

8. Gesprächskreis zur Wirtschaftspolitik zum Thema «Fachkräfte gesucht!»

07.05.2015, auf Einladung des ZWF, finanziell unterstützt durch den Förderkreis Wirtschaftspolitik

Der 8. Gesprächskreis für Wirtschaftspolitik vom 7. Mai 2015 war der Fachkräfteproblematik gewidmet. Unter dem Titel «Fachkräfte gesucht! – Ansätze zur Überwindung des Fachkräftemangels in der Schweiz» wurde der Frage nachgegangen, wie der Fachkräftebedarf in der Schweiz künftig gedeckt werden kann. Der Anlass wurde von rund 60 Personen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie der HTW besucht.

Im ersten Teil der neu an einem halben Tag durchgeführten Veranstaltung wurde der Fokus auf das Potenzial der älteren Arbeitnehmenden gerichtet. Die Frage stand im Vordergrund, ob Firmen durch die stärkere Einbindung der älteren Mitarbeitenden bis zum Rentenalter und darüber hinaus die Fachkräfteproblematik besser bewältigen können. Margrit Stamm, Prof. em. für Pädagogische Psychologie und Erziehungswissenschaft an der Universität Fribourg und Gründerin des Forschungsinstituts Swiss Education, eröffnete den Workshop mit dem Referat «Potenziale Älterer: Unausgeschöpfte Talentreserven». Sie stellte darin Erkenntnisse des jüngst abgeschlossenen Forschungsprojektes «Talent Scout⁶⁰⁺» vor, in dem untersucht wurde, welche Talente und Expertisen Personen im Vorpensionierungs- und frühen Pensionsalter besitzen und welche Faktoren die Herausbildung von «Talentexpertise» im Alter potenziell unterstützen oder behindern. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass viele der älteren Menschen über jahrelange, regelmässige und intensive Beschäftigung in verschiedensten Bereichen (erfasst wurden: Kunst, Intellekt, Sport, Sozial, Handwerk, Spirituell, Natur) ein sehr bedeutendes Wissen und Können vorweisen sowie über ein grosses weiterführendes Potenzial

verfügen. Für das Vorliegen solcher Fähigkeiten spielen die finanzielle Situation, die Intelligenz oder die soziale Herkunft eine geringe Rolle; von Bedeutung sind vielmehr hohe individuelle Zukunftserwartungen, eine positive Einstellung zum Älterwerden, Zielstrebigkeit sowie eine gute Feedbackkultur in Betrieben. Mit Blick auf den Fachkräftemangel ist zudem von Bedeutung, dass viele der befragten Personen in ihren Talentexpertisen herausgefordert werden möchten und 25 Prozent explizit einen längeren Verbleib im Erwerbsleben wünschen.

Daniel Waldvogel, Personalleiter der EMS Chemie AG, zeigte seine Erfahrungen mit Mitarbeitenden auf, die über den offiziellen Pensionierungszeitpunkt hinaus tätig sind. Langjährige Mitarbeitende mit hohen Qualifikationen werden bei EMS vor allem in gleichen Fach- und Aufgabenbereichen weiterbeschäftigt. Ältere Mitarbeitende zeichneten sich durch ihre grosse Erfahrung in der Projektleitung und -umsetzung aus, die das aktuellere technische Wissen der jüngeren Kolleginnen und Kollegen ideal ergänze.

Entsprechend werden Mitarbeitende auch nach 65 für die Weiterführung oder die Leitung neuer Projekte angefragt. Die Mitarbeit erfolge aber auf Wunsch der Arbeitnehmenden in aller Regel auf Teilzeitbasis und losgelöst vom hektischen „daily business“ und sei meist auf ein bis zwei Jahre beschränkt. Vor diesem Hintergrund ist aus Sicht von Daniel Waldvogel auch in einem stark innovationsgetriebenen Umfeld Potenzial für einen stärkeren Einsatz der älteren Arbeitskräfte vorhanden. Durch angepasste Arbeitsmodelle, insbesondere den stärker gestaffelten Rücktritt aus dem Er-

werbsleben, könnte dieses auch noch besser ausgeschöpft werden. Allerdings sei die anstehende Fachkräfteproblematik mit dem stärkeren Einsatz der Älteren allein keineswegs zu lösen. Dafür sei die Anzahl der in Frage kommenden Personen, aber auch die Dauer der möglichen Erwerbszeitverlängerungen, schlicht nicht ausreichend.

Daniel Grünenfelder, Personalleiter der Grand Resort Bad Ragaz AG und CEO der Tamina Therme AG, zeigte in seinem Referat auf, wie in der Spitzenhotellerie die Fachkräfteproblematik angegangen wird. Bei einem Durchschnittsalter der Belegschaft von unter 40 Jahren spiele das ältere Erwerbspersonenpotenzial bis heute eine geringere Rolle. Die in der Branche vorherrschenden verhältnismässig tiefen Löhne, aber auch die häufig hohen körperlichen Belastungen der Tätigkeiten machten es schwierig, ältere Mitarbeitende zu halten oder zu gewinnen. Zudem fassten viele der ausländischen Mitarbeitenden ihren Aufenthalt in der Schweiz oftmals nur als vorübergehend auf und würden für die späteren Erwerbsjahre in ihre Heimatländer zurückkehren. Nichtsdestotrotz seien gemäss Grünenfelder auch in der Hotellerie vermehrt Modelle zu finden, um Mitarbeitende länger zu binden. Dies erfolgt primär aufgrund ihrer grossen Erfahrungen im Umgang mit den Gästen und da eine ältere werbende Kundschaft zunehmend älteres Servicepersonal wünscht.

