

Fachkräftemangel wird zum Dauerbrenner

## «War for Talents»: Sind Sie gerüstet?

**Der sich schon länger abzeichnende Fachkräftemangel verschärft sich, der Kampf um Spezialisten spitzt sich zu. Die Unternehmen haben nur eine Chance: Sie müssen attraktiver sein als die Mitbewerber auf dem Arbeitsmarkt.**

Von Marzio Medici

Attraktiver sein als die anderen: Wer will das nicht? Doch jetzt ist es keine Frage mehr des Wollens, sondern des Müssens. Gefordert sind nicht die HR-Manager allein, sondern die gesamte Unternehmensleitung. Diese muss die Unternehmens- und Führungskultur weiterentwickeln, auf ein Niveau, das sich klar vom Durchschnitt der Mitbewerber abhebt. Nur so wird es möglich sein, das Profil als attraktiver Arbeitgeber derart zu schärfen, dass dieses zum entscheidenden Vorteil auf dem Arbeitsmarkt wird.

### Wo Hans nur Hänschen traut

Eine solche Profilierung ist ehrgeizig. Doch gibt es einen anderen Weg, dringend benötigte Spezialisten an das Unternehmen zu binden und neue zu gewinnen? Alte Rezepte wie monetäre Anreizsysteme sind Schnee von gestern. Wenn diese überhaupt noch wirken, dann auf keinen Fall nachhaltig. Dass ein Unternehmen seine Angestellten eher grosszügig als kleinlich entschädigt, sei einmal vorausgesetzt. Doch wie steht es mit den sogenannten weichen Faktoren, die sich weniger gut messen lassen, jedoch umso

wichtiger sind? Erhalten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr jeweiliges Potenzial bestmöglich zu entwickeln?

Weder das Unternehmen noch der Einzelne können es sich leisten, Fähigkeiten brachliegen zu lassen. Es ist im Interesse beider Seiten, das Optimum herauszuholen. Um dies zu ermöglichen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Eine stark hierarchische Organisation gehört mit Bestimmtheit nicht dazu. Warum? Sie fördert eher das Gartenzaundenken und das «Hans-sucht-Hänschen»-Prinzip. Dies wiederum unterstützt Machtmenschen und opportunistische Ja-Sager. Deren Zeit ist aber abgelaufen, sie sind nur noch Sand im Getriebe einer Organisation, die sich nach vorwärts entwickeln will.

Gefragt sind Menschen, gerade in der obersten Führungsetage, die sich als Teil des Ganzen und eher als Coach denn als General verstehen, die stolz auf ihr Team sind, mit diesem durch dick und dünn gehen, die vertrauen, loslassen und delegieren können und die, das ist der entscheidende Punkt, die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden nicht als Gefahr für sich selbst sehen. Nur wer so tickt, ist in der Lage, das Potenzial Einzelner zu

Bild: Der US-amerikanische Musiker (E-Bass) und Komponist Jamaaladeen Tacuma am Jazz-Festival Willisau 2008.

### Der Weg ist das Ziel

- Stark hierarchische Pyramidenorganisationen produzieren spannungsgeladene Schnittstellen, schränken die Handlungsfreiheit und das Potenzial des Einzelnen ein, sind eigentliche Entwicklungshemmer und Innovationsbremsen.
- Die Organisation der Zukunft ist auf selbstverantwortliche, leistungsorientierte Menschen ausgerichtet und besteht aus autonomen oder teilautonomen Zellen, aus überschaubaren interdisziplinären Teams von Fachspezialisten.
- Jede Vakanz bietet die Chance, weitere Keime für eine neue Unternehmens- und Führungskultur zu setzen und starke Persönlichkeiten zu engagieren, die auch bei Gegenwind auf Kurs bleiben.
- Ein Change-Prozess ist kein Sonntagsspaziergang. Veränderungen verunsichern und stossen deshalb oft auf Widerstand.
- Der angestrebte Kulturwechsel muss bereits im Prozess sichtbar sein, denn der Weg ist ein wichtiger Teil des Ziels: wertschätzende Grundeinstellung, einbeziehender Führungsstil, transparente Entscheidungskriterien, angstfreies Betriebsklima, Chancengleichheit, Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen.

erkennen und zur Entfaltung zu bringen. Eine Kultur, die auf Wertschätzung und Partizipation basiert, entsteht nicht von einem Tag auf den anderen, sondern benötigt einen meist langen Change-Prozess.

## Wo die Zukunft begonnen hat

Wenn hierarchische Pyramidenorganigramme kritisiert werden, heisst das nicht, dass das Gegenteil davon richtig wäre. Klare Strukturen erleichtern das tägliche Arbeiten, erhöhen die Effizienz, geben Sicherheit und können auch den Spielraum des Einzelnen vergrössern. Doch keine Regel ohne Ausnahme. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zwischen fixen und variablen Teilen eines Systems zu finden. So sollte eine Belegschaft nicht als Truppe, sondern eher als Familie geführt werden – ein Modell, das im Idealfall so viel Ordnung wie notwendig und so viel Freiraum wie möglich schafft. Daraus erwächst ein motivierendes Gefühl der Zusammengehörigkeit, eine starke Identifikation, die nicht nur überlebensfähig, sondern erfolgreich machen kann. Manche CEOs haben das längst erkannt und verhalten sich entsprechend. So könnte man sagen, dass überall dort, wo ein sozialkompetenter, empathischer und intelligenter Chef sitzt, die Organisation der Zukunft schon gelebt wird. Wer das geschafft hat, darf die eingangs gestellte Frage – «Sind Sie gerüstet?» – locker bejahen.

