

# Dank *Online-Jobportal* zum Traumberuf

Seit einigen Jahren gibt es immer mehr **spezialisierte** Online-Jobportale. Sie ermöglichen eine Zeitersparnis und eine stärkere Identifizierung.

WILLIAM TÜRLER

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es für Personalverantwortliche, aber auch für Bewerbende sinnvoll sein, sich an spezialisierte Jobportale zu wenden. In der Schweiz gibt es zahlreiche solcher Stellenportale: Sie reichen von der Uhrenindustrie über das Hotel- und Gaststättengewerbe bis hin zum Finanzwesen oder zum Kommunikationssektor. Wiederum andere Online-Portale richten sich an spezifische Bevölkerungsgruppen wie Senioren oder berufstätige Mütter.

Doch warum sollten Stellensuchende auf spezifische Portale fokussieren, wenn sie auf den grossen Portalen alles gesammelt finden? Welche Vorteile bieten Nischenjobportale für Unternehmen und Jobsuchende? Expertinnen und Anbieter geben Auskunft.

### Fokussiert auf einzelne Branchen

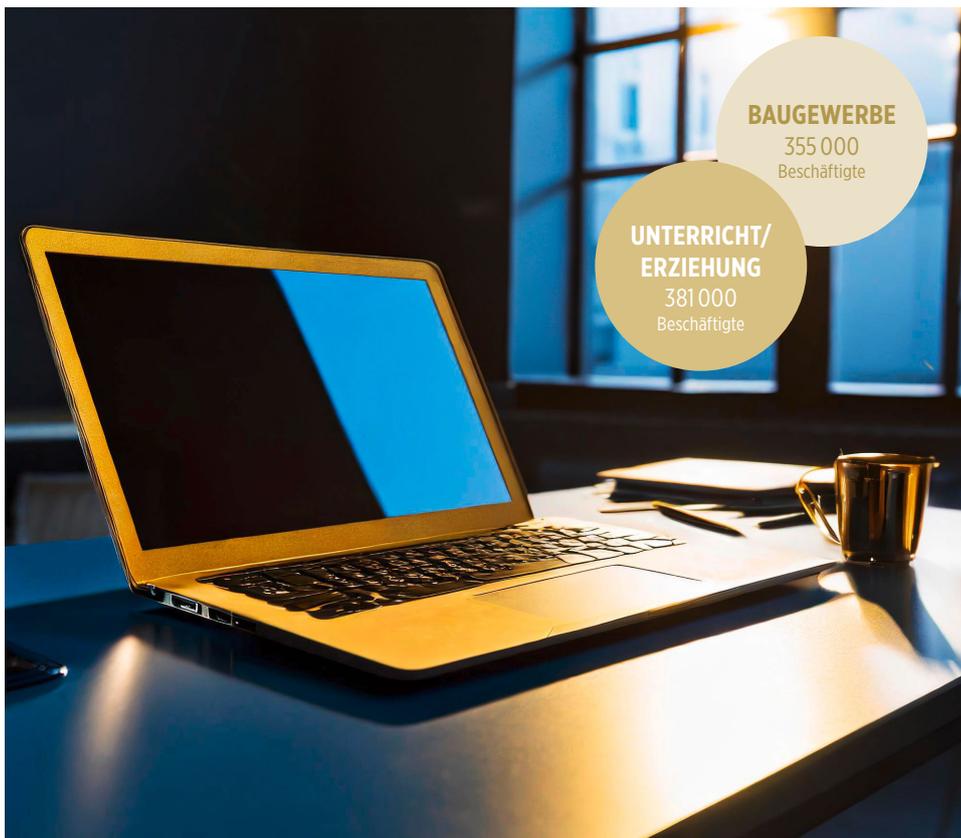
Das Portal Jobwatch.ch konzentriert sich auf die Uhrenbranche und die Mikrotechnik. Es ist seit 17 Jahren aktiv und vereint über 50 000 Bewerbende und 500 Unternehmen. Ständig findet man dort 400 bis 700 Stellenangebote. Jobwatch-Direktor Benoît Fontaine betont: «Wir kennen die Unternehmen der Branche sehr gut: die grossen Firmen, die Zulieferer und die Einzelhändlerinnen. Wir treffen uns regelmässig mit ihnen.»

Der Mehrwert liegt in der Konzentration von Angeboten in der Branche, die es den Bewerbenden ermöglicht, ihre Suche zu vereinfachen und sich nicht in einer grossen Menge irrelevanter Anzeigen zu verlieren. Die Registrierung ist für Bewerbende kostenlos. Neben den Stellenangeboten haben sie auch Zugang zu speziellen Schulungen und können, wenn gewünscht, direkt kontaktiert werden. «Unsere Plattform wird von Personalvermittlern bevorzugt, die direkt mit geeigneten Profilen in Kontakt treten möchten», erklärt Fontaine.

Das Portal hat auch eine aktive Community aufgebaut: Es organisiert Veranstaltungen rund um die Uhrenmesse, damit sich Unternehmen und Stelleninteressierte ungezwungen treffen können, und bietet mit verschiedenen Partnern Schulungen an. «Wir helfen den Bewerbenden auch mit Videos oder Artikeln, welche die Besonderheiten der Luxus- und Uhrenindustrie aufzeigen», fügt Fontaine hinzu.

**74**

Prozent aller Firmen nutzen Online-Jobportale zur Rekrutierung und Gewinnung neuer Mitarbeitender.



Von der Zusammenarbeit mit der Plattform profitieren auch die Unternehmen. Das Profil jeder Bewerberin und jedes Bewerbers wird vom Team validiert. So stellt Jobwatch sicher, dass ihr Pool qualifizierte und relevante Personen aufweist. Dieser Prozess spart Zeit und Ressourcen. Im Durchschnitt werden täglich etwa zwanzig Bewerbende angenommen. Das Portal bietet auch eine spezialisierte Auftragsvermittlung für be-

stimmte Positionen an und kann Unternehmen beim Aufbau einer branchenspezifischen Arbeitgebermarke unterstützen, etwa mit personalisierten visuellen Inhalten, die das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur und Veranstaltungen darstellen.

Wenn es um die Wahl der richtigen Rekrutierungskanäle geht, ist vor

allem eines wichtig: die Frage, wie man potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen am besten erreichen kann. Laut einer 2023 in Österreich durchgeführten Studie des deutschen Unternehmens Stepstone, das unter anderem die Websites Hotelcareer.ch und Gastrojobs.ch betreibt, nutzen 95 Prozent der befragten Personalverantwortlichen Online-Stellenportale für die Suche nach neuen Mitarbeitenden.

Um die Reichweite zu erhöhen und eine besonders mobile Zielgruppe anzusprechen, werden die Anzeigen der auf das Hotel- und Gaststättengewerbe spezialisierten Plattformen im gesamten Raum Deutschland, Österreich und Schweiz veröffentlicht. Das ist ein grosser Vorteil für Personalverantwortliche: Hotelcareer und Gastrojobs verzeichnen über eine Million Besuche pro Monat und haben mehr als 700 000 registrierte Bewerberinnen und Bewerber.

Auf der Bewerbendenseite bezieht ein Algorithmus nicht nur den Jobtitel in die Suche mit ein, sondern durchforstet auch den gesamten Anzeigentext nach relevanten Schlüsselwörtern, Synonymen und verwandten Begriffen – unter Berücksichtigung möglicher Tippfehler. «Es handelt sich also nicht um ein Keyword-Matching, sondern um ein Content-Matching, was automatisch zu besseren Ergebnissen für die Stellensuchenden führt», betont Jutta Altschuh, die bei Stepstone für die Schweiz und Österreich zuständig ist.

