



Zur Person

Daniel Löhr (60) hat ein Studium als Bauingenieur FH/STV mit Zusatzstudium Wirtschaftsingenieur STV und NDS Bau und Energie abgeschlossen. Er besitzt mehrjährige Erfahrung in verschiedenen Funktionen als Bauingenieur, Controller, Geschäftsführer und Verwaltungsrat in der Schweizer Bauindustrie in nationalen und internationalen Konzernstrukturen.

Er engagiert sich in verschiedenen Organisationen für den Ingenieurnachwuchs und das Image der Ingenieure und organisiert als Co-Gründer den Engineers' Day, welcher jährlich am 4. März schweizweit stattfindet. Er ist zudem Jury-Mitglied beim Building Award der Stiftung Bildung.

Zuletzt war er als Mitglied der Generaldirektion der CRH Gétaz Holding und verantwortlicher CEO des Baumaterialhandels in der Deutschschweiz tätig. Daniel Löhr ist seit 2009 als Partner bei der Engineering Management Selection E.M.S. AG in Zürich tätig.

www.ems.ch

www.engineersday.ch

Interview mit Daniel Löhr, Partner,
Engineering Management Selection E.M.S. AG

«Die ganze Branche muss Vorbild sein»

In der Schweiz wird intensiv nach Fachpersonal gesucht. Mögliche Gründe dafür und welche Ansprüche potenzielle Kandidaten an ihre Arbeitgeber haben, erläutert Daniel Löhr im Gespräch.

Interview: Monika Schläppi, Fotos: Nicolas Zonvi

Gemäss einer Studie der Robert Walters Group wollen, über alle Branchen gesehen, 50 Prozent der Führungskräfte dieses Jahr ihre Stelle wechseln. Was bedeutet das für einen Personalberater?

Daniel Löhr: Ich kann bestätigen, dass Bewegungen im Markt ein potenzielles Geschäft für uns sind. Wenn die Führungskräfte wechseln, hat das aber auch zweifellos eine Bedeutung für die jeweiligen Firmen. Es entsteht eine gewisse Unruhe, was sich nicht unbedingt positiv auf ein Unternehmen auswirkt.

Wir sind ein Rekrutierungsunternehmen für Ingenieure und Führungskräfte, aus diesem Grund schätzen wir Strukturen und Klarheit. Klarheit ist deshalb wichtig, weil wir vom Kunden wissen wollen, was der Auslöser für die Neubesetzung einer Stelle ist. Mich interessieren auch die Hintergründe, weshalb wir die entsprechenden Fragen stellen. Für die Bewerber müssen wir eine transparente Geschichte erzählen können. Wichtig ist auch, dass sich der Kunde darüber klar ist, warum eine Neubesetzung der Stelle notwendig ist.

Und wenn der Firmeninhaber bzw. Vorgesetzte der Grund für eine Kündigung war?

Das klären wir mit ihm zusammen ab. In diesem Zusammenhang wird von ihm ein Stärken- und Schwä-

chen-Profil erstellt. Transparenz ist dabei wichtig, ansonsten kann es sein, dass der Kandidat die Firma wieder innert kurzer Zeit verlässt. Bei einem Rekrutierungsprozess haben wir eine gewisse Verpflichtung, der wir nachkommen müssen. Aber schlussendlich sind wir, wenn etwas passiert, nicht für alles verantwortlich. Aus unserer Sicht ist eine nachhaltige Rekrutierung wichtig, das heisst, nicht nur die jeweilige Firma, sondern auch der Kandidat braucht eine klare Vision für die neue Stelle. Dementsprechend werden beide Seiten von uns eingehend durchleuchtet.

Wie funktioniert der Prozess?

Strukturiert, um klar festzustellen, ob sich der Firmeninhaber selber gut genug kennt, wenn ein Bewerber die entsprechenden Fragen stellt.

Ist es auch schon vorgekommen, dass der Firmenkunde sich zum ersten Mal solchen Fragen stellen musste?

Genau, das ist natürlich schwierig. Aber man muss den Mut haben, den Kunden darauf anzusprechen. Ich bin kürzlich bei einem Kunden gewesen und habe ihn gefragt, wann er die Büros renovieren wird, da die Räumlichkeiten nicht optimal aussahen. Kandidaten vergleichen ja nicht nur die Firmenkulturen und die Aufgaben, sondern das Ambien-

te muss ebenfalls stimmen. In der Bauindustrie und der Gebäudetechnik gibt es immer noch die ganze Palette. Manche erfolgreiche Firmen leben wirklich nur von ihrer Arbeit und nicht vom Ambiente und dem Wohlfühlerlebnis mit Obst, Blumen und schönen Büros. Sondern es dreht sich in der Firma primär um die Arbeit, was ja auch positiv ist.

