

Employability / Arbeitsmarktfähigkeit?

Wissen

(Technisches Fachwissen)

Kompetenzen

(Sozial-kommunikative Kompetenzen,
Handlungskompetenzen, personale
Kompetenzen)

Erfahrung &

Leistungsausweis

Eigenschaften

(Kundenorientierung, Flexibilität,
Belastbarkeit, Verlässlichkeit, Kreativität)

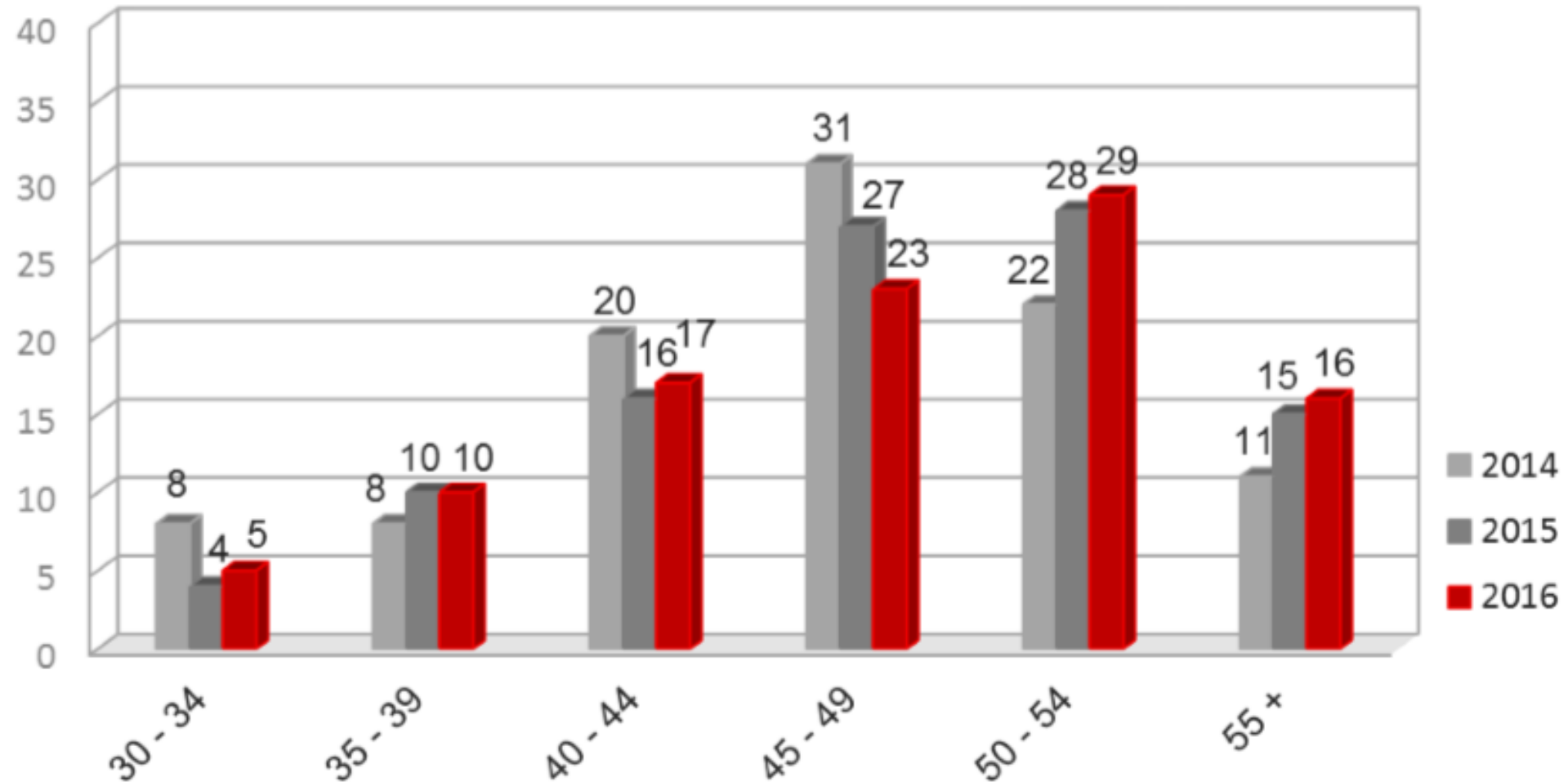


Erfolg im
Arbeitsmarkt
über einen
möglichst
langen
Zeithorizont

Klammer auf: «Non-Employability» im Alter \neq Erwerbslosigkeit!

