

Die Kraft des Alterns

Wie dank Employability (Arbeitsmarktfähigkeit) Unternehmen am Markt bestehen können

Die Arbeitsmarktfähigkeit – auch Employability genannt – wird mehr und mehr zu einer Führungsaufgabe, um auch in schwierigeren Zeiten mit motivierten Mitarbeitern erfolgreich zu sein. Dabei geht es auch um altbewährte Werte im Management wie Vertrauen, Respekt und Erfahrung – um Werte, die oft gerade ältere Mitarbeitende stark verinnerlicht haben.

Zielsetzung

Die Wirtschaft der Schweiz lahmt, bei gleichzeitigem Überangebot an qualifizierten Mitarbeitern. Dieses Phänomen, bis vor kurzem noch unbekannt, trifft auf eine stets älter werdende Gesellschaft. In der Schweiz werden im Jahr 2020 47 % der Bevölkerung – und dies trifft für Belegschaft wie für Kunden ebenso zu – über 50 Jahre alt sein. Die Schweiz hat sodann eine der ältesten Bevölkerungen in einem OECD-Land überhaupt. Hinzu kommt eine weitere Tatsache, die Unternehmen bedrohen kann: ihre Abhängigkeit von Börsenkursen. Die Kurzfristigkeit der Erfolgsausweise lässt kaum Raum für nachhaltiges Unternehmertum.

Unternehmertum ist also in der heutigen Zeit weniger denn je ein Zuckerschlecken. Der folgende Beitrag soll Mut machen. Er zeigt einen Ansatz auf, wie Unternehmen dank *weitsichtiger Personalplanung* im harten Wettbewerb bestehen können. Und dies ohne Investitionen, sondern dank einer Rückbesinnung auf *bewährte Werte* im Management.

Von der erzwungenen zur freiwilligen Loyalität

Es ist nicht das erste Mal, dass in der Schweiz Krisenstimmung herrscht. Auch der Erdölschock in den 70er Jahren oder die Rezession Ende der 90er Jahre bereiteten Unternehmern schlaf-

lose Nächte. Neu ist die Kombination der verschiedenen Elemente, welche den Markt beeinflussen:

- demografische Entwicklung
- Abhängigkeit von Börsenkursen
- globale Märkte
- neue Technologien
- sinkende Lebensdauer der Produkte
- steigendes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter
- zunehmender Anteil von Frauen im Erwerbsleben
- steigender Anteil an Temporärbeschäftigung
- Wertewandel.



Dr. Michael J. Kres

Michael J. Kres studierte Betriebswirtschaft mit Vertiefung Tourismus und Verkehr an der Universität St. Gallen. Nach Abschluss seines Studiums war er bei einer Unternehmensberatung in Paris tätig. Während des anschließenden Promotionsstudiums (1997: Dr. oec. HSG) baute er eine Ausbildungsinstitution auf, wo er heute noch einen Lehrauftrag zum Thema Employability innehat. Von 1996 bis 1999 war er als Marketingleiter einer Dienstleistungsunternehmung mit 1000 Mitarbeitern tätig. Seit 1999 ist er Geschäftsführer der promote TM GmbH (Zürich, Lausanne, Genf). www.promoveTM.ch

Diese Ausgangslage verändert die Einstellung der Menschen zur Arbeit. Vorbei sind die Zeiten, in denen ein Unternehmen seinen Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze bieten konnte und dafür bedingungslose Loyalität und Einsatz erwarten durfte. Arbeitgeber sehen sich nicht nur einem härteren Markt für ihre Produkte und Dienstleistungen ausgesetzt, sondern auch *veränderten Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter*. Für letztere ist Arbeit nicht mehr der einzige Lebensinhalt. Sie legen zunehmend Wert auf ihr Privatleben. Es ist eine gefährliche Verkennung der Lage, daran zu glauben, dass aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation fähige Mitarbeiter ihre Arbeitsstelle nicht verlassen werden. Gute Mitarbeiter sind gut, weil sie innovativ sind, ihr eigenes Profil haben und ihre eigenen Ideen verwirklichen wollen. Gerade in angespannten Zeiten besteht die Gefahr, Menschen über die Gebühr zu beanspruchen und ihnen ihr Letztes abzuverlangen, was letztlich zu «Verschleisserscheinungen», Demotivation und nachlassender Leistung führt.

Kurzfristig lässt sich so vielleicht die Loyalität der Mitarbeiter erzwingen. Längerfristig jedoch beginnen sich mündige Arbeitnehmer nach einer Alternative umzusehen, wo sie ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können.

