



«Wird strategisch wichtig werden»

Gery Bruederlin, Professor an der FHNW, über Employability. S. 6

Aging Workforce

Demografischer Wandel: Was ältere Mitarbeitende wollen und wie sie länger im Unternehmen gehalten werden können. S. 30

HR-Kennzahlen

Welche Indikatoren sind relevant? Diese Zahlen helfen bei Entscheidungen in der Rekrutierung und bei der Lohnfairness. S. 36

Verwöhnte Mitarbeitende

Ohne Antrieb und Motivation: Diven in der Führungsetage können dringend notwendige Transformationsprozesse gefährden. S. 38

Employability

«Wird strategisch wichtig werden»

Die ständige Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit sollte ein zentrales Ziel sein – sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer. Denn am Ende resultiert für beide ein Wettbewerbsvorteil. Gery Bruederlin, Professor und Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz, gibt Antworten auf Fragen zur Employability.

personalsCHWEIZ: *Unter Employability wird nicht immer genau das Gleiche verstanden. Gibt es so etwas wie einen gemeinsamen Nenner?*

Gery Bruederlin: Einigkeit herrscht, was die Übersetzung ins Deutsche betrifft: «Arbeitsmarktfähigkeit» oder «Beschäftigungsfähigkeit». Die entscheidende Frage ist aber, was Employability umfasst, wie sie angestrebt und umgesetzt werden kann, wen sie betrifft oder auch welche Perspektive man einnimmt. Gerade Letztere ist oft unklar oder eindimensional. Mehrheitlich wird der Blickwinkel und die Interessenlage des Individuums eingenommen, welches seine eigene Beschäftigungsfähigkeit in einem rasch verändernden Arbeitsmarkt erhalten muss. Wichtiger scheint mir aber längerfristig die arbeitgeberbezogene Sichtweise zu sein, welche die Entwicklung von Employability als strategische Zielsetzung des Unternehmens definiert – oder dies bewusst nicht tut. Beide Aspekte müssen bei der Definition von Employability berücksichtigt werden, die ich wie folgt sehe: «Die Kombination von Wissen, Kompetenzen, Erfahrung und persönlichen Eigenschaften, welche den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt über einen möglichst langen Zeitraum sicherstellen».

Ihre Definition lehnt sich stark an die Thematik der Personalentwicklung an. Sehen Sie Personalentwicklung als Teil der Employability?

Personalentwicklung ist zu vielschichtig, um nur als Teilbereich von Employability gesehen zu werden. Die beiden Konzepte haben aber eine Schnittfläche, insofern als Personalentwicklungs-Massnahmen substanziell zur Arbeitsmarktfähigkeit eines Individuums oder auch einer Organisation beitragen können.



«Bei der Verbesserung der Employability von Frauen ist noch Luft nach oben.»

Employability war zwar schon früher ein Thema, wurde aber weniger prominent diskutiert. Wieso hat der Begriff in letzter Zeit an Aktualität und Relevanz gewonnen?

Wie Sie sagen, ist es nicht ein gänzlich neues Thema. Schon im Jahre 2000 erhob die Europäische Union die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Beschäftigungsstrategie. Was sich geändert hat, ist die Dynamik der Arbeitsmärkte. Globale Megatrends wie schnelle und grosse Technologiesprünge (Stichwort Digitalisierung) oder auch demographische Entwicklungen (Stichwort Fachkräftemangel) zwingen die Marktteilnehmer, seien es Personen oder Organisationen, zu agiler Anpassung. Die Schaffung von Employability macht Arbeitnehmende wie Arbeitgebende nachhaltig attraktiv.

Wie sehen Sie den Zusammenhang von Employability und Erwerbslosigkeit?