- Die Erwerbslosenquote von älteren Arbeitnehmenden ist unterdurchschnittlich...
(Fokus Report, Schweizerischer Arbeitgeberverband, Feb. 2017)
- Bei der Erwerbsbeteiligung kurz vor und kurz nach dem Erreichen des AHV-Alters nimmt die Schweiz im internationalen Vergleich eine Spitzenposition ein
(Kolly, Ältere Personen und Arbeitsmarktmarkt-beteiligung, 2012)
- Outplacement-Statistiken demonstrieren zwar eine gewisse Korrelation mit dem Alter, zeigen aber auch, dass Arbeitnehmende > 55 weniger stark betroffen sind....
(Grass & Partner AG, Dreijahreserhebung 2014-16)

Outplacement Altersverteilung in %



Oder doch ...?



- Die Erwerbslosenquote von älteren Arbeitnehmenden ist unterdurchschnittlich....
.... ABER SIE STEIGT AN
- Bei der Erwerbsbeteiligung kurz vor und kurz nach dem Erreichen des AHV-Alters nimmt die Schweiz im internationalen Vergleich eine Spitzenposition ein.....
.... ABER ES SIND DOCH 40%, WELCHE VOR PENSIONIERUNG AUS ERWERBSLEBEN AUSSTEIGEN UND AB 65 NIMMT DIE QUOTE DER NOCH ARBEITENDEN SCHNELL AB
- Outplacement-Statistiken zeigen zwar eine gewisse Korrelation mit dem Alter, demonstrieren aber auch, dass Arbeitnehmende > 55 weniger stark betroffen sind...
.... ABER JE ÄLTER EIN BETROFFENER IST, JE LÄNGER DAUERT DER OUTPLACEMENT-PROZESS, UND DIE LÖSUNG HEISST ÖFTER «SELBSTÄNDIGKEIT» UND NICHT «ANSTELLUNG»....MIT ZUNEHMENDEM ALTER DAUERT DIE STELLENSUCHE LÄNGER....
- **UND LAST NOT LEAST: DAS ARBEITSLOSIGKEITSRISIKO VON INFORMATIKERN STEIGT MIT ZUNEHMENDEM ALTER** atypischerweise!
(Studie AWA ZH & ICT Switzerland, Nov. 2015)

Globale Megatrends indizieren höhere Risiken für ältere Mitarbeitende



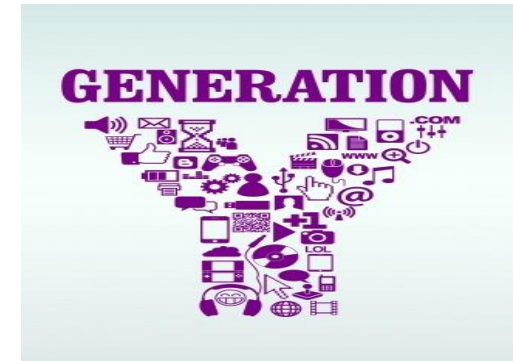
Globalisierung



Transformation



Digitalisierung



Wertewandel



Flexibilisierung

Globale Megatrends erhöhen Employability-Risiken für ältere Mitarbeitende

- **Technologische Entwicklungen/Digitalisierung:** Beschleunigung von Prozessen, Bedeutungsverlust von Standardqualifikationen, Dynamisierung von Funktions- und Jobwechseln
Grosse Frage: werden mehr Jobs vernichtet als neue geschaffen?
- **Globalisierung/Mobilität:** Erhöhung des Konkurrenzkampfes um Jobs, Outsourcing- und Offshoring-Optionen
- **Flexibilisierung/Transformation:** Anpassungs-Ambitionen, «Agilitäts»-Credo, Kompetenzenverschiebungen (IT, Consulting, etc.), neue Arbeitswelten und -verhältnisse
- **Wertewandel:** Fokus auf jüngere Generationen, Pushen von teilweise anderen Attraktivitätsfaktoren

Einzelne Globale Megatrends als Chance für ältere Mitarbeitende? 1. Versuch

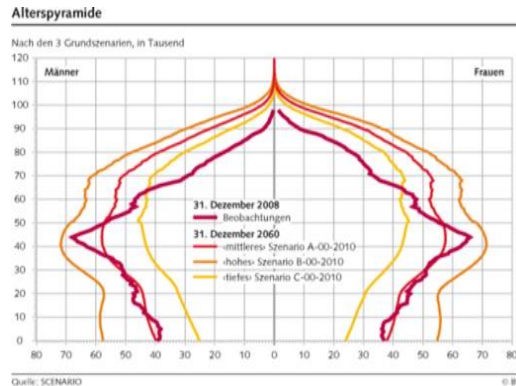


- Wissen steht unbeschränkt zur Verfügung
- Mehrwert wird deshalb durch Erfahrung geschaffen

