

Für **Unternehmen** u.a. gemessen an:

- Gesteigerter **Produktivität**
- Höherer **Innovationskraft** und **Kundenzufriedenheit**
- Verbessertes **Unternehmens-Rentabilität**
- Erhöhter **Attraktivität** als Arbeitgeber
- Höherer **Retention** wertvoller Mitarbeitenden
- Grösserer **Flexibilität** bei Marktveränderungen
- **Reduziertem Mitteleinsatz** für Personalentwicklung

Aus Sicht des **Mitarbeitenden** u.a. messbar an:

- Höherer **Arbeitszufriedenheit** und **Motivation**
- Erhöhter **Flexibilität** und **Attraktivität** im Arbeitsmarkt
- Besserer **Ausschöpfung** des eigenen **Potentials**
- Bewussterer **Gestaltung** einer erfolgreichen **Karriere- und Lebensplanung**
- Effektiverer und effizienterer **Weiterbildung**

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

### ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Schweizer Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategien, Business Process Reengineering (BPR), HR Management und Unternehmenskultur, IT-Optimierungen und strategischen Führungsinstrumenten.

### Autoren

- Carla Zolin-Meyer, Executive Partner
- Isabelle Auberson

ValueFirst Management Consulting Ltd.  
Gewerbstrasse 16  
CH - 8800 Thalwil  
Tel. +41-43-388 58 58  
Fax. +41-43-388 58 59  
E-mail: [info@valuefirst.com](mailto:info@valuefirst.com)  
[www.valuefirst.com](http://www.valuefirst.com)

# ValuePoint

**Employability**  
—  
**Von**  
**Arbeitsplatzsicherheit**  
zu  
**Arbeitsmarktfähigkeit**

**ValueFirst**  
Management Consulting

# Employability — Herausforderung und Chance

**Jobs are owned by the company,  
you own your career!**

Earl Nightingale (1921-1989), American Author

Früher galt: Loyalität und Einsatz garantieren einen Arbeitsplatz auf Lebzeiten. Dies war wirtschaftlich sinnvoll, da Veränderungen sich relativ langsam vollzogen. Unsere moderne **Wissensgesellschaft** hingegen ist geprägt von einer hohen **Dynamik** und **konstanter Veränderung**. Innovationswettbewerb, Globalisierung und technischer Fortschritt fordern das Unternehmen permanent. Der Mitarbeitende wird zum entscheidenden strategischen Differenzierungsfaktor, und die Anforderungen an seine Fähigkeiten ändern sich kontinuierlich. Wettbewerbsfähig bleibt, wer **lebenslang lernt**.

Das Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer ändert sich grundlegend. Der Mitarbeitende ist neu verantwortlich für sein **marktorientiertes Fähigkeitsprofil** – ein ausgewogener Mix aus Branchen-, Funktions- und Sozialkompetenz – sowie seine berufliche Entwicklung. Er steigert seine Chance auf erfolgreiche Weiterentwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit markant. Für das Unternehmen steht die verbesserte Profitabilität aufgrund optimaler Fähigkeitsprofile und eigeninitiativer, motivierter Mitarbeitenden dem Risiko gegenüber, die eigenen Ressourcen an den Markt zu verlieren.

## I. Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen

Kundenorientierung, Innovationskraft, Qualität und Produktivität zählen zu den kritischen Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Diese werden durch einen optimalen **Fähigkeits-Mix** und die **Eigenverantwortung** der Mitarbeitenden stark ver-

bessert. Weiter erlaubt Employability, die Mittel für Personalentwicklung und Sozialpläne zu fokussieren und reduzieren. Die **soziale Verantwortung** kann wahrgenommen werden – die **Flexibilität**, z.B. für eine Restrukturierung, bleibt gewahrt.

