



## «Künftig wird man sie bitten, länger zu bleiben!»

Während weiterhin kontrovers über das tatsächliche Bestehen eines Fachkräftemangels diskutiert wird, gestaltet sich die Stellensuche für ältere Mitarbeiter oft schwierig. Könnte ein Problem die Lösung für das andere sein? Ein Gespräch mit Sandra von Hermanni und Ruedi Klausner.

AUFGEZEICHNET VON TOBIAS WESSELS

**BLICKPUNKT KMU** Unternehmen klagen immer wieder über Schwierigkeiten, ausreichend Fachkräfte auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt zu finden. Zu Recht? Und falls ja: Weshalb setzen sie nicht vermehrt auf ältere Mitarbeiter, um das Problem zu entschärfen?

**SANDRA VON HERMANNI** Da wir uns mit unseren Mandaten primär im KMU-Umfeld bewegen, kann ich gemäss meiner Erfahrung auch nur für dieses sprechen. Es ist korrekt, dass qualifizierte Fachkräfte nicht immer einfach zu finden sind, speziell für KMU. Gerade in Bereichen wie IT und Bauwesen herrscht gar ein echter Fachkräftemangel. Ganz im Gegensatz dazu stehen die Bereiche Marketing und Kommunikation oder Finanzen, wo wir bis zu 200 Bewerbungen auf eine Ausschreibung erhalten – viele davon top-qualifiziert. In diesen

Segmenten werden die Anforderungen extrem hoch gesteckt, die Konkurrenz ist riesig. Ganz klar also: hier kann keineswegs von Fachkräftemangel gesprochen werden.

**RUEDI KLAUSNER** Wie Frau von Hermanni sagt, handelt es sich um ein branchen- und fachspezifisches Phänomen. In den sogenannten MINT-Berufen brauchen wir klar mehr Arbeitskräfte, als wir aktuell haben. Nur leider gibt es in diesem Bereich kaum Kandidaten über 55. Deswegen lässt sich der Fachkräftemangel nur sehr begrenzt mit dem Ansatz, verstärkt auf ältere Mitarbeiter zu setzen, lösen. Ergänzend sei gesagt: Wir hatten selten einen so hohen Beschäftigungsgrad bei den über 55-Jährigen wie heute.

**VON HERMANNI** «Ältere Mitarbeiter» ist zudem ein dehnbarer Begriff – für einige Firmen ge-



«Im KMU-Umfeld kann man ganz klar eine sozialere Haltung den Mitarbeitenden gegenüber feststellen.»

hört man schon mit 45 Jahren zum alten Eisen. Grundsätzlich ist es aus meiner Erfahrung aber so, dass die meisten Firmen auf eine gute Altersdurchmischung in den Teams setzen, was genauso Platz für junge wie auch ältere Mitarbeitende lässt. In der Regel ist man heute mit 50 Jahren noch attraktiv auf dem Arbeitsmarkt. Ich kenne Beispiele von Personen, die in diesem Alter noch einmal richtig durchgestartet sind und einen echten Karriereschritt vollziehen konnten. Gleichzeitig ist es Tatsache, dass man bei über 55-Jährigen genauer hinschaut und sich fragt, ob der Aufwand einer Einarbeitung in Anbetracht einer baldigen Frühpensionierung noch gerechtfertigt ist.

**Und doch fällt es dieser Gruppe ungleich schwerer, eine neue Stelle zu finden. Wo liegen die Gründe dafür?**

**VON HERMANNI** Höhere Kosten sind nur ein Punkt. Natürlich geht es aber bei Personalausscheidungen auch um ganz andere Themen wie Langfristigkeit, Flexibilität, Offenheit für Neues – und auch um Fragen rund um die Persönlichkeit wie beispielsweise: «Ist die Person führbar, lässt sie sich noch etwas sagen?». Auch die bestehende Zusammensetzung des Teams ist wichtig, denn viele Unternehmen wie auch Vorgesetzte legen Wert auf alters- wie auch geschlechterdurchmischte Teams. Ältere Personen verfügen häufig über ein sehr grosses Wissen und detaillierte Marktkenntnisse. Jüngere Personen sind auf dem neuesten Stand, was neue Technologien und Hilfsmittel anbelangt – die Kombination von beidem in einem Team ist häufig der Idealfall.

