

Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management

Dr. Gottfried RICHENHAGEN

*Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
Fürstenwall 25, 40219 Düsseldorf
richenhagen@mags.nrw.de*

Kurzfassung: Veränderungen in der Arbeitswelt rücken die Begriffe der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit verstärkt in den Mittelpunkt der Arbeitswissenschaft und des Human Resource Managements. Diese Entwicklung ist jedoch noch relativ jung. Dem gegenüber wird der Begriff der Leistungsfähigkeit schon sehr viel länger in Wissenschaft und Praxis verwendet. Der folgende Beitrag setzt sich mit dem Verhältnis dieser drei Begriffe auseinander und fragt, welche (arbeits-) wissenschaftlich fundierten Konzepte im Hinblick auf den Erhalt und die Förderung von Leistungs-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen des Age Managements praktisch nutzbar gemacht werden können.

1. Einleitung

Tief greifende Veränderungen in der Arbeitswelt lenken die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Fähigkeiten der Beschäftigten. Dabei geht es um folgende Begriffe (in Klammern dahinter jeweils die Anzahl der Einträge, die diese Begriffe zusammen mit dem als erstes genannten Suchbegriff „Arbeitswelt“ in Google erzielen, Stand: 31.01.09):

- Leistungsfähigkeit (1,23 Mio.),
- Teamfähigkeit (0,38 Mio.),
- Arbeitsfähigkeit (0,21 Mio.),
- Kommunikationsfähigkeit (0,17 Mio.),
- Handlungsfähigkeit (0,17 Mio.)
- Anpassungsfähigkeit (0,14) und
- Beschäftigungsfähigkeit (0,13 Mio.).

Fähigkeit kann dabei aus einer arbeitswissenschaftlicher Perspektive verstanden werden als „das interne Potential (intrinsisch oder ausbildungs- und erfahrungsorientiert), eine Handlung durchzuführen bzw. ein physisches oder mentales Arbeitsergebnis zu erzielen“ (Luczak/Frenz 2008, S. 25).

Ein Grund für den Bedeutungszuwachs der Fähigkeitskonzepte wird vielfach in Entwicklungen gesehen, die diese tief greifenden Veränderungen charakterisieren: Globalisierung, Neue Technologien, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, Wertewandel und demografischer Wandel.

Eine wichtige Argumentationsfigur lautet dabei etwa so: Die mit den angesprochenen Entwicklungen verbundenen Veränderungen stellen hohe Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen und Beschäftigte. Sie können nur erfüllt werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in hohem Maße bereit und in der Lage sind, im „operativen Geschäft“ eigenverantwortlich zu handeln, öfter als früher notwendige arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht nur mitzumachen oder geschehen zu lassen, sondern aktiv zu begleiten, mitzugestalten oder gar anzuregen.

Kern dieser Argumentation ist die Tatsache, dass die „Realisierung des gebotenen Flexibilitätspotentials neuer Technologien und/oder Organisationsformen wesentlich von den Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeiter bestimmt wird, mit den neuen Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen umzugehen und autonome Entscheidungen zu treffen“ (Kaluza/Blecker 2005, S. 19). Auf dieser Basis lässt sich z.B. der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit im Anschluss an die Flexibilitätsforschung innerhalb der Ökonomie in eine direkte Verbindung mit Dimensionen strategischer Flexibilität von Unternehmen bringen und zwar mit den Dimensionen „Replikationsfähigkeit“, deren Ziel die Erhöhung Handlungsschnelligkeit ist, und „Rekonfigurationsfähigkeit“, bei der es um die Erweiterung von Handlungsspielräumen geht (vgl. Seiler 2008, S. 9). Insgesamt wird dabei Beschäftigungsfähigkeit „als Voraussetzung für weitere ökonomische Flexibilität und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Wirtschaftsstandorten betrachtet“ (Blancke/Roth/Schmid 2000, S. 6 mit weiteren Belegen).

Eine andere Argumentationsfigur wird durch die vorauszusehenden Veränderungen induziert, die mit dem Prozess des demografischen Wandels in der Arbeitswelt verbunden sind. Wenn die Belegschaften altern, was auf Grund der demografischen Rahmenbedingungen bei vielen Unternehmen kaum zu verhindern sein wird, dann kommt es - so diese Argumentation - in Zukunft stärker als in den vergangenen Jahrzehnten darauf an, Verlusten an Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit vorzubeugen, die durch eine altersbedingte Abschwächung des Produktivitätsfortschrittes hervorgerufen werden könnten. Sie drohen nämlich, wenn die Humanressourcen nicht besser als bisher gepflegt und länger im und dem Unternehmen erhalten werden können (vgl. z.B. Richenhagen 2008).

