

Employability Management

Jutta Rump/Silke Eilers

Gliederung

1. Ausgangslage
2. Employability als Erfolgsfaktor
3. Das Konzept des Employability Managements
 - 3.1 Der Bezugsrahmen
 - 3.2 Grundsätze
 - 3.3 Die erfolgskritischen Handlungsfelder von Employability Management
 - 3.3.1 Handlungsfeld „Unternehmenskultur“
 - 3.3.2 Handlungsfeld „Führung“
 - 3.3.3 Handlungsfeld „Organisation“
 - 3.3.4 Handlungsfeld „Personalentwicklung“
 - 3.3.5 Handlungsfeld „Karrieremodelle“
 - 3.3.6 Handlungsfeld „Vergütungssystem“
 - 3.3.7 Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“
4. Fazit

Literaturverzeichnis

1. Ausgangslage

Die Forderung nach Beschäftigungsfähigkeit oder Employability ist keineswegs neu. Die Diskussion um die Schlüsselkompetenzen hat eine lange Tradition und beschäftigt Bildungsfachleute seit Jahrzehnten. Unter dem Begriff der Employability allerdings wurde die Thematik im angelsächsischen Raum deutlich früher aufgegriffen als in Deutschland.¹ Die „Renaissance“ der Schlüsselkompetenzen im Kontext von Employability hat ihren Ursprung in den sich verändernden Bedingungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen. So erfährt ein konsequentes Employability Management angesichts der zentralen Trends und Herausforderungen in der Arbeitswelt eine zunehmende Signifikanz. Zu nennen sind hier insbesondere der demografische Wandel, die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, die Globalisierung, technologische Entwicklungen, der gesellschaftliche Wertewandel sowie der „Vormarsch“ der Frauen.

Der Wandel in der Arbeitswelt, durch den Erwerbsarbeit zugleich knapper und voraussetzungsreicher wird, bringt qualitative und quantitative Veränderungen in Bezug auf die Anforderungen an Arbeitskräfte mit sich. Die Nachfrage nach niedrig qualifizierten Beschäftigten sinkt in dem Maße, in dem die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft manuelle und repetitive Tätigkeiten aus dem Berufsspektrum verdrängt. Gleichzeitig steigt der Bedarf an mittleren und höheren Qualifikationen. Diese Tendenz wird verstärkt durch die voranschreitende Verringerung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, denn ein ausreichender Ersatz an Fachkräften ist nur dann zu erwarten, wenn die nachrückenden geburtenschwachen Jahrgänge besser qualifiziert sind als die ausscheidenden Jahrgänge.²

Für den **Einzelnen** ist dies mit der Notwendigkeit verbunden, den eigenen Arbeits- und Lebensrhythmus immer wieder neu zu definieren und den eigenen Qualifikationsstand permanent mit den Anforderungen vergleichen und anpassen zu müssen. Darüber hinaus bewirkt die Instabilität der Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche, dass der erlernte Beruf nicht mehr ein ganzes Leben lang trägt und es keine „Stammplatzgarantie“ mehr gibt.³ Vielmehr ist damit zu rechnen, dass das Arbeitsfeld im Laufe des Erwerbszyklus sieben- bis achtmal wechseln wird. Nicht selten wird

¹ Vgl.: Kraus, K. (2006), S. 61.

² Vgl.: IW (2007), S. 4; IAB (2007 B1), S. 1 – 2; IAB (2007 C6), S. 1; Kraus, K. (2006), S. 77 – 78.

³ Vgl.: Scholz, C. (2009), S. 360.

damit auch eine berufliche Um- bzw. Neuorientierung verbunden sein. Daraus resultiert, dass dem Erhalt der Qualifikation bzw. der Anpassung des Kompetenzstandes mehr Gewicht eingeräumt werden sollte als dem Streben nach Arbeitsplatzsicherheit. Verantwortung für sich selbst und die berufliche Entwicklung wird zur Schlüsselqualifikation und Kernkompetenz - zur Wettbewerbsfähigkeit des Einzelnen auf internen und externen Arbeitsmärkten.⁴ Dies impliziert die Fähigkeit, lebenslang zu lernen, flexibel und anpassungsfähig zu sein, mit neuen, ungewohnten Situationen umgehen zu können, sich relativ schnell in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten etc. Fachwissen allein reicht dafür allerdings nicht aus!

