



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Qualität «Made in Switzerland»: Fachkräftemangel bei der AMANN Hälg Kompressoren AG

Version Nr. 1, 10. April 2024

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.413



Open Education Platform
for Management Schools

Qualität «Made in Switzerland»: Fachkräftemangel bei der AMANN Hälg Kompressoren AG

Version Nr. 1, 10. April 2024

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Fachkräftemangel; Industriebranche; Human
Resources; KMU; Massnahmen

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2024). Qualität «Made in Switzerland»: Fachkräftemangel bei der AMANN Hälg Kompressoren AG. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.413

Didaktische Reflexion:

Qualität «Made in Switzerland»: Fachkräftemangel bei der AMANN Hälg Kompressoren AG

Abstract: Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist der führende Hersteller von ölfreien und gasdichten Kolbenkompressoren für die Verdichtung von Druckluft und Gasen. Der aktuelle Fachkräftemangel stellt das Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Die HR-Abteilung der AMANN Hälg Kompressoren AG hat deshalb von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, eine nachhaltige Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels zu erarbeiten. Diese Strategie sollte mittel- und langfristig greifen, aber auch bereits kurzfristige Massnahmen, die sofort umgesetzt werden können, beinhalten, um den geplanten Geschäftsgang nicht zu gefährden.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1 Einführung.....	2
1.2 Lernziele.....	3
1.3 Lehrplan	3
2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie	4
Literaturverzeichnis.....	9
Anhang: Zusatzinformationen für Dozierende.....	10

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1 Einführung

Der Fachkräftemangel ist eine weltweit spürbare Herausforderung in vielen Branchen, darunter die Industrie. Unternehmen benötigen qualifizierte Fachkräfte, um erfolgreich zu sein, doch der demografische Wandel, der Rückgang der Geburtenraten und steigende Anforderungen an Fähigkeiten haben zu einem Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage geführt. Dieser Mangel an Talenten verschärft sich weiter, da erfahrene Fachkräfte in den Ruhestand gehen und weniger Nachwuchstalente auf den Arbeitsmarkt drängen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Regierungen gezielte Massnahmen ergreifen, um die Entwicklung von Fachkräften zu fördern und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, damit sie den sich verändernden Anforderungen des Geschäftsumfelds gerecht werden können.

Die Fallstudie der AMANN Hälg Kompressoren AG führt die drastische Abhängigkeit des Unternehmens von qualifizierten Fachkräften, insbesondere in den Bereichen Engineering und Montage vor Augen. Der gegenwärtige Fachkräftemangel stellt das Unternehmen, wie die gesamte Industriebranche, vor erhebliche Herausforderungen, da die Sicherung eines stabilen Fachkräftebestands entscheidend für den erfolgreichen und nachhaltigen Betrieb des Geschäfts ist. Angesichts des angespannten Schweizer Arbeitsmarktes sind kreative Ansätze und mittel- bis langfristige Rekrutierungsstrategien gefragt, darunter die Erweiterung des Rekrutierungsumfelds durch verstärkte Anwerbung von Arbeitskräften aus anderen Regionen des Landes oder dem Ausland. Die Aufgabe der Fallstudiengruppen besteht darin, sich kritisch mit den Ursachen des Fachkräftemangels auseinanderzusetzen sowie Strategien und Massnahmen zur Bewältigung des akuten Fachkräftemangels in der AMANN Hälg Kompressoren AG zu entwickeln und zu präsentieren.

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 40 Studierenden eingesetzt (2021). Für die Bearbeitung der Fallstudie selbst sollten insgesamt vier Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Fallstudie sollte von den Studierenden zur Vorbereitung vorweg gelesen werden. Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich festhalten (Kurzpräsentationen) und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren. Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben, weitere/andere Theorien und Modelle) sind möglich. Die Fallstudie ermöglicht eine vertiefte und fokussierte Beschäftigung mit der Thematik des Fachkräftemangels in der Schweiz, speziell in der Industriebranche.

Der bisherige Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums war erfolgreich. Die Studierenden waren motiviert und die nachfolgenden Lernziele wurden in der geplanten Zeit erreicht, wobei die Studierenden die Lerninhalte unmittelbar auf den Fall anwenden sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten. Der Fallstudieneinsatz ermöglichte eine interaktive Unterrichtsgestaltung mit reger Beteiligung der Studierenden. Die Fallstudie wurde nach dem ersten Einsatz weiter überarbeitet, aktualisiert und zur Publikation aufbereitet.

Die Fallstudie richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf der Bachelorstufe – 3. bis 5. Semester. Sie kann auch auf der Weiterbildungsstufe eingesetzt werden (CAS/DAS) mit Fokus auf Human Resources, Unternehmensstrategie, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, wobei der

«Faktor Mensch» im Mittelpunkt steht. Es sind keine spezifischen Vorkenntnisse notwendig. Die Fallstudie ist aktuell und berücksichtigt jüngste Entwicklungen und Statistiken zum Fachkräftemangel.

1.2 Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden ...

- setzen sich reflektiert mit den Hauptursachen für den Fachkräftemangel in der Schweizer Industrie auseinander.
- schlagen je nach Potenzial (gross, mittel, gering) zur Bekämpfung des Fachkräftemangels begründet Massnahmen gegen den Fachkräftemangel in der Schweiz vor.
- erarbeiten eine nachhaltige Strategie mit kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen, um dem Fachkräftemangel in der AMANN Hält Kompressoren AG gezielt entgegenzuwirken (Perspektive HR-Abteilung).
- benennen Instrumente und Ressourcen, welche die HR-Abteilung von der GL benötigt (i.S.v. Unterstützung), um in Zukunft eine nachhaltige Personalpolitik zu gewährleisten.
- erarbeiten gezielte Massnahmen, die dem Unternehmen helfen können, um die benötigten qualifizierten Fachkräfte nachhaltig an das Unternehmen zu binden.
- leiten Lessons Learned und Empfehlungen für die hochspezialisierte MEM-Branche in der Schweiz ab, die geeignet sind, um eine langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs zu gewährleisten.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- ihre Aufgabenlösungen nachvollziehbar und begründet schriftlich darlegen.
- ihre Lösungsansätze verständlich, fokussiert und strukturiert kommunizieren.
- gemeinsam in Teams Lösungsvorschläge diskutieren und erarbeiten.
- ihre Überlegungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

1.3 Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
2. Einführung in das Thema/Problematisierung des Fachkräftemangels in der Schweiz, besonders im Industriesektor. – 0.5 UE
3. Fallstudienbearbeitung in Gruppen – 3 UE
 - a. Verständnisfragen zum Fall/zu den Aufgaben
 - b. Bearbeitung der Aufgaben 1 bis 4 in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum); die Gruppen erstellen sukzessive eine Kurzpräsentation
 - c. Besprechung der Aufgaben 1 bis 4 im Plenum (sukzessive oder summativ); Hinweise auf Swissmem, MEM-Branche (Webseiten) sowie Literatur (s. Literaturverzeichnis und in der Fallstudie verwendete Quellen (Fussnoten)).
 - d. Abschliessende Diskussion der «Lessons learned» (Plenum).
4. Abschluss und Diskussionsfragen (Plenum) [siehe Fallstudie 1.4] – 0.5 UE

Entscheidend ist das nachvollziehbare und fundierte Begründen (z.B. anhand von Branchenstatistiken) der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen (Kurzpräsentationen) sowie die anschliessende kritische Diskussion verschiedener Lösungsansätze.

2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie

Aufgabe 1: Der Fachkräftemangel ist seit Jahren ein immer wiederkehrendes Thema in der Schweiz. Der Mangel in den Gesundheitsberufen, den Ingenieurwissenschaften, der Informationstechnologie und in Industriebberufen wie Poly-, Produktions-, Maschinenmechaniker/-innen und Maschinenschlossler/-innen ist für alle spürbar. Was sind die Hauptursachen für den Fachkräftemangel in der Industrie – in der Schweiz, aber auch international?

