

Riskante Entscheide am Arbeitsmarkt

Kurzfristige Personalstrategien wie Kündigungen oder Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland stellen für die nachhaltige strategische Ausrichtung von Unternehmen ein Risiko dar und erschweren die digitale Transformation.

Text: Frithjof Müller und Elena Hubschmid-Vierheilig

Die Arbeitswelt in der Schweiz ist einem massiven Wandel ausgesetzt. Durch den Frankenschock und die Einwanderungsinitiative sehen viele Unternehmen keine andere Lösung mehr, als Stellen abzubauen oder ins Ausland zu verlagern. Angenommen, das fiktive Unternehmen Muster Metallbau AG muss aufgrund des wirtschaftlichen Drucks zwei erfahrene Mitarbeitende entlassen und kann drei Lernende nach ihrem Abschluss nicht weiterbeschäftigen. Neben dem kurzfristigen Effekt der Kosteneinsparung bringt der Stellenabbau ein hohes Risiko mit sich: Vorhandenes Humankapital geht verloren und damit Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen von Mitarbeitenden, die aufwendig rekrutiert und über Jahre hinweg aus- und weitergebildet wurden.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wiegt dieser Verlust umso schwerer. Die Transformation der Arbeitswelt erzeugt einen Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften, die in der Lage sind, die neuen und komplexen Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt zu bewältigen. So muss die Muster Metallbau AG aufgrund der Digitalisierung grosse Teile der Produktion umstellen. Dafür braucht sie gut ausgebildete Mitarbeitende, die sowohl die alten Produktionsverfahren verstehen als auch bereit sind, die neuen digitalisierten Verfahren zu erlernen. Je nach Bereich hat diese Transformation unterschiedliche Effekte: Es entstehen bisher unbekannte Arbeitsplätze mit höherer Produktivität. Der Personalbedarf wird trotz steigender Automatisierung nicht sinken, Arbeitsplätze

werden nur umgeschichtet. Lediglich automatisierbare Routinetätigkeiten verschwinden nach und nach.

Wandel der Beschäftigungswelt

Fast alle Unternehmen werden ihre strategische Ausrichtung und ihre Unique Selling Proposition (USP) radikal überdenken müssen. Die disruptiven Veränderungen der Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung machen selbst vor Banken und Versicherungen nicht halt und

«Der Personalbedarf wird trotz steigender Automatisierung nicht sinken.»

werden in den kommenden Jahren eine tiefgreifende Wirkung auf die Beschäftigungswelt haben. Dieser Wandel kann dazu führen, dass weniger Mitarbeitende beschäftigt werden (jobless growth). Diese Tendenz birgt das Risiko, quantitativ weniger innovative Kräfte zu haben.

Andererseits zwingt die fortschreitende Digitalisierung manche Unternehmen, ihre Kompetenzen komplett neu auszurichten. Arbeitnehmende müssen sich ebenfalls an die neuen Rahmenbedingungen anpassen und sich neue Kompetenzen aneignen. Wenn ein Unternehmen im Zuge eines Personalabbaus nun weniger Humankapital mit den entsprechenden Fähigkeiten zur Verfügung hat, birgt auch dies das Risiko, weniger innovative Kapazitäten zu haben,

um eine disruptive Veränderung zu vollziehen. In diesem Zusammenhang wird es in Zukunft äusserst wichtig sein, das entsprechende Humankapital an Bord zu haben, um diesen äusseren Wandel auch innerhalb des Unternehmens zu vollziehen. Im Fall von Muster Metallbau hat der Stellenabbau Innovationskraft gekostet. Die Firma wird es schwerer haben, mit konkurrenzfähigen Produkten im internationalen Markt zu bestehen.

