

Prof. Dr. Jutta Rump  
Silke Eilers  
Institut für Beschäftigung und Employability

Ernst-Boehe-Straße 4  
D-67059 Ludwigshafen

Telefon: 0621/52 03-238  
Telefax: 0621/52 03-200  
[rump@fh-ludwigshafen.de](mailto:rump@fh-ludwigshafen.de)

Ludwigshafen, im Mai 2005

# **EMPLOYABILITY MANAGEMENT**

*Ein ganzheitlich-integratives Management-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten*

Abschlussbericht des Forschungsprojektes und der empirischen Untersuchung

# GLIEDERUNG

## I. ALLGEMEINES

- 1 Grundlagen
- 2 Administrative Daten
- 3 Aufgabenstellung
- 4 Hintergründe
- 5 Stand der Wissenschaft

## II. ERKENNTNISGEWINN DES PROJEKTES

- 1 Grundlagen
  - 1.1 Begriffliche Grundlagen
  - 1.2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen
    - 1.2.1 Die Leiter der Schlussfolgerungen und die damit verbundenen Lernmodelle
    - 1.2.2 Das limbische System
- 2 Die explorative Studie
  - 2.1 Voruntersuchung
    - 2.1.1 Die Vorgehensweise
    - 2.1.2 Ergebnisse
  - 2.2 Hauptuntersuchung
    - 2.2.1 Forschungsrahmen
    - 2.2.2 Das methodische Vorgehen
      - 2.2.2.1 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie
      - 2.2.2.2 Untersuchungsverfahren: Problemzentrierte Einzelinterviews
      - 2.2.2.3 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten
      - 2.2.2.4 Datensammlung und –aufbereitung
      - 2.2.2.5 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse
    - 2.2.3 Ergebnisse der Hauptuntersuchung
      - 2.2.3.1 Die Anforderungen an Employability
      - 2.2.3.2 Chancen und Nutzen eines Employability Management

2.2.3.3 Ängste und Befürchtungen im Zusammenhang mit Employability

2.2.3.4 Das Konzept des Employability Management

### **III. FAZIT**

### **LITERATURVERZEICHNIS**

### **ANHANG**

# I. ALLGEMEINES

## 1. Administrative Daten

### **Auftraggeber:**

BMBF: Programm zur Förderung der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen (aFuE)

### **Auftragnehmer:**

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen

**Projektleitung:** Prof. Dr. Jutta Rump

### **Kennzeichen:**

1703903

### **Auftragsbezeichnung:**

Employability Management - ein ganzheitlich-integrativer Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen“

### **Laufzeit des Auftrags:**

01.10.2003 – 31.03.2005

## 2. Aufgabenstellung

Im Rahmen des Forschungsvorhabens werden folgende Ziele angestrebt:

- Die Entwicklung eines ganzheitlichen, integrativen Management-Konzeptes für Employability.
- Die Entwicklung von Methoden und Instrumenten zur Förderung von Employability.
- Die Übertragung und gegebenenfalls die Anpassung des Management-Ansatzes und der Methoden/Instrumente auf die Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und Spezifika von/in kleinen und mittelständischen Unternehmen.
- Die Erstellung von praxisrelevanten Gestaltungs- und Implementierungsempfehlungen zum Employability-Ansatz insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.
- Und nicht zuletzt der Erkenntnisgewinn, inwieweit sich Unternehmen bereits mit dem Thema Employability beschäftigen und tragfähige Konzepte entwickelt haben.

## 3. Hintergründe

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Entwicklungen, wie

- die Bedeutungszunahme des Faktors Kompetenz und qualifizierte Human Resources,
- die explosionsartige Vermehrung von Wissen und die Verringerung der Halbwertszeit von Wissen,
- die Implementierung wissensintensiver Technologien,
- die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung,
- die Tertiarisierung der sektoralen Entwicklung,
- die Schrumpfung und Vergreisung der Gesellschaft sowie
- der gesellschaftliche Wertewandel

tragen dazu bei, dass Unternehmen und deren Mitarbeiter<sup>1</sup> zum einen mit einer stark ansteigenden Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit sowie zum anderen mit einer zunehmenden Komplexität konfrontiert werden.

Auf der Suche nach neuen Wegen stellt sich heraus, 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 problematisch. Nicht zuletzt die fast ausgeschöpften Potenziale, die nur noch mit hohem Aufwand zu realisieren sind, setzen enge Spielräume.

Hohe Komplexität und Vielfalt verknüpft mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit werden es mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens machen, über Arbeitnehmer zu verfügen, die den wandelnden Bedingungen auf den Märkten gewachsen sind. Für die Arbeitnehmer selbst implizieren die Zukunftsszenarien zweierlei. Zum einen einen qualifikatorischen Strukturwandel auf dem (internen wie externen) Arbeitsmarkt, der mit einer rapiden Abnahme von Arbeitsplätzen und Berufsfeldern für niedrig qualifizierte Tätigkeiten einhergeht. Somit klafft die Schere der Beschäftigungschancen zwischen unteren und oberen Qualifikationsebenen immer weiter auseinander. Mit verheerenden Folgen für diejenigen, die ein gewisses Bildungs- und Qualifikationsniveau nicht erreichen. Qualifikation geht in diesem Kontext weit über fachliche und technische Fertigkeiten hinaus, sondern wird künftig immer stärker personale, soziale und methodische Kompetenzen umfassen, um Wissen zu erschließen und anzuwenden. Zum anderen sehen sich Arbeitnehmer zunehmend mit einer Arbeitswelt konfrontiert, in der sich Sicherheit nicht länger auf einen bestimmten Beruf, einen bestimmten Arbeitsplatz oder Arbeitgeber bezieht, sondern vielmehr auf den eigenen Fertigkeiten und Kompetenzen beruht. Somit sind sie einem kontinuierlichen Prozess ausgesetzt, der sie zwingt, sich immer wieder mit ihrem Qualifikationsstand auseinander zu setzen, diesen an den aktuellen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes zu spiegeln und

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet.

gegebenenfalls anzugleichen.<sup>2</sup> Dies wird häufig mit den Begriffen Employability und Beschäftigungsfähigkeit in Verbindung gebracht.

Obgleich dieser Forschungsauftrag 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<sup>3</sup> 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‘<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup>

Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese Ausgangssituation.

---

<sup>2</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 115.

<sup>3</sup> Siehe Kapitel „Die Bedeutung von Schulen“.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Vgl.: Uni Tuebingen (2001), S. 8.

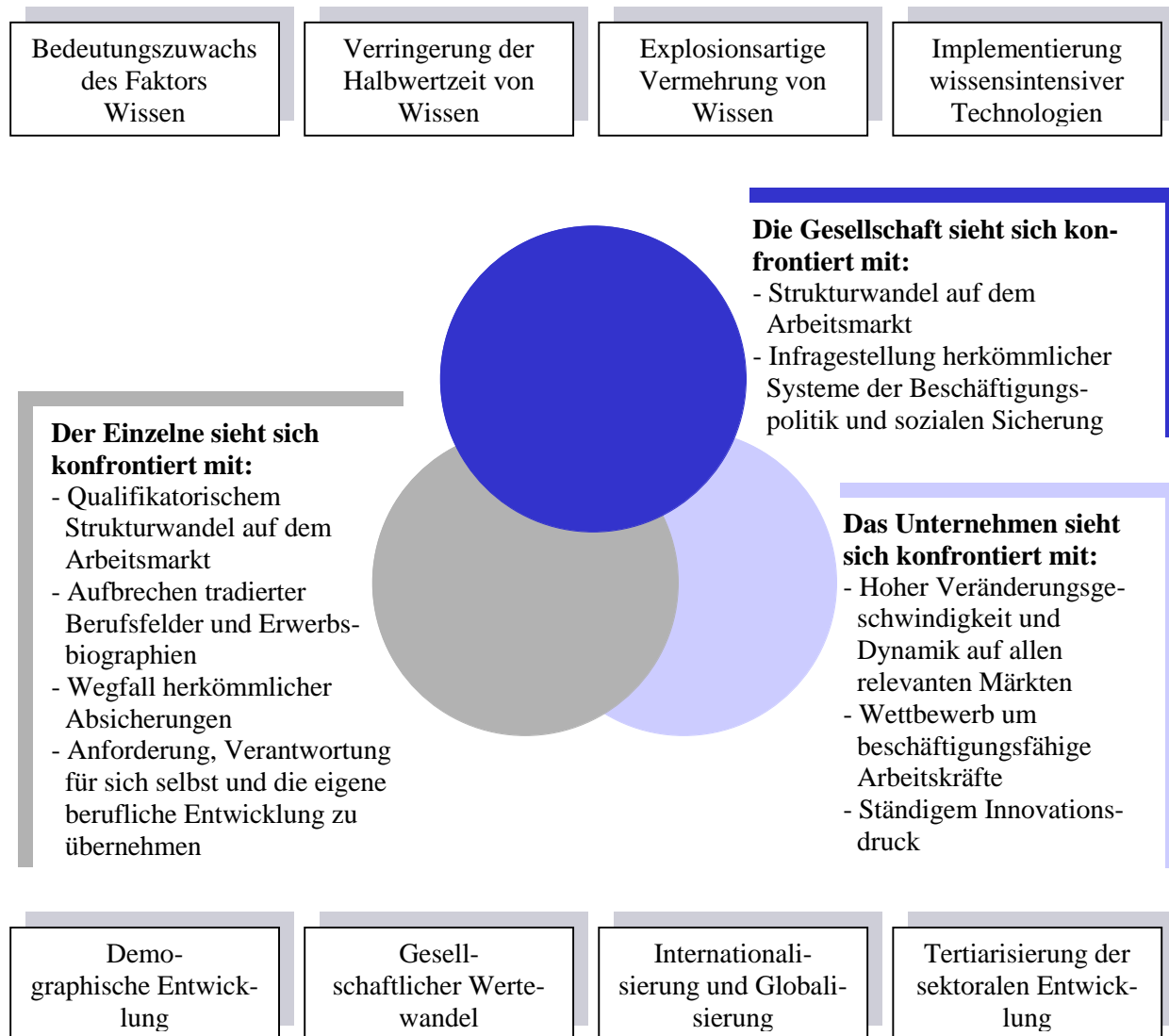


Abb. 1: Ausgangssituation für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Staat auf sich verändernden Märkten (in Anlehnung an: Uni Tübingen (2001), S. 1).

## 4. Stand der Wissenschaft

Über das Themenfeld „Employability“ existieren nur einige Beiträge. Die Liste der bisherigen Veröffentlichungen gibt einen Überblick.



---

## Monographien und Sammelwerke

Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J.(2000):

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

Lombriser, R.; Uepping, H. (2001):

Employability statt Jobsicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern  
Neuwied/Kriftel: Luchterhand 2001

Tamkin, P; Hillage, J. (1999) :

Employability and Employers : the missing piece of the jigsaw;  
Brighton, 1999

Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U.(2001):

Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis  
(Soziale Sicherheit; Bd. 4),  
Bern; Berlin; Bruxelles; Frankfurt am Main; New York; Oxford; Wien, 2001

Sattelberger, T. (Hrsg.) (1996): Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven, Wiesbaden 1996.

Sattelberger, T. (Hrsg.) (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 1999.

Speck, P. (Hrsg.) (2004):

Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden 2004.

### **Zeitschriftenaufsätze**

Habermann, W.; Lohaus, D. (2003)

*Employability statt Outplacement*, in:

PERSONAL

55. Jahrgang, Juli 2003, S. 56 – 59

Steffens-Duch, S.; Fischer, H. (2000)

*Employability: Beschäftigungsfähigkeit sichern*, in:

PERSONAL

52. Jahrgang, Heft 9, 2000, S. 550 – 554

Stalitz, U.; Tscheulin, J. (2002)

*Employability und Flexibilität gemeinsam erreichen*, in:

Personalwirtschaft

29. Jahrgang, Heft 2, 2002, S. 26-31

Witek, R. (1998)

*Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit*, in:

Personalwirtschaft

25. Jahrgang, Sonderheft 6, 1998, S. 49

Straub, R. (2001)

*Employability birgt neuen Sprengstoff*, in:

Personalwirtschaft

28. Jahrgang, Heft 6, 2001, S. 3

Honegger, J. (2001)

*Employability statt Jobsicherheit*, in:

Personalwirtschaft

---

28. Jahrgang, Heft 6, 2001, S. 50-54

---

Viele Beiträge zeichnen sich jedoch vor allem dadurch aus, dass sich nur Teilbereiche und Teilfacetten von Employability tangieren. Ein Rahmenkonzept gibt es bisher nicht und eine fundierte, wissenschaftlich aufbereitete Datenlage ist kaum vorhanden. Es entsteht der Eindruck, dass sich immer noch nur einige wenige mit dem Themenfeld beschäftigen, obwohl immer wieder betont wird, wie wichtig das Thema Employability für Unternehmen, Arbeitnehmer und die Arbeitswelt ist und in Zukunft sein wird. Es ist zudem zu beobachten, dass die vorhandenen Beiträge vor allem ihren Blick auf Großunternehmen richten. Die Perspektive der KMU wird vernachlässigt.

Im Rahmen der Literaturrecherche ist somit festzustellen, dass das Themenfeld Employability nur durch eine begrenzte theoretische und empirische Erschlossenheit gekennzeichnet ist und dass die KMU-Perspektive außer Acht gelassen wird.

Aufgrund der nur begrenzten Erschlossenheit der Forschungsfragestellung ist ein sekundär-analytisches Vorgehen mit Rückgriff auf bereits vorhandenes Datenmaterial allein daher kaum möglich. Ein primäranalytisches Vorgehen wird notwendig, das jedoch nicht auf einem bereits festgefügteten theoretischen Fundament aufbauen kann, sondern gegenüber Anregungen für die Entwicklung und Gestaltung eines solchen theoretischen Konstrukts offen und flexibel sein muss. Die Prinzipien der Offenheit und Flexibilität, die für die Untersuchungsthematik, die Untersuchungspersonen, die Untersuchungssituation und die anzuwendenden Untersuchungsmethoden gelten, betonen die Exploration und lassen eine Ex-ante-Hypothesenbildung nicht zu. Zuvor aufgestellte Hypothesen werden nicht im Rahmen des Untersuchungsvorgehens auf ihre Gültigkeit hin überprüft. Stattdessen müssen Forschungshypothesen erst auf der Grundlage von erhobenen Daten unter Einsatz von Plausibilitätsüberlegungen und Analogieschlüssen subjektiv-interpretativ entwickelt werden. Bisher unbekannte Faktoren und Prozesse können aufgedeckt werden. Es kommt somit ein hypothesengenerierendes Verfahren zur Anwendung, bei dem die Forschungsfragestellung und nicht die Methodenfragen im Vordergrund stehen. Der Hypothesengenerierungsprozess ist erst mit dem Ende der Untersuchung vorläufig abgeschlossen.

