



2009\_1

# Beschäftigungsfähigkeit – eine individuelle und eine unternehmerische Ressource für die Zukunft

## 1 Einleitung

Arbeit kann krank machen und Arbeit kann langfristig verschleifen – und sie tut es hierzulande in immer noch zu vielen Fällen. Das zeigt sich an Berufen mit hohem Risiko vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben (z.B. Bauberufe und pflegende Gesundheitsberufe; vgl. BKK, 2006). Immer noch gibt es eine Vielzahl **physischer** und **physikalischer** Belastungen in der Arbeitswelt, die mit einem Erkrankungsrisiko verbunden sind. Die repräsentative Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2005/2006, die gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA) durchgeführt wurde, hat ermittelt, dass vor allem schlechte Beleuchtung, Lärm, Erschütterungen und widrige Umgebungsbedingungen häufig als belastend erlebt werden (Beermann, Brenscheidt & Siefer, 2005).

Neben den körperlichen Belastungen liegen die Gründe für Erkrankungen und ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf immer häufiger in **psychischen** Belastungen. Zunehmender Stress sowie fehlende Mittel und Fähigkeiten, diesen zu bewältigen, führen zu einem Anstieg psychischer Fehlbeanspruchung und – bei längerer Exposition – zu psychischen oder psychosomatischen Erkrankungen bis hin zur Erwerbsunfähigkeit. Einer aktuellen Umfrage der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) zufolge leidet jeder zweite Beschäftigte unter hohen psychischen Belastungen. Ferner ergab die repräsentative Umfrage bei rund 3000 Arbeitnehmern, dass fast jeder siebte Beschäftigte Angst vor einer Kündigung hat; jeder neunte sieht sich im Konkurrenzkampf mit seinen Kollegen: Zahlen, die sich angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise noch verschärfen dürften.

Wie kann arbeitsbedingten Gefährdungsfaktoren entgegen gewirkt werden? Wie kann die psychische und die körperliche Gesundheit auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten verbessert werden? Diese Fragen beanspruchen umso mehr Interesse angesichts des **demographischen Wandels** in der Erwerbsbevölkerung. Wie kann verhindert werden, dass immer mehr Beschäftigte vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, wo doch das gesetzliche Rentenalter vor kurzem verlängert worden ist und sukzessive auf 67 Jahre heraufgesetzt wird?

In einer repräsentativen Befragung (DGB-Index, 2008) gab etwa ein Drittel der über 6.000 interviewten Beschäftigten an, dass sie es – angesichts ihrer Arbeitsbedingungen und ihres gegenwärtigen Gesundheitszustandes – für unwahrscheinlich halten, in ihrer Tätigkeit bis zur Rente durchhalten zu

können. Damit rückt zunehmend die **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit** einer älter werdenden Population ins Zentrum der öffentlichen Diskussion, besonders unter dem Gesichtspunkt altersgerechten und alternsgerechten Arbeitens.<sup>1</sup> Der Terminus der **Beschäftigungsfähigkeit** hat jedoch noch weitere Facetten. Generell wird mit dem Erhalt und der Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit das Ziel verfolgt, dass Menschen dauerhaft am Arbeitsleben teilnehmen. Für einen erkrankten Mitarbeiter bedeutet das, dass er – etwa im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements – wieder an die Anforderungen des Arbeitsplatzes heran geführt wird. Für einen behinderten Menschen ist damit die Schaffung eines behindertengerechten Arbeitsplatzes verbunden. Für den Berufseinsteiger kann Beschäftigungsfähigkeit bedeuten, dass er in die Lage versetzt wird, einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Für einen Arbeitslosen kann es heißen, eine neue Arbeitsstelle zu finden oder eine selbständige Erwerbsform zu sichern. Es geht bei dem Begriff also um verschiedene Formen, sich in das Arbeitsleben zu integrieren.

Maßgeblichen Anteil an der Zunahme von Strategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit hat die Europäische Union. Die so genannte **Lissabon-Strategie** ist ein auf einem Sondergipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon verabschiedetes Programm, das zum Ziel hat, die Europäischen Union innerhalb von zehn Jahren, also bis 2010, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum weltweit zu machen. Im Rahmen dieser Strategie avancierte Beschäftigungsfähigkeit zu einer zentralen Dimension der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungs-, aber auch der Bildungspolitik der Europäischen Union. Schwerpunkt im Rahmen der ersten Europäischen Beschäftigungsstrategie waren noch besondere Zielgruppen des Arbeitsmarktes (arbeitslose Jugendliche, Langzeitarbeitslose); in der Folge wurden auch die in Unternehmen tätigen Personen einbezogen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang der Beschluss des Europäischen Rats in Stockholm (2001), die Beschäftigungsquote der 55-64-Jährigen bis zum Jahr 2010 auf mindestens 50 Prozent anzuheben, eine Quote, die Deutschland bereits heute erfüllt ([www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)).

<sup>1</sup> Altersgerecht bezieht sich auf Arbeitsbedingungen für bereits ältere Erwerbspersonen, dagegen erlauben alternsgerechte Arbeitsbedingungen auch den heute Jüngeren, bis ins höhere Erwerbsalter erwerbstätig zu sein.

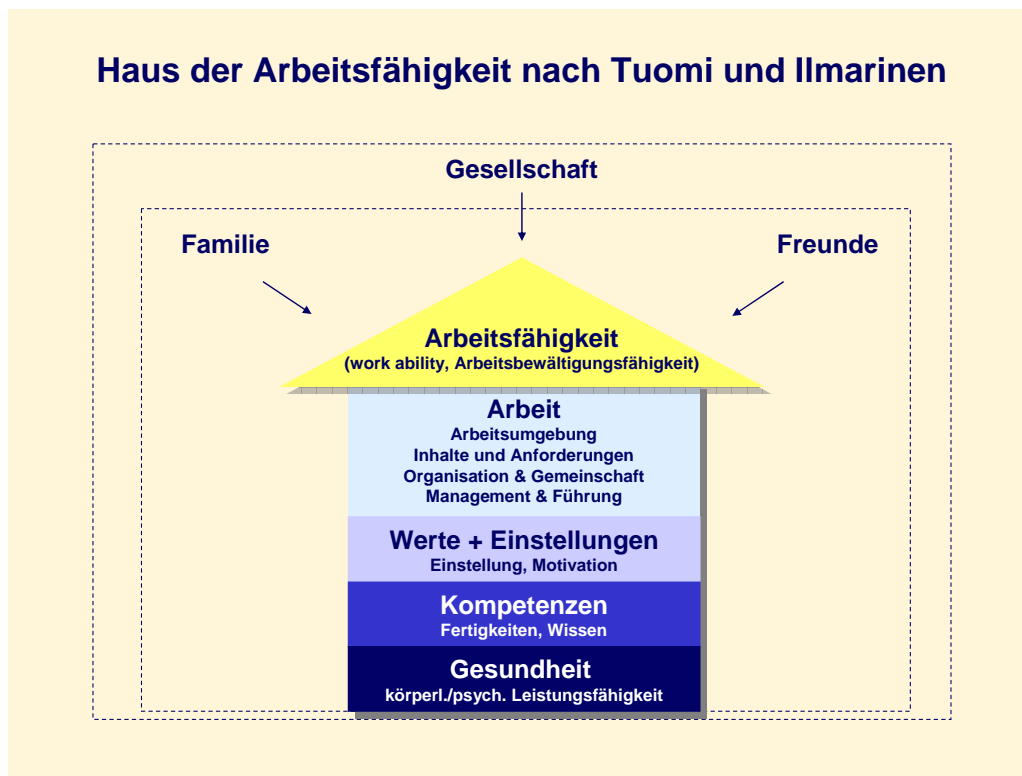


Abb. 1: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Tuomi und Ilmarinen (2001).

