

Vomberg, Edeltraud

## Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung

Vomberg, Edeltraud [Hrsg.]: Chancen "bunter Lebensläufe" für KMU und soziale Einrichtungen. Diskontinuität als Potenzial erkennen - nutzen - fördern. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag 2007, S. 9-28



Quellenangabe/ Reference:

Vomberg, Edeltraud: Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung - In: Vomberg, Edeltraud [Hrsg.]: Chancen "bunter Lebensläufe" für KMU und soziale Einrichtungen. Diskontinuität als Potenzial erkennen - nutzen - fördern. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag 2007, S. 9-28 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-21649 - DOI: 10.25656/01:2164

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-21649>

<https://doi.org/10.25656/01:2164>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR

<http://www.wbv.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Edeltraud Vomberg (Hg.)

# Chancen »bunter Lebensläufe« für KMU und soziale Einrichtungen

Diskontinuität als Potenzial erkennen –  
nutzen – fördern

continuo



# Inhalt

---

Vorwort der Herausgeberin <i>Edeltraud Vomberg</i> .....	5
<b>A Beschäftigungsfähigkeit und Diskontinuität in der Erwerbsbiografie</b>	
Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung <i>Edeltraud Vomberg</i> .....	9
Diskontinuität in der Erwerbsbiografie <i>Dagmar Weßler-Poßberg und Edeltraud Vomberg</i> .....	29
Erwerbsbiografien und ihre Träger: Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien <i>Helga Unger</i> .....	77
Personalauswahl und -entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotenzial <i>Paul Fuchs-Frohnhofen, Jolanda Hoppe</i> .....	107
<b>B Entwicklung eines Instrumentes zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – nicht nur – von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen in kleinen und mittleren Unternehmen und in sozialen Organisationen</b>	
Kompetenz-Profilung – Entwicklungsaspekte für ein diskontinuitäts-sensibles Instrument für kleine und mittlere Unternehmen und soziale Organisationen <i>Edeltraud Vomberg</i> .....	149
Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo <i>Martina Maaßen-Pyritz</i> .....	161

Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln. Anforderungs-Profilung als Instrument für passgenaue Personalrekrutierung und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) <i>Jolanda Hoppe</i> .....	189
Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrumentes <i>Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz</i> .....	203
Testlauf und erste Erfahrungen mit dem diskontinuitätssensiblen Profiling-Instrument für Schlüsselkompetenzen <i>Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz</i> .....	239

*Im Internet: [www.modellprojekt-continuo.de](http://www.modellprojekt-continuo.de)*

# Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung

---

EDELTRAUD VOMBERG

## 1 Einführung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Rolle der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) in der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) spielt. Dabei wird deutlich werden, dass die dahinter liegenden Konzepte im Spannungsfeld des Arbeitsmarktes zwischen individuellen Ressourcen des Einzelnen und den strukturellen Bedingungen des Arbeitsmarktes sowie den betrieblichen Bedingungen zu betrachten sind.

Mit dem Ziel dies darzulegen, wird zunächst auf das Basiskonzept in der EBS eingegangen, um danach die Adaption für die nordrhein-westfälische Arbeitspolitik zu erläutern. Ausgehend von diesem Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit als interaktivem Ansatz zwischen Arbeitsmarkt und Individuum wird dann auf die betrieblichen Gestaltungsoptionen einer Employability als Zielgröße des betrieblichen Handelns Bezug genommen. Daraus ergeben sich Anforderungen an den betrieblichen Umgang mit Personalrekrutierung und -entwicklung einerseits, und andererseits ergeben sich Gruppen von Merkmalen, die auf der Seite des Individuums als Messgrößen für Beschäftigungsfähigkeit definiert werden können.[1]

Auf beiden Seiten wird gezeigt werden, dass diskontinuierliche Erwerbsbiografien durchaus positiv mit den darzulegenden Aspekten der Employability korrelieren. Sowohl für einen offenen Umgang mit Diskontinuität in der Erwerbsbiografie als auch für ein gezieltes Employability Management in Unternehmen muss allerdings noch geworben werden, damit die beschriebenen Aspekte positiv zur Wirkung kommen können.



forderungen an Arbeitskräfte, Restrukturierungen und Maßnahmen der Personalanpassung in Unternehmen stellen immer mehr die beschäftigten Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung (TBS 2006, S. 10), wenn es um Fragen der Beschäftigungssicherheit geht. Ebenso spielen aber auch Aspekte der Prävention von Krisen und die Eröffnung von neuen Zukunftschancen für Unternehmen und Beschäftigte eine wichtige Rolle. Es wird davon ausgegangen, dass eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auch zu einer erhöhten Beschäftigungssicherheit führt, ohne sie jedoch verbindlich zu gewährleisten. Beschäftigungsfähigkeit soll zu einem Leitbild des Unternehmens werden und sowohl die unternehmerische Zukunft als auch die der Beschäftigten (wenn sie intern bleiben oder wenn sie nach außen gehen müssen) sichern. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass umfassende Employability-Konzepte Unternehmensprozesse in einer Richtung unterstützen, die weg von einer „hire&fire“-Mentalität zu einem partnerschaftlichen Human-Ressourcen-Management gehen (Lombriser 2001, S. 75).

Bevor näher auf die Konzepte der Beschäftigungsfähigkeit eingegangen wird, soll noch ein Blick auf die Bedeutung des Begriffs und die unterschiedlichen Kontexte seiner Verwendung geworfen werden.

*„The term “employability” initially dates back to American studies of the 1960s, which were principally medical/social in nature. It referred to individual ability as evaluated through functional tests to identify people who were unfit, sick or delinquent [2] (Lefresne 1999, S. 465). Die meisten in der Literatur zu findenden Definitionen des Begriffs Employability bleiben mehr oder weniger nahe bei der allgemein verbreiteten Auffassung dessen, was zu einer Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt an individuellen Eigenschaften und Befähigungen benötigt wird. Von Pádraig Flynn, dem ehemaligen EU-Kommissar für Beschäftigungspolitik, stammt die Definition: „Beschäftigungsfähigkeit ist die Ausstattung der Menschen mit den notwendigen Qualifikationen“ (Flynn 1998, S. 3). Ähnliches bringt auch Florence Lefresne in ihrem Text über Employability als Herz der Europäischen Beschäftigungsstrategie zum Ausdruck. „In this sense employability means more than a job, it refers to individuals’ capacity to keep a job, to change jobs, and to build their own career path“ (Lefresne 1999, S. 467). In einem ähnlichen Sinne definieren auch die Autoren und Autorinnen des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ der Technologieberatungsstelle NRW den Begriff der individuellen Beschäftigungsfähigkeit: „Die Fähigkeit zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben beruht auf vielfältigen individuellen Fähigkeiten, Einstellungen und Werten sowie sozialen Bindungen. Beschäftigungsfähig zu sein bedeutet entsprechend dieser Definition: in einem Arbeitsverhältnis zu stehen, dieses erhalten zu können, aber auch die eigenen sozialen Beziehungen in Familie und Freundeskreis zu pflegen“ (TBS 2006, S. 12). Die individuelle Be-*

schäftigungsfähigkeit zeigt sich besonders bei Einschnitten im Berufsverlauf. Dabei sind zwei Komponenten wichtig: Der Erfolg bei der Arbeitssuche ist ein Gradmesser für die Beschäftigungsfähigkeit (TBS 2006, S. 13), und der *„individuelle Verlauf des Arbeitslebens beeinflusst die Entwicklung der Fähigkeiten, Einstellungen und Motivation und schafft die Grundlage der zukünftigen Möglichkeiten im Arbeitsleben“* (TBS 2006, S. 13).