Rekrutierung nicht jederzeit möglich

Ein heutiger Stellenabbau aus Kostengründen hat einen unmittelbaren Einfluss darauf, welches Humankapital in Zukunft zur Verfügung steht, um sich mit neuen Geschäftsmodellen zu positionieren. Natürlich können auch erst dann neue Mitarbeitende wieder am Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Geeignete Kandidaten zu finden ist jedoch aufwendig, kostspielig und setzt voraus, dass der Arbeitsmarkt der Nachfrage gerecht werden kann. Denn gerade gut ausgebildete Arbeitskräfte sind aufgrund ihres vorhandenen Humankapitals in der Lage, sich auf dem Arbeitsmarkt frei zu entscheiden. Darüber hinaus kehren qualifizierte ausländische Arbeitskräfte in Zeiten des Stellenabbaus möglicherweise in ihre Herkunftsländer zurück und gehen dem Schweizer Arbeitsmarkt verloren. All diese Faktoren bergen ein zusätzliches Risiko für die Unternehmen. Diesem Risiko setzt sich auch die Muster Metallbau AG aus. Als mittelständisches Unternehmen mit geringer Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt wird die Rekrutierung zu einer grossen Herausforderung.

Eine nachhaltige, strategisch ausgerichtete Personalstrategie und -entwicklung sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Positionierung im digitalisierten Wettbewerb. Die zentrale Frage für Unternehmen lautet: Was müssen unsere Mitarbeitenden in Zukunft können, damit wir im Wettbewerb bestehen können? Unternehmen, welche diese Frage rechtzeitig beantworten, können ihr Personal bereits heute entsprechend aus- und weiterbilden. Damit verfügen sie in Zukunft über die entsprechenden Unternehmenskompetenzen. Muster Metallbau analysiert deshalb, mit welchen Alleinstellungsmerkmalen sich das Unternehmen künftig positionieren will, und setzt auf die gezielte Weiterbildung des verbliebenen Personals.

Digitalisierung nicht verschlafen

Vor allem KMU setzen sich einem weiteren Risiko aus, wenn sie den digitalen Technologien nur eine marginale Bedeutung beimessen. So sind gemäss einer Studie von Ernst & Young nur 45 Prozent der Unternehmenslenker

in der Schweiz der Meinung, dass die Digitalisierung im Geschäftsmodell ihrer Firma eine mittlere bis sehr grosse Rolle spiele. Das Potential der Digitalisierung scheint also von der Mehrheit der mittelständischen Schweizer Firmen unterschätzt zu werden, was zu einem erhöhten Wettbewerbsrisiko führen kann.

Ein Stellenabbau aus Kostengründen ist mit einem noch weit grösseren Risiko verbunden, wenn Unternehmen dank neuer Geschäftsmodelle wieder erhöhten Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften haben. Insbesondere KMU, welche nicht über ein entsprechendes Employer

«Für KMU mit geringer Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt wird die Rekrutierung zur Herausforderung.»

Branding verfügen, sollten unter strategischen Gesichtspunkten versuchen, ihr gut ausgebildetes Personal zu halten, zu fördern und zu entwickeln. Dies gilt es in einem Kosteneinsparungsprozess gegen einen Personalabbau abzuwägen. Muster Metallbau hat Glück: Einer der ehemaligen Lernenden bewirbt sich nach einer Weiterbildung wieder beim Unternehmen und bietet seine Kenntnisse für die Umsetzung der digitalen Transformation im Unternehmen an.

Bei solchen Personalentscheidungen geht es um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit sollte grundsätzlich der Weg des geringeren Risikos gewählt werden. Jedoch müssen Unternehmen im Wettbewerb auch Risiken eingehen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Jede Innovation stellt ein Risiko dar, sie beinhaltet aber auch Chancen, die einen Wettbewerbsvorteil überhaupt erst ermöglichen.

Frithjof Müller

Dr. Frithjof Müller ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Human Capital Management. Zu seinen Schwerpunkten zählen Leadership, Organisationsentwicklung und die Arbeitswelt 4.0.

Elena Hubschmid-Vierheilig

Dr. Elena Hubschmid-Vierheilig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Human Capital Management. Sie forscht und lehrt unter anderen zu Employer Branding, Personalentwicklung und Talentmanagement.