Als Untersuchungsmethodik wird die qualitative, explorative Studie gewählt. Die Wahl beruht auf mehreren Faktoren. Zum einen ermöglicht die explorative Studie aufgrund der offe-

nen Verfahrenstechnik einen umfassenden Einblick, der angesichts des geringen Strukturierungsgrades des Forschungsproblems eine Notwendigkeit darstellt. Zum zweiten erreicht die Vorgehensweise der Erfahrungsorientierung und des möglichen Perspektivenwechsels eine Vertrautheit mit dem Forschungsgebiet. Zum dritten unterstützt und erleichtert die explizite Unterscheidung zwischen deskriptiver, erklärender und praktischer Funktion den Umgang mit der Komplexität der Forschungsfragestellung.

Die qualitative, explorative Studie bildet den Rahmen für das methodische Vorgehen. Dem methodischen Vorgehen legen Entscheidungen über das Untersuchungsverfahren, die Untersuchungs- und Erhebungseinheiten, die Datensammlung und –dokumentation, das Auswertungsverfahren sowie das Evaluationsverfahren zugrunde.

Details zu den einzelnen Schritten der Untersuchung finden sich in Kapitel 2 „Explorative Studie“.

## II. ERKENNTNISGEWINN DES PROJEKTES

### 1. Grundlagen

#### 1.1 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 ‚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.“<sup>6</sup>

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 Jahren wurde diese Fokussierung aufgegeben und die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen als bedeutendes Ziel definiert.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 9.

<sup>7</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001), S. 23 ff.

Heute werden mit Beschäftigungsfähigkeit in erster Linie zwei große Themenbereiche abgedeckt: Zum einen die Auswahlprozesse für Arbeitssuchende am Arbeitsmarkt, zum anderen die unternehmensinternen Prozesse zu 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.“<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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 herange-

---

<sup>8</sup> Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001), S. 82.

<sup>9</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001), S. 82.

<sup>10</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001), S. 112.

führt 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.

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.<sup>11</sup> 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.

## **1.2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen**

Im Mittelpunkt aller Bemühungen um den Erhalt und die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit muss der Mensch stehen. Sorgfältig geplante und ganzheitlich durchdachte Unternehmenskonzepte zu Employability sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie den Einzelnen nicht erreichen, wenn ihm die Einsicht in ihre Notwendigkeit fehlt.

Bevor konkrete Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen erarbeitet werden, ist es daher unerlässlich, den Blick zunächst auf die Beschäftigten zu richten, ein Verständnis dafür zu entwickeln, von welchen Überzeugungen sie geleitet werden, nach welchen Prinzipien sie agieren. Nur wenn man die unbewussten Mechanismen versteht, die Denk- und Handlungsweisen eines jeden Menschen prägen, wird es möglich sein, Employability-Ansätze gezielt an ihnen auszurichten und so erfolgreich in die Praxis zu übertragen.

### **1.2.1 Die Leiter der Schlussfolgerungen und die damit verbundenen Lernmodelle**

In unserem täglichen Leben, sei es beruflich oder privat, werden wir mit einer Vielzahl von Situationen konfrontiert, die eine Entscheidung entweder in Form einer konkreten Aktion

---

<sup>11</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001), S. 81.

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.<sup>12</sup>

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Leiter der Schlussfolgerungen:



Abb. 2: Die Leiter der Schlussfolgerungen (in Anlehnung an: Senge, P. M. (1997), S. 280, Argyris, C. (1997))

<sup>12</sup> Vgl.: Senge, P. M. (1997), S. 280 - 281.



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.<sup>13</sup>

Damit werden 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.<sup>14</sup>

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 unbekanntere, wenig vertraute Situationen. Mit dem Fokus auf die Beschäftigungsfähigkeit 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.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl.: Senge, P. M. (1997), S. 279.

<sup>14</sup> Vgl.: Senge, P. M. (1997), S. 281.

<sup>15</sup> Vgl.: Argyris, C. / Schön, D. (1999), S. 35f.; Antoni, C. (1999), S. 13.

Gleichzeitig zeigt das Modell der Leiter der Schlussfolgerungen die Herausforderungen und mentalen Barrieren, die mit der Forderung und Förderung von Beschäftigungsfähigkeit verbunden sind. In dem handlungsorientierten Teil seiner Lerntheorie bietet Chris Argyris ein Konzept an, das die defensiven Routinen bzw. die defensiven Denk- und Handlungsmuster aufbrechen kann. Dieses Konzept baut auf drei Säulen auf:

- ✓ Reflexion
- ✓ Plädieren
- ✓ Erkunden

Im Rahmen der Reflexion geht es darum, sich mittels der Kenntnisse über die Leiter der Schlussfolgerungen das eigene Denken und Schlussfolgern bewusster zu machen. Anderen das eigene Denken und Schlussfolgern sichtbar machen, ist Teil des Plädierens. Das Erkunden zielt darauf ab, sich das Denken und Schlussfolgern anderer bewusst zu machen.<sup>16</sup>

Reflexion, Plädieren und Erkunden sind Maßnahmen, die einen engen Bezug zur Personalentwicklung, zu Führung und zur Unternehmenskultur haben. Im Rahmen eines Employability Konzeptes sind hier Anknüpfungspunkte und Hinweise zur Gestaltung möglich und sinnvoll.

### 1.2.2 Das limbische System

Während die Leiter der Schlussfolgerungen einen Erklärungsansatz für die kognitiven Prozesse darstellt, wird mit dem Konzept des limbischen Systems der Versuch unternommen, die affektive Komponente theoretisch zu untermauern. Nicht selten ist zu beobachten, dass wir verstandesmäßig leicht von der Notwendigkeit einer Veränderung oder eines neuen Denkansatzes zu überzeugen sind, die Umsetzung auf der Gefühlsebene uns jedoch nicht gelingen will.

Die Erklärung liefert die Psychologie, genauer gesagt die Hirnforschung. Neuesten Erkenntnissen zufolge wird unser Handeln primär von den ältesten Hirnregionen in unserem Kopf gesteuert, insbesondere von dem sogenannten limbischen System. Dabei handelt es sich um

---

<sup>16</sup> Vgl.: Senge, P. M. (1997), S. 282 – 283.

eine Ansammlung verschiedener Kerne und Strukturen, die für Aufnahme und Verarbeitung äußerer Reize verantwortlich sind. Sie sind dem Verstand vorgeschaltet, was dazu führt, dass Informationen den Grundzügen des limbischen Systems gemäß verarbeitet werden.<sup>17</sup>

Dabei erfolgt die Steuerung lediglich über drei grundlegende Bedürfnisstrukturen oder Instruktionen:

- ✓ Balance
- ✓ Dominanz
- ✓ Stimulanz

Die Balance-Instruktion ist entwicklungsgeschichtlich die älteste und daher auch machtvollste Steuerung, der Menschen unterliegen. Über diesen Mechanismus werden beispielsweise die Bedürfnisse nach Ruhephasen oder aber auch nach der Absicherung durch Versicherungsleistungen unbewusst beeinflusst. Darüber hinaus ist diese Instruktion dafür verantwortlich, dass wir der zunehmenden Komplexität, die unser Leben beherrscht, mit Unsicherheit begegnen und dazu neigen, Informationen, die unserer vertrauten Sicht nicht entsprechen, auszublenden. Hier finden wir die evolutionäre Verankerung von Ängsten, mit denen sich beispielsweise Arbeitgeber konfrontiert sehen, die Veränderungen umzusetzen versuchen. Gleiches gilt für die Aufgabe bewährter Denkansätze, wie beispielsweise der über Generationen gewachsenen Überzeugung, ein einmal erlernter Beruf gewährleiste lebenslange Beschäftigung und Einkommen.<sup>18</sup>

Als Folge der Dominanz-Instruktion streben Menschen stets danach, voranzukommen, sich mit anderen zu messen und diese schließlich auch zu verdrängen. Dies zeigt sich ebenso deutlich in der Entstehung impliziter hierarchischer Strukturen selbst in Unternehmen, die bewusst eine flache Organisationsmatrix gewählt haben wie auch in der Problematik, bei Einführung eines Wissensmanagement-Systems die Wissensträger zur Preisgabe und Teilung ihres Know-how zu bewegen.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl.: Häusel, H.-G. (2003), S. 15 - 23.

<sup>18</sup> Vgl.: Häusel, H.-G. (2003), S. 53 - 56.

<sup>19</sup> Vgl.: Häusel, H.-G. (2003), S. 66 - 69.

In der Stimulanz-Instruktion liegen das Bedürfnis nach Nervenkitzel sowie nach neuen Herausforderungen und nicht zuletzt ist hier die Neugierde verankert. Sie ist es, die Menschen forschen und entwickeln lässt und letztendlich Innovation erst möglich macht.<sup>20</sup>

Diese drei Instruktionsmuster finden sich bei Menschen in jeweils unterschiedlich starker Ausprägung. So sind kreativ tätige Menschen meist durch eine hohe Stimulanz-Instruktion geprägt, während bei Unternehmern die Dominanz-Instruktion in ihrem Streben nach Macht und Autonomie deutlich überwiegt.<sup>21</sup>

Zur Umsetzung tragfähiger Employability-Konzepte ist es daher also unerlässlich, sich mit diesen psychologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens auseinander zu setzen und sie in zu entwickelnden Konzepten angemessen zu berücksichtigen. So stellt die Balance-Instruktion ein nicht zu unterschätzendes Hindernis bei der Akzeptanz und individuellen Umsetzung des zuvor beschriebenen Menschenbildes dar, das ein Loslassen von eben diesen gewohnten Sicherungsmustern erfordert. Der Dominanz-Instruktion dagegen gilt es bewusst bei der Entwicklung Employability-fördernder Organisations-, Führungs- und Karrieresysteme Rechnung zu tragen. Nicht zuletzt kann ein bewusstes Ansprechen der Stimulanz-Instruktion, beispielsweise über Anreizsysteme oder eine entsprechende Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben, einen immensen Beitrag zu Innovations- und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern leisten.

---

<sup>20</sup> Vgl.: Häusel, H.-G. (2003), S. 82 - 84.

<sup>21</sup> Vgl.: Häusel, H.-G. (2003), S. 93.

## 2. Die explorative Studie

### 2.1 Voruntersuchung

#### 2.1.1 Die Vorgehensweise

Um einen Eindruck über die grundsätzliche Einstellung zu Employability und über die Haltung zur Notwendigkeit von Eigenverantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erhalten, wird im Vorfeld zu der narrativen bzw. leitfadengestützten Interviewreihe eine schriftliche Befragung anhand eines Fragebogens durchgeführt. Dieser Fragebogen wird per E-Mail an das breite Netzwerk von Unternehmensvertretern der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ versandt. Dabei enthält das versandte Formular auch die Möglichkeit, sein Interesse an einer Kooperation in der leitfadengestützten Interviewreihe zu beteiligen. Das entsprechende Anschreiben sowie das Fragebogenformular befinden sich im Anhang.

#### ***Untersuchungseinheiten:***

Ca. 400 kleine, mittelständische und große Unternehmen

#### ***Rücklauf:***

40 Fragebögen

#### ***Unternehmensgrößen:***

Zwischen 5 und 100.000 Mitarbeitern.

Die Differenzierung in kleine und mittelständische Unternehmen, im folgenden mit „KMU“ abgekürzt, und Großunternehmen erfolgt im Rahmen dieser Untersuchung wie folgt:

0 – 500 Mitarbeiter = KMU

ab 501 Mitarbeitern = Großunternehmen

#### ***Branchen:***

- IT (9x)
- Investment
- Biotechnologie

- Interkulturelle Dienstleistungen
- Finanzdienstleistungen (5x)
- Elektronik
- Energieversorgung (2x)
- Automobilindustrie
- Versicherungen (2x)
- Unternehmensberatung (2x)
- Medien (2x)
- Fort- und Weiterbildung
- Luftfahrt
- Automobilzulieferer (2x)
- Maschinenbauzulieferer
- Personaldienstleistung (2x)
- Metallverarbeitung / Produktion (2x)
- Handel
- Chemie
- Telekommunikation
- Tourismus

### 2.1.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Voruntersuchung werden im Folgenden entsprechend der Gliederung des Fragebogens dargestellt.

**Frage 1:** *Ist Ihnen der Begriff „Employability“ oder „Arbeitsmarktfitness“ bekannt?*

Während 95,2 % der befragten Großunternehmen angeben, den Begriff „Employability“ oder „Arbeitsmarktfitness“ zu kennen, sind dies bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen nur 68,4 %.

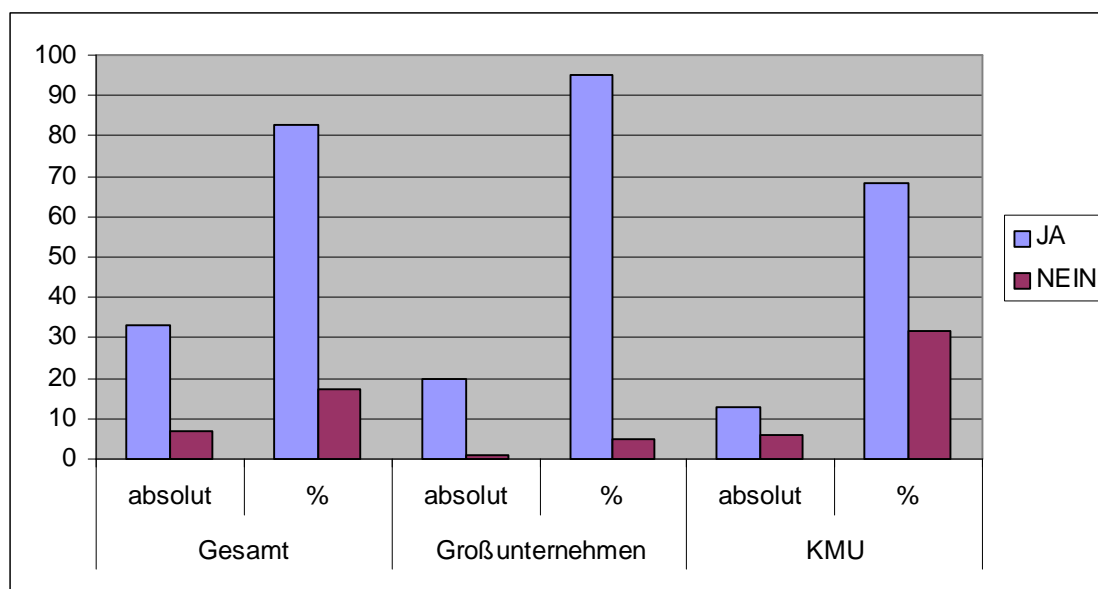


Abb. 3: Bekanntheitsgrad des Begriffes „Employability“ bei KMU und Großunternehmen

**Frage 1.1: Falls ja, woher ist Ihnen dieser Begriff bekannt?**

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (75,8 %) kennt den Begriff aus Büchern oder Fachzeitschriften, gefolgt von Kongressen / Tagungen / Seminaren mit 60,6 % und sonstigen Quellen mit 48,5 %.

