

## **Das Fit-Modell als Leitmodell: den Anspruch der Passung in den Blick rücken**

Michaela KUGLER, Andrea SINN-BEHRENDT, Ralph BRUDER

*Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt  
Otto-Berndt-Straße 2, D-64287 Darmstadt*

**Kurzfassung:** In Zusammenhang mit dem Demografischen Wandel wird zunehmend auch das Konzept der Passung thematisiert. In einem Projekt in der Automobilindustrie wurde dieses Konzept, das sich häufig auf die Relation zwischen Individuum und Umfeld bezieht, erweitert, um die Idee eines betrieblichen Altersmanagements und dessen Implikationen zu erläutern. Inhalt und Anwendungsmöglichkeiten dieses sogenannten Fit-Modells sind im Beitrag überblickshaft beschrieben.

**Schlüsselwörter:** Demografischer Wandel, Altersmanagement, Arbeitsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Passung

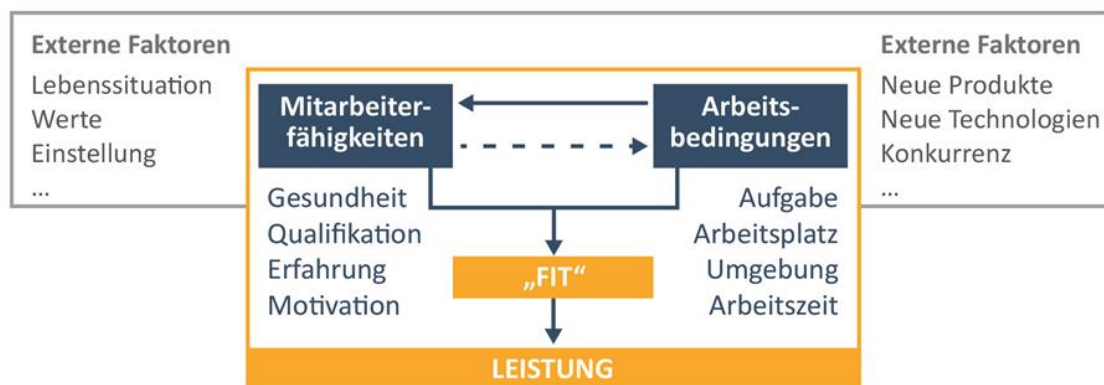
### **1. Einführung**

Das Konzept der Passung ist im betrieblichen Kontext bislang insbesondere aus dem Profilabgleich, der im Rahmen des Integrationsmanagements Anwendung findet, sowie aus den verhaltenswissenschaftlichen Forschungen zum Person-Environment-Fit und dessen Unterformen (vgl. Kristof-Brown et al. 2005) bekannt. Beim Profilabgleich des Integrationsmanagements werden erforderliche Fähigkeiten mit Arbeitsplatzanforderungen abgeglichen, um für die betreffende Person geeignete Arbeitsplätze zu finden, beim Konzept des Person-Environment-Fit stehen Einflussvariablen auf die Leistungshöhe und Zufriedenheit der Person im Fokus. Beiden Anwendungen gemeinsam ist, dass der Begriff der Passung dabei zunächst auf das Individuum bezogen wird. Das im Projekt „Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie. Partizipation und Inklusion von Anfang an (PINA)“ entwickelte Fit-Modell geht weiter, bezieht das Konzept der Passung auf ein größeres Kollektiv bis hin zur Gesamtbelegschaft und rückt den Kontext der Wertschöpfung sowie den Einfluss unterschiedlicher betrieblicher Handlungsfelder stärker in den Fokus.

Ziel dieses Projekts, das bis 2015 mit dem Lehrstuhl für Arbeit und Berufliche Rehabilitation der Universität zu Köln sowie Partnern von Audi, Bosch, Daimler, Evobus, Ford, Opel, Porsche und VW durchgeführt wurde, war es, im Kontext der demografischen Veränderungen das betriebliche Altersmanagement zu stärken und Instrumente zu entwickeln, mit denen bisherige Maßnahmen sinnvoll ergänzt und vernetzt werden können. Ausgangspunkt waren dabei, neben zentralen Strategien, die Betriebliche Gesundheitsförderung, die Weiterbildung, die Personalentwicklung und Laufbahngestaltung, das Betriebliche Eingliederungsmanagement, die Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung sowie die Arbeitszeitgestaltung. Das Fit-Modell, das bislang nur in Grundzügen zusammen mit weiteren Projektergebnissen beschrieben wurde (Kugler et al. 2015a, 2015b, in Druck), lässt sich auch für diese Handlungsfelder verwenden. Inhalt und Anwendungsmöglichkeiten sollen daher hier noch einmal ausführlicher betrachtet werden.

