

## EMPLOYABILITY IN DER PRAXIS

# Die eigene Karriere gestalten – Perspektiven entwickeln

Michael Kres

*Veränderungen aktiv angehen, im Unternehmen, auf dem Arbeitsmarkt selbstbewusst auftreten – das bedeutet Employability für die betreffenden Arbeitnehmenden.*

*Die Arbeitgeber ihrerseits gewinnen motivierte Mitarbeitende. Die Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GfA) hat das Ziel, Employability in den Betrieben zu verbreiten und weiter zu entwickeln.*

Unter dem Druck laufend neuer Tagesaktualitäten herrscht in Unternehmen die Tendenz, kurzfristige Optimierungspraktiken mehr zu gewichten als nachhaltige Entwicklungsstrategien. Dies führt zu Unsicherheit und Orientierungslosigkeit bei der Belegschaft, deren Karriereplanung meist langfristiger Art ist. Unsicherheit lähmt. Vor diesem Hintergrund gewinnt Employability – hier definiert als die Fähigkeit eines Individuums, sich aus eigener Kraft frei auf dem Arbeitsmarkt zu bewegen – an Bedeutung. Menschen mit einer hohen Employability lassen sich nicht durch mangelnde Perspektiven entmutigen, sie gestalten sich selbst welche. Sie haben entdeckt, dass das Gestalten der eigenen Karriere ihnen weiterhilft. Diese Sinnhaftigkeit gibt Halt und Orientierung in unsicheren Zeiten. Nun geht es nicht darum, Mitarbeitende fit und motiviert zu machen, damit sie die Firma bei der nächst besten Gelegenheit verlassen, sondern vielmehr darum, Methoden und Massnahmen zu entwickeln, Mitarbeitende im eigenen Unternehmen motiviert und dauerhaft engagiert zu halten («able to go, but willing to stay»).

## EIN BEISPIEL

Die 4500 Mitarbeitenden einer Bank stehen einem sich ständig wandelnden Umfeld gegenüber: Gerüchte um einen Zusammenschluss mit einem anderen Haus machen die Runde, gute Mitarbeitende verlassen die Unternehmung. Dazu kommt ein Optimierungs- und Rationalisierungsprozess, von der Hypothekarkrise in den USA ganz zu schweigen. Viel Ballast für den ohnehin beladenen Job jeder einzelnen Person! Die Menschen haben Angst um ihre Zukunft.

In dieser Situation entscheidet die Personalabteilung, sich als Pilotbereich einem Prozess zu stellen, der folgende Ziele hat: Halten der guten Leute, Vermitteln von Sicherheit, Steigerung der Zufriedenheit. Insgesamt soll natürlich die Produktivität erhalten bleiben.

Die Bank entscheidet sich für den Einsatz von ProPosition®. Es handelt sich dabei um eine wissenschaftlich validierte Methode, welche es den Individuen ermöglicht, in unsicheren Zeiten persönliche, konkret erreichbare Perspektiven zu erarbeiten. Indem sie eigenverantwortlich Aktionspläne erstellen und umsetzen, gelangen die Mitarbeitenden von einer reaktiven, abwartenden Einstellung zu einer proaktiven und konstruktiven Haltung, welche im Gesamten dazu beiträgt, dass die Belegschaft mit der herrschenden Unsicherheit besser umgehen kann. 50 Prozent der Coachees sind nach einem einzigen Coachinggespräch motiviert und schreiten erhobenen Hauptes in die Zukunft. Für die anderen 50 Prozent werden – auf Wunsch – weitere Coachings oder moderierte Workshops angeboten, anhand derer die Aktionspläne vertieft werden können. Die Auswertung von ProPosition® erlaubt der Bank, die richtigen Rahmenbedingungen zu gestalten, um bei ihren Mitarbeitenden eine aktive Haltung nicht nur zu initiieren, sondern die-

## Schweizerische Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GfA)

Die GfA und die ihr angeschlossenen Unternehmen bieten eine Plattform, mit welcher (Human Resources)-Manager das Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Erfolgszwang und nachhaltiger Unternehmensentwicklung auflösen können. Die Gesellschaft aktiviert Personalverantwortliche und Unternehmer, damit sie zukunftsfähige Unternehmens- und Personalmodelle anwenden. Sie vernetzt Ideen und stellt anderen Gesellschaftsmitgliedern in Form einer Wissensdatenbank «Best Practices» zur Verfügung. Zudem entwickelt und verbreitet die GfA Methoden und Werkzeuge zur zukunftsorientierten Ausgestaltung der Personal- und Unternehmenspolitik. Wo entsprechende Methoden und Instrumente nicht vorhanden sind, kann die Gesellschaft diese auch – in Zusammenarbeit mit Lehrinstituten – entwickeln.

