

Employability im Fokus:

Beschäftigungsfähigkeit im Spannungsfeld von Notwendigkeit und Zurückhaltung

Von Jutta Rump und Silke Schmidt¹

¹ Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Fachhochschule Ludwigshafen. Neben ihrer Tätigkeit als Vizepräsidentin der Fachhochschule Ludwigshafen (Bereich Forschung, Wissenstransfer und Öffentlichkeitsarbeit) leitet sie das hauseigene Institut für Beschäftigung und Employability und ist Mitglied des Vorstandes des gemeinnützigen Vereins „Wege zur Selbst GmbH“. (Adresse: Ernst-Boehe-Str. 4, 67059 Ludwigshafen, Tel.: 0049 / 621 / 5203-238, e-mail: rump@fh-lu.de)

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Silke Schmidt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen. (Adresse: Ernst-Boehe-Str. 4, 67059 Ludwigshafen, Tel.: 0049 / 621 / 5203-292, e-mail: sschmidt@fh-lu.de)

Inhaltsverzeichnis

- 1. Ausgangslage**
- 2. Begrifflichkeiten**
- 3. Chancen und Nutzen**
 - 3.1 Aus der Perspektive der Unternehmen
 - 3.2 Aus der Perspektive des Einzelnen
- 4. Ängste und Befürchtungen**
 - 4.1 Aus der Perspektive der Unternehmen und Führungskräfte
 - 4.2 Aus der Perspektive der Mitarbeiter
- 5. Arbeitsmarktfitness und Schulen**
- 6. Fazit**

1. Ausgangslage

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Täglich werden in den Medien Hiobsbotschaften vom Arbeitsmarkt vermeldet, Globalisierungseffekte diskutiert, die Entwicklung zur Wissensgesellschaft und der gesellschaftliche Wertewandel thematisiert sowie demografische Veränderungen und ihre Konsequenzen beschrieben. Was verbirgt sich hinter diesen Entwicklungen, welchen Einfluss haben sie und welche Herausforderungen ergeben sich für Unternehmen und den Einzelnen?

Mehr und mehr wird deutlich, dass Unternehmen und deren Mitarbeiter² zum einen mit einer stark ansteigenden Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit sowie zum anderen mit einer zunehmenden Komplexität konfrontiert werden.

Der Umgang mit Komplexität bedingt, immer mehr zu differenzieren. Was sich z.B. für einen produzierenden Betrieb als richtig erweist, muss nicht als Vorbild für ein Dienstleistungsunternehmen oder für einen anderen produzierenden Betrieb dienen. Zunehmende Komplexität und die damit verbundene Differenzierung erfordern permanente Innovationskraft, die in unmittelbarem Zusammenhang zu Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter steht. Wird nun die hohe Komplexität und die Differenzierungsvielfalt mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit verknüpft (also eine weitere Dimension hinzugefügt) gewinnt der Faktor ‚Arbeitnehmer‘, die den sich wandelnden Bedingungen auf den Märkten gewachsen sind, noch weiter an Bedeutung. Letzendlich werden sie in einem solchen Kontext zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens.

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.

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

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 Kompetenzstand auseinander zu setzen, diesen an den aktuellen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes zu spiegeln und gegebenenfalls anzugleichen.³

„Berufseinstiege, Berufswechsel und Laufbahnen müssen optional geplant werden und erfordern eine neue Flexibilität bezogen auf angestrebte, unterschiedliche Berufe, Arbeitgeber und Branchen, auf unterschiedliche Laufbahnperspektiven, auf Mobilität und auf Einstiegswege.“⁴

Es wird deutlich, dass in Zukunft mehr denn je individuelle Strategien zur Sicherung der Aktualität des Kompetenzstandes mit all seinen Facetten im Mittelpunkt stehen (müssen).

