



Liebe Projektmanagement-Leserinnen und Leser,  
mit freundlichen Grüßen

Uwe Neiser  
Dipl.-Ing., Beratender Ingenieur

#### Inhaltsverzeichnis dieser Ausgabe

1. Zukünftige Arbeitswelt
2. Employability-Management
3. Personalentwicklung
4. Zusammenfassung und Ausblick

#### „Employability

ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.“ [1]

#### 1. Zukünftige Arbeitswelt

Die Arbeitswelt um uns herum hat sich in den letzten Jahren bereits stark verändert und wird sich in naher Zukunft noch drastischer verändern denn je.

Eine zunehmende Bedeutung erhält die Fähigkeit zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, auch neudeutsch „Employability“ genannt, angesichts der rasanten Veränderung von Rahmenbedingungen und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Ein wesentlicher Faktor ist unter anderem der demografische Wandel. Dieser führt zu einer Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur in der Bevölkerung und Belegschaften in den Unternehmen und Organisationen.

Seit vielen Jahren ist bereits bekannt, dass Deutschland altert und gleichzeitig schrumpft. Durch die geringeren

Geburtenraten, die stetig steigenden Lebenserwartungen werden wir in Deutschland zukünftig weniger Jüngere, mehr Ältere, weniger Arbeitskräfte sowie längere Lebensarbeitszeiten bekommen.

„Die Folgen für die Arbeitgeber werden mit großen Herausforderungen begleitet werden.“ [2]

- die Verlängerung der Lebensarbeitszeit,
- die Notwendigkeit von „lebenslanger“ Jobfitness,
- die Alterung der Belegschaften und die Steigerung des Durchschnittsalters,
- die Verschiebung in den Altersgruppen,
- die Unterschiedlichkeit der Sozialisation der Generationen,
- der Umgang mit Fachkräftengapsen,
- die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und des Arbeitsvolumens von Frauen,
- die Integration von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen.

Neben der *demografischen Entwicklung* spielen weitere wichtige Faktoren eine bedeutende Rolle:

- 1.1 Arbeitsplatz-Entwicklungen
- 1.2 Innovations-/Wissensgesellschaft
- 1.3 Nachhaltigkeit
- 1.4 Gesellschaftlicher Wandel“

#### 1.1 Arbeitsplatz-Entwicklungen

Nicht nur technische Innovationen sondern konjunkturelle Probleme bzw. Wirtschaftskrisen werden den Wettbewerbsdruck und damit die Geschwindigkeit der Veränderungen steigen lassen.

Die Zeit wird zunehmend ein knappes Gut und die Arbeiten sind in immer kürzeren Zeiträumen zu erledigen. Hier entsteht ein Kreislauf der folgende Rahmenbedingungen aufweist:

- Beschleunigung
- steigende Veränderungsgeschwindigkeit
- Arbeitsverdichtung
- steigende Wissensintensität
- zunehmende Komplexität sowie
- zunehmende Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit.

In diesem Umfeld sind zukünftig Projekte zu realisieren. Das bedeutet, dass weiterhin stetig steigende Anforderungen gerade auch an das Projektmanagement und an alle Projektmanager und Projektmanagerinnen gestellt werden.

#### 1.2 Wissens- und Innovationsgesellschaft

In Zukunft werden nur noch Unternehmen erfolgreich sein, die sich konsequent auf diese zuvor beschriebenen geänderten Rahmendbedingungen einlassen.

Das heißt, das Unternehmen bzw. die Organisation muss immer besser werden (z.B. KVP=Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kaizen), eine geringere Fehlerquote aufweisen, ein verlässlicher Partner sein, den Kunden stets zufrieden stellen (Kundenzufriedenheit reicht nicht mehr, Begeisterung ist angesagt!) sowie flexibler und schneller sein als die Konkurrenz.

Dies lässt den Rückschluss zu, dass der steigende Innovationsdruck auch mit einem Kostendruck einhergehen wird.

Qualität, kombiniert mit Schnelligkeit und Zuverlässigkeit und das zu jeder Zeit, braucht aktuelles Wissen und kontinuierliche Motivation und Leistungsbereitschaft <sup>[3]</sup>

### 1.3 Nachhaltigkeit

Das in unserer heutigen Gesellschaft und Wirtschaft stetig bedeutsamer werdende Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verfolgt das Ziel, dass sich eine solidarische Gesellschaft und eine intakte Umwelt nicht ausschließen, sondern langfristig nur in einer gemeinsamen Existenz bestehen können.

#### Konkret geht es hierbei um

- die Verbesserung der ökonomischen und
- sozialen Lebensbedingungen des Menschen
- mit der langfristigen Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen

in **Einklang** zu bekommen.



Zukünftig wird es aber um noch mehr gehen müssen. Die Nachhaltigkeit in der *Unternehmensführung* als auch in der *Personalarbeit* wird sich etablieren müssen.

