

Arbeitsmarktfitness – Farce oder Freude?



Dr. Michael Kres

Michael Kres schloss das Studium der Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen ab (1993: lic.oec. HSG) und promovierte an der gleichen Universität im Jahr 1997. Anschliessend war er Marketingleiter bei der Skyguide in Genf. 2000 gründete er die Promove TM, zu welcher im Jahr 2004 die Promove TM Employability Consulting AG und die Schweizerische Gesellschaft für Employability gestossen sind. Der Autor hat verschiedene Lehraufträge inne und veröffentlicht regelmässig Publikationen und Bücher zu den Themen «Employability» und «Demografische Entwicklung».

Bild: zVg

Alle sprechen von der Krise. Sämtliche Konjunkturforschungsstellen sprechen von Rezession, ja gar der tiefsten Rezession seit 30 Jahren. Und dies wiederum beeinflusst den Arbeitsmarkt. Mit diesem Artikel möchten wir Gegensteuer geben. Arbeitsmarktfitness ist kein Schlagwort, sondern ein Mittel zur Selbsthilfe – auch in Krisensituationen. Im Folgenden wird der Begriff aus praktischer Sicht dargestellt und umgesetzt. Zudem lassen sich einige Mythen widerlegen, die sich hartnäckig am Arbeitsmarkt halten.

Was bedeutet Arbeitsmarktfitness?

Die Arbeitslosenquote wird, ob es uns gefällt oder nicht, steigen. Und dennoch werden weiterhin Spezialisten gesucht. Der Arbeitsmarkt ist im Umbruch. Was bedeutet dies für den Einzelnen? Wie soll man sich in einem sich verändernden Arbeitsmarkt fit halten? Welches sind Orientierungspunkte für den eigenen Karriereweg? *Arbeitsmarktfitness* (Employability) besteht aus verschiedenen Komponenten, wie die folgende Definition zeigt:

Arbeitsmarktfitness ist die Fähigkeit eines Individuums, ohne substanzielle Unterstützung eines Dritten in einen relevanten Arbeitsmarkt einzutreten, dort zu verbleiben und im gegebenen Fall auch wieder eine neue Herausforderung anzutreten.

Was hier so trocken klingt, hat *drei wesentliche Bestandteile*:

- die Eigenverantwortung
- den relevanten Markt und
- das persönliche Verhalten.

Eigenverantwortung

Erst wenn es einem Menschen gelingt, aus eigener Kraft und ohne substanzielle Unterstützung eines Dritten seine Karriere zu gestalten, dann können wir von *Employability* sprechen. Was heisst das im Detail? Es geht darum, sich keine Stelle *suchen* zu müssen, sondern, sich eine zu *schaffen*. Dabei geht es nicht um die Selbständigkeit, sondern darum, zu verstehen, wie eine

Stelle entsteht – wie also überhaupt jemand, egal ob für ein befristetes Projekt oder für eine unbefristete Stelle, – eingestellt wird. Nur rund 10% bis 15% der Stellen erscheinen auf dem öffentlichen Markt. Die überwiegende Mehrheit der Aufgabenbesetzungen geschieht innerhalb von Unternehmen, auf dem *grauen Markt*, von der Öffentlichkeit unbemerkt. Und das ist auch gut so.

Stellen wir uns vor, ein Unternehmen würde bei jedem Problem oder bei einem neuen Bedürfnis sofort die Öffentlichkeit suchen. Es gibt nichts Ungeeigneteres, als permanent mit ungelösten Fragen in der Presse zu sein. Eine anstehende Frage wird also erst einmal mit internen Spezialisten erörtert. Für Externe gibt es dafür gar kein Budget. Und wenn es kein Budget gibt, dann wird den Internen die Problemlösung – zusätzlich zur bestehenden Arbeit – aufgebürdet. Oder man lernt, mit dem Problem zu leben und löst es nicht. Und selbst wenn es ein Budget gäbe – was in Zeiten von Budgetrestriktionen zunehmend unwahrscheinlicher wird – geht eine Führungskraft erst einmal *ihr vorhandenes Netzwerk* an, bevor eine Stelle öffentlich ausgeschrieben wird. Eine Ausschreibung kostet Zeit, Geld und Nerven – für alle Beteiligten. Insofern wird klar, warum die meisten Aufgaben intern verteilt werden, und nur ein Bruchteil der Stellen auf dem öffentlichen Markt erscheint (vgl. Grafik 1). Es macht also wenig Sinn, sich auf dem of-

fiziellen Markt eine Stelle zu suchen. Dann ist es für eine Beeinflussung in eigener Sache schon zu spät.

