

# Zur Beschäftigung befähigen

## Die Konzepte der Arbeitsfähigkeit in der vermittlungsorientierten Beratung

■ Peter Guggemos

*Das Konzept der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist durch Diskurse neoliberaler Verwertungsrationalität in Verruf geraten. Doch sind entsprechende Überlegungen durchaus anschlussfähig an Beratung, Coaching und Vermittlung, die auf die Person des Arbeitssuchenden eingehen.*

Wer anstrebt, die Beschäftigungsfähigkeit einer Person oder Personengruppe zu erhöhen, setzt entweder an der Nachfrageseite der Firmen oder an den »Humanressourcen« der zu vermittelnden Menschen an. (1) Das Konzept der Arbeitsfähigkeit (»work ability«) richtet sein Augenmerk entsprechend dem gängigen Modell »Haus der Arbeitsfähigkeit« von Juhani Ilmarinen (2) auf die soziale Einbindung, die Gesundheit, die Motivation und die Kompetenz (formales und informelles Wissen und Erfahrung) der jeweiligen Person, zu der ein adäquates Firmenumfeld (Arbeitsplatzkonfiguration, Arbeitsorganisation, wertschätzende Führung, passende Arbeitszeitbemessung, weder Unter- noch Überforderung, adäquater Workflow usw.) kommen muss. Letzteres macht Ilmarinen zufolge bis zu 60 Prozent der Arbeitsfähigkeit aus.

Gesundheit, Motivation und Übereinstimmung mit den Werten einer Person, Qualifikation und Arbeitsbedingungen ergeben ein System gestaltbarer Dimensionen. An der Gesundheitsförderung (3) aufgezeigt, nimmt jede Person einen Platz auf einer Skala von optimal gesund bis todkrank ein. Jenseits der Vermeidung von Arbeitsunfällen und der Befassung mit Krankheiten ließe sich über eine im Sinne Aaron Antonovskys salutogenetische Gesundheitsförderung (4) eine Steigerung des ganzheitlichen Wohlbefindens auf der Gesundheitsskala erzielen. Entsprechende Maßnahmen sollten nicht zusätzlich oder isoliert, sondern mit den Alltagsabläufen im Unternehmen dauerhaft systemisch verzahnt sein. Im Idealfall ergibt sich ein Zusammenspiel aus den Be-

mühungen der Firma (»Verhältnisprävention«) und den Anstrengungen der Einzelperson (»Verhaltensprävention«).

Ilmarinen zufolge sollte die mittlere Belastung der Beschäftigten 50 Prozent ihrer maximalen Belastungsfähigkeit nicht überschreiten, um ein nachhaltiges Arbeiten zu gewährleisten. Wie bei der Gesundheit ergeben sich bei Qualifikation und Motivation geteilte Verantwortlichkeiten zwischen Beschäftigten und Unternehmen, etwa bei der Konfiguration und Nutzung von Fortbildungsangeboten, der Definition von Arbeitspaketen oder der Gestaltung der Arbeitszeiten und Arbeitsquanten mit Rücksicht auf außerberufliche Erfordernisse und individuelle Leistungsfähigkeit.

Im Employability-Modell kommt zur Angebotsseite der Arbeitsfähigkeit noch die Nachfrageseite im Sinne des aktuellen Marktwertes hinzu. Marktorientierung und individuelle Entwicklungsperspektiven müssen dabei kein Widerspruch sein, weil im Employability-Modell ressourcenorientiert gedacht wird. Schwache Ressourcen und Marktzutrittschürden gelten prinzipiell als gestalt- und optimierbar (5), ebenso firmeninterne Prozesse und das Firmenumfeld.

Das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt (»Matching«) erfordert eine intelligente elektronische Erfassung und einen Abgleich der nachgefragten wie der angebotenen Kompetenzen. Wissensbilanzen, lernende Regionen, Frühwarnsysteme für künftige Qualifikationslücken und regional abgestimmte Weiterbildungsbemühungen sowie innerbetriebliches Wissensmanagement mit Alt-Jung-Tandems sollen Mismatch entgegen wirken. Wirtschaftsförderung, Bildungspolitik und Sozialpolitik sind im Idealfall verzahnt und regional aufeinander abgestimmt.