### Inklusiv und auf die Person ausgelegt

Die in Winterthur ansässige Plattform Diversity Job Group betreibt ihrerseits spezialisierte Websites für Senioren und Seniorinnen (50plus-jobs.ch), Mütter (Mama-jobs.ch), die LGBTI-Community (Lgbti-jobs.ch) und Väter (Papa-jobs.ch). Diese Sites generieren rund 85 000 Besuche pro Monat. «Wir bringen den Nutzenden eine gewisse Nähe», betont Mitgründer Nicolas Haelg. «Oft können sich die Personen, die sich bewerben, nicht mit der Marke des Jobportals identifizieren. Für die Bewerbenden ist aber sofort klar, an wen sich unsere Websites richten. Eine Mutter fühlt sich zum Beispiel eher von Mama-jobs.ch als von Indeed.ch angesprochen.»

Die Stellenangebote auf diesen Websites stammen von Unternehmen, die auf Inklusion setzen und Personen aus spezifischen Zielgruppen einstellen möchten. «Diese Arbeitgeber sind für ihre Offenheit und ihr Engagement für die Nichtdiskriminierung während des Einstellungsprozesses bekannt», fügt der Mitgründer hinzu. «Wir erhalten regelmässig Nachrichten von Senioren oder Seniorinnen, die ihre Dankbarkeit zum Ausdruck bringen, weil sie dank 50plus-jobs.ch nach monate- oder gar jahrelanger Suche eine passende Stelle gefunden haben.»



### Online-Jobportale

Legende: ●●●●● 90 bis 100 Punkte

●●●●○ 82,5 bis unter 90 Punkte

●●●●○ 75 bis unter 82,5 Punkte

Online-Jobportal	Allgemeines Jobportal	Spezialisiertes Jobportal	Metasuchmaschine	Zielgruppe/Spezialisierung	Region	Anzahl Jobangebote in der Schweiz*	Score
100000jobs.ch	-	✓	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
50plus-jobs.ch	-	✓	-	Generation fünfzig plus	CH	200	●●●●○
acad.jobs	-	✓	-	Akademiker/-innen/Experts	CH	3000	●●●●○
adosjob.ch	-	✓	-	Jobs, Praktika und Freiwilligenarbeit in der französischsprachigen Schweiz	CH	< 100	●●●●○
aerzte-jobs.ch	-	✓	-	Ärzte/Ärztinnen	CH	5000	●●●●○
alpha.ch	-	✓	-	Fach- und Führungskräfte	CH	7900	●●●●○
baujobs.ch	-	✓	-	Baubranche	CH	< 100	●●●●○
careerjet.ch	-	✓	-	Alle	CH	56 000	●●●●○
chindeed.com	✓	-	-	Alle	CH	87 000	●●●●○
ch.jobrapido.com	-	✓	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
de.glassdoor.ch	✓	-	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
efinancialcareers.ch	-	✓	-	Finance und Tech	CH	16 000	●●●●○
google.com	-	✓	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
hotelcareer.ch	-	✓	-	Gastronomie, Hotellerie und Tourismus	CH	20 000	●●●●○
ictjobs.ch	-	✓	-	Informatik, Telekommunikation	CH	200	●●●●○
itjobs.ch	-	✓	-	Informatik, Telekommunikation	CH	800	●●●●○
jobagent.ch	✓	-	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
jobee.ch	✓	-	-	Alle	CH	1000	●●●●○
jobmittelland.ch	✓	-	-	Alle	Schweizer Mittelland	1900	●●●●○
job-room.ch	✓	-	-	Alle	CH	72 000	●●●●○
jobs.ch	✓	-	-	Alle	CH	98 000	●●●●○
jobs.nzz.ch	✓	-	-	Alle	CH	3000	●●●●○
jobscout24.ch	✓	-	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
jobup.ch	✓	-	-	Alle	CH	74 000	●●●●○
jobwatch.ch	-	✓	-	Uhren- und Mikrotechnikbranche	CH	450	●●●●○
jobwinner.ch	✓	-	-	Alle	CH	10 000	●●●●○
linkedin.com/jobs	✓	-	-	Alle	CH	86 000	●●●●○
medienjobs.ch	-	✓	-	Kommunikation, Marketing und Medien	CH	200	●●●●○
monster.ch	✓	-	-	Alle	CH	-	●●●●○
ostjob.ch	✓	-	-	Alle	Ostschweiz	7000	●●●●○
praxisstellen.ch	-	✓	-	Gesundheitswesen	CH	900	●●●●○
publicjobs.ch	-	✓	-	Öffentlicher Dienst	CH	1700	●●●●○
sozialinfo.ch/jobs	-	✓	-	Soziales	CH	900	●●●●○
sozjobs.ch	-	✓	-	Sozial- und Gesundheitsberufe	CH	1600	●●●●○
stepstone.de	✓	-	-	Alle	CH	100	●●●●○
suedostschweizjobs.ch	✓	-	-	Alle	Südostschweiz	2000	●●●●○
swissdevjobs.ch	✓	-	-	Softwareentwickler/-innen	CH	350	●●●●○
topjobs.ch	✓	-	-	Fach- und Führungskräfte	CH	8000	●●●●○
yooature.com	✓	-	-	Alle	CH	> 100 000	●●●●○
zentraljob.ch	✓	-	-	Alle	Zentralschweiz	2000	●●●●○

\* ZUM ZEITPUNKT DER ERHEBUNG

# Executive Search steht vor neuen Hürden

Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich. Das wirkt sich auf das Geschäft und die **Vorgehensweise** von Headhuntern aus.

SAMUEL WALDER

Seit künstliche Intelligenz 2022 die Welt im Sturm erobert hat, gibt es kaum mehr einen Weg um das Thema herum. Die Euphorie um die technologische Errungenschaft ist gross. Gleichzeitig bringt sie neue Hürden und Herausforderungen mit sich, die Firmen adressieren müssen. Das Stellenprofil als Chief AI Officer erhält Aufwind, denn künstliche Intelligenz beschäftigt vom Linienangestellten bis zur CEO jeden.

KI und Digitalisierung sind aber nicht nur für Firmen eine Herausforderung, sie beschäftigen auch die Executive Searchers. Malte Müller, Managing Partner von Schillingpartners - der Herausgeberin des «Schillingreports» - bestätigt die zunehmende Wichtigkeit von digitalem Wissen: «Die Digitalisierung ist ein globaler Megatrend, der alle betrifft.»

**7** Jahre verweilen Männer im Schnitt in der Geschäftsleitung grosser Firmen. Frauen lediglich drei Jahre.

## Das neue Anforderungsprofil für Topshots

Das heisst auf der einen Seite, dass die gesuchten Anforderungsprofile neu zu bewerten sind. Heute kommt kaum mehr eine Positionsbeschreibung ohne den Hinweis auf die Transformation durch Digitalisierung aus und stellt entsprechende Anforderungen an die künftigen Führungskräfte. Müller nennt Beispiele: «Jede Position auf C-Level muss etwas von Digitalisierung verstehen. Die CEOs müssen in Zukunftstechnologien investieren oder den Anteil SaaS (Software-as-a-Service) in ihrem Geschäftsmodell erhöhen.» Oder die CFOs müssten sich mit ERP-Systemen (Enterprise-Resource-Planning-System), Managementinformations- und Produktionssystemen auskennen - die gleiche Situation besteht im Marketing, wo es ebenfalls eine Vielzahl an IT-Systemen gibt, die es zu kennen und anzuwenden gilt.

