

Was tun gegen den Mangel an Spezialisten?

Der Fachkräftemangel ist hierzulande in Politik und Wirtschaft ein heiss diskutiertes Thema. Wie gross ist das Problem wirklich, und welche Massnahmen sind dagegen zu ergreifen? Der SKO-LEADER hat nachgefragt und nach Antworten gesucht.

Der Fachkräftemangel könnte in naher Zukunft zum grössten Stolperstein für eine wettbewerbsfähige Schweiz werden. Gemäss dem jüngsten Global Competitiveness Index des World Economic Forum (WEF) gehört unser Land zwar noch immer zu den wettbewerbsfähigsten. Der Mangel an Fachkräften werde aber zur zunehmenden Bedrohung. Seit 2012 ist die Schweiz bei der Verfügbarkeit von Ingenieuren und Wissenschaftlern sukzessive von Platz 14 auf Platz 24 abgerutscht. Auch nach der Einschätzung von Schweizer Führungskräften drückt der Schuh hier ganz besonders. Der von der Schweizer Kader Organisation SKO im vergangenen Herbst mitlancierte Leadership-Barometer zeigt: Ein zu kleiner Talentpool ist die zweitgrösste Sorge von hiesigen Führungskräften.

Zahlreiche Prognosen lassen aufhorchen. Der Branchenverband ICT zum Beispiel erwartet einen Mangel von nicht weniger als 25'000 Fachkräften im Bereich ICT bis 2020. Nicht rosig sehen es die Mitglieder des Berufsverbandes Swiss Engineering: 70 Prozent von ihnen orten genau hier ein zunehmendes Problem. Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft Seco reicht die Problematik weit über ICT, Technologie und Wissenschaft hinaus. 36 Prozent der Arbeitstätigen wirken laut Seco in einem Beruf mit Verdacht auf Fachkräftemangel. Nebst den genannten Bereichen ist das Problem vor allem im Gesundheitssektor virulent. Fest steht überdies: Die demografische Entwicklung wird die Situation in naher Zukunft noch verschärfen. Laut Seco wird die Erwerbsbevölkerung ab dem Jahr 2020 wohl erstmals stagnieren oder sogar schrumpfen.

Rekrutierung im Ausland als Lösung?

Doch wie stark leiden die Firmen heute schon unter dem Fachkräftemangel? Man sei davon sehr wohl betroffen, heisst es beispielsweise bei der Firma Sulzer in Winterthur. «Als spezialisiertes Industrieunternehmen ist die Rekrutierung deshalb bei uns auch mit entsprechendem Aufwand verbunden», sagt Verena Goelkel, Head of Group Communications. Das Problem habe sich in den vergangenen Jahren klar verschärft. Am schwierigsten gestalte sich die Rekrutierung von Chemie- und Prozessingenieuren und generell von qualifizierten Maschinenbauingenieuren. Für Sulzer zentral seien die engen Beziehungen zu den Hochschulen wie etwa zur ETH Zürich aber auch zur School of Engineering der ZHAW in Winterthur, wodurch man frühzeitig den Zugang zu talentierten potenziellen Mitarbeitenden sicherstelle. «Viele Studierende kommen schon während des Studiums für Praktika zu uns», erklärt Goelkel. Man sei aber ganz klar auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen.

Das betont auch Anahid Rickmann, Head Corporate Communications bei Autoneum, dem global tätigen Unternehmen für Akustik- und Wärmemanagement von Fahrzeugen, das aus der Firma Rieter hervorkommt. «In der Schweiz gibt es keine Automobilproduktion. Entsprechend werden kaum Automobilexperten ausgebildet. Deshalb müssen wir die Spezialisten aus dem Ausland rekrutieren. Allein an unserem Konzernsitz in Winterthur arbeiten rund 150 Mitarbeitende aus 20 verschiedenen Nationen. Darunter sind viele Fachkräfte aus Deutschland, Frankreich oder Italien – alles Länder mit einer traditionsreichen Automobilindustrie», erklärt Anahid Rickmann.

