

Managing Employability

Jutta Rump/Silke Eilers

1. Ausgangslage
2. Employability als Erfolgsfaktor
 - 2.1 Begriffliche Grundlagen
 - 2.2 Die Anforderungen an Employability
3. Chancen und Nutzen von Employability
 - 3.1 Der Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen
 - 3.2 Der Mehrwert aus der Perspektive des Einzelnen
4. Ängste und Befürchtungen im Zusammenhang mit Employability
 - 4.1 Befürchtungen auf Seiten von Unternehmen und Führungskräften
 - 4.2 Ängste auf Seiten der Mitarbeiter
5. Das Konzept des Employability Management
 - 5.1 Der Bezugsrahmen
 - 5.2 Grundsätze
 - 5.3 Die erfolgskritischen Handlungsfelder von Employability Management
 - 5.3.1 Handlungsfeld „Unternehmenskultur“
 - 5.3.2 Handlungsfeld „Führung“
 - 5.3.3 Handlungsfeld „Organisation“
 - 5.3.4 Handlungsfeld „Personalentwicklung“
 - 5.3.5 Handlungsfeld „Karrieremodelle“
 - 5.3.6 Handlungsfeld „Vergütungssystem“
 - 5.3.7 Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“
 - 5.3.8 Handlungsfeld „Controlling“

6. Fazit

Literaturverzeichnis

1. Ausgangslage

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Technologische, ökonomische, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen nehmen gleichermaßen Einfluss und führen zu weitreichenden Veränderungen.

Die **technologischen Entwicklungen**, die eine hohe Relevanz für die Arbeitswelt haben, betreffen vor allem die Informations- und Kommunikationstechniken. Sie durchdringen alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Es kommt zu einer Beschleunigung von Prozessen und zu einer Verkürzung von Abläufen und Strukturen. Der damit verbundene rasche Wandel relativiert den Wert vieler erworbener Standardqualifikationen und erfordert den häufigen Wechsel von Tätigkeiten und Berufen sowie kontinuierliches Lernen. Die Fähigkeiten, die für die Arbeitswelt notwendig sind, erfahren eine Erweiterung und Anreicherung.¹

Ökonomisch betrachtet wird die Arbeitswelt vor allem durch zwei Trends beeinflusst, die nicht unabhängig voneinander wirken:

- Globalisierung
- Entwicklung zur Wissensgesellschaft

Globalisierung hat viele Gesichter. Die uneingeschränkte Mobilität von Märkten, Produzenten und Konsumenten ist eines davon. Sie bedeutet, dass jedes Produkt für jedermann jederzeit an jedem Platz der Welt verfügbar ist. Die Produkte besitzen zwar nach wie vor eine nicht geringe regionalspezifische Ausprägung, werden aber transnational hergestellt, vertrieben und eingesetzt. Der Globalisierung folgt dann die „Geografie der Arbeit“, die mit einer hohen Flexibilität und Mobilität einhergeht. Anpassungsfähigkeit an immer neue komplexe Arbeits- und Lernfelder, wo auch immer sich der Einzelne² befindet, gehört ebenso dazu.³

Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft zeigt sich u.a. im Bedeutungszuwachs von Wissen sowie in seiner Vermehrung bei gleichzeitiger Kurzlebigkeit. Nachdem Gutenberg die Druckerpresse erfunden hatte, dauerte es mehr als 300 Jahre, bis sich das Volumen der Informationsmedien weltweit verdoppelte. Heute erfolgt eine Verdoppelung nahezu alle fünf Jahre. In den nächsten 10 Jahren wird sich das Wissen in der Hälfte der Zeit verdoppeln. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens rapide. Wissen ist in immer kürzerer Zeit überholt – dies gilt umso mehr, je spezieller dieses Wissen ist. Mit der Vermehrung und Kurzlebigkeit gehen

¹ Vgl.: Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P., S. 11, 39.

² Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet.

³ Vgl.: Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P., S. 32, 43f.

eine weitgehende Fragmentierung und Spezialisierung des Wissens einher. Während vor 100 Jahren ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand aller Forschungsgebiete haben konnte, gestaltet es sich heute bereits schwierig, einzelne Wissenschaftsgebiete und deren neueste Entwicklungen zu überblicken. Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und Wissenschaft führt darüber hinaus zu einer Globalisierung des Wissens. Raum- und Zeitdifferenzen spielen eine immer geringere Rolle. Die Zentren der Wissensgenerierung und des Fortschritts verteilen sich mittlerweile über die ganze Welt.⁴ Um in diesem Umfeld zu bestehen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mehr und mehr Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich durch Neuartigkeit und Hochwertigkeit von der Konkurrenz abheben. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus Ländern mit hohem Lohnniveau. Neben den gestiegenen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen wird die Zeitspanne zwischen Erfindung und kommerzieller Anwendung immer geringer. Da sich der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen verkürzt, müssen Investitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion sowie Marketing schneller amortisiert werden. Ein solcher kontinuierlicher und beschleunigter Wertschöpfungsprozess erfordert ein hohes Maß an Wissen. Produkte und Dienstleistungen, die auf einem Maximum an relevantem Wissen aufbauen, gehen in der Regel mit der Markt-Strategie ME-FIRST statt ME-TOO einher. Während bis Mitte der 90er Jahre 50% der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80%. Für die nächsten 10 Jahre wird mit einem Anteil von 90% gerechnet. In einem solchen Kontext steigt einerseits die Bedeutung von Spezialkenntnissen. Andererseits spielt die Fähigkeit, Aufgaben ganzheitlich zu lösen, eine immer größere Rolle. Darüber hinaus erfordert die Verringerung der Halbwertszeit des Wissens eine permanente Qualifizierung.⁵

Neben Technologie und Ökonomie unterliegen die **gesellschaftlichen Werte** einem Veränderungsprozess – mit Konsequenzen für die Arbeitswelt. In Unternehmen arbeiten derzeit vier Generationen: Die Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren), die Baby-Boomer-Generation (zwischen 1955 und 1965 geboren), die Generation X (zwischen 1965 und 1975 geboren) sowie die Generation Y (auch Generation dot.com genannt, ab 1975 geboren). Während die Nachkriegsgeneration und die Baby-Boomer-Generation ähnliche Werte haben, weicht die Generation X schon in Teilen davon ab und die Generation Y zeigt deutliche Unterschiede. Die Einstellung vieler Mitarbeiter der Nachkriegsgeneration und der Baby-Boomer-Generation weist eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Diese Eindeutigkeit der Werteorientierung ist bei einer Vielzahl von Beschäftigten der jüngeren Generationen nicht zu beobachten. Sie bewegen sich eher in Spannungsfeldern. Dazu gehören:

- das Spannungsfeld Lebensgenuss – Leistungsorientierung,
- das Spannungsfeld Familie – Beruf,

⁴ Vgl.: Bürgel, H.-D. / Zeller, A., S. 55; Pfiffner, M. / Stadelmann, P., S. 57ff.; Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. S. 21 f

⁵ Vgl.: Wagner, A. / Gensior, S., S. 64f.; Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P., S. 54 f

- das Spannungsfeld Individualisierung – Orientierung an gemeinsamen Zielen,
- das Spannungsfeld Flexibilität – Suche nach Beständigkeit.

Viele jüngere Mitarbeiter versuchen Lebensgenuss und Leistungsorientierung miteinander zu vereinbaren. Zum einen suchen sie vermehrt nach neigungsgerechten, herausfordernden Aufgaben und Entwicklungschancen. Spaß an der Arbeit spielt eine immer größere Rolle, ebenso wie die Mitwirkung an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen. Zum anderen streben sie nach hoher Leistung, wenn die Aufgabenstellung sie motiviert und mit dem persönlichen Wertesystem sowie den individuellen Entwicklungsplänen kompatibel ist.⁶ Ein weiteres Ziel der jüngeren Generation ist, eine Balance zwischen Arbeit und der Familie bzw. Privatleben zu finden. Dieses Ziel wird in der Regel geschlechterunabhängig angestrebt. Der Starting Point und die Wege zur Zielerreichung sind jedoch unterschiedlich. Viele Frauen zeigen eine zunehmende Berufsorientierung aufgrund eines veränderten Rollenverständnisses, eines steigenden Qualifikationsniveaus und hoher Lebenshaltungskosten. Bei Männern ist hingegen eine wachsende Familienorientierung zu beobachten.⁷ Darüber hinaus weisen viele Jüngere im Vergleich mit der älteren Generation eine höhere individualistische Orientierung auf. Sie haben nicht selten die Philosophie, dass die eigene Person „der Anfang der geraden Linie zum Erfolg“ ist. Die Berücksichtigung des eigenen Vorteils und die Maximierung des persönlichen Nutzens sind vielfach jedoch mit hoher Leistungsorientierung verbunden. Parallel dazu gewinnt die Orientierung an gemeinsamen Zielen an Bedeutung. Diese scheinbar auf den ersten Blick gegenteilige Entwicklung lässt sich auf die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation und Teamarbeit zurückführen. Die komplexer werdenden Aufgabenstellungen können allein nicht mehr bewältigt werden. Die Orientierung an gemeinsamen Zielen fördert in einem solchen Kontext die Leistungsorientierung und damit auch die Optimierung des eigenen Nutzens.⁸ Nicht zuletzt bewegen sich viele jüngere Beschäftigte in einem Spannungsfeld von Flexibilität und Beständigkeit. Auf der einen Seite zeigen sie ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität auf der Suche nach herausfordernden und neigungsgerechten Tätigkeiten. Auf der anderen Seite wird nach Beständigkeit gesucht. Dahinter steht der Wunsch nach einer kalkulierbaren Größe in einer sich durch zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit auszeichnende Geschäftswelt.⁹

Der Wandel der Werte ist eine Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Die Situation der sozialen Sicherungssysteme, die abnehmende Arbeitsplatzsicherheit und die Schnelligkeit der Märkte tragen dazu bei, dass die Fokussierung auf die eigene Person und die Definition von Wissen und Kompetenz als Vermögenswerte, die es zu pflegen und zu entwickeln gilt, mehr und mehr in den Vordergrund rücken.

⁶ Vgl.: Opaschowski, H., S. 43; Wunderer, R. / Dick, P., S. 29.

⁷ Vgl.: Gemeinnützige Hertie-Stiftung, S. 12ff.; Wunderer, R. / Dick, P. S. 33ff.; Bosch G. et al S. 12

⁸ Vgl.: Wunderer, R. / Dick, P. ,S. 30; Scholz, C., S. 1; Armutat, S. et al..

⁹ Vgl.: Wunderer, R. / Dick, P., S. 34f.

Nicht zuletzt beeinflusst die **demografische Entwicklung** die Arbeitswelt. Die Bevölkerung in Europa schrumpft und vergreist. In Deutschland beispielsweise wird unter Zugrundelegung eines mittleren Szenarios die Bevölkerung um 1,2 Mio. bis 2030 abnehmen, das Durchschnittsalter wird von heute 39 Jahre auf 48 Jahre steigen. Der demografische Wandel bewirkt, dass auf dem Arbeitsmarkt die Nachwuchskräfte knapper werden (insbesondere diejenigen, die über das relevante Wissen und die relevanten Kompetenzen verfügen). Darüber hinaus werden die Belegschaften immer älter. Während 1996 die 25- bis 35-Jährigen die personalstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten bildeten, waren es 2002 schon die 35- bis 44 Jährigen. 2030 werden es die 45- bis 50-Jährigen sein. Des Weiteren führen die Erhöhung des Renteneintrittsalters sowie die Entwicklung der sozialen Sicherungssysteme zu einer Verlängerung der Erwerbsphase. Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger, vor allem in einem Kontext von Veränderung, Anpassung, Flexibilität und Mobilität. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht nur der Spannungsbogen des Lernens bis ins hohe Alter aufrechterhalten wird, sondern auch die unterschiedlichen Lernmuster der Lebensphasen Beachtung finden.

Die technologischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen tragen dazu bei, dass Unternehmen und deren Beschäftigte mit einer stark ansteigenden Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit sowie zunehmender Komplexität konfrontiert werden.

Für den **Einzelnen** ist dies mit der Notwendigkeit verbunden, den eigenen Arbeits- und Lebensrhythmus immer wieder neu zu definieren und den eigenen Qualifikationsstand permanent mit den Anforderungen vergleichen und anpassen zu müssen. Darüber hinaus bewirkt die Instabilität der Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche, dass immer mehr Menschen im Laufe ihres Berufslebens unterschiedliche Tätigkeiten ausüben müssen. Daraus resultiert, dass der Erhalt der Qualifikation bzw. die Anpassung des Kompetenzstandes mehr Gewicht eingeräumt werden sollte als dem Streben nach Arbeitsplatzsicherheit. Verantwortung für sich selbst und die berufliche Entwicklung wird zur Schlüsselqualifikation und Kernkompetenz.¹⁰

Für **Unternehmen** bedeuten die Entwicklungen einen kontinuierlichen Wandlungsprozess sowie einen steigenden Wettbewerb um die Wissens- und Kompetenzträger. Zudem ist davon auszugehen, dass kollektive Lösungen nicht länger sinnvoll sind. Was sich für einen produzierenden Betrieb als richtig erweist, muss nicht als Vorbild für ein Dienstleistungsunternehmen oder für einen anderen produzierenden Betrieb dienen. Der Umgang mit Vielfalt und Komplexität bedingt, immer mehr zu differenzieren. Zunehmende Komplexität und die damit verbundene Differenzierung erfordern permanente Innovationskraft, die in unmittelbarem Zusammenhang zu Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter steht. Darüber hinaus erweist sich die alt-bewährte Strategie, auf Veränderungen mit der Optimierung von Strukturen und Prozessen zu reagieren, als nicht unproblematisch. Das Ausschöpfen von Potenzialen erfordert mehr und mehr einen hohen Einsatz und Aufwand.

¹⁰ Vgl.: Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P., S. 33, 36.

Obgleich dieser Beitrag seinen Schwerpunkt auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber legt, sollen die Konsequenzen, die eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit sowie eine zunehmende Komplexität für die **Tariflandschaft**, den Bereich der sozialen Absicherung sowie für die berufliche und akademische Ausbildung implizieren, nicht unerwähnt bleiben. Die Forderung nach einer Differenzierung, Flexibilisierung und Anpassungsbereitschaft steht in eindeutigem Widerspruch zur gegenwärtigen Tariflandschaft, die nach wie vor auf dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“¹¹ basiert. Kollektive Lösungen werden der wachsenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit jedoch ebenso wenig gerecht wie Gruppierungssysteme, die primär auf den ursprünglich erlernten Beruf abzielen und Entlohnungsmodelle, die „nicht-standardisierte“ Arbeitsmodelle benachteiligen. Eine entsprechende Anpassung wird hier unumgänglich sein. Auch das traditionelle System der sozialen Sicherung geht von dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ als vorherrschendem Standard auf dem Arbeitsmarkt aus. In einer Arbeitswelt, in der künftig ein Wechsel zwischen unterschiedlichsten Erwerbsphasen (befristete Projektarbeiten, verminderte Arbeitszeiten, Nicht-Erwerbstätigkeit aufgrund von Weiterbildung oder Arbeitslosigkeit...) zum Alltag nicht weniger Arbeitnehmer gehören wird, bedarf es auch für diese Beschäftigungsphasen entsprechender Lösungen.

¹¹ Unter dem ‚Normalarbeitsverhältnis‘ wird im Folgenden ein unbefristetes Vollzeitverhältnis verstanden, das an einem konkreten Arbeitsort ausgeübt wird und an ein festgelegtes Entgelt gebunden ist. Darüber hinaus geht das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ von einer langfristigen Verweildauer des Arbeitnehmers in einem Unternehmen aus.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese Ausgangssituation.

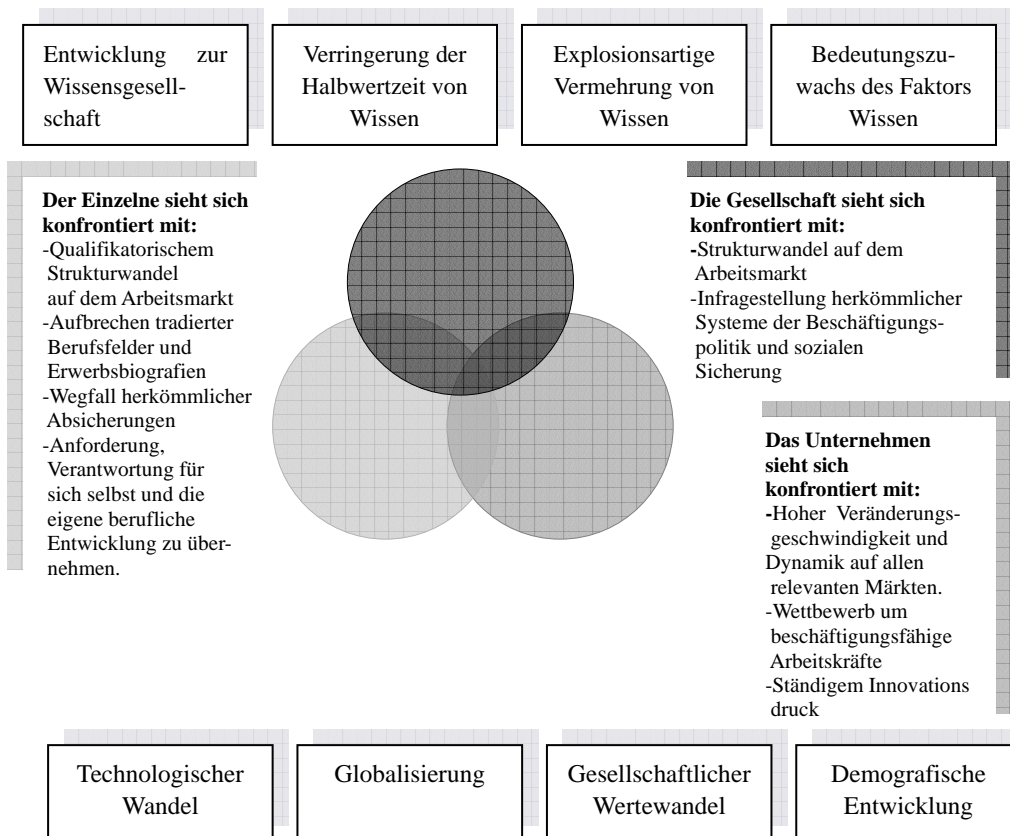


Abbildung 1: Ausgangssituation für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Staat auf sich verändernden Märkten.

2. Employability als Erfolgsfaktor

2.1 Begriffliche Grundlagen

Wörtlich ins Deutsche übersetzt, bedeutet der Begriff „Employability“ soviel wie „Beschäftigungsfähigkeit“, d.h. er umfasst Merkmale, die den Einzelnen tauglich oder nicht tauglich für eine Beschäftigung sein lassen. Auch „Arbeitsmarktfähigkeit“ und „Arbeitsmarktfitness“ wird häufig als Synonym verwendet, so dass diesen Schlagworten besonderes Augenmerk geschenkt werden soll. Sie sind jedoch alle derart vielschichtig und kontinuierlichen Wandlungsprozessen unterworfen, dass sie sich nicht in ein theoretisches Konstrukt pressen lassen, sondern bezogen auf einen jeweils individuellen Kontext betrachtet werden müssen. Daher bleiben auch die in der Literatur gängigen Definitionen auf einem sehr allgemein gültigen Niveau:

„Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen.“¹²

Der Begriff ist keineswegs neu – so wurden im Verlauf des 20. Jahrhunderts verschiedenste Definitionen der „Beschäftigungsfähigkeit“ entwickelt, die sich zunächst ausschließlich auf körperliche und sozioökonomische Merkmale des Einzelnen konzentrierten, um ihn als beschäftigungsfähig oder nicht beschäftigungsfähig einzustufen. In einer nächsten Stufe wurde der Bezug zum Arbeitsmarkt als entscheidendes Kriterium erkannt, wobei in erster Linie Arbeitslose in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt wurden. Erst seit den neunziger Jah-

¹² Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J., S. 9.

ren wurde diese Fokussierung aufgegeben und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen als bedeutendes Ziel definiert.¹³

Heute werden mit Beschäftigungsfähigkeit in erster Linie zwei große Themenbereiche abgedeckt: Zum einen die Auswahlprozesse für Arbeitssuchende am Arbeitsmarkt, zum anderen die unternehmensinternen Prozesse zur Nutzung von Humanressourcen. Verknüpft man diese beiden Ansätze, so geht es auch darum, Fähigkeiten zu ermitteln, die der Einzelne „...im Unternehmen erworben oder entwickelt hat und die es ihm ermöglichen, den Erfordernissen des Unternehmens weiterhin gerecht zu werden oder sich um eine Stelle außerhalb des Unternehmens zu bewerben, in dem er tätig ist.“¹⁴ Nicht nur für einen Beruf und einen Arbeitgeber, sondern für unterschiedliche Arbeitsumfelder, Tätigkeitsbereiche und Organisationsformen soll der Arbeitnehmer „fit“ sein.

Bausteine der Beschäftigungsfähigkeit sind Faktoren, die den Menschen dazu befähigen, eine bestehende Beschäftigung zu behalten oder aber eine neue Beschäftigung zu finden. Dabei können diese Fähigkeiten sowohl innerhalb oder außerhalb der aktuellen beruflichen Tätigkeit erworben worden sein.¹⁵ Dazu gehören Erfahrung und Fähigkeiten ebenso wie die Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern. Von entscheidender Bedeutung ist auch das Maß an Eigenverantwortung und globalem Denken, das der jeweilige Arbeitgeber seinen Mitarbeitern ermöglicht.¹⁶ Nicht zu vergessen sind hier auch Kenntnisse, die z. B. im Rahmen der Elternzeit, bei freiwilligem sozialem Engagement oder durch selbstständige Tätigkeit erworben wurden.

Eine Förderung der Beschäftigungsfähigkeit kann sowohl proaktiv, d.h. während einer aktiven Beschäftigung in einem Unternehmen, als auch reaktiv, zur Unterstützung in Zeiten der Arbeitslosigkeit, erfolgen. Die Literatur konzentriert sich primär auf den Bereich der Arbeitslosen und entsprechende Maßnahmen zur Entwicklung von deren Arbeitsmarktfitness. Insbesondere in einem so vielschichtigen und dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel unterworfenen Feld wie der Beschäftigungsfähigkeit ist jedoch ein proaktiver Ansatz vorzuziehen, da reaktive Maßnahmen häufig zu spät kommen und eingefahrene Denk- und Handlungsstrukturen nicht mehr aufbrechen können. Unter der Belastung einer eingetretenen Arbeitslosigkeit wird es häufig umso schwerer, einen Menschen davon zu überzeugen, dass er sich beruflich neu orientieren muss, wenn dieser zuvor niemals an diese Denkweise herangeführt wurde und über Jahrzehnte die gleiche Tätigkeit im gleichen Unternehmen ausgeführt hat. Die Förderung eines kontinuierlichen Bewusstseins für die Notwendigkeit zu Flexibilität und Offenheit für Neues in Zeiten der aktiven Berufstätigkeit hingegen legt die Basis dafür, auch in schwierigen und unerwarteten Situationen adäquat handeln zu können.

¹³ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. , S. 23 ff.

¹⁴ Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. , S. 82.