Dieses Wissen ziehe sich durch jede Funktion. Und werde nicht weniger. Im Gegenteil. Die Entwicklung zeige, dass jede Funktion sich mit dem Thema stark auseinandersetzen müsse, denn sonst habe man keine Chance, mit der Konkurrenz mithalten, und laufe Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

Doch nicht nur das Anforderungsprofil an die Führungskräfte hat sich gewandelt. Die fortschreitende Technologie zwingt auch Executive Searchers, ihre bisherigen Suchmethoden umzustellen. «Dass wir als Consultants digitale Tools zur Identifikation von Kandidatinnen und Kandidaten verwenden, ist selbstverständlich», sagt Müller. «Aktuell ist der Einsatz von Programmen, die lernende Algorithmen oder KI einsetzen, ein heisses Thema.»

Bei Schillingpartners heisst das, dass sie Chat GPT nutzen für Übersetzungen und die Optimierung von Texten. «Das macht ja heute fast jeder. Wir setzen Chat GPT aber auch ein, um zusätzliche Suchfelder zu erschliessen, in denen wir Kandidaten und Kandidatinnen finden können», so Müller.

Doch der Computer behalte dabei nur eine unterstützende Funktion. «Die hohen Erwartungen an KI werden in vielen Fällen auch noch nicht erfüllt.» Die menschliche Komponente darf also nicht vernachlässigt werden. «Wir sehen viel bessere Ergebnisse durch unsere menschlichen Consultants. Diese können sich in die Situation der Kundinnen und der Kandidaten versetzen.»

Entsprechend wichtig sind Müller die Mitarbeitenden, die im Fachjargon Consultants heissen. «Sie müssen eine hohe Expertise in ihrem Marktsegment haben», erklärt Müller. «Sie müssen die Firmen, ihre Strategien, Markttrends, Stärken und Schwächen in der Branche verstehen und die Eignung von Führungskräften gut hinterfragen können.» Und das sei wichtig. Zum erfolgreichen Rekrutieren und Vermitteln gehöre Fleiss und strukturierte Arbeit.

## Veränderungen bringen die Branche weiter

«Es gibt immer mehr öffentlich zugängliche Informationen über Kandidaten. Etwa über Portale wie LinkedIn und Xing, aber auch via Websites, Publikationen im Internet, Organigramme, Medienauftritte und Erwähnungen von Kandidatinnen in den Medien. Das macht das Finden von Personen und Hintergrundinformationen mittlerweile einfacher», sagt Müller.

Gleichzeitig stiegen aber auch die Ansprüche der Kundschaft: «Sie erwartet, dass wir alles

## Executive Search

Legende: ●●●●● 90 bis 100 Punkte    ●●●●○ 82,5 bis unter 90 Punkte    ●●●●○ 75 bis unter 82,5 Punkte

Urkundennamen (Marke, ohne Legal Entity)	Website	Hauptsitz in der Schweiz	Anzahl Standorte in der Schweiz*	Score
A&U	www.kaderberatung.ch	Basel	1-10	●●●●●
Adexpert	www.adexpert.ch	Zürich	1-10	●●●●●
LHH Recruitment Solutions	www.lhh.com	Lausanne	1-10	●●●●○
Amrop	www.amrop.com	Zürich	1-10	●●●●●
Avalect	www.avalect.ch	Zug	1-10	●●●●●
Board Boutique	www.boardboutique.com	Zürich	1-10	●●●●●
Bornhauser People's Management	www.bornhauser.com	Bern	1-10	●●●●●
Boydin	www.boydin.com	Zürich	1-10	●●●●●
CareerTeam	www.careerteam.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Consult & Pepper	www.consultandpepper.com	Luzern	1-10	●●●●●
Contagi	www.contagi.ch	St. Gallen	1-10	●●●●●
Coopers	www.coopers.ch	Hergiswil NW	1-10	●●●●●
DigitalHeads	www.digitalheads.ch	Erlenbach ZH	1-10	●●●●●
Dr. Björn Johansson Associates	www.johansson.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Dr. Thomas A. Biland & Partner	www.bilandpartner.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Egon Zehnder	www.egonzehnder.com	Zürich	1-10	●●●●●
Eligendo	www.eligendo.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Engineering Management Selection E.M.S. AG	www.ems.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Ganci Partners	www.gancipartners.ch	Lausanne	1-10	●●●●●
Hays	www.hays.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Heidrick & Struggles	www.heidrick.com	Zürich	1-10	●●●●○
Human Professional Personalberatung	www.humanpro.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Jürg Lieniart	www.joerg-lieniart.ch	Luzern	1-10	●●●●●
KesslerVogler	www.kesslervogler.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Kienbaum	www.kienbaum.com	Zürich	1-10	●●●●●
Knight Gianella	www.knightgianella.ch	Zollikon ZH	1-10	●●●●○
Kohlberg	www.kohlberg.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Korn Ferry	www.kornferry.com	Zürich	1-10	●●●●●
Level Consulting	www.levelconsulting.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Manpower	www.manpower.ch	Morges	11-50	●●●●○
Matchpoint Consulting	www.matchpoint-consulting.ch	Zug	1-10	●●●●●
Matthias Döll	www.matthias-doell.ch	Baar	1-10	●●●●●
Meister Executive Search	www.meister-executive.ch	Bern	1-10	●●●●●
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Kloten	1-10	●●●●●
Page Executive	www.pageexecutive.com	Genf	1-10	●●●●○
Modern Heads Executive Search	www.modern-heads.com	Wilen b. Wollerau	1-10	●●●●●
MPB Recruitment Group	www.mpb.ch	Basel	1-10	●●●●●
Mussetti Sacchetto & Partner	www.mussettipartner.ch	Küssnacht ZH	1-10	●●●●●
Nellen & Partner	www.nellen.ch	St. Gallen	1-10	●●●●●
Oprandi & Partner	www.oprandi.ch	Bern	1-10	●●●●●
Permserv	www.permserv.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Petrage	www.petrage.ch	Frauenfeld	1-10	●●●●●
PMS Schönberger	www.pms-schoenberger.com	St. Gallen	1-10	●●●●○
Robert Half	www.roberthalf.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Robert Walters	www.robertwalters.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Rocken	www.rocken.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Roy C. Hitchman	www.roy-hitchman.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Zürich	1-10	●●●●●
Sales Ahead	www.salesahead.com	Zürich	1-10	●●●●●
Schillingpartners	www.schillingpartners.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Spencer Stuart	www.spencerstuart.com	Zürich	1-10	●●●●●
Stellenwerk	www.stellenwerk.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Wirz & Partners	www.wirz-partners.ch	Zug	1-10	●●●●●
Thoma & Partner	www.thoma-partner.ch	Baar	1-10	●●●●●
Wilhelm	www.wilhelm.ch	Zürich	1-10	●●●●●
Witena Executive Search	www.witena.com	Zürich	1-10	●●●●○
Xeloba	www.xeloba.ch	Bern	1-10	●●●●○

\*ZUM ZEITPUNKT DER ERHEBUNG

recherchiert und gelesen haben, was öffentlich verfügbar ist, und gute Background-Checks zu den Personen gemacht haben. Wo man früher vielleicht im direkten regionalen Umfeld gesucht hat, wird heute europaweit oder sogar weltweit gesucht.»

Müller begrüsst jedoch die Veränderungen. Sie seien ein wichtiger Treiber der Branche: «Die Veränderung ist der Freund des Beraters. Je mehr Veränderung es gibt, desto mehr müssen die Qualifikationen von Führungskräften diesen Veränderungen gerecht werden.» Es

werde schwieriger, Ziele zu erreichen. Das erhöhe die Anzahl von Wechsellern auf der höheren Führungsebene - was wiederum gut für das Geschäft des Executive Searcher ist. Entsprechend sicher ist Müller, dass die Nachfrage nach der Dienstleistung im Jahr 2024 steigen wird.



