

## Employability

# Ein ganzheitlicher Ansatz ist gefragt

Die Erhöhung der Employability, also der Arbeitsmarktfähigkeit, ist nicht nur Sache der Firma oder der Führungskräfte. Auch die Mitarbeitenden müssen aktiv werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Einzelne über die nötigen Kompetenzen verfügt, um am Arbeitsleben teilhaben zu können – heute und morgen. Employability muss daher auf verschiedenen Ebenen zu einem Thema gemacht werden.

### ■ Von Sue Rado

---

Insbesondere für HR-Fachleute ist klar, wie gross die Bedeutung der Employability für die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten und die Firma ist. Die zentralen Fragen sind:

- Ist diese Botschaft wirklich bei allen Beteiligten angekommen?
- Wenn die Herausforderung bewusst ist, was wird konkret unternommen?

Aus meiner Sicht muss das Thema ganzheitlich angegangen werden, damit nachhaltig ein anderes Bewusstsein dafür geschaffen wird. Nachfolgend einige Denkanstösse, die sich in der Praxis bewährt haben:

**Ist in der Geschäftsleitung das Bewusstsein darüber vorhanden, was sich im Geschäftsumfeld zurzeit alles verändert? Ist man sich der damit verbundenen Verantwortung bewusst und sieht man, welchen grossen Einfluss das alles auf die Employability der Mitarbeitenden hat?**

Folgende Themen, die einen grossen Einfluss auf die Employability haben, werden Firmen noch sehr stark beschäftigen. Eine fortschrittliche, vorausdenkende Geschäftsleitung setzt sich mit diesen Themen schon seit längerer Zeit aktiv auseinander. In einigen Firmen erleben wir jedoch, dass kaum Zeit für solche strategisch wichtigen Überlegungen eingesetzt wird, obwohl dies eine der Hauptaufgaben der Geschäftsleitung ist. Immer wieder sehe ich, dass es dann HR-Verantwortliche sind, die diese Themen auf die Traktandenliste bringen. Je nach Stellenwert, den die HR-Abteilung in einer Firma hat, bekommen diese Gedanken dann auch Raum, Zeit und Energie an einer GL-Sitzung und vielleicht auch das notwendige Budget. Häufig bleibt es jedoch ein Traktandum, das von Sitzung zu Sitzung verschoben wird, weil «wichtigeres» ansteht. Damit verstreicht wertvolle Zeit.

## Digitalisierung

Es gibt Prognosen und bereits verschiedene Tendenzen in Firmen, dass 30–60 Prozent der Stellen in den nächsten Jahren der Digitalisierung zum Opfer fallen werden.

Glücklicherweise werden in anderen Branchen bzw. Berufsgattungen auch vermehrt Mitarbeitende gebraucht und neue Stellen geschaffen. Das sind zum Beispiel:

- Pflegepersonal/Altenpfleger (trotz Pflegeroboter)
- Arzt
- Coiffeur/Friseur
- Ingenieur für Energie/Gebäudetechnik/Umwelt
- IT-Sicherheitstechniker/Lebensmitteltechniker
- Wirtschaftsmathematiker
- Kinderbetreuung
- Mechatroniker (Auto)/Softwareentwickler

Die Frage ist nur: Verfügen die Menschen, die einen Job verlieren, über die nötigen Kompetenzen und das Interesse, neue Aufgaben zu übernehmen? Lohnt sich eine längere Ausbildung/Umschulung? Haben diese Menschen dann auch wirklich eine Chance, eingesetzt zu werden – und wer bezahlt die anfallenden Kosten?

Erschwerend kommt dazu, dass Personen, die älter sind als 45, in der heutigen Zeit praktisch keine Anstellung mehr finden. Gerade auch nach einer Umschulung, da sie im neuen Job keine Erfahrung vorweisen können. Eine Firma wird sich in solchen Fällen zweimal überlegen, ob eine Umschulung bezahlt werden soll. Die Hoffnung besteht darin, dass durch den sich zuspitzenden Fachkräftemangel die Chancen für 50+ wieder grösser werden. Im Moment sehen wir davon leider nur Ansätze in gewissen Betrieben und einige sinnvolle, kreative Lösungen in gewissen Branchen (spezielle Umschulungsprogramme, verkürzte Lehren etc.).