¹⁵ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. , S. 82.

¹⁶ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. , S. 112.

Auch in der Europäischen Union wird der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit seit den neunziger Jahren immer häufiger aufgegriffen, seit 1998 stellt er die erste beschäftigungspolitische Leitlinie dar.¹⁷ Hierzu ist allerdings anzumerken, dass sich die Begrifflichkeit in erster Linie auf spezifische Problemgruppen des Arbeitsmarktes, wie z.B. Langzeitarbeitslose, bezieht. Sie verfolgt also eher eine kurative denn eine präventive Strategie und steht somit in einem anderen Kontext als die fortwährende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit aller Arbeitnehmer, um die es in diesem Beitrag gehen soll.

Der Streifzug durch die Definitionen macht deutlich, dass mit Employability und Beschäftigungsfähigkeit grundsätzlich drei Anknüpfungspunkte verbunden sind:

- Employability aus individueller Sicht.
- Employability auf betrieblicher Ebene.
- Employability im gesellschaftlichen Kontext, aus bildungspolitischer sowie arbeitsmarktpolitischer Perspektive.

2.2 Die Anforderungen an Employability

Auf der Basis der Literaturanalyse und neuerer empirischer Erkenntnisse wird Employability letztendlich wie folgt definiert:

Employability ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.

Damit wird deutlich, dass Employability auch Einstellungen und Mentalitäten tangiert.

Die Begriffe der sozialen und methodischen Kompetenzen, die häufig unter „überfachliche Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen“ zusammengefasst werden, sind erst einmal unspezifisch und wenig differenziert. Für ein Agieren und Entwickeln ist jedoch eine Konkretisierung unbedingt erforderlich. Es gibt einige Auflistungen, welche die beschäftigungsrelevanten überfachlichen Kompetenzen sind. Neuere empirische Untersuchungen haben folgendes Anforderungsprofil in Bezug auf Employability identifiziert:

Eine Person, die employable bzw. beschäftigungsfähig ist,

¹⁷ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. , S. 81.

<ul style="list-style-type: none"> • ist fachlich kompetent, 	<i>Fachkompetenz</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist aktiv und ergreift Initiative, erkennt und nutzt Chancen, 	<i>Initiative</i>
<ul style="list-style-type: none"> • übernimmt Verantwortung für sich selbst, ihre Entwicklung und setzt sich Ziele, 	<i>Eigenverantwortung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • erkennt die Konsequenzen ihres Handelns, 	<i>Unternehmerisches Denken und Handeln</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist fleißig und engagiert sich, 	<i>Engagement</i>
<ul style="list-style-type: none"> • lernt kontinuierlich dazu und bleibt am Ball, 	<i>Lernbereitschaft</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist fähig und bereit zur Zusammenarbeit, 	<i>Teamfähigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist in der Lage, das, was sie meint und will, auszudrücken und zur Geltung zu bringen, 	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • versetzt sich in andere hinein und hört zu, 	<i>Empathie, Einfühlungsvermögen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • behält in ungewohnten bzw. belastenden Situationen einen klaren Kopf, 	<i>Belastbarkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • geht konstruktiv mit schwierigen Situationen und Misserfolg um, 	<i>Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist offen für Neues, ist neugierig, 	<i>Offenheit, Veränderungsbereitschaft</i>
<ul style="list-style-type: none"> • weiß, was sie kann und denkt regelmäßig über sich und ihre Beschäftigungsfähigkeit nach. 	<i>Reflexionsfähigkeit</i>

Die Auflistung der überfachlichen Kompetenzen führt direkt zu der Frage „Wer verfügt über ein solches Profil?“. Schnell drängt sich der Gedanke auf „... und kann diese Person auch über Wasser gehen...?“ „ist das der Ritter in der goldenen Rüstung auf dem Schimmel?“. Um

ein umsetzbares, realistisches Bild von Beschäftigungsfähigkeit zu bekommen, ist daher ein anderer Blickwinkel von Nöten. Selbstverständlich wäre es vermessen zu glauben, ein Mensch könne all die oben genannten Kompetenzen in optimaler Ausprägung besitzen oder entwickeln. Hier zeigt sich die grundlegende Philosophie des Beschäftigungsfähigkeits-Gedankens: „Den ersten Schritt zu tun und in Bewegung zu bleiben“ – das regelmäßige Auseinandersetzen mit der eigenen Qualifikation und der kontinuierliche Ausbau aller relevanten Kompetenzen stellen einen persönlichen Entwicklungsprozess dar, der zu langfristiger Beschäftigungsfähigkeit führt.

Nicht selten ruft das Anforderungsprofil der Beschäftigungsfähigkeit auch Verwunderung hervor, da das Vorhandensein der überfachlichen Kompetenzen als selbstverständlich angesehen wird. Ein Verweis auf die Humboldtschen Tugenden wird hier vielfach gemacht. Empirische Untersuchungen zeichnen jedoch ein gegenteiliges Bild.¹⁸ Es ist durchaus nicht selbstverständlich, dass Beschäftigte diese Schlüsselqualifikationen mitbringen. Zwar werden die employability-bezogenen Qualifikationen für notwendig und wünschenswert erachtet. Die tatsächliche Ausprägung hingegen zeigt erhebliche Defizite. So ist ein deutlicher Unterschied zwischen dem Wunsch und der tatsächlichen Ausprägung der beschäftigungsfähigkeitsrelevanten Kompetenzen sichtbar¹⁹ Lediglich die fachliche Kompetenz bildet eine Ausnahme. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick.

¹⁸ Vgl.: Rump, J./ Eilers, S.

¹⁹ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.

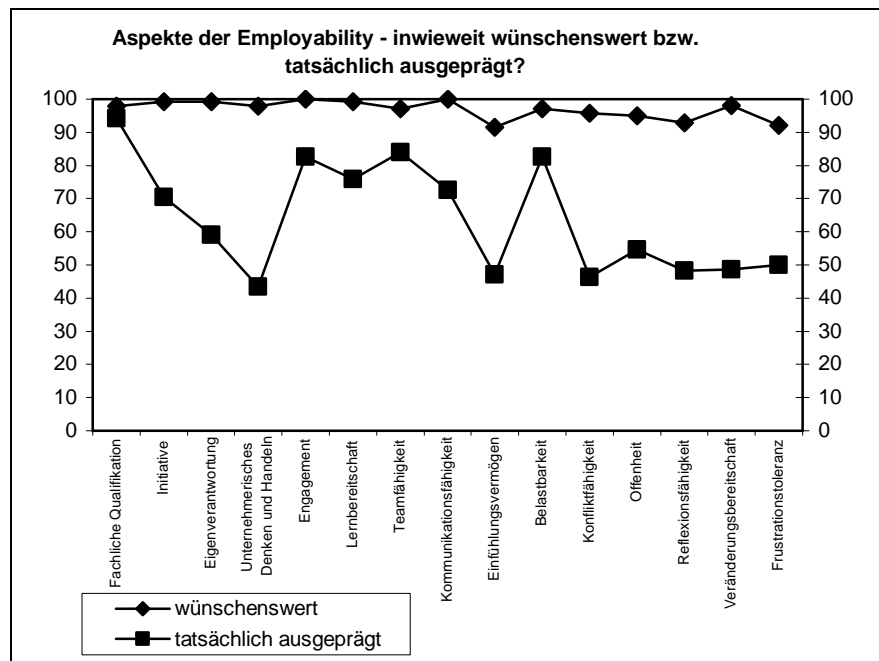


Abbildung 2: Aspekte von Employability – Notwendigkeit und tatsächliche Ausprägung²⁰

Mögliche Erklärungen für die offenbar mangelnde Ausprägung könnten unter anderem in der vorherrschenden Sozialisation, dem Bildungssystem, der Dominanz von Fachwissen in der Lern- und Lehrarchitektur, sowie in den Konsequenzen des Sozialversicherungssystem auf die Einstellungen und Werte in der Gesellschaft und beim Einzelnen („Vollkasko-Mentalität“) zu finden sein.

3. Chancen und Nutzen von Employability

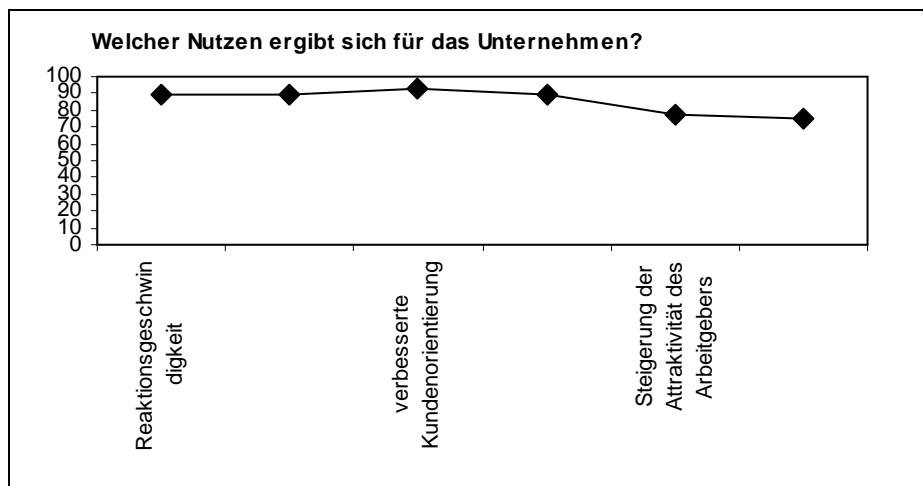
Die ökonomischen, technologischen, rechtlichen und (gesellschafts-)politischen Entwicklungen machen Employability für Unternehmen und für den Einzelnen unumgänglich. Im Fol-

²⁰ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.

genden wird der Versuch unternommen, einerseits eine Reihe von Nutzenaspekten, die Unternehmen haben, und andererseits den Mehrwert des Einzelnen zu identifizieren.

3.1 Der Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen

Bei der Thematisierung von Employability in Unternehmen lässt sich nicht selten eine eher skeptische Grundhaltung beobachten. Die Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit wird primär als Mehrwert für den Einzelnen angesehen, das Erkennen eines Zusammenhangs zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens fällt nicht selten schwer. Werden betriebliche Entscheider und Personalverantwortliche jedoch direkt auf den Nutzen angesprochen und werden die unterschiedlichen Nutzenaspekte mit ihnen diskutiert, bejahen sie diese. Die hohen Zustimmungswerte, die eine empirische Untersuchung erhoben hat, bestätigen dies (siehe Abbildung).²¹



Als relevante Nutzensaspekte aus der Perspektive von Unternehmen lassen sich

- schnelle Reaktionsgeschwindigkeit,

²¹ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.

- steigende Innovationsfähigkeit,
 - verbesserte Kundenorientierung,
 - zunehmende Flexibilität beim Personaleinsatz,
 - Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie
 - Entschärfung von Konflikten bei Personalanpassungsprozessen erschliessen.
- ***Schnellere Reaktionsgeschwindigkeit und Steigerung der Innovationsfähigkeit***

Unternehmen bewegen sich mehr und mehr in einem Umfeld, das durch eine explosionsartige Vermehrung und gleichzeitig sinkende Halbwertszeit von Wissen und damit verbunden durch eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit sowie zunehmende Komplexität gekennzeichnet ist. Sie sind mehr und mehr gezwungen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die neuartig und hochwertig sind, um sich von der Konkurrenz abheben zu können. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die in Ländern mit hohem Lohnniveau beheimatet sind. Zum anderen verringert sich in einem solchen Kontext die Zeitspanne zwischen Erfindung und kommerzieller Anwendung. Der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen wird verkürzt – mit der Konsequenz einer schnelleren Amortisation von Investitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass die Prozesse der Leistungserstellung zunehmend flexibler und kundenorientierter werden. Kreative und wissensintensive Tätigkeiten nehmen in dem Maße zu, in dem der physische Leistungsanteil abnimmt. Dabei unterliegt der Leistungserstellungsprozess ständig Veränderungen, die sich mit steigender Geschwindigkeit vollziehen.

Unter diesen Bedingungen stellt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Innovationsfähigkeit hängt entscheidend von dem Wissens- und Kompetenzstand der Mitarbeiter ab. Dabei spielt weniger der gesamte Wissens- und Kompetenzstand eine Rolle, sondern vielmehr das erfolgskritische Wissen und die erfolgskritischen Kompetenzen. Erfolgskritisch sind Wissen und Kompetenzen dann, wenn sie einzigartig sind und/oder maßgeblich die Leistung beeinflussen.²² Im Rahmen einer ständig steigenden Veränderungsgeschwindigkeit variieren häufig die Anforderungen an erfolgskritisches Wissen und erfolgskritische Kompetenzen. Um den hohen Ansprüchen an den Wissens- und Kompetenzstand sowie ihrer sinkenden „Lebenszeit“ gerecht zu werden, bedarf es Mitarbeitern, die nicht reaktiv, sondern proaktiv ihr Wissen und ihre Kompetenzen hinsichtlich Aktualität und Relevanz überprüfen und gegebenenfalls ändern. Verantwortung für die berufliche Entwicklung, Flexibilität, Fähigkeit, die Bedeutung des eigenen Handelns für das Unternehmen zu erkennen sowie Lernbereitschaft gehören zu den entscheidenden Kernkompetenzen von Employability.

²² Unter Einzigartigkeit werden die Verfügbarkeit am Markt sowie die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, verstanden. Als Leistungsbeeinflussung gilt der Einfluss auf Qualität, Kosten und Zeit.

➤ ***Verbesserte Kundenorientierung***

Verfügen Mitarbeiter über das dargestellte erfolgskritische Wissen und die Kernkompetenzen von Employability, so treten sie im Kundenkontakt professioneller und kompetenter auf. Als unternehmerisch denkende Menschen, die sich ihrer eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst sind, wissen sie um den Wert der angebotenen Leistung und um die Bedeutung ihrer Tätigkeit für ihr Unternehmen. Sie repräsentieren den Arbeitgeber, der ihre Employability und Weiterentwicklung fördert und fordert, stolz und selbstbewusst und tragen damit das positive Image aus ihrem Inneren nach außen. Es ist erwiesen, dass Mitarbeiterzufriedenheit positiv mit Kundenzufriedenheit korreliert! Auch im Leistungserstellungsprozess drückt sich Mitarbeiterzufriedenheit in einer Steigerung der Produktivität und Verbesserung der Qualität aus.

➤ ***Zunehmende Flexibilität beim Personaleinsatz***

Employability spielt nicht nur im Zusammenhang mit steigender Wissensintensität eine wichtige Rolle, sondern ermöglicht es Unternehmen auch, Mitarbeiter flexibler einzusetzen. Bei beschäftigungsfähigen Arbeitnehmern ist mit einer vergleichsweise niedrigen Einarbeitungszeit zu rechnen. Widerstände gegen Veränderung der Arbeitsinhalte, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsortes sind eher gering ausgeprägt – ganz im Gegenteil: Mitarbeiter, die beschäftigungsfähig sind, fordern solche arbeitsbezogenen Veränderungen ein, um beschäftigungsfähig zu bleiben. Arbeitsbezogene Veränderungen werden mehr als Chance und weniger als Risiko empfunden.

Darüber hinaus lässt sich durch einen gezielteren Personaleinsatz ein nicht unerhebliches Kosteneinsparpotenzial erzielen. So können beispielsweise Produktionsspitzen in bestimmten Unternehmensbereichen durch eine temporäre Umsetzung von Arbeitskräften aus weniger ausgelasteten Bereichen abgefangen werden, wenn die Mitarbeiter entsprechend flexibel einsetzbar sind.

➤ ***Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers***

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die Employability als Wettbewerbsfaktor betrachten, diese nicht nur fordern, sondern auch fördern. Die Förderung von Employability lässt sich dann als Faktor zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber einsetzen. Je stärker die Notwendigkeit, an der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu arbeiten, zu einem Grundprinzip im Leben qualifizierter Arbeitnehmer wird, umso mehr wird die Unterstützung eben dieses Grundprinzips auch am Arbeitsmarkt ein Wettbewerbsvorteil im Werben um die gewünschten High Potentials sein. Darüber hinaus wird die Förderung von Employability die Entscheidung eines Mitarbeiters, seine Arbeitskraft, sein Wissen und seine Kompetenzen diesem und nicht einem anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen, positiv beeinflussen.

➤ ***Entschärfung von Konflikten bei Personalanpassungs-Prozessen***

Nicht zuletzt kann Employability zu einer Entschärfung im Downsizing-Prozess beitragen. Durch die erhöhte Flexibilität im Rahmen des Personaleinsatzes besteht eher die Chance, Mitarbeiter in andere Unternehmensbereiche und Arbeitsfelder zu versetzen, wenn dort Vakanzen bestehen. Ist die Möglichkeit der internen Personalanpassung nicht gegeben bzw. ausgeschöpft und sind die Effekte der weichen quantitativen Freisetzungsmaßnahmen eingeschränkt, bleibt nicht selten lediglich der Weg, sich von Mitar-

beitern zu trennen. Mitarbeiter mit einer hohen Ausprägung an Beschäftigungsfähigkeit haben eine vergleichsweise hohe Vermittlungschance auf dem Arbeitsmarkt. Unterstützt ein Unternehmen die Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit, wird sich dies auf das Image – selbst im Zuge eines Personalabbauprozesses – positiv auswirken. Daneben beeinflusst die Förderung von Employability und das damit verbundene Maß von Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt die Motivation und das Commitment der im Unternehmen zurückgebliebenen Mitarbeiter. Je größer die Chancen sind, auf dem Arbeitsmarkt einen neuen Job zu finden, und je stärker die Vermittelbarkeit der Betroffenen in neue Arbeitsverhältnisse gefördert wird, desto positiver ist die Grundeinstellung der Zurückgebliebenen zu ihrem Arbeitgeber und desto höher ist deren Arbeitsmoral und –effizienz. Die Ausprägung von „Survivor Sickness“²³ und die damit einhergehenden negativen Konsequenzen halten sich in Grenzen.

Employability bietet einen hohen Nutzen für Unternehmen. Dieser Nutzen ist jedoch an eine zentrale Voraussetzung geknüpft: Unternehmen können nur dann Nutzen aus der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ziehen, wenn sie Employability fordern und fördern sowie Bedingungen gestalten, die deren Entfaltung ermöglichen.

3.2 Der Mehrwert aus der Perspektive des Einzelnen

Zwar gehört es auch zu den Aufgaben von Unternehmen Employability zu fördern, einen Großteil der Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit trägt jedoch der Einzelne selbst – einerseits um den Erwartungen und Gegebenheiten seines aktuellen Arbeitgebers gerecht zu werden, andererseits um jederzeit auf dem Arbeitsmarkt auch für andere Arbeitgeber bzw. Berufsfelder attraktiv zu sein. Welche Chancen und welcher Nutzen lassen sich für den Einzelnen konkretisieren?

Empirische Untersuchungen identifizieren

- die Steigerung der Karrierechancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt,
- die kontinuierliche Auseinandersetzung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen,

²³ Der Begriff der ‚Survivor Sickness‘ wurde von David M. Noer, Autor von „Healing the wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organisations“ (San Francisco 1993) geprägt. Danach verhalten sich Mitarbeiter, die nach Downsizing-Prozessen im Unternehmen zurückbleiben, nach bestimmten Mustern. Gefühle der Wut dem Arbeitgeber gegenüber und Angst um den eigenen Arbeitsplatz, aber auch von Schuld und Trauer, schlagen sich häufig in einer stark verringerten Einsatzbereitschaft und Motivation nieder. In der Folge kann die Produktivität nachhaltigen Schaden nehmen.

- die Erhöhung von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung,
 - die Verbesserung der Mitgestaltungsmöglichkeiten der beruflichen Zukunft.
- als Nutzenaspekte

Diese Nutzenaspekte weisen bei einer repräsentativen, großzahligen Befragung sehr hohe Zustimmungswerte auf.²⁴

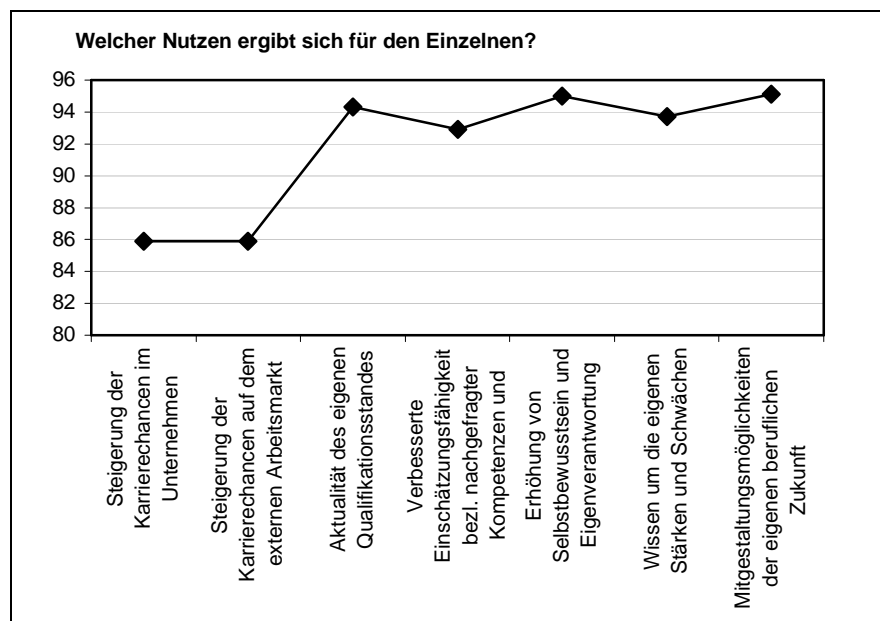


Abbildung 4: Nutzen von Employability für den Einzelnen (gemessen an der Anzahl der Befragten, die zustimmen in Prozent)²⁵

➤ **Steigerung der Karrierechancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt**

Beschäftigungsfähigkeit wird zu einem zentralen Vermögenswert des Einzelnen und dient letztendlich zur Absicherung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt, in der Qualifikation und erfolgskritisches Wissen mehr denn je darüber entscheiden, ob der Einzelne zu den Gewinnern oder Verlierern im Erwerbsprozess gehört.

Die von Innovation und Veränderung geprägte Arbeitswelt fordert das Aufgeben traditioneller „Sicherungsanker“ ebenso wie die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und den eigenverantwortlich zu gestaltenden Karriere-

²⁴ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.

²⁵ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S.

pfaden. Arbeitnehmern, die sich diesen Herausforderungen stellen, eröffnen sich zahlreiche neue Perspektiven und Chancen im Bezug auf die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Mitarbeiter, die sich als „Unternehmer in eigener Sache“ betrachten, sehen vor allen Dingen ihre Beschäftigungsfähigkeit – ihre Jobility – als wesentlichen Wettbewerbsfaktor intern im Unternehmen und auf dem externen Arbeitsmarkt. Denn Arbeitnehmer, die an ihrer Beschäftigungsfähigkeit arbeiten, treten den Anforderungen des Arbeitsmarktes mit einem hohen Maß an Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität gegenüber und sind dadurch in der Lage, sich in immer komplexer werdenden Arbeitsumgebungen zurecht zu finden.

