

Schwerpunkt: Wie sich der Fachkräftemangel im Oberland bemerkbar macht

Schleichende Abwanderung vom Stellenmarkt

Region Oberländer Firmen sind vom Fachkräftemangel betroffen. Zu ihnen gehören der Getränkehof Oberland und die Howo Betriebs AG in Wolfhausen. Die Abwertung körperlicher Arbeit ist das Hauptproblem.

Seit nunmehr 15 Jahren leitet Silvan Kuhn die Getränkehof Oberland G. Kuhn AG in Wolfhausen. Es ist ein kleiner Familienbetrieb mit 14 Angestellten. Die meisten von ihnen sind als Chauffeure im Einsatz. Sie müssen sich gut im Oberland auskennen, damit sie die Getränkeharassen pünktlich am richtigen Ort ausliefern. «Unsere Kunden befinden sich allesamt in der Region», sagt Kuhn. Am liebsten würde er deshalb Mitarbeiter aus dem Oberland beschäftigen. Wenn er denn könnte. Fakt ist: Er findet praktisch keine mehr aus der Region.

Viele Leute würden zwar noch im Oberland wohnen, aber zum Arbeiten nach Zürich fahren. «Das Pendeln hat massiv zugenommen», sagt Kuhn. Die Verbundenheit mit der Region sei im Gegenzug rückläufig. Eine fatale Entwicklung für Unternehmen wie den Getränkehof: «Das Regionale ist ein wesentlicher Teil unserer Firmenkultur. Unsere Fahrzeuge sind hier überall bekannt», sagt er. Wenn die Kunden die Chauffeure persönlich kennen, kann Vertrauen entstehen – und Bindung.

Als Kuhns Grossvater und sein Vater den Getränkehof leiteten, lebten die meisten Chauffeure in der Gemeinde Bubikon. Oft stammten sie sogar aus Wolfhausen. Sie nahmen ganz selbstverständlich am Dorf- und Vereinsleben teil.

Eine solche Allianz zwischen Region und Betrieb kann der 40-Jährige nicht mehr feststellen. Heute kommen die meisten Mitarbeiter von weiter her. Mit dem Oberland verbindet sie persönlich nicht mehr viel. Das Zugehörigkeitsgefühl ist entsprechend gering. Früher hätten sich die Mitarbeiter des Getränkehofs als Teil einer Community verstanden, sagt Kuhn. Die Leistungsbereitschaft sei entsprechend hoch gewesen.

Diese Einstellung trifft der Geschäftsführer kaum noch an. Für Kuhn ist das ein gesamt-

gesellschaftliches Phänomen, kein Sonderfall in seiner Branche oder in seinem Betrieb. Viele Menschen würden die Arbeit oft nur noch als Vorlauf zum Feierabend ansehen. Identifikation mit dem Betrieb? – Fehlzanzeige. Allzu oft musste Kuhn erleben, dass neue Mitarbeiter schon nach kurzer Zeit das Handtuch warfen und zum nächstbesten Unternehmen wechselten. «Es ist schwierig geworden, neuen Mitarbeitern unsere Firmenkultur nahezubringen. Sie haben nicht die gleiche Einstellung und Arbeitsmoral wie die langjährigen Angestellten», sagt der Getränkehändler. In letzter Zeit habe er gezielt auch ältere Mitarbeiter gesucht. «Sie wissen, worauf es im Berufsleben ankommt, sind zuverlässig und bringen Erfahrung mit.»

Das Problem sieht Kuhn in einer schleichenden Abwertung körperlicher Arbeit. «Immer mehr Leute kehren den traditionellen Berufen den Rücken – auch und gerade auf dem Land», sagt er. Wer für den Getränkehof Harassen ausliefern muss, muss zupacken können. «Viele wollen sich aber nicht die Hände dreckig machen.» Diese Entwicklung sei auch mitverantwortlich dafür, dass junge Arbeitskräfte aus dem Oberland nach Zürich und in andere Metropolen abwandern.

Unternehmer aus der näheren Umgebung zeichnen ein ähnliches Bild der Lage. Einer von ihnen ist Silvan Kuhns Wolfhausener Kollege Ronnie Wäger. Er und sein Bruder Patrick sind Geschäftsführer der Howo Be-



Zwei Wolfhausener Geschäftsführer mit dem gleichen Problem: Silvan Kuhn (links) vom Getränkehof Oberland und Ronnie Wäger von der Howo Betriebs AG finden kaum noch Mitarbeiter.