2. Begrifflichkeiten

Die Veränderungen in der Arbeitswelt werden häufig mit dem Begriff ‚Employability‘ in Verbindung gebracht. Wörtlich ins Deutsche übersetzt, bedeutet dieser Begriff soviel wie ‚Beschäftigungsfähigkeit‘, d.h. er umfasst Merkmale, die den Einzelnen tauglich oder nicht tauglich für eine Beschäftigung sein lassen. Auch ‚Arbeitsmarktfitness‘ oder ‚Arbeitsmarktfähigkeit‘ und ‚Jobility‘ werden häufig als Synonyme verwendet.

Grundsätzlich lassen sich drei Anknüpfungspunkte identifizieren:

- **Die betriebliche Ebene**
- **Die individuelle Ebene**
- **Die gesellschaftliche Ebene (inklusive Schule)**

Während der Begriff ‚Employability‘ eher auf der betrieblichen Ebene verwendet wird, wird auf der individuellen Ebene eher der Begriff ‚Jobility‘ benutzt. Auf der gesellschaftlichen

³ Vgl.: Weinert, P. (Hrsg.); Baukens, M.; Bollérot, P.; Pineschi-Gapenne, M.; Walwei, U. (2001), S. 115.

⁴ Sattelberger, T. (1996), S. 88.

Ebene kommt der Begriff ‚Arbeitsmarktfitness‘ bzw. ‚Arbeitsmarktfähigkeit‘ mehr und mehr zum Einsatz. ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ ist in diesem Kontext als übergreifender Begriff zu verstehen, der auf allen Ebenen einsetzbar ist.

Eng mit der Begriffsbestimmung verbunden stellt sich die Frage, welche konkreten Kompetenzen der Einzelne mitbringen muss, um beschäftigungsfähig zu sein. Denn Beschäftigungsfähigkeit ist mehr als nur Fachwissen – der Begriff umfasst ein breites Spektrum an überfachlichen Kompetenzen, Einstellungen und Mentalitäten. Ihre Ausprägung und Entwicklung wird auch stark durch die Sozialisation, Erziehung und Schulbildung jedes einzelnen Menschen geprägt und drückt sich in einem bestimmten Menschenbild aus:

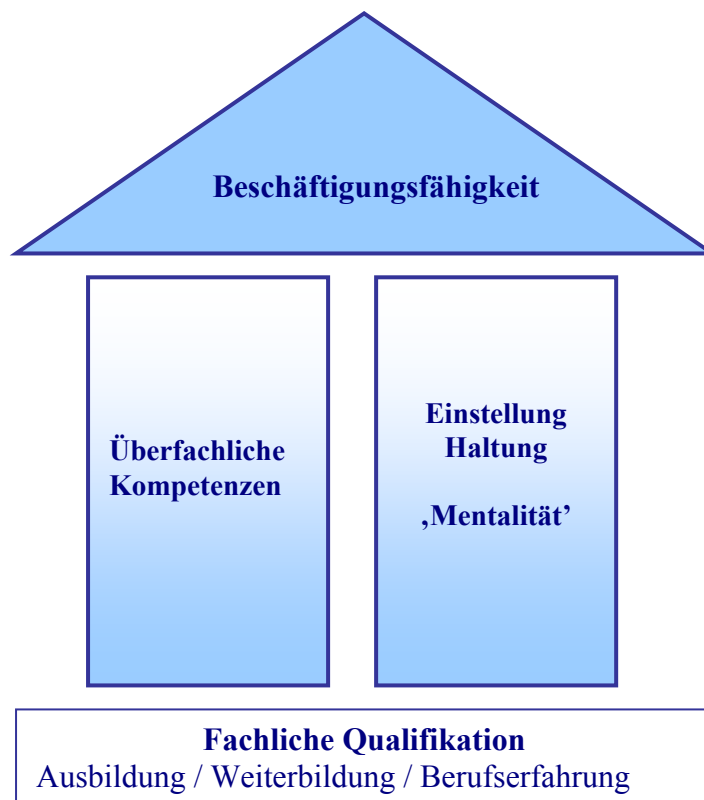


Abb. 1: Die Felder der Beschäftigungsfähigkeit

Da Beschäftigungsfähigkeit aufgrund der Komplexität und Dynamik des Arbeitsmarktes ein Begriff ist, der sich stetig weiter entwickelt und einen sehr individuellen Charakter besitzt, lässt sich ein endgültiger Konsens darüber, welche Merkmale einen Menschen nun beschäftigungsfähig machen, nicht herstellen. Dennoch ist es möglich und sinnvoll, einen allgemeinen Rahmen von Kernfeldern zu definieren, in dem sich Beschäftigungsfähigkeit bewegt. Denn diese darf nicht nur ein vager Begriff bleiben, sondern muss von allen

relevanten Akteuren als schlüssiges Konzept erkannt werden können und als eine Zielrichtung akzeptiert sein, an der man gemeinsam arbeiten kann.