Lösungshinweis:

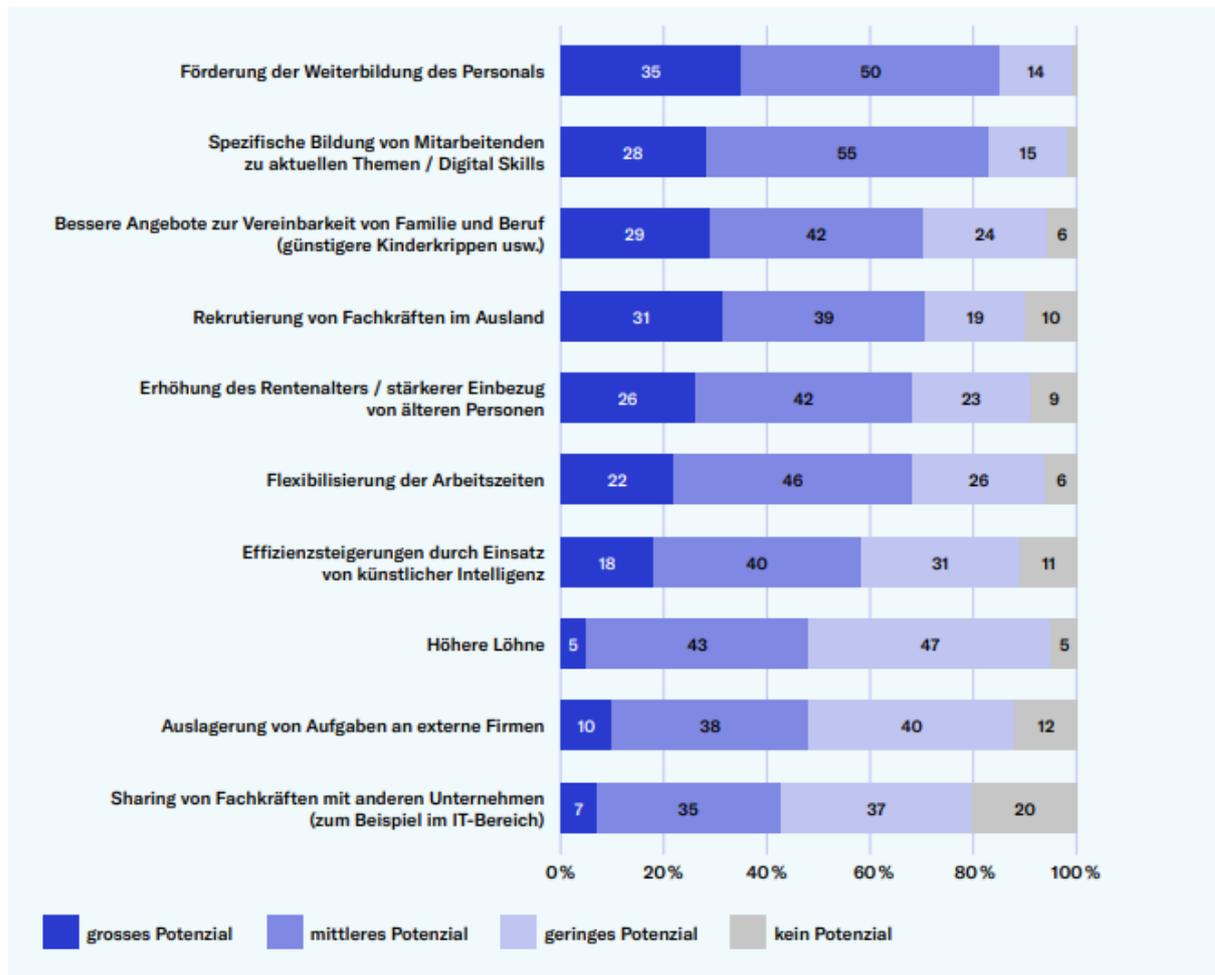
- Image von Industriebberufen, d.h. ein veraltetes oder negatives Image (schlechte Bezahlung, schmutzige Arbeit, Präsenzpflcht, Schichtarbeit etc.) kann potenzielle Talente abschrecken
- Qualifikationen vorhandener Arbeitskräfte (am Arbeitsmarkt verfügbar) stimmen nicht mit den Bedarfen der Industrie (hohe technische Anforderung, Spezialisierung) überein
- Demografischer Wandel (alternde Bevölkerung, geburtenstarke Jahrgänge gehen in den Ruhestand, schwindendes Arbeitskräfteangebot)
- Unterrepräsentierung von Frauen in der Branche infolge geschlechtsspezifischer Vorurteile, mangelnder Chancengleichheit und unattraktiver Arbeitsbedingungen, z.B. Vereinbarkeit mit Familie, Teilzeit)
- Verlangen nach weniger Arbeit und mehr Flexibilität (4-Tage-Woche, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, home office)
- Intensiver (globaler) Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte (Talente) unter den Arbeitgebern (Brain Drain bei hochqualifizierten Arbeitskräften)
- Mangelnde (z.B. zu langsame) Anpassungsfähigkeit an Digitalisierung (führt zu Engpässen in Bereichen, die sich schnell weiterentwickeln)
- Die Automatisierung in der Industrie können bestimmte Arbeitsplätze obsolet machen, während die Nachfragen noch höherqualifizierten Fachkräften mit spezialisierten Fähigkeiten steigt
- Unternehmen bilden nicht genug aus (während sich einige Unternehmen dieser Aufgabe widmen, sparen andere an dieser Stelle, sodass der Pool an Fachkräften zunehmend austrocknet)
- Rigiditäten im Arbeitsmarkt wie restriktive Einwanderungspolitik oder unflexible Arbeitsgesetze

Aufgabe 2: Welche Massnahmen schlagen Sie vor, um dem Fachkräftemangel in der Schweiz entgegenzuwirken? Begründen Sie Ihre Vorschläge und sortieren Sie die Massnahmen nach deren Potenzial (gross, mittel, gering) zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.

Lösungshinweis:

- Vgl. die Ergebnisse des NZZ-KMU-Barometers (Fasnacht, Ryf, Siegenthaler & Fichter, 2023, S. 19) in nachfolgender Abbildung (sortiert nach Potenzial).

Abb. 3: Potenziale von möglichen Massnahmen gegen den Fachkräftemangel (geordnet nach Mittelwert)



Die grösste Chance wird bei der Weiterbildung des Personals gesehen, sei es als Förderung der formellen Weiterbildung oder als massgeschneiderte Bildung zu spezifischen Themen oder Fähigkeiten. 85 % bzw. 82 % sehen hier mittleres bis grosses Potenzial. Weitere Potenziale werden den besseren Angeboten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften zugesprochen (je 70 %). Beim Sharing von Fachkräften wird das geringste Potenzial detektiert, wobei bei Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeitende) doch immerhin 55 % ein mittleres bis grosses Potenzial sehen.

Aufgabe 3: Die Abteilung Human Resources der Firma AMANN Hälg Kompressoren AG hat von der Geschäftsleitung die Aufgabe erhalten, eine nachhaltige Strategie zu erarbeiten, um dem Fachkräftemangel im Unternehmen entgegenzuwirken. Diese Strategie sollte mittel- und langfristig greifen, aber auch bereits kurzfristige Massnahmen, die sofort umgesetzt werden können, beinhalten, um den geplanten Geschäftsgang nicht zu gefährden.

- Welche Strategie und zugehörige Massnahmen schlagen Sie kurz-, mittel- und langfristig vor?

Lösungshinweis:

Kurzfristig (0-2 Jahre) (zur Überbrückung von aktuellen Engpässen)	Mittelfristig (2-5 Jahre)	Langfristig (5+ Jahre)
Verbesserung des Rekrutierungsprozesses, um effizienter und schneller geeignete Fachkräfte zu finden (z.B. Online-Jobbörsen, soziale Netzwerke, persönliche Kontakte, Headhunter)	Steigerung des Unternehmensimages als attraktiver Arbeitgeber durch gezielte Marketing- und Kommunikationsmassnahmen (Employer Branding)	
Interne Schulungen und Weiterbildungsprogramme, um bestehende Mitarbeiter aufzuwerten (Job Enrichment) und Engpässe in Schlüsselbereichen zu reduzieren	Partnerschaften mit Hochschulen und Berufsschulen sowie Weiterbildungseinrichtungen	Langfristige Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramme aufgleisen, um den künftigen Fachkräftebedarf sicherzustellen
Individuelle Personalentwicklung/ Entwicklungsperspektiven bieten (interne Aufstiegsmöglichkeiten, Karriereplanung, Mentoring/ Coaching)	Förderung von Diversität und Inklusion (z.B. Frauenförderung); Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung	Investitionen in Automatisierung und Technologien, um (einfachere) Aufgaben zu automatisieren und damit die Abhängigkeit von bestimmten Fachkräften zu verringern
	Talentförderung/Talentmanagementprogramme implementieren, um Fluktuation und Ausfälle zu reduzieren	Erschliessung internationaler Märkte zur Gewinnung von Fachkräften und gezielte Einwanderungsstrategien, um Fachkräfte aus dem Ausland anzuziehen
	Zielgruppen wie Frauen, Eltern sowie Mitarbeitende über 50 Jahre gezielt ansprechen, Work-Life-Balance	

- b. Welche Instrumente und Ressourcen benötigt die Abteilung Human Resources von der GL, um das vorgegebene Ziel einer nachhaltigen Personalpolitik für die kommenden fünf Jahre zu gewährleisten?