Diese Argumentation lenkt die Aufmerksamkeit auf das so genannte **Age Management**, d.h. auf ein demografiebewusstes Personalmanagement:

„Age Management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. It is the everyday management and organization of work from the viewpoint of the life course and resources of people whether the changes are caused by the ageing process or by other age-related factors. Young people need management that supports and improves their situation, whereas seniors need other solutions to maintain their work ability and motivation. In addition, work needs and objectives change with age. Combining them with the objectives of an organization requires continuous development of everyday methods and practices“ (Illmarinen 2005, S. 233).

Im Diskussionskontext des Age Managements existieren aber verschiedene Leitbegriffe, deren Verhältnis zueinander bisher in wesentlichen Aspekten noch nicht ausreichend geklärt ist. So setzt z.B. die Arbeitsmedizin und insbesondere die Arbeitsphysiologie den Schwerpunkt in vielen Untersuchungen auf den Begriff der Leistungsfähigkeit, so etwa das PFIFF-Projekt, d.h. das Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer (www.pfiffprojekt.de), dem auch dieser Sammelband gewidmet ist. In anderen Bereichen der Arbeitswissenschaft hat sich durch die „finnish age policies“ (für eine kurze Darstellung vgl. z.B. Ylikoski 2007) der Begriff der **work ability**, zu deutsch Arbeitsfähigkeit etabliert (vgl. z.B. Ilmarinen/Tempel 2002). Aus der Arbeitsmarktforschung und Arbeitsmarktpraxis kommt der Begriff der **employability**, zu deutsch Beschäftigungsfähigkeit (vgl. z.B. Blancke/Roth/Schmidt 2000). Alle diese Begriffe sind für das Age Management von Bedeutung und sie sollen daher im folgenden in diesem Kontext betrachtet werden.

2. Leistungsfähigkeit

2.1 Begriffsdefinition

Die Arbeitsphysiologie als Bestandteil der Arbeitsmedizin befasst sich schon lange mit dem Begriff der Leistungsfähigkeit. Dabei lag der Fokus zunächst und vor allem auf der körperlichen und weniger auf der geistigen Leistungsfähigkeit. Man ging von der Vorstellung einer einheitlichen und als solcher messbaren körperlichen Leistungsfähigkeit aus, die sich zumindest bis ins Jahr 1948 zurückverfolgen lässt (Ulmer 2001, S. 1). Später differenzierte sich dieses Paradigma aus und es setzte sich langsam, wenn auch nicht immer und überall (vgl. a.a.O., S. 2) die Erkenntnis durch, dass „es wenig Sinn haben kann, von *der* Leistungsfähigkeit zu sprechen, sondern dass man diesen Begriff stärker differenzieren muss, selbst wenn man sich nur auf die körperliche Leistungsfähigkeit beschränkt“ (Rutenfranz 1983, S. 100, Hervorhebung G.R.). Als **Leistungsfähigkeit** bezeichnet man demnach die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch in die Realisierung einer Arbeitsaufgabe einbringen kann (vgl. Sargirli/Kausch 2007, S. 787).

Obwohl klar ist, dass die Leistungsfähigkeit nicht nur von individuellen, sondern auch von situativen Faktoren bestimmt wird, bleibt der Begriff dennoch gerade im Vergleich zu dem der Arbeitsfähigkeit stark auf abstrakte, d.h. von der konkreten Arbeitssituation losgelöst betrachtete, menschliche Eigenschaften, auf Grundfähigkeiten (wie z.B. Geschlecht, Konstitution, Gesundheit und Alter) sowie auf erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten und somit auf das Individuum an sich bezogen. Er spiegelt die Relativität der potentiellen Leistung vor dem Hintergrund der zu erledigenden Arbeitsaufgaben und der sonstigen Arbeitsbedingungen kaum wieder. Denn erst werden in der Forschungspraxis rund um diesen Begriff zumeist einzelne Elemente der Leistungsfähigkeit eines Menschen, wie z.B. Muskelkraft, Ausdauer, Reaktions- oder Rechenfähigkeit in Laborsituationen erforscht, um sie dann erst in einem zweiten Schritt mit den Anforderungen der Arbeitssituation in Beziehung zu setzen (vgl. z.B. Hettinger 1979). Dies ist zwar zur Reduzierung der Komplexität einerseits notwendig, birgt aber andererseits die Gefahr von Fehlschlüssen, weil zur Erledigung einer Arbeitsaufgabe die analysierten und isolierten Elemente der Leistungsfähigkeit in einen ganz anderen Wirkungszusammenhang gestellt werden müssen, als sie die Laborsituation hergibt.

