

## Weiterbildung statt Frühpension

oder der gegensätzliche Alltag  
bezüglich der viel diskutierten  
Employability / Arbeitsmarktfähigkeit

### Demografische Situation: Geburtenrate steigern ?

In letzter Zeit häuften sich Artikel und Abhandlungen, die für die Zeit nach 2010 und speziell ab 2025 ein recht düsteres Bild bezüglich der Arbeitsmarktsituation in der Schweiz zeichnen, weil ein Mangel an Arbeitskräften droht.

Hintergrund dieser Betrachtungen bildet meistens die erwartete demografische Entwicklung bei der Bevölkerung bzw. bei den Erwerbstätigen. Demzufolge steigt nicht nur das Durchschnittsalter der Bevölkerung, sondern insbesondere jenes der Arbeitnehmer, da die Anzahl von Nachwuchskräften drastisch sinkt. Diese Entwicklung zeichnet sich für alle westlichen Industrienationen ab, weniger ausgeprägt für die USA, etwas mehr für Japan und Westeuropa. Bis im Jahr 2050 wird, falls die demografische Entwicklung anhält, bereits **die Hälfte der Europäer über 50 Jahre alt** sein mit dem Effekt, dass das Rentensystem kollabiert<sup>1</sup>.

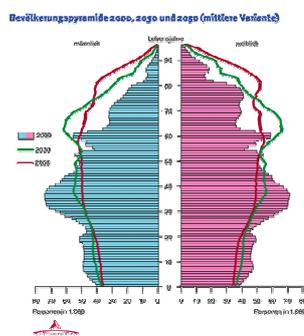
Gäbe es „nur“ dieses Problem zu erwarten, wäre die Lösung relativ einfach, sie hiesse: **Geburtenrate steigern**. Dies wurde am Weltwirtschaftsforum Davos 2004 vom amerikanischen Professor David Bloom (Harvard School) postuliert. Er vertritt die These, dass der Motor der Wirtschaft letztlich zur Hauptsache in der Demografie begründet liegt.

Von der Schweiz ausgehend könnte das Problem im Rahmen der Öffnung der Grenzen theoretisch mittels Zuwanderung angegangen werden. Doch:

Will die **politische Schweiz** eine Situation wie z.B. Luxemburg, wo 1994 25% der Erwerbstätigen aus dem Ausland kamen, heute jedoch 50%?<sup>2</sup>

Nicht alle Arbeitskräfte sind gleichermassen

betroffen. Erwartet wird ein Mangel vor allem bei **Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen (Kader)** bei gleichzeitigem Verlust an Know-how und Erfahrung, welche mit dem Ausscheiden bestandener Kräfte aus dem Erwerbsleben einhergehen.



### Psychologische Situation: Echte Qualität zählt

Weit gefährlicher als alle demografischen Faktoren könnten sich jedoch psychologische Komponenten erweisen:

**Unqualifizierte Arbeitskräfte werden akzeptiert**, weil billiger. Folge: sinkende Qualität und noch mehr Know-how Verlust.

**Wie bis anhin erfolgt keine**

**Verhaltensänderung** hinsichtlich älterer Arbeitskräfte. Folge: Verhaltenes Einstellen älterer Arbeitnehmer, obschon gerade diese Gruppe ab 2010 anteilmässig massiv zunehmen wird. Zwar besteht ein politischer Wille, das Rentenalter heraufzusetzen, doch zielt vieles immer noch eher auf eine Frühpensionierung ab. Legitimiert wird diese Praxis durch die unterstellte geminderte Leistungsfähigkeit Älterer („Defizitmodell“) und das Argument, auf diesem Wege Arbeitsplätze für Jüngere freimachen zu können; eine arbeitsmarktpolitische Hoffnung, die sich nachweislich nicht erfüllt hat<sup>3</sup>.

Solidways  
Executive Search & Consulting  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich  
Switzerland

tel +41-44-251 96 12  
fax +41-44-251 96 15  
mobile +41-79-417 88 93  
e-mail  
[management@solidways.com](mailto:management@solidways.com)

Solidways-Group  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich

internet  
[www.solidways.com](http://www.solidways.com)

### Die Betonung des EGO

Was die Psychologie in den 70<sup>er</sup> Jahren postulierte, scheint heute, und nicht unbedingt im erwarteten positiven Sinn, voll zum Tragen zu kommen: **Die Betonung des „SELBST“**. Erstrebenswert scheinen SELBSTverwirklichung, SELBSTvertrauen, SELBSTwertgefühl usw. Das heutige Managementverhalten dürfte zum Teil hier verwurzelt liegen, doch die Betonung des SELBST macht auch vor Arbeitnehmern nicht halt. Im besten Fall zeigt es sich noch in der **SELBSTverantwortung**, aber auch sie ist ein EGO-Faktor. Die Krux der Ego-Betonung liegt im bevorzugten Handeln zum **eigenen Vorteil** unter Vernachlässigung der Bedürfnisse anderer (heute unter anderem im Strassenverkehr klar erkennbar).



