutionen zusammen; in Zusammenarbeit mit dem FIOH wurde das Bildungsprogramm "Towards Successful Seniority" in der Tschechischen Republik und der Slowakei übernommen und umgesetzt.

In Anlehnung an den Nationalen Aktionsplan zur Unterstützung des positiven Alterns (2013-2017, Strategisches Ziel D2) hat das Ministerium für Arbeit und Soziales im Jahr 2017 den Projektaufruf

„Altersmanagement – ein intelligenter Wandel im Management, eine Chance für Wachstum“ veröffentlicht. Im Rahmen dieses Aufrufs wurden mehr als 100 Projekte zur Umsetzung durch tschechische Arbeitgeber angenommen.

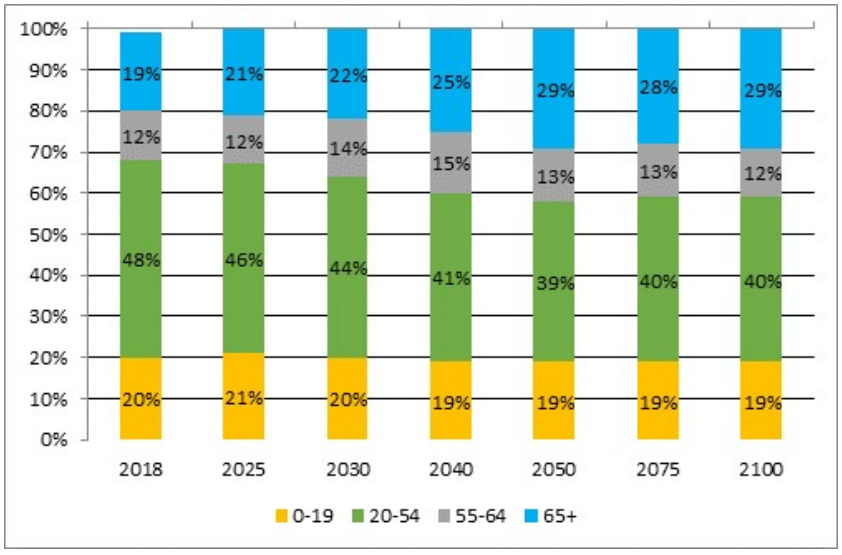
3. Demografische Situation und Trendeinschätzung

Wir stützen uns bei der Bewertung der demografischen Entwicklung auf die offiziellen Jahrbücher und Datenquellen des tschechischen Statistikamtes. Zum 31. Dezember 2019 gab es in der Tschechischen Republik 10.693.939 Einwohner, davon waren 5.271.996 Männer und 5.421.943 Frauen [1]. Für unseren Bedarf präsentieren wir Statistiken von drei wichtigen demografischen Gruppen. Die erste Gruppe ist die Alterskohorte der 0-19-Jährigen mit 2.188.232 Personen, dann die wirtschaftlich-produktive Kohorte der 20-64-Jährigen mit 6.374.077 Personen und schließlich die Alterskohorte der über 65-Jährigen, die 2.131.630 Personen zählte [2].

Die demografische Projektion bis zum Ende des 21. Jahrhunderts zeigt den langfristigen Trend der Alterung und der Erhöhung der Lebenserwartung der Bevölkerung. Während im Jahr 2018 der Anteil der jüngsten Altersgruppe von 0-19 Jahren bei einem Wert von 20,5 % lag, betrug der Anteil der Altersgruppe von 20-64 Jahren 59,6 % und die Altersgruppe 65+ erreichte 19,9 % [3]. Bis 2100 werden ein leichter Rückgang der jüngsten Bevölkerungsgruppe (0-19 Jahre) auf etwa 19 % der Bevölkerung und ein deutlicherer Rückgang der wirtschaftlich aktiven Gruppe von 20-64 Jahren auf 52 % prognostiziert. Der Verlust von 8 %-Punkten in dieser Kohorte ist eine große Herausforderung, denn gleichzeitig ist bei der ältesten Bevölkerungsgruppe ein deutlicher Anstieg von 10 %-Punkten prognostiziert – und beträgt damit fast ein Drittel der tschechischen Bevölkerung, wohingegen der Anteil des Erwerbspersonenpotenzials auf nur noch die Hälfte der Bevölkerung sinkt (s. Abbildung 1).

Der Alterungsprozess der tschechischen (aber auch der europäischen) Bevölkerung bedeutet erhöhte Anforderungen an eine längeren Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt. Diese Forderung steht im Zusammenhang mit dem Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung. Der konstante Aufwärtstrend der Lebenserwartung von Männern und Frauen in der Tschechischen Republik in den letzten 50 Jahren bedeutet, dass dieser Indikator während des Lebens einer Generation um unglaubliche 10 Jahre gestiegen ist (69 Jahre im Jahr 1970 und 79 Jahre im Jahr 2018).

Abbildung 1: Verteilung von Altersgruppen in der Bevölkerung 2018, Projektion bis 2100



Quelle: Fukan, J., Labor Office of the Czech Republic, Contact Office Brno-město

Wichtige demografische statistische Indikatoren, die von Eurostat[2] für die EU27 aufbereitet werden, sind Daten zum Gesundheitszustand der Bevölkerung. Zu diesen Indikatoren, die in direktem Zusammenhang mit der Unterstützung alternder Menschen am Arbeitsplatz stehen, gehört der Indikator der Lebenserwartung (LE)[3] und der gesunden Lebensjahre (HLY)[4]. Der HLY-Indikator ist weitgehend subjektiv, da er „harte" demografische Daten mit Antworten auf Fragen aus Fragebogenerhebungen kombiniert, die in kleinen Kohorten in europäischen Ländern durchgeführt wurden. In Bezug auf die Arbeitsfähigkeit scheint er der wichtigste Indikator zu sein. In der EU als Ganzes schwankt dieser Indikator im Laufe der Zeit und es gibt keinen signifikanten Aufwärtstrend. Für die Tschechische Republik stieg er zunächst in den Jahren 2005-2014 um insgesamt 5 Jahre, was über dem EU-Durchschnitt lag, und fiel dann in den Jahren 2014-2017 um etwa 2 Jahre. Im letzten Jahrzehnt lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt bei 78,1 Jahren und die Lebenserwartung bei guter Gesundheit bei fast 63 Jahren, was bedeutet, dass die HLY bereits 80 % der geschätzten Lebenserwartung bei der Geburt ausmacht. Im Hinblick auf die mögliche Verlängerung des aktiven Lebens der Bevölkerung über 65 Jahre, d.h. der Bevölkerung, die in der heutigen gesetzgeberischen Perspektive das Rentenalter erreicht hat, sind die Daten über den Anteil des in guter Gesundheit verbrachten Lebens sehr interessant. Die verrenteten Personen werden im Durchschnitt noch fast 18 Jahre leben, davon 12,5 Jahre in relativer Gesundheit, was in diesem Alter beachtliche 70,6 % der geschätzten Lebenserwartung ausmacht. [5]

4. Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente

4.1 Allgemeine Gesetzgebung

Für die Tschechische Republik werden drei Bereiche von Gesetzesnormen vorgestellt, die mit der Unterstützung des Alterns am Arbeitsplatz zusammenhängen. Der erste Bereich ist die allgemeine (übergreifende) Gesetzgebung, die den grundlegenden Rahmen für die Rechte und Pflichten von Personen auf dem Arbeitsmarkt definiert. Die anderen beiden Bereiche sind die arbeitsrechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und die Arbeitsmedizin, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Grundlegende Rechte, Prinzipien und Pflichten im Zusammenhang mit der Unterstützung und dem Schutz von Personen werden durch die Verfassung der Tschechischen Republik, das Gesetz Nr. 1/1993 erklärt. Die Verfassung enthält die Grundcharta der Rechte und Freiheiten, welche besagt, dass jeder Bürger der Tschechischen Republik das Recht hat, einen Beruf frei zu wählen sowie das Recht, Geschäfte und andere wirtschaftliche Aktivitäten zu betreiben. Darüber hinaus hat jeder das Recht, sich durch Arbeit Mittel für den Lebensunterhalt zu beschaffen. Bürger, die dieses Recht ohne eigenes Verschulden nicht ausüben können, werden vom Staat in angemessenem Umfang materiell abgesichert (Grundrechtecharta der Menschenrechte und Freiheiten, Titel 4, Artikel 26).

[2] Zum Beispiel: https://ec.europa.eu/eurostat/web/health/data

[3] Die Lebenserwartung (durchschnittliche Lebenserwartung (LE)) ist die Anzahl der Jahre, die eine Person in einem bestimmten Alter wahrscheinlich leben wird. Der Indikator wird am häufigsten in Form der Lebenserwartung (LE) bei der Geburt verwendet.

[4] Die gesunde Lebenserwartung (Healthy Life Expectancy, HLY) ist die Anzahl der Jahre, die einer Person in einem bestimmten Alter im Durchschnitt noch verbleiben, um in guter Gesundheit zu leben. HLY ist ein Strukturindikator für die Einschränkung normaler menschlicher Aktivitäten aus gesundheitlichen Gründen. Er wird in europäischen Ländern mit standardisierten Fragen des SILC-Fragebogens ermittelt wird.

Die vollwertige Behandlung von und der Umgang mit Menschen unterschiedlichen Alters im Arbeitsprozess wird durch den Grundsatz der Gleichbehandlung und den Schutz vor Diskriminierung gewährleistet (Gesetz Nr. 198/2008). geregelt.

Das Antidiskriminierungsgesetz regelt das Recht auf Beschäftigung und den Zugang zu Beschäftigung, den Zugang zu Beruf, Unternehmertum und anderen selbstständigen Tätigkeiten einschließlich der Integration in das Berufsleben. Das Gesetz grenzt unmittelbare und mittelbare Diskriminierung von Personen in einzelnen Lebenssituationen ab und definiert sie. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Nationalität, des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, des Alters, einer Behinderung usw. in einer vergleichbaren Situation weniger günstig behandelt wird als eine andere Person (a.a.O., Artikel 3). Das Gesetz definiert auch, was unter unterschiedlicher Behandlung zu verstehen ist: Eine Diskriminierung stellt keine unterschiedliche Behandlung aufgrund des Alters in Bezug auf den Zugang zu Beschäftigung oder Beruf dar, solange a) ein Mindestalter, eine Mindestberufserfahrung oder eine Mindestbeschäftigungsdauer für die ordnungsgemäße Ausübung der Beschäftigung oder des Berufs oder für den Zugang zu bestimmten Beschäftigungsrechten oder -pflichten erforderlich ist, oder b) eine Berufsausbildung zur ordnungsgemäßen Ausübung einer Arbeit oder eines Berufs verlangt wird, die im Verhältnis zu dem Zeitpunkt, an dem die Person, die eine Beschäftigung oder einen Beruf sucht, das Rentenalter erreicht, unangemessen lang ist.

4.2 Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsförderung und Beschäftigung

Im Arbeitsgesetzbuch (Nr. 262/2006) werden Regelungen aufgrund der alternden Bevölkerung am Arbeitsplatz benannt. Dazu zählen der Schutz des Status des Arbeitnehmers, zufriedenstellende und sichere Bedingungen für die Ausführung der Arbeit, gerechte Entlohnung, ordnungsgemäße Leistung des Arbeitnehmers im Einklang mit den berechtigten Interessen des Arbeitgebers, Gleichbehandlung der Arbeitnehmer und das Verbot der Diskriminierung. (§ 1a) Der Schutz der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz umfasst das Verbot jeglicher Diskriminierung aufgrund von Gesundheit, Alter und anderen Gründen, basierend auf der Charta der Grundrechte und Freiheiten.

"Im Arbeitsverhältnis ist jede Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der Nationalität, der Staatsangehörigkeit, der sozialen Herkunft, der Sprache, des Gesundheitszustandes, des Alters, der Religion oder der Weltanschauung, des Vermögens, des Ehe- oder Familienstandes, der familiären Beziehungen oder Verpflichtungen, der politischen oder sonstigen Anschauungen, der Zugehörigkeit zu und der Betätigung in politischen Parteien oder politischen Bewegungen, Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbänden verboten; Diskriminierungen wegen Schwangerschaft, Mutterschaft, Vaterschaft oder Geschlechtsidentität gelten als Diskriminierung aufgrund des Geschlechts." (§ 16)

Darüber hinaus widmet das Arbeitsgesetzbuch der Beschäftigung und der Präsenz auf dem Arbeitsmarkt ausgewählter Bevölkerungsgruppen besondere Aufmerksamkeit und Schutz. Dabei handelt es sich vor allem um beschäftigte Personen mit Behinderungen (s. § 237).

Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen hat in der Tschechischen Republik eine lange Tradition. Sie wird durch das Arbeitsgesetzbuch 262/2006 geregelt und basiert auf dem Beschäftigungsgesetz 435/2004 vom Oktober 2004. Obwohl dieses Gesetz den Arbeitgebern die Verpflichtung auferlegt, Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen zu beschäftigen, ist in der Praxis die Information über die Möglichkeiten und spezifischen Bedingungen der Beschäftigung dieser Personen sowie die Unterstützung, die Arbeitgeber erhalten können, noch immer rückständig. Daher ist

es lange Zeit nicht möglich gewesen, die Mehrheit der Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln. Auch haben die Menschen selbst nicht immer genügend Informationen oder die nötige Motivation, um einen geeigneten Arbeitsplatz zu suchen; sie bleiben arbeitslos und sind von der Sozialhilfe abhängig. Das Ministerium für Arbeit und Soziales, Sozialpartner und gemeinnützige Organisationen bemühen sich seit langem, ein umfassendes System aufzubauen, das transparent, einfach, langfristig tragfähig, einfach zu kontrollieren und fair gegenüber einer Vielzahl von Arbeitgebern für Menschen mit Behinderung ist. Dies ist noch nicht vollständig erreicht worden, und das Gesetz für soziales Unternehmertum, das wiederholt entworfen wurde, wurde noch nicht verabschiedet. Soziale Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und andere Arbeitgeber schaffen somit weiterhin inkonsistente Bedingungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Integriertes soziales Unternehmertum bringt frischen Wind in dieses Thema, bei dem die Arbeitgeber neben der grundsätzlichen Beschäftigung von benachteiligten Menschen ihre Beschäftigten mit Weiterbildung und der Schaffung von Bedingungen für ihre volle Teilnahme an der Gesellschaft unterstützen. Das Arbeitsgesetzbuch regelt keine speziellen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Unterstützung und dem Schutz älterer Arbeitnehmer in den Betrieben. Aufgrund der undefinierten Abgrenzung von Älteren (Arbeitnehmern) oder Senioren konzentriert sich die Gesetzgebung in der Tschechischen Republik vor allem auf Menschen, die 50 Jahre und älter und auf dem Arbeitsmarkt aktiv sind.

4.3 Unterstützung und Schutz der öffentlichen Gesundheit, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Das System der Durchführung und Kontrolle der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern, d.h. die Sicherstellung der arbeitsmedizinischen Betreuung in der Tschechischen Republik ist mit anderen europäischen Systemen der präventiven Betreuung von Arbeitnehmern nur im Bereich der Regulierung und Minimierung von Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz kompatibel. Das System dieser Fürsorge ist vor allem auf die Beurteilung der Kompetenz von Arbeitnehmern im Hinblick auf spezifische, individuelle Einschränkungen und auf die Beurteilung des potentiellen Gesundheitsrisikos bei der Ausübung seines/ihres Berufes ausgerichtet. Die Frage des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer und ihrer Sicherheit bei der Arbeit ist in der Tschechischen Republik im Einklang mit den einschlägigen internationalen Organisationen und der EU-Gesetzgebung geregelt. Im Bereich der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind dies insbesondere die Richtlinie 89/391/EWG des Rates, das ILO-Übereinkommen Nr. 161, Arbeitsmedizinische Dienste (1985) und das Dekret Nr. 145/1988 zum Übereinkommen über arbeitsmedizinische Dienste.

Zu den wichtigsten Legislativnormen, die sich auf die Förderung, die Pflege und den Schutz der Gesundheit der Bevölkerung im Arbeitsprozess beziehen, gehören die folgenden Vorschriften:

1. Gesetz über den Schutz der öffentlichen Gesundheit (Nr. 258/2000)
2. Gesetz über spezifische Gesundheitsleistungen (Nr. 373/2011) und darauf bezogen
3. die Verordnung (Nr. 79/2013) über arbeitsmedizinische Dienstleistungen und bestimmte Arten der Begutachtungspflege.

Im Gesetz über spezifische Gesundheitsdienste" werden die arbeitsmedizinischen Dienste [Occupational Health Care – im Folgenden OHC] als präventive Gesundheitsdienste definiert, die die Beurteilung des Einflusses der Arbeitstätigkeit, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit vornehmen. Diese werden durch arbeitsmedizinische Untersuchungen sichergestellt, wobei die Art der ausgeführten Arbeit und das Alter des Arbeitnehmers beachtet werden.

Die grundlegenden Aufgaben eines OHC-Arztes sind:

1. Beurteilung des Gesundheitszustandes
2. Beratende Tätigkeit
3. Beaufsichtigung durch einen Grundversorgungsarzt

Generell sollten die arbeitsmedizinischen Dienste nicht nur als eine „gesetzliche Pflicht“ des Arbeitgebers gesehen werden, da die Sicherstellung der Qualität dieser Leistungen einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines jeden Unternehmens hat und es das Ziel eines jeden Arbeitgebers ist (sein sollte), gesunde Beschäftigte mit geringem Krankenstand und hoher Arbeitsfähigkeit zu haben.

4.4 Nationale strategische Dokumente in Bezug auf die Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung

Strategischer Rahmen für die Beschäftigungspolitik bis 2030

Die Vision lautet: „Im Jahr 2030 wird der tschechische Arbeitsmarkt in der Lage sein, auf der Grundlage kooperativer und effektiver Arbeitsvermittlung auf die globalen Trends zu reagieren und sowohl menschenwürdige Arbeit für die tschechische Bevölkerung als auch genügend Arbeitskräfte für die Anforderungen der tschechischen Wirtschaft bereitzustellen.“
Um diese Vision zu erfüllen, werden vier miteinander verbundene Eckpfeiler benannt:

- analytische Untersuchung und Kartierung von Entwicklungstrends im Arbeitsmarkt
- Individualisierung von spezifischen, für Unternehmen und Beschäftigte maßgeschneiderten beschäftigungspolitischen Maßnahmen unter Beachtung regionaler Bedarfe
- Vorbereitung aller Arbeitsmarktakteure auf die sich ändernden Bedingungen und Anpassung der Bildungsmaßnahmen an die technologische Entwicklung (z.B. Industrie 4.0)
- Steigerung der Effizienz der Arbeitsvermittlungsdienste unter Nutzung neuer technologischer Verfahren in Zusammenarbeit mit digitalen und sozialen Netzwerken. [6]

An diese materielle Vision knüpfen Maßnahmen an, die darauf abzielen, „die Arbeitgeber zu motivieren, flexible Arbeitsstrukturen und andere Maßnahmen zu entwickeln und zu nutzen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und gleichzeitig das Entstehen von prekärer Arbeit zu verhindern.“ [7]

Im Bereich der Unterstützung von Beschäftigung und Arbeitstätigkeit im Hinblick auf die zunehmende Alterung der Bevölkerung wird explizit auf die Anpassung an die demografische Entwicklung hingewiesen.“ [8]

Auch die Frage des Rentensystems in der Tschechischen Republik ist eng mit der demografischen Alterung verbunden: „Die Beschäftigungspolitik sollte sich darum bemühen, dass das Rentensystem u.a. die Anforderungen des Arbeitsmarktes widerspiegelt und die Arbeitnehmer positiv motiviert, ihr aktives Berufsleben zu verlängern. Angesichts der Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Menschen muss dieser Anreiz jedoch mit anderen Unterstützungsmaßnahmen verknüpft werden, die es älteren Menschen ermöglichen, länger erwerbstätig zu bleiben, und die dem Konzept des Altersmanagements entsprechen." [9]

Gesundheit 2030: Strategischer Rahmen für die Entwicklung des Gesundheitswesens in der Tschechischen Republik bis 2030

Das übergreifende Ziel ist, eine erschwingliche Gesundheitsversorgung für alle Bürger der Tschechischen Republik sicherzustellen, unabhängig von ihrem sozialen und geografischen Hintergrund. Dazu gehört auch, die Bürger zu ermutigen, sich besser um ihre Gesundheit zu kümmern. Die Erhöhung der gesunden Lebensjahre in der Tschechischen Republik soll erreicht werden durch die Reduzierung der Auswirkungen gesundheitlicher Ungleichheiten, die Stabilisierung der öffentlichen Gesundheit und den

Aufbau professioneller Strukturen. Ein gesunder Lebensstil soll durch öffentliche Ausgaben unterstützt werden, wobei der Schwerpunkt auf Prävention und Gesundheitsförderung während des gesamten Lebens liegt. Ein weiteres spezifisches Ziel ist die Verringerung des Konsums von Suchtmitteln sowie die Verringerung von Lärm und Gefahrstoffen. [10]

Strategie der Bildungspolitik der Tschechischen Republik bis 2030

Politisches Ziel ist, „die Bildung stärker auf den Erwerb von Kompetenzen auszurichten, die für ein aktives staatsbürgerliches, berufliches und persönliches Leben erforderlich sind." [11]

Wichtige Faktoren, die die Bildung und den Prozess des lebenslangen Lernens künftig beeinflussen und vorantreiben werden, sind vor allem mit der Unterstützung der Individualisierung der Bildung und einer grundlegenden Veränderung der Bildungsinhalte und -methoden verbunden. Der Schwerpunkt liegt auf der Unterstützung des Erwerbs und der Beherrschung von Kompetenzen. „Eine stärkere Integration digitaler Technologien in den Unterricht sowie mehr Raum für den Unterricht in der realen Welt außerhalb der Schule – in Gemeinden, Institutionen, Unternehmen, in der Natur etc. – können zu einer stärkeren Individualisierung der Bildung beitragen." [12]

Wichtige Schnittstelle ist eine enge Verbindung und Feedback zwischen dem Bildungssektor und dem Arbeitssektor, wobei das Bildungssystem (Schulsystem) „auf die sich ändernden Anforderungen und Bedürfnisse des Arbeitsmarktes reagieren wird. Es ist wichtig, dass die Verbindung in beide Richtungen geht und dass die Kommunikation zwischen dem Arbeitsbereich und dem Bildungsbereich funktional und effektiv ist. Ebenso wichtig ist die Stärkung des Unternehmertums und die Unterstützung von Bestrebungen, ein eigenes Unternehmen zu gründen und zu führen." [13]

Die nationale Strategie zur Vorbereitung auf die Alterung der Gesellschaft von 2019 bis 2025 ist ein umfassendes konzeptionelles Material vom Ministerium für Arbeit und Soziales. Es enthält Prioritäten und eine Reihe von Maßnahmen, die ein breites Spektrum von Lebensaspekten abdecken, darunter hohes Alter, Wohnen, Gesundheit und Prävention, soziale Dienste und Pflege, Beschäftigung und lebenslanges Lernen, die Förderung der Beziehungen zwischen den Generationen sowie Barrierefreiheit und aktives Altern. [14]

5. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit

Die Konzepte der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements tauchten in der Tschechischen Republik über das internationale Projekt „Human Resources and Employment Strategy, Age Management in the Czech Republic" auf, das 2010-2012 vom Verband der Erwachsenenbildungseinrichtungen der Tschechischen Republik durchgeführt wurde. Die Projektpartner waren das Arbeitsamt Brno-město, die Palacký-Universität in Olomouc, die Masaryk-Universität in Brno und als internationaler Partner das Finnische Institut für Arbeitsmedizin.

Hauptinitiativen des Projekts waren die Bearbeitung einer vergleichenden Analyse der Bedingungen der Zielgruppe Personen 50+ in einem Pilotprojekt mit dem „Work Ability Index", die Einführung und Schulung tschechischer Experten mit dem Produkt „Age Management Training", die Evaluierung der Anwendbarkeit der Werkzeuge und die Einführung des Altersmanagements in einer Bildungsorganisation.

Aus dem Projekt entstanden zwei Publikationen von Cimbálníková et al.:

- Altersmanagement. Eine vergleichende Analyse der in der Tschechischen Republik und in Finnland verwendeten Ansätze und Bedingungen (Prag 2011)[5]
- Age Management für die Arbeit mit der Zielgruppe 50+. Methodisches Handbuch (Prag 2012)[6].

Ein bemerkenswertes Ergebnis des Projekts war die Veröffentlichung „Arbeitsfähigkeit der tschechischen Arbeitskräfte im Alter von 50+ und die Beziehung zwischen ausgewählten demografischen und anthropometrischen Variablen“ von Novotný et al.[7] sowie einige weitere Fachartikel.[8]:

In den Jahren 2013-2015 folgte ein weiteres internationales Projekt, das wiederum vom Verband der Erwachsenenbildungseinrichtungen durchgeführt wurde. Zu den Projektpartnern gehörten das Arbeitsamt Brno-město, die Masaryk-Universität/Gender Studies und als internationaler Partner Blik op Werk (Niederlande). Das Hauptziel des Projekts war es, Werkzeuge für ein Altersmanagement für die Zielgruppe Menschen 50+ zu schaffen. Das Projekt entwickelte drei neue Module von Bildungsaktivitäten, die auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit beruhen. Die Kooperation schuf ein thematisches Netzwerk von Organisationen. Die pilothafte Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem WAI wurde an 240 Personen durchgeführt.

Seit 2019 leitet das Institut für Pädagogische Wissenschaften und Altersmanagement der Masaryk-Universität ein Projekt der Technologieagentur der Tschechischen Republik zur Modifikation des finnischen Bildungsprogramms „Towards Successful Seniority“. Ziele sind die Optimierung der Arbeitsfähigkeit und die Vorbeugung des Burnout-Syndroms bei Lehrern der Sekundarstufe (Professional Seniority) Die Arbeitsfähigkeit von mehr als 500 Lehrern wurde mit dem WAI gemessen.[9]

Seit 2010 wurde das Konzept der Arbeitsfähigkeit in der Tschechischen Republik hauptsächlich durch Projekte entwickelt, die über den Europäischen Sozialfonds (ESF) umgesetzt wurden. Im Jahr 2017 kündigte das Ministerium für Arbeit und Soziales den Aufruf „Altersmanagement, intelligenter Wandel im Management, eine Chance für Wachstum“ an, bei dem mehr als 100 Projekte aus der Zielgruppe der Arbeitgeber ausgewählt wurden.

Aus dem akademischen Umfelds beteiligten sich mehrere tschechische Universitäten, insbesondere die Masaryk-Universität/Philosophische Fakultät, Fachbereich Pädagogische Wissenschaften, die Karls-

---

[5] Cimbálníková a kol. Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: AIVD ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8.

[6] Cimbálníková a kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9. [25]

[7] Novotný P., Bosničová N., Břenková J. a kol., Age Management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. AIVD ČR, ISBN 978-80-904531-7-3.

[8] Hlaďo P., Pokorný B., Petrovová M. Work ability of the Czech workforce aged 50+ and the relationship between selected demographic and antropometric variables. Kontakt, 19, 145–155, 2017.
Petrovová M., Pokorný B., Hlaďo P., Měření indexu pracovní schopnosti u starších pracovníků v České republice, Pracovní lékařství 70, No. 1–2, p. 27–37, 2018.
Petrovová M., Pokorný B., Hlaďo P., Age management a index pracovní schopnosti – nástroje k podpoře zaměstnávání stárnoucích pracovníků, Pracovní lékařství 70, No. 1–2, p. 38–44, 2018.
Rašticová, M. a kol. Práce, nebo důchod?: senioři, trh práce a aktivní stárnutí. První vydání. Brno: B&P Publishing, 2018. ISBN 978-80-7485-177-3, Pokorný, B., Štorová, I. Objektivizace pracovní schopnosti měřením Work Ability Index – genderový pohled, B&P Publishing, 2018.

[9] Hlaďo P., Dosedlová J., Harvánková K., Novotný P. Gottfried J., Rečka K., Petrovová M., Pokorný B., Štorová I., Work Ability among Upper-Secondary School Teachers: Examining the Role of Burnout, Sense of Coherence, and Work-Related and Lifestyle Factors, Int. J. Environ. Res. Public Health 17, 9185, 2020.

Universität in Prag, Fachbereich Andragogik und Personalmanagement, die Mendel-Universität in Brno/Fachbereich Recht und Geisteswissenschaften.
Das Konzept der Arbeitsfähigkeit ist Thema von Bachelor- und Master-Arbeiten.

Die Analyse der Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Berufen mit Hilfe des WAI wurde in der Tschechischen Republik noch nicht durchgeführt.

6. Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene

Um die Problematik des Alterns im Berufsleben besser zu verstehen, entstand in Finnland in den 1980-er Jahren das sogenannte Arbeitsfähigkeitskonzept [15]. Es betrachtet die Arbeitsfähigkeit einer Person als einen Schlüsselindikator für ihren Erfolg auf dem Arbeitsmarkt. Seine Bedeutung nimmt vor dem Hintergrund der aktuellen Situation, die von der demografischen Alterung der Bevölkerung und damit der Überalterung der Erwerbsbevölkerung insgesamt geprägt ist, stetig zu. Um alternde Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt zu halten müssen Bedingungen geschaffen werden, die ihre Gesundheit, körperliche Verfassung und geistige Leistungsfähigkeit berücksichtigen, sie aber auch motivieren, länger zu arbeiten. Daher rücken die Fragen des Erhalts der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern bis ins hohe Alter in den Vordergrund, die nicht nur den Bereich der Gesundheit, sondern auch Kompetenzen, Motivation, Einstellungen und Bedingungen am Arbeitsplatz umfassen, die mit dem Begriff der Arbeitsfähigkeit verbunden sind.

6.1 Altersmanagement

Altersmanagement ist eine Art der Führung einer Organisation/eines Unternehmens im Hinblick auf das Alter, insbesondere im Hinblick auf die Fähigkeiten und das Potenzial der Beschäftigten, und schließt daher notwendigerweise alle Altersgruppen am Arbeitsplatz ein. Wenn wir die Führungsmethoden der Organisation positiv beeinflussen wollen, ist es angebracht, dass alle Verfahren und Methoden, die die Leistung und Prosperität der Organisation positiv beeinflussen können, objektiv identifiziert, beschrieben und in die Praxis eingeführt werden.

Die Grundvoraussetzung für die effektive Umsetzung konkreter und messbarer Maßnahmen des Altersmanagements in der Praxis von Organisationen ist die Bewertung der Erfüllung einzelner Bereiche des Altersmanagements, aber auch die objektive Kenntnis der Ergebnisse der Messung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

Eine genaue Beschreibung und Bewertung des Ausgangszustandes des Managements der Organisation ist die Grundlage für nachfolgende Empfehlungen, die zu einer effektiveren Verwaltung der Organisation führen. Die mit der Ist-Analyse verbundene Beschreibung der „Visionen des Altersmanagements" zielt darauf ab, die Richtung und die Ziele von Maßnahmen zu bestimmen [16]. Die acht Elemente des Altersmanagements [17: 236] stehen miteinander in Wechselwirkung.

(1) Gute Kenntnisse der Altersstrukturen
(2) Positive Einstellung zum Älterwerden
(3) Gutes Management, das Individualität und Vielfalt versteht
(4) Gut funktionierende Altersstrategie
(5) Sicherstellung von guter Arbeitsfähigkeit, Motivation und dem Willen, weiter zu arbeiten
(6) Hohes Niveau der Kompetenzen
(7) Gute Arbeits- und Arbeitsplatzorganisation
(8) Gutes Leben

Es ist offensichtlich, dass wir Altersmanagement im Allgemeinen als das Management individueller Faktoren der Arbeitsfähigkeit betrachten.

6.2 Altersmanagement auf individueller Ebene

Auf den drohenden Rückgang oder Verlust der Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten kann auf individueller Ebene mit „persönlichem Altersmanagement“ reagiert werden. Dabei geht es um die Unterstützung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen, die darauf abzielen, die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen zu fördern und Bedingungen nicht nur für die Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt, sondern insbesondere für ein längeres und qualitativ hochwertigeres Leben zu schaffen. Die Stärkung der individuellen Arbeitsfähigkeit kann über Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit und Funktionsfähigkeit, Stärkung der persönlichen Kompetenzen, Arbeitsmotivation der Beschäftigte und Verbesserung des Arbeitsumfeldes, aber auch in erheblichem Maße außerhalb der Arbeit, d.h. der Work-Life-Balance, umgesetzt werden.

6.3 Altersmanagement auf der Ebene von Organisationen und Unternehmen

Der Wert der menschlichen Arbeitskraft ist ein wichtiger Aspekt für den Erfolg eines Arbeitgebers. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bedeutet, methodische und zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen, die auf der Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber, aber auch zwischen kooperierenden Organisationen auf dem Arbeitsmarkt basieren. Diese Maßnahmen erfordern eine gute Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmern und dem Management. Führungskräfte haben die Autorität, Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu verändern, und spielen eine Schlüsselrolle bei der Sicherung und Förderung geeigneter Altersmanagementinstrumente. Die Qualität der arbeitsmedizinischen Versorgung und die Organisation der Arbeitssicherheit haben ebenfalls einen großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit, wobei das Niveau der Vorbeugung und Beseitigung von Berufsrisiken am Arbeitsplatz eine Schlüsselrolle spielt [16].

6.4 Arbeitsfähigkeit auf individueller Ebene

Einer der bestimmenden Begriffe des Altersmanagements (AM) ist die „Arbeitsfähigkeit“, die mit dem Fragebogen Work Ability Index (WAI) erhoben wird [15].

Das Konzept zur Unterstützung und zum Management der Arbeitsfähigkeit und ist mit der Möglichkeiten verbunden, ihren Rückgang vor ihrem bedeutenden oder sogar endgültigen Verlust zu erkennen. Ein frühzeitiges Erkennen eröffnet Möglichkeiten, um das Auftreten von Arbeitsunfähigkeit oder das vorzeitige Ausscheiden von Beschäftigten aus dem Arbeitsleben zu verhindern.

Die Arbeitsfähigkeit basiert auf einem Gleichgewicht zwischen den Ressourcen eines Arbeitnehmers und den Anforderungen der Tätigkeit. Weil fortwährend Veränderungen stattfinden, ist die Suche nach optimaler Arbeitsfähigkeit eine Aufgabe, die sich durch das gesamte Arbeitsleben zieht. Die Arbeitsfähigkeit einer Person im Zusammenhang mit dem Erleben eines längeren Arbeitslebens hängt insbesondere von einer guten Gesundheit ab, aber andere Faktoren, die diese Fähigkeit beeinflussen, sind ebenso wichtig. Auch die Lernfähigkeit und damit die Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen und Kompetenzanforderungen spielt eine immer wichtigere Rolle, ebenso wie unsere Werte, Einstellungen und Arbeitsmotivation. Auch die Zufriedenheit mit der Arbeit und die Bedingungen am Arbeitsplatz sind wesentliche Faktoren. In diesem Zusammenhang spielt das „Wohlbefinden bei der Arbeit“ eine wesentliche Rolle. Alle diese Faktoren bilden das Konzept der Arbeitsfähigkeit und wurden im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ [17] [19] [20] verortet.

In der folgenden Übersicht skizzieren wir beispielhaft Aktivitäten, die wir in den einzelnen Etagen als dominant ansehen.

Praktische Beispiele für die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit auf Unternehmensebene

a) Gesundheit und Funktionsfähigkeit (1. Stock)

- Gesunder Lebensstil und Förderung einer gesunden Ernährung
- Gesundheits-"Pakete" – regelmäßige Messung von Blutdruck, Zuckerspiegel, BMI [Body-Mass-Index], Impfungen
- Gesundheitsleistungen für Beschäftigte (Entspannungsmassagen, erweiterte Gesundheitschecks)
- Rehabilitations- und Wiederaufbauprogramme
- Rauchverbot am Arbeitsplatz (Raucherentwöhnungsprogramm oder ein Adipositas-Programm für Beschäftigte)

b) Kompetenzen (2. Stock)

- Trainee-Programm
- Anpassungsprogramme für neue Beschäftigte
- regelmäßig aktualisierte Schulungspläne
- Teilnahme an Online- oder E-Learning-Schulungen
- Schulungsplanung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse verschiedener Generationen (alternde Arbeitnehmer - z. B. Informationstechnologie und Sprachkurse)
- generationenübergreifende Zusammenarbeit (Diversity von Teams), Mentoring
- Karrieremanagement und Wissensmanagement

c) Motivation, Werte und Haltungen (3. Stock)

- regelmäßige Beurteilungen der Beschäftigte durch ihre Vorgesetzten,
- regelmäßige Umfragen zur Beschäftigtenzufriedenheit
- Work-Life-Balance-Programme (flexible Arbeitsformen, geteilte Arbeitsräume etc.)
- Programme zur Unterstützung der Beschäftigten (z. B. bei übermäßigem Stress - "die Kunst der Ruhe", Prävention des Burnout-Syndroms, Zeitmanagement)
- Unterstützung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz (Teambildung, Workshops, ...)
- Pläne für Beschäftigte, die nach längerer Zeit in den Beruf zurückkehren (z. B. nach Mutterschaftsurlaub oder Langzeiterkrankung)
- Hilfen für Menschen mit Behinderungen
- Betriebskindergärten

d) Arbeitsumfeld (4. Stock)

- Eine offene Unternehmenskultur und ein angemessener Führungsstil, der auf Respekt für alle Generationen basiert
- Arbeitsergonomie, Workshops mit Physiotherapeuten (richtige Sitzhaltung, Schreibtischaufstellung, Arbeitsgymnastik, etc.)
- Anpassung und Verbesserung der Arbeitsorganisation (z. B. Anpassung der Produktionsschichtzeiten an die Schlafzyklen, Vermeidung von Zeitstress und Überarbeitung)
- Job-Rotation
- Entspannungszonen am Arbeitsplatz.

6.5 Konzept der Arbeitsfähigkeit bei Arbeitgebern in der Tschechischen Republik

Als eine der Quellen für die Erstellung dieser Publikation wurden Arbeitgeber kontaktiert, um die Situation in ihren Organisationen abzubilden. Ziel war es, nicht nur Informationen über die angewandten Prinzipien des Altersmanagements zu erhalten, sondern vor allem Feedback über die Kenntnis des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in tschechischen Organisationen. Obwohl die Umfrage nicht als repräsentativ angesehen werden kann, lieferte sie zumindest ein grundlegendes Feedback über die Situation der teilnehmenden Arbeitgeber in der Tschechischen Republik.[10]

Die Beurteilung der Arbeitsfähigkeit kann Organisationen Daten für die Identifizierung geeigneter Aktivitäten zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten liefern. Sie wird jedoch in der Praxis in tschechischen Organisationen nicht häufig verwendet. Nur 17 % der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass sie mit dem Arbeitsfähigkeitsindex in Berührung gekommen sind. Unternehmen und Organisationen nannten flexible Arbeitsformen (n=21), ein System von freiwilligen Leistungen (n=18) und Ergonomie am Arbeitsplatz (n=15) als die häufigsten Aktivitäten, die die Bindung von Beschäftigten unterstützen. Zu den am seltensten von den Unternehmen gewählten Aktivitäten gehörten Leistungen für ältere Beschäftigte und deren individuelle Bedürfnisse (n=5), die Planung und Vorbereitung auf den Ruhestand älterer Beschäftigte (n=4) und der Einsatz von Technologien, die für ältere Arbeitnehmer geeignet sind (n=1). Präventive Programme, die sich mit der Beschäftigtenrotation befassen, wurden nur von einem teilnehmenden Unternehmen genutzt.

6.6 Messung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten

Wie bereits erwähnt, ist eines der Hauptinstrumente des Altersmanagements die objektive Messung der Arbeitsfähigkeit mittels des Fragebogens Work Ability Index [18][21]. Er von der Organisation Age Management z.s. in der Tschechischen Republik seit 2012 angewendet.

Die Ergebnisse der systematischen Anwendung dieser Methode zur Beurteilung und Quantifizierung der Arbeitsfähigkeit legen nahe, dass das Gleichgewicht zwischen den menschlichen Gesundheitsressourcen und den Anforderungen der Arbeit wichtige Dimensionen der Arbeitsfähigkeit sind [19].

6.7 Einsatz des WAI zur objektiven Messung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten

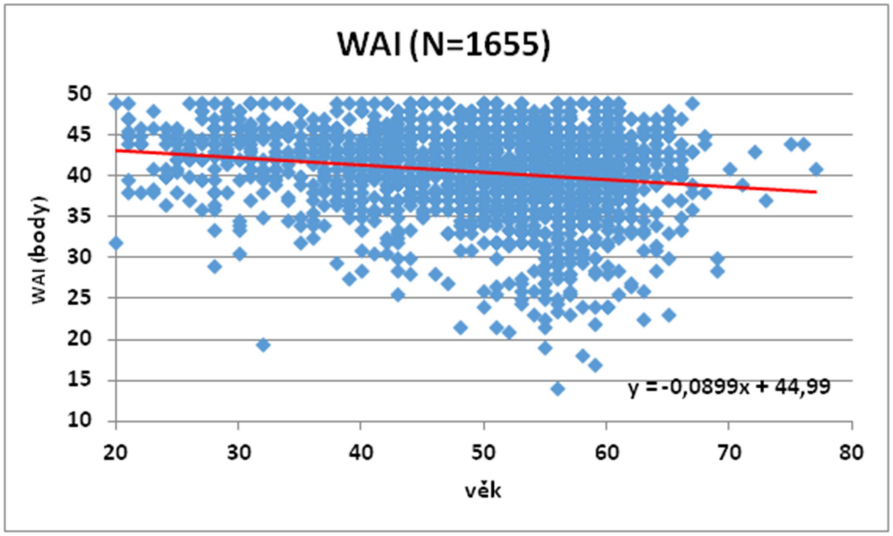
Age Management z.s. ist derzeit das einzige Unternehmen in der Tschechischen Republik, das sich professionell, umfassend und systematisch mit dem Thema Arbeitsfähigkeit beschäftigt. Bis 2020 war Age Management z.s. der alleinige Lizenznehmer des WAI-Indexes für die Tschechische Republik und die Slowakische Republik, der auf der Grundlage der Ausbildungs- und Organisationsanforderungen des Lizenzgebers Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) erworben wurde. Die Ergebnisse werden in einer WAI-Datenbank gespeichert, die von dieser Organisation verwaltet wird. Die anonymisierten Daten können für eine breitere Interpretation verwendet werden. Die tschechische Datenbank umfasst WAI-Daten von mehr als 2.000 Arbeitnehmern aus verschiedenen Arbeitsplätzen und Berufspositionen, die zwischen 2015 und 2020 erhoben wurden.

Vollständige Indexwerte liegen von 1.655 Befragten vor, davon 903 Männer im Alter von 19-77 Jahren und 752 Frauen im Alter von 21-75 Jahren.

Diese Ergebnisse sind in einem Streudiagramm in der folgenden Abbildung dargestellt.