Dieses Phänomen ist im Hinblick auf den hier interessierenden Zusammenhang als „brisantes Paradox der Altersforschung“ (Kliegel/Mayr 1997) bekannt. Ein besonders augenfälliges Beispiel: Die Unfallhäufigkeit von älteren Fahrerinnen und Fahrern im Öffentlichen Personennahverkehr ist (nach Untersuchungen von Ell 1995, S. 160ff.) geringer als die jüngerer Fahrerinnen und Fahrern, obwohl auf Grund nachlassender Reaktionszeiten im Alter eher eine erhöhte Unfallhäufigkeit zu erwarten wäre.

2.2 Bedeutung für das Age Management

Mittlerweile - so lässt sich mit Hacker (2003, S. 5) feststellen -, ist die Beziehung von Leistungsfähigkeit und Lebensalter umfassend erforscht. Diese Forschungen rund um den Begriff der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf liefern wertvolles, praktisch anwendbares Grundwissen für das Age Management. Sie haben alterstabile und altersvariable Anteile nachgewiesen und dabei gezeigt: „Altern muss nicht Abbau und Verlust bedeuten, sondern kann in vielen Bereichen geradezu Gewinn sein“ (Lehr 2005, S. 3).

In beruflichen Kontexten wirken die alterstabilen und altersvariablen Anteile in unterschiedlicher Weise zusammen und „häufig sind einzelne Anteile kompensierbar durch andere bzw. durch andersartige Arbeitsweisen oder durch Hilfsmittel (die auch altersunabhängig genutzt werden). Beispielsweise sind verlangsamtes Reaktions tempo durch Voraussicht oder verringerte Kurzzeitbehaltensspannen durch externes Speichern wett zu machen. Außerdem hat die Rolle körperlicher Arbeitsanforderungen durch Mechanisierung und Automatisierung deutlich abgenommen. Alles das macht verständlich, dass mehrheitlich keine Verschlechterungen der beruflichen Leistungen mit dem Lebensalter nachweisbar sind. Nur etwa 10 % der individuellen Unterschiede in der Arbeitsleistung sind allein durch das Lebensalter aufgeklärt“ (Hacker 2003, S. 5).

Trotz dieser Erkenntnis und obwohl schon Plato wusste: „Der Blick des Geistes beginnt ja erst dann scharf zu sehen, wenn der der Augen in seiner Sehkraft nachzulassen anfängt“ (zitiert nach Rufener 1958, S. 174), ist dennoch festzustellen, dass die Leistungsfähigkeit älter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfach in den Unternehmen noch vor dem Hintergrund eines reinen Defizitmodells betrachtet wird. Das zeigen z.B. Befragungen von Entscheidungsträgern, die das Institut für Beschäftigung und Employability der FH Ludwigshafen durchgeführt hat (Rump/Eilers 2006, S. 133ff). Das Altern im Erwerbsleben ist dem Defizitmodell zufolge vor allem dadurch gekennzeichnet, dass bestimmte physische und psychische Fähigkeiten nachlassen, es wird somit oft mit dem Verlust von Leistung und körperlichen Funktionen gleichgesetzt und ignoriert vielfach die gleichzeitig anzutreffenden Zuwächse. „Älter zu werden, so die gängige Meinung, bedeutet, Leistungsdefizite zu haben, sich gegenüber Neuem zu verschließen, unflexibel zu sein. Jung steht dagegen für Innovation und Leistungsfähigkeit“ (Böhne/Wagner 2005, S. 348).

