

Beschäftigungsfähigkeit erhalten – Eigenverantwortung stärken

1 Hintergrund

Dreh- und Angelpunkt für gute Arbeitsmarktperspektiven auch im Alter ist der dauerhafte Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch einen gesundheitsförderlichen Lebensstil, der auf den Erhalt und den Ausbau der eigenen Ressourcen ausgerichtet ist, ergonomisch gestaltete Arbeit und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikation. In diesen Bereichen haben die Unternehmen bereits Vieles erfolgreich umgesetzt. Hierzu zählt gezielte betriebliche Gesundheitsförderung bis hin zu einem präventiven und nachhaltigen Gesundheitsmanagement. Gleichwohl sind den Unternehmen hier auch Grenzen gesetzt, denn: Unabdingbare Voraussetzung und notwendiger Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist die Beschäftigungsbereitschaft. Neben das Können (und Dürfen) muss das Wollen treten. Demografiefeste Personalpolitik ist ein entscheidender Baustein bei der Bewältigung der demografischen Herausforderung, sie scheitert jedoch, wenn sich der Einzelne seiner Eigenverantwortung nicht bewusst ist.

2 Beschäftigungsrisiken

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wird im Wesentlichen durch drei Risikofelder bestimmt: Gesundheit, Qualifikation (bzw. Dequalifikation) und nicht zuletzt die Motivation des Einzelnen. Die genannten Felder sind dabei nicht isoliert zu betrachten. Sie bedingen einander und überlagern sich, Mitarbeitern denen ihre Arbeit

aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen körperlich schwerer fällt, nehmen Kritik persönlicher nehmen oder vermissen Zuspruch mehr als gesunde Mitarbeiter (vgl. Böhne 2006, S. 60). Ebenso gilt: die genannten Risiken treten nicht zwangsläufig mit zunehmendem Alter auf. Vielmehr lassen sie sich durch eine altersgerechte Gestaltung von Instrumenten und Maßnahmen des Human Resource Managements reduzieren bzw. verhindern.

2.1 Gesundheit

„Ein schlechter Gesundheitszustand ist der hauptsächliche Grund für das vorzeitige Ausscheiden aus der Arbeit oder für den Wunsch danach (Wolf/Kohli 1988, S. 4 f).

Grundlegende Voraussetzung für eine Erwerbstätigkeit bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter und gegebenenfalls auch darüber hinaus, ist daher ein guter Gesundheitszustand des Arbeitnehmers. Nur wer gesund ist, ist auch im fortgeschrittenen Alter noch beschäftigungsfähig.

Einer Arbeitsunfähigkeit effektiv vorzubeugen bzw. sie schnell zu überwinden, liegt daher sowohl im Interesse der Unternehmen als auch der Beschäftigten selbst. Die Arbeitgeber unterstützen wirksame und angemessene Maßnahmen der Prävention und der Wiedereingliederung – mit Erfolg: Die Arbeitsbedingungen in Deutschland sind gut und haben sich in den letzten Jahren noch verbessert. Durch einen konsequenten Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben

konnte die Zahl der Arbeitsunfälle seit 1993 fast halbiert werden. Auch die Zahl der Anzeigen auf Verdacht einer Berufskrankheit ist seitdem um über 40 Prozent zurückgegangen. Untersuchungen zu den Arbeitsbedingungen zeigen überdies, dass die von den Unternehmen ergriffenen Maßnahmen von den Arbeitnehmern mehrheitlich als positiv empfunden werden. Nach einer Umfrage der Initiative Arbeit und Gesundheit aus dem Jahr 2005 empfanden 77 Prozent der Männer und 78 Prozent der Frauen ihre Arbeit als genau richtig, 81 Prozent der Männer und 88 Prozent der Frauen haben erklärt, dass ihre Arbeit sie sogar fit hält.

Die individuelle Gesundheit wird jedoch in erster Linie vom Verhalten des Einzelnen selbst beeinflusst. Deshalb sprechen aktuell in der Umsetzung befindliche Programme der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) die Zielgröße der Gesundheitskompetenz von Mitarbeitern an. Dazu gehört auch eine Unternehmensstrategie die dieses wichtige Anliegen fördert und fördert. Negativ wirkendes Fehlverhalten wie Rauchen, Übergewicht, Bewegungsmangel, falsche Ernährung beeinträchtigt den Gesundheitszustand und damit die Beschäftigungsfähigkeit. Diese Verhaltensweisen können Unternehmen nur in begrenztem Maße beeinflussen, indem sie auf freiwilliger Basis Anregungen geben und Unterstützung anbieten. Mit Hilfe der Beratung durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften wurde bereits eine Vielzahl an Betriebsprojekten zur Gesundheitsförderung umgesetzt. Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind Maß-

nahmen der Arbeitsplatzgestaltung mit dem Fokus auf Ergonomie sowie einer Verbesserung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter.

