

Ressourcenmanagement, Teil 1/2

Warum die Nutzung der «Ressource Mensch» mangelhaft ist

Die Nutzung der vorhandenen Ressourcen in der Schweiz ist anspruchsvoll, weil es viele gute Voraussetzungen für den weiteren, wirtschaftlichen Erfolg gibt. Gleichzeitig ist, wie eine Expertenanalyse zeigt, ungenutztes Wissenspotenzial in den Schulen, Firmen und in den Standorten vorhanden, das zu wenig zielführend genutzt wird.

› Dr. Eduard Hauser

Wenn genauer hingeschaut und die sozio-ökonomische Komponente betrachtet wird, dann eröffnen sich viele Fragen und Themen, welche mit hoher Priorität angegangen werden sollten. Zunächst einige Fakten im Überblick, welche ein eher düsteres Bild malen.

- › Es gibt ein breites, ungenutztes Wissenspotenzial, sei es zwischen den Generationen oder bei der Kooperation von Firmen mit Hochschulen. Die Bereitschaft etwa, in Projekte zu investieren, ist bei den Forschungsinstituten sowie den KMU rückläufig, nur noch 35 Prozent der Institute haben einen klaren Bezug zu den kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Demgegenüber ist eine klare Tendenz hin zu grösseren Institutionen feststellbar (Lüdi R und D Consulting 2016).
- › Im Bereich der Ausbildung sowie in der Berufsbildung gibt es starke Frustrationen. Was dazu führt, dass jeder fünfte Schüler die Volksschule knapp über dem Status «Analphabet» verlässt.
- › Der sogenannte Gesellschaftsvertrag wird wegen des grassierenden, verin-

nerlichten Egoismus auf die Probe gestellt. Junge finden in den grossen Städten kaum bezahlbaren Wohnraum. Die Mieten explodieren.

- › Es dauert heute drei Mal länger, bis die Generation 50plus nach einem Verlust

der Arbeitsstelle wieder einen Arbeitsplatz findet.

- › Die Krankenkassenprämien «fressen» Kaufkraft weg, doch gleichzeitig sind die Diagnosen im Gesundheitswesen erstaunlich schlecht.
- › Die Bereitschaft zu geben, bevor genommen wird, leidet und ebenso der Solidaritätsgedanke.
- › Massnahmen, so weit diese in der Kultur des «rasenden Stillstands» getroffen werden können, haben wenig langfristige Wirkungen. Zu beobachten ist dies beispielsweise beim Fachkräftemangel. Die Schweiz reagiert fast ausschliesslich auf den Druck von aussen, so wie es schon in früheren Zeiten gewesen ist.
- › Die Umsetzung der Massenzuwanderungsinitiative tritt in die entscheidende Phase. Der Termin der Umsetzung ist der 9. Februar 2017. Aktuell hat der Inländervorrang light-verstärkt politisch Aufwind. Diese Lösung widerspricht der Initiative, welche eine Kontingentierung vorschreibt. Es handelt sich um einen klassischen Normenkonflikt.

kurz & bündig

- › Wir sind mit der «Pseudoakademisierung» auf dem Weg, die Bildungsrenditen zu schmälern.
- › Zu viele gut qualifizierte, aber etwas ältere Personen werden aus dem Arbeitsprozess ausgeschlossen. Das Potenzial wird, wie auch bei Frauen, nicht genutzt.
- › Die verinnerlichte Egomane sowie das fehlende sozialpolitische Engagement sind Gefährdungen für den Gesellschaftsvertrag zwischen den Generationen.
- › Der Wissens- und der Technologietransfer wird zu wenig genutzt. Die Innovationskraft wird durch die Unfähigkeiten bei den Umsetzungen stark geschmälert.

› Wir ertrinken im Bürokratismus und sind nur noch beschränkt fähig, komplexe Probleme zeitgerecht und wirkungsvoll zu lösen. In den Spitälern ist der Administrationsaufwand für Ärzte über 50 Prozent der Arbeitszeit angestiegen. Die Verwaltung produziert pro Jahr rund 6500 Seiten neue Verordnungen und Gesetze, ohne dass Papiere und Verordnungen vernichtet werden.

Trotz dieser auszugewiesenen negativen Entwicklungen sind Lösungsmöglichkeiten vorhanden. Davon handelt dieser Beitrag.

Die Ausgangslage

Die Kooperation zwischen der Unternehmensberatung Geiger-Evolution, der Schweizerischen Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement Idee Suisse, dem Institut für angewandte Morphologie sowie dem Branchenverband Entwicklung Schweiz hat in einem sogenannten Open-Space-Verfahren, einer Methode der Grossgruppenmoderation, mit über 50 Experten die Situation in der Schweiz analysiert.