## Digitalisierung und Blockchain

Durch diese neue Technologie wird vieles effizienter, sicherer und vor allem günstiger, als dies heute der Fall ist, wo noch viele Menschen an den Prozessen beteiligt sind. Diese Technologie wird nicht von heute auf morgen Einzug halten – aber ziemlich sicher übermorgen. Da die neuen Technologien den Organisationen mittelfristig enorme Kostenersparnisse bescheren werden, wird kein Unternehmen darum herum kommen, möglichst viele Prozesse zu automatisieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei wird diese neue Technik ein Schlüsselfaktor sein, andere Länder machen es uns vor.

Das heisst konkret, dass sogenannte «sichere Jobs» teilweise bereits heute, sicher aber morgen, nicht mehr so sicher sind (z.B. im Banken- und Versicherungsumfeld, in der Liegenschaftsverwaltungen, in den Gemeindeverwaltungen, in Anwaltskanzleien etc.)



Nicht nur Personen, deren Jobs «nicht sicher» sind, müssen Interesse daran haben, neue Aufgaben zu übernehmen.

Die Frage ist also: Was passiert dann mit diesen Mitarbeitenden, wenn ihre Branche weniger Menschen braucht? Haben sie Kompetenzen, die sie anderswo einbringen können und wie gehen sie persönlich damit um, dass eine Jobveränderung für viele auch finanzielle Rückschritte bedeutet?

### **Demografie**

Die Statistiken sind eindeutig: Die Babyboomer gehen langsam in Pension – und mit ihnen verflüchtigt sich ganz viel Wissen und Erfahrung.

Die Frage ist also: Ist sichergestellt, dass es einen sinnvollen Wissens- und Erfahrungstransfer von den abtretenden Mitarbeitenden zu den jüngeren gibt? Auch hier müssen allenfalls noch Kompetenzen entwickelt werden, damit diese Aufgaben vollumfänglich von der jüngeren Generation übernommen werden können.

Um die Pensionäre müssen sich Firmen nicht mehr gross kümmern. Aber wie steht es um die Bereitschaft bei den jüngeren Mitarbeitenden, wenn es darum geht, sich zusätzliches Wissen und Können anzueignen, damit sie diese Aufgaben vollumfänglich übernehmen können? Wieviel Einsicht ist da, dass «Stillstand» schon in jungen Jahren Rückschritt bedeutet und das lebenslange Lernen schon nach dem Studium oder der Lehre weitergeht?

### **Burnout/Physische Erkrankungen**

Die Zahlen sind erschreckend: Wir haben je länger je mehr Menschen, die u.a. aufgrund der beruflichen Situation krank werden und dadurch entstehen – neben dem persönlichen Leid – auch immer mehr Kosten in Firmen wegen Burnout-Absenzen.

Die Menschen hier zu stärken bedeutet einerseits, innerbetrieblichen Änderungen vorzunehmen (bspw. klare Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) und andererseits mit Persönlichkeitsentwicklungsmassnahmen beim Einzelnen anzusetzen, um einen anderen Umgang mit Stress und Druck zu trainieren. Schön, wenn wir in einer Firma auch positive Vorbilder haben, die einen Job engagiert machen – und ihre Work-Life-Balance trotzdem nicht ganz vergessen.

Unsere Erfahrung ist häufig, dass Firmen nur Geld und Zeit investieren, wenn es darum geht, fachliche Kompetenz weiterzuentwickeln. Aber reicht das?

Unsere Fragen an Sie: Können wir es uns leisten, den Bereich «Persönliche Kompetenzen» einfach aussen vor zu lassen, weil wir glauben, kein Budget zu haben? Haben wir in einer Firma eine Kultur, dass über solche Themen gesprochen werden darf – und auch bereits entsprechende Schritte eingeleitet sind?