Für **Unternehmen** bedeuten die Entwicklungen einen kontinuierlichen Wandlungsprozess sowie einen steigenden Wettbewerb um die Wissens- und Kompetenzträger. Auch sie haben keinen „Stammplatz“ auf dem Weltmarkt oder in der Gunst (potenzieller) Mitarbeiter.⁵ Zudem ist davon auszugehen, dass kollektive Lösungen nicht länger sinnvoll sind. Was sich für einen produzierenden Betrieb als richtig erweist, muss nicht als Vorbild für ein Dienstleistungsunternehmen oder für einen anderen produzierenden Betrieb dienen. Der Umgang mit Vielfalt und Komplexität bedingt, immer mehr zu differenzieren. Zunehmende Komplexität und die damit verbundene Differenzierung erfordern permanente Innovationskraft, die in unmittelbarem Zusammenhang zu Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter steht. Auch für sie besteht also ein enger Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaft und ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus erweist sich die alt-bewährte Strategie, auf Veränderungen mit der Optimierung von Strukturen und Prozessen zu reagieren, als nicht unproblematisch. Das Ausschöpfen von Potenzialen erfordert mehr und mehr einen hohen Einsatz und Aufwand. Gerade in Krisenzeiten stellen Unternehmen zunehmend fest, dass eine traditionelle Personalpolitik nicht mehr greift. Gefragt ist statt dessen eine Personalpolitik, die die Bedeutung von Fachkräften für die Wettbewerbsfähigkeit im Blickpunkt hat und gleichzeitig mit konjunkturellen und strukturellen Entwicklungen adäquat umgehen kann. Eine moderne Personalpolitik in und für Krisensituationen (über die Möglichkeiten der Kurzarbeit hinaus) wird notwendig, die es zu entwickeln gilt. Aus einer zukunftsorientierten Perspektive heraus ist dieser Ansatz allerdings „zu kurz gesprungen“. Es sollte statt dessen eine krisenresistente Personalpolitik in den Fokus genommen werden. Employability Management spielt dabei eine große Rolle. Denn es trägt erheblich dazu bei, dass Mitarbeiter und Führungskräfte qualifiziert, motiviert, produktiv und loyal sind und sich mit dem Arbeitgeber zu jeder Zeit identifizieren. Nur so lassen sich Phasen des Aufschwungs und des Abschwungs in einer globalen, wissens- und innovationsgeprägten sowie schnellen Wirtschaftswelt bewältigen.

⁴ Vgl.: Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P. (2003), S. 33, 36; Kraus, K. (2006), S. 79.

⁵ Vgl.: Scholz, C. (2009), S. 360.

Obgleich dieser Beitrag seinen Schwerpunkt auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber legt, sollen die Konsequenzen, die eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit sowie eine zunehmende Komplexität für die **Tariflandschaft**, den Bereich der sozialen Absicherung sowie für die berufliche und akademische Ausbildung implizieren, nicht unerwähnt bleiben. Die Forderung nach einer Differenzierung, Flexibilisierung und Anpassungsbereitschaft steht in eindeutigen Widerspruch zur gegenwärtigen Tariflandschaft, die nach wie vor auf dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“⁶ 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.

2. Employability als Erfolgsfaktor

Wörtlich ins Deutsche übersetzt, bedeutet der Begriff „Employability“ soviel wie „Beschäftigungsfähigkeit“, d.h. er umfasst Merkmale, die den Einzelnen tauglich oder nicht tauglich für eine Beschäftigung sein lassen. Auch „Arbeitsmarktfähigkeit“ und „Arbeitsmarktfitness“ wird häufig als Synonym verwendet, so dass diesen Schlagworten besonderes Augenmerk geschenkt werden soll. Sie sind jedoch alle derart vielschichtig und kontinuierlichen Wandlungsprozessen unterworfen, dass sie sich nicht in ein theoretisches Konstrukt pressen lassen, sondern bezogen auf einen jeweils individuellen Kontext betrachtet werden müssen. Auf der Basis der Literaturanalyse und neuerer empirischer Erkenntnisse kann Employability dennoch letztendlich wie folgt definiert werden:

⁶ 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.

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

Um für den Wandel gerüstet zu sein, sind also fachliches Wissen und fachliche Kompetenz alleine nicht mehr ausreichend für Beschäftigte. Daneben spielt ein breites Spektrum an überfachlichen Kompetenzen, Einstellungen und Mentalitäten eine Rolle. Deren Ausprägung und Entwicklung wird bereits stark durch die Sozialisation, Erziehung und Schulbildung jedes einzelnen Menschen geprägt. Dazu gehören Erfahrung und Fähigkeiten, die sowohl innerhalb oder außerhalb der aktuellen beruflichen Tätigkeit erworben worden sein können, ebenso wie die Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen, die Employability fördern. Ein endgültiger Konsens darüber, welche Merkmale einen Menschen nun beschäftigungsfähig oder ‚employable‘ machen, lässt sich – wie bereits ausgeführt - nicht herstellen, da der Begriff sich aufgrund der Dynamik und Komplexität der Märkte beständig weiter entwickelt und einen sehr individuellen Charakter besitzt. Dennoch ist es sinnvoll, einen Rahmen zu entwickeln, in dem definierte Kernfelder sich der Begrifflichkeit nähern. Denn Employability muss von allen relevanten Akteuren als schlüssiges Konzept erkannt werden können, als eine Zielrichtung, an der man gemeinsam arbeiten kann. Abbildung 1 stellt diesen Rahmen dar:



Abb. 1: Die Kernkompetenzen der Employability

Das komplexe Anforderungsprofil der Employability führt nicht selten zu der Frage nach der Machbarkeit und der Befürchtung, man könne damit überfordern und die Messlatte ohne Not zu hoch legen. Nun geht es nicht darum, in jedem der Kompetenzfelder für jeden die höchst mögliche

Ausprägung als Ziel zu definieren, sondern deutlich zu machen, dass die grundsätzliche Relevanz in jedem Aufgabenfeld und Qualifikationsbereich gegeben ist und all diese Facetten Erfolgsfaktoren darstellen. 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.

