

Beschäftigungsfähigkeit entwickeln und erhalten – Ansprüche aus gewerkschaftlicher Sicht

1 Risiken für Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit wird überwiegend einzelnen Erwerbspersonen attestiert oder abgesprochen. Dass auch Unternehmen ihre Beschäftigungsfähigkeit nachzuweisen haben, wird selten thematisiert. Tatsächlich muss die Wechselbeziehung zwischen Beschäftigten und Betrieb betrachtet werden. Während jeder einzelne Arbeitnehmer originäres Interesse an seiner Beschäftigungsfähigkeit hat, sind Unternehmen nicht von selbst daran interessiert, - zumal nicht bei Existenz einer großen „industriellen Reservearmee“.

Weitere einflussreiche Akteure sind der Staat (durch seine Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik), Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften (durch tarifliche Regelungen) oder Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Gewerbeaufsicht und alle anderen Organisationen, die sich mit Arbeit, Gesundheit und Bildung befassen. Wir wollen uns in diesem Beitrag auf die Faktoren konzentrieren, die vom Betrieb und seinen Beschäftigten beeinflusst werden können.

Beginnen wir mit einer Erfolgsstory: Die Entwicklung der meldepflichtigen Arbeitsunfälle ist seit 1960 sehr erfolgreich reduziert worden. Sind im Jahr 1961 noch 118 Unfälle je 1.000 Beschäftigten zu beklagen, gelingt es, diesen Wert bis zum Jahr 2007 auf 28,1 zu senken. Das ist einer konsequenten Unfallforschung und der Umsetzung der dabei gewonnenen Erkenntnisse im Arbeitsschutz zu verdanken. Un-

fallforschung hat in diesem Zeitraum ihren Charakter verändert. Aus der Erkenntnis, dass die meldepflichtigen Arbeits- und Wegeunfälle die Spitze des Geschehens sind, folgt, dass eine weitere Verbesserung sich dem Vorfeld dieser Unfälle widmen muss. Lag in den 1960er Jahren der Schwerpunkt noch bei der Auswertung des Unfallgeschehens selbst, werden mit abnehmender Zahl der Unfälle die Beinahe-Unfälle, die kritischen Ereignisse und Störfälle immer wichtiger.

Was folgt aus dem Beispiel? Wenn das Ziel arbeitswissenschaftlicher Forschung und Intervention ist, die Beschädigung der Beschäftigungsfähigkeit zu vermeiden, so sind wir heute aufgefordert – analog zur Unfallforschung – nicht allein die Gründe für den Verlust der Beschäftigungsfähigkeit zu untersuchen und deren Ursachen abzustellen sondern ein neues Präventionsverständnis zu entwickeln. Risiken müssen heute stärker durch Untersuchung des Geschehens in der Erwerbsbiographie, im Vorfeld des Verlustes der Beschäftigungsfähigkeit untersucht werden. Es gibt Frühwarnzeichen bei drei wesentlichen Risiken der Beschäftigungsfähigkeit, auf die beide – Unternehmen und Beschäftigte – achten müssen. :

- Gesundheitlich begründeten Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit gehen Befindlichkeitsstörungen und Vorläuferkrankungen voraus. Schutz der Beschäftigungsfähigkeit muss deshalb mit der Suche nach den Ursachen und dem Umgang mit Befindlichkeitsstörungen und „Beinahe-Erkrankungen“ beginnen. Das gelingt nur im Dialog

mit den Beschäftigten und verlangt nach geeigneten qualitativen Methoden.

- Eine Entwertung von Qualifikationen fällt oft erst auf, wenn nach Jahren ein Fertigungsbereich umstrukturiert und für die Beschäftigten nach neuen Einsatzmöglichkeiten gesucht wird. Regelmäßige Entwicklungsgespräche mit den Beschäftigten und die Analyse der personellen Auswirkungen von Investitionen können solche Probleme vermeiden.
- Die innere Kündigung und der Motivationsverlust ganzer Arbeitsteams wären zu vermeiden, wenn Mitarbeiterbefragungen frühzeitig auf Schwächen der Führung hinweisen. Lohnende Ziele und Motive müssen aus der Arbeit selbst abgeleitet werden.

Neben den Risiken müssen die günstigen Bedingungen untersucht werden, die beschäftigungsfähige Belegschaften und Betriebe auszeichnen: Welche Voraussetzungen schaffen Unternehmen und welchen Beitrag erbringen die Beschäftigten (Morschhäuser 2003)? Gute Praxisbeispiele sind hierfür vielfach dokumentiert (BKK-Bundesverband 2007).