ABER:

- Immer schnellere Vermehrung von Wissen und Abnahme der Halbwertszeit
- Erfahrung muss deshalb auch immer schneller neu erworben und erneuert werden
- Höhere Spezialisierung (durch notwendige Weiterbildung und Qualifizierung) schränkt Einsetzbarkeit und Mobilität ein

Einzelne Globale Megatrends als Chance für ältere Mitarbeitende? 2. Versuch



Demographie

- Gesellschaft wird älter, arbeitstätige Belegschaften werden älter und kleiner
- Arbeitsmarkt wird enger: Fachkräftemangel und generelle Engpässe
- Anzahl der Arbeitsmöglichkeiten für ältere Mitarbeitende steigen deshalb
- Neue (Karriere)-Konzepte wie «Bogenkarrieren», «Bridge-Employments» und Zweitkarrieren etc. tragen diesen Entwicklungen Rechnung

Aber:

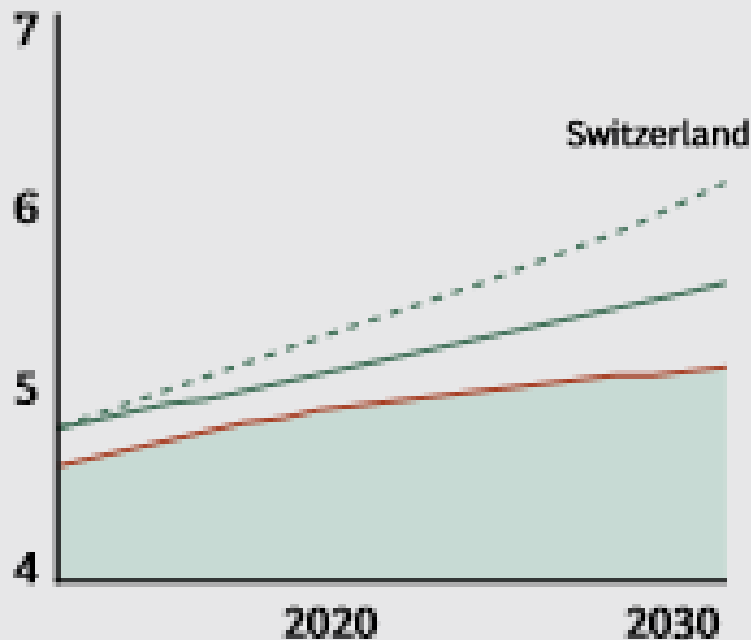
- Beschränkte Erkenntnis über diese Zusammenhänge im Kontext längerfristiger und strategischer Personalplanungen
- Aktuelle Diskussion um demographische Entwicklungen fokussiert auf qualifizierte Fachpersonen
- Forschungslücke, wenn es um die betrieblichen Herausforderungen alternder Belegschaften geht (v.a. bezüglich «Einfacharbeit»)

Dies ist ein Fehler, da ältere Mitarbeitende und Erhöhung des Pensionierungsalters die signifikanteste Stellschraube in einem engen Arbeitsmarkt darstellen (Beispiele CH und D!)

«The Global Workforce Crisis» (The Boston Consulting Group, June 2014 und Wunsch, Uni Basel, 2014)

 **Switzerland**

Millions of people



— Labor supply - - - 10-year labor demand — 20-year labor demand

Labor shortage or surplus in 2020
(percentage of labor supply)

Scenario 1
(10-year growth rate) Scenario 2
(20-year growth rate)

Labor shortage or surplus in 2030
(percentage of labor supply)

Scenario 1
(10-year growth rate) Scenario 2
(20-year growth rate)



-9

-5

-19

-10

- Ältere Arbeitskräfte > 50 (und auch > 65!) werden auf dem Arbeitsmarkt eine immer wichtigere Rolle spielen
- Die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmender müssen deshalb mittel- bis längerfristig erhöht werden
- Anreize zur Weiterführung der Erwerbsarbeit müssen durch Unternehmen erhöht und entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden
- Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit für ältere Mitarbeitende ist elementar

