

Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen

# Arbeitsleben 2025

GESELLSCHAFT | KULTUR | GESETZGEBUNG | BILDUNG | SOZIALVERSICHERUNG



## Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen

Herausgegeben von  
**Marianne Giesert**

Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen  
Arbeitsleben 2025

**Die Autoren:**

*Dr. Jürgen Tempel*, Betriebsarzt VHH AG, Hamburg.  
Kontakt: juergen.tempel@arbeitalterwohlfinden.de

*Prof. em. Juhani Ilmarinen*, 35 Jahre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit im Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Gründer der Juhani Ilmarinen Consulting GmbH.

Kontakt: juhani.ilmarinen@jic.fi

**Die Herausgeberin:**

*Marianne Giesert*, Dipl. Betriebswirtin, Dipl. Sozialökonomin, Supervisorin und Coach. Leiterin des Kompetenzzentrums Gesundheit und Arbeit beim DGB Bildungswerk Bund e.V. und bei der IQ-Consult bis März 2013.

Kontakt: Marianne.Giesert@gmail.com

Jürgen Tempel/Juhani Ilmarinen

**Arbeitsleben 2025**

Das Haus der Arbeitsfähigkeit  
im Unternehmen bauen

Herausgegeben von Marianne Giesert

VSA: Verlag Hamburg

**[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)**

© VSA: Verlag 2013, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagabbildungen: Vorderseite: Finnish Institute of Occupational Health 2011,  
AGE POWER, Grafikdesign Mitja Ahola, Rückseite: Wiebke Tempel;