Im Fokus der Untersuchung standen die folgenden drei Themengebiete: «Generation 50plus», «Wissenstransfer zwischen Jung und Alt» und «Berufsbildung». Die Analyse der Ergebnisse hat gezeigt, dass es durchaus sinnvoll ist, diese Themen ganzheitlich anzugehen. Denn die Fragen des Wissenstransfers und der Alterskategorien sind einander ähnlich. Was junge Leute bei der Bewerbung für Stellen erleben, gilt ebenso in einer sehr ähnlichen Art und Weise auch für die Generation 50plus. Der Wissenstransfer ist eine Thematik mit einem klaren Verbesserungspotenzial und ist, unabhängig von den Generationen, gültig. Die Fragen zur Berufsbildung gelten natürlich vor allem für die junge Generation. Doch ist auch die ältere Generation mit der Herausforderung des lebenslangen Lernens ebenfalls betroffen. Diese Generation engagiert sich aktuell wieder mehr in der Berufswelt und leistet einen Beitrag, um die offenen Stellen zu besetzen.

Man kann davon ausgehen, dass arbeitslose Inländer rund 10 000 der offenen Stellen besetzen könnten. Die Voraussetzung ist allerdings, dass diese offenen Stellen auch bei den RAVs gemeldet werden. Das ist ein Beitrag gegen den Fachkräftemangel und für die Bestätigung, dass bei den Arbeitslosen viel Potenzial vorhanden ist. Ausserdem zeigt die Erfahrung, dass bei der vollen Freizügigkeit nur für zirka 25 Prozent der Stellen, die mit einem neu zugewanderten Ausländer besetzt wurden, kein adäquater Inländer gefunden werden konnte.

Das Fachkräft ranking von Ausländern (Expats) hier in der Schweiz ist schlecht (Rang 31 von 67 Nationen/Quelle: Expat Insider 2016). Die Sauberkeit, Sicherheit und der Verdienst werden von ausländischen Fachkräften geschätzt, nicht aber die vermeintliche Unmöglichkeit, sich zu integrieren. Bei der Integration nimmt die Schweiz im Index den 64. Rang, beim Finden schweizerischer Freunde Rang 63 und bei der Freundlichkeit den Rang 64 ein. Bei der Unterkategorie «Lebenshaltungskosten» belegt die Schweiz ebenfalls Rang 64. Da gibt es ein Verbesserungspotenzial, insbesondere wenn man bedenkt, dass der Gesamtrang vor zwei Jahren der 4. Platz gewesen ist.

Systemgefährdende Themen

Im Detail hat diese Analyse im Open Space folgende Schwerpunkte gezeigt: Als systemgefährdend gelten die Themen «Altersemanzipation», «Entwürdigung aller Generationen durch lange Suchprozesse», «Überqualifikationen», «Regelungen bei den Pensionskassen», «fatalistische Grundhaltung» sowie die Tatsache, «dass Klagen schnell zu einer Entschädigung führen».

Grosse Probleme sind bei folgenden Themenkreisen zu orten: Berater von Grossfirmen raten zum Stellenabbau bei der älteren Generation. Damit ist die unterstützende Haltung der Geschäftsleitung verbunden, welche auf die Verantwortlichen des Bereichs Human Resources Ein-

fluss nimmt. Die Stellensuchenden weisen Erschöpfungsmerkmale, ausgelöst durch die vielen Bewerbungen, aus. Die Lebenserfahrung und die Berufserfahrung spielt für die Besetzung von Funktionen eine untergeordnete Rolle, gefragt sind Diplome.

Die Wertschätzung der Mitarbeitenden ist vor allem in Grossfirmen ungenügend. Das Prinzip «Arbeit hält fit» führt zu einer steigenden Anzahl von Burn-outs; rund 25 Prozent sind Betroffene, volkswirtschaftlich geschätzte Kosten liegen bei rund fünf Milliarden Franken. Bildungsdepartemente und Ämter für Wirtschaft, inklusive der RAVs, sind zu wenig flexibel.

KMU mit Weitblick

Ohne Probleme werden hingegen die folgenden Themenkreise angesehen: Wertschätzung der Mitarbeitenden in KMU, die Sinnsuche gehört zum Älterwerden. Doch dieses Bedürfnis lässt sich zu wenig in einer Arbeitssituation nach 55 umsetzen. Die zunehmende Internationalisierung der KMU führt hingegen zur Verstärkung des Weitblicks und eröffnet neue Perspektiven für Stellensuchende.