Diese Sichtweise mag ihren Grund auch in der Tatsache haben, dass das Altern im Berufsleben zum Problem werden kann, wenn Beschäftigte auf lange Sicht in beanspruchungsintensiven Tätigkeiten verbleiben und wenn eine dort geforderte spezifische Belastung dazu führt, dass das individuelle Leistungsvermögen die Beanspruchungsfolgen immer weniger abmildern kann (Stichwort „Leistungsgewandelte“). Bei-

sowie hierfür sind andauernde Montagearbeiten über Kopf (z.B. in der Automobilindustrie) oder generell Schichtarbeit in ungünstigen Arbeitszeitmodellen. Dies betrifft nicht nur physische, sondern auch psychische Beanspruchungen, die sich z.B. durch das Burn-out-Syndrom zeigen. Der Gesundheitszustand und das Leistungsvermögen der Beschäftigten sind dann hauptsächlich das Ergebnis der Arbeitsbedingungen der Vergangenheit und weniger durch deren kalendarisches Alter bestimmt. Auch können natürlich neben den Arbeits- die sonstigen Lebensbedingungen und somit private Verhaltensweisen zu einer wesentlichen Reduktion der Leistungsfähigkeit beitragen. Zu bedenken ist dabei aber, „dass die jeweiligen Beschäftigungs- und Lebensbedingungen von Erwerbstätigen in vielfacher Weise eng miteinander verbunden sind“ (Gerlmaier 2007, S. 114).

Insgesamt ist daher im Einklang mit der Altersforschung (vgl. z.B. Voelpel/Leibold/Fruchtenicht 2007, S. 105ff.) festzustellen, dass es bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einer, im Vergleich mit der Gruppe der jüngeren Beschäftigten größeren Unterschiedlichkeit der Leistungsfähigkeit kommt (vgl. auch Lehr 2005, S. 3, Ilmarinen 2005, S. 136, Kruse 2008, S. 19), deren Ursache nur zu einem geringen Teil im kalendarischen Alter, zu einem größeren Teil jedoch aus Beanspruchungen im Berufs- und Privatleben resultiert. Hierauf müssen sich die Führungskräfte bei alternden Belegschaften einstellen.

Erforderlich ist demnach die Beachtung aller alters- und altersbezogenen Aspekte als alltägliche Führungsaufgabe, wahrgenommen durch die Gestaltung der individuellen Arbeitsaufgabe als auch der Arbeitsumgebung, so dass jeder - unabhängig vom Alter - sich befähigt fühlt, persönliche und betriebliche Ziele zu erreichen (vgl. Ilmarinen 2008), erforderlich ist also - kurz gesagt - ein Age Management, das demzufolge sehr viel stärker auf den einzelnen Beschäftigten und seine Leistungsfähigkeit eingeht, als es bisher üblich ist. Unternehmen müssen daher ihre Strategien in Bezug auf den Umgang mit dem „Humankapital“ verschieben und zwar vom „one size fits all“ hin zum „Prinzip ´fair und maßgeschneidert´, indem unterschiedliche, auf Bedürfnisse und Vorlieben des Individuums zugeschnittene Vereinbarungen Einzug in die Unternehmenswirklichkeit erhalten“ (Voelpel/Leibold/Fruchtenicht 2007, S. 232). Dies wird vor allem zu einer Herausforderung für die mittlere Führungsebene werden!

3. Arbeitsfähigkeit

3.1 Begriffsdefinition

In Deutschland wird mehr derzeit noch mehr über *Arbeitsunfähigkeit* als über *Arbeitsfähigkeit* gesprochen, so dass solche Phänomene wie das des Präsentismus („krank zur Arbeit“) sowie dessen ökonomischen Folgen (vgl. Hemp 2005, Boëthius 2008) oft übersehen werden. Im Zusammenhang mit alternden Belegschaften wird sich dies ändern, der Fokus in den Unternehmen verschiebt sich dann hin zur *Arbeitsfähigkeit*.

Durch den Begriff der *Arbeitsfähigkeit* werden die Arbeitsanforderungen integraler Bestandteil des Fähigkeitskonzeptes. Während *Leistungsfähigkeit* - wie oben dargestellt - letztendlich isoliert vom Arbeitskontext gesehen wird, änderte sich dies bei der

work ability. Dieser Begriff wurde beginnend in den 1980er-Jahren in Finnland im Zusammenhang mit dem Arbeitsbewältigungs-Index (work ability index oder kurz WAI) vor allem von Ilmarinen und Tuomi (2004) geprägt. Man kann dies durchaus mit einem Paradigmenwechsel i. S. von Thomas S. Kuhn (1974) vergleichen. Es wird nun die Fähigkeit des Arbeitenden in eine konstitutive Beziehung zu den Anforderungen gesetzt, die zu erfüllen sind: „Work ability is built on the balance between a person’s resources and work demands. A person’s resources consist of health and ability, education and competence, and values and attitudes (Ilmarinen 2005, S. 132). Kurz gesagt: Arbeitsfähigkeit bezeichnet die relative Leistungsfähigkeit im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die vor Ort zu erledigenden Arbeitsaufgaben; sie wird nicht abstrakt und allgemein als Fähigkeit zur Arbeit verstanden, sondern als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen. „Arbeitsfähigkeit strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an und die gemeinsame Verantwortung von Management und Belegschaft, diese auch zu erreichen“ (Warwick Institute 2006, S. 8).