**KLAUSER** Wenn Sie heute einen Posten als Finanzchef ausschreiben, melden sich sehr viele sehr gut qualifizierte Kandidaten. Die Unternehmen haben sozusagen freie Auswahl. Fragen Sie sich selbst: Nimmt man bei gleicher Eignung eher einen 45- oder einen 55-Jährigen? In den meisten Fällen ist das klar. Kostenüberlegungen mögen dabei eine Rolle spielen, aber ich glaube nicht, dass sie den entscheidenden Faktor darstellen. Natürlich gibt es Fachbereiche, in denen es schwieriger ist, passende Mitarbeiter zu finden, entsprechend steigen dort die Chancen für die älteren Bewerber. Bewusst offener sind beispielsweise Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im Sozialbereich.



**Sandra von Hermann ...**

... leitet die Basler Niederlassung der Jörg Lienert AG. Sie besetzt Fach- und Führungspositionen mit branchenübergreifender Erfahrung – auch international. Die Jörg Lienert AG ist seit über 30 Jahren auf die Rekrutierung und Selektion von Fach- und Führungskräften spezialisiert. Mit fünf Niederlassungen in der ganzen Schweiz arbeitet sie immer im Mandat für die Arbeitgeberseite.

**VON HERMANNI** Anschlussfähigkeit ist ebenfalls ein wichtiges Thema. Viele der Arbeitssuchenden Mitte bis Ende 50 haben ihr Leben lang bei einem internationalen Konzern gearbeitet, sind dann irgendwann einer Restrukturierung zum Opfer gefallen und ungewollt am Arbeitsmarkt, oft zum ersten Mal in ihrem Leben. Gerade bei Grosskonzernen ist das früher geltende Schutzprivileg für ältere Mitarbeitende weggefallen. Hier appelliere ich an die globalen Unternehmen, ihre soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahrzunehmen und diese in die Personalausscheidungen und -entwicklung miteinzubeziehen. Im KMU-Umfeld kann man ganz klar eine sozialere Haltung den Mitarbeitenden gegenüber feststellen. Grund dafür ist wohl auch, dass in KMU der Umgang weniger anonym ist und einem Einzelschicksal noch mehr Bedeutung beigemessen wird.

**Gibt es ein Alter, ab dem Sie jemandem keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt mehr einräumen?**

**VON HERMANNI** So mit 59 bis 60 Jahren wird es wirklich sehr schwierig. Aber immer und überall kann sich ein Türchen öffnen und ich wünsche jedem Kandidaten eine Chance.



**«In der Regel ist man heute mit 50 Jahren noch attraktiv auf dem Arbeitsmarkt.»**

## Ruedi Klausner ...

... lic. rer. pol., ist Inhaber der Firma fsb Unternehmensberatung in Personalfragen AG. Seit über 30 Jahren ist er erfolgreich in der Rekrutierung und der Selektion von Kadermitarbeitern und Spezialisten tätig. Im Rahmen einer Nachfolgeplanung werden ab dem 1. August 2014 alle Tätigkeiten der fsb AG über die Jörg Lienert AG abgewickelt.



Entscheidend ist dabei, immer flexibel und offen zu bleiben und verschiedene Optionen zu prüfen. Eine Teilzeitanstellung kann eine Möglichkeit sein, oder etwa eine Tätigkeit als selbständiger Berater. Vielleicht bietet sich eine Chance für ein befristetes Projekt oder man bekommt ein Verwaltungsratsmandat angeboten.

**KLAUSER** Lassen Sie es mich so formulieren: Ich kann auf das Beispiel eines 60-Jährigen verweisen, den ein Kunde von uns angestellt hat. Über diesem Alter habe ich kein Beispiel mehr. Das heisst aber nicht, dass das ausgeschlossen ist.