Christian Mezz

Bauchschmerzen. «Die jungen Leute wollen lieber ins Büro, als an der Mechanik arbeiten», stellt er fest.

Die Abkehr von technischen und handwerklichen Berufen setzt seinen Betrieb doppelt unter Druck: Zum einen fällt es Wäger zunehmend schwerer, überhaupt Leute zu finden, die als Polymechaniker arbeiten wollen. Zum anderen muss er sich mit einem Rückkopplungseffekt der fortschreitenden Akademisierung herumschlagen:

«Die jungen Leute wollen lieber im Büro als an der Mechanik arbeiten.»

Ronnie Wäger
ist Geschäftsführer der Howo Betriebs AG, Wolfhausen

überzogene Lohnvorstellungen, die sich an den Gehältern von Bankern, Versicherern oder anderen Dienstleistern orientieren. «Das ist überhaupt nicht mehr bezahlbar.»

Erschwerend hinzu kommt die konjunkturelle Entwicklung der letzten Jahre. Der teure Franken habe den Wettbewerb mit der Branchenkonkurrenz aus dem billigeren EU-Raum zugespitzt und schmerzhaftere Spuren bei Umsatz und Ertrag hinterlassen, sagt Wäger. Eine Stadt-Land-Schere kann Wäger in seiner Branche nicht erkennen. «Die Konkurrenten in der Stadt haben das gleiche Problem.» Zudem ist die Auftragslage für Maschinenbaubetriebe im Oberland insgesamt gut. «Es gibt genug Arbeit.» – Nur eben nicht genug Fachkräfte.

Einen Standortnachteil gebe es nicht, im Gegenteil: Das Oberland profitiere von einer guten Einbindung in den Wirtschaftsraum Zürich. Teilweise dauert es bis zu einem Jahr, in einigen Fällen sogar noch länger, bis Ronnie Wäger eine freie Stelle in seinem Betrieb besetzen kann. Jemanden zu finden, der punkto Fachkompetenz, Motivation und Gehaltsvorstellungen passen würde – das sei «wie ein Sechser im Lotto».

Notgedrungen müssen Kuhn und Wäger den Aktionsradius für die Suche nach neuen Mitarbeitern ausdehnen. Wenn Kuhn Stelleninserate auf jobs.ch oder Facebook schaltet, melden sich Bewerber aus Dübendorf oder Spreitenbach, aber auch aus dem Rheintal und dem Kanton Zug. «Nur aus meiner eigenen Gemeinde Bubikon kam in den letzten Jahren keine Bewerbung», stellt er ernüchtert fest. Kuhn versucht auch seine eigenen Mitarbeiter in die Stellensuche einzubinden.

Eine Chauffeur-Stelle im Getränkehof nachhaltig zu besetzen und einen Mitarbeiter gründlich einzuarbeiten, kann bis zu einem halben Jahr dauern. Die Fluktuationsrate in den ersten Monaten der Anstellung ist hoch.

Dass Ronnie Wäger bei der Mitarbeitersuche nachbessern müsste, glaubt er nicht. Wie andere Gewerbetreibende, inseriert er in Zeitungen, Fachzeitschriften und im Internet. Zudem würde er mit der Regionalen Arbeitsvermittlung zusammenarbeiten. Allerdings seien die meisten Stellensuchenden, die ihm vor vermittelt werden, nicht genügend qualifiziert oder nicht an einem Job in seinem Betrieb interessiert.

Bei Wäger überwiegt inzwischen ein Gefühl der Resignation: Seine Handlungsspielräume seien ausgeschöpft. Er sieht die Bildungseinrichtungen in der Pflicht, sie müssten wieder Anreize schaffen, einen mechanischen Beruf zu ergreifen. Eine Kehrtwende bei der Akademisierung sei wünschenswert. «Zudem sollten Banken, Versicherer und andere Dienstleister in die Pflicht genommen werden, normale Löhne zu zahlen.» Den aktuellen Lohnpolitik trage indirekt auch dazu bei, dass die Zahl der Stellensuchenden für mechanische Berufe so gering ausfalle.

Was die G. Kuhns AG betrifft: Auf dem Getränkehof Oberland sind momentan noch alle Stellen besetzt. Wie lange das so bleibt, ist aber unklar. Klar ist indessen nur: Es wird nicht einfacher, neue Chauffeure zu finden.