2 Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit

Die Dimension von Beschäftigungsfähigkeit überschneidet sich mit Ar-

beits- (Work ability), Leistungs-, Berufs- und Erwerbsfähigkeit und taucht in unterschiedlichen Praxisbezügen auf. Verliert jemand seine Beschäftigungsfähigkeit, so ist das nicht mit Erwerbsunfähigkeit gleichzusetzen. Gesundheit, Qualifikation und Motivation mögen eben noch hinreichend zur Erledigung einer Arbeit bei hohen Leistungsanforderungen gewesen sein, die Beschäftigungsfähigkeit ist hingegen beeinträchtigt, wenn die Chancen auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt sinken. Beschäftigungsfähigkeit beweist sich im beiderseitig zufriedenstellenden Zusammenwirken von Arbeitnehmer und Unternehmen (Richenhagen 2009; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2009).

Arbeitnehmern soll im Erwerbsverlauf die Gelegenheit geboten werden, ihre Fähigkeiten umfassend zu entwickeln und zu solchen Fertigkeiten auszubilden, die ihnen die Beschäftigung sichern. Beschäftigungsfähigkeit beschreibt nicht einen Zustand, sondern den Prozess der Herstellung und Aktualisierung eines differenzierten spezifischen Arbeitsvermögens, das auf dem Arbeitsmarkt tatsächlich nachgefragt wird. Beschäftigungsfähigkeit beschreibt aus Sicht des Einzelnen eine Qualität seiner Fertigkeiten, die über den gesamten Erwerbsverlauf, in jedem Alter und in verschiedenen Lebenslagen existenzsichernd eingesetzt werden können. Das setzt fraglos auch Veränderungsbereitschaft beim Einzelnen voraus, und sie ist eine Bedingung für die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen.

Unternehmenspolitisch sind für die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit jedoch zentrale Rahmenbedingungen zu schaffen: Dazu zählt vor allem eine Unternehmenskultur, die eine Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten durch ein hohes Maß an Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses ausdrückt. Eine nachhaltige Unternehmenspolitik wird ihren Beschäftigten die notwendigen Voraussetzungen anbieten, um sich auf Veränderungen einzustellen. Unternehmen können sinnvoll nur solche Anforderungen stellen, denen die Beschäftigten auch nachkommen können. Dabei ist die Qualität und Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses zentral. Besonders deutlich wird die Bedrohung

der Beschäftigungsfähigkeit bei Zeitarbeitnehmern. Diese Beschäftigten erhalten häufig die körperlich schwerste Arbeit zugewiesen, sind schlechter bezahlt und haben das höchste wirtschaftliche Risiko. Der Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2009 belegt, dass Beschäftigte in Zeitarbeit häufiger krankgeschrieben werden als Beschäftigte in anderen Branchen (Techniker Krankenkasse 2009, S. 36 ff.). Zeitarbeiter sind nahezu von allen Diagnosen häufiger betroffen als Beschäftigte in anderen Branchen, besonders groß sind die Unterschiede in den Bereichen Verletzungen (plus 64 Prozent), Muskel- und Skeletterkrankungen (plus 60 Prozent) und psychischer Beschwerden (plus 34 Prozent). Ein Drittel der Differenz hat nach Angaben der Techniker Krankenkasse seine Ursachen in der Zeitarbeit selbst, da die hohe Arbeitsplatzunsicherheit, die Einkommenssituation, die Diskrepanz zwischen Qualifikation und ausgeübter Tätigkeit sowie die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten als Belastung empfunden würden.

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse dieser Art stellen ein hohes Risiko für die Beschäftigungsfähigkeit dar, weil der einzelne Arbeitnehmer nicht nur gesundheitlich riskanter arbeitet, sondern sich ohne Beschäftigungsperspektive nicht auf die Zukunft einstellen kann.

3 Unternehmenspolitische Fehlentwicklungen

Folgt man dem arbeitswissenschaftlichen Anspruch, die persönlichen und betrieblichen Bedingungen für eine hohe Arbeits- und Leistungsfähigkeit auf Dauer eines Erwerbslebens zu sichern, ergo Beschäftigungsfähigkeit herzustellen, dann müssen ökonomische Bedingungen und unternehmenspolitische Konzepte ebenfalls einer arbeitswissenschaftlichen Kritik unterzogen werden. Sie sind es, die den Ausschlag für die Beschäftigungschancen im Unternehmen geben.