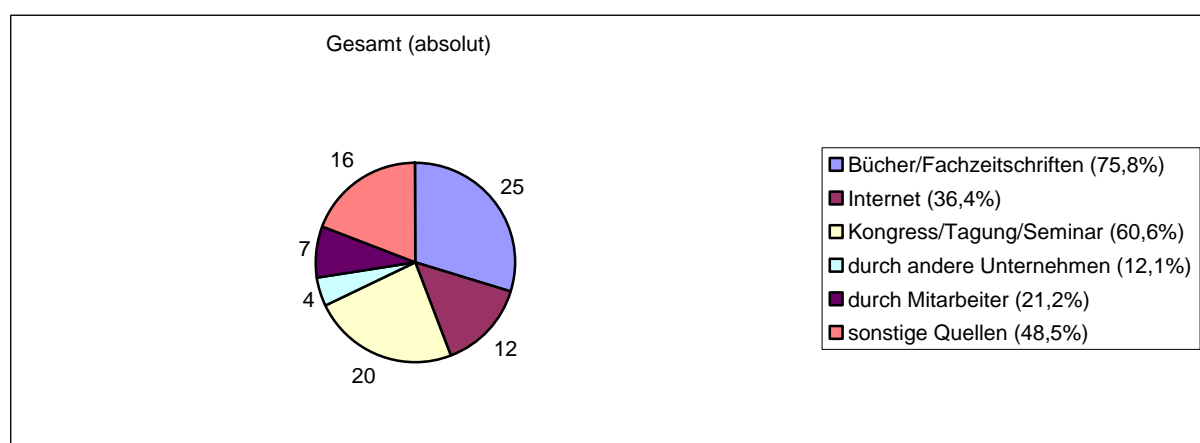


Abb. 4: Quelle der Bekanntheit des Begriffes „Employability“ – alle Unternehmen

In der Einzelbetrachtung der Großunternehmen wird dieses Bild bestätigt: Hier ist 70 % der Unternehmen „Employability“ durch Bücher oder Fachzeitschriften bekannt, 60 % durch Kongresse, Tagungen oder Seminare und 50 % durch sonstige Quellen.

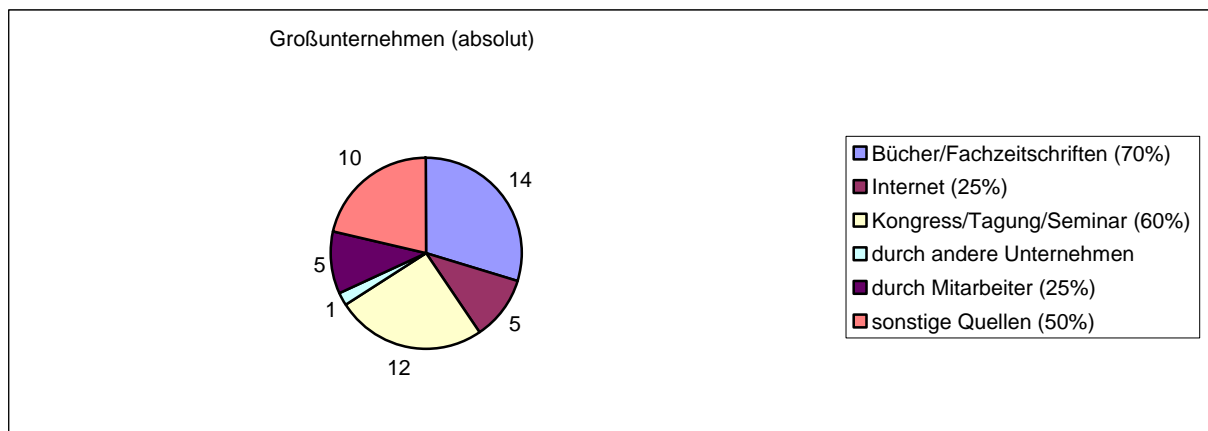


Abb. 5: Quelle der Bekanntheit des Begriffes „Employability“ – Großunternehmen

Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen zeigt sich eine kleine Abweichung. Zwar kennt auch hier die überwiegende Mehrheit den Begriff aus Büchern / Fachzeitschriften (84,8 %) oder Kongressen / Tagungen / Seminaren (61,5 %), doch an dritter Stelle steht das Internet mit 53,8 %.

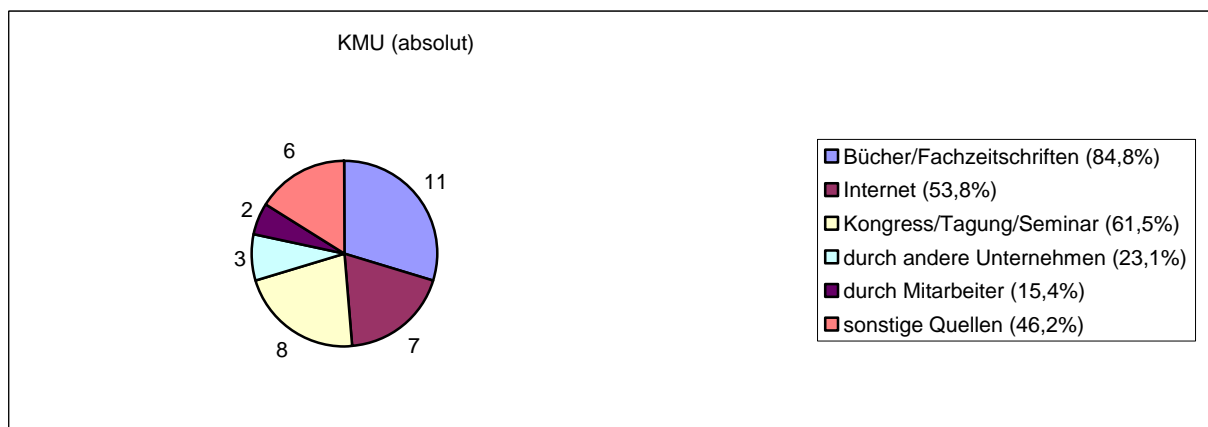


Abb. 6: Quelle der Bekanntheit des Begriffes „Employability“ – KMU

**Frage 1.2:** Falls ja, erachten Sie diesen Ansatz für sinnvoll...

a) ... für KMU allgemein?

Die Zustimmungswerte sind in Großunternehmen sowie in kleinen und mittelständischen Unternehmen fast identisch. So geben 75 % der Großunternehmen an, den Ansatz für sinnvoll für KMU zu halten, unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen sind es 76,9 %.



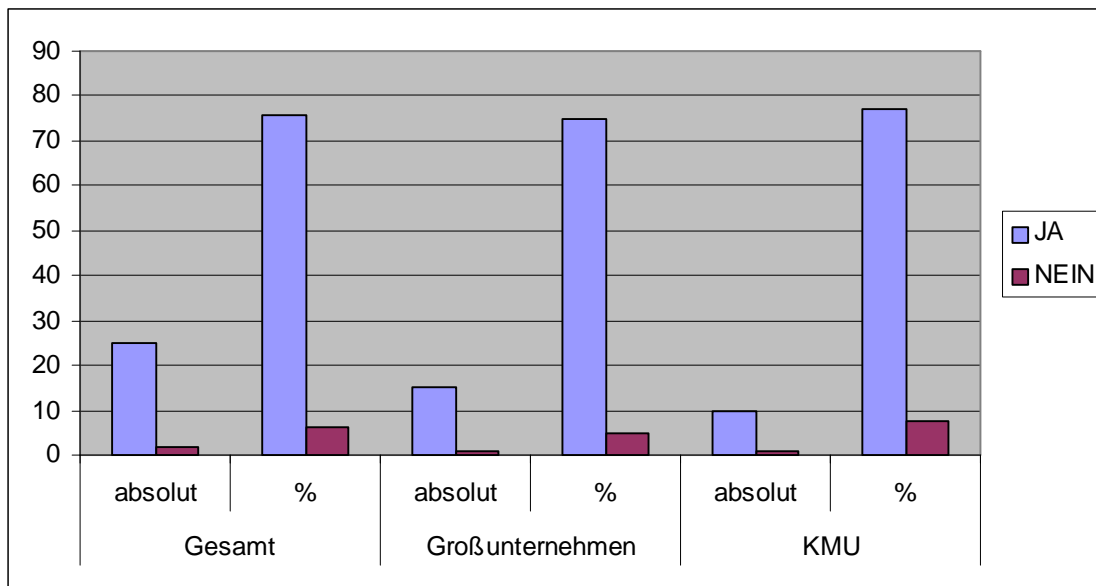


Abb 7: Sinnhaftigkeit von Employability für KMU

**b) ... für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Branche?**

Bezogen auf das eigene Unternehmen bzw. die eigene Branche erachten 95 % der befragten Großunternehmen und 100 % der befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen Employability als sinnvoll.

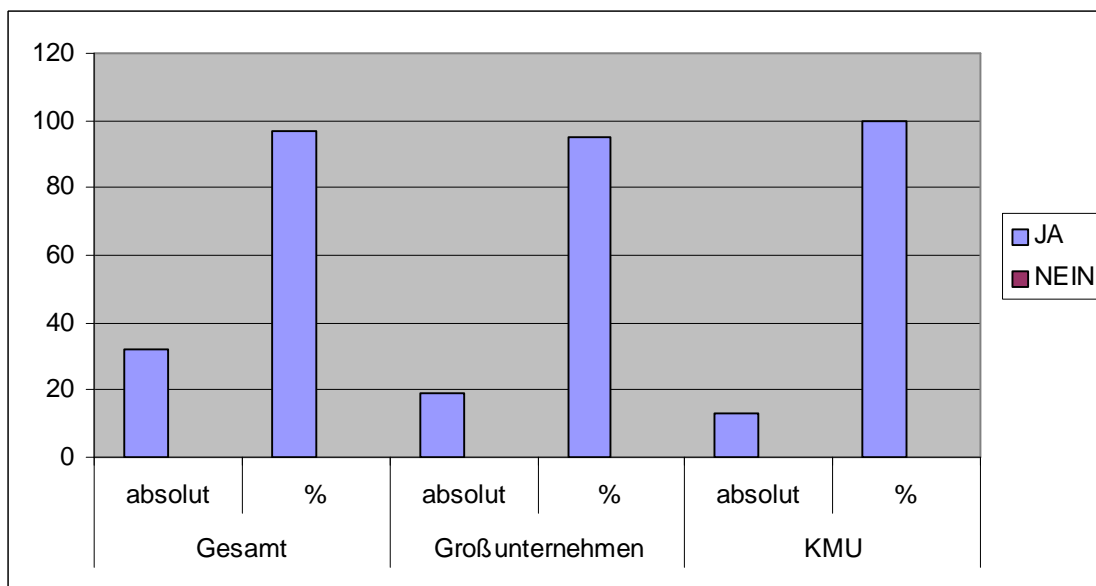


Abb. 8: Sinnhaftigkeit von Employability für Unternehmen / Branche

***c. Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz:***

(Auswahl)

- Beschäftigungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu fördern, ist wesentliche Voraussetzung, um mit den immer schneller werdenden Veränderungen und der dadurch erheblich eingeschränkten Planbarkeit der Arbeitsplätze und der Anforderungen an Mitarbeiter umzugehen
- Vor dem Hintergrund des Wachstums des Unternehmens und der Organisations- / Personalentwicklung lebensnotwendig
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- Attraktivität für die Arbeitnehmer wird gesteigert
- Um Wandel menschlich gestalten zu können
- Retention der Mitarbeiter
- Um sozialer mit Abbaumaßnahmen umgehen zu können
- Gut für Unternehmen, die mit dem Wissen der Mitarbeiter Geld verdienen wollen oder müssen
- Die Mitarbeiter sollen sich als Unternehmer im Unternehmen verstehen und persönliche Verantwortung für Ihr Tun und Handeln eigeninitiativ übernehmen
- Dieses Thema ist für alle Unternehmen von zunehmender Bedeutung, da alle Veränderungen auch die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter nach sich ziehen. Hier ist Bewusstsein zu fördern und zu erreichen, dass dieses Thema für jeden zur Selbstverständlichkeit gehört.
- Mit der zunehmenden Marktdynamik beschleunigen sich alle Arten von Veränderungen, es sollte daher im Interesse aller Mitarbeiter liegen „fit for market“ zu sein, um den eigenen Anbieterwert zu steigern.
- Das Prinzip Selbstverantwortung / Eigeninitiative ist gerade für den Mittelstand besonders wichtig, da in der Regel keine umfangreiche Zentralstäbe den Mitarbeitern diese Aufgaben „abnehmen“ können.
- Arbeitsverhältnisse sind ein partnerschaftliches Verhältnis. Egal welche Branche, Unternehmensgröße, der Arbeitgeber muss seine USP deutlich an den Arbeitgeber verkaufen, damit er ihn mittelfristig ans Unternehmen binden kann und den besten Nutzen aus diesem Verhältnis schöpft.

- Employability ist grundsätzlich vorteilhaft, da dies zu einer vielseitigeren Einsetzbarkeit von Mitarbeitern auch im eigenen Unternehmen führt.

**Frage 2:** *Wurden bzw. werden in Ihrem Haus bereits Konzepte eingesetzt, die Sie dem Themenbereich Employability zuordnen würden?*

Während 61,9 % der Großunternehmen bereits Konzepte einsetzen, die dem Themenbereich Employability zuzuordnen sind, ist dies nur bei 47,4 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall.

