

Neue Arbeitswelt

Abschied von alten Denkmustern

Bei bestem Leistungsausweis kann es deutlich länger als sechs Monate dauern, eine neue Position zu finden. Was sind aktuelle Herausforderungen im Stellenwechsel trotz guter Employability?

Von Dr. Heike Rudolf von Rohr*

Im Arbeitsmarkt 2016 bewegen sich fünf wesentliche Populationen: Sehr gut ausgebildete Arbeitnehmer mit erster erfolgreicher Berufserfahrung der Jahrgänge 1990 und früher – das heisst älter als 25 Jahre und Top-Performer um die 40 Jahre. Dazu kommt eine wachsende Population 50plus mit hohem Leistungsausweis und Erfahrungswissen, eine grosse Zahl von qualifizierten Sachbearbeitern, die mehrheitlich örtlich gebunden sind und zunehmend Mitglieder der sogenannten Generation Y und Digital Kids. Die Personen der ersten vier Gruppen sind häufig mit der Überzeugung in die Berufstätigkeit gestartet, dass ihnen, wenn sie klare Berufsziele verfolgen und eine gute Ausbildung haben, eine nachhaltige Laufbahn Entwicklung gelingt und sie gutes Geld verdienen. Mit regelmässiger Weiterbildung und höchsten Leistungen erwarten sie eine brillante Perspektive. Die aktuelle Realität zeigt, dass diese alte Idealvorstellung nicht mehr gilt. Zu beobachten sind viele Faktoren, die sich zum Teil von Stellenkandidaten nicht beeinflussen lassen, aber grundsätzlich zur Flexibilität aller beteiligten Personen aufrufen.

Gravierende Veränderungen in den Unternehmen

Es gibt in der Schweiz bei einer hohen Beschäftigungslage aufgrund der Grösse nur eine begrenzte Anzahl von geeigneten

Positionen, vor allem für Management-Funktionen und sehr erfahrene Kandidaten. Vor dem Hintergrund der Eurokrise und der Abstimmung vom 9. Februar 2014 sind Unternehmen vorsichtig im Auswechseln von vorhandenen Wissensträgern bzw. bei der Neubesetzung von frei werdenden Positionen.

Die zunehmende Digitalisierung zwingt insbesondere auch die über 50-Jährigen, sich mit neuer Technologie und neuen Arbeitsprozessen auseinanderzusetzen. Speziell in den grossen IT-Abteilungen führt diese Digitalisierung zu komplett neuen Tätigkeitsbildern und Anforderungen, sodass bisherige Berufsbilder wegfallen und die bisherigen Stelleninhaber nicht mehr passen.

Zudem werden in vielen Unternehmen aus Gründen der Effektivität oder Kostenersparnis Hierarchien abgeflacht oder es werden ganze Hierarchie-Ebenen mitsamt den Stellen grundsätzlich aus der Organisation gestrichen. Outsourcing und Offshoring verlagert darüber hinaus attraktive Sachbearbeiterfunktionen, meist ins Ausland. Dazu zählen zum Beispiel HR-Administration, IT- und Einkaufsfunktionen.

Online-Recruiting beschleunigt den Prozess des Rekrutierens, entpersonalisiert jedoch den ersten Kontakt und schränkt die Vor-Auswahl auf das Matchen bestimmter Begriffe in den eingegangenen Dossiers

ein. Die Risikobereitschaft der Entscheider, einen Kandidaten einzustellen, der vielleicht die persönlichen Faktoren mitbringt, aber nicht die Kompetenzen auf Genaueste trifft, ist sehr gering.

Insbesondere bei strategierelevanten Positionen scheint die Entscheidungsdauer zugenommen und die Klarheit zu dem zu suchenden Profil bei Unternehmen deutlich abgenommen zu haben.