### **Was ist die Grundhaltung der Geschäftsleitung? Woher kommen die benötigten Mitarbeitenden mit den entsprechenden Kompetenzen?**

Es geht um die Grundsatzüberlegung, entweder Mitarbeitende zu entwickeln oder neue Mitarbeitende mit den entsprechenden Qualifikationen einzustellen:

- Um nachhaltig als Organisation erfolgreich zu sein, muss eine Firma einerseits eigene Mitarbeitende entwickeln, andererseits aber auch gezielt neues Wissen von aussen hereinholen. Das ist auch hilfreich, um einer Betriebsblindheit vorzubeugen.
- Ich stelle jedoch fest, dass in gewissen Firmen die Mentalität herrscht: «Wir entlassen die alten Mitarbeitenden – und kaufen uns neues Wissen ein». Ob das die erfolgversprechendste Strategie ist, ist fraglich.

Es stellt sich die Frage, wie Ihre Firma hier unterwegs ist. Haben Sie ein Konzept, wo genau neues Wissen gebraucht wird und wo Sie internes Wissen weiter fördern wollen oder müssen?

In welcher Form wurde das bereits mit den Mitarbeitenden thematisiert? Ist die persönliche Weiterentwicklung ein fixes Thema, z.B. im Jahresmitarbeitergespräch, in einem separaten Entwicklungsgespräch oder bei anderen Gelegenheiten während des Jahres (Teamsitzungen o.ä.).

Wissen die Mitarbeitenden ganz konkret, wo Entwicklungsschritte für sie anstehen und welchen Support sie von den Vorgesetzten und der Firma bekommen? Und sind die Führungskräfte genügend offen und konfliktfähig, dass sie auch in diesem Thema kritische Feedbacks geben können?

**Gibt es in der Firma eine Strategie, und daraus abgeleitet eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzen bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitenden in Zukunft vermehrt gefragt sind bzw. noch entwickelt werden müssen?**

Eine Strategie zu entwickeln ist in der heutigen Zeit kein einfaches Unterfangen. Aussagen darüber, wohin die Reise in den nächsten drei bis fünf Jahren geht sind schwierig und müssen häufig auch unterwegs angepasst werden. Nichts desto trotz ist das keine Entschuldigung dafür, sich nicht mit dem Thema zu beschäftigen.

Besteht Klarheit über die Strategie, geht es darum zu definieren, welche Kompetenzen konkret gefördert werden sollten. Damit hier aussagekräftige Antworten gegeben werden können lohnt es sich, verschiedene Personengruppen zum Thema zu befragen – auch die betroffenen Mitarbeitenden. Denn diese verfügen häufig über Infos von der «Front», die einer Geschäftsleitung teilweise fehlen.

Es ist sehr hilfreich, wenn Firmen mit einem Kompetenzmodell arbeiten, das dann mit verschiedenen Themen in der Unternehmung konsequent vernetzt wird (z.B. mit Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen, Entwicklungsgesprächen oder Ausbildungsprogrammen). Falls es das noch nicht gibt ist es lohnenswert, sich darüber Gedanken zu machen. Ein Modell, das wir sehr schätzen, stammt von Natalija el Hage und umfasst in Kurzform die folgenden Kompetenzen:

- **Persönliche Kompetenzen**
  - Handlungskompetenz
  - Intellektuelle Kompetenz
  - Motivation/Engagement
  - Fachkompetenz
- **Soziale Kompetenzen**
  - Soziale Kompetenz
  - Kommunikative Kompetenz
  - Führungskompetenz
- **Spezialkompetenzen**
  - Interkulturelle Kompetenz
  - Unternehmerische Kompetenz
  - Arbeitstechniken

Es gibt viele andere Modelle: Entscheiden Sie sich für eines, das zu Ihrer Firma passt.

