

## 2 Theorieteil

### 2.1 Demographischer Wandel in der Automobilindustrie

#### 2.1.1 *Entwicklung der Belegschaftsstruktur*

Der schon in der Einleitung erwähnte demographische Wandel in den post-industrialisierten Ländern ist maßgeblich durch drei Einflussgrößen bestimmt (Allmendinger & Ebner, 2006; Statistisches Bundesamt, 2009):

#### ■ Geburtenentwicklung (Fertilität)

Die durchschnittliche Kinderzahl je Frau ist nach den sogenannten Baby-boomern der 60er Jahre rückläufig. Die damals vorherrschende Stimmung im Zusammenhang mit dem Wirtschaftswunder hat für sehr geburtenstarke Jahrgänge gesorgt, die nun mitten im Arbeitsleben stehen und immer älter werden (Lehr, 2003). Aktuell geht die Geburtenrate in der EU sogar wieder zurück, vor allem aufgrund der Finanz- und Schuldenkrise (Max-Planck-Institut für demografische Forschung, 2013).

#### ■ Sterblichkeit (Mortalität) / Lebenserwartung

Hier sorgt vor allem die mittlerweile sehr viel geringere Kindersterblichkeitsrate für einen durchschnittlichen Anstieg der Lebenserwartung in der westlichen Welt.

#### ■ Wanderungsverhalten (Migration)

Die aktuellen Zuwanderungsraten in die Bundesrepublik Deutschland können die Effekte bei Fertilität und Mortalität momentan nicht aufwiegen.

Aufgrund dieser Entwicklungen werden sich die Bevölkerungs- und Belegschaftsstrukturen in den nächsten Jahrzehnten stark verändern. Schon 2020 haben wir gegenüber 2008 einen Rückgang bei den Personen von 20-50 um 17% zu verzeichnen, während der Anteil der Personen von 50-65 um 24% zunimmt. Bis 2060 sieht dieser Trend noch gravierender aus: Der Anteil von Personen zwischen 20-50 geht um 39% zurück, der Anteil der Personen zwischen 50 und 65 um 23% (Statistisches Bundesamt, 2009). Neben den für Politik und Gesellschaft relevanten Effekten des demographischen Wandels in Bezug auf Rentenkasse und Steuereinnahmen ist für Unternehmen vor allem dieser langfristige Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Verbindung mit einer Verschiebung des Durchschnittsalters von Bedeutung.

Die deutsche Kraftfahrzeugproduktion ist von dieser Entwicklung voraussichtlich genauso betroffen wie der Rest der Bundesrepublik Deutschland (Nöring, et al., 2007). Verstärkt wird dieser Effekt in der Industrie jedoch noch durch die zunehmende Automatisierung. Pro ausgebrachte Produktionsmenge wird stetig weniger Personal benötigt. Ausscheidende ältere Mitarbeiter müssen also nicht in gleicher Stärke durch Jüngere ersetzt werden (Zäh, Wagner, & Lotter, 2002). Entgegenwirkend haben die Unternehmen in der Vergangenheit häufig auf Möglichkeiten zur Frühverrentung gesetzt. Dies hat jedoch unter anderem zu einer Positivselektion gesunder Mitarbeiter geführt (Healthy Worker Effect). Nach dem Wegfall eben dieser Möglichkeiten muss man nun nicht nur mit einer alternden Belegschaft, sondern auch mit durchschnittlich stärkeren Alterseffekten in Bezug auf Gesundheit, Leistungswandlungen und Arbeitsleistung rechnen (Nöring, et al., 2007). Im Rahmen des FitForAge Forschungsprojekts (FitForAge, 2011) wurde eine Zunahme der leistungsgewandelten Personen<sup>1</sup> in der Produktion bis 2019 um etwa 15% prognostiziert. Dies stellt unter anderem die Personalplanung vor eine große Herausforderung: Leistungsgewandelte Mitarbeiter sind weniger flexibel einsetzbar, sodass ein großer Personaldispositions-aufwand entsteht.

### *2.1.2 Arbeitsbedingungen in der Produktion*

Die Kraftfahrzeugmontage befindet sich in ständiger Optimierung bzw. Weiterentwicklung, um Leistungssteigerung und Kostensenkung bei immer höherem Anspruch an Qualität und Nachhaltigkeit zu erreichen. Es gibt zwei Extrempole in der modernen Arbeitsorganisation: Einerseits standardisierte, kurzzyklisch-repetitive Teiltätigkeiten, andererseits flexible Tätigkeiten mit großem inhaltlichem, zeitlichem und räumlichem Handlungsspielraum (Jürgens, 2006).