In der „großen Krise“ im Verlauf des Jahres 2009, die vom Finanzmarkt

ausging aber dann mit voller Wucht die Realökonomie erfasste, konnte unter dem Leitgedanken „Kurzarbeit und Qualifizierung statt Entlassung“ durch gesetzliche Regelungen zumindest vorübergehend verhindert werden, dass die abstürzende Konjunktur unmittelbar auf die Beschäftigungssituation durchschlug. Dies war durchaus ein positiver Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von sehr vielen Menschen. Die durch die Akteure der Finanzmarkt- und Shareholder-Ökonomie ausgelöste Krise widerlegte zugleich die Glaubenssätze wirtschaftsliberaler Kreise, nach denen jeder Einzelne durch Autonomie, Selbstständigkeit und Verantwortung seines Glückes Schmied sei und seinen sozialen Auf- oder Abstieg eigenverantwortlich gestalten kann. Die notwendige Verantwortung der Politik – und nicht das Vertrauen auf das blinde Wirken des Marktes – konnte zumindest im öffentlichen Diskurs rehabilitiert werden.

Die unkritische Beschwörung von Autonomie und Eigenverantwortung der Beschäftigten sollte auch in den neuen Managementkonzepten hinsichtlich ihrer Wirkung auf Leistungs- und Arbeitsfähigkeit hin überprüft werden, zumal kritische Analysen seit geraumer Zeit vorliegen. So kommt Brödner zum Ergebnis, dass die neuen Managementmethoden letztlich darauf hinauslaufen, dass die gleiche Arbeit in weniger Zeit oder mehr Arbeit in der gleichen Zeit zu bewältigen sei (Brödner 2001). Ulich und Wülser resümieren, dass die „Schlankheitskuren“ nach diesen Managementkonzepten seit den 90er Jahre zur Ausdünnung des Personals, zur Etablierung prekärer Arbeitsverhältnisse wie Leiharbeit, zur Verlagerung von Funktionen durch Outsourcing, zur Verringerung von Spielräumen durch Standardisierung und zur Erhöhung des Zeitdruckes geführt haben. Damit sei der Stress gestiegen und Gratifikationskrisen und depressive Verstimmungen würden begünstigt (Ulich & Wülser 2009, S. 324).

Auch Badura et al. weisen auf kritische Folgen der Strategien zur Steigerung des wirtschaftlichen Ertrages durch Deregulierung, Downsizing oder Outsourcing hin. Es wird festgehalten, dass „die davon betroffenen Beschäftigten sehr häufig einschneidende

Konsequenzen in Form von Arbeitsplatzverlust, Arbeitsplatzunsicherheit, steigender Arbeitsbelastung, sinkender Transparenz, zunehmendem Misstrauen gegenüber Vorgesetzten, der Unternehmensführung und oft auch gegenüber den eigenen Arbeitskollegen zu tragen haben“ (Badura et al. 2008, S. 7).

Die Erkenntnis, ehrgeizige wirtschaftliche Ziele mit einer vorhandenen Mannschaft erreichen zu müssen, könnte zu einer Arbeits- und Leistungs politik hin führen, die die menschliche Leistungsfähigkeit wieder zum Maßstab nimmt. Dies verlangt auch eine Definition von wirtschaftlichen Zielen, die sich nicht unter einem Shareholder-Diktat allein an maßlosen und kurzfristigen Renditesteigerungen orientieren, sondern eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ins Visier nehmen. Die „große Krise“ sollte zum Anlass genommen werden, die Konzepte einer finanzmarktorientierten Fehlsteuerung und Kurzfristökonomie in den Unternehmen grundsätzlich infrage zu stellen (Pickshaus & Urban 2009, S. 331).

4 Handlungsfelder

4.1 Gleiche Chancen schaffen

Das Arbeits- und Leistungsvermögen unterliegt während eines Erwerbslebens von 40 bis 45 Jahren einem stetigen Wandel. Weithin Konsens ist, dass das Defizitmodell des Alterns kein Modell ist, in dem Ansatzpunkte für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gefunden werden können. Vielmehr ist festzuhalten, dass es keine bedeutsamen Unterschiede der Leistungsfähigkeit gibt, wenn man das Arbeitsergebnis als Maßstab nimmt. Studien zeigen, dass die Leistungsdifferenzen in einer Altersgruppe größer sind, als zwischen den Altersgruppen (Kruse 2000). Veränderungen des Arbeitsvermögens können im Verlauf des Erwerbslebens durch eine Vielzahl von Maßnahmen, insbesondere durch geeignetes Personalmanagement ausgeglichen werden (vgl. Morschhäuser 2008). Das Arbeitsvermögen und die Arbeitsfähigkeit wird stärker von den

Arbeitsbedingungen und Lebensverhältnissen beeinflusst als vom kalendarischen Alter. Insofern ist bei allen Anstrengungen des Einzelnen, seine Arbeitsfähigkeit zu erhalten, vorrangig die Gestaltung der Arbeits- und der Lebensverhältnisse anzugehen.

