

*Fachkräfte und Ausbildung*

# Engagement für die Berufsbildung als Rezept gegen Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre. Das Schweizer Berufsbildungssystem bietet der Wirtschaft ein breites Instrumentarium, um das Problem mit gezielten Massnahmen anzugehen. Dazu braucht es aber das Engagement der Unternehmen und gut funktionierende Verbände. **Jürg Zellweger**

Bereits heute ist der Fachkräftemangel in der Schweiz ein verbreitetes und mit aktuellen Daten gut belegtes Phänomen (siehe Beitrag Seite 14). Es ist zudem absehbar, dass sich die Rekrutierungssituation für die Unternehmen noch verschärfen wird. Denn das Wachstum der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter geht zurück – oder dreht in den nächsten Jahren sogar in den negativen Bereich. Die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften stösst gleichzeitig an politische und faktische Grenzen.

Um die Herausforderungen des Fachkräftemangels in den Griff zu bekommen, haben Bund, Kantone und Sozialpartner die «Fachkräfteinitiative» lanciert. In ihrem Rahmen wurden folgende vier Handlungsbereiche definiert:

- die Höherqualifizierung entsprechend dem Bedarf der Arbeitswelt,
- die Schaffung guter Rahmenbedingungen zur Erwerbstätigkeit für ältere Arbeitnehmende,
- die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- die Förderung von Innovationen zur Entschärfung der Fachkräfteknappheit mittels einer höheren Produktivität.

Diese Schwerpunkte zeigen deutlich, dass bei der Umsetzung von möglichen Massnahmen neben der öffentlichen Hand auch die Unternehmen und ihre Verbände gefragt sind.

## Gezielte Massnahmen sind erforderlich

Das neu verfügbare Indikatorensystem des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zeigt, dass ein Fachkräftemangel –



Bild: Keystone/Siefen, Schmidt

*Die Jungen können via Berufsbildung zur Deckung von Fachkräftelücken beitragen: Jugendliche an einer Berufsmesse in Zürich.*

je nach Beruf – unterschiedliche Ursachen haben kann. Grundsätzlich stellen sich bei der Ursachenforschung folgende Fragen: Werden im jeweiligen Beruf zu wenig Fachkräfte ausgebildet? Arbeiten ausgebildete Fachkräfte nicht mehr in ihrem Beruf, nur noch Teilzeit oder gar nicht? Ist die Nachfrage nach spezifischen Qualifikationen überraschend stark gewachsen? Und müssen geeignete Fachkräfte im Ausland gesucht werden?

Das Indikatorensystem des Seco liefert für elf Berufsklassen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel Hinweise, um gezielte Massnahmen in den verschiedenen Handlungsbereichen zu ergreifen. Sicher ist aber: Weil die Ausgangslage je nach Beruf und Branche variiert, gibt es kein einheitliches Rezept, um das Problem zu entschärfen. Gefor-

dert sind deshalb insbesondere die betroffenen Unternehmen selber sowie die Branchen- und Berufsverbände.

Zweifellos gehört eine gezielte Aus- und Weiterbildung auf betrieblicher Ebene zur personalpolitischen Basisstrategie gegen Fachkräftemangel. Damit wird auch die strategische Bedeutung der Berufsbildung klar – zumal in der Schweiz zwei Drittel aller Jugendlichen eine berufliche Grundbildung absolvieren, und Personen mit Abschlüssen der höheren Berufsbildung in der Erwerbsbevölkerung gleich stark vertreten sind wie Personen mit Hochschulabschlüssen.

## Die Berufsbildung auf Branchenebene optimieren

Das Schweizer Berufsbildungssystem ermöglicht es den Unternehmen und

ihren Verbänden in hohem Mass, Einfluss auf alle relevanten Eckwerte in der Berufsentwicklung zu nehmen. Und diese wirken sich unmittelbar auf die Qualifikationen von Fachkräften, die Attraktivität der Berufe oder die Ausbildungskosten aus. Die Berufsbildung erfüllt damit die zentrale Forderung mit Blick auf den ersten, oben erwähnten Handlungsbereich – die Orientierung am Bedarf der Arbeitswelt.

Was heisst das ganz genau? Auf der Ebene der Berufsverbände steht üblicherweise die Berufsentwicklung – also die Konzeption einer oder mehrerer beruflicher Grundbildungen – im Zentrum. Dabei geht es darum, folgende Fragen zu klären: Was sind die aktuellen und vor allem künftigen Tätigkeiten eines Berufes? Welche konkreten Qualifikationen werden benötigt? Sollen mehrere Berufe im gleichen Bereich mit unterschiedlicher Ausbildungsdauer angeboten werden? Was ist der Nutzen einer solchen Ausbildung für die Ausbildungsbetriebe – und wie hoch sind die Kosten? In welchem Ausmass sind die Unternehmen bereit, Lehrstellen anzubieten? Und: Ist der Beruf für Jugendliche (beiderlei Geschlechts) attraktiv? Welchen Stellenwert hat die Berufsmaturität für die Branche und wie soll diese gefördert werden? Wie steht es mit Ausbildungsabbrüchen?

