

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 100 (2020)  
**Heft:** 1075

**Artikel:** Error : Fachkraft nicht gefunden  
**Autor:** Halene, Veronika / Senn, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914552>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Error: Fachkraft nicht gefunden

**Kleine und mittlere Unternehmen suchen händeringend nach Fachleuten. Weshalb können sie die offenen Stellen nicht besetzen? Erkenntnisse aus der Zentralschweiz.**

von *Veronika Halene und Peter Senn*

Eine Umfrage bei den Mitgliedern des KMU- und Gewerbeverbandes des Kantons Luzern (KGL) im Herbst 2019 ergab: 72 Prozent der antwortenden Unternehmen sind vom Fachkräftemangel betroffen. Bei den Kleinbetrieben mit 10 bis 49 Mitarbeitenden sind es sogar 83 Prozent. Gemäss Fachkräfteindex des Bundes hat sich der Fachkräftemangel in der Zentralschweiz (LU, SZ, NW, OW, UR) seit 2010 stetig verschärft. Der Index setzt sich zusammen aus der Zuwanderungs- und der Arbeitslosenquote, der Quote der offenen Stellen und dem Deckungsgrad. Letzterer zeigt auf, wie viel Prozent der aktuell besetzten Stellen eines Berufes sich theoretisch durch entsprechend qualifizierte Erwerbspersonen abdecken lassen. Stärker vom Fachkräftemangel betroffen als die Zentralschweiz sind gemäss diesem Index nur die Region Zug-Zürich sowie Graubünden. Schweizweit hat der Fachkräftemangel im Bereich Information und Kommunikation am stärksten zugenommen. Der Index stieg hier von 2010 bis 2018 um 49 Prozent.

## Wie zeigt sich der Fachkräftemangel in den KMU?

Gemäss der KGL-Umfrage erhalten KMU vielfach schlicht keine Bewerbungen auf Stellenausschreibungen oder es bewerben sich Personen, die nicht über die nötige Qualifikation oder Erfahrung verfügen. Bei den vom Fachkräftemangel betroffenen KMU fehlen bei 73 Prozent Mitarbeitende mit abgeschlossener Berufslehre, bei 37 Prozent Fachkräfte mit zusätzlichem Abschluss beziehungsweise Kaderleute, bei 14 Prozent Fachkräfte mit Eidgenössischem Berufsattest.

Zudem haben die KMU Mühe, die ausgebildeten Fachkräfte im Betrieb zu halten. Im Vergleich zu Grossunternehmen sind KMU nur beschränkt in der Lage, berufliche Perspektiven und attraktive Löhne zu bieten. Fehlende Fachkräfte führen dazu, dass sie Aufträge nicht annehmen können und Expansionspläne in erfolgversprechende Geschäftsfelder stoppen müssen.

## Warum hat sich der Fachkräftemangel in den letzten Jahren stetig verschärft?

Aus Sicht der befragten Unternehmen werden zu wenig Fachleute ausgebildet. Das liegt unter anderem an sinkenden Schülerzahlen,

aber auch an einer Verschiebung der Ausbildung hin zur gymnasialen Maturität oder anderen Bildungswegen. Der verschärfte Fachkräftemangel wird aber auch von neuen oder anspruchsvolleren Arbeitsfeldern getrieben, für die nicht ausreichend qualifizierte Arbeitnehmende zu finden sind. Im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie müssen beispielsweise bis 2022 schweizweit 46 400 IT-Fachkräfte ersetzt und 40 600 IT-Fachkräfte zusätzlich rekrutiert werden, so eine Studie des Econlab 2014.

## Wer steht in der Verantwortung?

Gefragt sind alle Akteure, darunter der Bund, die Kantone und die Betriebe selber. Der Bund hat mit der Fachkräfteinitiative viele Anstösse gegeben; die Kantone haben eine Vielzahl der Massnahmen umgesetzt – beispielsweise die Sensibilisierung auf verschiedenen Schulstufen für die sogenannten MINT-Berufe. Darüber hinaus haben viele Kantone eigene Initiativen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels lanciert.

Grössere Betriebe widmen dem Thema in der Regel eigene Projektgruppen und investieren in Programme zu Talentmanagement, Employer Branding und Retention Management. Einige Unternehmen setzen auch konsequent den «Make-or-Buy»-Gedanken um: Wo keine Fachkräfte rekrutiert werden können, bilden sie diese selber aus. Technische Qualifikationen werden in unternehmensinternen Ausbildungsstätten vermittelt und mit Zertifikat abgeschlossen – dies neben dem üblichen Engagement als Ausbildungsbetrieb für Lernende. Für KMU ist es aufgrund ihrer knappen Ressourcen sehr herausfordernd, die Fachkräftesicherung konsequent anzugehen.

## Welchen Beitrag kann der Werkzeugkasten zur Fachkräftesicherung leisten?

Weil sich viele durch die zahlreichen auf Bundes- und Kantons-ebene getroffenen Massnahmen überfordert sehen, haben wir ihnen einen Werkzeugkasten zur Verfügung gestellt. Darin wird die Vielzahl der Massnahmen und Best Practices von Bund und Kantonen auf jene reduziert, die den lokalen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Die KMU können sich so zu ihren spezifischen

# «Im Vergleich zu Grossunternehmen sind KMU nur beschränkt in der Lage, berufliche Perspektiven und attraktive Löhne zu bieten.»

