



LeaderCircle Plus vom 24. September zum Thema Fachkräftemangel – ergänzende Überlegungen

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter Schweizer Kader Organisation SKO

Der LeaderCircle Plus vom 24. September hat aufgezeigt, dass die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften in ausreichender Zahl und Qualifikation heute und in Zukunft ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist. Engpässe sind aus folgenden Gründen in verschiedenen Branchen absehbar:

- Die demografische Veränderung führt zu einer Überalterung unserer Gesellschaft und zu einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung. Gemäss Demografierechnung des Arbeitsgeberverbands gehen heute in der Schweiz jährlich rund 3'400 Personen mehr in den Ruhestand als Junge neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Bis in 10 Jahren steigt dieser Negativsaldo auf rund 44'000 Personen pro Jahr.
- Der Trend vor allem bei jüngeren Arbeitnehmenden nach besserer Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf und zu Teilzeitarbeit nimmt zu.
- Die Digitalisierung schreitet in gewissen Branchen sehr schnell voran, was die Anforderungen an Kompetenzen für Berufe verändert. Die Digitalisierung verstärkt den Fachkräftemangel.

Diese Faktoren tragen dazu bei, dass die Lücke zwischen nachgefragten und verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt zunimmt. Die Lücke kann nur über eine bessere Nutzung des potenziell vorhandenen Arbeitskräftepotenzials, über gezielte Bildungsmassnahmen und Migration geschlossen werden.

1 Der Fachkräftemangel in Europa beeinflusst auch die Schweiz

Der demografische Wandel und Fachkräftemangel findet in allen westlichen Gesellschaften statt. Das Verhältnis von Erwerbstätigen zu Rentnern wird sich in Europa bis 2050 von derzeit 4:1 auf 2:1 verschieben. Die Anzahl Erwerbstätigen wird sich von heute rund 310 Millionen auf 250 Millionen reduzieren.¹

Vom Fachkräftemangel betroffene Europäische Staaten setzten deshalb viel daran, mit verschiedenen Initiativen Fachkräfte aus dem Ausland - unter anderem der Schweiz - wieder zurückzuholen. Ein Beispiel ist Bayerns Initiative Return to Bavaria².

1.1 Bessere Ausschöpfung des inländischen Fachkräftepotenzials notwendig

Es ist deshalb offensichtlich, dass eine bessere Ausschöpfung des inländischen Fachkräftepotenzials sowohl auf volkswirtschaftlicher als auch auf Unternehmensebene strategische Priorität geniessen muss. Folgende zwei Ansätze stehen dabei im Vordergrund:

- Freie Potenziale aktivieren: Dazu gehören die ca. 300'000 unterbeschäftigten Teilzeiterwerbstätigen (SAKE 2014), davon rund 2/3 Frauen, sowie die Erhöhung der Beschäftigungsquote der 55-64-jährigen. Sie liegt mit 70,5% über dem Schnitt der europäischen Länder, aber tiefer als in Island, Neuseeland, Schweden oder Norwegen.
- Bessere Ausschöpfung des Fachkräftepotenzials: 620'000 Menschen in der Schweiz haben nur einen Sek I-Abschluss. Die frühzeitige Erfassung nach dem Sekundarabschluss und Nachförderung von diesen Personen ist wichtig.

1.2 Erhöhung der Beschäftigungsquote am Beispiel der Frauen

Die Erwerbsquote³ der Frauen liegt in der Schweiz bei rund 60% (Männer: 75), Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ist der Anteil teilzeitarbeitender Frauen in der Schweiz hoch. Nur die Niederlande haben noch einen höheren Anteil.

¹ CEC European Project Report – The Impact of Demographic Change, 2012, <https://www.cec-managers.org/press-room/publications.html>

² <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-06/bayern-fachkraefte-heimkehr>

³ Erwerbspersonen in Vollzeitäquivalenten/Referenzbevölkerung (z.B. Schweizer, Männer etc.)