Diese Chancen sind untrennbar verknüpft mit der Herausforderung, gut qualifizierte Mitarbeitende zu halten. Der **attraktive Arbeitgeber** ist gefordert, eine entsprechende Unternehmenskultur sowie Plattformen zu schaffen, die (potentiellen) Mitarbeitenden eine berufliche Erfüllung und interessante Entwicklung erlauben. Dazu zählen u.a. regelmässige Information zu Markttrends und Unternehmensstrategie, Coaching beim Setzen von Zielen und Beurteilen der Fähigkeiten, Trainingsangebote sowie das Überprüfen resp. selektive Anpassen relevanter interner Prozesse, Strukturen und Instrumente - z.B. die Ergänzung des MbO-Gesprächs durch eine Eigen-/Fremdbild-Beurteilung.

## II. Arbeitsmarktfähigkeit für den Mitarbeitenden

Für den Mitarbeitenden heisst Employability über die relevanten Branchen-, Funktions- und Sozialkompetenz zu verfügen und diese den Marktbedürfnissen entsprechend weiterzuentwickeln. Er trägt die Verantwortung für seine Wettbewerbsfähigkeit, d.h.:

- **Einschätzen** der künftigen Anforderungen von Unternehmen und Markt an das Fähigkeitsprofil
- **Setzen** resp. **Überprüfen** der persönlichen **Ziele**
- **Beurteilen** eigener **Fähigkeiten** (Assessment)
- **Gegenüberstellen** von **Fähigkeiten** vs. **Anforderungen** und identifizieren von **Gaps**
- **Entwickeln** und **Umsetzen** von **Massnahmen** zum Schliessen dieser Gaps

Die kontinuierliche Veränderung der Anforderungen setzt eine regelmässige Standort-Ziel-Überprüfung, einen permanenten Lernprozess und ein hohes Mass an Eigenverantwortung des Mitarbeitenden voraus. Dieser **Effort** wird mehr als **belohnt** durch die Chance, sich im Einklang mit den eigenen Lebens-

und Karrierezielen, Potentialen und Fähigkeiten, intern oder extern in neue Funktionen oder Tätigkeitsfelder zu entwickeln.

## III. Wie wird Employability erfolgreich umgesetzt?

Employability bedeutet eine markante Veränderung für jeden Einzelnen. Mitarbeitende müssen lernen, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Für den Vorgesetzten gewinnen Coaching und Entwicklung der Mitarbeitenden an Priorität. Das persönliche und zeitliche Engagement wird zum kritischen Erfolgsfaktor. HR ist gefordert, diesen Prozess als Partner der Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv zu unterstützen und nimmt eine zentrale Rolle in der Konzipierung und Umsetzung der Employability-Prozesse und -Instrumente sowie der Ergebnismessung wahr. Drei Dimensionen bestimmen die Verhaltensänderung:

- **'Verstehen'**: Versteht der Mitarbeitende Employability, inkl. Zielen, Vorgehen, Chancen, Risiken, Erwartungen?
- **'Kompetenz'**: Verfügt der Mitarbeitende über die Fähigkeiten, Employability zu leben?
- **'Bereitschaft'**: Ist der Mitarbeitende gewillt, Employability zu leben?

Erstes Ziel ist, das gemeinsame Verständnis Aller zu erreichen, Widerstände und Ängste zu minimieren, und Employability nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern. Darauf aufbauend erfolgt die Beurteilung und Weiterentwicklung der relevanten Fähigkeiten unterstützt durch die entsprechenden HR-Prozesse und Instrumente. Last but not least, Employability ist Chef-Sache und bedingt starke Leadership, Commitment und Vorbildfunktion durch das Top-Management.

## IV. Win-Win für Unternehmen und Mitarbeitende

Employability stellt den **marktrelevanten Fähigkeits-Mix** und die **erfolgskritische Flexibilität** für Mitarbeitende und Unternehmen sicher. Ein partnerschaftliches Vorgehen erlaubt eine optimal aufs Unternehmen zugeschnittene Konzipierung, beschleunigt die Umsetzung und verbessert die Akzeptanz und das Ergebnis.