PHOTO: GETTY



# Ein Hoch auf die Temporärstellen

**Zeitarbeit** liegt im Trend. Warum Expertinnen und Experten von weiter wachsenden Zahlen ausgehen.

SAMUEL WALDER

**F**lexibilität, Freizeit und immer wieder etwas Neues – das sind die Vorteile von Temporärstellen. Und die erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Seit der Pandemie erfährt die Temporärarbeit einen starken Anstieg. Nach einer kurzen Flaute im Jahr 2023 wird laut Expertinnen und Experten der Trend 2024 wieder an Schwung gewinnen.

«Die Temporärarbeit wird nach wie vor zunehmen. Wir sehen keine Anzeichen dafür, dass es im Jahr 2024 anders wird», sagt Véronique Polito. Die Vizepräsidentin der Gewerkschaft Unia beobachtet den temporären Trend seit längerem. Vor allem aber die Pandemie habe die Entwicklung beschleunigt.

## Beliebte Branchen und die Gründe

Besonders stark zugenommen hat die Temporärarbeit im Gesundheitsbereich sowie in der Handels- und Logistikbranche. Polito erklärt: «Im Gesundheitsbereich haben die schlechten Arbeitsbedingungen und der Dauerstress für die Beschäftigten den sogenannten «Pflaxit» beschleunigt.» Das heisst, ein Teil des Personals weiche auf flexiblere Einsätze in Spitälern und Heimen aus, um den Leistungsdruck und den Dauerstress zu entschärfen. Zahlen zum Pflaxit liefert Sabina Neuhaus, Sprecherin des Personaldienstleisters Couple. Laut dem nationalen Versorgungsbericht würden in der Schweiz bis 2029 insgesamt rund 36 500 Pflege- und Betreuungspersonen zusätzlich benötigt, da pro Monat 200 bis 300 Leute den Beruf verlassen.

Im Handels- und Logistikbereich hat Corona die Arbeitsstrukturen beschleunigt. Der Online-Handel hat gegenüber dem stationären Handel noch stärker an Bedeutung gewonnen. Das hat den Personalbedarf in kurzer Zeit erhöht. Mehr Online-Bestellungen heisst auch mehr Päckli verteilen – doch die Nachfrage ist nicht immer gleich stark. Deswegen setzen Zustellbetriebe auf Temporärarbeit.

Nach wie vor ist der Personalmangel im Gewerbe gross. Konkret steigt die Nachfrage im IT-Bereich, aber auch in der Uhrenindustrie, vor allem in Grenzregionen. Auch die Baubranche kennt viele Temporärarbeitende. Der CEO von 4 You Personal, Senol Uzunoglu, der Personen für die Bau- und Handwerksbranche sowie Logistik vermittelt, kennt den Grund: «Das liegt am Wandel der Baubranche. Die Baufirmen suchen teilweise Personal für einige Wochen. Beispielsweise bei einem Gebäudeabbruch reichen die Mitarbeitenden des Unternehmens nicht aus. Da greifen sie auf Temporäre zurück.» Ausserdem sei auch der Zeitdruck auf den Baustellen vorherrschend: «Die Entwicklung, dass alles schneller gemacht und erledigt werden muss, trägt dazu bei, dass Temporäre immer beliebter werden.» Je schneller jemand in einem kurzen Zeitraum aushelfen könne, desto besser – und desto schneller kann der Fokus auf die nächste Baustelle gelegt werden.

Die Zahlen zur Temporärarbeit kennt Marius Osterfeld. Der Leiter Ökonomie und Politik bei Swisstaffing, einem Unternehmensverband für Personaldienstleister, blickt als Erstes auf das Jahr 2023 zurück, das schlechteste Jahr für Temporärstellen seit der

**36 000**  
Pflege- und Betreuungspersonen werden bis 2029 zusätzlich benötigt.

## Temporärarbeit

Legende: ●●●●● 90 bis 100 Punkte

●●●●○ 82,5 bis unter 90 Punkte

●●●●○ 75 bis unter 82,5 Punkte

Urkundename (Marke, ohne Legal Entity)	Website	Hauptsitz in der Schweiz	Anzahl Standorte in der Schweiz*	Score
4 You Personal	www.4youpersonal.ch	Lenzburg AG	1-10	●●●●●
4 Insiders	www.4insiders.swiss	Bern	11-50	●●●●●
Academic Work	www.academicwork.ch	Genf	1-10	●●●●○
Adato	www.adato.ch	Winterthur	1-10	●●●●○
Adecco	www.adecco.ch	Zürich	11-50	●●●●○
All in one personal	www.allinone-personal.ch	St. Gallen	1-10	●●●●○
Arbeitskraft Personalberatung	www.arbeitskraft.ch	Wangen SZ	1-10	●●●●○
Art of Work	www.art-of-work.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Asanti	www.asanti.ch	Diätikon ZH	1-10	●●●●○
ASOAG	www.asoag.ch	Thun	1-10	●●●●○
Beeworx	www.beeworx.ch	Basel	1-10	●●●●○
BM-Emploi	www.bm-emploi.ch	Yverdon-les-Bains	1-10	●●●●○
Careanesth	www.careanesth.com	Zürich	1-10	●●●●○
Careerplus	www.careerplus.ch	Bern	11-50	●●●●○
Carejob	www.carejob.ch	Basel	1-10	●●●●○
CarePeople	www.carepeople.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Champfcheibe	www.champfcheibe.ch	Luzern	1-10	●●●●○
Coopers	www.coopers.ch	Hergiswil NW	1-10	●●●●○
Couple	www.couple.com	Zürich	1-10	●●●●○
Dasteam	www.team.jobs	Basel	11-50	●●●●○
Dialog Personal	www.dialogpersonal.ch	Bern	1-10	●●●●○
Elita	www.elita.ch	Rapperswil SG	1-10	●●●●○
Employ Me	www.employme.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Excellent Personal Temporär	www.excellent.ch	Baden	1-10	●●●●○
Ficoba	www.ficoba.ch	Genf	1-10	●●●●○
G&U Job 4 You	www.gundu.ch	Bern	1-10	●●●●○
Global Personal Partner (seit 2024 Flexis)	www.global-personal.ch	Neuenhof AG	11-50	●●●●○
Hays	www.hays.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Hotelis	www.hotelis.ch	Renens VD	11-50	●●●●○
Ibt Personal	www.ibt-personal.ch	St. Gallen	1-10	●●●●○
InduserV	www.induserV.ch	Basel	1-10	●●●●○
Interima (seit 2024 Flexis)	www.interima.ch	Renens VD	11-50	●●●●○
Interiman Group	www.interiman-group.ch	Renens VD	51-100	●●●●○
Job 3000	www.job-3000.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Job 4 You	www.job4you.ch	Nendeln LIE	1-10	●●●●○
Job impuls	www.jobimpuls.ch	Zug	1-10	●●●●○
Job Solution	www.jobsolution.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Joker Personal	www.jokerpersonal.ch	Affoltern am Albis	11-50	●●●●○
Adia	www.adia.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Kelly	www.kellyservices.ch	Neuenburg	11-50	●●●●○
KesslerVogler	www.kesslervogler.ch	Zürich	1-10	●●●●○
KMU Personal	www.kmupersonal.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Manpower	www.manpower.ch	Morges VD	11-50	●●●●○
Medicalis	www.medicalis.ch	Renens VD	1-10	●●●●○
Meditana	www.meditana.ch	Urdorf ZH	1-10	●●●●○
Michael Page	www.michaelpage.ch	Genf	1-10	●●●●○
New Work	www.newwork-hr.ch	Freiburg	1-10	●●●●○
OK Job	www.okjob.ch	Lausanne	11-50	●●●●○
One Placement	www.oneplacement.com	Carouge GE	1-10	●●●●○
Multi Personnel	www.multi.ch	Lausanne	1-10	●●●●○
Persona Service	www.persona.ch	Bern	1-10	●●●●○
Personal Sigma	www.personal-sigma.ch	Sursée LU	1-10	●●●●○
Randstad	www.randstad.ch	Zürich	51-100	●●●●○
RM Group	www.rmgroup.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Samsic Emploi	www.samsic-emploi.ch	Lausanne	1-10	●●●●○
STA Jobs	www.sta.jobs	Luzern	1-10	●●●●○
Stellenpartner	www.stellenpartner.ch	Zug	1-10	●●●●○
Stellenwerk	www.stellenwerk.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Trabeco	www.trabeco.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Universal-Job	www.universaljob.ch	Winterthur	11-50	●●●●○
Vokus Personal	www.vokuspersonal.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Workmanagement	www.workmanagement.ch	Rapperswil SG	1-10	●●●●○
Work Selection	www.workselection.com	Rotkreuz	1-10	●●●●○
Work24.com	www.work24.com	St. Gallen	1-10	●●●●○
Work-Shop	www.work-shop.ch	Rorschach	1-10	●●●●○