Abb.: Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung



Abb.: Nachhaltigkeit in der Personalarbeit



Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden sich zukünftig an solchen Bemessungsgrundlagen orientieren. Wofür steht ein Unternehmen ein, wie sieht es mit Glaubwürdigkeit, Authentizität und Beweglichkeit aus?

Die Personalgespräche werden sich sicherlich auch signifikant verändern, vielleicht in der Gestalt, dass der Jobsuchende dem Personalchef am Gesprächsende mitteilt, ob die Firma in seine engere Auswahl kommt oder nicht!

### 1.4 Gesellschaftlicher Wertewandel

„Der zukünftige Arbeitsmarkt wird ein Markt der Vielfalt werden, denn in den kommenden Jahren werden 6 Generationen auf dem Arbeitsmarkt ihre Arbeitskraft anbieten.“ <sup>[4]</sup>

- Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren)
- Baby Boomer Generation (bis 1965 geboren)
- Generation Golf (Auto), (bis 1975 geboren)
- Generation dot.com (bis 1985 geboren)
- Generation Game (bis 1995 geboren)
- Generation Multimedia (ab 1995 geboren)

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Generationen unterschiedlich ticken.“

## 2. Employability-Management

Hierbei geht es darum, in den jeweiligen Unternehmen die „*Veränderungen in den Anforderungen zu erkennen und nachzuvollziehen*“.

Das Konzept des Employability-Managements verfolgt das Ziel, den Beschäftigten als einen der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihm ein Umfeld zu bieten, in dem er seine Kompetenzen zum beiderseitigen Wohl entfalten und weiter entwickeln kann. Also eine „Win-Win-Situation“ für beide Parteien.

In diesem Sinne sollte sich jede Organisation ca. alle 5 Jahre die Frage stellen, welcher Arbeitsumfang in der Zukunft wie und durch wen zu erledigen sein wird. Erfassen Sie den aktuellen Status-Quo innerhalb Ihrer Organisation bzgl. der sich verändernden Anforderungen

an Personal und Technik.

Optimieren Sie die Kommunikation indem Sie ein „Frühwarnsystem“ aufbauen und für Transparenz sorgen. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden für eine bestmögliche Wertschöpfung. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden durch Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme.

Praktizieren Sie eine fokussierte Strategieplanung, indem Sie die strategische Langzeitplanung in die operative Jahresplanung (z.B. mittels „Hoshin-Planning“) umsetzen um Ihre gesteckten Ziele zu erreichen.

Welche sind die erfolgskritischen Handlungsfelder des „Employability-Managements“?



Abb.: Die erfolgskritischen Handlungsfelder des Employability Managements<sup>[5]</sup>

Die **Unternehmenskultur** sollte sich dadurch auszeichnen, dass u.a.

- die Übernahme von Verantwortung,
- Offenheit und Vertrauen,
- Fehlertoleranz,
- Leistungsorientierung,
- Wertschätzung der Mitarbeitenden sowie,
- die Unterstützung von Mobilität,

gefordert und gefördert wird.

Daraus leitet sich ein entsprechendes Anforderungsprofil der **Führungskräfte** ab.

Die Führung wird sicherlich individualisierender als bisher. Es müssen Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, damit die Mitarbeitenden erfolgreich arbeiten können. Handlungsspielräume, Übernahme von Verantwortung, Motivation, Herausforderungen und die Schaffung neuer vertrauensvoller Atmosphären werden zukünftige Themen der Führungsmannschaften sein, mit denen sie sich stärker als bisher zu beschäftigen haben.

Die zukünftige **Organisation** sollte sich an den Charakteristika einer „**Lernenden Organisation**“ orientieren, welche sich u.a. durch nachfolgende Kriterien auszeichnet:

- flache Hierarchie,
- Mitarbeitende sind entsprechend ihrer Tätigkeiten und Funktionen entscheidungsbefugt und ergebnisverantwortlich,
- kurze Entscheidungswege,
- klare Prozessabläufe (u.a. Projektmanagementsystem),
- funktionierendes Informations- und Kommunikationsmanagement,
- Erfahrungssicherung und Wissenstransfer (Wissensdatenbank),
- große Handlungsspielräume u.a.m..

**Karriere** und **Karrieremodelle** werden seit vielen Jahren zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sehr unterschiedlich definiert.

Die vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt werden sicherlich auch diesbezüglich den Karrierebegriff verändern und die Arbeitnehmer werden zukünftig ihre Karriere sicher globaler sehen müssen, als bisher.