➤ ***Kontinuierliche Auseinandersetzung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen***

Die Erfordernis einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit führt bei jedem Einzelnen zu einer zeitnahen und realistischen Einschätzung des eigenen Kompetenzrahmens und zur Einsicht in gegebenen Handlungsbedarf. Dazu gehört auch eine verbesserte Einschätzungsfähigkeit bezüglich aktuell und künftig nachgefragter Kompetenzen und Fähigkeiten auf dem internen aber auch auf dem externen Arbeitsmarkt. So ermöglicht der Blick „über den Tellerrand“ des eigenen Unternehmens hinaus Arbeitnehmern einen Einblick in die Beschäftigungssituation in anderen Berufszweigen und Branchen.

Unterstützt ein Arbeitgeber seine Beschäftigten aktiv in Erhalt und Förderung der Employability, werden dem Einzelnen dadurch häufig Möglichkeiten der eigenen Entwicklung aufgezeigt, die ihm zuvor nicht bewusst waren. Neben der kritischen Selbstreflexion leisten Sensibilisierungsmaßnahmen und professionelle Potenzialeinschätzungen eine wertvolle Hilfestellung bei der Vergegenwärtigung des eigenen Profils. Dazu gehört auch, die eigenen Stärken und Schwächen besser einschätzen zu lernen und dadurch identifizierte Entwicklungsfelder gezielt anzugehen.

➤ ***Erhöhung von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung***

Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen als „Sicherungsanker“ im Arbeitsleben lässt Arbeitnehmer die persönliche Entwicklung als „Unternehmer in eigener Sache“ beeinflussen und „vermarkten“. Das Aufgeben der „passiven Ergebnisheit“ in Bezug auf Veränderungen im eigenen Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht es, Initiative zu ergreifen und die eigene Entwicklung in die gewünschte Richtung zu lenken.

➤ ***Verbesserung der Mitgestaltungsmöglichkeiten der beruflichen Zukunft***

Beschäftigungsfähige Arbeitnehmer sehen sich nicht länger in einem Abhängigkeitsverhältnis, sondern vielmehr in einer „Win-Win-Situation“, in der beide Seiten von Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit profitieren. Das Aufwiegen von Treue und Loyalität auf Seiten des Mitarbeiters gegen die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung auf Seiten des Unternehmens in Form eines „sozialen Vertrages“ ist nicht mehr möglich. In einem „psychologischen Vertrag“ bindet der Arbeitgeber im Hinblick auf seine eigenen Ziele die passenden Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum an sich, während der Arbeitnehmer nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag eingeht, das seine Kom-

petenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt. Dieser „psychologische Vertrag“ führt zu einer beiderseitigen Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs und damit letztendlich zu einer Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber, die auf „gleicher Augenhöhe“ erfolgt.²⁶

4. Ängste und Befürchtungen im Zusammenhang mit Employability

Employability geht nicht nur mit positiven Assoziationen und mit Nutzenwahrnehmungen einher. Mit ihr sind auch Befürchtungen und Ängste verbunden – sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Seiten der Mitarbeiter.

4.1 Befürchtungen auf Seiten von Unternehmen und Führungskräften

Die Umsetzung des Employability-Gedankens geht mit vielfältigen Änderungen einher. Vielfach bleiben derart umfassende Veränderungen nicht ohne Widerstand. Zu den Befürchtungen auf Seiten von Unternehmen und Führungskräften zählen

- Machtverlust,
 - Zunahme von Komplexität in Führung, Karrieremustern, Organisation und Vergütungsstrukturen,
 - „Nach-Außen-Qualifizieren“ der Mitarbeiter,
 - Zunahme von Kosten sowie
 - Kulturveränderungen.
- ***Machtverlust der Führungskräfte***

Insbesondere für die Führungskräfte im Unternehmen stellt die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein bei ihren Mitarbeitern einen Machtverlust dar. Zudem sehen sich Führungskräfte durch diese Situation mit einer erhöhten Komplexität und neuen Erwartungen an ihre Rolle konfrontiert. Nicht wenige Vorgesetzte fühlen hier ei-

²⁶ Vgl. Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J., S. 11-12 / Sattelberger, T., S. 64-66.

nen enormen Druck, den Anforderungen gerecht zu werden. Sie reagieren mit Zurückhaltung. Einen Weg, der Zurückhaltung von Führungskräften zu begegnen, stellt das bewusste Heranführen an die Grundsätze und Philosophie vom Employability und das Aufzeigen des Nutzens für das Unternehmen und den Mitarbeiter dar. Darüber hinaus können Ressentiments dadurch reduziert werden, dass Führungskräften bewusst wird, dass sie nicht nur etwas verlieren, sondern auch selbst Nutznießer sind und an ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit arbeiten können.

➤ ***Zunahme der Komplexität in Führung, Karrieremustern, Organisation und Vergütungsstruktur***

Zahlreiche Arbeitgeber sehen sich der Herausforderung nicht gewachsen, Mitarbeiter, die sich als „Unternehmer in eigener Sache“ sehen und kontinuierlich an ihrer Beschäftigungsfähigkeit arbeiten möchten, an das Unternehmen zu binden. Sie fürchten, einem unablässigen Druck ausgesetzt zu sein, den beschäftigungsfähigen Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Ein solcher Druck ist sicherlich vorhanden. Der Angst um diese Drucksituation kann jedoch entgegengehalten werden, dass beschäftigungsfähige Mitarbeiter einen Nutzen für das Unternehmen stiften, der ungleich höher ist als die Aufwendungen. Gerade darin, die eigenen Prozesse kontinuierlich überdenken zu müssen und sich dem Arbeitnehmer als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, liegt eine nicht zu unterschätzende Chance für das Unternehmen. Denn die Positionierung auf dem internen Markt spiegelt sich unweigerlich auch auf dem externen Markt wider und wirkt positiv auf das Unternehmensimage. Zudem wäre ohne beschäftigungsfähige Arbeitnehmer der Druck, der sich aus den Märkten und der Wettbewerbslage generiert, weitaus höher.

➤ ***„Nach-außen-Entwickeln“ der Mitarbeiter***

Eine Reihe von Unternehmen äußern die Befürchtung, ihre Mitarbeiter „nach draußen“ zu qualifizieren, also in deren Beschäftigungsfähigkeit zu investieren, ohne selbst von dieser erhöhten Qualifikation zu profitieren, da die Arbeitnehmer sich dem externen Arbeitsmarkt zuwenden. Diese Argumentationskette lässt eine wesentliche Frage außer Acht. Warum wenden sich die Mitarbeiter, die beschäftigungsfähig sind, anderen Arbeitgebern zu? In einem Unternehmen, das Employability nicht nur fordert, sondern auch unterstützt und fördert, wird sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine solche Befürchtung nicht bewahrheiten. Untersuchungen belegen, dass die Fluktuationsrate in Unternehmen, die in die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter investieren, geringer ist als in solchen, die sich diesen Konzepten noch verschließen.²⁷ Ziel der Arbeitgeber muss es also sein, „...to make their workforce “able to go, but want to stay” ”.²⁸ In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass es Unternehmen gibt, die bewusst die Möglichkeit einer „Abwanderung“ ihrer Beschäftigten in Kauf nehmen. Sie können so für bestimmte Zeiträume über optimal qualifizierte Arbeitnehmer verfügen und gleichzeitig flexibler auf Kapazitätsschwankungen reagieren. Des Weiteren kann eine ‚Abwanderung‘ gezielt

²⁷ Vgl.: Englert, S., S. 2.

²⁸ Tamkin, P; Hillage, J., S. 54.

gesteuert werden, um ehemalige beschäftigungsfähige Mitarbeiter bei Kunden zu positionieren und eigene, unternehmensübergreifende Netzwerke zu knüpfen.

➤ **Zunahme der Kosten**

Ein weiterer häufig genannter Hinderungsgrund für die Umsetzung von Employability-Konzepten ist die arbeitgeberseitige Befürchtung, sich damit immense Kosten aufzubürden. Aufgrund dieser Befürchtung findet insbesondere in konjunkturellen und strukturellen Krisenzeiten eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik erst gar nicht statt. Hier sei nun die Frage erlaubt, ob ein Unternehmen auf die Förderung von Employability verzichten kann. Ist es nicht eher so, dass es den technischen Neuerungen, inhaltlichen Veränderungen und/oder erforderlich gewordenen Umstrukturierungen nicht mehr gewachsen sein wird, wenn ein Unternehmen nicht bereit ist, die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern? Darüber hinaus ist dem Kostenargument entgegenzuhalten, dass die Integration des Grundgedankens von Employability weniger einen Kostenfaktor darstellt als vielmehr die Bereitschaft zu kulturellen und organisatorischen Veränderungen erforderlich macht.

➤ **Kulturveränderung**

Da in Unternehmen häufig die Erfahrung gemacht wurde, dass Veränderungen zur Unternehmensstrategie, -kultur, -politik oder -organisation mit Widerständen verbunden sind, scheuen viele diese Konfrontation oder versuchen ihr mit den alten Instrumenten der Macht und Hierarchie zu begegnen. Macht und Hierarchie jedoch sind nicht kompatibel mit Employability.

Die Widerstände, die mit Veränderungen einhergehen, werden in vielen Unternehmen als hoch eingestuft. Dieses hohe Ausmaß an Widerständen lässt darauf schließen, dass die Ausprägung an Beschäftigungsfähigkeit eher niedrig ist bzw. erst ein kleinerer Teil der Arbeitnehmer sich mit seiner Beschäftigungsfähigkeit auseinander setzt bzw. auseinandersetzen kann und als „employable“ gilt bzw. sich als „employable“ fühlt.

Eine offene Diskussion um Ängste und Befürchtungen aus der Perspektive der Unternehmen und Führungskräfte ist wichtig. Nur, wenn diese Ängste und Befürchtungen im Unternehmen thematisiert und diskutiert werden, besteht die Möglichkeit, ein tragfähiges Employability-Konzept zu entwickeln und umzusetzen.

4.2 Ängste seitens der Mitarbeiter

Der Wandel in der Arbeitswelt führt bei vielen Arbeitnehmern zu Gefühlen der Verunsicherung und Hilflosigkeit. Diejenigen Beschäftigten, die sich nicht vorausschauend mit ihrer individuellen Zukunft auf dem Arbeitsmarkt auseinandersetzen und passiv abwarten, bis ein Impuls von außen an sie herangetragen wird, laufen Gefahr, an den Rand der Arbeitsgesellschaft gedrückt zu werden. Aus der Perspektive der Mitarbeiter lassen sich eine Reihe von konkreten Ängsten und Befürchtungen beobachten:

- Angst vor Unsicherheit und Arbeitsplatzverlust,
- Angst vor Überforderung und dem „Burn-out-Syndrom“ sowie
- Vermutung eines versteckten Arbeitsplatzabbaus.

➤ ***Angst vor Unsicherheit und Arbeitsplatzverlust***

Viele Menschen können sich nur schwer von dem über Jahrzehnte gewachsenen Modell der Absicherung durch qualifizierte Erstausbildung und gezielte Berufs- und Arbeitsplatzwahl lösen. Die Forderung nach dem Loslassen der durch Erziehung und Ausbildungswege, durch eine bestimmte Tätigkeit und/oder durch einen bestimmten Arbeitgeber definierten Sicherheit löst dann ein Gefühl der Hilflosigkeit aus. Diese Lücke zwischen dem Wegfall der traditionellen „Sicherungsanker“ und dem Annehmen des neuen „Sicherungsankers“ Beschäftigungsfähigkeit resultiert unter anderem daraus, dass die Wahrnehmung von „Sicherungsankern“ und das Sicherheitsempfinden durch Sozialisation geprägt sind. Einstellungen und Mentalitäten lassen sich somit nicht von heute auf morgen ändern, sondern bedürfen einer Entwicklungszeit bzw. einschneidender Ereignisse, die den Prozess beschleunigen. Gleichzeitig wird die Fokussierung auf die eigene Beschäftigungsfähigkeit vielfach noch nicht als „Sicherungsanker“ wahrgenommen.

➤ ***Angst vor Überforderung und dem „Burn-Out-Syndrom“***

Wie bereits dargestellt, geht Beschäftigungsfähigkeit mit einem kontinuierlichen Lernprozess einher. Darüber hinaus wird ein immer höheres Maß an Flexibilität und Mobilität eingefordert. Es ist zu beobachten, dass für einige Mitarbeiter dieser Prozess einer stetig steigenden Drucksituation gleichkommt. Nicht jeder ist der Herausforderung gewachsen und kann konstruktiv damit umgehen. „Was passiert, wenn ich nicht mehr kann?“ ist eine häufig gestellte Frage – eine ernst zu nehmende Frage, für deren Beantwortung der Arbeitgeber, aber auch die Sozialpartner Sorgfalt aufwenden sollten.

➤ ***Vermutung eines versteckten Arbeitsplatzabbaus***

Sehr häufig wird von Seiten der Arbeitnehmer auch die Befürchtung geäußert, dass Employability lediglich mit Downsizing einhergeht. Sie gehen davon aus, dass die Differenzierung in beschäftigungsfähig und nicht-beschäftigungsfähig in der Regel eine Selektion erwünschter und unerwünschter Arbeitnehmer impliziert. Dies bezieht sich nicht

nur auf die Angst vor Stellenabbau, sondern auch auf die Einschränkung persönlicher Freiräume, die Zuweisung bestimmter Arbeitsplätze und die Verweigerung weiterer Qualifizierungsmaßnahmen.

All diesen Ängsten gilt es Rechnung zu tragen und ihnen durch ein gelebtes und authentisches Employability-Konzept entgegen zu treten. Darüber hinaus ist es für die Steigerung von Akzeptanz förderlich, wenn der Nutzen von Beschäftigungsfähigkeit für den Einzelnen sichtbar und spürbar wird.

5. Das Konzept des Employability Management

Um das Menschenbild eines beschäftigungsfähigen Arbeitnehmers mit Leben zu füllen und die Beschäftigten dazu zu bewegen, dieses Menschenbild als das ihre anzuerkennen und es als Grundlage für ihr Denken und Handeln zu nehmen, werden derzeit einzelne Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Zur Förderung von Employability der Arbeitnehmer reichen diese Einzelaktivitäten jedoch nicht aus. Darüber hinaus genügt es nicht, dass die Maßnahmen ein gemeinsames Ziel haben. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden, die Aktivitäten zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind, sowie Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Die Sozialisation und Entwicklung von Employability macht ein Unternehmenskonzept unerlässlich.

5.1 Der Bezugsrahmen

Ein Unternehmenskonzept zu entwickeln setzt voraus, dass die relevanten Determinanten und Wechselwirkungen erkannt und analysiert werden. Um Determinanten und Wechselwirkungen im Zusammenhang mit Employability zu identifizieren, wird auf das Interdependenzmodell der Initiativgruppe „Wege zur Selbst GmbH“ zurückgegriffen.

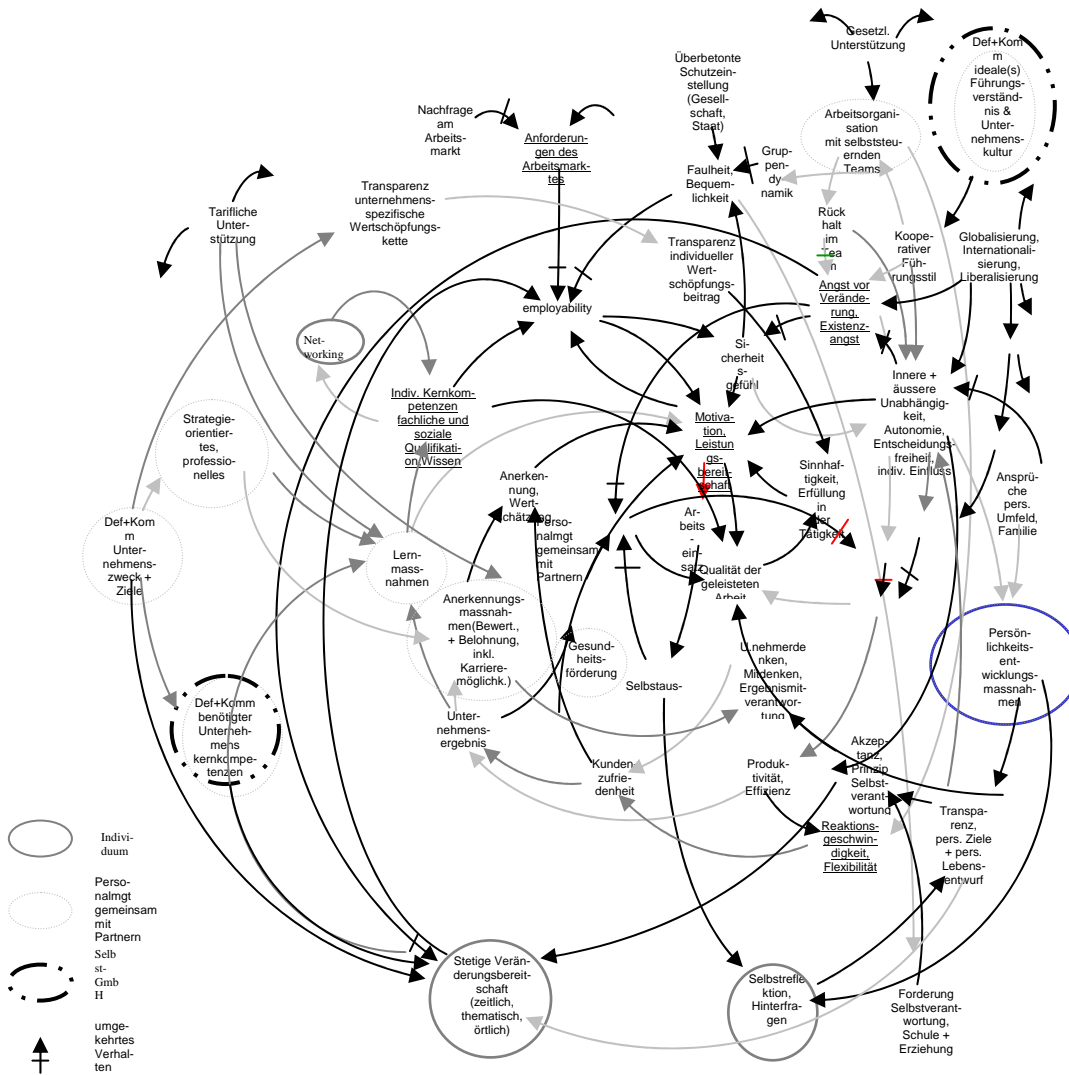


Abbildung 5: Determinanten und Wechselwirkungen von Employability²⁹

²⁹ Selbst GmbH.

Es wird deutlich, dass Employability nur dann erfolgreich ausgebildet und erhalten werden kann, wenn sowohl das Individuum als auch der Arbeitgeber agieren. Aus dem Interdependenzmodell lässt sich ableiten, dass der Einzelne durch Networking, durch stetige Veränderungsbereitschaft im zeitlichen, thematischen und örtliche Sinn, durch kontinuierliches Hinterfragen sowie durch aktives Qualifizieren an seiner Employability arbeiten sollte. Der Arbeitgeber sollte durch die Definition und Kommunikation der benötigten Unternehmens-Kernkompetenzen, durch Darstellung des Unternehmenszwecks und der Ziele, durch Professionalisierung des Personalmanagements (Personalentwicklung, Anreizsysteme etc), durch Gesundheitsförderung, durch Organisation und Führung sowie durch Unternehmenskultur zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

Das Modell verdeutlicht zudem, dass zwar die Determinanten und deren Ausgestaltung die Ausbildung und Erhaltung von Employability ermöglichen. Die Zielgerichtetheit hängt jedoch stark von den Wechselwirkungen ab. Um ein zielorientiertes, ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept entwickeln zu können, bedarf es also immer einer Interdependenzanalyse.

Neben dem Interdependenzmodell wird das St. Galler Management-Konzept als Bezugsbasis für das Unternehmenskonzept gewählt.³⁰ Die Förderung von Employability im Unternehmen spiegelt sich dann auf mehreren Ebenen wider:

Normative Ebene:	Damit die Idee der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen von allen Akteuren gelebt wird, muss sie zu einer unternehmensweiten Vision werden, die in der Unternehmenspolitik, in den Unternehmenszielen sowie in der Unternehmenskultur fest verankert ist. Diese Einbeziehung auf der Werte-Ebene eines Unternehmens ist besonders wichtig, da die Unternehmenspolitik und die Unternehmensziele die Leitlinie für die betrieblichen Entscheidungen sind, und die Unternehmenskultur den normativen Rahmen für das Handeln im Unternehmen setzt.
Strategische Ebene	Die normativen Vorgaben der Unternehmenspolitik, der Unternehmensziele sowie der Unternehmenskultur müssen in einem zweiten Schritt durch strategische Unternehmenselemente konkretisiert werden. Zu den strategischen Unternehmenselementen gehören u.a. die Organisation, Personalentwicklung, Karrieremodelle, Anreizsysteme, Vergütungssys-

³⁰ Vgl.: Bleicher, K., S. 71ff.

Operative Ebene	<p>teme, Gesundheitsförderung und Controlling. Des Weiteren haben Führungsmuster und die Rolle des Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung.</p> <p>Die normative und strategische Ebene beschäftigen sich mit der Gestaltung des Rahmens, in dem sich operatives Handeln vollzieht. Auf der operativen Ebene kommen Maßnahmen und Instrumente zum Einsatz, mit denen man konkret vor Ort agieren und lenkend eingreifen kann. Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen stellen u.a. solche operativen Handlungsfelder dar. Auf der operativen Ebene wird darüber hinaus auf das Verhalten sowie die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter fokussiert.</p>
------------------------	--

Auf Basis des St. Galler Management-Ansatzes und der Interdependenzanalyse entsteht ein Rahmen für das Unternehmenskonzept des Employability Management. Abbildung 6 gibt einen Überblick über Employability Management mit den Ebenen und Handlungsfeldern.