Pandemie: «Mit einem Minus von 7,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr schliessen die Personaldienstleister gemäss dem Swiss Staffingindex das dritte Quartal 2023 im Temporärgeschäft ab. Der Umsatz mit Feststellen stieg um 6,8 Prozent.» Die Gründe dafür sind vielfältig, die Kombination aus Arbeitskräftemangel und abflauernder Konjunktur ist einer davon. Denn deshalb waren Stellensuchende aufgrund des Fachkräftemangels weniger schnell verfügbar. Der Temporärmarkt schrumpfte im Vergleich zum Jahr 2022 um 5,8 Prozent. Zusätzlich sanken in der Industrie die Auftrags-

bestände, was deren Nachfrage nach Temporärpersonal verringerte. Gewinner dieser Entwicklung waren die Vermittler von Feststellen: Fehlten Unternehmen Fachkräfte, suchten sie aufgrund des ausgetrockneten Arbeitsmarkts die Unterstützung von Personaldienstleistern, was für steigende Umsätze im Bereich der Feststellen sorgte. Ende 2023 jedoch kehrte der Trend laut Osterfeld, und die Nachfrage stieg wieder an. Der Trend soll nun anhalten.

## Temporär arbeiten mit Vorsicht

Doch es lassen sich auch warnende Stimmen vernehmen. Véronique Polito von der Unia betont,

dass Temporärstellen zwar gerade für junge Menschen eine gute Möglichkeit sein könnten, in der Arbeitswelt Fuss zu fassen. Aber: «Ich rate allerdings jedem und jeder davon ab, dauerhaft temporär angestellt zu bleiben. Auch wenn wir dank des GAV Personalverleih die Arbeitsbedingungen in dem Bereich verbessern konnten, bleibt diese Anstellungsform sehr instabil.» Sozialversicherungstechnisch sei diese Anstellungsart von Nachteil, weil die Kündigungsfristen kurz sind und weil man bei Arbeitslosigkeit, Unfall und Krankheit nur beschränkt geschützt ist. Zudem führen die Beitragslücken zu tieferen Renten im Alter.

\* ZUM ZEITPUNKT DER ERHEBUNG

# Talentpool dank Professional Search

Firmen suchen die **perfekte Person** für ihre Stelle. Personalvermittler zeigen ihnen auch das Potenzial von Quereinsteigenden auf.

TINA FISCHER

**D**er Bereich der professionellen Personalvermittlung erlebte im Jahr 2020 einen Dämpfer. Die Pandemie schlug mit voller Wucht zu, die Leute warteten in der Sicherheit des aktuellen Arbeitgebers ab, bevor sie sich nach einer neuen Stelle umsahen. Die Anzahl vermittelter Personen brach um einen Drittel ein.

Seither steigt die Zahl der Arbeitsvermittlungen wieder jedes Jahr an. Im Jahr 2022 erreichte sie fast das Vorpendemieniveau. Das Ergebnis für das Jahr 2023 steht zwar noch aus, doch der Trend scheint ungebrochen. Den Grund dafür nennen diverse Studien: Fast 50 Prozent der Angestellten befinden sich zumindest passiv auf Stellensuche.

## Potenzial der Wechselwilligen

Der Pool möglicher Wechselwilliger ist also grösser denn je, und trotz grosser Aufruhr rund um Massenentlassungen befindet sich der Fachkräftemangel nach wie vor auf einem Allzeithoch. Das Potenzial für Personalvermittlungen ist riesig. Doch auch wenn Leute wechselwillig sind, den Schritt zum effektiven Wechsel wagen nicht alle. «Es besteht noch immer ein grosser Engpass am Markt», erzählt Brigitte Burkhard, Inhaberin der Personalvermittlung Art of Work. Deshalb ist ihr Pool an Kandidatinnen und Kandidaten ein wichtiges Asset. Je grösser dieser ist, desto breiter die Auswahl, die sie suchenden Firmen unterbreiten kann. «Der Pool an Talenten macht es einfacher und vor allem schneller, Firmen die passende Persönlichkeit vorzuschlagen, als wenn sie direkt suchen müssten», so Burkhard.

Nur: «Die Kunden wünschen stets den perfekten Kandidaten. Sie legen grossen Wert darauf, dass jemand genau das gemacht hat, was gesucht wird.» Die passende Ausbildung, die gewünschte Anzahl Berufsjahre, adäquate Vertiefungen, Branchenkenntnisse und Führungserfahrung – die erforderliche Wollmilchsau sozusagen.

Dieses Ausformulieren von Wunschkriterien, vor allem aber das Festhalten daran beim Rekrutierungsprozess ist als «Zero Gap» bekannt. Es soll keine Lücke zwischen der Idealbesetzung und der Kandidatin bestehen. Die Unternehmen halten an Fachexperten mit linear verlaufender Karriere fest, Generalistinnen mit einem Potpourri an Erfahrungen haben weniger Chancen auf eine Anstellung.

Mit dieser Einstellung stehen sich Firmen laut Brigitte Burkhard oft selbst im Weg. Erstens verkleinert dies das Angebot markant, zweitens ist es auch für die Arbeitnehmerin nicht herausfordernd, wenn sie das Gleiche macht wie zuvor, und drittens bringt ein Talent mit Potenzial neue Inputs und Erfahrungen ein. Dafür muss das Unternehmen aber in die Person investieren: «Wer keine Perlen findet, muss Austern züchten», umschreibt es Brigitte Burkhard metaphorisch.

**47**  
Prozent  
der Schweizer  
Firmen rechnen  
laut einer  
Studie von  
Manpower mit  
einem Anstieg  
ihrer Beschäftigtenzahl.

**685**  
Millionen  
an Umsatz  
generierte laut  
Statista das  
Business mit  
der Feststellen-  
vermittlung im  
Jahr 2022.

«Die Firmen müssen offener sein für Potenzial und über den Tellerrand schauen.» Dabei führt sie an, dass zurzeit bei vielen Firmen künstliche Intelligenz Einzug in den Rekrutierungsprozess findet. Diese scannt in nur Sekunden einen Lebenslauf und filtert die vermeintlich passenden Profile heraus.

