

Andreas Wild:

Das strategische Kompetenzmanagement als ein wesentlicher Bestandteil der Employability. Dargestellt am Beispiel eines ICT-Dienstleisters

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 37,

Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 2016, Softcover, 248 S.,

ISBN 978-3-95710-052-8 (print), € 27.80, ISBN 978-3-95710-152-5 (e-book pdf), € 24.99

Im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Megatrends, insbesondere des demografischen Wandels, der Technologisierung und Globalisierung, rückt das Schlagwort Employability (Beschäftigungsfähigkeit) immer mehr in die gesellschaftliche, arbeitsmarktpolitische, personalwirtschaftliche und wissenschaftliche Diskussion.

Die Employability ist eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen und Mitarbeiter, um mit den veränderten Arbeitsanforderungen und gesellschaftlichen Veränderungen umgehen zu können. Somit steigt die Aufmerksamkeit in Bezug auf Lernprozesse. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben eine gegenseitige Verantwortung diesbezüglich: Der Arbeitgeber fördert unternehmensspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen, wohingegen der Arbeitnehmer selbstverantwortlich für die Kompetenzen sorgt, die ihm eine Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet. In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche überfachlichen Kompetenzen ein ICT-Mitarbeiter benötigt, um (neue) fachliche Kompetenzen aufzubauen, zu entwickeln und (im Sinne des Wissensmanagements) zu sichern. Mit der Beantwortung der Fragestellung erhalten die unterschiedlichen Perspektiven, die des Individuum und die des Betriebes Ansatzpunkte zur Intervention.

Schlüsselwörter: gesellschaftliche Megatrends, Employability, Employability-Management, Beschäftigungsfähigkeit, Kompetenzen, Kompetenzmanagement

Andreas Wild arbeitet seit 2010 als Diplom Psychologe in der Personal- und Führungskräfteentwicklung eines namenhaften Versicherungskonzerns. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Auswahl, Beratung und Entwicklung von Führungskräften im mittleren und oberen Management. Des Weiteren beschäftigt er sich mit der Organisationsentwicklung und Veränderungsbegleitung in Großunternehmen.

Managementkonzepte

Band 37

Herausgegeben von Klaus Götz

Andreas Wild

Das strategische Kompetenzmanagement als ein wesentlicher Bestandteil der Employability

Dargestellt am Beispiel eines ICT-Dienstleisters

Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Götz
Universität Koblenz-Landau
(Institut für Erziehungswissenschaft)
Universität Klagenfurt
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)
Universität Bremen
(Institut für Erwachsenen-Bildungsforschung)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-95710-052-8 (print)
ISBN: 978-3-95710-152-5 (e-book)
Managementkonzepte: ISSN 1436-2988
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1525
1. Auflage, 2016
Zugl.: Dissertation, Universität Koblenz-Landau, 03.11.2015

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

Geleitwort

Der von Herrn Wild verfasste Band befasst sich mit strategischem Kompetenzmanagement als einem wesentlichen Bestandteil von Employability. Der Phänomenkreis wird am Beispiel eines Dienstleisters für Informations- und Kommunikationstechnik (Information and Communication Technology, ICT) dargestellt. Die Fragestellung der Schrift: „... welche überfachlichen Kompetenzen ein ICT-Mitarbeiter benötigt, um (neue) fachliche Kompetenzen aufzubauen, zu entwickeln und (im Sinne des Wissensmanagements) zu sichern“ ist beschäftigungspolitisch von großer Bedeutung, da Employability unerlässlich ist, um Wissen zu generieren, zu sichern und weiterzugeben.

In der Studie werden verschiedene Prädiktoren aus der Employability-Forschung deduziert, die bisher nicht oder zu wenig untersucht wurden (z. B. Kultur, strategisches Kompetenzmanagement, ...). Der Autor zeigt, welche Forschungen es bezüglich der Employability gibt und welche Fragen hierbei aufkommen bzw. schon beantwortet sind. Hier wird kritisch beleuchtet, welche inhaltlichen Punkte in der Forschung bisher noch nicht detailliert aufgezeigt wurden. Faktoren, die Employability beeinflussen, werden theoretisch begründet und empirisch untersucht. Die Schrift ergänzt die bestehende Forschung in geeigneter Weise, da zukünftige Employability-Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften in einem ICT-Unternehmen benannt und Möglichkeiten des Aufbaus und der Entwicklung fachlicher Kompetenzen aufgezeigt werden. Thematisiert wird zudem deren Sicherung im Sinne des Wissensmanagements.

Herr Wild hat in dem vorliegenden Band den gelungenen Versuch unternommen, die wesentlichen Komponenten von Employability unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Megatrends in ein strategisches Kompetenzmanagement zu integrieren.