Die Standardisierung in den Tätigkeiten geht bis in die Teilschritte des Arbeitsprozesses hinein. Jede Bewegung im Arbeitsablauf ist dokumentiert, inklusive der dafür benötigten Zeiten und gilt verbindlich für alle Mitarbeiter. Diese systematische Analyse von Arbeitsabläufen bis hin zu einer möglichst perfekten Standardisierung geht zurück auf das Scientific Management von Taylor (1911) mit dem Menschenbild des Economic Man. Schon damals wurden Arbeitsaufgaben auf Grundfertigkeiten vereinfacht und bis ins kleinste Detail von Ingenieuren geplant. Jedoch wurden bei der Analyse des Arbeitsablaufs die psychischen und sozialen Dimensionen der Arbeitstätigkeit nicht beachtet. Die daraus entstehenden Probleme in Bezug auf psychische Belastungen und soziale Isolation haben

---

<sup>1</sup> Unter Leistungswandelten versteht man Personen mit chronischen körperlichen oder geistigen Leistungseinschränkungen, sodass deren Fähigkeit, den Arbeitsanforderungen in herkömmlicher Form gerecht zu werden, maßgeblich beeinflusst ist (Nöring, et al., 2007; Zäh, Wagner, & Lotter, 2002, S. 576).

dafür gesorgt, dass sich diese Position teilweise wieder revidiert hat (Ilmarinen & Tempel, 2002).

Die Re-Taylorisierung entsteht jedoch durch den großen Trend des Lean Managements bzw. der Lean Production in der Produktion. Arbeitsprozesse werden so optimiert, dass jegliche Pufferung oder Lagerbildung unnötig ist. Stillstands- und Verlustzeiten werden in diesem sogenannten Toyota-Produktionssystem möglichst vollständig beseitigt (Deuse, Stausberg, & Wischniewski, 2007). Die Organisations- und Arbeitsstandards dienen dazu, komplexe Prozesse zu vereinfachen und zugleich die Flexibilität zu erhöhen (Springer & Meyer, 2006). Diese flexible Standardisierung bedeutet eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Standards und Routinen jenseits von den individuellen Gewohnheiten. Der Mitarbeiter hat seine Arbeit nach den Prinzipien Selbstkontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung durchzuführen (Jürgens, 2006). Pfeiffer (2007) beschreibt das Spannungsfeld von Standardisierung und Flexibilisierung wie folgt: „Unterwerfe Dich den Standards, die Du gleichzeitig permanent in Frage zu stellen hast“ (Pfeiffer, 2007, S. 60).

Nicht nur die Arbeitsschritte von den Mitarbeitern werden standardisiert. Auch die Produkte entstehen im Baukastensystem mit möglichst einheitlichen Konstruktionsprinzipien, Fertigungsprozessen und Betriebsmitteln. Man installiert kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Kaizen), Zielvereinbarungsprozesse (gesteuert über Kennzahlensysteme) und visualisiert diese durchgängig (Baethge-Kinsky & Tullius, 2006). Ziel ist stets die Reduktion von Investitionen und Herstellungskosten, die Absicherung von Anlauftrisiken<sup>2</sup> und die Erhöhung der Flexibilität auf Konzernebene. Gleichzeitig bietet diese Standardisierung auch Chancen für die ergonomische Arbeitsgestaltung, denn hier hat man ebenso große Skaleneffekte (Lins & Britzke, 2010). So werden schon heute bereits in der Produktplanung ergonomische Gesichtspunkte mit beachtet, um eine gesundheitsförderliche Umsetzung der Arbeitsgestaltung in den Produktionshallen zu erleichtern. Ferner werden für jeden Arbeitsplatz ergonomische Anforderungs- und Belastungsfaktoren analysiert (z.B. Höhe und Dauer der Belastung an Körpersegmenten, Informationsverarbeitung, etc.). Diese Analysen werden zudem dafür genutzt, adäquate Arbeitsplätze für Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen zu finden.