Der zweite Veranstaltungsteil drehte sich um die Frage, inwiefern dem Fachkräftemangel durch eine bessere Ausschöpfung des beruflichen Nachwuchspotenzials begegnet werden könnte. Den Auftakt machte Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Er zeigte auf, in welchen Bereichen der Fachkräftebedarf am meisten zunimmt und mit welchen Massnahmen der Bund die Herausforderungen bekämpfen will. Wie erwartet, steigt der Fachkräftebedarf am meisten in den akademischen

und technischen Berufen sowie im Bereich der Führungskräfte an. Für viele neu dürfte indes die Erkenntnis gewesen sein, dass der Staat und parastaatliche Institutionen wie Schulen und Gesundheitseinrichtungen als zentrale Treiber des Fachkräftemangels wirken. Der Bund verfolgt mit seiner Fachkräfteinitiative verschiedene Stossrichtungen, um der rückläufigen Verfügbarkeit von Fachkräften zu begegnen: So sollen die Arbeitskräfte entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitswelt besser qualifiziert und gute Voraussetzungen zur Erwerbstätigkeit bis zur Pensionierung und darüber hinaus geschaffen werden. Weiter soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden.



Abbildung 9: Referat Margrit Stamm

In ihrem zweiten Referat brach Margrit Stamm eine Lanze für die Berufsbildung. Diese würde gegenüber dem Gymnasium stetig an Boden und Image einbüssen und die begabtesten jungen Leute verlieren. Anhand eindrücklicher Forschungsergebnisse konnte sie derweil aufzeigen, dass gerade die Berufslehre systematisch Talente entwickeln kann. So geht aus einer Vergleichsstudie von mehr und weniger intelligenten Lernenden (gemessen an klassischen Intelligenztests) hervor, dass am Ende von vierjährigen Berufslehren beide Gruppen ähnlich gute Abschlüsse erzielen und die anfangs schwächeren Lernenden einen entsprechend grossen Aufholprozess durchlaufen. Margrit Stamm rief die Wirtschaftsvertreter und Arbeitgeber dazu auf, bereits im Primarschulalter auf die Kinder zuzugehen und mögliche Berufsbilder und

-verläufe aufzuzeigen, da oftmals bereits in der 4./5. Klasse Berufswünsche definiert werden. Auch sollten die Arbeitgeber den Schnupperlehren hohe Priorität einräumen, da diese die Wahl von Beruf und Lehrbetrieb wesentlich beeinflussen. Diese Wahl beziehe sich nicht nur auf die Jugendlichen selbst, sondern insbesondere auch auf die Eltern, die beim Entscheidungsprozess ausschlaggebend seien.

Claudia Züllig, Direktorin des Hotels Schweizerhofs in Lenzerheide, zeigte in ihren Ausführungen, dass erfolgreiche und innovative Betriebe die zuvor geäußerten Forderungen bereits in die Tat umsetzen. Im Schweizerhof werde die eigene Ausbildung und Weiterentwicklung der Fachkräfte grossgeschrieben. Statt laufend neue Fachkräfte zu suchen, soll gutes Personal durch attraktive Arbeitsplätze (z. B. interne Aufstiegsmöglichkeiten, Teilzeitmodelle, kostenlose Kinderbetreuung im Hotelkindergarten) gehalten werden. Auch setze man sich stark dafür ein, dass die Branche als Ganzes junge Menschen für sich begeistern kann. So werden etwa im von hôtellerieuisse Graubünden und Gastro Graubünden lancierten Gemeinschaftsprojekt «Leben in Graubünden» Primarschüler in der 5. Klasse für einen Tag in die Bündner Hotels eingeladen, um dort den Hotelbetrieb und das Wesen und die Bedeutung des Bündner Tourismus kennenzulernen.

In der abschliessenden Podiumsdiskussion, die von Barbara Haller vom Institut für Tourismus und Freizeit moderiert wurde, kam der Berufsbildung für die Bewältigung des Fachkräftemangels nochmals hohe Bedeutung zu. Doch wurde auch darauf hingewiesen, die Berufslehre nicht gegen die Gymnasialausbildung auszuspielen. Die Schweiz sei eben gerade so erfolgreich in der Integration der Jungen in den Arbeitsmarkt, weil das System zwischen beiden Wegen durchlässig sei. Auch seien langfristig Personen mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss am stärksten gesucht, so dass auch eine Berufslehre gemeinhin nur der erste Schritt in die Berufswelt darstellen könne und Höherqualifizierungen folgen müssten.

Den abschliessenden Bogen spannte schliesslich Margrit Stamm mit ihrem Schlussvotum. Angesichts der vielen Talente und Expertisen und des verbreiteten Einsatzwillens der älteren Personen sei ein generelles Umdenken gefragt und es müssten neue Lebensentwürfe gesucht werden. Die traditionelle Lebensaufteilung in Kinder- und Jugendzeit, Ausbildungsjahre, Beruf- und Familienzeit, Pensionierung müsse flexibler und variantenreicher werden und wiederholte Weiter- und Neuentwicklungen in verschiedenen Phasen zulassen. Damit könnte bei den Jugendlichen weiteren Raum für (nicht definitive) Berufswahlen eröffnet und –

nicht zuletzt – die vielfach zu intensive Berufs- und Familienphase entlastet werden.



Abbildung 10: Podiumsdiskussion 2015