Prof. Dr. Klaus Götz

Arbeitsbereich Betriebspädagogik/Personalentwicklung, Universität Koblenz-Landau

Danksagung

Danksagung

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Klaus Götz danken. Durch gemeinsame Diskussionen über mein Forschungsvorhaben hat er mich im gesamten Prozess begleitet und mir immer wieder die Richtung gezeigt, die ich einschlagen könnte. Den Ratschlägen bin ich gerne gefolgt.

Ich möchte mich auch bei Annette und dem Personalleiter des Konzerns bedanken. Ohne die Beiden wäre die Praxisarbeit nicht zustande gekommen. Gemeinsam haben wir Themen eruiert und überlegt, für welche Zielgruppe eine solche Arbeit im Konzern vom großen Interesse und Nutzen sein kann. Mechtild, Dir möchte ich auch einen großen Dank aussprechen. Sie hat mein Forschungsvorhaben bei der Mitbestimmung und Geschäftsführung durchgebracht. Nicht nur dies, sondern auch die langen Diskussionen und der inhaltliche Austausch waren für mich Bereicherungen, die in diese Arbeit eingegangen sind. Vielen Dank dafür. Auch vielen Dank an Kirsten für die Betreuung innerhalb des Unternehmens. Ich danke außerdem meinen Kollegen, die mit mir über mein Vorhaben mitdiskutiert haben und auch als Vor-Pre-Test-Personen alles ausprobieren und mit mir durchdiskutieren mussten. Durch viele Gespräche habe ich immer wieder neue Anregungen für mein Forschungsvorhaben gewinnen können.

Julia, Hanna und Claudia haben sich die Zeit genommen, meine Arbeit durchzulesen, zu korrigieren und mir wertvolle Hinweise gegeben, an welchen Stellen meiner Dissertation ich noch mal ansetzen sollte. Gerade für die kritischen Anmerkungen bin ich meinen Freunden dankbar. Meinen Eltern danke ich von ganzem Herzen. Sie haben mich immer und uneingeschränkt in allen meinen Vorhaben unterstützt.

*„Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als
Kompetenzkampf geführt.“*

(Erpenbeck & Rosenstiel, 2005, S. 39)

Inhalt

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	<u>20</u>
1.1	BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT – EMPLOYABILITY	20
1.2	AUFBAU UND STRUKTUR DER ARBEIT	21
<u>2</u>	<u>STAND DER FORSCHUNG</u>	<u>23</u>
2.1	THEORIEN, KONZEPTE UND ANSÄTZE	23
2.1.1	PERSPEKTIVE INDIVIDUUM	23
2.1.2	PERSPEKTIVE UNTERNEHMEN	27
2.1.3	PERSPEKTIVE GESELLSCHAFT	29
2.1.4	FAZIT	35
2.2	EMPIRISCHE BEFUNDE	36
2.2.1	EINFLUSSFAKTOREN DER EMPLOYABILITY	36
2.2.2	EMPLOYABILITY ALS WIRKFAKTOR	39
2.2.3	EMPLOYABILITY ALS MODERATOR	40
2.2.4	EMPLOYABILITY ALS MEDIATOR	43
2.3	KOMPETENZEN FÜR EMPLOYABILITY	43
2.4	EMPLOYABILITY MANAGEMENT IN DER ICT-BRANCHE	46
2.5	OFFENE FRAGESTELLUNGEN	49
2.6	ABSCHLIEßENDE BEMERKUNG	51
<u>3</u>	<u>ALLGEMEINE FRAGESTELLUNG</u>	<u>52</u>
<u>4</u>	<u>ERHEBUNGSPHASE 1: FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN</u>	<u>54</u>
<u>5</u>	<u>METHODENTEIL INTERVIEW</u>	<u>57</u>
5.1	FORSCHUNGSDESIGN UND ERHEBUNGSINSTRUMENT	57