[10] Detaillierte Ergebnisse der Umfrage finden sich auf der Projekt-Website: https://www.agemanagement.cz/zahajujeme-realizaci-projektu-strategickehopartnerstvi-erasmus-work-ability-management/ [nur in Tschechisch verfügbar]

Abbildung 1: Ergebnisse der WAI-Messungen in der Tschechischen Republik



Unsere bisherigen Ergebnisse sind im Einklang mit internationalen Studien. Sie zeigen, dass die Arbeitsfähigkeit mit dem Alter tendenziell abnimmt.[11] Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen dramatischen Rückgang. Die durchschnittlichen Indexwerte der Beschäftigte über das gesamte Arbeitsleben hinweg bleiben meist in den Kategorien ‚ausgezeichnet' und ‚gut'(bis zu einem Wert von 37 Punkten). Anhand einer Reihe von individuellen Indexwerten können wir eine Trendlinie interpolieren, die den durchschnittlichen Rückgang des WAI-Index mit dem Alter quantifiziert. Für die Gruppe der 1.655 Beschäftigten ist ein Rückgang von ca. 0,9 Punkten in 10 Jahren berechnet, d.h. es ist ein Rückgang von ca. 4 Punkten in der gesamten beruflichen Zeitspanne eines Beschäftigten. In den untersuchten Gruppen der Angestellten ist ein schnellerer Rückgang des WAI-Indexes bei den Frauen als bei den Männern (0,8 Punkte gegenüber 1,0 Punkten in 10 Arbeitsjahren) festzustellen, aber ein weitaus signifikanterer Rückgang bei der manuell arbeitenden Bevölkerung mit 1,4 Punkten in 10 Jahren im Vergleich zu den geistig arbeitenden Personen mit nur 0,5 Punkten in 10 Jahren. Es wird also deutlich, dass unabhängig vom Geschlecht die 675 manuell arbeitenden Beschäftigten aus diesen Erhebungen einem 2,5-fach schnelleren Rückgang ihrer Arbeitsfähigkeit mit dem Alter ausgesetzt sind als geistig arbeitenden Menschen.

Es liegt auf der Hand, dass diese Methode auch viele andere, tiefere Interpretationen liefert, die den Einfluss einzelner Faktoren der Arbeitsfähigkeit sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Unternehmensebene klären können. Grundsätzlich muss jedoch sichergestellt werden, dass die Daten streng vertraulich bleiben. Der Arbeitgeber darf keine Informationen in irgendeiner Form erhalten, die die Identität des Beschäftigten preisgeben könnten. Auch das Ausfüllen der Work Ability Index-Fragebögen ist immer freiwillig. Nur ein Beschäftigter, der sich der Anonymität seiner Antworten gegenüber dem Arbeitgeber hinreichend sicher ist, kann äußern, wie er/sie verschiedene Faktoren, welche die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, subjektiv wahrnimmt.

Ein gewisser „Schmerzpunkt" dieses Verfahrens ist die übermäßige Fokussierung auf die Gesundheit, die unter anderem die Verpflichtung zur Angabe sehr sensibler Personen- und Gesundheitsdaten mit sich bringt. Die Nachteile dieses Verfahrens (WAI 1.0) werden durch die neu eingeführte WAI 2.0 Methode Personen- und Betriebs-Radar (Personal and Company Radar) abgemildert.

[11] Die folgenden Aussagen sind m.E. [A. Frevel] statistisch nicht aussagekräftig, da der WAI für relativ wenige Personen über einen längeren Zeitraum als ungeordneter Querschnitt erhoben wurde.

6.8 Personal and Company Radar

In den letzten Jahren gab es die Forderung nach einer neuen Strukturierung des Konzepts des Altersmanagements bzw. einer aktualisierten Sichtweise der Quantifizierung der Beurteilung der Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten. In dieser neuen Sichtweise steckt der Versuch, diese Verfahren dem Management einer Organisation näher zu bringen, deren Beschäftigte Gegenstand der Arbeitsfähigkeitsbeurteilung sind. Das Ergebnis der neuesten Forschungen in diesem Bereich ist ein neues Instrument, das von seinen Entwicklern „Personal and Company Radar“ genannt wird [22].

Personen-Radar (Work Ability Index 2.0)

Beim Personen-Radar handelt es sich um ein innovatives Instrument[12] zur individuellen Beurteilung der Arbeitsfähigkeit und des Wohlbefindens von Beschäftigten, das den ursprünglichen WAI 1.0 um die Messung weiterer Faktoren erweitert, die auf ein besseres Verständnis des Arbeitswohlbefindens der/des Beschäftigten und damit auf eine umfassendere Identifizierung von Gründen oder Hindernissen hinsichtlich seiner Optimierung abzielen. Die Beseitigung dieser kann zu einer Stärkung der Arbeitsfähigkeit führen. Die Ergebnisse vermitteln der/dem Beschäftigten ein Bild über das Niveau der Arbeitsfähigkeit und des beruflichen Wohlbefindens. Die Organisation erhält anonyme Daten über das Wohlbefinden der Beschäftigten, die es ihr ermöglicht, den Umfang der in diesem Bereich angewendeten Maßnahmen anzupassen, was Gegenstand des zweiten Teils des Prozesses ist, der Unternehmens-Radar genannt wird.

Unternehmens-Radar

Mit dem Personen-Radar liegen grundlegende Daten für das Altersmanagement im Unternehmen vor. Der Unternehmens-Radar ist ein Prozesswerkzeug für die Gestaltung der notwendigen Maßnahmen in der Organisation, die zu nachhaltiger Beschäftigung und verbesserter Produktivität führen.

Laut Ilmarinen sollte das wichtigste Bestreben sein, das aktive Arbeitsleben zu verlängern und die Arbeit als solche attraktiver zu gestalten. Es ist notwendig, die Veränderungen, die im Arbeitsleben auftreten, zu bewältigen und gleichzeitig das Wohlbefinden bei der Arbeit zu steigern. Es ist auch wichtig, die Anforderungen der Arbeit mit anderen Lebensbereichen zu verknüpfen, denn das Arbeitsleben ist nicht isoliert vom persönlichen und familiären Leben. Eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Altern und Arbeitsleben auf allen Ebenen ist daher entscheidend. [16]

Maßnahmen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit zahlen sich in jeder Phase des Arbeitslebens eines Beschäftigten aus. Faktoren, die zum Nachlassen der Arbeitsfähigkeit beitragen, zeichnen sich etwa um das fünfundvierzigste Lebensjahr ab. Die Förderung individueller Faktoren, insbesondere im Bereich der Gesundheit, sollte nicht nur auf ältere Arbeitnehmer ausgerichtet sein, sondern proaktiv über das gesamte Arbeitsleben hinweg einbezogen werden. [23]

Die Autoren dieser Publikation sind davon überzeugt, dass das Konzept der Arbeitsfähigkeit ein geeignetes Instrument ist, um das Problem des Alterns am Arbeitsplatz anzugehen, das in der täglichen Praxis von Unternehmen und Organisationen eingesetzt werden sollte und auch ein integraler Bestandteil des persönlichen Lebens eines jeden werden sollte.

[12] Der Personal Radar Fragebogen hat 23 Fragen, die in Übereinstimmung mit den Inhalten und Faktoren des Hauses der Arbeitsfähigkeit formuliert wurden. Er enthält 17 Fragen, die das Verhältnis von Person und Arbeit erheben (Workplace-Index) und sechs Fragen zur Einschätzung der Arbeitsfähigkeit (Work Ability Estimate). Der Gesamtindex bezieht sich auf das Arbeitswohlbefinden (Work Well-being Index).

7. Bildungs- und Beratungsaktivitäten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit

Viele Organisationen befassen sich mit der Unterstützung der Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Formen, wobei sie sich meist auf ein enges Segment von Bildungs- oder Beratungsaktivitäten konzentrieren. Dies kann z. B. Motivation, Schaffung von Methoden für den Transfer von Erfahrungen, Methoden für die Arbeit mit Beschäftigten verschiedener Altersgruppen, Bildung, die zu Computerkenntnissen führt, Arbeitsvermittlung und Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen im Alter von 50+ oder Schaffung von Informationszentren, Business Education und mehr sein.

Die Agender-Organisation ist mit ihrem Projekt INICIO 50+ ein Beispiel für Entrepreneurship Education, das sich der Unterstützung von Menschen über 50 Jahren widmet, die ein Unternehmen gründen möchten. Die Universität für Finanzen und Verwaltung wiederum ermöglicht die sogenannten Dach-gesellschaften für Menschen 50+.

Beispiele für Bildungsaktivitäten im Bereich Altersmanagement

Das Projekt „Age Management Strategy“ konzentrierte sich auf die Anwendung spezifischer Alters-management-Methoden in Bezug auf die Verbesserung der Position der Zielgruppe der Menschen im Alter von 50 plus auf dem Arbeitsmarkt. [24]

Im Jahr 2012 wurden Bildungs- und Beratungsmethoden des Altersmanagements im methodischen Handbuch „Altersmanagement für die Arbeit mit der Zielgruppe 50+“ umfassend vorgestellt. Diese Publikation fasst allgemeine Informationen zum Altersmanagement, zum demografischen Kontext und zum Arbeitsfähigkeitsindex zusammen. [25]

Insgesamt gilt, dass "Theorien und Ansatzpunkte sowie allgemeine Altersmanagementstrategien [..] im tschechischen Umfeld noch nicht weit verbreitet [sind]. Die Herausforderung besteht in der Ausbildung von HR-Fachleuten und Firmenmanagern sowie AM-Dozenten, die die Theorie und die in verschiedenen Arbeitskontexten anwendbaren Strategien entwickeln sollen. Eine solche Ausbildung und Beratung in der Anwendung von Altersmanagement für Unternehmen kann von verschiedenen Stellen angeboten werden – Personalagenturen, Arbeitsämtern, Universitäten, Bildungsorganisationen usw." [25]

Die Bürgervereinigung Zaměstnanost *[Beschäftigung*] hat in den Jahren 2013-2015 in Zusammenarbeit mit der Höheren Fachschule für Wirtschaft und Gesundheit und der Mittelschule in Boskovice das Projekt "Ausbildung von Dozenten für nachhaltige Entwicklung mit Schwerpunkt Altersmanagement" umgesetzt. Gegenstand des Projekts war die Ausbildung von Dozenten im Bereich der nachhaltigen Entwicklung mit dem Fokus auf Altersmanagement und die Ausbildung von medizinischem Personal in den Methoden zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Die Hauptaktivitäten des Projekts konzentrierten sich auf die Entwicklung von Bildungsaktivitäten und eines E-Learning-Kurses, sowie den Austausch von Beispielen guter Praxis.

Im Rahmen des internationalen Erasmus+ Projekts Age Management Uptake (2017-2020) wurde ein Bildungsprogramm für die Vorbereitung von Altersmanagement-Beratern entwickelt und Studien-materialien für Blended Learning erstellt, die das Konzept des Altersmanagements und die Arbeitsfähig-keiten der allgemeinen und professionellen Öffentlichkeit darstellen. Der Verband der Erwachsenen-bildungseinrichtungen und die Karls-Universität in der Tschechischen Republik waren an dem Projekt beteiligt.

8. Beispiele für gute Praxis bei der Anwendung von Programmen für Beschäftigte und Arbeitslose

Derzeit sind Bildungsprogramme, die auf einer umfassenden Wahrnehmung der Arbeitsfähigkeit basieren, in der Tschechischen Republik noch eher selten.

Bildungsprogramme, die sich auf die Förderung der Gesundheit und eines gesunden Lebensstils konzentrieren, werden von schulischen Einrichtungen und Bildungsorganisationen angeboten. Aktivitäten im Bereich der beruflichen Bildung, die im Einklang mit dem Nationalen Qualifikationsrahmen stehen, sind in das System des lebenslangen Lernens eingebunden und werden vor allem von Institutionen, die im Bereich der Erwachsenenbildung tätig sind, aber auch von Schulen oder gelegentlich von Arbeitgebern durchgeführt.

Der Bereich der Werte, Einstellungen und Motivation der Teilnehmer wird durch eine relativ breite Palette von Programmen abgedeckt, die sich auf "Soft Skills" konzentrieren und von Bildungsorganisationen verschiedener Art umgesetzt werden.

Der letzte Bereich, der den Arbeitsplatz betrifft, ist relativ breit gefächert und umfasst eine Reihe verschiedener Aktivitäten von der Unternehmenskultur über Arbeitssicherheit und Risiken am Arbeitsplatz bis hin zur Ergonomie. Spezialisierte Programme werden entweder direkt von Arbeitgebern oder von Institutionen, die sich auf das Thema spezialisiert haben, durchgeführt.

Aus dem Spektrum der oben genannten Aktivitäten wird deutlich, dass die Zusammenstellung von Programmen, die mehrere Faktoren der Arbeitsfähigkeit verbinden, relativ anspruchsvoll und in der Tschechischen Republik eher selten ist.

8.1 „Towards Successful Seniority Program“ für Beschäftigte und Arbeitslose

Das Programm ‚Towards Successful Seniority‘ wurde in Finnland am FIOH entwickelt und 2016 in die Tschechische Republik transferiert.

Die Einzigartigkeit der kollaborativen Methode des Peer-Learnings wurde im internationalen Wettbewerb auf der Konferenz Work, Stress and Health 2008 in Washington D.C., USA, in der Kategorie Beispiele guter Praxis mit dem 1. Platz ausgezeichnet.

Die Hauptziele des Programms "Towards Successful Seniority Program" [Profesní seniorita; Wege zum erfolgreichen Alter] sind:

- Fähigkeiten zum Karrieremanagement entwickeln
- Fähigkeiten entwickeln, mit Veränderungen umzugehen
- die Teilnehmenden bei der Planung von Zielen und Lösungen im Zusammenhang mit ihrer Karriere unterstützen
- psychisches Wohlbefinden und die Fortführung ihrer Karriere fördern
- Burnout und Depressionen verhindern
- Frühverrentung verhindern, insbesondere aufgrund von arbeitsbedingten psychischen Problemen
- Einstellung zu lebenslangem Lernen stärken
- Teilnehmer bei der erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen
- Beschäftigte bei der Erhaltung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit unterstützen.

Die Zielgruppe des Programms sind Beschäftigte unabhängig von ihrem Alter. Das Programm zeigt sehr gute Ergebnisse bei Absolventen und hilft ihnen vor allem im Bereich der Karriereplanung, aber auch bei alternden Beschäftigten, wo es als Prävention für psychosoziale Erkrankungen wirkt.

In der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik wurde das Programm bereits in mehr als 80 Einrichtungen implementiert und von mehr als 800 Teilnehmenden absolviert. Insgesamt wurden 65 autorisierte Dozenten geschult, die diese Programme durchführen können.

8.2 Programme für Beschäftigte

Die Arbeitgeber beteiligten sich an der Umsetzung der Aktivitäten, insbesondere im Rahmen der Projekte, die durch das Operationelle Programm Beschäftigung (Altersmanagement, intelligenter Wandel im Management, Chance für Wachstum) genehmigt wurden.

Aktivitäten, die auf dem Konzept der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten basieren, wurden z. B. in den folgenden Unternehmen umgesetzt: Správa železnic (staatliche Organisation, Eisenbahnverwaltung), Krok Kyjov z.ú., Territorialer Beschäftigungspakt der Region Pardubice z.ú., Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. Die Implementierung wurde in zwei miteinander verbundene Teile vorgenommen.

Analytischer Teil

Im analytischen Teil ermittelte das Unternehmen relevante Daten mit international anerkannten und validierten Methoden. Diese Daten wurden genutzt, um spezifische Systemmaßnahmen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigte in der Organisation zu entwerfen.

Für eine effektive Implementierung von Altersmanagement sind Eingangsdaten erforderlich, die die Problembereiche identifizieren. Zu diesem Zweck wurde ein Tool für ein erstes Altersmanagement-Audit entwickelt, das einen Scan der Elemente des Altersmanagements beinhaltet. Das Ergebnis beinhaltete eine Analyse der Organisation hinsichtlich der Altersstruktur der Beschäftigten, der Unternehmenskultur, der Beschäftigtenbetreuung und der HR-Aktivitäten in Bezug auf Alter und Chancengleichheit. Die erarbeiteten Ergebnisse fassten die Erfüllung der Fragestellungen des Altersmanagements numerisch und grafisch zusammen und dienten als Grundlage für die Entwicklung eines Plans zur Implementierung des Altersmanagements.

Umsetzung spezifischer Altersmanagementmaßnahmen

Auf der Basis der Ergebnisse der Eingangsanalyse wurden spezifische Maßnahmen nach dem Konzept der Arbeitsfähigkeit eingeführt. Für eine umfassende Lösung wurden Maßnahmen aus allen Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit vorgeschlagen. Maßnahmen, die nicht alle Stockwerke berücksichtigen, sind auf Dauer erfolglos und führen zu einer Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit.

Zu den Maßnahmen gehörten z. B.:

- Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte
- Empfehlungen für die Anwendung von Altersmanagementmaßnahmen in Personalprozessen
- Bewertung der Arbeitsfähigkeit für Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- ergonomisches Audit von Arbeitsplätzen
- Beratung in einzelnen Phasen der Maßnahmenumsetzung
- regelmäßige Überwachung
- abschließendes Kontrollaudit.

Abschließendes (Kontroll-)Audit

Das anschließende Kontrollaudit zielte darauf ab, die Wirksamkeit ergriffenen Maßnahmen zu bewerten. Der zusammenfassende Bericht enthielt eine statistische Übersicht über die erzielten Ergebnisse. Wenn eine quantifizierte Verbesserung seit dem ersten Audit erreicht wurde, wurden die Organisationen mit dem Age Management Friendly® Arbeitgeberzertifikat ausgezeichnet.

Abbildung 2: Zertifikat Altersmanagement Freundlich

Beispiel: Implementierung von Altersmanagement in der Non-Profit-Organisation Krok Kyjov, z.ú.
(Mgr. Veronika Vašíčková, Projektleiterin)

Bei der Implementierung des Altersmanagements war der Ausgangspunkt für unsere Organisation das Haus der Arbeitsfähigkeit. Vor der Implementierung durchliefen wir das erste Audit der Organisation und die Identifizierung des Erfüllungsgrades der einzelnen Elemente des Altersmanagements. Auf der Grundlage dieses Audits gingen wir dazu über, einzelne Aktivitäten zu implementieren. Zu Beginn des Projekts wurde eine Schulung der Führungskräfte mit dem Schwerpunkt Altersmanagement sowie die Messung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten mit dem Work Ability Index durchgeführt. Die Implementierung des Altersmanagements umfasste alle vier Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit und wir kooperierten mit Age Management z.s.

1. Gesundheit und Funktionsfähigkeit
Es wurden Workshops zu Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz und zur Beurteilung der Arbeitsplatzergonomie durchgeführt. Wir kauften ergonomische Hilfsmittel für die Büros.
In den Sommermonaten begannen wir mit Lauftreffs. Wir motivierten uns gegenseitig zu regelmäßiger Bewegung am Arbeitsplatz. Zu diesem Zweck wurde ein Infoblatt „Stretch and Flex in Step“ erstellt, das eine Reihe von einfachen, für den Arbeitsplatz geeigneten Übungen enthält. Alle unsere Beschäftigten erhielten ein Smart-Armband und wir begannen, unsere Schritte zu zählen. Wir besuchten ein Seminar über gesunde Lebensweise. Im Rahmen des Seminars „Stressprävention“ erlernten wir Techniken zur Stressprävention. Wir kartierten die häufigsten Stressoren der Beschäftigten und machten Vorschläge, wie man mit ihnen umgehen kann. Wir haben Infoblätter zur Stressbewältigung für Manager und andere Beschäftigte erstellt. Wir haben begonnen, einen jährlichen, thematisch ausgerichteten Gesundheitstag zu veranstalten, bei dem wir gemeinsam ein gesundes Menü gekocht, unser Sehvermögen, den Blutdruck und den BMI gemessen, etwas über Melanome gelernt und Diskussionen zum Thema gesunder Lebensstil geführt haben. Gemeinsam haben wir die „Zehn Prinzipien der Gesundheit im Gleichschritt“ erarbeitet. Wir haben eine 30-tägige Challenge unter dem Motto „Werde ein glücklicheres und gesünderes Selbst“ durchgeführt. Wir haben unsere Arbeitsfähigkeit zu Beginn und am Ende des Projekts gemessen.

2. Kompetenzen
Wir haben eine Analyse des Bildungsbedarfs unserer Beschäftigten durchgeführt. Wir haben ein System der internen Weiterbildung geschaffen, dessen Ziel der Know-how-Transfer, die gegenseitige Weiterbildung, die generationenübergreifende Zusammenarbeit und das Mentoring ist. Wir wollten eine lernende Organisation werden. Wir begannen, Mentoring und Coaching einzusetzen.

Zwei Beschäftigte wurden zu autorisierten Dozenten der T. S. Seniority-Methode. Sie moderierten dann für das gesamte Team. Dank geeigneter Aktivitäten lernten die Beschäftigten sich auf unterschiedliche Weise kennen, entdeckten ihre Ressourcen und Möglichkeiten und fanden gemeinsame Interessen. Sie waren begeistert von den Möglichkeiten der Arbeit mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit.

3. Werte, Haltungen, Motivation
Wir konzentrierten uns auf den Aufbau eines Systems zur Motivation der Beschäftigten. Wir unternahmen mehrere Teambuilding-Reisen. Auch die Schaffung von Bedingungen für die sogenannte Work-Life-Balance war ein wichtiger Punkt. Der Austausch von Themen und Diskussionen hat ein Umfeld von mehr Vertrauen geschaffen und die Autonomie der Beschäftigte gestärkt.

4. Führungsstil, Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen
Ein dreiköpfiges Team, das an der Erstellung und Umsetzung der AM-Strategie beteiligt war, wurde zusammengestellt. Diese Teammitglieder absolvierten eine spezielle Schulung zum Altersmanagement und erweiterten ihr Wissen kontinuierlich durch Studien. Wir führten eine Analyse der internen Dokumentation der Organisation im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten durch. Alle Beschäftigten wurden in den Prozess der Implementierung des AM einbezogen, wir kommunizierten häufig mit ihnen, erfuhren ihre Meinungen und Bedürfnisse. Wir führten eine umfangreiche Umfrage zur Beschäftigtenzufriedenheit durch. Wir erstellten einen Leitfaden zum Altersmanagement für Manager. Wir verbesserten unser Rekrutierungssystem und den Anpassungsprozess. Wir haben effektive Prozesse der internen Kommunikation und der Bewertung von Beschäftigten auf der Grundlage ihrer Arbeitsfähigkeit eingerichtet. Wir haben eine Methodik zur Verhinderung von Diskriminierung am Arbeitsplatz entwickelt.
Wir konzentrierten uns auch auf den Prozess des Ausscheidens von Beschäftigten aus der Organisation. Wir erstellten eine Broschüre, wie man sich auf den Ruhestand vorbereitet. Wir schlossen eine mehrtägige strategische Planung ab, die sich auf das Veränderungsmanagement konzentrierte. Das Ergebnis ist ein strategischer Dreijahresplan, den wir derzeit umsetzen.
Am Ende unseres Projekts haben wir die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erneut mit dem WAI und dem Altersmanagement-Kontroll-Audit gemessen. Aufgrund der quantifizierten Verbesserung erhielten wir das Zertifikat für eine "Age Management Friendly®" Organisation.

Diese Erfahrungen aus der Umsetzung des Altersmanagements zeigen, dass das Potenzial zur Nutzung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit sehr groß ist. Das Wissen um objektive Daten ermöglicht gezielte Maßnahmen zur Steigerung des Wohlbefindens der Beschäftigten und unterstützt direkt deren Arbeitsfähigkeit.

Literatur

[1] *Statistical yearbook of the Czech Republic 2020*. Prague: Český statistický úřad, 2020, p. 126, ISBN 978-80-250-3050-9.

[2] Ibid., p. 127.

[3] Ibid., p. 130.

[4] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. *Age management: How to understand aging and how to respond to it. Possibilities of applying Age management in the Czech Republic. A guide for individuals, organizations and society*. Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015, p. 23, ISBN 978-80-904531-7-3.

[5] Measuring progress towards a more sustainable Europe: sustainable development indicators for the European Union: data 1990-2005. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. xiii, 220 s. Theme. General and regional statistics. Panorama of the European Union. ISBN 92-894-9768-8. Available from: https://ec.europa.eu/…=76

[6] Ministry of Labour and Social Affairs of the Czech Republic, *Strategic Framework of Employment Policy until 2030*, 2020, p. 2 Available from: https://www.mpsv.cz/web/cz/strategicky-ramec-politiky-zamestnanosti-do-roku-2030

[7] Ibid., p. 45.

[8] Ibid., p. 63.

[9] Ibid., p. 63.

[10] Ministry of Health, *Strategic Framework for the Development of Health Care in the Czech Republic until 2030 (Health of the Czech Republic 2030),* updated 2019., p. 12, Available from: https://www.databaze-strategie.cz/cz/mzd/strategie/strategicky-ramec-rozvoje-pece-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030?typ=download

[11] Fryč, J., Matušková, Z., Katzová, P., Kovář, K., Beran, J., Valachová, I., Seifert, L., Běťáková, M., Hrdlička, F. and the team of authors of the Main directions of educational policy of the Czech Republic until 2030+. *Strategy of educational policy of the Czech Republic until 2030+.* Prague: Ministry of Education, Youth and Sports, 2020, p. 6, ISBN 978-80-87601-46-4. Available from: https://www.msmt.cz/file/54104/

[12] Ibid., p. 28.

[13] Ibid., p. 37.

[14] Ministry of Labor and Social Affairs of the Czech Republic, *Strategy for preparing for the aging of society 2019–2025. 2019.* Awaiting approval by the Czech government.

[15] Ilmarinen J. *Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2009 Jan; 35(1):1–5. DOI: 10.5271/sjweh.1304.

[16] Ilmarinen, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej unii.* Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.

[17] Ilmarinen J., *Towards a longer worklife*. *Ageing and the Quality of Worklife in the European Union,* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Avilable from: http://hawai4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf

[18] Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scand J Work Environ Health. 1997;23 Suppl 1:49–57.

[19] Ilmarinen, J. *30 years' work ability and 20 years' age management*. In: Age management during the life course: proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampere University Press, 2011.

[20] Ilmarinen J. *From Work Ability Research to Implementation*. Int J Environ Res Public Health. 2019;16(16):2882. Published 2019 Aug 12. doi: 10.3390/ijerph16162882.

[21] Ilmarinen J., Tuomi K., Seitsamo J. *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers.* International congress series, 2005; 1280: 3–7.

[22] Ilmarinen ,V., Ilmarinen, J., Huuthanen, P., Louhevaara, V., Nasmann, O. *Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability – personal Radar.* Ergonomics, 2015, 58(8), 1445–60, doi:10.1080/00140139.2015.1005167.

[23] Štorová, I. *Age management for employers with a focus on older workers*. Prague: Confederation of Industry and Transport, 2015.

[24] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. *Age management: how to understand aging and how to respond to it. Possibilities of applying age management in the Czech Republic*, Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. p. 119–123, ISBN: 978-80-904531-7-3.

[25] Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová M., Řeháková L. and Štorová I. *Age Management for working with the target group 50+,* Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. p. 71, p. 145–146. ISBN: 978-80-904531-5-9.

Deutschland

Deutschland

1. Beschreibung der Partnerorganisation Arbeit und Zukunft e.V.

Arbeit und Zukunft e.V. ist ein eingetragener, gemeinnütziger Verein mit Sitz in Hamburg, der im Jahr 2001 gegründet wurde. Mit rund 20 Mitgliedern aus Österreich und Deutschland ist der Verein ein Netzwerk von Wissenschaftlern, Beratern und Fachleuten aus den Disziplinen Arbeitsmedizin, Gesundheitswissenschaften, Ingenieurwesen, Politologie, Psychologie, Soziologie und mehr. Die meisten Mitglieder sind erfahren in der Beratung von Unternehmen.

Satzungsgemäß führt der Verein nationale und internationale öffentlich geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch.

Auf der Basis des Arbeitsfähigkeitskonzepts wird ein transdisziplinärer und partizipativer Ansatz verfolgt. Die am häufigsten eingesetzten Beratungsinstrumente sind das Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®) mit dem Work Ability Index, das Personal- und Unternehmensradar (mit dem Work Ability Index 2.0) sowie die alters- und alternsgerechte und lebensphasenorientierte berufliche Entwicklung.

2. Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in Deutschland

Das Bewusstsein für das Konzept der Arbeitsfähigkeit (Work Ability Concept, WAC) und den Work Ability Index (WAI) begann sich in Deutschland in den späten 1990-er Jahren zu verbreiten. Zusammen mit Juhani Ilmarinen war Jürgen Tempel[13] ein sehr wichtiger Impulsgeber und Vermittler für deren Verbreitung im deutschen Diskurs [1] und [2].

Seit Anfang der 2000-er Jahre hat das Konzept große Beachtung gefunden. Wesentliche Impulse für diese Entwicklung haben die BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit gegeben.

Während in Finnland die Förderung der Arbeitsfähigkeit im Arbeitsschutzgesetz verankert ist und der WAI ein reguläres Instrument des öffentlichen Gesundheitswesens darstellt, ist beides in Deutschland zwar bekannt, aber nicht gesetzlich geregelt. Hier wird mehr Wert auf freiwilliges Engagement und Netzwerkzusammenarbeit gelegt. Die Anwendung des WAI ist in Deutschland lizenzgebührenfrei.

Dem Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte ist der WAI bekannt und einige Arbeitsmediziner nutzen ihn aktiv, allerdings in unbekanntem Umfang. Der WAI wird im Zusammenhang mit gesetzlich geforderten Wiederholungsuntersuchungen von Beschäftigten, die z. B. Gefahrstoffen ausgesetzt sind, nachts oder im Schichtdienst arbeiten, im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung und im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements eingesetzt. Allerdings führen nur wenige Unternehmen regelmäßige Untersuchungen der gesamten Belegschaft mit dem WAI durch.

Arbeitsfähigkeit als Konzept wie auch als Werkzeug ist Gegenstand von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Es wird an einigen Hochschulen gelehrt (z. B. in den Studiengängen Arbeitswissenschaft und Gesundheitsmanagement). In den Jahren sind einige Diplom- Bachelor- oder Masterarbeiten sowie Promotionen in dem Themengebiet entstanden.

[13] Jürgen Tempel (†2017) war Arzt für Allgemeine und für Arbeitsmedizin, viele Jahre lang Werksarzt bei einem Hamburger Verkehrsbetrieb. Tempel und Ilmarinen veröffentlichten zahlreiche Aufsätze und Bücher, hielten unzählige Vorträge und leiteten viele Workshops.

Eine Reihe von Publikationen befasst sich mit Fragen zum Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen, Alter und Altern, Führungsaufgaben usw. Einige Beispiele dazu werden in Abschnitt 4 angeführt.

Auch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind auf das Konzept aufmerksam geworden.

Darüber hinaus hat das Konzept Eingang in die Ausbildung von Demografie-Beratern und so genannten Demografie-Lotsen gefunden und wird häufig als wiederkehrendes Thema bei Veranstaltungen diskutiert, u. a. bei Kammern, Verbänden, Institutionen, etc.

3. Demographische Situation und Trendeinschätzung in Deutschland[14] [3]

Ende 2019 lebten ca. 83 Mio. Menschen in Deutschland, davon besaßen 72,8 Mio. die deutsche Staatsbürgerschaft und 10,4 Mio. waren ausländische Staatsbürger. Die Zahl der weiblichen Personen war mit ca. 51 % leicht überproportional. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung lag bei 44,5 Jahren.

Die Wirtschaft war durch ca. 3,6 Mio. Unternehmen geprägt, wobei der Großteil (ca. 90 %) kleine und mittlere Unternehmen (KMU) waren. Im Jahr 2019 verfügte Deutschland über ein Erwerbspersonenpotenzial von 46,5 Mio. Personen mit insgesamt 41 Mio. Erwerbstätigen, darunter 33,8 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (15 Mio. weibliche). Rund 60 % der deutschen Erwerbstätigen sind in KMU (kleine und mittlere Unternehmen bis 249 Beschäftigte) und etwa 40 % in Großbetrieben beschäftigt.

Deutschland befindet sich im demografischen Wandel. Die steigende Zahl älterer Menschen und die gleichzeitig sinkende Zahl von Menschen jüngeren Alters führen zu einer beispiellosen Verschiebung der demografischen Rahmenbedingungen. Heute ist jeder zweite Mensch in Deutschland älter als 45 Jahre und jeder fünfte älter als 66 Jahre. Nach vielen Jahren des Rückgangs steigen die Geburtenraten seit 2012 wieder leicht an, bleiben aber dennoch deutlich unter der Ersatzrate einer stabilen Bevölkerung. Auf der anderen Seite erlebte Deutschland in den letzten Jahren eine ungewöhnlich starke Zuwanderung, vor allem von jungen Menschen. Dieser Trend hat sich jedoch ab 2019 deutlich abgeschwächt.

Ein Vergleich der Altersstrukturen innerhalb der letzten hundert Jahre zeigt den Fortschritt des demografischen Wandels. Die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1970 (die sogenannte Babyboom-Generation) bilden die größte Altersgruppe. Diese Gruppe wird innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die Zahl der über 70-jährigen ist zwischen 1990 und 2019 von acht auf 13 Millionen gestiegen. Im Jahr 2018 machten sich die geburtenstarken Jahrgänge der 1950-er- bis 1960-er Jahre sowie die Folgen des Geburtenrückgangs durch veränderte Lebensstile und Verhütungsmaßnahmen (der sogenannte "Pillenknick") bemerkbar. Die Projektionen bis zum Jahr 2060 zeigen eine Zunahme des Anteils der über 70-jährigen und eine deutliche Abnahme der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Die Geburtenrate wird absehbar nicht signifikant steigen – und dieser "Entjüngungs-Trend" der Gesellschaft wird sich fortsetzen, da Kinder, die heute nicht geboren werden, morgen selbst keine Kinder bekommen können.

Die Projektionen zeigen, dass diese Prozesse trotz einer relativ großen Bandbreite von Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Einflussfaktoren wie Geburtenrate, Lebenserwartung und Nettozuwanderung, nicht aufzuhalten sind. Die prognostizierte Altersstruktur zeigt einen Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und einen Anstieg der Zahl der Senioren innerhalb der nächsten 20 Jahre. Bis

[14] Dieser Teilabschnitt basiert auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes und ist eine Zusammenstellung von Texten, die hier nicht weiter als Zitate gekennzeichnet sind.

2035 wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter um etwa 4 bis 6 Millionen Personen auf 45,8 bis 47,4 Millionen schrumpfen. Danach wird sie sich zunächst stabilisieren und je nach Höhe der Nettozuwanderung bis 2060 auf 40 bis 46 Millionen sinken. Ohne Nettozuwanderung würde die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bereits bis 2035 um rund 9 Millionen Personen abnehmen.

Die Zahl der über 67-Jährigen ist zwischen 1990 und 2018 bereits von 10,4 auf 15,9 Millionen um 54 % gestiegen. Sie wird bis 2039 um weitere 5 bis 6 Millionen auf mindestens 21 Millionen anwachsen und dann bis 2060 relativ stabil bleiben.

Die regionalen Unterschiede werden in der Prognose weiter wachsen. Unter der Annahme einer moderaten Entwicklung der Geburtenrate, der Lebenserwartung und der Nettozuwanderung wird die Bevölkerung in den westdeutschen ländlichen Regionen um 4 % und in den ostdeutschen ländlichen Regionen um 18 % abnehmen. In den Städten wird sie dagegen um 10 % zunehmen.

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 66 Jahren wird in allen Bundesländern abnehmen. Zwischen 2018 und 2060 wird die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter unter gleichen Bedingungen in den westdeutschen ländlichen Regionen um 16 %, in den ostdeutschen ländlichen Regionen um 30 % und in den Städten um 4 % sinken.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen in Bezug auf die wirtschaftlichen Aspekte lassen sich kurz beschreiben. Die Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials um etwa 5 Millionen Personen bis 2030 erfordert

- eine Erhöhung der Gesamtbeschäftigungsquote, insbesondere bei den über 55-Jährigen und bei Frauen,
- verstärkte Rekrutierungsbemühungen auf dem inländischen Markt und international,
- das Angebot attraktiver Arbeitsbedingungen mit Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Entwicklung,
- technische und organisatorische Anpassungen und Innovationen, um marktfähige Produktion und Dienstleistungen mit weniger Beschäftigten zu erbringen.

Die Folgen des demografischen Wandels werden in Unternehmen und Organisationen immer deutlicher spürbar.

- Der Anteil älterer Menschen in den Belegschaften von Unternehmen und Verwaltungen wird in den kommenden Jahren weiter deutlich zunehmen. Die große Gruppe der Babyboomer „wandert“ kollektiv durch das Arbeitsleben. Für die steigende Zahl der Beschäftigten im Alter von 50+ ist es dringend erforderlich, dass die Arbeit alters- und alternsgerecht gestaltet wird.
- Gleichzeitig ist die abnehmende Zahl der Nachwuchskräfte bereits spürbar und dieser Trend wird sich fortsetzen. Dies wird zu einem verstärkten Wettbewerb um Auszubildende und Hochschulabsolventen führen.

Die kollektive Alterung der Babyboomer einerseits und die deutlich geringere Anzahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter in den nachfolgenden Generationen andererseits, führen zu einer Verschiebung des Verhältnisses von Erwerbstätigen zu Nicht-Erwerbstätigen. Es wird prognostiziert, dass sich das Verhältnis von 4:1 auf 2:1 verändern wird, d.h. dass nur noch zwei statt derzeit vier Erwerbstätige die Mittel für Transferleistungen an Nicht-Erwerbstätige aufbringen müssen.

Die Möglichkeiten zur Beeinflussung der gesellschaftlichen Entwicklung durch eine Erhöhung der Geburtenrate sind allenfalls langfristig wirksam und derzeit nicht absehbar. Eine jährliche Nettozuwanderung von durchschnittlich mehr als 200.000 Personen im erwerbsfähigen Alter pro Jahr (im mittleren

Prognoseszenario) erscheint ebenfalls schwierig. Diesbezüglich werden vorrangig zwei politische Strategien verfolgt:

- Erhöhung der Erwerbsquote, insbesondere von älteren Menschen und Frauen,
- bei gleichzeitiger Verlängerung der Lebensarbeitszeit (früherer Eintritt in das Erwerbsleben und späterer Eintritt in den Ruhestand bzw. die Rente[15]).

Eine Rentenreform sorgt aber nicht direkt dafür, dass die Menschen gesund bleiben und den Arbeitsanforderungen gut gewachsen sind. Dringend erforderlich sind Maßnahmen die sicherstellen, dass arbeitende Menschen

- einen Arbeitsplatz haben (Beschäftigungsfähigkeit),
- in der Lage sind, länger und gut in der Arbeit zu bleiben (Work Ability), und
- ihre Möglichkeiten (Gesundheit, Kompetenz) und ihre Motivation einsetzen können und dürfen, um die Arbeit produktiv und gut auszuführen (Work Well-Being).

Insofern scheint es unumgänglich, die Arbeit so zu gestalten, dass sie schädigungslos, ausführbar, erträglich, beeinträchtigungsfrei (Luczak et al.) sowie lernförderlich (Hacker) ist.

Um dies zu erreichen, muss die Arbeitsfähigkeit auf einem hohen Niveau sein, um eine gute Passung zwischen den Fähigkeiten der Menschen und den Arbeitsanforderungen zu erreichen. Die Förderung der Arbeitsfähigkeit steht daher auf der Agenda von Einzelpersonen und Organisationen.

Notwendig ist eine Gestaltung der Arbeit, die für jüngere und ältere Menschen attraktiv ist und genügend Flexibilität für eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben bietet.

Alters- und alternsgerechte Arbeit sollte sowohl die persönlichen Fähigkeiten und individuellen Bedürfnisse als auch die veränderten Arbeitsanforderungen berücksichtigen.

Diese Faktoren ändern sich im Laufe des (Arbeits-)Lebens. Es ist daher die Aufgabe von Unternehmen, Organisationen, Abteilungen und Beschäftigten, die Bedingungen zeitnah an die Anforderungen anzupassen, damit die Arbeitsfähigkeit über den gesamten Verlauf des Berufslebens erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

Voraussetzungen dafür sind insbesondere

- eine achtsame und wertschätzende Personalpolitik
- alters- und alternsgerechte Karrierewege, die sich an den Lebensphasen orientieren, und
- gesundheits- und persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen.

Berichte zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland werden seit 1993 in jeder Legislaturperiode von einer Kommission im Auftrag der Bundesregierung erstellt und veröffentlicht. Ziel ist die kontinuierliche Unterstützung von Entscheidungsprozessen im Bereich der Alterspolitik.

Die 2012 verabschiedete Demografiestrategie der Bundesregierung ist Teil eines längeren politischen Prozesses, der 1992 mit der Einsetzung der Enquête-Kommission "Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer alternden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik" begann.

Die Demografiestrategie "Jedes Alter zählt" ist die Grundlage für den Ressort- und Ebenen-übergreifenden Dialogprozess zur Gestaltung des demografischen Wandels. Sie spricht alle Handlungsfelder an, setzt dafür konkrete Ziele und benennt Maßnahmen zu deren Umsetzung.

[15] Die Rentenreform 2007 in Deutschland sah eine schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre im Zeitraum zwischen 2012 und 2025 vor.

Aufgrund der Anhebung des Renteneintrittsalters strebt die Bundesregierung die regelmäßige Herausgabe eines Berichts zur altersgerechten Arbeitswelt an [4]. Bisher hat sie 2012 und weitere in 2014 und 2018 Berichte veröffentlicht.

Alle Bundesländer verfolgen spezifische Demografiestrategien mit Elementen des Monitorings und der Prognosen, Projekte für den ländlichen Raum und die Stadtentwicklung, Verkehr und Handel etc. Es gibt regionale Netzwerke, Demografie-Workshops und viele verschiedene Informationsveranstaltungen. Mehrere Kommunen haben eigene Konzepte und einige haben auch kommunale Demografiebeauftragte ernannt.

Der Bund und die Länder haben ein gemeinsames Demografieportal[16] eingerichtet.
Rheinland-Pfalz ist das einzige Bundesland, das ein Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie eingerichtet hat.

4. Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente

4.1 Sozialversicherungssystem

Die Geschichte der deutschen Sozialversicherung reicht bis in die Zeit des Reichskanzlers Bismarck zurück, der 1883 die Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung einführte. Im Laufe der Zeit haben kontinuierliche Verbesserungen zur Entwicklung des deutschen Sozialstaates beigetragen.
Die Sozialversicherung sichert die Arbeitnehmer*innen gegen wesentliche Lebensrisiken wie Krankheit, Berufskrankheit, Arbeitsunfall, Arbeitslosigkeit und Erwerbsunfähigkeit ab. Es gibt fünf Arten von Pflichtversicherungen:

- Krankenversicherung
- Arbeitslosigkeitsversicherung
- Rentenversicherung
- Pflegeversicherung
- Unfallversicherung.