## 2.2 Die Wechselwirkung von Arbeitsmarkt und Beschäftigungsfähigkeit

Mit der immer stärkeren Durchsetzung des neo-liberalen Wirtschaftsmodells in Europa in den 90er Jahren erhielt auch der Begriff „Employability“ immer stärker die Implikation, die Wechselwirkung zwischen der Arbeitsmarktsituation und dem Preis für Arbeit zum Ausdruck zu bringen (Lefresne 1999, S. 466). Die Tatsache, dass Deutschland, Spanien und Frankreich anfänglich Synonyme für den ursprünglich in der EU verwendeten Begriff „capacité d’insertion professionnelle“ verwendeten und den Begriff „Employability“ ablehnten, macht den Grad des Widerstandes gegen das implizierte Modell deutlich (Lefresne 1999, S. 466). Die Begriffe Employment und Employability sind keineswegs Synonyme. Die Konzepte zum Begriff der „Employability“ zeigen, dass damit keineswegs auf die Sicherung einer Beschäftigung allein abgezielt wird. Vielmehr machen die begrifflichen Differenzen deutlich, dass auf der Arbeitnehmerseite eine aktive Anpassung an die Bedingungen des Arbeitsmarktes mit allen Implikationen der neo-liberalen Wirtschaftsentwicklung in Europa und der Globalisierung erwartet wird. Dies wird deutlich, wenn man betrachtet, dass zwei Drittel aller Arbeitslosen in Europa – geht man von ihren Qualifikationen und Kompetenzen aus – schnell wieder in den Arbeitsmarkt kommen könnten, wären genügend Arbeitsplätze vorhanden (Lefresne 1999, S. 467).

In diesem Sinne ist auch die Definition der interaktiven Beschäftigungsfähigkeit zu verstehen, wie er im Kontext seiner Entwicklungsgeschichte von Gazier (2002) und Vomberg (2004) nachgezeichnet wurde. Demnach ist die interaktive Beschäftigungsfähigkeit die *„relative Fähigkeit eines Individuums, auf der Grundlage der Interaktion von persönlichen Merkmalen und Arbeitsmarktanforderungen eine sinnvolle Beschäftigung zu finden“* (Vomberg 2004, S. 57). Die zum ausgehenden 20. Jahrhundert ins Leben gerufene Europäische Beschäftigungsstrategie der EU (vgl. dieses Kapitel weiter unten) legt für ihre Vorgehensweise die Definition der interaktiven Beschäftigungsfähigkeit zugrunde. *„Mit aktiven Maßnahmen zur Entwicklung der in den Arbeitsmarktkontext gestellten, individuellen Beschäftigungsfähigkeit sollen die Chancen Arbeitsloser oder von Arbeitslosigkeit Bedrohter verbessert werden. Aus der Logik dieser*

interaktiven Definition von Beschäftigungsfähigkeit folgt zwingend, dass Maßnahmen, die aktivierend auf die Anbieter von Arbeitskraft einwirken, von Maßnahmen zur Erweiterung des Arbeitsplatzangebots begleitet sein müssen“ (Vomberg 2004, S. 59).

### 3 Beschäftigungsfähigkeit als beschäftigungspolitisches Konzept

#### 3.1 Die europäische Perspektive

Beschäftigungsfähigkeit als sozial- und arbeitspolitisches Rahmenkonzept für Maßnahmen und Projekt in Europa und in Deutschland hat seinen Ursprung in der EBS. Mit dem Europäischen Gipfel von Amsterdam im Juni 1997 und dem Beschluss der Amsterdamer Verträge erhielten die europäischen Verträge erstmals einen Titel, der die Förderung der Beschäftigung in Europa als gemeinschaftliche Aufgabe konstituierte. Nach der Vertragsunterzeichnung am 2.10.1997 widmete sich der Gipfel im November 1997 in Luxemburg der Entwicklung einer Koordinierung der Beschäftigungspolitiken der Mitgliedsstaaten. Mit dem Beginn dieser als Luxemburg-Prozess bezeichneten Politik und der im März 2000 als Lissabon-Strategie folgenden Weiterentwicklung wird betont, dass die bereits im Weißbuch 1994 skizzierte Strategie, die auf Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung setzt, intensiviert verfolgt wird (Europäische Kommission 1994). Mit den Beschlüssen von Luxemburg 1997 gewinnt der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit an Bedeutung. Als erster von vier Bestandteilen im sog. Vier-Säulen-Modell der EBS wird ihre Förderung zu einem zentralen Anliegen erklärt und die Überwindung des Qualifikationsdefizits zu einer wichtigen Aufgabe erhoben.

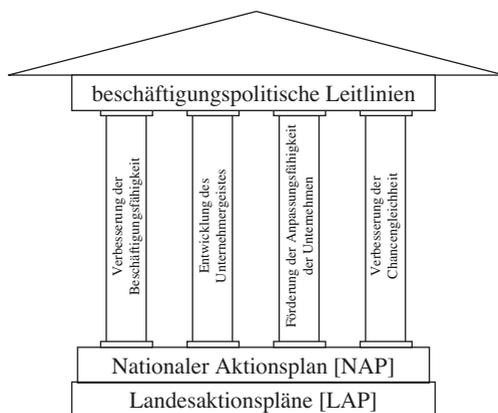


Abb. 2: Das Vier-Säulen-Modell (Quelle: Vomberg 2004, S. 43)

Die Säule 2, Entwicklung des Unternehmergeistes, zielte auf die Förderung eines dynamischen und unternehmensfreundlichen Umfeldes zur Schaffung von Arbeitsplätzen und auf die Entwicklung des Unternehmergeistes ab. Darüber hinaus wurde der Bereich der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmer an neue Technologien und Märkte, an industrielle Umstrukturierungsprozesse und an die Entwicklung neuer Produkte und neuer Dienstleistungen mit der Säule 3 als wesentlich thematisiert. Mit der Säule 4, Chancengleichheit, sollte die Modernisierung der Gesellschaft, speziell zur Schaffung gleicher Bedingungen für Frauen und Männer, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, umgesetzt werden (Vomberg 2004, S. 42).