Wenn die Daten ungenau, unvollständig oder nicht korrekt zugeordnet werden können, erfolgt eine Absage. Der Kritikpunkt von Burkhard, der gleichzeitig auch die Chance für Personalvermittlungen ist: «Wir prüfen jedes Dossier persönlich und erfassen mehr Zusammenhänge», erklärt sie. «Wir beurteilen Bewerberinnen und Bewerber nach ihrer fachlichen Qualifikation und nicht danach, ob sie ihre Unterlagen maschinell einwandfrei auswertbar erstellen können. Schliesslich suchen auch unsere Kunden Fachleute, die etwas von Buchhaltung, Marketing oder der Programmierung verstehen – und nicht vom Bewerben.»

## Branchen für Professional Search

Dabei nimmt sie aber nicht nur die Firmen in die Pflicht. Ihre Tipps an Stellensuchende und Wechselwillige: «Wer bei einem Stellenwechsel einen neuen oder erweiterten Aufgabebereich sucht, braucht einen langen Atem und muss aktiv sein. Gute Leute sind immer rar – aber man muss sich

zeigen», so Burkhard. «Motivations schreiben mag altbacken klingen, aber hier können Sie vermitteln, was Sie mitbringen und welches Ihre Ziele sind. Eine Personalvermittlung kann hier ein wertvolles Bindeglied darstellen.»

Die Aussagen Burkhard gelten für alle Personen und Firmen, unabhängig von der Branche. Ein Trend, in welcher Branche am meisten Stellen vermittelt werden, lässt sich nicht ausmachen. Vom Maschinenbau über die Baubranche bis hin zur Mode- oder Pharmabranche – im Portfolio von Personalvermittlern findet sich von Kleinstfirmen bis zu internationalen Grosskonzernen alles.

Dass das Geschäft lukrativ ist, zeigen Zahlen des Marktforschungsinstituts Statista: Im Jahr 2022 haben Personalvermittler rund 685 Millionen Franken an Umsatz generiert. Als ungefähren Richtwert gibt die Professional-Search-Branche an, dass Firmen pro Vermittlung einen Betrag von 15 bis 25 Prozent des Bruttogehalts der besetzten Stelle budgetieren sollten.

Eine Rechnung, die für alle aufzugehen scheint: Die Firmen finden passende neue Mitarbeitende, Letztere haben Freude an ihrer neuen Arbeit und der Personalvermittler hat seinen Job erfolgreich erledigt.



## Professional Search

Legende: ●●●●● 90 bis 100 Punkte    ●●●●○ 82,5 bis unter 90 Punkte    ●●●●○ 75 bis unter 82,5 Punkte

Urkundenname (Marke, ohne Legal Entity)	Website	Hauptsitz in der Schweiz	Anzahl Standorte in der Schweiz*	Score
4 You Personal	www.4youpersonal.ch	Lenzburg AG	1-10	●●●●○
A&U	www.kaderberatung.ch	Basel	1-10	●●●●○
ABS Personalberatung	www.abs-personal.ch	Baar	1-10	●●●●○
Academic Work	www.academicwork.ch	Genf	1-10	●●●●○
Adato	www.adato.ch	Winterthur	1-10	●●●●○
Adexpert	www.adexpert.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Adecco	www.adecco.ch	Zürich	11-50	●●●●○
LHH Recruitment Solutions	www.lhh.com	Lausanne	1-10	●●●●○
Alec Allan & Associates	www.alecallan.com	Genf	1-10	●●●●○
Arkadium	www.arkadium.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Art of Work	www.art-of-work.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Avalect	www.avalect.ch	Zug	1-10	●●●●○
Bornhauser People's Management	www.bornhauser.com	Bern	1-10	●●●●○
Bromsolutions	www.bromsolutions.com	Biel	1-10	●●●●○
Careerplus	www.careerplus.ch	Bern	11-50	●●●●○
Career Team	www.careerteam.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Chronos Personalberatung	www.chronos-personalberatung.ch	Wallisellen ZH	1-10	●●●●○
Consult & Pepper	www.consultandpepper.com	Luzern	1-10	●●●●○
Coopers	www.coopers.ch	Hergiswil NW	1-10	●●●●○
Da Professionals	www.da-professionals.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Dasteam	www.team.jobs	Basel	11-50	●●●●○
Deligo	www.deligo.ch	Baar	1-10	●●●●○
Dubs & Partner Recruitment	www.dubs-partner.ch	Cham	1-10	●●●●○
Engineering Management Selection E.M.S. AG	www.ems.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Glaus Personal	www.glauspersonal.ch	Glarus	1-10	●●●●○
Global Personal Partner (seit 2024 Flexis)	www.global-personal.ch	Neuenhof AG	11-50	●●●●○
Goldwyn Partners Group	www.goldwynpartners.com	Baar	1-10	●●●●○
Gut Personal Consulting	www.gutpersonal.ch	Wetzikon ZH	1-10	●●●●○
Hays	www.hays.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Human Professional Personalberatung	www.humanpro.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Humanis	www.humanis.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Interima (seit 2024 Flexis)	www.interima.ch	Renens VD	11-50	●●●●○
Job & Jobs	www.jobandjobs.ch	Oiten	1-10	●●●●○
Job 3000	www.job-3000.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Job Impuls	www.jobimpuls.ch	Zug	1-10	●●●●○
Job Solution	www.jobsolution.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Joker Personal	www.jokerpersonal.ch	Affoltern a. Albis ZH	11-50	●●●●○
Jörg Lienert	www.joerg-lienert.ch	Luzern	1-10	●●●●○
Kelly	www.kellyservices.ch	Neuenburg	11-50	●●●●○
Kessler/Vogler	www.kesslervogler.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Kohlberg	www.kohlberg.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Köhler + Partner	www.k-p.ch	Bern	1-10	●●●●○
Lionstep	www.lionstep.com	Zürich	1-10	●●●●○
Lotus Partners	www.lotuspartners.ch	Genf	1-10	●●●●○
Experts	www.experts.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Manpower	www.manpower.ch	Morges VD	11-50	●●●●○
Matthias Döll	www.matthias-doell.ch	Baar	1-10	●●●●○
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Kloten	1-10	●●●●○
Michael Page	www.michaelpage.ch	Genf	1-10	●●●●○
Mooser & Partner	www.mooserpartner.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Move UP	www.moveup.ch	Gland VD	1-10	●●●●○
Müntener & Thomas	www.mt-jobs.ch	Buchs SG	1-10	●●●●○
Nexus	www.nexus.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Nordwand Group	www.nordwandgroup.com	Zürich	1-10	●●●●○
Ok Job	www.okjob.ch	Lausanne	11-50	●●●●○
Oprandi & Partner	www.oprandi.ch	Bern	1-10	●●●●○
P3b	www.p3b.ch	Liebefeld BE	1-10	●●●●○
P4b	www.p4b.ch	Liebefeld BE	1-10	●●●●○
Permserv	www.permserv.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Persigo	www.persigo.ch	Stans	1-10	●●●●○
Persona Service	www.persona.ch	Bern	1-10	●●●●○
Personal Sigma	www.personal-sigma.ch	Sursee LU	1-10	●●●●○
Petrag	www.petrag.ch	Frauenfeld	1-10	●●●●○
Prime 21	www.prime21.ch	Zug	1-10	●●●●○
Pro Academics	www.proacademics.ch	Winterthur	1-10	●●●●○
Proton Personal	www.proton-personal.ch	Banwil BE	1-10	●●●●○
Randstad	www.randstad.ch	Zürich	51-100	●●●●○
Robert Half	www.roberthalf.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Robert Walters	www.robertwalters.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Roger Germ	www.rogergerm.ch	Oberhasli ZH	1-10	●●●●○
Schöpfer AG	www.schoepfer-ag.ch	Baar	1-10	●●●●○
Skybris	www.skybris.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Stellenwerk	www.stellenwerk.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Stettler Consulting	www.stettlerconsulting.ch	Meilen ZH	1-10	●●●●○
Summit Recruitment AG	www.summitag.ch	Luzern	1-10	●●●●○
Swisselect	www.swisselect.ch	Bern	1-10	●●●●○
Swisslinox	www.swisslinox.com	Zürich	1-10	●●●●○
Techsearch	www.techsearch.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Thoma & Partner	www.thoma-partner.ch	Baar	1-10	●●●●○
Tie Talent	www.tietalent.com	Renens VD	1-10	●●●●○
Universal-Job	www.universaljob.ch	Winterthur	11-50	●●●●○
Walser Human Consulting	www.walserhc.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Wilhelm	www.wilhelm.ch	Zürich	1-10	●●●●○
Workmanagement	www.workmanagement.ch	Rapperswil SG	1-10	●●●●○
Work Selection	www.workselection.com	Rotkreuz	1-10	●●●●○