**Veronika Halene und Peter Senn**

Fragestellungen einen Überblick verschaffen und sich von Best Practices inspirieren lassen. Der Werkzeugkasten dient als Plattform, um die Anstrengungen der Unternehmen in einer Region sichtbar zu machen, zu bündeln und zu steuern. Ebenso kann er Ausgangspunkt für neue Ideen sein: So entwickelten die Präsidenten der Branchenverbände der Zentralschweiz an ihrer letzten Tagung verschiedene Vorschläge zur Fachkräftesicherung: Familientische in Unternehmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein Personalpool der Verbandsunternehmen für an einem Quereinstieg Interessierte, Betriebspraktika für (angehende) Lehrpersonen zur besseren Vernetzung von Schulen mit Betrieben und «50+ Deine Chance zur Veränderung!» als Slogan für eine Ermutigung zur beruflichen Neuorientierung.

## Hilft den KMU die Rekrutierung aus dem Ausland?

Generell wird ein grosses Plus der Schweiz im hohen Lohnniveau und in der Lebensqualität vermutet. Auf Dauer erfolgreich gezeigt hat sich eine Anstellung ausländischer Arbeitskräfte aber nur, wenn die Integration gelingt. Einzelne Betriebe und Organisationen haben das erkannt, weshalb sie sich stark engagieren, um auch die mitziehenden Familien zu integrieren. Die im Vergleich zu den Herkunftsländern hohen Schweizer Löhne relativieren sich angesichts der hohen Lebenshaltungskosten. Zudem ist Wohneigentum – in vielen Herkunftsländern selbstverständlich – in der Schweiz schwer finanzierbar. Diese finanziellen Faktoren fallen weniger ins Gewicht bei der Rekrutierung von Grenzgängern oder bei zeitlich beschränkten Arbeitseinsätzen wie beispielsweise im Bereich der Pflege zu Hause. Für die Herkunftsländer resultiert zudem ein positiv ausgleichender Effekt: Die dem Arbeitsmarkt im Herkunftsland entzogenen Fachkräfte geben zumindest einen Teil ihres Einkommens dort aus.

## In der Schweiz Ausgebildete werden teilweise bevorzugt

Teilweise beobachten wir eine Bevorzugung von Lehr- und Hochschulabgängern aus der Schweiz. Dies kann damit zu tun haben, dass die Rekrutierenden einfacher abschätzen können, welche Qualifikationen den Bewerbenden vermittelt wurden. In der Vielfalt der internationalen Ausbildungstitel kann man durchaus den Überblick verlieren. Bei der Rekrutierung spielen sogar Vorurteile gegenüber Ausländern, die in der Schweiz aufgewachsen sind, eine Rolle. Das konnten mehrere unabhängige Studien im Zusammenhang mit anonymisierten Bewerbungen nachweisen. Nicht vergessen werden darf schliesslich, dass auch in den Herkunftsländern ein Fachkräftemangel herrscht. Die pointierte Aussage eines Hausarztes in Deutschland lautete: «Ärzte in Deutschland werden mittlerweile in Polen rekrutiert, die deutschen Ärzte sind ja alle in der Schweiz.»

## Welche Massnahmen führen zum Erfolg?

Die Fachkräftesicherung ist eine komplexe Herausforderung, da vielfältige angebots- und nachfrageseitige Einflussfaktoren bestehen. Allgemeine Kriterien für die Erfolgsmessung existieren nicht: Zeigen die gesunkenen Teilnehmerzahlen im Schwerpunktfach Mathematik/Informatik am Gymnasium, dass die Anstrengungen eines Kantons zur MINT-Förderung erfolglos waren, oder repräsentieren sie eine Erfolgsgeschichte, da ein noch stärkerer Rückgang verhindert werden konnte? Auch allgemeingültige Erfolgsrezepte zur Fachkräftesicherung gibt es nicht. Erfahrungen des KGL zeigen, dass ein und dieselbe Massnahme bei einem KMU erfolgreich zur Fachkräftesicherung beiträgt und bei einem anderen nicht funktioniert. Die Vielfalt der KMU verlangt daher, dass Massnahmen betriebsspezifisch ausgewählt, geplant und sorgfältig umgesetzt werden. Eines ist unbestritten: Fachkräftesicherung beginnt bei uns selbst. Jede und jeder einzelne von uns kann in seinem privaten und beruflichen Umfeld einen Beitrag leisten, sei es durch Information über mögliche Ausbildungswege, durch Coaching oder mit einem anderen Engagement im Kontext der Fachkräftesicherung. ◀

---

### Veronika Halene

ist Dozentin für Führung und Personalmanagement.

---

### Peter Senn

ist Dozent für Führung, Personalmanagement und Change Management.

Beide arbeiten an der Hochschule Luzern (HSLU). Im Auftrag des Gewerbeverbands des Kantons Luzern erstellten sie 2019 die Studie «Fachkräftesicherung für das Gewerbe im Kanton Luzern: Modell & Werkzeugkasten».