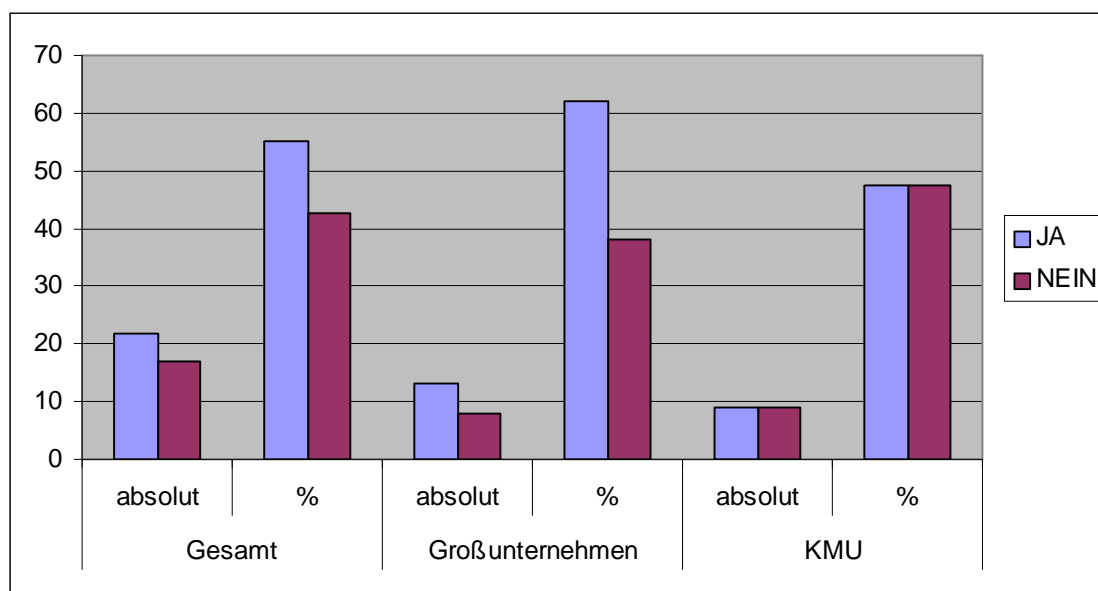


Abb. 9: Grad der Umsetzung von Employability-Maßnahmen

**Frage 2.1:** *Falls ja, welche?*

Antworten aus Großunternehmen (Auswahl):

- Teilaspekt der Nachwuchsförderung
- Formalisiertes Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch
- Exzellente Ausbildung junger Mitarbeiter trotz der Tatsache, dass ein beachtlicher Teil davon seinen Berufsweg außerhalb des Unternehmens fortsetzen wird.
- Job Coaching
- Internationaler Austausch

- Traineeprogramm
- Projektarbeit (bereichs-/unternehmensübergreifend)
- Entwicklungsorientiertes MA-Gespräch
- Organisations- / Personalentwicklungs-Konzept
- Infomappe für Mitarbeiter zur Standortbestimmung und Bewerbung
- Internes Arbeitsamt bietet Plazierungsgespräche an

Antworten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen – KMU (Auswahl):

- Zielvereinbarungskonzept
- Gesundheitsmanagement
- Bildungskonzept
- Verbesserungsvorschlagswesen / Ideenmanagement
- Berücksichtigung von „Employability“ schon im Recruiting-Prozess
- Langfristige Karriere-Nachfolgeplanung
- Einbindung von Employability in die strategische Personalentwicklung und in die allgemeine Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter als Teil des gesamten HR- bzw. Human Capital Prozesses
- Netzwerkarbeit zum Thema mit Kunden, Partnern und Universitäten
- Beteiligung am Unternehmensgewinn
- Regelmäßige Kommunikation der Unternehmensziele
- Variables Vergütungskonzept für alle Mitarbeiter.
- Jeder Mitarbeiter hat im Jahr ein bestimmtes Weiterbildungsbudget. Der Vorschlag für die Nutzung kommt vom Arbeitnehmer und wird gemeinsam mit dem Arbeitgeber abgestimmt.

**Frage 2.2:** *Falls nein, welche Schwerpunkte würden Sie setzen wollen?*

Antworten aus Großunternehmen (Auswahl):

- Steigerung der Eigeninitiative
- Risikobereitschaft, insbesondere im Bereich der persönlichen Entwicklung
- Flexibilisierung
- Erhöhung der Selbständigkeit der Mitarbeiter

- Kontinuierlicher Veränderungsprozess (KVP)
- Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere die Themen Führungsverhalten und Konfliktfähigkeit
- Kommunikation (mit Mitarbeitern, Teams, intern und extern)
- Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- Herausarbeiten und untersuchen: Inwiefern wirkt sich Zeit- und Projektarbeit positiv auf die Employability von Mitarbeitern aus?
- Vertriebs-Know-How (Betriebswirtschaft)
- Sprachen (mindestens Englisch)
- Projektmanagement
- Arbeiten in verschiedenen Unternehmensstrukturen (z. B. Matrix)
- Teamarbeit und Führung (insbes. Grundlagen)
- Gesprächsführung
- Weitere Stärkung der vorhandenen Instrumente.
- Stärkere Berücksichtigung der Gesamtemployability
- Schlüsselqualifikationen, Fremdspracherwerb und Persönlichkeitsentwicklungsthemen wie Selbstverantwortung etc.

Antworten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen - KMU (Auswahl):

- Erreichung größerer Flexibilität bei den Führungskräften und Mitarbeiter
- Auseinandersetzung mit Veränderungen
- Bewusstseinförderung bei Führungskräften
- Bei allen Weiterbildungsmaßnahmen diesen Schwerpunkt in den Vordergrund stellen
- Schulen als Sozialisationsinstanz für dieses Thema gewinnen
- Vermittlung von entsprechenden Wertvorstellungen bzw. Überblick über Ursache und Wirkung von eigenem Handeln, Entwicklung von self skills and awareness
- Sensibilisierung für dieses Thema
- Was als Risiko gesehen wird, als Chance begreifen lassen
- Qualifizierungsmaßnahmen zur „Fitness“
- Neben fachlicher auch überfachliche Entwicklungsmaßnahmen
- Kompetenzanalyse und –beurteilung

- Möglichkeiten der internen job rotation, flexible Arbeitszeitmodelle und damit die Möglichkeit sich extern, privat weiterzubilden

Es zeigt sich, dass sich sowohl die Umsetzungshäufigkeit als auch die grundsätzliche Einstellung zur Sinnhaftigkeit und Zielrichtung von Maßnahmen zur Förderung der Employability in Großunternehmen und in kleinen und mittelständischen Unternehmen nur geringfügig unterscheiden.

Insbesondere die Antworten auf die Fragen 2.1 und 2.2 fließen in die Erstellung des Interviewleitfadens sowie in die Entwicklung eines Konzeptentwurfes für die Forderung und Förderung von Employability im Unternehmenskontext ein.

Von den an der Voruntersuchung beteiligten Unternehmen äußerten

**10 Großunternehmen und 7 KMU**

ihr Interesse daran, auch an der Hauptuntersuchung teilzunehmen.

Aus diesem Kreis wurden über die ursprünglich im Projektantrag genannten Kooperationspartner hinaus

**4 Großunternehmen und 5 KMU**

als weitere Kooperationspartner für die Hauptuntersuchung hinzu gewonnen.

## 2.2 Hauptuntersuchung

### 2.2.1 Forschungsrahmen

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 Arbeitsmarktfitness 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 setzen somit ein Unternehmenskonzept voraus.

Um die relevanten Determinanten und Wechselwirkungen im Zusammenhang mit Employability zu identifizieren, wird auf das Interdependenzmodell der Initiativgruppe „Wege zur Selbst GmbH“ zurückgegriffen. Diese Interdependenzanalyse bildet eine wesentliche Grundlage zur Formulierung des Forschungsrahmen.

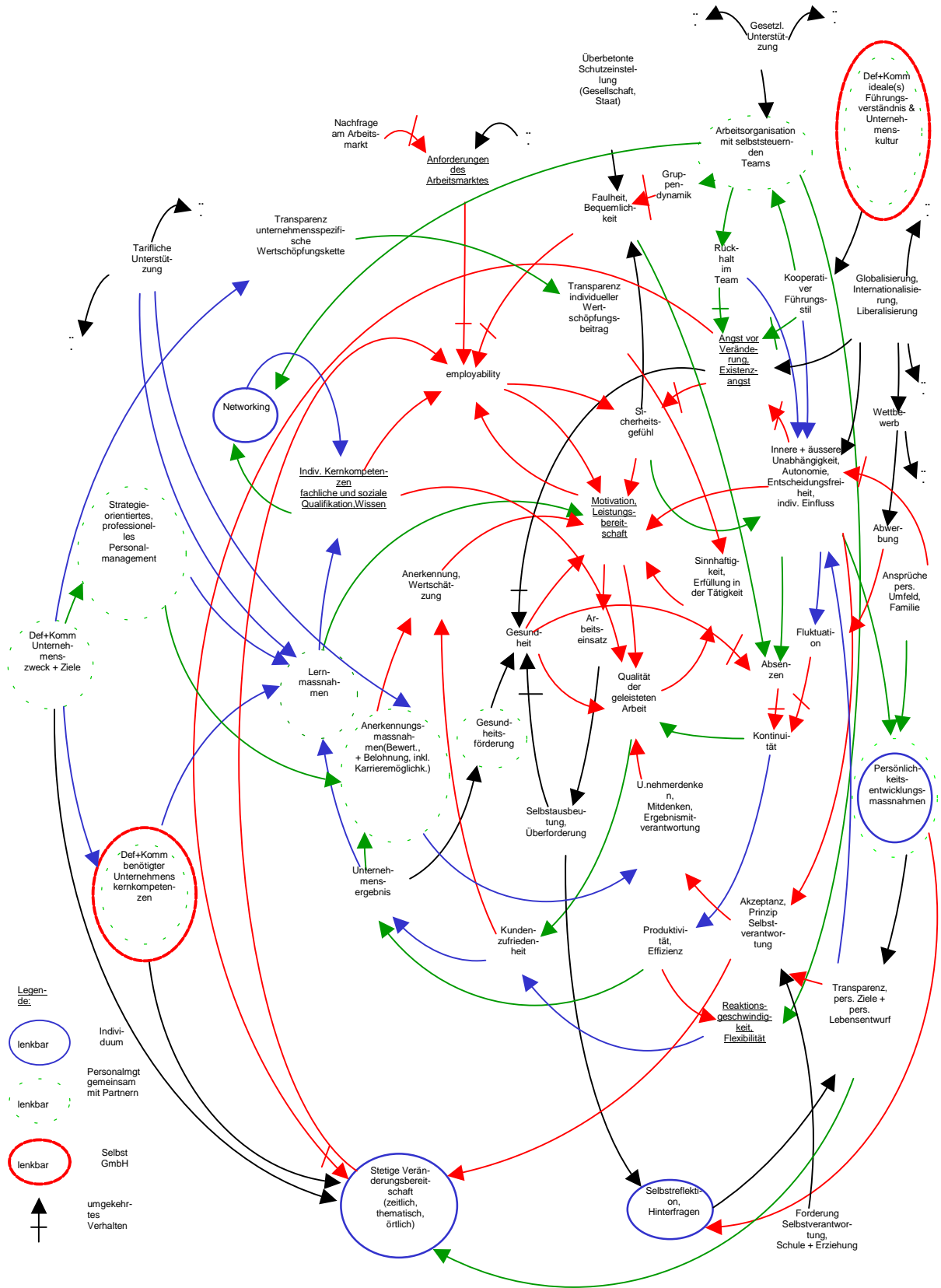


Abb. 10: Determinanten und Wechselwirkungen von Employability



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 örtlichen 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 gewählt. Die Förderung von Employability im Unternehmen spiegelt sich dann auf mehreren Ebenen wider:

**Normative** Damit die Idee der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen von allen Akteu-

**Ebene:** ren 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** Die normativen Vorgaben der Unternehmenspolitik, der Unternehmensziele

**Ebene** sowie der Unternehmenskultur müssen in einem zweiten Schritt durch strategische Unternehmenselemente konkretisiert werden. Zu den strategischen Un-

ternehmenselementen gehören u.a. die Organisation, Personalentwicklung, Karrieremodelle, Anreizsysteme, Vergütungssysteme und Controlling. Des Weiteren haben Führungsmuster und die Rolle des Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung.