Diese Begriffsdifferenzierung wird vor allem durch die Notwendigkeiten befeuert, die im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und alternden Belegschaften entstehen und entstehen werden. Denn wenn es nicht mehr darum gehen kann, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrheitlich in den vorzeitigen Ruhestand „zu begleiten“, so rückt die Frage ihrer spezifischen Leistungsfähigkeit sowie die alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt.

Zusammengefasst bezeichnet **Arbeitsfähigkeit** die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (vgl. Ilmarinen/Tempel, 2002, S. 166). Arbeitsfähigkeit ist also immer ein Paar, das durch eine Person *und* eine Situation gekennzeichnet ist.

3.2 Bedeutung für das Age Management

Der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit kann als die zentrale Aufgabe des Age Managements beschrieben werden. Bei der Erfüllung dieser Aufgabe sind die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse von großer Bedeutung, die im Zusammenhang mit den „finnish age policies“ gewonnen wurden (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, Ilmarinen 2005). Zusammengefasst im Haus der Arbeitsfähigkeit besagen sie, dass Arbeitsfähigkeit in der Interaktion von Humanressourcen und Arbeitsanforderungen weiterentwickelt und gefördert, aber auch reduziert und vermindert wird. Auf Seiten des Individuums sind Gesundheit, Kompetenz und Werte (i.S. von Einstellungen und Motivation) die entscheidenden Faktoren, auf Seiten der Arbeitsanforderungen geht es um Aufgabeninhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsumgebung und Management bzw. Führung.

Die Beiträge der einzelnen Faktoren, d.h. ihre Stärke und Wirkungsrichtung sind in dem epidemiologisch abgesicherten Modell durchaus sehr unterschiedlich. So trägt z.B. die Zufriedenheit mit dem Verhalten des Vorgesetzten sehr viel mehr zur Förderung der Arbeitsfähigkeit bei als manch´ ergonomische Verbesserung (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 249f). Umgekehrt ist bei einer geringen Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit das Risiko der Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit sehr

viel größer, als dies bei zu geringem körperlichem Training in der Freizeit der Fall ist (a.a.O.). Auch zeigt sich, dass der Verlust an Arbeitsfähigkeit bei einer schlechten Balance mit dem Zeitablauf sehr viel schneller vonstatten geht als der anschließende Wiederaufbau.

Diese Erkenntnisse lassen sich praktikabel nutzen, wenn sie in ein Managementvorgehen eingebunden werden: Analyse, Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sowie Wirksamkeitsprüfung sind dabei die entscheidenden Schritte. Zur Unterstützung bei der Analyse kann der Arbeitsbewältigungsindex (Ilmarinen/Tempel 2002, S. 169ff., siehe auch www.arbeitsfaehigkeit.net) ggf. kombiniert mit dem KFZA (Prümper/Hartmannsgruber/Frese 1995) eingesetzt werden (weitere Instrumente siehe z.B. Seiler 2008, S. 11ff). Dieses Vorgehen wurde z.B. im so genannten HAWAI4U-Projekt (*Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen*), das das Land NRW und der Europäische Sozialfond gefördert haben, praktisch erprobt (vgl. www.hawai4u.de).

4. Beschäftigungsfähigkeit

4.1 Begriffsdefinition

Eine weitere Differenzierung der für die Arbeitswelt wichtigen Fähigkeitskonzepte ergibt sich aus folgender Überlegung: Die mit dem globalen Wettbewerb zunehmende Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt erfordert eine Sichtweise, die die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nicht nur vor dem Hintergrund bestehender oder zukünftiger Arbeitszuschnitte innerhalb des Unternehmens, sondern auch vor dem Hintergrund der Erfordernisse des Arbeitsmarktes sieht (vgl. Blancke/Roth/Schmid 2000). 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.

Das erste, allerdings sehr einfache Konzept von Beschäftigungsfähigkeit geht auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück und unterteilte im Hinblick auf Unterstützungsmaßnahmen Personen, die von Armut und Arbeitslosigkeit betroffen waren, in solche, die „beschäftigungsfähig“ waren, und solche, für die dies nicht zutraf (Deeke/Kruppe 2003, S. 7). Hieraus entwickelten sich dann im Laufe der Zeit verschiedene Konzepte von Beschäftigungsfähigkeit (Gazier 1999, S. 68f. kategorisiert sieben Hauptkonzepte), die u. a. durch Einführung quantitativer Aspekte („mehr oder weniger beschäftigungsfähig“) entstanden.