Die Unfallversicherung ist für alle Unternehmen obligatorisch. Sie wird ausschließlich durch den Arbeitgeber finanziert. Für die übrigen Sozialversicherungen zahlen Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils einen Anteil. Für die Renten- und Arbeitslosenversicherung gilt die paritätische Finanzierung. Für die Krankenversicherung gilt dies nur für den allgemeinen Beitragssatz. Für die Kranken- und Pflegeversicherung gibt es ebenso eine Beitragsbemessungsgrenze wie für die Renten- und Arbeitslosenversicherung.

Die Sozialversicherung ist eine staatlich geregelte Vorsorge für wichtige Lebensrisiken, die von selbstverwalteten Versicherungsträgern organisiert wird. Je nach Bundesland und/oder Versicherungszweig wird die Sozialversicherung von staatlichen Einrichtungen, öffentlich-rechtlichen Körperschaften oder privaten Unternehmen geführt.

4.2 Gesundheitssystem

In Deutschland gibt es kein staatliches Gesundheitssystem. Vielmehr wird es durch mehrere autonome Einrichtungen und Verbände wie die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV) verwaltet. Personen sind bei Aufnahme einer Beschäftigung automatisch pflichtversichert, wenn das regelmäßige monatliche Bruttoeinkommen 450 Euro übersteigt; Einkünfte über der Beitragsbemessungsgrenze führen zu einer

[16] https://www.demografie-portal.de

freiwilligen Versicherung. Beamte und Selbstständige haben differenzierte Möglichkeiten, z. B. eine Privatversicherung.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für Krankheitsausfälle aufgrund von nicht berufsbedingten Krankheiten und Verletzungen das Entgelt bis zu sechs Wochen zu zahlen; ab Beginn der siebten Woche werden diese Zahlungen von der GKV übernommen, die dem Arbeitgeber in der Regel 80 % des Lohns des erkrankten Arbeitnehmers erstattet.

Die Entschädigung für krankheitsbedingte Ausfälle aufgrund von Berufskrankheiten und Verletzungen wird von der Gesetzlichen Unfallversicherung übernommen. Das Gehalt wird ab dem ersten Tag der Krankschreibung in voller Höhe gezahlt. Wenn eine Rückkehr zur Arbeit nach zwei Jahren immer noch nicht möglich ist, wird der/die kranke Arbeitnehmer*in von der gesetzlichen Unfallversicherung verrentet.

4.3 Gesunde Lebensjahre (HLY)[17]

Im Jahr 2016 wurde die Lebenserwartung in gesundem Zustand bei der Geburt in der Europäischen Union (EU) auf 64,2 Jahre für Frauen und 63,5 Jahre für Männer geschätzt. Die durchschnittliche Lebenserwartung für Frauen in der EU war 5,4 Jahre länger als für Männer. Die meisten dieser zusätzlichen Jahre werden jedoch mit Aktivitätseinschränkungen gelebt, während Männer im Durchschnitt einen größeren Teil ihres kürzeren Lebens ohne Aktivitätseinschränkungen verbringen.

Die Zahl der gesunden Lebensjahre bei der Geburt war in 20 der EU-Mitgliedstaaten für Frauen höher als für Männer. Im Jahr 2018 wurden die gesunden Lebensjahre in Deutschland sowohl für Frauen als auch für Männer über dem EU-27-Durchschnitt geschätzt. Der Geschlechterunterschied war bei den gesunden Lebensjahren deutlich geringer als bei der Lebenserwartung insgesamt.

Abbildung 1: Gesunde Lebensjahre in Deutschland für Frauen und Männer in 2018

	bei Geburt		im Alter von 65	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Deutschland (2018)	66.3	65.1	12.2	11.5
EU-27 (2018)	64.2	63.7	10.0	9.8

4.4 Arbeitssicherheit und Gesundheitssystem[18]

Das deutsche System des Arbeitsschutzes besteht seit mehr als 100 Jahren. Im Laufe der Zeit hat sich das System als belastbar und anpassungsfähig erwiesen. Dessen Stärke wird durch die enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen relevanten Akteuren im Arbeitsschutz gewährleistet – insbesondere von den präventionsorientierten Berufsgenossenschaften und den Aufsichtsbehörden, unterstützt durch aktive Sozialpartnerverbände.

[17] Quellen für Gesunde Lebensjahre (Healthy Life Years): Eurostat https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news
Eurostat Statistik der gesunden Lebensjahre (2020):
https://www.google.com/search?q=healthy+life+years+by+country&client

[18] Quellen für das OSH-System:
https://osha.europa.eu/de/about-eu-osha/national-focal-points/germany&prev=search&pto=aue
https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Kooperationen-und-Internationales/Focal-Point.html
https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0010/178957/OSH-Profile-Germany.pdf

Das deutsche Arbeitsschutzsystem orientiert sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Die Arbeitsschutzgesetzgebung ist mit den EU-Richtlinien harmonisiert. Das System in Deutschland ist durch eine duale Struktur gekennzeichnet. Es besteht aus dem Arbeitsschutz des Bundes und der Länder sowie aus den selbstverwalteten Unfallversicherungsträgern. Landesausschüsse entwerfen staatlich erlassene Gesetze, Verordnungen und Regeln. Die Unfallversicherungsträger erlassen nach einer Bedarfsprüfung und mit Zustimmung des Bundes und der Länder eigene Unfallverhütungsvorschriften.

Die Unternehmen werden von den zuständigen staatlichen Aufsichtsbehörden und den Unfallversicherungsträgern beaufsichtigt und beraten. Um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten durch einen koordinierten und systematisch wahrgenommenen Arbeitsschutz zu erhalten, zu verbessern und zu fördern, wurde die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) zur noch besseren Abstimmung im Bereich der Prävention entwickelt.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden von den Ministerien für Arbeit und Soziales sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene verwaltet, was die föderale Struktur von Deutschland widerspiegelt. Dies schafft Herausforderungen bei der Überbrückung der Kluft zwischen Gesundheit bei der Arbeit und allgemeinen (nicht arbeitsbezogenen) Gesundheitsfragen, die vom Gesundheitsministerium und den regionalen Gesundheitsämtern betreut werden.

Die gesetzlichen Unfallversicherungsträger sind durch das Gesetz verpflichtet, Unfallverhütungsvorschriften zu erlassen, die von Fachausschüssen erarbeitet und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales genehmigt werden. Die Verantwortung für die Durchführung und Kontrolle der Einhaltung der nationalen Vorschriften zum Arbeitsschutz liegt bei den Arbeitsaufsichtsbehörden der einzelnen 16 Bundesländer. Die Aufgabe der Umsetzung der Unfallverhütungsvorschriften ist den Prüfdiensten der Unfallversicherungsträger zugewiesen. Die Gesamtkoordination der maßgeblichen Akteure erfolgt durch die GDA, die Landesregierungen und die Unfallversicherungsträger mit einer ständigen Geschäftsstelle in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Sie treffen sich, um über die nationale Planung, Koordinierung, Durchführung und Bewertung von Arbeitsschutzmaßnahmen zu entscheiden. Sie stehen in regelmäßigem Informationsaustausch mit Sozialversicherungsträgern, Berufsgenossenschaften, Instituten, Hochschulinstituten und anderen Interessengruppen, die sich mit dem Thema Arbeitsschutz befassen oder in diesem Themenfeld ausbilden.

Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) ist der Spitzenverband der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung im gewerblichen Bereich.

Die Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK) ist das zentrale Gremium für Planung, Koordination, Evaluation und Entscheidungsfindung im Rahmen der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie. Zu ihren Mitgliedern gehören der Bund, die Länder und die Unfallversicherungsträger. Die Sozialpartner nehmen an den Sitzungen des NAK teil und wirken beratend an der Entwicklung von Arbeitsschutzzielen mit. Der systematische Dialog zwischen den Partnern der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie und allen relevanten deutschen Stakeholdern wird im Arbeitsschutzforum geführt, das die Aufgabe hat, den NAK zu beraten. Teilnehmer des Forums sind die Sozialpartner, Berufs- und Wirtschaftsverbände, Kranken- und Rentenversicherungsträger, nationale Netzwerke im Bereich Arbeitsschutz und Vertreter der entsprechenden Wissenschaft.

4.5 Arbeitsgesetze und Vorschriften

Trotz einiger Bemühungen gibt es bisher keine einheitliche Kodifizierung des Arbeitsrechts. Die Regelungen sind in viele verschiedene Rechtsquellen zersplittert. Mehrere Gesetze regeln die Rechtsbeziehun-

gen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (individuelles Arbeitsrecht) sowie zwischen den Vertretungsorganen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber (kollektives Arbeitsrecht).

Das Arbeitsschutzgesetz ist das wichtigste deutsche Gesetz zum Arbeitsschutz. Es setzt die Richtlinie 89/391/EWG (Rahmenrichtlinie) des Europäischen Rates über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit unmittelbar um. Das Gesetz betont den präventiven Ansatz und die flächendeckende Erfassung aller Beschäftigten in allen Betrieben aller Größenordnungen und im öffentlichen Dienst. Außerdem beschreibt es detailliert die Pflichten und Rechte von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit im Allgemeinen. Die so genannten Tochterrichtlinien der Rahmenrichtlinie, die sich auf einzelne Gefährdungen und Expositionen konzentrieren, werden alle umgesetzt, größtenteils durch Anpassung der bisherigen entsprechenden Gesetze. Das Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Arbeitssicherheitsgesetz) regelt die Pflichten der Arbeitgeber hinsichtlich der Erbringung von arbeitsmedizinischen Diensten einschließlich der jährlichen Mindestarbeitszeit von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit für Unternehmen unterschiedlicher Größe und in verschiedenen Branchen.

4.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz in Unternehmen

Während größere Unternehmen in der Regel über multidisziplinäres Personal im Haus verfügen, das aus Ärzten, Sicherheitsingenieuren, Psychologen, Physiotherapeuten, medizinischem Assistenzpersonal usw. besteht, beauftragen kleinere Unternehmen Externe für diese Leistungen auf Stundenbasis.

Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten sind verpflichtet, einen Arbeitsschutzausschuss einzurichten. Dieser setzt sich zusammen aus dem Arbeitgeber oder seinem(n) Vertreter(n), der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsarzt, den Sicherheitsbeauftragten, zwei Vertretern des Betriebsrats und ggf. externen Arbeitsschutzexperten.

Die Umsetzung der Arbeitsschutzgesetzgebung wird von den Arbeitsinspektionen der einzelnen Bundesländer und der gesetzlichen Unfallversicherungsträger überwacht und durchgesetzt.

Kennzahlen zu den Arbeitsbedingungen werden in erster Linie vom Unternehmen im Rahmen der obligatorischen Gefährdungsbeurteilung und auch extern von Behörden oder Unfallversicherungsträgern im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzbegehung erhoben. Gesundheitsdaten der gesetzlichen Krankenversicherung werden von den deutschen Krankenkassen erhoben und zur Verfügung gestellt.

Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, die Gefährdungsbeurteilung und das Gefährdungsmanagement durchzuführen; außerdem muss er arbeitsmedizinische Dienste beauftragen oder – wie im Arbeitgebermodell – den Zugang zu solchen Diensten ermöglichen. Bei Nichteinhaltung droht ein Bußgeld.

Wie in den meisten EU-Ländern gibt es auch in Deutschland keine spezifischen gesetzlichen Regelungen zu arbeitsbedingtem Stress und/oder psychischer Belastung. Gesetzliche Regelungen, insbesondere das Arbeitsschutzgesetz, sehen jedoch die Verpflichtung des Arbeitgebers vor, Faktoren wie z. B. Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen, so dass Faktoren, die sich auf arbeitsbedingten Stress und/oder psychische Arbeitsbelastung beziehen, erfasst sind. Gesetzliche Verpflichtungen in dieser Hinsicht sind im Prinzip einklagbar.
In Ermangelung einer verbindlichen gesetzlichen Verpflichtung finden vor allem in größeren Unternehmen freiwillige Aktivitäten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) statt. Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit hat die Bundesregierung ein Netzwerk geschaffen, in dem verschiedene Partner aktuelle Forschungsergebnisse, Empfehlungen und Beispiele guter Praxis zur

Prävention von arbeitsbedingtem Stress zur Verfügung stellen. Die Durchführung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) – ob arbeitsbezogen oder lebensstilbezogen – ist für deutsche Arbeitgeber nicht verpflichtend. Dementsprechend gibt es keine besonderen gesetzlichen Verpflichtungen zur Prävention von arbeitsbedingtem Stress. Die institutionelle Zuständigkeit für die Durchführung der BGF liegt ausschließlich bei den gesetzlichen Krankenkassen und nicht bei den Arbeitsschutzbehörden oder anderen öffentlichen Stellen.

Die Einhaltung der Vorschriften in den Unternehmen wird von Betriebsräten kontrolliert. Deren Aufgaben sind im Betriebsverfassungsgesetz und im Mitbestimmungsgesetz geregelt. Es gibt Verweise auf andere Arbeitsgesetze und Verordnungen (z. B. Arbeitsschutzgesetz oder Arbeitsstättenverordnung).

In (oft branchenbezogenen) Tarifverträgen werden von den Sozialpartnern (meist Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) im Rahmen der grundgesetzlich garantierten Tarifautonomie verbindliche Regelungen vereinbart. Diese beziehen sich u.a. auf Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie auf betriebs- und betriebsverfassungsrechtliche Fragen, wie z. B. Vergütung und Arbeitszeit, soweit sie über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgehen (normativer Teil). Sie regeln die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien (vertraglicher Teil).

4.7 Arbeitsfähigkeit und Demographie als Thema und Inhalt von Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen

In einigen Branchen und in – überwiegend größeren – Unternehmen wurden Tarifverträge zum Umgang mit dem demografischen Wandel abgeschlossen.

Die Chemiebranche nimmt eine Vorreiterrolle ein und hat mit dem Vertrag "Lebenszeit, Arbeitszeit und Demografie" einen Meilenstein in der Geschichte der Demografie-Tarifverträge gesetzt. Die Vereinbarung umfasst vier wesentliche Elemente: (1) Erstellung einer betrieblichen Demografie-Analyse, (2) alters-, alterns- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsprozesse, (3) Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens und (4) die (persönliche) Bereitstellung und Nutzung von maßgeschneiderten Instrumenten für gleitende Übergänge aus Ausbildung, Beruf und Ruhestand. Das kostet Geld, weshalb in jedem Chemieunternehmen ein Demografiefonds eingerichtet wurde, in den der Arbeitgeber 300 Euro pro Beschäftigte und Jahr einzahlt. Die Verwendung der Mittel bezieht sich auf die o.g. vier Themenbereiche.

In anderen Branchen, wie der Eisen- und Stahlindustrie, der Holz- und Kunststoffindustrie, den Eisenbahn- und Verkehrsbetrieben, dem Nahverkehr, den Postdiensten, den Hafenarbeitern der deutschen Seehafenbetriebe, den Banken, aber auch z. B. für Kindergärten, wurde in Tarifverträgen der aktuelle Stand der Arbeitsforschung zur alternsgerechten Arbeit und zur Arbeitsfähigkeit berücksichtigt.

Der bisher einzige Tarifvertrag, der sich in seiner Struktur am Work Ability-Konzept orientiert hat, ist der „Tarifvertrag zum demografischen Wandel und zur Generationengerechtigkeit“ der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein.

5. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit

Das Arbeitsfähigkeitskonzept und das Alters-/Alternsmanagement finden in Deutschland breite Anwendung in Forschung, Beratung und Lehre. Aus den unzähligen Projekten können hier nur einige wenige beispielhaft genannt werden.

- Eine umfassende Übersicht über WAI-basierte Instrumente hat die BAuA veröffentlicht: Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. [5]

- Einen guten Gesamtüberblick bieten die Veröffentlichungen zu den Jahrestagungen des deutschen WAI-Netzwerks [siehe z. B. 6]. Der Trägerverein „Institut für Arbeitsfähigkeit“ hat zwei (unveröffentlichte) bevölkerungsrepräsentative WAI-Datensätze mit insgesamt 6.518 Fällen zusammengestellt. Darüber hinaus gibt es weitere Einzelstichproben, die insgesamt ca. 3.000 Fälle enthalten.
- Die INQA-Broschüre 'Einführung in die WAI-Familie' gibt einen Einblick in die Anwendung des WA-Konzepts mit verschiedenen Beratungsinstrumenten. [7]
- Prümper und Richenhagen [8] haben die Einsatzmöglichkeiten des WAI übersichtlich dargestellt.

Unter den aktuellen Forschungsergebnissen ist die Konstruktvalidierung des Work Ability Index hervorzuheben, die auf einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland basiert [9]. Diese Studie zeigt die Notwendigkeit einer Zweidimensionalität der subjektiven Arbeitsfähigkeit: Ressourcen einerseits und Gesundheitszustand andererseits. Der Autor plädiert dafür, den WAI nur als Screening-Instrument für einen ersten Überblick über die Arbeitsfähigkeit zu nutzen und ihn möglichst in Kombination mit anderen Instrumenten einzusetzen.

Für eine demografieorientierte Personalpolitik mit Bezügen zum WAI siehe z. B. die Sammelbände 'Personalarbeit im demografischen Wandel' [10] und 'Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, gute Praxisansätze‘ [11].

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Work Ability Konzept scheint weitgehend abgeschlossen zu sein. In den letzten Jahren haben Beratungsansätze mit einer Vielzahl von betrieblichen Veränderungsprojekten an Bedeutung gewonnen. Eine Einschätzung des internationalen Entwicklungsstandes lieferte Juhani Ilmarinen 2020 [12].

Das aktuelle Projekt „Hohe Patient*innen-Zufriedenheit durch alter(n)s- und lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung und Berufsverlaufsmodelle in der Pflege“ verbindet das WA-Konzept mit altersgerechten Karrierewegen [13].

6. Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene

Die Arbeitsfähigkeit kann nicht individuell festgestellt werden, da sie konzeptionell nur in Bezug auf die Arbeit auftritt:

> *Arbeitsfähigkeit ist definiert als das Gleichgewicht zwischen Arbeit und individuellen Ressourcen. Wenn Arbeit und individuelle Ressourcen gut zusammenpassen, ist die Arbeitsfähigkeit ausgezeichnet oder gut. Mit anderen Worten: Wenn das Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und individueller Bewältigungskapazität nicht stimmt, ist die Arbeitsfähigkeit nur mäßig oder sogar kritisch.*

Dabei gilt: Jeder Mensch kann seinen/ihren persönlichen Beitrag zur Herstellung einer stabilen Arbeitsfähigkeit leisten. Dies betrifft insbesondere Aktivitäten zum Erhalt und zur Förderung der eigenen Gesundheit, zum Erhalt und zur Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen (Bereitschaft zum lebenslangen Lernen) sowie zum Engagement und zur Motivation für die Ausübung einer Tätigkeit.

Gleichzeitig gilt, dass das beschäftigende Unternehmen die Voraussetzungen/ Arbeitsbedingungen so gestalten sollte, dass der Mensch die Arbeit ausführen kann.

Der WAI kann für sich genommen eine Aussage über die Arbeitsfähigkeit der Person treffen. Wenn die Person aus dem Ergebnis persönliche Schlüsse zieht und ggf. Maßnahmen zur Stärkung ihrer Arbeitsfähigkeit ergreift, ist dies als Verhaltensänderung sehr hilfreich. – Es hat aber in der Regel keinen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen.

Die Anwendung des WA-Konzepts in Deutschland soll im Folgenden anhand von drei Ansätzen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in Unternehmen genauer erläutert werden: Arbeitsbewältigungs-Coaching (Abschnitt 5.1), Personal- und Unternehmen-Radar (5.2) sowie alters- und alternsgerechte und an Lebensphasen orientierte Karrierewege (5.3).

6.1 Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)

In einem Projekt zur zukunftsfähigen Arbeitsforschung[19] wurde der WAI in mehreren Ambulanten Pflegediensten angewendet. Es zeigte sich, dass die Fokussierung des WAI auf die individuellen Aktivitäten zur Förderung von Arbeitsfähigkeit nicht ausreichend gestaltungsorientiert war. Die Pflegekräfte forderten eine Erweiterung des Ansatzes auf die Beziehungen am Arbeitsplatz. Der Leitsatz „Beim Individuum beginnen, aber da nicht stehen bleiben, sondern kollektive Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit setzen“ war der Startpunkt zur Entwicklung des Beratungsinstruments.

Die Fortsetzung in einem österreichischen Projekt führte zur Entwicklung des Beratungsansatzes „Arbeitsbewältigungs-Coaching“ unter dem Motto „Das Individuum stärken, die Zukunft des Unternehmens sichern“.

Nach weiteren Projekten und in Abstimmung mit dem gewerkschaftlichen Konzept 'Guten Arbeit' (und dem gleichnamigen DGB-Index) wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Wort-Bild Marke eingetragen. Testläufe zur Qualifizierung von Beratern für den Einsatz dieses Instruments und Erfahrungen in verschiedenen öffentlich und betrieblich geförderten Projekten führten zu einer überarbeiteten und erweiterten Neuauflage als Leitfaden für den Einsatz in Unternehmen [15].

Arbeitsfähigkeits-Coaching ist ein zweistufiger Entwicklungsprozess.

(1) Der persönliche und vertrauliche ab-c-Dialog ist ein Angebot an die Beschäftigten des Unternehmens. Die Teilnahme an dem etwa einstündigen Gespräch ist freiwillig.

Zunächst wird die aktuelle Arbeitsfähigkeitssituation mit Hilfe des Work Ability Index bewertet und das Ergebnis erläutert. Der Interviewer stellt Fragen, die die Person anleiten, sowohl persönliche als auch betriebliche Maßnahmen zur Förderung (Erhalt, Unterstützung, Verbesserung oder Wiederherstellung) ihrer Arbeitsfähigkeit zu identifizieren und über Umsetzungsschritte nachzudenken. Die grundlegenden Fragen sind folgende:

- Was können Sie selbst tun, um Ihre Arbeitsfähigkeit zu fördern?
- Was brauchen Sie von Seiten des Unternehmens?

Beide Fragen werden im Haus der Arbeitsfähigkeit in den Gestaltungsbereichen Gesundheit, Kompetenz, Einstellungen, Arbeitsbedingungen, Führung/Arbeitsorganisation und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gestellt.

Ziel des ab-c-Dialogs ist die Selbstbeobachtung (wo stehe ich?), die Selbstregulation (was kann/will ich selbst tun?) und auch die Entwicklung von Vorschlägen für betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit.

Für die individuellen Förderbeschlüsse schließt jede Person eine Vereinbarung mit sich selbst ab: „Ich will ... tun. Ich möchte wie folgt beginnen: ...“. Ein individueller und bedarfsorientierter Förderplan zur Erreichung der eigenen Förder- und Schutzziele wird erstellt.

[19] Die Ergebnisse des Forschungsprojekts "Partizipative und interaktive Interdisziplinarität für nachhaltige Arbeitsforschung" sind veröffentlicht [14].

(x) Nach Abschluss der Interviews wird der Work Ability-Ergebnisbericht erstellt. In diesem werden neben der Work Ability-Situation der Beschäftigten verschiedene strukturelle Unternehmensdaten (bzw. Daten aus dem Pilotbereich) zusammengestellt. Die Förderabsichten und -vorschläge aus den ab-c-Interviews werden in anonymisierter Form aufgenommen, so dass niemand identifizierbar ist. Eine Unterthemen-Stichwortliste für jede Etage im Haus der Work Ability ermöglicht die Identifizierung wichtiger Themen durch eine Häufigkeitsauszählung.

- Die Ergebnisse der Erhebung einschließlich der von den Teilnehmenden genannten Themen werden dem Verantwortungskreis des Unternehmens im Rahmen des betrieblichen ab-c-Workshops vorgestellt. Ziel ist es, auf Basis der Erkenntnisse über die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und des entsprechenden Förderbedarfs kollektive Fördermaßnahmen zu entwickeln. Die zentralen Fragen sind:
  - Was kann das Unternehmen tun, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern?
  - Welche Art von externer Unterstützung braucht das Unternehmen?

  Ergebnis des Workshops ist die Vereinbarung von mindestens einer Fördermaßnahme – idealerweise auf allen Handlungsebenen oder als integrierte Interventionen: Gesundheitsförderung, Arbeitsbedingungen, persönliche Entwicklung und Karriereplanung, Führung und Arbeitsorganisation etc. Die Maßnahmen werden nach ihrer Wichtigkeit/Dringlichkeit und nach der Umsetzbarkeit bewertet. Anschließend werden sie in Projekte der Unternehmensentwicklung überführt (Planung von Ausgaben und Ressourcen).

Das ab-c hat sich als wirkungsvolles Instrument zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, zur Veränderung von Arbeitsbedingungen und zur Unterstützung bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen in verschiedenen Branchen und Betrieben bewährt – vom Optiker bis zur Schreinerei, vom Stahlwerk und der Automobilmontage bis zur Zahnradproduktion, von der ambulanten Altenpflege bis zur Klinik, vom Kindergarten bis zur Abfallwirtschaft, sowie in Institutionen wie Kranken- und Rentenversicherung und anderen Verbänden.

Bis Ende 2020 haben in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 1200 Personen an zweitägigen Trainings zur Anwendung des Beratungstools Arbeitsfähigkeits-Coaching (ab-c®) teilgenommen. Grob geschätzt wurden mehrere tausend Beratungsprozesse durchgeführt, in denen einerseits die individuelle Selbsterfahrung und die Formulierung eigener Fördervorsätze unterstützt (Self-Care-Empowerment) und andererseits kollektive Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit in Unternehmen entwickelt wurden.

6.2 Personen- und Betriebs-Radar

Anfang der 2010-er Jahre wurde in Finnland eine grundlegende Weiterentwicklung des Arbeitsfähigkeitskonzepts auf der Grundlage internationaler Erfahrungen vorangetrieben. Im Projekt "Good Work - Longer Career" wurde ein überarbeitetes Konzept der Arbeitsfähigkeit in etwa hundert Projekten in der finnischen Technologiebranche erprobt, untersucht und umgesetzt. Der Fragebogen des Work Ability Index wurde grundlegend überarbeitet. Das neue Instrument WAI 2.0 wurde validiert [17].
Das Konzept und einige Ergebnisse der Entwicklungsprozesse in Deutschland wurden veröffentlicht [16].

Das Instrument zur Förderung des betrieblichen Work Well-being (Arbeits-Wohlbefinden) besteht ebenfalls aus zwei miteinander verknüpften Elementen sowie der Datenauswertung und -verarbeitung.

(1) Der Personen-Radar (WAI 2.0) ist ein Erhebungsinstrument zur individuellen Bewertung des Zustands im Haus der Arbeitsfähigkeit: Wie ist die Gesamtbalance im Haus und was sind die Stärken und Schwächen auf verschiedenen Etagen im Haus der Arbeitsfähigkeit. Das Ziel der Umfrage ist es,

ein klares Bild der Aspekte zu erhalten, die innerhalb oder außerhalb des Hauses als Stärken oder eher als Schwächen der Organisation identifiziert werden.

Der schriftliche Fragebogen besteht aus standardisierten und validierten Fragen zur Arbeitsorganisation, zum Management und zu den individuellen Ressourcen, die sich auf die vier Etagen des Hauses sowie auf das familiäre und soziale Umfeld beziehen. Für bestimmte Gruppen von Fragen werden zusammenfassende Indexwerte gebildet:

- Die Fragen 1-17 bewerten die Arbeitsbedingungen und die persönlichen Ressourcen (Workplace Index).
- Mit den Fragen 18-23 wird die individuelle Arbeitsfähigkeit (Work Ability Estimate) eingeschätzt.

Die Fragen 1-23 bilden den gesamten Work Well-being Index.
Die Skalen aller Fragen 1-23 reichen von 0 bis 10.
Zusätzlich werden drei offene Fragen[20] gestellt:

- Was gefällt Ihnen am meisten an Ihrem Arbeitsplatz? (Ressourcen der Arbeit)
- Was stört Sie an Ihrem Arbeitsplatz am meisten? (Stress oder Belastung bei der Arbeit)
- Bitte stellen Sie sich vor, dass plötzlich eine Fee erscheint und sagt: „Wünschen Sie sich etwas für Ihr Arbeitsleben! Entscheiden Sie spontan, was Sie sich wünschen, um Ihre Arbeit gut ausführen zu können, und schreiben Sie es hier auf“: ...

Eine Online-Befragung ist sinnvoll, um den Erhebungsaufwand gering zu halten; allerdings verfügen nicht alle Unternehmen und Beschäftigte über die notwendige Ausstattung.

(x) Für die Auswertung werden für jede Frage Mittelwerte über alle Teilnehmenden berechnet und als Indikatoren aggregiert. Zusätzliche Auswertungen von statistischen Zusammenhängen, z. B. für Unterschiede nach Alter, Geschlecht, Art der Tätigkeit etc. sind hilfreich.

Die Antworten auf die offenen Fragen müssen den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet werden. Die Aussagen sind äußerst hilfreiche Qualifizierungen der Zahlenwerte.

(2) Der Unternehmens-Radar ist ein Dialoginstrument zur Ermittlung von Fördermaßnahmen durch Priorisierung der Handlungsfelder.

Die Ergebnisse des Personen-Radars zeigen die aktuelle Situation in den verschiedenen Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit. Außerdem zeigen die Ergebnisse die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf. Gerade den Schwächen wird ein besonderes Augenmerk zur notwendigen Weiterentwicklung geschenkt.

Der Betriebs-Radar ist ein Prozessinstrument für das Unternehmen, das es einer repräsentativen Gruppe von Führungskräften, Beschäftigten und betrieblichen Expert*innen (sie kann Lenkungsgruppe, Beratungsgruppe, Verantwortungskreis oder ähnlich genannt werden) ermöglicht, in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess zu planen, wie die Arbeitsfähigkeit und das Arbeitswohlbefinden gefördert werden sollen.

Im Radar-Prozess werden die wesentlichen Ergebnisse des Personen-Radars, die Kennzahlen des Unternehmens sowie das Erfahrungswissen der Teilnehmenden im Verantwortungskreis für die Planung der Umsetzung strategischer und/oder betrieblicher Maßnahmen zur proaktiven Förderung der Arbeitsfähigkeit genutzt.

[20] Diese Fragen entstammen dem Konzept des Wertschätzenden Erfahrungsaustausches nach Geißler et al. 2007 [18].

Das wichtigste Kommunikationsinstrument im Betriebs-Radar Prozess ist der Dialog zwischen den Beteiligten; die Identifizierung, Priorisierung und Umsetzung von Fördermaßnahmen sollte auf einem Dialog und einer gemeinsamen Vereinbarung basieren.

Durch eine systematische Priorisierung wird eine Einigung über mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens bei der Arbeit durch Gestaltung der Bedingungen erreicht: Der Verantwortungskreis legt fest, in welchem Stockwerk und in welchem Handlungsfeld begonnen werden soll.

Die Maßnahmen werden nach Wichtigkeit/Dringlichkeit und Machbarkeit bewertet. Nach dem SMART-Konzept (spezifisch, messbar, erreichbar (oder erzielbar), relevant und zeitgebunden) werden Ziele, Aufgaben, nächste Schritte und Verantwortlichkeiten vereinbart. Um das ernsthafte Engagement für die Umsetzung zu demonstrieren, sollten auch erste Maßnahmen vereinbart werden, die schnell realisiert werden können.

Bis Ende 2020 haben ca. 100 sog. Facilitator*innen an zweitägigen Trainings zur Anwendung der Radar-Methode in Deutschland, Österreich, der Schweiz und der Tschechischen Republik teilgenommen. In Deutschland wurden ca. ein Dutzend Beratungsprozesse durchgeführt, z. B. in Unternehmen aus den Bereichen Kühlgerätebau, ÖPNV, öffentliche Verwaltung, Kliniken, Automobilbau, Automobilauslieferungszentrum sowie Abfallwirtschaft.

6.3 Alters- & alternsgerechte und lebensphasenorientierte Berufsverläufe – Mit-alternde Arbeit

Der Begriff „Alter“ bezeichnet einen bestimmten Punkt im Leben. Im Alltag beziehen wir uns oft auf das chronologische Alter. In verschiedenen Wissenschaften wird zudem z. B. zwischen biologischem Alter (körperliche Fitness, Leistungsfähigkeit), psychologischem Alter (Selbstwahrnehmung) und sozialem Alter unterschieden.

Eine wissenschaftlich gültige, standardisierte Klassifizierung von „alt“ gibt es nicht, da sich das Altern in den einzelnen Fähigkeitskategorien unterschiedlich ausprägt und es auch erhebliche interindividuelle Unterschiede gibt.

Eine deutliche „Alterung“ ist bei einer Reihe von Körperfunktionen zu beobachten. Die körperlichen und physiologischen Fähigkeiten nehmen im Kindes- und Jugendalter rasch zu, halten ihr Niveau über längere Zeit und nehmen nach Erreichen eines Maximums in den folgenden Lebensjahren mehr oder weniger ab. Ein deutlicher Alterungsprozess zeigt sich bei allen biologischen Funktionen (z. B. Lungenvolumen) mit Folgen für die körperliche Leistungsfähigkeit wie Kraft, Schnelligkeit und Beweglichkeit sowie bei den Wahrnehmungssystemen. Hervorzuheben ist, dass Fähigkeiten wie Erfahrungs- und implizites Wissen sowie Kompetenzen im Bereich der Persönlichkeit (soziale Beziehungen, Netzwerke) mit den Lebensjahren tendenziell zunehmen und lange auf einem hohen Niveau bleiben können.

Die Ausprägung des Alterungsprozesses resultiert aus inter- und intraindividuellen Unterschieden in den einzelnen Fähigkeitskategorien. Diese hängen von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, die von der genetischen Disposition, der Sozialisation, der Erziehung, dem Gesundheitszustand, der Erfahrung, den Leistungsanforderungen, den Lernanreizen bis hin zum Lebensstil (Ernährung, Suchtmittel, Bewegung etc.) reichen.

Eine Leistungsbeurteilung sowie eine altersgerechte Gestaltung, die sich nur am chronologischen Alter orientiert, bietet allenfalls eine (sehr) grobe Orientierung.

Alternsgerechtes Arbeiten sollte bereits bei jüngeren Menschen beginnen und Personen aller Altersgruppen einbeziehen, um langfristig zu wirken. Jedes Alter, jede Lebensphase und besondere Lebenssituationen sind zu berücksichtigen.

- Der Lebensverlauf ist von Höhen und Tiefen geprägt. Diese werden z. B. durch Übergänge (Schule, Ausbildung, Berufs- oder Arbeitgeberwechsel, Karriereschritte) oder durch Veränderungen der familiären Situation (Kinder, zu pflegende Angehörige) verursacht.
- Das Leistungspotenzial älterer Menschen ist nicht „schlechter" als das jüngerer Menschen, sondern hat sich im Laufe der Zeit verändert. Zwar nehmen die körperlichen Funktionalitäten ab, aber die Erfahrung, die sozialen Kompetenzen, die Kommunikationsfähigkeit usw. nehmen zu. Die Fähigkeit zu lernen bleibt im Wesentlichen gleich.
- Manche Tätigkeiten sind/werden mit dem Alter schwieriger zu bewältigen als andere. So sind z. B. die Arbeit an einem heißen Arbeitsplatz in einem Stahlwerk oder die Anforderungen des Schichtdienstes in der Pflege physisch und psychisch ganz anders als die eines Verwaltungsjobs. Bei der Beurteilung von Arbeitsbelastungen spielt nicht in erster Linie das kalendarische Alter eine Rolle, sondern vor allem die Dauer der Exposition hoher Beanspruchungen. Die Arbeitswissenschaft spricht von „arbeits- (oder stress-) induzierter Alterung".

Nach Spirduso spricht man (vereinfacht) von alterskritischen Bedingungen, wenn tatsächlich eine Kombination aus Expositionsdauer und/oder Alter relevant ist. Einige zentrale Einflussgrößen für alters- und alternskritische Elemente der Arbeit sind in der Checkliste "Alternskritische Tätigkeiten" [19] zusammengefasst, die auch Aspekte der mentalen und psychischen Anforderungen unter Berücksichtigung von Geschlechterunterschieden einbezieht. Sie werden von Seitsamo et al. bestätigt [20]:

- Langfristige körperliche Überlastung (Haltearbeit, Monotonie),
- Chronischer Zeitdruck und Überstunden (vor allem bei älteren Arbeitnehmer*innen),
- Arbeit in Wechsel- und besonders in (Dauer-)Nachtschicht,
- inadäquates Führungsverhalten / Mangel an Wertschätzung und Anerkennung,
- häufiges Stressempfinden
- geringe Handlungsautonomie,
- Ausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen.

Der wachsenden Vielfalt in Belegschaften (Generationen, Nationalitäten, Geschlechter etc.) sollte Rechnung getragen werden, indem die Arbeitsanforderungen besser auf die Fähigkeiten des/der Einzelnen abgestimmt werden. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit ist das Leitbild für die alternsgerechte Gestaltung der Arbeit.

6.4 Proaktive Strategien für Mit-alternde Arbeit – Arbeit muss zum Menschen passen

Das Arbeitsleben kann nicht als unveränderliche Konstante betrachtet werden. Das Konzept der Arbeitsfähigkeit betrachtet das Zusammenspiel der individuellen körperlichen, geistigen, psychischen und sozialen Fähigkeiten mit den Arbeitsanforderungen. Arbeitsfähigkeit ist als eine flexible und gestaltbare Variable zu verstehen. Das Konzept fokussiert sich auf die Veränderung der individuellen Fähigkeiten im Laufe des Lebens und die Veränderbarkeit der Arbeitsanforderungen. Es ist die Aufgabe von Unternehmen und Beschäftigten, auf die relevanten Einflussgrößen (Gesundheit, Kompetenz, Werte/ Einstellungen und Arbeitsbedingungen) zu achten und diese ggf. anzupassen, damit die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

- Persönliche Fähigkeiten verändern sich, z. B. nimmt die berufliche Routine zu, wohingegen die körperliche Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt.

- Die individuellen Bedürfnisse ändern sich im Laufe des Lebens, z. B. in Bezug auf familiäre Verpflichtungen bei der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen, aber auch in Bezug auf die Arbeitsmotive.
- Aber auch die Arbeitsanforderungen entwickeln sich, z. B. durch den Einsatz neuer Technologien, die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen oder Veränderungen in der Ablauforganisation.

Die zu lösende Aufgabe besteht darin, der wachsenden individuellen Vielfalt der persönlichen Fähigkeiten bei der Arbeit Rechnung zu tragen. Dies kann nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen nur durch eine Arbeitsgestaltung erreicht werden, die sich an den Möglichkeiten des Einzelnen orientiert und damit – bei einem notwendigen Maß an Standardisierung – mehr Individualität zulässt. Bezogen auf die Arbeitsorganisation bedeutet dies, dass (insbesondere älteren) Beschäftigten immer mehr Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Anpassung der Arbeitsanforderungen geboten werden müssen.

Um den aktuellen Stand und wünschenswerte sowie notwendige Arbeitsgestaltungsoptionen in den Betrieben und in der Organisations- und Personalentwicklung zu identifizieren, ist es notwendig zu untersuchen, welche Tätigkeiten für welche Berufs- und Lebensphasen am besten geeignet sind. Der Beratungsansatz „Alternsgerechtes Arbeitsleben – Mit-alternde Arbeit“ [21] strukturiert die Befragung zu Berufsverläufen mit folgenden Leitfragen:

- Welche Tätigkeiten sind für den Einstieg in den Beruf/den Betrieb am besten geeignet, um Erfahrungen und Routine aufzubauen und berufliche Kompetenzen zu stärken?
- Welche weiteren Tätigkeiten mit horizontalen, diagonalen und vertikalen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten können danach ausgeübt werden?
- Welche Tätigkeiten oder Elemente von Tätigkeiten bzw. Rahmenbedingungen sind mit zunehmendem Alter bzw. längerer Belastungsdauer für die ausführende Person kritisch? Welche Entlastungsmöglichkeiten (andere Tätigkeiten, Job-Rotation ...) sind vorhanden oder vorstellbar?
- Welche Tätigkeiten können Menschen gut, motiviert, gesund und produktiv über einen langen Zeitraum ausüben, um erwerbstätig zu bleiben (bis zum normalen Rentenalter), oder gibt es konkrete Umstiegsmöglichkeiten (möglichst ohne Status- und Einkommensverlust)?

Die Basis einer proaktiven Strategie für alternsgerechtes Arbeiten ist eine umfassende Kenntnis des aktuellen Zustandes. Wesentliche Voraussetzungen sind die Strukturdaten des Unternehmens (Alter, Qualifikationen etc.), die Gefährdungsbeurteilung der physischen und psychischen Belastungen und Gefährdungen, die Arbeitsplatzbeschreibungen und die Erfahrungen mit bisherigen Veränderungsprozessen. Um die Optionen in der Organisations- und Personalentwicklung zu identifizieren ist es notwendig zu prüfen, welche Tätigkeiten für welche Berufs- und Lebensphasen am besten geeignet sind. Die Karrierewege lassen sich grob in einer Typologie zusammenfassen.

Diese und einige andere Aspekte werden mit Hilfe eines Frageleitfadens in einstündigen Interviews mit Beschäftigten verschiedener Altersgruppen im jeweiligen Bereich untersucht. Die Ergebnisse aus allen Gesprächen werden nach zwei Strukturelementen aufbereitet:

- Was sind die Anhaltspunkte für die Gestaltung alternsgerechter Arbeit?
  → Arbeitsgestaltung nach dem Work Ability Modell.
- Welche Informationen liegen zu Berufsverläufen vor?
  → Gliederung nach der Typologie der Erwerbsverläufe.

In einem Workshop mit den befragten Beschäftigten werden die einzelnen Aussagen zu gemeinsamen Maßnahmenvorschlägen zusammengefasst. In einem betrieblichen Lenkungsausschuss wird entschieden, welche Maßnahmen umgesetzt werden können.

In mehreren Projekten wurde eine Berufsverlaufsmatrix für die Personalentwicklung installiert.

7. Bildungs- und Beratungsaktivitäten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit

In Deutschland gibt es keinen universitären Lehrstuhl für Arbeitsfähigkeit. Gleichwohl wird das Konzept in einigen Studiengängen verwendet, insbesondere in den Bereichen Angewandte Gesundheitswissenschaften, Public Health, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalmanagement und in Arbeitswissenschaften sowie in Fachstudiengängen der Betriebs- und Werksärzte.

Jährlich werden mehrere Bachelor- und Masterarbeiten veröffentlicht, die sich mit dem Work Ability Konzept beschäftigen.

Der Konzept, der WAI und der Personen- und Betriebs-Radar werden in Beratungsprojekten in verschiedenen Branchen eingesetzt. Sehr oft werden die Ergebnisse jedoch aus Gründen der Vertraulichkeit nicht veröffentlicht.

Die in Kapitel 6 vorgestellten Beratungstools werden in zweitägigen Seminaren an (akademisch) qualifizierte Personen mit grundlegender Beratungserfahrung vermittelt.

Seit mehr als 15 Jahren gibt es Unterstützungsangebote für Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Verschiedene Angebote für mehrtägige Seminare qualifizieren Demografie-Lotsen oder Demografie-Berater*innen.

