



Prof. Dr. Jochen Schellinger, Studiengangsleiter MSc BA,
Institut New Work, BFH Wirtschaft

Bruno Wymann, Robert Bosch AG
Verantwortlicher Weiterbildung Schweiz und Ausbildung Solothurn

Employability 4.0:
Menschzentrierung heisst auch Arbeitsmarktorientierung

Ausgangspunkt: Auswirkungen Megatrends auf Arbeitswelt

	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung / Wissensgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschwinden von Arbeitsplätzen / Berufsfeldern bei gleichzeitiger Neuschaffung von Arbeitsplätzen / Berufen ▪ Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigt ▪ Verschiebung zu Wissensarbeit 		
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landes-/regionenabhängige Veränderung der Struktur der Bevölkerung ▪ Steigender Bedarf an Arbeitskräften mit Qualifikation / tertiärer Ausbildung ▪ Mehr ältere Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt und Verlängerung der Lebensarbeitszeit 		
Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsmarkt und damit Angebot und Nachfrage an Arbeitnehmenden wird globaler 		
Wertewandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertevielfalt im Arbeitsmarkt durch Individualisierung und verschiedene Generationen 		

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 191

Ausgangspunkt: Auswirkungen Megatrends auf Arbeitswelt

	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung / Wissensgesellschaft		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatisierung von Tätigkeiten / Prozessen ▪ Anpassung des Entwicklungs- und Qualifizierungsangebots ▪ Wissen, inklusive Kompetenzen als zukünftiger zentraler Wettbewerbsfaktor 	
Demografischer Wandel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung zum Bewerbermarkt aufgrund Verknappung der Fachkräfte ▪ Mehr-Generationen-Belegschaft - Balance zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden finden zur Sicherung des Unternehmensfortbestands 	
Globalisierung		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Veränderungsgeschwindigkeit ▪ Anpassung der Organisationsform ▪ Internationalisierung der Belegschaft 	
Wertewandel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertvorstellung von Arbeitnehmenden bezüglich der Arbeit verändert sich ▪ Individualistischere Grundhaltung der Arbeitnehmenden 	

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 191

Ausgangspunkt: Auswirkungen Megatrends auf Arbeitswelt

	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung / Wissensgesellschaft			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreiches Kompetenzspektrum erforderlich ▪ Lebenslanges Lernen als Grundhaltung ▪ Verschmelzung von Berufs- und Privatleben ▪ Psychische Belastungen steigen
Demografischer Wandel			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahlmöglichkeiten bei Stellensuche ▪ Verlängerung der Lebensarbeitszeit ▪ Jüngere Arbeitnehmende müssen über nötige Kompetenzen verfügen
Globalisierung			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung von mehr Autonomie und Übernahme von mehr Verantwortung ▪ Bereitschaft zu internationaler Mobilität ▪ Globaler Wettbewerb um Arbeitsplätze
Wertewandel			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suche nach Sinn in der Arbeit ▪ Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung ▪ Verbindung von Berufs- und Privatleben

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 191

Ausgangspunkt: Auswirkungen Megatrends auf Arbeitswelt

	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung / Wissensgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschwinden von Arbeitsplätzen / Berufsfeldern bei gleichzeitiger Neuschaffung von Arbeitsplätzen / Berufen ▪ Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigt ▪ Verschiebung zu Wissensarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatisierung von Tätigkeiten / Prozessen ▪ Anpassung des Entwicklungs- und Qualifizierungsangebots ▪ Wissen, inklusive Kompetenzen als zukünftiger zentraler Wettbewerbsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreiches Kompetenzspektrum erforderlich ▪ Lebenslanges Lernen als Grundhaltung ▪ Verschmelzung von Berufs- und Privatleben ▪ Psychische Belastungen steigen
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landes- / regionenabhängige Veränderung der Struktur der Bevölkerung ▪ Steigender Bedarf an Arbeitskräften mit Qualifikation / tertiärer Ausbildung ▪ Mehr ältere Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt und Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung zum Bewerbermarkt aufgrund Verknappung der Fachkräfte ▪ Mehr-Generationen-Belegschaft - Balance zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmenden finden zur Sicherung des Unternehmensfortbestands 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahlmöglichkeiten bei Stellensuche ▪ Verlängerung der Lebensarbeitszeit ▪ Jüngere Arbeitnehmende müssen über nötige Kompetenzen verfügen
Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsmarkt und damit Angebot und Nachfrage an Arbeitnehmenden wird globaler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Veränderungsgeschwindigkeit ▪ Anpassung der Organisationsform ▪ Internationalisierung der Belegschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung von mehr Autonomie und Übernahme von mehr Verantwortung ▪ Bereitschaft zu internationaler Mobilität ▪ Globaler Wettbewerb um Arbeitsplätze
Wertewandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertevielfalt im Arbeitsmarkt durch Individualisierung und verschiedene Generationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertvorstellung von Arbeitnehmenden bezüglich der Arbeit verändert sich ▪ Individualistischere Grundhaltung der Arbeitnehmenden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suche nach Sinn in der Arbeit ▪ Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung ▪ Verbindung von Berufs- und Privatleben