## 2. Das Fit-Modell

Für die Entwicklung des Fit-Modells wurden neben verschiedenen Managementansätzen auch vorhandene Modelle, wie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen & Tempel 2002), davon abgeleitete Zuordnungen (wie bei Langhoff 2009 oder Bögel & Frerichs 2011) sowie in den Unternehmen vorgefundene Schemata näher betrachtet. Das Haus der Arbeitsfähigkeit stellt neben äußeren Faktoren wie dem persönlichen Umfeld, regionalen und gesellschaftlichen Bedingungen in vier Stockwerken die Faktoren Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit, gemeint sind hier die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsbedingungen und insbesondere das Führungsverhalten, dar. Langhoff (2009) sowie Bögel & Frerichs (2011) nehmen eine Hierarchisierung vor und bilden die mitarbeiterbezogenen Aspekte Gesundheit, Kompetenz/Qualifikation und Motivation als Zielkategorien ab, auf die Handlungsfelder wie die Arbeitsgestaltung wirken. Die betrieblichen Schemata stellen demgegenüber Gesundheit, Kompetenz und Arbeitsbedingungen oft als gleichrangige Säulen eines Hauses dar, denen dann entsprechende Maßnahmen zugeordnet werden. Allen Ansätzen gemeinsam ist der Bezug auf das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Dass zwischen den Bereichen wechselseitige Beziehungen bestehen und eine Kompetenzerweiterung, um nur ein Beispiel zu nennen, nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit führt, sondern ohne entsprechendes Arbeitsfeld auch zu Unterforderung und ggf. Demotivation führen kann, wird nicht (oder nur indirekt) deutlich. Gleichzeitig ist der Unternehmenskontext jeweils wenig sichtbar. Um auch solche Zusammenhänge erläutern zu können, wurde im Fit-Modell (Abbildung 1), das seit der Fassung in Kugler et al. (2015a) noch einmal leicht verändert wurde, daher ein anderer Grundansatz gewählt.



**Abbildung 1:** Das Fit-Modell

Das Fit-Modell nimmt die Inhalte aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit auf, stellt die Merkmale, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten (hier im Begriff der „Mitarbeiterfähigkeiten“ zusammengefasst) aber den Arbeitsbedingungen gegenüber und macht dann deutlich, dass beide im Sinne einer Passung („fit“) abgestimmt werden müssen, um im Unternehmen eine entsprechende Leistung zu erzielen. Mit dem Hinweis auf die Leistung bezieht das Modell so auch das Unternehmensziel, ein bestimmtes Ergebnis zu erbringen, mit ein. Der Begriff der Leistung steht hierbei nicht für eine variable Leistung, sondern für die Aufgabenerfüllung. Ihr Inhalt wird je nach Unternehmen und Produktsegment unterschiedlich sein, sich im Wesentlichen aber immer anhand von Quantität, Qualität, Kosten und ähnlichen Kriterien messen lassen.

Diese Aufgabenerfüllung oder Leistung kann, analytisch betrachtet, nur dann gesichert werden, wenn bei entsprechenden Maßnahmen der Gedanke des „fit“ berücksichtigt und im Sinne eines „make it fit“ in die Betrachtung aufgenommen wird. Das bedeutet beispielsweise, bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen zu überlegen, ob die dort arbeitenden Personen die Anforderungen an diesen Arbeitsplätzen auch mittelfristig noch bewältigen können, falls nicht, müssten die Arbeitsplätze anders gestaltet oder arbeitsorganisatorische Lösungen mit geplant werden. Oder für Sozialversicherungsträger, als einem Beispiel aus dem außerbetrieblichen Bereich, kann das heißen, bei der Planung einer Umschulung von Mitarbeiter/innen mit zu prüfen, ob für diese Qualifikation im Unternehmen überhaupt Arbeitsplätze vorhanden sind.

Keine der beiden Seiten des Fit-Modells hat hierbei Vorrang, auch das verdeutlicht das Modell, sondern es ist immer wieder (auch ohne konkreten Bedarf) ein Abgleich in beide Richtungen und ggf. eine Anpassung nötig. Das, was Richenhagen (2009) in Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit als „Interaktion von Humanressourcen und Arbeitsanforderungen“ beschreibt, wird so als ein aktiv zu steuernder Prozess sichtbar. Dass sich Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterfähigkeiten dabei auch direkt beeinflussen können, zeigen die kleinen Pfeile dazwischen. Externe Einflussfaktoren verweisen zudem auf den wandelbaren Kontext und rücken so auch die Notwendigkeit einer Vorausschau in den Blick.