Beginnend in den 1990er Jahre avancierte Beschäftigungsfähigkeit zu einer zentralen Dimension der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungs-, aber auch der Bildungspolitik der Europäischen Union (Schemmann 2004, S. 111). Zuerst lag dabei der Schwerpunkt im Rahmen der ersten Europäischen Beschäftigungsstrategie auf besonderen Zielgruppen des Arbeitsmarktes (arbeitslose Jugendliche, Langzeitarbeitslose), später wurden auch in Unternehmen tätige Personen einbezogen. In dieser Tradition bezeichnet Beschäftigungsfähigkeit auch ein arbeitspolitisches Konzept, so z.B. im Bundesland Nordrhein-Westfalen, wo es auf einem differenzierten Instrumen-

ten-Mix aus Beratung, Weiterbildungsaktivierung, innovativen Projekten sowie auf einem zielgerichteten Informations- und Servicemanagement ruht (www.arbeitsmarkt.nrw.de).

Mittlerweile hat sich die folgende allgemeine Definition von **Beschäftigungsfähigkeit** herausgebildet: „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) Kürzer: 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, 2006, S. 21). Oder noch kürzer: Beschäftigungsfähigkeit ist andauernde Arbeitsfähigkeit, die sich in stark wandelnden Arbeitsmärkten beweist.

4.2 Bedeutung für das Age Management

Beschäftigungsfähigkeit ist der allgemeinste Leitbegriff, an dem sich das Age Management als Zielgröße ausrichten kann. Er umfasst die Arbeitsfähigkeit und gibt ihr eine externe, d.h. auf den Arbeitsmarkt gerichtete Orientierung. Ein Age Management, das sich daran ausrichtet, stärkt nicht nur die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch ihre Fähigkeit zum „self-management“ und „self-marketing“ und zwar so, „dass sie sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten (relativ) frei bewegen und dadurch ihre Existenz sichern können“ (Blancke/Rothe/Schmid 2000, S. 9).

Handlungsansätze zu einem am Leitbegriff der Beschäftigungsfähigkeit orientierten Age Management wurden von Rump und Eilers entwickelt. Sie heben dabei hervor, „dass ein ganzheitliches Vorgehen entscheidend [ist], das einer Gesamtstrategie folgt und die Unternehmenskultur sowie Führung im Blick hat“ (Rump/Eilers 2006, S. 140). Als zentrale Bedingungen sehen sie „die Schaffung eines lernförderlichen Umfeldes“ an sowie die „Eliminierung des Kriteriums ´Alter´ als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage“ (a.a.O.) zugunsten einer Orientierung auf die Beschäftigungsfähigkeit. Kurz gesagt: Die Frage, die zu stellen ist, lautet nicht mehr „Wie alt?“, sondern „Welche Aufgabe, in welcher Lebensphase, in welchem Unternehmen?“.

Bei beiden oben genannten Bedingungen besteht in Deutschland noch Nachholbedarf. So liegt z.B. im EU15-Ländervergleich Deutschland unterhalb des EU15-Durchschnittes, wenn Beschäftigte (repräsentativ) danach gefragt werden, ob Lernen von Neuem bei der Arbeit möglich ist (Richenhagen 2007, S. 112). Insbesondere ist der Anteil älterer Beschäftigter, die Neues bei der Arbeit lernen können, im EU15-Vergleich sehr gering. Während die Spitzenreiter Finnland, Dänemark und Schweden auf Werte über 80 % kommen, bleibt Deutschland mit rund 60 % der Älteren (hier über 45-jährige) unterhalb des EU15-Mittelwertes von 67,1 %, wobei zusätzlich noch ein deutliches Gefälle zwischen Männern und Frauen zu Ungunsten der Frauen festzustellen ist (Ilmarinen 2005, S. 301).