**Operative Ebene** 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.

So entsteht auf Basis des St. Galler Management-Ansatzes, der Interdependenzanalyse, der Literaturrecherche sowie eigenen Erfahrungen in einem ersten Schritt ein **Forschungsrahmen**, der zur Strukturierung der leitfadengestützten Interviews in Unternehmen dient. In diesem stellen sich die Ebenen und Handlungsfelder zur Förderung von Employability wie folgt dar:

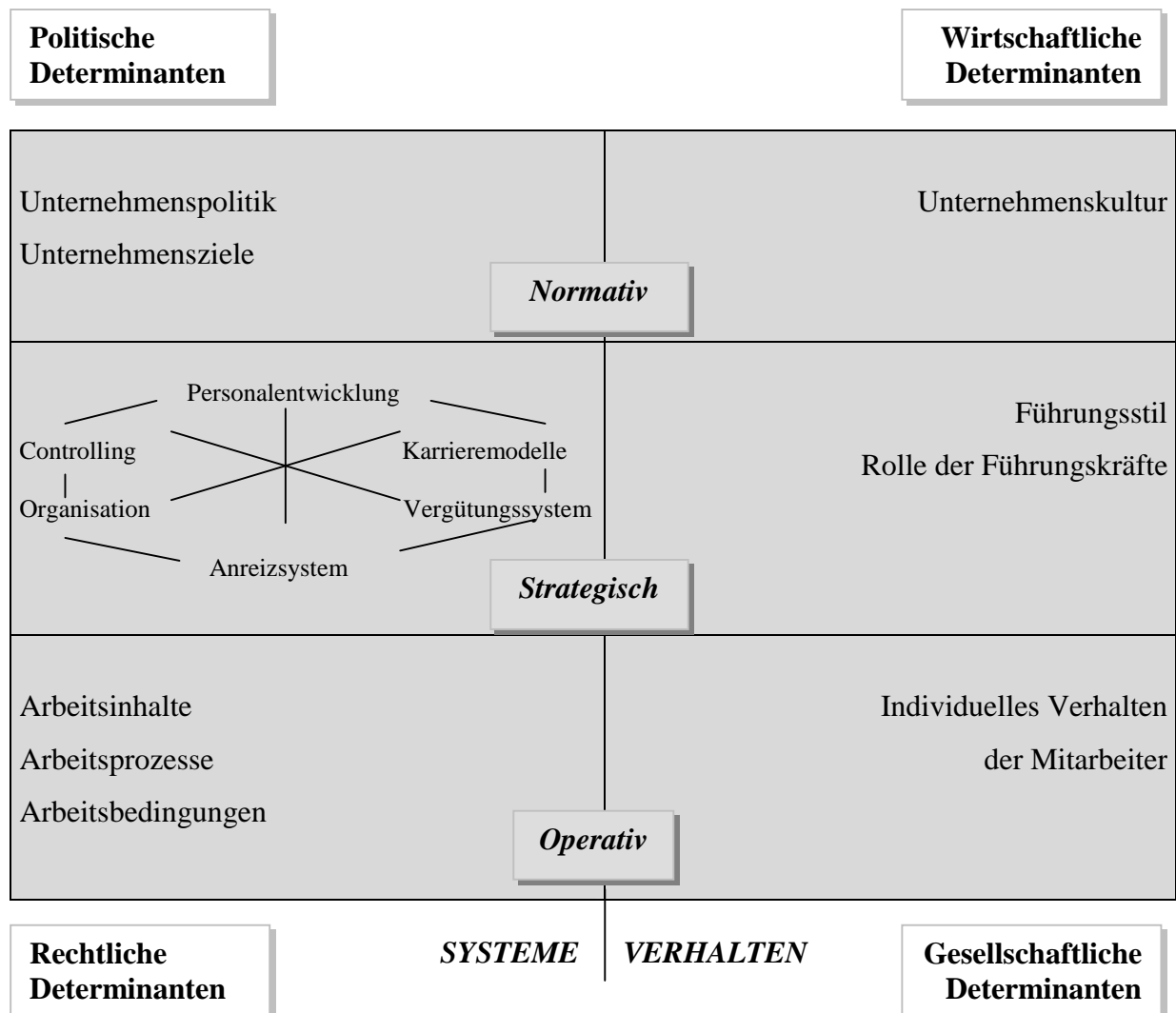


Abb. 11: Forschungsrahmen

### 2.2.2 Das methodische Vorgehen

Da im Forschungsrahmen Vermutungen und Annahmen in Form von Arbeitshypothesen aufgestellt werden, wird eine empirische Untersuchung unerlässlich. Die empirische Erhebung schafft eine themenumfassende Bezugsbasis und einen themenspezifischen Datenkranz, auf denen eine deskriptive und explikative Analyse von Employability sowie die Ableitung von Handlungsebenen aufbauen kann.

Die qualitative, bezugsrahmenorientierte explorative Studie bildet den Rahmen für das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung. Dem methodischen Vorgehen liegen Ent-

scheidungen über das Untersuchungsdesign, das Untersuchungsverfahren, die Populationswahl, die Datensammlung und -aufbereitung sowie das Auswertungsverfahren zugrunde. Diese Entscheidungen sind aufeinander bezogen. Als Untersuchungsdesign wird die Einzelfallstudie gewählt, als Untersuchungsverfahren dient das problemzentrierte Einzelinterview und als Auswertungsverfahren kommt die qualitative, strukturierte Inhaltsanalyse zur Anwendung.

Abbildung 12 veranschaulicht die einzelnen Stationen des methodischen Vorgehens und die Vernetzungen.

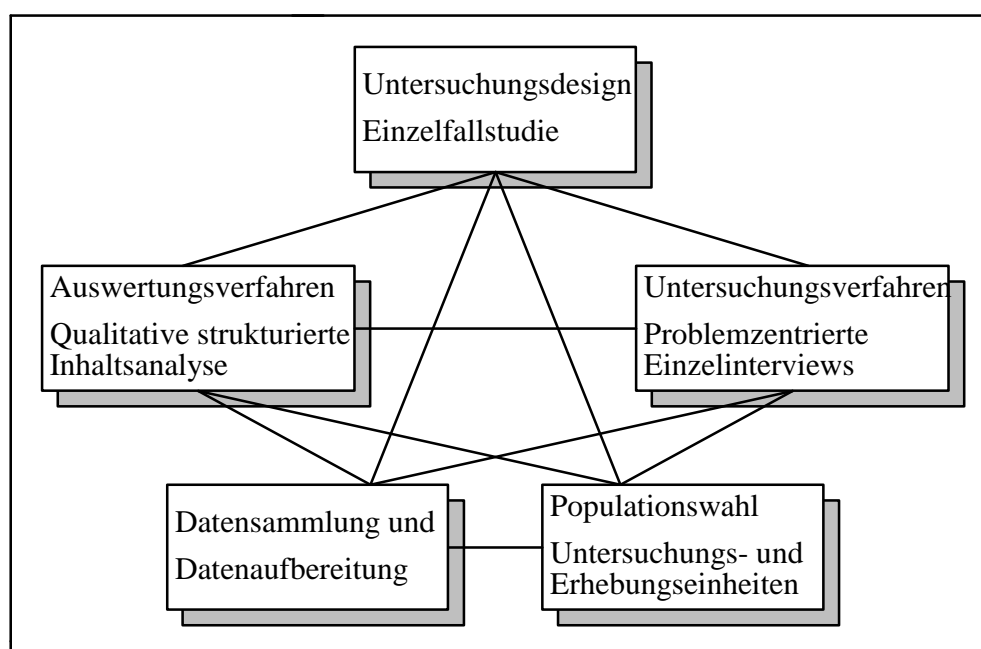


Abb. 12: Die Stationen und das Beziehungsgeflecht des methodischen Vorgehens.

### 2.2.2.1 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie

Die Zielsetzung dieser Arbeit, explorativ Determinanten zu identifizieren und zu systematisieren sowie Wirkungszusammenhänge zu analysieren, weist Parallelitäten zu dem grundsätzlichen Ziel von Einzelfallstudien auf. Das grundsätzliche Ziel von Einzelfallstudien liegt in der Offenlegung des Zusammenwirkens von Faktoren und in der Identifizierung typischer Vorgänge.<sup>22</sup> Durch die Anwendung der Einzelfallstudie als Untersuchungsdesign wird das Untersuchungsobjekt nicht auf einige wenige Variablen und Dimensionen reduziert. Damit wird

<sup>22</sup> Vgl. Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rommstedt, O./Wienhold, H. (1988), S. 181.

Willkür beim Herausgreifen einzelner Aspekte vermieden, die im Forschungszusammenhang aufgrund der begrenzten theoretischen und empirischen Erschlossenheit der Thematik gravierende Folgen hätte. Ferner ist mit dem Anspruch der Einzelfallstudie, Prozesse zu analysieren und zu systematisieren, sowohl eine große Tiefenschärfe bei der Ermittlung der Determinanten und Wirkungszusammenhänge als auch eine Berücksichtigung der Individualität und Subjektivität der Denk- und Handlungsmuster der befragten Beschäftigten verbunden.<sup>23</sup> Mit Hilfe der Einzelfallstudie entsteht ein ganzheitliches, realistisches Bild der Untersuchungsthematik und eine wissenschaftliche Rekonstruktion der Wirklichkeit.<sup>24</sup>

Darüber hinaus wird das Untersuchungsdesign der Einzelfallstudie den Prinzipien der Offenheit, der Kommunikativität und der Naturalistizität, denen im themenspezifischen Forschungszusammenhang eine wesentliche Bedeutung zukommt, in besonderer Weise gerecht. Sie kann die Erfüllung dieser Prinzipien durch den Einsatz offener, kommunikativer Erhebungstechniken und durch das Schaffen naturalistischer Untersuchungssituationen gewährleisten.<sup>25</sup>

#### **2.2.2.2 Untersuchungsverfahren: Problemzentrierte Einzelinterviews**

Die Untersuchungszielsetzung und die themenspezifischen Besonderheiten - die Verhaltensorientierung, die komplexe Prozesshaftigkeit sowie die nur begrenzte theoretische und empirische Erschlossenheit der Thematik - führen zum Einsatz qualitativer, eher wenig strukturierter Interviews mit Beschäftigten als Hauptuntersuchungsverfahren. Sie sind durch eine offene, flexible und persönliche Kommunikation gekennzeichnet und finden zumeist in der natürlichen Umgebung im alltäglichen Milieu (im Unternehmen) statt. Um die Natürlichkeit der Situation weiter zu gewährleisten, passt sich die Sprache des Interviewers der des Gesprächspartners an.

Als Orientierungsrahmen und 'roter Faden' liegt den Interviews ein Gesprächsleitfaden im Sinne eines Themenkatalogs zugrunde (Problemzentriertheit). Der Gesprächsleitfaden orien-

---

<sup>23</sup> Vgl. Boos, M. (1993), S. 41; Modrow-Thiel, B. (1993), S. 131 f..

<sup>24</sup> Vgl. Glaser, G./Strauss, A. (1993), S. 97; Lamnek, S. (1989), S. 16, 21.

<sup>25</sup> Vgl. Hermanns, H./Tkocz, C./Winkler, H. (1984), S. 146 f.; Lamnek, S. (1989), S. 17, 23 f.

tiert sich an der Grundstrukturierung des Forschungsrahmens. Die Themenfelder des Leitfadens sind die unternehmensexterne Perspektive / Rahmenbedingungen, die Aspekte von Employability, die interne Unternehmensperspektive sowie die Mitarbeitersicht. Die Strukturierung des Gesprächsleitfadens bzw. die Anordnung der Themenfelder wird danach ausgerichtet, ein Maximum an Informationen zu erhalten. Dies ist um so mehr gewährleistet, wenn der Gesprächsfluss gut ist, die Interviewpartner die Fragen nachvollziehen können und der Forscher ihre Erfahrungen, Erwartungen und Denk- und Handlungsmuster einordnen kann. Zur besseren Interpretation der Informationen werden die Gesprächspartner zusätzlich über ihre betrieblichen Aufgaben und ihre Betriebszugehörigkeit befragt. Der vollständige Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang.

Da sich die Reihenfolge der Gesprächsthemen primär an den Antworten orientiert, ist der Gesprächsablauf nicht immer derselbe. Darüber hinaus werden neue, im Gespräch auftretende Gesichtspunkte - sofern sie im Untersuchungszusammenhang als bedeutsam erscheinen - spontan und angemessen einbezogen. Dies impliziert, dass der Gesprächsleitfaden offen für Modifikation, Revidierung und Weiterentwicklung ist.<sup>26</sup> Wenn die hier verwendete problemzentrierte Interviewform mit ihrer eher lockeren Bindung an den stichpunktartigen, zur thematischen Orientierung dienenden Leitfaden in ein Kontinuum von gesprächsausgerichteten Untersuchungsverfahren eingeordnet würde, wäre sie zwischen narrativen und stark leitfadenorientierten Gesprächsarten positioniert.<sup>27</sup>

Die problemzentrierten Einzelinterviews haben sowohl ermittelnden als auch vermittelnden Charakter. Zum einen dienen sie der Generierung von Daten und Informationen, die für die Bearbeitung des Themenkomplexes notwendig sind. Zum anderen ermöglichen sie, das Bewusstsein und Interesse der Gesprächspartner für das Problemfeld zu wecken sowie Anregungen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu geben. Der vermittelnde Charakter der Interviews hat große Bedeutung. Die befragten Beschäftigten fühlen sich nicht als reine Auskunftspersonen deklassiert, sondern können von der Teilnahme an den Interviews als Ansätze zur Qualifizierung und zur Kompetenzverbesserung profitieren. Dies kann wiederum zu neu-

---

<sup>26</sup> Vgl. Hopf, C. (1991), S.177; Lamnek, S. (1989), S. 109.

<sup>27</sup> Vgl. Hopf, C. (1991), S. 178.

en Erkenntnissen im Untersuchungszusammenhang und zu einer höheren Qualität der ermittelten Informationen führen.<sup>28</sup>

Gerade der Versuch, weitgehend alle Dimensionen sowie bedeutsamen Aspekte und Variablen der Thematik zu erfassen, stellt den alleinigen Einsatz des problemzentrierten Einzelinterviews mit Beschäftigten als Untersuchungsverfahren innerhalb des Untersuchungsdesigns der Einzelfallstudie in Frage.<sup>29</sup> Vielmehr ist bei der Anwendung von Einzelfallstudien Methodentriangulation sinnvoll, um ein geschlossenes Bild des Untersuchungsobjekts zu erhalten und wissenschaftliche Artefakte zu vermeiden. M.a.W. durch den zusätzlichen Einsatz anderer Untersuchungsverfahren kann sich der Informationsstand, der mit einer einzigen Methode nicht zu bekommen ist, erweitern und Fehler, die beispielsweise durch den Einfluss und das Auftreten des Forschers entstehen können oder methodenspezifisch sind, entdeckt und korrigiert werden.<sup>30</sup> So werden zudem die unternehmensinternen Bedingungen mittels Beobachtungen und Analyse der betrieblichen Regelungen erfasst. Zum einen werden die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen besichtigt.<sup>31</sup> Zum anderen werden die Organigramme, die Aus- und Weiterbildungsprogramme, die Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarungen sowie - falls veröffentlicht - die Gewinn- und Verlust-Rechnung und Bilanzen untersucht.

Neben den problemzentrierten Einzelinterviews mit Beschäftigten werden Expertengespräche durchgeführt, in denen die Untersuchungsthematik auf der Metaebene diskutiert wird. Der Gesprächsleitfaden für die Experten orientiert sich inhaltlich an dem Leitfaden für die Beschäftigten. Mit Hilfe der Expertengespräche sollen vor allem themenrelevante Hintergründe sowie unternehmensexterne Bedingungen offengelegt werden. Gleichzeitig dienen sie dazu, die Eindrücke aus den problemzentrierten Einzelinterviews mit den Beschäftigten Experten zu präsentieren sowie diese mit ihnen zu diskutieren.

---

<sup>28</sup> Vgl. Lamnek, S. (1989), S. 37 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Boos, M. (1993), S. 41.

<sup>30</sup> Vgl. Lamnek, S. (1989), S. 5, 24 f.

<sup>31</sup> Nähere Informationen zum Untersuchungsverfahren der Beobachtung bei Becker, H. S./Geer, B. (1993), S. 139 - 166.

