



Employability 4.0

9

Arbeitsmarktfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Bruno Wymann und Jochen Schellinger

Zusammenfassung

Megatrends führen zu einem fundamentalen Wandel in der Arbeitswelt und stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden kann dabei zum wichtigen Erfolgsfaktor für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit werden. Gleichzeitig führen die Arbeitsweltveränderungen auch zu neuen Anforderungen an die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Anhand eines qualitativen Forschungsdesigns wurde für Schweizer Tochterunternehmen eines Industriekonzerns untersucht, welche Entwicklungen in der Schweizer Arbeitswelt zu erwarten sind, wie sich diese auf die Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken und wie das Human Resource Management (HRM) zur Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden beitragen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung als relevantester Megatrend in der Arbeitswelt wahrgenommen wird und dass Anpassungsfähigkeit sowie lebenslanges Lernen der Mitarbeitenden essenziell für die Erhaltung und Förderung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit sind.

B. Wymann
Bern, Schweiz

J. Schellinger (✉)
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

© Der/die Autor(en) 2021
J. Schellinger et al. (Hrsg.), *Digital Business*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_9

183

9.1 Einleitung

Megatrends wie die Digitalisierung, die Globalisierung, die Urbanisierung, der Wertewandel oder der demografische Wandel führen zu prägenden Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Technologie. Diese graduellen und konstant fortschreitenden Entwicklungen stehen sinnbildlich für einen grundlegenden und folgenreichen Wandel. Einige dieser Trends führen dabei auch zu tief greifenden Umbrüchen in der gegenwärtigen Arbeitswelt. So bewirkt etwa die Digitalisierung, dass durch die Automatisierung von Prozessen Arbeitsstellen und Berufe verschwinden, aber gleichzeitig neue Berufsfelder, die mit neuen Anforderungsprofilen einhergehen, entstehen. Daneben verändert sie die Art und Weise, wie mit Informationen umgegangen wird und führt dazu, dass die Bedeutung von Wissen drastisch zunimmt. Damit einhergehend findet eine Veränderung bei den Werten der Arbeitnehmenden statt, welche die Beziehung von Arbeit und Privatleben zunehmend relativiert (Maas et al. 2015a; Digitale Schweiz 2017; Rump 2018).

Da sich die angeführten Megatrends gegenseitig beeinflussen und verstärken, haben deren Auswirkungen für Unternehmen zur Folge, dass die Komplexität und die Dynamik im Wettbewerb steigen, der Kostendruck sich erhöht und die Unsicherheit in den Märkten zunimmt (Cachelin 2012, S. 6). Um diesen wachsenden Herausforderungen zu begegnen, müssen Unternehmen die für sie relevanten Trends frühzeitig erkennen und beurteilen. Nur Unternehmen, die rasch auf diese veränderten Bedingungen und Technologien reagieren, können langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten (Conrad und Speck 2010, S. 153 ff.; Cachelin 2012). Aus der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern resultiert in diesem Kontext auch die Erfordernis zur fortlaufenden Generierung von Innovationen (Rump und Eilers 2006, S. 24).

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hängt in hohem Maße von den Mitarbeitenden und ihrer Arbeitsmarktfähigkeit ab, da sich in ihr auch deren Humankapital, bestehend aus Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation, widerspiegelt (Rump und Eilers 2006, S. 25; Rump 2018). Hieraus resultiert für Unternehmen die Notwendigkeit, die Mitarbeitenden zum Umgang mit den trendbedingten Veränderungen zu befähigen, um veränderten Anforderungsprofilen gerecht zu werden und zu Mitgestaltenden des Wandels zu werden (Rump 2018). Vor diesem Hintergrund stellen sich die Fragen, welche Megatrends aktuell einen Einfluss auf die Arbeitswelt haben, wie sich diese auf die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden auswirken und was daraus für die Gestaltungsfelder des Human Resource Management folgt. Ausgangspunkt bei der Beantwortung dieser Fragestellungen ist eine konkrete Bedarfslage in mehreren Schweizer Tochterunternehmen eines internationalen Industriekonzerns. Eventuell für den Personalbereich erforderlich werdende Entscheidungen sollen durch eine konzeptionelle und empirische Analyse fundiert werden. Dazu wurden im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns unternehmensinterne und -externe Expertinnen und Experten zur Thematik interviewt und die Ergebnisse ausgewertet. Die Resultate wurden anschließend in einem Gruppenverfahren durch Expertinnen und Experten der Tochterunternehmen validiert und es konnten Implikationen zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden der Tochterunternehmen abgelei-

tet und konzeptionell integriert werden. Der vorliegende Beitrag beschreibt das Vorgehen und die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung.

9.2 Theoretische Grundlagen

9.2.1 Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Megatrends sind Entwicklungen, welche sich schleichend, aber fortwährend in verschiedenen Bereichen von Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technologie auswirken und in diesen mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit zu fundamentalen und langfristigen Veränderungen führen. Es handelt sich hierbei um wesentliche Veränderungen, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen, sodass diese nicht isoliert betrachtet werden sollten (Zukunftsinstitut GmbH 2018b). Naisbitt und Naisbitt (2018) weisen darauf hin, dass neben der Globalisierung insbesondere die Digitalisierung der Megatrend ist, der am meisten Einfluss auf die anderen ausübt und am prägendsten ist. Die in der Literatur am häufigsten genannten und für Unternehmen wichtigsten Megatrends sind im Überblick in Tab. 9.1 beschrieben.

Gemäß Horx (2011, S. 68 f.) gehen die in der Tabelle angeführten einschneidenden Wandlungsprozesse nur sehr langsam vor sich. Dies zeigt sich etwa am Phänomen der Urbanisierung darin, dass diese schon seit dem Jahr 1910 graduell fortschreitet (Horx 2011, S. 69). Weil sich Megatrends über einen langfristigen Zeitraum erstrecken, werden diese in der Gesellschaft eher unbewusst wahrgenommen (Maas et al. 2015b, S. 11).; Cachelin (2012, S. 14 f.) und Horx (2011, S. 73 ff.) weisen darauf hin, dass Megatrends in ihrer Wirkung derart stark sind, dass sie Spannungsfelder erzeugen, welche in Gegen-trends resultieren können. So führt etwa die zunehmende Globalisierung zu einer Bewegung hin zum verstärkten Konsum von regionalen Gütern. Diese Spannungsfelder machen es schwierig, die Auswirkungen von Megatrends einzuschätzen. Deren Entwicklung ist somit immer auch mit Unsicherheiten und Ungewissheiten verbunden (Cachelin 2012, S. 15; Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 2), die trendbedingt erforderliche Entscheidungen in Unternehmen erschweren.

Die Auswirkungen der beschriebenen Megatrends führen insgesamt für Unternehmen zu einer höheren Geschwindigkeit von Veränderung, einer zunehmenden Dynamik auf den Märkten und einer höheren Komplexität (Rump und Völker 2007, S. 1 ff.; Conrad und Speck 2010, S. 160 f.; Cachelin 2012, S. 9 ff.). Für Unternehmen ist somit die frühzeitige Erkennung und richtige Einschätzung von Megatrends von besonderer Bedeutung, da diese maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit und somit das Überleben des Unternehmens beeinflussen (Gesing und Weber 2017, S. 1). Einige der Megatrends haben maßgebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt und vor allem auch diese stellen Unternehmen vor besonders große Herausforderungen (Stock-Homburg 2013, S. 604 ff.). Es handelt sich hierbei um Trends, die beeinflussen, auf welche Art und Weise Arbeit geleistet wird und wo und durch wen sie durchgeführt wird (Speck 2009, S. V; OECD 2017, S. 2 ff.). Für die

Tab. 9.1 Megatrends und ihre Charakteristiken, (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zukunftsinstitut GmbH (2018a); Roos (2018); Krys (2011); Gesing und Weber (2017) sowie Maas et al. (2015a))

Megatrend	Beschreibung
Digitalisierung inkl. Wissensgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmende Digitalisierung von Produkten und Prozessen - Vernetzung von IT-Systemen führt zu gesellschaftlichem Wandel, beispielsweise durch digitale Kommunikationstechnologien - Verändert Lebensstile und Verhaltensmuster - Veränderung des Umgangs mit Wissen, da dieses als Gemeingut angesehen wird und überall und jederzeit verfügbar sein wird - Halbwertszeit von Wissen nimmt ab
Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Vernetzung und Verflechtung der Welt (Wirtschaft, Politik, Kultur) nimmt weiter zu - Dies führt zu verstärktem globalem Wettbewerb, unter anderem für Unternehmen wie auch Arbeitskräfte - Globale Wirtschaftsleistung und grenzüberschreitender Austausch von Gütern und Dienstleistungen nehmen weiter zu
Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> - In Bezug auf Transport von Menschen, Gütern, etc.: <ul style="list-style-type: none"> - Neue Formen der Mobilität, geprägt von Vernetzung, Digitalisierung, Urbanisierung und Nachhaltigkeit - In Bezug auf den Arbeitsmarkt: <ul style="list-style-type: none"> - Geprägt von Globalisierung und Wissensgesellschaft - Wege für Arbeit und Freizeit werden größer - Arbeitsmärkte öffnen sich und werden globaler, Ort und Zeit sind als relativ zu betrachten - Wissensarbeit muss nicht mehr vor Ort stattfinden, sondern kann auch virtuell sein
Wertewandel	<ul style="list-style-type: none"> - Individualisierung, Partizipation, Gleichberechtigung, Selbstbestimmung in der Gesellschaft mit hohem Stellenwert - Menschen sind frei, eine eigene Wahl zu treffen - Frage nach der Vereinbarung von Leben und Arbeit - Sinnfrage und -stiftung steht im Zentrum - Potenzial der Menschen soll entfaltet werden
Urbanisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Wandel des Lebensraums, wobei immer mehr Menschen in Städten leben werden - Entstehung von sogenannten Megacities als Folge - Städte als Ballungszentren von neuen Lebens- und Denkweisen
Ressourcenknappheit	<ul style="list-style-type: none"> - Ökologische Prinzipien und Nachhaltigkeit beeinflussen Entscheide sowie Werthaltungen in Politik, Gesellschaft und Unternehmen - Begrenztheit der natürlichen Rohstoffe wie Erdöl kann zu Verteilungskonflikten führen
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> - Gutes Leben soll durch bessere Gesundheit erreicht werden - Höheres Bewusstsein für Gesundheit in der Gesellschaft - Ansteigende Gesundheitskosten - Wachsende Gesundheitsmärkte

(Fortsetzung)

Tab. 9.1 (Fortsetzung)

Megatrend	Beschreibung
Demografischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> - Durchschnittsalter und Lebenserwartung steigen - Bevölkerungszahlen in Industrieländern gehen zurück, die Bevölkerungszahlen in Entwicklungsländern steigen - Geburtenrate geht zurück, wodurch langfristig die Anzahl an Arbeitskräften sinkt

Entwicklungsrichtung dieser Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt der Zukunft sind allenfalls mit Unsicherheit behaftete Prognosen möglich. Eine genaue Vorhersage, wie die Arbeitswelt von morgen abschließend aussehen wird, ist nicht möglich (Stock-Homburg 2013, S. 124; Maas et al. 2015a, S. 8).

Die Digitalisierung, der demografische Wandel, die Globalisierung und der Wertewandel sind diejenigen Megatrends, die einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt haben (OECD 2017; Buhlmann und Eichhorst 2015; Maas et al. 2015a; Gesing und Weber 2017; Walter et al. 2013). Diese werden nachfolgend eingehender beschrieben.

Digitalisierung

Die Digitalisierung wirkt im Sinne einer Automatisierung von Prozessen und Arbeitsschritten in Verbindung mit dem technologischen Fortschritt und der Vernetzung von Kommunikations- und Informationstechnologien auf die Arbeitswelt wie kaum ein anderer Megatrend (Genner et al. 2017, S. 3 f.). Aufgrund des Einflusses der Digitalisierung auf andere Megatrends kann er weltweit wohl als herausforderndster, tiefgreifendster und bedeutendster Megatrend angesehen werden (Franken 2016, S. 3; PwC 2016). Bereits seit Jahrzehnten prägt die Digitalisierung die Arbeitswelt in hohem Maße und es ist derzeit schwer abschätzbar, wie sich durch ihren Einfluss die Arbeitswelt von heute in der Zukunft verändern wird (Digitale Schweiz 2017; Steffes et al. 2017, S. 463 f.). Man kann aber davon ausgehen, dass auch zukünftig zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung mehr und mehr Produktions- und Administrationsprozesse digitalisiert und Arbeitsschritte eliminiert werden (Maas et al. 2015b, S. 20; Roos 2018, S. 7). In einem näheren Zeithorizont werden wohl vorwiegend Routinetätigkeiten davon betroffen sein, für deren Ausführung keine Erfahrung oder humanes Urteilsvermögen verlangt wird. Dies können beispielsweise administrative oder logistische Tätigkeiten sein. Durch den Einsatz und durch die Weiterentwicklung von Big Data, Artificial Intelligence oder des Internet der Dinge wird es aber immer wahrscheinlicher, dass auch Nicht-Routinearbeiten zunehmend automatisiert werden. Entwicklungen, die dies bereits heute nahelegen, sind zum Beispiel das autonome Fahren oder der Einsatz von Chat-Bots, die in der Kundenberatung zum Einsatz kommen (Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 2 f.; Majkovic et al. 2017, S. 10; OECD 2017, S. 3).