Einstellungen Unternehmungen Höpflinger, 2006 / Rump & Eilers, 2011

- Ungenügende Wahrnehmung demographischer Herausforderungen
- Verkennung des Stellenwertes älteren Mitarbeitender (vgl. Freisetzung bei Restrukturierungen, Fokus bei Personalentwicklungsmassnahmen)
- Unterschiedliche/widersprüchliche Beurteilung der positiven und negativen Eigenschaften älterer Mitarbeitender (Kompetenzen & Leistungsfähigkeit)
 - Negativfaktoren: «nicht aktuelle Ausbildung», «hohe Lohnkosten» und «gelegentlich mangelnde Motivation»
 - Positivfaktoren: «betriebsspezifisches Erfahrungswissen», «Zuverlässigkeit» und «starke Kundenbeziehungen»
- Aber positive Einschätzungen überwiegen und Vorurteile («Defizitmodell) bauen sich ab, sind aber immer noch substanziell

Erstes Fazit

- Arbeitsmarktfähigkeit korreliert nicht 100%-ig negativ mit zunehmendem Alter
- Aktuelle externe und interne Einflussfaktoren indizieren jedoch für die Zukunft eine andere Realität
- Nicht-Arbeitsmarktfähigkeit stellt deshalb ein immer offensichtlicheres Risiko für «ältere» Mitarbeitende > 50 dar
- Einstellungen der Unternehmungen gegenüber älteren Mitarbeitenden sowie die dazugehörigen Unternehmenskulturen sind sehr unterschiedlich ausgeprägt
- Es gibt aber gewichtige Gründe, warum sich Unternehmen dieser Problematik zügig annehmen sollten:
 - Quantitativ: Die demographische Entwicklung stipuliert nicht nur den «Fachkräftemangel», sondern - trotz Produktivitätssteigerungen - umfassende Engpässe im (Schweizer) Arbeitsmarkt - und im «Alter» weiterarbeitende Mitarbeitende sind die wirkungsvollste Stellschraube
 - Qualitativ: Eine höhere Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft sorgt für höhere Flexibilität im Arbeitseinsatz und grössere Attraktivität im Arbeitsmarkt

Kernfragestellung

**Wie kann Arbeitsmarktfähigkeit
von MA > 50**

- **grundsätzlich adressiert**
- **gezielt erhalten**
- **nachhaltig gefördert**

werden?



STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

- 1. HR-Strategie**
- 2. Unternehmenskultur**

OPERATIVE HANDLUNGSFELDER

- 1. Personalentwicklung / Qualifizierung**
- 2. Arbeitsgestaltung / Arbeitsorganisation**
- 3. Gesundheitsmanagement**