Lösungshinweis:

- Förderung einer nachhaltigen Personalpolitik, indem die GL die HR-Strategie unterstützt, die Bedeutung von HR innerhalb des Unternehmens betont und sich für die Umsetzung von Personalinitiativen (Rekrutierungsmassnahmen) einsetzt.
 - Enge Zusammenarbeit mit der GL und regelmässiger Austausch von Informationen, um notwendige Anpassungen der Strategie vorzunehmen und flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.
 - Gemeinsam Zielvorgaben und Key Performance Indicators (KPIs) festlegen, um den Fortschritt bei der Umsetzung der Personalpolitik zu verfolgen.
 - Unternehmenskultur und Werte: Die Geschäftsleitung sollte die Unternehmenskultur und -werte aktiv unterstützen und sicherstellen, dass diese mit der nachhaltigen Personalpolitik in Einklang stehen. Eine gemeinsame Kultur fördert das Mitarbeiterengagement und die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens.
 - Bewilligung Budget für Recruiting, Weiterbildung, Talentmanagement und Technologieinvestitionen
 - Enge Zusammenarbeit mit diversen Schnittstellen wie F&E oder Marketing, um die Entwicklung der Produkte sowie von Weltneuheiten in den Rekrutierungsprozess einfliessen zu lassen (z.B. Beteiligung der Fachabteilungen im Rekrutierungsprozess).
 - Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Gestaltung und Umsetzung der Personalpolitik (z.B. Mitarbeiterbefragungen, Feedbackschleifen, Arbeitsgruppen).
 - HR-Technologien und Datenanalysen einsetzen, um die Effizienz von HR-Prozessen zu steigern und die frühzeitige Identifizierung von Engpässen in der Fachkräftebeschaffung zu erleichtern.
 - Sicherstellen, dass das HR über genügend Personal, juristische Ressourcen und Fachwissen verfügt, um die Betreuung der Mitarbeitenden (bestehender und neuer) seriös und glaubwürdig wahrnehmen zu können (professionelle Personalpolitik).
 - ...
- c. Mit welchen konkreten Instrumenten können die HR-Abteilung bzw. das Unternehmen arbeiten, um die benötigten qualifizierten Fachkräfte nachhaltig an das Unternehmen zu binden (vgl. auch die Initiativen von Swissmem und der MEM-Branche)?

Lösungshinweis:

Swissmem setzt auf die folgenden strategischen Schwerpunkte, um der Herausforderung zu begegnen: Nachwuchsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ältere Mitarbeitende (Arbeitgebernetzwerk «focus50plus»), Re-Integration, MEM-Passerelle. Zudem hat Swissmem diverse konkrete Dienstleistungen entworfen, (vgl. www.arbeitderzukunft.ch) mit Inspiration zu diversen Themen wie Flexibilisierung der Arbeitszeit, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Social Media.

- Geschäftsprozesse hinterfragen und anpassen und MA in Entscheidungsprozesse involvieren
- Employer Branding (Werte, Mission, attraktiver AG)
- Wettbewerbsfähige Vergütung und Benefits (Altersvorsorge, Homeoffice etc.)

- Arbeitsbedingungen verbessern (z.B. flexible Arbeitszeiten, Urlaubsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, Digitalisierung, Unternehmenskultur)
- Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung
- Transparente Kommunikation der UNZiele und -strategien sowie Massnahmen
- Chancen der Automatisierung nutzen
- Regelmässige Feedbackgespräche und Leistungsbeurteilungen, Anerkennungsprogramme, Mitarbeiterveranstaltungen

Aufgabe 4: Nachdem Sie auf der SIAMS, einer Messe für Produktionsmittel der Mikrotechnik, gesprochen und sich mit Dr. Stefan Brupbacher, dem Direktor von Swissmem, ausgetauscht haben, ist die Direktion von Swissmem auf Ihre innovativen Ansätze und Lösungsvorschläge aufmerksam geworden. Das HR-Team wird zusammen mit einem Vertreter der Geschäftsleitung der AMANN Hälg Kompressoren AG zu einem internen Swissmem-Event eingeladen, um innovative Massnahmen sowie Best Practices für die MEM-Industrie in der Schweiz vorzustellen und 3-5 Empfehlungen abzuleiten, um eine langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs in dieser hochspezialisierten Branche zu gewährleisten.

- a. Sprechen Sie 3-5 begründete Empfehlungen für die MEM-Industrie in der Schweiz aus.

Lösungshinweise (Empfehlungen):

- Verbesserung des Images der MEM-Industrie (Kampagnen, Informationen über Innovationen, technologischen Fortschritt, Karrierewege und Arbeitsbedingungen)
- Strategische Partnerschaften mit technischen Schulen, Universitäten und Berufsverbänden, um einen kontinuierlichen Talentstrom sicherzustellen (z.B. attraktive Praktikums- und Ausbildungsprogramme, Karriereförderung).
- Anwerbung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland und die Förderung von Mobilität in der Branche
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende, sodass sie ihre Fähigkeiten und Qualifikationen kontinuierlich verbessern können
- Schaffung einer vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung, um ein breiteres Spektrum von Talenten anzuziehen (z.B. Frauen, ältere Fachkräfte, Umschulungen)
- ...

- b. Stellen Sie exemplarisch 1-2 Best Practices (innovative Ansätze) für die MEM-Industrie in der Schweiz vor.

Die Studierenden können zudem Best Practices aus der Branche vorstellen (inklusive aus dem Ausland oder von anderen Branchen), die sie im Internet und auf den Branchenseiten ausfindig machen oder mit denen sie aus eigener Erfahrung (Ausbildung, Studium, Familie) bekannt sind.

Literaturverzeichnis

- Advance & CCDI (2023). *Gender Intelligence Report 2023*. Online unter: <https://www.advance-hsg-report.ch/en/full-report/i-gir-key-performance-indicators-2/> [16.02.2024]
- Fasnacht, Daniel; Ryf, Stefan; Siegenthaler, Perina; Fichter, Christian (2023). *Schweizer KMU: Gute Stimmung trotz neuen Herausforderungen: Lieferkettenproblematik entspannt sich, künstliche Intelligenz als Chance: Ergebnisbericht*. Zürich: NZZ. Online unter: https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/234583/1/249a0dc6_3793_4f68_be1d_b63a8c2b93af.pdf [16.02.2024]
- SMM & Adecco Gruppe Schweiz (2023). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2023*. Online unter: https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf?modified=20231127201701 [16.02.2024]

Anhang: Zusatzinformationen für Dozierende

Legende zu Abbildung 4:

Mangel an Spezialist:innen in Gesundheitsberufen sowie Entwickler:innen und Analytiker:innen von Software und IT-Anwendungen spitzt sich zu. Die Spezialist:innen in Gesundheitsberufen (bspw. Pflegefachkräfte mit Spezialisierung, Fachärzt:innen oder Apotheker:innen) belegen den Spitzenplatz im Fachkräftemangel Ranking, gefolgt von den Entwickler:innen und Analytiker:innen von Software und IT-Anwendungen (bspw. Informatikingenieur:innen, Softwareentwickler:innen oder Mediamatiker:innen). Der Fachkräftemangel in beiden Berufsgruppen erreicht dieses Jahr Rekordhöhen. Auch die Industrieberufe verzeichnen eine markante Verschärfung des Fachkräftemangels. Dies betrifft beispielsweise ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte (Rang 3) oder Polymechaniker:innen, Produktionsmechaniker:innen, Maschinenmechaniker:innen und -schlosser:innen (Rang 5) (Fachkräftemangel Index Schweiz 2023, SMM & Adecco Group, https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf?modified=20231127201701).