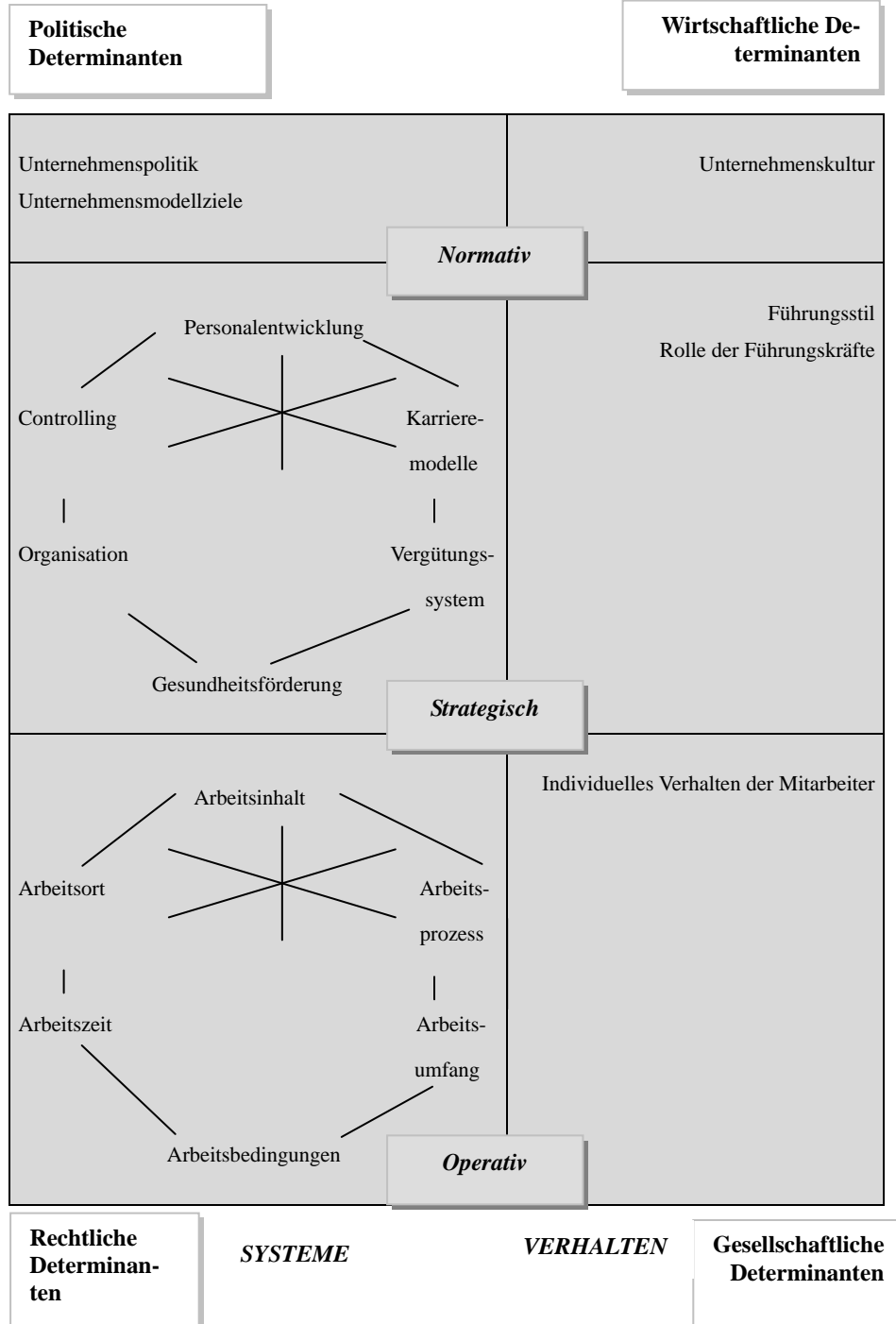


Abbildung 6: Das Unternehmenskonzept des „Employability Management“

5.2 Grundsätze

Ein Management-Konzept bedarf nicht nur eines Bezugsrahmens mit Handlungsfeldern, sondern auch Grundsätzen, die Orientierungspunkte für das Handeln definieren. Diese Grundsätze bilden die Anbindung zur Unternehmenspolitik. Employability Management basiert auf fünf Grundsätzen. Diese sind

- das Prinzip der Ganzheitlichkeit,
- das Prinzip der Integration,
- das Postulat der Wirtschaftlichkeit,
- der ethische Kodex sowie
- das Postulat des richtigen Zeitpunkts.

➤ **Das Prinzip der Ganzheitlichkeit**

Ganzheitlichkeit bedeutet, dass alle relevanten Ebenen, Bereiche und Handlungsfelder berücksichtigt werden. Eine ganzheitliche Unternehmenskonzeption sorgt für eine normative Sozialintegration ebenso wie für eine adäquate Ausgestaltung von strategischen Elementen und operativen Handlungsfeldern. Die ganzheitliche Sicht von Unternehmen fügt somit Werte, Strategien und Handlungen zusammen.

➤ **Das Prinzip der Integration**

Die integrative Komponente trägt der Erfahrung Rechnung, dass die Kombination von unterschiedlichen Ebenen, Bereichen und Handlungsfeldern zur Förderung von Employability beiträgt. Interdependenzen werden zudem gebührend berücksichtigt.

➤ **Das Postulat der Wirtschaftlichkeit**

Das Postulat der Wirtschaftlichkeit bedeutet zum einen, dass Employability Management auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten gestaltet wird. Zum anderen wird damit zum Ausdruck gebracht, dass Employability eine hohe wirtschaftliche Relevanz hat. Unternehmerisch denkende Mitarbeiter sind sich ihrer eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst. Sie wissen um den Wert ihrer Leistung und die Bedeutung ihrer Tätigkeit für das eigene Unternehmen. Im Kundenkontakt treten sie dadurch kompetenter auf und repräsentieren stolz und selbstbewusst den Arbeitgeber, der ihre Beschäftigungsfähigkeit fördert. So tragen sie zu einem immensen Imagegewinn bei und erhöhen mit ihrer professionellen Leistung die Kundenzufriedenheit. Produktivitätszuwächse durch einen hohen Kompetenzstand und erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienzsteigerung durch flexibleren Personaleinsatz sind weitere wirtschaftlich relevante Auswirkungen von Employability.

➤ **Der ethische Kodex**

„Wenn die Arbeitgeber weder die Vollzeitbeschäftigung noch die Sicherheit des Arbeitsplatzes mehr garantieren können, die früher den normalen Sozialvertrag darstellten, können sie dann nicht zumindest die Zusage geben, dass sie ihren Beschäftigten unter allen Umständen die bestmöglichen Mittel zusichern, beschäftigungsfähig zu bleiben, ihre Fähigkeiten sowohl intern als auch im Falle einer unvermeidlich gewordenen Trennung zu erhalten, um ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen zu bewahren?“³¹

Um dies zu erreichen, müssen Arbeitgeber ihren Beschäftigten Unterstützung bei Erhalt und Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit gewähren, sie darüber hinaus für die Thematik sensibilisieren und ihnen entsprechende Wege aufzeigen. Dazu gehören z.B. ³²

- die Bereitstellung von Informationen über externe Ansprechpartner für Qualifizierung,
- das Aufzeigen von Angeboten im Bereich Aus- und Weiterbildung,
- die Förderung des Bewusstseins der Arbeitnehmer durch Auswertungsinstrumente bezüglich der extern oder im Unternehmen erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen,
- die Vermittlung von Fähigkeiten des „Self-Management“ oder „Self-Marketing“,
- die Unterstützung bei der Entwicklung eines Verständnisses für das organisatorische und wirtschaftliche Umfeld, in dem die Beschäftigten derzeit tätig sind (inklusive des externen Arbeitsmarkts).

Es ist unbestritten, dass es einem Arbeitnehmer leichter fällt, einen Weg zur Verbesserung seiner Beschäftigungsfähigkeit einzuschlagen, wenn sein Unternehmen ihm eine Orientierungs- und Unterstützungshilfe bezüglich des Status Quo und der Entwicklung seiner eigenen Fähigkeiten bietet.

➤ **Das Postulat des richtigen Zeitpunktes**

Unerlässlich für den Erfolg von Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern, ist die Wahl des richtigen Zeitpunktes. Nicht nur rückwirkend, also als Teil eines Sozialplanes, sondern vorausschauend und zukunftsorientiert müssen diese Aspekte ganzheitlich und langfristig in das Unternehmenskonzept Eingang finden.³³

Bereits bei der Einstellung neuer Arbeitnehmer sollte der Employability-Gedanke eine entscheidende Rolle spielen. Hier die potenziellen Mitarbeiter ausschließlich nach Merkmalen wie Zeugnisnoten als tauglich oder nicht tauglich für eine bestimmte Stelle einzustufen, ist eine zu kurzfristige Denkweise. Der vorausschauende Arbeitgeber erkennt essentielle Eigenschaften in einem Bewerber, dessen Beschäftigungsfähigkeit er

³¹ Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U., S. 89.

³² Vgl.: Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J., S. 9 / Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M., Walwei, U., S. 84

³³ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U., S. 107

mittelfristig durch begleitende Maßnahmen ausbauen zu können glaubt. Auch in globaler Sicht sollten Unternehmen Employability fördern, indem sie eine höhere Akzeptanz bezüglich unkonventioneller Erwerbsbiographien, die durchaus auch Zeiten der Arbeitslosigkeit beinhalten können, entwickeln, um so zeitgemäß mit der Arbeitsmarktsituation umzugehen.

Ein weiterer markanter Zeitpunkt ist das Ende der Probezeit, das die Möglichkeit bietet, die erwartete Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit des neuen Mitarbeiters mit der tatsächlich eingetretenen abzugleichen und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Während der arbeitsvertraglichen Beschäftigung im Unternehmen sollten alle im nächsten Abschnitt aufgezeigten Handlungsfelder regelmäßig Anwendung finden. Jedes Unternehmen kann individuell weitere Meilensteine im Berufsleben seiner Mitarbeiter wählen, um das Gespräch über Selbst- und Fremdbild bezüglich der Beschäftigungsfähigkeit zu suchen und rechtzeitig entsprechende Anpassungsmaßnahmen einzuleiten.

Auch wenn es die letzte Aktivität ist, die ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern mit auf den Weg geben kann, sollte er im Falle unvermeidbarer Entlassungen die Beschäftigungsfähigkeit noch einmal fördern, um die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt zu erleichtern. Maßnahmen wie Anregungen zur beruflichen Neuorientierung, Hilfestellung bei drohendem Arbeitsplatzverlust, individuelle Karriereberatung und Existenzgründungsförderung wirken unterstützend. Nicht nur den betroffenen Arbeitnehmern kommen diese Maßnahmen zugute. Darüber hinaus tragen sie auch in nicht zu unterschätzendem Maße zur Aufrechterhaltung der Moral der verbleibenden Mitarbeiter bei. Damit lässt sich die sogenannte „Survivor Sickness“ reduzieren.³⁴

5.3 Die erfolgskritischen Handlungsfelder von Employability Management

Durch die Verankerung von Employability auf normativer Ebene in der Unternehmenskultur und in der Unternehmenspolitik sowie auf strategischer Ebene im Rahmen der Organisation, der Führung, der Personalentwicklung und der Karrieregestaltung findet eine Versachlichung bzw. Institutionalisierung statt. Es besteht dann kaum noch die Gefahr des „Einschlafens“. Diese Gefahr besteht eher dort, wo das Engagement nur an Personen und Einzelaktivitäten hängt. Verlassen diese Personen das Unternehmen und ist keine Nachfolge gefunden, die ebenfalls in diesem Sinne agiert, werden i.d.R. die Aktivitäten reduziert oder sogar eingestellt.

³⁴ Vgl.: Fischer, H., S. 160 – 169.

Damit wird deutlich, dass Employability Management bestimmte Handlungsfelder beinhalten muss. Diese Erfolgskritischen Handlungsfelder sind:

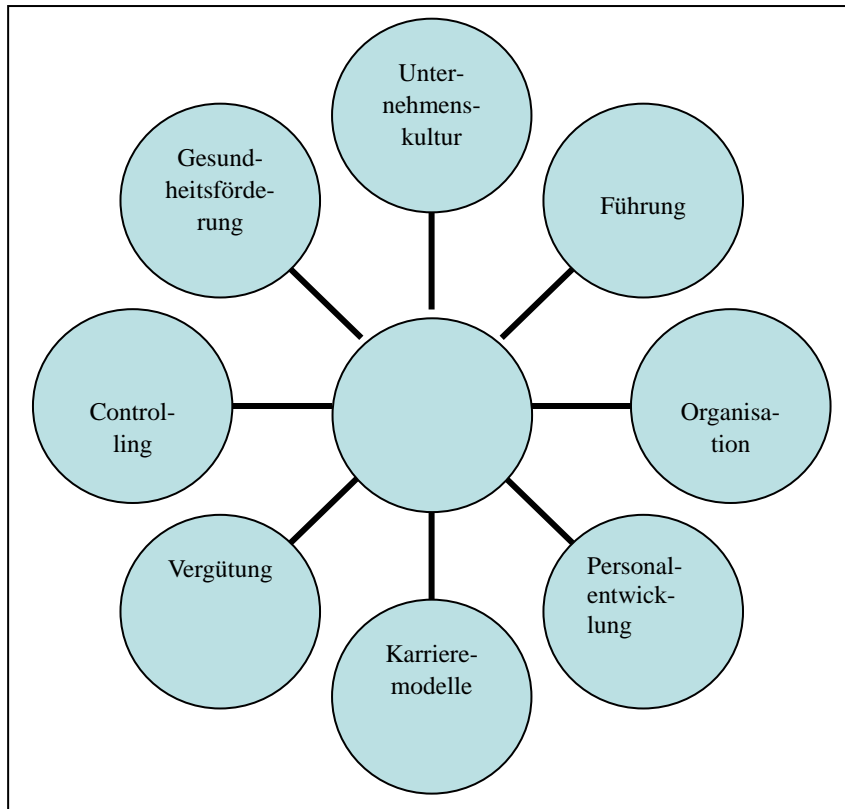


Abbildung 7: Die erfolgskritischen Handlungsfelder des Employability Management

Weitere Handlungsfelder, wie sie im Unternehmenskonzept des Employability Management manifestiert sind (siehe Kapitel 5.1.), befördern Employability und unterstützen die Effektivität und Effizienz erheblich, bilden jedoch nicht das Fundament zur betrieblichen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Mit anderen Worten: Im Rahmen von Employability Management gilt die mathematische Regel der notwendigen Bedingungen und der hinreichenden Bedingung.

5.3.1 Handlungsfeld „Unternehmenskultur“

Die Unternehmenskultur – als die Gesamtheit aller in einem Unternehmen gemeinsam gelebten Normen, Werte und Orientierungen – beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln

von Beschäftigten. Das Interesse und die Bereitschaft, beschäftigungsfähig zu sein, hat erst einmal wenig mit Werkzeugen zu tun. Selbst innovative Instrumente bewegen keinen Beschäftigten dazu, sich mit seiner Beschäftigungsfähigkeit auseinanderzusetzen, wenn er nicht dazu bereit ist. Die Unternehmenskultur ist in vielen Unternehmen durch die Vermeidung von Unsicherheiten und Risiken sowie durch die Rotation von Verantwortung geprägt. Nicht selten wird in diesem Zusammenhang auch von „Vollkasko-Mentalitäten“ gesprochen. Diese Werte stehen der Bereitschaft, sich als „Unternehmer in eigener Sache“ zu verstehen, der für sein Vermögen Wissen und Kompetenz verantwortlich ist, entgegen.

Eine Unternehmenskultur die Beschäftigungsfähigkeit fördert und fordert, zeigt sich vor allem in folgenden Punkten:

- Förderung der Übernahme von Verantwortung,
- Offenheit und Vertrauen,
- Fehlertoleranz,
- Leistungsorientierung,
- Unterstützung von werteorientiertem und reflektiertem Handeln,
- Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Beiträge,
- Unterstützung von Mobilität und Unabhängigkeit,
- Förderung des Networking innerhalb des Unternehmens,
- Positive Haltung zum Lernen.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur in Richtung einer Employability-Kultur ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht und mit vielen Unwägbarkeiten verbunden ist. Werte, Normen und Orientierungen müssen sich ändern; es bedarf einer Anpassung der Denk- und Handlungsmuster. Da eine Verhaltensänderung des Einzelnen nicht angeordnet werden kann, ist lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen möglich.

Bevor die Unternehmenskultur in Richtung einer Employability-Kultur entwickelt wird und Rahmenbedingungen verändert werden, ist eine Status-Quo-Bestimmung erforderlich. Ein mögliches Instrument zur Visualisierung der bestehenden Unternehmenskultur stellt das Kultur-Audit dar. Mit Hilfe des Kultur-Audits lässt sich feststellen, wie stark die Variablen ausgeprägt sind. Die Ist-Analyse erfolgt auf zwei sich ergänzenden Wegen. Zum einen lassen sich über eine direkte Analyse der Variablen Eindrücke über die unternehmenskulturelle Situation gewinnen. Zum anderen wird eine indirekte Analyse der Variablen über die Sammlung und Auswertung von Aktionsmustern, Ritualen und spontanem Erfolgshandeln durchgeführt. Die Unternehmenskultur wird insbesondere in Geschichten sichtbar, die man sich erzählt. Anekdoten, Erzählungen über Erfolge und Misserfolge, Interpretationen und Deutun-

gen von Ereignissen verdeutlichen, welche geheimen und offenen Spielregeln eine Rolle spielen.³⁵

Die Ist-Analyse der Unternehmenskultur ist ein Aspekt. Einen weiteren Aspekt stellt die Soll-Situation dar. Um den Änderungsbedarf zu erfassen und der Entwicklung der Unternehmenskultur eine Richtung zu geben, ist es hilfreich, nicht nur einen Überblick über die Ist-Situation zu haben, sondern auch den Soll-Zustand der Kulturvariablen zu ermitteln.

Nach einer komparativen Betrachtung des Ist- und Soll-Zustandes stellt sich dann die Frage nach Ansätzen, eventuelle Lücken zu schließen. Als effektive Methode zur Gestaltung einer Employability-Kultur gelten Partizipationsmodelle.

- Eine Employability fördernde Kultur kann durch Autonomie am Arbeitsplatz und Partizipation in der Entscheidungsfindung gefördert werden. Die Mitarbeiter handeln in einem solchen Kontext zunehmend eigenverantwortlich. Sie sind bestrebt, kreativ zu sein und ihre Ideen in die Geschäftsprozesse einzubringen.
- Darüber hinaus kann eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Employability-Konzepten und –Instrumentarien kulturbeeinflussend sein. Diese Art der Partizipation erhöht die Einsicht in die Notwendigkeit von Beschäftigungsfähigkeit für den Einzelnen und für das Unternehmen und steigert die Sensibilität und Akzeptanz sowie die Motivation.

Zur Schaffung einer Employability-Kultur sind Partizipationsmodelle hilfreich und sinnvoll, aber nicht zwingend erforderlich. Unabdingbar ist jedoch, dass Employability Teil der Unternehmenspolitik ist und damit zu einem Thema wird, das in der Geschäftsführung fest verankert ist. Wichtig sind die strategische Anknüpfung, die Stimmigkeit des Handelns und die Stimmigkeit der Strukturen und Prozesse. Dazu gehört auch die Aufdeckung von Widersprüchen.

Eine weitere Notwendigkeit ist eine offene und durchgängige Informationspolitik. So früh wie möglich und wo immer es vertretbar ist, sollte Wissen mit Arbeitnehmer-Vertretern und Mitarbeitern geteilt werden. Nur so kann es gelingen, Menschen aus der Passivität zu holen, denn der Einzelne wird nur dann bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, wenn er über die entsprechende Informationsbasis verfügt, um die Sinnhaftigkeit seines Handelns erfassen zu können. Dabei kommt eine besondere Bedeutung dem Verhalten der Führungskräfte zu, die eine Vorbildfunktion einnehmen und gleichzeitig ihre Mitarbeiter im Prozess der Gestaltung von Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.

³⁵ Vgl.: Armutat, S. et al., S. 44f.

5.3.2 Handlungsfeld „Führung“

Insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten sind gefordert, auf die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu achten und diese zu fördern. Dies liegt darin begründet, dass sie aufgrund des täglichen und praxisnahen Kontaktes zu ihren Mitarbeitern einen sehr viel besseren Überblick über deren Kenntnisse und Fähigkeiten, sowie über Bedarfe an Wissens- und Kompetenzentwicklung haben als beispielsweise die Personalabteilung. Daraus leitet sich folgendes Anforderungsprofil der Führungskräfte ab:

- Gewährung von Freiräumen
- Förderung von Motivation
- Übertragung herausfordernder Aufgaben
- Vorbildfunktion
- „Loslassen-Können“
- Vermittlung von Glaubwürdigkeit
- Schaffen einer Wissenskultur

➤ **Gewährung von Freiräumen**

In einem immer flexibler werdenden Arbeitsumfeld lässt sich Erfolg oder Misserfolg der Mitarbeiter nicht länger über die Präsenz am Arbeitsplatz, ständige Kontrollierbarkeit und jahrelange Betriebszugehörigkeit bemessen. Vielmehr ist es die zielgerichtete Leistung, verbunden mit der Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung, die honoriert oder im negativen Fall auch sanktioniert werden sollte. Für die Rolle der Führungskräfte bedeutet dies eine sehr viel höhere Komplexität und auch einen gewissen Machtverlust. Versucht eine Führungskraft hingegen, ihren Machtanspruch zu sichern, ist die Förderung von eigenverantwortlichem Denken und Handeln bei Mitarbeitern nur bedingt möglich. Ein zu enges Korsett an Bestimmungen und Regulationen be- bzw. verhindert dies. Stattdessen sollte der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bezüglich der Aufgabenbewältigung und -verteilung innerhalb eines idealerweise gemeinsam definierten Rahmens Freiheitsgrade und Handlungsspielräume gewähren. Dies impliziert auch, die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters zu akzeptieren und in die Gestaltung dieses Rahmens einzubeziehen.

Auf der anderen Seite birgt die Gewährung von Freiräumen die Gefahr, Mitarbeiter zu sehr „sich selbst zu überlassen“ und ihnen damit das Gefühl von Stabilität und Sicherheit zu nehmen. Hier ist die Führungskraft gefordert, die richtige Balance zu finden, so dass der Mitarbeiter in dem Bewusstsein agiert, bei Problemen und Hindernissen im Notfall auf seine Führungskraft zugehen und sie um Unterstützung bitten zu können.

➤ **Förderung der Motivation**

Eine weitere wesentliche Anforderung, die Führungskräften im Employability-Ansatz zukommt, besteht darin, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern. Dies gilt für konkrete Arbeitsaufträge oder Projekte ebenso wie für den Fokus der weiteren beruflichen Orientierung des Mitarbeiters. Das Motivationsmoment wird dabei insbesondere dann zum entscheidenden Faktor, wenn der Mitarbeiter selbst nicht an seine Fähigkeiten oder Entwicklungsmöglichkeiten glaubt oder wenn im Zuge von Veränderungen Widerstände auftreten. In diesem Zusammenhang kann auch das Führen über Zielvereinbarung mit einer konsequenten Einbindung des Mitarbeiters in die Zielformulierung ein sinnvolles Instrument sein.

➤ **Übertragung herausfordernder Aufgaben**

Ein Weg, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, kann darin bestehen, ihnen neue Herausforderungen zu bieten, an denen sie sich messen und weiter entwickeln können. Dabei gilt es, den für den jeweiligen Mitarbeiter geeigneten Weg zu erkennen und zu verfolgen. So kann es bei einigen Mitarbeitern angebracht sein, sie gezielt an ihre Grenzen zu bringen und ihnen dadurch Potenziale aufzuzeigen, derer sie sich selbst noch nicht bewusst sind. Die Stärkung von Eigenverantwortung und Initiative durch die Übertragung anspruchsvollerer Aufgaben kann jedoch auch zu einer Überforderung des Einzelnen, verbunden mit der Gefahr des Ausbrennens und der Selbstausschöpfung, führen. Dessen sollten sich Führungskräfte bewusst sein und ein Gespür dafür entwickeln, welchen Grad von Verantwortung und eigenständigem Handeln der Einzelne zu leisten im Stande ist.

➤ **Vorbildfunktion**

Gerade im Bereich Employability ist die Führungskraft als Vorbild der beste Motivator. Die Vorbildfunktion umfasst dabei das Vorleben von Eigenverantwortung und Initiative ebenso wie ein konsequentes „Sich-in-Frage-stellen“. Zeigt die Führungskraft sich stets interessiert an Erhalt und Steigerung ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit und spiegelt dies auch an ihren Mitarbeitern, werden diese der Thematik ebenfalls offener und vertrauensvoller begegnen.