Mit dem Sondergipfel im März 2000 in Lissabon wurde diese beschäftigungspolitisch eingeschlagene Richtung in der Lissabon-Strategie weiterentwickelt. Die Strategie für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung wurde bestätigt und erneuert und mit dem Ziel der Vollbeschäftigung bis 2010 verknüpft. Im Rahmen dieses Gesamtprozesses wurden zunächst jährlich, später 3-jährlich, Beschäftigungspolitische Leitlinien vereinbart, die die lokale Ebene in der Entwicklung der beschäftigungspolitischen Impulse stärken sollten und die in die Methode der offenen Koordinierung eingebunden wurden. Dieser Strategie lagen folgende Überlegungen zu Grunde: Wenn die EU (ab 2000) die richtigen Wirtschaftsreformen durchführe, könne sie für Europa eine Zukunft in Wohlstand, Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit sichern. Sie könne dafür sorgen, dass die Volkswirtschaften gut genug positioniert seien, um von den Chancen, die die Globalisierung biete, profitieren zu können. Sie könne Europa so stärken, dass es sich dem demografischen Wandel hin zu einer Gesellschaft mit mehr älteren Bürgern und gleichzeitig weniger Menschen in erwerbsfähigem Alter stellen könne.

Aus diesem Grund haben die Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union auf dem Lissabon-Gipfel im März 2000 eine neue, auf einem Konsens zwischen den Mitgliedstaaten basierende Strategie vorgestellt, die darauf abzielte, Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit in Europa zu steigern. Diese „Lissabon-Strategie“ deckte ein sehr breites Spektrum politischer Maßnahmen ab. Nach anfänglich bescheidenen Ergebnissen erhielt die Strategie im Frühjahr 2005 eine neue Ausrichtung (Europäische Kommission 2006a). Diese neue Ausrichtung nimmt – stärker als zuvor – die Qualität der Arbeitsplätze[3], die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und die Flexibilität am Arbeitsmarkt (in Verbindung mit der Förderung des lebenslangen Lernens[4] als lebenszyklusorientiertem Ansatz) in der Beschäftigungspolitik[5] in den Blick. Neu ist, dass die beschäftigungspolitischen Leitlinien – eingebettet in Leitlinien der Politikgestaltung im mikro-

und makroökonomischen Zusammenhang – als integrierte Leitlinien formuliert sind (Europäische Kommission 2005).

Im Beschäftigungsbericht der Europäischen Kommission 2005/2006 zur deutschen Politik äußert diese an verschiedenen Punkten Kritik an der bundesrepublikanischen Umsetzung der beschäftigungspolitischen Ziele. Es wird kritisiert, dass der Umsetzungsbericht der BRD weitgehend bei der Benennung von Absichten stehen bleibt, die im nationalen Aktionsplan formuliert waren. Dazu gehörten auch der Vorschlag, unbefristete Arbeitsverträge für Neueinstellungen einzuschränken, die Absicht mehr Qualifikationsmöglichkeiten für Geringqualifizierte anzubieten, bei Älteren der Arbeitslosigkeit vorzubeugen sowie die Kinderbetreuung zu verbessern, damit Frauen erwerbstätig werden oder bleiben können. Insgesamt wird Deutschland vorgehalten, zu langsam bei den Verbesserungen im Beschäftigungsbereich zu sein. Die folgende Empfehlung weist darauf hin: “Against this background, it is recommended that Germany: [...] tackle structural unemployment including by integrating the low skilled into the labour market through better access to qualifications, pursuing the proposed tax-benefit reform and by providing more effective employment services for the long-term and young unemployment” (Europäische Kommission 2006a, S. 4). Es wird weiter kritisiert, dass in Deutschland zwar ein Expertengremium zum lebenslangen Lernen eingerichtet wurde, aber keine vierte Säule im Bildungssystem, welche die berufliche Qualifikation für Erwachsene ermöglicht (Europäische Kommission 2006a, S. 5). Insgesamt wird auf die Weiterentwicklung im Bereich des lebenslangen Lernens und der beruflichen Bildung für Erwachsene und auf die Weiterentwicklung der Kinderbetreuung als notwendigen Bereichen verwiesen (Europäische Kommission 2006a, S. 6).

### 3.2 Die Landes-Perspektive

Die Arbeitspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen hat diesen europäisch gesetzten Rahmen aufgegriffen und ihre Politik im Kontext der Umbrüche während und nach den Arbeitsmarktreformen auf Bundesebene in den Jahren 2002 bis 2005 unter die Leitidee der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gestellt. Dabei hat sie den Focus sehr deutlich auf die Unterstützung von Unternehmen beim geforderten Wandel gerichtet. Merkmale einer auf Beschäftigungsfähigkeit ausgerichteten Unternehmenskultur sind demnach: *„Eine moderne Arbeitsorganisation, die Beteiligung und Lernen fördert und innovative, auch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle beinhaltet, die permanente Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen“* (G.I.B. 2004, S. 9). Dazu

wurden von der Landesregierung Modellvorhaben und Projekte initiiert, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern (G.I.B. 2004, S. 9). Das Projekt Continuo, um das es in diesem Band geht, ist eines dieser vom Land NRW und dem ESF geförderten Modellprojekte.

Die folgenden Ausführungen skizzieren die Auffassung der Landesarbeitspolitik zu den Aspekten, die heute Beschäftigungsfähigkeit determinieren. Im Sinne der Landesarbeitspolitik heißt *Beschäftigungsfähigkeit sichern*, auf der Unternehmensseite die Arbeitsgestaltung so zu entwickeln, dass Unternehmen qualitativ hochwertige Lösungen für Probleme anbieten können. Dazu benötigen Unternehmen strategische Entwicklungsprozesse, die sie sich z.B. durch externe Beratung verschaffen können (G.I.B. 2004, S.9). Neben der strategischen Fragestellung, wie sich das Unternehmen am Markt platziert, gehört dazu in erster Linie die interne Gestaltung der Arbeitsumgebung (Beteiligungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung) sowie die Personalentwicklung. Für die notwendigen strategischen Entwicklungsprozesse brauchen Unternehmen qualifiziertes Personal, das sich im Prozess des lebenslangen Lernens sowohl in fachlichen Qualifikationen, als auch im Erwerb von Schlüsselkompetenzen stetig weiterentwickelt. Aus Sicht der Erwerbspersonen muss sich die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit auf das aktuelle Unternehmen beziehen, aber auch auf zukünftige Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um abhängige oder selbstständige Erwerbsarbeit handelt. Dies erfordert Weiterbildung insbesondere für Personengruppen, die durch geringe oder veraltete Qualifikation am Arbeitsmarkt im Nachteil sind. Obwohl dieses Wissen bereits lange bekannt ist, ist die Beteiligung an Weiterbildung insbesondere von Menschen über 50 sehr gering. Anders stellt sich dies z.T. bei Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien dar. Diese sind gewohnt, immer wieder mit neuen Anforderungen umzugehen und neue Dinge zu lernen, da sie sonst ihre Diskontinuität nicht erfolgreich leben können. Mit dem Projekt Continuo soll der Unternehmensseite (insbesondere KMU) Zugang zur Frage der Beschäftigungsfähigkeit von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien verschafft werden.