Eine anhaltende Auswirkung der Digitalisierung ist somit, dass Arbeitsplätze abgebaut werden und gewisse Berufsfelder aus dem Arbeitsmarkt verschwinden (Digitale Schweiz 2017; Steffes et al. 2017, S. 463 f.). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Maschinen

oder Algorithmen Substitute für den Menschen als Arbeitskraft darstellen (Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 2 f.). Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass alle Routinetätigkeiten zukünftig zwingend durch Roboter oder Computer ausgeführt werden (Maas et al. 2015b, S. 20). Es sind durchaus Konstellationen denkbar, in der auch hier Menschen weiterhin zum Einsatz kommen, etwa bei entsprechend niedrigen Lohnkosten, oder wenn Unternehmen durch den Erhalt entsprechender Arbeitsplätze ihrer sozialen Verantwortung nachkommen wollen (Maas et al. 2015b, S. 20). Zudem gibt es Berufe, die voraussichtlich kaum von der Digitalisierung betroffen sein werden. Diese Berufe werden ausgeführt von Spezialistinnen und Spezialisten wie Ärztinnen und Ärzten oder Lehrerinnen und Lehrer, die durch kreative Tätigkeiten, soziale Intelligenz oder unternehmerisches Denken charakterisierbar sind (Aepli et al. 2017, S. 32). Im niedrigeren Qualifizierungsbereich sind dies vor allem Tätigkeiten, bei denen menschliche Kontakte wichtig sind, wie zum Beispiel bei einfacheren Pflegeaufgaben im Gesundheitsbereich. Insgesamt ist es schwer zu prognostizieren, welche Qualifikationsstufen zu den Gewinnern oder Verlierern der Digitalisierung gehören werden. Für viele Berufsbilder gibt es sowohl Chancen der Digitalisierung als auch Risiken in Bezug auf die Beschäftigungsperspektiven (Aepli et al. 2017, S. 33–35).

Die Digitalisierung führt ferner zu einer veränderten Arbeitsteilung zwischen Menschen und Maschinen, welche nach sich zieht, dass ein Großteil der Arbeit zu Wissensarbeit wird (Maas et al. 2015b, S. 20; Gesing und Weber 2017, S. 3). Diesbezüglich zeigt sich für die Schweiz, dass die wissensbasierten Funktionen seit dem Jahr 2008 in zehn Jahren um 200.000 Stellen auf 1,9 Mio. Stellen angewachsen sind, was ca. 43 % der Gesamtbeschäftigung gleichkommt (Vaterlaus und Zenhäusern 2018, S. 49). Der stetige Zuwachs an Wissen führt aber auch dazu, dass die Halbwertszeit des Wissens rapide abnimmt, und dass Wissen in kürzeren Zeitabständen an Gültigkeit verliert (Barsch und Trachsel 2018, S. 108; Rump 2018). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie das im Unternehmen vorhandene Wissen aktiv managen und die Mitarbeitenden kontinuierlich fördern und durch Weiterbildung fördern müssen (Dietl und Höschle 2004, S. 49; Rump 2018). Verstärkt wird die Tendenz einer zunehmenden Wissenslastigkeit von Tätigkeiten in hoch entwickelten Ländern wie der Schweiz auch dadurch, dass materielle Ressourcen im Produktionsbereich von Unternehmen oftmals durch Auslagerungen an Relevanz verlieren. Das Wissen innerhalb einer Organisation wird also in wachsendem Maße zu einer erfolgskritischen Investition (Maas et al. 2015a, S. 33). In diesem Kontext führt die Digitalisierung vermehrt dazu, dass sich der Umgang mit Informationen generell verändert. Wissen wird einfacher verfügbar und jederzeit und überall abrufbar. Vor diesem Hintergrund kann auf eine tendenziell exponentielle Wissensvermehrung verwiesen und einen weltweit zunehmenden Anstieg des Qualifikationsniveaus der Arbeitnehmenden verwiesen werden (Krys 2011, S. 376; Maas et al. 2015a, S. 27 f.; Roos 2018, S. 38).

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel verändert die Struktur der Bevölkerung nachhaltig. Die Auswirkungen äußern sich jedoch in den verschiedenen Ländern und Regionen unterschiedlich (Maas et al. 2015a, S. 16). Besonders hoch entwickelte Industrieländer, zu welchen

auch die Schweiz gehört, sind vom demografischen Wandel stark betroffen. Ausgelöst durch eine sinkende Geburtenrate und eine hohe Anzahl an alternden Erwerbstätigen wird die Zahl an Arbeitskräften in den kommenden Jahren zurückgehen (Krys 2011, S. 373; OECD 2017, S. 4). In der Schweiz werden im Jahr 2030 ca. 2,2 Mio. Personen zu der Bevölkerungsgruppe ab 65 Jahren und älter gehören. Im Jahr 2015 waren dies noch lediglich 1,5 Mio. Personen (Vaterlaus und Zenhäusern 2018, S. 26). Die Zahl der in den Arbeitsmarkt eintretenden jungen Menschen kann die Zahl der älteren Personen, die in Rente gehen, auf Dauer nicht kompensieren, sodass sich das Arbeitsangebot verkleinert (Roland Berger GmbH 2017, S. 15; Vaterlaus und Zenhäusern 2018, S. 26). Verstärkt wird diese Problematik noch durch die Tatsache, dass zunehmend auch Personen auf dem Arbeitsmarkt knapp werden, die über benötigte Kompetenzen und ein spezifisches Wissen verfügen, etwa im naturwissenschaftlichen/technologischen Umfeld (Rump und Eilers 2006, S. 16). Die Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung macht die Beschäftigung von immer besser ausgebildeten Personen mit hohem Qualifikationsniveau erforderlich, die am Arbeitsmarkt verstärkt nachgefragt werden (Krys 2011, S. 371 ff.; OECD 2017, S. 4; Roland Berger GmbH 2017, S. 15). Vor diesem Hintergrund kann man erwarten, dass sich aufgrund fehlender Nachwuchskräfte die Lebensarbeitszeit für Arbeitnehmende verlängern wird, wodurch immer mehr ältere Erwerbstätige im Unternehmen tätig sein werden (Rump 2018; Gesing und Weber 2017, S. 4 f.). Für alle Arbeitnehmenden wird das lebenslange Lernen somit von zentraler Bedeutung sein, um mit den immer schneller werdenden Veränderungen über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg umgehen zu können (Rump und Eilers 2006, S. 16 f.).

Globalisierung

Die Globalisierung bedeutet für Unternehmen, dass sie einem größeren und intensiveren Wettbewerb ausgesetzt sind (Krys 2011, S. 19; Gesing und Weber 2017, S. 5). Insbesondere kostengünstigere Transportmöglichkeiten und die digitalisierte Kommunikation und Prozessdurchführung unterstützen die Integration vieler Volkswirtschaften in die Weltwirtschaft und verschärfen damit die globale Wettbewerbssituation (Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 4; OECD 2017, S. 5). Vor diesem Hintergrund verliert der geografische Standort, an dem produziert wird, drastisch an Bedeutung (Vaterlaus und Zenhäusern 2018, S. 30). Aus dem erhöhten Konkurrenzdruck resultiert für Unternehmen die Notwendigkeit für Wachstum, Innovationen oder Kostensenkungsprogramme (Krys 2011, S. 20; Cachelin 2012, S. 11). Besonders eine Wachstumsorientierung und Kostensenkungsziele können dazu führen, dass inländische Arbeitsplätze in Länder verlagert werden, in denen die Relationen von Kosten und Produktivität für die Unternehmen attraktiver sind (Krys 2011, S. 20; Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 4). Der Zwang zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit und die resultierende Notwendigkeit für mehr Flexibilität, Innovation und Effizienz zieht großteils strukturelle Anpassungen in den Unternehmen nach sich. Wegweisend sind hier vor allem schlankere organisatorische Lösungen mit flacheren Hierarchien und schnellerer Entscheidungsfindung (Gesing und Weber 2017, S. 5). Resultierende neue Arbeits- und Organisationsformen, die verstärkt auf Selbstverantwortung und

dezentrale Autonomie der Mitarbeitenden setzen, erfordern wiederum neue Kompetenzen und Fähigkeiten der Arbeitnehmenden, die von vielen erst noch erworben oder ausgebaut werden müssen (Würzburger 2016, S. 44 ff.).

Wertewandel

Der Megatrend Wertewandel steht für den Wandel gesellschaftlicher und kultureller Wertvorstellungen und Normen, der sich auf die Arbeitswelt überträgt (Gesing und Weber 2017, S. 3 f.). Der Wertewandel zeigt sich unter anderem darin, dass sich jüngere, aber auch ältere Arbeitnehmende vermehrt die Frage nach dem Sinn des Lebens und der Arbeit stellen. Damit einher geht eine feststellbare Reduzierung des Stellenwerts von materiellen und monetären Aspekten der Arbeit und eine zunehmende Bedeutung von immateriellen Werten wie Selbstverwirklichung, Glück und Individualität. Für Arbeitnehmende wird immer wichtiger, dass ihnen die Arbeit Freude macht und diese ihnen Raum für Gestaltung und Mitbestimmung lässt (Kres 2007, S. 24). Diese Wertvorstellungen und die Suche nach Sinn ziehen auch nach sich, dass die Arbeitnehmenden versuchen, Berufs- und Privatleben miteinander dadurch in Einklang zu bringen, dass die Arbeit verstärkt an den privaten Lebensansprüchen ausgerichtet wird (Gesing und Weber 2017, S. 3 f.). Themen wie Familie, Gesundheit und Freizeit, die außerhalb der beruflichen Tätigkeit liegen, werden für Mitarbeitende somit immer wichtiger. Diese Themen werden tendenziell nicht als widersprüchlich zur Arbeit, sondern als eng zusammenhängend wahrgenommen (Rump 2018). In Verbindung mit den zunehmenden Möglichkeiten der Lebensgestaltung rücken vor allem bei jüngeren Arbeitnehmenden vermehrt individuelle Lebensperspektiven in den Vordergrund, und persönliche Zielsetzungen werden auch im Arbeitsalltag relevanter (Kres 2007, S. 24 f.; Rump 2018). Individualistisch ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht negativ im Sinne eines Sich-Zurückziehens zu verstehen, sondern es geht hier um eine erhöhte Bedeutung von persönlicher Selbstfindung und -verwirklichung. Dies kann etwa schnellere Berufs- oder Wohnortwechsel oder allgemein eine andere Lebenssteuerung zur Folge haben (Rump 2018).

Die vier angeführten Megatrends wirken auf verschiedenen Ebenen auf die Arbeitswelt ein: auf den Arbeitsmarkt als Ganzes, auf die Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber und auf die Arbeitnehmenden. In Tab. 9.2 werden die beschriebenen Trends mit Bezug auf diese drei Wirkungsebenen noch weitergehender konkretisiert.

9.2.2 Auswirkungen von Megatrends auf die Arbeitsmarktfähigkeit

Arbeitsmarktfähigkeit (auch Beschäftigungsfähigkeit oder Employability) beschreibt die Fähigkeit einer Person, in den Arbeitsmarkt einzutreten, dort eine Beschäftigung zu halten oder eine neue Beschäftigung zu finden. In der Arbeitsmarktfähigkeit eingeschlossen sind dabei Erfahrungen, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen sowie die Bereitschaft, sich bezüglich der Arbeitsmarktfähigkeit weiterzuentwickeln (Rump und Eilers 2006, S. 21). Employability heißt ferner, dass die Arbeitnehmenden unter unvorhersehba-

Tab. 9.2 Auswirkungen der Megatrends auf die Arbeitswelt. (Quelle: eigene Darstellung)

Megatrend	Auswirkungen		
	Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	Arbeitnehmende
Digitalisierung inkl. 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

ren und kaum planbaren Bedingungen befähigt sind, alle anstehenden Tätigkeiten auszuführen (Conrad und Speck 2010, S. 160). Eine arbeitsmarktfähige Person ist gemäß einer Reihe von empirischen Untersuchungen fachlich kompetent, aktiv, initiativ, eigenverantwortlich, unternehmerisch denkend und handelnd, engagiert, kontinuierlich am Lernen, team- und kommunikationsfähig, einfühlsam, belastbar und konfliktfähig, offen für Veränderungen sowie reflexionsfähig (Rump und Eilers 2006, S. 21–22). Dabei steht nicht im Vordergrund, dass das gesamte Bündel dieser Eigenschaften möglichst vorhanden und stark ausgeprägt ist, sondern dass sich eine Person mit ihrer Entwicklung in diese Richtung auseinandersetzt und in Bewegung bleibt (Rump 2018).