Percentage of men and women in part-time employment, 2010

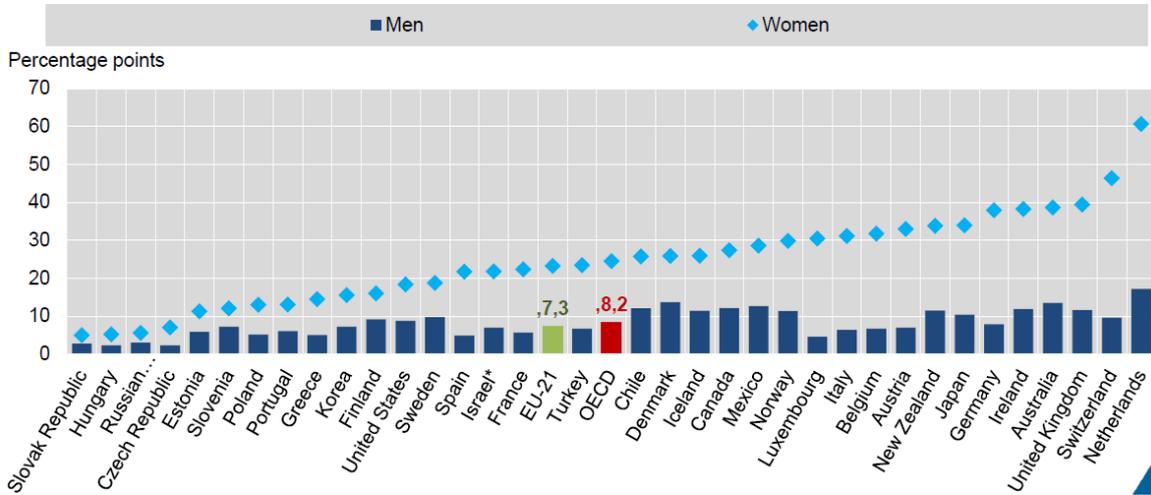


Abbildung 1: Gender-Lücke in der Erwerbsbeteiligung zwischen Männer und Frauen⁴

Eine höhere Beteiligung von Frauen ist zwingend, um die Lücken im Arbeitskräftepotenzial zu schliessen. Die nachfolgenden Beispiele der vier Staaten Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien zeigen auf, wie sich eine stärkere Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben auswirken kann:

Projected number of persons aged 15-64 in the labour force, thousands, 2011-30

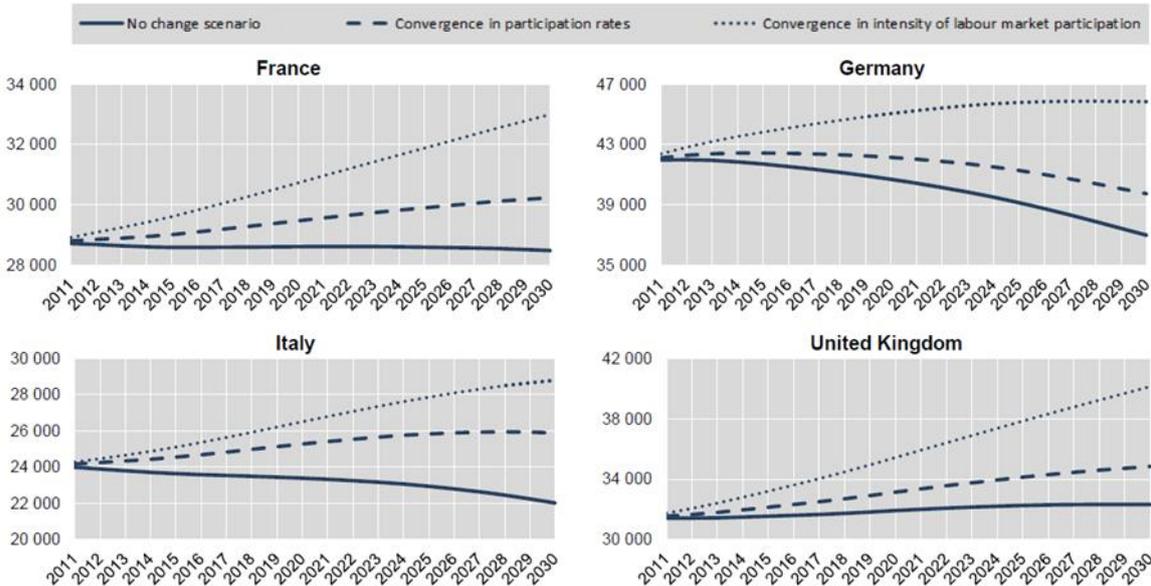


Abbildung 2: Projektierter Anzahl Arbeitskräfte zwischen 15-64 Jahre in 1000, Szenarios mit höherer Beteiligung der Frauen am Erwerbsleben (gestrichelte Linie: gleiche Erwerbsquote wie Männer, gepunktete Linie: gleicher Beschäftigungsgrad wie Männer)⁵