**Marzio Medici, dipl. Ingenieur FH, Executive MBA, früherer Leiter Personalmanagement und Geschäftsleitungsmitglied in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.**

## «Neue Denkmuster müssen zur Gewohnheit werden.»

Georg Kraus, Experte für Change-Prozesse, FOCUS Online, 6.6.2008

## «Es muss noch gezielter und besser informiert werden. Bei der Swisscom werden beispielsweise die Geschäftsleitungsbeschlüsse ins Intranet gestellt.»

Günter Pfeiffer, bis 2010 Personalchef und Konzernleitungsmitglied Swisscom, in der NZZ vom 8.12.2010

# «Barrieren wegräumen – im Kopf und in der Realität!»



## Fünf Fragen an:

**Ruedi Sprecher, dipl. Personalleiter ZGP, ehemaliger Personalbereichsleiter in der Industrie, heute Mitinhaber der Medici & Sprecher AG.**

### **Ist ein Change-Prozess auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber nicht ein zu langfristiges Unterfangen?**

#### **Die Fachkräfte fehlen doch heute ...**

Ja, aber wohl auch morgen. In Deutschland fehlen beispielsweise 65'000 Ingenieure, in der Schweiz 5000 IT-Spezialisten. Das hat nicht nur konjunkturelle Gründe, sondern auch demografische, also länger wirksame Ursachen. Deshalb lohnt es sich schon, sich auf einen Change-Prozess einzulassen. Irgendwann müssen Sie damit anfangen, auch wenn Sie die Früchte vielleicht erst übermorgen ernten können. Ausserdem gibt es auch kurzfristiger wirkende Massnahmen.

### **Zum Beispiel?**

Ein besseres Zusammenspiel von HR und Kommunikation. Theoretisch bestreitet kaum jemand, dass hier Handlungsbedarf besteht, doch in der Praxis ist davon wenig zu spüren. In nur gerade einem Viertel aller Organisationen gibt es nämlich eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen HR und Kommunikation, wie kürzlich eine Studie gezeigt hat.

### **Weitere mögliche Massnahmen?**

Mehr internes als externes Personalmarketing! Man sollte nie auf externe Personalsuche gehen, bevor man die eigenen Leute gecheckt, sozusagen den internen Arbeitsmarkt abgeklopft hat. Dieser ist natürlich nur interessant, wenn man ihn pflegt, das heisst: Gerade wenn es schwierig ist, neue Kräfte zu gewinnen, sollte man umso mehr in die bestehenden investieren, vor allem

in deren Aus- und Weiterbildung, in die Entwicklung ihres Potenzials. Auch der Integration von Mitarbeitenden aus fremden Kulturen sollte mehr Beachtung geschenkt werden. So können Sie weitere wertvolle Fachleute an das Unternehmen binden.

### **Wie steht es mit einer Weiterbeschäftigung über das Pensionsalter hinaus?**

In der Tat wäre auch dies eine geeignete Antwort auf den Fachkräftemangel. Leider wird über diese Möglichkeit mehr gesprochen, als dass sie in die Praxis umgesetzt wird. Die Gründe dafür sind vielfältig. Wir werden nicht darum herumkommen, bestehende Barrieren im Kopf und in der Realität wegzuräumen.

### **Es besteht also Grund zur Hoffnung?**

Sicher! An die Umsetzung der erwähnten Massnahmen kann man sich sofort machen. Diese können schneller Resultate bringen als ein länger dauernder Change-Prozess. Doch ein noch so griffiges Massnahmenbündel wird nicht nachhaltig wirken, wenn die grundlegenden Hausaufgaben nicht gemacht werden. Nur ein umfassender Veränderungsprozess kann die Basis schaffen für eine dauerhafte Profilierung als überdurchschnittlich attraktiver Arbeitgeber.

## Schlusspunkt

**«Ein Zentimeter Zeit bringt dich einen Meter weiter.»**  
Zen-Spruch

### **Telefon +41 41 312 15 50**

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen!

**MEDICI & SPRECHER AG**  
Arsenalstrasse 40 · Postfach  
CH-6000 Luzern 4

Telefon +41 41 312 15 50

mail@medici-sprecher.ch  
www.medici-sprecher.ch

### **Impressum**

Redaktion: Marzio Medici,  
Ruedi Sprecher, Renato Zurkirchen,  
Hans Beat Stadler, pr-partner.ch  
Gestaltung: BLU AG, www.blu-agentur.ch