

Peter Speck (Hrsg.)

Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung

Konzepte für eine flexible,
innovationsorientierte Arbeitswelt
von morgen

4., aktualisierte und
erweiterte Auflage



MHOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhaltsverzeichnis

Erstes Geleitwort zur vierten Auflage.....	V
Zweites Geleitwort zur vierten Auflage.....	VII
Erstes Geleitwort zur dritten Auflage.....	VIII
Zweites Geleitwort zur dritten Auflage.....	IX
Geleitwort zur ersten Auflage.....	XI
Vorwort zur vierten Auflage.....	XIII
Vorwort zur dritten Auflage.....	XV
Vorwort zur zweiten Auflage.....	XVI
Vorwort zur ersten Auflage.....	XVII

Norbert Walter

1 Deutsche - immer weniger und immer älter: Was ist zu tun?.....	1
1.1 Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt.....	2
1.2 Gegensteuern auf dem Arbeitsmarkt durch Maßnahmen in Deutschland.....	3
1.3 Migration: Hilfe von Außen.....	4
1.4 Ursachen für Migration.....	4
1.5 Wirtschaftliche Implikationen: Sektorale Nachfrageverschiebungen.....	5
1.6 Chancen der Migration für Deutschland.....	5
1.7 Risiken der Migration für Deutschland.....	6
1.8 Herausforderungen für Deutschland.....	6
1.9 Zukunftsperspektiven der Migration in Europa.....	7

Dieter Lenzen

2 Bildung neu denken!.....	9
Eine dritte Chance für unser Bildungssystem	
2.1 Herausforderungen: Globalisierung und demographische Entwicklung.....	10
2.2 Defizite im deutschen Bildungssystem.....	11
2.3 Allgemeine Empfehlungen aus „Bildung neu denken! Das Zukunftsprojekt“.....	12
2.4 Empfehlungen zum Schulsystem.....	13
2.5 Empfehlungen zur Professionalisierung des Lehrpersonals.....	14
2.6 Empfehlungen für Aus- und Weiterbildung.....	14
2.7 Empfehlungen für den Hochschulbereich.....	15
2.8 Defizite in der Bildungsfinanzierung.....	15
2.9 Empfehlungen aus „Bildung neu denken! Das Finanzkonzept“.....	17

Christof Eichert

3	Menschen mit Zuwanderungshintergrund.....	19
	Chancen für den (Bildungs-)Standort Deutschland	
• 3.1	Einleitung.....	19
• 3.2	Daten und Fakten.....	20
3.3	Integration durch Bildung.....	21
• 3.4	Zukunftssicherung durch Qualifizierung.....	23
3.5	Nachholende Integration: Chance statt Problem.....	24
3.6	Abschied von der homogenen Gesellschaft.....	25
3.7	Aufstiegswille und Integration.....	26"
• 3.8 ••	Schule und Wirtschaft-Kooperation statt Konfrontation.....	27
3.9	Betriebliche Personalentwicklung: Chance für Arbeitnehmer mit Zuwanderungshintergrund.....	29
3.10	Fazit.....	30

Michael von Hauff und Nicola Seitz

4	Globalisierung der Arbeitsmärkte.....	31
	Welche Bedeutung hat Employability?	
4.1	Einführung.....	31
4.2	Globalisierung und Beschäftigung.....	32
4.3	Vergleich der Arbeitsmärkte in ausgewählten Industrieländern.....	36
4.4	Arbeitsmarktpolitische Reformen in der/EU.....	39
4.5	Schlussfolgerungen.....	40

Christopher M. Schlick, Susanne Mütze-Niewöhner und Nadine Köttendorf

5	Unterstützung von zukunftsorientierten Unternehmensstrategien durch professionelle Demographie-Beratung.....	43
5.1	Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf Unternehmen.....	43
5.2	Besondere Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen....	46
5.3	Demographie-Beratung als strategisches Instrument der Zukunftssicherung...0...	47
5.4	Konzept für die Demographie-Beratung.....	49
5.5	Anforderungen an Demographie-Lotsen.....	54
5.6	Qualifizierung von Demographie-Lotsen.....	55
5.7	Ausblick.....	58

Teil I: Beginners ... under way.....61

Peter Speck und Rolf C. Zipf

6 Private Studienfinanzierungen.....63
 Neue Chancen für die eigene „Investition in die Zukunft“

6.1 Einleitung.....63
 6.2 Anforderungen von Studierenden an Studienfmanzierungs-lösungen66
 6.3 Finanzierungsmodelle.....67
 6.4 Ziele der Anbieter von Studienkrediten.....70
 6.5 Corporate Educational Responsibility (CER ®): der Festo Bildungsfonds.....73
 6.6 Zusammenfassung und Ausblick.....78