Portrait S. 9: BMAS

Lektorat: Marion Fisch

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach

ISBN 978-3-89965-464-6

# Inhalt

## Arbeitsleben 2025

Vorwort von Hans-Joachim Fuchtel ..... 9

**Einleitung** ..... 11

**Hinweise und Anregungen** ..... 14

**Teil 1: Unternehmensziel »Arbeitsfähigkeit«** ..... 15

**1.1 Zukunftsfähige Betriebe mit zukunftsfähigen MitarbeiterInnen** ..... 18

1.1.1 Globalisierungen: Die Veränderung der Arbeitsanforderung .... 19

**1.2 Demografischer Wandel: Die Veränderung der Individuen** ..... 22

1.2.1 Über die Altersstruktur in der Bundesrepublik Deutschland .... 27

1.2.2 Wenn die Babyboomer nach Hause gehen ..... 30

1.2.3 Die Altersstrukturanalyse im Unternehmen ..... 32

**1.3 Viele Wege, ein Ziel: Arbeit und Individuum im Gleichgewicht** ..... 36

**1.4 Das Haus der Arbeitsfähigkeit** ..... 40

1.4.1 Erster Stock: Ein Fundament aus Gesundheit, Krankheit  
und Leistungsfähigkeit ..... 41

1.4.2 Zweiter Stock: Kompetenz ..... 50

1.4.3 Exkursion: »Haus der Arbeitsfähigkeit« –  
Was soll das Ganze? ..... 59

1.4.4 Dritter Stock: Werte, Einstellungen und Motivationen ..... 66

1.4.4.1 Dialogische Gespräche: Platz nehmen auf einem  
»dreibeinigen Schemel« ..... 70

1.4.5 Vierter Stock: Die Arbeit und alles, was dazu gehört ..... 75

1.4.6 Das Haus der Arbeitsfähigkeit steht in einem sozialen Umfeld:  
Unterstützer Familie? ..... 81

1.4.7 Unterstützer: Freunde, Hobbies,  
Vereine und »Mikrokosmos«? ..... 84

1.4.8 Politik, Gesetze, Regeln, Tarife im gesellschaftlichen Umfeld ... 88

1.4.9 Exkurs: Die Babyboomer sind kein  
»unbeschriebenes Blatt« ..... 91

<b>1.5 Der Balance ein Maß geben</b> .....	95
1.5.1 Belastungen – Ressourcen – Beanspruchungen .....	98
1.5.2 Die Erhebung der Belastungen und Ressourcen .....	103
1.5.2.1 Der Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) .....	105
1.5.2.2 Der Impulstest .....	106
1.5.2.3 Andere Instrumente zur Erfassung von Belastung und Ressourcen .....	112
1.5.2.4 Betriebsspezifische Zusatzfragen .....	114
1.5.2.5 Die Zusammenstellung der Basisdaten .....	114
1.5.3 Arbeitsbewältigungsindex (ABI) .....	115
1.5.3.1 Dimension 1 .....	119
1.5.3.2 Dimension 2 .....	120
1.5.3.3 Dimension 3 .....	122
1.5.3.4 Dimension 4 .....	124
1.5.3.5 Dimension 5 .....	127
1.5.3.6 Dimension 6 .....	129
1.5.3.7 Dimension 7 .....	130
1.5.3.8 Das Gesamtergebnis: der Arbeitsbewältigungsindex ABI ..	131
1.5.3.9 Lang- und Kurzfassung des Arbeitsbewältigungsindex .....	132
1.5.3.10 Der Work Ability Score – oder: Wie voll ist der Akku? .....	135
1.5.4 Grundlagen der Anwendung und des Datenschutzes .....	140
1.5.4.1 Prozente, Mittelwerte, Korrelationen und Konsorten: Was muss ich eigentlich wissen? .....	143
1.5.4.2 Das »Zusammenlegen von Bereichen« oder der Vorrang des Datenschutzes .....	151
1.5.4.3 Die Kombination der verschiedenen Instrumente und Möglichkeiten im Überblick .....	154
1.5.5 Die »zwei Gesichter« des Arbeitsbewältigungsindex .....	154
1.5.6 Der ABI-Dialog: »Ist das Ergebnis für Sie plausibel«? .....	158
1.5.7 Arbeitsbewältigungs-Coaching®: Was kann das Unternehmen tun? Was können und wollen Sie tun? .....	160
1.5.8 Arbeitsfähigkeitscoaching: Individuelle Wege zur Stabilisierung der Balance .....	164
<b>1.6 Brüche im Lebenslauf, schwankende Balance, Chaos im Haus der Arbeitsfähigkeit</b> .....	167
1.6.1 Ernst P.: Das Leben balancieren .....	171
<b>1.7 Jenseits der Tarife und Regeln: Der psychologische Arbeitsvertrag</b> .....	177

<b>1.8 Was gefällt, was stört? Der Anerkennende Erfahrungsaustausch .....</b>	<b>180</b>
1.8.1 Und was sagen die Beschäftigten? .....	188
<b>1.9 Unternehmensziel: Das Individuum bekommt den Platz an der Spitze .....</b>	<b>190</b>
<b>Teil 2: Betriebserfahrungen .....</b>	<b>193</b>
<b>2.1 Die Entwicklung des Arbeitsbewältigungsindex und das Interesse am »Hausbau« .....</b>	<b>194</b>
<b>2.2 »Why WAI?« oder die Unterstützung durch das WAI-Netzwerk .....</b>	<b>196</b>
<b>2.3 Der Erfahrungsaustausch auf den WAI-Symposien .....</b>	<b>198</b>
<b>2.4 Vom »Querschnitt« zum »Längsschnitt« .....</b>	<b>201</b>
<b>2.5 VHH AG: Die Arbeit an die Menschen anpassen .....</b>	<b>204</b>
2.5.1 VHH AG: Ein Tarifvertrag für den Hausbau .....	207
<b>2.6 Die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit in einem Chemiebetrieb (2004-2011) .....</b>	<b>222</b>
<b>2.7 Die »Subjektivität« in der Gefährdungsbeurteilung: Impulstest + ABI + Coaching .....</b>	<b>228</b>
2.7.1 Öffentlicher Dienst in einer Stadtverwaltung .....	233
2.7.2 »Fließbandarbeit« bis zur Rente? .....	235
<b>2.8 ABI Plus: Belastungen – Ressourcen – Beanspruchungen in einem Guss .....</b>	<b>239</b>
<b>2.9 »Arbeitsbewältigung-Personen-Radar« – »Arbeitsbewältigung- Betriebs-Radar«: Fragen zum Hausbau – maßgeschneidert für den Dialog .....</b>	<b>240</b>
<b>Teil 3: Arbeitsfähigkeitsmanagement .....</b>	<b>246</b>
<b>3.1 Das Zentrum liegt in den Betrieben – entscheiden Sie sich! .....</b>	<b>248</b>
<b>3.2 Wohlbefinden und Lebensqualität : Arbeit = 40 : 60 .....</b>	<b>252</b>
3.2.1 Überlegungen zum Frauenleben und Männerleben im Haus der Arbeitsfähigkeit .....	257
Handlungsfeld: Geschlechtergerechte Arbeitsgestaltung .....	258
Literaturhinweise .....	260