⁴ Quelle: The Fourth Demography Forum, 6 and 7 May 2013, Einstiegsreferat Monika Queisser, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=88&eventsId=878&furtherEvents=yes>

⁵ The Fourth Demography Forum, 6 and 7 May 2013, Einstiegsreferat Monika Queisser, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=88&eventsId=878&furtherEvents=yes>

1.3 Längerfristige Perspektive: Wohlstand erhöht Geburtenrate

Die Überalterung der Gesellschaft hat mit der höheren Lebenserwartung und rückläufigen Geburtenraten bzw. der Aufschiebung der Elternschaft in ein höheres Alter zu tun. Sinkende Geburtenraten sind zurückzuführen auf den Wertewandel und dem damit verbundenen Wunsch nach individuellem Lebensstil und Autonomie, das steigende Bildungsniveau von Frauen, verbunden mit zeitlicher Verschiebung der Familiengründung und dem Wunsch zu arbeiten, und die steigende Unsicherheit im jungen Erwachsenenleben. Studien⁶ zeigen, dass dieser Trend sinkender Geburtenraten gebrochen werden kann, wenn ökonomische Ziele mit dem Streben nach Selbstverwirklichung und einer guten Vereinbarkeit von Familie und Arbeit kombiniert werden können. Es geht gesellschaftlich darum, Barrieren, welche die Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben benachteiligen, abzubauen. Dazu gehören:

- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie
- Eliminierung beschäftigungsbehindernder Elemente in den Steuer- und Sozialleistungssystemen, sowie
- eine Investitionspolitik, die den Unternehmergeist stärkt und die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz fördert. Systematische Ansätze zur besseren Kleinkinderbetreuung von arbeitenden Eltern sowie Tagesschulangebote in der Wohlstandsgesellschaft Schweiz korrelieren letztendlich positiv mit Geschlechtergleichstellung und Geburtenraten. Oder mit den Worten des Soziologie-Professors an der University of Oxford, Francesco C. Billari, ausgedrückt: „Investment in children and investment in working women are closely related“.⁷

1.4 Gibt es auch einen Führungskräfte-mangel?

Diese Frage kann eindeutig mit ja beantwortet werden, zumal in spätestens 10 Jahren die Führungskräfte von heute in den Ruhestand gehen. Sodann besteht auch bei Führungskräften der zunehmende Wunsch, Familie, Privatleben und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Der gestiegene Druck und die Risiken sowie zunehmende Widersprüche dämpfen den Ehrgeiz, einen nächsten Karriereschritt zu machen. Gemäss Manager-Monitor der Deutschen Führungskräfte⁸ verändern sich deshalb Einstellungen zum Thema Karriere: Nur noch 26 Prozent sehen einen hierarchischen Aufstieg als ihr oberstes Karriereziel an. 83 Prozent konzentrieren sich lieber auf ihre fachliche Verantwortung. Es fehlt teilweise auch der Nachwuchs aus der Generation Y, die nicht mehr die gleiche Aspiration hat, eine Führungslaufbahn einzuschlagen. Der Manager-Monitor der Deutschen Führungskräfte hat dafür folgende Gründe erhoben:

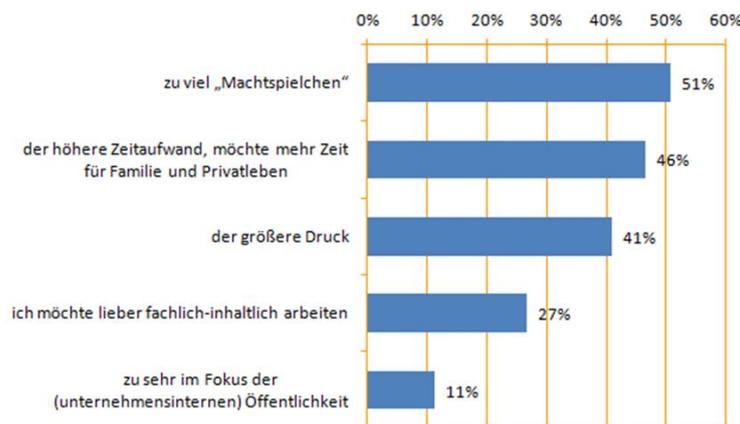


Abbildung 3: Gründe für Ablehnung einer neuen Position, die mit mehr Führungsverantwortung verbunden war bei Angehörigen der Generation Y