Nachgefragt

«Viele Unternehmen, auch im Oberland, haben den Anschluss an den neuen Markt verpasst»

Viele KMU im Oberland haben Probleme, Stellen zu besetzen. Fachkräfte zieht es in die Städte oder sie fehlen ganz. Ist das ein Thema in Ihrer Beraterstätigkeit?

Matthias Möloney: In Ansätzen begünstigt mich das Problem immer wieder. Aber es ist schwer zu sagen, ob es sich dabei um eine allgemeine Konjunkturerscheinung oder ein branchenspezifisches Problem handelt.

Wer ist besonders betroffen? Firmen aus florierenden Branchen haben es naturgemäss einfacher, geeignete Mitarbeiter zu finden, als solche, deren Branche grundsätzlich an Personalknappheit leidet. Der Fachkräftemangel ist allerdings nicht die Ursache für das Problem, sondern akzentuiert es bloss.

Was ist das eigentliche Problem? Es fehlt an einer attraktiven Arbeitsumgebung, Metropolen wie Zürich bieten viel mehr Arbeitsplätze auf engem Raum und damit auch mehr Möglichkeiten, sich mit anderen auszutauschen und zu vernetzen. Erfahrungsgemäss sind städtische Unternehmen auch offener für Homeoffice-Lösungen. Dadurch entfallen lange und ineffiziente Wegzeiten.

Was sollten KMU nun tun? Als Direktor am FutureWork-Forum in London hatte ich kürzlich ein Gespräch mit einem Infrastrukturplaner. Neben fixen Arbeitsplätzen in Ballungszentren einerseits und Homeoffice-Lösungen andererseits schlägt er einen innovativen dritten Weg vor: die Einrichtung von «dezentralen Zentren» in der Agglomeration. Firmen im Ober-

land könnten sich beispielsweise zusammen tun und freie Büroflächen an Unternehmen aus Zürich vermieten. Deren in der Region lebende Angestellte profitieren so von digitalen Arbeitsplätzen, die sich nicht nur in ihrer unmittelbaren Nähe befinden, sondern auch Austausch und Vernetzung ermöglichen.

Aber wie lösen KMU dadurch das eigene Stellenproblem? Es ist ein Spiel über Bande: Je mehr Arbeitskräfte physisch in der Agglomeration anwesend sind, umso attraktiver werden diese dezentralen Zentren. Gastronomie und andere Dienstleister siedeln sich nach und nach an. Dadurch wird die Region als Arbeitsumfeld insgesamt aufgewertet.

Machen KMU auch Fehler in der Art und Weise, wie sie neue Mitarbeiter suchen? Viele Unternehmen, auch im Oberland, haben den Anschluss an den neuen Markt verpasst. Wer freie Stellen nur auf Portalen wie jobs.ch ausgeschrieben, statt aktiv auf die Suche zu gehen, braucht sich nicht zu wundern, wenn er nur diejenigen erreicht, die gerade auf Stellensuche sind. Auf dem Land erwartet man allzu oft, dass die Bewerber je früher auf einen zukommen. In der Stadt, wo der Wettbewerb hoch ist, sind die Unternehmer weiter und betreiben «Active Sourcing», das heisst, sie sprechen potenzielle Kandidaten direkt an.

Ist der Lohn in der Stadt höher? Das kann man pauschal nicht sagen. Unter dem Strich ist das Leistungsverhältnis in der Stadt bisweilen

finanziell ungünstiger als in der Agglomeration. Selbst wenn der Lohn in der Stadt minimal höher ausfällt, hat man dafür auch höhere Ausgaben, etwa bei der Wohnung oder bei den Lebenshaltungskosten.

Welche kurzfristigen Massnahmen empfehlen Sie Oberländer KMU? Ich empfehle Kollaborationen. Kürzlich habe ich ein KMU beraten, das zu klein war, um sich eine eigene Aus- und Weiterbildung seiner Führungskräfte leisten zu können. Ich wies die Leute darauf hin, dass in ihrer Nähe eine Handvoll Firmen am gleichen Problem leiden. Von einem Konsortium würden daher alle profitieren. Zudem sollten sich Personalverantwortliche im Oberland überlegen, wie sie schneller an mehr und bessere Bewerber herankommen. Entscheidend ist, dass sie die eigenen Mitarbeiter auch als Headhunter einsetzen. *Jö*



Matthias Möloney ist Inhaber der HR-Strategieberatung peopleXpert GmbH in Uster. Er leitet das Center für HRM & Leadership an der Hochschule für Wirtschaft (HWZ), Zürich.

