

Studie «Schweizer Arbeitsmarkt 4.0» - Die neuen Realitäten und deren Auswirkungen auf Unternehmen und die Arbeitskräfte

«Der Schwerpunkt unserer Arbeit verlagert sich von Routinetätigkeiten zu Nichtroutinetätigkeiten, die eher den Charakter von Problemlösungen haben und ein kreatives Vorgehen erfordern. [...] Ausserdem entwickeln sich Austausch und Kommunikation zum vorrangigen Arbeitsmodus.»¹

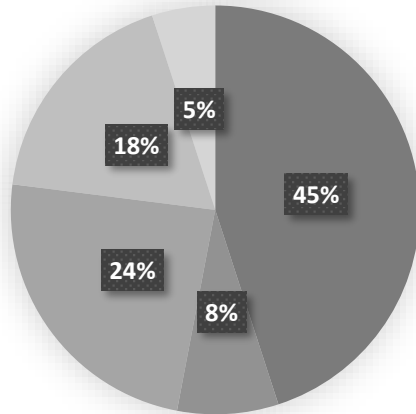
Die Welt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel – nicht nur wie aktuell von der Corona-Situation geprägt – sondern sie verändert sich rasch und wird Unternehmen und ihre Geschäftstätigkeit im Kern transformieren. Die vierte industrielle Revolution oder «Industrie 4.0» entwickelt sich eher exponentiell, als linear. Technologische Innovationen verändern durch ihre Geschwindigkeit und globale Reichweite ganze Branchen, Geschäftsmodelle und die globale Workforce. Müssen wir uns davor in Acht nehmen? Oder sollten wir im Gegenteil diese Umwälzungen als eine neue Ära betrachten, die es zu erforschen und deren grossen Chancen es zu nutzen gilt? Auf diese Fragen wollten wir mit unserer Umfrage zukunftsgerichtete Antworten erhalten.

Methodik der Umfrage

Die Studie wurde von der Grass & Partner in Partnerschaft mit Von Rohr & Associates durchgeführt und deckt die gesamte Schweiz und eine Vielzahl von Wirtschaftszweigen ab. Die Datenerhebung mit gut 600 Teilnehmenden wurde im Februar 2020 abgeschlossen. Allen Befragten wurde zugesichert, dass die gelieferten Informationen konsolidiert werden und dass keine Verbindungen zwischen ihren Antworten und Einzelpersonen oder Unternehmen hergestellt werden können. Die Diagramme auf Seite 2 verdeutlichen die Zusammensetzung der befragten Gruppen.

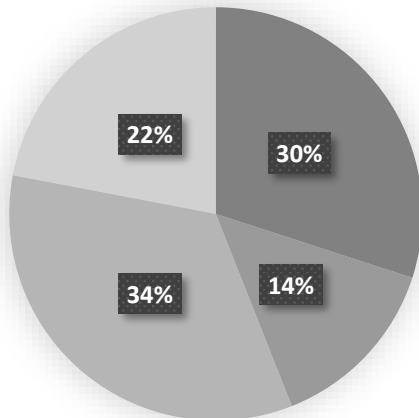
¹ Dark Horse Innovation: New Workspace Playbook (2018)

Funktionslevel



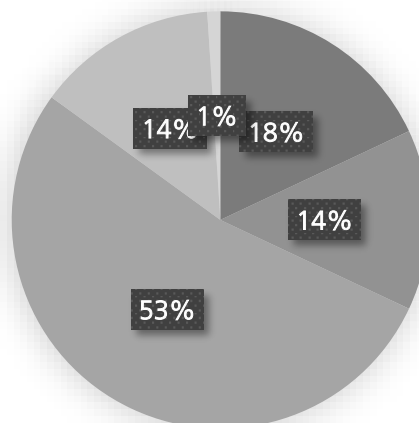
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Oberes Kader
- Mittleres Kader
- Übrige

Funktionsbereich



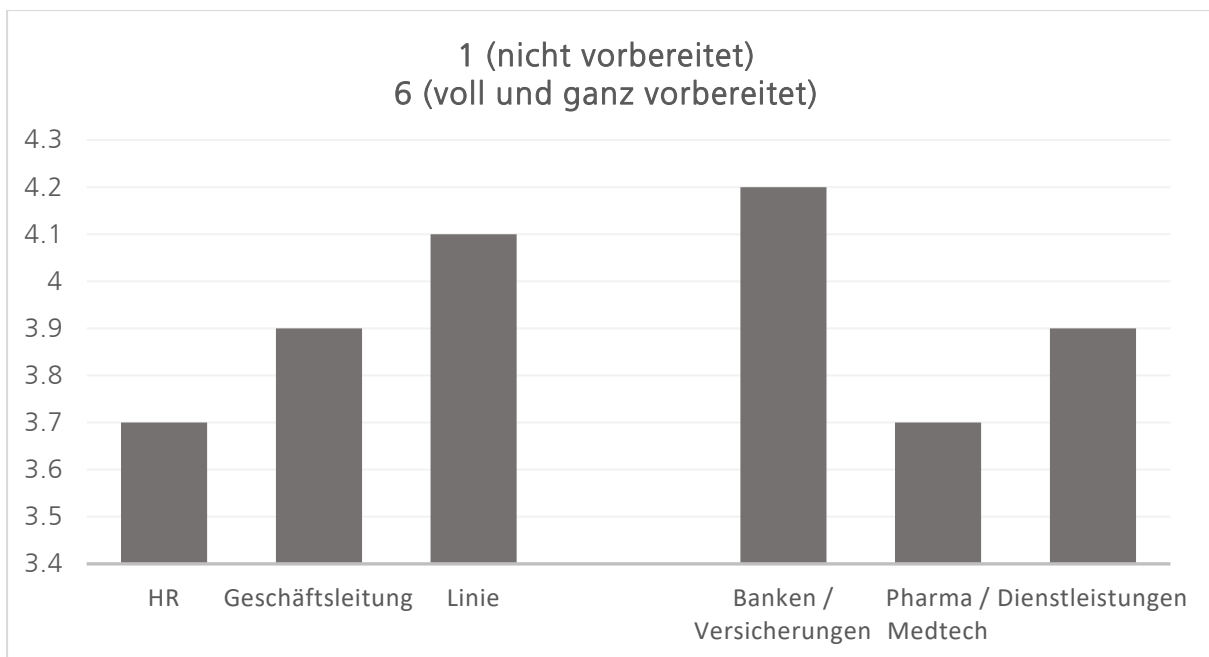
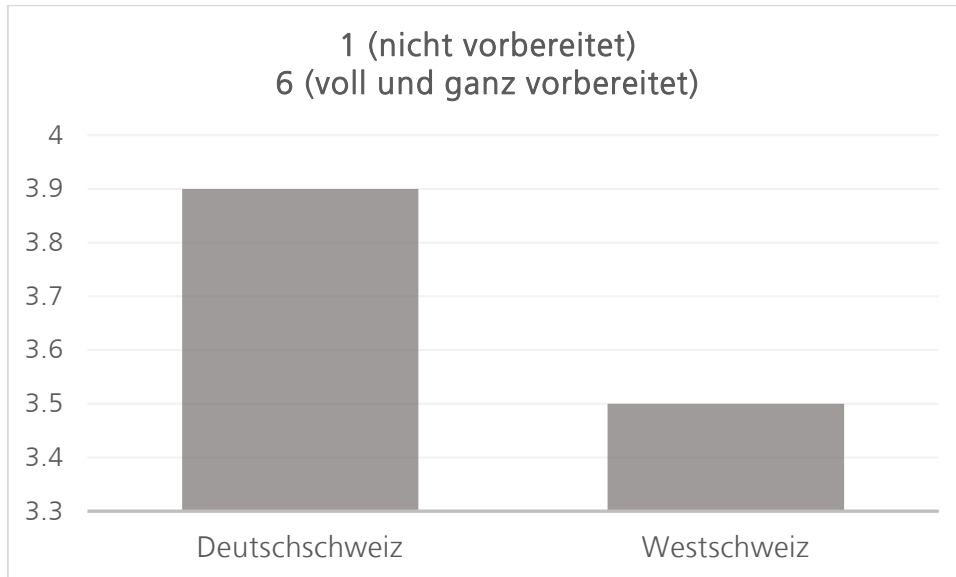
- HR-Leiter
- Linien-Manager
- Geschäftsführer
- Übrige