### **3. Implikationen des Modells**

Das Fit-Modell wurde entwickelt, weil sich bei der Ausgangserhebung zum Stand des Alternsmanagements in den Unternehmen gezeigt hatte, dass es in den jeweiligen Handlungsfeldern zwar viele gute Ansätze gibt, diese aber oft als Einzelaktivitäten nebeneinander stehen. Eine Vernetzung zwischen den Handlungsfeldern erfolgt häufig nur über engagierte Einzelakteure, eine personenunabhängige Verknüpfung von Abläufen begrenzt sich außerhalb von betrieblichen Projekten auf wenige Aspekte. Durch die stärkere Einbeziehung des Unternehmenskontexts soll das Modell helfen, hier ein breiteres Verständnis zu vermitteln und darin unterstützen, Management und andere Akteure zu gewinnen, um gemeinsam mögliche Zielkonflikte zu lösen und Maßnahmen weiter entwickeln zu können – unabhängig davon, welche Themen konkret angegangen werden. Dass die dargestellten Aspekte noch erweitert werden können, macht das Modell auch für weitere Überlegungen anschlussfähig.

Die Kriterien des Alternsmanagements lassen sich im Modell wiederfinden und nutzen. Anders als beispielsweise ein Profilvergleich im engeren Sinne beschreibt das Fit-Modell einen proaktiven Ansatz. Es geht darum, vorausschauend zu agieren und sowohl betriebliche Entwicklungen (bspw. Technologieveränderungen) als auch Veränderungen auf Ebene der Beschäftigten (Diagnosegruppen, aber auch Arbeitszeitwünsche oder andere Bedürfnisse) frühzeitig mitzudenken. Ein weiteres Kriterium des Alternsmanagements ist die verlaufsorientierte Betrachtung, die letztlich alle Altersgruppen und Beschäftigten einbezieht. Das bedingt, immer auch zu überlegen, auf wen (welche Bereiche, Mitarbeitergruppen) bisherige oder geplante Maßnahmen abzielen und wer ggf. noch nicht berücksichtigt ist. Die Aufgabe zu prüfen, inwieweit Anforderungen der „anderen Seite“ bereits einbezogen sind und wo ggf. noch Lücken sind, betrifft dabei ganz verschiedene Handlungsfelder und umfasst im Ergebnis neben einer alternsgerechten, dynamischen Arbeitsgestaltung auch beispielsweise belastungsorientierte Angebote der Gesundheitsförderung oder Laufbahngestaltung.

Wie in den vorgenannten Modellen lassen sich auch im Fit-Modell Maßnahmen und Handlungsfelder einordnen. Die Zuordnung erfolgt hier nach dem jeweiligen Ansatzpunkt. Betriebliche Gesundheitsförderung, Weiterbildung sowie Personalentwicklung und Laufbahngestaltung beispielsweise setzen bei den Beschäftigten an. Sie lassen sich daher auf der linken Seite einordnen, sollten aber auch untereinander und mit der rechten Seite in Bezug stehen. Themen der Arbeitsgestaltung setzen auf der rechten Seite an. Betriebliches Eingliederungsmanagement und Integrationsmanagement haben per se schon beide Seiten im Blick. Sie sind zwar meist individuumsbezogen, können aber ggf. auch Anhaltspunkte auf generelle Handlungsbedarfe geben. Schwieriger einzuordnen sind Themen der Führung, insbesondere der (Team-)Führung, die sich je nach Inhalt auf die eine oder andere Seite beziehen.