Die starke Betonung der Schlüsselkompetenzen ruft bisweilen auch Verwunderung hervor, da deren Vorhandensein als selbstverständlich angesehen wird. In einer Befragung bei 720 Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größe wird allerdings ein deutlicher Unterschied zwischen dem stark ausgeprägten Wunsch nach Schlüsselkompetenzen und der Wahrnehmung ihrer tatsächlichen Ausprägung sichtbar. Lediglich die fachliche Kompetenz bildet die Ausnahme:

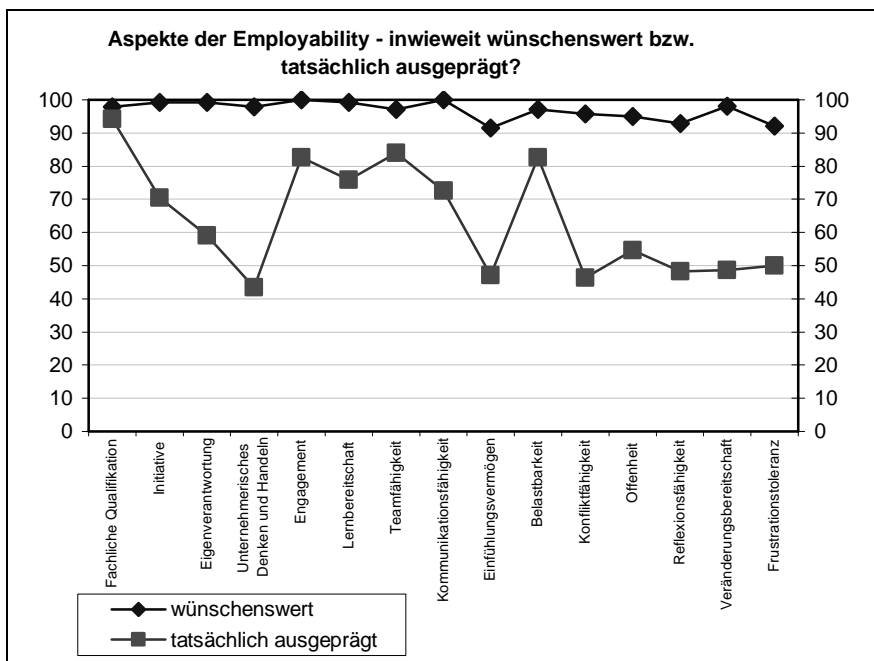


Abb. 2: Aspekte von Employability – Notwendigkeit und tatsächliche Ausprägung⁷

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

⁷ Vgl.: Rump, J. / Völker, R. (2007), S. 38.

Für Arbeitnehmer gilt es, sich bewusst zu machen, dass Arbeitgeber dem Anforderungsprofil der Beschäftigungsfähigkeit eine große Bedeutung zumessen und dass es sich daher bei der Auseinandersetzung mit der eigenen Beschäftigungsfähigkeit um eine Investition in den eigenen Vermögenswert handelt: „Ebenso wie Unternehmen dafür verantwortlich sind, ihre Investitionsgüter (Hardware) permanent auf dem neuesten Stand zu halten und die Investoren dafür einen Teil ihrer Rendite einsetzen müssen, so müssen Mitarbeiter ihr Wissen aktualisieren und dafür im Sinne des Co-Invests eine Selbstbeteiligung in Form von Zeit in den Erhalt ihres Investitionsgutes einbringen.“⁸ Denn es wird in Zukunft immer weniger einen sicheren Arbeitsplatz und / oder ein sicheres Unternehmen geben. Selbst die Sicherheit einer „abgeschlossenen“ Berufsausbildung, die vermeintlich ein Leben lang trägt, wird es nicht mehr geben. Die eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen bieten einzig und allein Sicherheit. In Zahlen ausgedrückt beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 35.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren etwa 1,4 Mio. €. Die hohe Bedeutung der Schlüsselkompetenzen verdeutlicht auch eine aktuelle Untersuchung der DIHK. Danach bewerten 71 % der befragten Unternehmen Teamfähigkeit als wichtigste Kompetenz von Hochschulabsolventen. Nahezu gleichrangig werden die Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten, Einsatzbereitschaft sowie Kommunikationsfähigkeit genannt. Fachwissen wird als selbstverständlich vorausgesetzt, im direkten Vergleich zweier fachlich kompetenter Bewerber wird daher demjenigen mit mehr Soft Skills der Vorzug gegeben.⁹

Zunächst einmal obliegt die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Employability somit dem Einzelnen. Er ist gefordert, sich kontinuierlich den verändernden Rahmenbedingungen sowie den Anforderungen des internen wie externen Arbeitsmarktes anzupassen. Dazu ist die Bereitschaft allein nicht ausreichend. Auch individuelles Handeln – ohne die Unterstützung des Arbeitgebers – ist gefragt. Es gilt:

Qualifizieren und Lernen in der Vergangenheit: Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg

Qualifizieren und Lernen in der Zukunft: Vermeidung des beruflichen Abstiegs

Dennoch: Arbeitgeber, die Employability fordern, sind auch in der Pflicht, diese zu fördern.

Employability ist somit auch unweigerlich mit einer neuen Art von Kontrakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verbunden. Auf Seiten des Arbeitnehmers stehen als „vertragliche Verpflichtungen“ die individuelle Beschäftigungsfähigkeit und das permanente Bemühen, diese zu

⁸ Sattelberger, T. (2009), S. 316.