⁶ Advances in development reverse fertility declines, <http://www.nature.com/nature/journal/v460/n7256/full/nature08230.html>

⁷The Fourth Demography Forum, 6 and 7 May 2013, Einstiegsreferat Francesco Billari: [Opening session: Francesco Billari](#)

⁸ manager monitor Ausgabe 03|12



2 Fachkräftemangel in der Schweiz

2.1 Schweizer Studien

Folgende Studien befassen sich mit dem Fachkräftemangel in der Schweiz:

- Fachkräfte für die Schweiz. Eine Initiative des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements. 2011
- [Fachkräfteinitiative – Situationsanalyse und Massnahmenbericht. Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF. 2013](#)
- [Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern, Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft \(SECO\). 2014](#)
- [ICT-Fachkräftesituation, Bedarfsprognose 2022. 2014](#)
- [Fachkräftesituation in der MEM-Branche. 2014](#)
- [Schlussbericht. Stärkung des Produktionsstandorts durch inländische Fachkräfte. Metropolitan Konferenz Zürich. 2015](#)
- [Umfrage zur Talentknappheit Schweiz. Manpower. 2015](#)

Gemäss SECO-Studie ist der Fachkräftemangel in 26 von 39 Berufsfeldern bereits spürbar oder droht zu einem Problem zu werden. Einen umfassenden Überblick über die Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen in einzelnen Massnahmenbereichen gibt der Schlussbericht der Metropolitan Konferenz Zürich.

3 Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel

Die Fachkräfteinitiative des Bundes hat vier Handlungsfelder identifiziert, um dem Fachkräftemangel zu begegnen:

- Höherqualifizierung entsprechend dem Bedarf der Arbeitswelt
- Förderung von Innovationen zur Entschärfung der Fachkräfteknappheit aufgrund höherer Produktivität
- Schaffung guter Bedingungen zur Erwerbstätigkeit für Ältere Arbeitnehmende
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Strategie der Swissmem will mehr Frauen für die Branche gewinnen, mehr Teilzeitjobs anbieten, den Anreiz für die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitenden erhöhen und die Erwerbsquote insbesondere bei älteren Arbeitnehmenden erhöhen.⁹

Die SKO beurteilt folgende Massnahmen als sinnvoll:

3.1 Bei jungen Erwachsenen anfangen

Mittels Erhöhung des Anteils Jugendlicher mit einem Sek II-Abschluss werden Junge für die Berufslehre interessant und gleichzeitig steigen ihre Arbeitsmarktchancen.

Nach Abschluss der Lehre ist es wichtig, dass sich Arbeitgeber für eine Weiterbeschäftigung innerhalb der Branche engagieren. Hier wird zu wenig aktiv getan und die Transparenz über stellensuchende Absolventen fehlt. Unternehmen bevorzugen bei der Stellenbesetzung mehrheitlich Personen mit Berufserfahrung, statt dass sie Absolventen ein Kombipaket anbieten: eine feste Stelle kombiniert mit der Finanzierung einer praxis-bezogenen branchenspezifischen Weiterbildung, welche darauf abzielt, die Erfahrungslücke schneller zu schliessen.

3.2 Aktivierung von Frauen

Qualifizierte Frauen, die mehrheitlich Familienpflichten nachgehen, ist ein weiteres Potenzial, vor allem wenn man bedenkt, dass der Frauenanteil in den MINT-Berufen tief ist. Bei den Teilzeitbeschäftigten befinden sich rund 200'000 Frauen, die unterbeschäftigt sind, also mehr arbeiten möchten und kurzfristig verfügbar wären. Zwingend sind die Eliminierung der in Kapitel 1.3 erwähnten

⁹ <http://www.sko.ch/artikel/netzwerk/2-leadercircle-plus-rueckblick>



Barrieren sowie die in Kapitel 3.5 aufgeführten Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