Alternativen für qualifizierte Suchende finden sich auch in einem angespannten Arbeitsmarkt, womit wir also das Gegenteil erreicht hätten: Wir verlieren diejenigen Leute, welche uns hätten helfen können, aus Krisenzeiten hinauszufinden. Was also ist zu tun? Wie bringen wir Mitarbeiter dazu, dass sie nicht bei uns bleiben *müssen*, sondern bei uns bleiben *wollen*, dass aus erzwungener Zugehörigkeit freiwillige Zugehörigkeit wird?

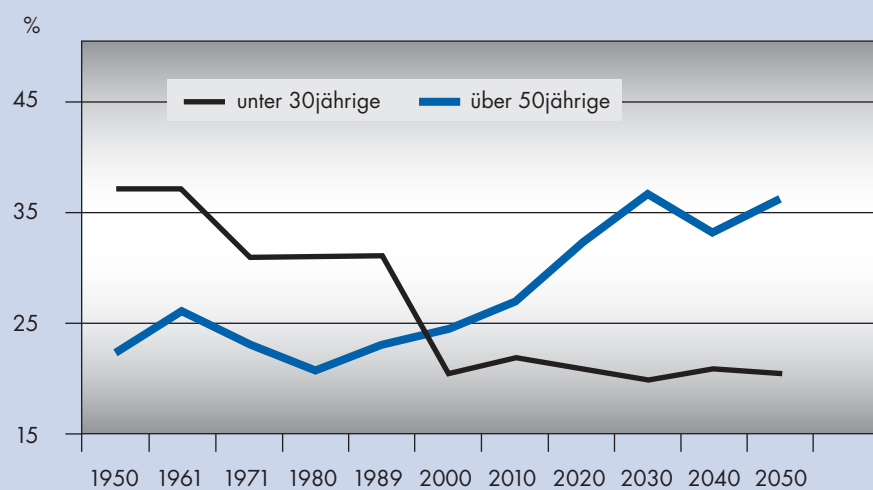
Employability als Führungsaufgabe

Ein Ansatz, der es Unternehmen erlaubt, auch in schwierigen Zeiten mit motivierten und somit produktiven Mitarbeitern zu arbeiten, ist «employability». Employability – oder Arbeitsmarktfähigkeit – ist die Kunst des Unternehmens, das Können der Mitarbeiter mit den Anforderungen des Marktes in Einklang zu bringen. Anders ausgedrückt: Die Unternehmung sorgt dafür, dass sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit den Bedürfnissen des Marktes weiterentwickeln und ihre Wettbewerbsfähigkeit im Zeitverlauf zumindest gleich bleibt.

Employability als neues Rezept von Beratern auf Stellensuche? Mitnichten. Employability ist kein Wundermittel, sondern schlicht und einfach die *Rückbesinnung auf altbewährte Werte im Management*, wie sie heute oft vergessen werden:

Vertrauen und Respekt vor dem anderen und dessen Erfahrung. Werte, wie sie vor allem ältere Mitarbeiter verkörpern; Werte, wie sie im Zuge über-

Grafik 1
Anteil an den Erwerbspersonen in %



Quelle: promote TM GmbH

hasteter Restrukturierungen oft verloren gehen. Hier liegt die Stärke von Employability: Sie beruht auf Erfahrung, wie sie nicht rasch auf irgendeiner Schule erworben, sondern im Laufe des Lebens durch Beobachten, Ausprobieren, Verinnerlichen und Lernen gelebt werden kann.

Employability reift mit der Zeit und spricht somit für den sinnvollen Einsatz älterer Mitarbeiter. Employability bedingt eine *Abkehr vom kurzfristigen Erfolgsdenken*, welches sich an Börsendaten orientiert, hin zur effektiven Führung, welche vermehrt auf den Stärken der Menschen basiert.

Was hat nun ein Arbeitgeber davon, eigene Mitarbeiter auf ein Niveau zu bringen, das sie anderweitig ebenso einsetzen könnten? Werden diese sich nicht zwangsläufig nach interessanteren Angeboten umsehen? Nun, nicht wenn die Firma effektiv nach den *Grundprinzipien Vertrauen und Respekt* lebt. Mitarbeiter, die sich ernst genommen füh-

len, entwickeln auch eher Verantwortungsbewusstsein. Verantwortungsbewusstsein wiederum ist die Basis für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Menschen über alle Altersstrukturen hinweg brauchen Anerkennung für ihre Leistungen. Wird sie ihnen gegeben, so erbringen sie Höchstleistungen, welche wiederum dazu führen, dass das Unternehmen nachhaltig am Markt bestehen kann und somit auf dem Arbeitsmarkt attraktiv bleibt.