Viel wertvoller ist es, in regelmässigem Kontakt mit Entscheidungsträgern in Linienfunktionen zu stehen und zu erfahren, wo die zu lösenden Probleme anfallen. Durch dieses proaktive Verhalten wird man – wenn das Budget gesprochen wird – zum aktiven Teil des Netzwerks.

Sie *schaffen* sich so Ihre Position mit, noch bevor Sie mit einer Vielzahl von Bewerbern rechnen müssen, die sich auf ein Inserat melden würden. Ihre Chancen für eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung steigen also durch eigenverantwortliches und proaktives Verhalten wesentlich an.

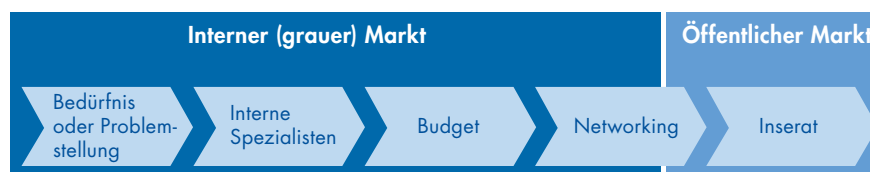
Der relevante Markt

Wenn wir in unseren Programmen Teilnehmende fragen, warum eine Firma sie einstellen würde, dann kommen oft Aussagen wie: «Weil ich über die notwendigen Qualifikationen verfüge», oder «weil die Firma meine Kompetenzen einsetzen kann.» Nun, das ist zwar nicht ganz falsch, aber richtig ist es auch nicht. Eine Firma hat im Wesentlichen nur ein Ziel: Sie will Geld verdienen. Wenn jemand also in einer Firma eingestellt werden will, so muss er für sie *mehr bringen als er kostet*. Im Allgemeinen gilt ein Multiplikator von 2: Wer also ein Bruttogehalt von 100 Einheiten verdient, muss für die Firma 200 Einheiten Umsatz generieren, damit er rentabel wird. Diese Betrachtung ist den meisten Stellensuchenden – aber auch den Mitarbeitenden – fremd.

Wir fragen dann in unseren Programmen stets: «Was ist denn nun Ihr Angebot?» oder «Welches Problem lösen Sie für mich?», wobei wir stets auf grosse Augen treffen. Sich auszumalen, dass seine Arbeit ja auch messbaren Nutzen stiften muss, ist für viele neu.

Grafik 1

Wie eine Stelle entsteht



© Promove TM

Das ist jedoch der relevante Markt: Wissen, wo man Nutzen stiften kann, und was dieser Nutzen wert ist.

Die Änderung der Perspektive, die Stellensuche einmal aus der Sicht des Arbeitgebers zu betrachten, ist eine sehr wohltuende Erfahrung und öffnet Einsatzfelder, auf die wir sonst nicht stossen.

Bei Arbeitsmarktfitness geht es nicht darum, einmalig eine Stelle finden zu können, sondern dauerhaft in einem sich verändernden Markt fit zu bleiben. Die Welt ändert sich. Und wer sich nicht mit ihr

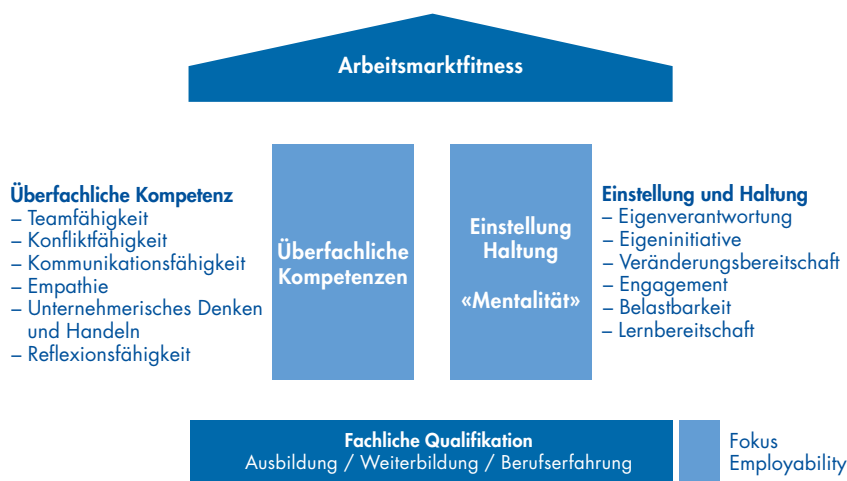
verändert, der wird verändert. Fit zu bleiben, ist nun aber keine Frage der Qualifikationen, sondern eher der *überfachlichen Kompetenzen* (vgl. Grafik2).

Wie kann Arbeitsmarktfitness gefördert werden?