Employer Branding und HR-Marketing

Da stellt sich die Frage, ob der Schritt, die Fachkräfte einfach im Ausland zu holen, ausreicht. «Ich kenne viele Firmen, die den Fachkräftemangel zwar beklagen, aber selbst kaum Massnahmen dagegen ergreifen», meint Michel Ganouchi, der als Unternehmensberater im Bereich Employer Branding tätig ist. «Das Problem ist häufig die zu geringe innerbetriebliche Wertschätzung von Human Resources. In den HR-



Foto: Imagine

Abteilungen wurde in den letzten Jahren vielerorts personell abgebaut, obwohl das Rekrutieren immer anspruchsvoller geworden ist. Gleichzeitig werden Zehntausende von Franken für Personaldienstleister für eine Stellenbesetzung ausgegeben. Employer Branding als strategisches Instrument der Arbeitgeberpositionierung ist noch viel zu wenig verbreitet», findet Ganouchi. Ebenso selten werde ein stringentes HR-Marketing betrieben, das sich etwa in aussagekräftigen Stellenanzeigen, überzeugenden Karriereseiten im Netz und ganz grundsätzlich in durchdachten neuen Recruiting-Strategien manifestiere. «Arbeitgeber müssen sich ernsthaft um die Talente bemühen und sagen, wer sie sind und warum das Umfeld bei ihnen interessanter ist als andernorts», betont der Zürcher. Dabei geht es auch um Themen wie die Unternehmenskultur. Interessant ist diesbezüglich das Beispiel Swisscom mit derzeit mehr als

150 offenen Stellen. Die interne Duzkultur, die unter dem früheren CEO Carsten Schloter eingeführt wurde, kommuniziert der Konzern heute im Rahmen des Rekrutierungsprozesses auch nach aussen. Ein Weg, der im ehemaligen Staatsbetrieb für viele Mitarbeitende durchaus gewöhnungsbedürftig war, aber mit zu einer jüngeren Positionierung beiträgt. Im Gegenzug sind laut Ganouchi viele HR-Abteilungen geistig noch immer in den 80er-Jahren verhaftet: «Sie betreiben Einwegkommunikation und sind wenig authentisch, statt endlich mehr Marketing- und Zielgruppendenken ins Recruiting einfließen zu lassen.» Dazu gehöre auch ein versierter und gezielter Einsatz der Business Networks Xing und LinkedIn.

Die Not ist offenbar noch nicht genügend gross, wie der Unternehmensberater findet. Anders sei die weitverbreitete Erwartungshaltung, stets auf Anrieb die perfekte

Fachkraft zu finden, fast nicht zu erklären. Gestützt wird diese These durch den Umstand, dass es hierzulande noch immer viele bestens ausgebildete technische Fachkräfte über 50 gibt, die trotz dem scheinbar so dramatischen Fachkräftemangel keine Stelle finden.

Die Positivbeispiele gibt es

Dass es anders geht, zeigt das Beispiel des Zürcher Softwareentwicklers Netcetera mit gruppenweit 350 Mitarbeitenden. Man habe aktuell keine Probleme, offene Stellen zu besetzen, heisst es dort überraschenderweise. Die Vernetzung der Mitarbeitenden funktioniert gut. Man werde als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. «Dieses Ziel haben wir allerdings schon vor Jahren in unserer Unternehmensstrategie verankert. Dementsprechend arbeiteten wir laufend daran, unsere Anziehungskraft als Arbeitgeber noch zu verbessern», sagt Regina Vogt, Head of Human Capital Management bei Netcetera. Dabei versucht man, auch neue Wege zu beschreiten. So schreibt Netcetera zum Beispiel offene Stellen immer zuerst intern aus, um die Beziehungen der Mitarbeitenden zu Berufskollegen zu aktivieren, und bleibt mit den Ehemaligen über die Kündigung hinaus in Kontakt. Das erhält die Bekanntheit der Firma als interessanter Arbeitgeber. Das Unternehmen sponsert die mehrjährige IT-Dreamjob-Aufklärungskampagne und bildet gleichzeitig selbst auch überdurchschnittlich viel eigenen Nachwuchs aus.

Auch wenn es nicht ohne geht: Arbeitgeber, die das Thema ernst nehmen, müssen definitiv mehr tun, als die Fachkräfte einfach verstärkt im Ausland zu rekrutieren. Und: Gefordert ist ganz klar auch die Politik. Dieser Meinung ist auch Rudolf Strahm im Interview mit dem SKO-LEADER (siehe «Nachgefragt» auf den Seiten 6 und 7). ● Michael Zollinger



Ein geringer Talentpool und die demografische Entwicklung verschärfen den Fachkräftemangel auch in der Schweiz.

