

Arbeitsmarkt der Zukunft

# Wer wagt, gewinnt

Mitarbeitende und deren Wissen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens: Diesen Satz kennt jeder Personalmanager. Wird er deswegen auch beherzigt? Recherchen zur Studie «Die Zukunft des Arbeitsmarktes» zeigen, dass sich Talentmanagement immer noch primär mit jüngeren «High Potentials» befasst; die Integration von erfahrenen Wissensträgern bleibt häufig auf der Strecke.

Von Dr. Joël Luc Cachelin\*, Christian M. Ernst\*\*

**D**er Arbeitsmarkt der Zukunft ist ein Markt für Humankapital. Dabei zeichnet sich ab, dass sich die Schweiz weiter in die Richtung eines globalen Wissenshubs entwickelt; entsprechend werden weiterhin Hochqualifizierte im Arbeitsmarkt gebraucht. Ausgehend von diesen Thesen ist es für das langfristige Überleben eines Unternehmens künftig zwingend, auch das Know-how der älteren Generation zu identifizieren, zu speichern und an die eigene Organisation zu binden. Nur wer diese Bemühungen intensiviert, kann dem drohenden Braindrain vorbeugen.

## Potenzieller Know-how-Verlust

Schlussendlich wird es der demographische Wandel sein, der die Dringlichkeit dieser Managementaufgabe aufzeigen wird. In den nächsten Jahren erreichen viele Manager der Babyboomer-Generation das Pensionsalter. Dadurch stehen Unternehmen vor der Aufgabe, deren Wissen aber auch deren Fähigkeiten und Erfahrungen im Unternehmen zu behalten. Misslingt es, dieses Humankapital zu speichern, droht den Unternehmen ein grosser Know-how-Verlust. Weil in der Wissensgesellschaft das Humankapital über den Erfolg eines

Unternehmens entscheidet, entspricht jeder Know-how-Verlust damit auch einem Wertverlust.

Der potenzielle Know-how-Verlust findet im Kontext veränderter Arbeitsmärkte statt. Diese zeichnen sich durch eine stärkere Ökonomisierung aus, bei der sich der Wettbewerb um wertvolles Wissen intensiviert. Die daraus resultierende Knappheit an Humankapital geistert als ‚War for Talents‘ oder seit einigen Jahren als Fachkräftemangel durch die Medien. Die Arbeitsmärkte verändern sich aber auch durch die veränderten Bedürfnisse der