\*ZUM ZEITPUNKT DER ERHEBUNG

## ► DIE METHODE

### Beste Personaldienstleister Schweiz 2024

Das Statistikunternehmen Statista befragte zwischen dem 11. September und dem 3. November 2023 Personalverantwortliche von Unternehmen, Personalvermittler beziehungsweise -dienstleister sowie Menschen, die als Kandidaten Erfahrung mit Personalvermittlungen gemacht haben. Basierend auf den Ergebnissen der Umfrage wurden die Top-Personaldienstleister sowie die Top-Online-Jobportale in der Schweiz eruiert.

Die gesamte Befragung wurde online durchgeführt. Über 7000 Personalverantwortliche sowie Personalverantwortliche in Unternehmen erhielten eine direkte Einladung zu den Umfragen. Zudem wurde über die Webseiten und die Social-Media-Kanäle von «Handelszeitung» (www.handelszeitung.ch) und «PME» (www.pme.ch) zur Teilnahme aufgefordert. Darüber hinaus gab es die Möglichkeit, über unsere Registrierungsseite auf die Umfragen zuzugreifen. Daneben wurden mehr als 800 Jobkandidaten, -kandidatinnen und Personalverantwortliche über ein sorgfältig rekrutiertes Online-Access-Panel befragt.

Unsere Toplisten für Executive Search, Professional Search, Temporärarbeit und Online-Jobportale basieren auf folgenden Aufnahmekriterien:

- Anzahl an Nennungen (Markenbekanntheit)
- Anzahl an Nennungen mit Erfahrung (Markenerfahrung)
- Anzahl an Weiterempfehlungen
- Erreichen einer überdurchschnittlichen Gesamtnote

Zur informativen Einordnung der Unternehmen innerhalb der Toplisten wurde aus den vier oben genannten Aufnahmekriterien für alle genannten Unterneh-

men ein Score mit der Skala 1 bis 100 gebildet und für die ausgezeichneten Unternehmen entsprechend dargestellt. Die Markenbekanntheit und die Markenerfahrung bekamen dabei ein Gewicht von zusammen 20 Prozent, die Anzahl an Weiterempfehlungen und die Gesamtnote erhielten jeweils ein Gewicht von 40 Prozent. HR-Verantwortliche sowie Kandidaten und Kandidatinnen mussten sich für die Umfrage zunächst qualifizieren und konnten im Anschluss für die jeweiligen Kategorien jene Personaldienstleistungsunternehmen nennen, die sie kennen und mit denen sie bereits Erfahrungen gemacht haben. Die Personaldienstleister und Online-Jobportale konnten mithilfe einer umfangreichen Autovervollständigungsfunktion mit in der Schweiz tätigen Unternehmen ausgewählt werden. Selbstverständlich konnten Unternehmen auch frei genannt werden. Anschliessend wurden die Personaldienstleistungsunternehmen und Online-Jobportale anhand mehrerer Dimensionen auf einer Notenskala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) bewertet.

Statista R ist Teil von Statista und weltweit führend bei der Erstellung von Unternehmens-, Marken- und Produkt-Rankings sowie Toplisten, die auf umfassender Marktforschung und Datenanalyse basieren. Statista R zeichnet die Besten ihres Fachs aus. Mit einem Expertenteam von über 100 Analytistinnen und Partnerschaften mit mehr als vierzig Premiummedienmarken auf allen Kontinenten schafft Statista Transparenz für Verbraucher und Unternehmensentscheiderinnen und unterstützt die ausgezeichneten Unternehmen in einer Vielzahl von Branchen und Produktkategorien so dabei, Vertrauen und Ansehen aufzubauen.



**ÖFFENTLICHE VERWALTUNG**  
203 000  
BESCHÄFTIGTE

**GESUNDHEIT/ SOZIALWESEN**  
768 000  
Beschäftigte

# «Viele Führungskräfte sind müde»

Der **Arbeitsmarkt** ist in Bewegung – und ebenso die Motivation für die Arbeit. **Heike Bruch**, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, erklärt, wie sich die Arbeitswelt verändern muss.

INTERVIEW: TINA FISCHER

## Frau Bruch, wir lesen von Entlassungen, gleichzeitig ist der Fachkräftemangel auf einem Rekordhoch. Was ist da los?

Es finden grundlegende Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt statt. Seit Jahren wurde zwar eine Knappheit prognostiziert, der demografische Wandel zigfach berechnet. Doch man hat nicht erwartet, dass er so schlagartig eintritt.

## Der demografische Wandel kann aber nicht die einzige Hürde sein?

Die Einstellung zur Arbeit hat sich verändert. Die Arbeit steht weniger selbstverständlich im Zentrum des Lebens. Die Anforderungen an eine motivierende Aufgabe und persönliche Flexibilität haben sich erhöht. Und die Anzahl psychischer Beeinträchtigungen steigt. Das ist ein ungesunder Mix, den es zu lösen gilt.

## Von psychischen Problemen liest man vor allem oder gerade bei den jungen Arbeitnehmenden.

Das ist tatsächlich so. Es gibt hierfür verschiedenste Erklärungen: Die Corona-Zeit war für viele besonders schwer – verbunden auch mit Ängsten, Einschränkungen und einer Überdosis an virtueller Arbeit. Ausserdem sind viele junge Menschen mit der Selbstverständlichkeit aufgewachsen, dass es zu wenige von ihnen gibt und sie immer einen sicheren Job haben. Corona und die verschiedenen Krisen haben zu einer enormen Erschütterung geführt, sodass die Sicherheitsorientierung wieder in den Fokus gerät. Andere sehen die Gründe in der starken Social-Media-Nutzung – im enormen Druck, der aus einem permanenten sozialen Vergleich erwächst. Wieder anderen fällt der Einstieg ins Berufsleben schwer, weil ihnen vermittelt wurde, dass sie nur das tun sollen, was sie wirklich erfüllt. Und letztendlich passt die Arbeitswelt, wie wir sie vielerorts vorfinden, auch nicht gut zu den Ansprüchen oder Vorstellungen der jungen Menschen.

## Weg von den Jungen: Sie sagten zuvor, die Einstellung zur Arbeit habe sich verändert. Sind nicht auch die Anforderungen an die Arbeitnehmenden heute anders?