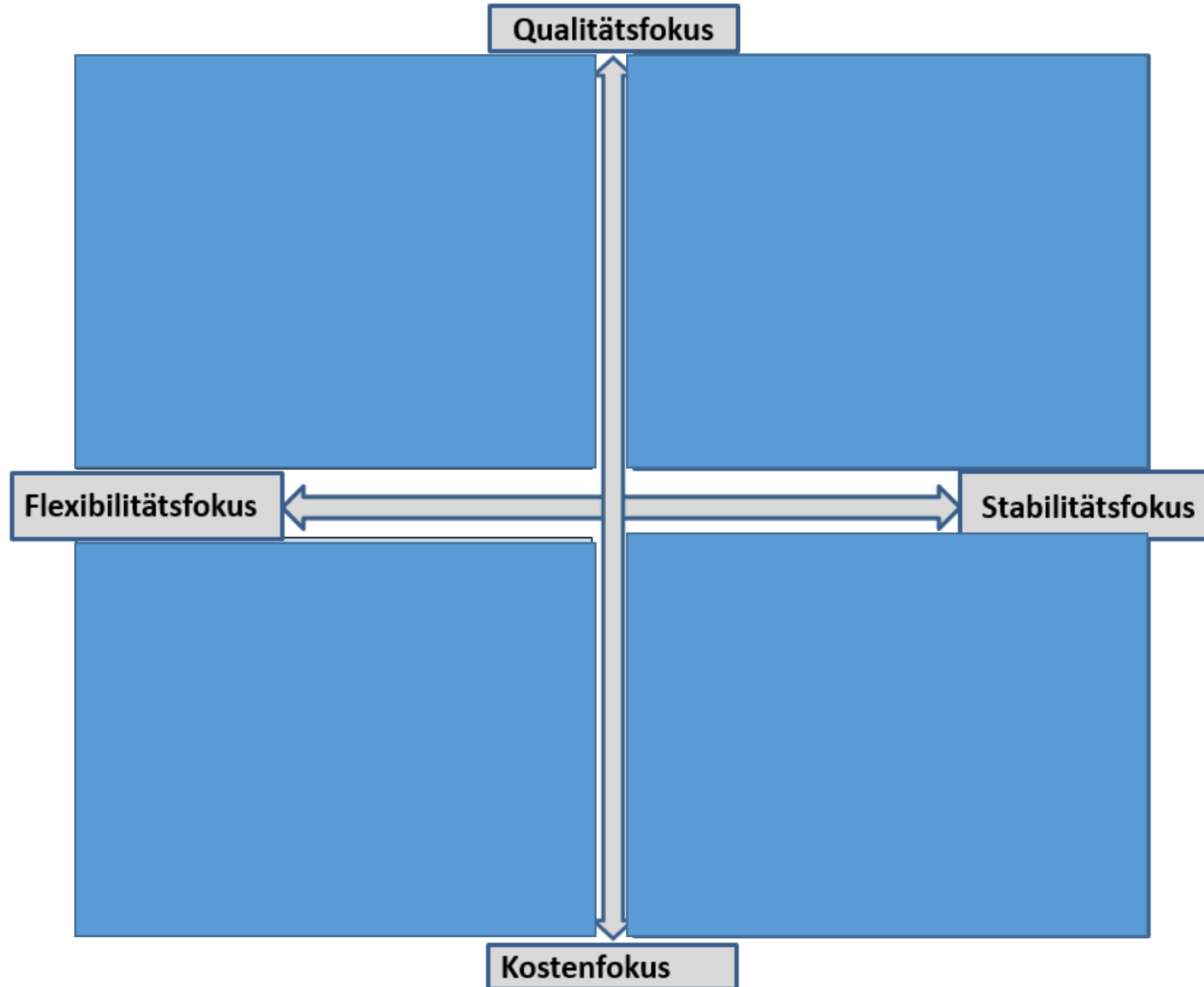
NUTZEN EMPLOYABILITY-FÖRDERUNG

Individuelle Perspektive & Organisationale Perspektive

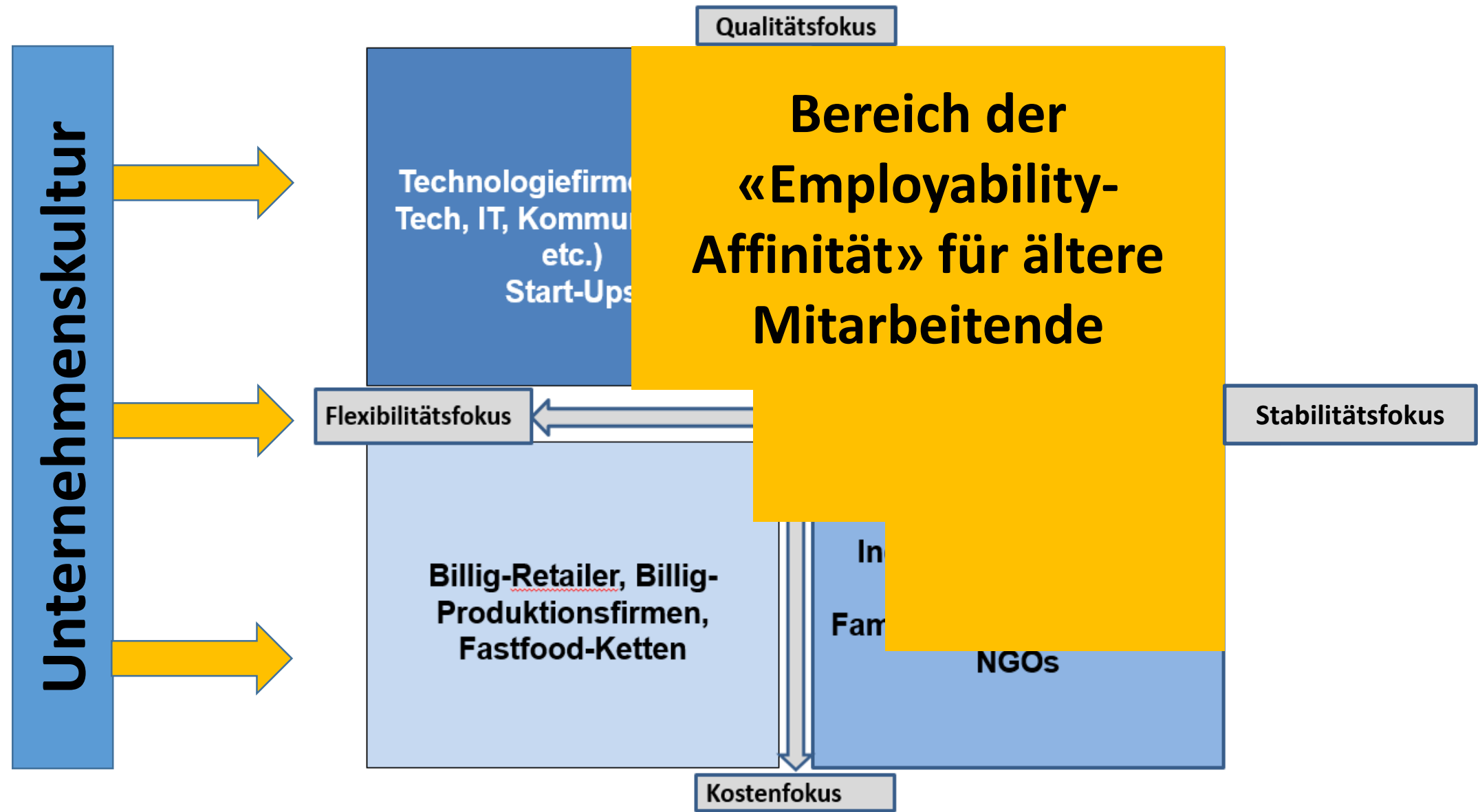
VERANTWORTLICHKEITEN EMPLOYABILITY-FÖRDERUNG