<b>3.3 »BEM« – oder die Würde der Langzeitarbeitsunfähigen .....</b>	<b>261</b>
<b>3.4 Unternehmen brauchen gute Rahmenbedingungen und ... ..</b>	<b>264</b>
<b>3.5 ... die Politik kann sie verbessern .....</b>	<b>266</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>272</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>284</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>288</b>

# Arbeitsleben 2025



Die Arbeit von morgen wird eine andere als heute sein. Wie auch immer sie sich konkret darstellt – sie wird entscheidend durch die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten geprägt. Denn die Bevölkerung schrumpft und wird älter. Daher wird auch die Arbeitswelt in Zukunft durch ein geringeres und im Durchschnitt älteres Erwerbspersonenpotenzial geprägt sein.

Wir brauchen auf diese Situation ausgerichtete Arbeitsplätze, um die Beschäftigten im Unternehmen zu halten und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Für attraktive Arbeitsplätze in einer dynamischen Arbeitswelt zeigt das »Haus der Arbeitsfähigkeit« die relevanten Dimensionen. Wenn es gelingt, diesen ganzheitlichen Ansatz umzusetzen, ist auch in einer älter werdenden Arbeitsgesellschaft ein Höchstmaß an Innovationen und Produktivität zu erreichen. Je früher die Weichen gestellt werden, umso erfolgreicher wird dies gelingen.

Die Bundesregierung und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützen die Prozesse auf verschiedenen Ebenen: Wichtige Meilensteine sind die Demografiestrategie, die Fachkräfte-Offensive und nicht zuletzt auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Allen ist als wichtiges Anliegen gemeinsam, nach Ansätzen zu suchen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und deren Beschäftigungsfähigkeit zu stärken.

Wir rechnen zudem mit einem Trend zur größeren Individualisierung. Auch dieser Herausforderung widmet sich das Buch »Arbeitsleben 2025«. Hierzu werden Prozesse und Instrumente auf betrieblicher Ebene ganz konkret dargestellt, Hilfestellung und Ressourcen durch Netzwerkarbeit angeboten.

Es liegt in Ihren Händen, dass von diesem Buch nachhaltige Impulse für die zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeit ausgehen! Nutzen Sie es der Zukunft wegen!

*Hans-Joachim Fuchtel*  
Parlamentarischer Staatssekretär  
bei der Bundesministerin für Arbeit und Soziales

# Einleitung

Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt? Waren Sie in der letzten Zeit aktiv und rege? Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft? Wie immer Sie diese Fragen beantworten, Sie fühlen sich hoffentlich in der Lage, die folgende Aufgabe, die uns mitten in das Thema führen wird, erfolgreich zu lösen:

Stellen Sie sich bitte vor, Sie sollen sieben Rechnungen durchführen, bestehend aus einfachem Zusammenzählen oder Abziehen. Dann schreiben Sie die Gleichungen auf ein Blatt und geben dieses zur Kontrolle Ihrer Arbeitsleistung ab. Obwohl Sie die Ergebnisse noch einmal kritisch durchgesehen haben und Ihnen alles in Ordnung erschien, werden Sie damit konfrontiert, dass Sie sich bei einer von sieben Aufgaben verrechnet haben:  $3 \text{ und } 3 \text{ macht } 6 \text{ und nicht } 7$ . Wie wird nun Ihre Arbeitsleistung beim ersten Betrachten bewertet?