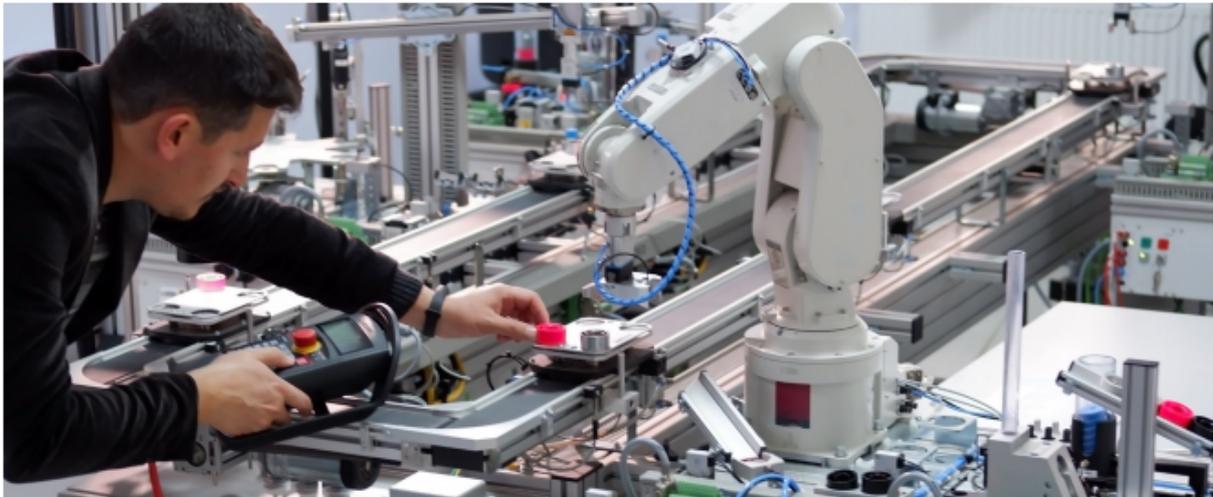
Legende zu Abbildung 5:

Obwohl die Zahl der Stellensuchenden jene der offenen Stellen übersteigt, bleibt der Fachkräftemangel auf einem hohen Niveau. In den Jahren des Wirtschaftswachstums 2004-2008 stieg der Anteil der personalsuchenden Betriebe (gewichtet nach Zahl der Beschäftigten), welche Mühe bekunden, Fachkräfte zu rekrutieren, auf 80 Prozent im zweiten Sektor (Industrie/Gewerbe) und auf 60 Prozent im Dienstleistungssektor. Nachdem die Werte im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 zurückgingen, bewegten sie sich danach wieder mit Schwankungen auf dem Niveau von vor der Krise. Im Dienstleistungsbereich war 2019 ein leichter Rückgang zu verzeichnen, der sich im Pandemie-Jahr 2020 fortgesetzt und 2021 von einem leichten Anstieg abgelöst worden ist. Im Jahr 2022 hat der Indikator neue Höchststände erreicht, mit über 80 Prozent im Gesamt und 90 Prozent bei Industrie und (verarbeitendem) Gewerbe (BFS, <https://www.sg.ch/ueber-den-kanton-st-gallen/statistik/infografiken/p17.html>).

Statistiken zur MEM-Industrie in der Schweiz

<https://de.statista.com/themen/2674/schweizer-mem-industrie/#topicOverview>

Fachkräftemangel: Auswirkungen



Was bedeutet Fachkräftemangel für Arbeitnehmende?

Ein hoher Fachkräftemangel erleichtert Arbeitnehmenden die Stellensuche. Konkret heisst dies: Je mehr freie Stellen und je weniger Stellensuchende pro Stelle, desto grösser ist die Chance, eine Stelle zu finden. Zudem bestimmt der Fachkräftemangel, wie gross die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmenden in Bezug auf Konditionen wie beispielsweise Löhne oder Stellenprozente ist.

Was bedeutet Fachkräftemangel für Unternehmen?

Unternehmen versuchen, für ihre offenen Stellen die bestgeeigneten Mitarbeitenden zu finden, was letztlich kritisch für den Unternehmenserfolg ist. Je grösser der berufsspezifische Fachkräftemangel ist, desto schwieriger ist es für Unternehmen, Vakanzan mit passenden Mitarbeitenden zu besetzen. Zudem bremsen unbesetzte Vakanzan die Wirtschaftsleistung und Innovationsfähigkeit einzelner Unternehmen, aber auch der Gesamtwirtschaft. Unternehmen müssen innovative Strategien verfolgen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Immer weniger Fachkräfte werden von immer mehr Unternehmen umworben.

Was bedeutet Fachkräftemangel für unsere Wirtschaft und Gesellschaft?

Einerseits bremsen unbesetzte Vakanzan die Wirtschaftsleistung. Andererseits belastet die mit einem Fachkräfteüberangebot verbundene hohe Zahl an Arbeitslosen die Sozialversicherungen. Die Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft ist also gefragt, damit Personen sich für die von Fachkräftemangel betroffenen Berufe entscheiden oder diese nicht verlassen. Dazu braucht es attraktive Arbeitsbedingungen, die den jeweiligen Bedürfnissen der Fachkräfte (beispielsweise berufstätige Elternteile oder Arbeitnehmende mit betreuungsbedürftigen Angehörigen) entsprechen. Zudem sollten sich Personen mit kaum mehr nachgefragten Qualifikationen möglichst so weiterbilden oder umschulen können, dass sie wieder auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt sind.

Quelle: Fachkräftemangel Index Schweiz 2023, SMM & Adecco Group, S. 07, https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf/?modified=20231127201701

Fachkräftemangel Ranking Gesamtschweiz (Q4 2022-Q3 2023)

In Stellenausschreibungen geforderte minimale Ausbildung

Rang 2023	Berufsgruppen	Rang 2022	Entwicklung 2022 - 2023	Tertiär (z.B. Uni, FH, HF)	Sekundar II (Berufslehre, Gymnasium, etc)	Keine Ausbildung
1	Spezialist:innen in Gesundheitsberufen	1	++	89%	11%	0%
2	Entwickler:innen und Analytiker:innen von Software und IT-Anwendungen	2	--	80%	20%	0%
3	Ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte	3	+	34%	66%	0%
4	Bauführer:innen, Polier:innen und Produktionsleiter:innen	4	++	64%	35%	1%
5	Polymechaniker:innen, Produktionsmechaniker:innen, Maschinenmechaniker:innen und -schlosser:innen	5	+	3%	96%	1%
6	Fachkräfte im Bereich Finanzen und mathematische Verfahren	8	+	74%	26%	1%
7	Elektriker:innen und Elektroniker:innen	7	=	5%	94%	1%
8	Berufe in Naturwissenschaften, Mathematik und Ingenieurwesen	6	=	96%	4%	0%
9	Spezialist:innen im Bereich Finanzen und Betriebswirtschaft	10	=	78%	22%	0%
10	Spezialist:innen für ICT, Datenbanken und Netzwerke	9	=	58%	42%	0%
11	Informations- und Kommunikationstechniker:innen	11	=	24%	74%	2%
12	Metallarbeiter:innen und verwandte Berufe	13	=	1%	97%	2%
13	Verkaufsfachkräfte, Einkäufer:innen und Handelsmakler:innen	14	=	34%	57%	9%
14	Spezialist:innen der betrieblichen Verwaltung	15	=	90%	9%	1%
15	Spezialist:innen in Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	12	-	68%	26%	5%
16	Bediener:innen stationärer Anlagen und Maschinen & Montageberufe	16	+	2%	77%	21%
17	Bürokräfte im Finanz- und Rechnungswesen, in der Statistik und in der Materialwirtschaft	19	+++	22%	69%	9%
18	Handwerkliche und kunsthandwerkliche Berufe	17	++	4%	88%	8%
19	Lehrkräfte	21	+++	92%	5%	3%
20	Schutzkräfte, Sicherheitsbedienstete und weitere Berufe im Bereich personenbezogene Dienstleistungen	22	+++	14%	53%	33%
21	Bürokräfte mit Kundenkontakt	18	+	8%	69%	23%
22	Fahrzeugführer:innen und Bediener:innen mobiler Anlagen	23	+++	3%	24%	73%
23	Kaufmännische Fachkräfte und Verwaltungsfachkräfte	20	=	58%	40%	2%
24	Verkaufsfachkräfte	24	+++	2%	64%	34%
25	Gesundheitsassistenten und Betreuungsberufe	25	+++	17%	74%	9%
26	Bau- und Ausbaufachkräfte sowie verwandte Berufe	26	+++	3%	96%	1%
27	Berufe im Bereich personenbezogener Dienstleistungen	27	+++	3%	54%	42%
28	Berufe in Sozialwissenschaft und Kultur	28	+++	79%	13%	8%
29	Allgemeine Büro- und Sekretariatskräfte und sonstige Bürokräfte	29	+++	8%	85%	8%
30	Führungskräfte	30	--	81%	18%	1%
31	Hilfsarbeitskräfte	31	+++	1%	13%	86%