**Muss sich aufgrund der demografischen Gegebenheiten etwas ändern – bis zu dem Punkt, dass man Arbeitskräfte über das ordentliche Pensionsalter hinaus beschäftigt?**

**VON HERMANNI** Im Allgemeinen sehe ich die Lage weniger pessimistisch als häufig in den Medien dargestellt wird. In den aktuellen Statistiken des Internationalen Arbeitsamtes ILO ist bei den über 55-Jährigen von einer Erwerbslosenquote von drei Prozent die Rede. Dagegen ist die Zahl der arbeitslosen Schulabgänger alarmierend hoch. Viele Unternehmen haben den Wert von älteren Mit-

**FÜR SIE BRÜTEN  
WIR IDEEN AUS**



**5**

Effektive Lösungen,  
die passen –  
fünf Gründe, weshalb Sie  
bei uns goldrichtig sind auf  
[www.cic.ch/5](http://www.cic.ch/5)



**BANQUE CIC | SUISSE |**

Die Bank der Privat- und Geschäftskunden

Basel, Fribourg, Genf,  
Lausanne, Locarno, Lugano,  
Neuchâtel, Sion, Zürich

[www.cic.ch](http://www.cic.ch)

arbeitenden für die Gesellschaft wie auch die Wirtschaft erkannt. Natürlich darf man die Situation auch nicht verharmlosen: Ganz klar, in Einzelfällen ist eine Jobsuche mit über 55 Jahren dramatisch. Dennoch wäre eine optimistischere und auch objektivere Berichterstattung der Medien hilfreich. Ich finde es toll, wenn jemand über das Pensionsalter hinaus arbeiten möchte und der Arbeitgeber dies unterstützt und schätzt. Eine generelle Anpassung des Pensionsalters nach oben halte ich aber eher für problematisch.

**KLAUSER** Viel hängt auch davon ab, wie viele Arbeitskräfte wir importieren können. Der von Ihnen angesprochene Druck war aufgrund der Personenfreizügigkeit bisher nicht vorhanden. Wenn wir eine sehr strenge Kontingentierung einführen, könnte dieser Druck aber kommen. Betrachten wir die Zahlen, die uns zeigen, dass die meisten gut qualifizierten über 55-Jährigen bereits beschäftigt sind, stellt sich die Frage: Können die verbleibenden Kandidaten überhaupt etwas an diesem Druck ändern? Wenn sie die Anforderungen einer Stelle nicht erfüllen, werden sie diese nicht bekommen, ob mit oder ohne Personenfreizügigkeit.

Davon abgesehen wird man zu flexibleren Altersgrenzen übergehen. Früher gab es die Tendenz, Leute ab 56 den Rückzug anzubieten. Künftig wird man sie bitten, länger zu bleiben, weil sie für die Unternehmen einen Wert darstellen.

**Sie sprechen über mögliche Folgen der Masseneinwanderungsinitiative. Könnten ältere Mitarbeiter davon profitieren?**

**VON HERMANNI** Grundsätzlich gehe ich nicht davon aus, dass ältere Mitarbeitende von dieser verschärften Kontingentierung profitieren können. Bei dem aus dem Ausland rekrutierten Personal handelt es sich oftmals um Spezialisten für Bereiche, in denen in der Schweiz ein ausgeprägter Fachkräftemangel herrscht; insbesondere auch für die Bereiche Hotellerie, Gastronomie und Gesundheitswesen. Gemäss unserer Erfahrung haben vor allem Personen mit Generalistenprofil grössere Mühe eine Anstellung zu finden – jüngere und spezifisch auch ältere. Insofern ist nicht zu erwarten, dass ein «Ja» zur Initiative zu einer Lösung dieses Problems führt.



Vielmehr sollten gerade ältere Personen ohne ausgesprochene Fachkenntnisse ihre Situation rechtzeitig überdenken und gezielt ihre Ausgangslage verbessern.

**Sehen Sie also bei den älteren Arbeitskräften Optimierungspotenzial, was die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt betrifft?**

**VON HERMANNI** Wichtig ist eine klare Standortbestimmung – und eine detaillierte Potenzialanalyse – häufig ändern sich die Bedürfnisse und Werte im Laufe der Zeit. Idealerweise nicht erst wenn der «worst case» eingetroffen ist. Zudem zahlt sich ein proaktives Handeln ebenfalls aus – im Sinne eines gezielten Lückenschliessens und bevor es zu spät ist. Älteren Kandidaten kann ich zudem nur empfehlen, verstärkt das eigene Netzwerk zu aktivieren und berufliche wie auch private Kontakte aktiv zu pflegen und zu nutzen.