Ulrich Kirschner und Timm Stegentritt

7 Strategien für die Nachwuchssicherung von Unternehmen.....79
 Untersuchung am Beispiel der Robert Bosch GmbH, Werk Homburg

7.1 Einleitung.....79
 7.2 Auswahl der Zielgruppen.....80
 7.3 Nachwuchs-Zielgruppen und Strategien.....80
 7.4 Ausblick.....87

Walter Jochmann

**8 Einsatz von Auswahl-Instrumenten unter dem Aspekt
 der Employability.....89**

8.1 Einleitung.....89
 8.2 Arbeitsmärkte von morgen.....89

Stefan F. Dietl

9 Employability durch Ausbildung.....107
 Auswirkung, Konsequenz und Konzepte

9.1 Das unternehmerische Umfeld.....107
 9.2 Konsequenz für die Ausbildung.....108
 9.3 Konzepte für die Ausbildung.....109
 9.4 Fazit.....118

Werner Rössle

••

10 Berücksichtigung von Employability im Studium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.....	121
Baden-Württemberg Cooperative State University	
10.1 Einleitung.....	121
10.2 Zur Entstehung der Berufsakademie.....	122
10.3 Bildungspolitische Begründung der BA und ihre Organisationsstruktur.....	123
10.4 Entwicklung der Berufsakademie.....	126
10.5 Der Übergang vom Studium in den Beruf.....•.....	127
10.6 Verbleib und berufliche Karriere der Absolventen.....!.....	129
10.7 Berufliche Zufriedenheit und Identität.....!.....".....•.....	130
10.8 Didaktische Analyse der Ausbildungsgestaltung an den Lernorten Studienakademie und Ausbildungspartner.....	131
10.9 Die Berufsakademie eine duale Hochschule?.....	132
10.10 Zusammenfassung und Ausblick.....•.....	133

Walter Koch

11 Ausbildung.....	135
Die Bedeutung für die Unternehmen und für den regionalen Standort	
11.1 Für die Anforderungen von morgen müssen wir heute trainieren.....	135
11.2 Müssen wir unser Modell der Berufsausbildung über Bord werfen?.....	136
11.3 Rückgang bei Bewerbern.....!	136
11.4 Blick in die Zahlen...-.....	137
11.5 Berufsausbildung als Unternehmensziel.....	137
11.6 Integration ins Unternehmen.....	138
11.7 Reine Kostenabwägung?.....	138
11.8 Segen für die Region.....	139
11.9 Logische Zusammenhänge.....	140
11.10 Ausbildungshemmnisse beseitigen.....	140
11.11 Qualifikation der Schulabgänger verbessern.....	141
11.12 Was passiert mit denen, die es nicht schaffen?.....	141
11.13 Leistung fördern.....-.....	141
11.14 Zum akademischen Nachwuchs.....	142
11.15 Zukunftsperspektive für die Unternehmen und den Standort Saarland.....	143
11.16 Investition in die Zukunft.....	143

Ernst Biesalski, Christoph Haberbosch und Jürgen Hurst

12 Das Konzernturneeprogramm der EnBW im Kontext des strategischen Kompetenzmanagements;.....:.....;.....^.....:..... 145

12.1 Das Turneeprogramm der EnBW.im.Kontext des strategischen Kompetenzmanagements.....145
 12.2 Gewinnung und Auswahl.....148
 12.3 Durchführung des Turneeprogramms.....151
 12.4 Fazit..... 155

Teil II: Advanced ... on the way.:.....:..... 157

Christopher Jahns, Evi Hartmann und Edda Feisei

13 Welchen Beitrag private Universitäten zur Förderung der Employability leisten können.....159
 Untersuchung am Beispiel der European Business School

13.1 Employability als Leitbild für Universitäten.....159
 13.2 Die European Business School.....161
 13.3 Akademische Exzellenz als Grundpfeiler.....162
 1 13.4 Praxisnähe.....<...-L-Y...163,
 13:5 Internationalität.....164
 13.6 Persönlichkeitsentwicklung.....165
 13.7 Zusammenfassung.....166