Achten heute Bewerber viel mehr auf das Ambiente, welches in einer Firma herrscht?

Ja, das ist natürlich von denen geprägt, die es vorleben. Einige Firmen haben wirklich viel unternommen, dort wurden die Büros renoviert oder neue Büros an anderen Standorten bezogen. Diese werden dann als Trendsetter wahrgenommen. In der Planer- und Ingenieurszene haben dabei unglaubliche Veränderungen stattgefunden. Früher war es eher traditionell, mit dem Einzug der Digitalisierung hat sich das geändert. Aber ich denke, heute sind ein attraktiver Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung wichtig.

Man merkt das auch, wenn man sich auf dem Internet umschaute, besonders bei LinkedIn. Dort versuchen sich die Arbeitgeber im besten Licht darzustellen. Sie zeigen den Teamspirit, der in ihren Firmen herrscht, indem sie die Firmenevents für ihre Mitarbeitenden publizieren. Ab und zu habe ich —//

«Der Fachkräftemangel resultiert aus unserem wirtschaftlichen Erfolg.»



mehr 100 Prozent arbeiten, aber man kann den Jungen beispielsweise helfen, effizienter zu werden. Ein weiterer Punkt beim Fachkräftemangel ist, dass dank der Digitalisierung oder trotz Digitalisierung alles viel komplizierter geworden ist. Letzthin habe ich einen Fachbeitrag gelesen, in dem stand, dass wegen der Digitalisierung das Bauen und Planen komplexer wird.

Da habe ich mir gesagt, das kann es doch nicht sein. Es muss einfacher werden. Ich vermisse, dass man anstrebt, dass es einfacher wird, man zelebriert es fast noch. Es wird komplexer, also muss man noch einen CAS machen. Ganz viele Ausbildungen werden aus meiner Sicht deswegen kreierte, um zu zeigen, wie komplex das Ganze ist. Also ich glaube, wir müssen wieder ein bisschen zurückbuchstabieren und die Prozesse und die Zusammenarbeit vereinfachen und vielleicht auch ein bisschen weniger Technik verwenden.

Aber könnte es auch sein, dass die Leute Angst haben vor der Digitalisierung, weil sie selbst nicht so fit sind und deswegen für sie alles viel komplexer aussieht? Junge haben vielleicht einen ganz anderen Umgang mit der Digitalisierung.

Ja, das mag sein. Das Problem ist, jede Veränderung löst Ängste aus. Ich habe heute eine neue Kreditkarte bekommen. Da habe ich mir gedacht, muss das sein? Was muss ich jetzt alles ändern? Man hat eigentlich von jeder Veränderung ein bisschen wie genug. Ich habe das Gefühl, dass man es fast nicht mehr ertragen kann, wenn sich immer alles ändert.

das Gefühl, dass in den Firmen nur noch Feiern und Sichwohlfühlen ein Thema ist.

Manchmal finde ich das auch ein bisschen übertrieben, weil man am Ende vom Tag einfach Geld verdienen muss. Aber im Moment findet ein riesiger Wettbewerb unter den Arbeitgebern statt. Alle wollen gut dastehen. Ob das dann tatsächlich so ist, steht auf einem anderen Blatt.

Was sind die Gründe für den Fachkräftemangel?

Klar ist, wir haben Hochkonjunktur. Trotz Krieg, trotz all dem Elend, das auf dieser Welt herrscht, haben wir in der Schweiz Vollbeschäftigung. Wir hatten während Corona etwa 3 bis 4 Prozent Arbeitslosigkeit. Diese ist jetzt auf 2 Prozent gefallen, im Kanton Zürich sind es 1,5 Prozent, was ein Spitzenwert ist.

Zudem ist die Schweiz nach wie vor ein Exportland.

Der Fachkräftemangel resultiert aus unserem wirtschaftlichen Erfolg, weil wir Projekte einfach durchziehen. Unsere Infrastrukturen werden zum Glück auf dem höchsten Level gehalten. Es ist sehr wichtig, da es der gesamten Industrie einen Rückhalt gibt. Die Kadenz, die wir in der Schweiz bei Erneuerungen haben, auch im Export, ist extrem hoch.