2.2 Qualifikation

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Anforderungen, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter stellen, müssen entscheidend verändert. Dies meint weniger die fachlichen Inhalte als viel mehr die Bedeutung der extrafunktionalen Qualifikationen. Immer kürzere Innovationszyklen in den Unternehmen, steigende internationale Vernetzung, sich stetig verändernde Organisations- und Arbeitsabläufe; dies alles erhöht die Notwendigkeit der Befähigung zur Arbeitsteilung und damit zur Teamfähigkeit, zur interkulturellen Verständigungsfähigkeit, zur Vermittlung von Erkenntnissen und Handlungsnotwendigkeiten in der Öffentlichkeit. Neben der fachlichen Ausbildung haben deshalb extrafunktionale Qualifikationen für den erfolgreichen Einstieg in den Beruf und die weitere Karriere kontinuierlich an Bedeutung gewonnen.

Ein Aspekt, der Beschäftigungsfähigkeit ganz wesentlich definiert, ist die Fähigkeit und der Wille des Einzelnen, sich kontinuierlich selbst weiterzubilden. Nur wer in der Lage und Willens ist, sich selbst immer wieder auf neue Aufgaben vorzubereiten und sich neues Wissen anzueignen, kann für sich in Anspruch, er sei beschäftigungsfähig.

Unabhängig von der Altersgruppe hängen die individuellen Chancen am Arbeitsmarkt in erster Linie von der Qualifikation ab. Nach Erkenntnissen des IAB ist die Arbeitslosenquote von Personen ohne Berufsabschluss derzeit etwa sechs mal höher die von Akademikern. Die Unternehmen in Deutschland investieren heute fast 27 Milliarden Euro pro Jahr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Hinzu kommen jährlich 28 Milliarden Euro, die die deutsche Wirtschaft im Rahmen der dualen Ausbildung investiert und so einen Beitrag für bessere Beschäftigungsaussichten der heute noch Jüngeren auch im Alter leistet. Dies sind Zukunftsinvestitionen, die die Unternehmen im eigenen Interesse und auch im Interesse ihrer Mitarbeiter tätigen („win-win-Situation“).

Um das Weiterbildungsengagement der Betriebe weiter voranzubringen, ist es erforderlich, dass auch hier die Arbeitnehmer stärker selbst Verantwortung übernehmen und sich auch an den Kosten von Qualifizierungsmaßnahmen beteiligen, indem sie im Rahmen tarifvertraglicher, betrieblicher oder individueller Vereinbarungen verstärkt Freizeit oder Urlaubstage einbringen. Obwohl jede Investition in die eigene Qualifikation die Beschäftigungsfähigkeit und die individuellen Arbeitsmarktchancen verbessert, finden derzeit noch fast vier Fünftel der betrieblichen Weiterbildung während der Arbeitszeit statt. Eine Kostenbeteiligung ist auch deswegen gerechtfertigt, weil jeder Arbeitnehmer selbst darüber entschei-

det, in welchem Unternehmen er seine Qualifikation einsetzt.

Literatur

Böhne, A.: Generierung von Identifikations- und Motivationspotenzialen älterer Arbeitnehmer im Kontext eines professionellen HRM, 2008

Wolf, J.; Kohli, M. : Neue Altersgrenzen des Arbeitslebens. In: Rosenmayer, I.; Kolland, F. (Hrsg.). Arbeit - Freizeit - Lebenszeit. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1988, S. 183 - 206

Initiative Arbeit und Gesundheit: Das iga-Barometer 2005. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zu beruflichen Handlungsspielräumen und zu Gratifikationskrisen. Verfügbar unter: <http://www.iga-info.de/index.php?id=236>

Anschrift der Verfasser

Dr. Alexander Böhne
Betriebliche Personalpolitik, Arbeitsmarkt
Norbert Breutmänn
Arbeitswissenschaft, Soziale Sicherung
BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
D-0178 Berlin
E-Mail: a.boehne@arbeitgeber.de