Persönlich gefragt

«Weissglut kenne ich von mir nicht»

Uster Nach einer Lehre zur Bankfachfrau absolvierte Ursula Mengelt die International Banking School in New York. Sie war für die Credit Suisse in Singapur und Malaysia tätig. Seit 2009 hat sie eine eigene Vermögensverwaltung.

Frau Mengelt, wissen Sie noch, was Sie von Ihrem ersten Lohn gekauft haben?

Ursula Mengelt: Von meinem ersten Lehrgeld musste ich Busbillets, Mittagessen und Krankenkasse bezahlen. Für andere Dinge blieb nicht viel übrig. **Ihre grösste Fehlinvestition?** Mit der Aktien- und Immobilienblase 1990 völlig an Wert verloren. Im Privaten war es der alte BMW, den ich mir aus der Erbmasse meines Grossvaters gekauft habe. **«Geld ist für mich...»** ...wie der sechste Sinn, ohne den ich die anderen fünf Sinne nicht ausschöpfen kann.

Welche historische Persönlichkeit hätten Sie gern kennengelernt, und was hätten Sie sie gefragt? Der Eisenbahnpionier und Bankgründer Alfred Escher. Ich hätte gern von ihm gewusst, wie wir die Schweizer wieder für unternehmerische Werte und technologischen Fortschritt begeistern können. Die Abwehrhaltung gegen Innovation und Wandel ist heutzutage sehr stark ausgeprägt.

Ihr Lieblingsort im Oberland? Im Sommer mit dem Ruderboot auf dem Pfäffikersee. **Von wem haben Sie im Leben am meisten gelernt?** Von meinem Vorgesetzten bei der Schweizer Volksbank in Wetzikon, wo ich meine Berufslehre absolvierte. Er hat mir nicht nur in ihrer unmittelbaren Nähe befinden, sondern auch Austausch und Vernetzung ermöglichen.

«Erfolg bedeutet für mich...» ...im Einklang mit meinen Werten zu agieren und das zu tun, was ich am besten beherrsche. **«Scheitern ist für mich...»** ...hart, aber lehrreich.

Welche Eigenschaften schätzen andere an Ihnen? Engagement und Offenheit. **Und welche Eigenschaften schätzen Sie an anderen?** Ehrlichkeit, Spontaneität und Authentizität. **Was ist Ihre grösste Stärke?** Zusammenhänge rasch zu erkennen, Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven anzuschauen sowie Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. **Und Ihre Achillesferse?** Ungeduld. **«Was viele nicht über mich wissen...»** In meiner Lehrzeit habe ich nebenher Baccara-Rosen verkauft. Deswegen kann ich mich heute noch über plumpe Rosenverkäufer im Restaurant ärgern. **Was haben Sie zuletzt gelesen?** «Elefant» von Martin Suter. **Wobei können Sie am besten entspannen?** Beim Skifahren. **Was treibt Sie zur Weissglut?** Weissglut kenne ich von mir nicht. Aber ich ärgere mich, wenn es in der Lokalpolitik oft heisst: «Wir können nichts machen, dafür ist der Kanton zuständig.»

Welche Tipps würden Sie Berufsanfängern in der Finanzbranche geben? Im Englischen ist von den vier D des Erfolgs die Rede: Desire (Wille), Determination (Entschlossenheit), Dedication (Engagement) und Discipline (Disziplin). Engagement scheint mir die wichtigste Eigenschaft zu sein, denn aus ihr folgen die anderen drei. **Was ist am Wirtschaftsleben im Oberland verbesserungsfähig?** Was uns unter anderem behindert, ist die Verkehrssituation mit immer mehr Staus. Zudem wün-

sche ich mir eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und öffentlicher Hand. Hier vermisse ich eine gemeinsame langfristige und wirtschaftsfreundliche Strategie. **Wem vertrauen Sie blind?** Blind vertraue ich nicht einmal mir selbst. Aber meinem Mann schenke ich vollstes Vertrauen, ebenso meinen Arbeitskollegen. **«Angst macht mir...»** ...ein ausgesetzter, ungesicherter Grat. **Was würden Sie gern beherrschen, ohne es erst mühsam zu lernen?** Chinesisch. **Welche Phrase können Sie nicht mehr hören?** «Ich google das mal.» **Ihr grösster Traum?** Die Erde aus dem All betrachten. **«Zum Lachen bringen mich...»** Filme wie «Les Intouchables» oder Youtube-Videos, auf die mich meine Kinder aufmerksam machen.



