



# Initiative schliesst Lücke nicht

**Denkanstoss** Branchen und Betriebe müssen ihren angehenden und bestehenden Mitarbeitern mehr Sorge tragen.

NORMAN C. BANDI

Der Fachkräftemangel habe sich hierzulande in den letzten zehn Jahren verschärft, so Marcel Keller, Schweizer Chef des globalen Personaldienstleisters Kelly Services. Ihm zufolge gibt es drei Niveaus an Betroffenen: Qualifizierte Berufsleute, Akademiker und Führungskräfte. Ebenso ein Gefälle zwischen Stadt und Land. «Zudem muss man kontrastieren zwischen multinationalen Firmen und regionalen Unternehmen.» Die Schweiz habe rund 350 000 Betriebe, darunter fast 340 000 KMU, unter 10 000 Miteltgrosse und gegen 250 Konzerne.

«Der einheimische Fachkräftemangel ist besonders akut für Unternehmen, die nicht damit gerechnet haben. Wenn sich diese Firmen selber demografisch analysieren, sehen sie aufgrund der Überalterung, welche Angestellten sie benötigen respektive welche ihnen fehlen.» Keller empfiehlt allen Betrieben, eine nachhaltige Personalplanung zu machen, um sich vom Ad-hoc-Druck zu lösen. Obwohl das Problem seit der Aufgabe des Euro-Mindestkurses konjunkturbedingt mit weniger ausgeschriebenen Jobs eine Entspannung erfahren habe, gebe es nach wie vor etliche Unternehmen, die gewisse offene Positionen seit zwei Jahren nicht besetzen könnten. «Diese sind weiter gefordert.»

Nach Branchen betrachtet betrifft das Thema primär das Gesundheitswesen, die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT), das Ingenieurwesen, die

Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM), die Bauwirtschaft und die Uhrenindustrie. Laut Keller deckt sich das Volumen der Vakanzen absolut mit den Jobs, die an Kelly Services herangetragen werden. «Aber das Volumen ist nicht entscheidend, ob der Fachkräftemangel akut ist. Akut ist er dort, wo man Leute immer weniger oder schwieriger findet.» Deshalb gehe man zur Rekrutierung noch öfter ins Ausland. Was durch die Masseneinwanderungsinitiative zugespitzt worden sei.

## Fähige Leute im Berufsleben halten

Doch die Situation als solche existiere schon länger. «So weit gekommen ist es, weil viele Firmen es schlicht verschlafen haben, den Mitarbeiter, der mit der rasanten technologischen Entwicklung Schritt halten muss, mit einer strategischen Planung in den Vordergrund zu stellen – egal, ob jung oder alt respektive Mann oder Frau», sagt Keller. Bund und Kantone sowie Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften hätten dies erst 2011 realisiert und gemeinsam quasi ad hoc die Fachkräfteinitiative lanciert. «Selbst wenn ich die total 30 definierten Punkte lobenswert finde, eigentlich kommt das Engagement Jahre zu spät – für den Erfolg entscheidend ist es, dass die Unternehmen mitmachen.» Nur die Zeit werde zeigen, inwiefern diese flankierende Massnahme greife. «Die Fachkräftelücke schliessen kann sie nicht. Parallel dazu verläuft die Digitalisierung exponentiell. Ein Mangel geht, ein anderer kommt.»

Keller ist überzeugt: «Wir haben schon ein inländisches Potenzial, es entspricht

indes oft nicht den Erwartungen der Unternehmen, weil sie lieber auf die Person warten, die exakt ins Vollzeit-Stellenprofil passt.» Dabei wären Teilzeit, Jobsharing und Home Office für Väter oder Mütter gute Chancen, um bestehende Fachkräfte zurückzuholen. «Bei Männern ist das relativ tabu, vor allem für Projekt- und Führungsaufgaben. Alle Firmen sprechen von flexiblen Arbeitsmodellen, trotzdem tun sich die meisten schwer damit.» Gleiches gelte bei der Integration der Generation 50plus oder für die Weiterbeschäftigung über das Rentenalter. «Das Ziel muss sein, dass fähige Leute auch ohne 100-Prozent-Pensum in der Mobilität des Berufslebens bleiben können», sagt Keller. Konzerne hätten dies erkannt und darauf reagiert. Erfreulicherweise sehe er auch Anzeichen, dass in KMU das Interesse hoch und der Wille zum Umdenken vorhanden sei.