«Wir müssen das einheimische Potenzial besser nutzen»

Der Fachkräftemangel sei hausgemacht. Viele Unternehmen hätten zu lange den einfachen Weg des Rekrutierens im Ausland gewählt, sagt der Ökonom und Chemiker Rudolf Strahm. Der Alt-Nationalrat und frühere Preisüberwacher macht konkrete Vorschläge, wie dem Problem seiner Meinung nach zu begegnen ist.

Herr Strahm, wie dramatisch ist der Fachkräftemangel wirklich?

Es gibt ihn, aber der Begriff wird teilweise missverstanden und manchmal auch missbraucht. Wir erleben einen Mangel an spezialisierten Fachkräften – etwa einen Ärztemangel bedingt durch den Numerus Clausus und einen Pflegepersonalmangel bedingt durch eine jahrelange Ausbildungslücke in den Spitälern. Zudem haben wir zu wenig Mathematiker, Informatiker und Ingenieure beider Geschlechter bei einem gleichzeitigen Überschuss an Historikern, Psychologinnen und Kommunikationswissenschaftlern.

Das Problem sei hausgemacht, sagen Sie. Inwiefern?

Es ist eine mangelnde Steuerung im System. Stichwort Ärztemangel: 4'000 Schweizer Maturanden haben sich fürs Arztstudium gemeldet, nur 1'200 Plätze werden angeboten. Beim Pflegepersonal dasselbe: Es gibt viel zu wenig Ausbildungsplätze. Bei MINT, also im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik,

«Die höhere Berufsbildung wird ignoriert, obwohl diese in der Schweiz oft die mittleren Kader hervorbringt.»

ist das Problem die Sprachlastigkeit beim Zugang zu den Gymnasien. Viele in den naturwissenschaftlichen Fächern begabte junge Männer schaffen es nicht ins Gymnasium, weil sie in den Sprachen ungenügende Leistungen erbringen. Initiativen dagegen gibt es leider immer noch zu wenige und nur in einzelnen Kantonen. Die Mög-

lichkeit der Rekrutierung im Ausland verdeckt bis heute die Mängel in unserem Ausbildungssystem.

Haben es sich auch die Firmen zu einfach gemacht?

Ja. Seit 2007, seit der Einführung der Personenfreizügigkeit, kann eine Firma ohne Bewilligung, Meldung und Kontingent Personal im EU-Raum rekrutieren. Das ist natürlich einfacher, als sich selbst um die Ausbildung zu kümmern.

Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative am 9. Februar 2014 wird jetzt den Druck verstärken. Sie finden das gar nicht schlecht, oder?

Ich finde das heilsam. Wir müssen uns um unsere eigenen Talente aktiver kümmern und dürfen das System nicht sich selbst überlassen. Der Fachkräftemangel ist seit Jahren ein Thema, geschehen ist fast nichts.

Warum denn nicht?

Weil es eben billiger war, auf ausländische Fachkräfte zurückzugreifen und weil die Vernetzung vor allem der Universitäten mit dem Arbeitsmarkt immer schlechter funktioniert. Die Unis werden immer arbeitsmarktferner. Zurzeit studieren 9'400 junge Männer und Frauen Psychologie, 4'500 Kommunikation und 4'200 Geschichte und Kunstgeschichte, dafür nur halb so viele Informatik und Ingenieurwesen. Die Hochschulautonomie hat zwar Vorteile, aber sie bildet am Arbeitsmarkt vorbei aus.

War das Rekrutieren im Ausland billiger wegen den eingesparten Ausbildungskosten oder weil ausländische Fachkräfte weniger kosten?

Beides. Ausländische Ärzte etwa sind klar günstiger, und man musste sie nicht selbst ausbilden. Auf der anderen Seite haben wir über 50-jährige qualifizierte Fachkräfte im technischen Bereich, die grosse Mühe haben, im Arbeitsmarkt zu bestehen.

Das Problem kann gar nicht so gross sein, wenn bestens Qualifizierte keinen Job finden.

Es ist ein stilles Drama. Ich erhalte viele Zuschriften von hervorragend ausgebildeten Leuten, die im mittleren Kader tätig waren,

«Die Hochschulautonomie hat zwar Vorteile, aber sie bildet am Arbeitsmarkt vorbei aus.»

ihren Job verloren und jetzt nichts mehr finden. Zum einen deshalb, weil günstige junge Leute im Ausland rekrutiert werden. Zum anderen, weil die HR-Experten in den grossen Firmen ebenfalls Ausländer sind und das Schweizer Bildungssystem nicht kennen.

