

# Fachkräftemangel & Führungskader

Für 73'000 Kader wird sich bis 2025 entscheiden, ob sie sich eine wichtige Position als Fachkader erarbeiten oder als überflüssige Führungskraft die Liste der Erwerbslosen erweitern.

Autor: Tino Senoner



Brugg, 28.7.22

## Führungskader OUT – Fachkader IN

Der Fachkräftemangel, wie ihn die Unternehmen heute wahrnehmen, ist nicht mit der Vergangenheit vergleichbar. Die Schweiz muss sich auf eine stark steigende «Ressourcenknappheit» während den nächsten 15 Jahren gefasst machen. Detaillierte Analysen haben belegt, dass bis 2025 der Fachkräftemangel insgesamt 365'000 Arbeitsplätze, über 200 Berufe und 15 Branchen mit über 2,3 Mio. Arbeitsplätze betreffen wird.

Für die Bevölkerung bedeutet dies unter anderem: lange Warteschlangen an den Flughäfen, geschlossene Restaurants am Seeufer oder Terminverschiebungen von geplanten chirurgischen Eingriffen. Dies nicht, weil es an Kunden oder finanziellen Mittel mangelt, sondern schlichtweg, weil die Fachkräfte fehlen, um die Dienstleistungen in der gewohnten Qualität zu liefern.

In den Teppichetagen gibt es hingegen keinen Mangel an Kandidaten, ganz im Gegenteil.

### Nach Corona sieht die Arbeitswelt anders aus als vor der Pandemie:

- Früher war Homeoffice ein rotes Tuch für viele Führungskräfte. Corona hat diese Einstellung auf den Kopf gestellt.
- Weiterentwickelte digitale Führungsinstrumente erlauben heute immer mehr, dass Fachkader auch ohne Personalführung mehr Eigenverantwortung übernehmen können. Dies erlaubt den Unternehmen die Hierarchien abzuflachen.
- Der Fachkräftemangel wird verstärkt zu Firmenübernahmen führen und hierdurch organisch gewachsene Strukturen aufgelöst werden. Die dadurch entstandenen doppelten Führungsfunktionen werden abgebaut.; Fachspezialisten hingegen werden benötigt.
- Unternehmen mit globalen Strukturen (Pharma-Branche, Bankenbereich usw.) werden weiter Arbeitsplätze in Regionen verlegen, wo kein Fachkräftemangel herrscht. Dies reduziert den Fachkräftemangel in der Schweiz, jedoch nicht den Überschuss an Führungskräften.

Durch diese Entwicklungen dürften in der Schweiz in den nächsten drei Jahren bis zu 73 000 Kader als Führungskader überflüssig werden, es sei denn, sie nehmen eine langfristige Position als Fachkader ein.

## 1. Führungskader & Fachkader

### Wirtschaftsstruktur der Schweiz

Erwerbstätige nach Sektor	Mitarbeiter	Anteil	Erwerbstätige nach Ausbildung	Mitarbeiter	Anteil
<b>Total</b>	<b>4'659'000</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>4'659'000</b>	<b>100%</b>
Primärsektor (Landwirtschaft)	110'000	2.4%	Sek I	607'000	13.0%
Sekundärsektor (Industrie)	946'000	20.3%	Sek II (Lehrabschluss)	2'019'000	43.3%
Tertiärsektor (Dienstleistung)	3'603'000	77.3%	Tertiärsektor (Akademisch)	2'033'000	43.6%

Source: BFS, Wirtschaftsstruktur Unternehmen (2019), Erwerbstätige (2021)

	Anzahl Unternehmen mit ... Beschäftigten				Total Unternehmen
	1 - 9	10 - 49	50 - 249	>249	
<b>Total Unternehmen</b>	<b>539 604</b>	<b>50 758</b>	<b>9 324</b>	<b>1 706</b>	<b>601 392</b>
Kader pro U.	1	3	6	30	
<b>Kader</b>	<b>539 604</b>	<b>152 274</b>	<b>55 944</b>	<b>51 180</b>	<b>259 398</b>
Fach- und Führungskader pro U.	1	3	1	15	19
Fach- und Führungskader	539 604	152 274	9 324	25 590	187 188
<b>Führungskader</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>46 620</b>	<b>25 590</b>	<b>72 210</b>

Source: BFS, Wirtschaftsstruktur Unternehmen (2019), Erwerbstätige (2021), Aufteilung Schätzung MC-T