Employability ist immer eine *gegenseitige Verpflichtung* zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Employability schafft für Arbeitnehmer ein Mindestmass an Arbeitsplatzsicherheit, wie sie heute ein einzelnes Unternehmen nicht mehr bieten kann. Arbeitnehmer haben also ein vitales Interesse daran, den entstehenden Freiraum zu nutzen. Mitarbeiter müssen selbst Verantwortung für ihre persönliche Lebensgestaltung übernehmen *wollen*, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Mit der Ein-

führung von Employability fasst also ein neues Bewusstsein im Unternehmen Fuss: Es findet eine Umkehrung von klassischen Rollen und Verantwortlichkeiten statt.

Diese *Umkehrung der Pyramide* verlangt von den Mitarbeitern wie vom Management ein anderes Führungsverständnis. Das Führungsverständnis im traditionellen Vertrag baut auf Macht auf, auf klaren hierarchischen Verhältnissen und auf Kontrolle. Es setzt die allzeit verfügbare und untentbehrliche Führungsperson ins Zentrum der Arbeitsabläufe. Diese Sichtweite wird etwa dem Wunsch von Mitarbeitern, selbst mehr Verantwortung tragen zu wollen, nicht gerecht.

Ein neueres Führungsverständnis hingegen setzt mehr auf Teamorientierung, delegiert Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung nach unten. Die Führung erfolgt mit Zielvereinbarungen. Die Funktion der Führungskraft ist nicht diejenige eines omnipräsenten Patrons,

sondern vielmehr die eines erfahrenen Coaches oder Mentors, welcher die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter fördert; eine Rolle, die in der Regel vor allem von älteren Mitarbeitern äusserst erfolgreich wahrgenommen wird.

Rahmenbedingungen zur erfolgreichen Einführung von Employability

Um das Unternehmen für den neuen Arbeitsmarkt fit zu machen, lohnt sich ein Überdenken der bestehenden Strukturen und Abläufe vor allem im Bereich des Personalmanagements. Gemeint ist nicht die Personalabteilung, gemeint sind die Personalaufgaben, wie sie von jeder Führungskraft wahrgenommen werden sollten:

■ Gewinnung und Freisetzung

In der *Einstellungspolitik* sollte Chancengleichheit für alle Altersgruppen herrschen. Altersangaben in Stellenanzeigen sind in den meisten Fällen nicht gerechtfertigt.

Stellen sollten nach Fähigkeiten und Kompetenzen besetzt werden und nicht nach Alter und Beziehungen.

Hier ist auch das *Einstellverfahren* zu überdenken: Ist eine Erstausswahl auf Basis des Lebenslaufs wirklich die richtige Methode? In der Praxis werden äusserst positive Erfahrungen mit strukturierten Interviews gemacht, anhand welcher fähige Bewerber anhand eines telefonischen Vorinterviews auf ihre Problemlösungskompetenz geprüft werden.

Nicht zu unterschätzen ist auch das *Ausscheiden von Mitarbeitern*. Die beste Werbung für Unternehmen sind zufriedene ehemalige Mitarbeiter. Arbeitgeber, welche jahrelang auf die Treue und die Loyalität ihrer Angestellten gebaut haben, sollten auch in härteren Zeiten Weitsicht zeigen. Mittels Entlassungen, Frühpensionierungen oder klassischen Outplacement-Massnahmen ist das Know-how langjähriger Mitarbeiter für das Unternehmen nicht mehr verfügbar. Verlorenes Know-how kann auf diese Weise kaum je wieder für bessere Zeiten aktiviert werden – eine Tatsache, die viele Unternehmen teuer bezahlt haben.

Gefragt sind also Modelle, welche es Arbeitgebern und -nehmern erlauben, auch Durststrecken zu überleben. Pool-Ansätze wie etwa die «atmende Unternehmung» oder auch Replacement-Massnahmen laufen in diese Richtung.

■ Beurteilung

Ein weiterer Aspekt ist die Personalbeurteilung. In Unternehmen, welche Employability leben, beruht Erfolgsmessung nicht allein auf Umsatzzahlen, sondern auf effektiv erbrachtem Nutzen analog etwa der Methode der Balanced

Grafik 2

«Traditioneller Vertrag» versus «neuer Vertrag»



Scorecard, wo der Mehrwert sämtlicher für das Unternehmen massgeblicher Anspruchsgruppen gemessen wird.

■ Honorierung

Vergütungssysteme dürfen auch in Zeiten angespannter Marktlage nicht zu Innovationshemmern werden. Honorierungsmodelle müssen die Marktrealität abbilden. Der Markt ist flexibel, folglich muss dies auch für Honorierungsmodelle gelten. Hier haben Senioritätsmodelle keinen Platz, die per se die Arbeit älterer Mitarbeiter verteuern. Gefragt sind vielmehr *flexible Entlohnungsmodelle* wie etwa Zeitboni oder unternehmerisch motivierte Lernbudgets, anhand derer sich Mitarbeiter selbst für den Arbeitsmarkt fit machen können. Entscheidend ist die Freiwilligkeit der Modelle: Unternehmen können flexible Gehaltssysteme anbieten; deren Nutzung jedoch beruht auf Freiwilligkeit.