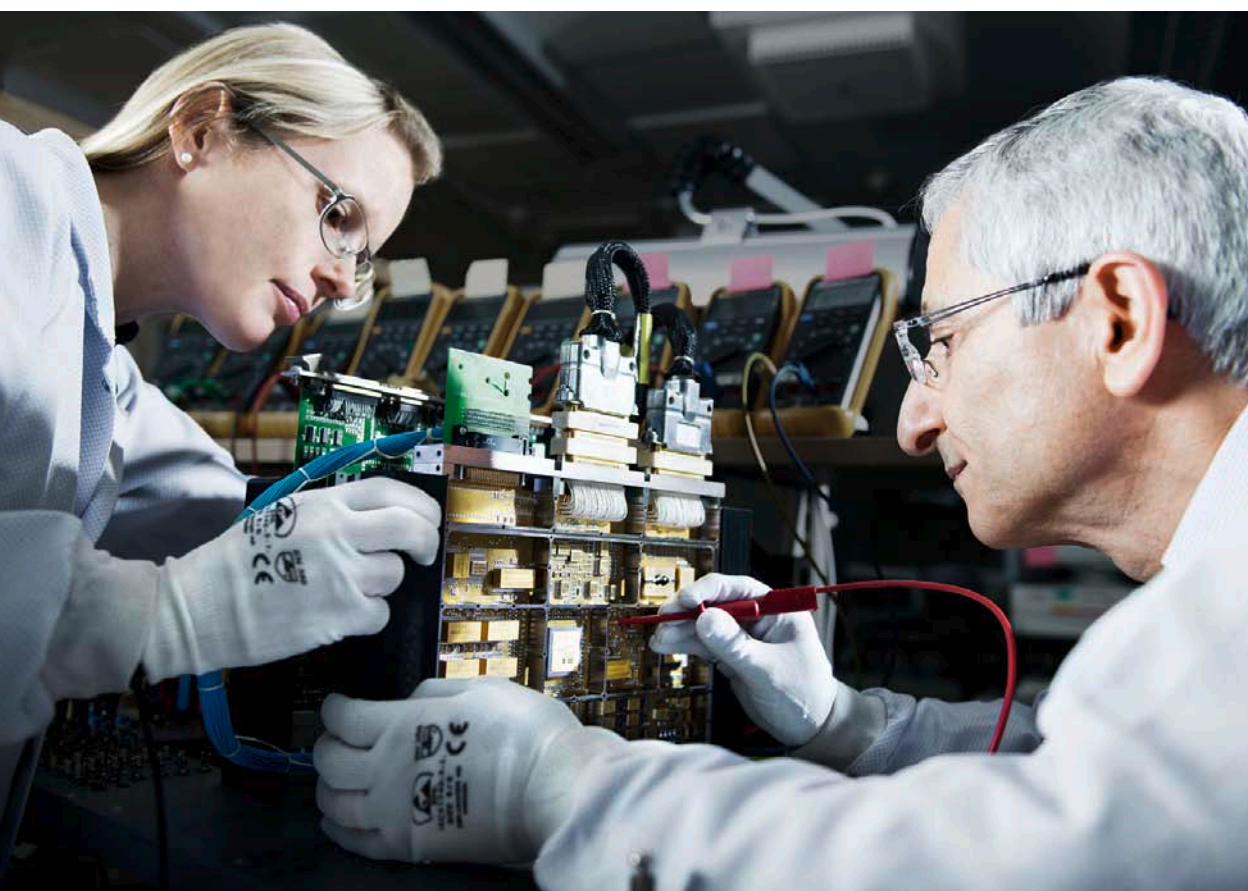


Bild: RUAG

Auf das Wissen von Berufserfahrenen sind Unternehmen künftig mehr denn je angewiesen.

Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber oder durch die neuen Organisationsformen. Als Metapher der neuen Arbeitsmärkte dient das Netzwerk. Arbeitgeber und Arbeitnehmende finden sich in zeitlich begrenzten Arbeitsverhältnissen wieder, die Teams werden immer neu zusammengesetzt – wobei Hierarchien an Bedeutung verlieren und die digitale Infrastruktur zentral für die Zusammenarbeit wird.

Vieles deutet darauf hin, dass Unternehmen mit bestehenden Lösungsansätzen den Know-how-Verlust nicht in den Griff kriegen. Weder das Auswechseln älterer Mitarbeitenden durch jüngere, noch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen durch Arbeitsverträge über das Pensionsalter hinaus scheinen gangbare Wege. Diese Lösungen gehen zu wenig auf die Vorteile der Diversity (Managen der Vielfalt) und die Notwendigkeit sich entwickelnder Kompetenzen ein. Diese statischen Lösungen sind auch problematisch, weil ältere Mitarbeitende zunehmend nach Freiheiten reklamieren. Sie wollen ihre Arbeit zeitlich und räumlich selber gestalten, ausserdem haben sie keine Lust, sich von viel jüngeren Mitarbeitenden die Welt erklären zu lassen. In der Folge werden deshalb vier Lösungen vorgestellt, mit denen Unternehmen den veränderten Arbeitsmärkten besser gerecht werden können.

### Lösung 1: Kompetenzverzeichnis

Ein erster Schritt, um den drohenden Kompetenzverlust zu reduzieren, sind Kompetenzverzeichnisse. In diesen werden die Fähigkeiten, die Erfahrungen und das Wissen des Unternehmens kartographiert. Dadurch kann die Unternehmensführung das wertvolle Wissen der Organisation identifizieren und im Abgleich mit der erwarteten Zukunft, beziehungsweise mit der Konkurrenz, Ist-Soll-Vergleiche anstellen. Kompetenzverzeichnisse dienen aber auch der wirkungsvollen Personalbindung und -entwicklung. Nicht zuletzt sind Kompetenzverzeichnisse eine ausgezeichnete Grundlage für reibungslose Nachfolgeregelungen.