Berufe mit deutlichem Fachkräftemangel

Berufe mit deutlichem Fachkräfteüberangebot

Das Ranking basiert auf dem Indikator vi/ui gewichtet nach Berufsgrösse; Quellen: SMM, AVAM (SECO)

Entwicklung: + positive Veränderung von mind. 10%; ++ positive Veränderung von mind. 20%; +++ positive Veränderung von mind. 30% (Fachkräftemangel, d.h. Zahl der Vakanzen pro stellensuchender Person, hat zugenommen); - negative Veränderung von mind. 10%; -- negative Veränderung von mind. 20%; --- negative Veränderung von mind. 30% (Fachkräftemangel, d.h. Zahl der Vakanzen pro stellensuchender Person, hat abgenommen)

Die Analyse der Ausbildungserfordernisse zeigt, dass Berufe im oberen Bereich des Rankings oft eine höhere Bildung, wie eine Tertiärausbildung (z.B. Universität, Fachhochschule, Höhere Fachschule), benötigen. Im Gegensatz dazu sind im unteren Teil des Rankings vorwiegend Berufe mit vergleichsweise geringeren Qualifikationsanforderungen angesiedelt. Eine Ausnahme bilden hier die Berufe in den Bereichen Sozialwissenschaft und Kultur (beispielsweise Schauspieler:innen, Fotograf:innen oder Soziologen) sowie Führungskräfte. Obwohl in diesen Berufsgruppen in der Regel eine tertiäre Ausbildung erforderlich ist, besteht ein deutliches Überangebot an Fachkräften. Trotzdem gibt es auch bei Berufen, die hauptsächlich eine Berufslehre erfordern,

einen Mangel an qualifiziertem Personal. Dies zeigt sich beispielsweise bei den Elektriker:innen und Elektroniker:innen, den ingenieurtechnischen und vergleichbaren Fachkräften sowie bei den Polymechaniker:innen, Produktionsmechaniker:innen, Maschinenmechaniker:innen und Schlosser:innen. Viele Tertiärausbildungen setzen eine Berufslehre voraus, was das duale Bildungssystem der Schweiz als wichtigen Faktor zur Reduzierung des Fachkräftemangels hervorhebt.

Quelle: Fachkräftemangel Index Schweiz 2023, SMM & Adecco Group, S. 16 ff., https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf/?modified=20231127201701

Gender Intelligence Report (Advance, 2023)

Der Fachkräftemangel ist gemäss aktuellen Studien auf einem Allzeithoch und droht sich durch die Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation noch zu verstärken. So könnten laut Berechnungen des [GDI Gottlieb Duttweiler Institute](#) bis 2030 bis zu 400'000 Stellen offen bleiben. Der neue «Gender Intelligence Report» von [Advance – Gender Equality in Business](#) und den HSG-Forscherinnen [Gudrun Sander, Prof. Dr.](#) und [Dr. Ines Hartmann](#) hält fest: Gleichstellung kann zu einem vielfältigen Talentpool und zu einer produktiven Wirtschaft beitragen.

Der Report ermittelt jährlich auf der Basis von rund 400'000 anonymisierten HR-Rohdaten aus über 100 renommierten Schweizer Unternehmen Zahlen zur Entwicklung der Geschlechterdiversität in den Kademern der Schweizer Wirtschaft. Die siebte Ausgabe des Reports legt dar: Es tut sich zu wenig, vor allem an der Basis, wo das Fundament für den Führungsnachwuchs gelegt wird. Als einen der Hauptgründe für den trägen Fortschritt führen die Autor/-innen konservative Werte sowie rigide Normen und Strukturen in der Geschäftswelt an.

Aus wirtschaftlicher Sicht wäre eine Angleichung der Arbeitspensen von Männern und Frauen in der Schweiz sinnvoll, unter anderem auch deshalb, weil inzwischen mehr Frauen über tertiäre Abschlüsse verfügen als Männer. Der Teilzeit-Geschlechtergraben ist einer der grössten im Vergleich zu anderen OECD-Ländern. Das hat weitreichende Konsequenzen, nicht nur für Individuen, sondern auch für die Wirtschaft und letztlich auch für das Vorsorgesystem, so eine Schlussfolgerung des Reports.

Quelle Gender Intelligence Report 2023: <https://www.advance-hsg-report.ch/en/full-report/i-gir-key-performance-indicators-2/> [16.02.2024]

Fallstudie:

Qualität «Made in Switzerland»: Fachkräftemangel bei der AMANN Hälg Kompressoren AG

Abstract: Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist der führende Hersteller von ölfreien und gasdichten Kolbenkompressoren für die Verdichtung von Druckluft und Gasen. Der aktuelle Fachkräftemangel stellt das Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Die HR-Abteilung der AMANN Hälg Kompressoren AG hat deshalb von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, eine nachhaltige Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels zu erarbeiten. Diese Strategie sollte mittel- und langfristig greifen, aber auch bereits kurzfristige Massnahmen, die sofort umgesetzt werden können, beinhalten, um den geplanten Geschäftsgang nicht zu gefährden.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Aufgabenstellungen.....	7
1.3. Diskussionsfragen	8
Literaturverzeichnis.....	9
Anhänge	10

1. Fallstudie

1.1. Ausgangslage

Die AMANN Hälg Kompressoren AG, spezialisiert auf Reparaturen und allgemeinen Maschinen- und Apparatebau, wurde 1896 durch Emil Amann gegründet. Im Jahr 1928 wurden die ersten Kompressoren in Serie gefertigt. Gleichzeitig wurde in Buchs (SG) im St. Galler Rheintal der neue Hauptsitz mit Produktion gebaut. In der Schweizer Produktionsstätte in Buchs (SG) werden ölfreie Kolbenkompressoren von höchster Qualität und Zuverlässigkeit entwickelt und produziert. Die AMANN Hälg Kompressoren AG bietet ein Vollsortiment für die Druckluftzeugung mit «AMANN-Turn- Kompressoren» und «Schraubenkompressoren KRAM». Das Angebot umfasst eine Vielzahl kundenspezifischer Kompressor-Typen, welche «massgeschneidert» für ein Projekt oder «individuell optimiert» in Stückzahlen für OEM- [Original Equipment Manufacturer] Kunden hergestellt werden (vgl. z. B. Abb. 1). Die 100% ölfreien, absolut trocken laufenden Produkte, welche hermetisch gasdicht sind, stellen eine bedeutende Unique Selling Proposition (USP) dar. Die individuell angefertigten (customized) Gas- und Luftkompressoren, das interne Engineering, die Beratung (national und international), Services und Ersatzteile – alles aus einer Hand – haben sich zu einem bedeutenden strategischen Geschäftsfeld (SGF) entwickelt. Die Kompressoren haben eine hohe Lebenserwartung von mehr als 20 Jahren. Durch die garantierte lebenslange Betreuung mit Services und Ersatzteilen erhalten die Kunden eine optimale Kompressorverfügbarkeit.



Abb. 1: Beispiel Kompressor



Abb. 2: Bildquelle: <https://prozesstechnik.industrie.de/chemie/kompressoren-chemie/was-sind-kompressoren-und-wie-funktionieren-sie/> (Abgerufen am 16.02.2024).

Die AMANN-Kompressoren werden in Anwendungen der Industrie, Medizin, Chemie, Energie- und Gasversorgung eingesetzt, in denen Eigenschaften wie Prozessreinheit, Prozesssicherheit, Umweltschutz und Langlebigkeit sowie Verfügbarkeit in höchster Qualität und Zuverlässigkeit garantiert sind – Qualität «Made in Switzerland» (vgl. Abb. 2).

Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist heute ein hoch innovatives Schweizer Unternehmen, welches sich weltweit als spezialisierter Hersteller von ölfreien und gasdichten Kolbenkompressoren für die Verdichtung von Druckluft und Gasen positioniert hat (vgl. Meilensteine der AMANN Hälg Kompressoren AG in Tabelle 1). Das Unternehmen agiert autonom, obwohl es im Jahr 2016 in den Deutschen Mutterkonzern Hälg Compressors Group eingegliedert wurde. Schnittstellen wie Logistik,

Einkauf, Marketing und Kommunikation werden jedoch einheitlich im Sinne der Corporate Identity behandelt.

Tab. 1: Meilensteine der AMANN Hälg Kompressoren AG

Jahr	Meilenstein
2018	Neuentwicklung von einem ölfreien Hochdruckverdichter mit einem Enddruck bis zu 448 bar(abs) mit RetLoc® Design.
2016	Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist ein Teil der Hälg Compressors Group. Namensänderung von «AMANN Kompressoren AG» zu «AMANN Hälg Kompressoren AG»
2015	Weltneuheit: Erste ölfreie und technisch dichte Kolbenkompressoren Typ AMANN.Titan mit einer berührungslosen Magnetkupplung.
2011	Erweiterung des Sortiments im unteren Leistungssegment mit den Typen AMANN.Saturn und AMANN.Quanto für OEM-Kunden.
2010	AMANN Kompressoren liefert den 40'000 Kompressor aus.
2008	Namensänderung von «AMANN Kompressoren AG» zu «AMANN Kompressoren AG».
2007	Gründung einer Niederlassung in Guangzhou, China.
1989	Gründung einer Niederlassung in Ramsberg bei Frankfurt, Deutschland.
1989	Weltneuheit: Erste ölfreie und technisch dichte Kolbenkompressoren Typ AMANN.Merkur mit einer berührungslosen Magnetkupplung.
1972	Erster ölfreier Gaskompressor für die Rückgewinnung und Speicherung von SF6-Gasen.
1968	Weltneuheit: Erste gänzlich ölfreie und trockenlaufende Kolbenkompressoren mit geschlossenen Lagern.
1957	Bau eines neuen Hauptsitzes mit Produktion in Buchs (SG).
1928	Erste Kolbenkompressoren werden in Serie gefertigt.
1896	Gründung des Unternehmens – Ausführung von Reparaturen und allgemeiner Maschinen- und Apparatebau.

Der Heimmarkt Schweiz macht durchschnittlich 15% des Gesamtumsatzes aus. 45% der Produkte und Dienstleistungen werden in die EU verkauft und die restlichen 40% nach China. Aufgrund der Grösse des Unternehmens sind in aktuell keine neuen strategischen Absatzmärkte wie beispielsweise die USA vorgesehen. Demgegenüber ist vorgesehen, ein organisches Wachstum der aktuellen Märkte zu erreichen, da diese grosses Potenzial aufweisen. Mitbewerber/-innen aus der Schweiz, Europa und Asien bieten ähnliche, jedoch nicht 1:1 vergleichbare Produkte an. Das Unternehmen ist aufgrund seiner hochstehenden technischen Produkte sowie den konstant neu entwickelten Weltneuheiten unbestritten der Marktführer.

Am Sitz Buchs (SG) sind derzeit 45 Mitarbeitende tätig. Davon sechs Verkäufer/-innen für den nationalen sowie die internationalen Märkte, zwölf Mitarbeitende arbeiten in der Administration inklusive der Abteilung Einkauf, 27 Mitarbeitende sind für das Engineering, Produktion und Montage vor Ort bei den Kunden verantwortlich. Das Unternehmen erwirtschaftet einen durchschnittlichen Jahresumsatz von ca. CHF 7 Mio. Die Jahresumsätze in den letzten zehn Jahren befanden sich etwa auf demselben Niveau. Dasselbe gilt für die Anzahl Mitarbeitende, diese ist gleichgeblieben (siehe Anhang 1: Organigramm, Anhang 2a: Personalübersicht und Anhang 2b: Fluktuationsstatistik).

Fachkräftemangel in der Schweizer Industrie

Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist aufgrund ihrer Spezialisierung stark von qualifizierten Fachkräften abhängig. Dies betrifft hauptsächlich die Bereiche Engineering und Montage der gefertigten Produkte. Der aktuelle Fachkräftemangel stellt die AMANN Hälg Kompressoren AG deshalb vor grosse

Herausforderungen. Um das Geschäft erfolgreich und nachhaltig zu betreiben, ist das Management angehalten, den Fachkräftebestand innerhalb des Unternehmens auf einem stabilen Niveau zu halten.

Infolge des aktuell ausgetrockneten Schweizer Arbeitsmarktes sind vor allem kreative Vorgehensweisen sowie mittel- und langfristige Strategien bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden gefragt (z.B. das Rekrutierungsumfeld zu erweitern, indem vermehrt Arbeitskräfte aus anderen Landesteilen oder dem Ausland rekrutiert werden).

Der Fachkräftemangel ist ein Phänomen, das in vielen Branchen und Unternehmen in der Schweiz (vgl. Abb. 3), aber auch weltweit spürbar ist. Es bezeichnet den Mangel an qualifizierten und geeigneten Fachkräften, der sich zunehmend als Herausforderung für Unternehmen zeigt, die keine qualifizierten Fachkräfte für ihre offenen Stellen finden und/oder an das Unternehmen binden können. Der demografische Wandel, der Rückgang der Geburtenraten und die zunehmende Alterung der Bevölkerung führen dazu, dass erfahrene Fachkräfte in den Ruhestand gehen, während gleichzeitig weniger junge erfahrene Nachwuchskräfte in den Arbeitsmarkt eintreten. Dieses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nach Fachkräften verschärft den Fachkräftemangel weiter.

Nachdem der Fachkräftemangel in der Schweiz bereits 2022 einen Höchststand erreichte, zeigen sich auch im Jahr 2023 wenig Anzeichen von Entspannung. Trotz einer abnehmenden Wachstumsdynamik aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Abschwächung, ist der Fachkräftemangel um 24% gestiegen und erreicht somit einen neuen Rekordwert. Die Rekrutierung von Personal bleibt weiterhin eine Herausforderung für Unternehmen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Fachkräftemangel Index Schweiz¹

Abb. 3: Top 5 der betroffenen Berufsgruppen

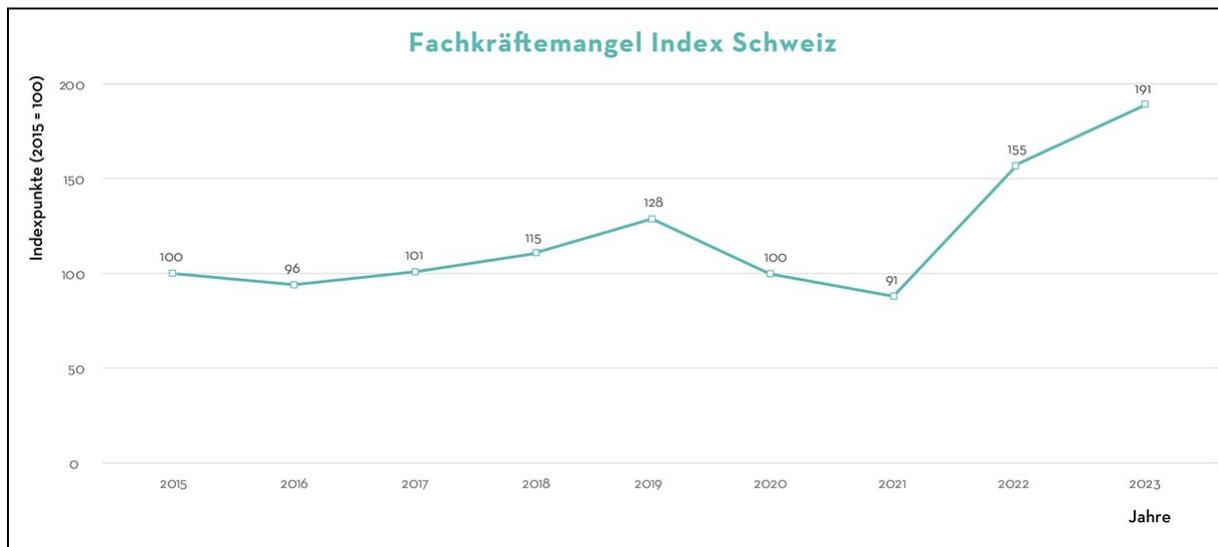


Top 5 der Berufsgruppen

1. Spezialist:innen in Gesundheitsberufen
2. Entwickler:innen und Analytiker:innen von Software und IT Anwendungen
3. Ingenieurtechnische und vergleichbare Fachkräfte
4. Bauführer:innen, Polier:innen und Produktionsleiter:innen
5. Poly-, Produktions-, Maschinenmechaniker:innen und Maschinenschlosser:innen

Quelle: SMM & Adecco Gruppe Schweiz (2022)

¹ Fachkräftemangel Index der Adecco Gruppe Schweiz und des Stellenmarkt-Monitors Schweiz der Universität Zürich. Im Basisjahr 2015 beträgt der Indexwert 100. Dadurch lässt sich die prozentuale Entwicklung des Fachkräftemangels ablesen. Steigt der Indexwert im Jahr 2016 beispielsweise auf 120 bedeutet das, dass sich der Index seit dem Jahr 2015 um 20% nach oben entwickelt hat. Medienmitteilung zu den Ergebnissen für die Gesamtschweiz bis zum Jahr 2023 unter [adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf?modified=20231127201701](https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf?modified=20231127201701) [16.02.2024].



