

Innovationsforum Zürich Park Side

Mitarbeitende finden und halten – innovative Ansätze sind gefragt!

13. September 2023, Seminarhotel Bocken, 8810 Horgen

Diskussionsfragen für die Tischgespräche

- Wo liegen bei Ihrem Unternehmen aktuell die grössten **Herausforderungen** mit Blick auf Mitarbeitende finden und halten? Was genau ist das Problem?
- Was wären **Handlungsmöglichkeiten**, um die Herausforderungen anzugehen? Was sind jeweils die Vor- und Nachteile?
- Welche **Anregung** der Diskussion nehmen Sie mit nach Hause, um in Ihrem Unternehmen anzupacken? Was ist der nächste Schritt?
- Welche **Kernbotschaft** der Diskussion in Ihrer Gruppe wollen Sie nachher dem Plenum mitgeben?

Hintergrundpapier

1 Hintergrund und aktuelle Lage des Fachkräftemangels

Die Schweiz steht vor einer angespannten Situation in Bezug auf den Arbeitskräfteengpass. Trotz einer Zunahme der Erwerbstätigenzahl in den letzten zwei Jahrzehnten um etwa 25% auf über fünf Millionen Menschen, besteht nach wie vor ein erheblicher Bedarf an Arbeitskräften. Im dritten Quartal 2022 gab es etwa 124.000 offene Stellen, was 2,3% aller Stellen entspricht, während die Arbeitslosenquote lediglich bei 1,9% lag, was ungefähr 90.000 Menschen entspricht. Dies bedeutet, dass es 34.000 mehr offene Stellen gab als gemeldete Arbeitslose (Samochowicz et al. 2023). In diesem Kontext sind verschiedene Aspekte des Fachkräftemangels von Bedeutung:

Gesamtwirtschaft/Politik

- Die *Demographie* spielt eine entscheidende Rolle, da die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung das Angebot an Arbeitskräften beeinflussen und somit den Fachkräftemangel verstärken können.
- Die *Zuwanderung* von qualifizierten Arbeitskräften aus anderen Ländern kann eine Möglichkeit sein, den Mangel an Fachkräften abzumildern.
- Die *Arbeitsmarktpolitik* beeinflusst durch ihre Regulierung den Zugang zu Arbeitskräften und die Rahmenbedingungen für Arbeitgeber.

Branche/Verbände

- Die *Einflussnahme auf Politik/Rahmenbedingungen* durch Branchenverbände ist wichtig, um günstige Bedingungen für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften zu schaffen.
- Das *Image der Branche* spielt eine Rolle bei der Anziehungskraft auf Fachkräfte. Ein positives Image kann dazu beitragen, die Lücke im Arbeitskräfteangebot zu verringern.
- Die Entwicklung von spezifischen *Ausbildungsprogrammen* in der Branche kann die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte erhöhen.

Arbeitgebende/Arbeitnehmende

- Die *Anstellungen/Arbeitsumfeld/Kultur* beeinflussen die Attraktivität eines Arbeitgebers für Fachkräfte. Gute Arbeitsbedingungen und eine positive Unternehmenskultur sind entscheidend.
- Die *langfristige Strategie und beruflichen Perspektiven* eines Unternehmens spielen eine Rolle bei der Anziehung und Bindung von Fachkräften.

Diese Einordnung verdeutlicht, wie verschiedene Faktoren aus der Gesamtwirtschaft, Politik, Branche und der Dynamik zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden im Umgang mit dem Fachkräftemangel miteinander in Wechselwirkung stehen. Die Bewältigung dieses Problems erfordert eine ganzheitliche Betrachtung und koordinierte Massnahmen auf verschiedenen Ebenen (Rigassi 2021).

2 Gründe für den Arbeitskräftemangel

Die Schweiz verzeichnet einen akuten Arbeitskräftemangel mit ca. 90.000 offenen Stellen mehr als gemeldeten Arbeitslosen. Ende 2022 gab es 34.000 mehr offene Stellen als arbeitslose Personen. Besonders auffällig ist, dass deutlich mehr Unternehmen Stellen ausbauen als abbauen möchten. Unternehmen, die Stellen ausbauen wollen, beschäftigen 14% der Arbeitnehmenden in der Schweiz, während es bei Unternehmen, die abbauen wollen, nur 3,5% sind.