«Aber solche Veränderungen brauchen Zeit. Dinge, die man jahrelang nicht im Fokus hatte, kann man nicht von heute auf morgen korrigieren.» Darüber hinaus müsse man sich bei den Gehaltsvorstellungen von beiden Seiten her annähern.

## Aufklärung ist dringend notwendig

Potenzial für die Zukunft ortet Keller bei der Orientierungshilfe von angehenden Fachkräften. «Wo beginnt die Nachwuchsförderung? Dafür müssen die Firmen auf allen Stufen in die Schulen gehen. Aufklärung ist dringend notwendig, in welchen Bereichen und Branchen junge Leute für welche Berufsbilder fehlen. Für dieses Zielgruppenmarketing muss man auf die Menschen jedoch zugehen.»

Ebenso bei Quereinsteigern, die man für eine Umschulung erst gewinnen müsse. «Hier gilt es, in Firmen mit Traditionen

zu brechen, denn Branchenerfahrung ist nicht alles.» Eine der grössten Herausforderungen für die Entwicklung von Fachkräften ist gemäss Keller die natürliche Fluktuation, die Unternehmen doppelt bestraft. Um dies zu verhindern, brauche es nicht nur finanzielle Anreize, sondern echte Perspektiven, beispielsweise Job Enrichment oder Long Term Incentive. «Eine Aufwertung kann die Fachkraft auch durch gezielte Weiterbildung erfahren, um einen höheren Posten zu erreichen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Dort muss man sie abholen.»

Ein Patentrezept kann der Personaldienstleister nicht geben. «Die Verantwortung liegt bei jedem Betrieb.» Keller rät, die Kurzfristigkeit durch eine Langfristigkeit zu ersetzen. «Die Kultur der aktiven, strukturierten Personalplanung gilt es in Firmen zu verankern, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Das gehört auf die Chefetage und in die Unternehmensstrategie. Dadurch kommt Talentmanagement zum Tragen.» Zentral im guten Umgang mit Angestellten sei: Nicht nur suchen, finden, anstellen, sondern auch entwickeln, halten, pflegen. «Dafür muss man Menschen Sorge tragen und sie sowohl fördern als auch fordern.» Regelmässige direkte Feedbacks seien dabei wesentlicher als klassische Qualifikationsgespräche einmal im Jahr. «Die Vision für die Motivation muss sein, den richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz zu haben. Wenn man High Potentials nicht halten kann, verliert man eine Fachkraft und hat einen nächsten Mangel.»

## KELLY SERVICES

### Einer der grössten Stellenvermittler

**Weltweit** Die 1946 gegründete Kelly Services mit Hauptsitz in Troy (USA) und einem internationalen Netz von mehr als 2600 Büros in 39 Ländern ist ein weltweit führender Anbieter von Personaldienstleistungen. In der Vermittlung von Fest- und Temporärstellen nimmt das Unternehmen nach eigenen Angaben den 5. Platz ein. 2014 wurden für einen globalen Kunden-

stamm 550 000 Berufstätige rekrutiert und 5,6 Milliarden Dollar umgesetzt.

**National** In der Schweiz ist Kelly Services seit 1979 vertreten und beschäftigt derzeit rund 200 Mitarbeitende. Die Zentrale für die gesamte EMEA-Region (Europa, Naher Osten, Afrika) liegt in Neuenburg. Hierzulande betreibt man über 40 Filialen und Fachabteilungen.

ANZEIGE

EXONERAÇÃO  
ENTLASTUNG  
YÜKÜNÜ

Ein Lehrgang der Hotel & Gastro formation Schweiz.  
**WEITERBILDUNG FAST ZUM NULLTARIF - DANK DEM L-GAV.**

Arbeitgeber und Progresso-Absolventen 2014/2015

**PROGRESSO**  
mein-progresso.ch