Einflussfaktoren aus Sicht der Bewerber

Viele Kandidaten führen bei einer beruflichen Neuorientierung ihre räumliche Gebundenheit ins Feld, wenngleich die Distanzen in der Schweiz verhältnismässig klein sind. Die Schweiz hat zudem ein Luxusproblem: Bis anhin sind die wirtschaftlichen Wellen schnell verebht oder waren im Vergleich zu den Nachbarländern nicht so ausgeprägt. Das führt dazu, dass Bewerber auf eine gute Konjunktur vertrauen und oft erst einmal abwarten, bevor sie ihre «Komfortzone» verlassen – also den Standort wechseln oder einen geringeren Lohn akzeptieren. Fehlen darüber hinaus aktuelle Weiterbildungen, führt dies zu Zweifeln am Engagement des Bewerbers und der Aktualität seiner marktrelevanten Kompetenzen. Entgegen vieler Medienberichte fällt die Endauswahl dann oft doch nicht auf einen älteren, erfahrenen Bewerber. Die Grün-

de werden oft nicht offen kommuniziert. Mögliche Gründe sind ein zu hohes Gehaltsniveau und höhere Leistungen für die Pensionskasse; oder der zukünftige Vorgesetzte ist jünger als der Bewerber und scheut den Generationen-Gap.

Die grössten Hindernisse für Neuanstellungen sind leicht zu beeinflussende Elemente und liegen in der Eigenverantwortung des Bewerbers: Fehlendes Netzwerk oder ein strategisch falscher Ansatz, das Netzwerk (auch Social Media) einzusetzen, verbaut den Bewerbern mit einer bis zu 40-prozentigen Wahrscheinlichkeit, im verdeckten Arbeitsmarkt eine neue Funktion zu finden. Am schwerwiegendsten wirken sich fehlende Klarheit zu den eigenen Berufszielen und mangelnde Selbstmarketing-Kompetenz aus. Die eingangs geschilderte Idealvorstellung eines Karrierewegs führte bisher häufig dazu, dass Kandidaten von einer Position zur nächsten wechseln, ohne sich selbst die Frage zu stellen, was er oder sie selbst wirklich will und wie die berufliche Zukunft aussehen soll.

Verschiedene fundierte Untersuchungen zeigen einen dramatischen Wandel der

Arbeitsplatzsituation auf, der sowohl die Organisation als auch den einzelnen Mitarbeiter treffen wird. Die Digitalisierung wird die Trennung vom Arbeitsplatz in der Firma verstärken. Die Auswirkung der prognostizierten Roboterisierung und die künftige Nutzung von Daten werden noch kontrovers diskutiert und sind in ihren Dimensionen unklar. Sicher ist aber, dass dadurch bestimmte Jobs durch elektronische Lösungen ersetzt werden und neue Aufgaben und Berufsbilder entstehen.

Ausblick in die nähere Zukunft

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für Bewerber und Organisationen ziehen? Die Vorbereitung der aktuellen Belegschaft und des Managements auf diese Veränderungen macht den HR-Spezialisten zum Change Manager. Die Organisation wird sich den neuen Gegebenheiten von Arbeitsplatz-Flexibilisierung in allen fünf HR-Hauptprozessen stellen müssen. Die Rekrutierung von Nicht-Festangestellten fordert andere Vergütungsmodelle, Rekrutierungsprozesse, Qualifizierungs- und Beurteilungsmassnahmen. Bestimme Rou-



*Dr. Heike Rudolf von Rohr ist eine langjährige Expertin in der individuellen Karriereberatung für Führungskräfte und Experten. Sie ist Gründerin und

Senior Partnerin des Beratungsunternehmens TGC – The Gotthard Concept AG, das im Zuge einer Nachfolgeregelung zum 1. April 2016 in die Hände der Pichler & Partner AG übergegangen ist.

tineprozesse der HR-Funktion werden ausgelagert, ziehen damit aber auch schnell eine funktionierende Schnittstellen-Koordination und IT-Systeme nach sich. Die Aufgabe, die jetzt vorhandenen Talente zu halten, fordert die Führungskräfte – die oft einer anderen Generation angehören – und stellt viele Leadership-Modelle und Entwicklungskonzepte in Frage.

ENTWICKLUNG

Zeit für neue Perspektiven.

TGC – The Gotthard Concept AG, das führende Beratungsunternehmen für Outplacement, Standortbestimmung und Executive Coaching, präsentiert sich im neuen Frühlingsgewand. Seit dem 1. April beraten Sie die neuen Inhaber, Cécile Pichler und Andreas Pichler, mit frischer Energie und in gewohnter TGC-Qualität. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. www.tgc.ag

**Menschen.
Chancen.
Perspektiven.**

TGC

The Gotthard Concept

ZÜRICH · BASEL · SCHÖNENWERD