Inhalt

5.1.1 QUALITATIVES INTERVIEW	58
5.1.2 KONZEPTION INTERVIEWLEITFADEN	59
5.1.3 VORSTUDIE	61
5.2 EIN- UND AUSSCHLUSSKRITERIEN	62
5.3 REALISIERUNG DER ERHEBUNG	64
5.3.1 ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM ICT-DIENSTLEISTER	65
5.3.2 FORMALE UND INFORMALE GATEKEEPER	66
5.3.3 MITBESTIMMUNG	66
5.3.4 KONTAKTAUFNAHME	67
5.3.5 DURCHFÜHRUNG	67
5.4 DATENVERARBEITUNG	68
5.5 METHODEN DER DATENAUSWERTUNG	69
5.5.1 (QUALITATIVE) INHALTSANALYSE	69
5.5.2 GÜTEKRITERIEN	71
5.6 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	74
<u>6 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS (ZIELSETZUNG 1)</u>	<u>76</u>
6.1 KATEGORIENSYSTEM	76
6.2 GESELLSCHAFTLICHE MEGATRENDS (FORSCHUNGSFRAGE 1)	76
6.3 NEUE ANFORDERUNGEN UND ZUKÜNFTIGE KOMPETENZEN (FORSCHUNGSFRAGE 2)	80
6.4 ERWARTUNGEN AN HUMAN RESOURCE (FORSCHUNGSFRAGE 3)	84
<u>7 DISKUSSION DER INTERVIEWS</u>	<u>88</u>
7.1 GÜTEKRITERIEN	88
7.2 INTERPRETATION UND ZUSAMMENFASSUNG	89
<u>8 ERHEBUNGSPHASE 2: FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN</u>	<u>91</u>
8.1 DESKRIPTIVE STATISTIKEN	91
8.2 GÜTE DER DATEN	92

Inhalt

8.3 INDIVIDUELLE BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT	92
8.4 EMPLOYABILITY MANAGEMENT	93
8.5 DIFFERENZIERTE WIRKUNG DER EMPLOYABILITY	95
<u>9 METHODENTEIL FRAGEBOGENSTUDIE (ZIELSETZUNG 2)</u>	<u>97</u>
9.1 FORSCHUNGSDESIGN UND ERHEBUNGSINSTRUMENT	97
9.1.1 FRAGEBOGENKONSTRUKTION	98
9.1.2 VERWENDETE INSTRUMENTE	99
9.1.3 VORSTUDIE	108
9.2 EIN- UND AUSSCHLUSSKRITERIEN	109
9.3 REALISIERUNG DER ERHEBUNG	109
9.4 METHODEN DER DATENAUSWERTUNG	110
9.4.1 DATENBEREINIGUNG	110
9.4.2 DESKRIPTIVEN STATISTIKEN DER KENNWERTE	111
9.4.3 KLASSISCHE TESTGÜTEKRITERIEN	111
9.4.4 WEITERE STATISTISCHE VERFAHREN	113
9.5 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	117
<u>10 ERGEBNISSE DER FRAGEBOGENSTUDIE (ZIELSETZUNG 3)</u>	<u>120</u>
10.1 DESKRIPTIVE EIGENSCHAFTEN DER DATEN	120
10.2 GÜTE DER DATEN (FORSCHUNGSFRAGE 1)	121
10.2.1 BIG FIVE INVENTORY KURZSKALA (BFI-K)	122
10.2.2 MEASUREMENT OF EMPLOYABILITY (MOE)	124
10.2.3 MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE 5X (MLQ 5x)	126
10.2.4 UNTERNEHMENSKULTUR, ARBEITZUFRIEDENHEIT UND LEBENSLANGES LERNEN	128
10.3 INDIVIDUELLE BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT (FORSCHUNGSFRAGE 2)	130
10.3.1 PERSÖNLICHKEIT	130
10.3.2 ERFOLGSKRITISCHE KOMPETENZEN	133
10.3.3 ERFOLGSKRITISCHE MERKMALE	136

Inhalt

10.3.4 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN MITARBEITERN INNERHALB UND AUßERHALB DER KARRIERE	139
10.4 EMPLOYABILITY MANAGEMENT (FORSCHUNGSFRAGE 3)	142
10.4.1 FÜHRUNG	142
10.4.2 UNTERNEHMENSKULTUR	144
10.4.3 FÜHRUNG UND KULTUR	146
10.5 DIFFERENZIERTER WIRKUNG VON EMPLOYABILITY (FORSCHUNGSFRAGE 4)	147
10.5.1 ARBEITSZUFRIEDENHEIT	147
10.5.2 EINSTELLUNG ZUM LEBENSLANGEN LERNEN	148
10.5.3 FÜHRUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR	149
10.5.4 WEITERBILDUNGSMANAGEMENT	152
<u>11 DISKUSSION DER FRAGEBOGENSTUDIE (ZIELSETZUNG 4)</u>	<u>158</u>
11.1 DESKRIPTIVE EIGENSCHAFTEN UND BEURTEILUNGSFEHLER	158
11.2 GÜTE DER DATEN	162
11.2.1 BIG FIVE INVENTORY KURZSKALA (BFI-K)	162
11.2.2 MEASUREMENT OF EMPLOYABILITY (MOE)	164
11.2.3 MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE 5X (MLQ 5X)	165
11.3 ERFOLGSKRITISCHE MERKMALE DER EMPLOYABILITY	166
11.3.1 ERFOLGSKRITISCHE PERSÖNLICHKEITSFAKTOREN	166
11.3.2 ERFOLGSKRITISCHE KOMPETENZEN	172
11.3.3 ZUSAMMENFASSUNG – ERFOLGSKRITISCHE MERKMALE	175
11.4 EINFLUSSFAKTOREN DER EMPLOYABILITY – EMPLOYABILITY MANAGEMENT	176
11.4.1 EINFLUSSFAKTOR FÜHRUNG	176
11.4.2 EINFLUSSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR	178
11.4.3 ZUSAMMENFASSUNG – EMPLOYABILITY MANAGEMENT	179
11.5 DIFFERENZIERTER WIRKUNG DER EMPLOYABILITY	180
11.5.1 ARBEITSZUFRIEDENHEIT	180
11.5.2 LEBENSLANGES LERNEN (LLL)	182
11.5.3 WEITERBILDUNGSMANAGEMENT	183