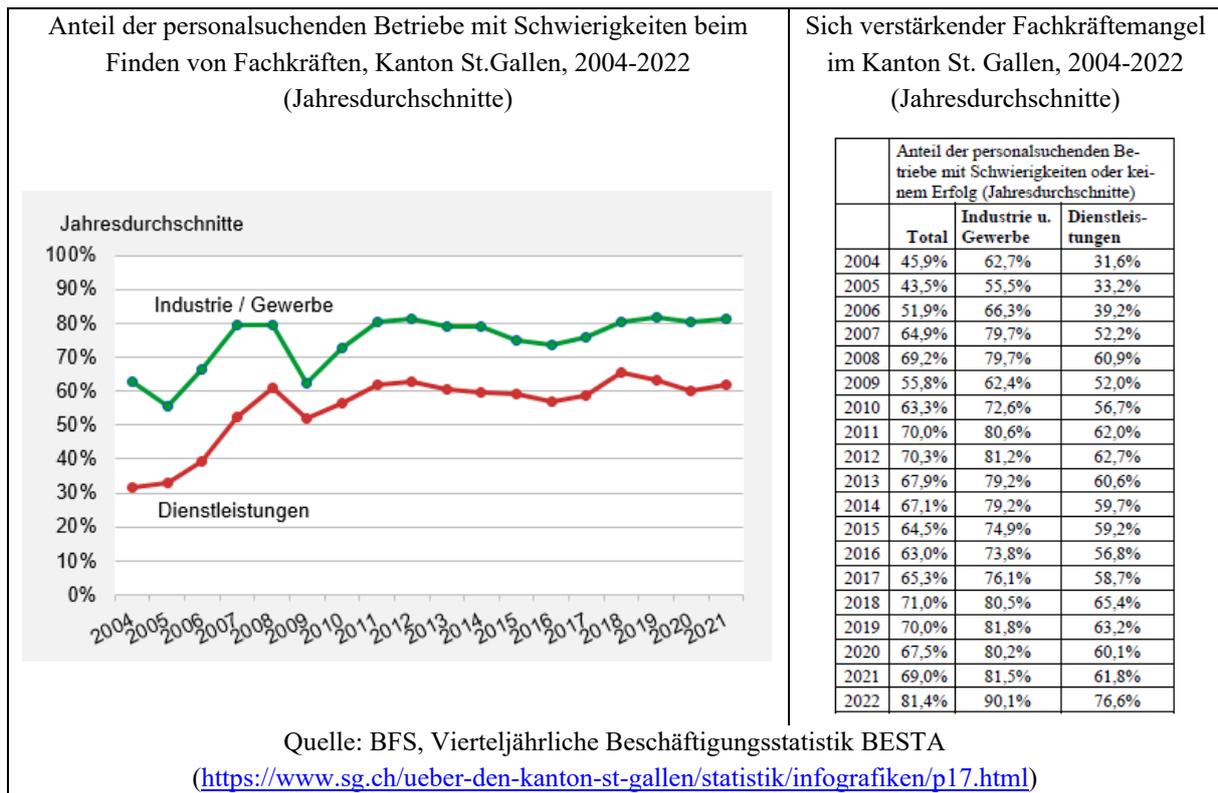
Quelle: <https://www.adecco.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2023/>

Nach einer coronabedingten Entspannungsphase in den vergangenen zwei Jahren (2020 und 2021 = Unternehmen suchten merklich weniger Personal), spitzt sich der Fachkräftemangel in der Schweiz nun drastisch zu. Aktuell erreicht der Fachkräftemangel Index einen historischen Rekordwert (Fachkräftemangel Index = 191). Somit entwickelt sich die Rekrutierung von neuem Personal für Unternehmen zu einer grossen Herausforderung. Insbesondere Stellen für Gesundheitsspezialisten, IT-Fachkräfte und Ingenieurtechnische Fachkräfte sind aktuell sehr schwierig zu besetzen.

Der Schweizer Fachkräftemangel Index sowie dessen Fachkräftemangel Ranking beruhen auf den vierteljährlichen Erhebungen des Adecco Group Swiss Job Market Index (Job Index) und auf Zahlen der Arbeitsvermittlung und der Arbeitsmarktstatistik (AVAM). Dabei werden die Daten von vier Quartalen zu einem Jahreswert zusammengefasst. Der Wert von 2023 beruht beispielsweise auf den Messwerten des vierten Quartals 2022 sowie den ersten drei Quartalen 2023. Zur Berechnung des Fachkräftemangels: Die Anzahl Stellenausschreibungen gemäss Adecco Group Swiss Job Market Index wird pro Beruf mit den Zahlen der registrierten Stellensuchenden der AVAM ins Verhältnis gesetzt. Konkret wird dafür gesamtschweizerisch und pro Grossregion der Indikator «vi/ui» berechnet. Dabei steht «v» für Vakanzen und «u» für Arbeitslose, «i» bezeichnet den jeweiligen Beruf. Dieser Indikator bildet die Stärke des Fachkräftemangels in einem Beruf ab. Er erfasst aber nicht notwendigerweise die Grösse des Fachkräftemangels oder -überangebots in einem Beruf. Um diese Grösse zu berechnen, wird der Indikator vi/ui zusätzlich mit der Grösse des Berufsfelds gewichtet. Konkret werden dafür die Zahlen der Beschäftigten pro Beruf genutzt.

In den letzten Jahren haben sich auch die Anforderungen an Fachkräfte verändert. Dies hat zu einer deutlich erhöhten Nachfrage nach gut ausgebildeten und erfahrenen Fachpersonen geführt (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Der Fachkräftemangel verstärkt sich weiter (Kanton St. Gallen)



Die AMANN Hälg Kompressoren AG ist aufgrund ihrer Tätigkeit im Sektor Maschinenbau stark von dem ausgetrockneten Stellenmarkt in der Industrie betroffen. Mit 27% macht die Maschinenindustrie etwa ein Viertel der schweizerischen Exporte aus (BFS, 2023), in absoluten Zahlen gehört die Schweiz zu den zehn grössten Maschinenexporteuren der Welt. Für die Entwicklung und den Bau von Weltneuheiten benötigt das Unternehmen hoch qualifiziertes Fachpersonal wie Ingenieure und Entwickler in der Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Montagetechniker. In der gesamten Schweizer Industrie fehlt es jedoch an Arbeitskräften. Bereits im Jahr 2014 zeigte eine Studie von Swissmem² den Mangel in der MEM- [Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie] Branche auf. Spätere Erhebungen beispielsweise der Credit Suisse oder auch der jüngste Fachkräftemangel-Index³ bestätigten die weiterhin angespannte Situation.

² Swissmem ist der führende Verband für KMU und Grossfirmen der Schweizer Tech-Industrie (<https://www.swissmem.ch/de/index.html>). Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (auch MEM-Industrie genannt) umfasst 320'000 Beschäftigte. 99 Prozent der Unternehmen sind KMU und beschäftigen somit weniger als 250 Mitarbeitende.

³ Fachkräftemangel Index Schweiz 2023 unter https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf?modified=20231127201701

1.2. Aufgabenstellungen

Aufgabe 1: Der Fachkräftemangel ist seit Jahren ein immer wiederkehrendes Thema in der Schweiz. Der Mangel in den Gesundheitsberufen, den Ingenieurwissenschaften, der Informationstechnologie und in Industriebberufen wie Poly-, Produktions-, Maschinenmechaniker/-innen und Maschinenschlosser/-innen ist für alle spürbar. Was sind die Hauptursachen für den Fachkräftemangel in der Industrie – in der Schweiz, aber auch international?