Flexicurity, also Flexibilität gepaart mit Sicherheit, strebt einen flexiblen Arbeitsmarkt an, sucht aber zugleich den Sicherheitsinteressen der Beschäftigten und Ar-

---

*Prof. Dr. Peter Guggemos* ist Hochschullehrer für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Zuvor war er Geschäftsführer der städtischen Beteiligungsgesellschaft Augsburg Integration Plus GmbH im Bereich öffentlich geförderter Arbeitsmarktprojekte und Politikdozent an der Universität Augsburg.  
E-Mail  
Peter.Guggemos@arbeitsagentur.de

beitssuchenden durch Investitionen in deren Beschäftigungsfähigkeit zu entsprechen. Sicherheit basiert dabei auf dem aktuell gehaltenen Marktwert der Arbeitskraftanbieter, weniger auf Arbeitsplatzgarantien oder Kündigungsschutz – in den Worten von Anthony Giddens 2007: »Protect the worker rather than the job.« (6) Statt die im Flexicurity-Konzept inhärenten Deregulierungsimplicationen zu kritisieren sollen seine Voraussetzungen betont werden: Diese sind Unternehmen und ein vorausschauender Sozialstaat mit hohen und kontinuierlichen Humankapital-Investitionen (7) sowie lebenslang entwicklungsbereite Beschäftigte und Erwerbssuchende.

## Beratung, Coaching, Vermittlung

Arbeitsvermittlungssysteme haben auch mit schwach oder nicht marktkonform Qualifizierten, gesundheitlich Angeschlagenen und suboptimal Motivierten zu tun. Arbeitsvermittlung sucht hier einen Kompromiss zwischen den Steigerungsmöglichkeiten der Humanressourcen der Erwerbssuchenden in Richtung Marktnachfrage und diesbezüglichen Aufwands-Ertrags-Überlegungen (8). Zu bloßen Bildungsangeboten müssen Maßnahmen zur Herstellung von Markttransparenz gegenüber Erwerbssuchenden und Arbeitgebern ebenso kommen wie formale Anerkennungen und modulare Qualifikationsergänzungen ausländischer Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse (9). Gefragt sind u. a. intelligente Matching-relevante Abbildungen von Qualifikationen in elektronischen Suchsystemen. So wird eine »Traktoristin« aus Russland vermutlich erst dann nachgefragt, wenn die hinter ihrer Berufsbezeichnung stehende Qualifikation des Umgangs mit Fahrzeugen und Landwirtschaftstechnik von der Suchfunktionalität erfasst wird.

Ein weiteres schwieriges Feld ist die Konfiguration der Fortbildungsangebote für Menschen mit schwachen Bildungsvoraussetzungen, etwa fehlenden oder inadäquaten Lerntechniken, negativen Erfahrungen im Bildungssystem oder verfestigten Vorurteilen. Aversive Deutungsrahmen können dabei auf beiden Seiten des Bildungssystems vorkommen, Schulversagen ein Versagen der Schüle-

rinnen und Schüler, aber auch der Schulen sein.

Für die Arbeit mit Erwerbssuchenden besonders hilfreich sind Befunde über Personen, die trotz schwacher Ausgangsbedingungen und kritischer Lebensereignisse eine gute Performance aufweisen, etwa aus der Resilienzforschung, aus Erkenntnissen zum Kohärenzgefühl (10), zu Kontrollüberzeugungen und Hardiness (11). Letztere verweisen auf kontinuierliche und verlässliche Bezugspersonen (Angehörige, Mentoren, zugehende Sozialarbeit, Kiezläufer [12], »positive Gangleader« [13] o. Ä.) und auf ein Klima von Achtung, Wertschätzung und Respekt. Sie legen nahe, an Problemen anzusetzen, die die Leute haben und nicht an denen

über unzureichende Ausbildungsfähigkeit oder Qualifikation verharren, sondern sollten mit fachkundiger Unterstützung an Ausbildungs- und Beschäftigungskonzepten mitwirken, die Bildungs- und Sozialisationsdefizite kompensieren und adäquat auf Behinderung (16), Genderspekte und Betreuungsaufgaben, Alter, sexuelle Orientierung oder kulturellen Hintergrund eingehen.