Inhalt

11.6 IMPLIKATIONEN	185
11.6.1 METHODEN	185
11.6.2 INDIVIDUELLE BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT – KOMPETENZMANAGEMENT	186
11.6.3 EMPLOYABILITY MANAGEMENT	187
11.6.4 WEITERBILDUNGSMANAGEMENT	189
<u>12 AUSBLICK UND FAZIT</u>	<u>191</u>
<u>13 LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>193</u>
<u>14 ANHANG</u>	<u>211</u>
A INTERVIEWLEITFADEN	211
B E-MAIL INFORMATION ZUR INTERVIEWBEFRAGUNG	213
C AUSFÜHRLICHE INFORMATION ZUR INTERVIEWBEFRAGUNG	214
D ANSCHREIBEN FRAGEBOGEN	216
E ERINNERUNG FRAGEBOGEN	216
F FRAGEBOGEN	217
G STATISTISCHE KENNWERTE	227
H MSA-WERTE UND KOMMUNALITÄTEN	229
I KFA MUSTERMATRIX	234
J KLASSIFIKATIONSMATRIX ERFOLGSKRITISCHE KOMPETENZEN	238
K REGRESSIONSANALYSE EINFLUSSFAKTOREN DER EMPLOYABILITY	238

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1. Heuristisches Modell der Employability.</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 2. Unternehmenskonzept der Employability.....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 3. Ausprägung Employability-Kompetenzen</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 4. Interaktionen der Employability-Ebenen.</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 5. Prozessmodell der Employability</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 6. Employability als Wirkfaktor.....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 7. Quadrant der wahrgenommenen Employability.</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 8. Basisdesigns in der qualitativen Forschung.....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 9. Realisierung der Interviews.....</i>	<i>65</i>
<i>Abbildung 10. Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring.....</i>	<i>70</i>
<i>Abbildung 11. Soziodemografische Daten (Alter) der Stichprobe.....</i>	<i>118</i>
<i>Abbildung 12. Soziodemografische Daten (Betriebszugehörigkeit) der Stichprobe... </i>	<i>119</i>
<i>Abbildung 13. Homoskedastizität anhand Normalverteilungs- und Residualplots. ...</i>	<i>132</i>

Tabellenverzeichnis

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1. Rahmenkonzept Employability (McQuaid & Lindsay, 2005, S. 209)</i>	<i>32</i>
<i>Tabelle 2. Demografische Fakten Interview-Vorstudie</i>	<i>62</i>
<i>Tabelle 3. Transkriptionsregeln (Flick, 2009, S. 382; Kuckartz, 2010, S. 44)</i>	<i>69</i>
<i>Tabelle 4. Soziodemografische Daten der Interviews</i>	<i>74</i>
<i>Tabelle 5. Operationalisierung der erfolgskritischen Kompetenzen</i>	<i>101</i>
<i>Tabelle 6. MoE - Verwendete Items der deutschen Version (Böttcher, 2011)</i>	<i>104</i>
<i>Tabelle 7. BFI-K, Modell-Fitmaße</i>	<i>123</i>
<i>Tabelle 8. MoE, Modell-Fitmaße</i>	<i>124</i>
<i>Tabelle 9. MLQ 5x, Modell-Fitmaße</i>	<i>127</i>
<i>Tabelle 10. Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Employability</i>	<i>130</i>
<i>Tabelle 11. ALM allgemeiner Beschäftigungsfähigkeit und Persönlichkeit</i>	<i>133</i>
<i>Tabelle 12. Zusammenhänge zwischen Kompetenzen und Employability</i>	<i>133</i>
<i>Tabelle 13. ALM allgemeiner Beschäftigungsfähigkeit und Kompetenzen</i>	<i>135</i>
<i>Tabelle 14. Eigenwerte der kanonischen Diskriminanzfunktion</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 15. Strukturmatrix</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 16. Unterschiede zw. Mitarbeiter innerhalb & außerhalb der Karriere</i>	<i>140</i>
<i>Tabelle 17. Zusammenhang zwischen Führung und Beschäftigungsfähigkeit</i>	<i>143</i>
<i>Tabelle 18. Übersicht über empirisch bestätigten Alternativhypothesen</i>	<i>154</i>