Trotz eines Anstiegs der Erwerbstätigen um etwa 25% in den letzten 20 Jahren auf über fünf Millionen, kann der hohe Bedarf an Arbeitskräften nicht gedeckt werden. Im dritten Quartal 2022 lag die Zahl der offenen Stellen bei etwa 124.000, was 2,3% aller Stellen entspricht – ein Rekordwert. Im Gegensatz dazu betrug die Arbeitslosenquote im gleichen Zeitraum laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) lediglich 1,9% (Samochowicz et al. 2023).

Nachfragebedingte Gründe

- *Wirtschaftliche Konjunktur*: Die wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst den Arbeitskräfteengpass. In Zeiten hoher Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen steigt der Bedarf an Arbeitskräften. Die Erholung von der Pandemie führte zu einem Anstieg der Nachfrage und damit zu einem verstärkten Bedarf an Arbeitskräften.

Angebotsbedingte Gründe

- *Demografischer Wandel*: Die alternde Gesellschaft führt zu einem schrumpfenden Arbeitskräftepotenzial. Die Babyboomer-Generation geht in Rente, und die Geburtenrate sinkt, was zu einem potenziellen Mangel an Arbeitskräften führt. Ohne Einwanderung könnte der Arbeitsmarkt bis 2030 um etwa 300.000 Arbeitskräfte schrumpfen.

- *Migration*: Zuwanderung spielt eine wichtige Rolle bei der Deckung des Arbeitskräftebedarfs. Die Schweiz hat eine hohe Zuwanderungsrate, und trotz wirtschaftlicher Schwankungen wird erwartet, dass die Zahl der Erwerbsbevölkerung stabil bleibt oder sogar weiter wächst. Die Schweiz bleibt ein attraktives Ziel für Arbeitsmigranten, obwohl der Wettbewerb um Arbeitskräfte in ganz Europa zunimmt.
- *Geschlechterunterschiede*: Frauen haben eine hohe Beschäftigungsquote, aber es gibt noch Potenzial, mehr Frauen in Vollzeitstellen zu bringen. Verbesserungen in dieser Hinsicht könnten zu einer signifikanten Zunahme der Arbeitskräfte führen. Kinderbetreuung und gesellschaftliche Erwartungen beeinflussen die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen.
- *Arbeitsintegration älterer Arbeitnehmenden*: Die Teilnahme älterer Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt steigt, aber Frühpensionierungen bleiben ein Problem. Viele ältere Arbeitnehmende verlassen den Arbeitsmarkt vorzeitig, was den Mangel an Arbeitskräften verschärft. Ein Rückgang dieser Praxis könnte dazu beitragen, den Engpass zu mildern.
- *Gesundheit am Arbeitsplatz*: Die Covid-19-Pandemie hat Gesundheitsaspekte am Arbeitsplatz verstärkt. Long-Covid-Fälle und andere gesundheitliche Probleme können zu Arbeitsausfällen führen. Psychische Gesundheitsprobleme, insbesondere durch Stress und Burn-out, sind ein wachsendes Problem und tragen zu Arbeitsunfähigkeit bei.

Zusammenfassend wird der Arbeitskräftemangel in der Schweiz durch eine Kombination aus nachfrage- und angebotsbedingten Faktoren verursacht. Die demografische Entwicklung, Migration, Geschlechterunterschiede, Arbeitsintegration älterer Arbeitnehmenden und Gesundheitsprobleme sind Faktoren, die den Mangel an Arbeitskräften verstärken. Es bedarf einer gezielten Strategie, um diesen Engpass zu bewältigen und die Arbeitskräfteversorgung langfristig sicherzustellen (Samochowiec et al. 2023).