Unternehmung, Mitarbeitende, HR

Strategische Handlungsfelder: HR-Strategie und Unternehmens-Kultur



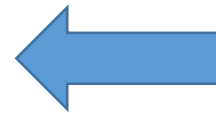
HR-Strategie und Unternehmens-Kultur: Employability-Affinität



Zweites Fazit

- **Personalstrategische «Fundamentalpositionierung» indiziert Langfrist- und Werteverankerung als Basis für Employability-relevante Massnahmen**
 - **«Employability-affine» HR-Strategie ist sich MA-Kompetenzen bewusst**
 - **Hoher Stellenwert von Entwicklungsmassnahmen, welche MA qualifizieren und motivieren**
- **Unternehmenskultur beeinflusst die HR-strategische Ausrichtung massgeblich**
 - **Entwicklung einer alterssensiblen und wertschätzenden Unternehmungs- und Führungskultur**

Operative Handlungsfelder: Entwicklung, Organisation & Gesundheitsmanagement



Handlungsfeld Personalentwicklung (Kompetenzen- und Eigenschaftenfokus)



- Regelmässige Standortbestimmungen
- Zentralität kontinuierlicher Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden
 - Achtung Spezialisierungsfälle!
 - Mobilität & Multifunktionalität (umfassende Entwicklungspfade)!
 - Praxisorientierung!
- Erhöhung der Beteiligungsquote älterer Mitarbeitender an Weiterbildungsmaßnahmen
- Umschulungskonzeptionen / Best Placement
 - Restrukturierungen → Re-Deployment!
 - Modularisierung im Angebot (Bildungsinstitutionen)!
- Angebot alternativer Karrierepfade
 - Job-Wechsel-Kadenz!
- Realisierung einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung
 - Neue Laufbahnmodelle!

Case «Talent Management in der ICT»

- oder wenn «alt» = 45

Studie «Arbeitsmarktfähigkeit arbeitsloser Informatiker 45plus»

Erkenntnisse

- Zunahme Arbeitslosenrisiko von Informatikern mit zunehmendem Alter
- Hoher Mismatch zwischen Stellensuchenden und offenen Stellen
- Fähigkeiten (Skills) entscheiden über Anstellung
- Sehr heterogene Anforderungen und Beurteilungen durch Arbeitgeber Weiterbildung ist stark verbreitet

Massnahmen

- Harmonisierung der Definition von IT-Skills
- Neukonzipierung des Kompetenzen-Frameworks
- Fokus auf Kompetenzen-Gaps auf der Zeitachse (qualitative Sichtweise)
- Verbesserung der Aus- und Weiterbildungs-Angebote (skill-basiert)
- Bessere Erfassung der Arbeitslosenprofile durch das RAV
- Beurteilung der aktuellen firmenbezogenen Weiterbildungsprogramme (Gütesiegel)