3.3 Nachfrageorientierte Bildungsmassnahmen

Die Wahl der Aus- und Weiterbildung muss stärker nachfrageorientiert gesteuert werden. Die Schweiz hat lange Zeit anderen Ländern nachgeeifert und die Maturaquote gezielt von 12% 1985 auf über 20% erhöht. Es stellt sich die Frage, inwieweit eine starke Akademisierung dem Qualifikationsbedarf der Wirtschaft entspricht, bildet doch gerade die Berufsbildung nahe an den Bedürfnissen der Betriebe aus. Immer mehr setzt sich die Überzeugung durch, dass die Attraktivität der Berufsbildung gestärkt und eine konsequente Durchlässigkeit der Bildungswege gefördert werden muss. Oder wie Ursula Renold, ehemalige BBT-Direktorin, heute Professorin und Leiterin Bildungssysteme KOF ETH und Präsidentin der Fachhochschule Nordwestschweiz, in der Impuls-Session 3 des LeaderCircle Plus ausführte: „Die HBB-Abschlüsse sind zu fördern, weil sie berufsbegleitend angeboten werden und damit die aus Sicht der Stellennachfrage nötigen Kompetenzen (Erfahrung/Softskills) fördern.“¹⁰ Die Aufgabe der Branchenverbände und Unternehmen ist es, sicherzustellen, dass die Karriereaussichten über den Weg der Berufsbildung gleichwertig zum akademischen Weg sind. Und sie müssen Personalverantwortlichen in Unternehmen vermitteln, dass Höhere Fachprüfungen aufgrund der geforderten Erfahrung im Berufsfeld gegenüber Weiterbildungsmaster mindestens gleichwertig und erst noch eidgenössisch anerkannt sind.

3.4 Ältere Arbeitnehmende im Arbeitsprozess halten

Damit ältere Arbeitnehmende möglichst lange im Erwerbsleben gehalten werden können, muss die Arbeitsmarktfähigkeit älterer Arbeitskräfte und Führungskräfte konsequent gefördert werden. Dazu gehört auch die Sensibilisierung des Arbeitnehmenden für lebenslanges Lernen. Die Transformation ganzer Branchen machen gewisse Führungsaufgaben im Bereich Koordination, Administration obsolet. Betroffene Führungskräfte sind zu weit weg vom Fach-Knowhow, so dass sie zu teuer und nicht mehr die Qualifikation für den Schritt zurück in eine Spezialistenfunktion haben. Hier braucht es regelmässige Boxenstopps für eine Überprüfung der Kompetenzen im Hinblick auf mögliche Branchenentwicklungen.

3.5 Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber

Es gibt viele Projekte und viele Best practice-Beispiele von Firmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Wunsch nach mehr gemeinsamer Zeit mit den Kindern ist im Trend. Das geht nur bei gleichzeitiger Reduktion oder Flexibilisierung der Arbeitszeit. Doch den KMU fehlen Ressourcen und Know-how, um sich vertieft mit der Einführung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle, Betreuungsleistungen oder die Entwicklung einer familienfreundlichen Betriebskultur auseinanderzusetzen. Dabei ist gerade die Entwicklung von Arbeitsbedingungen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen, für KMU erfolgsversprechend. So schaffen es zum Beispiel die Informatikfirmen Netcetera (www.netcetera.ch) oder ipt (www.ipt.ch) dank ihren fortschrittlichen und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, genügend Fachkräfte zu rekrutieren und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Familienfreundlich heisst auch, dass der Wiedereinstieg schon vor der Mutterschaft durch die frühzeitige Thematisierung und das Aufzeigen von Karriereperspektiven geplant wird.

Die drohende Fachkräftelücke und die anspruchsvolle junge Generation zwingen Arbeitgeber dazu, sich nicht nur gegenüber Kunden attraktiv zu positionieren, sondern das Marken- und Werteversprechen auch viel stärker auf den Arbeitsmarkt zu übertragen. Arbeitgeber müssen sich überlegen, was sie für potenzielle Bewerber attraktiv macht und welche Massnahmen notwendig sind, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber gezielt zu steigern. Netcetera hat zur Gestaltung des Arbeitsverhältnisses ein interdisziplinäres Employment Design Team eingesetzt, bestehend aus Mitarbeitenden verschiedener Unternehmensstandorte, die von Fringe Benefits bis zur Weiterbildung und zum Einsatzplan Vorschläge einbringen können.¹¹ Attraktive Arbeitgeber nehmen Rücksicht auf die so genannte „Work-Life-Balance“ und haben eine „familienorientierte Unternehmenskultur“ etabliert. Entfaltungsspielräume und gute Entwicklungsmöglichkeiten sind weitere wichtige Massnahmen.