3 Strategien zur Überwindung des Arbeitskräftemangels

Um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass Unternehmen Massnahmen ergreifen. Es gibt kein Patentrezept, sondern vielmehr einen Werkzeugkasten von verschiedenen Hebeln, die in Gang gesetzt werden können:

- *Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*: Die gestiegene Nachfrage nach Arbeitskräften in der Schweiz hat zu einem Arbeitnehmermarkt geführt. Unternehmen müssen sich bemühen, attraktive Anstellungsbedingungen zu bieten, um im Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich zu sein. Finanzielle Anreize, flexible Arbeitsbedingungen, sinnvolle Aufgaben und eine positive Arbeitskultur sind Möglichkeiten, die Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter zu steigern. Die Vier-Tage-Woche, Förderung der Arbeit nach dem Pensionsalter und Projektarbeit sind weitere Optionen, die Arbeitsmarktpartizipation zu erhöhen (Samochowiec et al. 2023).
- *Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation*: Die Erhöhung der Anzahl der Personenstunden durch Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation erfordert flexiblere Arbeitszeitmodelle, Schulungen, eine positive Arbeitsatmosphäre und die Förderung von mehreren Bevölkerungsgruppen. Die Einführung von Englisch als Unternehmenssprache, Erleichterungen für Arbeitnehmer aus Drittstaaten und die Anpassung des Rentenalters sind Schritte, um die Arbeitsmarktpartizipation zu erhöhen (Samochowiec et al. 2023).

- *Effizienzsteigerung*: Zusätzlich zur Erhöhung der Personenstunden ist die Effizienzsteigerung in Unternehmen von Bedeutung. Prozessoptimierung, Automatisierung, Zentralisierung, Skalierung und Standardisierung sind Ansätze, um Arbeitsabläufe zu verbessern. Ein Kulturwandel hin zu mehr Vertrauen statt Kontrolle kann ebenfalls administrative Aufgaben reduzieren. Die Anpassung staatlicher Bürokratie und die Förderung bestimmter Berufe tragen ebenfalls zur Effizienzsteigerung bei (Samochowiec et al. 2023).
- *Leistungsreduktion*: Als letzte Massnahme zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels könnte die Reduktion von Leistungen notwendig sein. Unternehmen sollten dabei Kriterien für den Rückbau anwenden, wobei arbeitsintensive und geringmargige Produkte beim Abbau priorisiert werden könnten. Die Reflexion der Wachstumsziele ist ebenfalls wichtig, da das Streben nach Wachstum Unternehmen möglicherweise blind für die Notwendigkeit machen könnte, alternative Modelle zu erwägen (Samochowiec et al. 2023).

4 Was können Unternehmen und Verbände tun?

Unternehmen einer Branche stehen nicht nur im Wettbewerb innerhalb ihres Sektors, sondern konkurrieren auch mit zahlreichen anderen Branchen, die ähnliche Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern. Die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke, die Nutzung von Jobplattformen und die Förderung von Mitarbeiterempfehlungen sind entscheidend für eine erfolgreiche Rekrutierung. Die Betrachtung von Personal- und Talentmanagement als Investitionen statt als Kosten wird zunehmend als erfolgskritisch erkannt (Rigassi 2021):

- *Finden von Fachkräften*: Die Wichtigkeit von Kreativität bei der Auswahl der Suchkanäle ist von grosser Bedeutung. Der Suchradius muss erweitert werden, um eine breitere Zielgruppe anzusprechen. Gezielte Ansprache-Methoden wie die Nutzung von LinkedIn und persönlichen Netzwerken sind effektive Wege zur Identifizierung von potenziellen Kandidierenden. Die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Freiberuflern und deren potenzielle Übernahme in Festanstellungen sind ebenfalls vielversprechende Strategien. Auch die Unternehmenswebseite und die Nutzung von Mitarbeiterempfehlungen sind Instrumente zur Rekrutierung von Fachkräften (Rigassi 2021).
- *Anziehen von Fachkräften*: In einem Arbeitsmarkt, der von Arbeitnehmenden beeinflusst wird, ist es für Unternehmen von grosser Bedeutung, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Schnelle Rekrutierungsprozesse und die Schaffung ansprechender Zusammenarbeitsbedingungen stellen wichtige Anziehungsfaktoren dar. Die unterschiedlichen Denkweisen verschiedener Generationen müssen berücksichtigt werden. Eine angemessene Vergütung ist ebenfalls von Bedeutung, jedoch nicht der einzige entscheidende Faktor (Rigassi 2021).
- *Halten von Fachkräften*: Klare und messbare Strategien, die den Einfluss auf Ziele verdeutlichen, sind von entscheidender Bedeutung, um Mitarbeitende langfristig zu binden. Die Betonung von gemeinsamen Werten und die Pflege einer positiven Unternehmenskultur sind wichtige Massnahmen zur Mitarbeiterbindung. Es wird empfohlen, flexible Arbeitsbedingungen anzubieten, die den individuellen Lebensphasen und -modellen der Mitarbeitenden entsprechen, wie beispielsweise Teilzeitstellen oder dynamische Anpassungen. Die Fortführung der Beschäftigung von Berufseinsteigern und anderen Mitarbeitenden, die befristete Verträge haben, sind ebenfalls Möglichkeiten, wertvolles Talent langfristig zu halten (Rigassi 2021).