⁹ Vgl.: DIHK (2008).

erhalten und zu entwickeln, auf Seiten des Arbeitgebers die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen. Der „Gewinn“ liegt für das Unternehmen in Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus kommt der Arbeitgeber durch die Förderung der Employability gleichermaßen einer neuen Art der „Fürsorgepflicht“ dem Arbeitnehmer gegenüber nach. Denn an die Stelle der Beschäftigungsgarantie tritt die Unterstützung bei der beruflichen Fitness. In guter Wirtschaftslage hilft eine auf Employability ausgerichtete Unternehmens- und Personalpolitik, sich als attraktiver Arbeitgeber im „War for talents“ zu positionieren, in Krisenzeiten wird die soziale Verantwortung auf diese Weise gewahrt. Der „Gewinn“ für den Arbeitnehmer liegt in der Beschäftigungssicherung. Diese besteht in „guten Zeiten“ darin, sich frei auf dem Arbeitsmarkt bewegen und aus unterschiedlichen Angeboten auswählen zu können. In „schlechten Zeiten“ stellt Employability den Sicherungsanker schlechthin dar, da sie den internen Wechsel ebenso ermöglicht wie die Orientierung außerhalb des bisherigen Berufsfeldes und Unternehmens. Dieser beidseitige Nutzen stellt letztlich für den Arbeitgeber die angemessene Balance zwischen seinen Aufwendungen zur Förderung der Employability und der ihm dafür entgegengebrachten Loyalität dar.¹⁰ Was die Dauer des neuen Kontraktes anbelangt, so besteht er nur so lange, wie individuelle Beschäftigungsfähigkeit seitens des Arbeitnehmers besteht und umgekehrt das Unternehmen ihm die Möglichkeit bietet, diese voranzutreiben und zu bewahren.¹¹

3. Das Konzept des Employability Managements

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

¹⁰ Vgl.: Kraus, K. (2006), S. 80 – 81; Sattelberger (1999b), S. 95.

¹¹ Vgl.: Kraus, K. (2006), S. 60.

3.1 Der Bezugsrahmen

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

<p>Normative Ebene:</p>	<p>Damit die Idee der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen von allen Akteuren gelebt wird, muss sie zu einer unternehmensweiten Vision werden, die in der Unternehmenspolitik, in den Unternehmenszielen sowie in der Unternehmenskultur fest verankert ist. Diese Einbeziehung auf der Werte-Ebene eines Unternehmens ist besonders wichtig, da die Unternehmenspolitik und die Unternehmensziele die Leitlinie für die betrieblichen Entscheidungen sind, und die Unternehmenskultur den normativen Rahmen für das Handeln im Unternehmen setzt.</p>
<p>Strategische Ebene:</p>	<p>Die normativen Vorgaben der Unternehmenspolitik, der Unternehmensziele sowie der Unternehmenskultur müssen in einem zweiten Schritt durch strategische Unternehmenselemente konkretisiert werden. Zu den strategischen Unternehmenselementen gehören u.a. die Organisation, Personalentwicklung, Karrieremodelle, Anreizsysteme, Vergütungssysteme, Gesundheitsförderung und Controlling. Des Weiteren haben Führungsmuster und die Rolle des Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung.</p>
<p>Operative Ebene:</p>	<p>Die normative und strategische Ebene beschäftigen sich mit der Gestaltung des Rahmens, in dem sich operatives Handeln vollzieht. Auf der operativen Ebene kommen Maßnahmen und Instrumente zum Einsatz, mit denen man konkret vor Ort agieren und lenkend eingreifen kann. Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen stellen u.a. solche operativen Handlungsfelder dar. Auf der operativen Ebene wird darüber hinaus auf das Verhalten sowie die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter fokussiert.</p>

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 der Karrieregestaltung, der Vergütung, des Controllings und der Gesundheitsförderung 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.

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

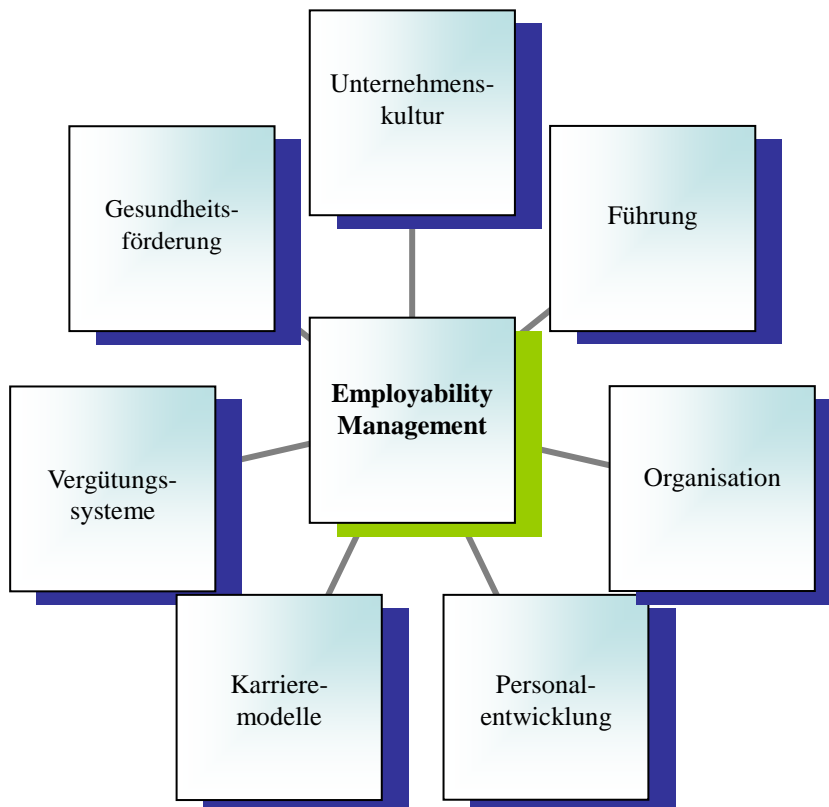


Abb. 3: Die erfolgskritischen Handlungsfelder des Employability Managements

3.2 Grundsätze

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

- das Prinzip der Ganzheitlichkeit,
- das Prinzip der Integration,

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

Das Prinzip der Ganzheitlichkeit

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

Das Prinzip der Integration

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

Das Postulat der Wirtschaftlichkeit

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

Der ethische Kodex

„Wenn die Arbeitgeber weder die Vollzeitbeschäftigung noch die Sicherheit des Arbeitsplatzes mehr garantieren können, die früher den normalen Sozialvertrag darstellten, können sie dann nicht zumindest die Zusage geben, dass sie ihren Beschäftigten unter allen Umständen die bestmöglichen Mittel zusichern, beschäftigungsfähig zu bleiben, ihre Fähigkeiten sowohl intern als auch im Falle

einer unvermeidlich gewordenen Trennung zu erhalten, um ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen zu bewahren?“¹²

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.