Hans Klaus • •

14 Employability und Studium.....169

14.1 Employability als Studienziel im Bologna-Prozess.....169
 14.2 Employability als Studienziel in der Realität:
 Das Unbestimmtere als Maßstab des Bestimmteren :;:;...%;.....172
 14.3 Bildungselemente im Studium?.....174
 14.4 Handlungskompetenz.im beruflichen Umfeld...:~;.....175
 14.5 Begründung des Studienziels umfassende Handlungskompetenz.....178
 14.6 Die normative Könipetenz:des Mündigen als Studiengegenstand.....181
 14.7 Zur.Aufbereitung.der Handlungskompetenzim Studium.:.....182
 14.8 Profil des Studiums zwischen „Abrichtung" und Zweckfßeiheit . . . :.....185

Daniel Wiesner

15 Führung von Mitarbeitergesprächen	189
15.1 Einleitung.....	189
15.2 Ressource Personal und ihr Wissen.....	190
15.3 Ziele, formulieren und verabschieden.....	192
15.4 Ergebnisse und Resultate entscheiden.....	194
15.5 Bedeutung und Größe des Beitrages.....	196
15.6 Konzentration auf Weniger und Wesentliches.....	196
15.7 Potenzial- und:Stärkennutzung.....	197~
15.8 Vertrauen schenken und nicht missbrauchen.....	198
15.9 Motivation und Sinnggebung.....	199
15.10 Das jährliche Zivereinbarungs- und Entwicklungsgespräch.....	200
15.11 Beurteilung und Feedback.....	202
15.12 Fazit.....	203

Richard Weber und Dieter Thiele

16 Auswirkung der Employability auf die Personalpolitik der Unternehmen des Karlsberg Verbundes	205
16.1 Mitarbeiter müssen zu uns passen wie ein Maßanzug.....	205
16.2 Bindung an das Unternehmen durch:Entwicklungsperspektiven und Möglichkeiten der Mitgestaltung.....	207
16.3 Sinnvermittlung durch „Unser Leitbild“.....	208
16.4 Personalentwicklung als Erfolgsfaktor.....	209
16.5 Ziele der Personalentwicklung.....	209
16.6 Grundsätze der Personalentwicklung als Orientierung.....	210
16.7 Klare Verantwortlichkeiten in der Personalentwicklung.....	212
16.8 Employability als Ausdruck der Unternehmenskultur.....	213

Jürgen Fuchs

17 Führen in Know-how-Unternehmen	215
Wenn die Mitarbeiter ihren Chef bezahlen	
17.1 Das neue Kapital: Mensch statt Maschine.....	215
17.2 Die neuen Strukturen: Netze statt Pyramiden.....	216
17.3 Die neue Führung: Wert-Schöpfung durch Wertschätzung.....	217
17.4 Die neue Karriere: Werde-Gang statt Auf-Stieg.....	218
17.5 Der neue Weg: Marktwirtschaftstatt Richtlinien.....	218
17.6 Führen von Führungskräften.....	219
17.7 Führungskräfte haben Kunden: Mitarbeiter, externe Kunden und Shareholder.....	220

17.8	Das Selbstverständnis von Führung bei CSC Ploenzke.....	220
17.9	Das „Strategie- und Feedback-Gespräch“ als Instrument zum Führen von Führungskräften:.....	222

Ian Walsh

18 Personalentwicklung unter dem Aspekt der interkulturellen Anforderungen an das Management.....227

.18.1	Die Kosten des interkulturellen Missmanagements.....	228
.18.2	Entwicklung interkultureller Managementfähigkeiten.....	229
18.3	Ausblick.....	238

Frank Zils

19 T.E.A.M. Media241
Ein Mitarbeiterentwicklungs-Programm als Beitrag zur Employability

19.1-	Hintergrund.....	241
19.2	Ausgangslage.....	242
19.3	Aufbau des Programms.....	244
19.4	Vermarktung des Programms.....	250
19.5	Transfersicherung.....	251
19.6	Fazit.....	254

Janin Ennes, Christoph Rappe und Thomas Zwick

20 Entwicklung von Führungskompetenz im gewerblichen Bereich ...255

20.1	Ausgangssituation.....	255
20.2	Das Konzept.....	256
20.3	Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen.....	260
20.4	Evaluierung des Personalentwicklungskonzepts.....	261
20.5	Anhang.....	269

Eva-Maria Bruch und Werner Sauter

21 Kompetenzentwicklung mit Blerided Learning277
New Blended Learning mit Social Software (Web 2.0)

21.1	New Blended Learning mit Web 2.0 („Social Software“).....	277
21.2	Kompetenzentwicklung mit Blended Learning (Blended Learning Konzeption).....	279
21.3	Implementierung von Kompetenzentwicklungssystemen mit Blended Learning.....	284
21.4	Blended-Learning Qualifizierung bei Festo am Beispiel Projektmanagement....	285
21.5	Entwicklung des Blended Learning.....	290