Wenn seine Arbeitsmarktfähigkeit das Individuum im Markt attraktiver und erfolgreicher macht, dann korrelieren Employability und Erwerbslosigkeit negativ. Das ist für mich klar. Umgekehrt war es lange so, dass eine geringere Beschäftigungsfähigkeit nicht gleichbedeutend war mit Erwerbslosigkeit. Zum Beispiel ist die Arbeitslosenquote von älteren Arbeitnehmenden in der Schweiz immer noch unterdurchschnittlich. Diese Situation verändert sich aktuell aber kontinuierlich, sodass die Korrelation einer geringeren Arbeitsmarktfähigkeit und einem höheren Arbeitslosigkeits-Risiko im Alter signifikant zunimmt. In der Informationstechnologie haben wir diesen Punkt bereits erreicht. Dies ist eine Entwicklung, welche sich auf die Entscheidung von Jugendli-

chen, überhaupt in die IT zu gehen, negativ auswirken kann – eine unter den Umständen sehr ungünstige Konstellation.

Employability ist oft ein Thema, wenn es um sogenannte «ältere» Arbeitnehmende (Ü50) geht. Warum ist das so? Und sehen Sie das auch so?

Ja, allerdings trifft es am anderen Ende des Altersspektrums auch die Jugendlichen, welche nicht genügend ausgebildet sind, also auch über eine geringere Beschäftigungsfähigkeit verfügen. Es ist interessant zu sehen, dass sich in den USA Employability primär auf junge SchulabsolventInnen bezieht, die auf den Arbeitsmarkt kommen und sich dort durchsetzen müssen. Auch dort gilt: Wer besser qualifiziert ist, hat bessere Chancen. In unserem Umfeld sind aber Ü50 bezüglich dieser Fragestellung im Fokus, weil sich Jobprofile und damit geforderte Kompetenzen schneller verändern und deshalb immer öfter Weiterqualifizierungen gefordert sind. Es zeigt sich, dass einerseits die Betroffenen nicht immer bereit sind, sich diesen Entwicklungen zu stellen, andererseits Arbeitgeber auch nicht unbedingt daran interessiert, solche Weiterbildungen zu unterstützen, solange sie noch vom Markt rekrutieren können. So kommt es, dass das Thema kontrovers diskutiert wird.

Employability ist ja ein Problem für den Einzelnen, der sich im Arbeitsmarkt befindet. Warum soll sich ein Unternehmen mit der Thematik auseinandersetzen? Um was für Interessen geht es dabei?

Ist ein Unternehmen mit einem enger werdenden Arbeitsmarkt konfrontiert und kann es seinen Bedarf immer weniger mit externen Rekrutierungen decken – denken Sie an die IT-Branche oder auch die Gesundheitsindustrie, – dann hat es ein vitales Interesse daran, seine Mitarbeitenden zum einen länger in der Firma zu halten und zum anderen auch die Erwerbsquote älterer erfahrener Mitarbeitender zu erhöhen. Ü50 und Ü60 werden dann aufgrund ihrer grossen Zahl zum entscheidenden Hebel, den es zu pflegen gilt. Mit anderen Worten: Eine verbesserte «organisationale» Employability – eine generell erhöhte Arbeitsmarktfähigkeit aller Mitarbeitenden einer Firma und deren Verankerung in der Unternehmenskultur – wird zur Not-

wendigkeit, weil das Unternehmen dadurch extern mehr Kandidaten anzieht und intern bestehende Mitarbeitende bindet. Im Übrigen resultieren aus einer verbesserten Beschäftigungsfähigkeit einer Organisation auch nützliche Nebeneffekte wie beispielsweise eine hö-

here Innovationskraft. Solche Strategien bedingen aber nachhaltige Investitionen, beispielsweise in die Weiterbildung oder das Gesundheitsmanagement. Viele Unternehmen haben dies nicht oder noch nicht erkannt, denken und planen nach wie vor viel zu kurzfristig.

Welche Rolle spielt dabei das HR?

Im Prinzip trägt das HR für sämtliche Massnahmen, welche der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft förderlich sind, sowohl die konzeptionelle wie auch die operative Verantwortung.

Gibt es auch Gründe, warum sich ein Unternehmen nicht mit dem Thema beschäftigen soll und will?