8. Anwendung des Arbeitsfähigkeitskonzepts für Erwerbslose

Die Übertragung des WA-Konzepts auf Personen, die derzeit erwerbslos sind, ist methodisch schwierig, da per Definition ein Bezug zur Arbeit/Beschäftigung erforderlich ist. Dennoch kann der WAI verwendet werden, um die individuelle Arbeitsfähigkeit einzuschätzen.

Nur wenige Publikationen beschäftigen sich mit diesem Thema. Empfehlenswert für weitere Projektarbeiten ist der Beitrag von Pensola et al. [22], die gezeigt haben, dass insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit zu einer signifikant niedrigeren Arbeitsfähigkeit führt. „Die Arbeitsfähigkeit von Langzeit- oder wiederkehrend arbeitslosen Personen war deutlich schlechter als die von Erwerbstätigen oder solchen, die nur selten und kurz arbeitslos waren. ... Ungefähr die Hälfte des Unterschieds ... konnte durch ökonomische Schwierigkeiten und geringe Bildung erklärt werden." [22: 129]

Im Rahmen des 4. Symposiums zur Arbeitsfähigkeit im Jahr 2010 [23] wurden mehrere Beiträge zum Themenbereich Arbeitslosigkeit präsentiert:

- Work Ability Score als Indikator für Beschäftigungsfähigkeit im Verlauf der Arbeitslosigkeit [24].
- Beschäftigungsfähigkeit im Verlauf der Arbeitslosigkeit – ein partizipativer Ansatz [25].
- Funktionale Leistungsfähigkeit und ihre Zusammenhänge mit Alter, Bildung und Gesundheit bei Arbeitslosen [26].
- Der Einfluss von Wertschätzung auf die Gesundheitsförderung bei älteren Langzeitarbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Pflegekräften [27].

Die Bundesagentur für Arbeit hat (noch) keinen Ansatz zur Förderung der Arbeitsfähigkeit für ihre Arbeitsmarktberater.

Um Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung zu vermeiden, wird in Deutschland das Präventionskonzept des Betrieblichen Eingliederungsmanagements angewendet.

Die Deutsche Rentenversicherung hat ein mehrjähriges Projekt zur demografieorientierten Beratung von Unternehmen durchgeführt [28].

Literatur

[1] Ilmarinen, J., Tempel, J. Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. von Giesert, M. Hamburg: VSA, 2002. ISBN 3-87975-840-9.

[2] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hrsg. von Giesert, M. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-89965-464-6.

[3] Statistisches Bundesamt (Destatis) (ed.). Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung [online].Wiesbaden 2019. [Zugriff am 04.03.2020]. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile.

[4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ed.). Aufbruch in die Altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Berlin 2010. [Zugriff am 04.03.2020]. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile&v=1

[5] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis 5. Auflage. Berlin: BAuA, 2013. ISBN 978-3-88261-696-5.

[6] Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. (Hrsg.). Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg: VSA, 2017. ISBN 978-3-89965-767-8.

[7] Initiative Neue Qualität der Arbeit (ed.) / Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A. Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Berlin: BAuA, 2018. ISBN 978-3-88261-242-4.

[8] Prümper, J., Richenhagen, G. Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte, Forschungsergebnisse. Bielefeld: Bertelsmann, 2011: 135–146. ISBN 978-3-7639-1144-8.

[9] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Freyer, M.: Eine Konstruktvalidierung des Work Ability Index anhand einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland. Dortmund: BAuA 2019. [Zugriff am 04.03.2020] DOI: 10.21934/baua:bericht 20190529.

[10] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Richter, G., Niehaus, M.: Personalarbeit im demographischen Wandel. Bielefeld: WBV, 2015. ISBN 978-3-7639-5035-5.

[11] Zölch, M., Mücke, A. (Hrsg.): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. 2. überarb. Auflage, Bern: Haupt, 2015. ISBN 978-3-258-07919-6.

[12] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation. [online]. International Journal of Environmental Research and Public Health. Basel: MDPI, August 2019, (16:16): 2882. ISSN 1660-4601. [Viewed date: 04.03.2020]. Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/.

[13] Frevel, A., Fuchs, D., Geißler, H. Gute Arbeit in der Pflege und Patient*innen-Zufriedenheit. In: Amelung, V.E. et al. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit im Gesundheitswesen. Berlin: MWV, 2020, p. 43–56. ISBN 978-3-95466-507-5.

[14] Arbeit und Zukunft e.V. / Alexander Frevel et al. (eds.). Dialoge verändern. Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln 2006, Reprint Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN 978-3-658-24717-1.

[15] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), Text: Gruber, B., Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. 2. überarb. Auflage, Dortmund/Berlin: BAuA Report Nr. 38, 2012. ISBN 978-3-86509-895-5.

[16] Frevel, A., Ilmarinen, J., Tempel, J., Thönnessen, K. Arbeitsfähigkeit 2.0.: Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens. In: [6: 72–85].

[17] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, O. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of Work Ability:

Work Ability – personal radar. In: Ergonomics. London: Taylor & Francis Online, 2015, (58:8): 1445–60. Print ISSN: 0014-0139.

[18] Geißler, H., Bökenheide, T., Schlünkes, H., Geißler-Gruber, B. Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen. Frankfurt/New York: Campus, 2007. ISBN 978-3-593-38455-9.

[19] Checklisten zur Beurteilung von körperlichen und psychischen Anforderungen, bearbeitet von Ilmarinen und Tempel [1: 239 ff.], ergänzt von Geißler, Gruber, Frevel, Buchinger, Skrabs, Werner, Fokuhl. In: Arbeiterkammer Vorarlberg (ed.): Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management. Feldkirch (A): AK Vorarlberg 2013: 90–109. ISBN 978-3-200-03307-8.

[20] Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J. Diversity of Work Ability and the Work Ability Index. In: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (eds.). Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: FIOH, 2008: 109–121. ISBN 978-951-691-096-6.

[21] Frevel, A., Geißler, H. Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: [6: 218–233].

[22] Pensola, T., Järvikoski, A., Järvisalo, J. Unemployment and Work Ability. In: Gould, R. et al. In: [20: 123–130].

[23] Nygård, C.-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. (eds.). Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability 6-9 June 2010 in Tampere, Finland. Tampere University Press 2011. ISBN 978-951-44-8392-9.

[24] Gawlik-Chmiel, B., Szlachta, E. Work Ability Score as an Indicator of Employability in the Course of Unemployment. In: [23: 409–421].

[25] Gawlik-Chmiel, B. Employability in the Course of Unemployment – A Participative Approach. In: [23: 422–437].

[26] Pohjolainen, P. Functional capacity and its associations with age, education and health among unemployed people. In: [23: 438–443].

[27] Kuhnert, P., Hinding, B., Spanowski, M., Akca, S., Kastner, M. The impact of appreciation on health promotion for older long-term unemployed and nursing staff threatened by unemployment. In: [23: 444–456].

[28] Deutsche Rentenversicherung Bund (ed.) / Projektleitung Christina Stecker: Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben. Demographie-orientierte Beratung von Unternehmen. DRV-Schriften Vol. 95. Berlin [n.d.] (2011) ISBN 978-3-00-034187-8.

Ungarn

Ungarn

1. Beschreibung der Partnerorganisation Nemzeti Nepegeszsegugyi Kozpont

Das Zentrum Nemzeti Nepegeszsegugyi Kozpont (NNK, *engl.: National Public Health Center, deutsch: Nationales Gesundheitszentrum*) ist ein staatlich finanziertes Institut des Ministeriums für menschliche Fähigkeiten (EMMI), das für die Gesundheit zuständig ist. Die Aufgabe des Zentrums erstreckt sich auf ein breites Spektrum von Aspekten der öffentlichen Gesundheit: Arbeits-, Umwelt-, Strahlen-, Ernährungs- und Kosmetikfragen, Kindergesundheit, Chemikaliensicherheit, Gesundheitsförderung, Epidemiologie und Verwaltung des Gesundheitswesens.

Die Vorgänger der Abteilung für Arbeitsmedizin wurden 1933 und 1949 gegründet. Das Nationale Institut für Arbeitsgesundheit spielte eine entscheidende Rolle bei der Etablierung der Arbeitsgesundheit auf europäischer Ebene. In seiner heutigen Form nimmt das Institut wissenschaftliche Forschungs-, Gesundheits-, Bildungs-, Organisations- und Fachaufsichtsaufgaben wahr und liefert Fachwissen für die nationale und europäische Politik. Die wichtigsten Aufgaben der Abteilung für Arbeitsmedizin sind: Identifizierung berufsbedingter Krankheitsursachen, Früherkennung dieser Krankheiten, Gesundheitsüberwachung, biologische Überwachung und Überwachung der Arbeitsumgebungsexposition sowie Bewertung der Arbeitsfähigkeit. Die Beschäftigten der Abteilung decken ein breites Spektrum an Fachwissen ab und arbeiten aktiv in zahlreichen internationalen Expertenorganisationen mit. Sie nehmen an der Arbeit mehrerer nationaler und internationaler Arbeitsgruppen und Projekte teil.

Obwohl wir einen starken Gesundheitsfokus haben, ist der Ansatz der Abteilung für Arbeitsfähigkeit ganzheitlich. Unsere Vision ist die Anpassung der Arbeitsbedingungen an das Individuum. Die Abteilung hat die offizielle ungarische Version des Arbeitsfähigkeitsindex bereitgestellt und setzt sich für die Verbreitung der Methodik ein.

In dieser Studie stellen wir neben einigen theoretischen Ansätzen die demografische und die Arbeitsmarktsituation Ungarns sowie politische Richtlinien und Strategien in Bezug auf die Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer und damit verbundene Unterstützungs- und Serviceinstrumente sowie deren Einsatz vor.[21]

2. Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in Ungarn

Nach dem Ungarischen Bedeutungswörterbuch ist eine Person *arbeitsfähig*, wenn ihre körperliche und geistige Gesundheit sowie ihr körperlicher Zustand es erlauben, zu arbeiten.[22] Die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit sind schon seit Jahrtausenden bekannt. Die Arbeitsumgebung birgt Risiken für die Gesundheit und Sicherheit, die die Auswirkungen anderer menschlicher Umgebungen deutlich überwiegen, insbesondere in Bezug auf die Gesundheit am Arbeitsplatz. In Ungarn war in den frühen 1900-er Jahren die konzeptionelle Grundlage der Arbeitsfähigkeit die gesundheitliche Beeinträchtigung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit, die sich zunächst hauptsächlich auf die Versicherung bezog. Mit der Einführung neuer Maschinen und Technologien stieg die Zahl der Unfälle und Berufskrankheiten, was die Aufmerksamkeit auf die Gesundheit der Arbeitnehmer lenkte. Ein Gesetz von 1907 artikuliert die Notwendigkeit, dass Mediziner gesundheitliche Beeinträchtigungen

[21] Der Autor János Szellő ist Experte des Nationalen Zentrums für öffentliche Gesundheit in Ungarn, Honorarprofessor und Leiter der Arbeitsforschung der Fakultät für Kulturwissenschaften, Bildung und regionale Entwicklung der Universität Pécs.

[22] Munkaképes. [07/01/2021]. Verfügbar unter: https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/m-3FE0D/munkakepes-40494/

feststellen [1]. Dann, im Jahr 1927, erweitert ein weiteres Gesetz den bisherigen Tätigkeitsbereich um die Prüfung der Arbeitsunfähigkeit als Aufgabe der Mediziner [2]. Nach dem Zweiten Weltkrieg orientierte sich die Definition der Arbeitsfähigkeit vor allem an wirtschaftlichen Interessen und beschränkte sich auf Behinderungen infolge von Kriegsverletzungen. Ab 1970 rückte die Prävention auch bei der Arbeitsfähigkeit und den damit verbundenen Leistungen in den Vordergrund. Ab den 1990-er Jahren taucht neben der Primärprävention auch die Gesunderhaltung in der Arbeit der arbeitsmedizinischen Dienste auf. Die weitere Entwicklungsstufe der Arbeitsmedizin ist durch die Bevorzugung der Primärprävention und der Gesunderhaltung gekennzeichnet [3].

Es gibt keine gesetzliche Definition für das Konzept der Arbeitsfähigkeit, aber sie ist eng mit der Definition der veränderten Arbeitsfähigkeit verbunden. In der Praxis konzentrierte sich der Begriff der veränderten Arbeitsfähigkeit bis Mitte der 1990-er Jahre auf verlorene Fähigkeiten (z. B. "verminderte Arbeitsfähigkeit"). Nach einem inzwischen aufgehobenen Erlass aus dem Jahr 1983 gilt ein Arbeitnehmer als erwerbsgemindert, der/die aufgrund einer gesundheitlichen Verschlechterung dauerhaft nicht mehr in der Lage ist, ohne Rehabilitationsmaßnahmen vollwertige Arbeit im ursprünglichen Beruf zu leisten [4]. Das System der beruflichen Rehabilitation hat sich in den letzten zwanzig Jahren gewandelt. Die Veränderungen erfordern eine neue, bedarfsgerechte Herangehensweise von Ärzten, Arbeitsmedizinern, Sozialarbeitern, Sachverständigen, Zivildienstorganisationen, Arbeitgebern und nicht zuletzt von Menschen mit veränderter Arbeitsfähigkeit. Der Schwerpunkt hat sich auf die Erforschung der verbleibenden Fähigkeiten (und deren mögliche Entwicklung) im Rahmen eines komplexen Rehabilitationsprozesses (medizinisch, psychologisch, psychisch, ausbildungsbezogen, beschäftigungsbezogen) verlagert.

In Ungarn ist nach dem Beschäftigungsgesetz "eine Person mit veränderter Arbeitsfähigkeit: eine Person mit körperlicher oder geistiger Behinderung oder deren Chancen auf Beschäftigung und Arbeitsplatzerhalt nach der medizinischen Rehabilitation aufgrund einer körperlichen oder geistigen Beeinträchtigung sinken" [5]. Nach dem Gesetz CXCI von 2011 über Leistungen für Menschen mit Behinderungen und Änderungen einiger Gesetze hat eine Person Anspruch auf Leistungen und kann als Arbeitnehmer mit veränderter Arbeitsfähigkeit definiert werden, wenn ihr Gesundheitszustand während des komplexen Qualifizierungsverfahrens 60 Prozent oder weniger beträgt und sie eine definierte Versicherungszeit hat [6]. Die Volkszählung 2011 definiert eine Person mit Behinderung (nach eigener Aussage) als eine Person mit einer dauerhaften körperlichen, geistigen, Intelligenz- oder Sinnesbehinderung, unabhängig davon, ob diese die Ausübung der gesellschaftlich erwarteten Aktivitäten behindert oder nicht. In Ungarn betrachtet die Arbeitskräfteerhebung der Europäischen Union, die auch vom Ungarischen Statistischen Zentralamt verwendet wird, Menschen mit veränderter Arbeitsfähigkeit aufgrund ihrer dauerhaften gesundheitlichen Probleme, Krankheiten oder sonstigen (körperlichen, sensorischen, intellektuellen usw.) Einschränkungen als benachteiligt auf dem Arbeitsmarkt. Eine dauerhafte Krankheit ist eine gesundheitliche Beeinträchtigung, die zum Zeitpunkt der Erhebung nicht geheilt, aber mit Medikamenten oder anderen Therapien behandelt werden kann [7].

Dementsprechend werden sowohl der Begriff behinderte Person als auch Person mit veränderter Arbeitsfähigkeit verwendet. Bereits 2012 hat das ungarische Büro des Kommissars für Grundrechte das Problem der Vielfalt der Begriffe und ihrer unterschiedlichen Verwendung in verschiedenen Disziplinen angesprochen. Neben Menschen mit Behinderungen umfasst das Konzept der Menschen mit veränderter Arbeitsfähigkeit auch Menschen mit eingeschränkter Gesundheit, was die Gruppe recht komplex macht und unterschiedliche Merkmale aufweist [8].

Heutzutage folgt das Konzept der Arbeitsfähigkeit in Ungarn einem ganzheitlichen Ansatz. Es ist nicht identisch, enthält aber einige analoge Elemente mit der auf dem Arbeitsmarkt verwendeten Definition von Beschäftigungsfähigkeit. Demnach umfasst die Beschäftigungsfähigkeit „individuelle Faktoren“ wie grundlegende Eigenschaften, allgemeine Fähigkeiten und arbeitsbezogene Kenntnisse. Hinzu kommen „persönliche Umstände“, die eine Reihe von sozioökonomischen Faktoren umfassen, die sich auf die soziale und häusliche Situation des Individuums beziehen, sowie "externe Faktoren", die die Beschäftigungsfähigkeit einer Person beeinflussen; dazu gehören die Bedingungen der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und die Unterstützung durch beschäftigungsbezogene öffentliche Dienstleistungen [9]. Nach der Definition der Arbeitsfähigkeit ist eine Person nur dann arbeitsfähig, wenn sie über mindestens eine Teilmenge von Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, die mit der für die Nutzung dieser Kompetenz notwendigen körperlichen, geistigen und sozialen Gesundheit gekoppelt ist. Die Person verfügt über einige berufliche Fähigkeiten, besitzt spezifische Qualitäten für die Arbeit, die notwendig sind, um die durch ihre Arbeit zu erreichenden Ziele (bzw. Arbeitsaufgaben) zumindest in normaler Qualität zu erfüllen. Dies ist abhängig von der Person, die die Arbeit ausführt, den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsaufgabe. Die Arbeitsfähigkeit einer Person ist also ein dynamisches Merkmal, da alle drei Komponenten variieren können [10].

Arbeitsfähigkeit ist also ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den individuellen Ressourcen, die auch Faktoren außerhalb des Arbeitsplatzes, wie Familie und Gesellschaft, mit einbeziehen. Während die Art, Menge und Organisation der Arbeit sowie das Arbeitsumfeld und die Arbeitsgemeinschaft die Anforderungen am Arbeitsplatz beeinflussen, hängen die individuellen Ressourcen von Gesundheit, Kompetenz, Werten, Einstellungen und Motivation ab.

3. Demografische Situation und Trendeinschätzung

In Ungarn, wie auch in anderen europäischen Ländern, stellt die alternde Bevölkerung eine Reihe neuer politischer Herausforderungen für Beschäftigung, Arbeitsbedingungen, Lebensstandard, Gesundheit und Wohlbefinden dar. Gleichzeitig spiegelt dieser Trend auch einen positiven Aspekt des gesellschaftlichen Wandels und die Bedeutung des aktiven Alterns wider. Seit der Währungskrise 2009, im sich beschleunigenden wirtschaftlichen Wettbewerb und auf dem veränderten Arbeitsmarkt, der einen signifikanten Anstieg der Nachfrage aufweist, gehören Arbeitnehmer und Arbeitssuchende, die zu älteren Altersgruppen gehören, weiterhin zu den gefährdeten, benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Die Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit, der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit, die Motivation ihrer Rehabilitation und ihre Rückkehr ins Arbeitsleben können sowohl für die Gesellschaft als auch für die Wirtschaft entscheidend sein.

3.1 Bevölkerungsgröße und erwartete Entwicklung

Die Bevölkerung Ungarns zeigt einen kontinuierlich sinkenden Trend; im Januar 2020 betrug die Einwohnerzahl 9.769.529. Im Vergleich zu den letzten zehn Jahren haben wir einen Verlust von mehr als 200.000 Menschen zu verzeichnen. Ausschlaggebend für den Bevölkerungsrückgang ist der Rückgang der Geburtenrate. Die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt hat in den letzten zehn Jahren einen langsam steigenden Trend gezeigt, mit 72,86 Jahren für Männer und 79,33 Jahren für Frauen im Jahr 2019.[23] 17,1 % der Gesamtbevölkerung sind über 65 Jahre alt, der Alterungsindex liegt bei 132,5 und die Abhängigkeitsrate der älteren Bevölkerung bei 30,3 %. Es wird nicht erwartet, dass der Bevölkerungsrückgang gestoppt wird. Verschiedene Modellberechnungen erwarten eine Bevölkerungsgröße

[23] Ungarisches Statistisches Zentralamt: Bevölkerung und Bevölkerungsbewegungen [Népesség és népmozgalom]. [08/01/2021]. Verfügbar unter: https://www.ksh.hu/nepesseg-es-nepmozgalom

zwischen 8 und 9 Millionen im Jahr 2050. Das Basismodell beziffert die erwartete Zahl der ungarischen Bevölkerung auf 8,44 Millionen, wobei ein Bevölkerungsrückgang von etwa eineinhalb Millionen angenommen wird. Der prognostizierte Bevölkerungsrückgang bis 2050 kann auch eine deutliche Veränderung der Alterszusammensetzung der ungarischen Bevölkerung mit sich bringen. Nach der grundlegenden Berechnung wird die absolute Zahl der jungen (0-14 Jahre) und der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre) auf 70-75 % des Wertes von 2011 fallen, während die absolute Zahl der über 65-Jährigen um das 1,5-fache steigen wird (11). Nach den Ergebnissen der neuesten Prognose von 2018 des Bevölkerungsforschungsinstituts des Ungarischen Statistischen Zentralamtes wird die Bevölkerung Ungarns im Jahr 2070 in der Basisversion 7.750.000 betragen (positivste Variante 9,07 Millionen; negativste Variante ca. 6 Millionen) [12]. Im Jahr 2019 zahlte die Zentralverwaltung der staatlichen Rentenversicherung Renten (Alters-, Witwen-, Elternrente, Waisengeld) oder einige andere Leistungen (altersabhängige Leistungen, Leistungen für Behinderte, andere Renten, Bezüge) an mehr als ein Viertel der Bevölkerung, 2,6 Millionen Menschen.[24]

Das Altern ist bei vielen Menschen mit einer Verschlechterung des Gesundheitszustands verbunden; daher ist es wichtig, die Anzahl der Menschen mit dauerhaften Behinderungen innerhalb der Bevölkerung zu betrachten. Laut einer Umfrage des Ungarischen Zentralen Statistikamtes aus dem Jahr 2016 betrug die Zahl der behinderten Menschen 408.000 (Anteil an der Bevölkerung 4,3 %). Die Anzahl der behinderten Personen aufgrund von selbst deklarierten (subjektiven) gesundheitlichen Gründen ist deutlich höher. Nach dem Mikrozensus betrug die geschätzte Zahl der Menschen in der Gesamtbevölkerung, die sich aufgrund ihrer Gesundheit im Alltag behindert fühlten, 1.489.000, was 16 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Betrachtet man die Altersgruppen, so sieht sich bereits fast ein Fünftel der 40- bis 49-jährigen als beeinträchtigt an. Bei den über 50-jährigen nimmt ihr Anteil rapide zu, und die Mehrheit in der 60-jährigen und älteren Bevölkerung ist bereits beeinträchtigt [7].

3.2 Beschäftigungssituation der alternden Bevölkerung

Die Arbeitsmarktbedingungen haben sich sowohl in Europa als auch in Ungarn verändert, da der angebotsorientierte Arbeitsmarkt durch einen nachfrageorientierten Arbeitsmarkt ersetzt wurde. Zu den Gründen für diese Verschiebung gehören die Globalisierung, der Prozess der Mobilität und die Aufwertung des Wissens [13]. Der Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften im letzten Jahrzehnt kam zu einer Zeit, in der die Arbeitskraftressourcen (zum Beispiel aus demografischen Gründen) stetig schrumpften. Große Altersgruppen, die in der ersten Hälfte der 1950-er Jahre geboren wurden, scheiden nun massenhaft aus dem Arbeitsmarkt aus, und viel kleinere Altersgruppen, die in den 1990-er Jahren geboren wurden, treten in den Arbeitsmarkt ein. Im Jahr 2020 umfasste die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren nur noch 6,247 Mio. Personen, ein Rückgang um 159.000 im Vergleich zu einer Schätzung von 2008. Die Arbeitsmarktfolgen des ungünstigen demografischen Prozesses können bis 2022 noch teilweise durch die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters kompensiert werden, auch wenn Frauen (unter bestimmten Bedingungen) früher in den Ruhestand gehen können als im regulären Rentenalter [14].

Nach den Daten der Arbeitskräfteerhebung im vierten Quartal 2019 lag die Zahl der Erwerbstätigen in der Bevölkerung im Alter von 15-74 Jahren bei 4.520.000, und im Vergleich zur Altersgruppe der 15-64-Jährigen lag ihre Beschäftigungsquote bei 70,1 %. Die Beschäftigungsquote der 15- bis 24-Jährigen sank

[19] Ungarisches Statistisches Zentralamt: Renten und andere Leistungen [Nyugdíjak és egyéb ellátások], 2019 [04.01.2021]. Verfügbar unter: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/nyugdij/nyugdij19.pdf

um 0,5 Prozentpunkte auf 28,5 %, während die der 55-Jährigen und Älteren deutlich anstieg.[25] Im Jahr 2019 wirkten sich die Änderungen bei den Beitragszahlungen positiv auf die Beschäftigung von Rentnern aus: Sie müssen nur die persönliche Einkommensteuer von 15 % zahlen und sind von der Zahlung anderer Beiträge befreit.

Betrachtet man die Entwicklung zwischen 2010 und 2019 in Bezug auf den Arbeitsmarktstatus im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung, so kann man feststellen, dass der Anteil der alternden und älteren Altersgruppen innerhalb der zahlenmäßig abnehmenden Erwerbsbevölkerung zugenommen hat. Zum einen durch das bereits erwähnte Renteneintrittsalter und zum anderen durch den Anstieg der Arbeitsnachfrage. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Zahl der durch Auswanderung und Auslandsbeschäftigung fehlenden Erwerbspersonen ebenfalls eine Nachfrage generiert hat. Das Gleiche gilt für die steigenden Beschäftigungsquoten und die sinkende Arbeitslosigkeit (siehe Tabelle 1).

Nach den Daten des Ungarischen Statistischen Zentralamtes für das zweite Quartal 2020 betrug die Zahl der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung im Alter von 15-74 Jahren 4,622 Mio. Personen; somit lag die Erwerbsquote bei 62,4 %. Von der aktiven Bevölkerung waren 4,408 Mio. erwerbstätig und die Zahl der Arbeitslosen betrug 214.1000. Im zweiten Quartal 2020 betrug die Beschäftigungsquote der Bevölkerung im Alter von 15-74 Jahren laut dem Ungarischen Statistischen Zentralamt 59,5 %.

Abbildung 1: Arbeitsmarktstatus für die Altersgruppen 45-74

Jahr	**Wirtschaftlich aktive Bevölkerung** (Altersgruppen; in %)					
	45–49	**50–54**	**55–59**	**60–64**	**65–69**	**70–74**
2010	75.5	69.2	51.1	12.6	4.9	1.5
2019	91.1	88.0	76.1	42.6	9.2	4.3
	Beschäftigungsquote (in %)					
2010	74.6	69.1	49.1	10.1	3.6	1.0
2019	88.6	82.5	69.4	28.7	7.3	2.9
	Nicht Beschäftigte (in %)					
2010	11.6	9.9	10.1	4.4	-	-
2019	2.4	2.6	1.6	1.4	-	-

Quelle: Ungarisches Statistisches Zentralamt

Die Zahl der Arbeitssuchenden, die der Altersgruppe 45-55 Jahre angehörten, betrug 60.900 (21,1 %) und die Zahl der Personen über 55 Jahre 74.700 (25,7 %). In der Praxis gehören 46,8 % der Arbeitssuchenden zu den sensiblen Altersgruppen. Es ist wichtig zu betonen, dass die latente Beschäftigung (Arbeitssuche) höher ist als die oben erwähnte; ein Grund dafür ist die öffentliche Unterstützung. Die Dauer der Unterstützung bei der Arbeitssuche beträgt in Ungarn 3 Monate, die niedrigste in Europa. Im Dezember 2020 hatten 150.000 Arbeitssuchende Anspruch auf Geldleistungen und 47,8 % erhielten

[25] Ungarisches Statistisches Zentralamt: Trends auf dem Arbeitsmarkt, Q1-Q4 2019 [Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I–IV. negyedév.]. [07/01/2021]. Verfügbar unter: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf194/index.html

Sozialleistungen. 48,4 % der Arbeitssuchenden erhielten im untersuchten Monat keine finanzielle Unterstützung.[26]

4. Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente

Das Konzept des aktiven Alterns verknüpft im Gegensatz zur traditionellen Sozialpolitik verschiedene öffentliche Politiken und setzt neue Ziele. In Ungarn bezieht sich die klassische Alterspolitik auf die Top-down-Beziehung zwischen dem Nationalstaat und der lokalen Alterspolitik. Die Alterspolitik spiegelt jene Werte wider, die den europäischen Ansatz für ältere Menschen definieren, wie Unabhängigkeit, soziale Teilhabe und Verhalten, Sicherheit, Gesundheit und Chancengleichheit [15]. Die Alterspolitik wird von der Wirtschafts- und Finanzpolitik beeinflusst, da die Alterung der Bevölkerung potenziell ungünstige makroökonomische Folgen hat, z. B. in Bezug auf die Produktivität, den Arbeitsmarkt und das finanzielle Gleichgewicht. Zu den staatlichen Ausgaben, die von der Alterung betroffen sind, gehören die Rentenversicherung, die Gesundheitsversorgung und die Langzeitpflege. Da die wachsende Zahl der Begünstigten der staatlichen Rentensysteme einer sinkenden Zahl von Beitragszahlern gegenübersteht, wird das Defizit der Rentensysteme und letztlich des Gesamthaushalts steigen, wenn die Parameter nicht angepasst werden.

Die Nationale Altersstrategie [16] wurde 2009 von der ungarischen Nationalversammlung verabschiedet und setzte die Erhaltung der Aktivität und Unabhängigkeit der alternden und älteren Menschen als grundlegendes Ziel, lenkte aber auch die Aufmerksamkeit auf die soziale und gemeinschaftliche Verantwortung und betonte die Stärkung des Wertes der Solidarität. Die Essenz der Strategie ist die Annahme und Durchsetzung einer Änderung der gesellschaftlichen Einstellung, die anstelle der Fokussierung auf vergangene Verluste in Bezug auf das Altern (Defizitmodell) die Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit der Betrachtung und des Handelns auf den Erhalt der vorhandenen und die Entwicklung der verborgenen Fähigkeiten (Entwicklungsmodell) lenkt. Um dies zu erreichen, zielen die geplanten Interventionen auf den Abbau negativer Stereotype gegenüber älteren Menschen, die Verbesserung der intergenerationellen Beziehungen und Kooperationen, die Stärkung der Beschäftigung, der Arbeitsmarktpartizipation, den Ausbau alternativer Ausbildungsmöglichkeiten, die Schaffung von Einkommenssicherheit im Alter sowie die Stärkung bürgerschaftlicher Initiativen und des Ehrenamts.

Aus gesellschaftspolitischer Sicht ist es unabdingbar, Chancengleichheit für die alternde Altersgruppe zu gewährleisten. Diskriminierung aufgrund des Alters ist „Ageismus“ und kann wie andere Arten von Diskriminierung direkt oder indirekt auftreten, und auch die Folgen sind ähnlich. Die Chancengleichheit ist , beginnend mit dem Grundgesetz, in allen Gesetzen Ungarns enthalten. Das Gesetz über die Chancengleichheit [17] erkennt „das Recht jeder Person an, als Person mit gleicher Würde zu leben, und beabsichtigt, denjenigen, die unter negativer Diskriminierung leiden, wirksame Rechtshilfe zu gewähren, wobei es erklärt, dass die Förderung der Chancengleichheit und der sozialen Eingliederung in erster Linie die Pflicht des Staates ist. ... Ein besonderer Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz liegt vor, wenn der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar negativ diskriminiert.“ In Anlehnung an unser Thema wurde die Frage der Diskriminierung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und der Chancengleichheit am Arbeitsplatz in mehreren Studien untersucht, von denen zwei im Folgenden besprochen werden.

Die Ergebnisse der Studie "Chancengleichheit und Vielfalt in 2014/2015: Chancengleichheit am Arbeitsplatz – Die IV. Nationale Benchmark-Umfrage zur Unternehmensverantwortung" zeigen, dass unter den

[26] Aktuelle Beschäftigungszahlen des Landesarbeitsamtes im Dezember 2020. [05/01/2021]. Verfügbar unter: https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/1/3/6/0/doc_url/nfsz_stat_merop_helyzet_2020_12.pdf

Organisationen der Ausschluss von Personen über 55 Jahren fast doppelt so häufig war wie der von Personen unter 25 Jahren. In Ungarn tendiert die altersfreundliche Personalpolitik der Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Beschäftigte dazu, Altersgruppen einzubeziehen, die besser zur bestehenden Zusammensetzung passen. Gleichzeitig gab es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Grad der diversitätsfreundlichen Personalpolitik und der Ausgrenzung aufgrund des Alters bei der Beschäftigung von Personen unter 25 und über 55 Jahren. Andererseits stand ein höheres Niveau an altersfreundlicher Personalpolitik in signifikantem Zusammenhang mit einer geringeren Ausgrenzung von Personen über 55 Jahren [18].

Im Jahr 2018 bestand die repräsentative Stichprobe der von der ungarischen Gleichbehandlungsbehörde in Auftrag gegebenen Untersuchung "Persönliche und soziale Wahrnehmung von Diskriminierung und rechtliches Bewusstsein für Gleichbehandlung" aus 1.000 Personen, die der Zusammensetzung der ungarischen Bevölkerung über 18 Jahren nach Geschlecht, Alter, Bildungsgrad und Wohnort entsprach. Basierend auf den Antworten stand die Diskriminierung aufgrund des Alters an erster Stelle (etwa 12,2 % der Befragten gaben an, dass sie sich gelegentlich aufgrund ihres Alters diskriminiert fühlten). Bei den über 50-Jährigen lag der Anteil der Altersdiskriminierung bei 44,7 % [19].

Die Beschäftigungspolitik geht davon aus, dass Arbeitsprozesse überwiegend durch den Arbeitsmarkt bestimmt werden, aber gleichzeitig muss ein institutionelles System entwickelt werden, das in der Lage ist, mit Spannungen umzugehen und soziale Aufgaben zu erfüllen: Die Sozialpartner müssen einbezogen werden, es müssen rechtliche Garantien für Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschaffen werden, und es müssen geeignete Entscheidungsinstrumente und -mechanismen eingerichtet werden. Sowohl die sozialen als auch die wirtschaftlichen Funktionsgruppen sollten im Zielsystem der Beschäftigungspolitik im Alter präsent sein [20].

Gemäß der politischen Strategie, die als Grundlage für die Entwicklung der Beschäftigungspolitik in Ungarn für den Zeitraum 2014-2020 dient, erfordern die verfügbaren Aktivierungsinstrumente einen überlegteren Einsatz, insbesondere im Hinblick auf die Risikogruppen des Arbeitsmarktes.[27] Diese Ziele sollen auch in der Förderperiode 2021-2027 beibehalten werden, ergänzt um die Erfordernisse der Industrie 4.0 und die beschäftigungspolitischen Herausforderungen der beschleunigten Automatisierung und Roboterisierung.

Die Alterspolitik verfügt über eine Reihe von Instrumenten, die, wenn auch nicht ausreichend, zur Verbesserung des Arbeitsmarktstatus alternder Menschen beitragen. Die Beschäftigung von Menschen über 55 Jahren wird durch den seit 2013 bestehenden Aktionsplan zum Schutz des Arbeitsplatzes gefördert, darüber hinaus unterstützt eine Reihe von EU-Programmen die über 50-jährigen bei der Erhöhung ihrer Beschäftigungsquote. Im Jahr 2018 waren 342,5 Tausend Menschen in aktive beschäftigungspolitische Instrumente eingebunden. Davon waren 135,6 Tausend Menschen (39,6 %) in die öffentliche Beschäftigung involviert, während 206,7 Tausend Menschen in andere beschäftigungspolitische Instrumente involviert waren. Die Ausgaben für arbeitsmarktpolitische Instrumente und Dienstleistungen stammen aus zwei Quellen: zum einen aus dem dezentralisierten Teil des Ungarischen Nationalen Beschäftigungsfonds und zum anderen aus den operationellen Programmen der Europäischen Union. Insgesamt wurden im Jahr 2018 fast 60 Milliarden Forint für aktivitätsfördernde Subventionen gezahlt. Die Arbeitsmarktausbildung, innerhalb der Subventionen, kann in zwei Gruppen unterteilt werden; die

[27] Politische Strategie, die als Grundlage für die Entwicklung der Beschäftigungspolitik in Ungarn für den Zeitraum 2014-2020 dient. [11/01/2021]. Verfügbar unter: https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/a/4c/c0000/Fogl_Strat_14-20_elfogadott.pdf

größere besteht aus den Teilnehmern der Arbeitsmarktausbildung und die kleinere aus den Teilnehmern der arbeitgeberorganisierten Ausbildung (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmer an arbeitsmarktbezogenen Trainings nach Geschlecht und Alter im Jahr 2018. (Jahr/Person)

	Beschäftigungs-training	**Arbeitgeber-organisierte Weiterbildung**	**Total**
Männer	12.034	2.110	14.144
Frauen	16.923	1.104	18.027
Unter 25 Jahre	7.433	246	7.679
25-54 Jahre	20.042	2.658	22.700
55 Jahre und älter	1.482	310	1.792
Total	**28 957**	**3 214**	**32 171**

Quelle: Ungarisches Finanzministerium

Die obige Tabelle zeigt, dass der Anteil der Arbeitssuchenden über 55 Jahren in der Gruppe, die Ausbildungsunterstützung erhält (Beschäftigungstraining), 5,1 % beträgt, während der Anteil der Arbeitnehmer über 55 Jahren 9,6 % beträgt (arbeitgeberorganisiertes Training). In Bezug auf Lohnzuschüsse und Lohnkosten sind die Quoten besser, wobei 37,6 % der über 55-Jährigen irgendeine Form von Zuschuss erhalten (siehe Tabelle 3).

Abbildung 3: Anzahl der Lohnkostenzuschüsse (in Euro) nach Geschlecht und Alter 2018 (Jahr/Person)

Name	**Lohnzuschüsse**	**Lohnkosten-zuschüsse**	**gesamt**
Männer	7.131	50.574	57.705
Frauen	6.480	56.848	63.328
unter 25 Jahren	5.546	58.763	64.309
25 - 54 Jahre	6.952	41.293	48.245
55 Jahre und älter	1.113	7.366	8.479
gesamt	**13.611**	**107.422**	**121.033**

Quelle: Ungarisches Finanzministerium

An der Existenzgründungsförderung, die praktisch eine Selbstständigkeit darstellt, waren Frauen und Männer fast gleich stark beteiligt: Dieses Instrument betraf die meisten Personen aus der Altersgruppe der 25-54-Jährigen. 3,7 % der Personen, die Unterstützung erhielten, waren über 55 Jahre alt [21].

5. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit

Die ungarische Version des Work Ability Index (WAI) wurde von der Abteilung für Arbeitsgesundheit (damals vom Ungarischen Nationalen Arbeitsamt, heute Nationales Zentrum für öffentliche Gesundheit) entwickelt, die 2014-2015 auch eine nationale Umfrage startete.[28] Die Umfrage erstreckte sich auf die Zielgruppen der Arbeitnehmer über 45 Jahre in sechs Sektoren (Landwirtschaft, Automobilindustrie, Baugewerbe, Gesundheitsberufe, Allgemeinmediziner und Pädagogen) und umfasste insgesamt 5.000 Personen. Neben dem Standard-WAI mit 7 Items wurden die Fragen zu den Hindernissen sowie die

[28] Workability Index Survey 2015 in TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. [10/01/2021]. Verfügbar unter: http://tamop248.hu/2/index.php/eredmenyek/kiadvanyok?task=weblink.go&id=166

Skalen Erholungsbedürfnis und Erholungsmöglichkeiten einbezogen. In dieser Querschnittsstudie zeigten schwache und mittlere WAI-Werte eine signifikante Korrelation mit höherem Alter, höherem Body-Mass-Index, längerer Wochenarbeitszeit und körperlichen Anforderungen am Arbeitsplatz [22]. Muskel-Skelett-Erkrankungen und Kreislauferkrankungen waren die häufigsten gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das Vorhandensein von Krankheiten war mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für einen schlechten bis mäßigen WAI verbunden.[29] Arbeitnehmer ohne gesundheitliche Beschwerden stuften jedoch „mangelnde Motivation“ und „arbeitsunabhängige Probleme“ höher ein. Die Quoten waren am höchsten bei Arbeitnehmern die angaben, erhebliche gesundheitliche oder kapazitätsbezogene Beeinträchtigungen zu haben.[30] Diese Ergebnisse unterstreichen die Möglichkeiten, die in arbeitsmedizinischen Diensten liegen (z. B. einfacher Zugang zu persönlichen ärztlichen Konsultationen, Gesundheitsförderung). Eine weitere Analyse des Datensatzes ist vorgesehen.

Das Forschungszentrum für Arbeits- und Gesundheitswissenschaften der Universität Pécs hat im Rahmen des von der Europäischen Union finanzierten Operationellen Programms zur Entwicklung von Humanressourcen ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Möglichkeiten der gemeinsamen Untersuchung von körperlichen und geistigen Kompetenzen zur Förderung der Beschäftigung älterer Menschen“ gestartet. Das spezifische Ziel des Vorhabens ist es, eine Methodik zu entwickeln und zu testen, die die Auswirkungen der körperlichen und geistigen Kompetenzen genau und umfassend analysiert und die Beschäftigung im Alter, den Erhalt des Arbeitsplatzes und das Lernen untersucht und fördert und damit zur Modernisierung der Ansätze und Praktiken des Altersmanagements der Arbeitgeber beiträgt. Die geplante Innovation ist komplex und umfasst Arbeitswissenschaften, Gesundheitswissenschaften, Psychologie, Andragogik und Soziologie [23]. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören die WAI-Fragebögen sowie Eignungs- und Persönlichkeitstests. Die Implementierung des Programms begann im Jahr 2017 und wird derzeit unter Einbeziehung von Tausenden von Beschäftigten durchgeführt. Zu den teilnehmenden Arbeitgebern und Organisationen gehören die Ungarische Post AG, das Unternehmerzentrum des Komitats (Vewaltungsbezirk) Baranya und mehrere Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften.

Die Befragung wurde im Jahr 2018 durchgeführt und erfolgte freiwillig und auf Basis einer Selbsteinschätzung. Die Abfrage und die Fragebögen wurden mit dem EvaSys-Online-System bearbeitet. Der Fragebogen wurde von 2.162 Personen ausgefüllt, was 7,21 % der Gesamtzahl der Beschäftigten der Ungarischen Post AG (29.945) entspricht und diese Population ausreichend repräsentiert. 72,9 % der Befragten kamen aus Altersgruppen über 45 Jahren. Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.

Laut der Zusammenfassung der Umfrage beträgt der WAI der untersuchten Beschäftigten der Ungarischen Post AG 41,38 Punkte. Im Vergleich zu der von der Abteilung für Arbeitsgesundheit des Ungarischen Nationalen Arbeitsamtes durchgeführten Umfrage kann festgestellt werden, dass der durchschnittliche Index der Beschäftigte der Ungarischen Post AG in der Stichprobe höher ist als bei den Beschäftigten im Bauwesen und im Gesundheitswesen (siehe Abbildung 4).