Ältere und junge Arbeitssuchende haben ähnliche Probleme und erfahren in ihrer Situation viel Geringschätzung. Der Arbeitsmarkt schrumpft, auch für gut Ausgebildete; das Fortschreiten der Informatik trägt zum «job killing» wesentlich bei und hofft auf Perspektiven mit neuen Arbeitsplätzen. Bei den Sozialversicherungen gibt es viele Irritationen, die bei der Anstellung von Personen wesentliche Hindernisse sein können. Die Lohn- und Vorsorgesysteme bieten für ältere Arbeitnehmer schlechte Voraussetzungen. Die aktuellen Negativzinsen tragen zur Verunsicherung bei den Pensionskasseninvestitionen bei.

Zusammengefasst gilt für die Schweiz: Ungenutztes Wissenspotenzial ist in den Schulen, Firmen und in den Standorten vorhanden, wird aber zu wenig zielführend genutzt. Im Bereich der Ausbildung

und Berufsbildung gibt es ein hohes Frustrationspotenzial, weil die Erfahrung nicht abgeholt wird und eine schlechte Bildungsrendite resultiert.

Ausruhen in der Komfortzone

Die Wirtschaftsstruktur ist sehr differenziert; eine überwiegende Anzahl kleiner und mittelgrosser Unternehmen charakterisiert das Land und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Die Schweiz läßt im heutigen Zustand zum Verweilen ein. Es gibt gut ausgebaute Sozialwerke, und die Bewohner geben überwiegend an, «zufrieden» zu sein. Die Arbeitslosigkeit ist gering-stabil. Die Exportwirtschaft ist erfolgreich und die Binnenwirtschaft wird immer wieder über den Konsum gestützt. Die mittelgrossen Betriebe, mit starken Produkten, stehen den multinationalen Firmen gegenüber. Wir sind immer wieder Innovationsweltmeister und gehören zu jenen Ländern mit starker Wettbewerbsfähigkeit. Die Staatsschulden sind moderat und in diesem Zusammenhang wird die Schweiz international als Musterbeispiel betrachtet.

Allerdings haben wir auch eine starke Währung. Diese ist auch Ausdruck einer starken Wirtschaft. In der politischen Landschaft wird die direkte Demokratie beschworen. Wir leben aber in einem politischen System des rasenden Stillstands. Bei der «good governance» des Staates sind wir nur im europäischen Mittelfeld. Der Druck von aussen zur Veränderung wird, wie schon immer, wieder grösser und das Image des Landes im Ausland zerbröckelt im Gleichschritt mit der «Bewunderung». Die politische Landschaft ist stark polarisiert und der grassierende Lobbyismus verhindert liberale Lösungen. Wir sind als Nation wenig imstande, komplexe Probleme zeitgerecht zu lösen.

Die Entwertung der christlichen Werte schreitet voran. Solidarität bröckelt ab und macht der verinnerlichten Egomane Platz. Die jungen Menschen sind mit sich selber sehr zufrieden, stehen aber beim gesellschaftlichen Engagement abseits,

obwohl sie sich politisch interessiert zeigen. Ab 65 Jahren sind Herr und Frau Schweizer zufrieden. Sie leben den wohlverdienten Ruhestand und bauen sich gerne Ego-orientierte Denkmäler, weil dies deren Hormonlage entspricht. Nur rund ein Viertel der Personen in dieser Altersgruppe engagiert sich noch sozialpolitisch, verfügt über ein Revolutionspotenzial oder will die Dinge verändern. Der Gesellschaftsvertrag zwischen Jung und Alt ist dadurch in Gefahr und wird durch die demografische Entwicklung noch stärker gefordert werden.

Herausforderungen

Die Gefahr, dass wir uns zu stark mit uns selber beschäftigen, ist virulent. Ein Beispiel dafür ist die zunehmende Bürokratie. Jährlich werden 6500 Seiten neue Gesetze und Verordnungen in Bern produziert. Leider keine aufgehoben. Die Umsetzung in die Realität ist dann nochmals eine hohe Hürde. Bis ein neuer Lehrplan – Lehrplan 21 für die Schulen – erstellt oder umgesetzt ist, dauert es Jahre. Gleichzeitig verändern sich die Berufsbilder in rasendem Tempo.