Neben der Fachkompetenz stellen sich die Kernkompetenzen von Beschäftigungsfähigkeit wie folgt dar:

INITIATIVE	Ich ergreife meine Chancen.
EIGENVERANTWORTUNG	Ich setze mir Ziele.
UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN	Ich verantworte meine Leistung.
FLEISS / SELBSTDISZIPLIN	Ich engagiere mich.
LERNBEREITSCHAFT	Ich lerne ständig weiter.
TEAMFÄHIGKEIT	Ich arbeite gut mit anderen.
KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT	Ich vertrete meine Meinung.
EMPATHIE	Ich will andere verstehen.
BELASTBARKEIT	Ich handle besonnen.
KONFLIKTFÄHIGKEIT	Ich stelle mich schwierigen Situationen.
OFFENHEIT	Ich bin offen für Neues.
REFLEXIONSFÄHIGKEIT	Ich überprüfe regelmäßig meine Beschäftigungsfähigkeit.

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 Employability-Gedankens: ‚Der Weg ist das Ziel‘ – der kontinuierliche Ausbau aller relevanten Kompetenzen stellt einen persönlichen Entwicklungsprozess dar, der zu langfristiger Beschäftigungsfähigkeit führt.

3. Chancen und Nutzen

Die ökonomischen, technologischen, rechtlichen und (gesellschafts-)politischen Entwicklungen machen Employability für Unternehmen und für den Einzelnen unumgänglich. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, einerseits den Nutzen, den

Unternehmen haben, und andererseits den Mehrwert, den das Individuum hat, zu konkretisieren.

3.1 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.

- **Schnellere Reaktionsgeschwindigkeit und Steigerung der Innovationsfähigkeit**
Unternehmen bewegen sich mehr und mehr in einem Umfeld, das durch eine explosionsartige Vermehrung und gleichzeitig sinkende Halbwertszeit von Wissen und damit verbunden durch eine steigende Veränderungsgeschwindigkeit sowie zunehmende Komplexität gekennzeichnet ist. Um in einem solchen Umfeld bestehen zu können und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen viele Unternehmen zu neuen Produkten 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.⁵ 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.

➤ **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 und Fähigkeiten bewusst sind, wissen sie um den Wert der angebotenen Leistung und um die Bedeutung ihrer Tätigkeit für ihr Unternehmen. Sie repräsentieren den Arbeitgeber, der ihre Employability und Weiterentwicklung fördert und fordert, stolz und selbstbewusst und tragen damit das positive Image aus ihrem Inneren nach außen. Es ist erwiesen, dass Mitarbeiterzufriedenheit positiv mit Kundenzufriedenheit korreliert! Auch im Leistungserstellungsprozess drückt sich Mitarbeiterzufriedenheit in einer Steigerung der Produktivität und Verbesserung der Qualität aus.

➤ **Zunehmende Flexibilität beim Personaleinsatz**

Employability spielt nicht nur im Zusammenhang mit steigender Wissensintensität eine wichtige Rolle, sondern ermöglicht es Unternehmen auch, Mitarbeiter flexibler einzusetzen. Bei beschäftigungsfähigen Arbeitnehmern ist mit einer vergleichsweise niedrigen Einarbeitungszeit zu rechnen. Widerstände gegen Veränderung der Arbeitsinhalte, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsortes sind

⁵ Unter Einzigartigkeit werden die Verfügbarkeit am Markt sowie die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, verstanden. Als Leistungsbeeinflussung gilt der Einfluss auf Qualität, Kosten und Zeit.