### Flexibilität, eine Grundvoraussetzung

Von Arbeitgeberseite her wird die Arbeitsmarktfähigkeit künftig vermehrt an den Arbeitnehmer delegiert. Durch den Rationalisierungs- und Intensivierungsschub ist es bei den Arbeitnehmern insgesamt zu einer **Belastungsverschiebung von den körperlichen zu den psychischen Belastungen** gekommen. Das Thema verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz mit geringem Anforderungswechsel, geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmassnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikation, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Folgen. Zum älteren Arbeitnehmer wird man gemacht, und zwar im Laufe der gesamten **Berufsbiographie**<sup>5</sup>. Zudem zeigt sich eher die Tendenz, dass wieder mehr **Jugendliche ohne**

**formalen Abschluss** das Bildungssystem verlassen<sup>6</sup>.

Sicher hat Flexibilität ebenfalls mehr mit Education zu tun als mit Fachausbildung. Es geht hier darum, sich in Bezug auf Gegebenheiten des Arbeitsplatzes und Marktrealitäten fit und äusserst wach zu halten. Flexibilität wird hier verstanden als ein nicht reaktives, sondern präventives Verhalten.



### Auf beiden Seiten umdenken

Um aus den geschilderten Arbeitsplatzgegensätzen Massnahmen einzuleiten, sind tatsächlich Wechsel notwendig, damit letztlich eine **Arbeitsmarktfähigkeit** resultiert. Dies gilt **selbstredend für Arbeitgeber genau so wie für Arbeitnehmer**; die folgenden Punkte teils mehr für die eine Gruppe, teils mehr für die andere.

### Einbezug der älteren Generation

Unabhängig von politischen Fragen des Rücktrittsalters kommen zusätzliche Anforderungen hinzu, wie präventives, altersneutrales, auf Lebensläufe und Erwerbsbiografien gerichtetes Handeln<sup>6</sup>. Dies umso mehr, als in der Schweiz schon heute diejenigen, die nach dem 65. Lebensjahr noch erwerbstätig sind, über ein **hohes Ausbildungsniveau** verfügen (v.a. Männer; Quelle: BFS). Wird dagegen das Konzept der **Frühverrentung** weiter verfolgt, verursacht dies nicht nur massive ökonomische Folgen, sondern stellt auch volkswirtschaftlich eine **Verschwendung von Humankapitalressourcen** dar, weil mit der Ausgliederung Älterer strategisch wichtiges Erfahrungswissen meist unwiderruflich verloren geht<sup>7</sup>.

Solidways  
Executive Search & Consulting  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich  
Switzerland

tel +41-44-251 96 12  
fax +41-44-251 96 15  
mobile +41-79-417 88 93  
e-mail  
[management@solidways.com](mailto:management@solidways.com)

Solidways-Group  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich

internet  
[www.solidways.com](http://www.solidways.com)

**Ergo sind Ältere** in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen **einzubinden**, unter systematischer Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Laufbahn begleitende Tätigkeits- und Anforderungswechsel **im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung**<sup>8</sup>.

**Weiterbildung hört nie auf**  
Weiterbildung kann **nicht** länger als ein Prozess für eine **limitierte Altersgruppe** gesehen werden und schon gar nicht wie früher als eine Einmalinvestition am Anfang des Berufslebens. **Ausbildung, Arbeit, Weiterbildung, Erwerbspausen bilden ein dauerndes Gesamtpaket mit flexiblem Ausstiegsalter.**

Andererseits muss lebenslanges Lernen auch einen Nutzen bringen, denn es lohnen sich **Bildungsinvestitionen** nur dann, wenn auch eine gewisse **Beschäftigungsperspektive** gegeben ist, also die Nutzbarkeit dieses Wissens im Erwerbssystem noch erwartet werden kann<sup>9</sup>.



### Education als Zweig der Weiterbildung

Während in der Regel schon ab dem Primarschulalter die fach- und später berufsbezogene Ausbildung mehr oder weniger funktionieren, **fehlt** es schon ab Beginn der Schulzeit massiv an der **menschlichen Education**. Wie sollen in einer Firma Mitarbeiter und Führung einen neuen Moralkontrakt<sup>10</sup> eingehen können, wenn sich diese Moral nicht jede Person erworben hat oder sie aufgrund von geldlichen Präferenzen hintenanstellt?

Oder wenn, wie neulich in einer Firmenbroschüre **gelesen**, die Meinung vertreten wird, **Moral und Ethik** seien nicht erwerbbar, man habe sie oder eben nicht? Education heisst aber auch, sich mit den **eigenen Stärken und Schwächen**

auseinander zusetzen, um einerseits soziale Kompetenzen zu entwickeln, andererseits die Karriereplanung auf die eigenen Möglichkeiten abzustimmen. Eine **durchdachte Arbeitsmarktfähigkeits** - Politik bringt eine **Konzentration auf** die wirklichen **Stärken** der Mitarbeiter mit sich. Dies steuert Ausbildungsmassnahmen und **senkt** ganz nebenbei das **Budget für betriebliche Aus- und Weiterbildung** beträchtlich<sup>11</sup>.

