

Employability - ein Modewort?

Arbeitsmarktfitness ist eine Haltung. Dabei geht es um die persönliche Einschätzung des individuellen Marktwertes und dessen Wertschätzung durch das Unternehmen. Diesen Schluss zieht Michael Kres, Ökonom und Geschäftsführer von promote TM, in seinen folgenden Überlegungen. Er schöpft aus einem reichen Erfahrungsschatz in der Begleitung von tausenden von Menschen im Prozess der beruflichen Neuorientierung.

Michael Kres

Seit nunmehr zehn Jahren befassen wir uns bei der promote TM mit Employability – der Arbeitsmarktfitness. Wir haben gelernt, welche Hemmschwellen es für Menschen auf Stellensuche gibt, um wieder fit für den Arbeitsmarkt zu werden. Wir haben aber auch gesehen, wie schwierig es für Menschen an einer Arbeitsstelle ist, fit für den Arbeitsmarkt zu bleiben. Wir beleuchten beide Sichtweisen auf das Thema: diejenige des Individuums und diejenige der Arbeitgeber.

Was ist Employability?

Employability bedeutet Arbeitsmarktfitness – also fit zu sein und zu bleiben für einen Markt, der in permanenter Bewegung ist und auch noch zyklisch und sehr unsicher daherkommt. In der globalisierten Welt von heute kann kein Unternehmen mehr seinen Mitarbeitenden dauerhaft Arbeitsplatzsicherheit garantieren. Ohne diese Sicherheit jedoch gibt es keine Planbarkeit. Und ohne Planbarkeit gibt es keine nachhaltigen Perspektiven für Mitarbeitende. Dies kann bei Mitarbeitenden zu einer zunehmenden Orientierungslosigkeit und – wenn dieser Zustand zu lange andauert – zu Stress und Burnout-Syndromen führen. Oftmals treten Angstzustände erst dann zutage, wenn der vermeintlich sichere Hafen der Stelle nicht mehr gegeben ist. So leiden viele Stellensuchende unter dem Problem mangelnder Orientierungspunkte für die eigene Zukunft. Employability macht Schluss mit mangelnder Planbarkeit.

Employability ist die Fähigkeit eines Individuums, seinen Arbeitsmarkt eigenverantwortlich und nachhaltig zu gestalten.

Diese Definition umfasst drei Kriterien:

1. Eigenverantwortung: Seine Karriere eigenverantwortlich zu gestalten heisst, unabhängig von Dritten proaktiv an seiner beruflichen Zukunft zu arbeiten. Meist gehen wir davon aus, dass der Arbeitsmarkt der Teil ist, den wir auf dem offenen Markt sehen, also im Internet, in Inseraten, bei Stellenvermittlungen – allenfalls noch bei Headhuntern. In Wirklichkeit jedoch gelangt nur ein Bruchteil der offenen Positionen in den offenen Markt.

entscheidenden Vorteil: Sie befinden sich schon auf der Payroll – es ist kein neues Budget für sie von Nöten. Ohne Budget keine neue Fixstelle. Und dies unabhängig der vorhandenen Qualifikationen und Erfahrungen der Bewerbenden. Gibt es tatsächlich ein Budget für eine neue Position, durchforstet jede Führungskraft instinktiv ihr persönliches Netzwerk: Menschen, die ich kenne, werde ich eher Vertrauen entgegenbringen als vollkommen Unbekannten. Erst wenn das Netzwerk nicht fruchtet, wende ich mich an den offe-