Es findet eine Verschiebung der Kompetenzen statt. Mit der Digitalisierung entstehen neue Berufe und Kompetenzanforderungen. Das Aufkommen künstlicher Intelligenz verleiht dem einen Zusatzschub. Umso wichtiger ist, dass sich Arbeitgeber und Führungskräfte frühzeitig mit KI befassen, um die Transformation proaktiv vorantreiben zu können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden von den Entwicklungen überrollt werden.

## Laut Studien ist heute ein Drittel der Arbeitnehmenden unzufrieden. Woher kommt das?

In vielen Unternehmen finden wir veraltete Arbeitssysteme mit zwei Defiziten: Erstens sind sie der Geschwindigkeit nicht

mehr gewachsen, und zweitens sind sie nicht attraktiv. Sie passen nicht mehr so attraktiv. Viele wollen keine klassische Karriere mehr machen.

## Das da wäre?

Der Stellenwert der Arbeit hat sich verändert. Früher war die Arbeit das Zentrum des Lebens. Man gruppierte alles darum herum, die Familie, die Lebenssituation, den Wohnort. Heute ist das anders. Eine Konsequenz ist beispielsweise, dass Führung nicht mehr so attraktiv ist. Viele wollen keine klassische Karriere mehr machen.

## Was macht das mit uns?

Es macht die Zeiten spannend, aber auch stressig. Viele Führungskräfte, genauer gesagt 55 Prozent der Chefs und Chefinnen, sind müde: Sie haben keine Lust mehr. Manche sind auch verärgert, weil sie merken, dass nicht alle Verantwortung übernehmen wollen. Die Stimmung ist dadurch in vielen Unternehmen aufgeheizt.

## Folgt bald ein Knall?

Nein, das nicht. Aber Firmen müssen, um die Leute zu halten, innovativer werden. Sie müssen andere Lösungen suchen.

## Können Sie Beispiele nennen?

Mehr bezahlen, mehr Teilzeit, eine Viertagewoche, Flexibilität. Das wird in Zukunft normal sein – und gleichzeitig nicht mehr reichen. Wie eine Lösung aussieht, das weiss man noch nicht. Sicher ist jedoch, dass Unternehmen gerade junge Menschen stärker einbeziehen müssen. Dazu gehört beispielsweise, jungen Menschen umfangreiche Verantwortung zu geben. Firmen müssen mutiger werden.

## Das stellt also ziemlich alles auf den Kopf, was bisher Standard war?

Ja, wir müssen verändern, was wir bisher kennen. Heute dürfen wir nicht mehr allen Arbeitnehmenden unterstellen, dass sie aufsteigen oder 100 Prozent arbeiten wollen. Hier müssen wir die richtigen Fragen stellen und kreative Lösungen finden – gerade mit den jungen Leuten zusammen, die nicht nur, aber vor allem, die Treiber hinter dieser Entwicklung sind.

## Wie kann man dieses Bewusstsein in die Firmen bringen, dass auch Quereinsteigern eine Chance gegeben wird?

Der Mut kommt von allein. Schon jetzt wissen viele nicht, wie sie ihr aktuelles Problem lösen können – weil sie zum Beispiel Fachspezialistinnen oder Führungskräfte suchen. Dabei sollte man heute gerade beim Rekrutieren stärker auf zwei Dinge achten. Erstens, ob die Person zur Kultur passt. Besteht eine Übereinstimmung der persönlichen Werte? Und zweitens auf die Art des Arbeitens: Bringt jemand die Schlüsselqualifikation mit, so zu arbeiten, wie wir es tun? Das kann die totale Flexibilität in der Firma sein, Teamorientierung – aber auch eine starke, traditionell gewachsene Firmenstruktur. Dieser Match von Personen mit Kultur und Arbeitsform wird viel wichtiger.



«Der Stellenwert der Arbeit hat sich verändert. Früher war die Arbeit das Zentrum des Lebens.»

Heike Bruch  
Professorin für  
Leadership an der  
Universität St. Gallen

## Wie tragen Firmen diese Kultur nach aussen? Wie findet eine stellensuchende Person heraus, ob ihr die Kultur einer bestimmten Firma entspricht?

Ideal ist, wenn die eigenen Mitarbeitenden Fans des Unternehmens sind und die Kultur von sich aus nach aussen tragen. Sie müssen also mit vollem Herzen dahinterstehen. Wir messen das mit dem «Fan-Index» – er ist vergleichbar mit einem Fussballclub. Die Leute tragen zwar nicht den grün-weißen FC-St.-Gallen-Schal oder das gelb-schwarze YB-Hemd, aber sie reden im Ausgang mit ihren Kollegen über ihren Arbeitgeber.

## Firmen werben auch mit ihren Leuten auf der Website oder schicken sie an Messen. Ist das nicht gekünstelt?

Nein. Noch besser ist, wenn Unternehmen ihre eigenen Angestellten in die Rekrutierung einbeziehen. In einzelnen Firmen übernehmen gar Teams die Ausschreibung wie auch die Besetzung einer Stelle. Das ist von der Corporate Identity her gesehen mitunter grenzwertig, aber es wirkt authentisch.

## Sie haben die Kultur angesprochen, die neuen Sinnbilder hinter der Arbeit und mögliche neue Rekrutierungsformen. Doch Hand aufs Herz: Genügend Studien zeigen auf, dass am Schluss nur ein Element ausschlaggebend ist – der Lohn.

Da haben Sie recht, aber nur zum Teil. Man muss schauen, dass der Lohn nicht nach unten abfällt. Es gilt: Der Lohn ist ein Hygienefaktor, der die Mitarbeitenden tatsächlich demotiviert, wenn er zu tief ist. Aber Unternehmen mit einer tollen Kultur zahlen zum Teil geringere Löhne und haben Mitarbeitende, die härter arbeiten, stärker engagiert und zufriedener sind. Denn das Entscheidende sind gute Arbeitsbedingungen – und dann vor allem eine erfüllende Arbeit. Andere Firmen müssen Schmerzengeld zahlen – das zieht wiederum bestimmte Menschen an und ist kein nachhaltiges Motivationsinstrument.

## Führungspersonen sind zentral für die Arbeitswelt und dafür, wie jemand seinen Arbeitsplatz wahrnimmt. Wie sieht die moderne Führungskraft aus?

Im Zentrum steht die Emotion. Führungskräfte begeistern ihre Mitarbeitenden für ihre Aufgabe. Sie inspirieren sie. Auch bei negativen Themen muss eine Führungsperson da sein. Sie zeigt, dass man sich bei Problemen auf den Chef oder die Chefin verlassen kann – das ist unfassbar wichtig. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden schützen, vor Überforderung, Überhitzung, Burn-out.

## Ist Führung persönlicher geworden?

Sie muss es werden. Teams funktionieren heute stärker selbstorganisiert. Neue Technologien fördern dies. Das verringert die Management- und vor allem Kontrollaufgaben. Was dabei nun besonders zählt, ist das Persönliche und das Emotionale. Vorbild sein, Beziehungen aufbauen, Vertrauen, Wertschätzung. In der virtuellen Welt wird das umso wichtiger. Es heisst Mut zur Nähe.

## Verschwimmen die Grenzen zwischen privat und beruflich?

Das muss nicht sein. Es passiert, weil Arbeitszeit und -ort heute teilweise ineinanderfließen wegen Homeoffice und flexibler Arbeitszeiten. Aber Führungskräfte sollten die persönlichen Grenzen achten. Es zählt das Signal: Ich sehe dich, du bist wichtig.

**55**  
Prozent

der Führungskräfte sind müde und antriebslos. Die Gründe sind stressige Zeiten und unmotivierte Mitarbeitende.

WIZARD/SHUTTER