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 191

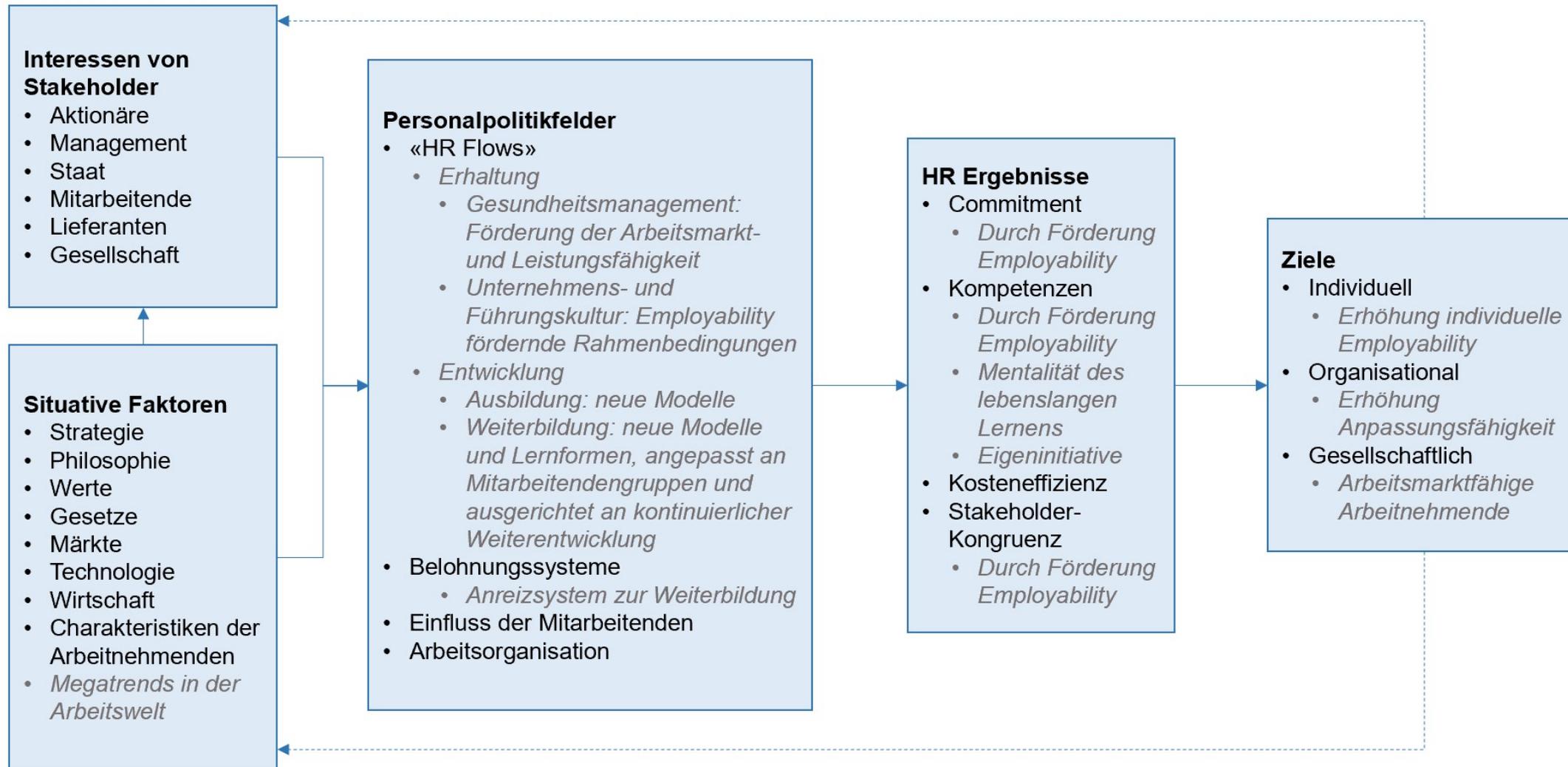
Employability: Arbeitsmarktbasierte Menschzentrierung

- ▶ «Employability ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.» (Quelle: Rump, J. / Eilers, S. (2011), S. 81)



(Quelle: Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 89)

Employability und Harvard-Modell des HRM



Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 197 in Anlehnung an Beer et al. (1984)

Empirie: Ergebnisse externe Expertenbefragungen

▶ **Employability ist richtungsweisend**

Trendbasierte Veränderung der Arbeitswelt mit neuen Berufsbildern - zunehmender Fachkräftemangel - hohe Unsicherheit bzgl. Ausmass und Inhalt der Veränderungen