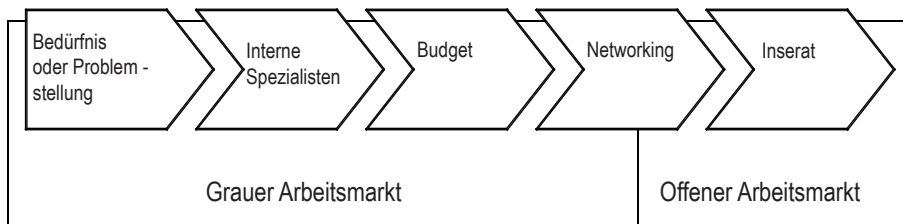


Illustration 1: Wie eine Stelle entsteht. Quelle: promote TM

Der Prozess zeigt auf, wie eine Stelle entsteht. Zu Beginn besteht in jedem Unternehmen ein Bedürfnis. Ein neues Produkt soll entwickelt werden, die Qualität eines Produktionsprozesses wird hinterfragt, jemand geht in Pension: Die Bedürfnisse sind so vielfältig, wie die Menschen, die sie generieren. Nun wird eine Unternehmung sich erst einmal intern erkundigen, ob jemand Interesse an der Aufgabe hat. Auch wenn dies nicht der Fall sein sollte, so haben die bestehenden Mitarbeitenden gegenüber externen einen

nen Arbeitsmarkt. In der Schweiz werden schätzungsweise 15% der Stellen auf dem offenen Arbeitsmarkt besetzt. Die grosse Mehrheit der Stellenbesetzungen geschieht durch proaktives, eigenverantwortliches Vorgehen, dort, wo die Bedürfnisse wirklich anfallen, also bei den Entscheidern in der Linie.

2. Der eigene Arbeitsmarkt: Die meisten Stellensuchenden kennen ihren Arbeitsmarkt nicht. Sie glauben, wenn sie in einem Segment Qualifikationen mitbringen und ihre Sache dort

gut machen (!), dies vielleicht sogar gerne tun (☐), dann wird sich dort wohl ein Job finden. Diese Sicht greift zu kurz. Ein Markt besteht immer aus mindestens zwei Partnern: einem Anbieter und einem Nachfrager. Stellensuchende betrachten sich oft als Nachfrager nach Arbeit. Das ist für einen Unternehmer vollkommen unspannend. Für ihn stellt sich die Frage, wie er mit einem Arbeitnehmer mehr Nutzen generiert, als dass dieser ihn kostet (€). Anders ausgedrückt: Erst wenn der Stellensuchende als Anbieter einer Leistung auftritt, für die die Firma einen Bedarf hat, dann wird es zu einer Anstellung kommen. Das hat aber einen entscheidenden Vorteil: Der eigene Arbeitsmarkt wird so stets grösser, als man auf Anhieb denkt. Das folgende Bild verdeutlicht diesen Zusammenhang.

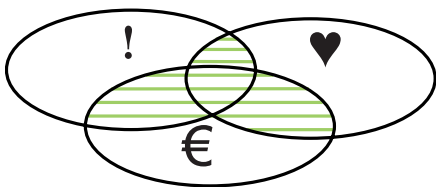


Illustration 2: Den eigenen Arbeitsmarkt als Angebot verstehen Quelle: promote TM

3. Nachhaltigkeit: Das dritte Element der Employability ist die Nachhaltigkeit. Employability ist keine Technik, es ist eine Einstellung. Nur wer sich dauerhaft darauf einstellt, seine Kompetenzen und Erfahrungen als Angebot zu verstehen und seinen Markt aktiv zu entwickeln, der ist arbeitsmarktfähig. Es geht also um Verhalten, um Erwartungen und um den Willen, konstant in Bewegung zu bleiben.

Was können Arbeitnehmende tun, um fit zu bleiben für den Arbeitsmarkt?