5 Fazit

Die Förderung der Arbeitgeberattraktivität durch Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine positive Arbeitskultur ist von essenzieller Bedeutung, um Kündigungen, Frühpensionierungen und damit den Verlust von Fachkräften zu verhindern. Trotzdem stellt dies lediglich einen vorübergehenden Vorteil dar, da andere Unternehmen rasch nachziehen können. Zur nachhaltigen Bewältigung des Arbeitskräftemangels sind ergänzende Ansätze unerlässlich.

Die Integration weiterer Bevölkerungsgruppen in den Arbeitsmarkt könnte den Engpass mildern. Strategien wie die Einbindung von Pensionierten für projektbezogene Tätigkeiten über Gig-Plattformen oder firmeneigene Netzwerke, sowie gezielte Beratungsangebote zur Steigerung der Arbeitszeit von Frauen, könnten in Erwägung gezogen werden.

Die Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierung, Automatisierung, Reduktion unnötiger Arbeit und eine veränderte Führungskultur könnte potenziell Arbeitskräfte freisetzen. Dennoch besteht die Gefahr, dass gesteigerte Effizienz zu einer erhöhten Ressourcennutzung führt, anstatt zu Arbeitszeitverkürzungen. Daher ist die Entwicklung einer Strategie vonnöten, um Effizienzgewinne bewusst zu nutzen.

Im Fall eines akuten Arbeitskräftemangels kann eine kontrollierte Reduktion von Leistungen notwendig sein. Hierbei sollten arbeitsintensive oder nicht zum Unternehmensimage passende Angebote bei der Reduktion in Betracht gezogen werden. Besonders im Kontext wachsender Nachhaltigkeitsanforderungen ist die Überarbeitung von Produkten und Dienstleistungen von Bedeutung. Innovative Unternehmensstrukturen könnten alternative Ansätze ermöglichen, die nicht von zwanghaftem Wachstumsstreben geprägt sind.

Unternehmen müssen sich in einem breiteren Wettbewerbsfeld behaupten, indem sie eine starke Arbeitgebermarke aufbauen, Jobplattformen nutzen und Mitarbeiterempfehlungen fördern. Die Anerkennung von Personal- und Talentmanagement als Investitionen ist von zunehmender Bedeutung. Kreative Ansätze bei der Suche nach Fachkräften, wie die Nutzung von LinkedIn und Freiberuflern, sowie die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen und die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer sind entscheidend. Eine starke Unternehmenskultur, klare Strategien und die Integration verschiedener Mitarbeitergruppen tragen ebenfalls zur Bindung von Fachkräften bei.

Insgesamt erfordert die Bewältigung des Arbeitskräftemangels eine vielfältige Bandbreite an Ansätzen, die über die reine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hinausgehen. Die Einbeziehung unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen, Effizienzsteigerungen und eine bewusste Ressourcenallokation sind von zentraler Bedeutung, um dieses komplexe Problem zu bewältigen.

Literatur

Rigassi, B. (2021): Fachkräftemangel? BHP – Brugger und Partner AG.

Samochowiec, J., Bauer, J. C., & Neumüller, K. (2023): Strategien im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel - Eine Übersicht. Gottlieb Duttweiler Institute.