➤ **„Loslassen-Können“**

Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte, jedoch auch eine der wesentlichsten Voraussetzungen für Employability im Unternehmen stellt die Fähigkeit dar, Mitarbeiter „um ihrer selbst willen“ zu fördern. Eine Führungskraft, die Employability fordert und fördert, blockiert die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter nicht, indem sie sie „versteckt“ – auch wenn dies bedeutet, dass der weitere Weg des Mitarbeiters außerhalb der eigenen Abteilung oder des eigenen Unternehmens verlaufen wird. Sie vermittelt ihnen vielmehr das Gefühl, dass ihr Engagement bezüglich des eigenen Fortkommens erwünscht ist und auf Förderung und Unterstützung stößt. Nur diejenigen Vorgesetzten, die Talente „um ihrer selbst willen“ fördern und auch ziehen lassen, werden

im Unternehmen zur „Führungskraft of choice“ für High Potentials und steigern damit auch in der Außenwirkung die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

„Loslassen“ darf allerdings auch nicht bedeuten, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Person und Leistung als gleichgültig betrachtet werden – vielmehr sollte sich das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als gleichberechtigte Partnerschaftsbeziehung gestalten.

➤ **Vermittlung von Glaubwürdigkeit**

Die Glaubwürdigkeit der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern äußert sich insbesondere in einer Solidarität, die sie mit ihrem Team verbindet. Nur in einer offenen und toleranten Führungskultur, in der Wünsche und Beiträge der Mitarbeiter beachtet werden und auch der Vorgesetzte sich der Kritik stellt und Konfliktfähigkeit beweist, kann Employability gedeihen. Dazu gehört eine hohe Verbalisierungs-, Visualisierungs- und Vernetzungskompetenz ebenso wie ein partnerschaftliches, kooperatives Miteinander. Dazu gehört auch, dass die Führungskraft damit umgehen kann, dass ihre Mitarbeiter gegebenenfalls in bestimmten Fachthemen über ein größeres Know-how verfügen als sie selbst. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Bereitschaft, zu gegebenen Versprechen zu stehen. Werden beispielsweise zugesagte Entwicklungsmaßnahmen „auf die lange Bank geschoben“, so ist mit einer kontinuierlich nachlassenden Motivation der Mitarbeiter zu rechnen.

➤ **Schaffen einer Wissenskultur**

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt auch die Fähigkeit des Vorgesetzten dar, Wissen vermitteln und teilen zu können und auch eine Atmosphäre zu schaffen, in der das Teilen von Wissen erleichtert wird und neue Ideen akzeptiert werden. Darüber hinaus sollte die Führungskraft soweit wie möglich Geschäftsentwicklungen und Unternehmenspolitik transparent machen, um so die Unternehmenskultur zu transportieren.

In der Praxis scheitert ein solches Führungsverständnis nicht selten an machtpolitischen Zwängen und der Eigendefinition vieler Vorgesetzter. Daher ist es unerlässlich, insbesondere die Führungskräfte mit dem Gedankengut der Employability vertraut zu machen und sie entsprechend zu qualifizieren, um den Umgang mit der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, aber nicht zuletzt auch mit ihrer eigenen Employability, zu verbessern und schrittweise zu verinnerlichen.

5.3.3 Handlungsfeld „Organisation“

Ein Unternehmen, das zielgerichtete und praxisorientierte Beschäftigungsfähigkeit anbietet, muss sich als „Lernende Organisation“ mit durchlässigen und flexiblen Strukturen begreifen, die durch

- die Gleichwertigkeit von informeller und formaler Struktur,
- Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume,

- kurze und effiziente Informationskanäle und Entscheidungswege,
- so viele Schnittstellen wie unbedingt erforderlich und
- Flexibilisierung auf der operativen Ebene gekennzeichnet sein sollte.

➤ **Gleichwertigkeit von informeller und formaler Struktur**

Zur Förderung von Employability muss es Mitarbeitern und Führungskräften möglich sein, über die Grenzen des eigenen Fachgebietes und der Abteilung hinaus tätig zu werden, wenn es im Interesse des Kunden und des Unternehmens als notwendig angesehen wird. Dazu gehört auch die bewusste Förderung bereichsübergreifender Projektarbeiten und Kommunikationswege. Die informelle Struktur ist deshalb als ebenso wichtig einzustufen wie die formale.

Die Gleichwertigkeit von informeller und formaler Struktur ist offenbar noch immer ein Tabuthema für Unternehmen. Lange Zeit waren informelle Strukturen offiziell nicht gern gesehen, wenngleich das operative Tagesgeschäft fast ausschließlich darüber abgewickelt worden ist. Dass plötzlich die informellen Strukturen die gleiche Bedeutung erlangen wie die formalen Strukturen, wird angesichts der jahrelangen Erfahrungen mit Zurückhaltung betrachtet, wobei vielfach die Erkenntnis über die Sinnhaftigkeit vorhanden ist.

➤ **Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume**

Eine Employability unterstützende Organisationsstruktur ist darüber hinaus durch einen hohen Autonomiegrad und große Handlungsspielräume gekennzeichnet. Die Verantwortung für die Aufgabe und das Ergebnis wird auf den Mitarbeiter übertragen. Die Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung bedingt eine Verflachung der Hierarchie. Ob die Verantwortung und Befugnisse von den Beschäftigten angenommen werden, hängt entscheidend vom Entwicklungsstand der Unternehmenskultur ab. In einer Atmosphäre, in der Mitarbeiter Angst haben, wegen Fehlern Maß geregelt zu werden, schöpfen sie den Handlungsspielraum nicht aus. Im Rahmen einer Kultur, in der Fehler als Chance zum Lernen und zur gesteuerten Verbesserung sowie als Ergebnis eines Kreativprozesses betrachtet werden, setzen sie hingegen ihr Wissen um und generieren neues Know-how. So entwickeln sich an Arbeitsplätzen, die durch ein hohes Maß an Entscheidungsbefugnis, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume gekennzeichnet sind, Lernfelder, in denen der Einzelne Beschäftigungsfähigkeit erhalten und weiter entwickeln kann. Für die Gestaltung der Arbeitsinhalte ergibt sich, dass sie nicht nur einen hohen Autonomie-, sondern auch Autarkiegrad aufweisen.

➤ **Kurze und effiziente Informationskanäle und Entscheidungswege**

Als weiteres Kriterium einer im Sinne von Employability anzustrebenden Organisation gelten kurze, gut funktionierende Informations- und Entscheidungswege. Denn eigenverantwortliches und unternehmerisches Handeln ist nur dann möglich, wenn die relevanten Informationen verfügbar sind und Entscheidungsprozesse nicht unnötig verzögert

werden. Kurze Informations- und Entscheidungswege lassen sich idealerweise in flachen Hierarchien mit überwiegend dezentralen Strukturen umsetzen. Kurze Wege um jeden Preis bergen jedoch die Gefahr, informellen Prozessen und dem sozialen Austausch innerhalb des Unternehmens den Raum zu nehmen, die für ein vertrauensvolles und offenes Miteinander unerlässlich sind. Hier gilt es, die richtige Balance zu finden und durch transparente und nachvollziehbare Prozesse, Abläufe und Aufgabenverteilungen Glaubwürdigkeit zu schaffen.

➤ **So viele Schnittstellen wie unbedingt erforderlich**

Kurze Informations- und Entscheidungswege stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Anzahl der Schnittstellen. Eine durchlässige und flexible Organisation bedingt die Reduktion der Schnittstellen auf das Wesentliche. Die Notwendigkeit (nicht die Möglichkeit) von Zusammenarbeit und Kommunikation auf das organisatorisch wesentliche Maß ist darauf zurückzuführen, dass der Aufwand, aus jeder Schnittstelle eine Verbindungsstelle zu machen ebenso groß ist wie die Gefahr, dass dies nicht gelingt oder den Status von Zufälligkeit erhält.

Die Forderung nach einer Reduktion der Schnittstellen auf ein wesentliches Maß widerspricht nicht dem Streben nach Zusammenarbeit und Austausch, das von einer Employability fördernden Organisationsstruktur unterstützt werden soll. Wenn es im Interesse der heutigen und zukünftigen Aufgaben der Kunden und des Unternehmens ist, besteht nicht nur die Möglichkeit, sondern sogar die Erfordernis, miteinander zu kommunizieren und zu kooperieren.³⁶

➤ **Operative Dimension**

Neben der strategischen Dimension der Organisation spielt auch die operative Dimension der Arbeitsorganisation eine Rolle. Es ist davon auszugehen, dass die Erosion des „Normalarbeitsverhältnisses“ Employability fördert. Dies geschieht nicht nur indirekt durch veränderte Führungsbeziehungen, sondern auch direkt durch die Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen, Arbeitszeiten, Arbeitsorte, Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte. Gerade flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung bietet zahlreiche Möglichkeiten, die kontinuierliche Weiterqualifizierung von Mitarbeitern zu realisieren und voranzutreiben. Denkbar wären hier Job-Sharing-Modelle, in denen zwei Arbeitnehmer sich einen Arbeitsplatz teilen, um sich in der dadurch ergebenden freien Zeit ihrer Fortbildung zu widmen, aber auch Jahresarbeitszeitkonten, die mehrmonatige Qualifizierungszeiträume ermöglichen. Darüber hinaus unterstützt die Flexibilisierung der Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse die Wissens- und Kompetenzentwicklung. Derartige Veränderungen erfordern und fördern Beschäftigungsfähigkeit. Zu verhindern gilt es jedoch eine Zerfaserung und Zersplitterung durch zu viel Flexibilität – auf Stimmigkeit und Koordinierbarkeit der einzelnen Abläufe und Arbeitsinhalte ist daher besonderes Augenmerk zu richten.

³⁶ Vgl.: Rump, J.; Lau-Villinger, D., S. 32 / Pffiffer, M.; Stadelmann, P., S. 340.

Es wird deutlich, dass eine Organisationsstruktur, die Employability fördert, keine Primärorganisation sondern eine Sekundärorganisation darstellt. Insbesondere in wissensintensiven Unternehmen lässt sich diese Art der Sekundärorganisation gut mit der Primärorganisationsform der netzwerkartigen Strukturen und/oder Projektorganisation kombinieren.

5.3.4 Handlungsfeld „Personalentwicklung“

Traditionelle Angebote bezüglich der Personalentwicklung richten sich meist auf eine einmalige Ausbildung und spezifische Weiterbildungen, die in Unternehmen in der Regel bedarfsorientiert angeboten werden. Bedarfsorientierung heißt in diesem Zusammenhang, dass die Weiterqualifizierung erst dann erfolgt, wenn ein Bedarf angemeldet oder ermittelt wird. Ein zweiter häufiger Weg ist die Neu- oder Zusatzqualifizierung von Arbeitslosen durch den Staat, die jedoch ebenfalls erst dann eingeleitet wird, wenn eine konkrete Notwendigkeit dafür vorliegt. Des Weiteren ist in Unternehmen häufig eine – wenn auch unbewusste – Tendenz festzustellen, Weiterqualifizierung insbesondere den Mitarbeitern zugute kommen zu lassen, die ohnehin bereits über eine höhere Qualifikation verfügen.

Personalentwicklung im Employability-Konzept verfolgt einen anderen, einen vorausschauenden Ansatz, in dem die Qualifikation des Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten Unternehmensbedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Dabei sind auch niedrig qualifizierte Arbeitskräfte in entsprechende Konzepte einzubinden, da ihnen am vehementesten der Ausschluss aus der Erwerbsgesellschaft droht, wenn ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr länger marktfähig sind.

Die Initiative geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer aus, der nicht die Rolle des passiven Konsumenten der Aus- und Weiterbildungsangebote annimmt, sondern aktiv mitgestaltet. Die Bemühungen beider Seiten sollten hier die Aktivitäten der jeweils anderen Seite stärken und vorantreiben. So können die Innovationsbestrebungen des Einzelnen durchaus einen Beitrag zum Einsatz neuer Strategien im Unternehmen initiieren, während der Arbeitgeber seine Mitarbeiter gemäß der langfristigen Unternehmensstrategie und Trends auf den relevanten Märkten entwickelt.

Die employability-fördernde Personalentwicklung baut auf den Prinzipien

- Förderung „lebenslangen Lernens“,
- Delegation der Personalentwicklungsverantwortung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten (Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips),
- Zielgruppendifferenzierung,
- Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen,

- Integration unternehmens- und arbeitsbereichsbezogener Lernfelder auf.

➤ **Die Förderung „lebenslangen Lernens“**

Lebenslanges Lernen impliziert das Aufrechterhalten des Lern-Spannungsbogens während der gesamten Berufstätigkeit und damit die Gestaltung eines kontinuierlichen Lernprozesses. Aufgabe der Personalentwicklung ist es in diesem Zusammenhang, eine Lernkultur im Unternehmen zu schaffen, die die Lernmotivation und –kompetenz der Mitarbeiter erhöht. Dazu gehört auch, die zeitlichen und räumlichen Bedürfnisse der Lernenden zu berücksichtigen. So lässt sich Lernen als natürlicher und immerwährender Prozess in unterschiedliche Lebensphasen integrieren. Darüber hinaus gilt es, informell erworbene Kompetenzen, beispielsweise durch ehrenamtliches Engagement oder durch Familienzeiten, ebenso als Teil der lebenslangen Lern- und Erfahrungsentwicklung anzuerkennen wie formell nachweisbare Qualifikationen.

➤ **Die Delegation der Personalentwicklungsverantwortung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten (Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips)**

Das Subsidiaritätsprinzip geht davon aus, dass in erster Linie der Mitarbeiter als mündiges Subjekt mit eigenen Interessen und Zielvorstellungen für seine Entwicklung verantwortlich ist. Der Vorgesetzte leistet ihm dabei „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Personalentwicklungs-Abteilung und andere professionelle Institutionen werden als dritte Instanz im Hintergrund aktiv.

➤ **Die Zielgruppendifferenzierung**

Personalentwicklung sollte nicht länger pauschal und undifferenziert sein. Stattdessen sollte sie die Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe, Aufgabenbereiche und -inhalte etc. stärker berücksichtigen. Darüber hinaus gilt es darauf zu achten, Personalentwicklung nicht nur für ohnehin bereits gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte voran zu treiben, sondern auch zielgruppenspezifische Angebote für geringer qualifizierte Mitarbeiter anzubieten.

➤ **Die Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen**

Im Rahmen von Employability konzentriert sich die Personalentwicklung nicht nur auf die Vermittlung von fach- und branchenbezogenen Kenntnissen sowie von für einen spezifischen Tätigkeitsbereich und Arbeitsplatz erforderlichen technischen Fertigkeiten. Darüber hinaus stellt sie sich der Herausforderung, den Mitarbeitern eine breite Basis auch an „Soft Skills“ nahe zu bringen, die gerade im Hinblick auf Employability von besonderer Bedeutung sind. Wie bereits verdeutlicht zählen zu diesen „Soft Skills“:

- Initiative
- Eigenverantwortung
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Engagement / Fleiß / Selbstdisziplin
- Lernbereitschaft
- Teamfähigkeit

- Kommunikationsfähigkeit
- Empathie
- Belastbarkeit
- Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz
- Offenheit, Veränderungsbereitschaft
- Reflexionsfähigkeit

➤ **Integration unternehmens- und arbeitsbereichsbezogener Lernfelder**

Qualifizierung im Employability-Ansatz erfolgt nicht mehr primär durch Seminare oder Outdoor-Veranstaltungen. Es geht vielmehr darum, dem Mitarbeiter im Rahmen seiner täglichen Arbeit und/oder in gezielten Lernfeldern mit zielgruppenspezifischem bzw. individuellem Bezug eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung zu bieten. Solche Lernansätze sind beispielsweise³⁷

- Dialog,
- Veränderung der Arbeitsinhalte durch „Job Rotation“, „Job Enlargement“ oder „Job Enrichment“,
- Team- und Projektarbeit,
- Coaching,
- Mentoring,
- Vermittlung von Best Practice und Best Process, z.B. in Form von Erfahrungsaustauschgruppen, Vorträgen oder Konferenzen,
- Großgruppeninterventionen, wie z.B. Open Space Meetings oder Zukunftskonferenzen,
- Nachwuchsförderprogramme.

Allzu häufig fällt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Personalentwicklung als einer der ersten Bereiche dem Rotstift zum Opfer – hierbei spielen Kosteneinsparprogramme ebenso eine Rolle wie Personalabbau, der die Zeit für persönliche Weiterentwicklung stark reduziert. Ebenso zeigt sich bei Arbeitgebern häufig eine mangelnde Einsicht in die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die unter Umständen recht schnell das Unternehmen wieder verlassen. Hier lässt sich als Gegenargument anführen, dass diese Mitarbeiter für die Dauer ihrer Tätigkeit im Unternehmen dieses durch optimale Leistungserbringung voran bringen. Die oben aufgeführten Beispiele zeigen darüber hinaus deutlich, dass es sich bei Personalentwicklungsmaßnahmen, die durch praxisnahes Lernen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit beitragen durchaus nicht um kostspielige, extern eingekaufte Trainings handeln muss. Vielmehr tragen integrierte und individuelle bzw. zielgruppenspezifische Lernansätze erheblich zur Steigerung der Employability bei.

Auch aufgrund der nicht ausschließlich unternehmensspezifischen Qualifizierung erscheint es zudem durchaus vertretbar, einen Teil der entstehenden Aufwendungen durch den Mitarbeiter tragen zu lassen. Diese Beteiligung kann sowohl in Form von Geld als

³⁷ Vgl.: Rump, J; Lau-Villinger, D.; S. 45ff.

auch in Form von Freizeit ausgestaltet werden. Es ist damit zu rechnen, dass viele Mitarbeiter dadurch ein Interesse an einer ziel- und zweckgerichteten Weiterbildung entwickeln. Darüber hinaus wird das Personalentwicklungsbudget entsprechend entlastet, so dass das Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in der Lage ist, die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu fördern.

Darüber hinaus sind Weiterbildungskooperationen mit anderen Unternehmen oder auch die Bildung von überbetrieblichen Netzwerken für Modelle der „Cross-Job-Rotation“ denkbar. Neben der Reduktion von Kosten hat dieser Ansatz den Vorteil, dass der Mitarbeiter „über den Tellerrand des Unternehmens hinausschaut“, sich in wenig vertrauter Umgebung und Arbeitskontexten bewegen muss sowie andere Abläufe und Strukturen kennen lernt. Dies fördert den Umgang mit ungewohnten Situationen, Anpassungsfähigkeit sowie Flexibilität.

Theoretisch-konzeptionell basiert eine employability-fördernde Personalentwicklung u.a. auf den reflexiven Lernmodellen. Im täglichen Leben, sei es beruflich oder privat, wird das Individuum mit einer Vielzahl von Situationen konfrontiert, die eine Entscheidung entweder in Form einer konkreten Aktion oder aber einer inneren Einstellung erfordern. Jeder Einzelne reagiert dabei individuell auf die gleiche Situation. Seine Denk- und Handlungsmuster sind geleitet von seinen Überzeugungen, die auf einer Abfolge innerer Vorgänge basieren, die Chris Argyris in seiner „Leiter der Schlussfolgerungen“ beschreibt.

Zu Beginn der Leiter der Schlussfolgerungen stehen beobachtbare Daten und Erfahrungen. In einem ersten Schritt werden einige davon ausgewählt, es findet eine Selektion in der Wahrnehmung statt. Diesen ausgewählten Daten werden Bedeutungen hinzugefügt, von denen ausgehend Annahmen und Hypothesen entwickelt werden. Die daraus gezogenen Schlussfolgerungen führen zu Überzeugungen, die in einer reflexiven Schleife wiederum die Auswahl der beobachtbaren Daten beeinflussen. Außer den wahrnehmbaren Daten am Fuß der Leiter und den Handlungen an der Spitze sind die vollzogenen Schritte für andere nicht sichtbar und auch häufig dem Schlussfolgernden selbst nicht bewusst.³⁸

³⁸ Vgl.: Senge, P. M., S. 280 - 281.

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Leiter der Schlussfolgerungen:



Abbildung 8: Die Leiter der Schlussfolgerungen³⁹

Nicht selten werden die entwickelten Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen nicht in Frage gestellt. Viele glauben, dass ihre Überzeugungen der Wahrheit entsprechen und diese Wahrheit offensichtlich ist. Darüber hinaus sind sie sich der zunehmenden Abstraktion in ihrer Umweltwahrnehmung nicht bewusst und gehen so davon aus, dass ihre Überzeugungen auf objektiven Daten basieren, die für den Kontext, in dem sie sich bewegen, die relevanten Daten sind.⁴⁰

³⁹ Vgl.: Senge, P. M., S. 280, Argyris, C. (1997)

⁴⁰ Vgl.: Senge, P. M., S. 279.

Damit wird zwangsläufig die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und sich neuen Denk- und Handlungsmustern zu öffnen, gelähmt. Laut Argyris ist die Neigung zu derart eingeschränkten Wahrnehmungsprozessen zum einen auf die hohe Geschwindigkeit, mit der sich Schlussfolgerungen und Überzeugungen entwickeln, zurückzuführen. Zum anderen liegt sie auch darin begründet, dass alle Sprossen der Leiter sich ausschließlich im Kopf befinden und lediglich die direkt wahrnehmbaren Daten am Fuß der Leiter und der an der Spitze stehende Handlungsentschluss für den Einzelnen sichtbar werden. Der dazwischen liegende Bereich wird somit nicht hinterfragt, er läuft unbewusst und auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau ab. Daher sind Menschen meist nicht in der Lage zu beurteilen, worin der Ausgangspunkt für die tief in ihnen verankerten Überzeugungen liegt.⁴¹

Aus der Leiter der Schlussfolgerungen lassen sich mehrere Lernmodelle ableiten. Lernprozesse, bei denen Problemstellungen bearbeitet werden, ohne den Bezugsrahmen (Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen) zu verändern, werden auch als *single-loop-learning* bezeichnet. Bestehende mentale Barrieren werden bestätigt, und es folgt lediglich eine Weiterentwicklung bereits vorhandener Wissensbestandteile. Das daraus resultierende Denk- und Handlungsmuster ist dann strikt defensiv. Wird hingegen der Bezugsrahmen mit seinen Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen kontinuierlich überprüft und verändert, liegt *double-loop-learning* vor. *Double-loop-learning* ermöglicht eine Anpassung an relativ unbekannte, wenig vertraute Situationen. Mit dem Fokus auf Employability wird deutlich, dass es einer Art des Lernens bedarf, die auch den Bezugsrahmen mit seinen Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen in Frage stellt. *Double-loop-learning* wird somit angestrebt.⁴²

5.3.5 Handlungsfeld „Karrieremodelle“

Die Auffassungen darüber, was „Karriere“ bedeutet, gehen häufig weit auseinander. Jedes Unternehmen, ja jedes Individuum definiert diesen Begriff für sich. Hat man Karriere gemacht, wenn man gewisse Statussymbole sein eigen nennt? Oder erst dann, wenn man eine gewisse Führungsspanne abdeckt? Oder zeigt sich Karriere vielleicht bereits darin, länger als die Kollegen zu arbeiten und einen höheren Betrag auf dem Gehaltszettel vorzufinden? Eines scheint jedoch klar – die vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt lassen auch den Karrierebegriff nicht unberührt. Er erfährt eine Neuausrichtung insbesondere in zwei Aspekten:

- Der Infragestellung rein vertikaler Karrierepfade.
- Dem Wegfall der Fokussierung auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld.