Arbeitsmarktfähigkeit ist in Zeiten von schnellen Veränderungen in der Arbeitswelt von großer Relevanz für Unternehmen und Arbeitnehmende. Die beschriebenen Megatrends führen zu neuen Ansprüchen an die Employability. Arbeitnehmende müssen sich neue Kompetenzen aneignen, um den zukünftigen Anforderungen am Arbeitsmarkt gerecht zu werden (Majkovic et al. 2017, S. 9; Rump 2018). Basis für die Arbeitsmarktfähigkeit von Personen sind Fachkompetenzen. Ergänzt werden diese durch Methoden- und Sozialkompetenzen sowie persönliche Kompetenzen wie Motivation und Einstellung. Diese werden summarisch auch als „Schlüsselqualifikationen“ beschrieben, die in Zukunft in Relation zu den erforderlichen Fachkompetenzen immer mehr an Bedeutung gewinnen (Kres 2007, S. 50; Rump 2018). Die entsprechenden Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeitenden sind Ressourcen, die der Innovationskraft von Individuen zugrunde liegen und dabei helfen, die immer wissensintensiveren Tätigkeiten und Systeme zu bewältigen (Rump 2018).

In dem Zusammenhang ist es vor allem auch die Digitalisierung, die von den Arbeitnehmenden neue Kompetenzen und Fähigkeiten erfordert. Zukunftsgerichtete Qualifikationen und Kompetenzen für die Digitalisierung sind eine grundlegende Bereitschaft für Innovation, eine interdisziplinäre Auffassungsgabe, Anpassungsfähigkeit, Motivation und Flexibilität (Gesing und Weber 2017, S. 2 f.). Außerdem werden auch digitale Basiskompetenzen und Fähigkeiten resp. die Affinität zur IT an Wichtigkeit gewinnen (OECD 2017, S. 19; Aepli et al. 2017, S. 74); dies besonders im Hinblick auf die Anwendung von generischer IT-Software und Software für Kommunikation oder Informationssuche (OECD 2017, S. 19). Parallel zu den digitalen Basiskompetenzen werden auch Sozialkompetenzen wie Empathie oder Kommunikationsfähigkeit in einer von Technologie geprägten Arbeitswelt immer wichtiger, da die Arbeit nach wie vor auch technologiebasiert nahezu immer in Teams und in Verbindung mit externen oder internen Kunden erbracht wird (Maas et al. 2015a, S. 29 f.). In der empirischen Studie von Aepli et al. (2017, S. 36, 76) werden zudem Querschnittskompetenzen wie die Analysefähigkeit von komplexen Zusammenhängen und Sachverhalten, Kundenorientierung, Kreativität, Umgang mit Unsicherheit sowie interdisziplinäres resp. vernetztes Denken und Handeln als weitere zukunftsrelevante und erfolgskritische Kompetenzen identifiziert. Diese müssen in Kombination mit fachspezifischem Wissen integriert angewendet werden können (Aepli et al. 2017, S. 75). Die im Digitalisierungskontext genannten zukunftsgerichteten Kompetenzprofile sind in hohem Masse auch kompatibel mit den aus der Globalisierung, dem demografischen Wandel und dem Wertewandel hervorgehenden Veränderungsbedarfen zur Gewährleistung einer Em-

employability von Arbeitnehmenden. Aus ihnen lässt sich ergänzend resp. verstärkend für Arbeitnehmende eine hohe Anpassungsfähigkeit im Sinne von Mobilität und Flexibilität als Voraussetzung ableiten, um sich kontinuierlich an neuen Arbeitsumständen ausrichten zu können und damit die eigene Employability zu erhalten (OECD 2017, S. 19; Rump und Eilers 2006, S. 14). Die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen ist von zentraler Bedeutung für die Employability eines Individuums, um mit dem schnell fortschreitenden Technikwandel mithalten und die Kompetenzen und Fähigkeiten an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts ausrichten zu können (Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 15; Gesing und Weber 2017, S. 3; OECD 2017, S. 19).

9.2.3 Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmenden und deren Relevanz für Unternehmen

Megatrends haben den bisherigen Ausführungen zufolge einen erheblichen Einfluss auf das Umfeld und die Dynamik des Wettbewerbs. Damit Unternehmen in diesem zunehmend unsichereren und komplexeren Marktumfeld ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten können, müssen sie über Wandlungsfähigkeit verfügen und sich dem Markt entsprechend weiterentwickeln (Speck 2008, S. VI; Conrad und Speck 2010, S. 160). Dies geht einher mit einer permanenten Notwendigkeit der Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern durch neuartige Dienstleistungen oder Produkte (Rump und Eilers 2006, S. 24). Damit diese Differenzierung gelingen kann, sind Unternehmen auf Innovationen auf Produkt- oder Prozessebene angewiesen (Speck 2008, S. VI). Für die Bewältigung dieser Herausforderungen und damit zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmensexistenz stellen Mitarbeitende und deren Arbeitsmarktfähigkeit einen zentralen Erfolgsfaktor dar, denn die Basis für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist dessen Humankapital, also erfolgskritisches Wissen, Kompetenzen und Fertigkeiten sowie die Motivation der Mitarbeitenden (Rump und Eilers 2006, S. 25; Rump und Völker 2007, S. 4–6; Rump 2018; Speck 2008, S. XXII). Durch eine arbeitsmarktfähige Belegschaft, die flexibel eingesetzt werden kann, können Unternehmen besser und schneller auf Veränderungen reagieren und Kosteneinsparungspotenziale realisieren, da die Arbeitnehmenden auch flexibler im Unternehmen eingesetzt werden können, was vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von hoher Relevanz ist (Rump und Eilers 2006, S. 23–26).

Demnach bringt Arbeitsmarktfähigkeit sowohl dem Unternehmen wie auch dem Individuum einen Nutzen. Unternehmen werden durch die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Arbeitnehmenden flexibler, beispielsweise in Bezug auf betriebliche Reorganisationen, und in ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt (Blancke et al. 2000, S. 9). Arbeitnehmende hingegen profitieren durch die Investition in ihre Employability davon, dass sie stetig ihre Qualifikation und Kompetenzen an den Anforderungen des Marktes ausrichten, ihre Eigenverantwortung steigern und ihre Karrieremöglichkeiten am externen und internen Arbeitsmarkt erhöhen und damit die berufliche Zukunft aktiv gestalten können (Rump und Eilers 2006, S. 27). Sie bleiben beschäftigungsmobil und tragen somit zur aktuellen und zukünftigen

persönlichen Existenzsicherung bei (Blancke et al. 2000, S. 8–10). Damit Arbeitsmarktfähigkeit wirken und ihren Nutzen für Unternehmen und Mitarbeitende entfalten kann, müssen einerseits die Unternehmen die Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmenden fördern, aber auch aktiv durch entsprechende Rahmenbedingungen fördern (Rump und Eilers 2006, S. 26). Andererseits müssen Arbeitnehmende verstärkt Selbstverantwortung übernehmen und auf ihre eigene Person bezogen unternehmerisch handeln. Das heißt unter anderem, dass sie sich fortlaufend ihrer eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst sind und diese zielorientiert für die Organisation einsetzen (Blancke et al. 2000, S. 9).

9.2.4 Human Resource Management als strategische Schlüsselfunktion

Das Human Resource Management umfasst in einem Unternehmen alle Aufgaben, die sich auf den Menschen als Ressource beziehen. Das HRM fokussiert heute weniger auf die operative Ausgestaltung dieser Bereiche, sondern auf deren strategische und somit langfristige Ausrichtung (Büdenbender und Strutz 2011, S. 136; Rowold 2015, S. VII; Gesing und Weber 2017, S. 6). Es fungiert als Brücke zwischen Unternehmensstrategie und operativem Geschäft und leitet auf einer ganzheitlichen Ebene Personalstrategien ab, welche als Basis für die Personalpolitikfelder wie Personalrekrutierung oder -entwicklung dienen (Gesing und Weber 2017, S. 6; Oechsler 2011, S. 111). Das HRM trägt eine hohe Verantwortung für das Humankapital innerhalb eines Unternehmens (Maas et al. 2015b, S. 21). Es hat die Aufgabe, dem Unternehmen genügend passend qualifizierte Mitarbeitende zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort bereitzustellen, damit diese durch ihre Leistung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können (Thommen 2011, S. 23; Miebach 2017, S. 51). Dazu gehört auch, frühzeitig Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu identifizieren und auf diese mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren (Oechsler 2011, S. 97). Im HRM werden die Arbeitnehmenden als Erfolgsfaktoren angesehen, die durch Führung, Motivation und Entwicklung in Kombination mit den weiteren Unternehmensressourcen zur Zielerreichung des Unternehmens beisteuern (Oechsler 2011, S. 22).

Die wichtigsten Aspekte des HRM werden im klassischen Harvard-Modell von Beer et al. (1984), das bis heute noch für viele Unternehmen richtungsweisend ist, in Abb. 9.1 dargestellt. Das Modell weist die Felder der Personalpolitik als „HR Flows“ aus, die durch situative Faktoren wie die Unternehmensstrategie oder Technologieentwicklungen und durch die Interessen der verschiedenen Stakeholder wie Mitarbeitende und Management beeinflusst werden. Die Ausgestaltung der Personalpolitikfelder soll zu vier avisierten HR-Ergebnissen führen (Ortlieb 2010, S. 14 f.):

- Kompetenzen: Attraktivität für potenzielle kompetente Arbeitnehmende, Bindung und Förderung kompetenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Commitment: Steigerung des Engagements der Mitarbeitenden bezüglich Arbeit und Unternehmen.

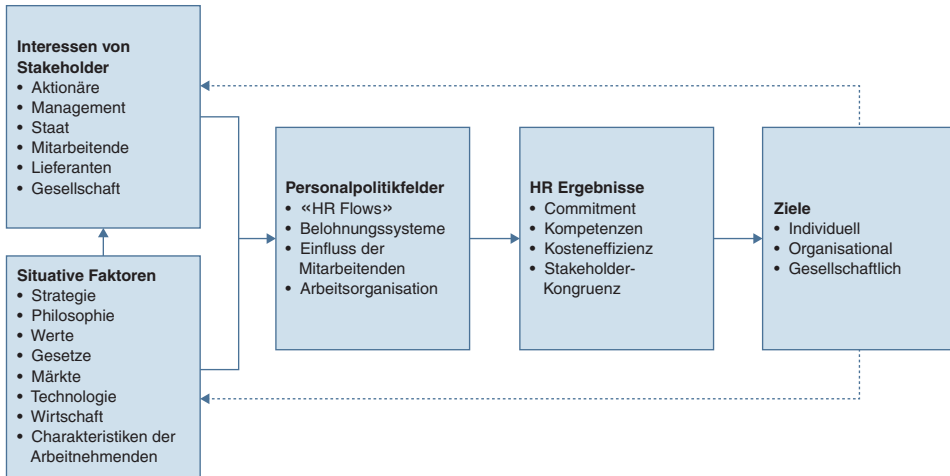


Abb. 9.1 Harvard-Modell des Human Resource Management. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beer et al. 1984, zit. n. Bondarouk und Brewster 2016, S. 2653)

- Stakeholderkongruenz: Beitrag zu Übereinstimmung der Ziele der Arbeitnehmenden und des Unternehmens.
- Kosteneffizienz: Förderung effizienter Kostenstrukturen.

Durch die Verbesserung dieser Ergebnisse sollen die langfristigen individuellen (insbesondere Wohlbefinden der Mitarbeitenden), organisationalen (insbesondere Anpassungsfähigkeit des Unternehmens) und gesellschaftlichen Zielsetzungen (z. B. Erhalt von Arbeitsplätzen) positiv verändert werden (Ortlieb 2010, S. 14 f.).

9.2.5 Implikationen von Megatrends für das Human Resource Management

Das Human Resource Management nimmt bei der Bewältigung der Herausforderungen der identifizierten Megatrends eine wichtige Rolle ein (Gesing und Weber 2017, S. 6 f.). Durch die in diesem Kontext vorhandene hohe Relevanz des Humankapitals und die Schnittstellenfunktion des HRM für eine Integration von Kunden-, Mitarbeitenden- und organisationalen Anforderungen wird dieses zu einer Schlüsselfunktion, die das zur Trendbewältigung erforderliche Wissen und die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen abklärt und definiert (Maas et al. 2015b, S. 21 f.; Cachelin 2012, S. 6.).

Die Digitalisierung und die weiteren Megatrends führen vor dem Hintergrund der Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit zu einer Reihe von Implikationen für das HRM. Lebenslanges Lernen der Arbeitnehmenden nimmt dabei als Leitlinie eine zentrale Rolle ein. Der trendbedingte Wandel der Arbeitswelt macht das Umlernen und das Erlernen von neuen Berufen für viele Mitarbeitende zu einer Daueraufgabe. Dies erfordert von den

Mitarbeitenden aber auch Eigeninitiative, die persönliche Entwicklung selbst in die Hände zu nehmen und sich nicht ausschließlich auf Qualifizierungsmaßnahmen der Unternehmen zu verlassen. Dem HRM kommt vor allem die Aufgabe zu, den Mitarbeitenden den benötigten Raum zur Potenzialentfaltung und Möglichkeiten zur Entwicklung im Sinne einer Gestaltung von Rahmenbedingungen für ein (berufs-)lebenslanges Lernen zu gestalten. Dazu muss im Unternehmen generell der Wissenszugang für die Mitarbeitenden erleichtert und ihnen Zeit für Bildung eingeräumt werden (Barsch und Trachsel 2018, S. 110). Daraus geht die zentrale Bedeutung der Personalentwicklungsfunktion zur Bewältigung der trendbedingten Umweltveränderungen hervor (Barsch und Trachsel 2018, S. 110).