## **4 Operationalisierung von (Schlüssel)Kompetenzen zur Beurteilung der Beschäftigungsfähigkeit von Individuen und Betrieben**

### **4.1 Das QmiB-Modell**

Aufgrund der bisher erfolgten Erläuterungen zum Begriff der Beschäftigungsfähigkeit wurde deutlich, dass es sich um ein schillerndes und historisch abhängiges Kon-

strukt handelt. Insofern ist eine Operationalisierung immer eine Deutung, die sich auf eine aktuell gegebene Situation bezieht und Wandlungen unterliegt. Grundsätzlich sind aber verschiedene Faktoren von Bedeutung, will man sich der Operationalisierung des Begriffs zuwenden, um Beschäftigungsfähigkeit von Personen am Arbeitsmarkt zu beurteilen. In einem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt wurde ein Modell der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt, das diese interaktiven Faktoren berücksichtigt (Vomberg 2004) und Beschäftigungsfähigkeit im Spannungsfeld von Individuum und Arbeitsmarkt bzw. Betrieb betrachtet: das QmiB-Modell.

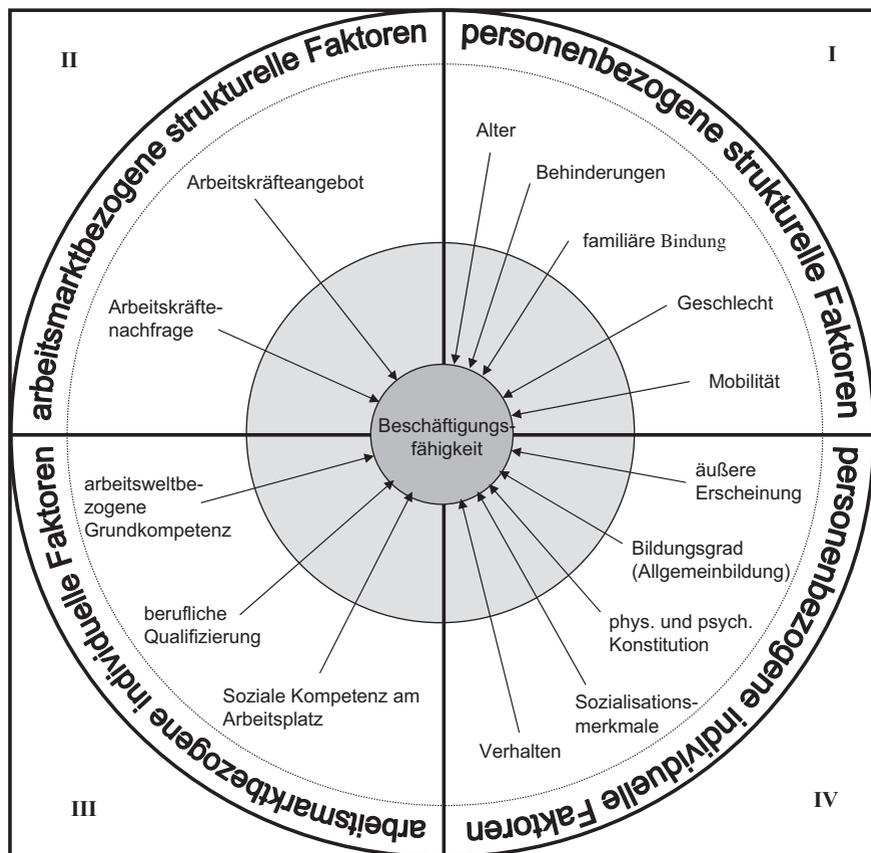


Abb. 3: Das QmiB-Modell der Beschäftigungsfähigkeit (Quelle: Vomberg 2004, S. 62)

Mit dem Sektor I in diesem Modell wird auf die Faktoren Bezug genommen, die die strukturellen Lebensbedingungen von Menschen ausmachen und zugleich

Einfluss auf ihre Möglichkeiten und Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Sie sind i.d.R. wenig veränderbar und spielen eine entscheidende Rolle beim Arbeitsmarktzugang, wenn dieser von Segmentierung und Segregation geprägt ist und auf diese Faktoren bezogene, spezifische Benachteiligungsstrukturen aufweist. Im Sektor II finden sich die Aspekte wieder, die bezüglich der Strukturen des Arbeitsmarktes als steuerungsrelevant angesehen werden: Angebot an Arbeitskräften und Nachfrage nach Arbeitskräften mit den jeweiligen Implikationen der Regulationen und Mechanismen der Funktionsweise des Arbeitsmarktes (auf die entsprechenden Mechanismen wird im Beitrag von Weßler-Poßberg und Vomberg: „Diskontinuität in der Erwerbsbiografie“ in diesem Band näher eingegangen).

In den Sektoren III und IV sind die Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit aufgetragen, die sich auf die individuellen Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt beziehen. Dabei sind die Merkmalsgruppen im Sektor III diejenigen, die sich individuell unmittelbar auf die *Verwertung von Kompetenzen im Arbeitsmarkt* beziehen, während die Faktoren im Sektor IV eher auf die die Arbeitsmarktcompetenz rahmenden *persönlichen Aspekte* aus der Lebens-, Bildungs- und Sozialisationsgeschichte bezogen sind. Diese Faktoren, die nicht primär und ausschließlich eine arbeitsmarktbezogene Funktion haben, sind weniger leicht veränderbar, als die Faktoren im Sektor III. Dennoch spielen sie bei der Frage der Beschäftigungsfähigkeit eine gewichtige Rolle.

Im Laufe einer Biografie werden die unterschiedlichen individuellen und personenbezogenen Faktoren entwickelt. Die in der *Erwerbsbiografie* eintretenden Veränderungen spielen sich in den Sektoren I, III und IV ab und führen zu mehr oder weniger guten Integrationserfolgen im Arbeitsmarkt und zu unterschiedlichen biografischen Verarbeitungsprozessen. Aus diesen Bereichen ergeben sich schließlich persönliche Merkmale, die auch bei einem diskontinuierlichen Erwerbsverlauf auf der individuellen persönlichen Ebene die Beschäftigungsfähigkeit bestimmen. Auf der anderen Seite spielt aber der Sektor II, *der Markt für Arbeit*, eine genauso bedeutende Rolle. Nur wenn hier die Prozesse des „Marktesgeschehens“ ausgewogen stattfinden, kommt es zur Integration der Menschen, die ihre Arbeitskraft anbieten. Dass dieses Gleichgewicht seit vielen Jahren in Deutschland und Europa gestört ist, ist hinlänglich bekannt.