Wenn auf die Frage „Bitte denken Sie einmal an Ihren Gesundheitszustand und Ihre Arbeit: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis ins Rentenalter ausüben können?“ 34 Prozent der fast 8.000 Befragten im Rahmen der repräsentativen Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit mit „Nein, wahrscheinlich nicht“ und 16 Prozent mit „Weiß nicht“ antworten, so verweist das auf akuten Handlungsbedarf (DGB Index Gute Arbeit 2009).

Schaut man die Altersgruppe zwischen 55 bis 65 Jahren genauer an, so ist festzustellen, dass die Erwerbsbeteiligung dramatisch mit wachsendem Alter einbricht. Sind im Alter von 55 bis 58 Jahren noch 39,4 Prozent der Bevölkerung erwerbstätig, so sinkt der Anteil im Alter zwischen 58 bis 63 Jahren auf 26,6 und 63 bis unter 65 Jahren auf 7,4 Prozent (BT-Drs., 2008). Mit der Verschiebung der abschlagsfreien Rente auf das Alter von 67 wird ein auskömmliches Alterseinkommen für immer weniger erreichbar. Damit wird schon ein Jahr vor der gesetzlich vorgeschriebenen Überprüfung der Voraussetzungen für die Rente 67-Beschlussfassung sichtbar, dass eine Beschäftigungsfähigkeit für den überwiegenden Teil der Erwerbsbevölkerung nicht gegeben ist. Es sind lediglich Beschäftigte in ausgewählten Berufen mit höheren Einkommen, die das gesetzliche Rentenalter beschäftigungsfähig erreichen. Angesichts der krisenbedingten dramatischen Arbeitsmarktsituation gewinnt die pauschale Lebensarbeitszeitverlängerung nicht an Plausibilität sondern an Absurdität. Die Förderung von flexiblen und sozial abgesicherten Altersübergängen wäre demgegenüber angesagt.

Die Anhebung des Alters für eine abschlagsfreie Rente auf 67 Jahre wurde unter anderem mit der steigenden Lebenserwartung begründet. Tatsächlich sind diejenigen, die für ihre einfache, belastende Arbeit mit niedrigen Einkommen vergütet werden und wegen

ihrer leichten Ersetzbarkeit das höchste Arbeitsplatzrisiko tragen, auch diejenigen, die die geringste Lebenserwartung und damit Rentenbezugsdauer zu erwarten haben. Die soziale Ungleichheit der Lebenserwartung ist hoch und bleibt erhalten, vergleicht man die Entwicklung der Jahre 1999 bis 2005 (Himmelreicher u.a. 2008, S. 247-280). Die Beschäftigungsfähigkeit und im wörtlichen Sinn die Lebenschancen dieser Menschen zu verbessern ist nur mit einer deutlichen Veränderung der wirtschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen möglich. Dazu zählt etwa auch, für die wachsenden Zahl von Beschäftigten im Niedriglohnbereich durch einen gesetzlichen Mindestlohn die Grundvoraussetzungen für ein gutes Leben zu sichern.

4.2 Gute Arbeit verbessert die Beschäftigungsfähigkeit

Der Zusammenhang zwischen der jeweiligen Qualität der Arbeitsbedingungen und der subjektiven Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit wird durch die Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit bestätigt: Die Beschäftigten, die ihre eigene Arbeitssituation als umfassend gut einschätzen, sind auch zu 78 Prozent davon überzeugt, bis zur Rente arbeiten zu können. Umgekehrt sinkt dieser Anteil auf 25 Prozent, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen als schlecht bewerten (vgl. Bild 1). In diesem Segment ist ein hoher Anteil prekärer Arbeit anzutreffen. Es zeigt sich also, dass die Unternehmen mit einer Verbesserung der Arbeitsqualität entscheidend zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen können.

Unternehmen verlieren ihre Beschäftigungsfähigkeit, wenn sie das spezifische Arbeitsvermögen der Arbeitnehmer nicht mehr oder nicht mehr flexibel einsetzen können. Wertet man einmal betriebsärztliche Befunde und deren damit verbundene Auflagen an den Arbeitseinsatz (z.B. keine Schichtarbeit, keine Taktbindung) und die Arbeitsgestaltung (z.B. Gelegenheit zum Sitzen, keine Arbeit über Schulterhöhe) aus, so ergeben sich nach einer eigenen Erhebung (Spieker 2004) in einem Großunternehmen beunruhigende Befunde:

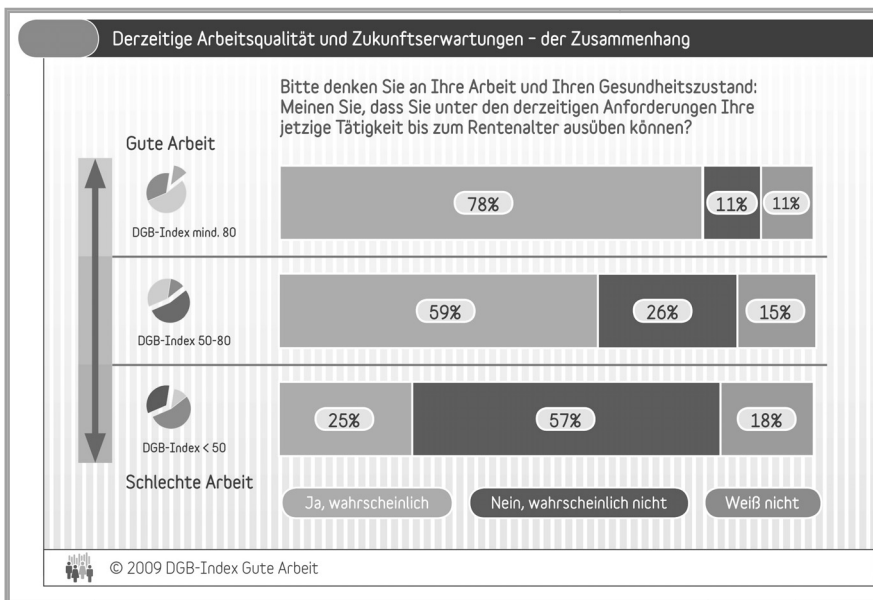


Bild 1: Arbeitsfähigkeit und Qualität der Arbeit

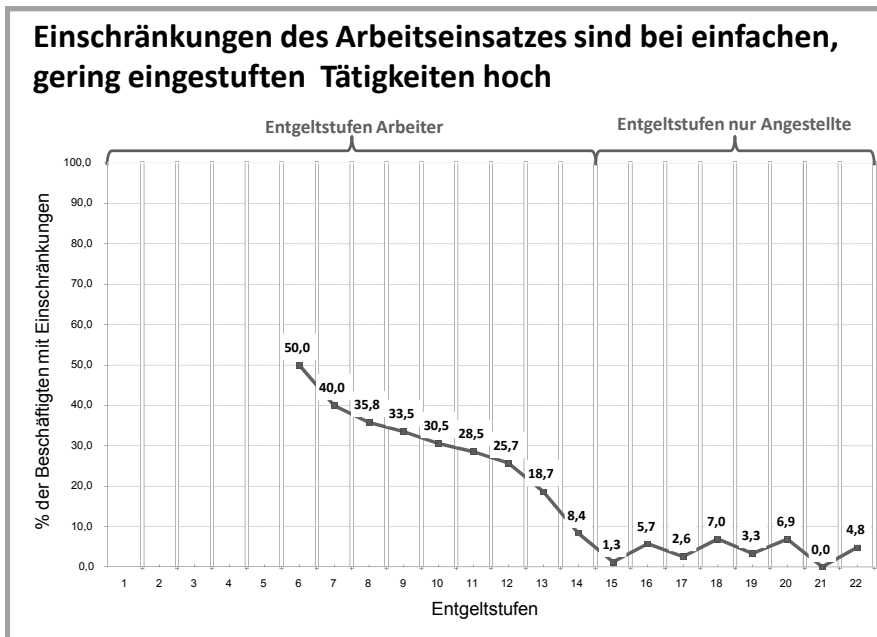


Bild 2: Gesundheitliche Einschränkungen bei unterschiedlichen Entgeltstufen (Quelle: Spieker 2007)

Danach sind im untersuchten Betrieb in der Altersklasse der über 30–45-Jährigen 30 % nur mit Auflagen einsetzbar. Dieser Anteil steigt ab 45 Jahren bis auf 50 % der 55–60-Jährigen, die nur noch bedingt beschäftigungsfähig sind.

Hier ist ein Umdenken angesagt. Was soll getan werden, wenn die Gruppe der über 45-Jährigen in wenigen Jahren die Mehrheit der Beschäftigten

ausmachen wird? Der Anteil flexibel einsetzbarer Beschäftigter nimmt ab, zugleich wird diese Beschäftigten-gruppe häufiger bei solchen Arbeiten eingesetzt, die anderen mit einer betriebsärztlichen Diagnose nicht mehr zugemutet werden können. Das erhöht den Einsatz auf gesundheitlich bedenklichen Arbeitsplätzen bei den (noch) flexibel einsetzbaren Beschäftigten. Und es erzeugt zugleich den Wunsch,

ebenfalls unter den besonderen Schutz der ärztlichen Bescheinigung und der Personalvorschriften zu kommen.

Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit sollten nicht abgewartet und als unabänderlich hingenommen werden. Das betriebliche Eingliederungsmanagement muss ein fester Bestandteil der Personalplanung sein. Wenn Personalentwicklungsplanung nicht mehr nur als Karriereplanung für wenige “high potentials”, sondern als Gestaltung der Erwerbsverläufe für alle Beschäftigten verstanden wird, kann einiges zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit beigetragen werden.

Dazu zählt auch, im Vorfeld von Erkrankungen Befindlichkeitsstörungen von Beschäftigten ernster zu nehmen. Für Prävention besteht hier noch viel Potential. Die Beteiligung der Beschäftigten an der Suche nach den Ursachen für Befindlichkeitsstörungen ist dabei unverzichtbar. Es sollten alle denkbaren Versuche unternommen werden, die Arbeit so zu gestalten, dass sie auf Dauer ohne Beeinträchtigung des Arbeitsvermögens von der vorhandenen Belegschaft ausgeführt werden kann.

Bei der Auswertung von gesundheitlich begründeten Einschränkungen der Einsatzbreite nach Entgeltgruppen konnte folgendes festgestellt werden (Spieker 2007): Der höchste Anteil eingeschränkt einsetzbarer Beschäftigter ist bei den niedrigsten Entgeltstufen zu finden. Entgeltbegründungen für einfache, anforderungsarme und dadurch belastende Arbeit führen zu niedrigem Entgelten (vgl. Bild 2). Diese Beschäftigten haben die höchsten gesundheitlichen Risiken und sind nicht in der Lage, einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben durch Rücklagen zu finanzieren. Insofern sind Arbeitssituation und Lebenslage über das Einkommen so miteinander verknüpft, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in den unteren Einkommensklassen besonders kritisch gesehen werden muss.

Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten ist an die Zuversicht des Einzelnen gebunden, die zukünftigen Erwartungen erfüllen zu können. Ob jemand eine positive Einstellung gegenüber einem Arbeitswechsel ent-

wickelt, hängt von seinen bisherigen Erfahrungen ab. Sie ist nicht allein Produkt der Erfahrung im Erwerbsleben, wird aber dort besonders geprägt.

Beschäftigungsfähige Unternehmen müssen Personalentwicklungswege aufzeigen und Personalprozesse administrativ und sozial so gestalten, dass Zuversicht und Veränderungsbereitschaft gefördert wird. Wie der Einzelne sich arbeits- und leistungsfähig bis zur Rente entwickeln kann, wird durch die Qualität der Personalprozesse beeinflusst. Bei einer betrieblichen Untersuchung 2004 bis 2006, bei der nach günstigen und hinderlichen Bedingungen für einen Arbeitswechsel gefragt wurde, sind vor allem vier Bedingungen genannt worden (Spieker 2007): Das Einkommen darf nicht sinken, die neue Arbeit muss mit der persönlichen Konstitution leistbar sein, mögliche qualifikatorische Defizite müssen in angemessener Form ausgeglichen werden und die Arbeitszeitregime müssen auf die Lebenslage Rücksicht nehmen.

Die Mitwirkung am Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit setzt Angebote des Unternehmens voraus, die von den Beschäftigten in ihrer Lage als nützlich angesehen werden und angenommen werden können. Nach unserer Beobachtung sind es die Beschäftigten mit den höchsten gesundheitlichen Risiken, die allgemeine Angebote der Gesundheitsförderung, wie Nichtrauchertraining, Rückenschule, gesunde Ernährung für Schichtarbeiter, etc. am Wenigsten annehmen. Das gleiche Bild ergibt sich bei Qualifizierungsangeboten. Es nehmen diejenigen Beschäftigten in geringstem Umfang teil, die von den betrieblichen Experten als lernentwöhnt und wenig zukunftsicher eingestuft werden. Daraus ist die Schlussfolgerung zu ziehen, dass diesen Risiken durch eine aufsuchende Beratung begegnet werden muss. Allein Appelle und Angebote reichen nicht.

4.3 Beschäftigungsfähigkeit und Leistung

Die Bemessung der Normalleistung als Bezugspunkt für eine Leistung, die auf Dauer schädigungslos für die

Beschäftigungsfähigkeit ausführbar ist und die gesellschaftlich und persönlich zumutbar und als sozial anerkannt gilt, folgt den wirtschaftlichen Konjunkturen. Die Leistungserwartungen als Grundlage der Zeitbemessung in den Systemen vorbestimmter Zeiten trafen in den 1970er Jahren auf eine Erwerbsbevölkerung, die deutlich jünger war als heute. Die Babyboomer hatten in den 1970er Jahren, nach den Erfolgen der Bildungsreform gerade ihre Ausbildung abgeschlossen und traten mit überschießender Kraft und mit Zuversicht ins Erwerbsleben. Heute sind die Leistungsnormen höher und die Erwerbsbevölkerung ist erheblich älter geworden. Die Schere zwischen Leistungserwartungen und Leistungsfähigkeit geht auseinander. Eine Diskussion um die Bezugspunkte der Normalleistung ist überfällig. Nach unserem Eindruck ist unter dem Primat überbordender Renditeerwartungen der Blick für ein menschliches Maß verloren gegangen.