- 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).¹³

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 der Kontinuität

Unerlässlich für den Erfolg von Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern, ist die Wahl des richtigen Zeitpunktes. Nicht nur rückwirkend, also als Teil eines Sozialplanes, sondern vorausschauend und zukunftsorientiert müssen diese Aspekte ganzheitlich und langfristig in das Unternehmenskonzept Eingang finden.¹⁴

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

¹² Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 89.

¹³ 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.

¹⁴ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S.107.

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.¹⁵

3.3 Die erfolgskritischen Handlungsfelder von Employability Management

3.3.1 Handlungsfeld „Unternehmenskultur“

Die Unternehmenskultur – als die Gesamtheit aller in einem Unternehmen gemeinsam gelebten Normen, Werte und Orientierungen – beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln von Beschäftigten. Das Interesse und die Bereitschaft, beschäftigungsfähig zu sein, hat erst einmal wenig mit Werkzeugen zu tun. Selbst innovative Instrumente bewegen keinen Beschäftigten dazu, sich mit seiner Beschäftigungsfähigkeit auseinander zusetzen, wenn er nicht dazu bereit ist. Die

¹⁵ Vgl.: Fischer, H. (2001), S. 160 – 169.

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. 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.¹⁶

Die Ist-Analyse der Unternehmenskultur ist ein Aspekt. Einen weiteren Aspekt stellt die Soll-Situation dar. Nach einer komparativen Betrachtung des Ist- und Soll-Zustandes stellt sich die Frage nach Ansätzen, eventuelle Lücken zu schließen. Als effektive Methode zur Gestaltung einer

¹⁶ Vgl.: Armutat, S. et al. (2000), S. 44f.

Employability-Kultur gilt die Integration der Employability-Philosophie in die Unternehmenspolitik. Employability wird damit zu einem Thema, 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.

3.3.2 Handlungsfeld „Führung“

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

- Keine Führung im Sinne des „Gießkannen-Prinzips“, statt dessen individualisierte Führung (jeden Mitarbeiter dort abholen, wo er steht / kombiniert mit Führung durch Ziele).
- Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können.
- Gewährung von Freiräumen und Handlungsspielräumen.
- Übernahme von Verantwortung.
- Glaubwürdigkeit, die sich im konsequenten Handeln und im Vorleben zeigt, und Wahrnehmung der Vorbildfunktion
- Inspirieren, Überzeugen, Motivieren und Herausfordern.
- Sensibilität für Beschäftigtenbelange.
- Schaffen einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen.
- Führungsphilosophie: „Unternehmer im Unternehmen“.

Im Rahmen von Employability ergibt sich eine Reihe von Herausforderungen für Führungskräfte (Abb. 4):