### Vom SELBST zum MIT

Es wird in Zukunft nicht mehr genügen, alle Faktoren, die mit dem SELBST zusammenhängen, positiv zu beeinflussen. Weder ist eine Unternehmung an sich Selbstzweck, noch kann sie sich in einer immer globalisierteren Umgebung auf sich selbst zurückziehen. Daraus ergeben sich, beispielsweise, Anforderungen wie:

**Nicht Selbstverwirklichung, sondern MITverwirklichung** (win-win Situationen)  
**Nicht Selbstverantwortung, sondern MITverantwortung**

Diese Faktoren gehören zu den wichtigsten, denn keine Anstrengung, kein noch so geniales Arbeitsmarkt-Management, kein noch so einleuchtendes Ausbildungsmodell kann auf fruchtbaren Boden fallen, wenn **der Geist** nicht stimmt.

### Fazit

Jede Massnahme versagt, wenn sie zwar postuliert, aber nicht MITgelebt wird. Mehr Wissen alleine erzeugt oft keine besseren Lösungen, sondern es gehört auch zum stetigen Lernen, wie gut wir mit uns und anderen umgehen können<sup>12</sup>.



### Quellenverzeichnis

<sup>1</sup> Guido Kalberer in *Tagesanzeiger* vom 16. April 2004

<sup>2</sup> [statec.gouvernement.lu/html\\_de/portrait\\_economique\\_du\\_luxembourg](http://statec.gouvernement.lu/html_de/portrait_economique_du_luxembourg)

Solidways  
Executive Search & Consulting  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich  
Switzerland

tel +41-44-251 96 12  
fax +41-44-251 96 15  
mobile +41-79-417 88 93  
e-mail

[management@solidways.com](mailto:management@solidways.com)

Solidways-Group  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich

internet  
[www.solidways.com](http://www.solidways.com)

<sup>3</sup> Stefanie Weimer, Hans Gerhard Mendius, Ernst Kistler: *Demografischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland*, ISF München/INIFES Stadtbergen 2004

<sup>5</sup> wie <sup>3</sup>

<sup>6</sup> Werner Dostal, *Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2004

<sup>7</sup> Ursula Zahn-Elliott, *Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit*, Bundesministerium für Bildung und Forschung auf: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

<sup>8</sup> wie <sup>3</sup>

<sup>9</sup> wie <sup>6</sup>

<sup>10</sup> NZZ vom 24 März 2004, *Arbeitsmarktfähigkeit – vom Schlagwort zum konjunkturellen Dauerbrenner?*

<sup>11</sup> Michael Kres, *Employability und Demografie: Macht Rentenalter 67 Sinn?*, in: Die Volkswirtschaft 11-2003

<sup>12</sup> wie <sup>7</sup>

## Beitrag von

### Solidways Group

#### Executive Search & Consulting

Zollikerstrasse 153, CH-8008 Zürich

[www.solidways.com](http://www.solidways.com)



Thomas Spiegelberg, Partner  
Zollikerstrasse 153, CH-8008 Zürich  
Tel. +41 (0)44 251 96 12  
[management@solidways.com](mailto:management@solidways.com)



Stephan Junker, Partner  
Spitalgasse 4, CH-3011 Bern  
Tel. +41 (0)31 318 19 22  
[junker@solidways.com](mailto:junker@solidways.com)

Solidways  
Executive Search & Consulting  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich  
Switzerland

tel +41-44-251 96 12  
fax +41-44-251 96 15  
mobile +41-79-417 88 93  
e-mail  
[management@solidways.com](mailto:management@solidways.com)

Solidways-Group  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich

internet  
[www.solidways.com](http://www.solidways.com)



## Portrait

**Solidways** wurde 1994 mit Sitz in Zürich gegründet und ist heute eines der führenden Executive-Search-Unternehmen in der Schweiz mit internationaler Ausrichtung in Europa für die gezielte Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften.

### Spezialisierte Berater mit fundierter Erfahrung in Ihrer Branche

Einen besonderen Namen hat sich Solidways im **Executive Search** von Managern und Spezialisten erarbeitet. Jeder der Solidways-Partner spezialisiert sich auf Fachgebiete, in dem er selbst seine Karriere absolviert hat. Deshalb dürfen Sie von Solidways-Partnern profundes und ausgeprägtes Branchenverständnis und Gefühl für das Wesentliche der Vakanz voraussetzen.

### Mehr als 'nur' Executive Search

Solidways bietet umfassende **Consultingleistungen** an, die sich sowohl auf die optimierte Zusammenstellung von hochwertigen Führungsteams als auch auf die zielgerichtete Entwicklung individueller Karrieren bezieht.