Es gibt durchaus Unternehmen, die auch heute einen unkomplizierten und transparenten Arbeitsmarkt aufweisen und welche deshalb eine Tiefkostenstrategie fahren können. Zum Beispiel kann sich ein Produktionsbetrieb mit einer Mehrzahl von relativ einfachen Jobprofilen leisten, die Arbeitnehmenden schnell vom Markt zu holen oder diesem wieder zuzuführen – je nach Bedarfssituation. Künftig werden sich diese Firmen aber intensiv mit der Digitalisierung und damit mit der Nachqualifizierung ihrer Belegschaft befassen müssen. Allerdings zeigt sich, dass es auch bei sogenannten Einfacharbeiten Funktionen gibt, die nicht oder nur teilweise betroffen sein werden. Ob Employability ein Thema für eine Firma ist oder nicht, hängt also in erster Linie von deren Geschäftsstrategie, der damit zusammenhängenden HR-Strategie und den relevanten Arbeitsmärkten ab.

Was sind die wesentlichen Massnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, wenn es die Arbeitsmarktfähigkeit seiner Mitarbeitenden generell verbessern will?

Neben den bereits mehrmals erwähnten Personalentwicklungs- oder weitergehen-

«Eine verbesserte Employability wird zur Notwendigkeit, weil das Unternehmen dadurch extern mehr Kandidaten anzieht und intern bestehende Mitarbeitende bindet.»

den Qualifizierungs-Massnahmen ist das eine strategische Personalplanung unter Einschluss eines wirkungsvollen Demographiemanagements. Weiter können Aktivitäten im Bereich Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. Teilzeitmodelle), Arbeitsorganisation (z.B. Job-Rotationen) und dann auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement (z.B. Stressverminderung) einer höheren Employability zuträglich sein. Am wichtigsten aber ist das Vorhandensein einer passenden Unternehmenskultur sowie vor allem einer HR-Strategie, welche solche Entwicklungen begünstigt.

Kennen Sie Beispiele von Programmen oder Massnahmen einzelner Firmen oder Branchen?

Viele Firmen haben eine grosse Palette von entsprechenden Massnahmen, je grösser je mehr. Die Problematik liegt darin, dass diese Programme nicht unbedingt allen strategisch relevanten Populationen angeboten werden. Der Anteil von Ü50-Mitarbeitenden an Weiterbildungsmassnahmen ist in der Regel überproportional klein.

Wie sieht es mit gut ausgebildeten Frauen aus?

Wenn ich die Relevanz von Employability im Frauenkontext betrachte, dann muss als weitere Population neben den Ü50 und den Jugendlichen diejenige der «Wiedereinsteigerinnen» erwähnt werden. Auch bei diesen spielt die Re-qualifizierung und damit die Arbeitsmarktfähigkeit eine sehr grosse Rolle. Employability ist aber grundsätzlich ein geschlechtsneutrales Konzept. Es lässt sich allerdings nicht von der Hand weisen, dass es bei der Verbes-

serung der Employability von Frauen noch Luft nach oben gibt. Zwar hat deren Arbeitsmarktpartizipation in der Schweiz in den letzten Jahren stark zugenommen, was einerseits auf die Schaffung von mehr Teilzeitstellen, andererseits auf eine Erhöhung des Qualifikationsniveaus und damit auch auf eine generelle Verbesserung der Employability zurückzuführen ist. Was in meinen Augen noch fehlt ist ein verstärkter Fokus auf bestimmte Berufsbilder, die stark und eigentlich grundlos männlich geprägt sind, beispielsweise in der Informationstechnologie.

Flexibilisierungen bilden eines der relevanten Massnahmenpakete, welches ein Unternehmen zur Erhöhung seiner organisationalen Employability ergreifen kann. Genauer gesagt, wenn eine Firma punkto Arbeitsort, -zeit und -form eine hohe Flexibilität aufweist, dann ist diese Firma für eine grössere Anzahl von Arbeitnehmenden attraktiv. Arbeitnehmende wiederum, die bereit sind, in jeder Hinsicht flexibel zu arbeiten, erhöhen ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit und damit ihre Chancen, einen Job zu bekommen oder zu behalten.