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.

➤ **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 stellen, positiv beeinflussen.

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

Nicht zuletzt kann Employability zu einer Entschärfung im Downsizing-Prozess beitragen. Durch die erhöhte Flexibilität im Rahmen des Personaleinsatzes besteht eher die Chance, Mitarbeiter in andere Unternehmensbereiche und Arbeitsfelder zu versetzen, wenn dort Vakanzen bestehen. Ist die Möglichkeit der internen Personalanpassung nicht gegeben bzw. ausgeschöpft und sind die Effekte der weichen quantitativen Freisetzungsmaßnahmen eingeschränkt, bleibt nicht selten lediglich der Weg, sich von 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‘⁶ und die damit einhergehenden negativen Konsequenzen halten sich in Grenzen.

Employability bietet einen hohen Nutzen für Unternehmen. Dieser Nutzen ist jedoch an eine zentrale Voraussetzung geknüpft:

Unternehmen können nur dann Nutzen aus der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ziehen, wenn sie Employability fordern und fördern sowie Bedingungen gestalten, die deren Entfaltung ermöglichen.

3.2 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?

➤ Steigerung der Karrierechancen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

⁶ 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.

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 – ihre Jobility – als wesentlichen Wettbewerbsfaktor intern im Unternehmen und auf dem externen Arbeitsmarkt. Denn Arbeitnehmer, die an ihrer Beschäftigungsfähigkeit arbeiten, treten den Anforderungen des Arbeitsmarktes mit einem hohen Maß an Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität gegenüber und sind dadurch in der Lage, sich in immer komplexer werdenden Arbeitsumgebungen zurecht zu finden.

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

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

Unterstützt ein Arbeitgeber seine Beschäftigten aktiv in Erhalt und Förderung der Employability, werden dem Einzelnen dadurch häufig Möglichkeiten der eigenen Entwicklung aufgezeigt, die ihm zuvor nicht bewusst waren. Neben der kritischen Selbstreflexion leisten Sensibilisierungsmaßnahmen und professionelle Potenzialeinschätzungen eine wertvolle Hilfestellung bei der Vergegenwärtigung des

eigenen Profils. Dazu gehört auch, die eigenen Stärken und Schwächen besser einschätzen zu lernen und dadurch identifizierte Entwicklungsfeldern gezielt anzugehen.

➤ **Erhöhung von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung**

Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen als ‚Sicherungsanker‘ im Arbeitsleben lässt Arbeitnehmer die persönliche Entwicklung als ‚Unternehmer in eigener Sache‘ beeinflussen und ‚vermarkten‘. Das Aufgeben der ‚passiven 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.

➤ **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.⁷

4. Ängste und Befürchtungen

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.

⁷ Vgl. Blancke, S.; Roth, C.; Schmid, J. (2000), S. 11-12 / Sattelberger, T. (2003), S. 64-66.

4.1 Aus der Perspektive der Unternehmen und Führungskräfte

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

➤ **Machtverlust der Führungskräfte**

Insbesondere für die Führungskräfte im Unternehmen stellt die 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.

➤ **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 Wettbewerbsslage generiert, weitaus höher.

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

Eine Reihe von Unternehmen äußern die Befürchtung, ihre Mitarbeiter ‚nach draußen‘ zu qualifizieren, also in deren Beschäftigungsfähigkeit zu investieren, ohne selbst von dieser erhöhten Qualifikation zu profitieren, da die Arbeitnehmer sich dem externen Arbeitsmarkt zuwenden. Diese Argumentationskette lässt eine wesentliche Frage außer Acht. Warum wenden sich die Mitarbeiter, die beschäftigungsfähig sind, anderen Arbeitgebern zu? In einem Unternehmen, das Employability nicht nur fordert sondern auch unterstützt und fördert, wird sich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine solche Befürchtung nicht bewahrheiten. Untersuchungen belegen, dass die Fluktuationsrate in Unternehmen, die in die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter investieren, geringer ist als in solchen, die sich diesen Konzepten noch verschließen.⁸ Ziel der Arbeitgeber muss es also sein, ‚...to make their workforce ‚able to go, but want to stay‘.⁹ 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.