### Mehrwert für den Arbeitsmarkt

Auf der Ebene der Weiterqualifikation gilt es zusätzlich zu beachten: Bildung funktioniert auch angebotsgetrieben. Angebote wollen verkauft werden. Deshalb wird dafür ein professionelles Marketing betrieben, das wohl nicht nur realistische Erwartungen bei den Mitarbeitenden weckt. Hier darf man sich von der geforderten Bedarfsorientierung nicht abbringen lassen und muss dafür sorgen, dass Weiterbildung einen arbeitsmarktorientierten Mehrwert bietet – und zwar sowohl für die Mitarbeitenden wie auch ihre Arbeitgeber.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels geht es im Aus- und Weiterbildungsbereich zudem darum, neben dem Potenzial an Schulabgängern auch andere Potenziale zu nutzen. Zum Beispiel jenes von erwachsenen Quereinsteigern oder Wiedereinsteigerinnen. Oder von Perso-

nen, die schon im Betrieb arbeiten, jedoch noch nicht über die gewünschte Qualifikation verfügen. Darum wird die Berufsbildung immer stärker auch die Bedürfnisse von Erwachsenen berücksichtigen müssen. Verschiedene Ver-

*«Die Unternehmen wissen am besten, wie sich die Anforderungen ans Personal verändern.»*

bände beschäftigen sich bereits mit der Thematik von Berufsabschlüssen für Erwachsene und sammeln erste Erfahrungen mit der Anerkennung von Bildungsleistungen, die ausserhalb der Berufsbildung erbracht wurden.

### Betriebe und Verbände sollten sich engagieren

Die sich verschärfende Fachkräftesituation fordert zuerst einmal die Unternehmen selber heraus, ihre Aus- und Weiterbildungs-Aktivitäten zu überprüfen. So gilt es zu evaluieren, ob genügend Lehrstellen in den gewünschten Berufen angeboten werden – und ob man Mitarbeitende bei einer Weiterqualifikation (in beidseitigem Interesse) unterstützt. Zu prüfen ist auch, ob Anstrengungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung in den Lohnsystemen berücksichtigt werden und inwiefern Kosten und Nutzen von solchen Investitionen bekannt sind.

*Plädiert für eine klare Orientierung am Bedarf: Jürg Zellweger.*



Bild: Daniela Baumann

Den Unternehmen sollte es in zweiter Linie aber auch darum gehen, ihre Qualifikationsbedürfnisse gegenüber den Branchenverbänden klar zu machen. Denn: Nur durch die Mitwirkung der Betriebe können gute Ausbildungskonzepte entworfen werden. Die Unternehmen wissen selber am besten, wie sich die qualitativen und quantitativen Anforderungen ans Personal mit der Entwicklung der Branche verändern. Niemand kennt die Herausforderungen bei der Ausbildung der Jugendlichen im Betrieb besser als die Auszubildenden. Und keiner kann die Leistungen von Berufseinsteigern oder Absolventen von Weiterbildungen besser beurteilen als die Arbeitgeber.

Es ist deshalb wichtig, dass die Unternehmen Einfluss auf die Ausgestaltung von Ausbildungskonzepten nehmen – auch mit einem Engagement in den Verbandsstrukturen. Schliesslich geht es auch darum, die Kräfte zu bündeln und die Mitbewerber für gemeinsame Ausbildungsanstrengungen zum Wohl der gesamten Branche einzuspannen.

Im Bereich der Berufsbildungspolitik gilt es optimale Rahmenbedingungen zu pflegen, damit die Verbände und Trägerschaften in der Berufsbildung ihre Funktion im Dienste der Unternehmen erfüllen können. Gerade in einem System, das sowohl faktisch als auch formal auf die Bedürfnisse der Betriebe (und Lernenden) ausgerichtet ist, muss darauf geachtet werden, dass die Sicht der Unternehmen prioritär behandelt wird. Sie sind es ja, die Personen mit beruflichen Qualifikationen einstellen, Lernende ausbilden oder Weiterbildungen finanzieren.

Gefragt in der Berufsbildungspolitik sind deshalb nicht die Idealvorstellungen von Bildungspolitikern, die Logik von Anbietern oder verwaltungstechnische Optimierungen – sondern engagierte Unternehmen und starke Verbände. Sie sind der beste Garant für ein Aus- und Weiterbildungssystem, das sich am Bedarf der Arbeitswelt orientiert und zur Versorgung der Wirtschaft mit den benötigten Fachkräften beiträgt. ■

Jürg Zellweger ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.