Angesichts der – in den Kapiteln vom Weßler-Poßberg und Vomberg (Diskontinuität in der Erwerbsbiografie) und von Unger (Erwerbsbiografien und ihre Träger) beschriebenen – Entwicklungen der „Entstetigung“ der Erwerbsverläufe und angesichts des sich in Europa vollziehenden demografischen Wandels bekommen einige Aspekte des Modells allerdings einen neuen Stellenwert. Während

zu Beginn der Entwicklung der europäischen Beschäftigungsstrategie der Focus im Zusammenhang der Frage nach der Beschäftigungsfähigkeit sehr stark auf der Entwicklung der *personenbezogenen und individuellen Merkmale* lag, bekommt heute die Frage der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit auf der Seite der Arbeitskraft-Nachfrager, der Unternehmen, ein immer größeres Gewicht[6]. Ein Konzept der Beschäftigungsfähigkeit integriert somit die wechselseitigen Bedingungen und Merkmale von Individuum und Betrieb bzw. Arbeitsmarkt. Die Operationalisierung von Beschäftigungsfähigkeit lässt sich folglich nicht allein anhand von Merkmalen bei Erwerbspersonen und anhand des Potentials an Erwerbspersonen vollziehen, sondern muss ebenso die Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit auf Seiten der Betriebe einbeziehen.

## 4.2 Die betriebliche Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

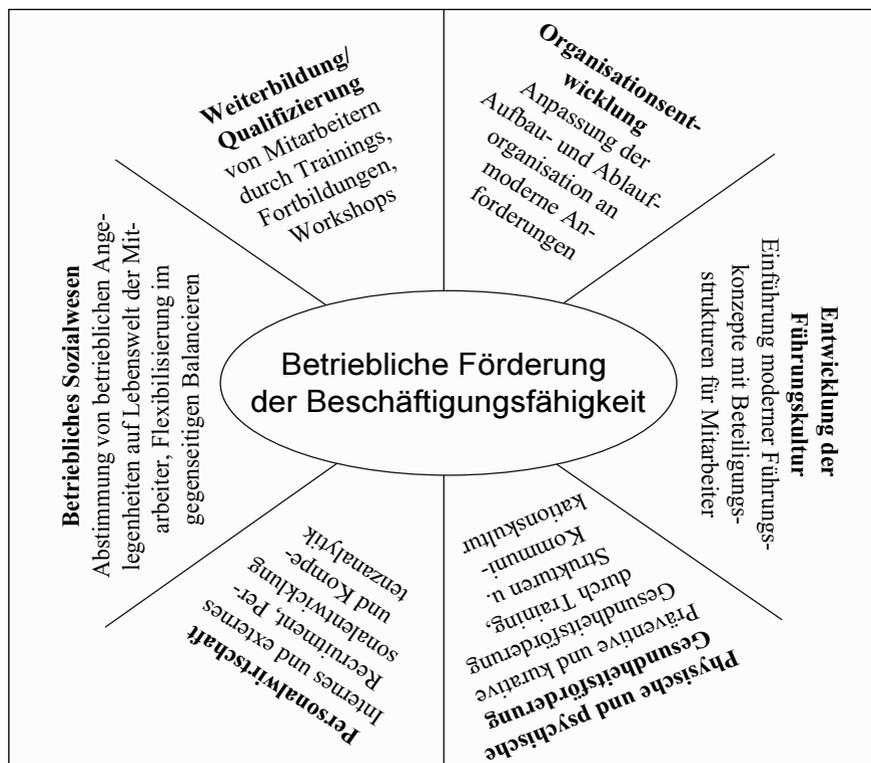


Abb. 4: Faktoren der betrieblichen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit muss in dieser Zweiseitigkeit als gemeinsames Ziel organisationsentwicklerischer *und* personalwirtschaftlicher Aktivitäten angesehen werden. Dazu gehören die Felder der allgemeinen Organisationsentwicklung mit der Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation an moderne Anforderungen. Ferner gehört die Entwicklung der Führungskultur im Sinne moderner Führungskonzepte mit Teiligungsstrukturen für die Mitarbeiter dazu. Neben Personalwirtschaft mit internem Recruitment, Personalentwicklung und Kompetenzanalytik sollten auch die physische und psychische Gesundheitsförderung in die betriebliche Förderung der Beschäftigungsfähigkeit integriert sein. Darüber hinaus sollten die Umsetzung klassischer Arbeitsschutzmaßnahmen, die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen als auch die Gestaltung eines vertrauensvollen Betriebsklimas eingeschlossen sein. (G.I.B. 2004, S.16) *Ein kooperativer Führungsstil bildet die Grundlage sowohl für ein betriebliches Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit als auch für ausreichende Teiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung“* (G.I.B. 2004, S. 16).

Gesunde Unternehmen sind solche, in denen durch Führungs-, Qualitäts- und Personalmanagement die Rahmenbedingungen und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter stetig weiter entwickelt werden und den Mitarbeitern Raum für ihre Entfaltung gegeben wird. Insofern ist Beschäftigungsfähigkeit nichts, was es nur bei den Beschäftigten zu fördern gilt. Das betriebliche Sozialwesen mit der Abstimmung von betrieblichen Angelegenheiten auf die Lebenswelt der Mitarbeiter und mit der Flexibilisierung bei Balancierung beiderseitiger Interessen ist ebenso ein zentrales Aufgabenfeld der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Dieses Feld muss gleichrangig neben dem als zentralem Bestandteil verstandenen Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern durch Trainings, Fortbildungen und Workshops stehen.

## **5 Zunahme von Diskontinuität in Erwerbsbiografien - Neue Konzepte der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit erforderlich**

### **5.1 Spannungsfelder**

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit hat an Bedeutung gewonnen, weil sich die Rahmenbedingungen für die Erzielung von Beschäftigungsfähigkeit gewandelt haben. In einer globalisierten Welt mit immer mehr Wissensorientierung im Arbeits- und Beschäftigungssystem wird der Faktor Wissen wichtiger, um Anschluss halten zu können. *Während Mitte der 90er Jahre 50% der Produktivzuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80%.*

*Für die nächsten Jahre wird mit einem Anteil von 90% gerechnet. In einem solchen Kontext steigt einerseits die Bedeutung von Spezialkenntnissen. Andererseits spielt die Fähigkeit, Aufgaben ganzheitlich zu lösen, eine immer größere Rolle. Darüber hinaus erfordert die Verringerung der Halbwertszeit des Wissens eine permanente Qualifizierung“ (Rump 2006, S. 15).*