⁴¹ Vgl.: Senge, P. M., S. 281.

⁴² Vgl.: Argyris, C. / Schön, D., S. 35f.; Antoni, C., S. 13.

➤ **Die Infragestellung rein vertikaler Karrierepfade**

Die Forderung nach flacheren Hierarchien, durchlässigen Organisationsstrukturen und flexiblen Modellen der Arbeitsgestaltung macht rein vertikale Karriereentwicklungen in Unternehmen immer schwerer realisierbar. Der klassische „Aufstieg“ bleibt nur einer kleinen Gruppe vorbehalten, da Führungsebenen wegfallen und somit das Modell der Karriereleiter vielfach von einer Kompetenzfläche abgelöst wird.

Betrachtet man vertikale Karrieremodelle vor dem Hintergrund der Employability, so zeigt sich, dass sie der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit nicht dienen, sondern diese eher behindern. Ein klassischer Karrierepfad, der von der Gruppenleitung über die Abteilungsverantwortung schließlich zur Bereichsleitung führt, lässt dem Einzelnen wenig Raum für den Blick „über den Tellerrand hinaus“, sondern beschränkt ihn immer stärker auf sein spezifisches Tätigkeitsfeld. Darüber hinaus sind nicht selten weniger Führungsqualitäten als vielmehr fachliche Qualifikation und Erfahrung Maßstab für die Beförderung verantwortungsvoller Leitungsfunktionen.

Es liegt auf der Hand, dass Employability einer neuen Gestaltung der Karrieremodelle im Unternehmen bedarf. Dennoch gilt es zu bedenken, dass der vertikale Aufstieg eine lange Tradition hat und zudem vielfach der Inbegriff von Karriere ist: „Obwohl Titel, Statussymbole, Führungsebenen und -positionen sowie Stabstellen drastisch abnehmen, ist die alte Programmierung nach „Kästchen und Stufen“ aber noch schwer lösbar in den Köpfen verankert. Mentaler Wandel auf breiter Front ist angesagt.“⁴³ Horizontale Karrierepfade, die sich über die Mitarbeit in unterschiedlichsten Projekten oder aber das Einbringen von Expertenwissen in verschiedene Bereiche gestalten können, fördern die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen in erheblicher Weise. Sie verlangen ihm eine gewisse Flexibilität ebenso ab wie die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Sachverhalte und Teamstrukturen anzupassen. Damit qualifizieren sie ihn auch für den Fall, dass er seine Karriereentwicklung in einem anderen Unternehmen fortsetzen will oder muss – besser als ein rein vertikaler Aufstieg, der ihn stark auf sein Tätigkeitsfeld fokussieren lässt.

Doch wie lässt sich nun eine horizontale Karriere im Unternehmen derart gestalten, dass sie als Karriere empfunden und auch honoriert wird? Dazu ist eine neue Definition und konsequente Umsetzung von drei gleichberechtigten Karrierewegen erforderlich:

⁴³ Sattelberger, T., S. 90.

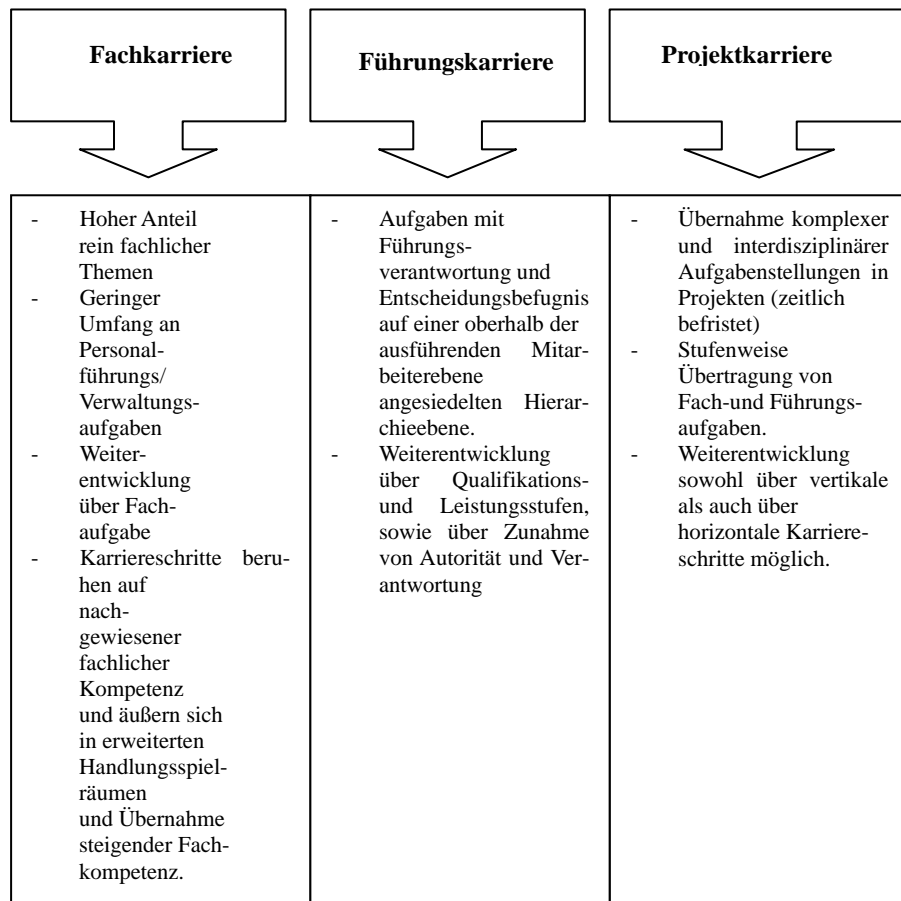


Abbildung 9: Karrieremodelle⁴⁴

In einem wissensorientierten und innovativen Umfeld ist das Know-how der Mitarbeiter das wichtigste Vermögen des Unternehmens. Ihre Karriere stellt somit im übertragenen Sinne die Vermögensentwicklung dar, die Führungskraft fungiert als Vermögensberater. In diesem Sinne müssen Karrieremodelle im Unternehmen so ausgestaltet sein, dass es jedem Mitarbeiter möglich ist, in seinem individuellen Kontext, d.h. gemäß seiner Veranlagung und Begabung Karriere zu machen. Eine Person, deren persönliche Laufbahnplanung unweigerlich mit der Übernahme von Führungsverantwortung gekoppelt ist, wird selbst bei entsprechender Entlohnung mit einer Fachkarriere nicht zufrieden zu stellen und zu motivieren sein. Ebenso wenig trägt es zur Verbesserung der Führungskultur bei,

⁴⁴ Vgl.: Friedli, V., S. 29ff.

Experten, die weder die soziale Kompetenz noch die Neigung zur Übernahme von Führungsverantwortung in sich tragen, in eine solche Rolle zu zwingen, nur weil sie den einzigen Weg zur Weiterentwicklung darstellt.

Kompetenzen zu erkennen und Mitarbeiter gemäß ihrer fachlichen, sozialen oder methodischen Talente zu fördern, muss Aufgabe zukunftsorientierter Personalentwicklung und -führung sein. Dabei sollte auch ein Wechsel zwischen den einzelnen Laufbahnpfaden, d.h. eine radiale Entwicklung, durchaus zum Karrieremodell gehören, um so den Mitarbeitern immer wieder neue Perspektiven zu eröffnen.

Ebenso muss der beschriebenen tradierten Vorstellung Rechnung getragen werden. Karriere müsse für Andere nach außen hin sichtbar sein. Wenn der eindimensionale hierarchische Aufstieg im Sinne von Employability nicht mehr gewünscht oder im Sinne der Unternehmensstruktur nicht mehr realisierbar ist, dann gilt es, den Status und die Anerkennung, die gewisse Positionen oder Leitungsfunktionen mit sich bringen, auf andere Weise zu gestalten. Herausfordernde Tätigkeiten und Lernfelder sind beispielsweise geeignet, auf anderer Ebene das Gefühl eines „Karrieresprunges“ zu vermitteln, ihn stolz auf seinen Arbeitgeber und sein Aufgabengebiet zu machen. Die Bedeutung eines Mitarbeiters für das Unternehmen lässt sich auch über Statussymbole visualisieren. Das Recht, einen ausgewiesenen Parkplatz sein eigen zu nennen oder aber ein größeres Büro zu beziehen, kann in zahlreichen Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Differenzierungsmerkmal darstellen. Gibt es keine betrieblichen Statussymbole, dann ist häufig zu beobachten, dass sich der Einzelne zu sehr darauf konzentriert, für sich selbst eine Form der Abgrenzung von anderen zu finden. Dies kann beispielsweise Gruppenzugehörigkeit sein. Ein ersatzloses Wegfallen von Hierarchieebenen, verbunden mit einem erschwerten vertikalen Aufstieg ohne Aufzeigen, Anerkennen und Wertschätzen horizontaler Karrierewege führt dazu, dass diese im Menschen verankerten Bedürfnisse nach Sichtbarkeit der eigenen Karriereentwicklung nicht befriedigt werden. In vielen Fällen entwickelt sich daraus eine informelle Hierarchie im Unternehmen, in der die als unerlässlich empfundene Differenzierung gelebt wird.

Entscheidend bei der Einführung der oben genannten Karrieremodelle im Unternehmen ist also insbesondere

- ein eindeutiges Commitment der Unternehmensleitung zur Gleichwertigkeit aller Karrierepfade sowie die Integration in das Geschäftsmodell,
- eine gezielte Förderung von Mitarbeitern im Sinne ihrer Qualifikation für Fach-, Führungs- und Projektkarrieren,
- ein Vergütungs- und Anreizsystem sowie eine Unternehmenskultur, die erfolgreiche Projektumsetzung und fachliche Kompetenz ebenso honorieren wie eine definierte Führungsspanne.

➤ **Der Wegfall der Fokussierung auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld**

In Abhängigkeit von einer Arbeitswelt, die durch Brüche in den Erwerbsbiographien und vielfältige Tätigkeitsbereiche im Laufe eines Berufslebens gekennzeichnet ist, werden Arbeitnehmer ihre Karriere in Zukunft globaler sehen (müssen). Dies bedeutet zum einen, dass sie sich nicht mehr auf ein eingeschränktes Berufsfeld konzentrieren können. Zum anderen wird es immer schwieriger werden, sich einen bestimmten Karrierepfad in einem bestimmten Unternehmen zum Ziel zu setzen. So hätte also in den vergangenen Jahren der Karriereplan eines Jung-Ingenieurs folgendermaßen lauten können: „Ich möchte innerhalb der nächsten fünf Jahre einen der drei Konstruktionsbereiche im Unternehmen als verantwortlicher Leiter übernehmen.“ Mit dieser Einstellung beschränkt er zum einen seine Beschäftigungsfähigkeit, da er eindimensional einen ganz bestimmten Weg verfolgt, zum anderen setzt er sich der Gefahr aus, bei dem Verlust seines Arbeitsplatzes auch jegliche Perspektiven zu verlieren. In Zukunft muss ein solcher Karriereplan vielmehr wie folgt aussehen: „Ich möchte innerhalb der nächsten fünf Jahre eine eigenverantwortliche Position inne haben, ein bestimmtes Einkommen erzielen, in einem entsprechenden Arbeitsfeld mit einem bestimmten Maß an Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten arbeiten und mich im Projektmanagement weiter entwickeln.“ – eine klare Zielrichtung, doch ohne Fixierung auf ein bestimmtes Unternehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Portfolio-Laufbahnen“ und „Mosaik-Karrieren“, die für den Einzelnen eine Möglichkeit darstellen, sich gemäß seiner individuellen Talente und Fähigkeiten zu entwickeln und auch unterschiedliche Formen von Status und Funktion zu erleben.⁴⁵

In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe des Unternehmens, dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dass für ihn bei entsprechender Eignung eine interne Karriere möglich ist, dass er aber auch über die Fähigkeiten verfügt, Karrierepfade in unterschiedlichen Branchen, bei unterschiedlichen Arbeitgebern und in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern einzuschlagen.

5.3.6 Handlungsfeld „Vergütung“

Viele gängige Vergütungssysteme orientieren sich primär an dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ und entlohnen „...oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung.“⁴⁶ Zudem ist Entlohnung häufig an kurzfristige Perspektiven gekoppelt und berücksichtigt nicht den Aspekt der Bewältigung künftig zu erfüllender Aufgaben. Diese Art und Weise der Vergütungspolitik ist kaum kompatibel mit der Implementierung vom Employability und bedarf einer Anpassung. Eine solche

⁴⁵ Vgl. Sattelberger, T., S. 64.

⁴⁶ Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J., S. 38.

Neuausrichtung stellt nicht nur eine Herausforderung für Unternehmen dar, sondern tangiert auch nicht unwesentlich die Tarifpartnerschaft.

Es gibt eine Reihe von Determinanten der Vergütungssysteme, die der Umsetzung von Employability-Ansätzen im Unternehmen gerecht werden. Diese sind:⁴⁷

- Schaffung von Anreizen zum Erwerb von Zusatzqualifikationen,
- Aufwertung zukunftsorientierter Arbeitsplatzanforderungen, wie z.B. Zusammenarbeit, Verantwortung oder Entscheidungsfindung,
- Einführung von Zuschlägen auf das Grundentgelt in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis oder für kontinuierliche Verbesserungsprozesse,
- Aufwertung nicht-standardisierter Arbeitsverhältnisse, d.h. gleiche Entgeltpolitik und gleiche Prämienmodelle für Teilzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte,
- Sensibilisierung der Führungskräfte für leistungsgerechte Entlohnung ohne starre Orientierung an Tarifen,
- Stärkere Ausgestaltung der Vergütung in Form empfängerorientierter Förderungen (z.B. Seminarteilnahme), anstelle von Statussymbolen.

Darüber hinaus sollten zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen immaterielle Anreize angeboten werden. Dazu gehört auch der gezielte Einsatz von Statussymbolen.

Sicherheit als Incentive muss in diesem Zusammenhang keineswegs lebenslange Arbeitsplatzgarantie bedeuten, sondern kann ebenso aus der Gewissheit entstehen, in dem gegenwärtigen Arbeitsumfeld optimale Bedingungen dafür vorzufinden, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

Die Diskussion um Employability macht deutlich, dass die Umsetzung des Employability-Gedankens im Unternehmen nicht mit erhöhten Personalkosten verbunden sein muss. Der Fokus liegt vielmehr darauf, dem Mitarbeiter ein Gefühl der Wertschätzung und des Respekts vor seiner Leistung zu vermitteln. Hier besteht eine Wechselwirkung insbesondere auch zum Führungs- und Karrieresystem sowie zur Organisation eines Unternehmens. Die oben aufgeführten Ansätze bedeuten lediglich einen organisatorischen, nicht jedoch einen finanziellen Mehraufwand, der sich zudem über die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter amortisiert.

5.3.7 Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Arbeitsplätze mit hoher physischer Beanspruchung aufgrund moderner Produktionsmethoden kontinuierlich abnehmen. Gleichzeitig steigt die

⁴⁷ Vgl.: Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J., S. 39.

psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz insbesondere aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und der zunehmenden Komplexität.⁴⁸

Der Erhalt und die erfolgreiche Entwicklung von Employability auf der einen Seite sowie Gesundheit und körperliches Wohlbefinden auf der anderen Seite stehen in engem Zusammenhang. Erst das Vorhandensein von beruflich verwertbarer Kompetenz und Gesundheit führt zu einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Verfügt ein Mitarbeiter zwar über exzellente berufsrelevante Kompetenzen, achtet jedoch nicht auf seine Gesundheit, ist er ebenso wenig beschäftigungsfähig wie derjenige, der gesundheitsbewusst handelt, dafür aber seinen beruflichen Anforderungen nicht gewachsen ist.⁴⁹

Wohlbefinden ist ein förderlicher Faktor bei der Ausbildung von Employability. Demgegenüber ist auch zu konstatieren, dass das Ziel und der Prozess zum Erhalt und zur Entwicklung von Employability mit Belastungen einhergehen können. Ängste, Befürchtungen und Stress sind hier zu nennen. Die Ausführungen machen deutlich, dass Gesundheitsförderung ein erfolgskritisches Handlungsfeld im Rahmen von Employability Management darstellt. Grundsätzlich hat Gesundheitsförderung zwei Wirkrichtungen:⁵⁰

- Zum einen die auftretenden Belastungsmomente gesundheitsförderlich zu bewältigen (proaktive / präventive Gesundheitsförderung) und
- zum anderen eingetretenen Einschränkungen der Leistungsfähigkeit durch geeignete Maßnahmen Rechnung zu tragen (reaktive Gesundheitsförderung).

Im Rahmen von Employability ist vor allem der Fokus auf die Gesundheitsprävention zu richten. Dazu können Fitnessangebote und Betriebssport, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen und Gesundheits-Checks gehören. Fitnessangebote und Betriebssport sprechen alle Beschäftigte an und zielen auf körperliche Fitness und ein steigendes Gesundheitsbewusstsein ab. Damit ist auch die Philosophie verbunden, dass ein gesunder Körper die Bewältigung von Stress und mentalen Belastungen unterstützt. In Programmen zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen werden Daten und Fakten, Hintergründe und Handlungsempfehlungen sowie Tipps vermittelt. Sie bieten eine gute Ergänzung zu Fitnessangeboten. Darüber hinaus bieten Gesundheits-Checks eine persönliche Bestandaufnahme. „Sie holen den Einzelnen dort ab, wo er sich befindet“. Aktivitäten der Gesundheitsförderung können dann gezielt zum Einsatz kommen sowie bedarfs- und personenbezogen angepasst werden.⁵¹

Auch der Arbeitsplatz sowie die Arbeitsbedingungen bieten Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung. Die traditionellen präventiven Maßnahmen der Gesundheitsförderung haben vor allem die Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Blick.⁵² Im Zusammenhang mit

⁴⁸ Vgl.: Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 95f.

⁴⁹ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 24.

⁵⁰ Vgl.: Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 97.

⁵¹ Vgl.: Prognos (2005), S. 18f.; Kriegesmann, B. (2005).

⁵² Die traditionelle präventive Gesundheitsförderung bietet drei unterschiedliche und komplementäre Ansätze an:

Employability ist dies wünschenswert aber nicht ausreichend. Zur employability-relevanten Gesundheitsprävention gehört auch die Begrenzung von negativen Stress-Situationen. Damit wird die Gesundheitsprävention auch Aufgabe von Führung, ist im Kontext von Personaleinsatzplanung zu betrachten und steht in einer interdependenten Beziehung zur Personalentwicklung. Darüber hinaus kann die Gestaltung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ein Handlungsfeld von Gesundheitsprävention sein. Daneben haben auch organisatorische Maßnahmen wie Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen Einfluss.⁵³

Organisationale und technische Faktoren und Bedingungen entscheiden letztendlich darüber, inwieweit die individuelle Gesundheitskompetenz sich entfalten kann. Verfügt ein Mitarbeiter über Gesundheitskompetenzen, so kann er sie nur dann vollständig zur Entfaltung bringen, wenn die Faktoren und Bedingungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitumgebung dies erlauben. Organisation und Technik betreffen jedoch nicht nur das Arbeitsfeld, sondern sind auch im Freizeitbereich anzutreffen. Organisationale Sachzwänge z.B. im familiären Umfeld und technisches Equipment im Hobbybereich beeinflussen die Umsetzung der individuellen Gesundheitskompetenz erheblich.⁵⁴

Darüber hinaus tragen soziale Kontakte und die Einbindung in soziale Systeme zur Entwicklung und zur Umsetzung der individuellen Gesundheitskompetenz bei. Innerhalb von sozialen Systemen existieren explizite und implizite Regeln, deren Einhaltung belohnt und deren Missachtung bestraft werden. Häufig geschieht dies unterschwellig, dennoch haben solche Regelungen Einfluss auf die Denk- und Handlungsmuster.⁵⁵

5.3.8 Handlungsfeld „Controlling“

Wenn Employability als Teil des immateriellen Vermögens betrachtet wird und die Absicht verfolgt wird, dem immateriellen Vermögen einen Wert zu zuweisen, dann muss Beschäftigungsfähigkeit, deren Entwicklung und Erhalt in die Logik des Managements von Ressourcen und in das Controlling integriert werden. Dieser Anspruch lässt sich jedoch derzeit nur begrenzt umsetzen. Die Evaluierung von Employability ist in der Praxis wenig verbreitet. Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen nur über wenig Erfahrung mit dem Controlling nicht-monetärer Größen verfügen. Zum anderen lässt sich nur bedingt auf ein erprobtes Instrumentarium von Evaluierungs- und Messverfahren zurückgreifen.

-
- Abbau von Belastungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung (zum Beispiel durch Ergonomie, Arbeitsschutz)
 - Reduzierung / Bewältigung auftretender Belastungen (Wenn Beschäftigte in belastungsintensiven Arbeitsbereichen langfristig gesund bleiben wollen, bedarf es einer Umgestaltung der Arbeitsorganisation und des Aufgabenspektrums. Dazu gehören ein systematischer Belastungswechsel, Tätigkeitsmischung, erholungswirksame Pausengestaltung sowie Unterstützung durch Gesundheitsprogramme.)
 - Begrenzung der Verweildauer bei besonders belastungsintensiven Arbeitsplätzen und Arbeitsbereichen

Vgl.: Bertelmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 101ff.

⁵³ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 33.

⁵⁴ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 30.

⁵⁵ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 31.

Dennoch scheinen mehr und mehr Entscheidungsverantwortliche von der Bedeutung und Notwendigkeit der Employability für den Erfolg überzeugt zu sein.

Es wird deutlich, dass die Evaluierung von Employability im Spannungsfeld von Notwendigkeit und Schwierigkeit steht. Gibt es geeignete Wege, um dieses Spannungsfeld abzuschwächen oder gar aufzuheben? Wenn wir zum Beispiel das Wissensmanagement und das Personalmanagement als Referenzbereiche heranziehen, zu denen viele Parallelitäten und Überschneidungen existieren, lassen sich eine Reihe von Ansätzen zur Evaluierung von Employability identifizieren. Abbildung 10 gibt einen Überblick.