### 2.2.2.3 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten

Da die qualitative Forschung - im Gegensatz zur quantitativen Forschung - nicht das Ziel der Generalisierung sowie Häufigkeits- und Verteilungsaussagefähigkeit hat, steht die Frage der zufallsbedingten Stichprobengewinnung und -ziehung sowie der Repräsentativität im Hintergrund. Für die qualitative Forschung sind vielmehr die Möglichkeiten von generalisierten Einzelaussagen, Hypothesenentwicklung, Typenkonstruktion etc. entscheidend (induktives Verfahren).<sup>32</sup> Die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten erfolgt somit nicht auf der Basis des 'statistical sampling', sondern nach dem Postulat des 'theoretical sampling'.<sup>33</sup> Sie werden gezielt entsprechend der theoretischen Vororientierung, des angestrebten Untersuchungsziels und der Rahmenbedingungen selektiert. Es wird deutlich, dass trotz Explorationsprämisse ein Mindestmaß an theoretischem Vorverständnis vorhanden sein muss.<sup>34</sup> Gleichwohl kann die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten nach dem Prinzip des 'theoretical sampling' nicht unproblematisch sein, wenn vom theoretischen Vorverständnis abweichende themenrelevante Fälle keine Berücksichtigung finden. Diese Fälle tauchen erst im Verlaufe des Forschungsprozesses auf und werden eher zufällig wahrgenommen, sobald ein erster - wenn auch eingeschränkter - Zugang zum sozialen Feld erfolgt ist.<sup>35</sup>

Die Selektion der Unternehmen als Untersuchungseinheiten erfolgt nach dem forschungspraktischen Kriterium der Kooperationsbereitschaft. Es kommen nur Unternehmen in Frage, die bereit sind, eine Kooperationsbeziehung einzugehen. Weitere Selektionskriterien scheiden aus, da im Rahmen der Untersuchungsthematik eine breite Kontrastierung von Nutzen ist.

An der Untersuchung sind 15 Unternehmen (neun Großunternehmen und sechs kleine und mittelständische Unternehmen - KMU) und 6 Experten beteiligt.

Die 9 Großunternehmen aus Deutschland und Österreich gehören folgenden Branchen an:

---

<sup>32</sup> Vgl. Lamnek, S. (1988), S. 222 ff.; Lamnek, S. (1989), S. 91 ff.

<sup>33</sup> Beim 'statistical sampling' interessiert vor allem, wie ein Problem statistisch verteilt ist. Beim 'theoretical sampling' steht weniger die statistische Verteilung, sondern vielmehr die Beschaffenheit eines Problems im Vordergrund. Vgl. Lamnek, S. (1988), S. 177.

<sup>34</sup> Vgl. Boos, M. (1993), S. 36; Lamnek, S. (1989), S. 91 f.

<sup>35</sup> Vgl. Lamnek, S. (1989), S. 91 f.



- Automobilindustrie
- Finanzdienstleistungen
- Energieversorgung
- Versicherungen
- Metallverarbeitende Industrie
- Dienstleistung.

Folgende Größenmerkmale werden erhoben:<sup>36</sup>

	<b>GU1</b>	<b>GU2</b>	<b>GU3</b>	<b>GU4</b>	<b>GU5</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	9.400 (national), 130.000 (weltweit)	2.200 (national)	735 (national)	10.000 (national), 362.000 (weltweit)	69.000 (weltweit)
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	50 % der MA unter 4 Jahren	9,7 Jahre	18,7 Jahre	Keine Auskunft möglich	11 Jahre
<b>Durchschnittliches Alter der Belegschaft</b>	70 % unter 40 Jahren	38,3 Jahre	40 Jahre	Keine Auskunft möglich	38 Jahre
<b>Seit wann Beschäftigung mit dem Thema Employability</b>	ca. seit 7 Jahren	ca. seit 3 Jahren	ca. seit 5 Jahren	ca. seit 2 Jahren	ca. seit 8 Jahren (eigenes Ressort seit 6 Jahren)

	<b>GU6</b>	<b>GU7</b>	<b>GU8</b>	<b>GU9</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	1.400 (national)	12.000 (national)	6.000 (national)	13.000 (national)
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	Noch nicht feststellbar, da Unternehmen zu jung	12,7 Jahre	15,1 Jahre	11 Jahre
<b>Durchschnittliches Alter der Belegschaft</b>	34 Jahre	40 Jahre	41,8 Jahre	39 Jahre
<b>Seit wann Beschäftigung mit dem Thema Employability</b>	Seit Bestehen des Unternehmens, allerdings nicht explizit	Kaum feststellbar	Ca. seit 12 Jahren	Ca. seit 9 Jahren

<sup>36</sup> In den nachfolgenden Tabellen sind Großunternehmen mit dem Kürzel „GU“, kleine und mittelständische Unternehmen mit dem Kürzel „KMU“, sowie Mitarbeiter mit dem Kürzel „MA“ gekennzeichnet.

Die sechs kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zählen zu folgenden Branchen:

- Finanzdienstleistungen
- Personaldienstleistungen
- Unternehmensberatung
- Versicherungen
- Textilindustrie
- Industrie

Folgende Größenmerkmale werden erhoben:

	<b>KMU1</b>	<b>KMU2</b>	<b>KMU3</b>	<b>KMU4</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	190	9	150	6
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	3,5 Jahre	2 Jahre (Unternehmen existiert erst seit 2 Jahren)	41 Jahre	4 Jahre (Unternehmen existiert erst seit 4 Jahren)
<b>Durchschnittliches Alter der Belegschaft</b>	38 Jahre	32 Jahre	15 Jahre	45 Jahre
<b>Seit wann Beschäftigung mit dem Thema Employability</b>	Ca. seit 6 Monaten	Von Anfang an.	Bislang noch gar nicht.	Von Anfang an. Gesprächspartner selbst seit ca. 20 Jahren, nur unter anderer Begrifflichkeit

	<b>KMU5</b>	<b>KMU6</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	222	270
<b>Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit</b>	3,5 Jahre (Unternehmen besteht erst seit 8 Jahren)	> 20 Jahre
<b>Durchschnittliches Alter der Belegschaft</b>	33 Jahre	43,5 Jahre
<b>Seit wann Beschäftigung mit dem Thema Employability</b>	Ca. seit 5 Jahren, vorher auch schon, aber nicht unter der Begrifflichkeit	Bislang noch nicht unter dieser Begrifflichkeit

Ebenso wie bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten wird bei der Wahl der Erhebungseinheiten nach dem Prinzip der breiten Kontrastierung vorgegangen. Um einen umfassenden Überblick über die Untersuchungsthematik zu erhalten, wird angestrebt, Beschäftigte aus allen betrieblichen Arbeitsbereichen und Hierarchiestufen in die Erhebung einzubeziehen. Als Interviewpartner stehen somit Geschäftsführer, Personalleiter, Betriebsräte, Führungskräfte sowie Mitarbeiter zur Verfügung. Die Auswahl trifft entweder die Geschäftsführung oder die Personalleitung. Aufgrund des Einflusses bei der Auswahl besteht die Gefahr von Manipulation und Verzerrung. Organisatorisch ist dieses Risiko kaum zu eliminieren, da die Mitarbeit der Geschäftsführer bei der Rekrutierung der Gesprächspartner notwendig ist.

Je nach Zeitbudget und Aussagefreudigkeit der Interviewten dauern die Gespräche bis zu drei Stunden. Zudem finden sechs halbtägige Expertengespräche statt.

Die geringe Anzahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten sowie die Vorgehensweise bei deren Auswahl lassen keine Generalisierungen zu. Dies ist auch nicht notwendig, da im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit statistischer Repräsentativität argumentiert werden soll. Statt dessen soll mit den systematisierenden Überlegungen ein sinnvoller Beitrag zur aktuellen Diskussion geleistet werden, der Anregungen zur Theorie und Praxis geben kann.

#### **2.2.2.4 Datensammlung und -aufbereitung**

Beim verwendeten Untersuchungsverfahren des problemzentrierten Interviews mit Beschäftigten und Experten erfolgt eine Strukturierung der Datensammlung sowohl durch die Befragten als auch durch den Interviewer. Während die Befragten den Prozess der Datensammlung durch ihren persönlichen Bezugsrahmen beeinflussen, versucht der Interviewer sich an den theoretischen Bezugsrahmen des zu untersuchenden Problemfelds (Forschungsrahmen) zu orientieren und die Befragten unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Bezugsrahmen zu themenspezifischen Äußerungen anzuregen.<sup>37</sup>

Die Gespräche werden entweder mitprotokolliert oder mit Hilfe von Tonbändern aufgezeichnet, um die Vollständigkeit und Objektivität der Datenbasis zu gewährleisten. Mit der Ver-

---

<sup>37</sup> Vgl. Flick, U. (1995), S. 157 f.

wendung von elektronischen Aufzeichnungsgeräten ist jedoch verbunden, dass ein Teil der Anonymität verloren geht. Es besteht die Gefahr, dass die Befragten gehemmt und zurückhaltend reagieren. Diese Gefahr kann jedoch abgeschwächt werden, indem die befragten Beschäftigten vor Beginn der Gespräche über Sinn und Zweck der Erhebung informiert werden sowie ihre Einwilligung zur Tonbandaufzeichnung erbeten und ihnen eine vertrauliche Behandlung der Bänder zugesichert wird. Nach den Interviews werden Postskripta angefertigt, die Angaben zur Person und zum Verhalten der Befragten (Gestik, Mimik) sowie Eindrücke über deren Persönlichkeit enthalten.

Zur Aufbereitung des Datenmaterials wird die vollständige, wörtliche Transkription gewählt, bei der der Text in normales Schriftdeutsch übertragen wird. Den transkribierten Texten werden die Postskripta hinzugefügt.

#### **2.2.2.5 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse**

Aufgrund des gewählten Untersuchungsdesigns und –verfahrens ist ein großer Teil des Datenmaterials verbaler Art. Bei seiner Auswertung wird ein systematisches und streng methodisch kontrolliertes Analyseverfahren notwendig.<sup>38</sup> Gleichzeitig muss die Auswertungsmethode einen großen Umfang an Informationen verarbeiten. Sie sollte in relativ kurzer Zeit und mit relativ wenig ökonomischem Aufwand eine Fülle von Daten untersuchen können. Darüber hinaus muss bei der Wahl des Auswertungsverfahrens berücksichtigt werden, dass die Identifizierung von themenspezifischen Problembereichen, die dem Bezugsrahmen und der Forschungsfrage zugeordnet werden können, im Vordergrund steht und weniger die exakte und ausführliche Interpretation der Texte.

Diese Überlegungen haben zu der Entscheidung geführt, die Auswertung des vorhandenen Textmaterials nach der reduktiven Methode der Inhaltsanalyse vorzunehmen. Dabei wird das inhaltsanalytische Verfahren der Strukturierung gewählt. Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das

---

<sup>38</sup> Vgl. Mayring, P.(1993), S. 85 ff.; Mayring, P. (1995), S. 213.

Material mit Hilfe bestimmter Kriterien einzuschätzen sowie eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen, ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren.<sup>39</sup>

In diesem Arbeitszusammenhang vollzieht sich die Auswertung in sieben Schritten:<sup>40</sup>

- In einem ersten Schritt werden die transkribierten Interviews der befragten Beschäftigten nach dem beruflichen Status (Angestellte mit Führungsverantwortung / Angestellte ohne Führungsverantwortung / Arbeiter) und der Unternehmenszugehörigkeit geordnet.
- In einem zweiten Auswertungsschritt erfolgt eine deskriptive Auswertung aller Interviews anhand der Fragen des Gesprächsleitfadens. Dabei werden die Antworten auf die Fragen gesammelt und dargelegt. Die Zusammenfassung der Aussagen der Gesprächspartner unter Angabe von Rahmenbedingungen dient zur Formulierung der Forschungshypothesen.
- Auf der dritten Auswertungsstufe werden während der dritten Materialdurchsicht Strukturierungskriterien unter Berücksichtigung der Forschungsfragestellung aus dem Material heraus identifiziert. Die Strukturierungskriterien werden in einem Kategorienschema zusammengefasst. Dieses Vorgehen entspricht der Technik der inhaltlichen Strukturierung.
- In einem vierten Schritt erfolgt eine Fundstellenbezeichnung in den transkribierten Texten.
- Beim fünften Durchlauf werden die Daten den entwickelten Kategorien zugeordnet. Treten Schwierigkeiten bei der Einordnung der Daten in die Kategorien auf, wird gegebenenfalls eine Überarbeitung und Modifikation des Kategorienschemas notwendig.
- Nach der Systematisierung des Materials sowie seiner Einordnung in bestimmte Kategorien werden in einem sechsten Auswertungsschritt die Daten innerhalb der jeweiligen Kategorie sortiert. Dabei entwickelt sich eine verfeinerte Klassifikation, die sich interpretativ und kontextspezifisch unter Zugrundelegung der alltagsweltlichen Interpretation der befragten Beschäftigten vollzieht.<sup>41</sup>
- Die Inhaltsanalyse wird mit einer Ergebnisaufbereitung beendet. Bei diesem siebten Schritt werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung und unter Berücksichtigung der erworbenen Hintergrundinformationen interpretiert. Dabei erfolgt die fallüber-

---

<sup>39</sup> Vgl. Mayring, P. (1994), S. 76 ff., 83; Mayring, P. (1993), S. 88.

<sup>40</sup> In Anlehnung an Lamnek, S. (1989), S. 208; Mayring, P. (1994), S. 83.

<sup>41</sup> Vgl. Modrow-Thiel, B. (1993), S. 139 f.; Osterloh, M./Tiemann, R. (1993), S. 95.

greifende Generalisierung von Einzelaussagen (induktives Vorgehen) und die Entwicklung von Forschungshypothesen.

Abbildung 13 veranschaulicht das Auswertungsverfahren im Überblick.