In diesen Analysen zeigen sich auch die neuen Belastungsszenarien durch das ganzheitliche Produktionssystem. Wo in den 80er Jahren noch Arbeitsumfänge von 15 Minuten als ideal galten, befinden wir uns heute größtenteils bei Arbeiten von unter einer Minute (Jürgens, 2006). Die daraus resultierenden, kurzzyklischen, stark repetitiven Arbeitsaufgaben bringen eine einseitige physische Belastung mit sich. Mitarbeiter nehmen diese Arbeitsorganisation grund-

---

<sup>2</sup> Unter einem *Anlauf* versteht man in der Kraftfahrzeugproduktion ein neues Modell / neues Derivat das in den Montagebändern *anläuft*.

sätzlich eher negativ auf und sind unzufrieden mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und den Tätigkeitsinhalten (Buch, 2006; Baethge-Kinsky & Tullius, 2006).

Die normalen Produktionstätigkeiten können durch diese veränderte Form der Arbeitsorganisation auch von gering qualifizierten oder nur angelernten Mitarbeitern ausgeübt werden. Demgegenüber stehen Arbeitsaufgaben ohne Taktbindung mit hohen Kompetenzanforderungen und größeren Freiheitsgraden, beispielsweise im Bereich der Anlagenführung.

Zwar schätzen die Mitarbeiter schon die durch die starren Arbeitsvorschriften entstehende Ordnung und Gleichmäßigkeit der Arbeitsabläufe, jedoch ist der Handlungsspielraum ihrer Meinung nach zu stark eingeschränkt. Dies wirkt sich negativ auf die Motivation und Stimmung aus. Ferner sind die Mitarbeiter der Meinung, dass die Standards nicht flexibel genug sind, in Bezug auf Störungen im Produktionsablauf und die Produktvariantenvielfalt (Schmid, 2005). Letztgenannter Punkt ist besonders dahingehend relevant, dass in den Produktionswerken oftmals verschiedene Produktlinien über dieselben Montagebänder laufen. Je nach Modell oder Sonderausstattung (beispielsweise Cabrio-Varianten) ist das Arbeitsaufkommen für den Arbeitstakt unterschiedlich. Es stellt demnach die Arbeitsorganisation vor eine große Schwierigkeit, sogenannte stabile Takte über alle Produktionsvarianten für die Mitarbeiter zu entwickeln.

Neben der ausgiebigen Kritik in Bezug auf die kurzen Taktzeiten gibt es auch positive Effekte. Lange Taktzeiten gehen auch einher mit zusätzlicher Verantwortung und notwendigen Kompetenzen. Bei der ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung und sekundengenaue Austaktung<sup>3</sup> der Arbeitstätigkeiten könnten sonst ggf. nur die leistungsstärksten Mitarbeiter das Arbeitstempo langfristig halten (Freiboth, 1997).

Auf der anderen Seite ist auch bei den kurzen Taktzeiten die Verantwortung für das fehlerfreie Arbeiten enorm. Gerade in den späteren Stationen des Produktionsprozesses obliegt es beispielsweise den Mitarbeitern, während der Montage möglichst niemals einen Kratzer in den Lack des Autos zu machen. Derartige Fehler erzeugen ein hohes Nacharbeitsaufkommen und sind damit sehr teuer für das Unternehmen.

Als gutes Beispiel für den entstehenden psychischen Druck stelle man sich vor, eine Autotür in knapp zwei Minuten (hier befindet man sich in einer doppelten Taktzeit) an das sich im Band bewegende Auto zu montieren. Diesen Prozess muss ein Montagemitarbeiter in einer Schicht ca. 260-mal fehlerfrei wiederholen.

---

<sup>3</sup> Unter Austaktung versteht man die möglichst komplett mit Arbeitsschritten ausgefüllte Taktzeit. Der Mitarbeiter muss niemals stehenbleiben, fällt aber im Band auch nicht zurück.

Es stellt sich die Frage, wie man bei den extrem kurzen Taktzeiten die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten oder gar weiterentwickeln soll (Pfeiffer, 2007). Die in der Ausbildungszeit gelernten Fähigkeiten haben sehr wenig mit der Einfacharbeit in den Montagebereichen zu tun, sodass sie mit der Zeit verloren gehen. Zudem kann sich bei den Mitarbeitern Lerndistanz entwickeln und damit eine Reaktanz gegenüber neuen Aufgaben (Abele, Eichhorn, & Brungs, 2007).