Unternehmenstyp



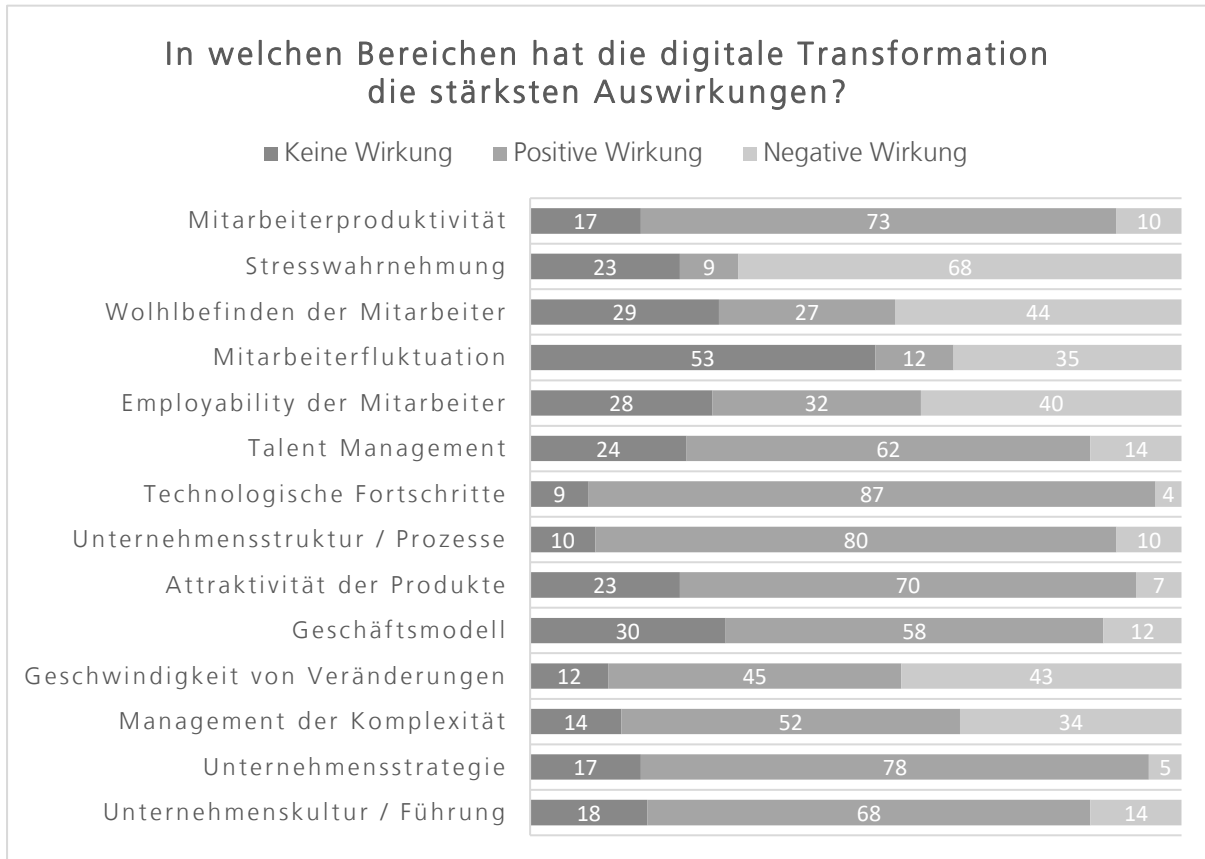
- Grossunternehmen (multinational)
- Grossunternehmen (national)
- KMUs
- Verwaltung / NGOs
- Übrige

Wie gut sind Schweizer Unternehmen auf die «neuen Realitäten» auf dem Arbeitsmarkt vorbereitet?



Unternehmungen in der Deuttschschweiz bewerten ihre «Readiness» mit durchschnittlich 3.9 etwas zuversichtlicher und fühlen sich besser vorbereitet als die Westschweizer, welche sich einen Wert von 3.5 geben. Linienmanager fühlen sich besser vorbereitet als Führungskräfte aus Geschäftsleitung und HR. Es erstaunt zudem, dass die Befragten aus der Finanzbranche ihre «Readiness» am höchsten einstufen.

Es zeigt sich eine «gemischte», aber tendenziell positive Wahrnehmung hinsichtlich der Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmen



43% der Befragten geben an, dass sich die Digitalisierung negativ auf die Geschwindigkeit des Wandels auswirkt. Genauer gesagt ist diese Sichtweise in der Deutschschweiz mit 45% ausgeprägter als in der Westschweiz mit 19%. Bezüglich ausgewählter Branchen zeigt sich bei der gleichen Frage folgendes Bild: Finanzdienstleistungen (48%), Handel (53%) und Internationale oder Non-Profit-Organisationen (58%).

30% der Befragten glauben zudem, dass die digitale Transformation keine Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell hat, obwohl in vielen Branchen etablierte Unternehmen und deren Geschäftsmodelle teilweise stark «bedroht» und sogar ersetzt werden (z.B. Banken/Fintech, Hotellerie/Reisen, Taxi-Services etc.).



Gehen die Unternehmen in die richtige Richtung? Ist ihr Engagement nicht zu langsam? Ist ihre digitale Strategie klar und reichen die Investitionen in neue Technologien aus?

Die digitale Transformation ist ein sehr "umwälzendes" Phänomen. Achten Sie darauf, dass sich die Digitalisierungslücke nicht vergrößert - daraus können sich rasch Wettbewerbsnachteile ergeben.

Es gilt auch zu beachten, dass 44% der Befragten die Meinung vertreten, dass die mit der digitalen Transformation verbundenen Veränderungen eine «Bedrohung» für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden darstellen könnten. Eine Mehrheit von 68% sehen einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung von Stress.



Erzeugt die Digitale Transformation eine überhöhte Informationsflut? Eine Intensivierung und Individualisierung der Arbeit? Letztlich eine verstärkte Kontrolle der Arbeitskräfte? Das Potenzial für deutlich mehr Ablenkung und weniger Fokus bei der Arbeit? Eine Verwischung der Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben? Die digitale "Hygiene" ist unerlässlich, damit man sich nicht überfordert fühlt!