99% der Personen, die Ihre Rechenaufgaben durchsehen, werden sich darauf konzentrieren, dass eine Aufgabe falsch gerechnet wurde. Sie beschränken ihre Betrachtung auf den Fehler, der korrigiert werden muss, auf das Falsche, das Risiko, das es zu beseitigen gilt. 0,9% werden feststellen, dass sechs Gleichungen richtig sind, und sich damit vielleicht begnügen, und 0,1% werden in einer eher ganzheitlichen Betrachtung beschreiben, dass sechs Aufgaben richtig und eine falsch berechnet wurden. Und: Wie hätten Sie selber an Stelle des Kontrolleurs dieses Ergebnis aufgenommen?

Auf jeden Fall finden wir unterschiedliche Sichtweisen in der Köpfen der Betrachter, die für das weitere Vorgehen erhebliche Bedeutung haben. Im Arbeitsleben werden Anforderungen gestellt, die im Kern mit »guter Produktivität und Qualität« der erbrachten Arbeitsleistung erfüllt werden müssen. Dabei können Fehler auftreten, die es zu erkennen, aber auch als »Teil des Ganzen« einzuordnen gilt. Was sind die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und wie kann man diese erhalten oder fördern? Was sind deren Schwächen und worin liegen die Ursachen dafür? Wie kann man diese vermindern oder beseitigen? Vielleicht muss man sie einfach akzeptieren?

Menschen können auf Dauer nur gute Arbeit leisten, wenn sie selber über »gutes Wohlbefinden und gute Lebensqualität« verfügen. Die mittel- und langfristige Balance zwischen den betrieblichen Vorgaben und der individuellen oder kollektiven Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Zukunft und den weiteren Erfolg eines Unternehmens richtungweisend bestimmen. Nicht nur die Arbeitsanforderung ändert sich fortlaufend im Rahmen der

wirtschaftlichen, technologischen und politischen Entwicklung. Darüber wird zur Genüge diskutiert. Mit dem demografischen Wandel der Bevölkerung ändert sich aber auch die Altersstruktur in den Betrieben, und damit gewinnen die subjektiven Befindlichkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten immer stärker an Bedeutung. Die alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die systematische Überführung von spezifischer Erfahrung in betriebliches Wissen bilden dabei ein solides Fundament.

Solche Entwicklungen erfordern eine komplexe Sicht der Zusammenhänge und deutliche Unterscheidungen bei der Auswertung.

- Erster Schritt: Was ist das Ergebnis der Ist-Analyse?
- Zweiter Schritt: Wie bewerte ich das aus Sicht der Unternehmensleitung, aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Vertretungsorgane und aus arbeitswissenschaftlicher und arbeitsmedizinischer Sicht?
- Dritter Schritt: Welche Konsequenzen können aus den unterschiedlichen Bewertungen gezogen werden, und wie kann ein Dialog im Unternehmen eröffnet werden, der zu gemeinsam getragenen und zufriedenstellenden Ergebnissen führt?

Im ersten Teil dieses Buches wird – nach einer Einführung in den demografischen Wandel und seine Auswirkungen – das »Haus der Arbeitsfähigkeit« vorgestellt. Es liefert eine wissenschaftlich fundierte, komplexe und in der Praxis erprobte Sichtweise, mit deren Hilfe der Dialog eröffnet, das »Unternehmensziel Arbeitsfähigkeit« erarbeitet und in den nächsten Jahren umgesetzt werden kann. Für diesen Entwicklungsprozess werden Sie Zeit benötigen, aber Sie finden hier die Grundlagen und Erkenntnisse, mit deren Hilfe die finnischen »Architekten« dieses Gebäude errichtet haben. Sie bekommen Einsicht in die verschiedenen Stockwerke und ihr Zusammenwirken, mit deren Hilfe dann die Balance zwischen Arbeitsanforderung und individueller oder kollektiver Leistung gefördert und gesichert werden kann.