Ein weiterer Belastungspunkt für die Mitarbeiter in der Kraftfahrzeugproduktion ist die Schichtarbeit. Es gibt grundsätzlich Früh- und Spätschichten, je nach Bereich und Auslastung der Produktionswerke auch Nachtschichten. Die Mitarbeiter rotieren meist durch diese Schichten, je nach Bereich teilweise in unterschiedlichen Schichtmodellen.

Den Automobilkonzernen sind die Probleme in den Arbeitsbedingungen durchaus bewusst. Schichtarbeit ist notwendig, um eine wertschöpfende Auslastung der Maschinen zu erreichen. Die kurzen Taktzeiten sind notwendig, um Fehlerhäufigkeiten und Anlernzeiten zu reduzieren. Dies hilft auch bei der Einsatzflexibilität des Personals.

Außerdem versucht man, die Missstände soweit es geht zu minimieren. Teilweise werden beispielsweise bandnahe Vormontageplätze errichtet, in die Mitarbeiter als Schonarbeitsplatz im Laufe der Schicht für einige Zeit mittels Job Rotation eingeteilt werden (Zülich, 2010), sodass die Belastungsspitzen der einzelnen Taktbereiche aufgefangen werden können. Derartige Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sind in Kapitel 2.4 genauer vorgestellt.

### *2.1.3 Entwicklungsmöglichkeiten und Erwerbsbiographien*

Gerade im Hinblick auf das Belastungsprofil in der Einfacharbeit des Automobilbaus ist interessant, welche Perspektiven sich einem Großteil der Belegschaft bieten.

Zwar gibt es sowohl die Möglichkeiten der vertikalen, fachlichen Erweiterung der Tätigkeit hin zu Berufen wie Instandhaltung, Qualitätsprüfung oder Training, als auch der hierarchischen Entwicklung hin zum Vorarbeiter und Meister; diese Möglichkeiten stehen aber aufgrund des dort geplanten Personalvolumens nur für einen Teil der Belegschaft offen.

Horizontale Entwicklungspfade sind eher rar. Hier gibt es beispielsweise die Möglichkeit von Projekteinsätzen im Rahmen von Produktanläufen oder die Versetzung hin zu Nacharbeits- oder Prüfstellen.

Die Erwerbsbiographie des Mitarbeiters ist dementsprechend relativ eingeschränkt. Nicht selten arbeiten Personen Jahrzehnte im gleichen Bereich und wechseln lediglich ihre Arbeitstakte. Dies gründet sich neben den Entwicklungsmöglichkeiten auch auf die Persönlichkeit der Produktionsmitarbeiter. Lacher, Neuman, Rubelt und Schuler (1989) fanden vier Bildungstypen bei

Montagearbeitern: Aufsteigertyp, Passivtyp, Familientyp und Handwerkstyp. Hierbei sind die Aufsteiger- und Passivtypen eher Mitarbeiter unter 35, während Familien- und Handwerkstypen über 35 sind. Aufstiegs- und Handwerkstypen sind eher erfolgsorientiert. Sie haben eine hohe Weiterbildungsmotivation und erreichen eine vertikale Kompetenzentwicklung. Passiv- und Familientypen sind eher resignativ in der Weiterbildungsmotivation. Sie bleiben auf einem niedrigen Qualifikationsniveau und entwickeln sich wenn überhaupt horizontal. Weichel (2011) konnte zu diesen Bildungstypen darüber hinaus auch entsprechende Unterschiede in den arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern, sowie der Arbeitsfähigkeit finden.

Neben den eingeschränkten unternehmensinternen Perspektiven, sind auch die Einsatzmöglichkeiten außerhalb der Automobilkonzerne für die Mitarbeiter eher unattraktiv. In der Automobilbranche werden überdurchschnittliche Löhne gezahlt und die Tarifabschlüsse der IG Metall sind attraktiv. Dazu kommt die Lerndistanz bzw. Distanz von den ursprünglich gelernten Berufsbildern. Die Produktionsmitarbeiter sehen sich nach längerer Zeit im Automobilbau nicht mehr in der Lage, in beispielsweise einfachen Kraftfahrzeugwerkstätten zu arbeiten. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass die Fluktuationsraten in den Automobilkonzernen durchweg sehr gering sind.