Traditionell wird als Maßstab für Leistung der Arbeitsaufwand gewählt. Die Anforderungen müssen einen nachvollziehbaren Bezug zum „Menschens-möglichen“ haben. Standardisierte, einheitliche Maßstäbe, eine Vorstellung von Normalleistung und Kriterien der Messung sind mit dem traditionellen Leistungsbegriff verbunden. In der Beurteilung durch die Beschäftigten werden Leistungen miteinander verglichen und die Vorstellung von Leistungsgerechtigkeit hat Einfluss auf das Arbeitsverhalten.

Zunehmend aber werden die Maßstäbe für die erwartete Leistung unmittelbar von den Ergebniserwartungen abgeleitet. Standortentscheidungen für die Fertigung eines Produktes werden von Renditezielen gesteuert. Entsprechend werden bis auf den einzelnen Arbeitsplatz Leistungserwartungen runtergebrochen. Leistung bemisst sich so verstanden nicht am Aufwand oder an der verbrauchten Zeit, sondern allein am Beitrag zum erwarteten Ergebnis. Es ist der Markt, dem die Leistungserwartungen unmittelbar folgen sollen. Die Wettbewerbssituation des Unternehmens wird deshalb auch als Begründungsrahmen zeitnah den Beschäftigten vermittelt. Daran sollen sie sich in ihrer Leistung orientieren. Ob die daraus entstehenden Anforderungen

die Beschäftigungsfähigkeit gefährden, wird nicht systematisch untersucht.

Dieser Wandel des Leistungsbegriffs und die verschärfte Maßlosigkeit in der Arbeit hat auch organisatorische Konsequenzen in den Unternehmen. Abteilungen, die früher mit der Leistungsbemessung und Arbeitsgestaltung beauftragt waren, werden nun mit betriebswirtschaftlicher Leistungsabrechnung und Ergebniskontrolle beauftragt. Der Interessenvertretung kommen die Ansprechpersonen abhandeln, mit denen der qualifizierte Dialog über Arbeitsgestaltung geführt werden kann. Im Ergebnis führt die Entwicklung zu einer folgenreichen Verschiebung der Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit vom Unternehmen weg hin auf den einzelnen Beschäftigten.

In einer Broschüre des BDA wird dieser Anspruch der Eigenverantwortlichkeit für die Beschäftigungsfähigkeit ausdrücklich unterstrichen (BDA 2009, S. 5 ff.). Darin heißt es: „Gesundheit und ausreichende Qualifikation sind Grundvoraussetzungen, um auch im Alter noch erwerbstätig sein zu können. Dafür kommt es auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative an. Die Unternehmen können und sollen dies im eigenen Interesse weiterhin mit Nachdruck unterstützen und fördern.“ An anderer Stelle: „Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit hängt maßgeblich von einem gesundheitsförderlichen Lebensstil und der dazu erforderlichen individuellen Gesundheitskompetenz ab. Ein gesundheitsgefährdender Lebensstil z. B. durch Rauchen, Übergewicht, Bewegungsmangel oder falsche Ernährung beeinträchtigt die Gesundheit und gefährdet die Beschäftigungsfähigkeit. Gesundheitsrelevante Verhaltensweisen können Unternehmen nur in begrenztem Maße beeinflussen, indem sie auf freiwilliger Basis Anregungen geben und Unterstützung anbieten. Unmittelbar einwirken kann der Arbeitgeber nur darauf, was im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz steht.“ Negiert werden die Erkenntnisse über den Zusammenhang von Arbeit, Einkommen, Lebenslage und Lebenschancen. Ausgeblendet bleiben ferner die Leistungserwartungen. Vielmehr wird verlangt, auch die Entgelte

noch stärker an die Leistung zu binden. „An die Stelle von Entgeltstaffelungen nach der Beschäftigungsdauer sollten deshalb verstärkt leistungsorientierte VerdienstkompONENTEN treten.“ Und weiter: „Die Einführung leistungsbezogener Entgelte schafft zudem die Möglichkeit, einen älteren Arbeitnehmer durch eine Anpassung der Entlohnung bei nachlassender Leistungsfähigkeit auch in den Fällen im Arbeitsverhältnis zu halten, in denen ansonsten nur noch der Weg eines vorzeitigen Ausscheidens bliebe.“ Die Entlassungsdrohung als Folge konstitutioneller Leistungseinbußen - das ist die unsoziale Konsequenz dieses Individualisierungsansatzes. Unser Maßstab bleiben die menschlichen Bedürfnisse nach Sicherheit, Einkommen und Würde in der Arbeitswelt.