Joachim Niemeier

22	Balance of Competence	293
	Anforderung an und Entwicklung von IT-Mitarbeitern am Beispiel der T-Systems Multimedia Solutions GmbH	
22J	People Business in einem agilen Marktumfeld.....	293
•22.2	Unternehmensprofil.....	294
22.3	SPEED: Vernetzte Management-Prinzipien.....	295
22.4	Das Business-Excellence-Programm.....	298
•22.5	Anforderungen an die Führungskräfte.....	300
22.6	Anforderungen an die Projekt-Mitarbeiter.....	302
22.7	Mitarbeiterorientierung.....	303
22.8	Steuerung der Rekrutierung und der Karriereentwicklung.....	305
22.9	Mitarbeiterorientierte Ergebnisse.....	307

Thomas Sattelberger

23	Unternehmen als Chancen- und Risikogemeinschaft: Initiativen geteilter Verantwortung	309
23.1.	Globales Arbeitskostenmanagement als Fundament betriebswirtschaftlicher Personalpolitik.....	309
23.2.	Mit einer Kombination von Arbeitskostensenkung und innovativer Personalpolitik lässt sich Zukunft gewinnen.....	312
23.3	Das „Kleeblatt“ in der betrieblichen Praxis: Vier Handlungsfelder.....	314
23.4	Beitrag der Tarifpolitik zu diesen vier Handlungsfeldern.....	325

Franz Bailom, Hans H. Hinterhuber und Dieter Tschemernjak

24	Leadership	327-
	Und das Engagement der Mitarbeiter hängt doch von den obersten Führungskräften ab	
24.1	Wertentstehung setzt-im Kern Innovation und „kreative Zerstörung“ voraus.....	327
24.2	Welche konkreten Verpflichtungen lassen sich daraus für Führungskräfte ableiten?.....	328
24.3	Das visionäre Zukunftsbild - eine notwendige Bedingung erfolgreicher Führung.....	329
24.4	Wie gelingt es, die Vision in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern und sie mit Leben zu erfüllen?.....	335

Karl-Friedrich Ackermann

25 Fühigungskräfteentwicklung unter dem Aspekt der „Employability“.....339

25.1 „Employability“ - neue Zielgröße für Personalmanagement und Personalentwicklung.....339

25.2 „Employability“-fördernde Führungskräfteentwicklung bei unterschiedlichen Beschäftigungsformen.....344

25.3 Maßnahmen der „Employability“-fördern den Führungskräfteentwicklung.....348

25.4 Fazit.....354

v

Christian Scholz

26 Employability bei „fortgeschrittenen“ Spielern ohne Stamplatzgarantie.....357

26.1 Die Herausforderung: Employability als Konzept ohne Realisierungsanspruch?.....357

26.2 Die Ausgangslage: Mitarbeiter als Spieler ohne Stamplatzgarantie!.....359

26.3 Die Verdrängung: Warum Employability kein Thema wird!.....361

26.4 Die Vision: „Saubere“ Darwipportunismus als Wettbewerbsvorteil.....362

26.5 Die Zielgruppe: MiPros als Hoffnungsträger?.....362

26.6 Die Entwicklungsidee: Rahmenprogramm mit Eigeninitiative.....363

26.7 Die Umsetzung: Entwicklungskonzept mit Ausstrahlungskraft als Chance.....366

Hanspeter Georgi

27 Leistungseliten durch Wettbewerb.....367

27.1 Bildung als Erfolgsfaktor.....367

27.2 Reformbedarf auf allen Ebenen.....368

27.3 Wissensintensive Dienstleistungen im Aufwind.....369

27.4 Lernen für den Beruf.....370

27.5 Kontinuierliche Weiterbildung.....370

27.6 Die Hochschulen.....371

27.7 Mehr Autonomie notwendig.....37J

27.8 Offener Bildungsmarkt.....372

27.9 Förderung der technischen Kompetenz.....372

27.10 Ein Wechsel auf die Zukunft.....373

Eva Strobel und Susanne Summa

28	Auswirkungen der Employability auf den Arbeitsmarkt.....	375
28.1	Beschäftigungsfähigkeit statt Beschäftigung um jeden Preis.....	375
28.2	Nicht die Alimentierung von Arbeitslosigkeit, sondern die Integration in Arbeit und Beruf ist das Ziel.....	376
28.3	Steigende Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften bei sinkendem Bedarf an Arbeitskräften ohne Berufsabschluss.....	377
28.4	Der demografische Wandel erfordert verstärkte betriebliche Weiterbildung — auch der älteren Beschäftigten.....	379
28.5	Mehr Betriebe für Ausbildung gewinnen.....	380
28.6	Berufliche Weiterbildung steht im Wettbewerb und ist auf Integration orientiert.....	381
28.7	Neben Mobilisierung von Qualifikationspotenzialen brauchen wir einen für jeden offenen Beschäftigungssektor.....	382
28.8	Statt Vorruhestand und Arbeitslosigkeit: betriebliche Weiterbildung von älteren Beschäftigten.....	383
28.9	Frauen nutzen Bildungsangebote besser als Männer.....	385
28.10	Berufsbegleitendes Lernen sichert nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit.....	386