Im so genannten Kok-Papier (Kok, 2003) wurden Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Beschäftigungspolitik in Europa erarbeitet: Danach ist zur Steigerung von Beschäftigung und Produktivität in Europa erforderlich:

- mehr Anpassungsfähigkeit auf Seiten der Arbeitnehmer und der Unternehmen,
- größere Attraktivität des Arbeitsmarktes für mehr Menschen,
- mehr und effektivere Investitionen in das Humankapital,
- effektivere Durchführung der Reformen durch bessere beschäftigungspolitische Maßnahmen.

In der vorliegenden Broschüre soll es darum gehen, Beschäftigungsfähigkeit vor allem unter dem ersten und dritten Spiegelstrich – „Anpassungsfähigkeit“ und „Humankapital“ – genauer zu fassen. Dabei sollen vor allem die Aspekte „Gesundheit der Beschäftigten“ und „demografischer Wandel“ aufgegriffen werden. Es geht darum aufzuzeigen, welche Anstrengungen auf Seiten der Arbeitnehmer und der Betriebe erforderlich sind, um Beschäftigungsfähigkeit, also die Teilhabe am Arbeitsleben, zu steigern. Dabei wird Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit als eine Zielgröße verstanden, deren Steigerung zu einer „win-win-Situation“ für alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten führt: Beschäftigungsfähigkeit stellt eine individuelle Ressource dar, die die Gesundheit, die Selbstkompetenz, sowie fachliche und soziale Kompetenzen bündelt. Sie stärkt das Wohlbefinden der Beschäftigten und trägt zu ihrer Wohlstandssicherung bei.

Beschäftigungsfähigkeit dient aber auch als unternehmerische Ressource, denn qualifizierte, gesunde und motivierte Mitarbeiter sind die zentrale Voraussetzung für den Unter-

nehmenserfolg. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen unabdingbar für die Stärkung des Wirtschaftsstandortes und die Entlastung der Sozialkassen. Im folgenden Kapitel 2 werden zunächst zentrale Begrifflichkeiten erläutert sowie die individuelle, unternehmensbezogene und gesellschaftliche Dimension von Beschäftigungsfähigkeit herausgearbeitet. Zudem werden die Ergebnisse einer Betriebsbefragung von 2005 vorgestellt, die Aufschluss geben, in welchem Maße die Forderung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bereits ein betriebliches Thema ist. In Kapitel 3 werden die zentralen betrieblichen Handlungsfelder zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit beschrieben. Kapitel 4 listet Instrumente und Tools zur Messung von Beschäftigungsfähigkeit auf. Im Anhang finden sich einige Verweise auf Projekte und Praxishilfen im Internet.

## 2 Beschäftigungsfähigkeit: Konzepte, Merkmale und empirische Daten

### 2.1 Was heißt Beschäftigungsfähigkeit?<sup>2</sup>

Es gibt eine Reihe von Begriffen, die in ähnlicher Bedeutung wie Beschäftigungsfähigkeit (englisch: employability) verwendet werden. Dazu zählen Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, sowie Arbeitsmarktfähigkeit, Berufsbefähigung und Arbeitsmarktfitness. Mit diesen Begriffen verbinden sich zum Teil unterschiedliche Forschungstraditionen und Praxisbezüge, und sie werden in der Literatur nicht immer trennscharf verwendet.

<sup>2</sup> In dieser Informationsschrift wird nur der sozialwissenschaftliche Begriffsinhalt analysiert, nicht aber der anderer Wissenschaften. Insbesondere wird der im Recht verwendete Begriff der Beschäftigung oder der Arbeits(un)fähigkeit ausgeklammert.

## Beschäftigungsfähigkeit schließt Arbeitsfähigkeit ein



Abb. 2: Beschäftigungsfähigkeit umfasst Arbeitsfähigkeit  
Quelle: nach Conrads, 2007.

Im Folgenden sollen daher die Begriffe Arbeitsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit näher erläutert werden. Anders als die Termini Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit, die schon sehr viel länger in Wissenschaft und Praxis verwendet werden, ist Beschäftigungsfähigkeit ein vergleichsweise junger Begriff, der sich erst in den letzten Jahren immer stärker durchsetzt (Richenhagen, 2009). Die Anzahl der Treffer bei der Internet-Suchmaschine „Google“ bestätigt diese Feststellung:

- „Leistungsfähigkeit und Arbeitswelt“ (1.130.000 Einträge),
- „Arbeitsfähigkeit und Arbeitswelt“ (ca. 195.000 Einträge).
- „Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitswelt“ (ca. 116.000 Einträge), (Stand: 5.03.09)

**Leistungsfähigkeit** wird als eine generelle Fähigkeit angesehen, bestimmten Anforderungen zu genügen, die der Arbeitswelt entstammen können, aber nicht notwendig aus ihr resultieren müssen. Dagegen betrachtet der Begriff **Arbeitsfähigkeit** (englisch: „work ability“) stärker das Verhältnis von Individuum und Arbeitsanforderungen. Dem liegt ein Konzept von Ilmarinen und Tuomi zugrunde (vgl. z.B. Ilmarinen & Tempel 2002). Arbeitsfähigkeit wird darin wie folgt definiert: „Work ability is built on the balance between a person’s resources and work demands“ (Ilmarinen 2005, S. 132). Es geht also um eine Bestimmung, wie Beschäftigte den Anforderungen des Arbeitslebens aktuell bzw. in der Zukunft gerecht werden. Das Konzept berücksichtigt sowohl die Ressourcen der Arbeitenden als auch Charakteristika der konkret zu leistenden Arbeit. Wie Abb. 1 auf Seite 2 zeigt, umfassen die individuellen Ressourcen die Gesundheit, körperliche, mentale und

soziale Kompetenzen sowie Einstellungen und Werte. Die Arbeit wird durch Aspekte der Arbeitsumgebung, des sozialen Arbeitsumfeldes, körperliche und psychische Arbeitsanforderungen und Merkmale des Führungsverhaltens charakterisiert. Wichtig ist dabei, dass aufgrund der sich ständig verändernden Arbeitswelt mitsamt ihren Flexibilisierungs- und Rationalisierungsprozessen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten nicht nur vor dem Hintergrund bestehender, sondern auch zukünftiger, sich wandelnder Arbeitsanforderungen und Arbeitszuschnitte betrachtet werden muss.