Dabei spielen Veränderungsprozesse zwischen den Generationen in Bezug auf die Werte, nach denen sich das Erwerbsleben gestaltet und gestalten lässt, eine wichtige Rolle. Dieser Wandel hängt selbstverständlich mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes zusammen. *Die Einstellung vieler Mitarbeiter der Nachkriegsgeneration und der Baby-Boomer-Generation weist eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Diese Eindeutigkeit der Werteorientierung ist bei einer Vielzahl von Beschäftigten der jüngeren Generation nicht zu beobachten. Sie bewegen sich eher in Spannungsfeldern. Dazu gehören: das Spannungsfeld Lebensgenuss ... Leistungsorientierung, das Spannungsfeld Familie ... Beruf, das Spannungsfeld Individualisierung ... Orientierung an gemeinsamen Zielen, das Spannungsfeld Flexibilität ... Suche nach Beständigkeit“ (Rump 2006a, S. 15). In Untersuchungen wurde festgestellt, dass immer mehr die eigene Person als die direkte Linie zum Erfolg gesehen wird (Rump 2006a, S. 16).*

Eigener Vorteil und persönlicher Nutzen werden zur Triebfeder für berufliche Aktivität und sind oft mit hoher Leistungsorientierung verbunden, ebenso aber auch die Suche nach gemeinsamen Zielen. Dies basiert offensichtlich auf der Einsicht, dass komplexe Aufgaben nur im Team und in der Gruppe bewältigt werden können (Rump 2006a, S. 16). *Nicht zuletzt bewegen sich jüngere Beschäftigte in einem Spannungsfeld von Flexibilität und Beständigkeit. Auf der einen Seite zeigen sie ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität auf der Suche nach herausfordernden und neigungsgerechten Tätigkeiten. Auf der anderen Seite wird nach Beständigkeit gesucht. Dahinter steht der Wunsch nach einer kalkulierbaren Größe in einer sich durch zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit auszeichnenden Geschäftswelt“ (Rump 2006a, S. 16).*

Immer mehr Menschen, insbesondere der jüngeren Generation haben zumindest in der Berufseinstiegsphase mit Diskontinuitäten zu tun (Dietz 2006, S. 284). Die Situation der sozialen Sicherungssysteme, die abnehmende Arbeitsplatzsicherheit und die Schnelllebigkeit der Märkte führen dazu, dass Menschen ihre Person immer mehr als einzige Vermögensmasse wahrnehmen und Wissen und Kompetenz als zentrale Marktwerte erachten (Rump 2006a, S. 16). Gleichzeitig zeigt sich die Notwendigkeit, diskontinuierlich erwerbstätige Menschen von heute beschäftigungsfähig zu erhalten, um sie im demografischen Wandel nicht als Po-

tential für die Arbeitswelt zu verlieren. Das fordert neue Konzepte für das Management von Beschäftigungsfähigkeit auch auf der betrieblichen Seite. Auf die Merkmale der individuellen Beschäftigungsfähigkeit der Personen wird im Text von Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen“ in diesem Band eingegangen.

## 5.2 Beschäftigungsfähigkeit managen

Beschäftigungsfähigkeit managen heißt: aktiv und bewusst mit Diskontinuitäten umgehen und sie unterstützend und fördernd akzeptieren. Beschäftigungsfähigkeit managen heißt auch, in Anlehnung an das St. Galler Managementmodell, unternehmerisch auf drei Ebenen zu handeln: normativ, strategisch und operativ (Bleicher, K. 2004, S. 71 ff.).

Rump, Sattelberger und Fischer zeigen dazu einen komplexen Managementansatz auf. Sie erörtern, welche Komponenten eine Rolle spielen, wollen Unternehmen im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit als Unternehmen zukunftsfähig sein und zugleich ihre MitarbeiterInnen beschäftigungsfähig halten (Rump, J. 2006, S. 37 ff.).

Employability Management beruht danach auf 5 Grundsätzen. *„Diese sind: das Prinzip der Ganzheitlichkeit, das Prinzip der Integration, das Postulat der Wirtschaftlichkeit, der ethische Kodex sowie das Postulat des richtigen Zeitpunkts“* (Rump 2006, S. 37).

Im Hinblick auf die Integration der Faktoren diskontinuierlicher Erwerbsbiografien spielen die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, des ethischen Kodex und der Wahl des richtigen Zeitpunktes eine hervorgehobene Rolle. Employability hat eine hohe wirtschaftliche Relevanz in dem Sinne, dass Mitarbeiter, die sich ihrer eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst sind (und die das Unternehmen auch in der Lage ist abzurufen), ihren Wert sowohl für das Unternehmen als auch für sich persönlich am restlichen Arbeitsmarkt kennen. Vor diesem Hintergrund können sie die Bedeutung ihrer Leistung für das Unternehmen besser einschätzen und einbringen. Der ethische Kodex hat insofern Bedeutung, als Arbeitgeber heute nicht mehr so umfänglich in der Lage sind, ihren Mitarbeitern Vollzeit und Dauerbeschäftigung anzubieten wie in der Vergangenheit. Ihre ethische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern spielt insofern eine wichtige Rolle, als *„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“* (Rump 2006, S. 38). Mit dem Aspekt

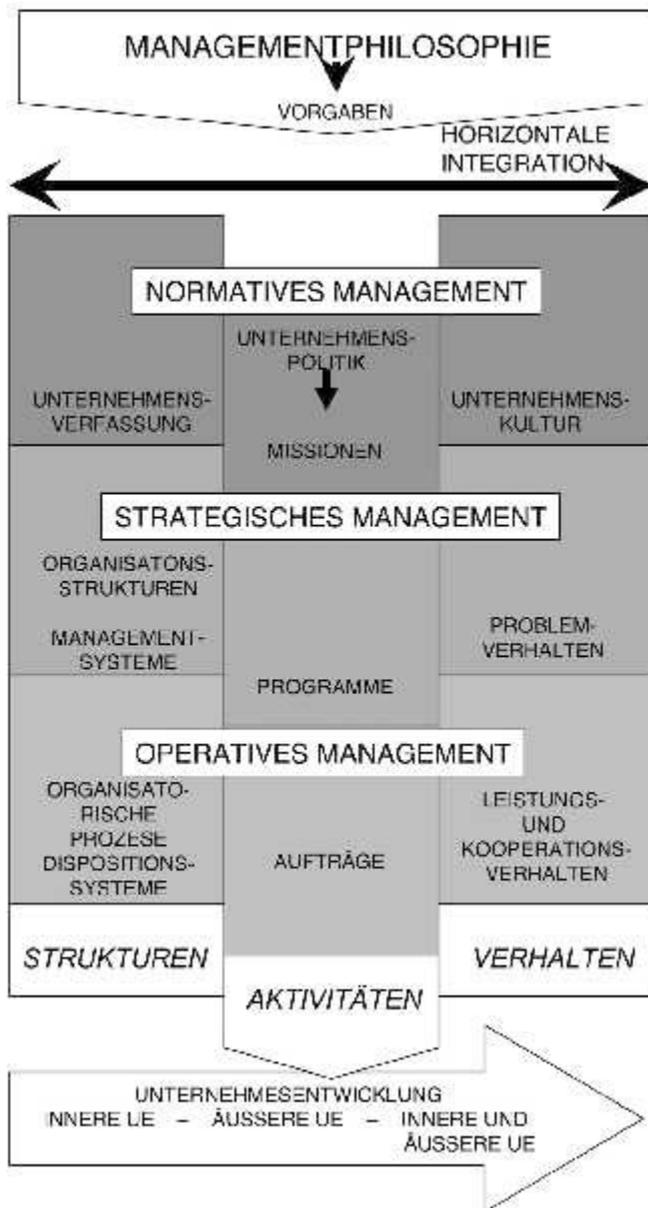


Abb. 5: Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler Sicht. Quelle: Bleicher, K. 2004, S. 71