### *2.1.4 Fazit*

Die zukünftige Entwicklung der Beschäftigungsstruktur in Verbindung mit den veränderten Arbeitsbedingungen und den damit einhergehenden Anforderungen an die Mitarbeiter stellen für das Unternehmen eine große Herausforderung dar. Die zu erwartenden Folgen durch das Zusammenspiel dieser Faktoren geben ausdrücklichen Grund zu handeln, wenn man auch langfristig wertschöpfend in Deutschland produzieren möchte. Ergonomische Arbeitsgestaltung kann hier nur ein Baustein sein, um langfristigen Ausgleich für die Belastungen in den Arbeitsbereichen zu finden. Weitere horizontale Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erscheinen sinnvoll, um Unterschiede in den Belastungsszenarien zu erzeugen und den Produktionsmitarbeitern eine Perspektive in ihrer Erwerbsbiographie zu geben.

## **2.2 Beschäftigungsfähigkeit im Altersverlauf**

### *2.2.1 Begriffsbestimmung und Rahmenmodell*

Zur genaueren Auseinandersetzung mit der Beschäftigungsfähigkeit im Altersverlauf ist zunächst eine Ableitung einer für dieses Buch relevanten Definition der Beschäftigungsfähigkeit notwendig. Einen guten historischen Abriss zur Entwicklung des Konstrukts im wissenschaftlichen Diskurs bietet Gazier (1998;



2001), von einer dichotomen (beschäftigungsunfähig vs. beschäftigungsfähig) bis hin zu den heute noch aktiven initiativen und interaktiven Betrachtungsweisen. Der Unterschied zwischen letzteren ist die Inklusion bzw. Exklusion der Interaktion zwischen der Person und dem Arbeitsmarkt. Bei der interaktiven Betrachtungsweise ist demnach neben den individuellen Faktoren vor allem die Nachfrage des Arbeitsmarkts bzw. die Situation auf diesem mitentscheidend über die Beschäftigungsfähigkeit des Individuums (u.a. de Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, de Witte, & Alarco, 2008; Forrier & Sels, 2003; Kistler, Conrad, & Ebert, 2006; McQuaid & Lindsay, 2005).

Wenn es aber um die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch das Unternehmen geht, wird diese Interaktion mit dem Arbeitsmarkt meist ausgeklammert. Eine derartige Definition der initiativen Beschäftigungsfähigkeit aus unternehmerischer Sicht kommt beispielsweise vom britischen Industriearbeitgeberverband:

“Employability is the possession by an individual of the qualities and competencies required to meet the changing needs of employers and customers and thereby help to realize his or her aspirations and potential in work.”

(CBI, 1999, S. 1)

Obwohl dieses Buch sich speziell mit der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter seitens des Unternehmens auseinandersetzt, soll dennoch der interaktive Ansatz gültig sein. Dies gründet sich auf die Tatsache, dass die vorgestellte Arbeitsgestaltungsmaßnahme zwar nicht die Fähigkeit fördern soll, eine neue Tätigkeit bei einem anderen Unternehmen zu finden, aber ausdrücklich die Flexibilität im Einsatz innerhalb des Unternehmens verändert. Es ist demnach zwar nicht eine Förderung im Sinne der Interaktion mit dem externen aber mit dem internen Arbeitsmarkt.

Die umfassendste Definition von interaktiver Beschäftigungsfähigkeit kommt aus dem Forschungsfeld der Urbanistik. McQuaid und Lindsay (2005) entwickelten ein Rahmenmodell mit einer ausführlichen Zusammenstellung aller relevanten Merkmale. Dieses Rahmenmodell sieht drei unterschiedliche Faktoren mit diversen Subdimensionen und wiederum vielen unterschiedlichen Elementen vor:

- Individuelle Faktoren: Relevante Fähigkeiten und Attribute zur Beschäftigungsfähigkeit, demographische Charakteristika, Gesundheit und Wohlbefinden, Fähigkeiten zur Arbeitssuche, Anpassungsfähigkeit und Mobilität
- Persönliche Umstände: Häusliche Lebensverhältnisse, Arbeitskultur, Zugang zu Ressourcen
- Externale Faktoren: Nachfrage des Arbeitsmarkts, Unterstützungsleistungen

