

Employability und Demografie: Macht Rentenalter 67 Sinn?

Die Schweizer Bevölkerung wird älter, das Vorsorgesystem befindet sich vor einem strukturellen Wandel, Bundesrat Couchepin schlägt vor, das Rentenalter zu erhöhen – und was tun Unternehmen in diesem Kontext? Eine Heraufsetzung des Rentenalters macht aus unserer Sicht wenig Sinn, wenn die Unternehmen nicht systematische Employability-Politiken einführen. Employability ist ein zweiseitiges Konzept, bei dem Arbeitgeber und -nehmer gleichermaßen gefordert sind. Vielleicht wäre es sinnvoller, auf politischem Parkett über entsprechende Anreize zu diskutieren, wie sie bereits mit grossem Erfolg in den skandinavischen Ländern gesetzt werden.

Employability für Arbeitnehmer

Wenn wir an unseren Unternehmer-Seminaren die Frage stellen: «Wie viele Stellen hätten Sie für einen 65-Jährigen zu besetzen?», so ertönt immer wieder die gleiche Antwort: «Keine.» Offensichtlich gibt es also eine Diskrepanz zwischen Angebot – also denjenigen Leuten, die bereit wären, länger im Erwerbsleben zu bleiben – und Nachfrage – also den Unternehmen, welche diese Leute einsetzen würden. Eine Heraufsetzung des Rentenalters kann demnach nicht die Lösung sein, zumal hierbei die Verantwortung gänzlich dem Staat überlassen würde. Es gilt, Lösungen zu entwickeln, welche die Eigenverantwortung des Individuums ebenso in Betracht ziehen wie diejenige der Unternehmen.

Ein möglicher Ansatz, der zurzeit häufig diskutiert wird, ist die Arbeitsmarktfähigkeit oder Employability. Sie bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums, gemäss seinen Kompetenzen eine Stelle zu finden, diese zu behalten und gegebenenfalls ohne nennenswerte externe Unterstützung wechseln zu können. Dies stellt vor allem für ältere Mitbürger eine enorme Herausforderung dar, haben sie es doch im Lauf ihrer oft langjährigen Firmenzugehörigkeit verlernt, ausserhalb ihrer angestammten Position arbeitsmarktfähig zu sein. Für sie gilt es, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei ist es nicht wichtig, Informatikprogramme so gut zu beherrschen wie junge Kollegen oder perfekt Englisch zu sprechen. Viel wichtiger ist es, die eigenen Stärken zu kennen und als solche herauszustellen.

Doch nicht nur die Stelle an und für sich ist relevant. Um arbeitsmarktfähig zu sein, gilt es auch, die Umstände zu kennen, welche diese Stelle legitimieren. Unserer Meinung nach weisen diejenigen Menschen die grösste Arbeitsmarktfähigkeit auf, welche die folgenden Faktoren ideal zu kombinieren wissen:

- *Professionelle Faktoren*: bewusste Karrierewahl, lebenslange Weiterbildung, Kenntnisse der wichtigsten Instrumente der Stellensuche und/oder -schaffung, Netzwerktechniken, rechtzeitige Entwicklungsplanung des eigenen Berufsparcours;
- *Persönlichkeitsfaktoren*: hohe Ausprägung an sozialen und emotionalen Kompetenzen, Fähigkeit, sich Ziele zu setzen, breite

Integration der Person in ein soziales Netzwerk, Stimmigkeit des Parcours in der Vergangenheit mit der Persönlichkeit;

- Komfortfaktoren: Befindlichkeit, Umgang mit Stress, finanzielle Situation.

Employability für Arbeitgeber

Doch wie erreichen Menschen diesen Zustand? Kein Individuum kann arbeitsmarktfähig sein, wenn es der Arbeitgeber nicht zulässt. Employability ist ein umfassendes Konzept, das vor der Restrukturierung beginnt und sich nicht allein auf einen sozialverträglichen Personalabbau beschränkt, wie Unternehmen den Ansatz oft interpretieren. Der Arbeitgeber hat ein Interesse daran, die wirklichen Kompetenzen seiner (älteren) Mitarbeiter rechtzeitig zu fördern. Die Entwicklung der verschiedenen Faktoren eines Individuums ist Teil einer integrierten Employability-Politik, sei dies anhand altersunabhängiger Förderprogramme oder anhand von ergonomisch durchdachten Arbeitsplatzsystemen. Die Vorteile einer entsprechenden Politik liegen auf der Hand:

- Eine durchdachte Employability-Politik bringt eine *Konzentration auf die wirklichen Stärken* der Mitarbeiter mit sich. Dies steuert Ausbildungsmassnahmen und senkt ganz nebenbei das Budget für betriebliche Aus- und Weiterbildung beträchtlich.
- Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter, welche dort eingesetzt werden, wo sie sehr gut sind, *produktiver sind als Mitarbeiter*, welche Dinge tun, die sie einfach gut können.
- Durch die gestiegene Produktivität und vermehrte Selbstverantwortung nimmt der *Innovationsgrad* im Unternehmen zu.
- Durch die Konzentration auf das Wesentliche steigt erfahrungsgemäss die *Managementqualität* im Unternehmen.
- Dies wiederum hat Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die Firma zieht die Leute an, welche sich mit der entsprechenden Firmenkultur identifizieren. Dies erlaubt insgesamt eine eindeutigere Positionierung der Unternehmung am Arbeitsmarkt und somit *sinkende Rekrutierungskosten*. ■



Dr. Michael Kres
Geschäftsführer der Promove TM GmbH, Zürich
www.promoveTM.ch