➤ **Zunahme der Kosten**

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

⁸ Vgl.: Englert, S. (2002), S. 2.

⁹ Tamkin, P; Hillage, J. (1999), S. 54.

dass die Integration des Grundgedankens von Employability weniger einen Kostenfaktor darstellt als vielmehr die Bereitschaft zu kulturellen und organisatorischen Veränderungen erforderlich macht.

➤ **Kulturveränderung**

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

Die Widerstände, die mit Veränderungen 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.

4.2 Aus der Perspektive der Mitarbeiter

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

➤ **Angst vor Unsicherheit und Arbeitsplatzverlust**

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.

➤ **Angst vor Überforderung und dem ‚Burn-Out-Syndrom‘**

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

➤ **Vermutung eines versteckten Arbeitsplatzabbaus**

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

5. Arbeitsmarktfitness und Schulen

Beschäftigungsfähigkeit mit ihren Schlüsselqualifikationen lässt sich nicht von heute auf morgen entwickeln, weil sie einen starken Bezug zu sozialen und methodischen Denk- und Handlungsmustern, Werten und Einstellungen aufweist. Wenn Beschäftigungsfähigkeit etwas mit sozialen und methodischen Denk- und Handlungsmustern, Werte und Einstellungen zu tun hat, dann ist deren Ausbildung eine Frage von Sozialisation. Eine wesentliche und wichtige Sozialisationsstation ist die Schule.

Darüber hinaus trägt die rasante Entwicklung in der Arbeitswelt dazu bei, dass Schulen im Rahmen der Ausbildung von Beschäftigungsfähigkeit eine steigende Bedeutung erlangen (müssen). Hier steht ein zeitlicher Rahmen zur Verfügung, den Unternehmen aufgrund der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und der steigenden Komplexität nicht mehr haben werden. Unternehmen werden mehr und mehr in einem Spannungsfeld agieren: Auf der einen Seite sind sie sich der Notwendigkeit bewusst, beschäftigungsfähige Mitarbeiter haben zu müssen, um den Herausforderungen im Wettbewerb und der Erfordernis einer hohen Innovationskraft gerecht zu werden. Auf der anderen Seite werden sie in Zukunft nicht die Zeit haben, einen langfristigen Prozess der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit zu initiieren und durchzuführen. Sie benötigen diese Mitarbeiter sofort bzw. kurzfristig.

Für Schulen spricht zudem, dass es einfacher ist, jüngeren Menschen die Schlüsselqualifikationen, die die Beschäftigungsfähigkeit ausmachen, zu vermitteln. Da sie noch zu Beginn ihres Sozialisationsprozesses bzw. mitten im Sozialisationsprozess stehen, sind sie in der Regel offener. Menschen hingegen, die bereits viele Sozialisationsstufen durchlaufen haben, bringen eine gewisse ‚Vorbelastung‘ mit und sind nicht mehr uneingeschränkt offen für neue Denk- und Handlungsmuster.

Die Bedeutung von Schulen zur Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit und der damit verbundenen Schlüsselqualifikationen betrifft nicht nur die individuelle und einzelwirtschaftliche Perspektive. Sie geht weit darüber hinaus. Beschäftigungsfähigkeit hat in einer weiten Verbreitung, die die Schule gewährleisten kann, positive Standorteffekte. Sie trägt zur Sicherung und zur Steigerung des Wohlstands einer Gesellschaft wesentlich bei.