Der Dschungel bei den Bologna-Ab schlüssen wird immer unübersichtlicher. Wer hat heute noch die Übersicht über die Bachelor- und Mastertitel? Wer weiss, was ein dekoriertes Absolvent wirklich kann? «Professional Master» und «Professional Bachelor» sind weitere Ansätze, die die «Diplomitis» im schweizerischen Bildungssystem verstärken.

Es wird festgestellt, dass die Abbruchquote bei jenen Studierenden, welche direkt vom Gymnasium an die Universität wechseln, sehr hoch ist. Wesentlich höher als bei Studierenden, die ein Zwischenjahr oder die Berufsmaturität gemacht haben. Zu hohe Maturitätsquoten sind zu hinterfragen. Leider muss auch festgestellt werden, dass die Mittelschüler wenig Zugang und Interesse an Fragen der Wirtschaft haben. Die Lehrabsolventen sind da viel interessierter ausgerichtet. Mag sein, dass dies bei Mittelschülern



so lange gilt, als die Gestelle im Detailhandel voll sind.

Die «Pseudoakademisierung»

Selbst in Mangelberufen, wie dem Pflegepersonal, machen wir es uns noch schwerer als es schon ist. In früheren Zeiten der Übersichtlichkeit gab es noch einen Lehrabschluss für die Krankenpflege. Heute ist der Besuch einer Fachhochschule nötig, obwohl die Nachfrage für diese Ausbildung zu wenig vorhanden ist. Die Tendenz, in den Spitälern mit dieser Art Ausbildung die ohnehin schon vorhandenen Hierarchien zu verstärken, ist vorhanden. Von der Lohnfindung gar nicht



zu sprechen, da diese nach wie vor zu stark auf die formale Ausbildung Wert legt und weniger auf das, was die Menschen können. Hierzu gibt es noch viele andere Beispiele. Wir können diese Auswüchse als Trend zur «Pseudoakademisierung» bezeichnen.

Zugang zu Universitäten

Die Maturitätsquoten in den Schweizer Kantonen bewegen sich zwischen 10 und 30 Prozent. Sie hängen von den finanziellen Rahmenbedingungen ab und geben den Zugang zu den Universitäten mit sehr unterschiedlichen Vorqualifikationen frei. Diesbezüglich ist festzustellen,

dass rund ein Drittel der Schulleistungen zu schlecht beurteilt werden oder einfach falsch. Es ist zu vermuten, dass dies auch für «zu gute Beurteilungen» gilt.

Die Frage nach der Diagnosefähigkeit der Lehrpersonen muss gestellt werden. Die Schulabgänger der neunten Klasse genügen den Anforderungen in den Lehrbetrieben häufig nicht. Sie haben Probleme beim Rechnen und beim Textverständnis. Dieses Problem wird darauf zurückgeführt, dass die leistungsstärkeren Jungen in der Mittelschule nicht in der Lehre landen. Der schon vor Jahren festgestellte funktionale Analphabetismus von rund 17 Prozent lässt grüssen.

Bildungsexperten beklagen eine generell zu tiefe Maturitätsquote; wünschbar sind aus deren Sicht gegen 40 Prozent. Wenn die Berufsmatura auch gezählt wird, dann sieht das Gesamtbild nicht so «düster» aus. Es sind rund zwölf Prozent der Lehrabsolventen, die eine Berufsmatura machen. Viele versuchen, von den Eltern getrieben, die Aufnahmeprüfungen an die Mittelschulen. Die Hälfte scheitert, trotz intensivem Vorbereitungsunterricht und privaten Nachhilfestunden. Zu viele Eltern machen aus dem Besuch der Mittelschule ein Prestigeproblem und kennen die Möglichkeiten der Berufsbildung mit der Durchlässigkeit und der Transparenz nicht.

Folgen sind unter anderem «akademische Abschlüsse», die den Anforderungen der Arbeitsstellen nicht entsprechen; beispielsweise bei Pflegeberufen oder Kindergärtnern. Die Universitäten entlassen jährlich zu viele Sozial- und Geisteswissenschaftler sowie Juristen (Verdoppelung in den letzten zehn Jahren auf total über 9000). Die Mangelercheinungen bei den Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Ärzte und bei gewerblichen Spezialisten bleiben bestehen. Die Innovationskraft des Landes wird damit mit Sicherheit nicht gefördert.

Die Schweiz wird einerseits seit rund sechs Jahren als Innovationsweltmeister gefeiert. Andererseits gibt es aber in der Schweiz klare Schwächen bei der Umsetzung von Ideen, trotz vieler Patentanmeldungen. Der sogenannten «Konzept-Urinate» gibt es viele, was rund drei Prozent aller Innovation entspricht. An Innovationen fehlt es erstaunlicherweise bei den Dienstleistungen, obwohl wir immer stärker in einer Dienstleistungsgesellschaft leben. Trotzdem fehlen die kreativen Outputs hier weitgehend.