Die obige Definition umschreibt das Feld, in dem Arbeitnehmende ihre Arbeitsmarktfitness vergrössern können. Ein guter Ansatz, dies systematisch zu tun, stellt der ProPosition Employability-Check dar. Der ProPosition Employability-Check ist eine wissenschaftliche Methode, welche Einzelnen lösungs- und ressourcenorientiert die wirklichen Felder aufzeigt, in denen es sich lohnt, sich selbst zu entwickeln. Es geht

beim ProPosition Employability-Check sowohl um Einstellungs- als auch um Marktfragen, um Gesundheitselemente ebenso wie um die Fähigkeit, offen zu sein für Neues. Für unsere Arbeit ist wesentlich, dass es bei der Förderung der Arbeitsmarktfitness nur selten um Qualifikationen und Kompetenzen geht. Weitaus häufiger ist die Arbeit an folgenden fünf Punkten:

- Offenheit für Neues

Wer sich Neuem gegenüber nicht nur offen verhält, sondern dieses explizit auch sucht, der vergrössert seine Arbeitsmarktfitness. Dies gilt im Wesentlichen für die Bearbeitung des grauen Marktes, der auf dem herkömmlichen Weg der Stellensuche verschlossen bleibt. Es geht also darum, über die Formen der Marktansprache nachzudenken und sich selbst als Anbieter und nicht als Nachfrager zu verstehen.

- Wille, sich zu hinterfragen

Dies bedingt natürlich, sein eigenes Karrieremuster zu hinterfragen. Welchen Mehrwert biete ich für ein Unternehmen? Wie kann ein Unternehmen diesen Mehrwert erkennen?

- Wille, Konflikte aktiv zu lösen

Der neue Weg, sich als Anbieter einer Leistung zu verstehen, ist in der Praxis ungewohnt. Gerade Personalchefs und Vermittlungsbüros zeigen bei einer Erstansprache oft wenig Begeisterung dafür, dass Kandidaten eigenverantwortlich zu Entscheidern gelangen wollen. Hier gilt es, an der Kommunikation zu arbeiten und nicht potenzielle Ansprechpersonen vor den Kopf zu stossen, sondern diese intelligent für den neuen Lösungsweg zu gewinnen.

- Mut zur Persönlichkeit

Arbeitsmarktfähig kann nur jemand sein, der zu sich steht. Es geht also in erster Linie darum, erst die Persönlichkeit zu festigen – nur so kann man ein Angebot unterbreiten und die Rolle des Bittstellers bei der Stellensuche verlassen.

- Eigeninitiative

Arbeitsmarktfähig sind ausnahmslos Menschen, die selbst Initiative ergreifen. Es geht nicht darum, eine Unzahl von Bewerbungen zu versenden, sondern darum, dies richtig zu tun. Wir erhalten täglich Bewerbungen von Menschen,



Bild Simone Cloor

die sich in ihrem Begleitschreiben darauf freuen, wenn wir mit ihnen in Kontakt treten würden. Das tun wir aber nicht. Nicht, weil wir kein Interesse daran hätten, kompetente und spannende Menschen kennen zu lernen, sondern, weil wir darin kein Angebot erkennen. Wer etwas anzubieten hat, muss dies in eigener Initiative an potenzielle Kunden bringen und nicht darauf warten, dass diese vielleicht an ihn herantreten könnten.

Was können Unternehmen für die Employability ihrer Mitarbeitenden tun?

Unternehmen haben ein Interesse daran, ihre Mitarbeitenden arbeitsmarktfähig zu machen, damit sie firmenintern dauerhaft den Wandel mitgestalten. Es geht also nicht darum, Menschen dafür vorzubereiten, dass sie die Firma verlassen! Leider werden wir oft in Unternehmen gerufen, um Restrukturierungsprojekte zu begleiten. Dann ist es für das Thema „Arbeitsmarktfitness“ zu spät. Die Menschen denken nicht mehr an Perspektiven, sondern primär an die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes. Angst regiert – eine denkbar schlechte Voraussetzung für Prävention. Arbeitsmarktfitness kann dann zum Thema werden, wenn man seinen Mitarbeitenden mitteilen will, dass man sie braucht, dass man sie schätzt und auch weiterhin auf sie zählen will. Arbeitsmarktfitness ist also prinzipiell eine Bindungsmassnahme im Rahmen von Retentions-Programmen. Arbeitsmarktfitness wird aber auch dann zum Thema, wenn das Unternehmen auf der Suche nach Talenten nicht mehr fündig wird. In diesem Fall geht es um Personalmarketing.