Auch an der Einhaltung der zweiten Grundbedingung sind im Lichte neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse Zweifel angebracht. So zeigen z.B. Daten des IAB-Betriebspanels 2002, dass ca. die Hälfte der Unternehmen grundsätzlich nicht oder nur unter Bedingungen bereit ist, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu einzustellen (Brussig 2005). Ein weiteres Indiz ist, dass in Deutschland im Vergleich zu anderen EU-Staaten relativ hohe Differenzen in der betrieblichen Weiterbildungsbeileiligung Älterer und Jüngerer festzustellen sind. Während die Differenz in Deutschland -12%-Punkte beträgt, liegt sie beim Spitzenreiter Finnland bei +1% (Bannwitz 2008, S. 26), d.h. dort nehmen anteilig sogar geringfügig mehr Beschäftigte aus der Gruppe der Älteren (> 54 Jahre) an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teil, als dies bei der Gruppe der Jüngerer der Fall ist.

5. Fazit

Die Begriffe Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit lassen sich folgendermaßen in Beziehung zueinander setzen: Leistungsfähigkeit ist Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit, irgendeine Form von Arbeitsfähigkeit ist wiederum Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitsfähigkeit kann auch als relative Leistungsfähigkeit im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen verstanden werden. Beschäftigungsfähigkeit lässt sich als andauernde Arbeitsfähigkeit in sich wandelnden Arbeitsmärkten charakterisieren. Arbeitsfähigkeit wiederum ist „on-the-job employability“.

Hinter allen drei Begriffen stehen unterschiedliche Forschungsansätze und Praxisbezüge. Sie leisten alle auf unterschiedliche Weise einen wesentlichen Beitrag zu einem Ziel: Den großen Herausforderungen einer flexiblen Erwerbsgesellschaft im demografischen Wandel so zu begegnen, dass sich für die Beschäftigten neue Sicherheiten im Rahmen eines „New Social Contracts“, eines „New Deals“ ergeben. Denn wenn der Erhalt und die Förderung der Leistungs-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gemeinsame Aufgabe von Unternehmen und Beschäftigten, von Wirtschaft und Staat werden, erhöhen sich für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Chancen, dauerhaft am Arbeitsleben teilzunehmen, sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens oder der Organisation, in der sie momentan tätig sind.

6. Literatur

Bannwitz, J.: Ältere Beschäftigte und betriebliche Weiterbildung - Ergebnisse des CVTS3. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung - Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Bonn, 2008.

Blancke, S., Roth, C., Schmid, J.: Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft - Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart: 2000.

Boethius, S.: Angebote für sorgengeplagte Mitarbeiter - Präsentismus als Kostenfalle. In: Arbeit und Arbeitsrecht - Personal-Profi 6/2008, S. 349 - 351.

Böhne, A., Wagner, D.: Neue Aufgabenfelder für ältere Mitarbeiter - Einsatz als Mentor. In: Speck, P.: Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 2005 (2. Auflage).

Brussig, M.: Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002. Gelsenkirchen, Düsseldorf: Institut Arbeit und Technik, Hans-Böckler-Stiftung. Altersübergangsreport 2005-02.

Deeke, A., Kruppe, T.: Beschäftigungsfähigkeit als Evaluationsmaßstab? - Inhaltliche und methodische Aspekte der Wirkungsanalyse beruflicher Weiterbildung im Rahmen des ESF-BA-Programmes. IAB-Werkstattbericht 1, 2003.

Ell, W.: Arbeitszeitverkürzung zur Belastungsreduzierung älterer Arbeitnehmer im öffentlichen Personennahverkehr. In: Karazman, R, Kloimüller, I., Winker, N. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Gamburg: G. Conrad, 1995, S. 160 - 170.

Gazier, B. (Hrsg.): Employability: Concepts und Policies. Report 1998. Employment Observatory Research Network. Berlin: 1999.

Gerlmaier, A.: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit - Gesundheit und Prävention. In: Länge, T.W., Menke, B.: Generation 40plus - Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: Bertelsmann, S. 105 - 133.

Hacker, W.: Leistungsfähigkeit und Alter. In: IABColloquium „Praxis trifft Wissenschaft“ - „Eine Frage des Alters, Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik“, Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit, 2003. In: http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf

Hemp, P.: Krank am Arbeitsplatz. In: Harvard Business manager Heft 1/2005, S. 47 - 60.

Hettinger, T.: Arbeitsmedizin - integrierter Bestandteil moderner Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1979, S. 137 - 141.

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

Ilmarinen J., Tuomi K.: Past, Present and Future of Work Ability. In: Ilmarinen, J., Lehtinen, S.: Past, Present and Future of Work Ability. People and Work - Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health 2004.

Ilmarinen, J.: 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, 2005.