se auch zu halten. Im konkreten Fall geht es um neue Einstellungsverfahren, wo Menschen nicht nach gleichen Qualifikationen, sondern nach ergänzenden Kompetenzen eingestellt werden; aber auch um ergänzende Beurteilungs- und Honorierungsmodalitäten, wo – neben der Leistung – auch die Bewegung eines Menschen, die Eigeninitiative, die Motivation und die Kundenorientierung zur Gehaltshöhe beitragen sollen.

Es gibt bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen keine Standardregeln. Während die eine Unternehmung ihre Mitarbeiter in Umbruchsituation mit Lohnanreizen an sich zu binden sucht, gestaltet eine andere individualisierbare Arbeitszeitmodelle. Auch attraktive Organisationsformen in Form von Arbeitsplatz-Systemen, in denen Menschen unterschiedliche Tätigkeiten ausführen können und nicht an starre Stellenbeschriebe gebunden sind, fördern die Employability. Ein weiteres starkes Argument für Employability ist die Ausgestaltung alternativer Karrieremodelle.

#### POSITIVE FEEDBACKS ...

Employability muss sich für beide Seiten lohnen, für die Unternehmung ebenso wie für die Mitarbeitenden. Wir haben im oben dargestellten Beispiel die 100 Teilnehmenden zu ihrer persönlichen Meinung befragt: Auf einer Skala von 1 (völlig sinnlos) bis 10 (sehr nützlich) ergab sich ein Mittel von 8.6 hinsichtlich des persönlichen Nutzens von ProPosition© für die eigene Karriere! Kein Wert lag unter 5. Die Bank gewann motivierte Menschen mit Perspektiven, welche auch in der schwierigen Phase des Umbruchs nicht kündigten, sondern die Veränderungen aktiv mit gestalteten. Insgesamt ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestiegen.

#### ... UND WICHTIGE LEHREN

Die meisten Unternehmen der Schweiz stellen Reaktion über Prävention. Die Mitglieder der GfA (siehe Kasten) wie etwa Migros,

Swisscom oder Beiersdorf, beginnen Employability nachhaltig zu fördern. Diese Unternehmen haben erkannt, dass präventives Handeln nicht nur effektiver, sondern auch günstiger ist.

Gemäss unserer Erfahrung sind rund drei Viertel der Belegschaft – und somit weit mehr als die für jeden Veränderungsprozess notwendige Zahl – ohne kostenintensive Unterstützungsleistungen in der Lage, unternehmerischen Wandel mit zu gestalten. Dies bedingt aber, dass die Unternehmung ihre Personal- und Führungsmassnahmen integrieren und an allen vier Ecken des Employability-Trapezes (Wollen, Können, Sollen, Dürfen) aktiv sind. In vielen Prozessen, welche wir begleitet haben, wird der Fokus auf einmalige Massnahmen gelegt, die sich ausschliesslich an einer Ecke, etwa dem Wollen, orientieren. Dies führt nicht zum Ziel, denn die Energie der Menschen nach einem persönlichen ProPosition-Coaching ist sehr hoch. Sie wollen etwas verändern. Wenn sie dies dann nicht dürfen, entsteht Frustration. Auch das Timing ist wichtig – wenn kein Veränderungsbedarf besteht nützt es nichts, wenn die Mitarbeitenden wollen und dürfen.

Weiterhin entscheidend ist der Fokus auf das Individuum. Im Wissen, dass Menschen nur dann Höchstleistungen erbringen, wenn sie in ihrem Einsatz einen persönlichen Sinn erkennen, lohnt sich ein «bottom-up»-Prozess, durch welchen die Unternehmung schliesslich als Ganzes Wert schöpft.

---

**Dr. Michael Kres** ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Arbeitsmarktcompetenz ([www.employability.ch](http://www.employability.ch)) und der promote TM ([www.promovetm.ch](http://www.promovetm.ch)).  
Adresse: promote TM Employability Consulting AG, Büchnerstrasse 26, 8006 Zürich, [michael.kres@promovetm.ch](mailto:michael.kres@promovetm.ch)

*Das Ruder selbst in die Hand nehmen – die Mitarbeitenden sind für ihre Employability mitverantwortlich.*