---

[29] Kudász, F. et al. *Disease effect on the workability among ageing Hungarian workers*. Internationale interdisziplinäre Konferenz "Work, Age, Health and Employment - Evidence from Longitudinal Studies", Universität Wuppertal, Deutschland 19-21 September 2016. (Präsentation, unveröffentlicht)

[30] Kudász, F. et al. Workability Index among ageing Hungarian workers. Population Aging: Challenges and Opportunities Conference, Prag, Tschechien, 3. und 4. Februar 2017. (Präsentation, unveröffentlicht)

Abbildung 4: Work Ability Index Vergleich nach Branchen (Mittelwerte)

WAI	Automobil-industrie	Bauwesen	Gesundheits-wesen	Bildungs-wesen	Allgemein-medizin	Ungarische Post
(7–49 Punkte)	42,0	37,3	40,1	42,2	40,5	41,38

Quelle: Arbeitskräfteindex-Erhebung 2015

Die durchschnittliche (kumulierte) Anzahl der Erkrankungen pro Kopf der Beschäftigten im Postdienst beträgt 1,5; 1,69 für Frauen und 1,32 für Männer. In Bezug auf die Art der Arbeit (körperlich, geistig und körperlich/geistig) und die Bewertung, Analyse und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit scheint der Index der Beschäftigten, die eher geistige Tätigkeiten ausüben, am günstigsten zu sein, obwohl sie mehr Krankheiten haben als die beiden anderen Gruppen. Ein signifikanter Unterschied ist bei der Frage 1: „Aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur besten je erreichten“ und bei der Frage 2: „Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes“ zu beobachten. Die Verteilung nach den Arbeitsbewältigungs-Kategorien und den entsprechenden Förderzielen war: 2,7 % kritisch – Arbeitsfähigkeit wiederherstellen, 13,9 % mäßig – Arbeitsfähigkeit verbessern, 42,6 % gut – Arbeitsfähigkeit unterstützen und 40,8 % sehr gut – Arbeitsfähigkeit erhalten.

Abbildung 5: Work Ability Index nach Anzahl der Personen

Kategorie	WAI Punkte	Personen
schlecht	14–27	55
mäßig	28–36	302
gut	37–43	922
sehr gut	44–49	883
gesamt		2.162

Quelle: Szellő-Nemeskéri, 2019 (unveröffentlicht)

Gemäß Abbildung 5 gab es 357 (16,6 %) Beschäftigte, bei denen eine Intervention dringend wurde. Bei ihnen besteht ohne präventive und korrigierende Maßnahmen die Gefahr des Verlustes der Arbeitsfähigkeit. Gleichzeitig sollte ein größeres Augenmerk auf die Stärkung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der anderen Beschäftigten gelegt werden. Da die Mehrheit der Zielgruppe aus Beschäftigten über 40 Jahren besteht, könnten die Interventionen sein:

- Verringerung der Expositionen in der Arbeitsumgebung (schädliche physische Expositionen, ergonomische Belastung).
- Allgemeine Präventionsstrategie, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes entwickelt und angewendet wird.
- Arbeitsorganisation (Mikropausen, zeitliche Begrenzung/Umplanung, menschenzentrierte Schichtplanung, Überstundenabbau, Teilzeitarbeit).
- Anpassung der Arbeit an die Gesundheit, Kompetenzen und Fähigkeiten des/der Beschäftigten. Alterssensible Gefährdungsbeurteilung.
- Um die Wiederherstellung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen, müssen die sinnvollen Bestandteile der Arbeit (z. B. soziale Kontakte, Organisation, sinnvolle tägliche

Aktivitäten) in den individuellen Plan der Beschäftigten einbezogen werden. Verringerung von Kompetenzlücken durch Wissensvermittlung (Training).[31]

Das andere wesentliche Element des Programms ist die Messung der körperlichen und geistigen Kompetenzen. Die Geräte, die Arbeitsaufgaben und -bedingungen simulieren, sowie das System, das die Anforderungen der Aufgaben und die physische Kapazität des Einzelnen untersucht, können Ärzten und Fachleuten helfen, nicht nur das Ausmaß der durch Unfall oder Krankheit verursachten Schäden zu beurteilen, sondern auch die verbleibenden und verbesserungsfähigen Fähigkeiten und die Wirksamkeit der vollständigen Rehabilitation. Die Universität Pécs verwendet einen dreiteiligen ErgoScope-Simulator.[32] Die Messungen und Tests, die mit den Geräten durchgeführt werden, helfen festzustellen, welche Art von Arbeit und Tätigkeiten die untersuchte Person ausführen kann und welche Aufgabe sie bewältigen kann. So entsteht ein objektives Bild über die Arbeitsfähigkeit eines/einer Beschäftigten oder Arbeitssuchenden [23].

Basierend auf dem CEB Talent Measurement Solutions System zur Messung psychischer Kompetenzen ist es die Aufgabe der Teststruktur des Persönlichkeitstests, die Entwicklungsmöglichkeiten vorhandener Kompetenzen zu untersuchen und die Fähigkeit zur Ausführung von Tätigkeiten zu ermitteln. Der Prozess beginnt mit einer Einschätzung des Entwicklungsbedarfs. Dabei werden die Arbeitsplatzerwartungen und die persönlichen Kompetenzen untersucht, verglichen und schließlich der Entwicklungsplan gemeinsam erarbeitet. Die Arbeitsplatzanalyse basiert auf dem CEB-Kompetenzmodell – je nach Bedarf mit qualitativen oder quantitativen Methoden – und umfasst den Adaptiven Intelligenztest, den Adaptiven Wortschatztest und den Spektrum-Intelligenztest. [24].

Anhand der erstellten Protokolle wurde bisher die körperliche und geistige Kompetenz von 209 Beschäftigten (sechzig Prozent von ihnen waren über 45 Jahre alt) gemessen und bewertet. Die Rückmeldung erfolgt in Form eines Beurteilungsbogens, der sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer nachvollziehbar geschrieben ist. Die Erfahrungen aus den angewandten Testprotokollen und der Hintergrundforschung werden im Rahmen von professionellen Workshops zusammengeführt.

Altersmanagement, das in den Bereich des strategischen Personalmanagements integriert ist, kann die oben beschriebenen Methoden am besten nutzen. Idealerweise verfolgt das Altersmanagement einen karriereorientierten Ansatz und schafft Chancengleichheit für alle Altersgruppen. Dies bedeutet, dass betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit alle Dimensionen der Arbeit abdecken müssen, d.h. die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit erfordert die Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Aufgrund der Besonderheiten der wirtschaftlichen Organisationen in Ungarn (die Anzahl und der Anteil der Arbeitgeber und kleinen Unternehmen, die weniger als fünf Personen beschäftigen, sind signifikant), ist die Durchführung von Altersmanagement in der Personalstrategie großer Arbeitgeber und multinationaler Unternehmen enthalten.

6. Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene

Die Gesellschaft hat eine Definition von Alter auf dem Arbeitsmarkt entwickelt, die die Grenze des Alters früh im Lebenszyklus ansetzt. Diese Definition hängt mit der Kultur der Frühverrentung zusammen sowie mit dem weniger vermarktbaren Wissen und der schlechten Gesundheit der älteren Arbeitskräfte und

[31] Szellő, J. & Nemeskéri, Zs. Analyse der Arbeitskräfteindexerhebung [Munkaképességi Index felmérés elemzése]- Magyar Posta Zrt. Universität von Pécs. 2019 [Forschungsarbeit, unveröffentlicht].
[32] In Ungarn wurde das Gerät von der Innomed Medical Zrt. entwickelt.

der negativen Einstellung der Arbeitgeber. Es hat sich der Begriff des/der *„Arbeitsmarktalten“* herausgebildet, nach dem ein Arbeitnehmer mit 45 Jahren das hohe Alter erreicht hat, aber nach dem 50. Lebensjahr definitiv alt ist.

Die Entwicklung individueller Strategien wird stark durch den Gesundheitszustand beeinflusst, aber die Hauptdeterminante ist die Motivation. Motive, die ältere Menschen zum Lernen anregen können, um sich selbst zu verbessern, können beispielsweise persönlichkeitsstärkende Gründe sein, wie das Interesse an globalen Ereignissen, das Erinnern an Erfahrungen, welche zu Zufriedenheit bezüglich des individuellen Lebensverlaufs führen können, das Entwickeln von Fähigkeiten in Bezug auf frühere Berufe, die Fortsetzung der Arbeitssuche oder das Navigieren in neuen Situationen [25]. Bei der Gruppe der arbeitslosen Älteren muss neben dem Selbstmanagement auch berücksichtigt werden, dass eine Chance auf Wiederbeschäftigung nur dann besteht, wenn sie angemessene Unterstützung in Form von verschiedenen Leistungen (Lohnkostenzuschüsse) und Dienstleistungen (Berufsberatung usw.) erhalten [26].

Die meisten Arbeitgeber sind sich nicht darüber im Klaren, dass die Alterung der Belegschaft zu Problemen bei der Bereitstellung und dem Funktionieren der Arbeitsausübung führen kann. In der Praxis sehen viele Arbeitgeber nur einen Verlust durch alternde Beschäftigte. Andere Arbeitgeber hingegen empfinden ältere Beschäftigte als loyaler und vertrauenswürdiger und glauben, dass sie über große soziale und unternehmerische Fähigkeiten verfügen. Die positiven Effekte des Älterwerdens sind also: zunehmendes Wissen aus der Berufserfahrung, höhere Führungsqualitäten und ein größeres Sozialkapital.

Die soziale Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) von Arbeitgebern, Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen kann die Sicherheit von alternden Beschäftigten gewährleisten. In diesem Zusammenhang halten wir es für wichtig, die vorherrschende Rolle und den Unterschied des Interesses des Arbeitgebers bei der Umsetzung des Sicherheitsfaktors zu beachten. Das primäre Interesse des Arbeitgebers ist der Gewinn, und sie wollen die Arbeitskraft (die den Gewinn produziert) möglichst effizient einzusetzen. Daraus resultiert ein Leistungsdruck, der in vielen Fällen den humanitären Ansatz von CSR außer Kraft setzt. Heutzutage reicht es nicht mehr aus, dass ein wettbewerbsfähiges Unternehmen den Beschäftigten Arbeitsplätze anbietet und im Gegenzug ein Einkommen erzielt, sondern es muss die Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigte berücksichtigen und erfüllen. Es gilt, sich den Fragen einer verantwortungsvollen Beschäftigung zu stellen: einen motivierenden und inspirierenden Arbeitsplatz zu schaffen, einen familienfreundlichen Ansatz zu verfolgen, eine gesunde und menschenzentrierte Arbeitsumgebung zu schaffen, um alternde Beschäftigte zu schätzen und zu schützen [27]. Es ist wichtig, integrative Praktiken am Arbeitsplatz zu unterstützen und zu verbreiten, den Schutz älterer Beschäftigte vor Diskriminierung am Arbeitsplatz zu erhöhen und Empowerment-Maßnahmen zu fördern. Infolgedessen benötigt das Altersmanagement regulatorische, politische und methodische Unterstützung, insbesondere von den Versicherern (Rentenversicherung), der Gesundheitsvorsorge (betriebliche Gesundheitsdienste), dem lebenslangen Lernen (Erwachsenenbildung) und der Unterstützung des Personalmanagements, um Chancengleichheit zu gewährleisten.

7. Bildungs- und Beratungsaktivitäten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit

Lebenslanges Lernen und Kompetenzentwicklung sind wichtige Faktoren für Arbeitsfähigkeit und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Menschen, die 50 Jahre und älter sind, haben es schwerer, sich an die sich schnell ändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen als z. B. Angehörige jüngerer Altersgruppen. Es gibt signifikante Unterschiede zwischen den Wissenserwerbsfähigkeiten von 45- bis

54-Jährigen und 55- bis 64-Jährigen, wobei die erstgenannte Gruppe ihr erreichtes Lernniveau noch beibehält, während um das 50. Lebensjahr herum ein gewisser Rückgang einsetzt und der Einfluss des eigenen soziokulturellen Hintergrunds stärker wird. Laut dem Ungarischen Statistischen Zentralamt halbiert sich die Teilnahme an Lernprogrammen bei den über 45-Jährigen etwa alle zehn Jahre. Menschen im Alter von 45-54 Jahren können ohne besondere Schwierigkeiten an formalen und nicht-formalen Lernprozessen teilnehmen, während die Möglichkeiten für Menschen über diesem Alter eher begrenzt sind. Dennoch sollte die Weiterentwicklung beruflicher Fähigkeiten bei ihnen Priorität haben, da wirtschaftliche Bedürfnisse und Arbeitsmarktbestrebungen immer noch überwiegend die Hauptursachen für den Lernbedarf dieser Altersgruppe sind. Laut der Strategie für digitale Bildung in Ungarn (2016)[33], ist die Beteiligung von Erwachsenen am lebenslangen Lernen in Ungarn extrem niedrig (7 %) und liegt unter den Zielen der Strategie Europas 2020 (15 %). Einer der Hauptgründe dafür ist die öffentliche Wahrnehmung der Bedeutung und Notwendigkeit des Lernens. Weder finden Erwachsene es nützlich, noch sieht ein signifikanter Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen die Notwendigkeit, dass ihre Beschäftigte lernen.

Im Bereich der Bildungspolitik wird im mehrfach geänderten Erwachsenenbildungsgesetz [28] nicht spezifiziert, was für die Ausbildung alternder Bürger zu tun ist. Die politische Rahmenstrategie für lebenslanges Lernen für den Zeitraum 2014-2020[34] umfasst die Aufgaben, die das Lernen und die Ausbildung älter werdender Menschen fördern. Lebenslanges Lernen umfasst den gesamten Lebenszyklus eines Individuums, von der frühen Sozialisation und Vorschulerziehung bis zum Alter nach der Erwerbstätigkeit. Der Grundgedanke ist, dass die Entwicklung der Humanressourcen und die kontinuierliche Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter für die Entwicklung der ungarischen Wirtschaft wesentlich sind. Neben der Sicherstellung der Chancengleichheit und der Bereitstellung von Fachkräften mit andragogischem Wissen sieht die Strategie auch vor:

- Die Identifizierung altersspezifischer Bildungsmerkmale, die Bereitstellung von Bildungs-, Berufsausbildungs- und Umschulungsprogrammen, die Erkundung und Gewährleistung des Zugangs zu Selbstlern-, Fernlern- und E-Learning-Möglichkeiten, um Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter auf dem Arbeitsmarkt zu halten.
- Eine eigene Aufgabe und Herausforderung ist es, das Wissen älterer Menschen in Schulungen zu nutzen (was neben vielen anderen Dingen eine Säule der intergenerationellen Zusammenarbeit sein könnte), insbesondere in Bereichen, die eine praktische Ausbildung erfordern [29].

Die Umsetzung einer wissensbasierten Gesellschaft im Erwachsenenalter würde eine wesentlich höhere Weiterbildungsbeteiligung als bisher erfordern, die vor allem durch den Ausbau der außerschulischen und betrieblichen Weiterbildung sowie des non-formalen Lernens erreicht werden kann [30]. Es gibt vier mögliche Bereiche des Lernens und der Bildung, die dazu beitragen können, die wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung zu verbinden: die Gesundheit des Einzelnen, die Stärkung von Gesellschaft und Familie, produktive Beschäftigung und die kulturelle Bereicherung und Entwicklung des Einzelnen [31].

[33] Ungarns Strategie für digitale Bildung [Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája.] [08/01/2021]. Verfügbar unter: https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf

[34] Rahmenstrategie für die Politik des lebenslangen Lernens 2014/2020. [Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra.] [08/01/ 2021]. Verfügbar unter: http://andragogiaiszakbizottsag.hahonlapkell.hu

Der Zweck der Erwachsenenbildung außerhalb des Schulsystems kann neben der Erlangung einer beruflichen Qualifikation auch Sprachtraining oder jegliche berufliche oder sonstige Ausbildung (z. B. Hobbytraining) sein. Ausbildungsorganisationen sind überwiegend gewinnorientierte Unternehmen. Ein Teil der Ausbildung wird öffentlich mit Unterstützung der Europäischen Union finanziert. Gemäß dem Erwachsenenbildungsgesetz können solche Aktivitäten nur mit einer Genehmigung durchgeführt werden. Laut dem Register der Erwachsenenbildner in Ungarn gab es 9750 solcher Organisationen im Jahr 2020.[35] Die Erfahrung zeigt, dass bei der betrieblichen Ausbildung der Anteil der Unternehmen, die die interne Ausbildung unterstützen, stetig steigt, während der Anteil der Unternehmen, die die externe Ausbildung unterstützen, stetig sinkt. Im Jahr 2018 nahmen 41,6 % der 25-34-Jährigen und 20,4 % der über 55-Jährigen an irgendeiner Form der (außerschulischen, betrieblichen) Weiterbildung teil.[36]

Die wirtschaftliche Erneuerung kam Hand in Hand mit der Beschleunigung der Informatik, was die Entwicklung von digitalem Wissen erfordert. In Ungarn haben 60 % der Erwachsenen im Alter von 25 bis 64 Jahren, d. h. 3,4 Millionen erwachsene Bürger im erwerbsfähigen Alter, höchstens grundlegende oder gar keine digitalen Kompetenzen. Es wird prognostiziert, dass 90 % der Arbeitsplätze in naher Zukunft ein gewisses Maß an digitaler Kompetenz erfordern werden, daher wird ein erheblicher Teil dieser 3,4 Millionen ungarischen Bürger lernen müssen, um ihren Job zu behalten oder einen neuen Job zu finden.[37] Zur Zielgruppe für die Entwicklung digitaler Kompetenzen gehören auch die älteren Altersgruppen. So konnten beispielsweise im Rahmen des Digital Success Program Network unter Anleitung von Mentoren 6500 ältere Menschen den Umgang mit dem Computer erlernen [32].

Eine der Barrieren für das Lernen im Alter in Ungarn ist der Mangel an entsprechenden Beratungsangeboten. Es mangelt an Berufsberatung, die ein Einzel- oder Gruppenprozess ist, der die Bedeutung von Selbstbewusstsein und Verständnis betont und hilft, eine zufriedenstellende und sinnvolle Work-Life-Balance zu finden. Ein weiteres Hindernis ist der Mangel an Andragogik-Spezialisten in wirtschaftsorientierten Erwachsenenbildungsorganisationen. Es gibt keine Mentoring-Angebote, die helfen würden, die Lernbereitschaft älterer Menschen zu erhöhen.

8. Beispiele für bewährte Verfahren bei der Anwendung von Programmen für Beschäftigte und Arbeitslose

Heute ist die Beschäftigungspolitik mit der Flexibilität und Sicherheit des Arbeitsmarktes verbunden. Nach den gemeinsamen Grundsätzen der Flexicurity geht es bei der Flexibilität um die Gestaltung der Arbeitsorganisation; Security (Sicherheit) bedeutet, Beschäftigten zu schützen. Die Nachfrage nach Arbeitskräften wird sich in Zukunft ändern, da der Bedarf an technischen, emotionalen und sozialen sowie kognitiven Kompetenzen steigen wird. Im Folgenden werden unter den Methoden, die von öffentlichen Organisationen verwendet werden, Beispiele und organisatorische Rahmenbedingungen vorgestellt, die helfen, Beschäftigungsfähigkeit auf der Grundlage der Kompetenzen des Einzelnen herzustellen. Die moderne europäische Methodik zielt auf einen ganzheitlichen Ansatz ab, d.h. auf die Erforschung aller Kompetenzen der Beschäftigten und Arbeitssuchenden.

[35] Register der Einrichtungen der Erwachsenenbildung. [06/01/2021]. Verfügbar unter: https://far.nive.hu/publikus-adatok/felnottkepzok-nyilvantartasa

[36] Ein Überblick über das aktuelle Berufsbildungssystem, seine wichtigsten Herausforderungen und Schlüsselprobleme bzw. die Bildungssituation. [05/01/2021]. Verfügbar unter: https://ikk.hu/files/Szakkepzes_4.0_II.pdf

[37] Digitale Bildungsstrategie von Ungarn. [08/01/2021]. Verfügbar unter: https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf

Der profilingbasierte Ansatz ist in Europa eine gängige Praxis zur Beurteilung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen. Profiling bedeutet die Bewertung (Prüfung) von individuellen und beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die für die Beschäftigung relevant sind, und den Vergleich der Ergebnisse mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes in der Region [33].

In Ungarn begann das Nationale Arbeitsamt im Jahr 2005 mit der Entwicklung der Profiling-Methode. Die Einstufung in eine Profiling-Kategorie zeigt die aktuellen Beschäftigungsaussichten des Arbeitssuchenden an. Die Kategorie ist nicht endgültig; sie kann durch Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder durch die Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen beeinflusst oder modifiziert werden. Die Charakteristik und der methodische Inhalt der Kategorien sind wie folgt:

- Ein unabhängiger Arbeitssuchender ist eine Person, die durch Selbstinformationssysteme (elektronisch verfügbare Informationsbroschüren, Jobangebote, Internetnetzwerke) oder mit minimaler Hilfe der Arbeitsverwaltung in der Lage ist, die richtige Arbeitsgelegenheit selbständig zu finden.
- Eine Person, die mit Hilfe von Instrumenten (Subventionen) der Arbeitsverwaltung in den Arbeitsmarkt zurückgeführt werden kann (z. B. hat veraltete berufliche Kenntnisse oder entspricht nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes, nimmt daher an Schulungen teil), wird als unterstützungsbedürftig eingestuft.
- Als gefährdet wird eine Person definiert, deren Rückkehr in den Arbeitsmarkt unter Einbeziehung anderer kooperierender Organisationen nur mit besonderer Unterstützung des Arbeitsamtes möglich ist. Merkmale: nicht motiviert, einen Job zu finden, sucht seit Jahren erfolglos nach einem Job, was sie zu Langzeitarbeitslosen macht, kämpft mit psychischen, sozialen und kommunikativen Problemen [33].

Eine Studie aus dem Jahr 2019 zeigt, dass der Anteil älterer Menschen unter den registrierten Arbeitssuchenden gestiegen ist. Die Mehrheit der Langzeitarbeitslosen und alternden Arbeitssuchenden fällt in die dritte Profilkategorie "gefährdet" [34]. Weitere Ergebnisse der Forschung deuten darauf hin, dass die meisten Aktivierungsinstrumente allein keine Ergebnisse erzielen können, nur komplexe Programme, die mehrere Instrumente kombinieren, können helfen. Eine wirksame Koordination von Sozial- und Beschäftigungsdiensten ist ebenfalls entscheidend [35]. Die Organisation und der Betrieb eines integrierten Dienstleistungssystems (Arbeitsberater, Sozialarbeiter, Psychologen, Rehabilitationsfachleute, arbeitsmedizinische Dienste usw.) wäre Aufgabe der Beschäftigungspolitik. Dies spiegelt sich jedoch nicht in den konzeptionell getrennten politischen Strategien wieder.

Gegner der Beschäftigung im hohen Alter meinen, dass es älteren Arbeitnehmern an neuen fachlichen Fähigkeiten und an Lernbereitschaft mangelt, außerdem seien sie nicht kreativ und initiativ genug. Ihr Gesundheitszustand hat sich verschlechtert, was zu Fehlzeiten am Arbeitsplatz und erhöhten Arbeitskosten führt, insbesondere durch hohe Krankenstände. Ihre Leistungsfähigkeit, also ihre Arbeitsproduktivität, ist reduziert. In manchen Arbeitsbereichen ist die Wirkung von Stress größer, was ebenfalls die Arbeit behindern kann. All dies hängt mit dem Vorhandensein oder Fehlen eines Gesundheitsbewusstseins der Beschäftigten [und Betriebe, A.F.] zusammen. Arbeitsmedizinische Dienste überwachen kontinuierlich die Gesundheit der Beschäftigte bei der Arbeit und haben in erster Linie präventive Aufgaben.

Nach den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen [36] in Ungarn sind alle Arbeitgeber verpflichtet, personelle, materielle und organisatorische Voraussetzungen für eine nicht gesundheitsgefährdende und sichere Arbeit zu schaffen, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Personen in organisierter Beschäftigung zu schützen und die Arbeitsbedingungen zu humanisieren. Der Arbeitgeber ist ferner verpflichtet, allen Arbeitnehmern arbeitsmedizinische Dienste zur Verfügung zu stellen. Im Einklang mit den

Normen der WHO, ILO und OSHA sind die ungarischen arbeitsmedizinischen Dienste vor allem präventive Dienste. Deren Aufgaben sind:

1) Aufspüren und kontinuierliche Überwachung der Arbeitsbelastung (körperlich, geistig, seelisch) und der pathogenen Faktoren der Arbeitsumgebung (physikalisch, chemisch, biologisch, psychosozial, ergonomisch)
2) das Vorschlagen von Maßnahmen, um sie auf einem nicht gesundheitsschädlichen Niveau zu halten
3) Anpassung der Arbeit an die Fähigkeiten der Beschäftigte entsprechend den körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit
4) Überwachung der Gesundheit der Beschäftigten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit.

Der Dienst trägt bei zur

- Erfüllung der Pflichten des Arbeitgebers im Zusammenhang mit dem Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer, insbesondere bei der Erkundung der Gefahrenquellen am Arbeitsplatz und bei der Lösung der arbeitsmedizinischen Aufgaben
- Sicherstellung der materiellen, personellen und organisatorischen Bedingungen für die Erste Hilfe am Arbeitsplatz
- Organisation der medizinischen Notfallversorgung und der beruflichen Ausbildung der Ersthelfer
- beruflichen Rehabilitation
- Ausarbeitung des Plans des Arbeitgebers zur Verhinderung von Katastrophen,
- Regelung der Reaktion und zur Sanierung der verursachten Schäden.

Die oben genannten Aufgaben und Aktivitäten der medizinischen Überwachung sind in der Gesetzgebung festgelegt [37] [38]. Die Aktivitäten der praktischen Arbeitsmedizin gehen jedoch darüber hinaus. Neben ihrer multidisziplinären und Sektor übergreifenden Tätigkeit arbeiten sie mit anderen authentischen Fachleuten (korporativ und nicht korporativ), zuständigen Behörden, Arbeitgebern, Arbeitnehmern und deren Vertretungen auf dem Gebiet der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zusammen. Laut dem Tätigkeitsbericht 2019 gab es in Ungarn 2636 Ärzte (64,1 % von ihnen arbeiteten in Teilzeit), die arbeitsmedizinische Dienstleistungen für Arbeitnehmer in organisierter Beschäftigung leisteten [39].

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung der industriellen Technologien (Automatisierung, Robotik usw.) zu einem großen Kampf um die Aufrechterhaltung des aktiven Arbeitsmarktstatus führen wird, der sowohl von Arbeitgebern als auch von Arbeitnehmern einen anderen Ansatz in ihren Einstellungen und Methoden erfordert. Die Solidarität zwischen den verschiedenen Generationen und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern (und ihren Vertretern), Arbeitgebern und Managern sind unerlässlich und liegen nicht nur im Interesse der alternden Bevölkerung, sondern aller Altersgruppen. Die Entwicklung von Lösungen zur Stimulierung von Aktivität und Produktivität im Alter, die Unterstützung der Alternden und der Älteren bei der Rückkehr in den Arbeitsmarkt und die Gewährleistung des lebenslangen Lernens erfordern gemeinsam eine breitere Anwendung des Altersmanagements.

Literatur

[1] 1907. évi XIX. törvénycikk 165. §. [09/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=90700019.TV

[2] 1927. évi XXI. törvénycikk 158. § [09/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=92700021.TV

[3] Ungváry, Gy., (ed.) *Munkaegészségtan*. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt., 2004. ISBN 9632429273. p. 16–17.

[4] 8/1983. (VI. 29.) EÜM-PM. rendelet a megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásáról és szociális ellátásáról. [08/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98300008.EUM

[5] 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról [03/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100004.TV

[6] 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról, [03/01/2021]. Available from:

https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100191.TV

[7] Janák, K., Tokaji, K. (eds.). *Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői.* Központi Statisztikai Hivatal, 2018. ISBN 978-963-235-521-4.

[8] Az alapvető jogok biztosának jelentése az AJB-4832/2012. sz. ügyben. [10/01/2021]. Available from: https://www.ajbh.hu/documents/10180/108908/201204832.rtf/c73aab76-2c81-4c78-961d-4a8df25d97d3?version=1.0.

[9] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Foglalkozási rehabilitáció ösztönző rendszerek kilenc országban (nemzetközi kitekintés – jó gyakorlatok)*. Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, 2017. Available from: https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Zarotanulmany_FSZK-C.pdf

[10] Halmos, Sz. *Az értelmi és pszichoszociális fogyatékossággal élő személyek munkajogi jogalanyiságának egyes kérdései II.* Magyar Munkajog E-folyóirat. 2017, 1, pp. 2–13. HU ISSN 2677–1586.

[11] Farkas, J. et al. *WP3 Társadalmi-gazdasági folyamatok modellezése 2050-ig. Elemzés a modellezés eredményeiről.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, 2015, pp. 103.

[12] Obádovics, Cs. *A népesség szerkezete és jövője.* In: Monostori, J., Őri, P., Spéder, Zs. (eds.). *Demográfiai portré 2018*. Budapest: KSH NKI, 2018, pp. 271–294.

[13] Szellő, J., Nemeskéri, Zs., Zlatics J. *Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők.* OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés. 2017, 4(4), 496–508. ISSN 2064-9908.

[14] Nemeskéri, Zs. *Foglalkoztatáspolitika Magyarországon.* In: Sebők, M. (ed.). *A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv.* Budapest: Saxum Kiadó, 2018, pp. 169–205. ISBN 978-963-248-271-2, pp. 169.

[15] Brettner, Zs. *Az időspolitika lokális interpretációi*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar "A kormányzás területi, történeti és társadalmi dimenziói program" Interdiszciplináris Doktori Iskola, 2013. Ph.D. thesis.

[16] Magyarország: Idősügyi Nemzeti Stratégia (2009). [03/01/2021]. Available from: http://www.parlament.hu/irom38/10500/10500.pdf

[17] 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. [04/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.TV

[18] Tardos, K. *Életkor és esélyegyenlőség.* Szeged: mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, 2017. ISBN 978-963-12-7568-1, pp. 70, p. 165. Available from: https://mtdtanacsado.hu/wp-content/uploads/Tardos-Katalin_Eletkor-es-eselyegyenloseg-2017.pdf

[19] Neményi, M., et al. *A diszkrimináció személyes és társadalmi észlelése és az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság. Kutatási Eredmények*. Budapest: Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, 2019. ISBN (online) 978-615-81496-0-0.

[20] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *A foglalkoztatáspolitika rendszere és a munkáltatói hatalom összefüggései.* In: Bankó, Z. (ed.) *A munkáltatói hatalom aspektusai.* Pécs: Kódex Nyomda Kft., 2016, pp. 131-182. ISBN 978-615-5290-11-4.

[21] Gedei, H. *Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2018-ban.* Budapest: Pénzügyminisztérium 2019, p. 32.

[22] Kudász, F., Nagy, K., Kővágó, Zs., Nagy, I. *Workability Index Among Ageing Hungarian Workers*. Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2016, 22(1–2), 53–65. HU-ISSN 1219-1221. Available from: https://www.nnk.gov.hu/cejoem/Volume22/Vol22No1-2/CE16_1-2-05.html

[23] Nemeskéri, Zs., Szellő, J. *Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana*. Munkaügyi Szemle Online. 2017, 60(2), 15–20. ISSN 2064-3748.

[24] Klein, B. – Klein, S. – Zentai, A. *Célcsoport-specifikus felmérő eszközök gyűjteménye.* Budapest: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft, 2015. ISBN 978-615-5610-01-1.

[25] Sz. Molnár, A. *Az idős felnőtt rétegek (45 év felettiek) felnőttképzési igényei és képzési lehetőségei*. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet, 2005. [Final Research Paper].

[26] Szécsi, J. *Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon.* Esély. 2014, 1, pp. 113–128. ISSN 0865-0810.

[27] Szellő, J. *Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás.* Pécsi Munkajogi Közlemények. October 2015, 8(1–2), 189–202. ISSN 1789-7637.

[28] A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény. [11/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300077.TV

[29] Pálfi, E., Hugyecz, E.H. *Nemzeti Stratégiák*. Budapest: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2014. ISBN 978-963-682-985-8.

[30] Bördős, E. *A munkavállalói aktív életkor meghosszabbításának lehetséges eszközei*. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2010. [PhD thesis]

[31] Sz. Molnár, A. *Tanulás időskorban*. In: Zrinszky, L. (ed.) *Tanulmányok a neveléstudomány köréből. A megújuló felnőttképzés*. Budapest: Gondolat Kiadó, 2010, pp. 174–183. ISBN 978-963-693-198-8.

[32] Magyarország Kormánya. Kilátás a világhálóra – új kiadvány kezdő netezőknek. [11/01/2021]. Available from: https://2015-2019.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/infokommunikacioert-es-fogyasztovedelemert-felelos-allamtitkar/hirek/kilatas-a-vilaghalora-uj-kiadvany-kezdo-netezoknek

[33] Szellő, J., Nemeskéri, Zs. *Foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek – nemzetközi gyakorlatok*. OPUS ET EDUCATIO. 2018, 5(1), 134–146. ISSN 2064-9908, pp. 134–146.

[34] Bördős, K., Koltai L. *Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában*. Új Munkaügyi Szemle. 2020, 1(2), 45–53. ISSN 2677-1306, pp. 45–53.

[35] Bördős, K. et al. *A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskeresők munkaerőpiaci integrációjának lehetőségei.* Budapest Hétfa Kutatóintézet Budapest, 2018, pp. 171.

[36] A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény. [11/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.TV

[37] 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról. [11/01/ 2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500027.NM

[38] 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. [11/01/2021]. Available from: https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99800033.NM

[39] Nagy, I., Grónai, É., Nagy, Zs., Brunner, P., Nagy, S. *A foglalkozás-egészségügyi szolgálatok 2019. évi tevékenysége Magyarországon.* Foglalkozás-egészségügy. 2020, 24(2), 50–69. ISSN 1417-1015.

Niederlande

Niederlande

1. Beschreibung der Partnerorganisation Blik op Werk

Blik op Werk (BoW; niederländisch für: Blick auf die Arbeit) ist eine unabhängige Organisation, die sich mit nachhaltiger Beschäftigung und Arbeitsqualität beschäftigt. BoW unterstützt Fachleute und Organisationen, um die Qualität der Arbeit und der Arbeit von Fachleuten zu verbessern. Für die Niederlande ist BoW der exklusive nationale Lizenznehmer des Work Ability Index und verwaltet die WAI-Datenbank seit 2008.

In den Niederlanden können spezialisierte private Unternehmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (die so genannten *arbo-diensten*) eine Unterlizenz von BoW erhalten, um ihre Dienstleistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verbessern. Sie nutzen den WAI und übermitteln anonymisierte Ergebnisse an BoW. Als Ergebnis verfügt BoW seit 2008 über eine Datenbank mit mehr als 400.000 Fragebögen. Für eine Studie über die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden ist diese Datenbank eine wichtige Informationsquelle. Jedes Jahr erstellt BoW eine Analyse der Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden.

Das Ziel des Artikels

Ziel dieses Teilberichts ist es, einen Überblick über die Herausforderung der Alterung der Erwerbsbevölkerung in den Niederlanden zu geben und die Art und Weise darzustellen, wie das Konzept der Arbeitsfähigkeit genutzt wird, um diese Herausforderung zu bewältigen. Wir werden die WAI-Datenbank verwenden, aber auch einen Überblick über die aktuelle Forschung zur Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern in den Niederlanden präsentieren. Da wir über eine zentralisierte Datenbank verfügen, gibt es eine ganze Reihe von Forschungen zum WAI.

Diese Forschung zeigt, dass das Konzept der Arbeitsfähigkeit nützlich ist, um die Auswirkungen der Alterung der arbeitenden Bevölkerung zu analysieren. Arbeitsfähigkeit gibt einen wissenschaftlich validen Einblick in die Fähigkeit von Arbeitnehmern, weiterhin zu arbeiten. Sie unterscheidet sich in dieser Hinsicht von der Beschäftigungsfähigkeit: Die Arbeitsfähigkeit stellt die aktuelle Fähigkeit dar, weiterhin zu arbeiten, während die Beschäftigungsfähigkeit die zukünftige Fähigkeit darstellt, weiter zu arbeiten.

In diesem Artikel werden wir in Kapitel 2 zunächst die Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden diskutieren. .....
Dann werden wir uns in Kapitel 3 mit dem Problem der Überalterung und den demografischen Veränderungen der Erwerbsbevölkerung in den Niederlanden befassen. Wie in anderen europäischen Ländern altert die Erwerbsbevölkerung in den Niederlanden schnell. Die Alterung ist nicht die einzige Herausforderung, der sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellen müssen. Die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, die Zunahme der Selbstständigen und die „großen“ Entwicklungen wie Roboterisierung und Globalisierung stellen eine Herausforderung dar. .....
Im vierten Kapitel werden wir den gesetzlichen Rahmen für Arbeit, soziale Sicherheit und auch das Altern in den Niederlanden diskutieren. .....
In Kapitel 5 erläutern wir den Work Ability Index als Instrument zur Analyse der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden, basierend auf den Daten von BoW. .....
Im sechsten Kapitel werden wir eine Reihe von Studien zur Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden darstellen, insbesondere zum WAI als Prognoseinstrument auf verschiedenen Ebenen.
Im siebten Kapitel werden wir die Verwendung des WAI in einigen Ausbildungsprogrammen für Personalentwicklung (Human Resource Management) an einigen Fachhochschulen beschreiben.

Im abschließenden 8. Kapitel werden bewährte Praktiken geschildert, die private Unternehmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (die Arbo-diensten) unter Verwendung des WAI, Personal Radar etc. entwickelt haben.

2. Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden

Seit 2008 verwenden wir in den Niederlanden eine kurze und eine lange Version des WAI. Die niederländische Übersetzung des WAI basiert auf der englischen Version des finnischen WAI-Standards des Finnischen Instituts für Arbeitsmedizin aus dem Jahr 1998. [22]

Das Ziel von BoW ist es, die nachhaltige Beschäftigung in den Niederlanden zu verbessern. Als Teil dieses Ziels untersucht BoW die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden. Die Aktivitäten von BoW sind:

- Förderung und Verbreitung des WAI und des Konzepts der Arbeitsfähigkeit als Teil der Förderung nachhaltiger Beschäftigung.
- Die professionelle Nutzung des WAI anzuregen, sowie Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Fachleute über den WAI zu informieren.
- Die Ergebnisse und die Nutzung der nationalen WAI-Datenbank für Forscher und politische Entscheidungsträger verfügbar zu machen.

Im Jahr 2008 unterzeichneten das Finnische Institut für Arbeitsmedizin (FIOH), das niederländische Ministerium für soziale Sicherheit und die Stiftung Blik op Werk einen Vertrag, wobei letztere die WAI-Lizenz für den niederländischen Sprachraum erhielt.

Dies war übrigens nicht der Zeitpunkt, zu dem das Konzept der Arbeitsfähigkeit in den Niederlanden eingeführt wurde. Wissenschaftliche Kontakte hatte es schon vorher gegeben, z. B. der niederländische Professor K. Goudswaard zusammen mit Professor Ilmarinen von dem FIOH. Vorläufer des WAI wurden in der wissenschaftlichen Forschung, aber auch z. B. in der periodischen medizinischen Forschung eingesetzt. Speziell im Bauwesen wird ein Vorläufer des modernen WAI seit langem von der Arbouw-Stiftung genutzt, einem Institut, das von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen gemeinsam geführt wird, um die Arbeitsbedingungen im Baugewerbe zu verbessern.

Der Vertrag zwischen dem FIOH, dem niederländischen Ministerium für Soziales und Arbeit und der Stiftung Blik op Werk im Jahr 2008 war also sicherlich nicht der Ausgangspunkt für die Arbeit mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit. Er kann jedoch als Ansatz des Ministeriums gesehen werden, das Konzept zu fördern und auf der Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse klarer anzuwenden. Das Interesse des Ministeriums ist zweifelsohne auf zwei dominante politische Trends in Bezug auf den niederländischen Arbeitsmarkt zurückzuführen.
Zum einen ist dies schon seit den 1980-er Jahren die Verringerung der Zahl der Arbeitnehmer, die mit Invaliditätsleistungen aus dem Arbeitsprozess ausscheiden. Zunächst geht es vor allem darum, den Zustrom in die Invaliditätsregelungen zu begrenzen, indem die Eintrittsbarrieren erhöht und Gesetze und Vorschriften geändert werden, so dass weniger Kategorien von Arbeitnehmern mit Behinderungen die Regelungen in Anspruch nehmen können.
Der zweite dominierende politische Trend entstand um die Jahrhundertwende unter dem Einfluss der demografischen Entwicklung: Die Bevölkerung altert in rasantem Tempo. Kurz gesagt, es wird erwartet, dass eine immer kleinere Anzahl von Menschen für Altersversorgung und Renten aufkommen muss. Zwar sind die niederländischen Pensionsfonds reich, man kann sagen sehr reich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, aber es wächst die politische Überzeugung, dass die Menschen noch einige Jahre weiterarbeiten müssen. Das Alter, in dem man aus dem Erwerbsleben ausscheiden kann, sollte erhöht werden. Erstens sollten Regelungen abgeschafft werden, die eine Frühverrentung ermöglichen.

Zweitens wird das Alter, in dem man eine Altersrente von der Regierung erhält – es war 65 Jahre – schrittweise erhöht (derzeit 67 Jahre und einige Monate). Die Überlegung ist, dass die Erhöhung des Rentenalters mit der Lebenserwartung zusammenhängt, so dass es in Zukunft möglich ist, dass Personen mit 68 oder sogar mit 70 Jahren in Rente gehen.

Gesetze und Verordnungen erlauben es, Menschen abzuschalten oder vom Zugang zu Programmen auszuschließen, aber es verhindert nicht, dass Beschäftigte bei der Ausübung ihres Berufs physisch, psychisch und geistig verschleißen. In diesem Sinne ist es nicht verwunderlich, dass die Zentralregierung die Aufmerksamkeit auf das Konzept der (Erhaltung der) Arbeitsfähigkeit lenkt. Einfach ausgedrückt: Das Problem der Zukunft ist nicht der Überschuss an Arbeitskräften, sondern der drohende Mangel. Das Ergebnis ist die aktive Rolle des Ministeriums für Soziales und Arbeit beim Erwerb der WAI-Lizenz für alle niederländischen Sprachgebiete (also auch für Belgien).