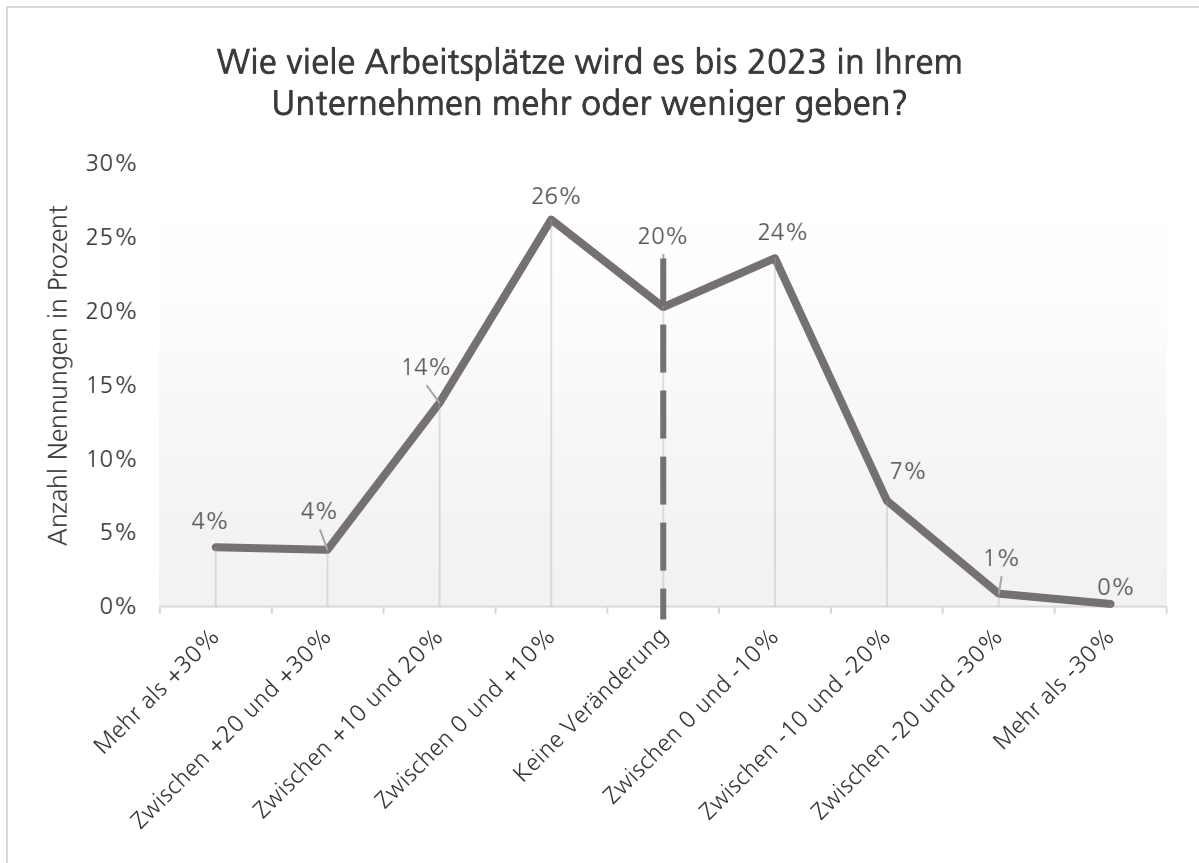


Unsere Empfehlungen

Im Rahmen der digitalen Transformation geht es vor allem darum, Unternehmen ganzheitlicher zu transformieren und die Technologie so einzusetzen, dass man das Kerngeschäft besser, günstiger und schneller machen kann. Es gilt über neue Geschäftsmodelle nachzudenken, welche zukünftig das Kerngeschäft ablösen könnten. Dazu braucht es ein starkes Bewusstsein für den «Need for Change». Es geht es zusätzlich um Kultur- und Organisationsfragen in Abhängigkeit des technologischen Fortschritts und welche Mitarbeiter man genau braucht, um diese Transformation effektiv umzusetzen. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung spielen eine Schlüsselrolle bei der Etablierung einer entsprechenden (digitalen) Unternehmenskultur. Es sind im Weiteren die Führungskräfte, die den Mitarbeitenden die Bedeutung bzw. das Warum der Transformation vermitteln. Ebenso braucht es viel Autonomie und Gestaltungsspielraum, Übertragung der Verantwortung, die relevanten persönlichen, sozialen, fachlichen und methodischen Kompetenzen sowie die Möglichkeit, Spass und Erfüllung bei der Arbeit zu erfahren, damit ein gutes Gleichgewicht zwischen den Erwartungen der Unternehmung und Bedürfnissen der Mitarbeitenden gefunden werden kann.

Technologie zerstört Berufe, aber schafft letztlich auch Arbeitsplätze und neue Jobprofile

Der Nettoeffekt der digitalen Transformation auf die Anzahl Arbeitsplätze wird gesamthaft als eher als positiv wahrgenommen.

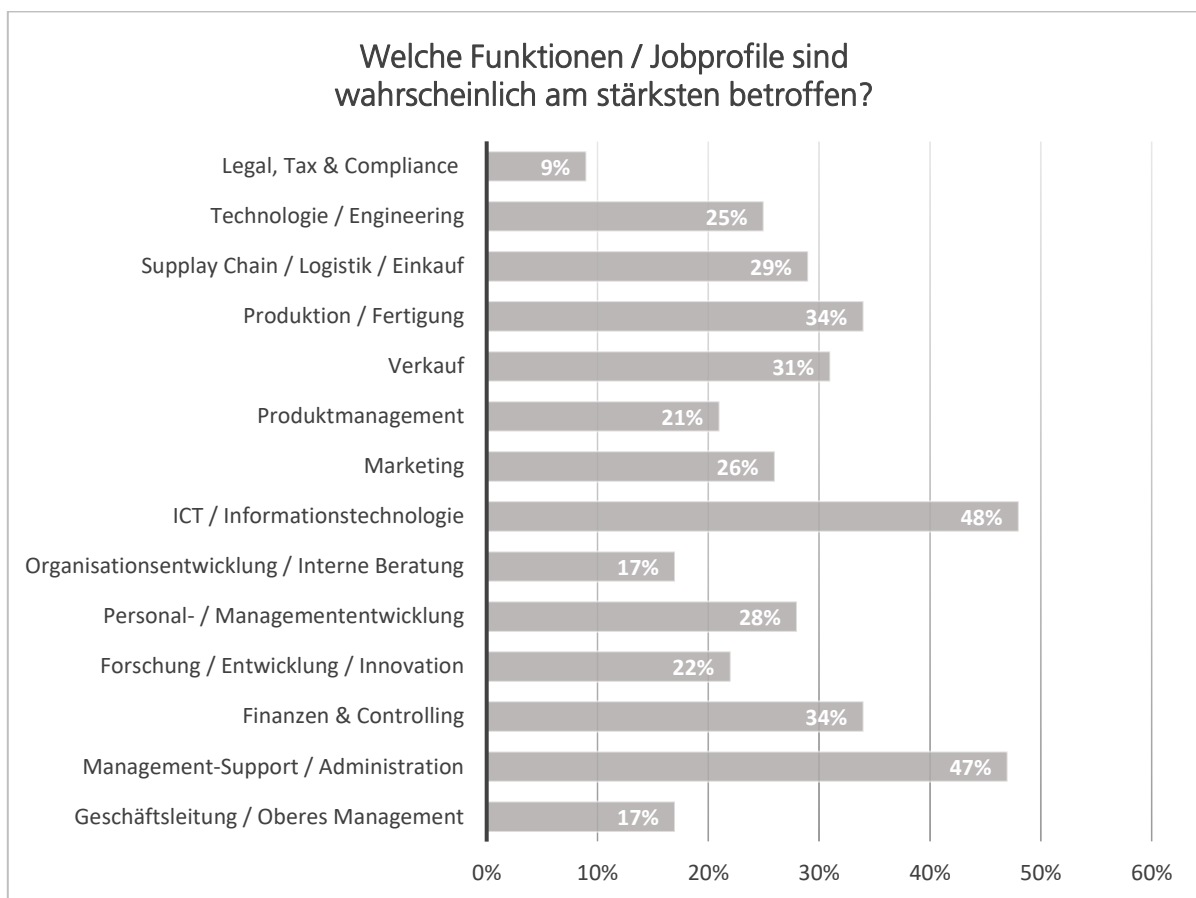


Wenn wir auf die detaillierten Ergebnisse der Umfrage schauen, dann wird dieser leichte Optimismus von der «klassischen» Finanzbranche (Banken, Versicherungen) nicht geteilt. Hier rechnet man aufgrund der digitalen Transformation bis 2023 mit weiteren Arbeitsplatzverlusten.