Nun sind klare Aussagen darüber gefragt, was die vorhandenen Entwicklungsfelder sind. Sinnvollerweise wird diese Aussage in Bezug auf verschiedene Personengruppen definiert, z.B. für Mitarbeitende Kundendienst, für Mitarbeitende Produktion, für Projektleiter, für Führungskräfte etc. Es wird Kompetenzen geben, die für alle zukünftig noch wichtiger werden – und andere, die nur für gewisse Berufsgruppen von Bedeutung sind.

Sind diese definiert stellt sich die Frage, wie diese Kompetenzen entwickelt werden können. Dazu kann die Personalentwicklung sicher gute Ideen einbringen. Hier nur ein kleiner Hinweis: Personalentwicklungsmassnahmen bestehen nicht nur aus Seminaren, Workshops und Coachings. Es gibt viele andere Instrumente, die sich sehr gut eignen, damit sich jemand weiterentwickeln kann:

- Projektaufgaben übernehmen
- Job-Enrichment/Job-Enlargement (z.B. bisheriger Job ausweiten)
- Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln beitreten
- Juniorfirmen und Lernwerkstattmöglichkeiten lancieren und nützen
- Mentoring-Programme ins Leben rufen
- Persönlichkeitstest zur Selbstreflektion
- Planspiele mitorganisieren
- Peer-Gruppen gründen
- Job-Rotation/Stage/Hospitationsmöglichkeiten prüfen
- Spezialistenrollen übernehmen (z.B. Trainer-on-the-Job)
- Spezialaufgaben erledigen (z.B. Stellvertretungen)
- Webinare und E-Learnings nützen (im Internet ist vieles kostenlos zugänglich)
- Selbststudium betreiben (z.B. Messen, Fachzeitschriften, Bücher, Podcasts, Blogs)

Es gibt vieles, was jemand in Angriff nehmen kann, um seine Kompetenz zu steigern, selbst wenn die Firma zurzeit keine speziellen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet. Selbst ist die Frau bzw. der Mann.

Eine grosse Bedeutung hat auch die professionelle, adressatengerechte Kommunikation aller Pläne und geplanter Massnahmen. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte und Mitarbeitenden wissen, wohin die Reise geht und auf welchen Support sie zählen können.

Meine Fragen dazu: Wie ist Ihre Firma hier unterwegs? Haben Sie ein Konzept, wie Sie diese ganze Entwicklung steuern und organisieren? Haben Sie ein klares Kommunikationskonzept, wie Sie all diese Informationen in die Organisation geben? Haben Sie sich auch darüber Gedanken gemacht, wie Sie mit allfälligem Widerstand seitens der Mitarbeitenden umgehen?

## **Wer ist für die Entwicklung zuständig – und wissen das die betroffenen Personen auch?**

Damit die Entwicklung in einer Firma funktioniert, haben verschieden Personengruppen verschiedene Aufgaben zu erledigen. Hier ein paar Beispiele:

- Eine Geschäftsleitung liefert Strategie und Hinweise zu den zu entwickelnden Kompetenzen
- Die interne Kommunikation stellt sicher, dass die Notwendigkeit für die Veränderung in der ganzen Firma klar kommuniziert wird
- Die Personal- bzw. Organisationsentwicklung entwickelt sinnvolle Konzepte
- Die Führungskräfte erkennen ihre Verantwortung in diesem Thema und übernehmen die entsprechenden Parts im Alltag
- Die Mitarbeiter tragen ihren Beitrag bei, indem sie bspw. bereit sind, auch mit 50+ noch Neues zu lernen und auch Freizeit in ihre persönliche Weiterentwicklung zu investieren

Nun wiederum meine Frage an Sie: Was davon wird in Ihrer Firma bereits umgesetzt? Unser Tipp: Führen Sie zu diesem Thema unbedingt auch Gespräche mit Ihren Führungskräften. Haben Sie diese im Boot, geht alles andere viel einfacher. Aber zuerst müssen Sie diese für die Idee gewinnen und auch das Bewusstsein bezüglich ihrer Verantwortung schärfen. Und noch ein kleiner Tipp: Es wäre gut, wenn sich die Führungskräfte sichtbar auch um ihre eigene Weiterentwicklung bemühen – sonst haben sie einen schweren Stand bei ihren Mitarbeitenden.