Eine Klippe ist noch zu umschiffen. Aus Sicht der nationalen niederländischen Regierung wäre es ungewöhnlich, bestimmte Methoden oder Interventionen vorzuschreiben, um Menschen länger in ihren Funktionen gesund zu halten. Die nationale Regierung gibt durch die Gesetzgebung einen Rahmen vor, aber wie die Ziele innerhalb dieses Rahmens erreicht werden, ist Sache der Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder ihrer gemeinsamen Beratung, ob organisiert oder nicht. Obwohl es also ein Vertragspartner in der Lizenzvereinbarung mit dem FIOH über den WAI war, schreibt das Ministerium diesen Indikator für die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Arbeitnehmer und der arbeitenden Bevölkerung in den niederländischen Arbeitsbeziehungen nicht vor. Es wird ein anderer Weg gewählt.

Die Stiftung Blik op Werk ist Mitunterzeichner der Vereinbarung und wird als Verwalter der Lizenz eingesetzt. Die Stiftung wird beauftragt, ein Lizenzverwaltungssystem zu entwickeln, das die Qualität der Umsetzung in der kommenden Periode garantiert. Dieses System wird mit der Zeit ohne Beiträge der nationalen Regierung finanziert werden müssen. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der in Lizenz gewonnenen Indizes anonymisiert gespeichert, d.h. sie können nicht auf Einzelpersonen oder Unternehmen zurückverfolgt werden, so dass eine Datenbank über die Arbeitsfähigkeit der niederländischen Erwerbsbevölkerung entsteht. Im Jahr 2021 sind mehr als 400.000 Datensätze von niederländischen Arbeitnehmern aus verschiedenen Branchen erfasst worden.

Die Stiftung Blik op Werk verwaltet den WAI und die Datenbank. Die Stiftung selbst kauft keine Indizes, sondern sorgt dafür, dass Organisationen mit einer Unterlizenz den WAI korrekt und zu den richtigen Bedingungen nutzen. Im niederländischen Fall können dies die Personalabteilungen von – meist größeren – Unternehmen sein, aber auch spezialisierte Dienstleister, die von Unternehmen beauftragt werden können. Für die Nutzung des WAI müssen diejenigen, die das tun, registriert sein. Neben dem WAI besitzt Blik op Werk auch die Lizenz für den Personal- und Unternehmens-Radar und verwaltet die Datenbank. Der WAI ist in diesen Instrumenten vollständig enthalten. [25]

Andere Instrumente

Das WAI fragt nicht nach der Ursache der (möglicherweise) reduzierten Arbeitsfähigkeit. Das passt zur Funktionsweise des WAI. Er kann als Thermometer zum Messen von Fieber gesehen werden. Die Arbeitsfähigkeit kann gemessen werden, und das Ergebnis kann für weitere Untersuchungen genutzt werden. Der WAI ist daher eine gute Methode für große Gruppen von Befragten, um Untergruppen mit einer reduzierten Arbeitsfähigkeit zu identifizieren. Darauf aufbauend können weitere Untersuchungen durchgeführt werden, um gezielte Interventionen zur Stärkung und/oder zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit einzusetzen.

Der Personal Radar

Der Personen-Radar wurde von Prof. Juhani Ilmarinen und Kollegen im finnischen Technologiesektor entwickelt und validiert. Neben der Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem WAI untersucht das Personen-Radar-Verfahren auch, wo mögliche Indikatoren für eine verminderte Arbeitsfähigkeit liegen. Anhand zusätzlicher Fragen wird ein Bild einer Punktzahl von 0-10 in den verschiedenen Dimensionen des Hauses der Arbeitsfähigkeit skizziert:

- Gesundheit
- Kompetenzen
- Einstellung und Motivation
- Arbeit
- Work-Life-Balance

Erhebung der Arbeitsfähigkeit – „Work Scan“

Zusätzlich zur Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem WAI werden acht weitere Themenbereiche untersucht, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen. Dieser so genannte Work Scan wurde vom ‚Work Expert Knowledge Center‘ (AKC) im Auftrag der ‚Niederländischen Vereinigung der Arbeitsexperten‘ (NVVA) entwickelt. Die Hinweise dienen als Determinanten der Arbeitsfähigkeit:

1. Gesundheit
2. Lebensstil
3. Arbeit
4. Work-Life-Balance
5. Bildung / Ausbildung
6. berufliche Entwicklung
7. Karrieremobilität
8. Selbstwirksamkeit (self sustainability)

Anhand der Zusatzfragen werden Hinweise gesammelt, die anzeigen, ob kein Handlungsbedarf besteht, ob präventiv oder sofort gehandelt werden sollte.

Die Antworten der/des Befragten beziehen sich auf ihre/seine Wahrnehmung zu den oben genannten Themen. Es kann eine Diskrepanz bestehen zwischen dem tatsächlich notwendigen Handlungsbedarf und dem, was die/der Befragte selbst für wünschenswert hält. Es ist also durchaus möglich, dass ein übergewichtiger Befragter keinen Grund sieht, seinen Lebensstil zu ändern. Dies entspricht den Prinzipien der Methodik: Der Arbeitsscan knüpft an die Wahrnehmung des Befragten von seiner Welt an. Schließlich geht es in den Folgegesprächen des Work Scans darum, was jemand ändern möchte und welche Motivation er/sie dafür hat. Mit Hilfe der Technik des ‚Motivational Interviewing‘ kann nach Unklarheiten in der Motivation gesucht werden und die/der Befragte und die/der Work Scan-Expertin/Experte prüfen gemeinsam, wo Schritte zur Verhaltensänderung eingeleitet werden können.

3. Demografische Situation und Trendeinschätzung

In den Niederlanden hat sich die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung in den letzten 20 Jahren drastisch verändert und die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist eine dieser Veränderungen. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung ist das Ergebnis der gestiegenen Lebenserwartung und der sinkenden Geburtenrate. Die Alterung ist nicht die einzige wichtige Veränderung, die auf dem Arbeitsmarkt und in den Arbeitsbeziehungen in den Niederlanden stattgefunden hat. Andere Entwicklungen sind die Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen, die starke Zunahme der Selbstständigen und auch die Auswirkungen der Automatisierung und Globalisierung. Das Bild ist komplex und manchmal widersprüchlich: Mangel an

Fachkräften in vielen Sektoren im Gegensatz zu steigender Arbeitslosigkeit in anderen Teilen des Arbeitsmarktes. Manche sprechen von einer stillen Revolution, die sich in den letzten Jahrzehnten auf dem Arbeitsmarkt vollzogen hat. Sie wird die Arbeitsbeziehungen und den Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren radikal verändern, aber auch die Art und Weise, wie wir arbeiten und welche Berufe die Auswirkungen überleben werden. Diese Megatrends beeinflussen direkt und indirekt die individuellen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und die Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Einerseits werden Berufe verschwinden und/oder Aufgabenpakete sich drastisch verändern, auf der anderen Seite werden neue Technologien es Beschäftigten mit Behinderungen ermöglichen, zu arbeiten und produktiv zu bleiben. [11]

Und diese Entwicklungen sind international: Alle Industriestaaten sind mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen konfrontiert. Was sind die wichtigsten Entwicklungen und Herausforderungen in und für die Niederlande?

Die niederländische Erwerbsbevölkerung

Die demografische Herausforderung in den Niederlanden heißt: Überalterung und sinkende Geburtenraten; es gibt zunehmend mehr ältere Personen und weniger jüngere Personen, die sie ersetzen. Für Arbeitgeber ist diese Entwicklung eine Herausforderung: Wie kann man ältere Arbeitnehmer halten? Wie kann man sie fit und motiviert halten? Wie gestaltet man Arbeitsplätze, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern? Und der demografische Wandel führt auch zu mehr Druck auf das Sozialsystem, insbesondere auf das Rentensystem in den Niederlanden.

Die Alterung hat verschiedene Formen. Wenn wir das Durchschnittsalter der Bevölkerung zwischen 2000 und 2020 betrachten, ergibt sich ein Anstieg um vier Jahre. Basierend auf den Berechnungen des nationalen Statistikamtes (Centraal Bureau van de Statistiek, CBS) lag das Durchschnittsalter der niederländischen Bevölkerung im Jahr 2000 bei 38,2 Jahren. Im Jahr 2010 ist diese Zahl auf 40,1 Jahre angestiegen und im Jahr 2020 liegt das Durchschnittsalter der niederländischen Bevölkerung bei 42,2 Jahren.

Wenn wir uns auf die Erwerbsbevölkerung konzentrieren, ist der Anstieg noch stärker. Das CBS hat errechnet, dass der so genannte ‚grey-pressure' [der "Druck der Grauhaarigen"], ausgedrückt als das Verhältnis zwischen der Anzahl der Personen von 65+ und der Anzahl der Personen zwischen 20 und 65 Jahren, von 21,9 % im Jahr 2000 auf 33,1 % im Jahr 2020 gestiegen ist. Die Zahl der älteren Nichterwerbspersonen nimmt also deutlich zu, während die Zahl der potenziellen Arbeitnehmer relativ gesehen abnimmt. [26]

Diese abnehmende Zahl von Arbeitnehmern ist zunehmend älter. Im Jahr 2003 waren 22,0 % der gesamten Erwerbsbevölkerung 55 Jahre oder älter (866.000 Personen). Im Jahr 2010 hatte sich diese Zahl auf 1.341.000 Beschäftigte erhöht: 29,2 % der gesamten Erwerbsbevölkerung. Im Jahr 2019 waren mehr als 35 % der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung 55 Jahre oder älter (1.977.000 Personen im Alter von 55 Jahren und älter). [27]

Langfristig wird sich die Alterung stabilisieren, wie Abbildung 1 zeigt, aber für die kommenden Jahre wird die Alterung zunehmen und eine große Frage für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bleiben, wie Beschäftigte fit und produktiv bleiben können. Aus der Forschung zur Arbeitsfähigkeit wissen wir, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Altern und Arbeitsfähigkeit gibt: Das Alter ist einer der drei Faktoren, die mit der Arbeitsfähigkeit in dem Sinne korrelieren, dass mit zunehmenden Jahren die Arbeitsfähigkeit abnimmt. [15]

Die Auswirkungen der alternden Belegschaft auf den Arbeitsmarkt werden in den nächsten zwanzig Jahren deutlich werden, einer Zeit des Übergangs, in der auch eine große Anzahl der sogenannten Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen und in den Ruhestand gehen wird. Nach 2035, wenn diese Verschiebung abgeschlossen ist, wird erwartet, dass keine großen Verschiebungen mehr auftreten werden.

Abbildung 1: Bevölkerungsprognose in den Niederlanden 2010-2060 (abs. in Mio., rel. in %)

Jahr	Bevölkerung gesamt	0–20	20–65	65+	% 0–20	% 20–65	% 65+
2011	16,6	3,9	10,1	2,5	23,5	60,9	15,6
2020	17,2	3,7	10,0	3,4	22,0	58,3	19,7
2030	17,6	3,7	9,7	4,1	21,3	55,0	23,7
2040	17,8	3,8	9,3	4,6	21,5	52,6	25,9
2050	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,7	25,1
2060	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,9	24,8

Quelle: Kerncijfers van de bevolkingsprognose 2010-2060 (CBS)

Im Vergleich zu anderen Ländern: Die Alterung ist eine europäische Herausforderung. In den Niederlanden scheint die Alterung im Vergleich zu anderen europäischen Ländern relativ mild zu sein. Die Herausforderungen in anderen Ländern, zum Beispiel in Deutschland, sind viel größer. [28]

Die Herausforderung für die Gesellschaft sind steigende Kosten für den Ruhestand und Produktivitätsverluste aufgrund von Arbeitskräftemangel und einer abnehmenden Arbeitsfähigkeit. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, haben die niederländische Regierung und die Sozialpartner Maßnahmen ergriffen, um das Rentensystem zu ändern, das gesetzliche Renteneintrittsalter zu erhöhen und das frühzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt zu erschweren. Das Ziel ist es, die Arbeitnehmer dazu zu bringen, bis zu einem höheren Alter zu arbeiten.

Die Auswirkungen der Alterung sind eng mit anderen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt verbunden. Zum Beispiel die Auswirkungen der Globalisierung und der Automatisierung auf die Möglichkeiten der Arbeitgeber, Produktionsprozesse neu auszurichten, neue Arbeitsplätze zu schaffen, aber auch das Verschwinden von Arbeitsplätzen und der Ersatz durch Computer und Roboter zu beherrschen. Es gibt keine lineare Verbindung zwischen der Alterung und z. B. dem Arbeitskräftemangel oder den Strategien, die Arbeitgeber einsetzen können, um die Auswirkungen der Alterung zu bewältigen.

4. Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente

Die Auswirkungen der Alterung der Erwerbsbevölkerung standen in den Debatten über die Zukunft des niederländischen Wohlfahrtsstaates im Vordergrund. Es hat ziemlich lange gedauert, den niederländischen Wohlfahrtsstaat aufzubauen. Es gab große Debatten über die Prinzipien, auf denen das niederländische Sozialversicherungssystem aufgebaut werden sollte. [14] Nach mehr als dreißig Jahren wurde ein Kompromiss erreicht und in relativ kurzer Zeit wurde ein breiter Wohlfahrtsstaat entwickelt, in den Worten des niederländischen Soziologen A. De Swaan: ein langer Zisch und ein kurzer, großer Knall. [9]

Bis vor kurzem waren die Hauptmerkmale eine Kombination von Versicherungen gegen die Risiken von Arbeit, Rente, Krankheit und Invalidität (kontrolliert vom Staat und den Vertretern von Arbeitgebern

und Arbeitnehmern) und staatlichen Vorkehrungen für das Alter, die Armen usw. In den letzten zwanzig Jahren wurde dieses so genannte rheinische Wohlfahrtsmodell (ein Konzept eines breiten und großzügigen Wohlfahrtsstaates, das wir in den skandinavischen Ländern, Deutschland und den Niederlanden sehen, im Gegensatz zu einem liberaleren Staat mit begrenzten Wohlfahrtsregelungen) verändert. Zum Beispiel wurden die Kranken- und Invaliditätsversicherungen privatisiert, die Rolle der Sozialpartner wurde verändert und das Wohlfahrtsmodell wurde durch ein Modell der so genannten Partizipationsgesellschaft ersetzt: der Fokus liegt auf der Aktivierung derjenigen, die auf Unterstützung durch den Staat angewiesen sind. Eines der Schlüsselelemente war, dass die Kosten für die Regelungen zu groß waren, insbesondere für die Renten- und Pensionsregelungen. Neben finanziellen Maßnahmen wurden auch andere Maßnahmen zur Verlängerung des Arbeitsalters ergriffen. Nachhaltige Beschäftigung, lebenslanges Lernen und mehr.

Um die Möglichkeit zu fördern, dass Arbeitnehmer länger arbeiten können oder nachhaltiger beschäftigungsfähig sind, wurden verschiedene Programme zur Förderung von Bildung und intersektoraler Mobilität entwickelt. In den Niederlanden wird Bildung am Arbeitsplatz als eine Verantwortung der Arbeitgeber angesehen, die mit den Gewerkschaften Vereinbarungen über Bildungsprogramme und die Finanzierung dieser Programme in speziellen Bildungsfonds (den sogenannten opleiding en ontwikkelingsfondsen) treffen. Die Verwendung dieser Mittel für Ausbildung und Entwicklung ist begrenzt. In den letzten zehn Jahren gibt es auch für ältere Arbeitnehmer mehr und mehr Möglichkeiten, sich weiterzubilden, um ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Verschiedene Programme, z. B. in der Metall- und Elektronikindustrie, wurden eingerichtet, um lebenslanges Lernen zu fördern und die Arbeitnehmer beschäftigungsfähig und fit zu halten. Es besteht ein allgemeiner Konsens über die Bedeutung der "permanenten Weiterbildung", insbesondere für ältere Arbeitnehmer, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. In den verschiedenen Tarifverträgen gibt es eine Reihe von Sonderregelungen zur Förderung der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer.

Auf der Ebene der staatlichen Politik wurden einerseits viele Maßnahmen ergriffen, um die Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern zu fördern und andererseits das Alter, in dem Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen können, zu erhöhen.

Wenn es also darum geht, ein längeres Arbeiten zu ermöglichen, gibt es in den Niederlanden eine klare Aufgabenteilung. Am deutlichsten wird dies im Ratschlag „In jedem Alter“ beschrieben, den der nationale Sozial- und Wirtschaftsrat (SER) am 21. Januar 2005 auf Antrag des Abgeordnetenhauses herausgegeben hat. „Nach Ansicht des Rates ist ein zweigleisiger Ansatz notwendig, um die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer zu fördern. Dies betrifft sowohl die Verbesserung der Anreizstruktur von Beschäftigungsbedingungen und Altersversorgungssystemen als auch die Weiterentwicklung und Verankerung einer altersgerechten Personalpolitik im Unternehmen. Sowohl die Regierung als auch die Sozialpartner haben eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, um finanzielle Anreize für eine längere Erwerbstätigkeit zu schaffen (die erste Schiene). Die altersbewusste Personalpolitik im Unternehmen (die zweite Schiene) ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der bereits umgesetzten Politik, die längeres Arbeiten finanziell attraktiv macht. Diese zweite Schiene liegt in erster Linie in der Verantwortung der Sozialpartner, Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Regierung kann dabei eine unterstützende Rolle spielen. ” [38]

Renteneintrittsalter-Gesetz

In jüngster Zeit gibt es eine Einigung auf eine sehr, sehr langfristige Debatte über die Frage der Pensionsfonds und des Renteneintrittsalters (sogar für das niederländische „Poldermodell“, das norma-

[38] Van alle leeftijden [Für alle Altersgruppen], (2005) p. 10.

lerweise sehr langsam bei der Anpassung neuer Maßnahmen ist). Im Allgemeinen wird sich das Renteneintrittsalter mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes entwickeln. Ein besonderes Problem stellen die so genannten „anstrengenden Berufe“ dar, die Arbeitnehmer betreffen, die aufgrund der Schwere ihrer Arbeit stärker gefährdet sind, berufsunfähig zu werden. Zum Beispiel sind Bauarbeiter mit anstrengender Handarbeit stärker gefährdet, berufsunfähig zu werden, als ein Gymnasiallehrer. [7]

In der Pensionsvereinbarung gibt es Sonderregelungen, die es unter strengen Bedingungen erlauben, dass Beschäftigte vorzeitig, d.h. vor dem offiziellen Pensionsalter, in den Ruhestand gehen können. Die Bedingungen sind:

1. Eintrittsdatum maximal 3 Jahre vor dem gesetzlichen Rentenalter.
2. Der Freibetrag für das Jahr 2021 beträgt 1.847 Euro pro Monat (= die Netto-AOW-Leistung[39] für eine alleinstehende Person pro Arbeitnehmer.
3. Die Regelung ist befristet; Arbeitnehmer und Arbeitgeber können eine Vereinbarung bis zum 31.12.2025 abschließen, wobei die letzte Zahlung am 31.12.2028 erfolgen kann.
4. Die Regelung gilt ab dem 1.1.2021.
5. Der Gesamtbetrag kann in einem Zug oder in mehreren Raten bereitgestellt werden.
6. Die Höhe der Leistung ist unabhängig vom erzielten Lohn, der Dauer der Beschäftigung und davon, ob es sich um eine Voll- oder Teilzeitbeschäftigung handelt.
7. Die Regelung ist für jeden zugänglich.

Gesetz „Arbeitsmarkt im Gleichgewicht“ (Wet Arbeidsmarkt in Balans – WAB)

1. In der alten Situation, also vor der Einführung des WAB, betrug das Übergangsgeld im Falle einer Entlassung für die ersten zehn Dienstjahre ⅙ Monatsgehalt pro halbes Dienstjahr. Ab zehn Dienstjahren wurde das Übergangsgeld zu 1/4 Monatsgehalt pro halbem Dienstjahr. Letzteres wird durch die WAB abgeschafft.
2. Vor Inkrafttreten des WAB gab es eine Übergangsregelung, die eine Erhöhung des Übergangsgeldes für einen Arbeitnehmer ab fünfzig Jahren vorsah (war Artikel 673a des Bürgerlichen Gesetzbuches). Diese Regelung ist zum 1.1.2020 abgeschafft worden.

Gesetz zur Altersgleichbehandlung (Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd)

Das Gesetz trat 2004 in Kraft und richtet sich an Menschen, die aufgrund ihres Alters diskriminiert werden, zum Beispiel weil sie zu jung oder zu alt sind.

Im Gesetz zur Altersgleichbehandlung werden besondere Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass ältere Arbeitnehmer fair behandelt werden. Die Regierung hat beschlossen, dass Arbeitnehmer länger arbeiten müssen und daher die Entlassungsentschädigung nicht dazu dienen soll, früher mit der Arbeit aufzuhören. Abfindungsregelungen, deren Zweck es ist, früher mit der Arbeit aufzuhören, sind von der Regierung nicht erlaubt. Die Vorruhestandsregelung gilt für Arbeitnehmer, die über 55 Jahre alt sind. Wenn Arbeitgeber dennoch mit dem Ziel der Frühverrentung entlassen, erhält der Arbeitgeber eine Steuerstrafe von 52% auf die Abfindung.[40]

Es gibt also insgesamt eine Kombination aus Gesetzen und Änderungen des Wohlfahrtsstaates, um das Renteneintrittsalter zu erhöhen, um zu verhindern, dass Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand

[39] Das AOW (das Allgemeine Altersgesetz) regelt die Grundrente für Personen, die nach dem AOW versichert waren und das AOW-Eintrittsalter erreicht haben.

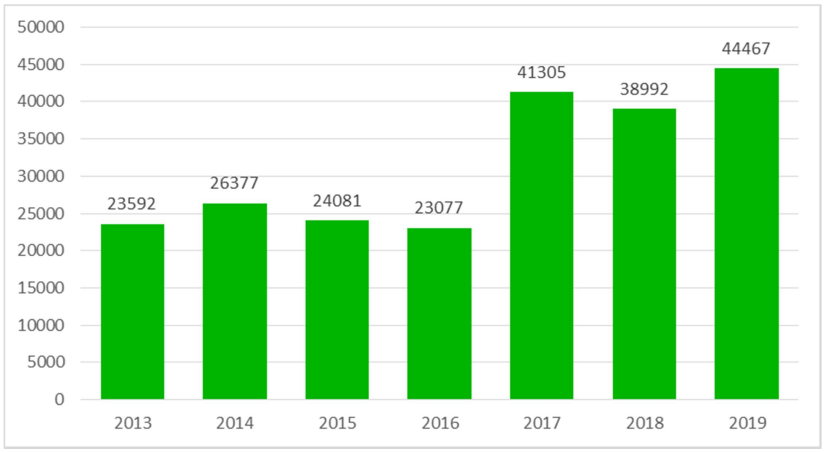
[40] Gesetz vom 17. Dezember 2003 zur Gleichbehandlung wegen des Alters in Beschäftigung, Beruf und Berufsausbildung

gehen, und es gibt Maßnahmen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer dazu anzuregen, auch in die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer zu investieren und auf der Arbeitsebene bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen.

5. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit

Seit 2008 gibt es eine zentrale Datenbank des WAI in den Niederlanden, die von Blik op Werk verwaltet wird. Seit 2010 wurden mehr als 400.000 Fragebögen über die letzten zehn Jahre erfasst. Diese Datenbank wird von Wissenschaftlern zur Erforschung der Arbeitsfähigkeit und zur Entwicklung von HR-Strategien und HR-Instrumenten genutzt. In Abbildung 2 ist die Anzahl der Teilnehmer in absoluten Zahlen dargestellt. Als positiver Trend ist zu erkennen, dass die Zahl der Personen, die den WAI ausfüllen, gestiegen ist.

Abbildung 2: Teilnehmer Arbeitsfähigkeitsindex, in absoluten Zahlen, 2013–2019



Quelle: basierend auf der WAI-Datenbank BoW

In diesem Zeitraum gibt es mehr Männer, die den WAI nutzen, als Frauen; allerdings ist die Zahl der weiblichen Beteiligten gestiegen. Die Verteilung zwischen den Geschlechtern im Jahr 2019 ist 62,7 % Männer und 37,3 % Frauen. Weitere Merkmale sind, dass die Befragten relativ höher gebildet sind, ca. 33 % in der Industrie arbeiten und die größte Gruppe zwischen 45-55 Jahre alt ist. Interessant ist, dass die Zahl der älteren Beschäftigte, die den WAI nutzen, ebenfalls zunimmt.[41] Außerdem hat die Mehrheit der Befragten eine sicherere Position auf dem Arbeitsmarkt und arbeitet in großen Unternehmen; der Anteil der Befragten, die in kleinen Unternehmen arbeiten, ist relativ gering.

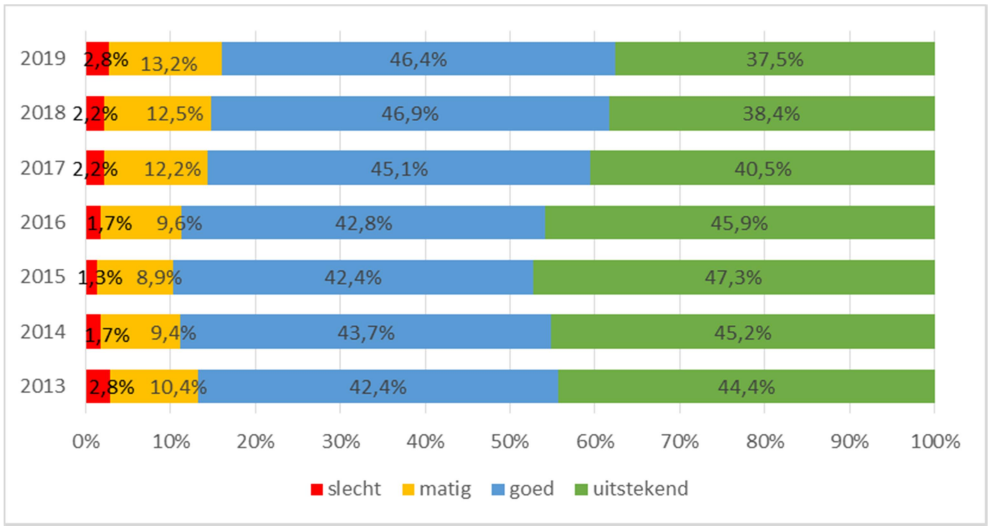
Abbildung 3 zeigt den WAI-Wert als Hinweis auf die Arbeitsfähigkeit eines/einer einzelnen Beschäftigten für den Zeitraum zwischen 2013 und 2019.

Der allgemeine Trend ist, dass die Arbeitsfähigkeit abnimmt, insbesondere nach 2017. Die Abbildung zeigt deutlich eine Verschiebung von ausgezeichnet zu gut und vor allem mäßig.

Dieser Rückgang zeigt sich bei Männern und Frauen. Sie ist bei den weiblichen Teilnehmern etwas stärker als bei den Männern. Das steht im Einklang mit anderen Untersuchungen, die zeigen, dass Frauen eine geringere Arbeitsfähigkeit angeben als Männer. [15]

[41] Für die Datenbank: dienstverlener@blikopwerk.nl (26)

Abbildung 3: Verteilung der WAI-Werte in Kategorien, 2013–2019



Quelle: basierend auf der WAI-Datenbank BoW

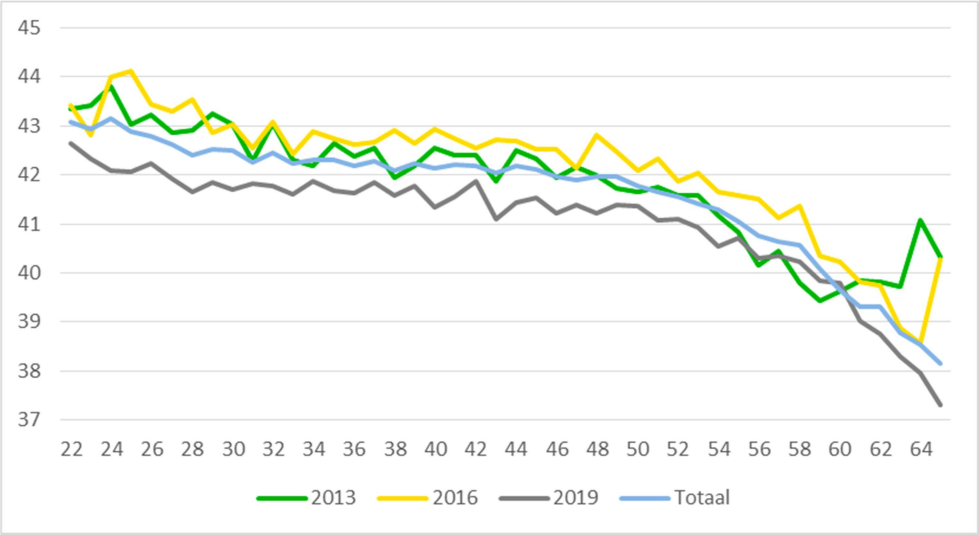
WAI-Werte in den Kategorien schlecht, mäßig, gut und ausgezeichnet, pro Jahr.
WAI-Werte 7 bis 27 = schlechte Arbeitsfähigkeit, 28 bis 36 = mäßige Arbeitsfähigkeit,
37 bis 43 = gute Arbeitsfähigkeit, 44 bis 49 = ausgezeichnete Arbeitsfähigkeit.

Wenn wir das Alter betrachten, sehen wir eine Abnahme der Arbeitsfähigkeit bei den jüngeren Altersgruppen und bei den älteren Altersgruppen, insbesondere 65+. Es ist nicht überraschend, dass die Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter abnimmt. Eine andere Untersuchung hat dieses Muster bereits gezeigt. [20] [7] Die Erklärung dafür ist, dass die Arbeitsfähigkeit der Älteren durch die Abnahme der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit und zunehmende gesundheitliche Probleme geringer wird.

Die Arbeitsfähigkeit hat drei Phasen. In der ersten Phase, wenn die Arbeitnehmer zwischen 23 und 31 Jahre alt sind, haben sie die höchste Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern, aber ihre Arbeitsfähigkeit nimmt leicht ab. Die zweite Phase zeigt, dass die Arbeitsfähigkeit der Arbeiter zwischen 31 und 49 Jahren relativ stabil ist. Arbeiter zwischen 49 und 65 Jahren haben im Durchschnitt eine abnehmende Arbeitsfähigkeit.

Auffallend ist der Anstieg der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern, die älter als 60 Jahre sind, im Jahr 2013, aber dieser Anstieg war 2019 nicht mehr sichtbar. Der Anstieg am Ende ist ein bekanntes Bild und wird auch als „Healthy Worker Effect“ bezeichnet. Der Effekt entsteht dadurch, dass der Anteil von gesunden beschäftigten Personen höheren Alters relativ höher ist, weil Personen mit (v.a. gesundheitlichen) Einschränkungen nicht mehr erwerbstätig sind. Dadurch erhöht sich die durchschnittliche Arbeitsfähigkeit der Befragten. Es ist bemerkenswert, dass 2019 kein Healthy-Worker-Effekt auftrat.

Abbildung 4: Arbeitsfähigkeit und Alter



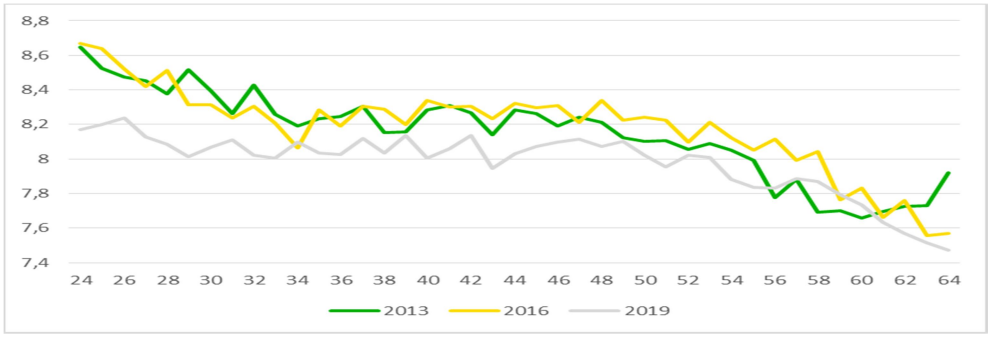
Quelle: basierend auf der WAI-Datenbank BoW

Durchschnittlicher WAI-Wert nach Alter und Art der Arbeit

Die Art der Arbeit und das Bildungsniveau beeinflussen die Arbeitsfähigkeit. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf internationalen Untersuchungen zum Baugewerbe und zu Reinigungskräften, also Tätigkeiten, die einen großen manuellen Anteil haben.

Die Gruppe der älteren Arbeitnehmer, die überwiegend körperlich anstrengende Tätigkeiten ausüben, hat am Ende ihres Arbeitslebens einen mäßigen Durchschnittswert. Angesichts der Beziehung zwischen Sterblichkeit und Arbeitsfähigkeit bedeutet dies, dass sie relativ früher sterben oder mit Behinderungen konfrontiert werden. Auffallend ist aber auch, dass bei den jüngeren Altersgruppen zwischen 2013 und 2019 ein Rückgang zu beobachten ist.

Abbildung 5: Durchschnittlicher WAI-Score per Alter und Art der Arbeit



Quelle: basierend auf der WAI-Datenbank BoW

Die Untersuchung von Berufsgruppen zeigt einen deutlichen Zusammenhang mit anstrengenden Berufen, insbesondere körperlicher Arbeit und Arbeitsfähigkeit.

- 33 % der Bauarbeiter mit schlechter Arbeitsfähigkeit gehen in die WIA- [Erwerbsunfähigkeits-] Rente. Bei einer mäßigen Arbeitsfähigkeit sind es 9 % und bei einer guten Arbeitsfähigkeit nur 1 % [1].

- Frühere Untersuchungen unter Bauarbeitern im Alter von 40 bis 60 Jahren zeigten, dass diejenigen mit schlechter Arbeitsfähigkeit eine mehr als 20-mal höhere Wahrscheinlichkeit hatten, innerhalb von zwei Jahren arbeitsunfähig zu werden [10][42].
- Drei Viertel der finnischen Reinigungskräfte [12], die in den Vorruhestand gehen, hatten in den vergangenen Jahren eine schlechte oder mäßige Arbeitsfähigkeit.

Diese Zahlen zeigen den Zusammenhang zwischen Arbeitsfähigkeit, Arbeitsunfähigkeit und Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt. Schlechte oder mangelhafte Arbeitsfähigkeit führt bei Bauarbeitern und Reinigungskräften häufiger zu Arbeitsunfähigkeit und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt.

Die großen Unterschiede in der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern mit körperlichen und geistigen Aufgaben und zwischen verschiedenen Bildungsniveaus werden auch in der WAI-Datenbank deutlich. Von den Personen mit niedrigem Bildungsniveau (bis einschließlich mittlerer allgemeiner Schulabschluss) haben 23,7 % (fast jeder Vierte!) eine schlechte bis mäßige Arbeitsfähigkeit, während der Anteil bei den höher Gebildeten 11,8 % beträgt.

Unterschiede gibt es vor allem zwischen den Befragten, die hauptsächlich körperlich anstrengende Arbeit verrichten und den Befragten, die hauptsächlich psychisch anstrengende Arbeit verrichten oder eine Kombination aus beidem. Von den Beschäftigten, die hauptsächlich körperlich anstrengende Arbeit verrichten, erwarten 77 %, dass sie diese in zwei Jahren nicht mehr ausüben können. Im Jahr 2013 waren es noch über 80 %.

Das Personal Radar

Das Personen-Radar wurde 2019 in den Niederlanden 1097 Mal eingesetzt, hauptsächlich im Sozial- und Bildungssektor. Deshalb ist es nicht repräsentativ für alle Sektoren in den Niederlanden.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Punktzahlen in allen Dimensionen um die Trennlinie zwischen ‚mäßig' und ‚gut' liegen. Die Dimensionen Gesundheit, Kompetenzen, Arbeit und Work-Life-Balance liegen knapp unter der Trennlinie und werden daher mit ‚mäßig' bewertet. Die Dimensionen Einstellung und Motivation sind die einzigen, die genau auf der Trennlinie liegen und daher gerade noch mit ‚gut' bewertet werden.

Der Work Scan

Im Jahr 2019 wurde der Work Scan 987 Mal in verschiedenen Sektoren eingesetzt, hauptsächlich jedoch im Metall- und Verwaltungssektor. Unter anderem aus diesem Grund ist er nicht repräsentativ für alle Sektoren in den Niederlanden.

Die Tabelle zeigt, dass in allen Gestaltungsbereichen 40-60 % Maßnahmen wünschenswert sind, präventiv oder sofort. Im Bereich der beruflichen Mobilität geben sogar 64,6 % an, dass (präventive oder sofortige) Maßnahmen erforderlich sind. In den Bereichen Gesundheit, Lebensstil und Arbeit geben ebenfalls mehr als 50 % an, dass (präventive oder sofortige) Maßnahmen erforderlich sind. Auffällig ist, dass es im Bereich Lebensstil eine deutliche Spaltung gibt: 49,7 % meinen, dass kein Handlungsbedarf besteht und 50,3 % meinen, dass jetzt gehandelt werden muss. Keine/r der Befragten ist der Meinung, dass präventiv gehandelt werden sollte.

[42] Siehe auch die Studie von Liira et.al. Diese finnische Studie unter Bauarbeitern im Alter zwischen 40 und 65 Jahren zeigt, dass Arbeiter mit schlechter Arbeitsfähigkeit ein 10-fach höheres Risiko haben, innerhalb von vier Jahren arbeitsunfähig zu werden (Liira et al., 2002).

Abbildung 6: Ergebnisse Work Scan 2019

Gestaltungsbereich	Keine Maßnahmen	Präventive Maßnahmen	Sofort-maßnahmen
Gesundheit	45,5 %	11,4 %	43,1 %
Lebensstil	49,7 %	0 %	50,3 %
Arbeit	47,8 %	14,3 %	37,9 %
Work-Life Balance	55,4 %	23,7 %	20,9 %
Bildung/ Weiterbildung	56,8 %	14,5 %	28,7 %
Berufliche Entwicklung	61,6 %	14,7 %	23,7 %
Berufliche Mobilität	35,4 %	26,7 %	37,9 %
Selbstständigkeit	56,8 %	23,2 %	20,0 %

Quelle, basierend auf Daten von BoW

Neuere wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeitsfähigkeit

Aufgrund der Verfügbarkeit der WAI-Datenbank gibt es in den Niederlanden eine ganze Reihe von Studien zur Arbeitsfähigkeit. Es gibt einige kritische Anmerkungen zum WAI, aber das Ergebnis der meisten Untersuchungen zeigt, dass es ein nützliches Instrument ist, um die Arbeitsfähigkeit einer Person kurzfristig vorherzusagen. [5]

Ein Teil der Forschung konzentriert sich auf die physischen Determinanten der Arbeitsfähigkeit. Die meisten davon befassen sich mit den individuellen Charakteristika Lebensstil- und Gesundheitsfaktoren sowie den Arbeitsbedingungen, die mit der Arbeitsfähigkeit zusammenhängen. Die Assoziationen mit schlechter Arbeitsfähigkeit sind am stärksten bei ungünstigen physischen und psychosozialen Arbeitsbedingungen. [21]

Analysen zum Einfluss von Adipositas auf die Arbeitsfähigkeit bei Beschäftigten mit hoher und niedriger körperlicher Arbeitsbelastung zeigen, dass Menschen mit Übergewicht und hohen körperlichen Arbeitsanforderung eine niedrigen oder mäßigen Arbeitsfähigkeit haben. Andere Untersuchungen konzentrieren sich auf den Einfluss von Volkskrankheiten und lebensstil- und arbeitsbezogenen Faktoren auf Krankenstand und Arbeitsfähigkeit. Basierend auf einer Analyse von 8.364 niederländischen Angestellten im Gesundheitswesen lautet die Kernaussage, dass sowohl häufige Krankheiten als auch ungünstige arbeitsbezogene Faktoren (wie hohe Arbeitsanforderungen, geringe Arbeitsautonomie, geringe Belohnung) am stärksten mit geringer Arbeitsfähigkeit und Krankenstand assoziiert sind. [4][20][18] [19]

Eine andere Forschungslinie befasst sich mit arbeitsbezogenen und individuellen Faktoren in ihrem Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Es gibt eine interessante ‚ältere' Längsschnittstudie (2009) zu den Auswirkungen von arbeitsbezogenen und individuellen Faktoren auf den Work Ability Index. Eine der Schlussfolgerungen ist, dass in Programmen, die auf den Erhalt und die Förderung der Erwerbsbeteiligung abzielen, Interventionen auf die körperliche Arbeitsbelastung, eine schlechte physische Arbeitsumgebung und psychosoziale Anforderungen sowie auf Lebensstilfaktoren, insbesondere körperliche Aktivität in der Freizeit und Körpergewicht, ausgerichtet sein sollten. Die Studie zeigt auch, dass ein höheres Alter in Kombination mit einem Mangel an Freizeit- und körperlicher Aktivität sowie einer hohen körperlichen Arbeitsbelastung mit einer verminderten Arbeitsfähigkeit assoziiert war. [2]

Eine dritte Forschungslinie befasst sich mit Fragen zur Arbeitsfähigkeit als Determinante für Produktivitätsverlust, Leistungen bei Arbeitsunfähigkeit, Gesundheitsvorsorge und der Absicht, das Unternehmen zu verlassen. Der generelle Nachweis ist hinlänglich erbracht; auf individueller Ebene ist der prognostische Wert des Arbeitsfähigkeitsindex aufgrund einer geringen Spezifität allerdings nur eingeschränkt aussagekräftig. Ein Beispiel dafür ist die Studie von Reeuwijk u.a. über den prognostischen Wert des WAI zur Identifizierung von Arbeitnehmern mit einem Risiko für krankheitsbedingte Fehlzeiten. Interessant ist die Schlussfolgerung, dass der WAI eine angemessene Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen Kategorien von krankheitsbedingter Abwesenheit zeigt und dass er zwar eine hohe Spezifität, aber eine geringe Sensitivität hat. Nicht alle Arbeitnehmer mit einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit werden durch einen niedrigen Arbeitsfähigkeitsindex identifiziert. Daher sind zusätzliche Faktoren erforderlich, um Arbeitnehmer mit dem höchsten Risiko für einen längeren Krankenstand besser zu identifizieren. [17]

Job-Kontrolle

Mangelnde Kontrolle über die Arbeit ist das Thema einiger Untersuchungen, die deutlich zeigen, wie bedeutend Handlungsautonomie für die Arbeitsfähigkeit ist. Basierend auf einer Studie mit mehr als 10.000 Beschäftigten in 49 niederländischen Unternehmen wurde gezeigt, dass im Vergleich zu Arbeitnehmern mit einer ausgezeichneten Arbeitsfähigkeit Personen mit einer schlechten Arbeitsfähigkeit die Wahrscheinlichkeit eines Produktivitätsverlusts bei der Arbeit haben, der 5,5-mal höher ist; bei einem mäßigen WAI-Wert beträgt die Wahrscheinlichkeit das 3,5-fache, bei einem Wert in der Kategorie gut immerhin noch das 2,0-fache. Die Wahrscheinlichkeit eines Produktivitätsverlusts bei der Arbeit ist bei Arbeitnehmern mit mangelnder Kontrolle über die Arbeit, geringer Kompetenz und hohen Arbeitsanforderungen ebenfalls höher. Diese Ergebnisse können Arbeitgebern helfen, Produktivitätsverlust zu verhindern.[43]

6. Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene

In einer kürzlich erschienenen Übersichtsstudie von Osagie et al. [15] wird argumentiert, dass eine ganzheitliche Personalpolitik (Human Resource Management – HRM), die auf eine nachhaltige Beschäftigung abzielt, auf drei Ebenen angelegt sein sollte. [7]

Mikro-Ebene

Viele der individuellen Faktoren (Alter, Bildung etc.) können vom HRM für eine Politik genutzt werden, die auf die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in den verschiedenen Lebensphasen abzielt. Der Kern ist die Durchführung einer gezielten lebensphasenorientierten Personalpolitik für jeden einzelnen Beschäftigten.