Integrierte Massnahmen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktfitness in Unternehmen sind (noch) selten. Allerdings beginnen Unternehmen, Teilaspekte zu realisieren. Die Zeit wird reif für neue Lösungen, wie sie auch im Rahmen der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (www.employability.ch) entwickelt werden. Einige Auszüge aus unseren Fallbeispielen:

- **Rechtzeitige Vermengung von Tätigkeiten**

Eine Grossunternehmung im Automobilzulieferumfeld hat damit begonnen, die Mitarbeitenden nicht nur auf ein Berufsfeld zu spezialisieren, sondern hat Teams aus der Planung, der Produktion und der Logistik zusammengebracht. Resultat: Die Menschen verstehen einander besser, Fehlerquoten werden reduziert und die Eigenverantwortung der Beteiligten ist spürbar gestiegen.

- **Teilautonome Arbeitsgruppen**

Eine Firma hat ihre Produktion von der Prozessorganisation auf teilautonome Arbeitsgruppen umgestellt. Ein Team bearbeitet einen Bestellvorgang von A-Z alleine. Resultat: Die Produktivität und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind gestiegen – bei gleichzeitigem Job Enrichment und Durchmischung der Arbeitsgruppen.

- **Akzeptanz der Andersartigkeit**

Wir haben ein Unternehmen bei einer Restrukturierung begleitet, wo es darum gegangen ist, für ältere Mitarbeitende flexible Pensionierungsmassnahmen zu entwickeln. Wir haben das Mandat dahingehend entwickeln können, uns bei der Restrukturierung nicht auf

das Alter zu beschränken, sondern auf die wirkliche Wertschöpfung einzelner Personen. Resultat: Es haben weniger Menschen, als ursprünglich gedacht, die Firma verlassen. Es musste keine Kündigung ausgesprochen werden und die Teams sind heute ausnahmslos altersdurchmischert, was sich positiv auf den Wissenstransfer und die Kultur der Unternehmung niederschlägt.

Fazit

Arbeitsmarktfitness ist eine Denkhaltung. Es geht nicht um die Förderung von Qualifikationen und Kompetenzen einzelner Menschen, sondern um das profunde Hinterfragen nach der Wertschöpfung beim Individuum und nach der Wertschätzung beim Unternehmen. Eine Ausdehnung des Begriffs «Arbeitsmarktfitness» auf eine nachhaltige, marktorientierte Gestaltung von Vertragsbeziehungen zwischen Menschen und Unternehmen lohnt sich. Allerdings muss dabei Abstand genommen werden von standardisierten Bewerbungsverfahren und einer zu eng gefassten Talentdefinition. Ein langer Weg, aber die ersten Schritte sind gemacht.

Michael Kres

Michael Kres, Dr. oec. HSG, ist Gründer der promote TM_Employability und ehrenamtlicher Geschäftsführer der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA). In seinem Buch «Integriertes Employability-Management» (2007) hat er sich ausführlich mit Arbeitsmarktfitness als Antwort auf die derzeitigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt auseinandergesetzt. Der Autor ist verheiratet und lebt mit seiner Familie in Dachsen (ZH).

verstehen | verständigen | erneuern

Wachstum und Erfolg dank richtiger Kommunikation: Wir helfen mit PR und Marketing, damit sich ihre Institution in Wirtschaft und Gesellschaft langfristig behaupten kann.

Konzeption & Beratung | Weiterbildung & Referate | Umsetzung & Realisation

PRBÜRO GmbH

FÜR KOMMUNIKATION UND INNOVATION | Kreuzstrasse 17 | 8610 Uster | 044 941 04 42 | www.prbuero.ch | zwinggi@prbuero.ch