Mit welchen Folgen?

Sie bevorzugen den ausländischen akademischen Abschluss und geringerschätzen die berufliche Fachkompetenz. Die höhere Berufsbildung – also die früheren Meister oder höheren Fachprüfungen und höhere Fachschulen – wird ignoriert, obwohl diese in der Schweiz oft die mittleren Kader hervorbringt. Leute mit diesen Ausbildungen haben mindestens das Niveau eines ausländischen Ingenieurs, aber keinen akademischen Titel. Deshalb erleben sie eine Art



RUDOLF STRAHM ist Ökonom und Chemiker. Von 1991 bis 2004 sass er für die SP im Nationalrat und war danach während vier Jahren Eidgenössischer Preisüberwacher. Heute betätigt sich Strahm in verschiedenen Gremien vor allem bildungspolitisch. Der Berner ist Autor von mehreren Sachbüchern. Zuletzt ist von ihm «Die Akademisierungsfälle» erschienen, ein Buch zur Schweizer Bildungspolitik der Zukunft.

Inländerdiskriminierung gegenüber ausländischen Bachelor-Abschlüssen. Die Einführung von sogenannten «Professional Bachelors» und «Professional Masters» als übergeordnete Titel wäre für diese Gruppe hilfreich.

Sie fordern die Einführung eines «sanften Inländervorrangs». Wie stellen Sie sich einen solchen vor?

Den Inländervorrang gab es ja bis 2007, für Drittstaaten gibt es ihn heute noch. Firmen müssten Fachkräfte wieder zuerst im Inland suchen und dies nachweisen, bevor sie Ausländer rekrutieren dürfen. Das ist eine Verzögerung von ein, zwei Monaten, was verkraftbar wäre. Die kantonalen Strukturen dafür gibt es bereits. Sanft könnte bedeuten, dass man dort eine Art Formel anwendet, wo es viele Leute auf dem Arbeitsmarkt gibt, die keine Arbeit finden.

Wir müssen das in der Schweiz vorhandene Potenzial wieder besser nutzen. Dort wo es keine oder zu wenig Schweizer Spezialisten gibt, braucht es natürlich keinen Inländervorrang.

Stünde eine solche Regelung nicht im Widerspruch zur Personenfreizügigkeit mit der EU?

Es widerspricht wohl dem Brüsseler Katechismus der Personenfreizügigkeit. Faktisch haben aber auch viele EU-Länder eine Inländervorrang. In Finnland ist Finnisch die Voraussetzung, um im Land arbeiten zu können. Auch Holland hat Spracherwerbsvorschriften eingeführt. Unternehmen wir nichts, erleben wir in diesem Land einen zunehmenden Widerstand gegenüber der Personenfreizügigkeit, gerade bei den Personen über 50, die schon am 9. Februar den Ausschlag gegeben haben.

Sie schlagen auch vor, dass vom Ausbildungsangebot abhängen soll, ob eine Firma im Ausland rekrutieren darf.

Genau. Das muss aber selektiv gelten. Spitäler etwa könnten viel mehr ausbilden. In diesem Jahr haben 4'500 Jugendliche keinen Ausbildungsplatz im Bereich Gesundheit und Betreuung erhalten, obwohl sie einen wollten. Konkret müssten Spitäler zum Beispiel pro 100 Beschäftigte acht Ausbildungsplätze schaffen, bevor sie im Ausland rekrutieren dürften. Die Regelung müsste eine gewisse Zeit gelten. Problematisch ist es natürlich dort, wo es zu wenige Lehrstellensuchende gibt. Aber auch im ICT-Bereich haben wir mehr als 1'000 Jugendliche, die keine Lehrstelle finden konnten, und dadurch auch weniger Informatiker, die ein Ingenieurstudium an einer Fachhochschule anhängen.

Welches ist für Sie die dringendste Massnahme, die es sofort umzusetzen gilt?

Für mich ist es klar der Inländervorrang. Das können wir sofort einführen, weil wir bereits über die Strukturen und die Erfahrungen damit verfügen.

Interview: Michael Zollinger