Während der Begriff Arbeitsfähigkeit stärker das Verhältnis von Individuum und Arbeitsanforderungen betrachtet, ist bei der Beschäftigungsfähigkeit noch eine weitere Dimension enthalten, nämlich die Orientierung von Personen am Arbeitsmarkt. Richenhagen (2009, S. 7) illustriert diese zusätzliche Dimension sehr anschaulich anhand eines Beispiels aus der Industriegeschichte: „Der Heizer einer Dampflok kann sehr wohl leistungs- und arbeitsfähig sein, er ist jedoch ohne weiteres nicht **beschäftigungsfähig**, da es für seinen Beruf keinen wirklichen Arbeitsmarkt gibt. Im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit werden daher die Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person zu den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt gesetzt“. Abb. 2 visualisiert, dass Beschäftigungsfähigkeit über Arbeitsfähigkeit hinausgeht.

Gleichwohl gibt es auch beim Terminus Beschäftigungsfähigkeit verschiedenartige Definitionen mit unterschiedlichen Nuancen. Kasten 1 auf der folgenden Seite enthält vier Definitionen.

## Kasten 1

### Definitionen von Beschäftigungsfähigkeit

„Beschäftigungsfähigkeit (auch: Employability, Arbeitsmarktfähigkeit) ist die Fähigkeit zur Teilhabe am Arbeits- und Berufsleben. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ist das Ergebnis der Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits“ (Wikipedia).

„Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann. Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet das Verhältnis der Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person zu den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt“ (DemoBiB).

„Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“ (Blancke, Roth & Schmidt 2000, S. 9).

„Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump & Eilers, 2005, S. 21).

Gemeinsam ist den Definitionen die Zielstellung, mit dem Erhalt und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eine dauerhafte Teilnahme am Arbeitsleben zu erzielen. Anders ausgedrückt geht es um die Frage: Wie kann eine nachhaltige Arbeitsfähigkeit in stark wandelnden Arbeitsmärkten erreicht werden? Die Definitionen und die damit verbundenen Konzepte zur Beschäftigungsfähigkeit unterscheiden sich indes darin, wie sehr sie die individuellen Anteile und Voraussetzungen, die betrieblichen Anteile und die (arbeitsmarkt-)politischen Faktoren gewichten. In einigen Konzepten bekommt das Individuum den Auftrag, für seine Beschäftigungsfähigkeit eigene Anstrengungen zu unternehmen, es stehen also die Fragen der personalen Kompetenzen und der individuellen Arbeitsfähigkeit im Vordergrund. Andere Konzepte fokussieren stärker die betrieblichen Rahmenbedingungen und fragen nach den Determinanten einer zukunftsfähigen betrieblichen Beschäftigungsstrategie. Und in wieder anderen Fällen geht es stärker um ein politisches Konzept, das die arbeitsmarktpolitischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zur Sicherung und Schaffung von Zukunftschancen in den Mittelpunkt stellt. Beschäftigungsfähigkeit kann also auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden:

- aus der Sicht der Arbeitnehmer,
- aus der Sicht der Unternehmen,
- und schließlich auf der gesellschaftlichen / volkswirtschaftlichen Ebene.

### Individuelle Merkmale der Beschäftigungsfähigkeit

Der Einzelne muss – zukünftig in vermehrtem Maße – durch lebenslange Qualifizierung und Aneignung von fachlichen, methodischen und sozialen Fertigkeiten dazu beitragen, auf flexibilisierten Arbeitsmärkten beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben. Insofern trägt der Einzelne selbst einen Teil der Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung der Employability. Dabei werden die fachübergreifenden Kompetenzen bzw. **Schlüsselqualifikationen** als zentral erachtet. Merkmale und Anforderungen, die die individuelle Beschäftigungsfähigkeit beeinflussen, sind:

- fachliche Kompetenz,
- Initiative und Aktivität, das Erkennen und Nutzen von Chancen,
- Eigenverantwortung für Entwicklung und Ziele,
- zielorientiertes Handeln,
- Engagement und Ausdauer,
- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit und Wirksamkeit in Kommunikation,
- Empathie, Einfühlungsvermögen,
- Belastbarkeit, Fähigkeit zum Umgang mit ungewohnten Situationen,
- Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz,
- Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber neuen Sachverhalten, Ideen, Prozessen und Erfahrungen,
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

(Wikipedia, vgl. auch Rump & Eilers (2005, S. 47f).

Rump und Eilers (2005) verweisen auf den engen Zusammenhang von beruflich verwertbarer Kompetenz und Gesundheit: „Verfügt ein Mitarbeiter zwar über exzellente berufsrelevante Kompetenzen, achtet jedoch nicht auf seine Gesundheit, ist er ebenso wenig beschäftigungsfähig wie derjenige, der gesundheitsbewusst handelt, dafür aber seinen beruflichen Anforderungen nicht gewachsen ist“ (S. 56).

### Organisationale und gesellschaftliche Merkmale der Beschäftigungsfähigkeit

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist aber auch eine gesellschaftliche und betriebliche Aufgabe. Strategien, bei denen vorrangig die Beschäftigten selbst für ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich gemacht werden (siehe oben), überschätzen häufig die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen und berücksichtigen zu wenig, dass alleine auf Verhaltensänderung ausgerichtete Maßnahmen durch negative Einflüsse aus dem beruflichen Umfeld leicht konterkariert werden können (Ruf, 2008). Letztendlich trägt die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zur Flexibilität und Innovation von Unternehmen bei und stellt damit einen Wettbewerbsvorteil dar. So gesehen ist Beschäftigungsfähigkeit auch ein organisationales Merkmal.

Abb. 3 zeigt, was unter organisationaler Beschäftigungsfähigkeit verstanden werden kann:

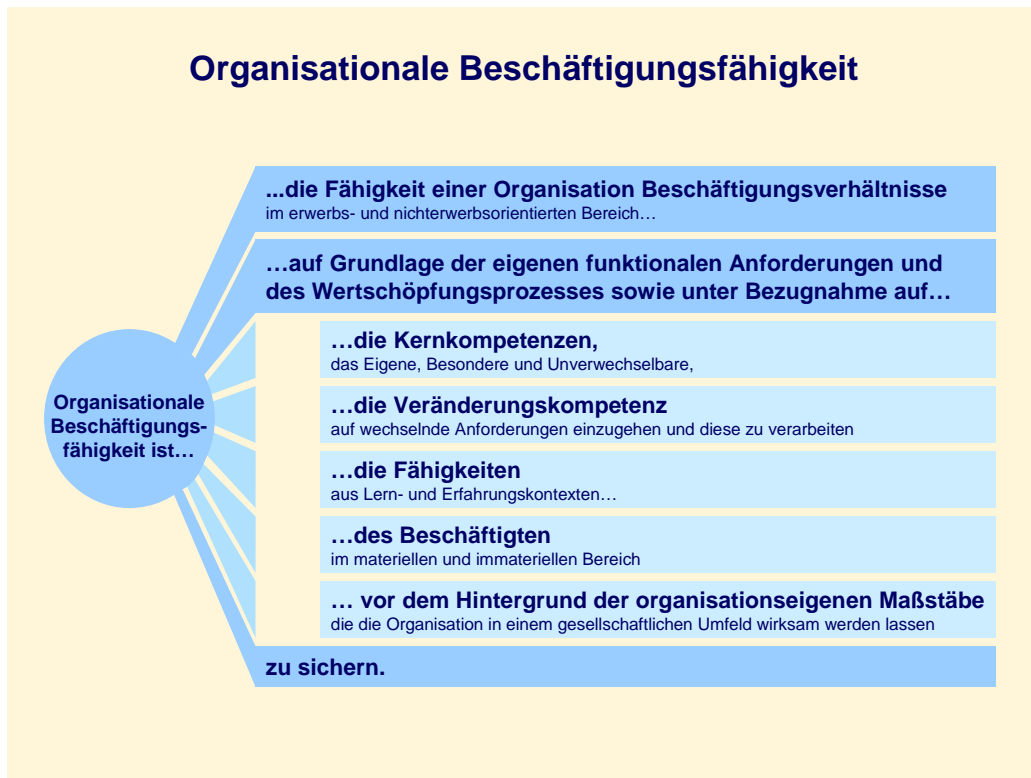


Abb. 3: Organisationale Beschäftigungsfähigkeit  
Quelle: Blancke et al., 2000, S. 10.

## 2.2 Beschäftigungsfähigkeit ein betriebliches Thema? Empirische Daten

Rump und Eilers (2005) führten eine empirische Untersuchung durch, um einen repräsentativen Überblick über Vorstellungen, Meinungen und Umsetzungserfahrungen bundesdeutscher Unternehmen bezüglich der Forderung und Förderung von Beschäftigungsfähigkeit / Employability zu gewinnen. Dabei stellten sie zunächst fest, dass mehr als zwei Drittel der befragten Firmenvertreter den Begriff Employability kennen, d.h. einem Drittel der Befragten ist dieser Begriff unbekannt.

Ihr **Interesse** an Beschäftigungsfähigkeit begründeten die Befragten vielfältig. Unter anderem wurde geäußert:

- Employability ist eine Reaktion auf sich wandelnde Anforderungen und Marktsituationen.
- Zukunftsthema für Gesellschaft.
- Die Förderung von Employability ist notwendig, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.
- Der demographische Wandel und die damit verbundene Gefahr, extern keine geeigneten Kandidaten zur Stellenbesetzung zu finden, führen zu der Notwendigkeit, eigene Nachwuchs- und Führungskräfte heranzuziehen.
- Eine längere Lebensarbeitszeit erfordert Employability.
- Die Erfolgchancen der Menschen steigen erheblich, wenn sie in der Lage sind, sich in ihrer Umwelt sicher und flexibel zurechtzufinden und sich auf veränderte Rahmenbedingungen souverän einzustellen.

**Der Nutzen, den Mitarbeiter** mit Beschäftigungsfähigkeit verbinden, wurde ebenfalls abgefragt. Dieser wird u.a. gesehen in

- der Steigerung der Karrierechancen im Unternehmen,
- der Steigerung der Karrierechancen auf dem externen Arbeitsmarkt,
- der Aktualität des eigenen Qualifikationsstandes,
- dem Aufdecken bislang nicht genutzter Talente,
- dem Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen,
- einer gleichberechtigten Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber.

Die **Nutzenvorteile für Unternehmen** sind der Befragung zufolge u.a.:

- Die schnelle Reaktionsgeschwindigkeit,
- die höhere Anpassungsfähigkeit,
- die Steigerung der Innovationsfähigkeit,
- die Verbesserung der betrieblichen Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit,

Als zentrale **Befürchtungen / Hemmnisse auf Unternehmensseite** wurde geäußert, dass sich die Mitarbeiter infolge von Employability-Maßnahmen „nach außen entwickeln“, dass diese Maßnahmen im Widerspruch zu gelebten Führungsmustern stehen sowie Komplexität und Kosten dadurch steigen könnten.

## Zentrale Handlungsfelder betrieblicher Förderung von Beschäftigungsfähigkeit



Abb. 4: Zentrale Handlungsfelder betrieblicher Förderung von Beschäftigungsfähigkeit

### 3 Betriebliche Ansätze und Konzepte zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Der Einzelne trägt eine hohe Verantwortung für den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Durch die Notwendigkeit, in Zukunft länger zu arbeiten, sind die Mitarbeiter gefordert, für die eigene Beschäftigungsfähigkeit aktiv zu werden. Geeignete betriebliche Rahmenbedingungen sind aber entscheidend für die Entwicklung und die Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Kommt es hier zu Beeinträchtigungen, kann durch individuelles Engagement nur sehr begrenzt gegengesteuert werden. Es ist zu berücksichtigen, dass Individuen nicht im Sinne einer gesundheitsorientierten Lebensführung handeln können, wenn diese nicht in den arbeitsorganisatorischen Zusammenhang integrierbar ist (Kriegesmann, Kottmann, Masurek & Nowak, 2005).

Auf betrieblicher Ebene hat die Beschäftigungsfähigkeit das Ziel, Arbeit im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit zu gestalten und gleichzeitig die individuelle Initiative zu stärken. Wo kann im betrieblichen Kontext angesetzt werden? Hierzu gibt es eine Fülle von Ansätzen und Maßnahmenfeldern. Rump und Eilers (2005) etwa zählen zu den erfolgskritischen Handlungsfeldern eines Unternehmenskonzeptes im Sinne des Employability Managements

- Unternehmenskultur,
- Führung und Organisation,
- Karriere- und Personalentwicklungssysteme,
- Vergütungsmodelle,
- Gesundheitsförderung und
- Controlling.

Der INQA-Ratgeber „Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis“ (BAuA, 2008), der die Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel thematisiert, weist folgende vier Handlungsfelder aus:

(1) Gesundheit, (2) Weiterbildung, (3) Arbeitsgestaltung, (4) Führungsverhalten. Im Folgenden werden fünf zentrale Handlungsfelder für Beschäftigungsfähigkeit aufgegriffen und erläutert (vgl. auch Abb. 4).

#### 3.1 Zentrale Handlungsfelder betrieblicher Förderung von Beschäftigungsfähigkeit

**Handlungsfeld 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung**  
Eine zentrale Voraussetzung der Beschäftigungsfähigkeit ist die Gesundheit der Mitarbeiter. Die Möglichkeiten eines Unternehmens, positiven Einfluss auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu nehmen, sind vielfältig. Dazu gehören alle Maßnahmen, die gesundheitlich präventiv wirken und das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten fördern. (BAuA, 2008). Unter dem Begriff des Betrieblichen **Gesundheitsmanagements** wird die „Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse verstanden (...), welche die gesundheitsförderliche Gestaltung und Entwicklung von Arbeit, Organisation und Verhalten der Beschäftigten am Arbeitsplatz zum Ziel haben“ (Badura, Ritter & Scherf, 1999, S.17).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) fördert in diesem Sinn mit seinem Projekt „Gesunde Arbeit“ ([www.gesunde-arbeit.net](http://www.gesunde-arbeit.net)) die Entwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen.

Betriebliche **Gesundheitsförderung** zielt auf Maßnahmen zur Verhaltensmodifikation der Mitarbeiter mit dem Ziel einer gesundheitsbewussten Lebensführung.