¹⁰ <http://www.sko.ch/artikel/netzwerk/2-leadercircle-plus-rueckblick>, Impuls-Session 3

¹¹ <http://www.sko.ch/artikel/netzwerk/2-leadercircle-plus-rueckblick> Video Impuls-Session 1

Zentral ist jedoch vor allem eines: Sinnstiftende Arbeit und Führungskräfte. Die Arbeitgebermarke wird von Innen durch Führungskräfte entwickelt. Sie wird nur dann von den eigenen Mitarbeitenden nach aussen getragen, wenn das Markenversprechen auch Tag für Tag betriebsintern eingelöst wird.

3.6 Mitarbeitende rekrutieren und binden wird zu einer zentralen Führungsaufgabe

Der drohende Fachkräftemangel macht nicht Halt vor der eigenen Abteilung. Deshalb müssen Führungskräfte sich mit dem Thema und den kritischen Erfolgsfaktoren aktiv auseinandersetzen. Eine Ist-Analyse des eigenen Verantwortungsbereichs anhand einfacher Checklisten (z.B. <http://bgm.gesundheitsfoerderung.ch>) hilft, die Lücke zwischen Bedeutung relevanter Attraktivitätsfaktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit und tatsächlicher Abdeckung in der eigenen Organisationseinheit zu identifizieren:

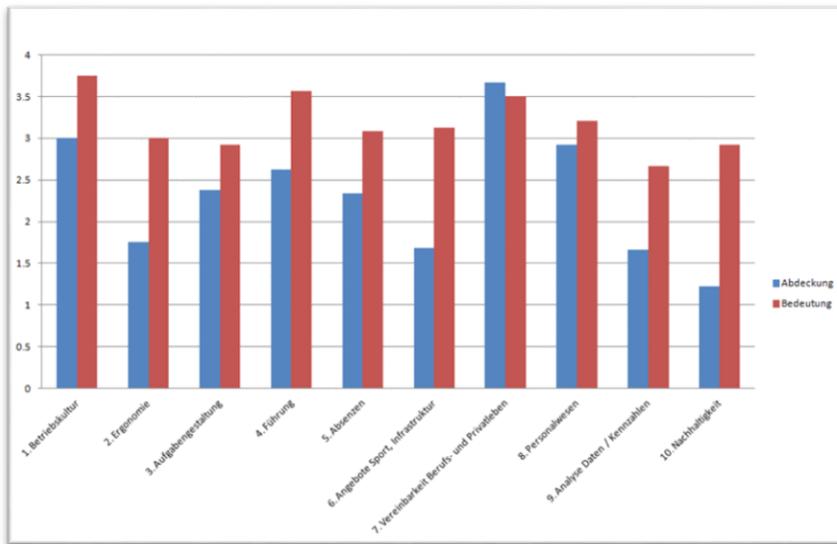


Abbildung 4: Beispiel einer Ist-Analyse für die eigene Abteilung

In einem zweiten Schritt identifiziert die Führungskraft, welche Bereiche selber beeinflussbar sind. Die Impuls-Session 4 zur Verantwortung der Führungskraft zeigt, dass entlang der Phasen Mitarbeitereintritt, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiteraustritt sehr viel durch die Führungskraft beeinflusst werden kann.