Aufgabe 2: Welche Massnahmen schlagen Sie vor, um dem Fachkräftemangel in der Schweiz entgegenzuwirken? Begründen Sie Ihre Vorschläge und sortieren Sie die Massnahmen nach deren Potenzial (gross, mittel, gering) zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.

Aufgabe 3: Die Abteilung Human Resources der Firma AMANN Hälg Kompressoren AG hat von der Geschäftsleitung die Aufgabe erhalten, eine nachhaltige Strategie zu erarbeiten, um dem Fachkräftemangel im Unternehmen entgegenzuwirken. Diese Strategie sollte mittel- und langfristig greifen, aber auch bereits kurzfristige Massnahmen, die sofort umgesetzt werden können, beinhalten, um den geplanten Geschäftsgang nicht zu gefährden.

a. Welche Strategie und zugehörige Massnahmen schlagen Sie kurz-, mittel- und langfristig vor?

Kurzfristig (0-2 Jahre) (zur Überbrückung von aktuellen Engpässen)	Mittelfristig (2-5 Jahre)	Langfristig (5+ Jahre)

- b. Welche Instrumente und Ressourcen benötigt die Abteilung Human Resources von der GL, um das vorgegebene Ziel einer nachhaltigen Personalpolitik für die kommenden fünf Jahre zu gewährleisten?
- c. Mit welchen konkreten Instrumenten können die HR-Abteilung bzw. das Unternehmen arbeiten, um die benötigten qualifizierten Fachkräfte nachhaltig an das Unternehmen zu binden (vgl. auch die Initiativen von Swissmem und der MEM-Branche)?

Aufgabe 4: Nachdem Sie auf der SIAMS, einer Messe für Produktionsmittel der Mikrotechnik, gesprochen und sich mit Dr. Stefan Brupbacher, dem Direktor von Swissmem, ausgetauscht haben, ist die Direktion von Swissmem auf Ihre innovativen Ansätze und Lösungsvorschläge aufmerksam geworden. Das HR-Team wird zusammen mit einem Vertreter der Geschäftsleitung der AMANN Hälg Kompressoren AG zu einem internen Swissmem-Event eingeladen, um innovative Massnahmen sowie Best Practices für die MEM-Industrie in der Schweiz vorzustellen und 3-5 Empfehlungen abzuleiten, um eine langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs in dieser hochspezialisierten Branche zu gewährleisten.

- a. Sprechen Sie 3-5 begründete Empfehlungen für die MEM-Industrie in der Schweiz aus.
- b. Stellen Sie exemplarisch 1-2 Best Practices (innovative Ansätze) für die MEM-Industrie in der Schweiz vor.

1.3. Diskussionsfragen

1. Was sind Faktoren, die den Fachkräftemangel in der Schweiz anfeuern? Warum hält sich dieses Problem so hartnäckig?
2. Inwiefern könnte mehr Geschlechterdiversität in den Unternehmen, insbesondere Kadem, der Schweizer Wirtschaft zu einem vielfältigen Talentpool und zu einer produktiven Wirtschaft beitragen und damit dem Fachkräftemangel entgegenwirken? Ziehen Sie für Ihre Diskussion den Gender Intelligence Report 2023⁴ heran, der Zahlen und Fakten zur Geschlechterdiversität in Schweizer Unternehmen präsentiert.
3. Welche politischen Massnahmen und Strategien sollten in der Schweiz ergriffen werden, um den Fachkräftemangel anzugehen? Gibt es bewährte Praktiken aus anderen Ländern, die die Schweiz als Vorbild nehmen kann?

⁴ Advance & CCDI (2023). *Gender Intelligence Report 2023*. Online unter: <https://www.advance-hsg-report.ch/en/full-report/i-gir-key-performance-indicators-2/> [16.02.2024]

Literaturverzeichnis

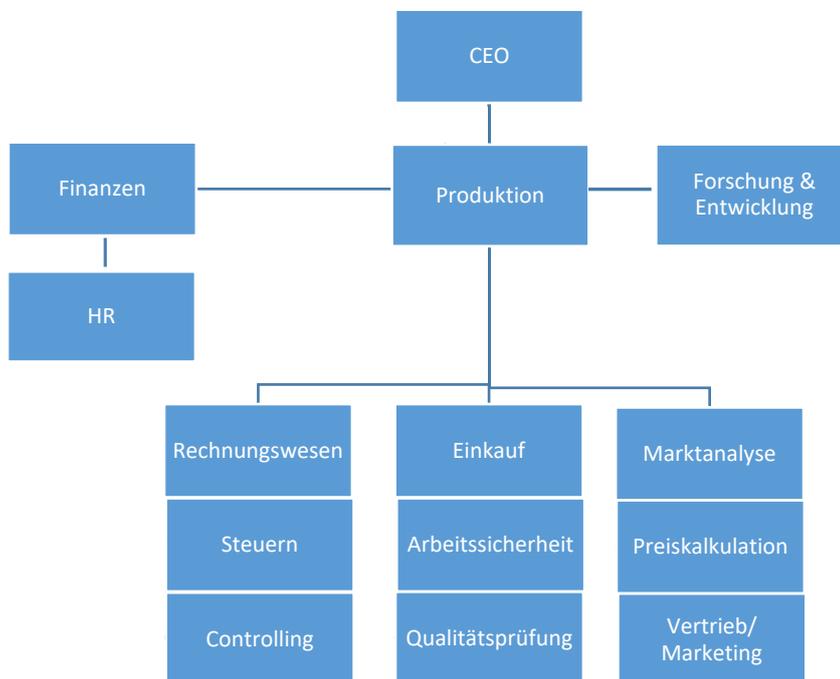
Advance & CCDI (2023). *Gender Intelligence Report 2023*. Online unter: <https://www.advance-hsg-report.ch/en/full-report/i-gir-key-performance-indicators-2/> [16.02.2024]

Fasnacht, Daniel; Ryf, Stefan; Siegenthaler, Perina; Fichter, Christian (2023). *Schweizer KMU: Gute Stimmung trotz neuen Herausforderungen: Lieferkettenproblematik entspannt sich, künstliche Intelligenz als Chance: Ergebnisbericht*. Zürich: NZZ. Online unter: https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/234583/1/249a0dc6_3793_4f68_be1d_b63a8c2b93af.pdf [16.02.2024]

SMM & Adecco Gruppe Schweiz (2023). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2023*. Online unter: https://www.adecco-jobs.com/de-ch/-/media/project/adeccogroup/pdf-files/medienmitteilung_national_fkm_2023.pdf/?modified=20231127201701 [16.02.2024]

Anhänge

Anhang 1: Organigramm der AMANN Hälg Kompressoren AG



Anhang 2a: Aktuelle Personalübersicht der AMANN Hälg Kompressoren AG in Buchs (SG) Schweiz

Abteilung	Anzahl Mitarbeitende	Grad Spezialisierung	Risikostufe in Bezug auf Fachkräftemangel
Engineering	9 Mitarbeitende	sehr hoch	kritisch
Produktion	10 Mitarbeitende	hoch	teilweise kritisch
Montage vor Ort	8 Mitarbeitende	sehr hoch	kritisch
Verkauf	6 Mitarbeitende/unterstellt: 1 Auszubildender	niedrig	planbar
Einkauf	2 Mitarbeiter	niedrig	planbar
Administration	10 Mitarbeitende/unterstellt: 1 Auszubildender	niedrig	planbar

Anhang 2b: Fluktuationsstatistik der AMANN Hälg Kompressoren AG in Buchs (SG) Schweiz

Zeitraum 01.2021 – 12.2022

Abteilung	Anzahl Mitarbeitende	Kündigungen	Neubesetzung	Aktuell vakant
Engineering	9 Mitarbeitende	3	2	1
Produktion	10 Mitarbeitende	4	4	0
Montage vor Ort	8 Mitarbeitende	0	0	1 (geplante Aufstockung)
Verkauf	6 Mitarbeitende/unterstellt: 1 Auszubildende	1	1	1 (geplante Aufstockung)
Einkauf	2 Mitarbeitende	0	0	0
Administration	10 Mitarbeitende/ unterstellt: 1 Auszubildender	1	1	0