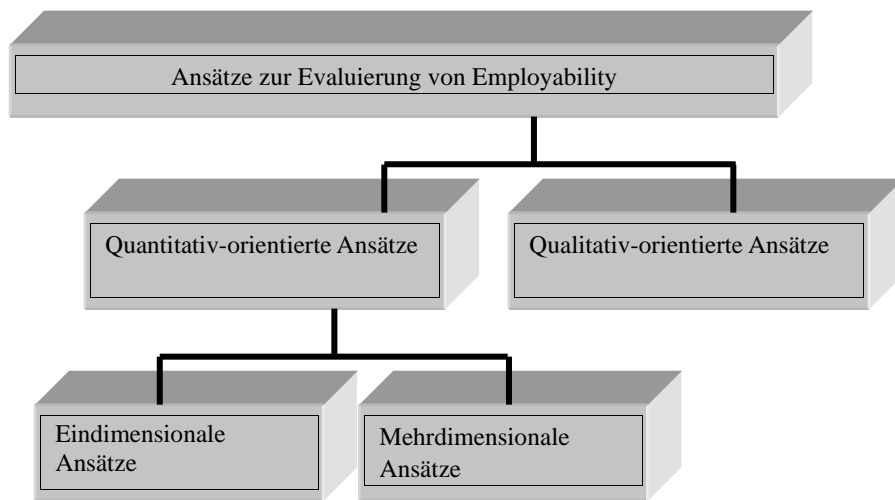


Abbildung 10: Ansätze zur Evaluierung von Employability

➤ Quantitativ-orientierte Ansätze

Eindimensionale Ansätze beschäftigen sich ausschließlich mit der Kostenperspektive. Als die wohl einfachste Methode gilt die Zusammenfassung der bisherigen Kosten. Der Wert von Employability ist dann die Summe aller Investitionen, die für den Erwerb und die Entwicklung nötig waren. Diese Methode ist zwar einfach in der Handhabung, jedoch zu einseitig in der Berechnung und zu undifferenziert in der Interpretation. Eine andere eindimensionale Methode, Employability zu bewerten, stellt die Berechnung des Wiederbeschaffungswertes dar. Es werden die Kosten angesetzt, die heute notwendig wären, um eine identische Ausprägung von Beschäftigungsfähigkeit zu generieren. Grundlage ist somit die Summe der imaginären aktuellen Anschaffungs- und Entwicklungskosten. Wie bei dem Verfahren der Bewertung der bisherigen Kosten werden nur

quantitative Größen betrachtet. Qualitative Faktoren werden vernachlässigt. Darüber hinaus ist Beschäftigungsfähigkeit einmalig, da sie an Individuen und deren mentale Modelle geknüpft ist. Die Entwicklung von identischer Beschäftigungsfähigkeit ist nicht möglich. Beiden Verfahren ist gemein, dass sie den Nutzenaspekt nicht berücksichtigen. Eine ausgewogene Bewertung bedarf jedoch einer Kosten-Nutzen-Betrachtung.⁵⁶

Während die Berechnung der Kosten, die bei einer Entwicklung von Employability und der Rekrutierung von beschäftigungsfähigen Mitarbeitern anfallen, ein relativ leichtes Unterfangen darstellt, ist die Formulierung und Konkretisierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens hingegen mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Der Nutzen von Employability besteht in einem ersten Schritt vor allem in „soft facts“, wie die Veränderung von Denk- und Handlungsmustern sowie die Steigerung des Kompetenzstandes. Erst in einem zweiten Schritt sind „hard facts“ betroffen, was sich zum Beispiel in einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität, der Verbesserung der Qualität und/oder der Senkung von Kosten widerspiegeln kann. Die Zurechenbarkeit der Beschäftigungsfähigkeit auf die ökonomischen Faktoren kann daher nur mittelbar über die „soft facts“ erfolgen. Da die ökonomischen Faktoren auch durch andere Determinanten beeinflusst werden, ist eine eindeutige Zuordnung, welche Determinante welche ökonomische Größe wie und in welcher Höhe beeinflusst, angesichts der Komplexität der Verkettungen nur bedingt möglich. Lediglich bei Konstanz aller anderen Determinanten wäre die Wirkung eindeutig zu messen. Zur Evaluierung von Employability bedarf es also eines Instrumentariums, das sowohl die mentale Veränderung reflektiert als auch eine Interpretation hinsichtlich der ökonomischen Relevanz zulässt.

In diesem Zusammenhang werden häufig die **mehrdimensionalen Ansätze** der Indikatorenmodelle und der Balanced Scorecard genannt. Im Rahmen von Indikatorenmodellen werden gewählte Indikatoren, die eine hohe Situations-, Bedarfs- und Zielgruppenspezifität aufweisen, über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet und eingeschätzt. Aus dieser komparativ-statischen Analyse lässt sich nicht nur der Entwicklungsstand zu bestimmten Zeitpunkten abbilden, sondern auch der Handlungsbedarf ableiten. Abbildung 11 gibt einen Überblick über mögliche Indikatoren.

Indikatoren	↗	↔	↘
Anzahl der Mitarbeiter, die Eigenverantwortung wahrnehmen			
Anzahl der Maßnahmen,			

⁵⁶ Vgl.: Rump, J./Lau-Villinger, D., S. 42ff.

die Unternehmen zur Förderung der Schlüsselkompetenzen anbieten			
Anzahl der Aktivitäten, die der Einzelne zur Förderung der Schlüsselkompetenzen nachfragt			
Anzahl von Verbesserungsvorschlägen			
Qualität der Verbesserungsvorschläge			
Summe der Prämien			
Innovationsquote			
Arbeitsproduktivität			
Anlernzeit			
Anzahl der Zugriffe auf Wissensquellen			
Leichtigkeit der Zugriffe auf Wissensquellen			
Umfang der Weiterbildungsangebote			
Anzahl von Weiterbildungstagen			
Anzahl der zukunftsgerichteten Mitarbeitergespräche			
Einschlägige Fluktuationsrate			
Aktualität der Orientierungsrahmen (Aufgabenbereiche, Standardprofile und zukünftige Entwicklungen)			
Anzahl der Projektarbeiten			

ten			
Anzahl von Job Rotation			
Anzahl der Auslandseinsätze			
Teilzeitquoten in Kombination mit Weiterbildung und/oder Sabbaticals			
Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen			
Krankenquoten			
Anzahl von Vorruheständen, hervorgerufen durch Krankheit			
Kosten für Betriebssport in Relation zu ...			
Kosten für betriebsärztliche Dienste und artverwandte Services in Relation zu ...			
Arbeitsproduktivität			
Outputquote			
Zielerreichungsgrad			
Freiheitsgrad (z.B. im Budgetrahmen)			
Anteil der variablen Vergütung			
Dauer der Betriebszugehörigkeit			
Anzahl der Bewerbungen			
Qualität von Bewerbern			
Anzahl der Mitarbeitergespräche			

Beeinflussbare Fluktuationsquote			
Unfallentwicklung (Vergleich zum Vorjahr)			
Anzahl von Telearbeitsplätzen			
Teilzeitquote			
Vorhandensein flexibler Arbeitszeitmodelle			
Anzahl und Größe virtueller Teams			
Reklamationsquote			
Zahl der Patente			
Zeitraum der Produktentwicklung			
Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Kundenwünsche			
Anzahl der Partnerschaften mit Kunden			
Anzahl der Partnerschaften mit Lieferanten			
Anteil der (Zwischen-)Produkte, die gemeinsam entwickelt werden			

Abbildung 11: Indikatoren als quantitative Messgrößen

Neben diesem einfachen Indikatorenmodell gibt es eine differenziertere Form. In Anlehnung an das Indikatorenmodell von North / Probst / Romhardt, das einen starken Bezug zum Wissensmanagement hat, liegt dem differenzierten Indikatorenmodell eine Bewertungslogik zugrunde, die die Indikatoren nach bestimmten Clustern ordnet. Die Gliederung in Bestands-, Interventions-, Übertragungs- und finanzielle Indikatoren ermöglicht, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besser abzuleiten und Veränderungen des Kompetenzstandes mit Bezug zu Geschäftsergebnissen adäquater zu veranschaulichen. Das dif-

ferenzierte Indikatorenmodell ist kein „Standardrezept“. Es dient vielmehr als Handlungs- bzw. Strukturierungshilfe und gibt Hinweise für die Wahl der passenden Indikatoren. Die Frage nach den „richtigen“ Indikatoren löst es also nicht. Die Bestimmung der Bezugsgrößen in den einzelnen Klassen muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit von Strategien, Strukturen, Systemen und Umfeldbedingungen selbst vornehmen.⁵⁷ Abbildung 12 zeigt ein Beispiel für ein differenziertes Indikatorenmodell.

Indikatoren- klasse	Bestimmung	Beispiel-Indikatoren
I Organisationale Wissensbasis	Abbildung des Bestandes von Beschäftigungsfähigkeit und Employability	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Mitarbeiter, die Eigenverantwortung wahrnehmen - Innovationsquote - Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Aufgaben wahrnehmen (können) - Arbeitsproduktivität
II Interventionen	Beschreibung der Prozesse und Inputs zur Veränderung der Beschäftigungsfähigkeit / Employability	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Lessons Learned Workshops - Anzahl der Maßnahmen, die Unternehmen zur Förderung der Schlüsselkompetenzen anbieten - Anzahl der Maßnahmen, die Unternehmen zur Förderung der Schlüsselkompetenzen nachfragen - Anzahl der Zugriffe auf Wissensquellen - Leichtigkeit der Zugriffsmöglichkeiten - Anzahl der Projektarbeiten - Anzahl der Job Rotations
III Zwischenerfolge und Übertragungseffekte	Messung des direkten Ergebnisses der Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge - Veränderung der Innovationsquote - Zielerreichungsgrad - Veränderung der Arbeitsproduktivität
IV Ergebnisse der Geschäfts-	Bewertung der Geschäftsergebnisse am Ende des Betrachtungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> - Cashflow - Deckungsbeitrag - Marktanteil - Return On Investment (ROI)

⁵⁷ Vgl.: Alex, B. / Becker, D. / Startmann, J., S. 60f.; Picot, A. / Scheuble, S., S. 26ff.; Probst, G./Raub, S. /Romhardt, K. S. 330ff

fähigkeit		
------------------	--	--

Abbildung 12: Differenziertes Indikatorenmodell

Der Prozess der Definition der betriebsspezifischen Indikatoren hat darüber hinaus einen Wert für sich. Er fördert das Bewusstsein hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit sowie für die Zusammenhänge und trägt zur Entwicklung einer gemeinsamen „Sprache“ bei.⁵⁸ Employability kann auch mittels einer Balanced Scorecard evaluiert werden. Vorstellbar sind zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Integration von Employability in den Balanced Scorecard-Ansatz:

- Zum einen kann Employability in die Lern- und Wachstumsperspektive, die auch als Mitarbeiterperspektive tituliert wird, integriert werden. Ziele zur Employability können hier verankert, Maßnahmen zu deren Umsetzung geplant und die Zielerreichung bewertet werden. Employability wird zum Bestandteil der Unternehmensstrategie.
- Zum anderen lässt sich eine Balanced Scorecard für Employability entwickeln. Dabei kann es jedoch sinnvoll sein, die von Norton/Kaplan vorgeschlagenen Perspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive, Geschäftsprozessperspektive sowie Lern- und Wachstumsperspektive) teilweise zu modifizieren. Dies betrifft vor allen Dingen die Lern- und Wachstumsperspektive (Mitarbeiterperspektive) sowie die Geschäftsprozessperspektive. Angesichts der Komplexität und der hohen Mehrdimensionalität von Beschäftigungsfähigkeit sollte die Lern- und Wachstumsperspektive (Mitarbeiterperspektive) die Unterperspektiven Personalentwicklung, Motivierung und Führung adäquat berücksichtigen. Die Geschäftsprozessperspektive sollte um die Strukturperspektive ergänzt werden und damit eine umfassendere Sicht von Organisation beinhalten. Diese Ausweitung wird damit begründet, dass Beschäftigungsfähigkeit auch in einem Zusammenhang mit strukturellen Determinanten, wie Arbeitsteilung, Hierarchisierung, Handlungsspielräume, Teamstrukturen etc., steht.

Wie können nun die einzelnen Perspektiven ausgestaltet sein? Was sind die Einzelziele, Messgrößen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Employability eine Rolle spielen? Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ hat eine Vielzahl von Möglichkeiten zusammengetragen, welche unterschiedlichen Ziele, Indikatoren und Maßnahmen in den verschiedenen Perspektiven von Relevanz sein können. Diese Zusammenstellung dient als Datensammlung (eine Art „Master-Tableau“), aus der unter Berücksichtigung der Situations- und Unternehmensspezifik die für einen bestimmten Kontext gefundenen Ziele, Indikatoren und Maßnahmen ausgewählt werden.⁵⁹ Abbildung 13 gibt einen Überblick.

⁵⁸ Vgl.: Alex, B. / Becker, D. / Startmann, J., S. 60f.; Picot, A. / Scheuble, S., S. 26ff.; Probst, G./ Raub, S./ Romhardt K., S. 330ff

⁵⁹ Siehe www.selbst-gmbh.de.

Mitarbeiterdimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Personal-Entwicklung	<i>Förderung der Schlüssel-Kompetenzen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitarbeiter, die Eigenverantwortung Wahrnehmen.. • Anzahl der Maßnahmen, die Unternehmen zur Förderung von Schlüsselkompetenzen anbieten. • Anzahl der Aktivitäten, die der Einzelne zur Förderung von Schlüsselkompetenzen nachfragt. • Anzahl von Verbesserungsvorschlägen. • Qualität der Verbesserungsvorschläge. • Summe der Prämien. • Innovationsquote 		<p>Zur Ist-Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalbeurteilung (Eigeneinschätzung und Fremdbeurteilung) • Führen von Mitarbeitergesprächen • Identifikation von Stärken • Kompetenzspiegel als Selbstanalyse-Tool <p>Zur Veränderung des Kompetenzstandes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von herausfordernden Arbeitsinhalten • Schaffen von Handlungsspielräumen • Adäquate Führung und Coaching

Mitarbeiter-dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel-werte	Konkrete Maßnahmen
Personal-entwicklung	<i>Förderung der Schlüssel-kompetenzen</i>			<ul style="list-style-type: none"> • Impulse geben im Rahmen von 1-2-tägigen Workshops zu bestimmten Schlüssel-kompetenzen (Team-Training, Kommunikations-bzw. Rhetorik-Training, ...) • Visualisierung des Nutzens von Schlüssel-qualifikationen
	<i>Zeitnahe Ver-mittlung von arbeits-relevanten Fach-kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits-produktivität • Anlern-zeit • Anzahl der Zugriffe auf Wis-sens-quellen • Leichtig-keit der Zugriffe auf Wis-sens-quellen • Umfang der Wei-ter-bildungs-angebote. • Anzahl Von Weiter-bildungs-tagen 		<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz schaffen über arbeitsplatzrelevante Fach-anforderungen. • Lernen in Fachseminaren • Identifikation von Wissensquellen • Sammlung und Aufbereitung von Wissen • Transparenz schaffen über Wei-terbildungsmöglichkeiten • Entwicklung von Konzepten zur Einarbeitung (z.B. Paten)

Mitarbeiter- dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel- werte	Konkrete Maßnahmen
Personal- entwicklung	<i>Verbesserung der Transparenz über individuelle Perspektiven im Unternehmen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einschlägige Fluktuationsrate • Aktualität der Orientierungsrahmen (Aufgabenbereiche, Standardprofile und zukünftige Entwicklungen) 		<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Mitarbeiterbefragung • Erhebung v. Fluktuationsraten • Identifizierung der Gründe für Abgänge • Entwicklungspläne • Potenzialanalysen • Transparenz schaffen über Orientierungsrahmen. und deren kontinuierliche Aktualisierung • Positivbeispiele bewusst kommunizieren und nutzen.
	<i>Flexibilisierung des Personaleinsatzes/ multifunktionale Einsetzbarkeit.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Projektarbeiten • Anzahl von Job Rotation • Anzahl der Auslandseinsätze • Teilzeitquoten in Kombination mit Weiterbildung und/ / oder Sabbaticals • Anzahl von Weiterbildungstagen 		<ul style="list-style-type: none"> • Projektarbeiten • Gruppenarbeit • Auslandseinsätze • Veränderungen von Arbeitsinhalten

Mitarbeiterdimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Personalentwicklung	<i>Flexibilisierung des Personaleinsatzes / Multifunktionale Einsetzbarkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen. 		<ul style="list-style-type: none"> • Job Rotation • Funktionsübergreifende Vertretungssysteme • Abteilungsübergreifende Firefighter • Sabbaticals in Kombination mit Weiterbildung • Vergütungssysteme, die die Flexibilität und den multifunktionalen Einsatz fördern
	<i>Förderung des Gleichgewichts zwischen Körper, Geist und Seele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Krankenquoten • Anzahl von Vorruheständen, hervorgerufen durch Krankheit. • Kosten für Betriebssport in Relation zu ... • Kosten für betriebsärztliche Dienste und Artverwandte Services in Relation zu..... 		<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes • Berücksichtigung von Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung • Sensibilisierung der Vorgesetzten

Mitarbeiter- dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel- werte	Konkrete Maßnahmen
Personal- entwicklung	<i>Förderung des Gleichgewichts zwischen Körper, Geist und Seele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitatives Kriterium der Fairness • Betriebsklima 		<ul style="list-style-type: none"> • Vorsorge-Untersuchungen • Vorhandensein von Vertrauenspersonen • Gesundheitsschulungen • Betriebssport • Mitarbeiterbefragung • Klimaanalyse • Erhebung relevanter Daten (Kranken- quoten, Kosten, ...)
Anreizsysteme	<i>Erhöhung der Leistungsorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsproduktivität • Outputquote • Zielerreichungsgrad 		<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsgerechte Entlohnung • Erfolgsteilung • Awards • Arbeitsinhalte, die als Herausforderung betrachtet werden und Spaß machen • Handlungsspielräume • Weiterbildung als Belohnung

Mitarbeiterdimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Anreizsysteme	<i>Förderung von unternehmerischem Handeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Freiheitsgrad (z.B. im Budgetrahmen) • Kostenbewusstsein • Entscheidungsfähigkeit und –bereitschaft 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungs- und Entfaltungsspielräume • Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung
	<i>Verbesserung der Erfolgsbeteiligung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der variablen Vergütung 		<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Kriterien zur Messung von Erfolg „Was ist Erfolg“ • Identifizierung von variablen Vergütungsbestandteilen (finanziell und/ oder nicht-finanziell) • Entwicklung eines variablen Vergütungsmodells

Mitarbeiter- dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel- werte	Konkrete Maßnahmen
Anreiz-systeme	<i>Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Betriebs- zugehörigkeit • Anzahl der Bewerbungen • Qualität von Bewerbern • Unternehmenskultur, die Eigenverantwortung schätzt und fördert 		<ul style="list-style-type: none"> • Interne wie externe Informationen • Transparenz schaffen über Entwicklungsmöglichkeiten • Unterstützung durch Entwick- lungsplanung, Weiterbildung..... • Interessante Arbeitsaufgaben • Transparenz schaffen über Unternehmenspolitik. Werte, Kultur, Leitbild >Unternehmen als System sichtbar und erlebbar machen

Mitarbeiter-dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel-werte	Konkrete Maßnahmen
Führung	<p><i>Förderung des Führungsverhaltens</i></p> <p><i>Im Sinne der Ziel- und Mitarbeiter-orientierung</i></p> <p><i>(Unterstützung des Mitarbeiters in Richtung unternehmerisch denkend, innovativ, eigen-initiativ durch Führung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitarbeiter-gespräche • Beeinflussbare Fluktuations- quote • Verweildauer • Zielerreichungsgrad • Nutzung von Vorgesetzten- beurteilung 		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Vorgesetzten • Mitarbeitergespräche • Erhebung relevanter Daten (Fluktuationsquote, Verweildauer, Zielerreichungsgrad) • Vorgesetztenbeurteilung • 360° Grad Feedback • Zielvereinbarung f. Vorgesetzte
	<p><i>Erhöhung des Delegationsmaßes (der Freiräume für die Mitarbeiter)</i></p> <p><i>Vereinfachung von Regeln</i></p> <p><i>Reduzierung von Regeln / Zwängen Führung)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Freiräume • Größe der Freiräume • Dichte der Regelungen 		<ul style="list-style-type: none"> • Dialogischer Führungsstil • Übertragung von Entscheidungs- befugnissen und Verantwortung • Leistungsbeurteilung, ob Mitarbeiter mit Freiräumen zurecht kommen • Überprüfung von Regeln auf Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit

Mitarbeiter- dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel- werte	Konkrete Maßnahmen
Führung	<i>Förderung der Mitarbeiter- Zufriedenheit/ des Betriebsklimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzufriedenheit • Beeinflussbare Fluktuationsrate • Krankenstand • Arbeitsproduktivität • Wertschöpfung 		<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbefragung • Kulturanalyse • Erhebung relevanter Daten (Fluktuationsrate, Krankenstand, Arbeitsproduktivität, Wertschöpfung..) • Sensibilisierung für Mitarbeiterbelange • Umfassende, regelmäßige Informationspolitik

Dimension Arbeits-organisa-tion	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel-werte	Konkrete Maßnahmen
Ablauf-organisation	<i>Verbesserung der Transparenz von</i> <i>- Prozessen,</i> <i>- Prozessschritten</i> <i>- Prozesszusammenhängen,</i> <i>- individuellen Beiträgen zum Prozess</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf relevante I Informationen • Bekanntheitsgrad 		<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Work-flow-Abbildungen und verständliche Darstellung der Prozesse und Prozesszusammenhänge • Zugriffsmöglichkeit auf diese Informationen
	<i>Erhöhung der Vielfältigkeit am einzelnen Arbeitsplatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl unterschiedlicher Aufgaben je Arbeitsplatz 		<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von mehrdimensionalen Arbeitsplätzen durch Job Enlargement und/ oder Job Enrichment • Qualitätszirkel

Dimension Arbeitsorganisation	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Ablauforganisation	<i>Verbesserung der Zusammenarbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Kooperationen • Rüstzeiten • Durchlaufzeiten • Fehlerquoten • Interne Reklamationsquoten • Termintreue 		<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung von Gruppen- bzw. Bereichszielen • Gruppeninterne Selbstorganisation • Interdisziplinäre Qualitätszirkel • Prozessstufenübergreifende Planung und Integration der Mitarbeiter in den Planungsprozess
Aufbauorganisation	<i>Verbesserung der Transparenz von</i> <i>- Strukturen,</i> <i>- Zuständigkeiten,</i> <i>- Verantwortlichkeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf relevante Informationen • Aufbereitung der relevanten Informationen • Bekanntheitsgrad 		<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Organigrammen • Darstellung von Netzwerken • Zugriffsmöglichkeit auf diese Informationen

Dimension Arbeits- organisa-tion	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel- werte	Konkrete Maßnahmen
Aufbau- organisation	<i>Verflachung von Hierarchien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittliche Führungs- spanne • Zeitbedarf bei Entscheidungs - findung 		<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung von Entscheidungs- befugnissen und Verantwortung • Messung der Führungsspannen Und Auswertung dieser Informationen • Messung des Zeitvolumens bei der Entscheidungsfindung und Auswertung dieser Information
	<i>Förderung von selbstgesteuerten Gruppen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Größe zur Gestaltung von selbst- gesteuerten Gruppen • Produktivität • Mitarbeiterzufriedenheit 		<ul style="list-style-type: none"> • Auflösung von Einzelarbeitsplätzen zugunsten von Gruppenarbeits- plätzen • Übertragung von Entscheidungs- befugnissen und Verantwortung