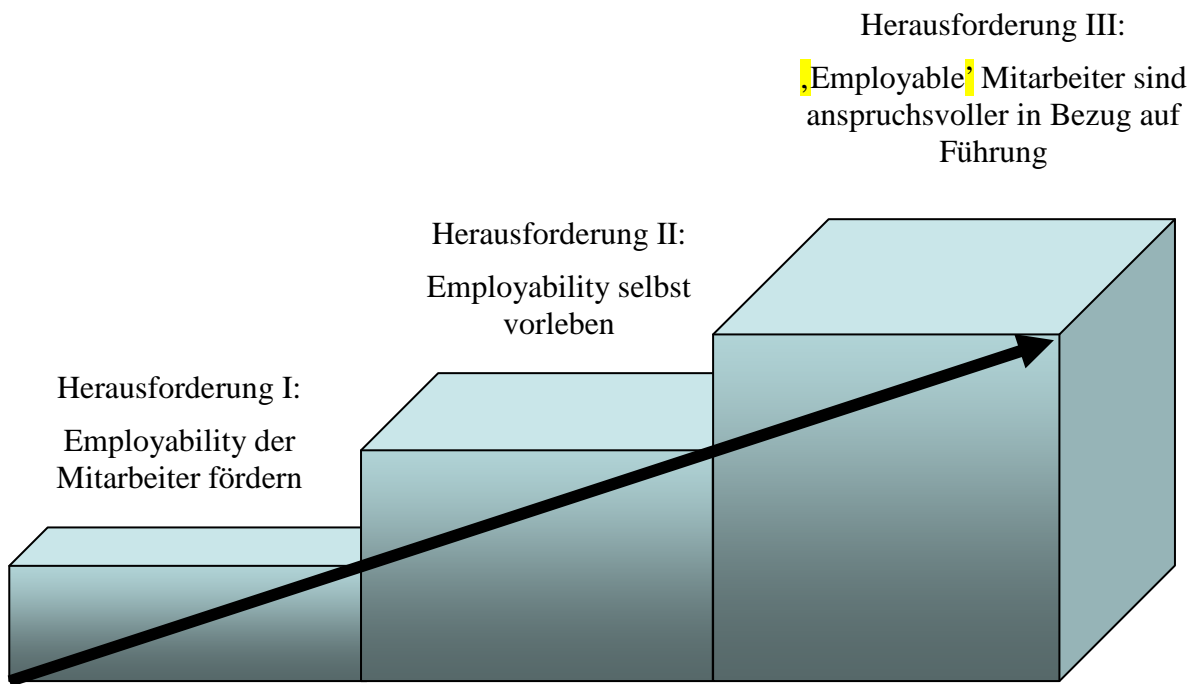


Abb. 4: Zentrale Herausforderungen für Führungskräfte

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 bzw. verhindert dies. Stattdessen sollte der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bezüglich der Aufgabenbewältigung und -verteilung innerhalb eines idealerweise gemeinsam definierten Rahmens Freiheitsgrade und Handlungsspielräume gewähren. Dies impliziert auch, die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters zu akzeptieren und in die Gestaltung dieses Rahmens einzubeziehen. Auf der anderen Seite birgt die Gewährung von Freiräumen die Gefahr, Mitarbeiter zu sehr „sich selbst zu überlassen“ und ihnen damit das Gefühl von Stabilität und Sicherheit zu nehmen. Hier ist die Führungskraft gefordert, die richtige Balance zu finden, so dass der Mitarbeiter in dem Bewusstsein agiert, bei Problemen und Hindernissen im Notfall auf seine Führungskraft zugehen und sie um Unterstützung bitten zu können.

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.

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.

3.3.3 Handlungsfeld „Organisation“

Ein Unternehmen, das zielgerichtete und praxisorientierte Beschäftigungsfähigkeit anbietet, muss sich als „Lernende Organisation“ mit durchlässigen und flexiblen Strukturen begreifen. Eine solche Organisationsstruktur ist 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.

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.

Neben der strategischen Dimension der Organisation spielt auch die operative Dimension der Arbeitsorganisation eine Rolle. Eine employabilityfördernde **Arbeitsorganisation** basiert auf dem Prinzip: „Öfter mal etwas Neues“. Das bedeutet nicht unbedingt, die gesamte Belegschaft regelmäßig rotieren zu lassen. Schon kleinteilige Maßnahmen führen zum Erfolg.

- Stellvertretungen.
- Job Enrichment.
- Job Enlargement.
- Arbeiten im Team.
- Mitarbeit in Projekten.
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.
- Mitarbeiter als Coach, Mentor und / oder als interner Trainer.
- Job Rotation (wenn möglich).

3.3.4 Handlungsfeld „Personalentwicklung“

Personalentwicklung im Employability-Konzept verfolgt 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.

Employabilityfördernde Personalentwicklung ist lebenslanges Lernen. Lebenslanges Lernen impliziert das Aufrechterhalten des Lern-Spannungsbogens während der gesamten Berufstätigkeit und damit die Gestaltung eines kontinuierlichen Lernprozesses. So kann die Motivation zum Lernen geweckt werden, noch bevor bei den Mitarbeitern das Gefühl entsteht, auf einem bestimmten Gebiet bereits das Höchstmaß der Leistungen erreicht zu haben, sie keine ins Gewicht fallenden Steigerungsmöglichkeiten mehr erkennen können und ihnen der Reiz des Fortschritts fehlt.¹⁷ 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.

Qualifizierung im Employability-Ansatz erfolgt nicht mehr primär durch Seminare. 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 beispielsweise¹⁸

- Training on the Job – Verzahnung von Arbeit und Lernen,
- Training near the Job,

¹⁷ Vgl.: Weber, R. / Thiele, D. (2009), S. 207.

¹⁸ Vgl.: Rump, J; Lau-Villinger, D. (2001), S. 45ff.

- Veränderung der Arbeitsinhalte durch „Job Rotation“, „Job Enlargement“ oder „Job-Enrichment“,
- Coaching und Mentoring,
- Monitoring: Kontinuierliche Standortbestimmung,
- Selbstmanagement,
- Team- und Projektarbeiten.

3.3.5 Handlungsfeld „Karrieremodelle“

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

Die Forderung nach flacheren Hierarchien, durchlässigen Organisationsstrukturen und flexiblen Modellen der Arbeitsgestaltung macht rein vertikale Karriereentwicklungen in Unternehmen immer schwerer realisierbar. Der klassische „Aufstieg“ bleibt nur einer kleinen Gruppe vorbehalten, da Führungsebenen wegfallen und somit das Modell der Karriereleiter vielfach von einer Kompetenzfläche abgelöst wird. Betrachtet man vertikale Karrieremodelle vor dem Hintergrund der Employability, so zeigt sich, dass sie der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit nicht dienen, sondern diese eher behindern. Ein klassischer Karrierepfad, der von der Gruppenleitung über die Abteilungsverantwortung schließlich zur Bereichsleitung führt, lässt dem Einzelnen wenig Raum für den Blick „über den Tellerrand hinaus“, sondern beschränkt ihn immer stärker auf sein spezifisches Tätigkeitsfeld. Darüber hinaus sind nicht selten weniger Führungsqualitäten als vielmehr fachliche Qualifikation und Erfahrung Maßstab für die Beförderung verantwortungsvoller Leitungsfunktionen.

Horizontale Karrierepfade oder Treppenkarrieren (Mix zwischen horizontalen und vertikalen Karriereetappen), 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.

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 hier 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.¹⁹ 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.