### Lösung 2: Kompetenzpool

Ein zweiter neuer Lösungsansatz, um dem drohenden Know-how-Verlust entgegenzuwirken, ist das Entwickeln eines Kompetenzpools mit älteren Mitarbeitenden. Den Mitarbeitenden im Pool werden individuelle Beraterverträge angeboten. Damit

kann das Unternehmen flexibel auf seinen Know-how-Pool zurückgreifen. Ältere Mitarbeitende dagegen haben die Möglichkeit, sich von der Enge einer Festanstellung zu lösen und sich in Teilzeitverhältnissen auch im Alter in Unternehmen einzubringen. Sie gewinnen dadurch Freiheit, erfahren aber immer noch Wertschätzung. Solche Lösungen existieren bereits, wobei die älteren Mitarbeitenden neben internen Beratungsleistungen auch für externe Kunden tätig sind. Diese Modelle adressieren sich selbstverständlich auch an die jüngere Generationen, die ein solches Arbeiten häufig bereits aus Internet und Ausbildung gewohnt sind.

### Lösung 3: Wissensmanagement 2.0

Kompetenzverzeichnisse und -pools speichern das Wissen aber noch nicht im Unternehmen. Es ist deshalb vor dem Hintergrund des demographischen Wandels auch nötig, das Thema Wissensmanagement anzugehen. Dabei gilt es, sich von den Datenfriedhöfen der Instrumente der 90er-Jahre zu verabschieden und neue Wege zu gehen. Wissensmanagement 2.0 verweist auf die durch das Internet und insbesondere das Web 2.0 entstandenen neuen Hilfsmittel der Wissensspeicherung, -visualisierung und -entwicklung. Social Media erlauben es Mitarbeitenden, ihr Wissen auf einfache Weise zu sammeln und einem grossen Publikum zugänglich zu machen (one to many). Wissensmanagement 2.0 verweist aber auch auf die Notwendigkeit neuer Anreize für die Mitarbeitenden, ihr Wissen zu teilen und damit auf veränderte Management- und Führungsprinzipien.

### Lösung 4: Crowdsourcing

Gelingt es den Unternehmen nicht, ihr Wissen zu identifizieren, zu speichern und an das Unternehmen zu binden, so können sie auf Crowdsourcing-Lösungen zurückgreifen. Damit wird die Nutzung der Intelligenz der Masse beschrieben. Durch das Internet ist es für Unternehmen heute sehr einfach geworden, das Wissen und die Erfahrungen von Externen in die Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Immer wichtiger wird es dabei auch, auf das Wissen der Kunden zurückzugreifen. Diese verfügen häufig über ungenutztes Wissen, um die Prozesse und Produkte weiterzuentwickeln. Gerade für ein grosses Unternehmen kann es sinnvoll sein, eine eigene Cloud mit älteren



Dr. Joël Luc Cachelin\* hat an der Universität St. Gallen studiert und doktortiert, seit 2009 ist er Geschäftsführer der Wissensfabrik, einem Think

Tank für Personal- Wissens- und Datenmanagement.  
cachelin@wissensfabrik.ch



Christian M. Ernst\*\* verfügt über langjährige Beratungs- und Management Erfahrung in internationalen Grossunternehmen und renom-

mierten Beratungsgesellschaften. Heute ist er als Geschäftsführer und Teilhaber bei Ernst&Nellen Särl im Bereich Employability Solutions tätig.  
c.ernst@ernstnellen.ch

Kunden aufzubauen, um dieses Innovationspotenzial zu nutzen.

Die aktuelle Studie zeigt, dass Unternehmen im Einsatz der Hilfsmittel zur Bewältigung der Herausforderungen einer digitalen Wissensgesellschaft noch wenig mutig sind. Das gilt auch für die spezifischen Herausforderungen, die durch den demographischen Wandel entstehen. Das wird sich ändern, sobald Unternehmen durch gehäufte Pensionierungen einem stärkeren Braindrain ausgeliefert sind. Jene Unternehmen, die frühzeitig beginnen, mit neuen Lösungen zu experimentieren, werden im Vorteil sein. Sie sammeln Erfahrungen mit den neuen Hilfsmitteln, die die Konkurrenz dann mühsam nachholen muss. Ausserdem beginnen sie schon heute mit dem Identifizieren, Speichern und Binden des Know-hows. Damit bestätigt sich ein altes Sprichwort: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

Literatur: Wissensfabrik und Nellen & Partner, St. Gallen (Hrsg.): «Die Zukunft des Arbeitsmarkts. 12 Diskussionsthese zur Entwicklung der Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte (2012), wissensfabrik.ch, nellen.ch