«Aktuell nimmt das Risiko, arbeitslos zu werden mit steigendem Alter kontinuierlich zu. Eine gesteigerte Employability kann diesen Trend stoppen»

Wenn Sie von einer Firma angefragt werden, wie sie die Employability ihrer Mitarbeitenden verbessern können: Was raten Sie konkret?

Die erste Analyse in einem solchen Fall muss der Strategie gelten und ob diese überhaupt eine solche Verbesserung indiziert. Anschliessend kann über geeignete Massnahmen gesprochen werden. Es ist nicht nötig, dass man alles für alle macht.

Die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu verbessern macht aus Unternehmersicht nur Sinn, wenn es auch Massnahmen gibt, diese längerfristig an sich zu binden. Oder sehen Sie das anders?

Nein, überhaupt nicht. Die Erhöhung der Mitarbeiterbindung und die Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft gehören untrennbar zusammen. Natürlich steigt damit auch das Risiko, dass eine grössere Anzahl von Mitarbeitenden für die Konkurrenz attraktiver wird und abgeworben wird. Dieses Risiko ist in meinen Augen aber kalkulierbar. Firmen, welche Ihre Mitarbeitenden entwickeln und weiterbringen, werden Abgänge auch wieder leichter ersetzen können.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Teilzeitpensen nehmen zu. Was kann Employability hier für einen Beitrag leisten, um diesen Herausforderungen zu begegnen?

Wieso sollen Unternehmen überhaupt die Employability der Mitarbeitenden verbessern? Was haben sie davon und gibt es auch Risiken? Im Fussball beispielsweise verlieren die Kleinen jedes Jahr die grössten Talente an die Grossen.

Unternehmen können ihre Position auf dem Arbeitsmarkt stärken, vielleicht sogar ihr Überleben aus Ressourcenperspektive sichern. Dass sie trotzdem Talente verlieren, gehört dazu. Um bei der Analogie mit dem Fussball zu bleiben: Diejenigen Clubs, denen es gelingt, immer wieder Talente zu fördern und für höhere Aufgaben zu empfehlen, werden selber kein Problem haben, weder finanziell noch nachwuchsmässig.

Lohnt es sich finanziell überhaupt für Firmen, Geld in die Employability ihrer Mitarbeitenden investieren?

Aus der Perspektive einer Unternehmung ist klar, dass es die Förderung der Employability von Mitarbeitenden nicht umsonst gibt. Deshalb ist es auch so wichtig, dass diese Investitionen strategisch Sinn machen. Dann wird es sich auf jeden Fall rechnen. Dies nachzuprüfen ist nicht ganz einfach. Die Kosten für alle Employability-bezogenen Aufwendungen können zwar kalkuliert werden. Bei dem daraus erzielten Nutzen, wie er bereits ausführlich geschildert wurde, erweist sich das als erheblich schwieriger.

Wo sehen Sie die Grenzen der Employability?

Aus der Sicht des individuellen Arbeitnehmenden hingegen gibt es kaum Grenzen. Deshalb können zwischen einer unternehmerischen Optimierungssicht und einer individuellen Maximierungssicht durchaus Konflikte entstehen. Eine fehlende Balance zwischen den verschiedenen Interessen zeigt auch die Grenzen von Employability auf.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Welche Tendenzen sehen Sie im Kontext der Beschäftigungsfähigkeit für die Zukunft?

Die zielgerichtete Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit wird in Zukunft wichtiger werden, sowohl aus der Perspektive des Einzelnen, der sich schneller und intensiver qualifizieren muss als auch aus der Perspektive des Unternehmens, für welches die Mitarbeitendenbindung gegenüber der externen Rekrutierung strategisch wichtiger wird.

ZUR PERSON



Prof. Dr. Gery Bruederlin ist vollamtlicher Dozent für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. In seiner Hauptfunktion ist der frühere Konzernpersonalchef der UBS Leiter des Studienganges «Master of Advanced Studies in Human Resource Management», dem in der Schweiz führenden Masterstudiengang für HR-Profis. Neben seiner Tätigkeit an der Fachhochschule berät er Unternehmen aller Grössenordnungen in