Struktur- und Risikoanalysen, wie die Altersstrukturanalyse, die Analyse von Rentenübergängen und Mitarbeiterbedarf, Arbeitsplatzanalysen, der Abgleich von Qualifikationsgrad und -anforderungen schaffen für eine solche Fit-Betrachtung erste Informationen. In Abbildung 2 sind die dafür nötigen Daten als Merkmale und Strukturdaten dargestellt. Sie allein reichen jedoch nicht, um über die Passung im hier beschriebenen Sinn hinreichend Auskunft zu geben. Daher wurde, ausgehend von induktiv abgeleiteten Zielen beider Seiten, im Projekt ein Set von sieben sogenannten Fit-Kennzahlen zusammengestellt, die in Kombination eine erste Aussage über mögliche Divergenzen geben: die Anwesenheitsquote, der Anteil von Langzeiterkrankungen, der WAI-Score oder eine andere Selbsteinschätzung zum Anforderungsfit, die in Produktionsbereichen zum Teil als Kennzahl für die Nicht-Passung eines Arbeitsplatzes erhobene Minderleistung, der Anteil unbesetzter Stellen, die Mitarbeiterzufriedenheit und der Anteil ungewollter Fluktuation. Interventionen in den betrieblichen Handlungsfeldern sollten dazu beitragen, diese Fit-Kennzahlen möglichst zu verbessern und ein eventuelles Risiko zu reduzieren. Weitere Hinweise dazu finden sich in Kugler et al. (in Druck) oder direkt in der im Projekt erstellten „Kennzahlenlandkarte“ (Kugler et al. 2015b).

#### 4. Diskussion

Das Fit-Modell zeigt das Konzept der Passung auf einer Ebene, die auch bei der Betrachtung einzelner Handlungsfelder als Überbau dienen kann. Die Ausrichtung auf ein größeres Kollektiv ermöglicht zunächst, sich von Einzelmaßnahmen zu lösen



**Abbildung 2:** Kennzahlen für ein Altersmanagement (Ausschnitt)

und übergreifende Zusammenhänge in den Blick zu nehmen. Durch den Einbezug des Unternehmenskontexts können dabei Alternsmanagement und entsprechende Maßnahmen als das vermittelt werden, was sie letztlich sind: ein Beitrag dazu, dass das Unternehmen oder der Unternehmensstandort im Wettbewerb bestehen kann. Der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ist nur ein (wenn auch wichtiger) Teil davon. Zugleich erlaubt das Modell, relevante Handlungsfelder und Maßnahmen genauer einzuordnen und entlang der vorne genannten Aspekte auch im Einzelnen auf eine (aktuelle und zukünftige) Passung zu untersuchen. Die Inhalte selbst sind dabei nicht neu. In jedem Unternehmen gibt es Handlungsfelder und Akteure, die schon in dieser Richtung tätig sind. Neu ist aber, (sich) das Ineinandergreifen zu verdeutlichen und das Mitdenken dieser Lesart von Passung als eine notwendige und gemeinsame Aufgabe zu verstehen.

Das Modell und vor allem auch seine Operationalisierung in Form der Kennzahlen wurden von den beteiligten Industriepartnern und weiteren Unternehmen positiv bewertet. Dabei wurden insbesondere die Strukturgebung, Allgemeingültigkeit und Anschlussfähigkeit hervorgehoben. Noch offen ist, die Nomenklatur von Modell und Kennzahlenlandkarte weiter abzustimmen und die bislang nur textlich beschriebenen Implikationen auch in eine grafische Darstellung zu überführen.

## 5. Literatur

- Bögel J, Frerichs F (2011) Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. BoD.
- Ilmarinen J, Tempel J (2002) Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- Kristof-Brown A L, Zimmerman, R D, Johnson E C (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58:281-342.
- Kugler M, Sinn-Behrendt A, Bruder R, Baumann G, Hodek L, Niehaus M (2015a) Das betriebliche Alternsmanagement stärken, vorhandenes Wissen vernetzen: Ergebnisse aus einem Projekt in der Automobilindustrie. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. Dortmund: GfA-Press, Beitrag A.1.15.
- Kugler M, Baumann G, Bruder R, Hodek L, Niehaus M, Sinn-Behrendt A (2015b) Bausteine für ein verbessertes Alternsmanagement. Ergebnisse des Projekts „Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie - Partizipation und Inklusion von Anfang an (PINA)“. Technische Universität Darmstadt & Universität zu Köln (Hrsg).
- Kugler M, Sinn-Behrendt A, Bruder R, Baumann G, Hodek L, Niehaus M (in Druck) Empowering Corporate Ageing Management by Interconnecting existing Data: A Case Study from the German Automotive Industry. In: Deml B, Stock P, Bruder R, Schlick C M (Hrsg.) *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes. Proceedings of the Annual Meeting of GfA 2015.* Wiesbaden: Springer-Vieweg.
- Langhoff T (2009) Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Heidelberg: Springer.
- Richenhagen G (2009) Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In: Freude G, Falkenstein M, Zülch J, Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht Projekt „PFIFF“. Berlin: INQA (Hrsg), 73-86.

**Danksagung:** Das Projekt PINA wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit von September 2011 bis August 2015 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.