

Foto: Stock



## WENN'S BRENNT, WO ANPACKEN?

**Bisher ist der Schweizer Arbeitsmarkt mit Zuwanderung von qualifiziertem Personal, Produktivitätssteigerungen sowie der Digitalisierung und Automatisierung gut gefahren. Die Rezepte der Vergangenheit gelten aber nicht für die Zukunft. Doch wie sollten Firmen mit akutem Personalmangel in der Praxis umgehen? Zwei Expertinnen geben Auskunft.**

Text: Corinne Páper

Restaurants bleiben über Mittag zu, Kleiderboutiquen verkürzen ihre Öffnungszeiten, in den Spitälern werden Stationen geschlossen und Betten abgebaut – dies sind deutliche Zeichen des Fachkräftemangels. Die Ursachen dafür sind bekannt: der demografische Wandel, zu wenige Fachkräfte bei einzelnen Stellenprofilen und die konjunkturelle Lage.

Der Fachkräftemangel trifft nicht alle Organisationen gleich. Einige haben speziell mit ausbleibendem Personal zu kämpfen, sagt Gina Joëlle Auf der Maur, Fachspezialistin für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bei AEH, einem Beratungsunternehmen für Corporate Health. «Etwa Firmen mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen wie Schicht- und Nachtarbeit, tiefen

Löhnen, Arbeiten mit körperlichem oder seelischem Verschleiss. Aber auch solche, die mit zu wenig ausgebildetem Personal eine hohe Nachfrage abdecken müssen.» Ähnlich sieht das Danja Marazzi, BGM-Beraterin, Kommunikationsexpertin und Firmen-Mitinhäberin von Marazzi Partners. Das seien jedoch nicht die einzigen Ursachen: «Hinzu kommt die Unternehmenskultur. Konservative Firmen haben es schwerer, Personal zu finden. Beispielsweise jene, die ausschließlich 100-Prozent-Stellen anbieten, auf Arbeitsplätze vor Ort beharren, fixe Arbeitszeiten haben und kaum Teilzeitstellen mit Führungsverantwortung anbieten.»

Das bestätigt die aktuelle Studie der ETH Zürich «Welche Stellenprofile sind vom Fachkräfte-

mangel betroffen?», die im Auftrag des Arbeitgeberverbands durchgeführt und im Februar 2023 publiziert wurde. Sie zeigt, dass Stellen mit flexiblen Pensen zwischen 60 bis 80 Prozent deutlich schneller besetzt werden als andere. Ebenso erhöht die Zahl der geforderten Kompetenzen und Qualifikationen die Vakanzdauer. Daneben gibt es ein Ost-West-Gefälle: Stellen in der Ost- und der Innerschweiz sowie im Kanton Aargau bleiben deutlich länger unbesetzt als solche in der Westschweiz. Am grössten ist der Fachkräftemangel in technischen Berufen, die ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis erfordern.

### Weniger Bewerbungen als Stellen

Alarmiert sollten sich Firmen gemäss Auf der Maur fühlen, «wenn weniger Bewerbungen auf



**Gina Joëlle Auf der Maur,**  
Corporate Health, AEH



**Danja Marazzi,**  
Geschäftsführerin  
Marazzi Partners GmbH

Stellen eintreffen, als sich das Unternehmen gewohnt ist». Vor allem kleinere Firmen glauben zu lange, Vakanzen schnell besetzen zu können. Das sei fatal, denn eine von zehn Stellen bleibt gemäss der ETH-Studie über 100 Tage online. Doch was tun, wenn sich keine geeigneten Fachkräfte finden lassen? «In spezialisierten Bereichen mit wenig Fachkräften und Lernenden bleibt den Betrieben nichts anderes übrig, als Mitarbeitende bei der Konkurrenz abzuwerben oder im Ausland zu rekrutieren», sagt Auf der Maur.

Nicht nur die Rekrutierung, auch das Halten von Mitarbeitenden verursacht Probleme, vor allem, wenn das Unternehmen eine schwierige Phase durchmacht. «Kündigungswellen können Firmen nur mit transparenter Kommunikation mindern», sagt Marazzi. «Dadurch zeigt man Mitarbeitenden, was im Betrieb läuft. So lässt sich Vertrauen aufbauen.» Wer dagegen reagiere, statt zu agieren, schüre die Gerüchteküche und verunsichere die Mitarbeitenden.