Jürgen Richter und Brigitte Doll-Richter

29	Potenziale systematisch beschreiben, erkennen und entwickeln....	389
29.1	Grundannahmen.....	389
29.2	Ziele/Nutzen.....	391
29.3	Voraussetzungen.....	393
29.4	Zielgruppenbetrachtung.....	395
29.5	Ableitungen und Fazit.....	397

Teil III: Experienced ... the way ahead 401

Heinz Uepping

30	Kompetenzen als Asset.....*	403
	Personalmanagement im demografischen Wandel	
30.1	Trends und Handlungsbedarf.....	403
30.2	Zukunftsfähigkeit durch altersintegratives Personalmanagement.....	405
30.3	Implizites Wissen und Erfahrungen: Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor.....	408
30.4	Experience-Input.....	409

30.5	Experience-Exchange.....	410
30.6	Experience-Legacy.....	411
30.7	Integriertes Experience-Asset-Management.....	412
30.8	Erfolgreiche Implementierung von Modellen in der Praxis.....	415

Ulrich Spießhofer

31	Unternehmensberatung.....	417
	Perspektiven für erfahrene ältere Mitarbeitende? ..	
31.1	Einführung.....	417
31.2	Typische Bedarfssituationen.....	418
31.3	Anforderungen an den Berater.....	420
31.4	Anregungen und Schlussbemerkung.....	423

Klaus-M. Baldin

32	Employability für ältere Mitarbeiter.....	425
	Eine neue Anforderung in der Personal- und Organisationsentwicklung	
32.1	Das Szenario der AGE-Trends.....	425
32.2	Innovationen für ein altengerechtes Miteinander im Unternehmen.....	435
32.3	Das Fazit: Sieben Tipps zum Halten älterer Mitarbeiter.....	442

Alexander Bohne und Dieter Wagner

33	Neue Aufgabenfelder für ältere Mitarbeiter.....	445
	Einsatz als Mentor	

Nikolaus Mauerer und Silke Wickel-Kirsch

34	Employability älterer Mitarbeiter vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen am Praxisbeispiel einer Bank;... 453	
34.1	Aktuelle Situation älterer Mitarbeiter.....	453
34.2	Notwendigkeit der Integration von älteren Arbeitnehmern.....	454
34.3	Die Umsetzung der Employability am Praxisbeispiel.....	458
34.4	Fazit.....	463

Ekkehart Frieling, Thomas Fälsch und Ellen Schäfer

35 Berücksichtigung der Altersstruktur der Bevölkerung in der Arbeitswelt von morgen.....	465
35.1 Demografische Entwicklung.....	465
35.2 Probleme der Arbeitswelt von heute.....	468
35.3 DieArbeitswelt von morgen erfordert eine systematische Organisations- und Kompetenzentwicklung.....	471
35.4 Ausblick.....	477

Bernd Forstr.euter

36 Jugend motivieren - Erwachsene begeistern - Fach-/Führungskräfte binden.....	481
Employer Branding über den CSR-Gedanken [Corporate Social Responsibility]	
36.1 Die Bedeutung von CSR.....	481
36.2 Jugend motivieren - rekrutieren.....	483
36.3 Erwachsene begeistern.....	496
36.4 Fach-/Führungskräfte binden.....	498
36.5 Einbindung der Medien.....	500
36.6 Ausblick.....	501

Rudolf Käst

37 Lebensphasenorientierte Arbeitszeit und Weiterbildung.....	503
37.1 Zeitwertkonten für die Lebensplanung.....	503
37.2 Qualifizierung/Wissensmanagement.....	505
37.3 Zukunftsorientierte Ausbildung.....	506
37.4 Mentorenprogramme für ältere Mitarbeiter. Lernen entlang der Lebensphasen: Förderung der Employability.....	509
37.5 Coaching.....	511

Autorenverzeichnis.....*	515
---------------------------------	------------

Sachwortverzeichnis.....!	521
----------------------------------	------------