Nach Auffassung verschiedenster Wissenschaftler werden sich die **Vergütungssysteme** in Zukunft an nachfolgenden Kriterien orientieren: <sup>[6]</sup>

(vgl. Blancke/Roth/Schmidt 2000)

- „Schaffung von Anreizen zum Erwerb von Zusatzqualifikationen,
- Aufwertung zukunftsorientierter Arbeitsplatzanforderungen,
- Einführung von Zuschlägen auf das Grundentgelt in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis oder für kontinuierliche Verbesserungsprozesse,
- Aufwertung nicht-standardisierter Arbeitsverhältnisse,
- Sensibilisierung der Führungskräfte für leistungsgerechte Entlohnung ohne starre Orientierung an Tarifen,
- stärkere Ausgestaltung der Vergütung in Form empfängerorientierter Förderungen (z. B. Seminarteilnahme) anstelle von Statussymbolen.“

**Gesundheit** und körperliches Wohlbefinden stehen in unmittelbarem Zusammenhang.

Nur Gesundheit in Verbindung von vorhandener beruflicher Kompetenz führt zu einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

Die Gesundheitsförderung wird somit in den Unternehmen und Organisationen einen wesentlich höheren Stellenwert erfahren (müssen) wie bisher.

Dies betrifft die Gesundheitsprävention sowohl in Bezug auf physische als auch psychische Belastungsmomente. Immer häufiger wird auch medial von „*Burn-out-Betroffenen*“ berichtet. Schon lange ist dieses Syndrom oder besser gesagt diese Krankheit nicht mehr nur Managern vorbehalten. Es trifft Fußballspieler wie Schiedsrichter gleichermaßen wie bereits Schüler und Auszubildende.

Damit wird die Gesundheitsprävention auch eine schwergewichtige Aufgabe zukünftiger Personalentwicklung sein.

### 3. Personalentwicklung

Personalentwicklung sollte grundsätzlich einen vorausschauenden Ansatz verfolgen. Hierbei sollten in Bezug auf sich kurz-, mittel- und langfristig verändernde Anforderungen an die Qualifikation des Mitarbeitenden eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung erfolgen.

So gesehen bedeutet dies ein „*lebenslanges Lernen*“ für die Belegschaft.

Eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung wird es sein bzw. werden, eine entsprechende Lernkultur zu schaffen, welche die Motivation und Kompetenz der Mitarbeitenden fördert und fordert.

Neben einem qualifizierten Seminarangebot geht es aber auch darum, dem Mitarbeiter gezielt im Rahmen seines Arbeitsplatzes und seiner zukünftigen Funktion mit deren Anforderungen zielgerichtet vorzubereiten und weiterzuentwickeln.

Hierzu zählen u.a. „*Training on the Job*“ (Lernen durch Tun, direkt am Arbeitsplatz) oder „*Training near the Job*“ (Workshops, Arbeitsgruppen, e-Learning).

### 4. Zusammenfassung und Ausblick

*Employability* wird sich zukünftig als eine große Herausforderung darstellen, welcher sich der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen stellen muss.

Die Wettbewerbsfähigkeit und damit verbundene Innovationskraft auf Seite der Unternehmer oder Organisationen und die Sicherstellung einer zufriedenen und existenzsichernden Beschäftigung seitens der Mitarbeitenden sind untrennbar mit dem Thema Employability verbunden.

Für viele Unternehmen bedeutet die Förderung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten leider immer noch nicht eine Investition in die eigene unternehmerische

Zukunft. Aber in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdrucks wird das Personal (mit dessen Wissenspotenzial und „kollegialer Intelligenz“) eine immer größere Bedeutung erfahren (müssen).

Es wird sich zwar langsam aber sicherlich dennoch die Erkenntnis durchsetzen, dass im „Kosten-Nutzen-Verhältnis“ der langfristige Gewinn und dessen Wertschöpfung überwiegen werden.

Überforderte, verängstigte Mitarbeiter werden dauerhaft den permanent steigenden Anforderungen nicht standhalten. Arbeitsausfälle (Krankheit, Burnout usw.) werden die Konsequenz sein und kosten den Arbeitgeber viel Geld.

Nur wer sich zukünftig rechtzeitig mit den unternehmensspezifischen Anforderungen und veränderten Rahmenbedingungen regelmäßig auseinandersetzt und die Mitarbeitenden auf ihre zukünftigen Rollen vorbereitet, wird motivierte, leistungsorientierte, flexible und gesunde Mitarbeiter haben, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und dessen „Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Beweglichkeit“ zu schätzen wissen. Bei solchen „idealen“ Mitarbeitenden sind Gefahren eines Wechsels zur Konkurrenz sicherlich wesentlich geringer.

Es grüßt Sie herzlichst,  
Ihr



---

### Einzelnachweise der Quellen

- [1-5] Frau Prof. Dr. Jutta Rump: Institut für Beschäftigung und Employability  
[6] Blancke/Roth/Schmid 2000

---

### Impressum

**Herausgeber:** Neiser Projektmanagement

**Redaktion:** Dipl.-Ing. Uwe Neiser, Beratender Ingenieur  
[uwe.neiser-pm@o2online.de](mailto:uwe.neiser-pm@o2online.de); [www.neiser-pm.de](http://www.neiser-pm.de)

**Erscheinungsweise:** Nächster Erscheinungstermin: vsl. Februar 2012