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Unterschiedlichkeit der Voraussetzungen der verschiedenen Generationen im Unternehmen. Durch die beschriebenen Entwicklungstendenzen kann vor allem die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Mitarbeitenden erfolgskritisch für Unternehmen werden (Gesing und Weber 2017, S. 6 f.), die oftmals durch die hohe Veränderungsgeschwindigkeit und die Notwendigkeit von beruflichen Neuorientierungen vor besonders große Herausforderungen gestellt werden (Klös 2011, S. 23; Roos 2018, S. 22). Personalentwicklungsmaßnahmen müssen demgemäß auf besonderen Anforderungen im fortgeschrittenen Alter hin angepasst werden und gleichzeitig sind Anreize für ältere Arbeitnehmende zu schaffen, die sie zur Weiterbildung veranlassen (Klös 2011, S. 23). Voraussetzung dafür ist, dass im Unternehmen ein Bewusstsein vorherrscht, dass ältere Arbeitnehmende wichtige und wertvolle Humanressourcen darstellen (Oechsler 2011, S. 108). In Zukunft muss das HRM also verstärkt unter dem Gesichtspunkt eines länger werdenden Erwerbslebens die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden sichern (Buhlmann und Eichhorst 2015, S. 15). Gleichzeitig müssen aber auch die jüngeren Arbeitnehmenden auf die Arbeit in einer dynamischen und technologiegeprägten Zukunft vorbereitet werden und über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um diese fortwährend erhalten und weiterentwickeln zu können (OECD 2017, S. 20). Generationenübergreifend muss außerdem ein aufgabenbasierter Wissenstransfer von den älteren Mitarbeitenden an die jüngeren erfolgen. Hierfür hat das HRM wiederum die entsprechenden Rahmenbedingungen zu gestalten (Oechsler 2011, S. 108). Die erforderliche Gestaltung von Rahmenbedingungen heißt in Verbindung mit der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitenden vor allem auch die Förderung einer Führungs- und Unternehmenskultur, die diesen Wissenstransfer und die Grundperspektive des lebenslangen eigenverantwortlichen Lernens unterstützt. Förderung von Employability ist in diesem Kontext als ganzheitlicher Ansatz zu sehen, der neben den kulturellen Rahmenseetzungen und einer zielgerichteten Personalentwicklung auch die berufliche Nachwuchs- und Gesundheitsförderung berücksichtigen muss (Rump 2010, S. 16). Vor diesem Hintergrund lässt sich das Harvard-Modell wie in Abb. 9.2 aufgezeigt weiterentwickeln.

Im erweiterten Harvard-Modell des HRM wurden die Digitalisierung und die anderen Megatrends als prägende situative Komponente integriert, die sich in trendbedingten Präzisionen der Personalpolitikfelder, der HR-Resultate und letztlich der individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Ziele mit Bezug auf die fortgesetzte Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden niederschlägt.

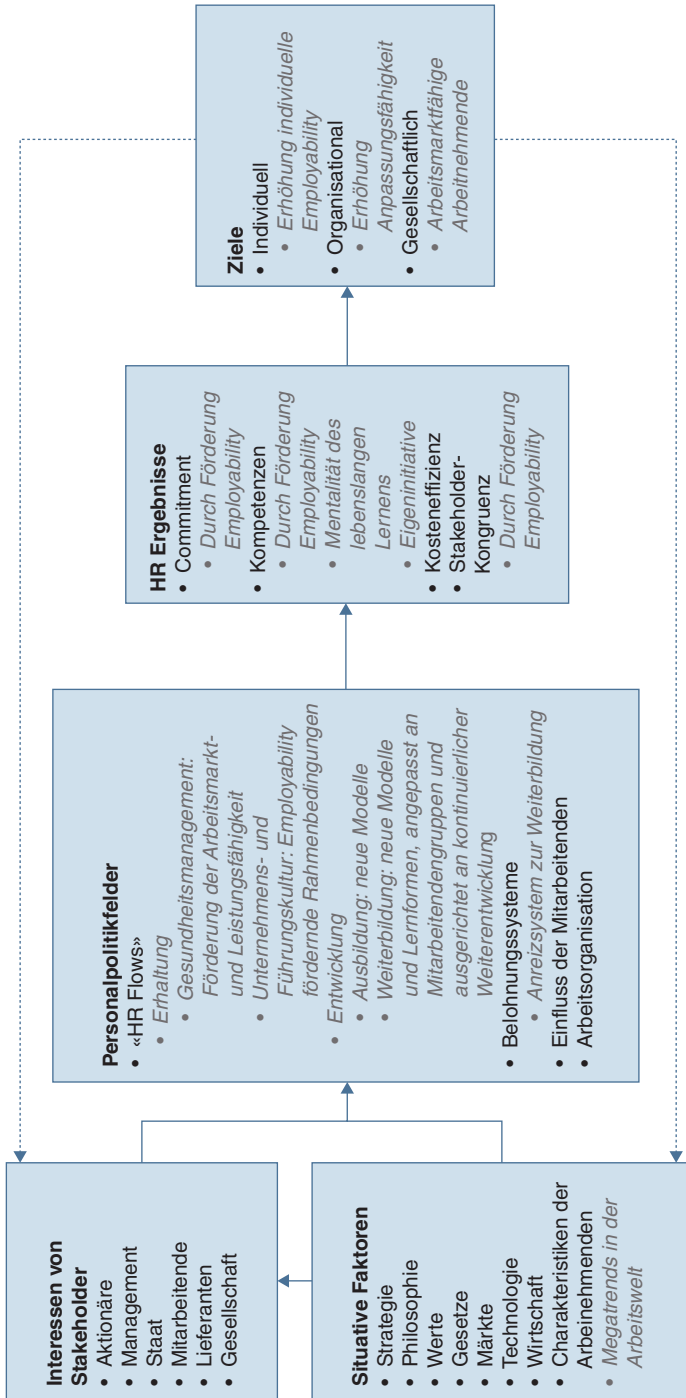


Abb. 9.2 Megatrends: adaptiertes Harvard-Modell des Human Resource Management. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Beer et al. (1984))

Das modifizierte HRM-Modell wird auf Grundlage eines eigenen empirischen Forschungsansatzes nachfolgend gestaltungsorientiert untersucht. Dies erfolgt im besonderen Kontext Schweizer Unternehmen mit Fokus auf die betrachtete Unternehmensgruppe. Neben der Hinterfragung der Relevanz der identifizierten Megatrends für die Arbeitswelt und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden geht es dabei vor allem um die Frage, wie das HRM dazu beitragen kann, dass die Mitarbeitenden trendbedingte Veränderungen bewältigen können und was dies für die Ausrichtung des HRM-Bereichs für die Schweizer Tochtergesellschaften der Unternehmensgruppe in der Praxis konkret heißt.

9.3 Empirische Untersuchung

9.3.1 Methodik

Methodischer Ausgangspunkt der Untersuchung ist ein zirkulärer Forschungsprozess bei dem Datenauswahl, -erhebung und -analyse wiederholt theoretisch reflektierend flexibel angepasst wurden (Baur und Blasius 2014). Der aktuelle Wissenstand wurde im Rahmen einer Literaturrecherche via Desk Research aufgearbeitet. Auf dieser Grundlage wurde für das qualitative empirische Forschungssetting ein Leitfaden für Experteninterviews erarbeitet. In einer dritten Phase erfolgte die primäre Datenerhebung durch insgesamt sieben Experteninterviews im Frühling 2019. Befragt wurden Expertinnen und Experten¹ aus den Fachgebieten Zukunftsforschung/Megatrends, Arbeitsmarkt/Arbeitsmarktfähigkeit und Human Resource Management innerhalb und außerhalb der betrachteten Unternehmensgruppe. Fünf Interviews erfolgten über Skype oder Telefon, zwei wurden persönlich durchgeführt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 47 Minuten. Nach der Transkription wurden die Interviews im Sinne eines deduktiven Vorgehens codiert und Ober- und Unterkategorien gemäß dem von Mayring (2010) empfohlenen Vorgehen induktiv festgelegt. Um eine möglichst aussagekräftige Auswertung der Datenerhebung zu erhalten, wurden in einer ersten Phase strukturelle und in einer zweiten Phase thematische Codes vergeben. Während der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation erfolgten bedarfsabhängige Rückkopplungen mit den interviewten Personen. Zur Sicherstellung der Güte der erhobenen Daten sind die Kriterien von Flick (2014) herangezogen worden. Ergänzend wurde eine Dokumentenanalyse relevanter Dokumente der Zentralabteilung der Unternehmensgruppe vorgenommen, die ebenfalls codiert und mittels Atlas.ti analysiert wurden. In einer weiteren Stufe der Triangulation wurden die Zwischenergebnisse der

¹ Die sieben Expertinnen und Experten werden in der Ergebnisanalyse als „Experte N“ (N = 1 bis 4) zitiert. Bei den drei internen Personen (Experten 1 bis 3) handelt es sich um Verantwortliche für HR-Development, HR-Beratung und Changemanagement. Drei der vier externen Fachpersonen (Experten 1 bis 4) kommen aus dem Verbands-, Hochschul- und Personalberatungssumfeld, eine Person ist Personalleiter einer namhaften Schweizer Industrieunternehmensgruppe.

vorgelagerten Untersuchungen mit den drei Personalprozessverantwortlichen der Schweizer Tochtergesellschaften in einem Gruppenverfahren kritisch reflektiert und anwendungsbezogen in Richtung Gestaltungsempfehlungen ergänzt. Die gewählte Form der gezielten Gruppendiskussion (Vogl 2014) wurde dabei anhand von Leitfragen vorstrukturiert. Die Gesprächsinhalte wurden wiederum transkribiert, codiert und über das Analysesystem Atlas.ti ausgewertet.

9.3.2 Ergebnisse der unternehmensexternen Experteninterviews

Veränderungen in der Arbeitswelt

Die befragten vier unternehmensexternen Expertinnen und Experten sind der Meinung, dass die zukünftige Arbeitswelt von verschiedenartigen Veränderungen geprägt sein wird: „Die Arbeitswelt von morgen wird wahrscheinlich vielfältiger sein, als diejenige von heute“ (Experte 1), respektive „schnellebiger, flexibler oder agiler oder [...] weniger konstant“ (Experte 2). Als relevanteste Megatrends sehen die Befragten vor allem die Digitalisierung, die demografische Entwicklung und die Globalisierung. Bei der Digitalisierung wurde vielfach behauptet, dass diese zu einem Abbau von Stellen führen werde, dafür gäbe es aber in Bezug auf die Schweiz derzeit noch keine Anzeichen. Arbeit würde wohl eher verlagert werden. In Bezug auf die Schweiz sei insbesondere der Industriesektor von der Automatisierung betroffen. In diesem seien bereits in den letzten Jahren in der industriellen Produktion große Produktivitätsgewinne durch den Einsatz von Maschinen erzielt worden. Das Gros der Arbeitnehmenden, die dadurch nicht mehr benötigt wurden, habe aber im Dienstleistungssektor wieder eine Anstellung gefunden. Gefährdet scheinen allerdings Routineberufe zu sein, beziehungsweise einzelne Tätigkeiten innerhalb des Berufsbilds, die automatisierbar sind, sodass sich Berufsbilder inhaltlich verändern. Die Entwicklungen der Digitalisierung seien sicherlich relevant, aber nichts Neues, weil diese seit Jahrzehnten die Arbeit beeinflussen. In Verbindung mit dem demografischen Wandel wird angemerkt, dass der Überhang von Austritten aus dem Arbeitsmarkt tendenziell zu einem sinkenden Angebot an Arbeitskräften führe. Es wird in dem Zusammenhang auf folgenden Widerspruch verwiesen: „Auf der einen Seite spricht man vom Fachkräftemangel, auf der anderen Seite [...], wie viele Leute heute vorzeitig pensioniert werden, dann widerspricht sich dies ein bisschen“ (Experte 4). Der demografische Wandel wird als Megatrend bezeichnet, der am unmittelbarsten Unternehmen vor Herausforderungen stellen werde, weil er oft unterschätzt werden würde. In diesem Kontext wird angemerkt, dass gegenläufige arbeitsmarktbezogene Entwicklungen der Demografie und der Digitalisierung sich positiv aufeinander auswirken: „Wenn die Demografie weniger Leute bringt und durch die Digitalisierung weniger Leute nachgefragt werden, könnte dies sich theoretisch gegenseitig in die Hände spielen [...]“ (Experte 1). Die Globalisierung schließlich könne zu Off-, aber auch Reshoring-Effekten führen. Letzteres führe dazu, dass durch die Automatisierung die Produktion in der Schweiz wieder attraktiv werde, und Arbeit zurückgeholt werden könne.

