

STRATEGIEN IM UMGANG MIT DEM ARBEITSKRÄFTEMANGEL

Eine Übersicht

Von Jakob Samochowiec, Johannes Bauer, Kathrin Neumüller



Impressum

Autoren

Dr. Jakub Samochowiec, Dr. Johannes C. Bauer, Dr. Kathrin Neumüller

Layout/Illustration

Joppe Berlin, www.joppeberlin.com

GDI Research Board

Alain Egli, Karin Frick, Dr. Gianluca Scheidegger, Dr. Jan Bieser, Christine Schäfer

© GDI 2023

ISBN: 978-3-7184-7144-7

Herausgeber

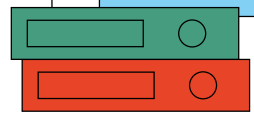
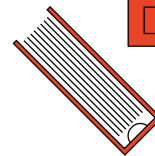
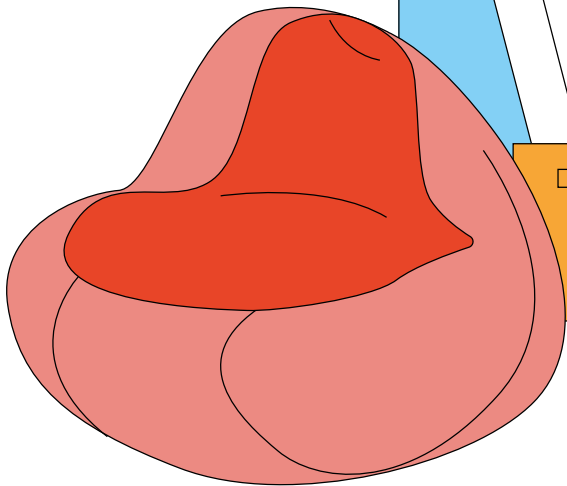
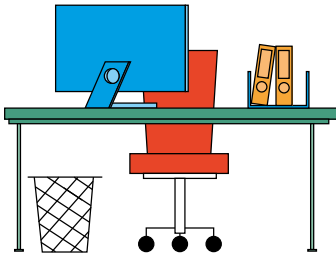
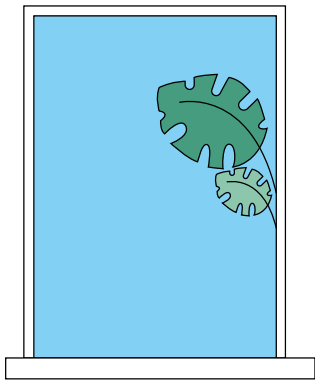
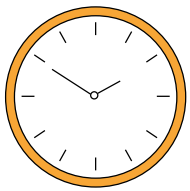
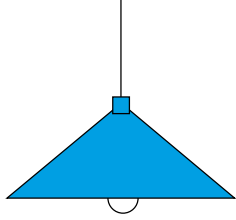
GDI Gottlieb Duttweiler Institut
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon
www.gdi.ch

Im Auftrag von

Migros-Gruppe
Limmatstrasse 152
8031 Zürich

Inhalt

- 3 **Vorwort**
- 4 **Zusammenfassung**
- 6 **Ausgangssituation und Status-Quo des Arbeitskräfteengpasses**
 - > Nachfragebedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass
 - > Angebotsbedingte Gründe für den Arbeitskräfteengpass
- 12 **Ein Werkzeugkasten gegen den Arbeitskräftemangel**
 - > Eine einfache Formel
- 16 **Methode**
- 17 **Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch «Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**
 - > Finanzielle Anreize
 - > Organisation
 - > Kultur
 - > Konsequenzen der Zufriedenheiten mit Teilaspekten der Arbeit
- 38 **Erhöhung der Anzahl Personenstunden durch «Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation**
 - > Organisation
 - > Kultur
 - > Gesetz
- 48 **Effizienzsteigerung**
 - > Organisation
 - > Kultur
 - > Gesetz
- 58 **Leistungsreduktion**
 - > Organisation
 - > Kultur
- 60 **Fazit**
- 62 **Literaturverzeichnis**



Vorwort

Die Schweiz ist bereits seit mehreren Jahren von einem zunehmenden Arbeitskräftemangel betroffen. Im Vordergrund stehen dabei nicht konjunkturell bedingte Schwankungen, sondern strukturelle Ungleichgewichte, die über einen längeren Zeitraum bestehen. Langfristige Entwicklungen wie demographische Alterung oder beschränktes Ausbaupotenzial der inländischen Arbeitsmarktpartizipation deuten auf eine Verschärfung des Problems hin.

Der Arbeitskräftemangel wird sich weiterhin zuspitzen und die bisherigen Aktivitäten reichen noch nicht aus. Als grösste private Arbeitgeberin der Schweiz müssen wir weitere nachhaltige Massnahmen definieren und umsetzen. Damit unsere Unternehmen die richtigen Arbeitskräfte finden und halten können, arbeiten wir gruppenübergreifend und aus verschiedenen Fachbereichen an diesem Thema. In diesem Rahmen haben wir diese Studie in Auftrag gegeben. Sie dient dazu, den Arbeitskräftemangel in der Schweiz noch besser zu verstehen und damit schneller und wirkungsvoller handeln zu können.