Arbeitsmarktfähigkeit als wichtige Zukunfts-Leitplanke für Mitarbeitende und HRM der Unternehmen

▶ **Employability durch Selbstentwicklung**

Selbstverantwortung, kontinuierliche Weiterbildung, Stabilitätsanker / Druck der Instabilität, situative Fachkompetenzen, Anpassungsfähigkeit und schnelle Wissensaufnahme als Schlüsselkompetenzen

▶ **Employability erfordert Neuausrichtung des HRM**

Sensibilisierung / Information Mitarbeitende (Employability Coaching), Forcierung Weiterbildung, strategische Verankerung, Inklusion älterer und schlechter qualifizierter MA, Employabilitykultur



HR BPs als Coaches zur Arbeitsmarktförderung in der Linie, strategische Integration der HR-Teilbereiche, transparenter interner Arbeitsmarkt

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 199ff.

Empirie: Ergebnisse unternehmensinterne Analyse

- ▶ **Employability ist wettbewerbsrelevant**

Veränderung der Arbeitswelt und Fachkräftemangel als Treiber einer Employability-Orientierung für Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, Kreativität, Lern- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden

- ▶ **Employability heisst Eigenverantwortung**

Ebenfalls Betonung der eigenverantwortlichen Einbindung aller Mitarbeitenden – Fürsorgepflicht auch für Ältere und schlechter Qualifizierte - Diversityaspekte

- ▶ **Employability als Auftrag für das HRM**

Strategische Themenvertretung, Ausbau der Beratungsaufgaben für HR-Businesspartner, Fokus auf Personalbeschaffung und Personalentwicklung, Trainings für lebenslanges Lernen, Employability-Sensibilisierung für und durch alle Führungskräfte (Vorbildfunktion und Mindsetchange), Entlohnungs- und Anreizsysteme überdenken (Beförderung)

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 204ff.

Empirie: Was heisst Employability?

*„Die Aufgaben werden sich **in Zukunft immer schneller ändern**, sodass es vermutlich nicht mehr so sein wird, dass ich, wenn ich in einem Bereich tätig bin, [...] dort auch den Rest meines Lebens verbringen kann“*

*„Man muss sich wirklich **bewusst sein, dass man dran bleiben muss**, und es ist nicht so ist wie früher, wo es war, als man nach der Lehre sagte, ja gut, jetzt ist die Ausbildungsphase vorbei, jetzt geht es einfach noch 20, 30 Jahre im Job, und ich werde vielleicht im Unternehmen einmal befördert, wenn ich Glück habe [...]“*

Kernaussagen zu HRM und Employability

Arbeitsmarktfähigkeit als Leitprinzip

- ▶ **Employability als Fixpunkt** einer aussen-/marktorientierten und gleichzeitig menschenzentrierten Personalbeschaffung und -entwicklung
- ▶ **Employability als strategischer Wettbewerbsvorteil**

Personalentwicklung reformieren

- ▶ Förderung **selbstverantwortliche Employability-Entwicklung**
- ▶ Ausbau **interner Entwicklungsangebote**, u.a.
 - ▶ Employability-Standortbestimmungen in Verbindung mit passenden Aus- und Weiterbildungsangeboten

Rahmenbedingungen schaffen

- ▶ **Employability als Gestaltungs- und Entwicklungsauftrag für das HRM**, u.a.
 - ▶ Strategische Verankerung in HR-Strategie und bei Führungskräften des Konzerns
 - ▶ HR-Betriebsmodell weiterentwickeln

Quelle: Wymann B. / Schellinger J. (2021), S. 211ff.

Menschzentrierung heisst auch Arbeitsmarktorientierung

*„Am Ende des Tages, wenn sie **wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen** hervorbringen wollen, geht dies nur mit Menschen, die dies möglich machen, die innovativ sind, die kreativ sind, die Qualität liefern, bei aller Offenheit, und das wird **sozusagen sehr viel stärker als heute zum bestimmenden Kriterium.**“*

„Das Individuum muss sich verstärkt, vielleicht immer wieder und zwar regelmäßig die Frage stellen, was kann ich, wo will ich hin, bin ich hier am richtigen Ort, was habe ich für andere Möglichkeiten, eine Standortbestimmung [...]“

Literatur

- ▶ **Wymann, B.; Schellinger, J.** (2021). Employability 4.0. Arbeitsmarktfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt. In: Schellinger, J.; Tokarski, K.O.; Kissling-Näf, I. (eds.). Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis (pp. 183-216). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ▶ **Rump, J.; Eilers, S.** (2011). Employability – Die Grundlagen. In: Rump, J.; Sattelberger, T. (eds.). Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements (pp. 73-166). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- ▶ **Rump, J.; Eilers, S.** (2017). Das Konzept des Employability Management. In: Rump, J.; Eilers S. (eds). Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR (pp. 87-126). Wiesbaden: Springer Gabler.