Die Schweiz ist bekannterweise das Land der KMU. Bei Unternehmen bis 10 Mitarbeitenden ist der Unternehmer sowohl für die fachliche wie die personelle Führung verantwortlich. Bei Unternehmen bis 50 Mitarbeitenden wird die Unternehmensführung meist mit Kadern vervollständigt, welche direkte Fachverantwortung tragen. Positionen mit reiner Personalführung sind selten. Ab 250 Mitarbeitenden entstehen erste Strukturen mit reinen Führungskräften, welche in ihrer Aufgabe von Fachkadern unterstützt werden. In Unternehmen dieser Grösse geben Führungskader dabei ihre Fachkenntnisse ab. Dies ist mitunter einer der Gründe, weshalb Führungskader von Grossunternehmen Schwierigkeiten haben in KMUs Fuss zu fassen.

Knapp 73'000 Kader sind davon abhängig, dass Personalführung eine zentrale Aufgabe bleibt, oder dass sie sich neu dank Fachkenntnissen als Fachkader positionieren können.

## 2. Fachkräftemangel & Fachkader

In folgenden Branchen ist der Fachkräftemangel bereits spürbar. Dieser wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken.

Fachkräftemangel	Sek II	Tertiär	2022	2023	2024	2025
Energieversorgung	1	3	1'471	3'209	5'214	7'486
ICT*	2	7	13'082	23'548	31'397	36'630
Logistik	3	5	10'153	24'367	42'643	64'979
Chemie, Pharma, Labor	3	2	1'782	2'851	3'208	2'851
Gastgewerbe	4	8	13'064	26'127	39'191	52'253
Nahrungsmittel	5	10	3'019	6'038	9'058	12'078
Automobilgewerbe	7	6	3'976	7'157	9'542	11'131
Gesundheitswesen	8	12	15'226	30'452	45'678	60'905
Industrie	17	5	12'194	20'324	24'389	24'389
Detailhandel	27	3	11'271	20'288	27'050	31'558
Baugewerbe	35	44	13'230	33'074	49'611	59'534
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>105</b>	<b>98'467</b>	<b>197'435</b>	<b>286'980</b>	<b>363'794</b>

Source: MC-T Analyse Fachkräftemangel wird Ressourcenengpass

\* ICT: Dies ist ein branchenüberschreitender Bereich. Alle Branchen sind durch diesen Mangel betroffen.

Bei grösserem Stellenabbau innerhalb einer Branche zeigt die Tabelle das Potential für betroffene Führungskräfte, sich mit den branchenspezifischen Fachkenntnissen im Arbeitsmarkt neu zu positionieren.

Wenn GE nach Übernahme von Alstom 800 Ingenieure entlässt, werden diese im Industriesektor Stellen finden. Hier besteht aktuell eine grosse Nachfrage (-12'194). Hinzu kommt, dass diese Profile ebenfalls vom Dienstleistungssektor gesucht werden. Die Problematik für das Unternehmen liegt eher darin, wegen den Unruhen nicht Mitarbeitende zu verlieren, welche man unbedingt benötigt.

Wenn Novartis 1'400 Stellen abbaut, hat nur ein Teil der Mitarbeitenden mit spezifischen gesuchten Branchenkenntnissen (-1'782) im offenen Arbeitsmarkt gute Chancen. Gleichzeitig werden entsprechende Fachkräfte kein Problem haben, innerhalb des Unternehmens eine geeignete Stelle zu finden.

Sollte eine Grossbank grössere Abbauten in der Schweiz vornehmen, trifft dies auf einen Arbeitsmarkt, welcher grösstenteils bereits gesättigt ist. Es müssen sich praktisch alle Betroffenen neu orientieren.

## 3. Fazit

- **73'000 Kader** sollten sich heute die Frage stellen, wie hoch ihr Arbeitsmarktwert ist, wenn das Unternehmen sie nicht mehr einsetzen könnte.
- Die Möglichkeiten, sich innerhalb eines Unternehmens neu auszurichten sind meist vorhanden, vorausgesetzt, man bringt die passenden Qualifikationen zu deren neuen strategischen Ausrichtungen mit. So zum Beispiel: Führung von Entwicklungsprojekten, Effizienzsteigerungen, digitalen Transformationen, oder strategische Mitarbeiterentwicklung. Diese werden branchenübergreifend gesucht, auch bei Grossbanken und Pharmaindustrien.