## **Handlungsfeld 2: Gesundheitsförderliche, alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Der Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung ist ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Gesundheit der Beschäftigten, worauf auch die **Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union** hinweist (November 1997): „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.“

Die Luxemburger Deklaration sieht in der Verbesserung der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen einen zentralen Hebel, der mit dem Einbezug einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung noch verstärkt werden kann.

Grundsätzlich kann eine ergonomisch gut gestaltete Arbeit als Voraussetzung für die Gesundheit der Beschäftigten – und damit auch der Beschäftigungsfähigkeit – gelten. Darüber hinaus wurden aber bestimmte Grundsätze und Zielsetzungen von Arbeitsgestaltung als menschengerecht und gesundheitsförderlich herausgearbeitet. Die Arbeit soll

- ausführbar sein: Die Aufgabe ist mit den Leistungsvoraussetzungen des Arbeitenden auf Dauer „durchführbar“.
- schädigungslos sein: Es bestehen keine Gesundheitsgefährdungen.
- beeinträchtigungsfrei sein: Es entstehen keine psychischen Fehlbelastungen.
- persönlichkeitsförderlich sein: Die Arbeit wird positiv erlebt und bietet Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und flexiblen Anpassung an sich rasch wandelnde Arbeitsanforderungen.

Gerade die beiden letztgenannten Aspekte sind – wie Untersuchungen zeigen – wichtig im Sinne einer Beschäftigungsfähigkeit: Anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten führen zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung, Verlust der Lernfähigkeit und sinkender mentaler Leistungsfähigkeit (BAuA, 2008).

Mit Blick auf altersgerechte Arbeitsgestaltung sollte zum Schutz vor einem Abbau der geistigen Leistungsfähigkeit im Alter die Arbeit so gestaltet und organisiert werden, dass

- älter werdende Beschäftigte durch die berufliche Tätigkeit geistig hinreichend gefordert und damit auch gefördert werden (INQA-Demographie, 2008),
- für ältere Arbeitnehmer, deren Leistungsspektrum sich verändert hat, neue Perspektiven eröffnet werden,

- Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen an Veränderungen im Leistungsvermögen der Mitarbeiter/innen angepasst werden,
- altersgemischte Teams (auch Tandems) gebildet werden, damit einerseits der Wissenstransfer von Alt auf Jung sichergestellt ist, andererseits Ältere den Anschluss an Jüngere nicht verlieren,
- die Beschäftigten bei Veränderungen am Arbeitsplatz rechtzeitig informiert werden,
- Mitgestaltungsmöglichkeiten angeboten werden,
- horizontale Karrieren ermöglicht werden und damit die Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel von Positionen und Tätigkeiten gefördert werden, und
- Spezialisierung und anforderungsarme Tätigkeiten vermieden werden. Stattdessen sollte Arbeit körperlich und geistig abwechslungsreich gestaltet werden

(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008).

Wesentlich ist, rechtzeitig mit diesen Maßnahmen im Betrieb zu beginnen. Man sollte sich auch nicht ausschließlich auf die älteren Beschäftigten konzentrieren, sondern bereits bei den Jungen beginnen. Diese sind schließlich die Älteren von morgen!

## **Handlungsfeld 3: Betriebliches Eingliederungsmanagement (Disability Management)**

Beim Handlungsfeld 1 ging es um alle Formen der Prävention von Erkrankungen am Arbeitsplatz. Da nicht alle Erkrankungen im Kontext der Arbeit vermieden werden können, ist für Beschäftigungsfähigkeit auch die Frage wichtig, wie (längerfristig) Erkrankte wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden können. Hierzu wurde 2004 ein Gesetz erlassen, das den Arbeitgeber dazu verpflichtet, eine aktive Rolle dabei zu spielen, damit der kranke Beschäftigte seine Leistungsfähigkeit wiedererlangt (Mehrhoft, 2005). Das Eingliederungsmanagement in Betrieben ermöglicht es Beschäftigten, die im Jahr länger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, professionelle Hilfen vom Unternehmen einzufordern (siehe Kasten 2). Dies liegt durchaus im ökonomischen Interesse eines Unternehmens, kann doch der Beschäftigte so früh wie möglich in den Arbeitsprozess reintegriert werden.

### **Kasten 2 Gesetzliche Grundlagen des betrieblichen Eingliederungsmanagements**

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwer behinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement)“ (Sozialgesetzbuch IX § 84 Absatz 2).

BEM umfasst alle Maßnahmen, Aktivitäten und Leistungen, die im Einzelfall zur Eingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit erforderlich sind und soll helfen

- Arbeitsunfähigkeiten vorzubeugen und zu überwinden,
- Know-How-Verlust zu vermeiden,
- Möglichkeiten zum Arbeitsplatzertalt zu schaffen,
- Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, Produktivität und Wertschöpfung der Beschäftigten zu sichern und
- Rechtssicherheit in der Personalpolitik zu schaffen. (www.gesunde-arbeit.net)

Wie das betriebliche Eingliederungsmanagement konkret gestaltet werden soll, ist nicht allgemein geregelt. Vielmehr soll unter Rückgriff auf die bereits vorhandenen innerbetrieblichen Strukturen eine Organisationsstruktur geschaffen werden und eine an den betrieblichen Gegebenheiten orientierte verbindliche Vorgehensweise festgelegt werden. Mit dem „EIBE“-Projekt (www.eibe-projekt.de) unterstützt das BMAS die betriebliche Wiedereingliederung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. In den teilnehmenden Betrieben werden vor allem die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Konfliktmanagement / Beratung
- Änderung der Arbeitszeiten / Arbeitsorganisation
- Veränderung der Arbeitsaufgaben / Umsetzungen
- Techn. Anpassungen des Arbeitsplatzes (Hilfsmittel, Ergonomie)
- Stufenweise Wiedereingliederung
- Medizinische Maßnahmen, inkl. Rehabilitation

(EIBE-Projektergebnisse, Fachkonferenz 1\_2009)

#### **Handlungsfeld 4: Förderung des lebenslangen Lernens**

Aus- und Weiterbildung waren auch in der Vergangenheit wichtige Voraussetzungen für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Denn mangelhafte Qualifikation führt zu Überforderung und Unsicherheit, was sich bei länger andauernden Verläufen auch in Krankheiten und Arbeitsunfähigkeit niederschlagen kann. Angesichts einer dramatischen Erhöhung des Innovationstempos in der Wirtschaft wird die ständige Weiterqualifizierung zu einer der zentralen Voraussetzungen von Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Denn hohe Qualifikationen auf Seiten der Beschäftigten

gelten als Schutz vor Entlassungen im Falle von Rationalisierungswellen und als Voraussetzung zukunftsfähiger Betriebe gleichermaßen.

Aufgabe der Betriebe ist es, kontinuierlich zu überprüfen, ob die Fähigkeiten, Einstellungen und Eigenschaften der Beschäftigten mit den Anforderungen des gewünschten beruflichen Umfelds übereinstimmen und gegebenenfalls anzupassen. Zudem muss allen Mitarbeiter/innen während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten ermöglicht werden.

