

Fachkräftemangel – Neue Wege gehen!

Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg

Ausgangslage

Gemäss dem Adecco-Fachkräfteindex Schweiz 2022 hat der Fachkräftemangel im Espace Mittelland gegenüber 2021 um 76% zugenommen. Insbesondere Gesundheitsberufe, die Informatik und Infrastrukturberufe sind davon betroffen. Im kaufmännischen Bereich ist ein Überangebot an Arbeitskräften zu beobachten.

Gründe für den Fachkräftemangel

Die Gründe für den Fachkräftemangel sind vielfältig. Eine grosse Rolle spielt sicherlich die Demographie. Die tiefen Geburtenraten von 1.37 Kindern im Kanton Bern (2020) verdeutlichen, dass es sich dabei nicht um ein temporäres, sondern um ein langfristiges Problem handelt. Kinder, die heute nicht geboren werden, werden keine Kinder haben. Hinzu kommt, dass das Durchschnittsalter von Müttern bei der Geburt des ersten Kindes seit 2000 von 29.8 Jahren auf 32.3 Jahre gestiegen ist. Eine späte Mutterschaft reduziert die Wahrscheinlichkeit einer höheren Anzahl von Kindern. Der Mangel an Erwerbstätigen lässt sich nur zum Teil mit ausländischen Fachkräften bewältigen. Rechtliche, politische, kulturelle und kompetenzbezogene Hindernisse beschränken die diesbezüglichen Möglichkeiten.

Ein weiterer Faktor ist die Landflucht bzw. die Anziehungskraft des urbanen Raumes. Eine bedeutsame Population der Erwerbstätigen erachtet es als attraktiver, in Städten zu arbeiten. Das macht es für Gemeinden in ländlichen Gebieten schwieriger, die benötigten Fachkräfte zu rekrutieren. Hinzu kommt, dass Gemeinden – zum Teil zu Unrecht – ein durchzogenes Image als Arbeitgeber haben. Trotz unbestreitbarer Vorteile wie Arbeitsplatzsicherheit, sinnhafte Tätigkeit und faire Entlohnung werden Gemeinden häufig als altmodisch und wenig innovativ wahrgenommen. Das sind schlechte Karten im Wettbewerb um Talente. Es ist hart, wenn die gleichen Fachkräfte in Phasen des konjunkturellen Aufschwungs auch von Privatunternehmen nachgefragt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Tätigkeit in einer Gemeinde spezifisches Wissen in den Bereiche Recht und politische Prozesse erfordert.

Schliesslich hat sich – insbesondere bei jüngeren Erwerbsgenerationen – die Einstellung zur Arbeit als Lebensinhalt gewandelt. Diese Personen sind auf eine ausgewogene Life-Domain-Balance bedacht und weisen daher eine tendenziell höhere Fluktuationsneigung sowie eine geringere Bereitschaft auf, Vollzeit zu arbeiten. Die Corona-Pandemie hat sicherlich auch dazu beigetragen, dass Mitarbeitende ihre diesbezüglichen Werte hinterfragen und eine ausgewogenere Lebensplanung umsetzen möchten. Im Gesundheitswesen ist dieser Effekt augenfällig und führt zu einer ausgeprägten Personalknappheit.

Eine ganzheitliche Betrachtung tut Not

Das übergeordnete Ziel muss sein, die Aufgabenerfüllung der Gemeinde sicherzustellen. Daraus abgeleitet, gilt es, den Bedarf an Fachkräften zu sichern, die Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten, die erforderlichen Kompetenzen bereitzustellen und die Leistungsfähigkeit des Personals zu erhalten. Aus diesen Zielsetzungen ergeben sich eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, die idealerweise in Kombination umgesetzt werden.

Personalplanung und Rekrutierung optimieren: Wenn Gemeinde wissen, wann sie wie viele Mitarbeitende mit welchen Kompetenzen benötigen, können sie rechtzeitig mit der Rekrutierung oder der Personalentwicklung beginnen. Die qualitative und quantitative Personalplanung wird bedeutsam. In einem «Käufermarkt» aus der Sicht der Stellensuchenden ist es zudem wichtig, dass die Rekrutierung effizient erfolgt und die Bewerbenden gut betreut werden. Schliesslich tun Gemeinde gut daran, die «Richtigen» zu rekrutieren, um eine Frühfluktuation zu vermeiden. Die Public Service Motivation als Selektionskriterium gewinnt an Bedeutung.

Neue Arbeitsmodelle umsetzen: Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort eröffnet zusätzliche Arbeitskräftepotentiale und stellt eine bedeutende Retentionsmassnahme dar. Im Rahmen von lebenszyklusorientierten Arbeitsmodellen, die eine Variation von Beschäftigungsgraden und Arbeitsinhalten während der Phase der Berufstätigkeit explizit vorsehen, können Karrierepläne besser mit Lebensplänen in Einklang gebracht werden. So wird es auch möglich, älteren Mitarbeitenden rechtzeitig eine flexible Pensionierung oder eine Bogenkarriere zu ermöglichen und sie so – im Idealfall – länger im Erwerbsprozess zu halten.

