

Management

Pascal Gentinetta Der neue Economiesuisse-Direktor hat den Wettbewerb von Kindsbeinen an verinnerlicht. **Seite 27**



Paradiesische Zustände für Bewerber: Künftig werden sich die Firmen bei den Stellensuchenden bewerben und nicht umgekehrt.

Das Bewerberparadies wartet

DEMOGRAFIE Auf die Schweizer Wirtschaft kommt die grösste Nachwuchsknappheit aller Zeiten zu. Wenig Wettbewerber aus dem Inland, wenig Konkurrenz aus dem Ausland – bessere Verhältnisse können sich vor allem Einsteiger kaum wünschen.

CONSTANTIN GILLIES

Am Morgen fährt der firmeneigene Bus vor und chauffiert die Mitarbeitenden zum Arbeitsplatz. Dort wartet schon ein Frühstück, kostenlos wie auch das Mittag- und Abendessen. Nach getaner Arbeit laden ein Fitnessstudio samt Schwimmbad auf dem Firmengelände zum Entspannen ein. Es gibt einen kostenlosen Kindergarten, gratis Autowäsche und einmal im Jahr lädt der Arbeitgeber sogar zum Skiweekend ein.

Was wie der Traum eines Angestellten klingt, ist bei der Suchmaschinenfirma Google Realität: Um die hellsten Köpfe aus aller Welt zu gewinnen, rollt das Unternehmen den roten Teppich aus. Nur eine kalifornische Extravaganz? Nein, um neue Talente zu gewinnen, werden auch Schweizer Unternehmen bald Goodys à la Google anbieten. Denn auch auf die eidgenössische Wirtschaft kommt die wohl grösste Nachwuchsknappheit aller Zeiten zu.

Und die Knappheit bleibt

Ausgelöst wird die Entwicklung durch die Alterung der Gesellschaft: «Das Angebot an Arbeitskräften geht in den kommenden Jahren drastisch zurück», erklärt Herwig Birg, Bevölkerungswissenschaftler an der Universität Bielefeld. Der deutsche Demografie-

Papst betont, dass diese Knappheit nicht einfach wieder verschwinde: «Die Abwärtsbewegung geht bei den jetzigen Geburtenraten bis zum Ende des Jahrhunderts weiter.»

Eine aktuelle Prognose des Bundesamtes für Statistik belegt diese Entwicklung: Die Wissenschaftler haben ausgerechnet, dass die Zahl der 15- bis 44-Jährigen in

Heute hat ein Jobsucher noch vier Mitbewerber. Künftig werden es noch zwei sein.

der Schweiz bis 2025 um 15% sinken könnte. Angenommen, die Wirtschaft und damit auch das Arbeitsplatzangebot wachsen in diesem Zeitraum weiter, bedeutet das: Jobsucher, die heute im Rennen um eine Stelle noch vier Mitbewerber ausstechen müssen, haben künftig nur noch zwei bis drei Konkurrenten – oder gar keine mehr.

Experten registrieren bereits erste Anzeichen der kommenden Dürre: «Im Banking sind erfahrene Kader knapp», sagt Markus Brunner von der Managementberatung Kienbaum, Zürich. Für die zunehmende Fachkräfteknappheit spricht auch, dass Massnahmen aus Zeiten des Internetbooms wieder in Mode kommen: Banken las-

sen zum Beispiel Listen mit potenziellen Kandidaten intern zirkulieren, um herauszufinden, ob jemand im Haus eine der Zielpersonen kennt und zu ihr Kontakt herstellen kann.

Ausserdem können sich Angestellte, die neue Kollegen werben, Prämien bis zu 15000 Fr. verdienen. Solche Praktiken schwappen derzeit auch in konservative Industrien über. Die Firma Schindler etwa, weltweit zweitgrösster Aufzughersteller, plant ebenfalls, Vermittlungsprämien einzuführen. «Für verschiedene Funktionen müssen wir uns sehr strecken», begründet Hans Werner, HR-Chef von Schindler Schweiz, Ebikon.

Doch die Machtverhältnisse werden sich noch stärker umkehren. In Zukunft bewirbt sich das Unternehmen noch massiver als heute beim Jobsucher – und nicht umgekehrt. Deshalb sind Firmen gezwungen umzudenken: «Es wird nicht mehr reichen, mit Geld zu winken», sagt Ben Krischinsky, Mitglied der Initiative Selbst-GmbH, einem Netzwerk von deutschen Personalverantwortlichen.