Mehr Förderung nötig

Weiter sind die Finanzierungen, vor allem bei Start-ups, ein Problem. Zu viele dieser Firmen werden mit ausländischem Kapital finanziert. Leider eine sehr kurz-sichtige Optik. Die Bereitschaft, Unternehmer zu werden, ist denn bei jungen Schweizern nicht mit der Produktion von Glückshormonen verbunden. Die finanzielle Förderung von Innovationsprojekten durch die Innovationsagentur hört in der Regel beim Prototyp auf, also bevor der Marsch durch das finanzielle «death valley» beginnt. Dies obwohl bekannt ist, dass für erfolgreiche Innovationen nebst dem Prototyp auch ein unterstützendes Netzwerk für die Einleitung der Industrialisierung vorhanden sein muss.

Der Wissenstransfer zwischen Klein- und Mittelbetrieben sowie den Hochschulen fehlt. Zwar wünschen Klein- und Mittel-

betriebe von den Hochschulen Unterstützung. Sie wissen aber nicht, wo sie diese erhalten könnten, und haben eine Hemmschwelle, bei der Akademia anzufragen. Andererseits übernehmen Hochschulen Beratungsaufträge und konkurrieren Unternehmen, damit sie sich selber und ihre Expansionspläne finanzieren können. Die Problematik des Wissenstransfers zeigt sich auch zwischen den Generationen.

Jung und Alt verbinden

Die flüssige und kristalline Intelligenz, in Form des Erfahrungswissens, wird zwischen Jung und Alt zu wenig geteilt, obwohl das Wissen der einzige Rohstoff ist, der sich durch die Teilung vermehren kann. Kreativität besteht in der Neuformierung von Informationen. Ohne Vorwissen und Können kann niemand etwas Neues schaffen. Nur die Vielfalt erinnerter Erkenntnisse begünstigt den kreativen Prozess. Nur wenn ausschliesslich spezifische Kenntnisse gefordert sind, entstehen Höchstleistungen in jungen Jahren. Ist aber Erfahrungsreichtum – das Erfahrungswissen oder die kristalline Intelligenz – gefragt, dann ist die ältere Generation der jungen Generation überlegen.

Es kann nur das entzündet werden, was vorhanden ist. Also; führen wir doch die Generationen zusammen, damit Neues in allen Lebensbereichen entstehen kann.

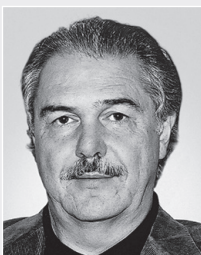
Die Generation 50plus ist zwar nicht häufiger arbeitslos, aber bei der Suche einer neuen Anstellung geht es mindestens drei Mal länger, bis ein älterer Mitarbeiter wieder eine Anstellung findet. Das Potenzial dieser Generation und der Frauen wird viel zu wenig genutzt. Bei den rekrutierenden Personalbüros muss häufig festgestellt werden, dass die Kostengründe und die betriebliche Vorsorge als Hinderungsgrund angeführt werden.

Über alles gesehen gibt es offensichtlich grosse Schwierigkeiten, komplexe Problemstellungen zeitgerecht zu lösen. Wenn die Politik noch die Rahmenbedingungen vorbereiten soll, dann bremsen wir uns selber mit dem rasenden Stillstand. Dieser ist ein grosses Hindernis, vorhandene Ressourcen sinnvoll zu nutzen. «

Der nächste Teil dieser zweiteiligen Serie erscheint in der kommenden Ausgabe 2/2017 und befasst sich mit Lösungsmöglichkeiten der hier dargelegten Problematik zur Nutzung der «Ressource Mensch».



Porträt



Dr. Eduard Hauser

Berater, Dozent, Verbandspräsident

Dr. Eduard Hauser, lic. oec. HSG, PhD of Business Administration, war 25 Jahre Unternehmer. Heute ist er Präsident des Branchenverbands Entwicklung Schweiz und «Idee Suisse». Hauser arbeitete als Dozent an der Hochschule Luzern und der Universität St. Gallen. Er ist Mitbegründer des «Swiss Aerospace Cluster». Als Autor befasst er sich mit Themen aus dem Management, der Regionalentwicklung sowie der Kunst und Kultur.



Kontakt

Hauser.eduard@gmail.com
www.entwicklungschweiz.ch
www.idee-suisse.ch