Ausgehend vom [Führungsdreieck der SKO](#) stellt die Führungskraft mittels Konzepte, in der Beziehungsgestaltung und auf der Umsetzungsebene sodann sicher, dass die Abteilung für neue und bestehende Mitarbeitende attraktiv bleibt. Es lassen sich 6 Haupthebel identifizieren:

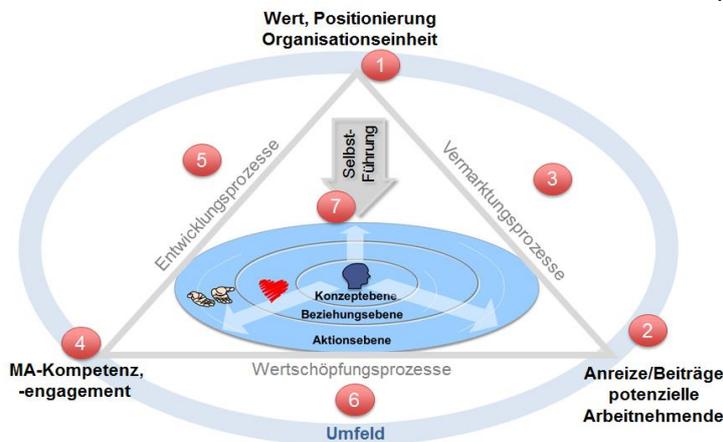


Abbildung 5: Führungsdreieck SKO und Ansätze der Führungskraft gegen den Fachkräftemangel

- 1&2 Attraktive, sinnstiftende Positionierung: Jede Führungskraft muss sich fragen, wie sie die eigene Abteilung attraktiv im Arbeitsmarkt positionieren kann und ob nachgefragte Beiträge und Anreize von potenziellen neuen Mitarbeitenden verstanden werden. Für eine zielgruppengerechte Ansprache muss sich die Führungskraft klar darüber werden, welches das Zielpublikum ist und welche Kanäle erfolgsversprechend sind.
3. Kommunikation im Recruiting: Im Rahmen des Recruiting gibt man im Arbeitsmarkt ein Versprechen über die Vorteile als Mitarbeitenden im Unternehmen ab. Nicht die Bewerber sind die Bittsteller, sondern die eigene Abteilung muss zeigen, dass man ein attraktiver Arbeitgeber ist, bei dem man gerne arbeitet. Wichtiger als der Lohn sind in Umfragen bei jungen Fachkräften ein inspirierendes Arbeitsumfeld sowie der wertschätzende Umgang untereinander, alles Faktoren, welche die Führungskraft beeinflusst. Die Verantwortung der Führungskraft ist es auch, ein gutes Auswahlverfahren zu implementieren.
4. Analyse Ist-Zustand an Kompetenzen: Die Führungskraft muss den zukünftigen qualitativen und quantitativen Ressourcenbedarf vorausschauend klären, um Entwicklungsmassnahmen bedarfsgerecht umsetzen zu können.
5. Personal- und Organisationsentwicklung: Neben der Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden, geht es darum zu inspirieren, geistig anzuregen und durch regelmässige Feedbackschleifen zu fordern und zu fördern, Teams darauf auszurichten, das Richtige zu tun, Rollen zu klären und Probleme, welche Zusammenarbeit behindern und leistungshemmend wirken, aus dem Weg zu räumen sowie für Zusammenarbeit und Wissensaustausch zu sorgen.
6. Mitarbeitende als Markenträger: Die Führungskraft muss überlegen, wie eigene Mitarbeitende als Markenträger im Arbeitsmarkt genutzt werden können, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu fördern.
7. Eigene Einstellungen überprüfen in Bezug auf ältere Arbeitskräfte, statistische Diskriminierungspotenziale, eigene Führungsarbeit

3.7 Personalabteilungen stehen vor neuen Herausforderungen

Personalabteilungen müssen sich neu ausrichten, weil traditionelle Rekrutierungs- und Personalpolitik zu keinen zufriedenstellenden Resultaten mehr führen¹². Gemäss Manpower-Studie verfügt mehr als ein Fünftel der vom Fachkräftemangel betroffenen Arbeitgeber über keine Lösungsstrategien, um Talentlücken zu schliessen. Nur jeder Zehnte setzt auf eine Anpassung der eigenen Rekrutierungsstrategie, um neue Talentquellen zu erschliessen.¹³ Gezieltes Personalmarketing und die Entwicklung der Arbeitgebermarke sind Aufgaben der Personalabteilung, deren Ergebnisse sich unmittelbar im Unternehmenserfolg messen lassen. Weitere Handlungsfelder der Personalabteilungen sind:

- Konsequentes Workforce-Planning¹⁴: Workforce-Planning sichert dem Unternehmen detaillierte Informationen über Quantität und Qualifikationen bzw. Fähigkeiten des internen und externen Arbeitnehmermarkts. Durch die Verknüpfung mit der Geschäftsstrategie und den konkreten Herausforderungen des Business können potenzielle Gefahren für das Unternehmen abgeleitet (z.B. wenn für eine neue Geschäftsentwicklung notwendige Qualifikationen fehlen) und proaktiv angegangen werden. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es auch sinnvoll, interessante Gruppen anzusprechen und zu pflegen, für die zurzeit keine offenen Stellen vorhanden sind.
- Personal entwickeln und binden: Arbeitskräfte müssen ermutigt werden, sich bis zum Ende des Erwerbslebens weiterzubilden. Zu einem Gesamtkonzept gehören Laufbahnwege, die auch Bogenkarrieren¹⁵ im HR-Prozess verankern (inkl. flexiblem Pensionskassenmodell), regelmässige Boxenstopps zur Überprüfung des zukünftigen Fit zwischen Kompetenzen und Anforderungen sowie Entwicklungsmodelle für Wiedereinsteigerinnen und Minderqualifizierte. Es gilt Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln, welche die fachlichen Anforderungen nur zum

¹² Siehe auch: Resultate der Impuls-Session 5, <http://www.sko.ch/artikel/netzwerk/2-leadercircle-plus-rueckblick>

¹³ <https://www.manpower.ch/de/press-room/talentknappheit/>

¹⁴ Definition von Workforce-Planning, siehe Resultate Impuls-Session 5

¹⁵ Bogenkarrieren beinhalten eine Reduktion des Verantwortungsbereichs und/oder des Beschäftigungsgrads, in der Regel im letzten Berufsabschnitt.



Teil erfüllen, aber das Potential haben, sich die fehlenden Kenntnisse anzueignen. Ein zentrales Element ist die Sensibilisierung und Qualifizierung der Vorgesetzten, weil Führungskräfte die Unternehmenskultur prägen und Botschafter sind für die Arbeitgebermarke. Ganz zentral ist der Wille zur Einstellungsänderung, denn sehr viele Ansätze zur Bekämpfung des Fachkräftemangels bedingen einen anderen Mindset.

- Alters- und familiengerechte Personalpolitik: Notwendig ist ein Zielgruppen-orientiertes Gesamtkonzept (50+, Frauen, Junge), das [flexible Arbeitsmodelle und -zeiten](#)¹⁶ (Teilzeit, Job-Sharing, Home-Office) integriert. Auch hier sind Führungskräfte gefordert. Eine vernetzte und gleichzeitig stärker entgrenzte Arbeitswelt erfordert hohe Eigensteuerungsfähigkeiten und Kooperationsanforderungen. Mitarbeitende wollen selbstverantwortlich handeln und Spielraum haben. Kommunikationskompetenzen sowie die Fähigkeit zu delegieren und ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen werden zentral. Führungskräfte müssen auf eine angepasste Führungsrolle vorbereitet werden.¹⁷

3.8 Aktivere Rolle der Sozialpartner von Nöten

Arbeitgeber und Arbeitnehmerorganisationen sind gleich gefordert. Wichtig ist, dass sich beide Seiten mit unkonventionellen Ideen auseinanderzusetzen und neue Geschäftsmodelle andenken. So gibt es in Deutschland Initiativen, um durch regionale oder branchenbezogene Zusammenschlüsse von Betrieben Arbeitsplätze zu sichern. Nach dem Grundsatz der Arbeitnehmerüberlassung werden Fachkräfte nachfrageorientiert im Verbund eingesetzt und zugleich zielgerichtete Nach-Qualifizierungen durchgeführt und gemeinsam finanziert. Beide Seiten müssen enger zusammenarbeiten und das Thema Fachkräftemangel gemeinsam angehen, dann lassen sich auch Erfolge erzielen.

¹⁶ Siehe auch: [SKO-Ratgeber «Arbeitsmodelle der Zukunft»](#)

¹⁷ Siehe auch: Warum verändern sich Arbeit und Führung? <http://www.sko.ch/artikel/arbeitsgesundheit/veraenderung-arbeit> sowie: Die Bedeutung von Selbstführung im Führungskontext, <http://www.sko.ch/artikel/fuehrung/selbstfuehrung>