



Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB)

www.bib-nrw.de

Dokumentation

„Beschäftigungsfähigkeit“ als Leitkonzept des Personalmanagements - Informationen und Argumente für Unternehmen -

Dr. Thomas Mühlbradt

GOM – Gesellschaft für Organisationsentwicklung und
Mediengestaltung

Kooperationspartner der Landesvereinigung der
Arbeitgeberverbände NRW e.V.

Mit finanzieller Unterstützung durch:



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT

Europäischer Sozialfonds

Hans **Böckler**
Stiftung 

**„Beschäftigungsfähigkeit“
als Leitkonzept des Personalmanagements
- Informationen und Argumente für Unternehmen -**

Dr. Thomas Mühlbradt

GOM, Juli 2005

- 1. Personalmanagement im Wandel**
- 2. Personalwirtschaftliche Risiken des Wandels**
- 3. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit**
- 4. Nutzen für das Unternehmen**
- 5. Risiken: Bewertung und Bewältigung**

1. Wirtschaftlicher und technologischer Wandel

- Globalisierung
- Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft
 - ➔ Schneller Wandel der Anforderungen
 - ➔ Veränderung oder Wegfall von Berufsbildern
 - ➔ Neue Beschäftigungsformen / veränderte work-life-balance

2. Demografischer Wandel

- Rückgang qualifizierter junger Kräfte
- Späterer Renteneintritt und Abbau der Frühverrentung
- Dominanz geburtenstarker älterer Jahrgänge im Unternehmen
 - ➔ ältere und „buntere“ Belegschaften
 - ➔ Verlängerung der individuellen Lebensarbeitszeit

1. Qualifikation

- **Veralten von Wissensbeständen**
- **Entwertung von Fähigkeiten und Kenntnissen**
 - ➔ **Bedarf an berufsbegleitendem Lernen**
 - ➔ **Bedarf an berufsfeldübergreifenden Kompetenzen**

2. Gesundheit

- **Gesundheitliche Einschränkungen gewinnen an Bedeutung**
- **Zunehmende Bandbreite der Leistungsfähigkeit**
 - ➔ **Bedarf an Eigenvorsorge nimmt zu**
 - ➔ **Bedarf an präventiven und kurativen Maßnahmen**

3. Leistungsmotivation

- **Zunahme der Mitarbeitergruppe 40+**
- **Wechselnde Beschäftigungsverhältnisse und Belastung der work-life-balance**
 - ➔ **Bedarf an neuen „psychologischen Verträgen“**

„Employability“ (dt.: „Beschäftigungsfähigkeit“)

ist ein Kernbegriff der EU-Arbeitsmarktpolitik

Definitionen:

- **„the capacity to secure and keep employment“**
 - **„Arbeitsmarktfähigkeit der individuellen Arbeitsfähigkeit“**
 - **„Fähigkeit, dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzunehmen“**
-
- ➔ **Beschäftigung sichern und erhalten in Veränderungsprozessen**
 - ➔ **Beschäftigung sichern durch Erhalt des (Arbeits-)Marktwertes**
 - ➔ **Beschäftigung sichern durch soziale Kompetenzen und Netzwerke**

Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit:

- 1. Kompetenz**
- 2. Gesundheit**
- 3. Lernfähigkeit**
- 4. Integration**
- 5. (Selbst-)Management**
- 6. Verantwortung**

Operationalisierung des Konzeptes: **Betriebliche Potenziale**

1. Kompetenz

- ➔ Anforderungen der Arbeitsplätze an Wissen und Kompetenzen

2. Gesundheit

- ➔ Belastungen, Risiken und präventive Maßnahmen

3. Lernfähigkeit

- ➔ Lernförderlichkeit von Arbeitsinhalt und -organisation

4. Integration

- ➔ Kooperation, Förderung benachteiligter Gruppen, Entwicklungschancen

5. (Selbst-)Management

- ➔ Effizienz und fördernder Charakter der Arbeitsorganisation

6. Verantwortung

- ➔ Orientierung des Unternehmens an Beschäftigungsfähigkeit

Operationalisierung des Konzeptes: **Individuelle Potenziale**

1. Kompetenz

- ➔ Entwicklung von Kompetenzen und Handlungsspielräumen

2. Gesundheit

- ➔ Handlungsspielräume zur Verringerung von Belastungen

3. Lernfähigkeit

- ➔ Einstellung gegenüber der Verbesserung von Kompetenzen

4. Integration

- ➔ Fähigkeit zur Integration in neue betriebliche Zusammenhänge, Arbeitsklima

5. (Selbst-)Management

- ➔ Grundlagen des eigenverantwortlichen Handelns am Arbeitsplatz

6. Verantwortung

- ➔ Eigenverantwortung für Beschäftigungsfähigkeit und
Mitverantwortung für Unternehmenserfolg

Nutzen für das Unternehmen

Beiträge zur Bewältigung personalwirtschaftlicher Risiken:

- **Gewinnung und Bindung von Fachkräften**
- **Steigerung der Produktivität**
- **Flexibilisierung interner Arbeitsmärkte**
- **Abfedern von Strukturmaßnahmen und Arbeitsplatzverlusten**

Methodisch ein doppelt integrativer Ansatz:

- **Verknüpfung verschiedener Dimensionen der Arbeitsfähigkeit**
- **Eine gemeinsame Sicht für Unternehmen und Mitarbeiter**

Gewinnung und Bindung von Fachkräften:

- **Eine glaubwürdige Strategie und Praxis im Unternehmen sind ein Aktivposten bei der Gewinnung von Nachwuchskräften**
- **Die Gewissheit langfristiger Kompetenzentwicklung kann der Abwerbung von Leistungsträgern vorbeugen**

„Das Unternehmen ist in der Lage, durch seine Unternehmens- und Personalpolitik Bewerbern ein attraktives Angebot zu machen und muss dann nicht alleine über das Gehalt konkurrieren. Mit Blick auf den demografischen Wandel wird dieses Motiv wichtiger, denn junger, qualifizierter Nachwuchs wird schwieriger zu gewinnen sein.“

Dr. Peter Speck, Personalleiter Festo AG & Co. KG

Steigerung der Produktivität:

- **Weniger Ausfallzeiten**
- **Flexible Qualifikationen auf dem Stand der Zeit**
- **Höhere Leistungsmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen**

„Ohne kompetente, motivierte Mitarbeiter wird es auch in Zukunft in keiner Unternehmensform irgendeinen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg geben... In einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft wird es mehr denn je auf die Human Resources ankommen, auf das weltweit reproduzierbare Wissenskapital...Diese Behauptung wird von konkreten Zahlen gestützt. In den vergangenen Jahren sind die Investitionen für das Humankapital im Verhältnis zu denen für Maschinen und Automatisierungsprozesse deutlich gestiegen...“

Dr. Peter Speck, Personalleiter Festo AG & Co. KG

Flexibilisierung interner Arbeitsmärkte:

- **Stellenbesetzung „intern vor extern“ vereinfacht**
- **Projektarbeit bildet ein wichtiges internes Lernfeld**

„In Trainings- und Coaching-Maßnahmen werden Mitarbeitern Wege aufgezeigt, wie sie ihre Ängste vor Veränderungen abbauen können. Qualifizierungsmaßnahmen mit klarer Fokussierung auf berufsfeldübergreifende Schlüsselkompetenzen helfen ihnen, sich für neue Aufgaben fit zu machen. Daneben werden verstärkt Projekteinsätze angeboten, um Flexibilität und Mobilität zu „üben“. Mitarbeiter, die durch Nutzung dieser Angebote konsequent „am Ball bleiben“ und sich damit „marktfähig“ halten, bleiben für den Arbeitgeber in jedem Alter attraktiv.“

Ralf Brümer, Christine Szogas, Bereich Personal, Deutsche Bank, Frankfurt a.M.

Abfedern von Strukturmaßnahmen und Arbeitsplatzverlusten:

- **Angst vor Veränderungen abbauen**
- **Image des Unternehmens nach Innen und Außen stärken**

„Um Arbeitsplatzverluste und damit Imageschäden für das Unternehmen weitgehend zu vermeiden, hat Weidmüller begleitend zu Rationalisierungsprojekten Mitarbeiter auch für ganz neue Aufgaben qualifiziert. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt wurden beispielsweise Maschinenbedienerinnen für Bürotätigkeiten umgeschult. 80% der Frauen wurden übernommen. 10% haben in anderen Bereichen eine Beschäftigung gefunden, für die restlichen 10% hat sich die Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Bildung habe somit auch die Aufgabe, die Angst vor Rationalisierungsprozessen zu verringern.“

Andreas Uhlitz, Personalbereich Weidmüller Interface GmbH, Detmold

Risiken: Bewertung und Bewältigung

- 1. Fehlen eines Arbeitsmarktes**
- 2. Unkenntnis marktwertsteigender Strategien**
- 3. Aufwand**
- 4. Abwerbung**

Risiken (1): Fehlen eines Arbeitsmarktes

Der Arbeitsmarktwert benötigt auch einen Arbeitsmarkt

- ▼ **externer Arbeitsmarkt nicht aufnahmefähig**
- ▼ **kein ausreichend großer interner Arbeitsmarkt vorhanden**
- ▲ **Beschäftigungsfähigkeit innerhalb der Tätigkeit bleibt**
- ▲ **Arbeitsmärkte für qualifizierte Fachkräfte verändern sich**
- ▲ **Initiativen für unternehmensübergreifenden Ausgleich**

**Unternehmenseigener und –übergreifender
Qualifizierungsbedarf sind unbekannt**

- ▼ **Keine systematische Erfassung des eigenen Bedarfs**
- ▼ **Keine Kenntnis „marktwertter“ Qualifikationen**
- ▲ **Mitarbeiterbefragung als Instrument nutzen**
- ▲ **Dienstleistungen von Verbänden oder Beratern
nutzen**
- ▲ **Wettbewerbsanalyse und Benchmarking: wie machen
es die Besten?**

Maßnahmen im Kosten-/Nutzen-Verhältnis

- ▼ **Investitionen in Bildung sind nicht aktivierbar**
- ▼ **Konzept wirkt nicht kurzfristig**
- ▼ **Nachweis des Nutzens schwierig zu führen**
- ▲ **„Lernen im Prozess der Arbeit“ fördern, z.B. Projekte**
- ▲ **Betriebliche Modelle der Finanzierung**
- ▲ **Einbettung in langfristige Unternehmensstrategie erforderlich**

Leistungsträger werden abgeworben

- ▼ Investition ohne Rendite
- ▼ Stärkung der Wettbewerber auf eigene Kosten
- ▲ Sicher, diese Gefahr besteht immer, aber:
 - ➔ Gibt es im Unternehmen tatsächlich Fluktuation?
 - ➔ Würden die Mitarbeiter nicht auch auf vergleichbare Leistungen bei potentiellen Arbeitgebern achten?