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

BFI-K	Big Five Inventory Kurzsкала
CR	Contingent Reward
DW	Demografischer Wandel
EFA	Explorative Faktorenanalyse
HR	Human Resource
IC	Individualized Consideration
ICT	Information and Communication technology
Ila	Idealized Influence attributed
Ilb	Idealized Influence behavior
IM	Inspirational Motivation
IS	Intellectual Stimulation
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KTT	Klassische Testtheorie
LF	Laissez-Faire
LLL	Lebenslanges Lernen
MbEa	Management by Exception active
MbEp	Management by Exception passive
MLQ 5x	Multifactor Leadership Questionnaire Version 5x
MoE	Measurement of Employability
NEO-FFI	NEO (Neurotizismus, Extraversion, Openess) Five Factor Inventory
OCB	Organizational Citizenship Behavior

Zusammenfassung

Ziel der Dissertation – Das Ziel dieser Dissertation ist es Faktoren zu identifizieren, die einen Einfluss auf die wahrgenommene Employability haben – auch *employability management* genannt. Des Weiteren werden die Arbeitszufriedenheit und das lebenslange Lernen in Bezug auf die wahrgenommene Employability untersucht.

Methoden – In der ersten Studie werden Interviews ($N = 23$) mit Geschäftsführung, Führungskräften, HR-Beratern und Mitarbeitern geführt. In der zweiten Studie werden 269 ICT-Mitarbeiter mittels standardisierter Fragebögen befragt.

Ergebnisse – Empirische Befunde zeigen Folgendes: Persönlichkeitsfaktoren, erfolgskritische Kompetenzen, transformationale Führung und Kultur haben einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Employability; Employability hat einen signifikanten Einfluss auf das lebenslange Lernen der Mitarbeiter, jedoch nicht auf die Arbeitszufriedenheit.

Implikationen – Implikationen aus den Ergebnissen hinsichtlich der Beziehung zwischen Employability Management und Human Resource Management werden diskutiert.

Abstract

Purpose – The purpose of this dissertation is to identify factors that have an impact on perceived employability – so-called *employability management*. Additionally, job satisfaction and lifelong learning were examined of employees who have high values in the perceived employability.

Design – For study 1, interviews ($N = 23$) are conducted with chief executive officer, executives, HR-managers and employee. The 2nd study used a standardized survey with a sample of 269 employees working in the information and communication technology (ICT) sector.

Findings – Results demonstrate that: factors of personality, specific competencies, transformational leadership and culture has a significant impact on the perceived employability; employability have a significant influence on the workers' lifelong learning, but non-significant on the job satisfaction.

Implications – The implications of the findings for understanding the relationship between employability management and human resource management are discussed.

1 Einleitung

Im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Megatrends, insbesondere des demografischen Wandels (DW), der Technologisierung (auch: Informations- und Kommunikationstechnologien = ICT) und Globalisierung, rückt das Schlagwort *Employability* immer mehr in die gesellschaftliche, arbeitsmarktpolitische, personalwirtschaftliche und wissenschaftliche Diskussion.