der Wahl des richtigen Zeitpunktes ist gemeint, dass Unternehmen nicht nur rückwirkend – z.B. bei Entlassungen im Rahmen des Sozialplanes – sondern auch vorausschauend – schon bei der Einstellung – Beschäftigungsfähigkeit im umfassenden Sinne im Blick haben sollten. Um Mitarbeitern mit einem hohen Maß an Selbst-Unternehmerschaft gerecht zu werden und deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, gehört dazu, mehr Offenheit für unkonventionelle Erwerbsbiografien zu entwickeln.

### 5.3 Das beschäftigungsfähige Unternehmen

Verfolgen Unternehmen ein solch umfassendes Konzept von Beschäftigungsfähigkeit für das Unternehmen selbst wie für die Beschäftigten, so passen Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien, wenn sie diese erfolgreich leben, besonders gut in diese „beschäftigungsfähigen“ Unternehmen. Betrachtet man die zentralen Handlungsfelder, die Rump u.a. in ihrem Konzept des Employability Management darlegen, so wird deutlich, dass sich die besonderen Stärken, die Menschen mit erfolgreicher Diskontinuität haben, und die Belange beschäftigungsfähiger Unternehmen in vielen Aspekten decken. Die detaillierten Ausführungen zu diesem Konzept können hier nicht referiert werden. An dieser Stelle sollen sie lediglich in Form eines mind-map als Übersicht mit einigen Erläuterungen dargestellt werden.

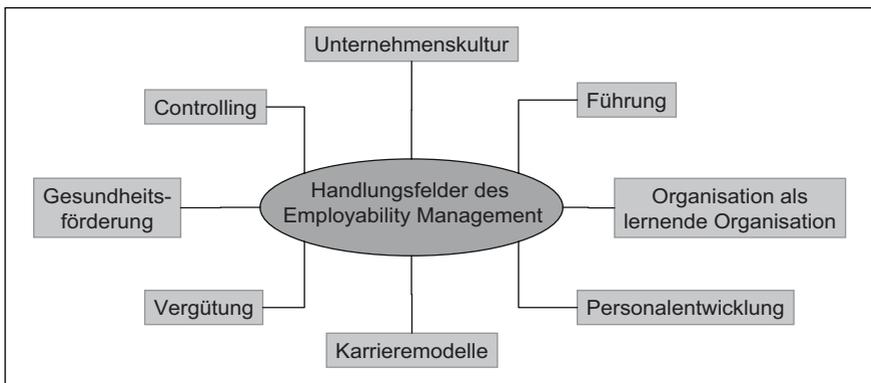


Abb. 6: Handlungsfelder des Employability Management

Der Handlungsbereich *Unternehmenskultur* impliziert hinsichtlich des betrieblichen Employability Managements: Übernahme von Verantwortung zu fördern,

eine Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen zu schaffen, Fehlertoleranz zu praktizieren und zugleich Leistungsorientierung, Unterstützung von wertorientiertem und reflektiertem Handeln mit Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Beiträge zu realisieren. Dazu gehört, das Networking innerhalb des Unternehmens zu fördern und eine positive Haltung zum Lernen zu unterstützen. Eine die Beschäftigungsfähigkeit fördernde *Führung* gewährt Freiräume, fördert Motivation und überträgt herausfordernde Aufgaben, in dem sie „loslässt“ und den Mitarbeitern Aufgaben mit Befugnissen überträgt. Sie ist in dieser Hinsicht Vorbild für die Mitarbeiter und vermittelt so Glaubwürdigkeit. Durch diese Art zu führen schafft sie den Raum für eine unternehmenseigene „Wissenskultur“. Employability Management hat dann Chancen sich zu entfalten, wenn die *Organisation als lernende Organisation* verstanden und gepflegt wird. Dabei sind informelle und formelle Strukturen gleichwertig. Kurze und effiziente Informationskanäle funktionieren im Verbund mit der Gewährung von Entscheidungsbefugnissen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter, in denen das Lernen der Organisation und ihrer Mitarbeiter Raum findet. Dazu gehört es, dass Schnittstellen im notwendigen Umfang definiert und ausgestaltet sind, aber zugleich auf der operativen Ebene hohe Flexibilität herrscht.

Im Bereich der *Personalentwicklung* kommt es zentral darauf an, einen Raum für lebenslanges Lernen zu schaffen. Dazu ist es wichtig, auf überfachliche Kompetenzen zu fokussieren. Rump u.a. nennen hier insbesondere Kompetenzen wie Initiative, Eigenverantwortung, Unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Fleiß, Selbstdisziplin, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit. (Rump 2006, S. 48 f.) Diese Kompetenzentwicklung sollte mit der Delegation der Verantwortung für die Personalentwicklung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten verbunden sein. Personalentwicklung im Sinne eines Employability Management bedeutet daher, unternehmens- und arbeitsbereichsbezogene Lernfelder zu integrieren. Rump greift in ihrer Argumentation in diesem Zusammenhang auf Lernkonzepte von Senge und Argyris zurück. Sie fordert in diesem Kontext die Initiierung von „double-loop-learning“ [7] als Überprüfung und Veränderung des Bezugsrahmens von bereits erworbenem Wissen mit seinen Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen. Dieses Lernen *ermöglicht eine Anpassung an relativ unbekannte, wenig vertraute Situationen*“ (Rump 2006, S. 51). Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich eher in Kontexten, die diese Art des Lernens unterstützen. Gleichzeitig können solche Kontexte von Menschen, die darin geübt sind, eher genutzt werden.

Bezüglich der *Karrieremodelle* spielen im Employability Management sowohl horizontale Karrieremodelle als auch vertikale Karrieremodelle eine Rolle[8]. Dabei kommen sowohl Fachkarrieren als auch Führungskarrieren und Projektkarrieren in Frage (Rump 2006, S. 53 und Friedli 2002, s. 29 ff.). Beschäftigungsfähigkeit sichern heißt in diesem Kontext, jedem Mitarbeiter seine Entfaltungsmöglichkeiten in diesen Karrierepfaden zu eröffnen und dies zum Gegenstand der individuellen Personalentwicklung zu machen. Der Nutzen liegt dabei auf beiden Seiten: einerseits betreibt der Mitarbeiter Kompetenzerweiterung im Unternehmensinteresse, andererseits erhält oder steigert der Mitarbeiter seinen eigenen Marktwert. Verbunden damit sollte sein, dass beim Wegfall der Sicherheiten betrieblicher Karrierepfade Arbeitnehmer ihre Entwicklung globaler betreiben. Es muss Interesse des Unternehmens sein dazu beizutragen, dass Arbeitnehmer sich auch bei unsicheren internen Perspektiven entsprechend ihren individuellen Zielen entwickeln.

