

# Mit Flexibilität gegen den Fachkräftemangel

*Es gibt viele «Rezepte» gegen den Fachkräftemangel. Die Subventionierung von beruflicher Aus- und Weiterbildung durch den Bund zum Beispiel und einige mehr. Was jedoch oft untergeht, ist die Tatsache, dass man durch eine geschickt gesteuerte Arbeitsflexibilität ebenfalls dem Fachkräftemangel entgegen steuern kann, wie die Expertin Susan Göldi (Fachhochschule Nordwestschweiz) in einem ihrer Essays beschreibt.*



Bild: PEXELS

Die Arbeitsforschung umschreibt mit dem Begriff Flexibilisierung bisher vor allem die «Entgrenzung» von Arbeit: Überall und immer kann dank technischer Möglichkeiten gearbeitet werden; Arbeits- und Privatleben lassen sich nicht mehr scharf trennen. Diese organisationale Flexibilisierung der Arbeitswelt erlebte durch die Covid-Pandemie einen enormen Schub. Exzessive organisationale Flexibilisierung testen auch umstrittene neue Geschäftsmodelle wie jene von Uber, Airbnb oder Spotify. Im Rahmen der sogenannten «Uberisierung» tritt an die Stelle einer Arbeitgeberin eine Plattform und an die Stelle von Mitarbeitenden treten Selbstunternehmer, beschreibt Susan Göldi. Politik, Unternehmen, So-

*Arbeitsflexibilität bedeutet nicht automatisch Stress – ganz im Gegenteil! Es geht viel eher um den Einsatz flexibler Arbeitsformen, flexibler Arbeitszeiten und -Organisation. All dies, ohne die Work-Life-Balance zu beschädigen.*

zialpartnerinnen und Individuen seien zudem gefordert, faire Regeln für zunehmend flexible Organisationsformen auszuhandeln.

Weiter heisst es in einem viel beachteten Artikel von Susan Göldi: Arbeitsflexibilität hat in erster Linie mit flexibler Arbeitszeit, Homeoffice und Work-Life-Balance starke organisationale Komponenten. Zunehmend rücken auch weitere Aspekte der Arbeitsflexibilität in den Fokus von Wirtschaft und Forschung.

Göldi: «Dabei tut sich ein Themenfächer von Flexibilisierung von Geschäftsmodellen (Stichwort Uberisierung) über Flexibilisierung von Strukturen, Prozessen und Rollen (Stichworte Holacracy, Agilität, Teal Organisation) bis hin zur Karriere in diversen Kompetenzfeldern auf. Unter dieser Oberfläche der organisationalen Umwälzungen der Arbeitsbedingungen findet eine zweite Entwicklung statt. Im Rahmen der sogenannten funktionalen Flexibilisierung qualifizieren sich Mitarbeitende nicht nur einmal im Leben, erleben nicht nur einen Beruf, üben nicht dauerhaft dieselben Tätigkeiten aus und spielen nicht immer die gleiche Rolle in der gleichen Position. Ganz im Gegenteil: Mitarbeitende bilden sich beständig weiter, holen sich Zertifikate und Diplome, die ihre Zusatzqualifikationen ausweisen und passen ihr Kompetenzprofil dynamischen Bedingungen an.»

## **Bildungsmanager/innen als strategische Berater/innen**

In einer dynamischen Welt interpretieren HR-Fachleute Flexibilität zunehmend auch als Laufbahn durch diverse Kompetenzfelder. Dadurch ziehen – so beschreibt Göldi weiter – Unternehmen Fachkräfte und Talente an und können diese nachhaltig

binden. Die meisten dazu eingesetzten Strategien von Rollenflexibilität, über Jobrotation bis hin zur Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden sind weder neu, exotisch noch unerprobt – trotzdem scheitern sie noch zu oft an starren Systemen, etablierten Hierarchien und Positionen, fixen Rollen und Prozessen. HR-Fachleute sind deshalb in der strategischen Entwicklung der Organisation genauso gefordert wie im Personalmanagement; erfolgreiche Personalentwicklung ist untrennbar mit erfolgreicher Organisationsentwicklung verknüpft. HR-Fachpersonen tragen demnach also viel Verantwortung und immer mehr Fachwissen

muss angeeignet werden. Gleichzeitig sollen Hard- und Softskills vorhanden sein. Wie viel Weiterbildung HR-Fachpersonen tatsächlich brauchen, um einem Unternehmen in Zukunft den erhofften Mehrwert schenken zu können, ist individuell. Quantifizieren lässt sich dies nicht. In der Regel können aber Bildungsmanager/innen diesen Mehrwert verdeutlichen. In einem ist man sich bei den HR-Fachleuten wie auch bei anderen Spezialisten einig: Es ist wichtig, sich laufend selber zu entwickeln, Umwälzungen zu antizipieren und auf tiefgreifende gesellschaftliche oder technische Veränderungen zu reagieren.

JoW, SuG

## Bildung erfolgreich managen

Das «DAS Bildungsmanagement» ist ein Kooperationsangebot der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Lernwerkstatt Olten. Es vermittelt das Know-how, um im Bildungsbereich verantwortungsvolle Funktionen zu übernehmen.

Das Ausbildungsziel: Es gilt, Erwachsenenbildung und Management zu vernetzen und betriebswirtschaftlich zu handeln. Die Zielgruppe sind hierbei Fachpersonen im Bereich Human Resources Management und Personalentwicklung, Personalfachleute, Bildungseinkäufer/innen und selbstständige Ausbilder/innen. Das Spannende dabei ist, dass die Weiterbildung Bestandteil eines Masterprogramms ist. Am Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz kann so der Titel «MAS Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement» erworben werden.

**Lehrgangsstart:** 26.04.2021, Olten und 04.10.2021, Zürich

[www.das-bildungsmanagement.ch](http://www.das-bildungsmanagement.ch)