Wie genau die Arbeitswelt von morgen aussehen werde, ist gemäß der Befragten mit hoher Unsicherheit verbunden:

- *„Und wissen werden wir es am Ende des Tages natürlich nicht. Man kann einfach ein bisschen vermuten, wo sind die Einflussfaktoren, die da die größte Rolle spielen könnten?“* (Experte 3).
- *„Es ist auch nicht so, dass wir da alle Fragen bereits beantworten können. Das ist auch für uns ein neuer Prozess und es zeigt sich gerade auch bei der Digitalisierung. Dort gibt es natürlich Branchen, die überhaupt nicht gewappnet sind auf das, was auf sie zukommt. [...] Nicht nur in Bezug auf Weiterbildung, sondern wirklich auch in Bezug auf: Wie soll man sich zukünftig ausrichten, dass man irgendwie am Markt bestehen kann?“* (Experte 1).

In Bezug auf die trendbezogenen Herausforderungen werden Unternehmen im Vorteil gesehen, *„[...] die verstanden haben, dass sie weniger Admin machen müssen, dass sie mehr Kundenfokus benötigen, dass sie dafür mehr Befähigung von den Leuten brauchen und auch mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation [...]“* (Experte 2).

Arbeitsmarktfähigkeit im Wandel

In Verbindung mit der Wichtigkeit des Themas Arbeitsmarktfähigkeit wird angemerkt, dass diese und die damit verbundene Arbeitsmarktmobilität gemäß Studien der große Treiber in der Zukunft sein werde. Arbeitnehmende hätten sich jedoch schon immer mit ihrer Arbeitsmarktfähigkeit auseinandersetzen müssen: *„Also, als Individuum, in meinen Augen, hat sich nichts geändert. 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 [...]“* (Experte 3). Dies sei notwendig, weil die Megatrends in der Arbeitswelt es erschweren würden, die eigene Arbeitsmarktfähigkeit aufrechtzuerhalten: *„Man muss sich wirklich bewusst sein, dass man dran bleiben muss, und es ist nicht so 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 [...]“* (Experte 1). Die Arbeitnehmenden müssten erkennen, dass sie die Selbstverantwortung für ihre Arbeitsmarktfähigkeit tragen und offen sein für Neues, auch für Unangenehmes. Dazu gehöre, dass sie sich stetig weiterbilden müssten, auch weil die Halbwertszeit von Wissen schneller abnehme als in der Vergangenheit. Dies könne auch dazu führen, dass Arbeitnehmende nicht mehr die Stellen besetzen können, die sie vielleicht gerne besetzen würden. Arbeitsmarktfähigkeit führe neben erweiterten beruflichen Perspektiven auch zu Sicherheit und Ruhe. Ferner werde die Motivation der Mitarbeitenden gefördert, da diese zu Partnern auf Augenhöhe würden, die mitreden, mitbestimmen und sich kritisch einbringen könnten. Um dies zu erreichen, müsse ein Unternehmen sich aber Mühe geben und ein spannendes Arbeitsumfeld bieten, was dann wiederum einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbei-

tenden habe. Diese kann, einhergehend mit den unsicheren Veränderungen in der Arbeitswelt, auch als gefährdet betrachtet werden: *„Es ist dieses Unstabile, das Überfordernde, das stetig sich Verändernde, wo die Leute dann nicht damit umgehen können. Was oft die Leute eben auch krank macht“* (Experte 4). Mit diesem Druck, nicht zu wissen, was morgen ist, müssten die Mitarbeitenden in Zukunft jedoch lernen, umzugehen.

Neben den Arbeitnehmenden selbst trage auch die Geschäftsleitung Verantwortung für die Employability der Mitarbeitenden. Diese müsse realisieren, dass etwa im Zuge der Digitalisierung, in der die Prozesse immer schneller werden, auch die Mitarbeitenden agiler werden müssen. Dabei nehme der Personalbereich sicher eine wichtige Rolle ein, trage aber nicht die Hauptverantwortung. Die Unterstützung von Geschäftsleitung und HR-Bereich sei sicherlich wichtig, aber letzten Endes müssten die Arbeitnehmenden selbst erkennen, dass heute bei den gegebenen Entwicklungen ein lebenslanges Lernen nötig und wichtig ist. Es wird außerdem noch darauf hingewiesen, dass auch in Bezug auf eine ganze Branche arbeitsmarktfähige Personen von Bedeutung seien und für alle Unternehmen der Branche eine Win-win-Situation resultieren könne, wenn jedes Unternehmen arbeitsmarktfähige Arbeitnehmende hervorbringe.

Die zukünftigen Kompetenzen, welche für die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit notwendig sein werden, konnten von den Befragten nicht genau benannt werden. Diese seien in jeder Branche unterschiedlich und daher müsse dies jeweils situativ betrachtet werden: *„Es ist sehr schwierig, festzulegen, mit welchen Kompetenzen halte ich mich jetzt quasi permanent im Markt drin“* (Experte 3). Dies gelte insbesondere bezüglich der fachlichen Kompetenzen. Es zeichne sich aber deutlich ab, dass einige persönliche Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit oder Belastbarkeit an Bedeutung gewinnen würden. Vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Arbeitswelt sei besonders die Fähigkeit zur raschen Wissensaufnahme von besonderer Wichtigkeit.

In Bezug auf die Arbeitsmarktfähigkeit werden jüngere Arbeitnehmende im Vorteil gesehen, da sie durch ihre Ausbildung bereits über aktuelles und relevantes Wissen verfügten und gewohnt seien, sich zu verändern. Ein Defizit bei der jüngeren Generation wird bei deren Kenntnisstand in Bezug auf Weiterbildungsmöglichkeiten ausgemacht. Bei den älteren Arbeitnehmenden, die sich vielleicht schon länger nicht mehr weitergebildet hätten, sei es wichtig, dass man diese frühzeitig auf ein erforderliches Qualifikationsniveau bringe, bevor es zu spät und der Job gefährdet sei. Dazu brauche es mehrmals pro Jahr Standortbestimmungen, in denen das Thema Weiterbildung adressiert werde. Ältere und jüngere Arbeitnehmende müssten aber gleichermaßen, wenn auch zielgruppenkonform, durch Förderung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit begleitet werden, da deren Erhalt für alle von Bedeutung sei.

Arbeitsmarktbefähigung durch das Human Resource Management

Von großer Bedeutung für die Arbeitsmarktbefähigung der Arbeitnehmenden sei, dass diese informiert und sensibilisiert würden, was heute eher noch vernachlässigt werde: *„Ich glaube, die Sensibilisierung und die Information, die ist heute noch nicht gegeben. Und es klingt jetzt vielleicht einfach, aber ich glaube, es wird noch eine Herkulesaufgabe,*

die Unternehmen dorthin zu bringen“ (Experte 1). Dazu sei das einfachste Mittel, mit den Mitarbeitenden den Dialog zu suchen und sie darüber aufzuklären, was zukünftige Entwicklungen sind und wie sie sich im Unternehmen in der Zukunft am besten positionieren können. Die Arbeitnehmenden sollten auf allen Stufen befähigt werden, sich mit der Employability auseinandersetzen zu können: *„Ich glaube, so ein Employability Coaching einzuführen, als wirkliche Kulturmaßnahme in einer Firma, ist das stärkste, was man bislang gesehen hat. Das würde ich jedem empfehlen, dass sie da diesen Einstieg wählen [...] Was dann einmal passiert hinten, wissen wir nicht, auf jeden Fall passieren sehr viele spannende und energetisch positive Geschichten danach“* (Experte 2). Eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden sei notwendig, um aufzuzeigen, *„[...] dass sich eine Gesellschaft so entwickelt. Dass ich das weiß, dass dies ein Teil, ja, auch von meiner Existenz ist, dass ich mich darum auch kümmere und dass das eben nicht das Unternehmen macht und auch nicht HR“* (Experte 3). Dies gelte vor allem auch für ältere Mitarbeitende, die eine andere kulturelle Prägung erfahren hätten als jüngere. Außerdem seien dabei auch Personen mit einem niedrigeren Qualifikationsniveau besonders zu betrachten: *„Es ist die Frage, wie dies bei den tieferen Qualifikationssegmenten ist. Dort wird es natürlich auch mehr an Anstrengungen brauchen, damit man diese Leute irgendwo noch stärker darauf aufmerksam macht“*.

Neben der Sensibilisierung und der Information der Mitarbeitenden wird die Aus- und Weiterbildung als wesentlicher Faktor zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit betrachtet. Unternehmen müssten sicherstellen, dass entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Dies sei im Digitalisierungszeitalter einfacher, da mit deren Unterstützung maßgeschneiderte Angebote für die Arbeitnehmenden erstellt werden könnten. Der Bedarf an Onlinekursen und kleineren, modulartigen Einheiten steige, da mit ihnen die Mitarbeitenden selbstständig entscheiden könnten, was wann absolviert wird. Derzeit gebe es zu wenige Aus- und Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende und deren Potenzial in Verbindung mit den Megatrends würde noch zu wenig gesehen werden. Bei der Festlegung des Weiterbildungsangebots müssten zielgruppenbezogene Aspekte wie das Qualifikationsniveau berücksichtigt werden. Einiges dürfte aber für viele Mitarbeitende gleichermaßen zum Tragen kommen. Die Bereitstellung entsprechender Qualifizierungsangebote könne auch im Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt einen Vorteil darstellen. Unternehmen, die arbeitsmarktfähige Mitarbeitende hervorbrächten, seien für Stellensuchende attraktiver. Außerdem steigere dies auch die Resilienzfähigkeit eines Unternehmens. Gegebenenfalls könnten sogar Lohnkosten gesenkt werden, wenn Mitarbeitende den Gegenwert der Weiterbildungen einfaktorieren.

Bevor Unternehmen operative Maßnahmen bezüglich Employability beschließen, sollten sie sich aus Sicht der Befragten zunächst die Frage stellen, was das Thema Employability eigentlich für sie genau heiße und ob und in welchem Ausmaß das Unternehmen an einer organisationsweiten Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden interessiert sei und bereit ist, hierfür nachhaltige Investitionen zu tätigen. Die strategische Verankerung von Employability wird als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung gesehen. Dazu gehöre auch, dass sich die Führung die Frage stelle, welche Qualifi-

kationen in Zukunft überhaupt in welcher Quantität gebraucht werden, und dass sie sich der Sinnhaftigkeit von Employability bewusst sei. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist eine breite Öffnung des Weiterbildungsangebots und ein hoher Stellenwert von Weiterbildung im Unternehmen, der sich zudem in den Werten der Unternehmenskultur niederschlagen sollte. Dazu gehöre auch Ehrlichkeit und Offenheit, was die persönlichen Entwicklungsziele von Mitarbeitenden angehe. Nicht jede und jeder strebe hier einen idealtypischen Entwicklungsverlauf an. Die Expertinnen und Experten verweisen in diesem Zusammenhang erneut darauf, dass im Falle des Nichtvorliegens einer Zweisamkeit der Employability-Förderung durch Unternehmen und Mitarbeitende diese nicht gelingen kann: *„Von dem her kann es dann nicht sein, dass der Arbeitgeber die Mitarbeitenden faktisch zwingen muss, sondern es muss dann wirklich ein Geben und ein Nehmen sein“* (Experte 1).

Implikationen für das Human Resource Management

Als Perspektive für die Zukunft wird die Sichtweise des HRM als Befähiger angeführt, was eine Wegentwicklung vom etablierten Businesspartnermodell nach sich ziehen könne. Das HRM müsse in Zukunft die Menschen zusammenbringen und wissen, was das Unternehmen benötigt und was Mitarbeitende bieten können und wollen. Der Personalbereich der Zukunft sollte ein wirklicher Sparringpartner für die Linie sein, der kritisch und pragmatisch auftritt. Dazu gehöre auch die Beantwortung der Frage, ob man wirksam und sichtbar sein wolle und dass man HR-Prozesse spürbar vereinfache. Im Extremfall wäre der Übergang in einen Coachingansatz denkbar, der den bisherigen Personalbereich weitgehend auflöse. Ein solcher Coach sollte *„in der Lage sein [...], richtige Rahmenbedingungen anzuregen, aber auch [...], die richtigen Fragen zu stellen bei den Menschen oder bei den Führungskräften, dass sie in Bewegung kommen“* (Experte 2). Das Rollenverständnis entwickle sich vermutlich stärker in ein mehrwertgenerierendes Beraterprofil. Dazu gehöre auch, dass Controlling- oder Genehmigungsaufgaben zurück in die Linie gingen. Gleichzeitig sollte der HR-Bereich mehr mit verfügbaren Daten arbeiten, um herauszufinden, wo es hingehöre und wo man für eine positive Weiterentwicklung ansetzen müsse. Auch für den Personalbereich wird die Notwendigkeit eines höheren Automatisierungsgrads der administrativen Prozesse und eines Aufgabentransfers in die Linie gesehen. Dies würde Freiräume zur Umsetzung des Linien-Coaching-Ansatzes und zum Agieren als Change Agent schaffen. Hieraus resultiere die Notwendigkeit einer Qualifikation der HR-Mitarbeitenden zu Kennern des Business und zu kreativen und pragmatischen Problemlösern.