Insgesamt stimmen jedoch verschiedenen Studien (z.B. Konjunkturforschungsstelle (KOF), Deloitte) darin überein, dass die Digitalisierung nicht zu einem Verlust von Arbeitsplätzen, sondern zu einem Wachstum der Gesamtwirtschaft führen wird. Nachhaltiges Wachstum bedeutet die Schaffung von weiteren Arbeitsplätzen. Das KOF weist darauf hin, dass die Investitionen in die Digitalisierung mit der Entwicklung der Belegschaft zusammenhängen: Die Zahl der hoch qualifizierten Mitarbeitenden nimmt tendenziell zu, während die Zahl der gering qualifizierten Mitarbeitenden abnimmt. Die KOF gibt an, dass eine positive Auswirkung auf die Beschäftigung jener Unternehmen zu verzeichnen ist, die digitale Technologie wie Roboter, IoT, 3D-Drucker etc. einsetzen. Dagegen hat der Einsatz von Software (ERP, CRM, E-Commerce) keine signifikante Auswirkung auf die Beschäftigung.²

² KOF Bulletin, Digitalisierungseffekt: Neue Jobs in Schweizer Unternehmen (2019) / Deloitte, Die Auswirkungen der Automatisierung auf Beschäftigung und Industrie (2016)

Unabhängig davon, ob die Auswirkungen positiv sind oder nicht, werden alle Funktionen mehr oder weniger stark von der digitalen Transformation betroffen sein. Als Spitzenreiter der Innovation entwickeln sich ICT-Funktionen noch schneller als andere und sind gemäss Befragten (Anteil Nennungen in Prozent) die am stärksten «betroffen» bzw. erfahren am meisten Umwälzungen im positiven oder negativen Sinne in den kommenden Jahren. Es bleibt abzuwarten, ob sich alle ICT-Funktionen im selben Boot befinden. Die Funktionen im Management-Support / Administration kommen gleich danach und sind wahrscheinlich am meisten von der Automatisierung und Abbaumassnahmen betroffen. Gemäss Studie von McKinsey könnten bis 2030 46% der gegenwärtigen Arbeitsstunden durch Maschinen ersetzt werden.³



³ McKinsey & Company, The Future of Work: Switzerland's Digital Opportunity (2018)

«Die administrativen Tätigkeiten werden infolge der Automatisierung und der Digitalisierung an den Kunden ausgelagert. Dies bedeutet für uns, dass Stellenprofile wie: Kreditadministration, Verarbeitung des Zahlungsverkehrs, Kundenservicecenter oder ähnliches wegfallen werden oder durch zentrale Stellen übernommen werden. Es wird nicht mehr bei den einzelnen Banken vor Ort angeboten.»⁴

«Ausbau Data Scientist, Ausbau Cyber Crime Spezialist, Ausbau Compliance Digital Spezialist, Agile & Complexity Project Management, Ausbau Requirements Engineer in agilen Projekten, Agile Test Leader & DevOPS Test Leader, Virtual Reality Spezialist, Artificial Intelligence Spezialist.»⁵

«Falls Stellenprofile verloren gehen, dann zwangsläufig in administrativen Funktionen wie Beschaffung, Buchhaltung, Marketing und Personalwesen. Die Digitalisierung bedeutet jedoch nicht, dass die Arbeit in diesen Bereichen überflüssig wird. Die Aufgaben werden sich von Routineaufgaben zu beratenden Aufgaben entwickeln.»⁶

«Die Betreuung ist eine Beziehungsarbeit. Wir gehen nicht davon aus, dass unsere Hauptgruppe der Arbeitnehmer, Sozialpädagogen, Arbeitsagogen, Job Coaches von der Digitalisierung gross betroffen sind.»⁷

4/5/6/7 Einschätzungen unserer Befragten

Unsere Befragten sehen folgende Entwicklungen

Jobprofile, die
verschwinden werden...

- Administrative Funktionen
- Assistenz/Sekretariat
- Buchhalter, Sachbearbeiter
- Back Office, Management Support
- Gering qualifiziertes Produktionspersonal

...andere die entstehen...

- Data Scientists
- Digitaler Manager
- ICT-Experten
- Entwickler für Machine Learning
- Cyber Security Rollen
- Scrum Master, Agile Coaches
- Experten für Customer Experience

...und jene die schon
heute schwierig zu finden
sind.

- Software-Entwickler
- Experten für digitale Transformation
- Forschung & Entwicklung/Ingenieure
- ICT-Manager
- Experten für Artificial Intelligence
- Vertriebsleiter/Sales Manager



Unsere Empfehlungen

Unternehmungen müssen proaktiv bleiben und ihre strategischen und aufstrebenden Geschäftsfelder identifizieren. Um den technologischen, soziologischen und regulatorischen Wandel zu bewältigen, müssen sie auch eine vorausschauende Rolle einnehmen. Nebst der Identifizierung von zukünftigen Fähigkeiten und Jobprofilen, werden Methoden der strategischen Früherkennung und Personalplanung sehr wichtig sein, um die qualitativen und quantitativen Auswirkungen auf die Beschäftigung zu beurteilen. Ebenso geht es darum zu verstehen, wo die eigene Belegschaft im Unternehmen steht und wie man die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden kontinuierlich fördert. Dabei tragen Unternehmen und die Mitarbeitenden selbst eine wichtige Verantwortung.