Case «Talent Management in der ICT» - oder wenn «alt» = 45

Weitere Problematik

- Es ist unklar, welche Skills den Unterschied zwischen CH-Informatikern und über Arbeitsbewilligungen geholte Ausländer/innen wirklich ausmachen
- Aktuell geforderte Qualifikationen sind nicht die gleichen wie in der Zukunft erfordert
- Die Weiterbildung richtet sich nach aktuellen Bedürfnissen und berücksichtigt den dynamischen Kompetenzshift (von «Technikern» zu «Beratern») nicht
- Der immense quantitative Bedarf an Informatikern dürfte unter Berücksichtigung der vorhandenen Potenziale eigentlich kleiner sein als kommuniziert...

Weitere Lösungen

- Neuorientierung der Weiterbildung auf zukunftsbezogene Qualifikationen
- Intensivierung der ständigen internen Entwicklung und Weiterqualifizierung (anstelle der reflexartigen Anstellungen von aussen...)

Handlungsfeld Arbeitsgestaltung & -Organisation

2

- **Arbeitszeitflexibilisierung**
 - Altersteilzeit → lebensphasenorientierte Modelle
 - Vermehrte Autonomie in der Gestaltung der Arbeitszeit
- **Arbeitsplatzgestaltung**
 - Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
 - Arbeitshilfen
- **Arbeitsorganisation**
 - Zuteilung von (neuen) Aufgaben mit (informellen) Lernmöglichkeiten
 - Förderung altersgemischter Teams
 - Job-Rotation, zeitlich befristete Arbeitsplätze