Knappes Gut Student

Ein knappes Gut zu sein, könnte sich für die Studenten von morgen auch finanziell auszahlen. Experten erwarten, dass sich die amerikanische Praxis, für prospektive

Mitarbeiter die Studiengebühren zu zahlen, auch unter Schweizer Unternehmen verbreitet. Und selbst der sogenannte Signing-Bonus, eine Art Begrüssungsgeld für neue Mitarbeiter, zu New-Economy-Zeiten gang und gäbe, dürfte bald ein Revival erleben.

Freilich nicht überall. Bekannte Firmen mit gutem Image werden auch künftig volle Postkörbe haben – ganz einfach, weil ihre Strahlkraft automatisch Talente anzieht: «In den USA sind wir mit Gentech der beliebteste und als Roche die Nummer drei der weltweit beliebtesten Arbeitgeber», sagt Martina Rupp, Sprecherin der Hoffmann-La Roche in Basel.

Firmen, die nicht weltweit bekannte Medikamente, Uhren oder Sportwagen herstellen, werden es im Rennen um den knappen Nachwuchs allerdings schwer haben – ganz einfach, weil sie im Schönheitswettbewerb der Arbeitgeber untergehen. Lifersteller Schindler versucht gar nicht erst auf Show zu machen, sondern setzt auf Kontinuität: «Wir bieten globale Karrieren an und investieren viel in die langfristige Förderung», wirbt Personalchef Werner. Der Konzern bietet für Hochschulabsolventen ein Masterprogramm an, das insgesamt sechs Jahre dauert – deutlich länger als Traineeprogramme bei anderen Firmen. «Wir sind nicht auf eine kurze Verweildauer

ausgerichtet», erklärt Werner. Daneben fördert Schindler stärker den Managementnachwuchs im eigenen Haus. So hat das Unternehmen ein kostenloses Weiterbildungsprogramm aufgelegt, in dem sich Mitarbeiter für Führungsaufgaben fit machen lassen können. Personalchef Werner gibt zu, dass das auch eine Reaktion auf die Arbeitsmarktlage sei.

Nicht aufs Ausland zählen

Aber können nicht einfach Fachkräfte aus dem Ausland die Lücken füllen? Tatsache ist: Die demografische Bombe tickt in ganz Europa, selbst im vermeintlich familienorientierten Italien; Fachkräfte werden also bald überall knapp sein. Bevölkerungsexperte Birg weist ferner darauf hin, dass Migranten längst nicht immer die Anforderungen erfüllen: «Kandidaten aus Übersee passen oft nicht zu den Bedürfnissen.»

Internationales Recruiting wird also nur ein Ausweg für Konzerne sein, die in globalisierten Branchen wie Consulting oder Banking tätig sind. Firmen wie Schindler, die in einer engen Nische arbeiten, bewerten das Arbeitskräfte-reservoir in Übersee dagegen lieber vorsichtig – aus gutem Grund: «Wir wollen auf keinen Fall unseren Konzerngesellschaften im Ausland die Mitarbeiter abwerben», betont Personalmanager Werner.

FAKTEN

So profitieren Sie von der Bewerberflaute

Für Einsteiger

- Bauen Sie schon zu Beginn des Studiums Kontakte zur Industrie auf. Wählen Sie Lehrstühle und Professoren aus, die mit Unternehmen kooperieren.
- Informieren Sie sich über Stipendien, bezahlte Auslandsaufenthalte, Betriebspraktika. Längst nicht alle Möglichkeiten werden auch breit publiziert: Fragen Sie bei den Firmen nach.

Für Kader

- Nehmen Sie an Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programmen teil. Nutzen Sie Ihre persönlichen Kon-

taktnetze, um potenzielle Kollegen zu werben – gegen eine Prämie natürlich.

- Behalten Sie Ihren Marktwert im Auge; stellen Sie ein (anonymes) Profil in eine Jobbörse und beobachten Sie die Anfragen.
- Lesen Sie aktuelle Gehaltsvergleiche; es wird in den kommenden Jahren starke Lohnzuwächse geben. Nutzen Sie diese Informationen für ihre jährliche Gehaltsverhandlung.
- Nutzen Sie Weiterbildungsangebote; fragen Sie regelmässig nach Entwicklungsmöglichkeiten.
- Planen Sie langfristig. Da Nachwuchs fehlt, werden ältere Mitarbeitende künftig bis Ende 60 selbstverständlich im Berufsleben stehen.



CHEFSACHE

Positionierung des CEO: Kalkül oder Eitelkeit?