Die demographische Entwicklung und den Fachkräftemangel antizipieren

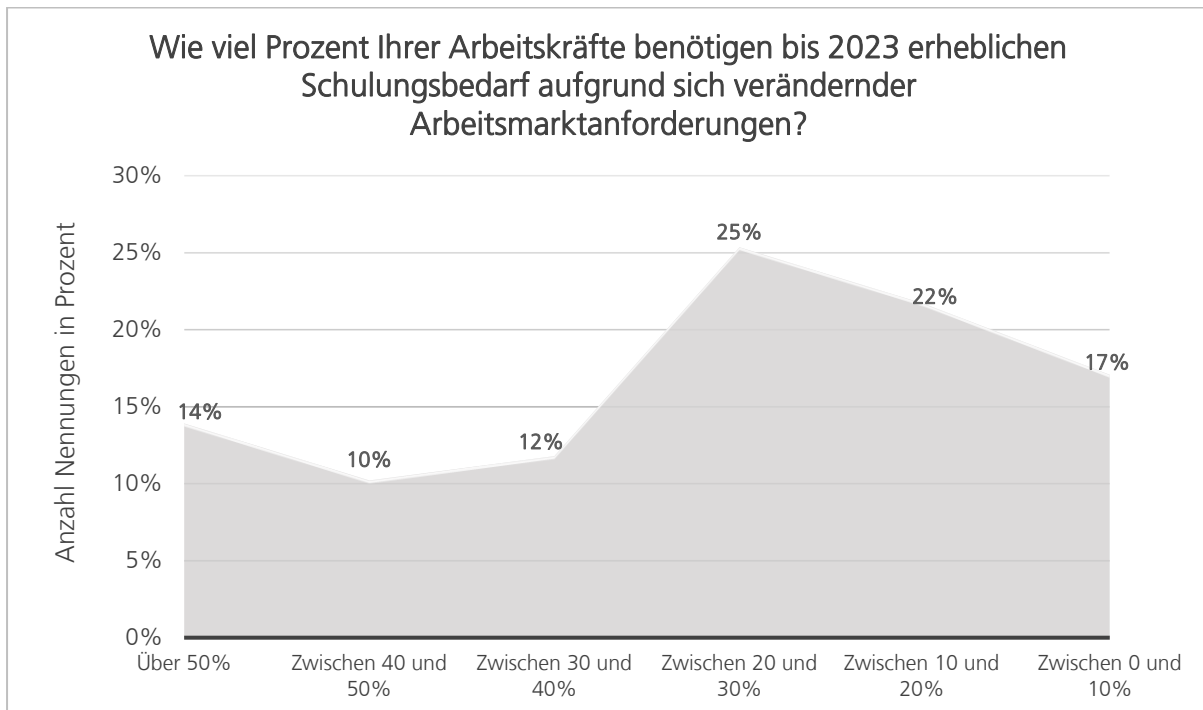
Im Bericht «The Future of Jobs Report 2018»⁸ stellt das Weltwirtschaftsforum (WEF) fest, dass 81% der Unternehmungen als Reaktion auf den sich ändernden Qualifikationsbedarf die Einstellung von Mitarbeitenden, die sich bezüglich neuer Technologien sehr gut auskennen, als vorrangig betrachten. 74% von ihnen sind dabei, die vorhandenen Humanressourcen weiter aufzubauen, während 58% sich strategisch von Mitarbeitenden trennen, die nicht über die erforderlichen technischen Fähigkeiten verfügen.

In Anbetracht des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zeigt unsere Befragung, dass die Unternehmen vielen unterschiedlichen Massnahmen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe Priorität einräumen. Die Veröffentlichung von Stelleninseraten ist nach wie vor die bevorzugte Praxis der Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidaten. Dabei nutzen 70% von ihnen fast immer soziale Medien, während 66% auf Jobbörsen oder Unternehmenswebsites zurückgreifen. Wenn wir auf die Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und «Abschwächung» des Fachkräftemangels schauen, zeigt sich bei den Befragten ein recht klassisches Bild: Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur, «positive» Führungsarbeit, Mitarbeiterzufriedenheits-Umfragen, Job-Rotation/Enrichment/Spezialprojekte, attraktives Arbeitsumfeld, flexible Arbeitsmöglichkeiten und monetäre Anreize und Fringe Benefits werden auf breiter Basis eingesetzt.

⁸ Weltwirtschaftsforum (WEF), The Future of Jobs Report (2018)

Herausforderung Nr. 1: Die Veränderung der beruflichen Laufbahn antizipieren

Als Priorität wird die Entwicklung von passenden Kompetenzen angesehen. Alle Befragten betonten die Notwendigkeit der Weiterbildung ihres Personals aufgrund der sich rasch verändernden Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnisse.



Die Ergebnisse bestätigen die Notwendigkeit zur Entwicklung der Fähigkeiten. Fast ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass mindestens 40% ihrer Mitarbeitenden bis 2023 einen erhöhten Schulungsbedarf haben werden. In der Tat eine radikale Entwicklung der Fähigkeiten! Doch in einer Zeit, in der sich die Arbeitsplätze fast schneller verändern als die Anpassungsfähigkeit, ist dies anspruchsvoll. Es ist entscheidend, die gefragten Fähigkeiten laufend zu entwickeln, durch interne Mobilität zur Verfügung zu stellen und durch externe Fachkräfte, die rasch verfügbar sind (z.B. Freelancer, Interim-Manager) zu erhalten. Unternehmen dürfen sich nicht mehr damit zufriedengeben, den Wandel zu begleiten, sie müssen ihn in vielerlei Hinsicht antizipieren.



Unsere Empfehlungen

Ein unternehmensweiter Ansatz für die strategische Personalplanung und das Kompetenzmanagement hilft Unternehmen, sich auf Veränderungen vorzubereiten und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufend anzupassen. Er besteht in der Umsetzung vorausschauender Massnahmen zur Förderung der Entwicklung von Fähigkeiten, um Qualifikationslücken zu verringern und sich auf die Zukunft vorzubereiten. Das Ganze beginnt mit Standortbestimmungen oder Assessments zur Identifizierung der relevanten Fähigkeiten, was bei vielen Unternehmen nicht umfassend gemacht wird. Neue HR-Tools im Bereich der künstlichen Intelligenz (z.B. von People Analytix oder StarMind) ermöglichen es auf einfache und kostengünstige Weise, die bestehenden Kompetenzen sichtbar zu machen und so entsprechende Lücken rasch zu füllen.

Es ist entscheidend, die Kompetenzentwicklung auf die Unternehmensstrategie auszurichten und sie als Hebel in der laufenden Transformation zu betrachten. Es ist die Aufgabe des HR-Managements, wirkungsvolle und rasch wirkende Kompetenzmanagement-Ansätze umzusetzen.

Bereits 1990 wurde das Konzept der Lernenden Organisation von Peter M. Senge ins Bewusstsein gerückt, welches heute mehr denn je nötig ist, um die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten zu fördern und die Kreativität zu stimulieren. «Eine einheitliche Definition des Begriffs Lernende Organisation gibt es in der einschlägigen Literatur nicht. Allgemein versteht man aber darunter eine anpassungsfähige, auf äussere und innere Reize reagierende Organisation, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Wandel ist in der lernenden Organisation demnach nichts Aussergewöhnliches, sondern der Normalfall und ständig an der Tagesordnung. Ziel der lernenden Organisation ist, das Lern- und Wissenspotenzial der Mitarbeiter (und damit der gesamten Organisation) zu vergrössern, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Das Konzept ist wissens- und innovationsorientiert. Deshalb spielen das Wissensmanagement und das Innovationsmanagement hier eine grosse Rolle.»⁹

Herausforderung Nr. 2: Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

In einer sozialen Marktwirtschaft anerkennen Unternehmen als Teil ihrer sozialen Verantwortung die Notwendigkeit, die zukünftige Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu sichern. Und doch werden konkrete Massnahmen zur Optimierung der Arbeitsmarktfähigkeit basierend auf den Antworten unserer Befragten noch zu wenig konsequent umgesetzt. Dasselbe gilt vor allem auch für die Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Arbeitnehmenden. Die fünf Massnahmen, die von den Befragten in ihren Unternehmen am häufigsten umgesetzt wurden, um die Arbeitsmarktfähigkeit der Ü50 zu stärken, sind:

- Jährliche Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche (79%)
- Unternehmenskultur, die kontinuierliches Lernen fördert (57%)
- Kontinuierliche Weiterbildung und Aufbau neuer relevanter Fähigkeiten (46%)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (45%)
- Generationenübergreifende Projekte und Arbeitsgruppen (32%)

In einem Kontext der Veränderung von notwendigen Fähigkeiten sind die Unternehmungen kontinuierlich gezwungen, ihre Strategie und Vorgehensweise zu überdenken, um bestehen und wachsen zu können. Unternehmungen sind deshalb die zentrale Plattform zur Förderung des informellen Lernens, des Peer-to-Peer-Dialogs, des Wissensaustauschs und der Kompetenzentwicklung.