3.3.6 Handlungsfeld „Vergütungssystem“

Viele gängige Vergütungssysteme orientieren sich primär an dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ und entlohnen „...oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer

¹⁹ Vgl. Sattelberger, T. (1999a), S. 64.

hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung.“²⁰ Zudem ist Entlohnung häufig an kurzfristige Perspektiven gekoppelt und berücksichtigt nicht den Aspekt der Bewältigung künftig zu erfüllender Aufgaben. Diese Art und Weise der Vergütungspolitik ist kaum kompatibel mit der Implementierung vom Employability und bedarf einer Anpassung. Eine solche Neuausrichtung stellt nicht nur eine Herausforderung für Unternehmen dar, sondern tangiert auch nicht unwesentlich die Tarifpartnerschaft.

Es gibt eine Reihe von Determinanten der Vergütungssysteme, die der Umsetzung von Employability-Ansätzen im Unternehmen gerecht werden. Diese sind:²¹

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

Darüber hinaus sollten zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen immaterielle Anreize angeboten werden. Dazu gehört auch der gezielte Einsatz von Statussymbolen. Sicherheit als Incentive muss in diesem Zusammenhang keineswegs lebenslange Arbeitsplatzgarantie bedeuten, sondern kann ebenso aus der Gewissheit entstehen, in dem gegenwärtigen Arbeitsumfeld optimale Bedingungen dafür vorzufinden, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern.

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

²⁰ Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 38.

²¹ Vgl.: Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 39.

bedeuten lediglich einen organisatorischen, nicht jedoch einen finanziellen Mehraufwand, der sich zudem über die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter amortisiert.

3.3.7 Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Arbeitsplätze mit hoher physischer Beanspruchung aufgrund moderner Produktionsmethoden kontinuierlich abnehmen. Gleichzeitig steigt die psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz insbesondere aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und der zunehmenden Komplexität.²²

Der Erhalt und die erfolgreiche Entwicklung von Employability auf der einen Seite sowie Gesundheit und körperliches Wohlbefinden auf der anderen Seite stehen in engem Zusammenhang. Erst das Vorhandensein von beruflich verwertbarer Kompetenz und Gesundheit führt zu einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Verfügt ein Mitarbeiter zwar über exzellente berufsrelevante Kompetenzen, achtet jedoch nicht auf seine Gesundheit, ist er ebenso wenig beschäftigungsfähig wie derjenige, der gesundheitsbewusst handelt, dafür aber seinen beruflichen Anforderungen nicht gewachsen ist.²³

Wohlbefinden ist ein förderlicher Faktor bei der Ausbildung von Employability. Demgegenüber ist auch zu konstatieren, dass das Ziel und der Prozess zum Erhalt und zur Entwicklung von Employability mit Belastungen einhergehen können. Ängste, Befürchtungen und Stress sind hier zu nennen. Die Ausführungen machen deutlich, dass Gesundheitsförderung ein erfolgskritisches Handlungsfeld im Rahmen von Employability Management darstellt. Dabei ist vor allem der Fokus auf die Gesundheitsprävention zu richten. Fitnessangebote und Betriebssport sowie Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen gehören ebenso dazu wie Gesundheits-Checks.²⁴

Auch der Arbeitsplatz sowie die Arbeitsbedingungen bieten Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung. Die traditionellen präventiven Maßnahmen der Gesundheitsförderung haben vor allem die Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Blick.²⁵ Im Zusammenhang mit

²² Vgl.: Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 95f.

²³ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 24.

²⁴ Vgl.: Prognos AG (2005), S. 18f.; Kriegesmann, B. (2005).

²⁵ Die traditionelle präventive Gesundheitsförderung bietet drei unterschiedliche und komplementäre Ansätze an:

Employability ist dies wünschenswert aber nicht ausreichend. Zur employability-relevanten Gesundheitsprävention gehört auch die Begrenzung von negativen Stress-Situationen. Damit wird die Gesundheitsprävention auch Aufgabe von Führung, ist im Kontext von Personaleinsatzplanung zu betrachten und steht in einer interdependenten Beziehung zur Personalentwicklung. Darüber hinaus kann die Gestaltung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ein Handlungsfeld von Gesundheitsprävention sein. Daneben haben auch organisatorische Maßnahmen wie Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen Einfluss.²⁶

4. Fazit

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

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

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

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

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

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

²⁶ Vgl.: Kriegesmann, B. (2005), S. 33.

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

Neben dem Nutzen ist Employability mit Ängsten und Befürchtungen verbunden. Im Hinblick auf Ängste und Befürchtungen lässt sich feststellen, dass Arbeitgeber kritisch das Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachten. Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass der Aufwand und die Gefahr einer „Qualifizierung nach außen“ vergleichsweise gering, der langfristige Zugewinn an Know-how und Flexibilität dafür aber umso höher ist. Auf Mitarbeiterseite sind Ängste sichtbar, die vor allem auf eine mögliche Überforderung zurückzuführen sind. Zwar ist mehr und mehr Arbeitnehmern bewusst, dass eine „gute“ berufliche Erstausbildung und eine gezielte Berufs- und Arbeitsplatzwahl keine Sicherheit mehr garantieren, dennoch fällt es immer noch schwer, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen als alleine sicherheitsgebend zu betrachten. Darüber hinaus haben nicht wenige Mitarbeiter die Befürchtung, dem kontinuierlichen Lernprozess nicht gewachsen zu sein. Hier bedarf es der Unterstützung und sozialen Verantwortung der Unternehmen und vor allem der Sozialpartner.