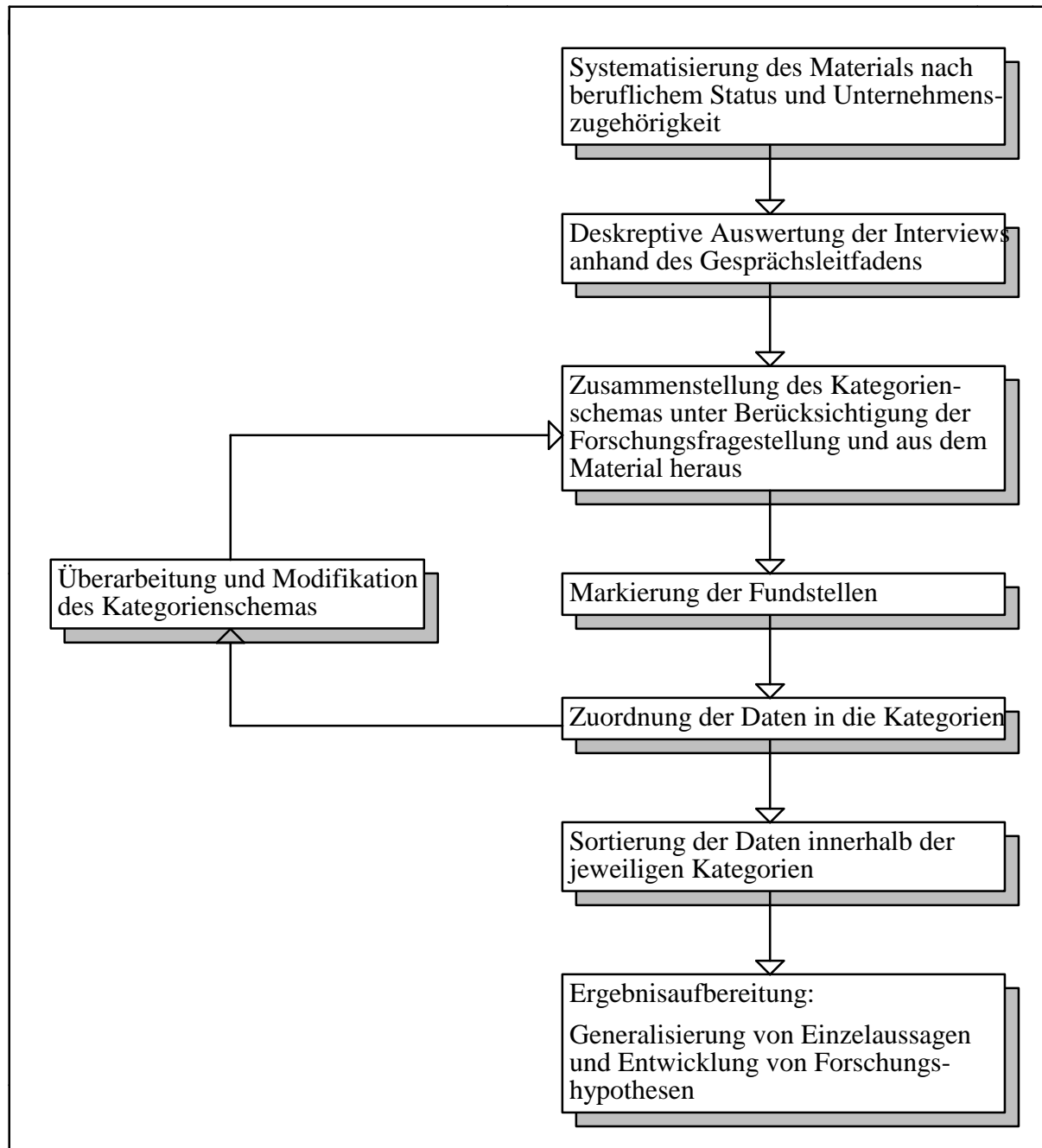


Abb. 13: Der Ablauf der strukturierten Inhaltsanalyse.

Da die Interviews anhand eines Leitfadens durchgeführt werden, besteht - zumindest eingeschränkt - die Möglichkeit von quasi statistischen Aussagen. Diese Aussagen beziehen sich

auf ganz einfache Häufigkeitsverteilungen (die meisten, viele, einige, wenige etc.), auf kausale Beziehungen (Wenn-Dann-Aussagen) und auf Korrelationen (Während-Aussagen).<sup>42</sup>

## 2.2.3 Ergebnisse der Hauptuntersuchung

### 2.2.3.1 Die Anforderungen an Employability

Auf der Basis der Literaturanalyse und der Befragung lässt sich Employability definieren als 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 die Beschäftigungsfähigkeit auch Einstellungen und Mentalitäten tangiert.

Der Begriff der überfachlichen Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen, mit dem häufig die sozialen und methodischen Kompetenzen sowie Persönlichkeitsfaktoren zusammengefasst werden, ist 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. Die Hauptuntersuchung hat folgendes Anforderungsprofil in Bezug auf Employability identifiziert:

Eine Person, die employable bzw. beschäftigungsfähig ist,

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist fachlich kompetent,</li> </ul>	<i>Fachkompetenz</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist aktiv und ergreift Initiative, erkennt und nutzt Chancen,</li> </ul>	<i>Initiative</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übernimmt Verantwortung für sich selbst, ihre Entwicklung und setzt sich Ziele,</li> </ul>	<i>Eigenverantwortung</i>

<sup>42</sup> Vgl. Barton, A.H./Lazarsfeld, P. F. (1993), S. 70.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt die Konsequenzen ihres Handelns,</li> </ul>	<i>Unternehmerisches Denken und Handeln</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist fleißig und engagiert sich,</li> </ul>	<i>Engagement</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lernt kontinuierlich dazu und bleibt am Ball,</li> </ul>	<i>Lernbereitschaft</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist fähig und bereit zur Zusammenarbeit,</li> </ul>	<i>Teamfähigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist in der Lage, das, was sie meint und will, auszudrücken und zu Geltung zu bringen,</li> </ul>	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• versetzt sich in andere hinein und hört zu,</li> </ul>	<i>Empathie, Einfühlungsvermögen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• behält in ungewohnten bzw. belastenden Situationen einen klaren Kopf,</li> </ul>	<i>Belastbarkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geht konstruktiv mit schwierigen Situationen und Misserfolg um,</li> </ul>	<i>Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist offen für Neues, ist neugierig,</li> </ul>	<i>Offenheit, Veränderungsbereitschaft</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• weiß, was sie kann und denkt regelmäßig über sich und ihre Beschäftigungsfähigkeit nach.</li> </ul>	<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. Die Hauptuntersuchung zeichnet jedoch ein gegenteiliges Bild. Es ist durchaus nicht selbstverständlich, dass Beschäftigte diese Schlüsselqualifikationen mitbringen. In fast allen Interviews wird der Unterschied zwischen dem Wunsch und der tatsächlichen Ausprägung der beschäftigungsfähigkeitsrelevanten Kompetenzen angesprochen. (An dieser Stelle wird auf die Ergebnisse der großzahligen, repräsentativen Untersuchung zu Employability hingewiesen, die u.a. gewünschte und tatsächlich vorhandene Schlüsselqualifikation von Employability miteinander vergleicht.<sup>43</sup>

### **2.2.3.2 Chancen und Nutzen eines Employability Management**

Die ökonomischen, technologischen, rechtlichen und (gesellschafts-)politischen Entwicklungen machen Employability für Unternehmen und für den Einzelnen unumgänglich. Die Untersuchung identifiziert einerseits eine Reihe von Nutzenaspekten, die Unternehmen haben, und andererseits den Mehrwert des Einzelnen.

#### **a) Der Nutzen aus der Perspektive der 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. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, ist dieser jedoch durchaus gegeben und nicht zu unterschätzen.

#### **Ø *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

---

<sup>43</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2005).

gekennzeichnet ist. Um in einem solchen Umfeld bestehen zu können und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen viele Unternehmen zum einen Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich durch Neuartigkeit und Hochwertigkeit von der Konkurrenz abheben. 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. Da sich der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen verkürzt, müssen Investitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing schneller amortisiert werden. 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.<sup>44</sup> 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 der Employability.

### Ø *Wirtschaftlicher Nutzen*

Verfügen Mitarbeiter über das dargestellte erfolgskritische Wissen und die Kernkompetenzen der Employability, so treten sie im Kundenkontakt professioneller und kompetenter auf. Als unternehmerisch denkende Menschen, die sich ihrer eigenen Kompetenzen

---

<sup>44</sup> Unter Einzigartigkeit werden die Verfügbarkeit am Markt sowie die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, verstanden. Als Leistungsbeeinflussung gilt der Einfluss auf Qualität, Kosten und Zeit.

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.

### **Ø *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 als mehr 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.

### **Ø *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.

### Ø *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 Mitarbeitern 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, auf dem Arbeitsmarkt einen neuen Job zu finden, sind, 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‘<sup>45</sup> 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.

<sup>45</sup> Der Begriff der ‚Survivor Sickness‘ wurde von David M. Noer, Autor von „Healing the wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations“ (San Francisco, 1993) geprägt. Danach verhalten sich Mitarbeiter, die nach Downsizing-Prozessen im Unternehmen zurück bleiben, 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.

## **b) 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 welchen Nutzen lassen sich für den Einzelnen konkretisieren?

### ***Ø 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 entscheidet, 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 Karrierepfaden. 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 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.

### ***Ø Kontinuierliche Auseinandersetzung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen***

Der 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 gegebenem 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 Entwicklungsfeldern gezielt anzugehen.

#### **Ø *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 Ergebenheit‘ 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.

#### **Ø *Gleichberechtigte Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber***

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 Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J. (2000), S. 11-12 / Sattelberger, T. (2003), S. 64-66.

### 2.2.3.3 Ängste und Befürchtungen im Zusammenhang mit Employability

Beschäftigungsfähigkeit 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. Diese werden von nahezu allen Gesprächspartnern benannt.

#### **a) Befürchtungen auf Seiten der Unternehmen und Führungskräfte**

Die Umsetzung des Employability-Gedankens geht mit vielfältigen Änderungen einher. Vielfach bleiben derart umfassende Veränderungen nicht ohne Widerstand.

##### **Ø *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 einen 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.

##### **Ø *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 und wirkt positiv auf das Unternehmensimage. Zudem wäre ohne beschäftigungsfähige Arbeitnehmer der Druck, der sich aus den Märkten und der Wettbewerbslage generiert, weitaus höher.

### Ø *„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.<sup>47</sup> Ziel der Arbeitgeber muss es also sein, ‚...to make their workforce ‚able to go, but want to stay‘.<sup>48</sup> 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 gesteuert werden, um ehemalige beschäftigungsfähige Mitarbeiter bei Kunden zu positionieren und eigene, unternehmensübergreifende Netzwerke zu knüpfen.

### Ø *Zunahme der Kosten*

Ein weiterer häufig genannter Hinderungsgrund für die Umsetzung von Employability-Konzepten ist die arbeitgeberseitige Befürchtung, sich damit immense Kosten aufzubür-

---

<sup>47</sup> Vgl.: Englert, S. (2002), S. 2.

<sup>48</sup> Tamkin, P; Hillage, J. (1999), S. 54.



den. 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.

### Ø *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 einher gehen, 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 auseinandersetzt 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.

### **b) 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 in-

dividuellen Zukunft auf dem Arbeitsmarkt auseinander setzen 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.

#### **Ø *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 eine bestimmte Tätigkeit oder 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.

#### **Ø *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.

#### **Ø *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 vor der Einschränkung persönlicher Frei-

räume, der Zuweisung bestimmter Arbeitsplätze und der 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.

#### **2.2.3.4 Das Konzept des Employability Management**

Die Interviews ergeben, dass die ursprünglich angedachte Vorgehensweise, den kleinen und mittelständischen Unternehmen die Lösungsansätze der Großunternehmen als ‚Best Practice‘ vorzustellen und lediglich auf deren Stimmigkeit für die KMU-Spezifik abzuprüfen, sich nicht realisieren lässt. Hintergrund ist u.a. die äußerst unterschiedliche Position der befragten Unternehmen zum Thema Employability. So gibt es Großunternehmen, die sich niemals mit der Thematik beschäftigt haben ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, die Employability bereits vorbildlich in ihre tägliche Arbeit integriert haben. Damit wird deutlich, dass Employability und die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit erst einmal unternehmensgrößenunabhängig ist. Lediglich der finanzielle Spielraum zur Implementierung von Fördermaßnahmen scheint eine Rolle im Rahmen der Unternehmensgröße zu spielen. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass wirkungsvolle Konzepte und Instrumente zur Unterstützung von Employability nicht unbedingt kostenintensiv sind. Die Ergebnisse werden daher nicht gesondert dargestellt, sondern anhand der als besonders bedeutsam ermittelten Handlungsfelder im Unternehmen erläutert.

##### **a) Grundsätze**

Ein Management-Konzept bedarf nicht nur erfolgskritischer Handlungsfelder, sondern auch Grundsätze, die den Rahmen des Handelns 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?“<sup>49</sup>

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. <sup>50</sup>

- 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 Sozialpla-

---

<sup>49</sup> Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 89.

<sup>50</sup> Vgl.: Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J. (2000), S. 9 / Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 84.

nes, sondern vorausschauend und zukunftsorientiert müssen diese Aspekte ganzheitlich und langfristig in das Unternehmenskonzept Eingang finden.<sup>51</sup>

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 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.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 107.

<sup>52</sup> Vgl.: Fischer, H. (2001), S. 160 – 169.

## **b) 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.

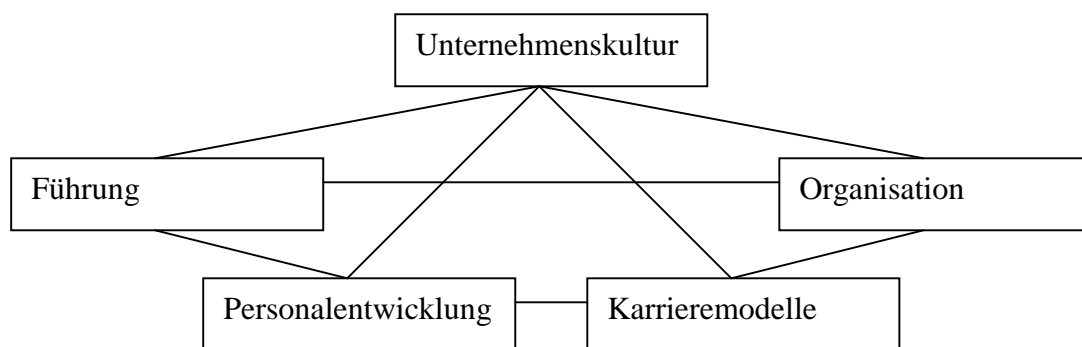


Abb. 14: die Erfolgskritischen Handlungsfelder des Employability Management

Die erfolgskritischen Handlungsfelder sind Teil des konzeptionellen Modells, das auf dem Forschungsrahmen aufbaut (siehe Kapitel 2.2.1).