Der sich anbahnende Fachkräftemangel aufgrund der demographischen Entwicklung verstärkt die Notwendigkeit für Unternehmen, ältere Mitarbeitende länger zu beschäftigen, mehr zu fördern und deren Fähigkeiten noch besser zu nutzen. Welche zukünftigen Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen diesbezüglich geplant?

Auch wenn Mitarbeitende Ü50 weniger oft ihren Arbeitsplatz verlieren, beschreibt das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), dass im Falle einer Entlassung die Wahrscheinlichkeit einer Langzeitarbeitslosigkeit steigt.



Unsere Empfehlungen

Das Angebot passender Arbeitskräfte wird in den kommenden Jahren vermutlich deutlich kleiner. Der Fachkräftemangel zeigt sich heute bei Pflegefachleuten, in gewissen technischen und handwerklichen Berufen, im ICT-Bereich insbesondere in der Softwareentwicklung oder auch bei qualifizierten Sales-Managern. Aus diesem Grund sollten Unternehmen bestrebt sein, ältere Mitarbeitende stetig weiterzuentwickeln und länger zu beschäftigen.

In Belgien zum Beispiel haben der Banken- und Gesundheitssektor in Partnerschaft mit anderen Berufsgruppen Brücken gebaut, um den Verlust von Arbeitsplätzen im Bankensektor und den Mangel an Arbeitskräften im Gesundheitswesen zu bewältigen. Ebenso gibt es in Zürich im Rahmen der nationalen Kampagne «skillaware», welche die Sozialpartner des Bankensektors (Arbeitgeber Banken, Schweizerischer Bankpersonalverband und Kaufmännischer Verband) gemeinsam lanciert haben, eine Online-Standortbestimmung für die rund 100'000 Bankmitarbeitenden, um die eigene Arbeitsmarktfähigkeit einzuschätzen und entsprechende Weiterbildungs- oder Umorientierungsmassnahmen anzugehen.

Im Weiteren müssen Unternehmen noch stärker damit beginnen, für Mitarbeitende Ü50 wirkungsvolle Employability-Massnahmen aufzusetzen. Ältere Mitarbeitende müssen in der Lage sein, ihre technologischen, digitalen Kompetenzen und auch Querschnittsfähigkeiten (Kreativität, Flexibilität, Problemlösung etc.) weiterzuentwickeln, um sich besser zu positionieren. Dafür sind die Mitarbeitenden und Unternehmen gleichsam verantwortlich, damit dies funktionieren kann. Mögliche Werkzeuge dazu sind: Individuelle Standortbestimmungen und Karriere-Coaching, Reverse Mentoring, Job-Enrichment bzw. Enlargement, interne Beratungsprojekte, zeitliche und/oder finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen, Jobtausch-Programme (z.B. Praktika in Start-ups) oder Sabbaticals.

Welche Kompetenzen müssen in den kommenden Jahren am stärksten weiterentwickelt werden?

Unsere Befragten haben insgesamt 18 Kompetenzen bewertet. Am häufigsten wurden folgende Kompetenzen in absteigender Reihenfolge für **Führungskräfte** genannt:

1. Kreativität und Wertschöpfung (66%)
2. Numerische Fähigkeiten (künstliche Intelligenz, Datenanalyse) (64%)
3. Interpersonelle Kommunikation, Gesprächsführung (64%)
4. Kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit (63%)
5. Emotionale/soziale Intelligenz (62%)
6. Selbstmanagement, Resilienz und Achtsamkeit (60%)
7. Transformativa Führung/Sinnstiftung (60%)
8. Komplexitätsmanagement/Problemlösung (57%)
9. Kollaboration mit Unternehmen und Partnern (53%)
10. Entscheidungsschnelligkeit (52%)

Für **Mitarbeitende** zeigt sich folgende Reihenfolge:

1. Kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit (78%)
2. Dienstleistungsorientierung (68%)
3. Numerische Fähigkeiten (künstliche Intelligenz, Datenanalyse) (65%)
4. Selbstmanagement, Resilienz und Achtsamkeit (64%)
5. Interpersonelle Kommunikation (48%)
6. Umgang mit sozialen Medien (44%)
7. Unternehmerisches Denken (44%)
8. Kreativität und Wertschöpfung (38%)
9. Emotionale/soziale Intelligenz (36%)
10. Ökologische Denkweise (36%)

Die Ergebnisse gehen in die ähnliche Richtung wie im oben genannten Bericht des World Economic Forum (WEF), wo folgende Reihenfolge erwähnt wird: Analytisches und innovatives Denken, kontinuierliches Lernen und Lernstrategien, Kreativität, Originalität und Initiative, Technologie-Design und Programmierung, kritisches Denken und Analyse, Lösung komplexer Probleme, Führung und sozialer Einfluss, Emotionale Intelligenz, Argumentieren, Problemlösung und Ideenreichtum, Systemanalyse und -evaluierung.

Unsere Empfehlungen

Die meisten der genannten Fähigkeiten sind soziale, persönliche und methodische Skills, die einerseits von der Persönlichkeit, den Lebenserfahrungen und den Aus- und Weiterbildungen abhängen, andererseits aber auch stetig weiterentwickelt werden können. Deshalb ist es wichtig, alle 2 bis 3 Jahre das eigene Skillset bezüglich den nächsten beruflichen Entwicklungsschritten zu hinterfragen und die nötigen Fähigkeiten schrittweise in- und ausserhalb des Jobs anzutrainieren. Dies war eigentlich noch nie so einfach wie heute: So kann man jederzeit Topwissen zu geringen Kosten über Apps und digitale Plattformen erlernen (Coursera, edX, Khan Academy, Udemy, getAbstract, Blinkist etc.).

Kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit: Der Arbeitsmarkt und Jobprofile verändern sich schneller denn je. Lernfähigkeit und -bereitschaft und eine hohe Agilität sind sehr wichtig für den beruflichen Erfolg. Dazu braucht es:

- eine grosse «Toleranz» gegenüber Unsicherheit und neuen Ideen
- eine reflektierte Haltung gegenüber den beruflichen Zielen
- Möglichkeiten zum selbständigen und kollektiven Lernen nutzen

Kreativität und Wertschöpfung: Einen Schritt zurück zu machen und mit neuem Blick auf Situationen und Herausforderungen schauen. Kreativität entwickelt sich durch:

- die Bereitschaft, neue Formen von Ideen und Erfahrungen anzunehmen
- die Beherrschung der Werkzeuge, die die individuelle und kollektive Kreativität fördern
- die Arbeitsumgebung, die die Förderung neuer Ideen unterstützt und Experimente zulässt gepaart mit einer Lern- und Fehlerkultur

Zwischenmenschliche Kommunikation: Sprechen, austauschen, zuhören, wiederholen, sich vergewissern, dass das Gegenüber alles verstanden hat, ist die Essenz der zwischenmenschlichen Kommunikation. Die Qualität und Auswirkungen der eigenen Interaktionen kann wie folgt optimiert werden:

- achtsames und aktives Zuhören
- eine proaktive und positive Haltung gegenüber dem Aufbau von Beziehungen
- Verständnis von Gruppendynamiken und effektiver Interaktion

Selbstmanagement, Resilienz und Achtsamkeit: Mitarbeitende stehen vor anspruchsvollen Herausforderungen, die sie vor allem dann bewältigen können, wenn sie sich selbst sehr gut managen können. Dazu braucht es:

- hohe Achtsamkeitskompetenz und Bewusstsein
- Verstehen der eigenen Gedanken, Emotionen und Bedürfnisse
- Methoden und Tools des Selbstmanagements und der Resilienz

Emotionale/soziale Intelligenz: Das Verstehen der eigenen und zwischenmenschlichen Emotionen und Motivationen bei der Arbeit und im Führungskontext ist sehr wichtig für die Zusammenarbeit, die kreative Lösungsfindung und die Arbeitszufriedenheit. Der Berufsalltag bietet ein sehr wertvolles Übungsfeld, um diese Kompetenz zu entwickeln:

- das Erkennen und steuern der eigenen Emotionen
- sich empathisch hineinversetzen können ins Gegenüber
- schwierige Situationen mit Mitarbeitenden und Geschäftspartnern managen

Führung in einer Welt der Transformation

Im Rahmen der Umwälzungen in der Arbeitswelt hat Führung einen sehr wichtigen Stellenwert inmitten der digitalen Transformation. Die Befragten haben sich auch qualitativ dazu geäußert, welche Führungsaspekte zukünftig noch wichtiger werden, um das eigenverantwortliche Denken und Handeln zu fördern und einen Rahmen für starkes Engagement zu schaffen. Dazu gehören zum Beispiel Vertrauen, Transparenz, Empathie, Unternehmertum, Sinnstiftung, Kollaboration, Empowerment, permanentes Lernen, kollektive Intelligenz, Partizipation, Coaching, Selbstmanagement, visionäres Denken etc. Weitere spannende qualitative Aussagen von unseren Befragten sind:

«Gute Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen: Leitplanken schaffen (auf organisatorischer und auf Prozessebene), Kommunikation relevanter Informationen, Mitarbeiter motivieren, fördern, interessante Arbeit geben. Herausforderungen schaffen und Ziele geben. Zuhören können und gute Ideen von Mitarbeitern fördern und entwickeln können. Faires Handeln.»

«In einer sich rasch verändernden Welt Muster der Entwicklung erkennen, sich selber reflektieren können, Veränderungsprozesse mitmachen und mitgestalten können.»

«Werte definieren und vorleben, Erfolge "vermitteln", zuhören, Distanzen verringern, Achtsamkeit, Fordern ohne Überforderung.»

«Rascher Wechsel zwischen verschiedenen Rollen je nach Situation; Coachingfähigkeiten, Kommunikation; Fähigkeit, Wissen und Erfahrungen einer Gruppe maximal nutzbar zu machen; unterschiedliche Entscheidprozesse situationsgerecht einsetzen können.»

«In sich verändernden Netzwerken den Überblick behalten und am richtigen Ort richtig eingreifen und sich einbringen können.»

«Denken in anderen Geschäftsmodellen, Umgang mit Digitalisierung und Automatisierung, Umgang mit gesättigten Märkten.»

«Entscheiden (schnell); partizipatives Führen; Einbindung aller; vernetztes und gesamtheitliches Denken; Vernetzungsfähigkeit; Antizipation.»

«Motivation durch Sinn erzeugen, verteilte Teams führen, temporäre Teams einbeziehen, Veränderungen erkennen, Kundennutzen verstehen.»

«Empathie, Führen in flachen Hierarchien (Begeistern!), Netzwerken, Kontakt auf Augenhöhe, Führen von selbstbestimmenden Teams.»

Der Fachbereich Wirtschaft der Schweizerischen Fachhochschule Kalaidos bietet in seinem Leadership Barometer 2019 ebenfalls spannende Einblicke in die Führungsarbeit mit den relevanten Kompetenzen der Zukunft. Hier zeigen sich folgende Kompetenzen in absteigender Reihenfolge: Kundenfokus, Digital Fluency, Vertrauen, Wertschätzung, Vernetzungsfähigkeit, ganzheitliches Denken, Authentizität, Kooperationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Nachhaltigkeit etc.¹⁰

¹⁰ Leadership Barometer 2019, Kalaidos Fachhochschule Schweiz

Arbeitsmarkt 4.0: Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit (Employability)



Unsere Empfehlungen: Stärkung der Employability für Arbeitnehmer¹¹

Basis für eine tragfähige Employability ist die nüchterne und realistische Standortbestimmung bezüglich der eigenen Kompetenzen, Stärken, Schwächen, Werte und Ambitionen. Es geht darum, wo man heute beruflich steht und wie man sich im Einklang mit seiner Persönlichkeit, seinen Zielen und Ambitionen am besten positioniert: Wer bin ich? Was kann ich? Für was werde ich anerkannt, und was ist mein Mehrwert heute und in Zukunft? Als Nächstes erfolgt der Realitätscheck in Bezug auf die persönliche Arbeitsmarktfähigkeit, das heisst der Abgleich der fachlichen, sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten mit den Arbeitsmarktopportunitäten. Eine realistische Einschätzung der Marktchancen durch einen Profi empfiehlt sich und ermöglicht ein fokussiertes Vorgehen. Es ist auch zu klären, ob und wie allfällige Lücken mittels Weiterbildung zu schliessen sind.

Der Vorteil einer Standortbestimmung ist der ergebnisoffene Blick «out-of-the-box», was berufliche Stossrichtungen betrifft. Die Digitalisierung schafft neue Bruchstellen und damit neue Bedürfnisse und es können Dienstleistungen angeboten werden, die durch bestehende Anbieter nicht abgedeckt werden. Auch lassen sich immer wieder neue Strömungen erkennen, die spannende Nischen bieten, beispielsweise der Trend zum Handwerklichen, zum Regionalen und Lokalen und zur Entschleunigung. Der Zukunftsforscher Dr. Joël-Luc Cachelin spricht bereits heute vom «Postdigitalen», also von Entwicklungen nach und neben der digitalen Transformation. Zudem gibt es gerade auch für Ü50-Arbeitnehmende eine Vielzahl von Arbeitsformen und -rollen, in denen die im Laufe des Erwerbs- (und ausserberuflichen) Lebens erworbenen und geschärften Kompetenzen und Stärken eingesetzt werden können. Es lohnt sich also, den Fächer zu öffnen und alle Opportunitäten zu prüfen. Um diese Möglichkeiten zu nutzen, sehen wir folgende Erfolgsfaktoren für (ältere) Arbeitnehmende:

- Machen Sie eine nüchterne Markteinschätzung: Was können Sie anbieten, wie gestaltet sich Angebot und Nachfrage in Ihrem Suchfeld? Wer ist bereit für Ihre Dienste/Angebote zu bezahlen. Sich bewusst sein, dass der Arbeitsmarkt sehr heterogen ist. Eine spezifische Fähigkeit oder ein bestimmter Skill-Mix kann sehr gesucht sein. Ganz wichtig: Was für andere stimmt, stimmt nicht für Sie und umgekehrt.
- Tendenziell ist es für generalistische Profile schwieriger, in hoch arbeitsteiligen Organisationen zu «landen» oder auch nur zum Interview eingeladen zu werden. Prüfen Sie bewusst auch Rollen in kleineren und mittleren Unternehmen. Hier sind die Funktionen oftmals breiter und generalistischer ausgerichtet. Es gibt viele tolle und erfolgreiche Arbeitgeber jenseits der bekannten Namen und Brands!