Hierzu ist ein Perspektivewechsel erforderlich: Arbeitsmarkthürden sind damit nicht länger individuelle Merkmale, sondern ein kooperativer Gestaltungsauftrag (17). Der Blick geht weg von den Behinderungen und Defizit-Merkmalen der Anderen hin zu deren Behinderung durch

## *»Angesetzt werden muss an den Problemen, die Menschen haben, nicht an Problemen, die sie machen«*

die sie machen, insbesondere wenn diese die aktuelle Bildungsbereitschaft blockieren und Kurserfolge verhindern (14). Arbeitsziele sind ferner die Überwindung von Opferbildern zugunsten der Einsicht in eigene Handlungsmöglichkeiten, die Stärkung von Eigenverantwortung, Frustrationstoleranz und Bildungsbegeisterung, sowie Erfolgserlebnisse durch die Umsetzung der neuen Erkenntnisse gerade für Leute aus schwierigen Milieus (15). Das Employability-Konzept wird umso fruchtbarer, je mehr es mit geteilter Verantwortung und damit Hausaufgaben für alle Seiten arbeitet:

- Work-first-Vermittlungsphilosophien müssen dort auf den Prüfstand, wo sie einer nachholenden und nachhaltigen Qualifizierung im Wege stehen.
- Erwerbssuchende stehen in der Pflicht, an der Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit mitzuwirken, statt Bildungsabstänze und Untätigkeit mit Verweisen auf hohe Rahmenarbeitslosigkeit, rassistische oder schichtselektive Schule, Arbeitsverwaltungen oder Personalabteilungen zu exkulpierten.
- Unternehmen dürfen nicht bei Klagen

unsere Denkweisen, bauliche Rahmenbedingungen, arbeitsorganisatorische Prozesse, defizitäre Kinderbetreuung oder mangelnde kulturelle Sensibilität.

Im Kontext lebenslangen und Diversity-kompetenten (18) Humanressourcen-Managements als Voraussetzung für Flexibilität und Eigenverantwortung und des Leitbildes eines vorausschauenden Sozialstaats wird das Employability-Konzept leistungsfähig genug, um Handlungserfordernisse und Chancen für alle Arbeitsmarktakteure aufzuzeigen, und kritischen Diskursen über demografiebedingte Erfordernisse von Personalentwicklung und Arbeitsmarktpolitik (19) oder über Zwangskontexte, Zwangsberatungen und Sanktionierungen (20) standhalten zu können. ♦

## Anmerkungen

- (1) Auch die Management-Literatur zum Thema offenbart tiefschürfende philosophische Betrachtungen, vgl. Fischer/Rump/Sattelberger 2006.
- (2) Vgl. J. Tempel, J. Ilmarinen 2001.