Als andere Perspektive für das HRM der Zukunft wurde eine Fortführung der bisherigen Strukturen, jedoch mit einer stärkeren strategischen Ausrichtung auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit gesehen. Entscheidend sei dann, dass die Personalteilbereiche besser aufeinander abgestimmt würden. So funktioniere in der Schweiz beispielsweise bei vielen Unternehmen das Aus- und Weiterbildungswesen bereits sehr gut, aber oftmals sei dieses organisatorisch getrennt von den anderen Personalbereichen und es erfolge kein Austausch mit den HR-Businesspartnern. Die Personalentwicklung müsse insgesamt

besser in die HR-Wertschöpfungskette integriert und ein Gesamtpaket geschnürt werden. Recruiting, Kompensation, Mitarbeiterbindung und Aus- und Weiterbildung müssten gut koordiniert sein, um die richtige Wirkung in Bezug auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden zu erzielen. Dazu gehöre auch ein transparenter interner Arbeitsmarkt und eine zukunftsgerichtete und kompetenzbasierte qualitative Personalplanung. Die Rolle des Personalbereichs in diesem Szenario gehe in Richtung „Brückenbauer“, die nahe am Liniengeschehen agieren und selbstreflektierend auch die Funktionen und Rollen im HRM hinterfragen.

9.3.3 Ergebnisse der unternehmensinternen Analyse

Veränderungen in der Arbeitswelt

In Bezug auf die Veränderungen in der Arbeitswelt sehen die drei internen Expertinnen und Experten verschiedene Megatrends, die sich auf die Wirtschaft und das Unternehmen auswirken. Ebenfalls die Digitalisierung und der demografische Wandel werden als besonders relevant für die gesamte Wirtschaft angesehen. Die Auswirkungen dieser Trends seien gravierend für die Arbeitswelt von morgen, automatisierungsbedingt vor allem für den Industriebereich: *„Einzelne Berufe wird es nicht mehr geben, das ist aber ein Prozess, der aus der Geschichte durchaus bekannt ist, aber viele der bestehenden Berufsgruppen werden nur in Einheit mit automatisierten Systemen denkbar sein oder gar von denen abgelöst werden“* (Experte 2). Es werde aber weiterhin Berufe geben, die fortwährend bestehen bleiben, weil die für sie erforderlichen menschlichen Fähigkeiten nicht vollständig kompensiert werden könnten. Diese Berufe hätten mit Aspekten wie Empathie, Flexibilität, Kreativität oder Innovation zu tun. Damit einher gehe, dass die Kopfarbeit zunehmen werde und ein höheres und anderes Qualifizierungsniveau notwendig werde. Erschwerend sei, dass durch die Überalterung der Gesellschaft weniger Fachkräfte nachkommen würden und Unternehmen dadurch für bestimmte, vor allem digitale, Kompetenzen mit vielen anderen Unternehmen in Konkurrenz stehen. Künftige Standortentscheidungen dürften deshalb verstärkt auch von der Verfügbarkeit von Nachwuchskräften mit digitalen Kompetenzen getroffen werden. Durch die enge internationale Verflechtung der Schweizer Wirtschaft und den hohen Kostendruck steige einhergehend mit einer höheren Digitalisierung auch die Gefahr der Leistungserbringung in anderen Ländern. Andererseits habe aber gerade auch die Schweiz durch den lohnkostenbedingten bereits sehr hohen Automatisierungsgrad der Wertschöpfungsketten hier auch Chancen für den Erhalt oder Ausbau von Arbeitsplätzen.

Arbeitsmarktfähigkeit im Wandel

Vor dem Hintergrund der Megatrends sehen die Befragten eine große Relevanz der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden: *„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“ (Experte 2). Im Rahmen der Veränderungen in der Arbeitswelt ergäben sich ferner Implikationen für die Berufe und Aufgaben der Mitarbeitenden: „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“ (Experte 1). Für das Unternehmen stelle sich dabei die Frage, ob die Mitarbeitenden die Anforderungen, welche durch die zukünftigen Herausforderungen an das Unternehmen herangetragen werden, erfüllen können. Zukünftig würden Mitarbeitende im Vorteil sein, die eine hohe Lernbereitschaft aufweisen, flexibel und fähig sind, kooperativ bereichsübergreifend Probleme zu lösen.

Im Hinblick auf die Wichtigkeit der Förderung von Employability werden besonders Personen hervorgehoben, die derzeit ein tiefes Ausbildungsniveau haben oder in der Produktion arbeiten, da durch die Automatisierung deren Berufe mit großer Wahrscheinlichkeit verschwinden oder sich verändern werden und eine Umqualifizierung der betroffenen Arbeitnehmenden sich schwierig gestalten könnte. Außerdem werden als wichtige Zielgruppe für eine Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit auch ältere Mitarbeitende gesehen, welche mit dem Thema Digitalisierung bisher nicht oder kaum in Berührung gekommen sind. Bei diesen müsse berücksichtigt werden, dass sie nicht mit der gleichen Geschwindigkeit neue Inhalte erfassen können, wie ihre jüngeren Teammitglieder. Auch würden sie über eine größere Erfahrung verfügen, die sich positiv auswirken, aber auch dazu führen könne, dass eine Veränderung abgelehnt wird. Letztlich seien aber alle Mitarbeitenden von technologiebedingten Veränderungen betroffen und müssten in Bezug auf ihre Arbeitsmarktfähigkeit gefördert werden, auch wenn jüngere, ausbildungsnahe Mitarbeitende und Mitarbeitende mit Hochschulabschluss Vorteile hätten.

Die trendbedingten Entwicklungen führen gemäß den internen Expertinnen und Experten bereits heute bei den Mitarbeitenden in gewissen Bereichen zu Unsicherheiten darüber, wie sicher ihr Arbeitsplatz in der Zukunft ist, unter anderem auch deshalb, da nicht bei allen Mitarbeitenden die notwendige Veränderungsbereitschaft vorhanden sei, weil Menschen „[...] auch angewiesen sind, neben allen Anforderungen an Flexibilität und Mobilität, doch Familien vor Ort zu gründen, an einem Fleck zu wohnen, eine Heimat zu empfinden“ (Experte 2), und dies zu einem Zwiespalt führen kann, der Konflikte hervorruft. In diesem Kontext sei es „[...] unsere Pflicht als Arbeitgeber, halt auch da Unterstützungsmaßnahmen zu erarbeiten. Sei es durch Coachings, sei es durch Sozialberatung, beispielsweise. Aber halt auch unsere Fürsorgepflicht, zu überlegen, haben wir alternative Jobs. Und was können wir tun als Arbeitgeber, um sie weiterhin arbeitsfähig oder auf dem Arbeitsmarkt nutzen zu können?“ (Experte 3).

Befähigung durch das Human Resource Management

Damit die Förderung der Employability gelingen kann, seien Anpassungen in der Aufbauorganisation des HR-Bereichs notwendig. So müsse die Rolle des Businesspartners mehr eine beratende Funktion der operativen Einheiten einnehmen. Zudem müsse der Personalbereich mehr auf die Themen „Recruiting“ und „Learning and Development“ fokussieren

können. In Bezug auf Letzteres müsse der Businesspartner als Coach und als Navigator in der Lernlandschaft auftreten. Dabei sei es wichtig, dass die Businesspartner eine stärkere Verbindung zum Erfolg der Mitarbeitenden aufbauen. Um dies zu gewährleisten, müssten Reporting- und Controllingaufgaben in datenbasierte, digitale Lösungen übergehen. Die Arbeitsmarktbfähigung der Mitarbeitenden ist wesentlich abhängig vom Learning-and-Development-Programm. Der HR-Bereich sollte regelmäßig GAP-Analysen und Standortbestimmungen mit den Mitarbeitenden durchführen und darauf aufbauend Entwicklungsmaßnahmen definieren. Jedoch bedürfe es hier in der Unternehmensgruppe bei der Umsetzung Anpassungen, weil „[...] wenn ich jetzt schaue, sind wir sehr stark funktionsbezogen. Es gibt Trainings im Controlling, Trainings spezifisch für Projektmanagement. Aber ehrlich, gibt es Trainings für lebenslanges Arbeiten, wie behalte ich die Flexibilität, wie lerne ich kontinuierlich, welche Lernformen gibt es? Dies wird noch relativ wenig angeboten und steht nicht im Fokus“ (Experte 3). Im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen müsse das HRM ferner auch neue Ansätze wie die generationenübergreifende Zusammenarbeit berücksichtigen.

Die Befragten sind sich einig, dass eine wichtige Voraussetzung der Arbeitsmarktbfähigung ist, dass die Mitarbeitenden verstehen, dass sich die Welt und das Unternehmen in einem starken und rasanten Wandel befinden. Wenn Arbeitnehmende daran teilnehmen und den Wandel mitgestalten wollten, müssten sie selbst wandlungsfähig sein und die Bereitschaft haben, sich jederzeit selbstständig neues Wissen anzueignen. Dazu gehöre, dass sich die Arbeitnehmenden genau darüber informieren, was im Unternehmen bezüglich Weiterbildung angeboten wird. Vorher sollten sie aber für sich definieren, wo ihre eigenen Fähigkeiten angewandt werden können und sie sich zutrauen, zu wachsen. Arbeitnehmende müssten Employability für sich entdecken und lebenslanges Lernen als Teil von sich erkennen. Aufgabe vom Unternehmen sei es, dies kommunikativ aufzuzeigen: „Was jetzt kommen wird, ist, dass das ganze Thema Learning auch noch einmal [...] kommuniziert wird. [...] Um einfach da auch den Fokus darauf zu geben, zu sagen, da geht die Reise hin, da sehen wir die Herausforderungen und das ist auch unser Angebot“ (Experte 1).

Die Befragten verweisen darauf, dass das Team, die Führungskräfte und das oberste Management gemeinsam die Verantwortung für die Employability der Mitarbeitenden zu tragen hätten und der HR-Bereich hierbei als Consultant, Supporter oder Dienstleister unterstützen muss. Durch regelmäßige Thematisierung sollte ein Bewusstsein für Arbeitsmarktfähigkeit im Unternehmen entwickelt werden. Diese Notwendigkeit wird auch außerhalb der Unternehmensgrenzen gesehen: „Aber halt auch durch die Gesellschaft, also auch über das Unternehmen hinaus, muss das Thema Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, mehr und mehr gepusht werden“ (Experte 3). In Bezug auf die Verantwortung der Führungskräfte ist es gemäß den befragten Expertinnen und Experten wichtig, dass diese den Wandel unterstützen, als Vorbilder auftreten und ihre Mitarbeitenden motivieren. Daneben stellten die Gestaltung der Entlohnung, die Freiheitsgrade und die Kriterien für die Beförderung weitere wichtige Elemente zur Arbeitsmarktbfähigung dar. Die Themen „Veränderungsbereitschaft“ und „Flexibilität“ sollten auch im Kompetenzmodell des Unternehmens aufgenommen werden. Dazu gehöre, dass die Thematik „Arbeitsmarktfähig-

keit“ in die typischen HR-Instrumente integriert und dadurch regelmäßig angesprochen werde. Es sei aber auch wichtig, dass das Unternehmen das starre Funktionsstellendenken aufhebe und den Mitarbeitenden Querwechsel ermögliche, um so verschiedene Funktionen kennenzulernen.

In Bezug auf die Rolle des Human Resource Managements bei der Förderung der Employability von Mitarbeitenden haben die Befragten auf den ersten Blick unterschiedliche Ansichten. Hinsichtlich der hohen Relevanz des HRM für eine Arbeitsmarktbefähigung der Mitarbeitenden sind sie sich aber einig. So wird etwa prognostiziert, dass die Wichtigkeit der Rolle des HRM durch automatisierte Systeme, die den Anteil des standardisierten administrativen Geschäfts verringern, abnehmen wird. Gleichzeitig bestünde der Bedarf, mehr in neue Strukturen im HR zu investieren und HR als wichtigeren Bestandteil bei der Erfüllung der Strategie anzuerkennen, da „Köpfe“ in der Zukunft noch viel entscheidender sein würden als Maschinen oder Anlagen. Eine andere Perspektive sieht das HRM auch in seiner bisherigen Form als das Herz, respektive den Antreiber des Themas „Employability“ und als wichtigsten Befähiger und Informant für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Herausforderungen bei der Förderung von Employability im Unternehmen resultieren laut der Befragten, wenn die erforderliche Motivation und Grundhaltung von Arbeitnehmenden nicht gegeben ist. Dann sollten Investitionen in die Arbeitsmarktfähigkeit situativ hinterfragt werden. Außerdem beschäftige sich das Unternehmen momentan noch zu stark mit dem Heute und zu wenig mit der Zukunft. Ein kommunizierbares Zukunftsbild sei noch gar nicht richtig bekannt, was eine zukunftsgerichtete Befähigung der Mitarbeitenden erschwere. Das Unternehmen agiere vorsichtig und sei auch etwas überfordert, weil nur wenige (digitalisierungs-)trendbasierte Erfahrungswerte vorhanden seien. Aber auch, weil die Zeit fehle und der Alltagsstress es nicht zulasse, sich mit dem Thema mit der nötigen Konsequenz auseinanderzusetzen.