¹¹ personalSCHWEIZ - Das Buch 2019 und 2020, Artikel von Andrea Gassner & Romeo Ruh (Grass & Partner)

- Informieren Sie sich über Trends und Entwicklungen in Ihrem Arbeitsfeld, schauen Sie über den Tellerrand hinaus, recherchieren Sie, forschen Sie nach und bleiben Sie neugierig.
- Nehmen Sie bei der Stellensuche ein positives „Mindset“ ein und fokussieren Sie auch auf kleine Fortschritte und Erfolgserlebnisse – diese gibt es praktisch immer. Stärken Sie Ihre Selbstmanagementfähigkeiten und lernen Sie, mit „Rückschlägen“ selbstbewusst umzugehen. Und ganz wichtig: dranbleiben, dranbleiben, dranbleiben!
- Machen Sie alle 2 bis 3 Jahre eine Standortbestimmung, entweder für sich allein, im Austausch mit anderen oder mit einem Profi. Werden Sie sich klar über Ihre Talente, Stärken, Wertvorstellungen, Kernfähigkeiten sowie Ihre idealen Arbeitsumfelder (Unternehmenskultur/-Grösse, Sinnhaftigkeit, Branchen, Produkte, Arbeitsmodelle, Autonomie etc.), Zielrollen und Entwicklungsbereiche. Bilden Sie sich laufend in Themenfeldern weiter, die für Sie spannend und beruflich relevant sind.
- Seien Sie kreativ bezüglich zukünftigen Karrierepfaden und Rollen. Je nach beruflichem Hintergrund gibt es für erfahrene Fach- und Führungskräfte nebst Feststellen weitere spannende Möglichkeiten wie z.B. Consulting/Coaching/Training, Interim-Management, VR- und Stiftungsrats-Mandate, (Teilzeit-)Selbständigkeit, Nachfolgeplanung/Firmenkauf, Startups (Beirat, Investorin) oder als Kombination im Rahmen eines Job-Portfolios.
- Stärken Sie Ihre Selbstvermarktungskompetenz und lernen Sie, sich je nach Zielrolle, passend, authentisch und wirkungsvoll zu verkaufen (mehr Storytelling). Sie haben in Ihrer langjährigen Karriere sehr viel relevantes Wissen und Fähigkeiten erlangt. Sprechen Sie immer wieder darüber, welchen Mehrwert Sie leisten und wie Sie die Bedürfnisse des Arbeitgebers bzw. des Entscheiders lösen können. So generieren Sie im Bewerbungsprozess einen klaren Vorsprung.
- Bauen Sie Ihr relevantes Netzwerk auf und pflegen Sie dieses kontinuierlich, analog und digital. Überlegen Sie sich, wo Sie genau beruflich hinmöchten und richten Sie Ihre Kontakte darauf aus. Wenn Sie noch kein „Netzwerker“ sind, beginnen Sie heute damit und hören Sie nie mehr damit auf! Bei über 40% unserer Klienten kam die Lösung via Netzwerk im weitesten Sinne zu Stande. Je älter die Person, desto bedeutsamer sind diese Kanäle.



Unsere Empfehlungen: Stärkung der Employability durch Arbeitgeber

Das Angebot an passenden Arbeitskräften wird in den kommenden Jahren vermutlich deutlich kleiner. Aus diesem Grund müssen Unternehmen bestrebt sein, Mitarbeitende länger zu halten, stetig weiterzuentwickeln und ältere Mitarbeitende länger zu beschäftigen. Zur zielgruppengerechten Stärkung der Employability sind eine unterstützende Unternehmenskultur sowie eine strategische Personalplanung entscheidend. Basierend auf den Trends und der Unternehmensstrategie müssen sowohl Funktionen identifiziert werden, die zur Strategieumsetzung weniger gebraucht werden, als auch Skills aufgebaut und weiterentwickelt werden, denen langfristig eine entscheidende Rolle zukommen wird. Eine wichtige Rolle spielen dabei Führungs- und HR-Verantwortliche: Sie sollten bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein einer Mitverantwortung ihrer individuellen Employability schärfen, Transparenz bezüglich der gegenseitigen Erwartungen schaffen und geeignete on- und off-the-Job-Personalentwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Über Von Rohr & Associates

Von Rohr & Associates wurde 1993 gegründet und hat eine lange Erfolgsgeschichte als führendes Unternehmen für Karrieremanagement, Transition Coaching und persönliches Change Management in der Westschweiz. Unsere Mission ist es, individuelle Potenziale aufzudecken, zu entwickeln und zu transformieren, um diese in beruflichen Veränderungsprozessen mit den Bedürfnissen von Unternehmen in Einklang zu bringen. Von Rohr & Associates arbeitet mit Organisationen, Teams und Einzelpersonen zusammen, um die Wirksamkeit und Eigenverantwortung von Führungs- und Fachkräften bezüglich Karrieremanagement zu fördern. Von Rohr & Associates ist für seinen pragmatischen, engagierten und fürsorglichen Ansatz bei der Bewältigung von unternehmerischen und menschlichen Herausforderungen bekannt: www.vonrohr.net

Über Grass & Partner

Grass & Partner AG gehört zu den führenden Unternehmen im Trennungsmanagement auf Geschäftsleitungsebene sowie über alle Kaderstufen- und im Gruppenoutplacement in der Schweiz. Das Outplacement-Coaching basiert auf folgenden vier Prinzipien:

1. Es ist ein klar strukturierter Prozess mit offener, transparenter Kommunikation über einen definierten Zeitraum oder bis zum erfolgreichen Start in einer neuen Position oder in die Selbstständigkeit.
2. In intensiver und fordernder Zusammenarbeit, gesteuert durch den persönlichen Berater, werden die Kandidatinnen und Kandidaten – aufbauend auf der Kenntnis ihres Potenzial-Portfolios – schrittweise darauf vorbereitet, sich selbst im Arbeitsmarkt zu positionieren und zu vermarkten.
3. Die persönlichen Grass & Partner-Berater sind erfahren und bewährt. Sie alle kennen die Unternehmensrealität durch eigene, mehrjährige Praxis in Managementfunktionen.
4. Auf der Basis eines engen Vertrauensverhältnisses können Kandidaten nicht nur auf das fundierte Know-how des persönlichen Beraters, sondern auch auf das weitläufige Grass & Partner-Netzwerk in der Wirtschaft zugreifen.

Grass & Partner hat im Jahre 2019 rund 500 Persönlichkeiten auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe sowie Fachspezialisten auf ihrer neuen Jobsuche begleitet und dafür durchschnittlich 5,1 Monate für das Outplacement/Newplacement bis zur erfolgreichen Lösung aufgewendet.

Grass & Partner verfügt über Standorte in Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Zug, Luzern sowie über Kooperationspartner in Genf und Lausanne mit internationaler Ausrichtung: www.grassgroup.ch

Weiterführende Informationen und Bildmaterial

Medienstelle Grass & Partner AG

Walter Burkhalter

Teilhaber/VR-Mitglied

Grass & Partner AG

T +41 31 310 05 60

E-Mail: walter.burkhalter@grassgroup.ch