Das Employability-Haus zeigt, welche Säulen für die Arbeitsmarktfitness wesentlich sind. Es geht dabei weniger um fachliche Qualifikationen. Auf rein fachlicher Basis lässt sich heute kein Markt mehr machen. Es geht vielmehr um überfachliche Kom-

Grafik 2

Das Employability-Haus



© Promove TM

petenzen, um Persönlichkeit und Unverwechselbarkeit, und um Einstellungen und Verhaltensweisen. Wir stellen im Folgenden mögliche Ansatzpunkte für die Entwicklung der eigenen Employability dar, indem wir einige Mythen hinterfragen, die sich hartnäckig am Arbeitsmarkt halten.

Mythos 1: Mehr Qualifizierung steigert Arbeitsmarktfitness

Sehr verbreitet ist die Meinung, dass mit mehr Diplomen ein sicherer Job zu halten sei. Nun, das Gegenteil ist der Fall! Je mehr Menschen glauben, nach oben zu wollen, desto mehr steigt das Angebot an der Spitze der Pyramide, wo die Luft dünn

ist. Das Problem ist: Ausbildung schürt Einbildung. Wenn jemand in Aus- und Weiterbildungen investiert hat, möchte er diese auch rentabilisieren. Und wird damit zu teuer für den «normalen» Bedarf am Arbeitsmarkt, da ein Überangebot an Arbeitskräften herrscht. Was nützt ein MBA, wenn der Markt keine Stellen hergibt? Es braucht nicht immer nur Superstars. Oftmals wären wir mit gesundem Menschenverstand viel besser bedient. Leider haben wir den Mut zur Einfachheit etwas verlernt. Und leider glauben wir, dass sich hinter Qualifikationen auch Kompetenzen verstecken. Es liegt an uns, den Linienchefs aufzuzeigen, wie unsere Kompetenzen dazu

beitragen können, effektive Probleme zu lösen. Es geht also nicht um Diplome, sondern um die intelligente Darstellung der eigenen Kompetenzen.

Mythos 2: Je älter, desto schwieriger

Je älter man wird, desto schwieriger sei es, eine Stelle zu finden. Diese Aussage lässt sich – auch statistisch gesehen – nicht erhärten: Die Arbeitslosenquote der Menschen ab 50 ist tiefer als jene von Lehrgängern. Beide Alterskategorien haben in der aktuellen Situation gleich viel Mühe, eine neue Stelle zu finden. Aber erfahrene Stellensuchende können ihre Kompetenzen einbringen, was jüngere nicht können. Nur tun sie es oft nicht, indem sie sich klassisch bewerben, um dann im Wettbewerb mit 200 jüngeren Bewerbern zu scheitern. Je älter man wird, desto mehr *Lebenserfahrung* bringt man mit und desto mehr *Kontakte* hat man. Es gilt nun, diese Kontakte zu nutzen und seine Zeit mit Menschen zu verbringen, die man mag und nicht mit solchen, die man vielleicht einmal mögen könnte. Leider sind Schweizer nicht gerade die geborenen Netzwerker. Aber Netzwerken kann man lernen – unabhängig vom Alter. Netzwerken ist eine Frage der Einstellung, wie wir sie in unseren Programmen anhand der «VITAMIN-B»-Formel erarbeiten (vgl. Kasten).

Mythos 3: Den Flexiblen gehört die Welt

Praktisch in jedem Stelleninserat werden teamfähige, flexible, offene und dynamische Persönlichkeiten gesucht – egal, ob eine leitende Position besetzt werden soll oder eine Ergänzung für die Mitarbeit an der Kasse gesucht wird. Was hat es denn mit diesen Attributen auf sich? Wir machen in der Praxis die Erfahrung, dass die gesuchten Kriterien mit der gelebten Wirklichkeit oft wenig zu tun haben. Wer eine

Mit der «VITAMIN-B»-Formel zum Netzwerkerfolg

Vertrauen: Vertrauen in sich und andere ist wesentlich, um mit Menschen in Kontakt zu treten.

Interesse: Ernsthaftes Interesse am Anderen ist die Basis für Vertrauensaufbau.

Termin: Zum richtigen Zeitpunkt die richtige Botschaft anbringen. Hier zeigt sich die Wichtigkeit des proaktiven Verhaltens.

Authentizität: Nur wer sich selbst treu bleibt, kann seine Persönlichkeit und Einzigartigkeit einbringen. Ein weiterer Triumphzug der Kompetenzen gegenüber den Qualifikationen.

Menschen: Wer sich und andere nicht mag, der wird nicht in der Lage sein, eigenverantwortlich für sich den Prozess zu gehen, eine Stelle zu schaffen.

Inhalte: Ich muss dem Anderen Substanz bieten, die für ihn ein Problem oder ein Bedürfnis löst. Oftmals zeigen Bewerbungsdossiers zwar wunderbar vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen auf – sie schlagen jedoch nicht die Brücke zum wirklichen Bedarf in Unternehmen.