Im zweiten Teil wird an Beispielen aus der betrieblichen Praxis aufgezeigt, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit mittlerweile auf einem soliden Fundament gemeinsamer Erfahrung steht. Das belegen die vielfältigen betrieblichen Berichte aus den unterschiedlichsten Ländern. Ausgewählte Beispiele werden hier zusammengestellt. Darüber hinaus liegen erste Erfahrungen vor, wie sich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten weiterentwickelt, wenn die finnischen »Baupläne« mit eigenen Ideen und Entscheidungen kombiniert werden. Der Übergang von der Ist-Analyse (Querschnittuntersuchung) zur Evaluation der getroffenen Maßnahmen (Längsschnittuntersuchung) ist dabei ein entscheidender Schritt. Die Netzwerke, die inzwischen entstanden sind, bilden eine

wichtige Hilfe beim weiteren Vorgehen. Wir werden Sie nach bestem Wissen darauf hinweisen und laden Sie ein, davon Gebrauch zu machen.

Im dritten Teil wird die Entwicklung vom betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zum betrieblichen Arbeitsfähigkeitsmanagement (BAM) beschrieben. Es soll eine Betriebskultur des Dialogs entstehen, in der Unternehmen wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gleicher Weise von der Entwicklung profitieren können: Was wollen die Beschäftigten tun, und was kann das Unternehmen tun, damit Sie so lange wie möglich, so gesund wie möglich im Arbeitsleben verbleiben können? Das Individuum, das im Haus der Arbeitsfähigkeit mit seinen Fähigkeiten das Erdgeschoss, die Grundlage, bildet, soll dabei in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken: Mit dem Alter wächst die Individualität der Beschäftigten! Wie kann man dem unter Wahrung der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Vorgaben in Zukunft gerecht werden?

Dass wir jetzt auf solider Grundlage über die Gestaltung solcher Prozesse berichten können, verdanken wir vielen Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie haben uns mit großer Offenheit ihre Erfahrungen und Sichtweisen mitgeteilt und uns so geholfen, dieses Buch zu schreiben. Bei ihnen allen möchten wir uns herzlich bedanken. Ein besonderer Dank gilt der Geschäftsführung, den Betriebsräten und den Beschäftigten der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG in Hamburg und Schleswig-Holstein. Dort konnte Jürgen Tempel seit 2002 als einer der beiden Betriebsärzte entscheidende Erfahrungen sammeln und so zu diesen Ausführungen beitragen.

Dieses Buch setzt eine Tradition fort, die 2002 mit unserem Buch »Arbeitsfähigkeit 2010« begonnen wurde. Der demografische Wandel ist inzwischen endgültig in Deutschland und in Europa angekommen, und wir können heute viel deutlicher darüber schreiben und reden, was seitdem erreicht wurde und was aus unserer Sicht zu tun bleibt. Zu diesem Bericht über die vergangenen Jahre gehört aber auch der Band »Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit«, der von Marianne Giesert 2011 herausgegeben wurde. Dort finden Sie vor allen Dingen Ergänzungen, die Ihnen aktuelle Entwicklungen beim Hausbau aufzeigen.

Wir wünschen uns allen mit diesem Buch einen erfolgreichen Weg in eine Zukunft, in der die menschliche Arbeitsleistung als Grundlage allen betrieblichen Erfolges entsprechende Anerkennung und Bezahlung findet.

Hamburg/Helsinki/Düsseldorf, Januar 2013

*Jürgen Tempel  
Juhani Ilmarinen  
Marianne Giesert*

# Hinweise und Anregungen

Wir benutzen in diesem Buch insgesamt vier Symbole, mit deren Hilfe wir Sie bei der Lektüre zu eigenen Überlegungen anregen möchten:

## *Fragen zum Nachdenken:*

Hier finden Sie Empfehlungen, insbesondere die eigene betriebliche Situation vertiefend zu betrachten und darüber nachzudenken. Dabei geht es immer wieder um die Gedanken und geistigen Prägungen, die wir – bewusst oder unbewusst – im Kopf haben. Welchen Einfluss üben diese eigentlich auf die tägliche betriebliche Praxis aus?