Über diese Aspekte hinaus spielen im Employability Management *Vergütung* und Controlling der Erfolge dieses Ansatzes eine weitere wichtige Rolle, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Auf den Bereich der Gesundheitsförderung wird in den Texten von Weßler-Poßberg & Vomberg und von Unger eingegangen. Sie umfasst die präventive Gesundheitsförderung, insbesondere den Umgang auch mit psychischen Belastungsfaktoren, und die reaktive Gesundheitsförderung. In diesem Sinne bedeutet, Employability zu managen, Ängste und Hindernisse ernst zu nehmen, die auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ihre Realisierung behindern.

Insgesamt darf beim Thema Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung der Blick nicht nur auf Hochqualifizierte gerichtet werden, sondern muss ebenso die Menschen umfassen, die aufgrund geringer Qualifikation bedroht sind, aus dem Arbeitsmarkt heraus zu fallen. Für diese Gruppen erhöht sich heute der Druck auf flexible Gestaltung der Erwerbsbiografie, ohne dass die Unternehmen sich bisher ihrer Verantwortung in gleichem Maße bewusst sind und diese Verantwortung auch wahrnehmen. Im Kontext des demografischen Wandels wird aber die beidseitige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eine zentrale Rolle spielen.

## Anmerkungen

---

[1] Die Merkmale, die dem entwickelten Instrument zugrunde liegen, werden im Text von Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo“ in diesem Band dargestellt und begründet.

[2] vgl. auch Feintuch (1955) mit Studien aus den 50er Jahren aus den USA

[3] Leitlinie 17: Die Beschäftigungspolitik ausrichten auf Vollbeschäftigung, Steigerung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität und Stärkung des sozialen und territorialen Zusammenhalts, Leitlinie 22: Die Entwicklung der Arbeitskosten und die Tarifverhandlungssysteme beschäftigungsfreundlicher gestalten.

[4] Leitlinie 19: Integrative Arbeitsmärkte schaffen, Arbeit attraktiver und für Arbeitssuchende – auch für benachteiligte Menschen – und Nichterwerbstätige lohnend machen, Leitlinie 23: Die Investitionen in Humankapital steigern und optimieren, Leitlinie 24: Die Aus- und Weiterbildungssysteme auf neue Qualifikationsanforderungen ausrichten.

[5] Leitlinie 18: Einen lebenszyklusbasierten Ansatz in der Beschäftigungspolitik fördern, Leitlinie 20: Den Arbeitsmarkterfordernissen besser gerecht werden, Leitlinie 21: Unter gebührender Berücksichtigung der Rolle der Sozialpartner Flexibilität und Beschäftigungssicherheit in ein ausgewogenes Verhältnis bringen und die Segmentierung der Arbeitsmärkte verringern.

[6] vgl. auch Ausführungen zu den beschäftigungspolitischen Leitlinien, die sich stärker auf die Qualität der Arbeit beziehen

[7] Das Konzept des double-loop-learning steht im Gegensatz zum single-loop-learning, das auf einem Modell von Argyris beruht. Single-loop-learning ist Lernen, bei dem Problemstellungen bearbeitet werden, ohne den Bezugsrahmen (Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen) zu verändern. (Vgl. Argyris 1999, S. 31 f.) Double-loop-learning hingegen basiert auf visionärem Lernen, in dem die Mitarbeiter an der Vision der Führung beteiligt werden und diese mit ausgestalten (vgl. Senge 1996, S. 251 ff.).

[8] Vertikale Karrieren innerhalb des Unternehmens sind heute nicht mehr für viele möglich, da Hierarchien verflacht wurden und die dauerhafte Beschäftigung im gleichen Betrieb somit nicht für alle, die vertikal aufsteigen wollen realisierbar ist.

# Literatur

---

- Argyris, Chris; Schön, Donald A.** (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart
- Bleicher, Knut** (1992): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a. M.
- Dietz, Martin; Walwei, Ulrich** (2006): Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen. In: WSI Mitteilungen 59. Jahrgang, 5/2006, Bund-Verlag, S.278 ff., Schwerpunkttheft Atypische Beschäftigung – sozialverträglich oder prekär?
- Europäische Kommission** (1994): Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert. Weißbuch. Brüssel, Luxemburg
- Europäische Kommission** (2005): Integrierte Leitlinien für Wachstum und Beschäftigung (2005-2008), KOM(2005) 141 endgültig, 12.4.2005, In: <http://europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11323.htm>, Abruf am 4.1.2007
- Europäische Kommission** (2006): Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung: Fragen und Antworten In: <http://europa.eu>: Communiqués de Presse Rapide; Memo 06/478 vom 12.12.2006 Teil 2: Hintergrund
- Europäische Kommission** (2006a): Germany Assessment of National Reform Programme. In: [http://ec.europa.eu/growthandjobs/annual-report-1206\\_de.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/annual-report-1206_de.htm) vom 15.12.2006
- Feintuch, Alfred** (1955): Improving the employability and Attitudes of "Difficult-to-Place" Persons. In: Psychological Monographs: General and Applied, H. 7, 1955, Jg.69
- Flynn, Pdraigh** (1998): Vorwort. In: Beschäftigung in Europa 1998. Arbeit für die Menschen: Von Leitlinien zu Maßnahmen. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/empl&esf/docs/empleurop98\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/docs/empleurop98_de.pdf); Abruf 27.11.2002
- Friedli, Vera** (2002): Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. Bern, Stuttgart, Wien
- G.I.B. (Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung)** (2004): Förderung der Beschäftigungsfähigkeit: Investieren in Menschen. Elemente eines integrierten Ansatzes der Arbeits- und Qualifizierungspolitik des Landes NRW. In: GIB Info 3/2004; S. 8 ff.
- Gazier, Bernhard** (2002): Beschäftigungsfähigkeit: Konzepte und Maßnahmen. In: Europäisches Beschäftigungsobservatorium: Nationale Arbeitsmarktpolitiken, Basisinformationsberichte. [http://eu-employment-observatory.net/ersep/imi67\\_d/00140002.asp](http://eu-employment-observatory.net/ersep/imi67_d/00140002.asp); vom 15.12.2006
- Lefresne, Florence** (1999): Employability at the heart of the European employment strategy. In: Transfer (European Trade Union Institute), H.5; 1999, S. 460-480
- Lombriser, Roman; Uepping, Heinz** (Hrsg.) (2001): Employability statt Jobsicherheit. Neuwied/ Kriftel