1.1 Beschäftigungsfähigkeit – *Employability*

Abgeleitet aus dem englischen bedeutet *employable* so viel wie arbeits-, erwerbs- oder beschäftigungsfähig zu sein und wird in Deutschland als Synonym für *Beschäftigungsfähigkeit* verwendet. Diskussionen um Bedeutung und Konkretisierung des Begriffes *Employability* sind in der Literatur sehr zahlreich und wird als schwierig angesehen (Blancke, Roth & Schmid, 2000; de Grip, van Loo & Sanders, 2004; de Vries, Gründemann & van Vuuren, 2001; Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Harvey, 2001; Kraus, 2006; van der Heijden, Boon, van der Klink & Meijs, 2009; van der Heijden & Thijssen, 2003). Je nach Akteurzentrierung (Individuum, Unternehmen oder Gesellschaft) und Forschungsperspektive (Politik-, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften) erhält die Definition und daraus ableitend die Konzeptstellung einen anderen Fokus (Blancke, Roth & Schmid, 2000; de Cuyper & de Witte, 2011; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Eine sehr allgemeine Definition, die als eine Art Rahmendefinition angesehen werden kann, sieht *Employability* als Möglichkeit, am internen und externen Arbeitsmarkt zu überleben (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008, S. 167): „The possibility to survive in the internal or external labor market“. Hillage und Pollard (1998) geben neben einer einfachen Definition, nämlich *Employability* als eine Fähigkeit zu sehen, um einen Arbeitsplatz zu bekommen und zu halten, auch eine umfangreichere Definition an: *Employability* ist die Fähigkeit, sich autark auf dem Arbeitsmarkt zu bewegen und dauerhaft eine Beschäftigung zu finden. Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen eines Individuums stehen im engen Zusammenhang zur Beschäftigungsfähigkeit. Die Fähigkeit zur *Employability* unterscheidet sich dabei in a) die Fähigkeit eine Beschäftigung zu finden, b) diese zu (be)halten und bei Bedarf c) den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Definition wird von vielen Forschern aufgegriffen (z. B. Blancke, Roth & Schmid, 2001; Clarke, 2008; McQuaid & Lindsay, 2005). Einen interessanten und nicht zu vernachlässigen Aspekt bringen Brown und dessen Forschergruppe (Brown, Hesketh, & Williams, 2003) ein. Sie sind der Auffassung, dass *Employability* eher vom Arbeitsmarkt selbst und nicht von Fähigkeiten eines Individuums determiniert werden. Bewerben sich dreißig Personen auf zehn zur Verfügung stehenden Stellen, bedeutet das nicht, dass die übrigen zwanzig Personen nicht beschäftigungsfähig sind. Dies zeigt, dass neben individuellen und betrieblichen Faktoren auch die arbeitsmarktpolitische Situation bei der Konzeptionierung Beachtung finden muss.

In der aktuellen Employability-Debatte bezüglich notwendiger Kompetenzen werden eher sehr allgemeine Kompetenzprofile entwickelt (McLaughlin, 1995; Rump & Völker, 2007). Erst in den letzten Jahren haben empirische Untersuchungen sich der Kompetenzentwicklung bei ICT-Mitarbeitern angenommen (Marks & Huzzard, 2010; Marzec, van der Heijden, Scholarios, van der Schoot et al, 2009; Scholarios, van der Heijden, van der Schoot, Bozionelos et al, 2008; van der Heijden, van der Schoot, Scholarios, Marzec, et al., 2010).

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es erfolgskritische Kompetenzen für die Zielgruppe ICT-Mitarbeiter zu identifizieren. Darüber hinaus werden Persönlichkeitsfaktoren der Big Five mit Beschäftigungsfähigkeit in Beziehung gebracht. Somit ist die vorliegende Arbeit eine der ersten Forschungsarbeiten dazu. Im Sinne eines Employability Managements nach Rump und ihren Forschergruppen (Rump & Eilers, 2006; Rump & Völker, 2007) werden Einflussgrößen wie Führung und Unternehmenskultur, mit Beschäftigungsfähigkeit in Zusammenhang gebracht. Es werden dabei nicht nur Einflussvariablen untersucht, sondern auch die differenzierte Employabilitywirkungen auf verschiedene abhängige Variablen. Lebenslange Beschäftigungsfähigkeit im ICT-Sektor hat viel mit lebenslangem Lernen zu tun. Somit stellt aus Unternehmenssicht das Weiterbildungsmanagement einen großen Mehrwert dar. Aus diesem Grund werden als abhängige Variablen u. a. die Einstellung zum lebenslangen Lernen sowie objektive Messgrößen des individuellen Lernens (genommene Weiterbildungstage) untersucht.

1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit ist in Kapitel 2 der Stand der Forschung dargestellt. Die Ausführung der Theorien und Konzeptansätze erfolgen je nach Akteurzentrierung (Blancke, Roth & Schmid, 2000; de Cuyper & de Witte, 2011; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Innerhalb der empirischen Befunde werden zunächst Einflussfaktoren auf die Beschäftigungsfähigkeit betrachtet. Nachfolgend sind die differenzierte Wirkungen der Employability sowie deren moderierende und medierende Einflüsse aufgeführt. Forschungsarbeiten zu erfolgskritischen Kompetenzen zur Erhöhung individueller Beschäftigungsfähigkeit erfolgen anschließend sowie die Erläuterung erste Forschungsarbeiten im ICT-Sektor.

Aus den theoretischen Grundlagen sowie bisherigen empirischen Forschungsarbeiten werden in Kapitel 3 eine allgemeine Fragestellung mit vier Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit abgeleitet. Insgesamt teilt sich diese Arbeit in zwei Erhebungsphasen auf, um die allgemeine Fragestellung beantworten zu können. Die erste Erhebungsphase, welche qualitativ ausgerichtet ist, umfasst Kapitel 4 bis 7. Anschließend folgt eine quantitative Erhebungsphase, um weitere Forschungsfragen empirisch zu untersuchen. Diese umfassen Kapitel 8 bis 11.