Eine Studie aus dem Jahre 2004 hat gezeigt: Nur gut zwei Fünftel der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland verfügt über eine hohe Lernkompetenz, während 37% eine niedrige aufweisen (INQA-Demographie, 2008). Vor allem Beschäftigte mit lernförderlichen Arbeitsplätzen hatten eine überdurchschnittlich hohe Lernkompetenz, während Beschäftigte auf wenig lernförderlichen Arbeitsplätzen überwiegend eine geringe Lernkompetenz aufwiesen. Dies verweist wiederum darauf, wie wichtig eine entsprechende Arbeitsgestaltung ist (siehe oben). Demnach sind externe Weiterbildungsangebote wichtig; noch wichtiger sind jedoch die betriebsinternen Möglichkeiten des Lernens in und durch die Arbeit selbst.

#### **Handlungsfeld 5: Förderung einer partnerschaftlichen Führungs- und Unternehmenskultur**

Betriebe werden auf den genannten Handlungsfeldern nur dann ihr ganzes Wirkungspotential entfalten, wenn die gesamte Führungs- und Unternehmenskultur darauf ausgerichtet ist. Von besonderem Gewicht ist in diesem Zusammenhang die Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen einer kooperativen Unternehmenskultur. Effektive Kooperation sollte sich aber nicht nur auf die Kundgabe in den Führungsgrundsätzen beziehen. Sie muss im Unternehmen auch aktiv gelebt werden, indem z.B. die Kooperation von jung und alt gefördert wird, sich Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, Hilfen anbieten und auch annehmen. Wichtig ist ebenfalls eine wertschätzende Unternehmenskultur. Dabei geht es um Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die generell auf Anerkennung und Förderung der einzelnen Beschäftigten ausgerichtet sind. Zentraler Bestandteil einer „wertschätzenden Unternehmenskultur“ ist ein gutes und kooperatives Führungsverhalten. Das Verhalten der direkten Vorgesetzten beeinflusst maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten (Spieß & Stadler, 2007).



Individuelle und betriebliche Beschäftigungsfähigkeit		
Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit
Kommunikative Kompetenzen Ausdauer und Frustrationstoleranz Organisationsfähigkeit Innovationsfähigkeit Vernetztes Denken Übereinstimmung von Job und Kompetenz	<b>Kompetenz</b>	Grundlagenbildung Fachliche Qualifikation Prozesswissen und Problemlösungskompetenz Selbststeuerung und Kooperation
Physische Belastungen Psychische Belastungen Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit	<b>Gesundheit am Arbeitsplatz</b>	Physische Belastungen Psychische Belastungen Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Gesundheitsförderliches Führungsverhalten Altersgerechte Arbeitsplätze
Individuelle körperliche Beschwerden	<b>Gesundheit und Beschwerden</b>	(nur im Selbstcheck)
Lernmotivation Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen Fähigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen Lernerfahrungen Fähigkeit, Tätigkeitswechsel bei der Arbeit zu gestalten	<b>Lernfähigkeit</b>	Lernförderliche Arbeit Lernförderliche Führungskultur Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung Qualität der betrieblichen Weiterbildung Weiterbildungsbereitschaft
Soziale Netzwerke Bereitschaft zur Wissensweitergabe Konsensfähigkeit Teamfähigkeit Aufgeschlossenheit zur Unterstützung Arbeitsklima Gruppenübergreifende Zusammenarbeit	<b>Integration</b>	„Bunte“ Belegschaft Erschließung von Mitarbeiter-Potenzialen Wertschätzung und aktive Integration Betriebsklima
Balance Arbeit - Leben Emotionale Stabilität Räumliche Mobilität Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten Einstellung zur Arbeit im Alter	<b>(Selbst) Management</b>	Arbeitsorganisation Personalplanung und -entwicklung Gute Führung Lebensphasengerechte Arbeit
Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung Weiterbildungsbereitschaft	<b>Verantwortung</b>	Beschäftigungssicherheit Beteiligungskultur Eigenverantwortung der Beschäftigten

Tabelle 1: Individuelle und betriebliche Beschäftigungsfähigkeit auf sechs Dimensionen nach Ruf, 2008, S. 28

### 3.2 Beispiel für eine Umsetzung in die Praxis

Die im Rahmen des Projekts DemoBiB entwickelte Broschüre „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel: Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten“, integriert betriebliche und individuelle Inhalte der Beschäftigungsfähigkeit. Zur Einschätzung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit hat die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. ein Konzept mit sechs Dimensionen entwickelt (Ruf, 2008). Beschäftigungsfähigkeit wird dort durch folgende Dimensionen beschrieben: Kompetenz – Gesundheit – Lernfähigkeit – (Selbst-)Management – Integration – Verantwortung. Anhand dieser sechs Handlungsfelder wird ermittelt, welche Potenziale genutzt und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden müssen, um aktuelle und zukünftige Anforderungen besser und sicherer bewältigen zu können. Tabelle 1 beschreibt anschaulich die zentralen Inhalte, Anforderungen und Kriterien sowohl auf Seiten der individuellen als auch der betrieblichen Employability.

## 4 Instrumente und Tools

Bevor im Betrieb Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ergriffen werden, ist es sinnvoll, den Ist-Zustand zu erheben, denn nur so können zielgenaue, auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Fragen in diesem Zusammenhang können sein: Wie ist die Altersstruktur beschaffen? Wo ist der Bedarf für altersgerechte Arbeitsgestaltung besonders dringlich? Wie ändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten in naher Zukunft und welche Qualifizierungsmaßnahmen müssen daher vorrangig ergriffen werden?

Mittlerweile stehen dafür eine ganze Reihe von Instrumenten zur Verfügung, z.B. die Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse – SALSA (Udris & Rimann, 1997), Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM (Schaarschmidt & Fischer, 2003), der Work Ability Index (WAI), um nur einige zu nennen.

Teil 1 von 6		--	-	-/+	+	++
1	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an Allgemeinwissen (Sprache, Schrift, Allgemeinbildung, Fremdsprachen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an fachliches Wissen (Inhalte beruflicher Bildung und Qualität beruflicher Abschlüsse, Fortbildungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Umfang und Bedeutung von Anforderungen durch die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen Bereichen oder auch Kunden Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an das Prozesswissen (Kenntnisse und Einbettung in vor- und nachgelagerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Sind soziale Fähigkeiten entscheidend für gute Arbeitsergebnisse? Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Kooperation im Arbeitsprozess)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sind die Arbeiten stärker durch Routine oder durch wenig vorhersehbare Aufgaben geprägt? Wie hoch sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes an die Fähigkeit der Beschäftigten, Probleme jenseits von Routinesituationen zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die eigenverantwortliche Planung, Umsetzung und Kontrolle von Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabelle 2: Auszug aus dem Online-Ehebungsinstrument „UnternehmensCheck“, Dimension „Kompetenz“.  
Quelle: www.demobib.de, Stand 30.5.2009

Zunehmend gibt es auch Instrumente, die sich speziell mit dem demografischen Wandel im Unternehmen beschäftigen, wie zum Beispiel die Alterstrukturanalyse oder „UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit“. Weitere Instrumente hierzu listet die „Hans Boeckler-Stiftung (2007) auf. Im Folgenden werden einige Instrumente zur Analyse der betrieblichen Ausgangssituation und zur Identifizierung von Handlungsbedarf skizziert:

#### „UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit“ und „SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit“

Diese Instrumente basieren auf der Grundkonzeption von sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenz – Gesundheit – Lernfähigkeit – (Selbst-)Management – Integration – Verantwortung (vgl. Tabelle 1, S. 9). Mit dem „SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit“ können Beschäftigte die Stärken und Grenzen der eigenen Beschäftigungsfähigkeit einschätzen. Der Fragebogen mit etwa 115 Fragen liefert ein Employability-Profil, auf dessen Basis Aktivitäten zur Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit angegangen werden können. Der „UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit“ ermöglicht eine strukturierte Erhebung und Einschätzung betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit. Der Fragebogen mit 62 Fragen, kann automatisiert ausgewertet und grafisch dargestellt werden. Als Ergebnis des „Unternehmens-Checks“ entsteht ein Profil der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit, das Stärken und Grenzen verdeutlicht und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt. Der Aufbau des Online-Fragebogens ist auszugsweise in der oben stehenden Tabelle 2 abgedruckt.

#### Work Ability Index (WAI)

Der WAI ist ein Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen, der in Finnland entwickelt worden ist (Ilmarinen, 2005). Er wird auch als Arbeits-

fähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex bezeichnet. Er analysiert, ob aktuell oder zukünftig Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten drohen. Der Fragebogen kann entweder von den Befragten selbst oder von Dritten, z.B. vom Betriebsarzt im Rahmen einer betriebsärztlichen Untersuchung, ausgefüllt werden (Quelle: <http://www.arbeitsfaehigkeit.net/>). Als Ergebnis der Befragung resultiert ein WAI-Wert, der von 7 („keine Arbeitsfähigkeit“) bis 49 („maximale Arbeitsfähigkeit“) lauten kann. In umfassenden Längsschnittstudien ist der WAI in den 80er bis 90er Jahren validiert worden. Dabei zeigte sich, dass der WAI einen frühen Indikator u.a. für vorzeitigen Erwerbsausstieg darstellt. Der WAI besteht aus sieben „Dimensionen“ mit zusammen neun Fragen und einer Diagnoseliste:

- WAI 1: Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit,
- WAI 2: Arbeitsfähigkeit in Relation zu den Arbeitsanforderungen,
- WAI 3: Anzahl der aktuellen, vom Arzt diagnostizierten Krankheiten (Kurzversion 13, Langversion 51 Krankheiten),
- WAI 4: Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeit durch Krankheiten,
- WAI 5: Krankenstand in vergangenen 12 Monaten,
- WAI 6: Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren,
- WAI 7: Psychische Leistungsreserven.

## Die Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturanalyse (Köchling, Weber, Reindl & Weber, 2005) liefert die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft und deren erwartungsgemäße Entwicklung in der Zukunft. Sie dient als Einstieg, um möglicherweise mit dem Altersstrukturwandel verbundene personalpolitische Probleme im Unternehmen zu ermitteln (Frühwarnindikator) und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Zunächst werden die Altersstruktur aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens analysiert und die Bereiche festgelegt, die für die Wertschöpfung des Betriebes besonders wichtig sind. Die Altersstruktur wird für die kommenden fünf bis zehn Jahre hochgerechnet, um absehbare Einbrüche in der fachlich-personellen Kontinuität abzuschätzen. Weiter werden alle betrieblichen Maßnahmen daraufhin analysiert, wie sie zum Erhalt und zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft beitragen. Unter Arbeitsfähigkeit wird hier ein Konzept mit den Kerndimensionen Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter verstanden.

Dieser Beurteilung schließt sich eine Einschätzung aller laufenden und geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen (einschließlich Gesunderhaltung) an, um sie miteinander zu vernetzen und zu verbessern. Im dritten Schritt werden neue Maßnahmen geplant und umgesetzt.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Unter dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit lassen sich alle Maßnahmen zusammenfassen, die auf eine dauerhafte Teilnahme am Arbeitsleben zu zielen. Angesichts des rasanten technologischen und demografischen Wandels werden Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger für Erwerbspersonen und Unternehmen. Erfolgreiche Strategien der Beschäftigungsfähigkeit bedeuten für den Einzelnen Gesundheit, Wohlbefinden sowie eine Hebung individueller Lebens- und Erwerbschancen und für Betriebe eine unternehmerische Ressource und einen Wettbewerbsvorteil, denn qualifizierte, gesunde und motivierte Mitarbeiter sind die zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Aber auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen unabdingbar für die Stärkung des Wirtschaftsstandortes und die Entlastung der Sozialkassen.

Der Einzelne selbst trägt einen wichtigen Teil der Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Die Qualifizierung und Aneignung von fachlichen, methodischen und sozialen Fertigkeiten ist – im Unterschied zu früher – eine lebenslange Aufgabe, wobei gerade den überfachlichen Schlüsselqualifikationen eine zentrale Rolle zukommt.

Geeignete betriebliche Rahmenbedingungen sind aber ebenso entscheidend für Entwicklung und Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Kommt es hier zu Beeinträchtigungen, kann durch individuelles Engagement nur sehr begrenzt gegengesteuert werden. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Qualität der Arbeitsbedingungen, von denen abhängt, ob wir bis in hohe Alter

arbeiten können: menschengerechte, alters- und alternskonforme Arbeitsgestaltung. Aber auch betriebliche Strategien zur Schaffung und Erhaltung der Gesundheit (betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung, betriebliches Eingliederungsmanagement), zur Förderung des lebenslangen Lernens und einer partnerschaftlichen Führungs- und Unternehmenskultur sind kritische Erfolgsfaktoren für die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit.

Nicht zuletzt ist der Staat gefordert, einerseits durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, und andererseits durch ein Bildungssystem, das sicherlich noch optimierungsfähig ist. Das Prinzip des lebenslangen Lernens muss allseits geübte Praxis werden und die Segmentierung der einzelnen Lernphasen in Kindergarten, Schule, Berufsausbildung und Arbeitsleben überwunden werden.

Schließlich ist an überbetriebliche Akteure im Bereich des Gesundheitswesens – Krankenkassen, Berufsgenossenschaften etc. – die Frage zu richten, wie sie ihre Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Beschäftigungsfähigkeit noch stärker untereinander und zusammen mit den betrieblichen Aktivitäten vernetzen können. Und – so ist zu fragen: Brauchen wir ein betriebliches / überbetriebliches Employability-Management?