Vermögensverwalterin Ursula Mengelt. Seraina Boner

Was bereuen Sie, nicht gemacht zu haben? Nach meiner Berufslehre war eine Stelle beim Circus Knie als kaufmännische Fachkraft ausgeschrieben. Ich bereue es, dass ich mich dort nicht beworben habe.

Steckbrief

- Name:** Ursula Mengelt
- Geburtsdatum:** 16. Mai 1962
- Beruf:** Geschäftsführerin und Inhaberin der Mengelt Vermögensverwaltung AG, Uster.
- Erlerner Beruf:** dipl. Bankfachfrau
- Hobbys:** Sport, Reisen, Jassen
- Zivilstand/Kinder:** verheiratet, 2 Kinder
- Wohnort:** Uster

Magnus Oetiker



Seit Januar ist Magnus Oetiker der neue CEO der gesamten Di-Gallo-Gruppe. Er löst Werner Bänziger ab, der Teile der Di-Gallo-Gruppe bislang interimistisch geführt hat, darunter die Betriebe in Grüningen, Gossau und Wald. 2016 hatte der Verwaltungsrat entschieden, sämtliche Betriebe einheitlich unter die Führung eines Gesamtverantwortlichen zu stellen.

Lorenz Cajochen



Seit Februar ist Lorenz Cajochen der neue Geschäftsführer des Druckzentrums Comprinta AG mit Sitz in Schwerzenbach. Er hat damit die Nachfolge von Peter Böckli angetreten, der das Kompetenzzentrum für industrielle Druckproduktion und Weiterverarbeitung zwei Jahre lang leitete. Cajochen war zuvor 18 Jahre Technischer Leiter bei der Samedia Production AG mit Sitz in Chur.

Weniger Sorgen beim AVZO

Martin Reichle, Inhaber des Wetziker Verkabelungsspezialisten Reichle & De-Massari und Präsident des Arbeitgeber-Verbands Zürcher Oberland und rechtes Seeufer (AVZO), sieht punkto Fachkräftemangel derzeit keinen Anlass zu Alarmismus – zumindest nicht bei den Industriebetrieben, die sich im AVZO zusammengeschlossen haben. «Unsere Firmen beschäftigen 50 Mitarbeiter aufwärts. Im Unterschied zu kleinen Handwerksbetrieben haben wir im Oberland keine Standortnachteile. Mir ist jedenfalls nicht bekannt, dass Industriebetriebe unter einer steigen-

den Abwanderung von Fachkräften in die Metropolen, etwa nach Zürich, leiden.»

Demografischer Wandel

Auch wenn Reichle für seine Branche – im Unterschied zu kleineren Handwerks- und Handelsbetrieben – nicht von einer kritischen Zuspitzung der Lage sprechen möchte, räumt er auch für die Industrie ein zunehmendes Nachwuchsproblem ein. Schuld sei hier in erster Linie der demografische Wandel, infolgedessen die Zahl junger Leute abnimmt – und damit auch die Zahl an Fachkräften.

Verstärkt werde das Problem durch die zunehmende Akademisierung als Folge des Strukturwandels. Martin Reichle hält allerdings fest: «80 Prozent unserer Kaderstellen besetzen wir mit Leuten, die eine Berufslehre absolviert haben. Fachkräfte mit einer Berufslehre werden aber mittel- bis langfristig immer weniger. Unsere Kaderstellen sollen auch zukünftig nicht mehrheitlich mit Akademikern besetzt werden. Wir suchen so lange, bis wir die passenden Leute mit Berufslehre gefunden haben.»

Jörg Marquardt

Jörg Marquardt

Stellenkarussell

Michel Laubscher



Im Februar hat Michel Laubscher die Geschäftsführung der Sélection Chocolateries AG in Wetzikon übernommen. Er tritt damit die Nachfolge von Sandro Marti an. Laubscher kommt aus der IT-Branche und war über 18 Jahre IT-Projektmanager. Begeistert vom Konzept der Sélection Chocolaterie, hatte er sich zur Übernahme der Firma und zu deren weiteren Ausbau entschieden.