Obwohl das Rahmenmodell einen sehr genauen Überblick über die relevanten Elemente des Konstrukts gibt, fehlt es an den hier notwendigen, Beschreibungen der Wirkmechanismen durch die Interaktion einzelner Elemente. Eine alternative, psycho-soziale, Definition liefern Fugate, Kinicki & Ashford (2004):

“We propose that an individual’s employability subsumes a host of person-centered constructs that combine synergistically to help workers effectively adapt to the myriad of work-related changes occurring in today’s economy. Employability is a psycho-social construct that embodies individual characteristics that foster adaptive cognition, behavior, and affect, and enhance the individual-work interface. This person-centered emphasis coincides with the major shift in responsibility for career management and development from employers to employees. In short, the onus is on employees to acquire the knowledge, skills, abilities and other characteristics (KSAOs) valued by current and prospective employers. Accordingly, the component dimensions comprising the construct of employability pre-dispose individuals to improve their situations (pro)actively and to be malleable over time – “changeable” – in order to meet the demands of the environment”

(Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004, S. 15-16)

Hier wird Beschäftigungsfähigkeit sehr auf das Individuum und nicht das Umfeld bezogen. Der Mitarbeiter muss sich durch sein persönliches Sozial- und Humankapital, dem Umfeld entsprechend den vorgefundenen Rahmenbedingungen anpassen. Dispositionen des Individuums und die zur Verfügung stehenden Ressourcen entscheiden demnach über die Beschäftigungsfähigkeit.

Ein stärkerer Fokus auf die Gesundheit des Mitarbeiters und die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes findet sich in einem weiteren, aus dem deutschen Raum stammenden, Ansatz. Für Seiler (2009) ist Beschäftigungsfähigkeit stets eine Interaktion der personenbezogenen und situationsbezogenen Ebene. Auf Personenebene sind hier prozessuale Charakteristika wie gesundheitsbezogene, fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeit, aber auch individuelle Werte, Einstellungen, Resilienz und die allgemeine Handlungsbereitschaft entscheidend. Ferner sind Dispositionen wie Intelligenz, Motive/Interessen, Persönlichkeitseigenschaften und die physische bzw. psychische Konstitution relevant.

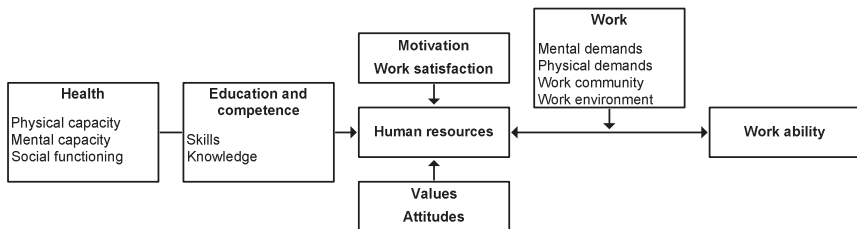
Die situationsbezogene Ebene beschreibt speziell die bedeutsamen Rahmenbedingungen und vermittelnden Ressourcen. Neben eher gesellschaftlichen Aspekten, wie der Kultur oder der Arbeitsmarktsituation, und individuellen Voraussetzungen, wie der biographische Lebenssituation, treten hier die schon erwähnten Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit in den Vordergrund: beispielsweise Ergonomie, Handlungsspielräume oder Partizipationsmöglichkeiten.

Analog zu diesem Modell beziehen sich die Handlungsempfehlungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit seitens des Unternehmens bei Seiler



(2009) ebenfalls nicht nur auf die Ebene der Organisation oder des Individuums. Auch hier findet sich der stärkere Fokus auf die Arbeitsbedingungen über ergonomische Arbeitsplätze und partizipative Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung bis hin zur beanspruchungsoptimalen und lernförderlichen Aufgabengestaltung.

In Abgrenzung zur Beschäftigungsfähigkeit prägten Ilmarinen und Tuomi (u.a. Ilmarinen, Tuomi, & Klockars, 1997) in den 80er Jahre den Begriff der Arbeitsfähigkeit. Das Konstrukt beschreibt die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen & Tempel, 2002), und stellt damit das Produkt einer Person-Situation-Konstellation dar (Kistler, Conrad, & Ebert, 2006). Arbeitsfähigkeit beschreibt so die Leistungsfähigkeit im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die zu erledigenden Arbeitsaufgaben. Es geht also nicht prinzipiell um die Fähigkeit zu arbeiten, sondern die Fähigkeit bestimmte Aufgaben in bestimmten Situationen erfolgreich zu bewältigen. Ein entsprechendes heuristisches Rahmenmodell von Ilmarinen (2001) ist in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 1:** Rahmenmodell der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (2001, S. 549). Eigene Darstellung in Anlehnung an Ilmarinen (2001).