## *Anregungen für den dritten Stock:*



Der »Dritte Stock« des Hauses der Arbeitsfähigkeit bildet das Zentrum für den Austausch der Meinungen, den Dialog, mit dessen Hilfe herausgefunden wird, wie es beim Hausbau weitergehen soll. Wir leben eher in einer Arbeits-Welt der »Entscheidungen«, die sich auf Strukturen und Machtverhältnisse stützen. Der Schemel von Peter M. Senge, den dieser für lernende Organisationen entwickelt hat,<sup>1</sup> lädt ein zum Dialog. Wer darauf Platz nimmt, unterbricht seinen Lauf der Gedanken, öffnet sich für eine lernende Haltung gegenüber dem Dialogpartner und trägt damit bei zu der Arbeitskultur, die hier geschaffen wird.

- Aufzählungen von wichtigen Befunden und Sachverhalten werden mit einem ausgestellten Punkt,

→ Handlungsvorschläge mit einem Pfeil markiert.

---

<sup>1</sup> Näheres zu diesem Konzept siehe im Kapitel 1.4.4.1, S. 70ff..

# Teil 1: Unternehmensziel »Arbeitsfähigkeit«

*»Das wichtigste Vermögen im Erwerbsleben von Beschäftigten ist ihre Arbeitsfähigkeit. Ein positives Unternehmensergebnis ist erst durch die Arbeitsfähigkeit seiner MitarbeiterInnen möglich. Dadurch hat das Unternehmen eine bestimmte Rolle bei der Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Die Konzepte der Arbeitsfähigkeit haben sich in den letzten zehn Jahren in eine ganzheitliche und vielseitige Richtung verändert und entwickelt.« (Ilmarinen 2006: 132; Übers. J.T.)*

Natürlich ist die Fähigkeit zu arbeiten eine wesentliche Grundlage menschlichen Handelns. Ob im Privatleben oder am Arbeitsplatz: Wir werden ständig mit Aufgaben konfrontiert, prüfen die Situation, finden heraus, wie wir sie am besten bewältigen können, sammeln so Erfahrungen und geben diese weiter. Während sich aber eine Person im privaten Leben in vielen Bereichen durchaus entscheiden kann, eine Anforderung zu erfüllen oder zurückzuweisen, können die Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz erheblich eingeschränkt sein. »Entweder man schafft die Arbeit – oder nicht! Die gestellte Arbeitsanforderung wird in der Regel wenig oder gar nicht in Frage gestellt (Ilmarinen/Tempel 2002b: 87). Unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen, wie wir sie seit mehreren Jahren erleben, ist die Gefahr besonders groß, dass grundlegende Regeln der Arbeitsgestaltung in Frage gestellt, missachtet oder vergessen werden. Aber auch in Zukunft gelten die folgenden Kriterien: »Ist die Arbeit unter den vorliegenden Bedingungen für alle Beschäftigten: 1. Ausführbar und gefähndungsarm? 2. Ermüdungsarm und erträglich? 3. Produktiv und fehlerfrei? 4. Verordnungs- und regelgerecht? 5. Zumutbar und zufrieden stellend?« (Laurig 2007: 5) Die systematische Bearbeitung dieser Fragen am Arbeitsplatz sichert die Grundlagen der Arbeitsfähigkeit einer Belegschaft. In den Unternehmen kann auf diese Weise ein entscheidender Beitrag zur Sicherung der betrieblichen Zukunft geleistet werden.

»Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.« (Ilmarinen/Tempel 2002a: 166) Die betrieblichen Anforderungen sollen so gestellt werden, dass für das Unternehmen eine »gute Produktivität und Qualität« der Arbeit erreicht werden kann. Das wird mittel- und langfristig nur gelingen, wenn für

die Personen, die die Aufgabe bewältigen sollen, »eine gute Lebensqualität und Wohlbefinden« gesichert werden kann. Es geht letztlich darum, im Arbeitsalltag eine stabile Balance herzustellen zwischen den Belastungen durch die Arbeit, den Ressourcen der Beschäftigten im Unternehmen und der Beanspruchung, dem individuellen Potenzial der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters. Dabei ist es grundsätzlich Aufgabe des Unternehmens, des Arbeitgebers, »bei der Planung, Durchführung und der Überprüfung von Arbeitsschutzmaßnahmen ... den Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und der Arbeitshygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen« (Kittner/Pieper 2006: 117). Es ist aber ein wesentliches Ergebnis der finnischen Arbeitsfähigkeitsforschung, dass diese Balance in einem kontinuierlichen Dialog aus Untersuchung, Bewertung und gemeinsamem Handeln optimal gesichert werden kann (ausführlich bei: Gould/Ilmarinen et al. 2008: 18f.). Ein solches Vorgehen würde dem Unternehmen wichtige Vorteile verschaffen gegenüber denen, die sich mit solchen Fragen nicht befassen:

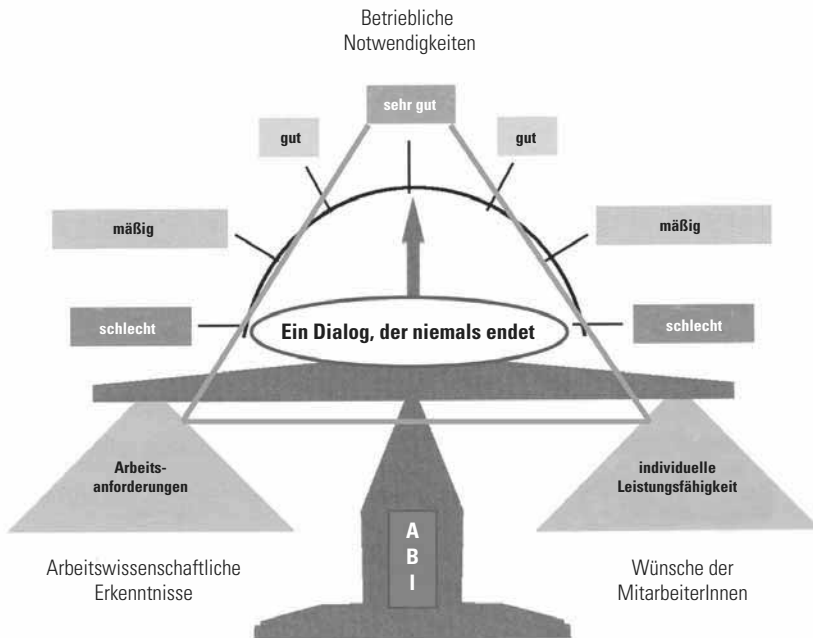
- Es entwickelt sich eine offene, interessen- und erkenntnisgeleitete Informationsplattform als Grundlage für die Frage: Wie können wir erfolgreich eine Balance herstellen zwischen den betrieblichen Arbeitsanforderungen und dem Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Es entsteht ein Prozess, der die Beschäftigten systematisch mit ihren Problemen, Sichtweisen und spezifischen Kenntnissen der Arbeit einbezieht (bottom-up), und
- es können sich dabei Elemente von »Selbstmanagement« entwickeln, die zu einer besseren »Selbstwirksamkeit« der so Beteiligten führen (ausführlich bei: Frevel/Geißler-Gruber et al. 2006: 65f.).

Es wird nicht immer möglich sein, einen vollständigen Ausgleich zwischen den drei Aspekten des Dialogs herzustellen, und das angestrebte Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderung und individueller Leistungsfähigkeit wird immer wieder schwanken. Alle Beteiligten können aber an dem Vorsatz festhalten, eine stabile Balance herzustellen und zu sichern:

- Was wollen Sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und was kann das Unternehmen tun, damit Sie solange wie möglich und so gesund wie möglich Ihrer Arbeit im Unternehmen nachgehen können, und wie kann der Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse dabei berücksichtigt werden?



Abbildung 1: Dialogmodell zur Sicherung der Balance



Quelle: Ilmarinen 2006, Grafik Sina Hattesoht, modifiziert

*Fragen zum Nachdenken:*

- Bitte überprüfen Sie, wie an Ihrem Arbeitsplatz der Begriff »Arbeitsfähigkeit« benutzt wird.
- Welche Qualität und welche Sprache prägen den Dialog zwischen Unternehmensleitung (betriebliche Notwendigkeiten), Mitarbeitern und Vertretungsorganen (Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und – falls vorhanden – Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit (arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse)?
- Was möchten Sie als nächstes verbessern?