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

Vision auf strategischer Ebene in den Managementsystemen wird der so entstandene Handlungsrahmen in praxisorientierten Instrumenten und Verhaltensweisen operationalisiert.

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

- der Unternehmenskultur,
- der Führung und Organisation,
- der Karriere- und Personalentwicklungssysteme,
- der Vergütungsmodelle sowie
- der Gesundheitsförderung

zu einem festen Bestandteil des strategischen Vorgehens zu machen.

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

Abschließend lässt sich sagen, dass im Zentrum der Bestrebungen zu Erhalt und Steigerung von Employability eine zielgerichtete und ganzheitliche Konzeption stehen muss, die Ängsten und Hindernissen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ebenso Rechnung trägt wie tradierten

Strukturen und Systemen, die ihre Umsetzung hemmen. Denn Employability darf nicht länger ein Schlagwort bleiben, dem keine konkreten Taten folgen.

Literatur

- Adamy, W. (2007): Die Initiative 50plus – Bilanz und Perspektiven, in: Gute Arbeit 12/2007, S. 20 ff.
- Antoni, C. (1999): Wissensmanagement und Flexibilisierung, in: Antoni, C.; Sommerlatte, T. (Hrsg.) (1999): 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. et al. (2000): Wissensmanagement erfolgreich einführen, Düsseldorf 2002.
- Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J. (2000): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hrsg.) (2000): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47 – 69.
- Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Gütersloh 2003.
- 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.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management, 4. rev. Und erw. Auflage, Frankfurt 1996.
- DIHK (2008): Soft Skills und Praxisbezug – Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. DIHK-Newsletter 17.04.2008.
- Englert, S. (2002): Employability als Überlebensdroge, 2002 in: http://www.change-x.de/d_ao0574-print.html, 07.10.03, 09:20 Uhr.
- Ernst, H. / Hauser, R. / Katzenstein, B. / Micic, P. (2003): Lebenswelt 2030, Köln 2003.
- Fischer, H. (2001): Von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungsfähigkeit – das Employability-Konzept der Deutschen Bank AG, in: Uepping, H. (Hrsg.) / Lombriser R. (2001): Employability statt Jobsicherheit, Neuwied / Kriftel 2001, S. 158 - 169.
- Friedli, V. (2002): Die betriebliche Karriereplanung, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 27, Bern / Stuttgart / Wien 2002.
- Fugate, M., et al. (2004): Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behaviour, 65, 14-38.
- IAB (2007 B1): Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Zukünftiger Fachkräftemangel? Demografische Effekte auf das Erwerbspersonenpotenzial, Nürnberg 2007.
- IAB (2007 C6): Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Ansatzpunkte für Therapien. Arbeitsmarkt für Frauen, Nürnberg 2007.
- IW (Institut der Deutschen Wirtschaft) (2007a): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter in Deutschland, Köln 2007.
- Kraus, K. (2006): Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs, Wiesbaden 2006.

- Kriegesmann, B. (2005): Lebenslanges Lernen im Bereich von Sicherheit und Gesundheitsschutz: Entwicklung eines Kompetenzmodells als Basis für die Förderung eigenkompetenten Verhaltens, Bochum 2005 (www.bmwa.de/fors/fb05/fb1038.pdf).
- Opaschowski, H. W. (2004): Neue Welt der Arbeit. Herausforderungen und Anforderungen im 21. Jahrhundert, Hamburg 2004.
- Pfiffner, M. / Stadelmann P. (1999): Wissen wirksam machen, wie Kopfarbeiter produktiv werden, 2., unveränderte Auflage, Bern 1999.
- Picot, A. / Scheuble, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.) (2000): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.
- Prognos AG (2005): Work-Life-Balance, Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin 2005.
- Rump, J. / Lau-Villinger D. (2001): Management Tool Wissensmanagement, Köln 2001.
- Rump, J. / Völker, R. (2007): Employability in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen, Heidelberg 2007.
- 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.) (1996): Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven, Wiesbaden 1996, S. 80 - 113.
- Sattelberger, T. (1999a): Der „Neue Moralische Kontrakt“: Nadelöhr für das strategische Management der Humanressourcen in Netzwerkorganisationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 1999, S. 59 – 95.
- Sattelberger, T. (1999b): Lernkultur für ein Unternehmen der Zukunft, in: QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung 60: Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel, S. 93 – 117.
- Sattelberger, T. (2003): Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64 – 66.
- Sattelberger, T. (2009): Unternehmen als Chancen- und Risikogemeinschaft: Initiativen geteilter Verantwortung, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. Auflage, S. 309 – 326.
- Scholz, C. (2009): Employability bei „fortgeschrittenen“ Spielern ohne Stammplatzgarantie, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. Auflage, S. 357 – 366.
- 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.

von Hauff, M. / Seitz, N. (2009): Globalisierung der Arbeitsmärkte. Welche Bedeutung hat Employability?, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. Auflage, S. 31 – 42.

Weber, R. / Thiele, D. (2009): Auswirkung der Employability auf die Personalpolitik der Unternehmen des Karlsberg Verbundes, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. Auflage, S. 205 – 213.

Weik, H. / Osova, N. / Pfeiffer, T. (2006): Employability. Die Fähigkeit, sich in der Arbeitswelt zu behaupten, Darmstadt 2006.

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.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006): Der deutsche Arbeitsmarkt in Zeiten globalisierter Märkte, Bonn 2006.

www.in-eigener-Sache.de

www.initiative-fuer-beschaeftigung.de

www.selbst-gmbh.de