Implikationen für das Human Resources Management

Für das HRM der Zukunft wird seitens der Expertinnen und Experten der Bedarf erkannt, dass der HR-Bereich das Kerngeschäft noch besser versteht und weiß, welche Kompetenzen und Fähigkeiten hierfür erforderlich sind. Auch in Bezug auf die Rollen innerhalb des HRM müsse Klarheit darüber bestehen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt werden, um die Navigationsrolle im Bereich Learning and Development wahrzunehmen. Voraussetzung hierfür sei eine entsprechende technische Unterstützung.

Vor dem Hintergrund der rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt scheint aus Expertensicht auch eine systematische, strategische Priorisierung erforderlich, welche es ermöglicht, schneller auf neue Umstände zu reagieren. Dies sei insofern wichtig, weil „[...] das Budget nicht wachsen wird“ (Experte 1). Voraussetzung für diese Priorisierung sei eine gute Strategie und eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur, die eine klare Fokussierung auf den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden in der Zukunft ermöglicht. Ein weiterer Ansatzpunkt, frühzeitig auf Anpassungserfordernisse durch die Megatrends zu reagieren, ist die Motivation und Förderung der älteren Mitarbeitenden, da deren Bedeutung in Verbindung mit dem zunehmenden Fachkräftemangel am

Arbeitsmarkt steigt. Damit einher geht generell eine höhere Relevanz von Diversity im Sinne einer Kombination von Fähigkeiten, Altersgruppen, Geschlechtern und Kulturhintergründen zur gemeinsamen Entwicklungsbewältigung.

Mit Blick nach außen werden seitens der Befragten auch bei der Rekrutierung wichtige Ansatzpunkte für die Arbeitsmarktfähigkeit der zukünftigen Belegschaft gesehen. Bereits hier sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass Grundfähigkeiten wie Veränderungsbereitschaft und Lernwilligkeit bei Bewerbenden vorhanden sind und diese Personen auch bereit sind, diese Fähigkeiten im Unternehmen weiterzuentwickeln. Auch müsse mehr darauf geachtet werden, dass die Verbindung der Menschen mit der Strategie stimme: *„Wenn ich nicht verstehe, wo das Unternehmen hinläuft, auch wenn es vielleicht nicht explizit formuliert ist, wo bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten sich hin entwickeln, kann ich auch nicht die Menschen anziehen, beschäftigen, einstellen, die es braucht, um diese Pläne umzusetzen“* (Experte 2). Damit einher gehe die große Relevanz der Pflege des Kontakts zu potenziellen Mitarbeitenden und zu solchen, die über erfolgskritisches Wissen verfügen, aber das Unternehmen verlassen haben. Auch die außen- und innenrelevanten Kriterien für Beförderung und Entlohnung müssten überdacht werden. Diese sollten zukünftig stärker berücksichtigen, in welchem Umfang jemand Veränderung forciert hat, Risiken eingegangen ist und Fehler gemacht hat, mit dem Ziel, zu innovieren.

Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Der Industriekonzern, zu dem die untersuchten Tochterunternehmen gehören, hat im Hinblick auf die veränderten Bedingungen im Wettbewerb die HR-Strategie zukunftsorientiert neu ausgerichtet. Diese Strategie sieht sechs strategische Kernthemen für das HRM des Konzerns vor, die für das Unternehmen zur nachhaltigen Bewältigung der Herausforderungen von zentraler Relevanz sind. In Tab. 9.3 werden diese Kernthemen im Überblick dargestellt.

Im Hinblick auf die Veränderungen in der Arbeitswelt wurde die derzeitige HR-Aufbauorganisation, bestehend aus HR-Servicecenter, Center of Expertise und HR-Businesspartner, in einem Geschäftsbereich weiterentwickelt. Dies mit dem Ziel, die Rollenbilder der Businesspartner sowie der Experten zu fokussieren und damit die Distanz zum Kerngeschäft zu verringern. Abb. 9.3 gibt einen aggregierten Überblick über diese angepasste, agilere Organisationsstruktur.

Diesem Aufbau zufolge soll durch die fokussiertere Ausrichtung der Businesspartnerrolle auf den Menschen und die Beratung des Managements Mehrwert für das Geschäft generiert werden. Dazu wird die Rolle in verschiedene Partnerrollen aufgeteilt, welche unterschiedlich fokussiert sind. Die Rollen konzentrieren sich auf die Themen „Beratung des Managements“, „Rekrutierung“, „administrativer Support“ und „Mitarbeitendenbetreuung“. Die Expertiserollen sind auf die Adaption und Umsetzung von konzernweiten HR-Praktiken sowie die Implementierung von neuen HR-Lösungen ausgerichtet. Diese HR-Expertinnen und -Experten bearbeiten unter anderem die strategisch relevanten Themenfelder „Talentmanagement“, „Organisationsentwicklung“, „Changemanagement“, „HR-IT“ oder „Vergütung“. Sowohl in der Personalstrategie, als auch in der Struk-

Tab. 9.3 Strategische Kernthemen des Human Resource Management der Schweizer Unternehmensgruppe. (Quelle: eigene Darstellung)

Strategisches Kernthema	Charakterisierung
Transformation	Veränderungsbereitschaft ermöglichen und in der kulturellen und organisationalen Transformation bei Themenstellungen zu Wachstum oder Restrukturierung unterstützen
Arbeitgeberattraktivität	Die richtigen Talente gewinnen, einstellen und begleiten sowie die Erhaltung und die Entwicklung der Mitarbeitenden über das Management der „Employee Experience“
Zusammenarbeit/ Führung	Voraussetzungen schaffen, dass alle Mitarbeitenden, insbesondere die neuen Generationen, im Sinne der Führungsprinzipien Freude haben, wachsen und Leistung erbringen können
Entwicklung	Entwicklung der Kompetenzen der Zukunft durch neue Ansätze im Learning und Development
Digitalisierung	Die Kompetenzen der Zukunft managen. HR-interne digitale Fähigkeiten stärken durch Anwendung moderner HR-IT-Technologien und -Tools und Nutzung automatisierter, standardisierter HR-Prozesse wie Self Services oder Analytics
Exzellenz	Nach Einfachheit, Effektivität und Effizienz streben, dabei geschäfts- und personenorientiert handeln und in internationalen, kompetenzübergreifenden Netzwerken zusammenarbeiten

turveränderung wird das Thema „Arbeitsmarktfähigkeit“ nicht explizit aufgegriffen, wird aber über die zugrunde liegenden Argumentationsstränge für eine zukunftsgerichtete Ausgestaltung des HRM in einem hohen Ausmaß implizit mit abgedeckt.

9.3.4 Gruppenverfahren

Die drei Personalprozessverantwortlichen der Schweizer Unternehmensgruppe bewerten die Resultate der Experteninterviews grundsätzlich als relevant und hilfreich für die Tochterunternehmen. Sie betonen in dem Zusammenhang die besonders große Bedeutung der Digitalisierung als Megatrend, da in einigen Werken der Tochterunternehmen der Automatisierungsgrad, der technisch möglich wäre, noch nicht realisiert wurde. Hierfür müsse auch ein grundsätzliches Mindset entwickelt werden, das eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Arbeitswelt ermögliche und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden betone. Dies sei einer der ersten wichtigen Schritte, die auch im Bewusstsein unternommen werden müssten, dass nicht alle Menschen gleichermaßen eigeninitiativ und selbstverantwortlich an ihrer Kompetenzentwicklung arbeiten können und wollen. Einige müssten hierfür erst befähigt werden. Dabei gelte es vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen abzuwägen, wo eine Entwicklungsförderung am wertvollsten sei. Hinsichtlich der zukünftig erforderlichen Kompetenzen werde das vernetzte Denken eine bedeutende Rolle einnehmen, um sich mit den komplexen Gegebenheiten der Zu-

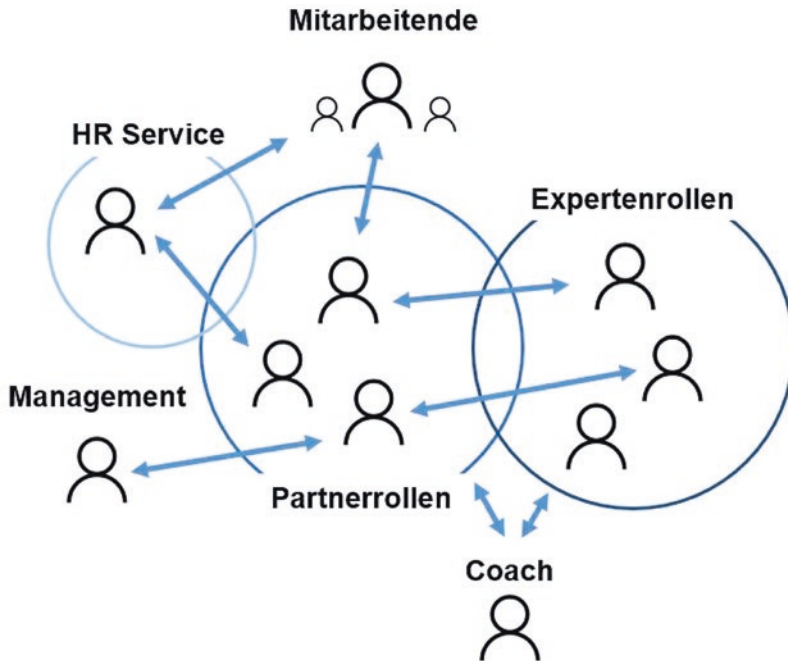


Abb. 9.3 Agilere Human-Resource-Organisation. (Quelle: eigene Darstellung)

kunft auseinandersetzen zu können. Gerade im Hinblick auf diese Fähigkeit sieht die Diskussionsgruppe bei den jüngeren Arbeitnehmenden noch Entwicklungsbedarf, da vernetztes Denken im heutigen Bildungssystem nicht genügend gefördert werde. Ein zweiter besonders wichtiger Aspekt für die Zukunft sei menschliche Empathie und Emotion, die von Maschinen nicht imitiert werden könnten. Im Konzern selbst sei ein sehr breites Aus- und Weiterbildungsangebot verfügbar, das von der Schweizer Unternehmensgruppe genutzt werden könne, aber auf die Eignung für die Mitarbeitendengruppen vor Ort hin überprüft werden müsse. Vor dem Hintergrund der externen Befragungen sehen die internen Expertinnen und Experten der Triangulationsgruppe verschiedene zusätzliche Hürden für eine Arbeitsmarktbefähigung. Die Führungskräfte müssten sich mehr mit dem Thema Mindsetchange ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Auch hätten die Mitarbeitenden einen hohen Leistungs- und Kostendruck, was im Hinblick auf die Teilnahme an Weiterbildungsanlässen zu gewissen Hemmschwellen führen könne. Ein Unternehmen müsse sich diesbezüglich unbedingt die Frage stellen, was Employability für Arbeitszeit und Arbeits- und Kostendruck bedeute. Auch im Recruiting gäbe es aktuell einen großen Widerspruch, den es zu lösen gelte. So sei eigentlich bekannt, dass Mitarbeitende benötigt werden, die flexibel, kreativ und anpassungsfähig sind und sich schnell auf neue Situationen einstellen können. Aber die aktuelle Rekrutierungspraxis sei nach wie vor dominiert von der Suche nach Personen mit Fachexpertise, die es so vielleicht in ein paar Jahren gar nicht mehr brauche.