## 6 Literatur

Badura B. Ritter W. Scherf M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfadens für die Praxis. Berlin: Sigma

Beermann, B., Brenscheidt, F. & Siefer, A. (2005). Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit. [http://www.baua.de/nn\\_56326/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsbedingungen/pdf/GIZ2005-Arbeitsbedingungen.pdf](http://www.baua.de/nn_56326/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsbedingungen/pdf/GIZ2005-Arbeitsbedingungen.pdf)

BKK Gesundheitsreport (2006). Demografischer und wirtschaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen. [http://www.bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/71/BKK\\_Gesund47999a17ab322.pdf](http://www.bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/71/BKK_Gesund47999a17ab322.pdf)

BKK-Bundesverband (2007). Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>

Blancke, S., Roth, Ch. & Schmid, J. (2000): Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum: Konzept und Literaturstudie. Universität Tübingen. <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1716/pdf/AB157.pdf>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2008). Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis. <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/>

Publikationen/alt-und-jung-pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf

Conrads, R. (2007). Neue Wege der Personalführung – Herausforderungen durch die demografische Entwicklung. [http://www.permento.de/personallosungen/consulting/copy\\_of\\_hr-strategy-consulting/conrads\\_neue-wege-der-personalfuehrung.pdf](http://www.permento.de/personallosungen/consulting/copy_of_hr-strategy-consulting/conrads_neue-wege-der-personalfuehrung.pdf)

DemoBiB (o.J.). Informationsportal „Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel im Unternehmen“ der TBS NRW für Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte. <http://www.demobib.de/bib/>

DGB-Index gute Arbeit (2008). [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitsfaehig\\_bis\\_zur\\_rente\\_2008\\_website.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitsfaehig_bis_zur_rente_2008_website.pdf)

Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA

Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife - Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of the Occupational Health, Ministry of Social Affairs and health

INQA-Demographie - Thematischer Initiativkreis 30, 40, 50plus (2008). Geistig fit im Beruf! Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen. <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/pfiff-geistig-fit-im-beruf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

Kok, W. (2003). Jobs, Jobs, Jobs - Mehr Beschäftigung in Europa schaffen. Bericht der Taskforce Beschäftigung Vorsitz: Wim Kok. November 2003. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pdf/etf\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/etf_de.pdf)

Köchling, A., Weber, U., Reindl, J. & Weber, B. (2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Bonn und Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Kriegesmann, B., Kottmann, M., Masurek, L. & Nowak, U. (2005): Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW

Mehrhoff, F. (2005). Zurück ins Berufsleben. Neue Aufgabe für die Prävention. Bundesarbeitsblatt 9, S. 19-21

Richenhagen, G. (2009). Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. [http://www.arbeitdemografie.nrw.de/includes/download/Pfiff\\_AGE\\_Management.pdf](http://www.arbeitdemografie.nrw.de/includes/download/Pfiff_AGE_Management.pdf)

Ruf, U. (2008). Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik. Heft 68. <http://www.tbs-nrw.de/cweb/cgi-bin->

[noauth/cache/VAL\\_BLOB/2108/2108/889/themenbroschure\\_komplett.pdf](http://noauth/cache/VAL_BLOB/2108/2108/889/themenbroschure_komplett.pdf)

Rump, J. & Eilers, S. (2005). Grundlagen. In J. Rump, Th. Sattelberger & H. Fischer (Hrsg.), Employability Management – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 13 - 76.

Rump, J. & Eilers, S. (2005). Employability in der betrieblichen Praxis . Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. [http://web.fhludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/C463D0ECBA910F8BC12570EA00375162/\\$FILE/Employability%20in%20der%20betrieblichen%20Praxis%20Zusammenfassung.doc](http://web.fhludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/C463D0ECBA910F8BC12570EA00375162/$FILE/Employability%20in%20der%20betrieblichen%20Praxis%20Zusammenfassung.doc)

Rump, J.; Sattelberger, Th. & Fischer, H. (2005). Employability Management – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (2003). AVEM - Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Handanweisung. Frankfurt: Swets & Zeitlinger.

Spieß, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In A. Weber & G. Hörmann (Hrsg.). Psychosoziale Gesundheit im Beruf. (S. 255-264). Stuttgart: Gentner Verlag.

Tuomi, K.; Ilmarinen, A.J. u.a. (2001). Arbeitsbewältigungsindex – Work Ability Index [Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin]. Bremerhaven.

Udris, I. & Rimann, M. (1999): SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: Dunckel, H. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: Verlag der Fachvereine 1999.

Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## Ausgewählte Praxisprojekte zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

[www.gesunde-arbeit.net](http://www.gesunde-arbeit.net)

Kleine und mittlere Unternehmen sollen bei der Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten durch Gesunde Arbeit unterstützt werden. Dafür werden Regionalstellen zu allen Fragen im Zusammenhang mit Arbeit und Gesundheit aufgebaut.

[www.eibe-projekt.de](http://www.eibe-projekt.de)

In der Praxis zeigen sich mit der Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements jedoch unterschiedliche Problemstellungen. Kleinere und mittlere Unternehmen werden unterstützt.

[www.iqpr.de](http://www.iqpr.de)

Die Website des Instituts für Qualitätssicherung in Prävention und Reha stellt eine Fülle von Projekten zum Thema vor.

[www.bmas.de](http://www.bmas.de) / Initiative Jobs ohne Barrieren  
Zusammen mit seinen Partnern - Arbeitgebern, Gewerkschaften, Behindertenverbänden und -organisationen, der Bundesagentur für Arbeit, den Integrationsämtern, Rehabilitationsträgern sowie Rehabilitationsdiensten und -einrichtungen, dem Beirat für die Teilhabe behinderter Menschen und weiteren Organisationen - führt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit Mitte 2004 die Initiative »**job - Jobs ohne Barrieren**« durch.

[www.inqa-demographie.de](http://www.inqa-demographie.de)

Seite des Thematischen Initiativkreises Demographie. Er ist Teil der »Initiative Neue Qualität der Arbeit«, welche vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert wird.

[www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)

Ausgewählte praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente zum demografischen Wandel (Transferprojekt, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung).

[www.demoBiB.de](http://www.demoBiB.de)

Informationen und Instrumente zur Förderung der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel. Ein Projekt der Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen e.V.

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Hintergrundinformationen, aktuelle Studien und Lösungsansätze zum Themenfeld „demografischer Wandel und Arbeitswelt“ (Transferprojekt, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung).

[www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)

Seite des Netzwerks zum Work Ability Index (WAI).

[www.bkk.de](http://www.bkk.de)

Praxishilfe des BKK-Bundesverbandes: „Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben“

[www.boeckler.de/29509\\_89039.html](http://www.boeckler.de/29509_89039.html)

Fallstudie der Hans Böckler Stiftung zum Employability Management bei der Deutschen Bank AG

[www.arbeitsmarkt.nrw.de/arbeitspolitik/neues-arbeiten/](http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/arbeitspolitik/neues-arbeiten/)

Programme und Initiativen des Landes NRW zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und zur Beratung der Unternehmen.

## Kontakt

### Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)

Spitzenverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand  
Abteilung Sicherheit und Gesundheit  
Fockenstraße 1  
81539 München  
Tel.: (089) 62272-196, Fax: -111  
E-Mail: [linda.maetzke-malik@dguv.de](mailto:linda.maetzke-malik@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

### DIAGNOSE & TRANSFER -

Institut für Angewandte Psychologie  
Zum Künstlerhof 10  
80634 München  
Tel: (089) 1895 7663  
E-mail: [koschel@diagnose-transfer.de](mailto:koschel@diagnose-transfer.de)  
Internet: [www.diagnose-transfer.de](http://www.diagnose-transfer.de)