

Personalabbau leicht gemacht

Über Employability, Demografie und die Frage, wie die **Arbeitsmarktfähigkeit** erhalten werden kann

Wie können sich ältere Menschen auf dem zunehmend kleineren Arbeitsmarkt behaupten? «Mit Weiterbildung», lautet eine nahe liegende Antwort, die aber – wie Beispiele zeigen – nicht immer richtig ist.

BENJAMIN STEFFEN

Employability. Ein Wort, das im Pons-Wörterbuch «Englisch-Deutsch» nicht zu finden ist, beschäftigt die Firma PromoveTM seit rund fünf Jahren. Employability? Michael Kres, Verwaltungsratspräsident der PromoveTM, übernimmt die Rolle des Dictionnaires und setzt Employability mit dem deutschen Wort «Arbeitsmarktfähigkeit» gleich. Kres definiert: «Dies ist die Fähigkeit eines Individuums, sich erfolgreich ohne nennenswerte Unterstützung auf dem Arbeitsmarkt selber zu behaupten.»

An einer Tagung in Freiburg versuchte Kres letzte Woche, Unternehmer für dieses Thema zu sensibilisieren. Mit dem Tagungstitel gab er der Veranstaltung eine weitere Dimension: «Employability und demografische Entwicklung: Wie sich erfolgreiche Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten.» Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Kunden werden älter, die Vorsorgekassen auf der Gegenseite zunehmend leerer, die Vorschläge von Pascal Couchepin stets kontroverser. «Rentenalter 67» schlägt der Bundespräsident vor, provoziert aber die Frage, wer denn älteren Arbeitnehmern überhaupt Stellen anbietet. Ist es nicht ein immer salonfähigeres Muster, Entlassungswellen mit Frühpensionen abzufedern? Ein Vorgehen freilich, das sich oft als «Muster ohne Wert» darstellt, weil Unternehmer die «Alten» erst zu schätzen lernen, wenn sie im eigenen Haus deren Know-how vermissen – und sie deshalb zuweilen gar wieder einstellen: als Berater, zu höheren Löhnen als zuvor notabene.

Unvermeidbare Widersprüche

Zur Diskussion, wie Arbeitsmarktfähigkeit erhalten werden kann, lud Michael Kres namhafte Referenten: Peter Gross beispiels-

weise, Professor für Soziologie, für den das Unternehmen der Zukunft die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln muss (vgl. untenstehenden Artikel); Peter Hasler, den Direktor des Arbeitgeberverbandes, der – rhetorisch gewieft – nach links und rechts austeilt, weil er ebenso eine Liberalisierung im Innern fordert wie eine offene Ausländerpolitik. Hasler zeigte indes auch, welche Widersprüche der Drang nach Employability birgt. Was ist für den Arbeitnehmer wertvoller? Spezialisierung oder Vielseitigkeit? Betriebsbildung, um dem momentanen Arbeitgeber eine wichtige Stütze zu sein, oder Allgemeinbildung, um sich beruflich verändern zu können? Ist die Strategie des Arbeitgebers deshalb geschickt, dem Angestellten Weiterbildung zu verunmöglichen, um ihn nicht ei-

nes Tages an die Konkurrenz zu verlieren?

Frustrierende Weiterbildung

Matthias Mölleney meint «nein». Der ehemalige Personalchef der Swissair zieht es vor, Menschen um sich zu haben, die sich selber ihrer hohen Arbeitsmarktfähigkeit bewusst seien. «Diese Personen sind zufriedener und der Firma deshalb von grösserem Nutzen.» Doch der Schritt, die Employability mittels Weiterbildung zu wahren, ist nicht zwingend der Schlüssel zum Glück – aus Sicht von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ein Tagungsteilnehmer sagte, Weiterbildung könne zu Frustration führen und die Arbeitsmarktfähigkeit geradezu vermindern, wenn das Gelernte im Alltag nicht umgesetzt werden könne. Stephan Baer wiederum, Verwal-

tungsratspräsident der Baer AG, hat beobachtet, wie die gesamtbetriebliche Zufriedenheit mit der Weiterbildung gesunken sei, weil sie bei Angestellten, welchen solche Lehrgänge verwehrt geblieben seien, Neidgefühle hervorgeufen habe.

Ein Coach mit vielen Freiheiten

Baer verwies im Weiteren auf zwei Faktoren, die nachvollziehen lassen, weshalb der Käseproduzent aus Küssnacht eine nahezu lückenlose Erfolgsgeschichte schreibt. Einerseits beschäftigt er einen Coach («eine Frau», wie Baer explizit erwähnte), der allen Ansprechperson sein soll, hier und dort das Gespräch suchen darf und überall Zutritt hat – einzig Verwaltungsratssitzungen ausgenommen. . . . Andererseits scheint Stephan Baer das Familienunternehmen mit grosser

Fähigkeit zur Selbstkritik zu führen, glaubt er doch, selbst das kleinste Problem stehe in irgendeiner Weise mit seiner Person in Verbindung – eine Selbsteinschätzung, die ihn von manch einem der kurzfristig angeheuerteten Manager von Grosskonzernen unterscheidet.

Und vielleicht führt die mangelnde Selbsteinschätzung auch zu einem Umstand, den Matthias Mölleney beobachtet hat: Er meint, er habe noch kein Unternehmen gesehen, das es geschafft habe, intelligent abzubauen. In diesen Kontext passt Michael Kres' Darstellung, was Employability im Wirtschaftsleben von heute wirklich bedeute. Nicht «Arbeitsmarktfähigkeit», wovon auch das Pons-Wörterbuch nichts weiss, sondern schlicht die Fähigkeit eines Unternehmens, «sozialverträglich Personal abzubauen».



Wenn **ältere Mitarbeitende** am Ball bleiben, profitieren sie selber und deren Arbeitgeber.

KEYSTONE