5 Fazit

Arbeitsgestaltung ist seit den Humanisierungsanstrengungen der 1970er und 1980er Jahre darauf ausgerichtet, gesundheitliche Risiken zu vermeiden. Ziel muss es sein, auch in Zeiten verschärfter internationaler Wettbewerbsbedingungen der Arbeit ein gesundes Maß zu geben. Nur so lässt sich eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sichern, die die Beschäftigungsfähigkeit als Ziel einschließt. Gute Arbeitsbedingungen erhöhen nachweislich die Beschäftigungsfähigkeit. Deshalb dürfen die Leistungsbedingungen und die Gestaltung der Arbeitsorganisation nicht einseitig an wirtschaftlichen Renditekennzahlen ausgerichtet sein, sondern müssen den Menschen und sein Arbeitsvermögen als Maß einschließen. Ein neues Präventionsverständnis schließt ein, Frühwarnsignale durch Befindlichkeitsstörungen und „Beinahe-Erkrankungen“ ernst zu nehmen. Die Beteiligung der Beschäftigten an der Suche nach den Ursachen für Befindlichkeitsstörungen ist dabei unverzichtbar.

Eigenverantwortung und Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten setzen klare Rahmenbedingungen voraus, die die Unternehmen sichern müssen. Dazu zählen die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse ebenso wie die Partizipation der Beschäftigten an

der Planung ihres Erwerbsverlaufes. Dies schafft die Voraussetzung für notwendige frühzeitige Tätigkeitswechsel bei Tätigkeiten mit begrenzter Ausführungsdauer. Ohne Beteiligung an der Planung, ohne Mitbestimmung und ohne verlässliche Beschäftigungsverhältnisse kann eine Mitwirkungspflicht des Einzelnen am Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit nicht eingeklagt werden.

Literatur

Badura, B.; Greiner, W.; Ueberle, M.: Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Berlin-Heidelberg 2008

BDA: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Positionspapier ältere Arbeitnehmer, Berlin: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2009

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung: Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik – Vorschläge der Expertenkommission, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2004

Brödner, P.: Wettbewerbsfähige Produktion und Zukunft der Arbeit. In: Dehnpostel, P. (Hrsg.). Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, Berlin 2001

Bundestag Drucksache 16/13512. 2008. Antwort des BMAS auf eine kleine Anfrage der Fraktion DIE LINKE

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – Rundschreiben 1/2009

DGB-Index Gute Arbeit GmbH: DGB-Index Gute Arbeit 2009. Der Report, Berlin 2009

Himmelreicher, R.; Sewöster, D.; Scholz, R.; Schulz, A.: Die fernere Lebenserwartung von Rentnern und Pensionären im Vergleich. In: WSI Mitteilungen 5/2008, Düsseldorf

Kruse, A.: Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive. In: Rothkirch, C. v. (Hrsg.), Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin 2000

Lauterbach, K.; Lungen, M.; Stollenwerk, B.; Gerber, A.; Klever-Deichert, G.: Zum Zusammenhang zwischen Einkommen und Lebenserwartung. Köln: Studien zu Gesundheit, Medizin und Gesellschaft, Ausgabe 01/2006.

Morschhäuser, M.: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2003

Morschhäuser, M.; Sochert, R.: Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Essen: Hrsg. BKK-Bundesverband 2007

Morschhäuser, M.: Demographiebewusstes Personalmanagement. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2008

Pickshaus, K.; Urban, H. J.: Gute Arbeit in Krisenzeiten - Arbeitspolitik zwischen defensiver Krisenabwehr und offensiver Krisenüberwindung, in: WSI-Mitteilungen 6/2009, Düsseldorf

Richenhagen, G.: Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für Age Management, 2009, verfügbar: http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/Pfiff_AGE_Management.pdf

Spieker, H.: Eigene Untersuchungen; Hannover 2004 (unveröffentlicht)

Spieker, H.: Eigene Untersuchungen; Hannover 2007 (unveröffentlicht)

Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Gesundheitsreport 2009. Veröffentlichungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse, Band 21, Hamburg 2009

Ulich, E.; Wülser, M.: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Wiesbaden 2005

Anschrift der Verfasser

Klaus Pickshaus
Vorstand der IG Metall
FB Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung
Wilhelm Leuschner Str. 79
D-60329 Frankfurt am Main
E-Mail: klaus.pickshaus@igmetall.de