

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

## Uns gehen die Arbeitskräfte aus! – Wirklich?

**Das Personalmanagement (HR) muss im Unternehmen eine strategisch wichtigere Rolle bekommen, um Mitarbeitende besser gewinnen, entwickeln und halten zu können. HR-Profi Viola Christen zeigt innovative Ansätze, die dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken.**

### Wie schätzen Sie die allgemeine Lage in der Arbeitswelt ein?

Wir stehen an einem Wendepunkt in unserer Arbeitswelt. Im Brennpunkt; die exponentiell wachsende Künstliche Intelligenz (KI), das Arbeitskräftemangelproblem, welches durch die Pensionierungswelle der Babyboomer befeuert wird und der akzentuierte Wertewandel in der Gesellschaft. Aufgrund multipler Krisen und Unsicherheiten auf unserem Planeten werden bestehende Systeme und Werte noch mehr in Frage gestellt und fordern Unternehmen dazu auf, die Arbeit neu zu denken.

### Wie begegnet der Arbeitsmarkt diesem Wandel?

Ich beobachte ein reaktives und widersprüchliches Verhalten. Einerseits beklagen wir den Arbeitskräftemangel, andererseits belegen Zahlen des Staatssekretariats für Wirtschaft, dass **bedeutend mehr** Stellensuchende auf dem Schweizer Arbeitsmarkt registriert sind, als dass es offene Stellen gibt. Dies wirft die Frage auf, was hinter dem vielbeklagten Arbeitskräftemangel steckt: Ein Luxusproblem seitens der Arbeitgeber, eine verfehlte Bildungspolitik oder mangelnder Arbeitswille der Stellensuchenden? Wie stehen wir politisch zum Thema Migration? Welchen

Wachstumsschmerz sind wir bereit – bei einer prognostizierten Zehn-Millionen-Schweiz – in Kauf zu nehmen?

### Was ist aktuell zu tun aus Ihrer Sicht?

Wir brauchen ein neues Bewusstsein: Wie wollen wir mit unseren Ressourcen umgehen, was ist uns Arbeit wert? Hier spielt HR in Unternehmen eine strategisch wichtige Rolle. Um dieses Gewicht zu erhalten, muss HR zwingend Einsitz in der Geschäftsleitung haben. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, könnte man die HR-Abteilung genauso gut abschaffen. Vorerst jedoch soll ein Unternehmen sich fragen: Worum geht es im Personalmanagement? Welchen Mehrwert bietet HR in der Wertschöpfungskette? Wofür und wozu machen wir was? Welche HR-Dienstleistungen können out-, in- oder co-gesourct werden?

### Wo kann man ansetzen?

Erstens sollte das HR einem Realitätscheck unterzogen werden. Fokus: Bestehende Prozesse, Aufgaben und Rollen durchleuchten und den Mut haben, Neues auszuprobieren. Weg von administrativen Tätigkeiten, welche eine KI ebenso gut und kostengünstiger erledigt, hin zu Beziehungs- und Talentmanagement. Es sind Menschen, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens aus-



Viola Christen: «HR soll den Rahmen und den Boden der Kultur schaffen, damit Talente sich entwickeln und entfalten können.»

Foto: zvg

machen. HR soll hier den Rahmen und den Boden der Kultur schaffen, damit Talente sich entwickeln und entfalten können. HR-Prozesse und -Instrumente sollen den Führungspersonen und Mitarbeitenden den Alltag erleichtern und nicht erschweren. Ein Beispiel dazu: Die herkömmlichen jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungen sind zur aufwändigen Pflichtübung verkommen und nicht zielführend. Ausserdem sollte HR die Entwicklung von integrierten HR-Technologieplattformen gut verfolgen und diese kosteneffektiv einsetzen, um HR-Prozesse zu standardisieren und zu automatisieren. Dabei soll HR jedoch darauf achten, dass eine positive Mitarbeitendenerfahrung gewährleistet ist. Kein Tool

kann Defizite in Führung und Kommunikation ersetzen.

### Was kann ein Unternehmen gegen den Arbeitskräftemangel tun?

Ein Unternehmen kann die Personalgewinnungspolitik so gestalten, dass sie flexibler auf die Bedürfnisse des Marktes – Stichwort Arbeits-, Vergütungsmodelle, u. a. – reagiert und den Mut hat, Neuland zu betreten. Weg vom Schubladendenken hin zur Fähigkeit, Potenziale zu erkennen und Chancen zu bieten. Es gibt einen brachliegenden inländischen Arbeitnehmendenmarkt, der noch zu wenig genutzt wird. Dies sind arbeitswillige und -fähige passiv und aktiv Stellensuchende, die durch den «zero gap»-Mindset in der Personalauswahl gar nicht erst zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden. «Mut zur Lücke» muss die Devise heissen – auch bei Quereinsteigern! Ein zweiter wichtiger Punkt: Die oft stiefmütterlich behandelte Personalentwicklung und -erhaltung sollte mehr strategisches Gewicht bekommen. Mitarbeitende zu gewinnen, ist das eine, Mitarbeitende zu fördern und zu halten, das andere. Ein Kompetenzmanagement und das Wissen darüber, welches «future skills» sind, erachte ich als notwendig, um Potenziale zu erkennen und Talente gezielt zu entwickeln. Zudem schafft es bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein des lebenslangen Lernens, was für diese wichtig ist, damit sie arbeitsmarktfähig bleiben.

### Sollen die Unternehmen auf ältere oder jüngere Mitarbeitende fokussieren?

Ein Unternehmen soll aus ökonomischer und sozialer Sicht auf ALLE fokussieren, die motiviert, kompetent und kulturfähig sind. Das Alter darf kein

diskriminierendes Auswahlkriterium in der Personalgewinnung darstellen. Gemischte Teams sind bekanntlich erfolgreicher und der interkulturelle Austausch fördert das Verständnis füreinander. In unserem schnelllebigen Informationszeitalter werden die menschliche Kreativität, das Gespräch und kritisches Denken wichtiger denn je. HR spielt hier eine tragende Rolle im Alltag, wenn es darum geht, die Personalpolitik im Bereich Social Responsibility, Diversity und Inclusion authentisch umzusetzen. Gelingt ihr dies, so wird das Unternehmen an Strahlkraft gewinnen und zum Wunscharbeitgeber von passiv wie auch aktiv Stellensuchenden werden.

### Was können Stellensuchende tun, um möglichst schnell die passende Anstellung zu finden?

Stellensuchende sollten sich stetig fit für den Arbeitsmarkt machen (lebenslanges Lernen), sich ihrer Fähigkeiten und ihres Potenzials bewusst sein, und dies in den Bewerbungsunterlagen und im Vorstellungsgespräch zum Ausdruck bringen. Im Zeitalter von KI kann ein Jobcoaching hilfreich sein, um den Wunscharbeitgeber zu finden.

### Zur Person

Viola Christen ist Inhaberin und Gründerin der Firma Christen Human Resources Management. Als ganzheitlich denkender HR-Profi berät, entwickelt und vermittelt sie, wenn es um Menschen und Organisationen geht. Zu ihren Kunden zählen vorwiegend KMU und alle, welche dem HR eine hohe Bedeutung geben.  
[www.chrm.ch](http://www.chrm.ch)