## **Haben die Mitarbeitenden ihre eigene Verantwortung erkannt?**

Ich höre in meinen Seminaren oft die Aussage: «Es ist der Job der Firma dafür zu schauen, dass ich aktuelles Wissen habe.»

Ich gebe dann jeweils die Antwort: «Ja, es ist im Interesse der Firma, dass Sie über aktuelles Wissen und Können verfügen, sonst kann sie ihre Ziele nicht erreichen. Noch viel mehr liegt es aber in Ihrem Interesse, immer einen gut gefüllten Rucksack zu haben. Und abgesehen davon: Auch wenn nicht genau die neue Kompetenz zum Tragen kommt, die gefördert wurde, einer profitiert immer. Nämlich Sie als Mitarbeitender. Sie glauben uns nicht? Machen Sie doch einmal einen Test und bewerben Sie sich auf eine Stelle ausserhalb Ihrer Firma und checken so, wie gefragt Ihre aktuellen Kompetenzen noch sind.»

Ich bin mir bewusst, dass es nicht immer einfach ist, Mitarbeitende für das Thema zu begeistern. Es ist aber klar, dass wir niemandem dienen, wenn wir diese – zum Teil harten Gespräche – nicht führen. Bei diversen Mitarbeitern klaffen Eigen- und Fremdbild stark auseinander. Es kann schmerzen, vom Vorgesetzten zu hören bekommen, dass man nicht oder nicht mehr so gut ist, wie man selber glaubt. Darum: Ich habe Verständnis,

dass solche ehrlichen Gespräche zu führen nicht immer leicht sind. Notwendig sind sie trotzdem. Auch das gehört zur Führungsverantwortung.

Aus der Motivationstheorie wissen wir: Um einen motivierten Mitarbeitenden zu haben, braucht es:

- die nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften (da können Weiterbildungen einen Beitrag leisten)
- ansprechende und unterstützende Rahmenbedingungen (da können Führungskräfte einen Beitrag leisten)

Aber: Der Mitarbeitende muss selber wollen und bereit sein, sich einzubringen. Wenn diese Einsicht oder der Wille fehlt, stehen Führungskräfte auf verlorenem Posten.

Die Fragen sind hier: Werden in Ihrer Firma diese Gespräche geführt? Gibt es klare Feedbacks an die Adresse der Mitarbeitenden? Wissen Mitarbeitende, deren Einsatz nicht mehr genügt, wie kritisch die Situation für sie ist/wird? Wird über Konsequenzen gesprochen? Und spricht die Geschäftsleitung auch mit ihren Führungskräften, wenn diese ihren Job nicht machen – oder selber nicht mehr über genügend Fähigkeiten für die Zukunft verfügen?

Dies sind einige Ideen, wie man Employability auf verschiedenen Ebenen zu einem Thema in der eigenen Organisation machen kann. Wir hoffen, diese Gedanken inspirieren und motivieren Sie, das Thema anzupacken – es warten viele spannende Gespräche auf Sie!

Auch wenn die Umsetzung dieser Ideen einiges an Zeit und Energie kostet – es lohnt sich. Je länger je mehr ist in Firmen zu erkennen, dass sie keine entsprechenden Mitarbeitenden mehr auf dem Markt finden. Darum gilt es, den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Aus vielen Studien wissen wir, dass Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein grosses Thema sind, um Mitarbeitende an eine Firma zu binden. Mit all diesen Massnahmen zur Employability Ihrer Mitarbeitenden leiten Sie den Wandel ein und arbeiten damit auch ganz stark an der Firmenkultur – in einer sehr positiven Art und Weise.

## Autorin

---



**Sue Rado**, eidg. dipl. Ausbildungsleiterin, Betriebsausbilderin und Performance Improvement Coach. Sie hat u.a auch ein CAS für Personalentwicklung absolviert und ist NLP Master.