- (3) Zur Gesundheitsförderung siehe A. K. Matyssek 2007, M. Kastner 2004 und K. Joder 2007.
- (4) Vgl. A. Antonovsky 1997.
- (5) EU-Verlautbarungen stellen hierbei die Speerspitze optimistischer Gestaltungsdiskurse, zugleich inklusiver Bemühungen, Anregung und Verbreitung guter Praxis dar.
- (6) A. Giddens 2007, S. 20.
- (7) Am ehesten in Dänemark realisiert.
- (8) Inklusive der Kosten sogenannten Lock-in-Effekte, also geringerer Vermittlungswahrscheinlichkeit während laufender Maßnahmen.
- (9) Vgl. B. Englmann, M. Müller 2007.
- (10) Vgl. A. Antonovsky 1997. Kohärenzgefühl bedeutet, die Prozesse der Welt als sinnhaft und verstehbar wahrzunehmen, eigene Mitgestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, und dabei lohnende Erfahrungen gemacht zu haben. Ein starkes Kohärenzgefühl wäre das Gegenteil der erlernten Hilflosigkeit (vgl. M. E. P. Seligman 1979).
- (11) Vgl. M. Sonnenmoser 2006. Die Dimensionen des Kohärenzgefühls, der Hardiness und der Resilienz ergeben ein gutes Leitbild für arbeitsmarktorientiertes Coaching.
- (12) Vgl. F. Saad 2008.
- (13) Vgl. V. Bodman 2007.
- (14) Vgl. P. Bieheim 2007.
- (15) Vgl. M. Sonnenmoser 2006, V. Bodman 2007, F. Saad 2008.
- (16) Vgl. z. B. zu Erfahrungen behinderter Frauen mit dem Arbeitsvermittlungssystem Y. den Brok 2007.
- (17) Vgl. beispielsweise das Audit »berufsfamilie« der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, Loebe/Severing 2009, sowie Beiträge in M. Kastner 2004 und Guggemos 2007.
- (18) Vgl. u. a. M. Stuber (2) 2009, P. Guggemos 2007, M. Becker/A. Seidel 2006.
- (19) Vgl. z. B. G. Naegele 2005, Guggemos/Huber/Kistler 2007.
- (20) Vgl. R. Göckler 2009, V. Hielscher und P. Ochs 2009, Behrend, Ludwig-Mayerhofer & Sondermann 2009.

## Literatur

- Antonovsky, A. 1997: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.
- Becker, M., Seidel, A. (Hg.) 2006: Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart.
- Behrend, O., Ludwig-Mayerhofer, W., Sondermann, A. 2009: Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz.
- Bieheim, P. 2007: Diversity in Schulungen für Langzeit-Arbeitssuchende, in: Guggemos 2007, S. 110–135.
- Bodman, V. 2007: Ex-Con to Icon – das Konzept des Positiven Gangleaders zur Resozialisierung junger Menschen in Schwierigkeiten, in: Guggemos 2007, S. 240–258.
- Brok, Y. den 2007: Behinderung, Geschlecht und Vielfalt am Arbeitsmarkt, in: Guggemos 2007, S. 136–168.
- Englmann, B., Müller, M. 2007, Brain Waste. Die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen in Deutschland. Augsburg.
- Fischer, H., Rump, J., Sattelberger, T. 2006: Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden.
- Giddens, A. 2007: Over to You, Mr Brown. Cambridge/Malden.
- Göckler, R. 2009: Beratung im Sanktionskontext. Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Tübingen.
- Guggemos, P. (Hg.) 2007: Diversity Management. Europäische Beiträge zur Arbeitsvermittlung und Personalentwicklung. Augsburg.
- Guggemos, P., Huber, A., Kistler, E. 2007: Wohin am Arbeitsmarkt mit der künftig viel größeren Zahl älterer Erwerbspersonen?, in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum altersgerechten Arbeiten in innovativen Regionen. Berlin, S. 45–64.
- Hielscher, V., Ochs, P. 2009: Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Berlin.
- Ilmarinen, J., Tempel J. 2001: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- Joder, K. 2007: Betriebliche Gesundheitsförderung praktisch umsetzen. Erfolgsfaktoren, Stolperfallen, Bedarf. Saarbrücken.
- Kastner, M. (Hg.) 2004: Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning.
- Loebe, H., Severing, E. 2009: Weiterbildung und Gesundheitsförderung integrieren. Der Weg zur Demografie-Fitness Ihres Unternehmens. Bielefeld.
- Matyssek, A. K. 2007: Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. Offenbach.
- Naegele, G. 2005: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer, in: WSI-Mitteilungen 4/2005, S. 214–219.
- Saad, F. 2008: Der große Bruder von Neukölln. Ich war einer von ihnen – vom Gang-Mitglied zum Streetworker. Freiburg im Breisgau.
- Seligman, M. E. P. 1979: Erlernte Hilflosigkeit. München/Wien/Baltimore.
- Sonnenmoser, M. 2006: Worin unterscheiden sich Resilienz, Selbstwirksamkeit oder Hardiness?, in: Personalführung 4/2006, S. 48–55.
- Speck, P. (2) (Hg.) 2005: Employability. Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Wiesbaden.
- Stuber, M. (2) 2009: Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln.