

«Die sichere Stelle gibt es nicht mehr»

Der Präsident der **Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz** fiel selber den Restrukturierungen von Bombardier zum Opfer

Wer sich ohne nennenswerte Unterstützung auf dem Arbeitsmarkt bewegen kann, ist laut Manfred Ihle arbeitsmarktfähig. Der Präsident der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz hebt dabei die Selbstverantwortung hervor.

NICOLE TESAR

«BUND»: Herr Ihle, welcher Antriebsfaktor bewog Sie dazu, Präsident der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz zu werden?

MANFRED IHLE: Ich bin durch meine Funktion als Leiter Personalentwicklung bei Bombardier Schweiz mit diesen Problemstellungen mehrmals konfrontiert worden. Ich habe reichlich Erfahrung im Begleiten von Leuten in Restrukturierungsprozessen. In solchen Situationen kommt das Thema Arbeitsmarktkompetenz stark zum Tragen. Zudem interessiert mich die Thematik persönlich.

Auch Sie sind von Restrukturierungsmassnahmen bei Bombardier betroffen. Am 1. September treten Sie eine neue Stelle an. Haben Sie von Ihren Erfahrungen profitiert?

Ich hatte das Privileg zu wissen, worauf es in einer solchen Situation ankommt. Entscheidend ist unter anderem die Selbstreflexion, und ganz wichtig ist die Einstellung zu seiner Arbeit und generell gegenüber Veränderungen. Man muss sich Fragen stellen wie: Was kann ich, was will ich, welchen Arbeitsmarkt gehe ich realistisch an? In meiner Funktion bei Bombardier hatte ich schon Ende 2004 geahnt, dass eine Veränderung in der Personalentwicklung anstand. Und somit auch eine Veränderung auf mich zukommen würde.

Was ist Arbeitsmarktfähigkeit?

Das ist die Kenntnis, Fähigkeit oder Einstellung eines Individuums, sich ohne nennenswerte Unterstützung auf dem Arbeitsmarkt bewegen zu können.

Und das hängt von der Berufserfahrung und Ausbildung ab?

Nicht nur. Wir bewegen uns in einem Umfeld, in dem sich vieles verändert. Ich denke an die Globalisierung, den Werte- und Technologiewandel. Oder: Immer mehr qualifizierte junge Frauen drängen auf den Arbeitsmarkt, und es gibt immer mehr ältere Menschen. Ich muss mich diesen Veränderungen stellen und mir bewusst werden, was das für meinen Werdegang be-

deutet. Das Thema Einstellung und Haltung ist wichtig. Sozialkompetenz gehört auch dazu.

Was kann Ihre Gesellschaft zur Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit beitragen?

Wir streben die Vernetzung von interessierten Personen und Institutionen an und stellen Instrumente unseren Mitgliedern zur Verfügung. Im Rahmen von Netzwerktreffen und Arbeitskreisen findet man eine Plattform zum Gedankenaustausch und zur aktiven Mitarbeit. Wir streben zudem in Zusammenarbeit mit Lehrinstituten die Entwicklung und Verbreitung von Methoden an, welche es den Mitgliedern ermöglichen sollen, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhöhen.

Wie sieht das Instrument aus, mit dem man die Arbeitsmarktfähigkeit messen kann?

Der Employability-Index wird beispielsweise bei der Swisscom angewendet. Das ist ein Fragebogen mit 13 Themenbereichen wie: Was biete ich an, wie biete ich es an, drängt sich für mich eine berufliche Veränderung auf, muss ich mich darauf vorbereiten usw. Dann folgt eine Auswertung, und die Schwachstellen werden herausgepickt. Der Bericht wird mit einem speziell geschulten Coach ausgewertet, worauf konkrete Schritte zur Optimierung der betroffenen Aktionsfelder in die Wege geleitet werden können.

Ist die Arbeitsmarktfähigkeit eine Frage des Alters?

Arbeitsmarktfähigkeit geht uns alle an. Aber die Alterskategorie der über 50-Jährigen ist wegen der Überalterung unserer Gesellschaft stärker damit konfrontiert. In Restrukturierungen beobachtet man oft, dass vor allem ältere Mitarbeiter in den sauren Apfel beißen müssen. Die demografische Entwicklung ist ein zentraler Punkt in vielen Unternehmen.

Die Arbeitslosigkeit ist die Sorge Nummer eins der Schweizer. Trägt Ihre Gesellschaft dazu bei, diese Ängste zu mindern?

In gewisser Hinsicht schon. Verbesserte Arbeitsmarktfähigkeit soll eine gewisse Abfederung sein, bevor man überhaupt in die Situation der Erwerbslosigkeit kommt. Das ist eine präventive Massnahme. Für die Menschen ist die Angst vor Erwerbslosigkeit im Zusammenhang mit Restrukturierungen oftmals ein Novum. Früher gab ein Arbeitsvertrag Sicherheit, der Arbeitnehmer versprach Loyalität.



Manfred Ihle setzt sich intensiv mit der Arbeitsmarktfähigkeit auseinander.

STEFAN ANDEREGG

Ziel heisst Vernetzung

Die Mitgliedschaft der schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA) in Bern ist breit gestreut. Unternehmen wie Bombardier Schweiz und Swisscom Fixnet sowie Vertreter des Migros Genossenschaftsbunds Aare sind vertreten. Auch Privatpersonen sind Mitglied.

Die GFA bietet eine Plattform zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit. Sie entwickelt und verbreitet – in Zusammenarbeit mit Lehrinstituten – Methoden und Instrumente, welche es Gesellschaftsmitgliedern erlauben, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhöhen. Mit Netzwerktreffen und Arbeitskreisen soll dieses Ziel er-

reicht werden. Das nächste Treffen findet am 16. November in Bern statt.

Der junge Verein (Juni 2004) zählt 20 Mitglieder. Auch Personen ausserhalb der Personalabteilungen sind willkommen. Entscheidend ist das Interesse am Thema Arbeitsmarktfähigkeit. Ein kleines Fragezeichen macht die GFA jedoch bei Beraterunternehmen, weil verhindert werden soll, dass die GFA als Plattform für Akquisitionen dient.

Sie steht jedoch für die Zusammenarbeit bei Einzelprojekten zur Verfügung. (nt)

WWW.EMPLOYABILITY.CH

MANFRED IHLE

Der 45-jährige Manfred Ihle ist seit der Gründung der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (GFA) Anfang Juni 2004 deren Präsident. Seine Funktion führt er ehrenamtlich aus. In seiner über sechsjährigen Tätigkeit – zuletzt als Leiter Personalentwicklung bei Bombardier Schweiz – bringt er Erfahrungen aus der Praxis in den Verein ein. Der gebürtige Aargauer studierte Betriebswirtschaft an der Universität Bern. Am 1. September nimmt er seine neue Stelle als Leiter Personalentwicklung bei T-Systems in Zollikofen auf. Ihle lebt mit seiner Frau und drei Kindern in Suhr AG. Er ist ein begeisterter Bahnfahrer und findet Erholung beim Lesen. (nt)

Das hat sich geändert. Denn es gibt praktisch keine sicheren Märkte und Unternehmen mehr. Entsprechend existiert die sichere Stelle nicht mehr.

Ist Arbeitsmarktfähigkeit die Aufgabe des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers?

Von beiden. Arbeitsmarktfähigkeit sollte als Grundhaltung in der Unternehmenskultur und -strategie abgebildet sein. Der Arbeitgeber sollte die Instrumente dazu an-

«Arbeitsmarktfähigkeit geht uns alle an. Aber die Alterskategorie der über 50-Jährigen ist wegen der Überalterung unserer Gesellschaft stärker damit konfrontiert.»

bieten, und der Arbeitnehmer sollte das im Sinne der Eigenverantwortung nachfragen. Es ist ein zweiseitiges Konzept.

Heute gibt es keine Arbeitsplatzgarantien mehr: Kann es sich ein Arbeitnehmer überhaupt leisten, an seinen Vorgesetzten oder Personalchef heranzutreten und Fragen diesbezüglich zu stellen oder selber seine Defizite zu thematisieren?

Das müsste möglich sein, das gehört zur Selbstinitiative und Eigenverantwortung. Ich muss mich äussern, wenn es für mich nicht stimmt.

Das ist doch eine heikle Gradwanderung für den Arbeitnehmer.

Es ist sicherlich nicht einfach, seine Unsicherheiten bezüglich der Arbeit zu artikulieren. Und doch ist es eine Voraussetzung, um arbeitsmarktfähig zu bleiben. Ich habe mir das immer von den Mitarbeitenden gewünscht, dass sie Vorschläge bringen, wie sie ihre Situation verbessern möchten.

Konzentriert sich das Thema Arbeitsmarktfähigkeit auf eher schlechter qualifizierte Arbeitskräfte?

Nein. Das betrifft alle, wie mein Beispiel zeigt. Da geht es nicht um eine Kategorisierung. Aber es kann alle treffen, und das geht durch alle Stufen. Die Hürden sind unterschiedlich gross. Für schlecht qualifizierte Arbeitskräfte sind die Hürden bestimmt grösser als für gut qualifizierte. Aber die gute Qualifikation ist heute noch keine Garantie dafür, dass ich arbeitsmarktfähig bin.

«Der Vorgesetzte hat Angst um seine Position»

Die Förderung der **Arbeitsmarktfähigkeit beim Bund** gewinnt an Bedeutung, wird aber noch zu wenig umgesetzt

Seit 2002 hat der Beamtenstatus des Bundespersonals ausgedient. Mitarbeitende in Monopolbereichen wie Militär und Zoll haben es schwerer als andere Bundesangestellte, auf dem externen Arbeitsmarkt eine Stelle zu finden.

NICOLE TESAR

Beim Bund hat der Begriff Arbeitsmarktfähigkeit an Bedeutung gewonnen. Die Arbeitsplätze sind nicht mehr so sicher. Grund ist der Spardruck, namentlich beim Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), das seit dem Ende des Kalten Kriegs besonders stark abbauen muss.

Hinzu kommt, dass auch in rechtlicher Hinsicht einiges geändert hat. Mit dem Übergang vom Beamtenrecht zum neuen Personalrecht des Bundes auf den 1. Januar 2002 ist die zeitliche Garantie für den Arbeitsplatz erloschen. Denn das Beamtenrecht garantierte den Angestellten des Bundes den Arbeitsplatz mindestens für vier Jahre, in der Praxis jedoch meistens lebenslang. Das hat den Anreiz zur Mobilität bestimmt nicht erhöht.

5000 Stellen werden abgebaut

Bis Ende 2010 baut die Bundesverwaltung mindestens 5000 Stellen ab, mehr als die Hälfte davon im VBS. Die Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit ist deshalb ein Ziel der Personal- und Organisationsentwicklung des Bundes.

Siegeschicht durch die Aus- und Weiterbildung. In diesem Bereich tut der Bund einiges. Das Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist gross. «Der Bund gab in den vergangenen Jahren pro Jahr durchschnittlich gut 30 Millionen Franken dafür aus», präzisiert Robert Andenmatten, Leiter öffentliche Verwaltung beim Personalverband Transfair.

Förderung als Führungsaufgabe

Die Bereitschaft der Arbeitnehmenden, etwas für die Aus- und Weiterbildung zu tun, habe zugenommen, sagt Andenmatten. Oft hänge die Arbeitsmarktfähigkeit vom jeweiligen Vorgesetzten ab, der seine Mitarbeitenden daraufhin sensibilisieren sollte. Der Kenner der Bundesverwaltung: «Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

ist eine Führungsaufgabe.» Oft werde die Förderung vernachlässigt. Grund: «Der Vorgesetzte hat Angst um seine Position.» Angst davor, der Mitarbeitende könnte nach einer Weiterbildung besser sein.

Arbeitsmarktfähiges Personal

Andenmatten hält das Bundespersonal durchaus für arbeitsmarktfähig. Beim Bundespersonal selber sieht die Einschätzung uneinheitlich aus. Das zeigen die Umfragen zur Arbeitszufriedenheit. Nach der subjektiven Einschätzung zu ihrer internen und externen Arbeitsmarktfähigkeit befragt (Personalbefragung 2004), schätzen die Personalverantwortlichen und die Linienvorgesetzten die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden tendenziell bes-

ser ein als die Mitarbeitenden selber.

«Ich glaube kaum, dass Mitarbeitende der Bundesverwaltung auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich schlechter gestellt sind als Mitarbeitende anderer Branchen», sagt Andenmatten. Dafür spreche auch, dass im vergangenen Jahr über 1000 Mitarbeitende den Bund freiwillig verlassen hätten. Dies um eine neue Aufgabe in der Privatwirtschaft, bei einem anderen öffentlichen Arbeitgeber oder als Selbständige zu übernehmen.

Auf der anderen Seite hat es ein Zeughausangestellter mit 30 Dienstjahren, der noch nie einen Computer bedient hat, schwer auf dem Arbeitsmarkt, wie Andenmatten zu bedenken gibt. Ob jemand arbeitsmarktfähig sei oder nicht, sei auch eine individuelle

Angelegenheit. «Oft geht es auch nur darum, Fähigkeiten, die da sind, herauszukitzeln und an die Leute zu glauben.»

Meist interne Platzierung

Leute in Monopolbereichen (Militär, Zoll) hätten es sicher schwerer. Das zeigen die Zahlen im VBS. Von den Mitarbeitenden, welche ihre Stelle verloren haben und vermittelt werden konnten, fand nur ein kleiner Teil, etwa 8 Prozent, ausserhalb des Bundes eine Stelle. Der überwiegende Teil der Vermittelten konnte intern platziert werden, was jedoch nicht unbedingt gegen ihre Arbeitsmarktfähigkeit spricht. Das System der Arbeitsvermittlung beim Bund sei so angelegt, dass die Suche interner Stellen prioritär sei, sagt Andenmatten.