Natürlich gibt es noch andere Faktoren. Die Babyboomer gehen jetzt langsam in Pension. Ich bin 60 und plane, noch 10 weitere Jahre zu arbeiten. Ich wünsche mir, dass viele gut ausgebildete Leute, ich rede von allen Fachkräften, noch lange im Arbeitsmarkt bleiben und dem Nachwuchs ihr Know-how übergeben. Man muss selber nicht

Die Kadenz der Änderungen ist ja wirklich auch sehr hoch.

Die Geschwindigkeit steigt und es kommt immer wieder etwas Neues, aber wird es besser? Ich habe jetzt eine neue Kreditkarte und man kann sagen, dass sie sicherer ist. Aber ich glaube das nicht. Die Sicherheit bestimme ich mit meinem Umgang mit dieser Kreditkarte. Also kann man sich fragen: wieso muss sich alles immer in dieser Geschwindigkeit verändern. Natürlich kann man sagen, du bist ein alter Mann. Aber ich bin mir sicher, dass die Jungen das gleiche Problem haben. Vielleicht finden die 15-Jährigen Updates noch cool, aber alle Älteren, sogar die 25- bis 30-Jährigen, werden davon ein wenig müde.

Ist daher der Wunsch nach einer Reduktion des Arbeitspensums, auch in Führungspositionen, zu erklären? Ein problematischer Wunsch?

Eigentlich dürfte man das nicht als Problem formulieren, weil es ein Trend ist. Heute habe ich in einem Interview mit zwei Führungskräften gelesen, dass sie Teilzeit arbeiten. Sie werden bejubelt und alle finden es super, da es anscheinend funktioniert. Trotzdem muss ich das kritisch hinterfragen. Damit das funktioniert, bedingt es ein entsprechendes Umfeld. Es müssen sich alle anderen, Mitarbeitende sowie Vorgesetzte, daran orientieren. Alle Arbeitsabläufe und Strukturen müssen angepasst werden, man muss sich organisieren, damit reduziert gearbeitet werden kann.

Muss, damit die Arbeit reibungslos und vollständig erledigt werden kann, dann eine Stelle immer mit zwei Personen besetzt werden?

Meine Aufgabe ist nicht zu kritisieren, sondern den Wunsch zu verstehen. Und meine Aufgabe ist es, in einem Rekrutierungsprozess Fragen zu stellen, wenn jemand reduziert arbeiten möchte.

Wie sind Sie in dieser Zeit erreichbar, in der Sie nicht arbeiten? Meine Frage lautet: was passiert, wenn ein Anruf kommt, was ist, wenn Sie eine Sitzung haben. Die meisten sagen, okay, wenn es um ein Projekt geht, wenn es um einen Termin geht, dann zeige ich mich flexibel. Die klare und sture Abgrenzung, ich arbeite jetzt nur 60 Prozent und in der restlichen Zeit ist es mir egal, was läuft, erlebe ich relativ selten.

Ich finde es gut, wenn sich jemand die Freiheit herausnimmt, reduziert zu arbeiten. Aber nur, wenn die anderen, die Partner oder diejenigen, welche die Dienstleistungen erbringen, keinen übermässigen Aufwand dadurch haben. Für mich muss dazu das ganze Umfeld stimmen, die Kosten, die Mitarbeitenden, die Firma, der Vorgesetzte und die Kunden.

Zusammengefasst gesagt, wenn jemand seinen Job gemäss den Aufgaben, dem Ziel und den Kunden bewältigen kann, muss er ja nicht dauernd im Büro sein. Sondern es muss das Resultat im Vordergrund stehen.

Was halten Sie von der Vier-Tage-Woche?

Es ist ein Unterschied, ob ich 42,5 Stunden in fünf oder in vier Tagen arbeite. Oder arbeite ich nur eine Anzahl reduzierter Stunden in der Woche. Die gleiche Anzahl Stunden in weniger Tagen wäre eigentlich vernünftig. Weil dann die Anreisezeit wegfällt. Die Frage ist jedoch, können wir 10 Stunden am Tag arbeiten? Halten wir das überhaupt durch?

Meiner Meinung nach sollte man vermehrt situativ auf die Mitarbeitenden hören und auf sie eingehen. Sie sollten lieber einmal nach Hause gehen können, wenn es die Arbeit zulässt. Und dann die Zeit für sich privat nutzen. So sind sie motiviert, wenn es viel Arbeit gibt, diese auch einmal an einem Samstag zu erledigen.