Wissensmanagement institutionalisieren: Die sich durch den Austritt der Babyboomer aus dem Erwerbsleben abzeichnende Pensionierungswelle geht einher mit einem ausgeprägten Wissens- und Erfahrungsverlust. Massnahmen des Wissensmanagements wie das Staffettenmodell, altersgemischte Teams und Experten- bzw. Expertinnenpools mit ehemaligen und pensionierten Mitarbeitenden tragen zur Wissenssicherung bei und eröffnen zusätzliche Erwerbskräftepotentiale.

Personal entwickeln und halten: Eine Person, die nicht kündigt, muss nicht neu rekrutiert werden. Es empfiehlt sich daher, die Retention (Mitarbeiterbindung) zu überwachen, um ungewollte Fluktuation zu vermeiden. Das funktioniert am besten, wenn Mitarbeitende ein wertschätzendes Arbeitsfeld und Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden. Das lebenslange und selbstgesteuerte Lernen trägt ebenfalls dazu bei, dass Mitarbeitende langfristig Freude an ihrer Tätigkeit haben. Personalentwicklung bedeutet auch, die Übernahmequote von Lernenden zu erhöhen. Diese jungen Fachkräfte kennen den Betrieb und sind in der Regel in der Gemeinde verankert.

Gesundheitsmanagement ernst nehmen: Das Ziel «Leistungsfähigkeit bewahren» bedingt, dass Gemeinden ein betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzen, das primär auf Prävention beruht. Positive Effekte sind eine höhere Motivation der Mitarbeitenden und weniger Fehlzeiten. Das wiederum vermindert den Personalbedarf und die Fluktuation. Wenn Gemeinden die Life-Domain-Balance beachten, sowie Burnout und Boreout vermeiden, bleiben ihnen Mitarbeitende länger erhalten.

Führungsverständnis überprüfen: Ein traditionelles, hierarchisches Verständnis von Führung wird der dynamischen Arbeits- und Wertewelt nicht mehr gerecht. Die Rolle von Führungskräften wandelt sich vom Vorgesetzten zum Coach und Förderer. Wenn die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt und Selbstorganisation zugelassen werden, steigen die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten und die Produktivität.

Zusammenarbeit intensivieren und Aufgaben auslagern: Der Alleingang ist für Gemeinden gefährlich. Das gilt insbesondere für kleine Gemeinden. Sie laufen Gefahr, die zugewiesenen Aufgaben nicht mehr in der notwendigen Qualität und im erforderlichen Umfang erbringen zu können. Interkommunale Kooperationen (bis hin zu Fusionen), die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Public-Private-Partnership) können helfen. Auch die Zusammenarbeit mit Vereinen und die Förderung der Freiwilligenarbeit trägt zur Abschwächung des Fachkräftemangels bei. Schliesslich sind auch das Outsourcing definierter Aufgaben und die Privatisierung von Gemeindeaufgaben zu prüfen. Hier ist allerdings Vorsicht geboten, weil hochheilige Aufgaben nicht ausgelagert werden dürfen und mit einer Auslagerung häufig höhere Kosten (bei allenfalls tieferer Qualität) einher gehen. Auch der Einsatz von Temporärarbeitskräften ist möglich. Das führt aber ebenfalls zu höheren Kosten und kann eine unvorteilhafte Veränderung der Betriebskultur zur Folge haben.

Prozesse effizient gestalten und Digitalisierung vorantreiben: Prozesse, die einfach, effizient und nutzungsorientiert gestaltet sind, benötigen weniger personelle Ressourcen. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn die Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt sind. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich zu überprüfen, ob die Aufbauorganisation der Gemeindeverwaltung immer noch den veränderten Anforderungen genügt. Eine Abkehr von der Hierarchie hin zu einer prozessorientierten Organisation ist häufig empfehlenswert. Zusammen mit der Prozessoptimierung ist auch das Potential der Digitalisierung zu nutzen. Das kann, sofern die Systeme intelligent und nutzungsorientiert umgesetzt sind, personelle Ressourcen sparen bzw. Freiräume für anspruchsvolle Aufgaben jenseits von Routinetätigkeiten eröffnen. Neue Technologien, wie Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz gehen noch einen Schritt weiter, indem sie auch anspruchsvolle Aufgaben eingeständig erledigen.

Machen ist wie Wollen, nur viel krasser

Die Bandbreite möglicher Massnahmen ist gross. Die Gemeinden sind nicht einer unveränderbaren Zukunft ausgeliefert. Sie können mit Mut und Kreativität Lösungen finden und umsetzen. Dabei ist die Suche nach einer allumfassenden Lösung weniger zielführend als das Experimentieren. Was funktioniert, wird beibehalten. Was nicht funktioniert, wird durch eine bessere Lösung ersetzt. Es empfiehlt sich, nicht zu lange Konzepte zu schreiben und alle Eventualitäten durchzudenken. Besser ist es, einfach einmal eine Lösungsidee auszuprobieren. Der weit verbreitete Perfektionismus ist in den meisten Fällen weder notwendig noch zielführend. Damit Gemeinden eine realistische Chance haben, den Fachkräftemangel zu bewältigen, ist eine Weiterentwicklung der Kultur und des Führungsverständnisses erforderlich.

Interlaken, 20. Februar 2023