Ilmarinen, J.: Alternsgerechte Arbeit - Erfahrungen in Europa. Konferenz "Zukunftsfähige Arbeit in Rheinland-Pfalz". Mainz, 2008. In: www.za-rlp.de/herbsttagung-2008/vortrag_alternsgerechte-arbeit_2008-09-29.pdf

Kaluza, T., Blecker, T.: Flexibilität - State of the Art und Entwicklungstrends. In: Kaluza, T., Blecker, T.: Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Berlin: Schmidt, 2005, S. 1 - 25.

Kliegl, R., Mayr, U.: Kognitive Leistung und Lernpotential im höheren Erwachsenenalter. In: Weinert, F., Mandl, H. (Hrsg.): Psychologie der Erwachsenenbildung - Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie I, Bd. 4. Göttingen: Hogrefe, S. 87-114.

Kuhn, T.S.: Logik der Forschung oder Psychologie der wissenschaftlichen Arbeit. In: Lakatos, I., Musgrave, A. (Hrsg.): Kritik und Erkenntnisfortschritt. Braunschweig: Vieweg, 1974, S. 1 - 24.

Kruse, A.: Keynote-Speech. In: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (Hrsg.): Kognition, Motivation und Lernen älterer Arbeitnehmer - neueste Erkenntnisse für die Arbeitswelt von morgen. Dokumentation der Tagung am 18./19.9.2008.

Lehr, U.: Altersgerechte Personalentwicklung - Demografie und Arbeitsmarkt im Wandel. Manuskript der IHK-Tagung „Visionen - Leistung - Erfahrung: Jung und Alt - die Mischung macht's“. Bonn, 17. Okt. 2005

Luczak, H., Frenz, M.: Kompetenz - Erwerb, Erhalt, Ausbau. In: Kowalski, H.: Stärkung der persönlichen Gesundheitskompetenz im Betrieb - Bis 67 fit im Job. Essen: Harrfeld, 2008, S. 19 - 59.

Richenhagen, G.: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Internationale Vergleiche weisen den Weg. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2007, S. 109 - 114.

Richenhagen, G.: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Stand und Perspektiven in Deutschland im Jahre 2008. In: Henning, K., Richert, A., Hees, F.: Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020. Aachen: Wissenschaftsverlag Mainz, 2008, S. 17 - 29.

Rufener, R.: Übersetzung der Platon Meisterdialoge. Zürich: Artemis, 1958.

Rump, J, Eilers, S.: „Managing Employability“ und „Employability im Zuge des demografischen Wandels“. In: Rump, J., Sattelberger, T., Fischer, H. (Hrsg.): Employability Management - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 2006, S. 13 - 73 und S. 129 - 148.

Rutenfranz, J.: Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. In: Rohmert, W., Rutenfranz, J. (Hrsg.): Praktische Arbeitsphysiologie. Stuttgart: Thieme, 1983.

Sargirli, A., Kausch, B.: Stichwort Leistungsfähigkeit. In: Landau, K. (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung - Best Practice im Arbeitsprozess. Wiesbaden: Universum, 2007, S. 787 - 790.

Schemmann, M.: Bedeutung und Funktion des Konzeptes „Beschäftigungsfähigkeit“ in bildungspolitischen Dokumenten der Europäischen Union. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V. - Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen. Report (27) 1/2004, S. 110 - 116.

Seiler, K.: Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität. In: Badura, B., Schröder, H., Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2008. Heidelberg: Springer, 2008, S. 1 - 13.

Ulmer, H.-V.: Arbeitsphysiologische Betrachtungen zur so genannten „körperlichen Leistungsfähigkeit“ - Ein überholtes Paradigma! Vortrag zur Sitzung Beruf und Leistungsfähigkeit auf der Arbeitsmedizinischen Herbsttagung des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. in Aachen am 20.10.2009 In: <http://www.uni-mainz.de/FB/Sport/physio/pdf/files/320arbeitsphys.pdf> (Stand: 4.1.2009).

Voelpel, S., Leibold, M., Früchtenicht, J.-D.: Herausforderung 50plus - Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publics, 2007.

Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick u.a. Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment - Executive Summary - German Version submitted to Commission of the European Communities 7. March 2006.

Ylikoski, M.: Förderung und Erhaltung von Beschäftigungsfähigkeit - Finnlands Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) als Funktion und Aufgabe der betriebsmedizinischen Versorgung. In: BKK Bundesverband u.a. (Hrsg.): Gesundheit und soziale Sicherheit im Lebenszyklus. Essen: www.iga-info.de, 2007, S. 75 - 93.