Weniger arbeiten und mehr verdienen bedeutet für mich, weniger arbeiten, aber mehr leisten im gleichen Zeitraum. Das ist individuelles Können, das nicht jedem gegeben ist.

Entsteht so nicht ein Wettbewerb unter den Mitarbeitenden?

Ja, was auch gut ist. Wenn wir schon beim Wettbewerb unter den Mitarbeitenden sind, müssen wir ebenfalls über den gerechten Lohn sprechen. Was ist ein gerechter Lohn?

Dass alle gleich viel verdienen, die die gleiche Ausbildung haben? Nein. Alle gleich viel verdienen, die gleich lange arbeiten? Nein.

Diejenigen, die gleich viel leisten, sollen gleich viel verdienen. Diejenigen, die mehr leisten, sollen mehr verdienen. Diejenigen, die weniger leisten, sollen weniger verdienen.

Der Wettbewerb unter den Mitarbeitenden ist von mir aus gese-

hen etwas Wichtiges. Dadurch motivieren sie sich auch gegenseitig.

Als Chef sollte man Leute gerne haben, die hinstehen und sagen, was verbessert werden könnte. Ich finde das wichtig, denn eine Firma braucht Menschen, die den Wettbewerb nicht scheuen.

Wird eigentlich zu viel oder zu wenig Weiterbildung betrieben? Sind alle Stellensuchenden top ausgebildet?

Es gibt diejenigen, die 20 Zertifikate mitschicken, wobei ich mich fragen muss, wann arbeiten die überhaupt? Ich schaue lieber bei einem, der nicht so viele Weiterbildungen hat, was er kann. Klar, bevor man ihn einlädt, liest man den Lebenslauf und den Leistungsausweis.

Es gibt ganz viele Menschen, die ohne Weiterbildung extrem weit kommen, das finde ich super. Natürlich ist es ein bisschen dumm, wenn einer mit 55 oder 60 nie eine Weiterbildung besucht hat, die er belegen kann. Dann wird es schwierig, wenn er mit 55 eine Stelle sucht oder suchen muss.

Zu viele Weiterbildungen sind nicht optimal und gar keine Weiterbildung ist auch schlecht. Ich empfehle jedem, sich technisch und betriebswirtschaftlich weiterzubilden, weil die Betriebswirtschaft schon fast eine Notwendigkeit ist. Natürlich gibt es Leute, die können sich autodidaktisch weiterbilden und dies auch umsetzen, jedoch schadet es überhaupt nicht, dazu einen Kurs zu besuchen.

Aber nochmals, es gibt immer die Ausnahmen und ich schaue mir gerne auch die Ausnahmen an, weil die das Leben spannend machen. Je breiter der Lebenslauf ist, desto besser ist es für den Bewerber. Dabei kann man Überraschungen erleben. Oder ein Aha-Erlebnis beim Kunden.

Wie sieht es bei den Bewerbern aus anderen Ländern aus, beispielsweise aus Deutschland?

Die Anfragen verlaufen in Wellenbewegungen. In der heutigen Zeit erhalte ich praktisch keine Bewerbungen mehr aus Deutschland. Da wir die offenen Stellen im Internet ausschreiben, sind wir eine Zeitlang überschwemmt worden. Nicht nur aus Deutschland, sondern aus der ganzen Welt kamen Bewerbungen. Im Moment ist es jedoch extrem ruhig. —//

Heisst das, die Leute bleiben lieber im eigenen Land?

Ja, es kommt natürlich darauf an, wie gut die wirtschaftliche Situation in diesen Ländern ist.

Wenn in Deutschland Vollbeschäftigung herrscht und Fachkräftemangel, dann muss niemand in die Schweiz kommen. Eine Zeitlang hatte Deutschland wirtschaftlich etwas Mühe. Ich bin seit 2009 in der Firma, in der Bauindustrie ist es, trotz Wirtschaftskrisen, allerdings immer gut gelaufen.

Beim Recruiting wird zunehmend Künstliche Intelligenz eingesetzt.**Auch bei der E.M.S.?**

Künstliche Intelligenz in der Rekrutierung einzusetzen, haben schon viele versucht, aber ich glaube noch nicht so ganz daran.

Jetzt verrate ich mein Erfolgsrezept: Ich setze meine eigene Intelligenz ein, dadurch ist mein Auf-

wand gross, aber ich verpasse möglicherweise keinen Kandidaten. Das Problem ist, wenn sich jemand bewirbt. Wir reden von Fachkräften, Fachkräftemangel heisst, es bewerben sich wenige. Und wenn jemand dann noch Künstliche Intelligenz einsetzt, so dass aus diesen wenigen noch weniger werden, dann ist das nicht sinnvoll.