Diese Art von Politik konzentriert sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten in ihrer jeweiligen Lebensphase und die physische und psychische Belastbarkeit, aber auch auf die persönliche Situation (z. B. die häusliche Situation und die Verteilung der Kinderbetreuung). Speziell diese Art der Personalpolitik bietet älteren Beschäftigten mit besonderen Bedürfnissen die Möglichkeit, bis zum Erreichen des normalen Rentenalters weiterzuarbeiten. Zusätzlich zu den oben genannten Regelungen handelt es sich auch um eine HRM-Politik, die auf lebensstilfördernde Maßnahmen abzielt, da der WAI auch deutliche Zusammenhänge zwischen den Auswirkungen körperlicher Aktivitäten auf die Arbeitsfähigkeit zeigt. Osagie et al. kommen weiter zu dem Schluss, dass eine gut durchgeführte integrierte

[43] Van den Berg, Robroek, Plat, Koopmanschap, Burdorf (2011)

HRM-Politik auf der Mikroebene, die auf die Stärkung der psychischen und physischen Belastbarkeit von Individuen abzielt, auch zu den strategischen und wirtschaftlichen Zielen von Organisationen auf der Meso-Ebene beitragen wird.

Meso-Ebene

Maßnahmen auf der Meso-Ebene dienen der Verringerung der Arbeitsanforderungen und der Veränderung der Arbeit selbst (Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen usw.), also Maßnahmen, die die Arbeitsautonomie, den Aufgabeninhalt, die Arbeitszeiten, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsbeziehungen sowie Möglichkeiten der Weiterbildung verbessern oder beeinflussen. Alle Studien betonen die Wichtigkeit von lebenslangem Lernen. In der Praxis sehen wir aber noch zu sehr eine rein funktionsorientierte Interpretation von Weiterbildung. Die Untersuchungen von Osagie, aber auch von vielen anderen, zeigen, dass eine breitere Idee von Training notwendig ist, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und in die Beschäftigungsfähigkeit zu investieren. Ein entwicklungsorientierter Ansatz ist notwendig, um Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig zu antizipieren.

Makro-Ebene

Auf der Makroebene plädieren die Forscher dafür, die Prädiktoren der Erwerbsbeteiligung in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit abzubilden, z. B. eine geringere Erwerbsbeteiligung, eine Frühverrentung (siehe Osagie et al., S. 41, sowie Studien von Wagenaar et al. [24]). Darüber hinaus geht es um Sektor übergreifende Maßnahmen, um z. B. die intersektorale Mobilität zu fördern und Maßnahmen zu beseitigen, die sich zwischen den Sektoren unterscheiden und ein Hindernis für einen Wechsel in einen anderen Sektor darstellen können. Beispiele hierfür sind individuellere Weiterbildungsbudgets der Arbeitnehmer selbst, unabhängig von dem Sektor, in dem sie arbeiten. Diese Art von Maßnahmen erfordert einen nationalen Ansatz und die Entwicklung von nationalen Arbeitsmarktinstrumenten mit den Organisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

7. Bildungs- und Beratungsaktivitäten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit wird an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen gelehrt. Die Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) ist aufgrund des Wirkens von Prof. Dr. A. De Lange besonders bemerkenswert. An der HAN sind der WAI und das Konzept der Arbeitsfähigkeit u.a. Teil der Ausbildung für strategisches Personalmanagement. Dort bieten auch BoW-Beschäftigte Einführungskurse an. HAN-Studenten absolvieren auch ein Praktikum bei BoW und sind an der Bearbeitung der Ergebnisse des WAI beteiligt.

Außerdem bietet Blik op Werk Einführungskurse für Lizenznehmer nach dem Prinzip „Train the Trainer“ an. Die Trainingskurse zielen darauf ab, die verschiedenen Instrumente methodisch anwenden zu können und nach den WAI-Regeln zu arbeiten. Für die Instrumente und Methoden, die Blik op Werk auf dem Gebiet der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit verwaltet, garantiert Blik op Werk die Qualität.

Es gibt eine Grundausbildung für den WAI und eine weiterführende, vertiefende Ausbildung für die verschiedenen Instrumente. Um eine Lizenz zu erhalten, müssen die Lizenznehmer ein Training absolvieren. Das ist notwendig, um die Qualität zu garantieren und um möglichst viele Ergebnisse aus den WAI-Umfragen zu erhalten. Es gibt Schulungen für den WAI, Personal & Company Radar, Work Scan und Motivational Interviewing. BoW und die Lizenznehmer bilden ein Lernnetzwerk, in dem Ergebnisse ausgetauscht und die Ergebnisse des WAI diskutiert werden.

8. Beispiele für gute Praxis bei der Anwendung von Programmen Beschäftigte und Arbeitslose

Im Folgenden werden Interventionen dargestellt, die auf das Problem des Alterns abzielen und auf der Grundlage des WAI von spezialisierten privaten Unternehmen entwickelt wurden, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern (die so genannten arbo-diensten). Generell gilt: Der WAI ist die Grundlage für diese Interventionen. Der WAI wurde speziell für bestimmte Zielgruppen und Unternehmen, aber auch für Einzelpersonen weiter ausgebaut, ergänzt und weiterentwickelt. Ein Beispiel dafür sind die Module von Prevendnet, einer Firma, die Personalverantwortlichen von Unternehmen hilft, gezielte Interventionen zu entwickeln. Eine Reihe von Modulen wurde dem WAI hinzugefügt, mit dem „Happiness-Meter" [Zufriedenheits- oder Glücksmesser] als letzter Beilage. Dies ist eine interessante Ergänzung, besonders in Zeiten von Corona. Darauf aufbauend wurde ein spezieller „HumanCapital-Monitor" entwickelt, der aus einem Fragebogen besteht, der einzelnen Beschäftigten gezielte Empfehlungen gibt, wie sie ihre Arbeitsfähigkeit entwickeln und engagiert bleiben können.

Ein weiteres Beispiel ist der Fokus auf Gesundheit in Kombination mit nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit durch Übungsarbeit (Bewegen wirkt). Auch hier ist die Basis der Arbeitsfähigkeitsindex, ergänzt um Untersuchungen zu Arbeitsbedingungen und Lebensstilfaktoren. Validierte Fragebögen können für Unternehmen ergänzt werden, um die Untersuchung und Beratung so spezifisch wie möglich zu gestalten. Der gesundheitsorientierte Ansatz gilt natürlich auch für Arbeitssuchende und nicht nur für die, die beschäftigt sind. Der Ansatz ist eine Kombination aus arbeitsplatzbezogenen Interventionen und individueller Beratung zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit. Das Schlüsselwort ist Vitalität.

„Immens advies" hat das Online-Instrument „Informens" entwickelt, mit dem der Lebensstil, die Gesundheit, die Fitness und damit die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten abgebildet werden kann. Der daraus abgeleitete „Net Employability Score" (NES) soll ein Bild über die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit einer Organisation liefern. Der NES ist mit einem Dashboard verknüpft, das Führungskräften auf einen Blick einen Einblick in den Zustand der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten ihrer Abteilung geben soll. Informens basiert ebenfalls auf wissenschaftlich validierten Fragebögen und bildet auch die Kosten für Fehlzeiten und unzureichende Arbeitsfähigkeit ab.

Ein letztes Beispiel ist der Fokus auf Absentismus. Dies ist der klassische Ansatz von Arbeitsschutzdiensten, die ursprünglich auf Fehlzeiten und damit auf Prävention ausgerichtet waren. Der WAI ist eine wichtige Quelle für diesen Ansatz, um die Ausfallwahrscheinlichkeit anzuzeigen und gezielte Interventionen zu organisieren. Der WAI wird oft in Kombination mit periodischen medizinischen Untersuchungen eingesetzt. Auch hier liegt der Fokus auf der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit.

Literatur

[1] Alavina., SM., Van den Berg, TI., Van Duivenbooden, C., Elders., LA., Burdorf, A., Impact of work-related factors, lifestyle and work ability on sickness absence among Dutch construction workers. Scandinavian Journal Work Environmental Health, 2009, 35, pp 325–333, [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19554244/

[2] Van den Berg, T.I., Elders L.A.,, de Zwart B.C., Burdorf A., The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. Occup Environ Med 2009; 66:211-20. [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19017690/

[3] Van den Berg, T.I., Robroek, S.J., Plat, J.F., Koopmanschap, M.A., Burdorf, A., The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work. Int Arch Occup Environ Health 2011; 84:705–12, [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20953622/

[4] Van den Berg, S., Burdorf, A, Robroek, S.J.W., Associations between common diseases and work ability and sick leave among health care workers. Int Arch Occup Environ Health 2017; 90:685–693; [viewed 01-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28550420/

[5] Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaal, W., Bultmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J., Onderzoeksrapport 'Duurzame Inzetbaarheid van de Oudere Werknemer: stand van zaken, UMCG, Groningen, 2012 [viewed 01-21]. Available from: http://www.academia.edu/2678578/Duurzame_inzetbaarheid_van_de_oudere_werknemer_stand_van_zaken.

[6] De Lange, A., and Laurier, J., De uitdaging van langer doorwerken. Vanuit het perspectief van werkvermogen. PW Whitepaper 2017, [viewed 02-21]. Available from: http://www.blikopwerk.nl

[7] De Lange, A.H., Van der Heijden, B., Een leven lang inzetbaar. Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen, Alphen aan de Rijn, 2016. ISBN 95789462153639.

[8] Detaille. S., De Lange, A.H., Fit for the future. Toekomstbestendig HRMbeleid, Alphen aan den Rijn, 2018. ISBN 9789462156081.

[9] De Swaan, A, Zorg en de Staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de Nieuwe Tijd, Amsterdam, 1993. ISBN 9035106857.

[10] De Zwart, B.C.H., Frings Dresen, M.H.W., Van Duivenbooden, J.C., Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. Occupational medicine, 52 (4), June 2002, 177–181, [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/ doi: 10.1093/occmed/52.4.177

[11] Frey, C.F., and M. Osborne, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization, Oxford 2013, [viewed 02-21]. Available from: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf?link=mktw

[12] Hopsu, L., Ranta, R., Louhevaara, V., Percieved work ability and individual characteristics as predictors for early exit from working life in professional cleaners., International Congres Series, 2005, 1280, pp 84–88. [viewed 02-21]. Available from: Https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.03.062

[13] Kooij, T.A.A., Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten, Tijdschrift voor HRM, 4, 2010, pp. 37–50, [viewed 02-21]. Available from: https://tijdschriftvoorhrm.nl

[14] Kuijpers, I., and Schrage, P., Squaring the circle. Unemployment insurance in the Netherlands from wage bargaining instrument to compulsory legislation, 1861-1949, pp. 83–92 in: Knotter, A., Altena, B. and Damsma, D. (eds), Labour, social policy and the welfare state, Amsterdam 1997. ISBN 90.6861.120.8

[15] Osagie, E., Wielenga, Meijer, E. E.G.A., Detaille, S., De Lange, A.H., Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties, in Tijdschrift voor HRM, Editie 1, 2019, pp 26–57, viewed january 2021, [viewed 01-21]. Available from: https://tijdschriftvoorhrm.nl

[16] Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Van Veldhoven, M.J.P.M., (2018), Human Resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: a review of quantative studies, Human Resource Management Review, 9.7.2018, 1053-4822, pp. 336–352, [viewed 02-21]. Available form: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002

[17] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Niessen, M.A.J., Kraaijenhagen, R.A., Vergouwe, Y., Burdorf, A., The Prognostic Value of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. PLoS One 2015;10:e0126969, [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26017387/

[18] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Hakkaart, L., Burdorf, A.,(2014), How work impairments and reduced work ability are associated with health care use in workers with musculoskeletal disorders, cardiovascular disorders or mental disorders. Journal Occupational Rehabilitation 2014;24:631-9. [viewed 02-21] Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24390780/

[19] Rongen, A., Robroek, S.J.,W. Van der Heijden, B.I., Schouten, R., Hasselhorn, H.M., Burdorf, A., Influence of work-related characteristics and work ability on changing employer or leaving the profession among nursing staff. Journal Nurs Management, 2014;22:1065-75. [viewed 01-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nh.gov/23941401

[20] Rongen, A., Robroek, SJW., Schaufeli, W., Burdorf. A., The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. Journal Occupational & Environmental Medicine, 2014, 892–897,[viewed 01-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099418/

[21] Tonnon, S.C., Robroek, S.J.W., Van der Beek, A.J., Burdorf, A., Van der Ploeg, H.P., Caspers. M., Proper, K.I., Physical workload and obesity have a synergistic effect on work ability among construction workers. Int Arch Occup Environ Health 2019;92:855-864. [viewed 02-21]. Available from: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30941545/

[22] Tuomi, K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L, Tulkki A., Work ability index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1998. ISBN 951-802-186-4.

[23] Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg, Den Haag 2005, www.overheid.nl>publicaties>officiele publicaties> 26-042005, dossier.nr. 29389, nr. 5.

[24] Wagenaar A.F., Kompier, M.A., Houtman, I.L., van den Bossche, S.N., Taris, T.W., Who gets fired, who gets re-hired: the rol of workers contract, age, health, work ability, performance, work satisfaction and employee investments. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88(3), 2015, pp 321–334 [viewed 01-21]. Available from: https://europepmc.org/article/med/25047980 DOI: 10.1007/s00420-014-0961-6 PMID: 25047980

[25] http://www.blikopwerk.nl, see for the WAI: Dienstverlener

[26] Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS:

https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1609248634273

[27] https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82914NED/table?ts=1608133463519

[28] https://data.overheid.nl/ dataset/71157ned/table/CBS Ondernemingsklimaat; vergrijzing, ontgroening internationaal vergeleken, 2000–2050

Slowakische Republik

Slowakische Republik

1. Beschreibung der Partnerorganisation Slovenská asociácia age managementu, o.z.

Slovenská asociácia age managementu, o.z. (SAAM) ist der Slowakische Verband für Altersmanagement. Er wurde in den Jahren 2016 und 2017 durch den Zusammenschluss von Experten im Bereich der Erwachsenenbildung gegründet, die bereits aus verschiedenen kleineren nationalen und internationalen Projekten über Erfahrungen im Bereich des Altersmanagements verfügten.

Die Mission des Vereins ist es, Organisationen (juristische) und natürliche Personen) zu vernetzen, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit auf freiwilliger und professioneller Basis mit dem Thema Altersmanagement befassen und dieses unterstützen.

Das Ziel des Vereins ist es, sich aktiv im Bereich der Humanressourcen zu engagieren, Organisationen und ihren Beschäftigten zu helfen, sich auf die Veränderungen vorzubereiten, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind, und die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der slowakischen Wirtschaft zu unterstützen.

Die Zwecke des SAAM sind in erster Linie:

- eine Änderung der Einstellung gegenüber dem Altern und den Kampf gegen Altersstereotype und Altersdiskriminierung zu fördern,
- das Prestige und die Autorität des Konzepts des Altersmanagements zu erhöhen
- die Zusammenarbeit mit relevanten Stellen auf nationaler und internationaler Ebene im Bereich des Erfahrungsaustausches und der Übernahme von Beispielen guter Praxis zu entwickeln,
- Organisation und Durchführung von Konferenzen, Schulungen und Diskussionsforen zur Förderung des Bewusstseins – gegenseitiger Austausch von Informationen und Erfahrungen, Pflege von fachlichen und persönlichen Kontakten zwischen dem Verband und anderen Organisationen sowie Zusammenarbeit mit den Medien.

2. Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit

*[Die Entwicklung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit in der Slowakei wurde von den Verfasserinnen und Verfassern nicht explizit vorgenommen, sondern ist in anderen Textteilen integriert. Anm. d. Übersetzer*in]*

3. Demographische Situation und Trendeinschätzung

Die Überalterung eines Teils der Weltbevölkerung, die bereits seit einigen Jahrzehnten zu beobachten ist, ist auch in der Slowakei präsent. Die Europäische Union, in der auch die Slowakei Mitglied ist, ist als eine der alternden Regionen einstufen. Die EU ist jedoch kein homogenes Gebilde und wir können nationale Unterschiede in Bezug auf die Alterszusammensetzung der Bevölkerung und die Dynamik der Bevölkerungsalterung feststellen. Die Rangfolge der einzelnen Länder mit der ältesten Bevölkerung ändert sich ständig. Die ältesten Bevölkerungen, die derzeit von Schweden angeführt werden, werden um das Jahr 2050 allmählich von Ländern wie Portugal, Griechenland und Spanien abgelöst, und sollten sich die nicht so ermutigenden Prognosen erfüllen, könnte die Slowakei um das Jahr 2080 an die Spitze kommen.

„Laut der Eurostat-Prognose EUROPOP 2013 soll der Anteil der älteren Bevölkerung in der EU 28 von heute 18,2 % bis zum Jahr 2050 auf 28,1 % (davon 10,9 % Menschen über 80, was eine Verdoppelung

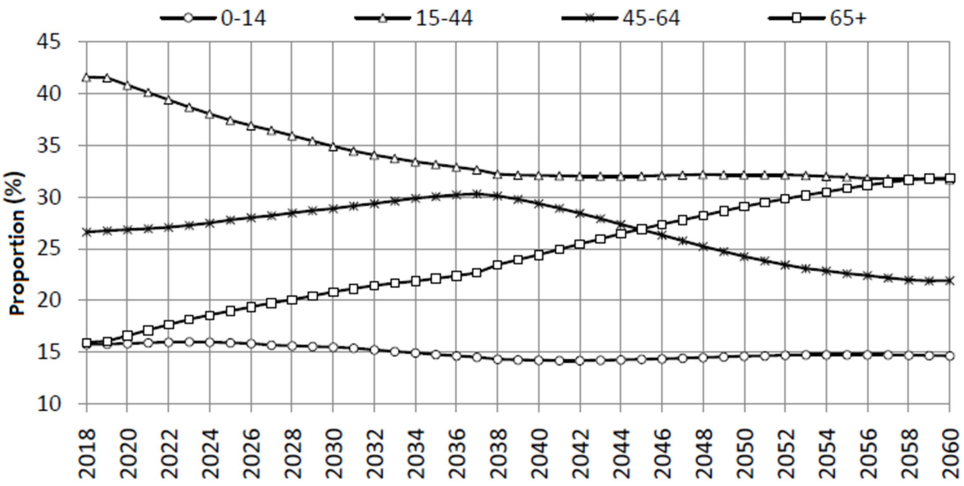
bedeutet) und bis zum Jahr 2080 auf 28,7 % (davon 12,3 % Menschen 80+) steigen. Wie wir sehen können, sagt die Prognose eine gewisse Stabilisierung in der Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung nach 2050 voraus; der größte Anstieg des Anteils der älteren Bevölkerung zwischen den Dekaden sollte zwischen 2020 und 2030 stattfinden, wenn die Dynamik des Anstiegs des Anteils der älteren Bevölkerung ihren Höhepunkt erreicht (ein Anstieg von 3,5 pp [Prozentpunkten]).“ [1]

In diesem Kapitel werden wir uns vor allem mit den Trends und Prognosen für die Veränderungen in der demografischen Bevölkerungsstruktur beschäftigen. Die Einteilung der Bevölkerung nach ihrem kalendarischen Alter unterscheidet die Hauptgruppen

- prä-produktiv - die Periode der Kindheit und Jugend (0-14 Jahre),
- produktiv - die Periode des Erwachsenenalters, der reproduktiven und wirtschaftlichen Aktivität (15-64 Jahre),
- post-produktiv – oft die Periode der wirtschaftlichen Passivität (65 Jahre und älter).

"Die wichtigsten demografischen Trends in der Slowakei bis 2060 sind ein Bevölkerungsrückgang, der mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten wird, und eine intensive Alterung der Bevölkerung, die in den nächsten Jahrzehnten unumkehrbar sein wird. Bei der produktiven Bevölkerung ist bis 2060 ein dramatischer Rückgang zu erwarten, bei der postproduktiven Bevölkerung hingegen ein dramatischer Anstieg. Im Zeitraum von 2017 bis 2060 wird die Zahl der Menschen im Alter von 15 bis 64 Jahren um ca. 970.000 abnehmen und die Zahl der Menschen im Alter von 65 Jahren und mehr wird um ca. 760.000 (86 %) zunehmen." [2]

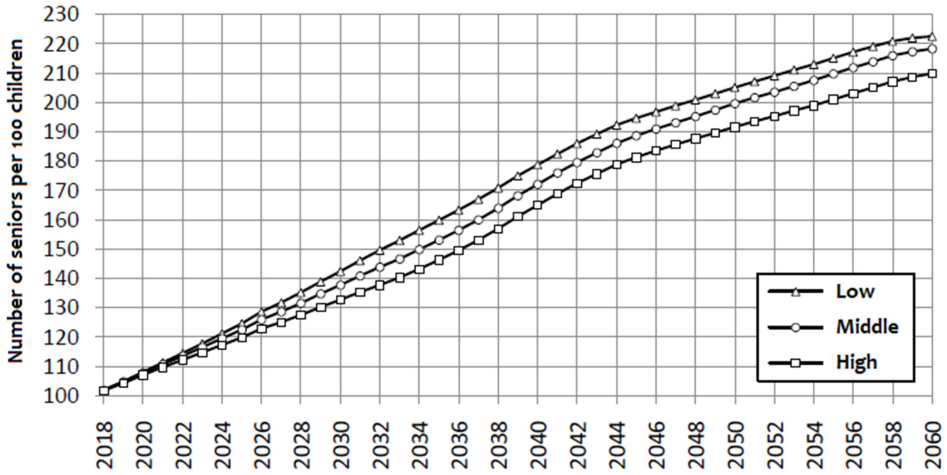
Abbildung 1: Prognose der der Bevölkerungsentwicklung in der Slowakei bis 2060 nach Altersgruppen



Quelle: Infostat

Diese Veränderungen spiegeln sich auch deutlich im Alterungsindex wider. Er stellt die Anzahl der Menschen im postproduktiven Alter pro 100 Menschen im präproduktiven Alter dar. Die Slowakei gehört zu den Ländern mit der dynamischsten Veränderung des Alterungsindexes. Während wir im Jahr 2011 noch zu den Ländern mit dem größten Bevölkerungsanteil im präproduktiven Alter im Verhältnis zum postproduktiven Alter gehörten (Verhältnis 100:80), sind wir im Jahr 2020 bereits auf dem Niveau von 100:108. Im Jahr 2060 werden wir voraussichtlich an der Spitze der Länder mit dem schlechtesten Alterungsindex stehen (Verhältnis 100:220), was mehr als eine Verdoppelung gegenüber 2020 bedeutet.

Abbildung 2: Prognose der Entwicklung des Alterungsindexes in der Slowakei bis 2060



Quelle: Infostat

Der Alterungsindex ist der beste Indikator für die Notwendigkeit und Relevanz der Themen Alters- und Arbeitsfähigkeitsmanagement.

"Die Lebenserwartung bei der Geburt lag 2017 bei 77,3 Jahren, ein Anstieg von vier Jahren im Vergleich zum Jahr 2000, aber immer noch fast vier Jahre unter dem EU-Durchschnitt (80,9 Jahre)." [3]

Die Zahl der gesunden Lebensjahre ist ein Indikator, der die Lebensqualität im Alter grundlegend bestimmt. Laut der SHARE-Erhebung 2017 aus den Eurostat-Datenbanken liegt die Slowakei deutlich unter dem EU-Durchschnitt der gesunden Lebensjahre im Alter von 65 Jahren zurück: von durchschnittlich 17,4 Jahren werden voraussichtlich nur 3,9 Jahre in guter Gesundheit und 13,5 Jahre in Krankheit erlebt; zum Vergleich die Daten im EU-Durchschnitt: 19,9 Jahre, davon 10 Jahre in guter Gesundheit und 9,9 in Krankheit.

4. Gesetzlicher Rahmen und strategische Dokumente

In der Slowakei wird der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ ausschließlich mit Gesundheit assoziiert wird. Arbeitsfähigkeit als Konzept und als Grundbaustein des Altersmanagements ist unbekannt. Stattdessen sind Begriffe wie „veränderte Arbeitsfähigkeit“, „mangelnde Leistungsfähigkeit“ und „Arbeitsunfähigkeit“ vorherrschend.

Die eindeutige Assoziation und Tendenz, die Arbeitsfähigkeit ausschließlich durch die Linse der Gesundheit wahrzunehmen, zeigt sich am besten darin, dass der Begriff „Arbeitnehmer mit veränderter Arbeitsfähigkeit“ im Arbeitsgesetzbuch durch den Begriff „Arbeitnehmer mit einer Behinderung“ ersetzt wurde [4].

Das Arbeitsgesetzbuch erkennt die Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers erst ab dem Zeitpunkt an, in dem die Sozialversicherungsanstalt gemäß dem Gesetz über Sozialleistungen [5] einen Bescheid ausstellt, dass der Arbeitnehmer eine Behinderung hat. Danach ist der Arbeitgeber verpflichtet, „den Arbeitnehmer mit einer Behinderung an einer geeigneten Stelle zu beschäftigen und ihm zu ermöglichen, die erforderlichen Qualifikationen durch Schulung oder Ausbildung zu erlangen, sowie die Verantwortung für seine Entwicklung zu übernehmen. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber verpflichtet, Bedingungen zu schaffen, damit der Arbeitnehmer sinnvoll arbeiten kann, und die Ausstattung des Arbeitsplatzes so zu verbessern, dass er möglichst die gleichen Arbeitsergebnisse wie andere Arbeitnehmer erzielen kann, und ihm die Arbeit so leicht wie möglich zu machen“ (Arbeitsgesetzbuch). In allen anderen Abschnitten

spricht das Arbeitsgesetzbuch nur die Merkmale der Arbeitsunfähigkeit an. Das Arbeitsgesetzbuch hat einen dominanten Einfluss nicht nur auf das Arbeitsleben im produktiven Alter, sondern auch auf die Lebensqualität im Alter selbst, einschließlich der Durchführung von Bildungsaktivitäten, die auf die Vorbereitung auf das Alter und das Altern am Arbeitsplatz abzielen. Die altersgerechten Arbeitsbedingungen, die Beziehungen zwischen den Generationen und die Einstellung der Unternehmensleitung zur Beschäftigung älterer Menschen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand und die (positiven und negativen) Folgen in der postproduktiven Lebensphase.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden in der Slowakei durch die nationale und die EU-Gesetzgebung definiert; ihre Durchsetzung wird von der Nationalen Arbeitsinspektion überwacht. Diese erklärt auf ihrer Website, dass es für eine effektive Anwendung von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Arbeitsschutzes durch die Arbeitgeber notwendig ist, die folgenden Prinzipien in der Praxis anzuwenden:

- Die Vorbeugung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten hat Vorrang vor der Entschädigung bei Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie vor der Rehabilitation zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit nach einem Unfall oder im Falle einer Berufskrankheit,
- die berufliche Rehabilitation hat Vorrang vor der vorzeitigen Entlassung von Arbeitnehmern aus dem Arbeitsverhältnis aufgrund von Unfähigkeit zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben,
- Sicherstellung einer professionellen und effektiven Durchführung der Arbeitsinspektion, Aufsicht und gewerkschaftlichen Kontrolle über die Einhaltung der Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes,
- Förderung einer aktiveren Beteiligung der Arbeitnehmer an der Verbesserung des Arbeitsschutzes an ihrem Arbeitsplatz, insbesondere bei der Bewertung, Vorbeugung und Bewältigung der Risiken von Gesundheitsschäden,
- Durchsetzung einer konsequenteren Nutzung von Vereinbarungen des sozialen Dialogs für die Zwecke des Arbeitsschutzes,
- Beachtung der Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer, um langfristige Maßnahmen zu fördern, die der Erhaltung ihrer Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit dienen,
- verstärkte Aufmerksamkeit für Schulabgänger, um ihnen fachliche Informationen zu vermitteln, die für die wirksame Anwendung von Arbeitsschutzmaßnahmen an ihrem Arbeitsplatz erforderlich sind, wobei der Schwerpunkt auf der Vermeidung von Arbeitsunfällen liegt." [6]

In der Praxis konnten wir jedoch keine Instrumente identifizieren, die auf den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit abzielen, oder andere –Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die umfassend auf die anhaltenden und eskalierenden demografischen Veränderungen reagieren würden.

Eine weitere Einrichtung, die sich mit der Arbeitsfähigkeit befasst, ist die Abteilung für präventive Arbeitsmedizin und Toxikologie im Bereich des öffentlichen Gesundheitswesens. Sie nimmt unter anderem Aufgaben wahr die darauf abzielen, Gesundheitsschäden durch schädliche Arbeits- und Arbeitsplatzfaktoren zu verhindern, die Gesundheit der Beschäftigte zu verbessern, einen gesunden Lebensstil zu fördern und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu steigern.

Nationales Programm für Aktives Altern 2014–2020

Das Nationale Programm für aktives Altern (NPAS) [7] wurde in Zusammenarbeit mit allen relevanten Interessenvertretungen entwickelt, d.h. mit allen Fachministerien, dem Statistischen Amt der Slowakischen Republik, den regionalen Führungsgremien, dem Verband der Städte und Dörfer der Slowakei, dem Slowakischen Rentnerverband, dem Verband christlicher Senioren, dem Forum für

Seniorenhilfe, dem Gewerkschaftsbund der Slowakischen Republik, dem Verband der Anbieter sozialer Dienstleistungen in der Slowakischen Republik, dem Nationalen Arbeitgeberverband und dem Verband der Arbeitgeberverbände der Slowakischen Republik.

Das Programm reagiert auf die demografische Entwicklung. Es ist das erste nationale Dokument, das die Frage der Unterstützung des aktiven Alterns als ein Thema von öffentlichem Interesse und eine permanente politische Priorität als Chance für eine nachhaltige und bessere Entwicklung für alle anerkennt. Es umfasst ein breites Spektrum des menschlichen Lebens und damit die Vielfalt der Positionen und Beziehungen, in denen Menschen über 50 agieren können.

Aus der Perspektive der Vorbereitung auf das Alter und des Alterns konzentrieren wir uns auf Kapitel 6 ‚Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen'. In diesem Abschnitt werden auch die Themen Altersmanagement und lebenslanges Lernen älterer Menschen vorgestellt.

Altersmanagement (Unterkapitel 6.2.1)

Das Unterkapitel enthält vier spezifische Ziele mit Maßnahmen und Fristen für deren Umsetzung.

Ziel 1: Umwandlung des Seniorenausschusses in ein Beratungsgremium der Regierung der Slowakischen Republik zur Anpassung der öffentlichen Politik an den Prozess der Bevölkerungsalterung.

Ziel 2: Definieren von Altersmanagement und Erstellen von Altersmanagement-Richtlinien für Arbeitgeber (in der privaten und öffentlichen Verwaltung).

Ziel 3: Arbeitgeber (in der privaten und öffentlichen Verwaltung) motivieren, Altersmanagement zu implementieren, die Beschäftigung älterer Beschäftigter zu fördern und Beschäftigte zu motivieren, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben.

Ziel 4: Den Mindestumfang der notwendigen Altersmanagement-Richtlinien einschließlich eines Systems zur Überprüfung ihrer Umsetzung in der Praxis etablieren.

Lebenslanges Lernen (Unterkapitel 6.2.4)

Das NPAS argumentiert, dass der Nutzen von Bildung nicht nur in der Förderung einer aktiven Lebensweise älterer Menschen liegt, sondern auch im erhöhten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag älterer Individuen. Das Unterkapitel umfasst die folgenden sechs Ziele:

Ziel 1: Entwicklung neuer und Ausbau bestehender Möglichkeiten für die Bildung älterer Menschen zur Förderung ihrer aktiven Lebensweise und einer breiteren Einbindung in den Arbeitsmarkt mit dem Ziel der Verbesserung ihrer Lebensqualität.
Lebenslanges Lernen soll ein Umfeld schaffen, in dem eine Person ihre Qualifikationen während ihres gesamten Lebens erwerben und weiterentwickeln kann, wie es der aktuelle Stand des Arbeitsmarktes erwartet.

Ziel 2: Gesetzliche Verankerung der einzelnen Arten und Formen der Bildung älterer Menschen im Bildungssystem der Slowakischen Republik.
Um dieses Ziel zu erreichen, muss eine Gesetzgebung entwickelt werden, in der die Position der Institutionen, die Bildung für ältere Menschen anbieten, definiert.

Ziel 3: Finanzielle Absicherung der einzelnen Arten und Formen der Bildung älterer Menschen.
Zur Erreichung dieses Ziels sollten verstärkt finanzielle Mittel aus den Budgets der zentralen staatlichen Verwaltungsbehörden, der Universitäten, der Kommunalverwaltungen, der Städte und Gemeinden sowie Mittel der Europäischen Union eingesetzt werden.

Ziel 4: Definition eines Indikators für die wachsende digitale Kompetenz älterer Menschen, um deren digitale Kompetenz bei der Formulierung des neuen Programmzeitplans zu verbessern.
Das Ziel ist es, nicht nur Programme zur Förderung der digitalen Kompetenz zu entwickeln, sondern auch die Bedenken älterer Menschen im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnik zu berücksichtigen.

Ziel 5: Implementierung von Programmen zur Verbesserung der finanziellen Kompetenz älterer Menschen.
Der Ausbau der Berufsberatung für ältere Menschen kann zu einer besseren Orientierung beim Erwerb neuer, auf den Arbeitsmarkt ausgerichteter Kompetenzen beitragen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.

Ziel 6: Stärkung und systematische Entwicklung der Qualität der Ausbildung von Berufsberatern, die speziell mit älteren Menschen arbeiten.
Schaffung von Bildungsprogrammen, die auf die spezifische Ausbildung von Berufsberatern für die Arbeit mit älteren Menschen abzielen.

Nationales Programm für Aktives Altern 2021–2030 (NPAS II.)

Derzeit ist das NPAS-II-Dokument in Vorbereitung; es sollte ursprünglich der Sitzungsversammlung der Regierung der Slowakischen Republik schon im Dezember 2020 vorgelegt werden.

NPAS-II ist ein Dokument, das direkt auf dem Nationalen Programm für aktives Altern 2014-2020 (nachfolgend "NPAS-I") aufbaut und die Verpflichtungen der Regierung der Slowakischen Republik widerspiegelt, Fragen der Förderung des aktiven Alterns als ständige politische Priorität zu behandeln, die im Rahmen der Strategie des Aufbaus einer nachhaltigen Gesellschaft mit besseren Möglichkeiten für alle umgesetzt wird. Das Dokument ist in aktuellen Werten, Wissen und transnationalen politischen Rahmenbedingungen verankert, insbesondere bezogen auf die Herausforderungen, die sich der Slowakei aus der UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (2015) stellen, die in der vorgeschlagenen Vision und Entwicklungsstrategie der Slowakei bis 2030 skizziert wird. Das Dokument knüpft an die Erfahrungen aus der Vorbereitung, Umsetzung und Bewertung der Ziele und Maßnahmen von NPAS-I an und baut auf den Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren (Regierungsverwaltung, lokale Regierungen, öffentliche Institutionen, NGO-Sektor, akademischer und wissenschaftlicher Forschungssektor oder Medien) auf.

Basierend auf internationalen Erfahrungen und Empfehlungen und im Einklang mit aktuellen Praktiken ist das zukünftige NPAS-II auf drei Grundprinzipien aufgebaut:

a) die Vielfalt der Aktivitäten der Menschen zu respektieren, die im Rahmen der Strategie des aktiven Alterns unterstützt werden
b) Förderung des aktiven Alterns während des gesamten Lebenszyklus (d. h. nicht nur im höheren Alter)
c) Partizipation und gemeinsame Verantwortung der verschiedenen Akteure für die Initiierung, Vorbereitung, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung der Ziele und Maßnahmen des Programms.

Gesetz zur Arbeitsvermittlung

Das Gesetz über die Arbeitsverwaltung [8] definiert grundlegende Begriffe wie Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Arbeitssuchender usw. Des Weiteren werden die Instrumente der Arbeitsverwaltungen beschrieben, die zur Unterstützung und Hilfe bei der Suche nach und dem Wechsel von Arbeitsplätzen, der Besetzung freier Stellen und der Anwendung aktiver Arbeitsmarktmaßnahmen, die speziell auf die

Beschäftigung benachteiligter Arbeitssuchender ausgerichtet sind (zu dieser Kategorie gehören auch Personen über 50 Jahre), angewandt werden. Der vierte Abschnitt des Gesetzes konzentriert sich auf medizinische Bewertungsaktivitäten, die die Eignung von Arbeitssuchenden beurteilen. Eine aktive Arbeitsmarktmaßnahme bietet einen Rahmen für professionelle Beratungsdienste, Aus- und Weiterbildung für die Arbeitssuchenden oder Arbeitnehmer; dies schließt die Definition der anerkannten Kosten für Aus- und Weiterbildung für den Arbeitsmarkt und anderer Leistungen ein.

Das **Gesetz über lebenslanges Lernen** definiert dies als Lernen, bei dem die Weiterbildung auf dem in der Schule erreichten Bildungsniveau aufbaut. Es umfasst u.a.:

- die Akkreditierung von Weiterbildungsprogrammen,
- Regeln und Verfahren für die Zertifizierung und Anerkennung von Weiterbildungsergebnissen, die auf den Erwerb von Teil- und Vollqualifikationen abzielen,
- nationales Qualifikationssystem,
- Weiterbildungsinformationssystem,
- Monitoring- und Prognosesystem für den Bildungsbedarf der Weiterbildung,
- Sicherstellung der Einhaltung der Bedingungen für die Akkreditierung und der Einhaltung der Bedingungen für die Genehmigung zur Durchführung einer Prüfung zur Überprüfung der beruflichen Kompetenzen.

Nach § 4 Abs. 1 gehören zu den Arten, Formen und dem Umfang der Fortbildung:

a) berufliche Weiterbildung in einem akkreditierten Ausbildungsprogramm, das zur Ergänzung, Erneuerung, Erweiterung oder Förderung einer für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit erforderlichen Qualifikation führt,
b) Umschulung in einem akkreditierten Bildungsprogramm, die zu einer Teil- oder Vollqualifikation führt - die berufliche Kompetenz in einer oder mehreren Arbeitstätigkeiten in einem anderen Beruf als dem, für den die natürliche Person eine Qualifikation durch Schulbildung erworben hat,
c) Fortbildung in Bildungsprogrammen, durch die der Teilnehmer seine Qualifikation als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit nach besonderen Vorschriften ergänzt, erweitert, vertieft oder erneuert,
d) Freizeitbildung, staatsbürgerliche Bildung, Bildung der Senioren und andere Bildung, durch die der Teilnehmer seine Interessen erfüllt, am öffentlichen Leben teilnimmt und seine Persönlichkeit allgemein entwickelt.

5. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsfähigkeit

Die Frage der Arbeitsfähigkeit wird in der Slowakei nur unzureichend erforscht und hat in der akademischen Forschung nicht den Stellenwert, den sie verdient. Dies wird durch das Fehlen von ernsthaften Forschungsarbeiten belegt, die sich mit der Arbeitsfähigkeit befassen.

Für die Analyse von Forschungen und Schriften, die sich der Arbeitsfähigkeit widmen oder mit ihr in Zusammenhang stehen, haben wir verschiedene internationale Datenbanken genutzt (Scopus, WoS / CCC, google scholar), das Zentralregister für Abschluss- und Qualifikationsarbeiten und die veröffentlichten Berichte des Instituts für Arbeits- und Familienforschung, um Informationen über veröffentlichte Schriften zu erhalten.[44] [45] In den oben genannten Datenbanken haben wir unter anderem nach den

[44] Ein Register und Archiv aller Bachelor-, Diplom-, Dissertations-, Rigorosums- und Habilitationsarbeiten, die seit 2009 in der Slowakei verteidigt wurden, (https://crzp.cvtisr.sk/).

Stichworten "pracovná schopnosť/práceschopnosť a vekový manažment" auf Slowakisch und "age management" mit dem Begriff "Slovakia" auf Englisch gesucht. Viele Suchergebnisse behandelten die Arbeitsfähigkeit vorwiegend in einem gesundheitlichen Kontext, d. h. im Zusammenhang mit Krankheit, was einer der Säulen der Arbeitsfähigkeit entspricht (vgl. z. B. [23], [12]). Diese Studien werden in der vorliegenden Analyse nicht weiter berücksichtigt. Für die Zwecke unserer Arbeit haben wir nur solche Studien analysiert, die mit dem Thema des Projekts in Zusammenhang stehen.

Vraňaková et al. (2018) untersuchten in ihrem Beitrag mit dem Titel ‚Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management' das Altersmanagement in Industrieunternehmen in der Slowakei im Kontext des Bildungsniveaus verschiedener Generationengruppen.

Šukalová und Ceniga [12] stellen in der Zusammenfassung ihres Beitrags mit dem Titel ‚Diversity Management in Sustainable Human Resources Management fest, dass die Globalisierung die Vielfalt der Belegschaft (z. B. in Bezug auf Nationalität, Rasse, Geschlecht und Alter) fördert, mit der sich Unternehmensleitungen häufig auseinandersetzen müssen. Nach Ansicht der Autoren der Studie stärkt Diversity Management die soziale Verantwortung und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Autoren haben sich bei ihrer Untersuchung unter anderem auf die Wahrnehmung von Diversity Management durch das mittlere Management verschiedener slowakischer Organisationen konzentriert. Die Ergebnisse ihrer Untersuchung „zeigen den Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung und dem Diversity Management in Unternehmen; bei der Untersuchung der Wahrnehmung des Themas Diversity Management haben wir festgestellt, dass Diversity Management als Synonym für Antidiskriminierungsmaßnahmen verstanden wird. Unsere Untersuchung führte auch zu Empfehlungen für die Umsetzung von Diversity Management für die Nachhaltigkeit des Personalmanagements". [12].

Im Zentralregister für Abschluss- und Qualifikationsarbeiten haben wir uns ausschließlich auf Dissertationen und Habilitationsschriften konzentriert. Das Stichwort "work ability" bzw. "pracovná schopnosť/práceschopnost" taucht in einer Dissertation auf, die thematisch nicht dem Schwerpunkt unseres Projekts entspricht und deshalb von einer vertieften Analyse ausgenommen wurde. Das Stichwort "age management" bzw. "vekový manažment" wurde in zwei Dissertationen gefunden (Polakovičová, 2018; Spišáková, 2018).