David Girod

Leiter Direktion HR Management Migros-Gruppe

Zusammenfassung

Ohne Zuwanderung schrumpft der Schweizer Arbeitsmarkt. Selbst aber mit hohen Einwanderungszahlen wird das bisherige Wachstum des Arbeitsmarktes nicht aufrechterhalten werden können. Arbeitgeber müssen sich auf diese Situation einstellen. Um zu beantworten, wie sie dies bewerkstelligen können, liefert die vorliegende Studie eine Zusammenstellung und Systematisierung unterschiedlicher Massnahmen im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel. Die Systematisierung erfolgt entlang der Formel:

Anzahl Personenstunden x Effizienz = Leistung

Die Erhöhung der Anzahl der Personenstunden umfasst einerseits Massnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität. Dabei handelt es sich um relative Konkurrenzvorteile auf dem Arbeitsmarkt. In einer Umfrage wurden 1000 Angestellte aus der Deutschschweiz nach ihrer Zufriedenheit mit unterschiedlichen Teilaspekten ihrer Arbeit befragt und diese Teilzufriedenheiten mit der Gesamtzufriedenheit, der Arbeitgeberloyalität und den Kündigungsabsichten verglichen. Dabei zeigte sich, dass Entwicklungsmöglichkeiten (persönlich wie auch in der Karriere) sowie die Wertschätzung durch einen Arbeitgeber, der zu den eigenen Werten passt, für Angestellte die bedeutendsten Arbeitgeberattribute sind, gerade aber die Entwicklungsmöglichkeiten oft nicht in zufriedenstellendem Umfang angeboten werden.

Die Erhöhung der Anzahl der Personenstunden umfasst andererseits Massnahmen der Ausweitung der Arbeitsmarktpartizipation, was bedeutet, dass insgesamt mehr Personenstunden im Markt geleistet werden. Dazu gibt es viele Möglichkeiten. Das Offshoring von Arbeiten ins Ausland weist in einer Welt des Remote Workings geringe Hürden auf. Darüber hinaus sind Pensionäre offen für projektbezogene Arbeiten und

könnten allenfalls mit einer Gig-Plattform für einzelne Einsätze gewonnen werden. Eine unternehmenseigene Plattform könnte die Hürde für Pensionäre (sowohl psychologisch als auch administrativ) senken und einen breiten, wenn auch unverbindlichen Rekrutierungspool schaffen. Ferner könnten Karriere- und Vorsorgeberatungen Frauen dazu bewegen, ihr Pensum zu erhöhen oder zumindest ihre Stelle trotz hoher Kita-Kosten nicht ganz aufzugeben. Letztere könnten zudem durch politische Massnahmen gesenkt werden.

Es ist wahrscheinlich, dass der Arbeitsmarkt der Zukunft trotz aller Anstrengungen bei der Erhöhung der Personenstunden mit weniger Menschen wird auskommen müssen. Die Formel suggeriert eine weitere Stellschraube: die Steigerung der Effizienz. Die Automatisierung von Arbeitsprozessen ist ein Beispiel für eine Effizienzmassnahme. Bei einer Umfrage mit Führungskräften war die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass etwa 20% der Arbeiten heute bereits automatisierbar wären. Es fehle jedoch an nötigen Kompetenzen (ebenfalls eine Folge des Arbeitskräftemangels), einer technologieaffinen Kultur sowie an Vertrauen darin, dass die Qualität aufrechterhalten werden kann.

Darüber hinaus nehmen die im Rahmen der Angestellten-Umfrage Befragten ebenfalls ca. 20% der von ihnen verrichteten Arbeiten als unnötig wahr (überflüssige E-Mails, Sitzungen, administrative Aufgaben etc.). Dies wird teilweise auf zu viel firmeninterne Bürokratie und zu viele Führungskräfte zurückgeführt – jene Berufsgruppe, die seit 1991 im Arbeitsmarkt am stärksten gewachsen ist. Sowohl innerhalb von Unternehmen als auch gesamtgesellschaftlich scheint der Zusammenhang zwischen Lohn und Wertgenerierung nur bedingt gegeben.

Der Arbeitskräftemangel ist vielfach also auch einem Allokationsproblem geschuldet. Auch Effizienzsteigerungsmassnahmen führen nicht zwingend zu weniger Personalbedarf. Vielmehr ist die Folge von Effizienzsteigerung oftmals ein nahezu automatisch stattfindender Ausbau von Leistungen. Um mit dem Arbeitskräftemangel zurechtzukommen, ist also ein bedachter Umgang mit Leistung notwendig und es muss reflektiert werden, wo Leistungen ausgebaut, gedeckelt oder auch reduziert werden sollten, damit ein allfälliger Leistungsabbau kontrolliert geschieht. Insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit gibt es bei allen Unternehmen Leistungen und Produkte, die es zu hinterfragen gilt und deren Rückbau die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsstrategien fördern und damit auch die Passung an die Werte von jungen Mitarbeitenden erhöhen würde. Eventuell sind hierfür aber andere Rechtsformen notwendig, um etwa dem Wachstumszwang eines Aktionariats zu entgegen. Alternative Modelle sind möglich.

© GDI 2023

Herausgeber

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21

CH-8803 Rüschlikon

www.gdi.ch