Wir setzen Künstliche Intelligenz ein, damit mögliche Kandidaten von unseren offenen Stellen erfahren. Die Suche muss auf ganz wenige Begriffe reduziert werden, damit das System die Kandidaten findet. Und dabei kommt es darauf an, wie sich der Kandidat präsentiert. Wenn er nur wenige Informationen von sich preisgibt, dann wird er nicht gefunden.

Und darum ist die Rekrutierung nach wie vor Knochenarbeit. Ich spreche jetzt von Fachkräften wie Ingenieuren, Planern und Führungs-

personal. Es ist wirklich harte Arbeit, an die richtigen Leute heranzukommen. Der Grund dafür ist, dass die meisten Leute zufrieden sind. Sie haben eine Stelle, es geht ihnen gut, wieso sollen sie sich bewegen.

Die Attraktivität einer neuen Stelle gibt ja meistens den Ausschlag, weshalb man wechseln möchte. Oder es herrscht eine hohe Unzufriedenheit. Es gibt jedoch Leute, die sind unzufrieden, wollen aber wegen der Unsicherheit bei einer Veränderung nicht wechseln. Ein neuer Chef, ein neues Umfeld, kann ich die neuen Aufgaben bewältigen. Das sind Fragen, die sich jeder Kandidat stellen muss.

Das Erfolgsrezept einer erfolgreichen Rekrutierung ist, dass man den Menschen, entsprechend ihrem Potenzial, eine neue Stelle vermittelt. Nicht, dass man sagt, sie müssen alles können.

«Im Moment müssen sich die Firmen sehr anstrengen, um Mitarbeitende zu finden.»



Was zeichnet den optimalen Kandidaten und die optimale Firma aus?

Fangen wir bei der stellensuchenden Person an. Die optimale Person ist diejenige, die Veränderungen annimmt. Und die fähig ist, sich den Veränderungen anzupassen.

Das soll ein Aufruf an die Menschen sein, dass sie sich dauernd weiterentwickeln. Ich finde, Fachkräfte grenzen sich zu sehr mit ihren Fachgebieten ab. Meiner Meinung nach sollten Ausbildungen mehr in einer generalistischen Weise erfolgen. Nehmen wir die Ärzte als Beispiel. Der Arzt studiert zuerst den ganzen Menschen, erst nachher spezialisiert er sich auf ein Gebiet.

Als Ingenieur sollte man zuerst alle möglichen Disziplinen und Techniken, von der Gebäudetechnik, der Planung bis zur Elektroinstallation, kennenlernen. Sich also ein möglichst breites Know-how aneignen. So kann man im gesamten Berufsleben immer wieder auf eine Basis zurückgreifen. Der ideale Mitarbeitende ist grundsätzlich flexibel. Und der Arbeitgeber muss den Mitarbeitenden darin unterstützen, damit er seine Flexibilität aufbauen und erhalten kann.

Die optimale Firma ist die, die zulässt, dass der Kandidat noch nicht fertig ist. Dass man sagt, schau, er kann das, wir brauchen aber dies und wie kommen wir gemeinsam zu diesem Ziel. Vorausgesetzt ist die Bereitschaft des Kandidaten, dass man die Ziele zusammen erreicht.

Im Moment ist es so, dass sich die Firmen sehr anstrengen müssen, um Mitarbeitende zu finden. Wenn die wirtschaftliche Situation einmal kehren sollte, dann wird sich das rächen.

Inwiefern?

Indem man aus Kostengründen die ganzen Goodies wie Firmenevents und Ausflüge mit den Mitarbeitenden nicht mehr bieten kann.

Noch ein Wort zur Branche?

Mein Motto ist: Vorbild sein ist nicht delegierbar. Alle müssen selber Vorbild sein. Jeder. Die ganze Branche muss Vorbild sein. Nicht immer sind die anderen dafür verantwortlich, dass die Baubranche als zu wenig attraktiv wahrgenommen wird. Nicht die Politik ist verantwortlich, nicht die Schulen, sondern die Branche selber muss sich so gut bewegen, dass es einem Freude macht und die Jungen gerne darin arbeiten würden.

Um dies zu ermöglichen, habe ich zusammen mit Christian Vils im Jahr 2018 den Engineers' Day ins Leben gerufen. —□