Einleitung

In Kapitel 4 sind spezifizierte Forschungsfragen für eine qualitative Erhebung aufgeführt. Für eine bessere Strukturierung der Leitfadententwicklung sowie der Ergebnisse werden Vorannahmen im Sinne von Hypothesen entwickelt. Der im Kapitel 5 beschriebene Methodenteil erhält seine Abfolge in Anlehnung an Bortz und Döring (2005). Somit sind zunächst das Forschungsdesign und die Konzeption des Erhebungsinstruments beschrieben. Neben Ein- und Ausschlusskriterien der Interviewpartner sowie der Auflistung einzelner Teilschritte zur Realisierung der Erhebung werden Datenverarbeitung und Methoden der Datenauswertung näher erläutert. Abschließend erfolgt eine Beschreibung der Interviewerstichprobe mit ihren Merkmalen. Innerhalb der Ergebnisdarstellung in Kapitel 6 wird zunächst das Kategoriensystem aufgeführt. Ergebnisse sind im Sinne der Relevanz zur allgemeinen Fragestellung auf wesentliche Aspekte reduziert: gesellschaftliche Megatrends, neue Anforderungen und zukünftige Kompetenzen sowie Erwartungen an Human Resources (HR). Gütekriterien sowie Interpretation der Ergebnisse erfolgen in Kapitel 7.

Aus der ersten Erhebungsphase werden für die quantitative Fragebogenstudie weitere Forschungsfragen abgeleitet. Diese sind in Kapitel 8 aufgeführt. Davon ausgehend erfolgt die Ableitung von Hypothesen zur deskriptiven Statistik, Güte der Daten, individueller Beschäftigungsfähigkeit, Employability Management sowie deren differenzierte Wirkung. Wie schon in Kapitel 5 ist auch in Kapitel 9 die Abfolge des methodischen Vorgehens einer Fragebogenuntersuchung nach Bortz und Döring (2005) beschrieben. Zur Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen stehen unterschiedliche statistische Methoden zur Verwendung. Hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen erfolgt im Kapitel 10 die Untersuchung der empirischen Daten. Anschließend sind in Kapitel 11 Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit zunächst erklärt und danach diskutiert. Handlungsempfehlungen für das zu untersuchende Unternehmen ergeben sich daraus. Eine Darstellung des Fazits sowie Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsvorhaben sind in Kapitel 12 einsehbar.

2 Stand der Forschung

In diesem Kapitel sind auf Grundlage verschiedener Definitionen die unterschiedlichen Konzepte und Ansätze dargestellt (2.1). Anschließend wird auf den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Employability eingegangen (2.2) und deren Bezug zum Kompetenzmanagement eruiert (2.3). Auf dem Weg zu noch offenen Fragestellungen und dem Bezug zum aktuellen Forschungsvorhaben (2.5) erfolgt eine nähere Betrachtung im Bereich der ICT-Branche (2.4). Die bisher gesammelten Erkenntnisse sind in einer abschließenden Bemerkung (2.6) aufgeführt.

2.1 Theorien, Konzepte und Ansätze

Es werden nun Konzepte der Employability mit unterschiedlich (breitem) Fokus aufgeführt: Perspektive Individuum, Unternehmen und Gesellschaft (Rump & Völker, 2007; van der Heijde & van der Heijden, 2006).

2.1.1 Perspektive Individuum

In Zeiten großer Veränderungen kann der bisherige psychologische Arbeitsvertrag – Loyalität gegen lebenslange Beschäftigung – nicht mehr aufrecht gehalten werden. Bagshaw (1997) ist der Auffassung, dass durch die Erhöhung individueller Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter eine neue Art der Arbeitssicherheit entstehen kann. Diese neue Art eines psychologischen Vertrages zielt darauf ab, dass der Arbeitgeber Raum für Entwicklungsmöglichkeiten schafft und der Mitarbeiter diese für sich nutzt. Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen sich nun auf gleicher Augenhöhe gegenüber und respektieren die jeweiligen Bedürfnisse des Anderen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, eine Atmosphäre des gemeinsamen Lernens zu schaffen. Auf der anderen Seite sollen die Interessen des Mitarbeiters mit denen der Organisation in Einklang gebracht werden. Der Mitarbeiter wird angeregt seine Employability eigenverantwortlich zu stärken, vor allem in den Bereichen *Priorisierung und Zielsetzung*, *Veränderungsmanagement*, *Selbstpräsentation und Netzwerken*, *kontinuierliches Lernen* sowie *Teamarbeit*. Die Verantwortung des Arbeitgebers liegt darin, die dafür notwendigen Möglichkeiten zu schaffen, damit Mitarbeiter diese Entwicklung vollziehen können. Somit sollten auf Seiten der Führungskräfte folgende Eigenschaften entwickelt werden: *Coaching-Fähigkeiten* aufbauen, eine *gemeinsame Vision schaffen*, eine *offene Kommunikation* ermöglichen und die *Zusammenarbeit im Team* fördern. Eine Kultur, in der Fehler erlaubt sind und als Lernmöglichkeit gesehen werden, wird durch eine gegenseitige Feedbackkultur unterstützt. Auf dieser Basis eines gegenseitigen Dialoges auf gleicher Augenhöhe, schafft auch in Zeiten großer Veränderungen Loyalität und Commitment, anstatt Angst und Unsicherheit.