PHILIP MOSIMANN

CEO, Bucher Industries, Niederweningen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen vielen Anspruchsgruppen gerecht werden. Diese komplexe Aufgabe kann nur im Zusammenspiel aller am Unternehmen Interessierten gelöst werden und ist sicher nicht einer einzigen Person zuzuschreiben. Trotzdem fällt dem CEO eine besondere Aufgabe zu. Zusammen mit der Geschäftsleitung setzt er die festgelegte Strategie um und kommuniziert die Ausrichtung des Unternehmens sowohl nach innen als auch nach aussen. Diese Rolle führt leider oft zur Gleichsetzung des Unternehmens mit dem Aushängeschild CEO und verbindet den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens mit demjenigen des CEO.

Bei einer von Beratern und Experten getriebenen Positionierung des CEO nach aussen wird häufig vergessen, dass der wichtigste Meinungsmarkt bei den Mitarbeitenden im Unternehmen selbst liegt. Sie haben ein ausgesprochen feines Sensorium und entdecken sofort Unterschiede zwischen den im

«Abgangsentschädigungen sind eine unglaubliche Fehlentwicklung der heutigen Zeit.»

Unternehmen erleben und den öffentlich dargestellten Positionen. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und seiner Repräsentanten basiert letztlich auf der Authentizität der Personen und dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen. Vertrauen ist ein äusserst wertvolles Gut, weil es nicht kraft einer Position entstehen kann. Es wird gegeben und bei Fehlverhalten auch wieder entzogen.

Öffentlichkeit und Finanzwelt fordern zu Recht Transparenz über die Unternehmensführung. Unternehmensentscheide müssen erklärt werden, und Worten müssen auch Taten folgen. Dadurch erhält das Unternehmen in der Öffentlichkeit ein Profil. Hier steht der CEO in der Pflicht, und er soll ehrlich Rede und Antwort stehen. Dabei darf er auch Sicherheit und Zuversicht ausstrahlen. Introvertiertheit wäre nicht im Interesse des Unternehmens, weil sonst in der Berichterstattung das Negative überwiegen, das Positive überhört würde. Der Grat zwischen professioneller Kommunikation und Eitelkeit ist jedoch schmal.

Die Medien leben von Schlagzeilen, Neuigkeiten und zuweilen auch von Einzelpersonen. Im Erfolgsfall werden diese zu «Managern des Jahres» gemacht, und bei Misserfolg folgt der Ruf zur Absetzung. Für diese Rolle eignen sich die CEO bestens. Mitleid ist aber deshalb meines Erachtens fehl am Platz. Die verantwortungsvolle und gut bezahlte Aufgabe bringt dies einfach mit sich, und Abgangsentschädigungen sind eine unglaubliche Fehlentwicklung der heutigen Zeit.

«Kalkül oder Eitelkeit» – von beidem etwas. Hoffentlich auf Werten, die sich auf Ehrlichkeit und Verlässlichkeit abstützen.

NACHGEFRAGT | GEORGE SHELDON, Universität Basel

«Noch Potenzial bei den Frauen»

George Sheldon ist **Professor** an der **Forschungsstelle** für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie der Universität Basel.

In ganz Europa schrumpfen die Bevölkerungen, drohen Arbeitskräfte knapp zu werden. Ist die Schweiz auch von dieser Entwicklung betroffen?

George Sheldon: Schon, aber nicht im gleichen Masse. Die Alterung der Gesellschaft läuft zwar bei uns genauso ab wie im Rest von Europa: Der Anteil der Einwohner über 65 Jahre wird sich bis 2035 auf 50% verdoppeln. Allerdings glaube ich, dass Zuwanderer – wie in der Vergangenheit



GEORGE SHELDON

– die Lücke zu einem guten Teil füllen werden.

Was macht Sie so sicher?

Sheldon: Die Schweiz hat einfach gute Karten: Die Belastung durch Steuern und Sozialabgaben ist gering, das Land ist weltoffen und attraktiv. Nur ein Beispiel: An einem Spital im deutschen Freiburg dauert die Ausbildung zum Facharzt sechs Jahre. Am Kan-

tonsspital in Basel sind nur vier Jahre nötig – und der Mediziner verdient 50% mehr.

Gibt es keine Arbeitskräfte-Reserve mehr im Land?

Sheldon: Die Erwerbsbeteiligung in der Schweiz ist im internationalen Vergleich schon gut – etwa, was ältere Arbeitskräfte angeht. Darüber hinaus sehe ich vor allem noch Potenzial bei den Frauen: Wenn es gelingt, mehr weibliche Arbeitskräfte in Vollzeitstellen zu bringen, würde das der demografisch bedingten Schrumpfung entgegenwirken.

INTERVIEW: CONSTANTIN GILLIES