Handlungsfeld Gesundheitsmanagement

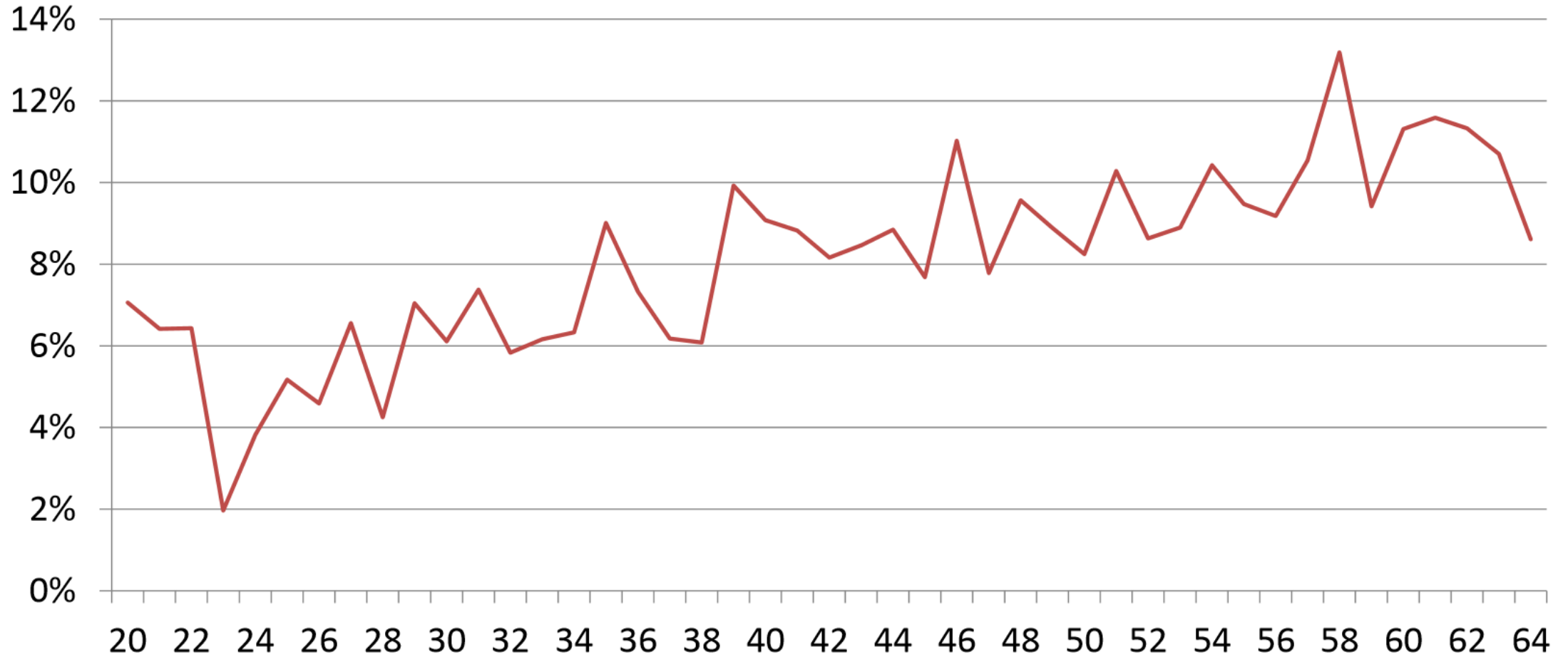


3

- Fokus auf präventive gesundheitsförderliche Massnahmen, um Leistungsminderungen gar nicht erst entstehen zu lassen
- Stressvermindernde Massnahmen
- Gesundheitsförderliche Massnahmen mit altersspezifischer Komponente
- Spezialbereich: **FHNW-Projekt «Belegschaften und Einfacharbeit»:**
Kompetenzaufbau und Ressourcenorientierung im Kontext von niedrig qualifizierter Beschäftigung und einfacher Tätigkeit in Unternehmen (ABEA)
 - Harte Jobs, physische Belastung, Monotonie, geringe Löhne
 - Verschwindende Jobs in der Industrie, neue Jobs im Dienstleistungsbereich
 - Personalmangel im Gesundheitssektor und in der Restauration, hohe Fluktuation, hohe Absenzenraten

Einfacharbeit und Alter (relative Anteile an Altersgruppe)

SAKE 2016, eigene Auswertung



Drittes Fazit / Zusammenfassung



Nutzen altersfokussiertes Employability Management

Aus Sicht Unternehmen

- Langfristige Anpassung an Demographie
- Schnellere Reaktionsfähigkeit und gesteigerte Innovationskraft
- Verbesserte Kundenorientierung
- Attraktivitätssteigerung des Unternehmens
- Flexibler einsetzbares Personal, Entschärfung Konflikte beim Downsizing
- Schutz von Erfahrungswissen und Vorbeugung von Know-How-Verlust
- Förderung von Motivation, Identifikation und Loyalität durch wahrgenommene Wertschätzung

Aus Sicht der Beschäftigten

- Steigerung interner und externer Karrierechancen
- Aufdecken und Beheben von Defiziten durch Einschätzung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen
- Erhöhung Selbstbewusstsein und Förderung Eigenverantwortung
- Mitgestaltung der beruflichen Zukunft

Verantwortlichkeiten

Schaffner, Masterarbeit FHNW, 2016

Mitarbeitende (Hauptverantwortung)

- Ständige Auseinandersetzung mit den eigenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen
- Vergleich der eigenen Leistungs- und Potenzialeinschätzung mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes
- Kontinuierliche und zielgerichtete Anpassung fehlender oder benötigter Kompetenzen

Unternehmung

- Bewusstseinschaffung für das Thema der Beschäftigungsfähigkeit
- Verankerung einer alterssensiblen Unternehmenskultur / Erarbeitung entsprechender Führungsrichtlinien
- Überwachung der Umsetzung einer alterssensiblen Unternehmenskultur

Verantwortlichkeiten

Schaffner, Masterarbeit FHNW, 2016

Führungskräfte

- Sensibilisierung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Bedeutung von Employability im höheren Erwerbsalter
- Vorleben eines wertschätzenden Umgangs mit älteren Mitarbeitenden
- Förderung der Weiterbildungsbereitschaft
- Schaffen von lern- und entwicklungsfördernden Arbeitsstrukturen

Human Resources

- Sensibilisierung von Unternehmensleitung und Führungskräften hinsichtlich der Bedeutung von Employability im höheren Erwerbsalter
- Bereitstellung von Instrumenten zur Leistungs- und Potenzialeinschätzung
- Überprüfung der Wirksamkeit der gewählten Massnahmen & Instrumente im Rahmen eines Controllings

Viertes und letztes Fazit: Prämissen

- Passende Unternehmenskultur und kompatible HR-Strategie bilden Grundbedingungen eines wirkungsvollen Employability-Managements für ältere Mitarbeitende > 50
- Um die richtigen Schwerpunkte zu setzen, braucht es eine fundierte Analyse der aktuellen Umstände und Belegschaft
- Die Problematik muss mittels einer ganzheitlichen und integrativen Gesamtstrategie angegangen werden, Einzelmassnahmen reichen nicht aus
- Wichtig ist eine frühzeitige und längerfristige Auseinandersetzung mit dem Thema

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Gibt es Fragen?