Neugier: Wer nicht wirklich neugierig ist auf die Sicht des anderen, der wird seine Arbeitsmarktfitness nicht erhöhen können.

Beharrlichkeit: Oftmals müssen Ideen reifen. Eine Absage ist nicht einfach eine Absage. Es gilt herauszufinden, was falsch gelaufen ist, um das nächste Mal fit zu sein.

Michael Kres

Stelle ausschreibt, hat die Tendenz, ein bereits bestehendes Inserat als Vorlage zu nehmen und dieses leicht auf die neue Situation anzupassen. So wird aus *einzigartigen Bedürfnissen* angepasster Einheitsbrei. Und darauf sollen wir uns bewerben? Es ist Ihnen freigestellt, Ihre Persönlichkeit und Einzigartigkeit in einen Einheitsbreitopf einzubringen. Wir sind jedoch der Ansicht: «Authentizität ja – Flexibilität um jeden Preis nein».

Es ist zentral, vor einer Bewerbung die wirklichen Bedürfnisse abzuklären. Worum geht es wirklich? Welche Kompetenzen werden effektiv benötigt? Woran erkennt man in einem Jahr, dass die Stelle erfolgreich besetzt wird?

Erfolgreich sind jene, die einem wirklichen Bedürfnis entsprechen und eine Lösung anzubieten haben, die für ein Unternehmen Nutzen bietet – nicht jene, die sich für ein Stellenprofil verbiegen bis zur Unkenntlichkeit.

Loht sich der Aufwand?

Die eigene Employability zu fördern, ist ein *langwieriger und aufwändiger Prozess*. Er bedingt den Willen zur *Selbstreflexion* und eine gesunde Portion *Kritikfähigkeit*. Dies sind im Allgemeinen nicht die zentralen Kompetenzen, die bei der schnellen Stellensuche hervorgehoben werden. Allerdings befähigen sie uns, mit der Zeit für uns passende Aufgaben zu schaffen. Auf-

gaben, in die wir uns nachhaltig einbringen können und die uns dauerhaft mit Freude erfüllen. Und wer mit Freude zur Arbeit geht, der muss nie mehr arbeiten. Es liegt an jedem Einzelnen festzulegen, ob Employability für ihn bloss eine Farce ist, um sich eine Stelle zu suchen, oder ob er dadurch Freude an der Herausforderung gewinnt, die eigene Karriere zu gestalten. Zumindest diese Fragestellung lohnt sich auf jeden Fall. ■

Michael Kres

Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: Neue Broschüre für Berufsfachschulen

Junge Menschen verunfallen bei der Arbeit viel häufiger als Erwachsene. Die Prävention beim Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist Aufgabe der Betriebe, Berufsfachschulen und des Lehrpersonals von überbetrieblichen Kursen. Der Bund hat nun die neue Publikation «Starte sicher – bleibe gesund!» für Berufsfachschulen veröffentlicht.

Das Bewusstsein der Jugendlichen punkto Gefährdungen – primär am Arbeitsplatz – soll bereits in der beruflichen Grundbildung gestärkt werden. Denn die Zahlen sprechen für sich. Z. B. hatte im Jahr 2007 jeder zweite Lernende an der Arbeit im Forst einen Unfall und fast jeder dritte Vollbeschäftigte. Berufsschülerinnen und -schüler haben generell ein etwa um die Hälfte höheres Unfallrisiko als alle anderen Altersgruppen – dies bei der Arbeit und in der Freizeit. Hinzu kommen laut einer Mitteilung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD) weitere Gesundheitsrisiken: Zigaretten- und Alkoholkonsum, Schlafmangel, einseitige Ernährung, Exposition gegenüber Chemikalien, körperliche Überforderung und Stress. All das trägt dazu bei, dass 15- bis 24-Jährige überdurchschnittlich oft am Arbeitsplatz fehlen.

Diese Situation soll nun verbessert werden. Indes sind Unterrichtsgrundlagen für Lehrkräfte in der Berufsbildung zum Thema «Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz» bislang rar. Aus diesem Grund haben das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) die neue Publikation «Starte sicher – bleibe gesund!» veröffentlicht. Sie soll dazu motivieren, dass das Thema im Berufsschulunterricht vermehrt aufgegriffen wird. Die Publikation enthält branchenneutrale Fakten und Gesetzesgrundlagen, zeigt Risiko- und Handlungsfelder auf, enthält Vorschläge für Massnahmen und liefert weiterführende Informationen sowie nützliche Links zum Thema.

Die Broschüre kann auf der Seite www.evd.admin.ch/aktuell als PDF herunter geladen werden.

Schweizerischer Arbeitgeberverband