Dimension Arbeits-organisa-tion	Strategische Ziele	Messgrößen	Ziel-werte	Konkrete Maßnahmen
Arbeits-bedingungen	<i>Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Krankenquoten • Unfallquoten • Unfallvorsorge / Anzahl von Beinaheunfällen • Unfallentwicklung (Vergleich Zum Vorjahr) 		<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung relevanter Daten (Kranken-Quoten, Unfallquoten, Beinaheunfälle, Unfallentwicklung...) • Ursachenforschung • Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze • Berücksichtigung von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Umweltschutz
	<i>Steigerung der Flexibilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Telearbeitsplätzen • Teilzeitquote • Vorhandensein flexibler Arbeitszeitmodelle • Anzahl und Größe virtueller Teams 		<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von Telearbeit • Einführung und Ausbau von flexiblen Arbeitszeitmodellen • Vereinbarung von Rahmenregelungen • Förderung von virtuellen Teams

Kundendimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
	<i>Erhöhung des Marktanteils</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil 		<ul style="list-style-type: none"> • Kunden- und Marktanalysen • Neukundengewinnung • Verstärkung der Geschäftsbasis mit bestehenden Kunden • Erhöhung der Betreuungsintensität
	<i>Erhöhung von Kundenzufriedenheit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Reklamationsquote • Anzahl von Kundenabgängen 		<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragung • Datenanalyse • Verbesserung der Geschäftsprozesse • Einführung von TQM • Personal- bzw. Betreuerkontinuität • Erhöhung der Betreuungsintensität

Kunden-dimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
	<i>Gewinnung von Neukunden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von Neukunden • Neukundenquote 		<ul style="list-style-type: none"> • Aufdecken von neuen Geschäftsfeldern • Akquisition
	<i>Förderung von Image und Marke</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Markenwert • Bekanntheitsgrad • Ranking in Imagestudien • Benchmark 		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Studien und Untersuchungen • Markenpolitik • Kommunikationspolitik • Public Relations • Öffentliches Engagement / Sponsoring • Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber • Benchmarking

Kundendimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
	<i>Verbesserung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Produktinnovationen • Zahl der Patente • Zeitraum der Produktentwicklungen • Reaktionsgeschwindigkeit in Bezug auf Kundenwünsche 		<ul style="list-style-type: none"> • Management des erfolgskritischen Wissens • Verbesserung der Geschäftsprozesse • Förderung von unique selling proposition
	<i>Förderung von Kunden- / Lieferanten- Partnerschaften</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Partnerschaften mit Kunden • Anzahl der Partnerschaften mit Lieferanten • Anteil der (Zwischen-) Produkte, die gemeinsam entwickelt werden • Gemeinsame Produktwertschöpfungen 		<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen z.B. zur gemeinsamen Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen • Joint Ventures • Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch

Finanzdimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
	<i>Erfüllung der Renditeerwartungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital-Rentabilität • Gesamtkapitalrentabilität • Umsatzrentabilität 		<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung
	<i>Steigerung des Profits</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn • Cashflow 		<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzsteigerungen • Kosteneinsparung durch ...
	<i>Steigerung des Umsatzes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Umsatzwachstum 		<ul style="list-style-type: none"> • Kunden- und Marktanalysen • Verstärkung der Geschäftsbasis mit Bestehenden Kunden • Erhöhung der Betreuungsintensität • Personal- bzw. Betreuerkontinuität • Aufdecken von neuen Geschäftsfeldern • Neukundengewinnung

Finanzdimension	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
	<p><i>Nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswert • Börsenwert • Markenwert • Marktkapitalisierung • Anteil der Umsatzsteigerung in Relation zur Gewinnsteigerung 		<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung des Stakeholder Value Ansatzes • Investor Relations • Public Relations • Employee Relations • Client Relations

Abbildung 13: Die Balanced Scorecard von Employability

Eine Institution aus dem Gesundheitswesen hat auf der Grundlage des „Master-Tableaus“ eine Balanced Scorecard für Employability entwickelt. Dabei ist zu beachten, dass die Zielwerte jeweils für jedes Unternehmen individuell zu bestimmen sind. Abbildung 14 zeigt die Balanced Scorecard der Institution aus dem Gesundheitswesen.

	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Finanzdimension	<i>Senkung der Kosten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenquoten 		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung des Personals in Richtung Kostenbewusstsein • Aktivierung und Nutzung von Verbesserungsideen
Kunden-dimension	<i>Erhöhung von Patientenzufriedenheit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Patientenzufriedenheit • Zeitraum des Gesundheitsprozesses 		<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragung • Verbesserung der Patientenbetreuung
Dimensi-on Arbeits-organisa-tion	<i>Verbesserung der Zusammenarbeit</i> <i>Verbesserung der Transparenz von Prozessen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl von stationsübergreifenden Kooperationen • Zugriff auf relevante Infos 		<ul style="list-style-type: none"> • Stationsübergreifende Qualitätszirkel • Erstellung von Workflow-Abbildungen und Zugriffsmöglichkeiten auf Infos
Mitar-beiter-dimensi-on	<i>Förderung der Schlüsselkompetenzen</i> <i>Flexibilität des Personaleinsatzes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mitarbeiter, die Eigenverantwortung wahrnehmen • Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen 		<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Herausfordernde Arbeitsinhalte • Funktionsübergreifendes Vertretungssystem

Abbildung 14: Praxisbeispiel einer Balanced Scorecard

➤ **Qualitativ-orientierte Ansätze**

Zu den qualitativ-orientierten Ansätzen gehören

- der Arbeitsmarktfitness-Test der „Initiative für Beschäftigung!“⁶⁰ (Kompetenz-Test „In eigener Sache“)⁶¹ sowie
- der Kompetenzspiegel der „Job-Allianz“⁶².

Beide Ansätze dienen nicht nur zur Analyse des Kompetenzstandes, sondern geben auch Hinweise zur (Weiter-)Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit. Die Beurteilung erfolgt anhand von Leitthesen, die bestimmten Schlüsselqualifikationen zugeordnet sind. Mit Hilfe eines Scoring-Verfahrens soll dann der Ausprägungsgrad festgestellt werden. Dabei wird eingeschätzt, wie und in welchem Umfang die jeweilige Schlüsselkompetenz ausgebildet ist.

Der Kompetenz-Text „in eigener Sache“ fokussiert auf überfachliche Kernkompetenzen. Diese sind

- Initiative,
- Eigenverantwortung,
- Unternehmerischen denken und Handeln,
- Fleiß / Selbstdisziplin,
- Lernbereitschaft,
- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Empathie,
- Belastbarkeit,
- Konfliktfähigkeit / Frustrationstoleranz,
- Offenheit,
- Reflexionsfähigkeit.

60 Die „Initiative für Beschäftigung!“ wurde im Jahr 1998 von Prof. Dr. Jürgen Strube, Vorsitzender des Vorstands der BASF AG, Reinhard Mohn, Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung und Hubertus Schmoldt, Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie gegründet. In enger Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Kammern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Verwaltungen, Kommunen und weiteren Akteuren wurden bis Herbst 2001 in 19 Regionen Deutschlands Netzwerke gegründet. In den Schwerpunktbereichen *Integration von Jugendlichen in das Berufsleben, Förderung von Unternehmensgründungen, Integration von Benachteiligten sowie Arbeitsplätze entwickeln und Beschäftigungsfähigkeit Fördern* werden zielgerichtet innovative Beschäftigungsprojekte entwickelt. Vgl. auch www.initiative-fuer-beschaeftigung.de.

61 siehe www.in-eigener-sache.de.

62 Als regionales Netzwerk der ‚Initiative für Beschäftigung!‘ entstand im Jahr 2001 im Rhein-Main-Gebiet die ‚Job-Allianz‘, ein Kooperationsprojekt der Unternehmen Degussa AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Lufthansa AG und Fraport AG. Hier wird Mitarbeitern eine Standortbestimmung in Bezug auf ihre Beschäftigungsfähigkeit, verbunden mit Unterstützung bei der individuellen Entwicklungsplanung ebenso angeboten wie das ‚Networking‘ der Partnerunternehmen untereinander, das den ‚Blick über den Tellerrand‘ ermöglicht.

Die Ausprägung der Kernkompetenzen wird im Test über Verhaltensberichte erhoben (Selbsteinschätzung, Kein IQ- oder Leistungstest). Die Auswertung erfolgt normorientiert. Jeder Teilnehmer erhält eine detaillierte, allgemeinverständliche Auswertung mit allen persönlichen Ergebnissen. Die persönlichen Ergebnisse werden im Vergleich zu einer geeigneten Referenzgruppe dargestellt. Dadurch kann der Teilnehmer seine Ergebnisse realistisch einordnen. Ein Fazit mit Stärken und Schwächen sowie Tipps zum weiteren Vorgehen hilft bei der Planung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Der Kompetenz-Test wurde nach psychologisch-methodischen Standards konstruiert. Seine Konfiguration wird im Rahmen verschiedener Studien überprüft und qualitätsgesichert (Reliabilitäten und Validitäten, Qualitätsstandards in Anlehnung an DIN 33430).

Der Kompetenzspiegel als weiterer Test, der im Auftrag der Job-Allianz entwickelt worden ist, fokussiert ebenfalls auf überfachliche Kompetenzen. Dies sind:

- Richtungen bestimmen (dazu gehören Durchsetzungsvermögen, Überzeugungsfähigkeit, Entscheidungskompetenz, Souveränität und Begeisterungsvermögen),
- Interaktionen gestalten (dazu gehören Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kontaktstärke, Kooperationsvermögen, Kritikfähigkeit und Kundenorientierung)
- Selbstmanagement: Sich selbst organisieren (dazu gehören Durchhaltevermögen, Planungsvermögen, Sorgfalt, Belastbarkeit und Frustrationstoleranz),
- Einsatz: Sich im Beruf engagieren (dazu gehören Eigeninitiative, Erfolgsorientierung, Veränderungsbereitschaft und Verantwortungsbereitschaft),
- Mitarbeiterführung (nur bei Führungskräften) (dazu gehören Teamorientierung, Transparenz, Delegation und Rückmeldung)

im Fokus. Der Kompetenzspiegel lässt sich als Selbstbewertung und als Fremdbewertung durchführen.

Der Kompetenz-Test „in eigener Sache“ und der Kompetenzspiegel haben gemeinsam, dass der Stand des Fachwissens und der fachlichen Kompetenz nicht evaluiert wird. Dies ist darauf zurückzuführen, dass

- es bereits Fachtests gibt, auf die zurückgegriffen werden kann,
- der Handlungsbedarf eher im Bereich der Evaluierung von Sozial- und Methodenkompetenzen gesehen wird,
- sich die Art und Weise der Bewertung von sozialen und methodischen Qualifikationen von der Beurteilung von Fachwissen und –kompetenz unterscheidet.

Zur vollständigen Evaluierung von Beschäftigungsfähigkeit ist es jedoch notwendig, den Kompetenz-Test „in eigener Sache“ und den Kompetenzspiegel mit Instrumenten zur Beurteilung des fachlichen Qualifikationsstandes zu kombinieren.

6. Fazit

Erhalt und Förderung von Employability stellt eine Aufgabe dar, der sich Arbeitgeber, Staat und Individuum gleichermaßen annehmen müssen. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Entwicklungen in Wirtschaft, Politik, Recht und Gesellschaft ein weiteres Aufschieben dieser Aufgabe nicht zulassen. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auf Unternehmensseite und die Sicherstellung einer befriedigenden und existenzsichernden Beschäftigung auf Seiten des Individuums sind untrennbar mit dem Thema Employability verbunden.

Employability umfasst ein Bündel von Kompetenzen. Neben fachlicher Qualifikation lassen sich folgende Schlüsselqualifikationen identifiziert:

Initiative, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit.

Dabei kommt es nicht darauf an, dass ein Beschäftigter sofort die optimale Ausprägung entwickelt. Vielmehr ist die Philosophie „Der Weg ist das Ziel“ und die Einstellung „sich auf den Weg zu machen“ und sich mit dem Thema lebenslange Beschäftigungsfähigkeit auseinander zusetzen.

Für den Einzelnen bedeutet die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit einen unablässigen Prozess, der ihm neue Perspektiven nicht nur bei einem Arbeitgeber und in einem Berufsfeld, sondern auf dem gesamten Arbeitsmarkt eröffnet. Zur Ausprägung eines Verständnisses für die Notwendigkeit von individueller Beschäftigungsfähigkeit erscheint es unerlässlich, bereits in frühen Sozialisationsstationen und hier insbesondere in der schulischen Bildung gezielt auf die Entwicklung der relevanten Schlüsselkompetenzen hin zu arbeiten.

Mit Employability werden zum einen Nutzenaspekte generiert. Zum anderen sind mit Employability Ängste und Befürchtungen verbunden. Die Nutzenbetrachtung lässt erkennen, dass nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Arbeitgeber von einer gelebten Employability-Kultur profitieren. Für das Unternehmen bedeutet die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter eine Investition in ihre organisationale Wissensbasis, die in Zeiten eines zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdrucks eine immer höhere Bedeutung erlangt. Darüber hinaus ermöglicht sie ihnen einen Vorteil bei der Rekrutierung von High Potentials sowie einen flexibleren Mitarbeiterereinsatz, der nicht zuletzt in Krisenzeiten von Bedeutung ist. Downsizing-Prozesse können in der Folge derart gestaltet werden, dass auch die Moral der zurückbleibenden Beschäftigten gefestigt bleibt und das Unternehmensimage nicht in Mitleidenschaft gezogen wird. Für den Einzelnen bedeutet die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit einen unablässigen Prozess, der ihm neue Perspektiven nicht nur bei einem Arbeitgeber und in einem Berufsfeld, sondern auf dem gesamten Arbeitsmarkt eröffnet.

Im Hinblick auf Ängste und Befürchtungen lässt sich feststellen, dass Arbeitgeber kritisch das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachten. Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass

der Aufwand und die Gefahr einer „Qualifizierung nach außen“ vergleichsweise gering, der langfristige Zugewinn an Know-how und Flexibilität dafür aber umso höher ist. Auf Mitarbeiterseite sind Ängste sichtbar, die vor allem auf eine mögliche Überforderung zurückzuführen sind. Zwar ist mehr und mehr Arbeitnehmern bewusst, dass eine „gute“ berufliche Erstausbildung und eine gezielte Berufs- und Arbeitsplatzwahl keine Sicherheit mehr garantieren, dennoch fällt es immer noch schwer, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen als alleine sicherheitsgebend zu betrachten. Darüber hinaus haben nicht wenige Mitarbeiter die Befürchtung, dem kontinuierlichen Lernprozess nicht gewachsen zu sein. Hier bedarf es der Unterstützung und sozialen Verantwortung der Unternehmen und vor allem der Sozialpartner.

Die Forderung und Förderung von Employability im Unternehmenskontext erfordert einen ganzheitlich-integrativen Ansatz. Dieser ganzheitlich-integrative Ansatz ist unerlässlich, um alle für den Unternehmenszweck und -erfolg relevanten Handlungsfelder in die employability-orientierte Umsetzung zu integrieren. Dabei spielt das individuelle Können und Wollen eine ebenso große Rolle wie das von der Unternehmensseite geprägte Dürfen und Sollen. Zum anderen ist eine systemische Denkweise zu bevorzugen, die zunächst auf normativer Ebene das Gedankengut der Employability zu einer unternehmensweiten Vision werden lässt. Nach einer Konkretisierung dieser Vision auf strategischer Ebene in den Managementsystemen wird der so entstandene Handlungsrahmen in praxisorientierten Instrumenten und Verhaltensweisen operationalisiert.

Unterzieht man die Handlungsfelder im Unternehmen einer näheren Betrachtung, so erscheint es unerlässlich, Beschäftigungsfähigkeit insbesondere in den Bereichen

- der Unternehmenskultur,
- der Führung und Organisation,
- der Karriere- und Personalentwicklungssystemen,
- der Vergütungsmodelle,
- der Gesundheitsförderung aber auch
- des Controllings

zu einem festen Bestandteil des strategischen Vorgehens zu machen. Die Förderung der Employability lässt sich nur in einem Umfeld realisieren, in dem Werte, die von der ‚Vollkasko-Mentalität‘ abrücken und die Bereitschaft zum ‚Unternehmer in eigener Sache‘ forcieren, verankert sind. Führung bedeutet hier nicht ständige Kontrolle, sondern einen gleichberechtigten Umgang. Organisationsstrukturen sind nicht durch starre Hierarchien gekennzeichnet. Stattdessen spielen Transparenz und Flexibilität eine Rolle. Karrierewege werden nicht länger linear und rein vertikal verlaufen, sondern immer stärker auch horizontal. Der Mitarbeiter ist im Bereich der Personalentwicklung nicht länger passiver Konsument, er ist Mitgestalter einer differenzierten und vorausschauenden Förderung der eigenen Kompetenzen. Im Rahmen von Employability rücken Vergütungsmodelle mehr und mehr vom Normalarbeitsverhältnis ab und werten nicht-standardisierte Arbeitsverhältnisse auf. Beweglichkeit und eine höhere Leistungsgerechtigkeit werden zu wichtigen Kennzeichen. Die Förderung von Employability hat darüber hinaus ein Bezug zur präventiven Gesundheitsförderung. Dabei stehen neben dem körperlichen Wohlbefinden der Umgang mit mentalen Belastungen und der Abbau von negativen Stress-Situationen im Blickpunkt. Damit Employability Management

keinen Selbstzweck darstellt, bedarf es der Evaluierung der Aktivitäten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Es gibt mehrere Evaluierungsansätze, die sich nach quantitativer oder qualitativer Orientierung unterscheiden.

Abschließend lässt sich sagen, dass im Zentrum der Bestrebungen zu Erhalt und Steigerung von Employability eine zielgerichtete und ganzheitliche Konzeption stehen muss, die Ängsten und Hindernissen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ebenso Rechnung trägt wie tradierten Strukturen und Systemen, die ihre Umsetzung hemmen. Denn Employability darf nicht länger ein Schlagwort bleiben, dem keine konkreten Taten folgen. Insbesondere Großunternehmen haben sich in den letzten Jahren verstärkt mit dieser Thematik auseinandergesetzt und betonen, dass sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter als essentielles Entwicklungsziel und unerlässlichen Baustein für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens ansehen. Leider zeigt sich vielfach, dass die Rhetorik in diesen Fällen noch häufig die Praxis überwiegt. Die konkreten Maßnahmen, die viele Unternehmen ergreifen, sind teils unzureichend, teils laufen sie aber auch unkoordiniert ab, so dass sie die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen nicht wirklich fördern oder erhalten können. Zudem liegt der Fokus häufig zu stark auf den hoch qualifizierten Mitarbeitern, bei denen am schnellsten ein profitables und nach außen sichtbares Ergebnis erzielt werden kann. Im Sinne auch der gesellschaftlichen Verpflichtung muss es jedoch auch Ziel sein, nicht nur die High Potentials sondern ebenso diejenigen Beschäftigten zur Entwicklung ihrer Employability zu motivieren, die aufgrund einer geringeren Qualifizierung durch das Raster des Arbeitsmarktes zu fallen drohen. Wie auch in vielen anderen Bereichen wird der primäre Erfolgsfaktor die Zeit sein. Neue Denk- und Handlungsweisen werden sich bewähren und beweisen müssen, bevor sie endgültig ihre Daseinsberechtigung erhalten können.

Literatur

- Antoni, C. ,Wissensmanagement und Flexibilisierung, in: Antoni, C.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 10 – 14.
- Argyris, C., Wissen in Aktion, Stuttgart 1997.
- Argyris, C. / Schön, D. A., Die lernende Organisation, Stuttgart 1999.
- Armutat, S. et al, Wissensmanagement erfolgreich einführen, Düsseldorf 2002.
- Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J., Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hrsg.), Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47 – 69.
- Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Gütersloh 2003.
- Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J., Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Stuttgart 2000.
- Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management, 4. rev. Und erw. Auflage, Frankfurt 1996.
- Bosch, G. et al., Zur Zukunft der Erwerbsarbeit, Gelsenkirchen 2001.
- Bürgel, H. D. / Zeller, A., Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, in: Bürgel, H. D. (Hrsg.), Wissensmanagement, Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin 1998, S. 53 – 65.
- Englert, Employability als Überlebensdroge, 2002 in:
http://www.change-x.de/d_aoo574_print.html, 07.10.03, 09:20 Uhr
- Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P. , Lebenswelt 2030, Köln 2003.
- Fischer, H. , Von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungsfähigkeit – das Employability-Konzept der Deutschen Bank AG, in: Uepping, H. (Hrsg.) / Lombriser R., Employability statt Jobsicherheit, Neuwied / Kriftel 2001, S. 158 - 169.
- Friedli, V. , Die betriebliche Karriereplanung, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 27, Bern / Stuttgart / Wien 2002.
- Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienhold, H., Lexikon der Soziologie, 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Oppladen 1988.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung , Mit Familie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt 1998.

Häusel, H.-G. , Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, 3. Auflage, Planegg / München 2003.

Hermanns, H./Tkocz, C./Winkler, H. , Berufsverlauf von Ingenieuren - biografieanalytische Auswertung narrativer Interviews, Frankfurt 1984.

Kriegesmann, B., Lebenslanges Lernen im Bereich von Sicherheit und Gesundheitsschutz: Entwicklung eines Kompetenzmodells als Basis für die Förderung eigenkompetenten Verhaltens, Bochum 2005 (www.bmwa.de/fors/fb05/fb1038.pdf)

Opaschowski, H., Deutschland 2010, Hamburg 1997.

Pfiffner, M. / Stadelmann P., Wissen wirksam machen, wie Kopfarbeiter produktiv werden, 2., unveränderte Auflage, Bern 1999.

Picot, A. / Scheuble, S. ,Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.), Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K., Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.

Prognos AG , Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin 2005.

Rump, J. / Lau-Villinger D. , Management Tool Wissensmanagement, Köln 2001.

Rump, J. / Eilers, S., Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zu Employability, Arbeitspapier, Ludwigshafen 2005.

Rump, J. / Eilers, S. , Employability Management – Schlussbericht, Ludwigshafen 2005.

Rump, J. / Schmidt, S., Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.

Sattelberger, T., Human Resources Management in der flachen Organisation: Zwischen blinder Anpassung und proaktivem Management of Change, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven, Wiesbaden 1996, S. 80 - 113.

Sattelberger, T., Der „Neue Moralische Kontrakt“: Nadelöhr für das strategische Management der Humanressourcen in Netzwerkorganisationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 1999, S. 59 – 95.

Sattelberger, T., Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64 – 66.

Scholz, C., Darwiportunismus, Das neue Szenario im Berufsleben, in: www.orga.uni-sb.de/bibliothek/artikel/darwiportunismus.htm, 19.08.2002

Scholz, C., Spieler ohne Stammplatzgarantie, Weinheim 2003.

Selbst GmbH, Selbstverständnis des Netzwerkes und Grundlagen der thematischen Arbeit, Frankfurt 2004.

Senge, P. M., Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Zweite Auflage, Stuttgart 1997.

Tamkin, P. / Hillage, J., Employability and Employers, the missing piece of the jigsaw, Brighton 1999.

Wagner, A. / Gensior, S., Zukunft der Arbeit, Gelsenkirchen 2002.

Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U., „Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis (Soziale Sicherheit; Bd. 4), Bern; Berlin; Bruxelles; Frankfurt am Main; New York; Oxford; Wien 2001

Wunderer, R. / Dick, P., Personalmanagement -Quo Vadis?, 3. Auflage, Neuwied 2002.

www.in-eigener-Sache.de

www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

www.selbst-gmbh.de