Die Arbeit von Spišáková (2018) hat eine thematische Nähe zum vorliegenden Projekt. Die Autorin hat festgestellt, dass die untersuchten Unternehmen

- kein Altersmanagement einführen,
- Bewerber unter 45 Jahren bei der Einstellung bevorzugen,
- die besonderen Bedürfnisse von Arbeitnehmern über 45 Jahren bei der Aus- und Weiterbildung nicht berücksichtigen,
- ihren Beschäftigten nur die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen anbieten,
- weder das Alter der Beschäftigten noch die Erfüllung ihrer Bedürfnisse bei der Beschäftigtenbetreuung berücksichtigen,
- die Flexibilität der Arbeit und der Arbeitszeiten für Arbeitnehmer über 45 Jahre nicht nutzen,
- den Arbeitnehmern nicht erlauben, eine Position einzunehmen, die es ihnen ermöglicht, ihre Erfahrung vor dem Eintritt in den Ruhestand an jüngere Arbeitnehmer weiterzugeben (Spišáková, 2018, p. 115).

[45] Eine Einrichtung, die sich mit Forschung, Analyse, konzeptioneller Arbeit und Interessenvertretung befasst, wobei der Schwerpunkt auf den aktuellen sozialen Fragen (Familie und Arbeit) in der Slowakischen Republik und im Ausland liegt (https://ivpr.gov.sk/).

Darüber hinaus fand die Autorin heraus, dass der Einsatz von Personalmanagementinstrumenten in Bezug auf das Alter der Beschäftigten die Leistung verbessern würde: regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen für Beschäftigte über 45 würden ebenso zu einer erhöhten Produktivität der Beschäftigten führen wie die Flexibilität der Arbeit und der Arbeitszeiten [14].

Wir erachten die Forschungsergebnisse von Bútorová et al. (2013a, b) und Bednárik (2019) als besonders wertvoll und interessant für unser Projekt. Bútorová et al. [16] argumentieren, dass die Arbeitsfähigkeit die Hauptkategorie für die Teilnahme älterer Menschen am Arbeitsmarkt ist. Im Rahmen des nationalen Projekts „Active Ageing Strategy" führten sie umfangreiche Untersuchungen durch, die „weit verbreitete Stereotype, verallgemeinernde Vorstellungen über ältere Arbeitnehmer sowie den Mangel an Informationen und Akzeptanz der Grundsätze des Altersmanagements und des altersgerechten Umgangs mit Arbeitnehmern" aufzeigten. Es wurden eine Reihe von Widersprüchen festgestellt: So geht beispielsweise die formale Anerkennung der wichtigen Qualitäten der über 50-Jährigen für die Erreichung der Ziele des Arbeitgebers häufig mit der Tendenz einher, ihre Defizite zu überschätzen und ihre Stärken zu unterschätzen" [17]. Weniger als ein Viertel der 50- bis 64-Jährigen und weniger als ein Fünftel der Arbeitgeber befürworten die Umsetzung eines altersgerechten Ansatzes [17]. Häufiger wird ein sogenannter altersblinder Ansatz gewählt [18].

Auf der Grundlage der vorgestellten Ergebnisse empfehlen die Autoren, Altersstereotype zu relativieren, Menschen zu motivieren, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, und die Einstellung von Arbeitgebern und anderen Stellen gegenüber älteren Menschen zu ändern:

"1. Aktivitäten zur Verbesserung der funktionalen Fähigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen und der Arbeitseffizienz von Menschen über 50 Jahren.

2. Aktivitäten, die darauf abzielen, die Bereitschaft von Arbeitgebern zu erhöhen, Menschen über 50 einzustellen.

3. Unterstützung für die Weiterbeschäftigung älterer Menschen, verbunden mit der Entwicklung von Altersmanagementstrategien und Unterstützungsdiensten.

4. Einführung von wirksamen Aktivierungsprogrammen für Arbeitslose und vom Verlust des Arbeitsplatzes bedrohte Arbeitnehmer über 50 Jahren.

5. Aktivitäten, die darauf abzielen, das öffentliche Bild von älteren Arbeitnehmern zu verändern.

6. Aktivitäten, die darauf abzielen, die Diskriminierung von älteren Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu beseitigen.

7. Individualisierung der Ruhestandsmöglichkeiten und Verringerung der Bedingungen für passive Strategien oder den von den Arbeitgebern erzwungenen Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt." [17]

Bútorová et al. (2013b) haben eine informationsreiche Publikation verfasst, in der sie auf der Grundlage umfangreicher Untersuchungen auch auf die Dimensionen der Arbeitsfähigkeit älterer Menschen eingehen. Zum Thema Bildung fügen sie hinzu, dass „in den letzten zwei Jahrzehnten das Bildungsniveau der slowakischen Bevölkerung deutlich gestiegen ist. Die Zahl der Menschen mit einem Sekundarschulabschluss und einem Hochschulabschluss hat zugenommen, und der Anteil der Menschen, die nur über die obligatorische Grundbildung verfügen, ist zurückgegangen ... Obwohl eine deutliche Verschiebung zugunsten der Hochschulbildung stattgefunden hat, hat die Slowakei immer noch nicht den durchschnittlichen Anteil an Personen mit Hochschulbildung in der Europäischen Union erreicht" [19]. Den Autoren zufolge ist eine weitere Dimension der Arbeitsfähigkeit das Gefühl, den Arbeitsanforderungen und der allgemeinen Arbeitsleistung gerecht werden zu können. Ein interessanter Befund lautet: „Während Arbeitnehmer im Vorruhestandsalter glauben, die körperlichen Arbeitsanforderungen etwas

besser zu bewältigen als die geistigen, sehen erwerbstätige Rentner ihre körperliche Leistungsfähigkeit etwas negativer. Die Bewältigung der geistigen Arbeitsanforderungen wird von den erwerbstätigen Rentnern dagegen noch positiver wahrgenommen als von Arbeitnehmern im Vorruhestandsalter“ [20]. Die Autoren führen weiter aus, dass „Personen mit höherer Bildung sich häufig besser in der Lage fühlen, die körperlichen und geistigen Arbeitsanforderungen zu bewältigen.“ Dies gilt sowohl für eine Stichprobe von Personen im Vorruhestandsalter als auch für arbeitende Rentner [20]. In Bezug auf die allgemeine Arbeitsleistung stellten die Autoren fest, dass

- mit zunehmendem Alter die Arbeitnehmer (im Vorruhestands- und Ruhestandsalter) selbst angeben, dass ihre Arbeitsleistung abnimmt,
- Personen mit höherer Bildung, insbesondere arbeitende Rentner, ihre Arbeitsleistung höher einschätzen,
- eine komplexere Arbeit das Gefühl der Arbeitsleistung bei Arbeitnehmern im Vorruhestands- und Ruhestandsalter verbessert,
- Menschen, die im Laufe ihres Lebens überwiegend körperlich arbeiten, im Vergleich zu Menschen, die intellektuell arbeiten, ihre Arbeitsleistung als schlechter empfinden,
- Tätigkeiten, die nicht der geforderten Qualifikation entsprechen, die durchschnittliche Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung senken [20].

Anhand einer Stichprobe von 1.116 Befragten, bei denen es sich um beim Arbeitsamt registrierte Arbeitssuchende über 50 Jahre aus der gesamten Slowakischen Republik handelte, führte Bednárik [15] das Projekt Uplatnenie a podpora starších občanov na trhu práce [Erfolg und Unterstützung für ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt] durch. Der Autor stellt die Merkmale älterer Arbeitsloser dar und untersucht, die Ursachen und Dauer von Arbeitslosigkeit, die Hindernisse für die Beschäftigung und die Kommunikation mit potenziellen Arbeitgebern, die Aktivitäten der Arbeitslosen bei der Arbeitssuche und die Ansichten der älteren Arbeitssuchenden über die Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern bei der Arbeitssuche. Die Befragten nannten als Hauptgründe für die Arbeitslosigkeit an erster Stelle organisatorische Gründe (34,7 %), gefolgt von der Nichtverlängerung des Arbeitsvertrags (17,7 %), gesundheitliche Gründen (22,7 %) und Altersgründe (8,5 %). Über alles betrachtet ist für die Befragten das Alter der häufigste Grund für Arbeitslosigkeit ist (43,8 %) [21].

Überwindung der Altersкluft

AGEGAP [22] ist ein internationales Projekt, das Arbeitnehmerorganisationen aus sieben europäischen Ländern (HU, SK, SI, HR, RO, MNE, MK) zusammenbringt und dessen Aktivitäten von der Europäischen Kommission kofinanziert wird. Die Slowakei ist in diesem Projekt durch den Nationalen Arbeitgeberverband vertreten. Das Hauptziel des Projekts ist die Untersuchung verschiedener Aspekte generationenübergreifender Fragen und Herausforderungen. Es sollen bewährte Verfahren eingeführt werden, die das aktive Altern unterstützen und die Beteiligung der Arbeitnehmer fördern. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts lagen nur die Gesamtergebnisse der AGEGAP-Umfrage vor. Mehr als 500 Befragte in 7 Ländern haben an der Umfrage teilgenommen (77 % Arbeitgeber, 13 % Gewerkschaften und 10 % NGOs).

Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage lauten:

- Die ältere Generation hat einige Schwierigkeiten mit neuen IT-Lösungen, die jedoch innerhalb der Organisation zu bewältigen sind.
- Nur 10 % der befragten Organisationen haben damit begonnen, die Gewerkschaften zu Fragen der Alterung der Arbeitskräfte zu konsultieren.

- Mehr als 20 % der Befragten haben die Loyalität der jüngeren Generationen kritisiert, während die Befragten aus allen Ländern darin übereinstimmten, dass die Fluktuation der jungen Arbeitnehmer kein ernsthaftes Problem darstellt.
- Die Befragten sind der Meinung, dass die älteren Generationen über genügend Professionalität und Wissen verfügen.
- 40 % der Befragten vermissen ein Altersmanagement in ihrem Unternehmen; große Unternehmen sind offener, diese Fragen anzugehen.
- 75 % der Befragten sind der Meinung, dass sie in angemessener Weise in das lebenslange Lernen eingebunden sind.
- Mehr als 50 % der Unternehmen motivieren ihre Beschäftigten, ihre digitalen Fähigkeiten zu verbessern.
- Mehr als 50 % der Unternehmen bieten Schulungen unabhängig vom Alter der Beschäftigten an.

6. Anwendung des Konzepts der Arbeitsfähigkeit und des Altersmanagements auf individueller, organisatorischer und betrieblicher Ebene

Im Jahr 2013 fand die Human Resource SALON-Konferenz für Personalleiter, Personalfachleute und Personalspezialisten statt. Zum ersten Mal wurde in der Slowakischen Republik das Thema Altersmanagement auf die Tagesordnung gesetzt. Partner aus der Tschechischen Republik, von Age Management o.s. und AIVD ČR und SR, haben als Gäste teilgenommen.

In der Folge wurde 2014 der Verein Manažment veku o.z. gegründet. Nach und nach wurde die Zusammenarbeit mit diesen Einrichtungen aufgebaut und andere, die sich ebenfalls mit dem Thema befassen, wurden einbezogen – Aptet n.o. und Bagar o.z. Ende 2016 gründeten sie gemeinsam den Slowakischen Verband für Altersmanagement. Jedes Jahr organisieren sie die Konferenz Age Management SALON sowie weitere Projekte, darunter Diskussionsforen, gemeinsame Geschäftstreffen und Schulungen. Mit diesen Aktivitäten versuchen sie, die Fachöffentlichkeit zu vernetzen und das Bewusstsein und die Anerkennung für dieses Thema zu verbreiten.

Die Slowakei hat 2005 im Rahmen des internationalen Projekts NEXT (Nurses Early Exit) eine standardisierte Messung der Arbeitsfähigkeit WAI (Work Ability Index) durchgeführt. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Studie wurden WAI-Messungen in 10 Ländern durchgeführt (22.355 Befragte), wobei in der Slowakei 1.981 Krankenschwestern und -pfleger an diesem Projekt teilnahmen. Diese Studie konzentrierte sich auf die Beantwortung zweier grundlegender Fragen mit Hilfe des WAI:

1. Wie ist die Arbeitsfähigkeit von Krankenschwestern und Krankenpflegern je nach Alter und Land? Ist es möglich, Risikogruppen zu identifizieren?
2. Inwieweit trägt die Arbeitsfähigkeit zur Frühverrentung bei?

Da die Daten nicht länderspezifisch verfügbar sind, ist es nicht möglich, die Ergebnisse aus der Slowakei vorzustellen.

7. Bildungs- und Beratungsmaßnahmen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit

Das Programm „Towards successful seniority™/ Profesní seniorita®“ wird als einführende Aktivität im Zyklus der Anpassungsweiterbildung [adaptive Bildung] durchgeführt. Es ist für alle UNIZA Hochschullehrer der Universität Žilina mit weniger als drei Jahren Erfahrung ein obligatorischer Teil der Ausbildung für Hochschullehrer. Es ist ein pädagogisches Angebot zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit, in der Lehrende in technischen und wirtschaftlichen Disziplinen ihre Lehrkompetenz im Kontext von Schlüsselkompetenzen stärken.
Die Teilnehmenden sollen motiviert werden, ihren eigenen Aktionsplan für die berufliche und persönliche Entwicklung aktiv zu gestalten und die regelmäßige Bewertung ihrer Fortschritte mit der jährlichen Bewertung der Arbeitsleistung zu verknüpfen. Unter der Anleitung der Ausbilder des Programms hat jede/r Teilnehmende die Möglichkeit

- sich selbst kennenzulernen und zum Gestalter des eigenen beruflichen Erfolgs in Verbindung mit seiner/ihrer Gesundheit und dem Privatleben zu werden
- in der Lage zu sein, flexibel auf die Veränderungen in der Arbeitswelt, auf einen möglichen Wechsel der Berufs oder des Arbeitsplatzes und des beruflichen Fachwissens zu reagieren
- in der Lage zu sein, eine Karriere mit Hilfe eines beruflichen Portfolios und von Schlüsselkompetenzen aufzubauen.

Die Fokussierung der Personen auf sich selbst und die Planung ihrer beruflichen und persönlichen Ziele schafft die Voraussetzungen für eine positive Wahrnehmung der Notwendigkeit einer weiteren beruflichen Entwicklung.

Etwa ein Jahr nach dem Trainingsprogramm evaluieren die Teilnehmer ihren Aktionsplan gemeinsam mit ihren Vorgesetzten (oder Ausbildern). Sie erarbeiten gemeinsam Visionen für ihre berufliche Laufbahn. Sie sind ein Beispiel für gute Praxis des Altersmanagements der Universität.

„Balance of Competencies” [Gleichgewicht der Kompetenzen] **– Beratungsprogramm für Arbeitssuchende**

Bei der Arbeit mit langzeitarbeitslosen Arbeitssuchenden hat sich die Slowakische Republik in den letzten Jahren auf die Umsetzung des Beratungsprogramms "Balance of Competencies" (im Folgenden BC genannt) konzentriert. BC ist ein multidisziplinäres, systemisches Instrument, das in mehr als zehn Ländern der Europäischen Union eingesetzt wird und in der Slowakei im Rahmen des nationalen Projekts "Podpora individualizovaného poradenstva pre dlhodobo nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie" [Unterstützung der individuellen Beratung für langzeitarbeitslose Arbeitssuchende] umgesetzt wurde. Die Einstellungsquote innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Programms betrug 20 %. Das Beratungsprogramm besteht aus zehn miteinander verknüpften Aktivitäten mit insgesamt 38 Unterrichtseinheiten á 60 Minuten (Einzelaktivitäten (4×1 Stunde), 5 Gruppenaktivitäten (1×4 + 4×6 Stunden) und 1 abschließendes Gruppenbegleitgespräch (1×6 Stunden)).

Aus der Perspektive des Arbeitsfähigkeit**s-**Managements sowie des Altersmanagements ist es interessant, dass sich BC mit dem vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH) entwickelten Modell des " Hauses der Arbeitsfähigkeit" (im Folgenden WAH) überschneidet. Bei der Analyse der Lebenssituation des Klienten und der Erstellung eines Kompetenzportfolios werden nicht nur die Kompetenzen selbst (2. Etage des WAH), sondern auch die Gesundheit und die funktionelle Kapazität (1. Etage des WAH) sowie die Werte, Einstellungen und die Motivation (3. Etage des WAH) berücksichtigt.

Im Vergleich zum Work Ability Index besteht der grundlegende Unterschied zwischen der Analyse der Lebenssituation des Arbeitssuchenden und der Verwendung des WAI-Fragebogens darin, dass der BC nicht auf die Validierung des Fragebogens durch einen Arzt angewiesen ist, der WAI hingegen schon.[46] Die Bewertung des aktuellen Zustands der Arbeitsfähigkeit in BC erfolgt in Form von offenen Fragen, die auch die subjektive Wahrnehmung des Gesundheitszustands und der Hindernisse für die Beschäftigungsfähigkeit abbilden, die häufig auf ein verschlechtertes körperliches und geistiges Wohlbefinden hindeuten.

Die Teilnehmenden sind – unabhängig von ihrem Alter –seit mehr als 12 Monaten als Arbeitssuchende beim Amt für Arbeit, Soziales und Familie gemeldet. Ähnlich wie das Altersmanagement, das alle Altersgruppen in der produktiven Phase des Lebens abdeckt, wird die Kompetenzbilanz für alle Altersgruppen der Arbeitslosen verwendet.

Die funktionierenden Elemente des BC-Beratungsprogramms (insbesondere die jüngsten Erfahrungen mit der Beratung einer heterogenen Altersgruppe) sind ein geeigneter Ausgangspunkt für die bevorstehende Forschungsaktivität "Metodika na riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu nezamestnaných" [Methodik für das Management der Förderung der Arbeitsfähigkeit der Zielgruppe der Arbeitslosen].

Altersmanagementberater

Das Bildungsprogramm "Age Management Advisor" [24] wurde im Rahmen des internationalen Projekts "Age Management Uptake" entwickelt, um die Teilnehmer mit den Grundlagen des Altersmanagements, dessen Zielen, Instrumenten, Umsetzungsmöglichkeiten und der Messung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten mit dem Work Ability Index (WAI) vertraut zu machen und sie auf Tätigkeiten im Umfeld der Arbeitgeberorganisationen vorzubereiten. Die Teilnehmenden erwerben durch Vorträge, praktische Übungen, Gruppenarbeiten und eigene Erfahrungen die grundlegenden Kenntnisse, Kompetenzen und Fertigkeiten, die für die Tätigkeit als Altersmanagementberater erforderlich sind. Die Absolventen werden in der Lage sein

- die theoretischen Ergebnisse und Methoden des Altersmanagements zu kennen
- die Prinzipien des Altersmanagements anzuwenden
- die Prinzipien und Ziele des Altersmanagements zu erklären und zu präsentieren
- den Bedarf an Altersmanagement in einer Organisation zu identifizieren
- die Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen am Arbeitsplatz zu analysieren
- geeignete Instrumente für die Umsetzung von Altersmanagement in Organisationen auszuwählen
- interne Dokumente für die Umsetzung von Altersmanagement zu erstellen
- die Abläufe für die Umsetzung einzelner Altersmanagementmaßnahmen zu gestalten
- die Umsetzung des Altersmanagements in Organisationen zu überwachen
- Modifikationen der Verfahren zur Umsetzung des Altersmanagements zu empfehlen
- den Beitrag der Umsetzung von Altersmanagement zur Förderung der Arbeitsfähigkeit einzelner Altersgruppen am Arbeitsplatz zu evaluieren."[47]

Ein großer Nutzen dieser Aktivität ist die professionelle Ausbildung zukünftiger Experten auf dem Gebiet des Altersmanagements sowie des Themas der Arbeitsfähigkeit generell.

[46] Diese Aussage weicht von den Anwendungsregeln des WAI in Deutschland ab [d. Übersetzer].

[47] Age Management Advisor Bildungsprojekt, S. 2

Der Erwerb und die effektive Nutzung von Fähigkeiten ist eine notwendige Voraussetzung für die Fähigkeit der Slowakischen Republik, in einer zunehmend vernetzten und sich ständig verändernden Welt erfolgreich zu sein. Die Slowakische Republik ist den Auswirkungen der Digitalisierung, der Globalisierung und des demografischen Wandels besonders ausgesetzt. Alle Bürgerinnen und Bürger werden ein stärkeres und spezifischeres Bündel an Fähigkeiten benötigen, einschließlich kognitiver, sozialer und emotionaler Fähigkeiten, sowie Fähigkeiten, die für einzelne Arbeitsplätze benötigt werden, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen und an den einzelnen Arbeitsplätzen wirksam eingesetzt werden können.

Fähigkeiten und Kompetenzen

Zu den Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Arbeitsfähigkeit beeinflussen, zählen wir folgende:

1) Grundfertigkeiten, einschließlich Lesen-, Rechnen- und digitaler Kompetenz
2) transversale kognitive und metakognitive Fähigkeiten wie kritisches Denken, komplexes Problemlösen, kreatives Denken usw.,
3) soziale und emotionale Kompetenzen wie Gewissenhaftigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Leistungsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit,
4) berufliche, technische und spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die erforderlich sind, um den Anforderungen der einzelnen Berufe gerecht zu werden.

Diese Fähigkeiten können erworben werden durch:

- Arbeitsplatzorientierte Erwachsenenbildung, bei der die Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt werden, um erfolgreich einen Arbeitsplatz zu finden und zu behalten und in der beruflichen Laufbahn voranzukommen. Der Begriff kann sich auch auf die Erstausbildung beziehen, die zum Beispiel in Einrichtungen der beruflichen Bildung stattfindet.
- Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz während der Arbeit. Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die dabei erworben werden, sind möglicherweise nicht nur für die Arbeit erforderlich.

In diesem Sinne kann der Arbeitsplatz auch als „Informationsstrategie“ dienen, über die bestimmte Gruppen von Erwachsenen mit Bildungsprogrammen angesprochen werden können.

Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz kann sein:

- Formales Lernen findet in Bezug auf Ziele, Zeit oder Ressourcen in einem organisierten und strukturierten Umfeld statt; es führt zu einer formalen Qualifikation (oder Teilqualifikation). Eine solche Ausbildung kann im Rahmen eines Berufsbildungsprogramms, einer lehrlingsähnlichen Ausbildung (auch auf höherem Niveau) oder in kurzfristigen Hochschulprogrammen stattfinden.
- Nicht-formales Lernen findet ebenfalls in einem organisierten und strukturierten Umfeld statt; die als Berufsbildung bezeichneten Maßnahmen führen jedoch nicht zu einer formalen Qualifikation. Eine solche Bildung kann zum Beispiel arbeitgeberspezifische Berufsausbildungen oder Kurse, Selbststudium oder das so genannte „Job Shadowing“ [Begleitung bei der Tätigkeitsausübung] umfassen.
- Informelles Lernen ergibt sich aus alltäglichen Aktivitäten am Arbeitsplatz, die nicht speziell organisiert oder strukturiert sind und nicht zu einer formalen Qualifikation führen. Diese Art der Berufsbildung kann gegenseitiges Lehren, Erfahrungsaustausch mit Kollegen oder Learning by Doing beinhalten.

Bildungs- und Beratungsaktivitäten im Bereich der Grundfertigkeiten

Heute leben 750 Millionen Analphabeten auf der Welt, und leider gibt es auch in der Slowakei Menschen, die weder lesen noch schreiben können und nicht einmal die neunjährige Grundschule abgeschlossen haben. Die aktuelle internationale Bewertung der Kompetenzen von Erwachsenen (PIAAC[48]) durch die OECD zeigt, dass bis zu 9 % der Menschen in der Slowakei ein niedriges Kompetenzniveau haben.

Das niedrige Niveau der Grundkompetenzen ist häufig das Ergebnis eines vorzeitigen Schulabgangs. In der Slowakischen Republik hat die formale Schulbildung eine lange Tradition, und der Anteil der Bevölkerung, der das Grundschulsystem vorzeitig verlässt, ist immer noch relativ gering. In den letzten Jahren haben diese Zahlen jedoch zugenommen. Obwohl die Slowakei im Vergleich zu anderen EU-Ländern relativ gut dasteht, besteht das Problem darin, dass wir kein Unterstützungssystem für Erwachsene mit geringen Kompetenzen haben.

Die Grundkompetenzen der Erwachsenen in der Slowakischen Republik, insbesondere die mathematischen Fähigkeiten, sind mit denen der entwickelten OECD-Länder vergleichbar, was auf den historisch hohen Anteil der Bevölkerung mit Sekundarschulabschluss zurückzuführen ist [25]. Die Fähigkeiten, die am meisten benötigt werden, um in einer vernetzten und digitalen Welt erfolgreich zu sein, wie z. B. Problemlösungskompetenz und digitale Kompetenz, sind jedoch nicht auf einem hohen Niveau. Nur einer von vier Erwachsenen in der Slowakischen Republik verfügt über ausgeprägte Problemlösungskompetenzen.

Der aktuelle Überblick über den Stand der Grundkompetenzen und die Bildungs- und Beratungsaktivitäten für Menschen mit geringen Kompetenzen in der Slowakischen Republik wurde als eines der Ergebnisse des Projekts Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia - BLUESS zusammengestellt [26]. Es wird vom Staatlichen Institut für Berufsbildung im Rahmen des Programms für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) der Europäischen Kommission betreut und gemeinsam mit den Partnern[49] durchgeführt.

Beispiele für Bildungs- und Beratungsaktivitäten im Bereich des Erwerbs von Grundkenntnissen

Auf lokaler Ebene und insbesondere für Teilnehmende aus sozial benachteiligten Verhältnissen sind die so genannten „Projekte der zweiten Chance“ relativ erfolgreich. Sie ermöglichen einen erfolgreichen Abschluss der Grundschulbildung. Sie modifizieren die Lerninhalte des Lehrplans, so dass die die Lernziele der Klassenstufen sieben, acht und neun der Grundschule innerhalb eines einzigen Schuljahres bewältigt werden können. Allerdings handelt es sich dabei eher um Einzelinitiativen als um eine systematische Lösung.

Die Absolventen dieser Initiativen können ihre Ausbildung an einer weiterführenden Schule fortsetzen und ihre Qualifikationen weiter verbessern. Dadurch erhöhen sich ihre Chancen auf einen geeigneten

[48] Im „Programme for the International Assessment of Adult Competencies“ wird in OECD-Ländern eine internationale Vergleichsstudie zur Erfassung von grundlegenden Kompetenzen mit einer Stichprobe der erwachsenen Wohnbevölkerung im Alter von 16 bis 65 Jahren durchgeführt.

[49] Amt für Arbeit, Soziales und Familie der Slowakischen Republik, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Sport der Slowakischen Republik, Europäischer Verband für Erwachsenenbildung (EAEA), European Basic Skills Network (EBSN), Ireland's National Adult Learning Organisation, Verband der Erwachsenenbildungseinrichtungen in der Slowakischen Republik (AIVD) und der Verband für Berufsberatung und Berufsentwicklung

Arbeitsplatz, ihr soziales Ansehen und die Möglichkeit, sich vollständig in ein Leben in Wohlstand zu integrieren.

Gefährdete Zielgruppen werden von Gemeinschaftszentren (z. B. in Roma-Siedlungen), verschiedenen NGOs Vagus (Obdachlose), der Bürgervereinigung Odyseus (Drogenabhängige) und Sozialunternehmen (z. B. Wasco-Wäscherei) unterstützt. Der Abschluss einer minimalen Grundbildung wird durch die Schulen der zweiten Chance (Grund- und Sekundarschulen) erleichtert. Die Ausbildung von Menschen mit geringen Qualifikationen kann auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen erfolgen (z. B. Podbrezová Eisenwerke).

Ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen der Regionalregierung und dem gemeinnützigen Sektor bei der Bewältigung des Problems der Langzeitarbeitslosigkeit und der sozialen Ausgrenzung von Menschen ist die gemeinnützige Arbeitsagentur der Region Banská Bystrica, die von der Regionalregierung zusammen mit der Organisation Človek v ohrození [*Menschen in Gefahr*] gegründet wurde. Das Pilotprogramm von Človek v ohrození zur Beschäftigungsförderung für die marginalisierten Roma-Gemeinschaften wurde auf andere Gruppen von benachteiligten Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt ausgedehnt und verlieh der gemeinsamen Initiative einen institutionellen Charakter.

Bildungs- und Beratungsaktivitäten im Bereich der Weiterbildung

Ein weiterer wichtiger Bereich der Bildung, der die Arbeitsfähigkeit unterstützt, ist die Zusatzbildung (Bildung für den Arbeitsmarkt, Freizeitbildung und aktive Bürgerschaft). Wir definieren die berufliche Entwicklung und Ausbildung von Erwachsenen im Kontext des slowakischen Bildungssystems als ergänzende Bildung, die ein Teil des lebenslangen Lernens ist und auf der formalen Schulbildung aufbaut.

Ziel der ergänzenden Bildung ist es, die in der Schulbildung erworbenen Qualifikationen zu ergänzen, zu erneuern, zu erweitern oder zu vertiefen, Qualifikationen zu erwerben oder persönliche Interessen zu befriedigen und die Fähigkeit zur Teilnahme am öffentlichen gesellschaftlichen Leben zu erwerben.

Im gegenwärtigen System ist es jedoch nicht möglich, durch die Absolvierung einer Zusatzausbildung einen höheren Bildungsabschluss zu erlangen.

Das slowakische System des lebenslangen Lernens kennt vier grundlegende Arten der Zusatzausbildung:

- Die berufliche Fortbildung in einem akkreditierten Bildungsprogramm führt zur Ergänzung, Erneuerung, Erweiterung oder Vertiefung der für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit erforderlichen Qualifikation.
- Die Umschulung in einem akkreditierten Bildungsprogramm führt zum Erwerb einer teilweisen oder vollständigen Qualifikation für eine oder mehrere Arbeitstätigkeiten. Es handelt sich um den Erwerb einer Qualifikation in einem anderen Beruf als der ursprünglichen Qualifikation, die die Person durch eine formale Schulbildung erworben hat.
- Weiterbildung ermöglicht es den Teilnehmenden an einer Zusatzausbildung, ihre Qualifikation als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit nach besonderen Vorschriften zu ergänzen, zu erweitern, zu vertiefen oder zu erneuern (z. B. die Ausbildung von Gesundheitsfachkräften).
- Freizeitbildung, staatsbürgerliche Bildung, Seniorenbildung und sonstige Bildung ermöglicht es den Teilnehmenden an der Zusatzausbildung, ihre Interessen zu verwirklichen, am öffentlichen gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und ihre Persönlichkeit allgemein zu entwickeln.

Eine eindeutige Unterscheidung zwischen den verschiedenen Arten der Zusatzausbildung ist nicht möglich. So können beispielsweise Sprach- oder Umschulungskurse für den Arbeitsmarkt manchmal

auch eine aktive staatsbürgerliche Bildung beinhalten. Alle oben genannten Arten der Zusatzausbildung wirken sich jedoch positiv auf die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen aus.

5.7 Beispiele für weitere Bildung

Sprachausbildung

Die Sprachausbildung wird durch verschiedene Einrichtungen ermöglicht, die ein breites Spektrum an Sprachkursen und -programmen anbieten. Die meisten erwachsenen Bürger besuchen Fremdsprachenkurse bei privaten oder nichtstaatlichen Einrichtungen und finanzieren diese Aktivitäten aus ihrem eigenen Budget. Fremdsprachenunterricht wird häufig von Arbeitgebern vor allem in mittleren und größeren Unternehmen angeboten, die international tätig sind, aber auch im staatlichen und öffentlichen Dienst, wo die Ausbildung zur Verbesserung der Arbeitsleistung vorgeschrieben ist.

Bildung und Ausbildung von Erwachsenen, die zu einer anerkannten Qualifikation führen

Der Erwerb eines anerkannten Berufsabschlusses im Erwachsenenalter wird durch akkreditierte Bildungsprogramme der Zusatzausbildung erleichtert. Es besteht Interesse an Kursen, die Voraussetzung für die Erteilung eines Gewerbescheins sind, wie z. B. Kurse für Kosmetiker, Hairstylisten, Visagisten, Maniküre und Pediküre usw. Einzelpersonen sind auch bereit, für Kurse zu zahlen, die ihnen später eine Beschäftigung verschaffen (Pflege, Schönheitskurse, Gabelstaplerfahren ...). Selbstzahler, aber auch Unternehmen bestellen immer wieder professionelle Sprachkurse. Die Bildung wird immer individueller, und der Fernunterricht erlebt einen Boom. Die COVID-19-Pandemie hat den digitalen Wandel auch im Bereich der Zusatzausbildung beschleunigt.

Die Kosten für akkreditierte Bildungsprogramme werden in der Regel von den Teilnehmern selbst getragen. Für registrierte Arbeitssuchende gibt es Instrumente (z. B. das Projekt REPAS +) zur Kofinanzierung von beruflicher Zusatzausbildung aus öffentlichen Mitteln über die Ämter für Arbeit, Soziales und Familie.

Im Rahmen der Weiterbildung haben Fachkräfte mit spezifischen Qualifikationen die Möglichkeit, einen Sachkundenachweis zu erwerben. Diese Bescheinigung weist die Erlangung der beruflichen Befähigung zur Ausübung verschiedener Tätigkeiten nach und ist stets durch die einschlägigen Rechtsnormen geregelt. Beispiele hierfür sind der Befähigungsnachweis nach dem Gesundheitsgesetz, dem Bergrettungsdienstgesetz und ähnliche.

Allgemeine und berufliche Bildung zur Erleichterung des Eintritts oder der Rückkehr in den Arbeitsmarkt

Die Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für arbeitssuchende Erwachsene ist eine der aktiven Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt, die in die Zuständigkeit des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Familie der Slowakischen Republik fallen. Die Eintragung in das Register für Arbeitssuchende ist eine Voraussetzung für die Bereitstellung von Beratungsdiensten sowie für die Gewährung von Zuschüssen von bis zu 100 % der förderfähigen Kosten für Bildung und Ausbildung für den Arbeitsmarkt. Das zuständige Amt für Arbeit, Soziales und Familie ist in der Folge für die Durchführung der arbeitsmarktorientierten Aus- und Weiterbildung der Arbeitssuchenden zuständig.

Die Ausbildung und Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt erfolgt über akkreditierte Bildungsprogramme, die auf die Entwicklung von Kommunikations-, Computer-, Management-, Sozial-, Geschäfts- und Sprachkompetenzen ausgerichtet sind. Arbeitssuchende können sich auch auf eigene Initiative für die Ausbildung und Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt entscheiden. Wenn der Abschluss der Ausbildung zur Abmeldung als Arbeitssuchende/r aufgrund der Aufnahme einer Beschäftigung oder einer selbstständigen Tätigkeit geführt hat, hat die/der Arbeitssuchende Anspruch auf einen Zuschuss von bis zu

100 % der förderfähigen Kosten, sofern sie die definierten Kostenobergrenzen einhalten, in jedem Fall bis zu einem Höchstbetrag von 600 Euro. Die Arbeitssuchenden wählen selbst die Art der Arbeitstätigkeit, für die sie sich umschulen lassen wollen. Sie wählen auch den Umschulungsanbieter aus, um die Ausbildung für den Arbeitsmarkt selbst zu erleichtern. RE-PAS dient dann als Bestätigung für den Bildungsträger, dass das Amt für Arbeit, Soziales und Familie den Umschulungszuschuss freigibt. Das Gleiche gilt für die im Rahmen des KOMPAS+-Projekts durchgeführten Kompetenzkurse.

Die Universitäten des dritten Lebensalters

Die Universitäten des dritten Lebensalters sind ein bedeutender Anbieter. Nach dem Beginn 1990 durch die Comenius-Universität in Bratislava sind weitere Hochschulen und Universitäten beteiligt. Gegenwärtig gibt es in der Slowakei 17 Universitäten und Hochschulen in 13 Städten, die Universitäten des dritten Lebensalters sind. Ihre Bildungsprogramme richten sich in erster Linie an Menschen im Rentenalter. Als Reaktion auf die Forderungen der Öffentlichkeit wurde die Altersgrenze für die Einschreibung von Studierenden auf 50, 45 und schließlich auf 40 Jahre gesenkt. Die Dozenten sind meist Universitätsprofessoren, die gegen ein symbolisches Honorar unterrichten.

Die Ausrichtung der Studiengänge entspricht in der Regel dem Profil der Hochschule und das Studienangebot richtet sich nach den Möglichkeiten und Bedingungen der Fakultäten und der Mitveranstalter der Studiengänge. Neben den allgemein beliebten Studiengängen wie Kunstgeschichte oder Gesundheit nehmen die Anbietenden auch ihre soziale Verantwortung wahr und bieten Studiengänge im Bereich von Ökonomie oder Jura an.

Die Finanzierung erfolgt aus mehreren Quellen. Die Trägeruniversität, Spenden und Sponsoring sowie die Studierenden selbst in Form einer Einschreibegebühr tragen in der Regel zur Finanzierung bei. Einige Universitäten des dritten Lebensalters beteiligen sich auch aktiv an der Mittelbeschaffung, indem sie sich an verschiedenen Stipendienprogrammen und Ausschreibungen beteiligen.

8. Beispiele für gute Praxis bei der Anwendung von Programmen für Beschäftigte und Arbeitslose

Das international anerkannte Programm Towards successful seniority™/ Profesní seniorita® wird seit 2016 in der Slowakei durchgeführt und ist Teil der adaptiven Ausbildung von Hochschullehrern an der Universität Žilina. Seit 2017 haben 36 Hochschullehrer das Programm mit einer sehr positiven Bewertung der Programminhalte und des persönlichen Beitrags abgeschlossen. Bevollmächtigte Unternehmen sind Aptet n.o., dm Drogerie Markt s.r.o. und der Slowakische Verband für Altersmanagement o.z.

In der Slowakei gibt es derzeit keine umfassenden Programme zur Förderung und Weiterentwicklung des Altersmanagements. Der slowakische Verband für Altersmanagement bietet über eine Partnerschaft im Rahmen des Erasmus+-Projekts "Work Ability Management" für Fachleute und Laien Produkte an, die unter den Bedingungen der Slowakischen Republik auf allen Ebenen (Staat, Unternehmen, Einzelpersonen) voll anwendbar sind.

Literatur

[1] Hvozdíková, V. Rizika aktuálnych vývojových trendov vo svetovej ekonomike – Finančná demografická, potravinová a environmentálna kríza. Bratislava: REPRO-PRINT, 2008, p. 78, ISBN 978-80-7144-170-0.

[2] Bleha, B., Šprocha, B., Vaňo, B. Prognóza obyvateľstva Slovenska do roku 2060. Bratislava: Infostat – Institute for Informatics and Statistics, 2018, p. 68, ISBN 978-80-89398-37-9.

[3] OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Slovensko: Zdravotný profil krajiny 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brusel, 2019, p. 3 [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_chp_sk_slovak.pdf

[4] Labour Code no. 311/2001 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311#cast7

[5] Social Services Act 448/2008 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.slovlex.sk/pravnepredpisy/SK/ZZ/2008/448/20090101.html

[6] National Labour Inspectorate, Health and Safety Strategy, 2016 [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.ip.gov.sk/bozp/strategia-bozp/

[7] Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic, National Program for Active Aging 2014–2020, 2014, ISBN 978-80-89125-18-0. [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html

[8] Employment Services Act no. 5/2004 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/353

[9] Lifelong Learning Act no. 568/2009 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-568

[10] Stecker, Ch., Zierler, C. Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. In WSI Mitteilungen, 2018, vol. 71, no. 1, p. 36–43. [2021-01-22]. Available from: https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_stecker.pdf

[11] Vraňaková, N. et al. Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context. In JAKAB, F. (ed.). ICETA. New York: IEEE, 2018, p. 641–646. [2021-01-22]. Available from:

https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=E5SwXAMQjePr8ehvWDc&page=1&doc=1

[12] Šukalová, V., Ceniga, P. Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019. SHS Web of Conferences 74, 2020, p. 1–9. [2021-01-22]. Available from: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf

[13] Polakovičová, Z. Manažment ľudských zdrojov a kariérny rast ako východisko znalostného manažmentu. (Dissertation thesis). Trnava: The University of Trnava. 2018, p. 131 [2021-01-20]. Available from:

https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1241D179E040F7

[14] Spišáková, A. Návrh sústavy nástrojov personálneho riadenia na podporu výkonnosti zamestnancov nad 45 rokov v priemyselných podnikoch. (Dissertation thesis). Bratislava: Slovak University of Technology – MTF. 2018, 149 p. [2021-01-20]. Available from: https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1243D77EE040F7

[15] Bednárik, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, p. 2 [2021-01-20]. Available from:

https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf

[16] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 4, Available from:

https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[17] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 26, Available from: https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[18] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 8, Available from: https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[19] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, p. 169, ISBN 978-80-89345-44-1.

[20] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, p. 175–178, ISBN 978-80-89345-44-1.

[21] Bednárik, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, p. 10–12, [2021-01-20]. Available from: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bednarik_2019.pdf

[22] BRINDGING THE AGE GAP [viewed date 31 January 2021]. Available from: http://agegap.eu/assets/images/Leaflet_InfoAbbildunga_A4_SK.pdf

[23] Ilmarinen, J. 2012. Promoting active aging in the workplace. [2021-01-22]. Available from: https://osha.europa.eu/sk/publications/promoting-active-ageing-workplace

[24] Šilhár, K., et al.: Age Management Advisor. Bratislava: Comenius University Bratislava, 2020. ISBN 978-80-99988-05-8.

[25] OECD (2018), Skills for Jobs Database, OECD, Paris, [viewed on 31 January 2021]. Available from: http://www.oecdskillsforjobsdatabase.org

[26] BLUESS – Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia (Plány pre rozvoj základných zručností na Slovensku) [viewed date 31 January 2021]. Available from: http://zakladnezrucnosti.sk/projekt-bluess/

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Begriff (englisch)	Begriff (deutsch)
AM	Age Management	Alters-/Alternsmanagement
F&E		Forschung und Entwicklung
FIOH	Finnish Institute of Occupational Health	Finnisches Institut für Arbeits- und Gesundheitsschutz
HR	Human Resources	Eigentlich: menschliches Vermögen, hier: Personalpotenzial
HRM	Human Resource Management	Personalmanagement
ILO	International Labour Organization	Internationale Arbeitsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit
OHS	Occupational Health and Safety	Arbeits- und Gesundheitsschutz
OSHA	European Agency for Safety and Health at Work	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
WA	Work Ability	Arbeitsfähigkeit
WAC	Work Ability Concept	Konzept der Arbeitsfähigkeit
WAH	Work Ability House	Haus der Arbeitsfähigkeit
WAI	Work Ability Index	Arbeitsbewältigungs-Index
	Work Well-being	Wohlbefinden in der Arbeit
WHO	World Health Organization	Weltgesundheitsorganisation

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projekts „Work Ability Management“ Nr. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus+ Programm Key Action 2 Strategic Partnerships for adult education erstellt. Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Union finanziert.

Das Projekt wird gefördert von der Europäischen Union. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein das Autorenteam.

Die Veröffentlichung gibt nicht die Meinung der Europäischen Kommission wieder und die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.