Prümper und Richenhagen (2011) fassen diese Definition und die daraus folgenden Handlungsnotwendigkeit wie folgt zusammen:

„Gute Arbeitsfähigkeit heißt: Es besteht ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen dem, was der Beschäftigte dauerhaft leisten kann, und dem, was von ihm verlangt wird. Dieses Gleichgewicht muss während der gesamten Erwerbsbiographie vom Unternehmen und von dem Beschäftigten gepflegt werden. Beide tragen hierfür eine gemeinsame Verantwortung.“ (S. 144-145)

Arbeitsfähigkeit stellt damit einen integralen Bestandteil der für die Evaluation relevanten Bereiche der Beschäftigungsfähigkeit dar. Die Wirkung der Person-Situation-Konstellation ist ähnlich wie bei Seiler (2009). Lediglich die Komponente der Interaktion mit der Umwelt, beispielsweise im Sinne einer höheren

Flexibilität im Einsatz, wird nicht durch das Konstrukt der Arbeitsfähigkeit abgedeckt.

Unter der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit wird aufgrund dessen in dieser Studie eine Förderung von Arbeitsfähigkeit und innerbetrieblichen Flexibilität im Einsatz verstanden.

Im Folgenden werden nun ausgewählte relevante Erkenntnisse zur Entwicklung der Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit im Altersverlauf dargestellt. Unter Alter wird hierbei das chronologische Alter verstanden. Zwar ist das Altern ein multi-dimensionaler Prozess, der durch unterschiedliche Variablen beeinflusst wird, aber Studien untersuchen die Arbeitsfähigkeit/Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Individuen trotzdem hauptsächlich anhand des chronologischen Alters (Ng & Feldman, 2008). Die vorherrschende Interindividualität in der Entwicklung zeigt sich dann dementsprechend an den Ergebnissen. Für andere arbeitsrelevante Altersdefinitionen sei deswegen an dieser Stelle lediglich auf die einschlägige Literatur verwiesen (u.a. Lehr, 2003; Martin & Kliegel, 2005).

### *2.2.2 Arbeitsfähigkeit und Gesundheit*

Das Prinzip der Arbeitsfähigkeit ist eng verwandt mit der in der Arbeitspsychologie häufig eingesetzten, ressourcenorientierten Definition von Gesundheit (Ducki & Grener, 1992). Diese Ressourcenorientierung findet auch in der salutogenetischen Perspektive, Gesundheit als Kohärenzgefühl zwischen Ressourcen und Belastungen (u.a. Antonovsky & Franke, 1997), und der allgemeinen Definition der Weltgesundheitsorganisation (Grad, 2002) Anwendung. Das zugrundeliegende Verständnis von Gesundheit als Wohlbefinden entsteht dabei stets aus der Interaktion der Person mit der Situation. Eine Förderung der Arbeitsfähigkeit oder der Gesundheit ist demnach sowohl durch Veränderungen auf der Personen- als auch der Situationsebene möglich.

Zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit wurde in den 1980er Jahren im Finnish Institute of Occupational Health der Work-Ability-Index (WAI) entwickelt. Der WAI gibt eine Einschätzung der subjektiven Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen der Arbeitstätigkeit. Es findet also eine ressourcenorientierte Bewertung der Gesundheit des Individuums statt (siehe auch Kapitel 4.3.2). Ein schlechter WAI beschreibt dementsprechend ein Missverhältnis zwischen Person und Situation (Arbeitsbedingungen), das durch Interventionen in jenen beiden Faktoren verändert werden.

Eine gewöhnliche Verteilung der WAI-Werte in einem Produktionswerk eines deutschen Automobilkonzerns ist in Abbildung 2 dargestellt:

Beschäftigungsfähigkeit durch Job Rotation  
Erste Ergebnisse der Evaluation eines Pilotprojekts für  
Produktionsmitarbeiter

Teetz, T.

2015, XIV, 131 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07538-5