**Mehr Arbeit mit weniger Ressourcen**

Weniger Mitarbeitende bei gleich viel oder mehr Arbeit: Auf Dauer geht das nicht gut. Ein direkter Zusammenhang zwischen Mehrarbeit und Burnout existiert für Auf der Maur zwar nicht, doch: «Je ungünstiger das Verhältnis zwischen den Ressourcen und den Belastungen ist, desto mehr Mitarbeitende fühlen sich emotional erschöpft.» Das zeigt auch der Job-Stress-Index, eine von Gesundheitsförderung Schweiz durchgeführte Befragung von Erwerbstätigen. So fühlen sich diese 2022 unter höherem Zeitdruck, litten unter zunehmenden Konflikten, hatten weniger Handlungsspielraum und erhielten weniger Wertschätzung. Das sind für Marazzi

jedoch nicht nur Zeichen des Personalmangels, sondern auch von mangelhafter Führungskultur und suboptimalen Prozessen.

Wo auch immer die Ursachen liegen: «Haben Mitarbeitende ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen, sind genügend Erholungszeit und Pausen besonders wichtig», sagt Auf der Maur. «Das ist auch im Arbeitsgesetz geregelt.»

**Krisen frühzeitig erkennen**

«Der Personalkrise geht eine Leidenzeit der Fachkräfte voraus», sagen Auf der Maur und Marazzi. Die Arbeitsbedingungen lassen sich jedoch optimieren. Beispielsweise mit einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. «Je systematischer es betrieben wird, desto ziel-führender sind die Massnahmen», sagt Marazzi. Diese sind breit gefächert und reichen von flexiblen Arbeitszeiten, Ruheräumen und ergonomischen Arbeitsplätzen über Halbjahres-Schichtpläne und Sportangebote bis hin zu familienfreundlichen Strukturen und Lohntransparenz. «Darüber hinaus helfen BGM-Kennzahlen, Trends und Handlungsfelder zu erkennen.» Etwa durch die Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit, der Absenzen, der Partizipationsraten und der Stressresistenz sowie des Zeitdrucks. Damit sich Mitarbeitende bei akuter Unterbesetzung nicht überarbeiten, sollten Firmen bei den Arbeitsabläufen ansetzen, empfiehlt Auf der Maur. «Bringen die Optimierung und die Automatisierung nicht genügend Entlastung, sind bei der Qualität oder der Quantität der Dienstleistungen oder Produkte Abstriche zu machen.» Darüber hinaus seien die Beschäftigten durch Führungskräfte eng zu begleiten. Belastungen und Ressourcen können über Gespräche oder

Mitarbeiterbefragungen ermittelt werden. Wichtig sei, dass daraus Handlungen resultieren, so Marazzi. «Tut man nichts, fühlen sich Mitarbeitende enttäuscht. Ihre Motivation sinkt.» Weiteren Handlungsspielraum orte Marazzi in der Auftragsvergabe an Geschäftspartner und der Beschäftigung von Temporären oder Pensionierten. «Zudem könnten Firmen Quereinsteiger und Lernende ausbilden.» Langfristig müsse der Betrieb jedoch «an der eigenen Marke» arbeiten, um Mitarbeitende anzuziehen.

**Operativer Mehraufwand durch Einarbeitung**

Selbst wenn genügend Mitarbeitende rekrutiert werden, führt deren Einarbeitung zunächst zu einem Mehraufwand für die Stammbesetzung. Doch wie vereinbart man operative Aufgaben bei einer gleichzeitigen Einarbeitung der Neuen? «Gestaffelt rekrutieren, damit nicht alle Mitarbeitenden gleichzeitig kommen und die operative Arbeit zum Erliegen kommt», rät Auf der Maur. «Zudem klare Aufgaben- und Rollenverteilungen, aktualisierte Stellenbeschriebe und Einarbeitungspläne erstellen.» In der Praxis trifft Marazzi jedoch häufig anderes an: «In Kleinbetrieben erlebte ich oft, wie neue Mitarbeitende den anderen vorgestellt wurden und sich danach sofort an ihrem Arbeitsplatz zurechtfinden sollten. Stressfreier wäre, die ersten zwei Arbeitstage grob zu planen und zu entscheiden, wer dem neuen Mitarbeitenden wann was zeigt.» Hinzu käme die interne Ausbildung bei Quereinsteigenden. «Je besser die Einarbeitung, desto einfacher gestaltet sich die spätere Zusammenarbeit. Zudem baut sich ein Neuanfängerling ab dem ersten Arbeitstag ein internes Netzwerk auf.»