### ***Das 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 auseinander zusetzen, 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 Deutungen von Ereignissen verdeutlichen, welche geheimen und offenen Spielregeln eine Rolle spielen.<sup>53</sup>

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 ent-

---

<sup>53</sup> Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 44f.

sprechende 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.

### ***Das 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 für 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 Aufgabenbe-

wältigung 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 zu gehen 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, deren 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 Selbstaubeutung, führen. Dessen sollte sich Führungskraft 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.

### ***Das 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 wird deshalb als ebenso wichtig eingestuft wie die formale, Networking zur zentralen Aufgabe aller Mitarbeiter und Führungskräfte.

- **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.<sup>54</sup>

- **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

---

<sup>54</sup> Vgl.: Rump, J.; Lau-Villinger, D. (2001), S. 32 / Pffiffer, M.; Stadelmann, P. (1999), S. 340.

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.

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.

### ***Das 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 ver-

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. Hier lassen sich insbesondere folgende Personalentwicklungsthemenbereiche anführen, die zu den Kernkompetenzen der Employability zählen:

- Initiative
- Eigenverantwortung
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Engagement / Fleiß / Selbstdisziplin
- Lernbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Empathie
- Belastbarkeit
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- 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 beispielsweise<sup>55</sup>

- 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 jedoch 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.

---

<sup>55</sup> Vgl.: Rump, J; Lau-Villinger, D. (2001); S. 45ff.

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 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.

### ***Das 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.
- **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 ei-

ner 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 löschar in den Köpfen verankert. Mentaler Wandel auf breiter Front ist angesagt.“<sup>56</sup> 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:

---

<sup>56</sup> Sattelberger, T. (1996), S. 90.

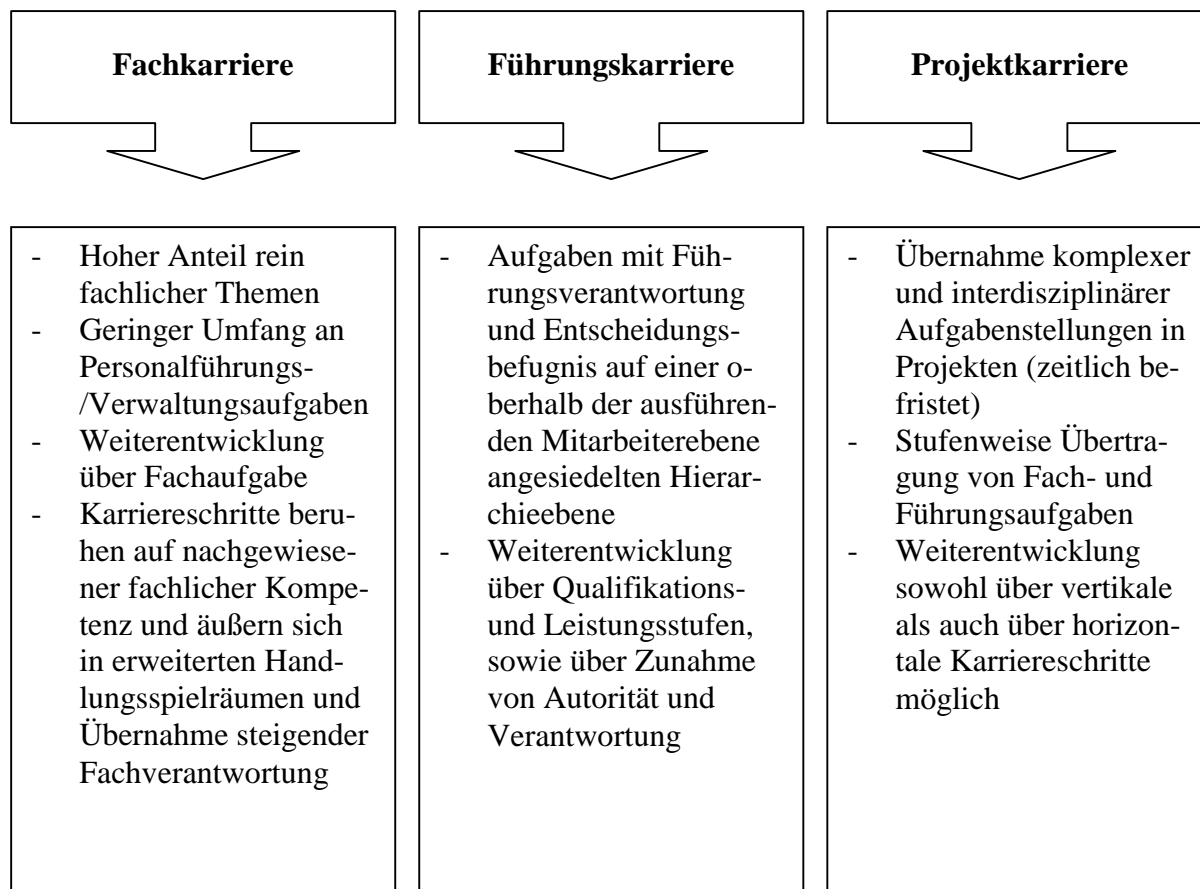


Abb. 15: Karrieremodelle (In Anlehnung an Friedli, V. (2002), S. 29ff.)

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, 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 Personalentwick-

lung 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.<sup>57</sup>

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.

---

<sup>57</sup> Vgl. Sattelberger, T. (1999), S. 64.



### III. FAZIT

Die explorative Studie bringt zum Ausdruck, dass Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eine Aufgabe darstellt, 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.

Die Untersuchung ergibt, dass Employability ein Bündel von Kompetenzen umfasst. In den Interviews werden neben fachlicher Qualifikation 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.

Die explorative Studie verdeutlicht zudem, dass mit Employability zum einen Nutzenaspekte generiert und zum anderen mit Ängsten und Befürchtungen verbunden ist. 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 employabilityorientierte 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 laut Untersuchung unerlässlich, Beschäftigungsfähigkeit insbesondere im Bereich der Unternehmenskultur, der Führung und Organisation, aber auch in Karriere- und Personalentwicklungssystemen 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.

Employability-orientierte Ansätze sind nicht selten auch mit Befürchtungen und Ängsten verbunden. Die Befürchtungen der Arbeitgeber beschäftigen sich insbesondere mit einer kritischen Kosten-Nutzen-Abwägung. 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. Für die Arbeitnehmer gilt ein ähnliches Prinzip. Viele können sich nur schwer von dem über Jahrzehnte gewachsenen Modell der Absicherung durch qualifizierte Erstausbildung und gezielte Berufs- und Arbeitsplatzwahl lösen und lernen erst allmählich, ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen als ebenso sicherheitsgebend zu akzeptieren.

Abschließend lässt sich sagen, dass im Zentrum der Bestrebungen zu Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit 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 unzurei-

chend, 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.

# LITERATURVERZEICHNIS

Antoni, C. (1999):

Wissensmanagement und Flexibilisierung, in: Antoni, C.; Sommerlatte, T. (Hrsg.):  
Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 10 – 14.

Argyris, C. (1997): Wissen in Aktion, Stuttgart 1997.

Argyris, C. / Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation, Stuttgart 1999.

Armutat, S. (2002): Wissensmanagement erfolgreich einführen, Düsseldorf 2002.

Barton, A. H./Lazarsfeld, P. F. (1993): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S. 41 - 89.

Becker, F. (1993): Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen - ein Beitrag zur Methodologie des Erklärungszusammenhangs, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung - Methoden und Beispiele, München 1993, S. 111 - 127.

Becker, H. S./Geer, B. (1993): Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S. 139 - 166.

Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000): 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.

Boos, M. (1993): Fallstudienmethodik, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung - Methoden und Beispiele, München 1993, S. 33 - 46.

Englert, S. (2002): Employability als Überlebensdroge, in:  
[http://www.changex.de/d\\_a00574print.html](http://www.changex.de/d_a00574print.html), 07.10.03, 09:20 Uhr.

Fischer, H. (2001): 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.

Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 148 - 173.

Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim 1995.

- Friedli, V. (2002): 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. (1988): Lexikon der Soziologie, 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Oppladen 1988.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1993): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie - eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S. 91 - 111.
- Häusel, H.-G. (2003):  
Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, 3. Auflage, Planegg / München 2003.
- Hermanns, H./Tkocz, C./Winkler, H. (1984): Berufsverlauf von Ingenieuren - biografieanalytische Auswertung narrativer Interviews, Frankfurt 1984.
- Hopf, C. (1993): Soziologie und qualitative Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S. 11 - 37.
- Hopf, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung - ein Überblick, in: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 177 - 182.
- Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.) (1993): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993.
- Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung, Band 1: Methodologie, München 1988.
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München 1989.
- Mayring, P. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung - eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2., überarbeitete Auflage, München 1993.
- Mayring, P. (1994): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 5. Auflage, Weinheim 1994.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 209 - 213.
- Modrow-Thiel, B. (1993): Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung - Methoden und Beispiele, München 1993, S. 129 - 146.

- Osterloh, M./Tiemann, R. (1993): Konzeptionelle Überlegungen zur Anwendung interpretativer Methoden in der Personalforschung, in: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung, Methoden und Beispiele, München 1993, S. 93 - 109.
- Pfiffner, M.; Stadelmann P. (1999):  
Wissen wirksam machen, wie Kopfarbeiter produktiv werden, 2., unveränderte Auflage, Bern 1999.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.
- Rump, J. / Lau-Villinger D. (2001): Management Tool Wissensmanagement, Köln 2001.
- Rump, J. / Eilers, S. (2005): Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zu Employability, Arbeitspapier, Ludwigshafen 2005.
- Rump, J. / Schmidt, S. (2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.
- Sattelberger, T. (1996): 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. (1999): 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. (2003): Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64 – 66.
- Selbst GmbH (2004): Selbstverständnis des Netzwerkes und Grundlagen der thematischen Arbeit, Frankfurt 2004.
- Senge, P. M. (1997): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Zweite Auflage, Stuttgart 1997.
- Tamkin, P / Hillage, J. (1999): Employability and Employers: the missing piece of the jigsaw, Brighton 1999.
- Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U. (2001): Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis (Soziale Sicherheit; Bd. 4), Bern; Berlin; Bruxelles; Frankfurt am Main; New York; Oxford; Wien 2001

# ANHANG

## Inhalt:

1. Fragebogen der Voruntersuchung
2. Interviewleitfaden zur Hauptuntersuchung



**1. Fragebogen der Voruntersuchung „Employability Management“**

<b>A</b>	
<b>Allgemeine Unternehmensdaten</b>	
<b>Name und Sitz des Unternehmens (optional)</b>	
<b><u>Branche</u></b>	
<b>Mitarbeiterzahl</b>	

<b>B</b>	
<b>Begrifflichkeiten</b>	
<b>1.</b>	<p><b>Ist Ihnen der Begriff „Employability“ oder „Arbeitsmarktfitness“ bekannt?</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> JA                      <input type="checkbox"/> NEIN                      (Zutreffendes bitte ankreuzen)                 </p>
1.1	<p>Falls ja, woher ist Ihnen dieser Begriff bekannt?</p> <p> <input type="checkbox"/> Bücher / Fachzeitschriften  <input type="checkbox"/> Internet  <input type="checkbox"/> Kongress / Tagung / Seminar  <input type="checkbox"/> Durch andere Unternehmen  <input type="checkbox"/> Durch Mitarbeiter  <input type="checkbox"/> Sonstige Quellen                     </p> <p>(Zutreffendes bitte ankreuzen, Mehrfachnennungen sind möglich)</p>
1.2	<p>Falls ja, erachten Sie diesen Ansatz für sinnvoll</p> <p>- für KMU allgemein,</p> <p>- für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Branche</p> <p>Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> JA                      <input type="checkbox"/> NEIN  <input type="checkbox"/> JA                      <input type="checkbox"/> NEIN                      (Zutreffendes bitte ankreuzen)                 </p>

<b>2.</b>	<b>Wurden bzw. werden in Ihrem Haus bereits Konzepte eingesetzt, die Sie dem Themenbereich Employability zuordnen würden?</b>	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (Zutreffendes bitte ankreuzen)
	2.1 Falls ja, welche?	
	2.2 Falls nein, welche Schwerpunkte würden Sie setzen wollen?	

<b>C Ausblick</b>	
<b>Wären Sie daran interessiert, als Kooperationspartner an dem Forschungsprojekt „Employability Management“ teilzunehmen?</b> (In diesem Fall bitte Name und Anschrift Ihres Unternehmens angeben)	<input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN (Zutreffendes bitte ankreuzen)

## 2. Interviewleitfaden zur Hauptuntersuchung

### 1. Allgemeine Angaben

Mitarbeiterzahl:

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit:

Durchschnittsalter der Belegschaft:

Branche:

Beschäftigung mit Employability:

Gesprächspartner:

### 2. Rahmenbedingungen / unternehmensexterne Perspektive

- Für Unternehmen und Individuum relevante gesellschaftliche Rahmenbedingungen
  - Förderliche Faktoren:
  - Hemmnisse:
- Für Unternehmen und Individuum relevante wirtschaftliche Rahmenbedingungen
  - Förderliche Bedingungen:
  - Hemmnisse:
- Für Unternehmen und Individuum relevante politische Rahmenbedingungen
  - Fördernde Bedingungen:
  - Hemmnisse
- Für Unternehmen und Individuum relevante rechtliche Bedingungen
  - Fördernde Bedingungen:
  - Hemmnisse
- Bezug des Kunden zum Employability-Konzept

### 3. Definition: Was ist Employability?

### 4. Interne Unternehmensperspektive

- Auswirkung der Rahmenbedingungen auf das Unternehmen
- Handlungsfelder
  - Unternehmenskultur
  - Unternehmensphilosophie
  - Unternehmenspolitik
  - Unternehmensführungsgrundsätze / Managementsysteme
  - Führungssystem
  - Organisationssystem:
  - Personalentwicklungssystem
  - Karrieresysteme
  - Vergütungssystem / Anreizsystem

- Controllingsystem
- Ängste und Befürchtungen auf Unternehmensseite
- Chancen für das Unternehmen

## **5. Mitarbeiter**

- Menschenbild eines ‚employable‘ Mitarbeiters
- Ängste / Befürchtungen auf Mitarbeiterseite
- Chancen für die Mitarbeiter