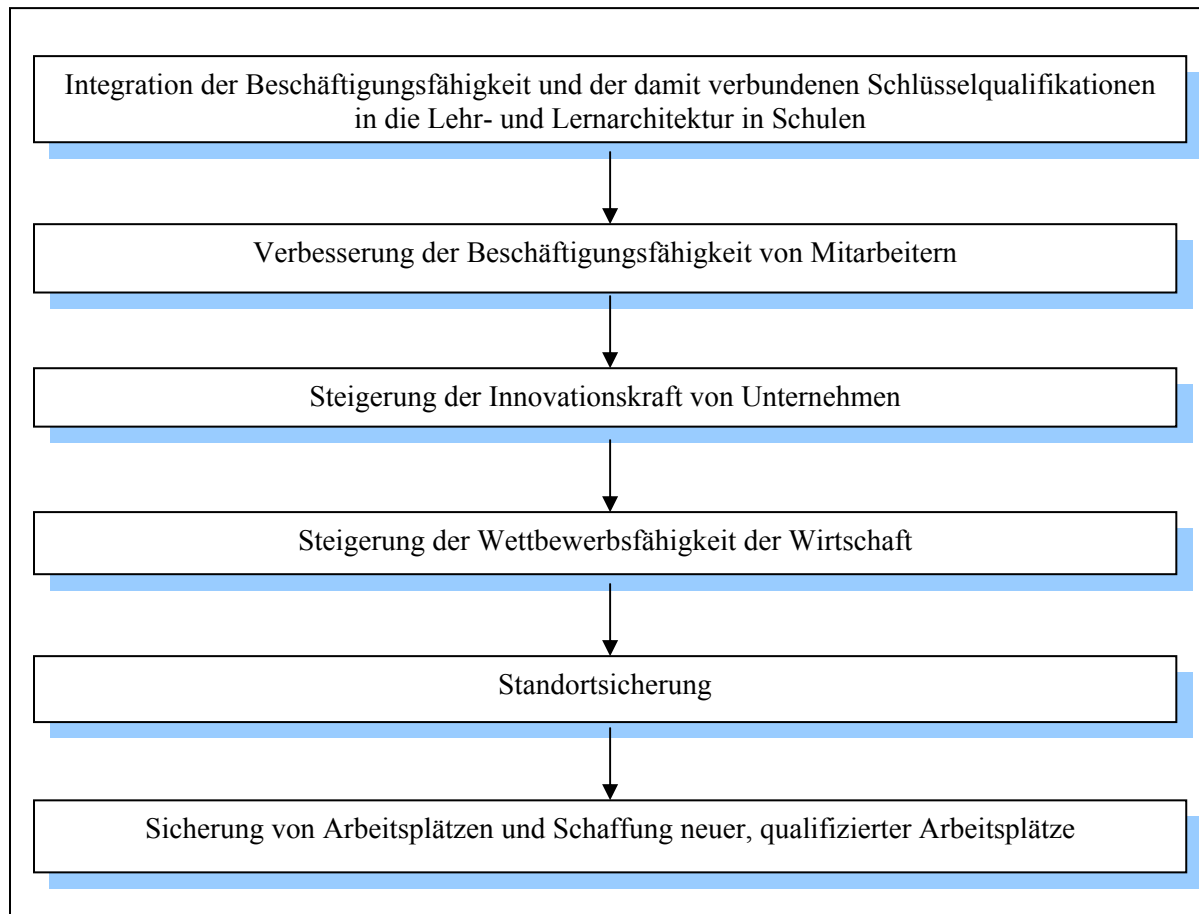


Abb. 2: Zusammenspiel von Beschäftigungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung

6. Fazit

Der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit 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.

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 Nutzenbetrachtung lässt erkennen, dass nicht nur Arbeitnehmer sondern auch Arbeitgeber von einer gelebten Employability-Kultur profitieren. Für das Unternehmen bedeutet die Forderung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zum einen eine Investition in ihre organisationale Wissensbasis, die in Zeiten eines zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdrucks eine immer höhere Bedeutung erlangt. Zum anderen ermöglicht sie ihnen einen Vorteil bei der Rekrutierung von High Potentials sowie einen flexibleren Mitarbeitereinsatz, 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 von Beschäftigungsfähigkeit ist es unerlässlich, sich mit den Befürchtungen und Ängsten, die mit Employability verbunden sind, zu beschäftigen. Die Befürchtung der Arbeitgeber basiert insbesondere auf 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. 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.

Literatur

- 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.
- Englert, S. (2002): Employability als Überlebensdroge, in:
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.
- 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. (2003): Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64 – 66.
- 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.