**KLAUSER** Tatsächlich fehlt bei den über 55-Jährigen manchmal das Bewusstsein, dass man sich für den Arbeitsmarkt attraktiv halten muss. Die Jüngeren sind mit einem



#### **Vorteil KMU.**

Kleine und mittelgrosse Unternehmen sind eher bereit, Mitarbeiter über 55 einzustellen als die grossen Konzerne.

wesentlich härteren Kampf auf dem Arbeitsmarkt gross geworden. Meine Generation – ich bin jetzt 65 Jahre alt – hatte es einfacher. Die Jungen sind es gewohnt, sich weiterbilden und Diplome sammeln zu müssen. Ob das immer so rundum sinnvoll ist, sei dahingestellt. Aber wer zwischen 45 und 50 einen guten Job hat, kann die Motivation verlieren, in seinen Marktwert zu investieren.

Nicht vergessen darf man auch den psychologischen Faktor: Wer mit über 50 seinen Job verliert, ist häufig geknickt und hat Angst, nichts Neues zu finden. Diesen Punkt muss man aber überwinden, sonst fällt ein Auftritt gegenüber einem potenziellen Arbeitgeber entsprechend gehemmt aus.

#### **Geben Sie dieser Person andere Ratschläge, andere Beratung mit auf den Weg?**

**VON HERMANNI** Entscheidend für ältere Kandidaten – genauso wie für jeden anderen Kandidaten auch – ist, dass man in Gesprächen seine Fähigkeiten und positiven Eigenschaften ins Zentrum stellt. Denn nur darum geht es bei der Selektion des passenden Kandidaten und daran wird jeder gemessen.

#### **Und umgekehrt: Mit welchen Argumenten überzeugen Sie den potenziellen Arbeitgeber?**

**VON HERMANNI** Meine Aufgabe ist es, den passenden Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle zu finden. Um dieses Ziel zu erreichen,

sehe ich es als meine Pflicht an, den Kunden aktiv zu beraten, seine Vorstellungen zu hinterfragen und im richtigen Moment kritische Fragen zu stellen. Auch die Alters-Thematik wird dabei diskutiert. Es gibt Kandidaten, die auf den ersten Blick nicht zu hundert Prozent dem Wunschprofil entsprechen, die aber für eine Unternehmung einen echten Mehrwert mitbringen und im Quervergleich zu überzeugen vermögen.

So kann es im Laufe eines Rekrutierungsprozesses sogar zu einer Profilanpassung kommen. Nicht ausser Acht zu lassen ist auch die Tatsache, dass ältere Mitarbeitende nicht mehr an ihrer Karriere feilen, sich profilieren und hervortun müssen – sie können sich voll und ganz auf ihre Arbeit konzentrieren ohne eine «Bedrohung» für interne Kollegen und jüngere Vorgesetzte zu sein.

#### **Wer ist eher bereit, Mitarbeiter über 55 einzustellen: KMU oder die ganz grossen Unternehmen?**

**KLAUSER** Ganz klar die KMU! Das lässt sich auch einfach erklären: Dort ist oft der Inhaber für die Entscheidung verantwortlich, also nicht ein Manager, sondern ein Unternehmer, der im Zweifel eher bereit ist, etwas zu wagen.

**Frau von Hermanni, Herr Klausner, herzlichen Dank für dieses spannende Gespräch! ●**

## **Der Teufel und das Weihwasser... Wir gehen intransparenten Anlagevehikeln einfach aus dem Weg.**

Die **IntegralStiftung für die berufliche Vorsorge** investiert am Finanzmarkt und hat damit einen ausgewiesenen Erfolg. Das Ziel unserer Anlagen: Immer einen Mehrwert für das Altersguthaben der Mitarbeitenden der uns angeschlossenen Firmen schaffen! Wir finanzieren nichts anderes als das Wachstum des Anlagekapitals, deshalb sind unsere Produkte bei der Preisbildung wie auch bei der Verzinsung erstklassig. Da wir auf standardisierte Angebote nichts geben, erhalten Sie als Interessent ein individuelles Angebot für alles, was für die berufliche Vorsorge gesetzlich möglich ist. Für Ihren ersten Eindruck sehen Sie unsere Kennzahlen auf [www.integralstiftung.ch](http://www.integralstiftung.ch) publiziert!

**IntegralStiftung für die berufliche Vorsorge**  
Neudorfstrasse 29, Postfach 85, 7430 Thusis GR  
T 081 650 08 80, E [info@integralstiftung.ch](mailto:info@integralstiftung.ch)

 **IntegralStiftung**  
für die berufliche Vorsorge