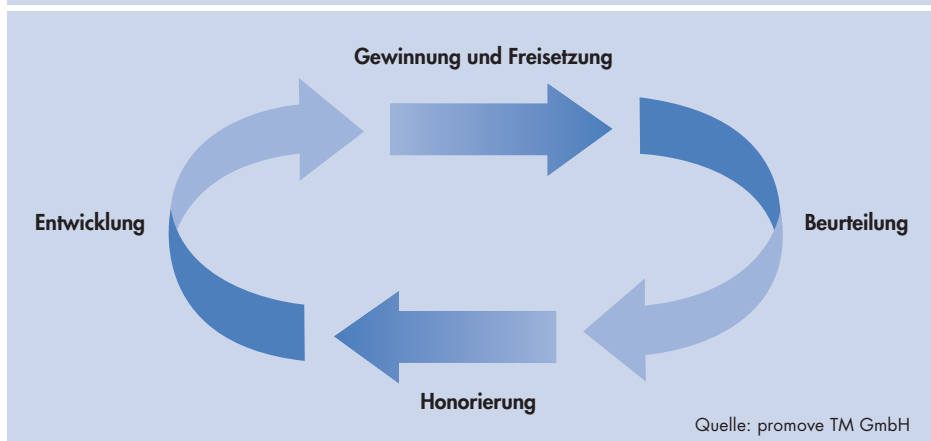
■ Entwicklung

Den Kreis der Personalaufgaben schliessen die Entwicklungsmaßnahmen. Unternehmen, welche ihre Mitarbeiter arbeitsmarktfähig machen, sehen zu, dass sie alle nicht nur Fach- und Führungskompetenz aufbauen, sondern darüber hinaus *Sozial- und Persönlichkeitskompetenz*. Gerade letzteres ist eine Frage der Reife und der Lebenserfahrung, wo sich ältere Mitarbeiter wertschöpfend ins Unternehmen einbringen können.

Ausblick

«In Arbeitsorganisationen, die durch Technik und Prozesse bestimmt und durch Vorgesetzte strukturiert und dominiert werden, lernt man keine Selbständigkeit; hier heisst das Lehrprogramm «Einordnung», meint Prof. Dr.

Grafik 3
Personalaufgaben



Bruno Staffelbach im «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 21 vom 24. Oktober 2002. Strukturen, welche die Menschen um ihre Selbstverantwortung bringen, sind nicht arbeitsmarktfähig und haben zur Folge, dass diese Unternehmen für mündige Mitarbeiter am Arbeitsmarkt weniger attraktiv werden.

Employability beruht auf Selbständigkeit sowohl von Führungskräften und Mitarbeitern, von Unternehmern und Mitunternehmern. Ein Unternehmen, das Arbeitsmarktfähigkeit bewusst fördert, integriert den aktuellen Wertewandel und die dadurch veränderten Erwartungshaltungen der Mitarbeiter in einer ganzheitlichen, zukunftsorientierten Personalpolitik.

Zusätzlich nutzt sie die demografische Entwicklung in ihrem Sinn, da sie die Kraft des Alterns durch sinnvollen Einsatz von Erfahrungswissen in Wettbewerbsvorteile umsetzt. Durch die Rückbesinnung auf bewährte Werte wie Vertrauen und Respekt wird zudem ein nachhaltiges Gegengewicht zur Abhängigkeit von Börsenkursen geschaffen. Insofern handelt es sich bei Employabi-

lity um eine moderne Führungsaufgabe, um welche zukunftsorientierte Unternehmer nicht herum kommen.

Ein Wort zur Rolle des Staates sei hier erlaubt. Es liegt im Interesse der schweizerischen Volkswirtschaft, *gesetzliche Rahmenbedingungen* zu schaffen, welche *Employability unterstützen*. Hierzu ist vor allem eine flexiblere Sozialgesetzgebung gefragt. Es geht nicht an, dass Menschen, welche, um sich arbeitsmarktfähig zu erhalten, verschiedene Arbeiten parallel ausführen und sich eine Portfoliokarriere aufbauen, einen weniger umfassenden Versicherungsschutz geniessen als jemand, der eine spezialisierte Karriere bei einem Arbeitgeber durchläuft und sich von diesem abhängig macht. Gleichzeitig ist es ein Zeichen in die falsche Richtung, dass sich mit steigendem Alter die zweite Säule und somit die Leistung eines stets grösser werdenden Teils der Bevölkerung verteuert. Will die Schweiz längerfristig wettbewerbsfähig bleiben, so besteht grundsätzlicher Handlungsbedarf.

Michael J. Kres