9.4 Implikationen für das Human Resource Management der Schweizer Unternehmensgruppe

In Bezug auf die Veränderungen in der Arbeitswelt haben die internen Analysen sowie die Gruppendiskussion gezeigt, dass insbesondere die Digitalisierung die Unternehmensgruppe stark beschäftigt. Relevant für die Schweizer Konzerngesellschaften sind aber auch die anderen angeführten Megatrends, die in enger Wechselwirkung untereinander und mit der Digitalisierung stehen. Die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden scheint als Ansatzpunkt für einen integrierten trendbasierten Personalentwicklungsansatz gut geeignet zu sein. In einem ersten Schritt sollten dabei die Arbeitnehmenden über bevorstehende Veränderungen in der Arbeitswelt informiert und für die selbstverantwortliche Entwicklung ihrer Employability sensibilisiert werden. Ziel hierbei ist der Aufbau eines Mindsets, das Mitarbeitende für die erforderlichen Veränderungen öffnet und deren Sinnhaftigkeit aufzeigt. Auf der individuellen Ebene sollten ergänzend zu den jährlichen Mitarbeitendengesprächen unterjährig Employability-Standortbestimmungen der Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden erfolgen. In Bezug auf erforderliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können die Tochterunternehmen auf ein umfassendes funktionales Angebot des Mutterkonzerns zurückgreifen, das lokal und zielgruppenbezogen um Aspekte eines lebenslangen Lernens und der Flexibilitätsförderung erweitert werden sollte. Denkbar wäre hier auch eine Zusammenarbeit mit externen Bildungsinstitutionen als Impulsgeber mit einem Außenblick. Die Entwicklungsangebote sollten für Mitarbeitende aller Altersgruppen und Qualifikationsstufen angeboten werden. Das Prinzip Eigenverantwortung für den Erhalt der Employability dürfte dabei nicht von allen Mitarbeitenden gleich intensiv aufgegriffen werden. Bei Bedarf muss hier der Personalbereich aktivierend tätig werden. Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Employability ist eine Grundvoraussetzung die strategische Verankerung der Thematik. Das Management sollte sich mit der Bedeutung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden für die Unternehmensgruppe auseinandersetzen und diese als strategisches Ziel mit zugehörigen Maßnahmen konkretisieren. Ferner gilt es, die erforderlichen Ressourcen für Entwicklungsaktivitäten auch in Phasen mit hohem Leistungs- und Kostendruck bereitzustellen. Zudem ist bei der Realisierung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Erhalt der Employability die Learning-and-Development-Abteilung besser in die HR-Wertschöpfungskette zu integrieren, etwa in Form eines regelmäßigen Austauschs zwischen den Verantwortlichen der Personalentwicklung und den anderen Personalteilbereichen sowie den HR-Businesspartnern. Die gegenwärtige Rolle der HR-Businesspartner sollte hinterfragt werden. Zukünftig scheinen vermehrt Coachingaktivitäten für die Linie und eine Tätigkeit als Navigator in der Lernlandschaft der Unternehmensgruppe erforderlich zu werden. Hierfür und für ein vertieftes Grundverständnis der Geschäftsfelder resultiert auch ein Qualifizierungsbedarf für die HR-Businesspartner. Außerdem sollten verstärkt administrative Aufgaben digitalisiert und in die Linie ausgelagert werden, um die für den Beratungsansatz erforderlichen Freiräume zu schaffen. Die in einem Geschäftsbereich erfolgte Transformation der HR-Aufbauorganisation kann als Pilotphase einer weitergehenden Anpassung der Struk-

turierung des Personalbereichs betrachtet werden, sofern sich der gewählte Ansatz in der Praxis bewähren sollte.

9.5 Reflexion und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, dass in der Arbeitswelt von morgen verschiedene Megatrends wirksam werden. Vor allem die Digitalisierung, aber auch der demografische Wandel und die Globalisierung wurden von den Befragten als die für das HRM relevantesten Megatrends identifiziert, was sich mit den in der Literatur vorgefundenen Einschätzungen deckt (vgl. z. B. Buhlmann und Eichhorst 2015; Maas et al. 2015a; Gesing und Weber 2017; Walter et al. 2013; OECD 2017). Besonders bedeutsam für die Arbeitnehmenden in Verbindung mit der Digitalisierung scheinen die Verschiebungen, das Verschwinden und die Neuentstehung von Berufsfeldern und -profilen (Digitale Schweiz 2017; Steffes et al. 2017).

In Bezug auf die Arbeitsmarktfähigkeit konnte festgestellt werden, dass die Veränderungen mit neuen Kompetenz- und Fähigkeitsanforderungen der Mitarbeitenden einhergehen (Majkovic et al. 2017; Rump 2018), die allerdings im Detail schwierig zu benennen sind (Gesing und Weber 2017; Maas et al. 2015a). Auf einer übergeordneten Ebene werden aber vor allem persönliche Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft für die Zukunft als essenziell betrachtet (Aepli et al. 2017; Maas et al. 2015a). Betont wird generell auch die hohe Bedeutung des lebenslangen Lernens, um Arbeitsmarktfähigkeit auch angesichts der Veränderungen der Arbeitswelt in Zukunft sicherstellen zu können. Ganz besonders gilt dies auch für ältere Arbeitnehmende (OECD 2017; Buhlmann und Eichhorst 2015).

Die Resultate der Analyse sprechen dafür, dass die Employability-Befähigung der Mitarbeitenden durch das Human Resource Management über verschiedene Stellhebel erfolgen sollte. Ein wesentlicher Faktor ist eine adäquate Information der Arbeitnehmenden über die Veränderungen in der Arbeitswelt und eine Sensibilisierung dafür, welche Auswirkungen diese auf ihre Arbeitsmarktfähigkeit hat. Besonders wichtig sind hierbei kulturelle Aspekte, die Employability fördern oder auch hemmen können. Zentral für die Sicherung der Employability aller Arbeitnehmenden ist ein entsprechendes Aus- und Weiterbildungsangebot (vgl. auch Barsch und Trachsel 2018), das zielgruppenbezogen bereitgestellt wird und auch lebenslanges Lernen und Flexibilitätsbewahrung thematisiert. Grundlage einer Employability-Kultur ist eine strategische Verankerung des Themas auf Ebene der Geschäftsleitung und eine zielgerichtete Ableitung von Maßnahmenprogrammen. Unterstützt werden sollte dies durch Aktivitäten des HR-Bereichs, die die Motivation der Mitarbeitenden zur eigenverantwortlichen Employability-Sicherung fördern und die den Nutzen von Maßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte aufzeigen.

Aus den Ergebnissen der Analyse konnten Gestaltungsmaßnahmen für das HRM der Schweizer Unternehmensgruppe abgeleitet werden. Im Mittelpunkt stehen dabei Anpassungsbedarfe bei der Personalentwicklungsperspektive, die sich am Prinzip der Bewahrung

einer lebenslangen Arbeitsmarktfähigkeit ausrichten sollte. In struktureller Hinsicht scheint vor allem eine Hinterfragung des klassischen Rollenverständnisses der HR-Businesspartner und eine Entwicklung weg von administrativen Aufgaben in Richtung People- und Businesscoach für die Linie angezeigt. HR-Businesspartner sollten in Zukunft auch verstärkt den Mitarbeitenden Orientierung bei ihrer individuellen Lernplanung geben. Personalentwicklungsaspekte sind vermehrt übergreifend im Wertschöpfungsprozess zu betrachten und andere HR-Elemente wie die Vergütungsgestaltung oder die Rekrutierung zu berücksichtigen. Auch und gerade vor dem Hintergrund des Haupttrends der Digitalisierung scheint sich hier eine „Employability 4.0“ als integrativer zukunftsorientierter Ansatz zur Bündelung der HR-Aktivitäten gut zu eignen. Für die HR-Mitarbeitenden heißt die Employability-Orientierung auch, sich in Verbindung mit den identifizierten Trends verstärkt selbstkritisch und -reflexiv mit der eigenen Rolle bei der Sicherung der Employability der Arbeitnehmenden und der Generierung von Mehrwert für das Geschäftsfeld auseinanderzusetzen und insofern auch selber „employable“ zu bleiben.

Literatur

- Aepli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H., Lüthi, J., & Schwenk, J. (2017). Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. Zollikofen/Zürich. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktforschung/kompetenzanforderungen_digitalisierung.html. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Barsch, P., & Trachsel, G. (2018). Megatrends und ihre Auswirkungen. In *Chefsache Fachkräftesicherung* (S. 107–114). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Blancke, S., Roth, C., & Schmid, J. (2000). Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt: auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft; eine Konzept- und Literaturstudie. 157. <https://elib.uni-stuttgart.de/handle/11682/8579>. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21) Routledge, 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
- Büdenbender, U., & Strutz, H. (2011). *Gabler Kompaktlexikon Personal*. Wiesbaden: Gabler.
- Buhlmann, F., & Eichhorst, W. (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. 77. Bonn. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121271/1/819409847.pdf>. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Cachelin, J. L. (2012). HRM Trend Studie 2012. St. Gallen. <https://www.wissensfabrik.ch/pdfs/trend2012.pdf>. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Conrad, P., & Speck, P. (2010). Employability. In D. Wagner & S. Herlt (Hrsg.), *Perspektiven des Personalmanagements 2015* (S. 153–175). Wiesbaden: Gabler.
- Dietl, S. F., & Höschle, U. (2004). Employability durch Ausbildung. In P. Speck (Hrsg.), *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung* (S. 39–51). Wiesbaden: Gabler.

- Digitale Schweiz. (2017). Arbeitsmarkt 4.0: Was müssen wir tun, damit uns die Arbeit nicht ausgeht? | Dialog Digitale Schweiz. <https://www.digitaldialog.swiss/de/konferenz/arbeitsmarkt-40>. Zugegriffen am 29.05.2019.
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41–424). Wiesbaden: Springer VS.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E. & Majkovic, A.-L. (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 – Teil 1. Zürich. https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Gesing, S., & Weber, U. (2017). *Megatrends: Herausforderungen für Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horx, M. (2011). *Das Megatrend Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht*. München: Deutsche Verlagsanstalt.
- Klös, H.-P. (2011). *Personalmanagement im Zeichen der Megatrends – zwischen Flexibilität und Stabilität*. Ludwigshafen: 5. Ludwigshafener Personalgespräche.
- Kres, M. (2007). *Integriertes Employability-Management: Arbeitsmarktfähigkeit als Führungsaufgabe*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Krys, C. (2011). Ausblick – Megatrends und ihre Implikationen auf Geschäftsmodelle. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufsess & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 369–384). Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Maas, P., Bühler, P., & Cachelin, J.-L. (2015a). *2050 Megatrends: Megatrends*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Maas, P., Bühler, P., & Cachelin, J.-L. (2015b). *2050 Megatrends: Alltagswelten*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Majkovic, A.-L., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., Birrer, J., Genner, S., Probst, L., Huber R. & Pfister, A. (2017). Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 – Teil 2. Zürich. https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/5994/1/IAPStudie-Teil_2_final.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Naisbitt, D., & Naisbitt, J. (2018). *Mastering megatrends: Understanding & leveraging the evolving new world*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- OECD. (2017). Future of work and skills. https://www.oecd.org/els/emp/wcms_556984.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Oechsler, W. A. (2011). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Ortlieb, R. (2010). Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 7–23). Berlin/Heidelberg: Springer.
- PwC. (2016). Arbeitswelt der Zukunft. http://research.hrtoday.ch/wp-content/uploads/2016/09/HRT_Research_PwC_09_16.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Roland Berger GmbH. (2017). Trend compendium 2030, Megatrend 6: Global knowledge society. <https://www.rolandberger.com/en/Publications/Trend-Compendium-2030-Megatrend-6.html>. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Roos, G. T. (2018). Megatrends und die Herausforderungen für die Schweiz. https://digitalswitzerland.com/wp-content/uploads/2018/02/Megatrends_Report_Swissfuture.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Rowold, J. (2015). *Human resource management*. Berlin/Heidelberg: Springer.

- Rump, J. (2010). Schwerpunkte einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Personalpolitik -Ursachen, Anforderungen, Konzepte. Berlin: Institut für Beschäftigung und Employability. http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/8edd4abd6a2d1866cbb8ebe2055ecccf/100610_Vortrag_Rump.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Rump, J. (2018). Wandel in der Arbeitswelt (Teil 1). Richtig auf sich verändernde Bedingungen reagieren. this. Tiefbau, Hochbau, Ingenieurbau, Straßenbau. https://www.this-magazin.de/artikel/tis_Wandel_in_der_Arbeitswelt_Teil_1__3151695.html. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer (Hrsg.), *Employability management* (S. 13–73). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-0666-3_1.
- Rump, J., & Völker, R. (2007). *Employability in der Unternehmenspraxis: Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen*. Heidelberg: Physica.
- Speck, P. (2008). *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Speck, P. (2009). *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen*. Wiesbaden: Gabler.
- Steffes, S., Maier, M. F., & Arnold, D. (2017). Qualifikation und flexible Arbeitsformen in der digitalen Arbeitswelt: neue Handlungsfelder für Politik und Wirtschaft. *Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>.
- Stock-Homburg, R. (2013). Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 603–629). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Thommen, J.-P. (2011). *Personalmanagement: Eine Einführung in das Human Resources Management*. Zürich: Versus.
- Vaterlaus, S., & Zenhäusern, P. (2018). Megatrends und Zukunftsbilder. <https://www.arbeitgeber.ch/files/2018/06/20180518-Arbeitgeberpolitik-Megatrends-und-Zukunftsbilder.pdf>. Zugegriffen am 29.05.2019.
- Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 581–592). Wiesbaden: Springer VS.
- Walter, N., Fischer, H., Hausmann, P., Klös, H., Lobinger, T., Raffelhüschen, B., Rump, J., Seeber, S., & Vassiliadis, M. (2013). Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Würzburger, T. (2016). *Key Skills für die Generation Y* (S. 27–66). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zukunftsinstitut GmbH. (2018a). Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Zugegriffen am 28.04.2020.
- Zukunftsinstitut GmbH. (2018b). Megatrends und ihre Wirkung. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-und-ihre-wirkung/>. Zugegriffen am 28.04.2020.

Wymann, Bruno Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung Corporate/Business Development an der Berner Fachhochschule. Langjährige Tätigkeit im Industriesektor und im Human Resources Management. Aktuell bei der Scintilla AG in der Position als Verantwortlicher Weiterbildung Schweiz und Ausbildung Solothurn.

Prof. Dr. Jochen Schellinger ist Professor für Unternehmensführung und Organisation sowie Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration an der Berner Fachhochschule.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