Die Forschergruppe um Fugate (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004) beschreiben Employability als ein multidimensionales und personenzentriertes Konstrukt, das es

Stand der Forschung

dem Individuum ermöglicht, effektiv mit Veränderungen in der beruflichen Arbeitswelt umzugehen. Dabei wird Employability als ein arbeitsspezifisches und proaktives Anpassungsverhalten gesehen, welches eine Schnittmenge aus drei Dimensionen darstellt: *Karriereidentität*, *Anpassungsfähigkeit* sowie *soziales und humanes Kapital*. Im Fokus des Modells steht das Individuum mit allen seinen Fähigkeiten und Eigenschaften. Durch eine sinnvolle Nutzung dieser Fähigkeiten können Anforderungen des Arbeitsmarktes zunächst identifiziert werden. Im zweiten Schritt erfolgt eine Anpassung an diese. Dabei werden externe Faktoren außer Acht gelassen, da hierauf aus individueller Sicht wenig Einfluss genommen werden kann. *Abbildung 1* gibt einen Überblick des Modells.

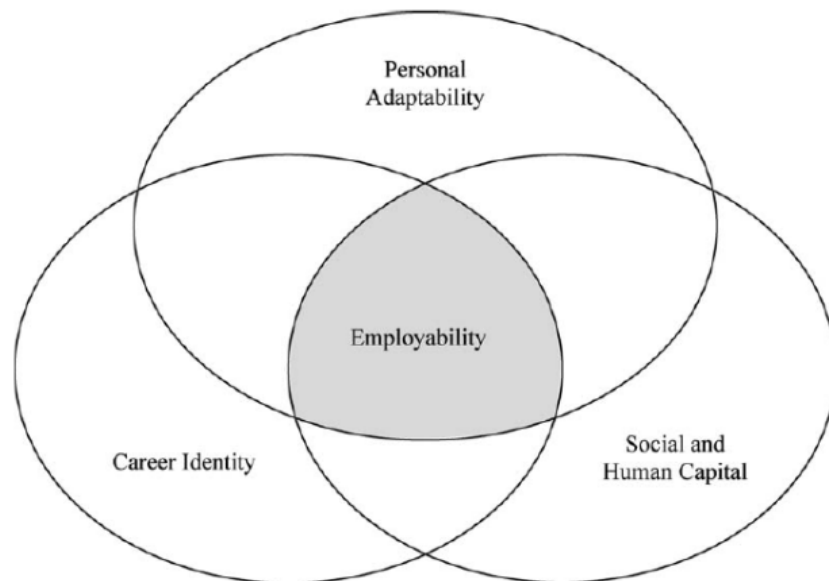


Abbildung 1. Heuristisches Modell der Employability
(Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, S. 19).

Die *berufliche Identität* beschreibt die Frage nach dem *Wer bin Ich?*, kurzum wie definiert sich ein Mitarbeiter im Arbeitskontext, resultierend aus den bisherigen beruflichen Erfahrungen und Leistungen. Unter *beruflicher Anpassungsfähigkeit* wird die Bereitschaft und Fähigkeit verstanden, Verhaltensweisen, Gefühle und Einstellungen so zu verändern, dass das Individuum auf die (neuen) Anforderungen einer Situation eingehen kann. Auf Grund der Fähigkeit, unter sich ändernden Arbeitssituationen weiterhin produktiv und attraktiv für den Arbeitgeber zu sein, zählt sich die Anpassungsfähigkeit in Bezug auf die Leistungsfähigkeit sowie auf den Karriereerfolg eines Mitarbeiters aus. Faktoren, die sich unter *persönlicher Anpassungsfähigkeit* subsumieren lassen, sind Optimismus in Bezug auf zukünftige Veränderungen, Lernbereitschaft, Offenheit für neue Erfahrungen und Veränderungen, interne Kontrollüberzeugung sowie die generalisierte Selbstwirksamkeitserwartung. Das *soziale Kapital* wird als zwischenmenschlicher Aspekt der Employability verstanden. Hierdurch er-