

Fachkräftemangel

Integration von Quereinsteigern

Der Fachkräftemangel in der 2. Säule ist erkannt. Quereinsteiger könnten ein Teil der Lösung sein. Doch wie gelingt die erfolgreiche Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Fachkenntnisse?

Autor: **Thomas Burlet**

In den letzten Jahren hat sich der Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Bei einem Bewerbungsprozess findet man oft nur wenige bis gar keine Bewerbende mit BVG-Erfahrung. Darum müssen Pensionskassen neue Wege gehen und z.B. über die Einstellung von fachfremdem Personal nachdenken. Was heisst das für eine Vorsorgeeinrichtung und was sind mögliche Stolpersteine bei der Integration in die Organisation?

Wie zeigt sich der Fachkräftemangel?

Wer heute eine Stelle ausschreibt und die Kriterien BVG-Erfahrung und berufsspezifische Weiterbildung priorisiert, wird in der Regel nicht mit einer grossen Zahl an Dossiers überschwemmt, die diese Anforderungen erfüllen. Zusätzlich werden meist noch weitere Fähigkeiten erwartet wie Fremdsprachenkenntnisse, Erfahrung und Begeisterung für die Digitalisierung sowie sehr gute Fertigkeiten mit allen Arbeitsmitteln (MS-Office, Pensionskassensoftware etc.). Zudem soll die Person möglichst selbständig, lösungsorientiert und mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein ausgestattet sein. Auch Flexibilität, ein gesunder Umgang mit Veränderungen und Teamfähigkeit sollten nicht fehlen. Diese hohen Anforderungen stellen eine grosse Eintrittshürde für Bewerbende dar, um sich überhaupt auf eine solche Vakanz zu be-

werben, was es wiederum für die Pensionskassen sehr schwierig macht, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Trotz einer sinkenden Zahl an Pensionskassen ist die Nachfrage nach Fachpersonal ungebremst hoch. Es ist an der Zeit, etwas dagegen zu unternehmen.

Ein Umdenken muss stattfinden

Selbstverständlich ist es nicht grundsätzlich falsch, bei einer offenen Stelle mit den erwähnten Kriterien den Wunschnachrichtlichen zu suchen. Wenn es gelingt, umso besser! Mit stark einschränkenden Kriterien werden einem aber auch spannende Dossiers entgehen, die abgesehen von BVG-Erfahrung oder einer fachspezifischen Weiterbildung sehr viele der gewünschten Fähigkeiten mitbringen. Arbeitskräfte, die in Bereichen wie Sozialversicherungen, Payroll oder Sach- und Personenversicherungen gearbeitet haben, können für eine Pensionskasse sehr interessant sein. Entscheidend ist der gesamte Rucksack! Oft gibt es Bewerberinnen und Bewerber, die bereits in verschiedenen Bereichen der Sozialversicherungen Erfahrungen gesammelt haben, z.B. in einer Krankentaggeldversicherung, im Unfallversicherungsgeschäft oder in einer Krankenkasse. Auch Spezialisten im Payroll verfügen oft über ein gutes Basiswissen im Bereich Sozialversicherungen und ihr Arbeitsgebiet ist nicht weit von dem eines Administra-

tionsmitarbeitenden einer Pensionskasse entfernt. Naheliegender wäre auch, Mitarbeitende zu rekrutieren, die bereits in Digitalisierungsprojekten mitgewirkt haben und dabei erste Erfolge erzielen konnten. Ebenfalls von Vorteil sind Erfahrungen im Bereich Change Management und Organisationsentwicklung sowie in der Kundenbetreuung. Letzteres zeigt sich insbesondere darin, dass Mitarbeitende mit einem Flair für Menschen in der Regel auch die Materie einfach, klar und überzeugend vermitteln können. Dies wiederum erhöht das Wissen über die 2. Säule in der Bevölkerung, was für unsere Branche sehr wünschenswert ist. Wer die Kriterien somit sinnvoll erweitert und offen gegenüber Fachfremden ist, wird überrascht sein von der Zunahme und Qualität der Bewerbungen.

Ein genauer Blick in den Lebenslauf und die Arbeitszeugnisse zeigt oftmals schon, ob die Bewerberinnen und Bewerber bereits Erfahrungen mit Quereinstieg gemacht haben und wie sie sich dabei bewährt haben. Wenn jemand in einer komplett neuen Rolle verhältnismässig rasch mehr Verantwortung übernehmen durfte, kann das ein wichtiger Anhaltspunkt sein.

Wie gelingt die Integration?

In einem ersten Schritt gilt es, das leitende Gremium in dieses Vorhaben mit einzubeziehen. Denn wenn die Geschäftsleitung und Vorgesetzten nicht davon überzeugt sind, dass auch Quereinsteigende wertvolle Mitarbeitende werden können, wird das gesamte Vorhaben schwierig.

Eine zweite Herausforderung können kritische Mitarbeitende sein, die sich fragen, wie jemand ohne Fachkenntnisse innert nützlicher Frist eine Unterstützung und Ergänzung des Teams sein kann. Die Erfahrung zeigt, dass genau diese beiden Punkte grosse Hindernisse darstellen, damit sich Quereinsteiger im neuen Unternehmen aufgehoben und respektiert fühlen und dadurch ihre bestmögliche Performance abrufen. Es nützt wenig, wenn zwar erkannt wird, dass man auf Kandidaten ohne BVG-Hintergrund angewiesen ist, den eigentlichen Mehrwert dabei aber nicht sieht.

Wer z.B. im Bereich der Sozialversicherungen Erfahrungen gesammelt hat, besitzt je nach vorheriger Aufgabe ein grosses Verständnis für das Sozialversiche-

rungssystem und durfte sich bereits mit komplexen Fragestellungen auseinandersetzen, verschiedene Berechnungen durchführen sowie Beratungsgespräche führen. Alles in allem somit sehr ähnlich dem Tagesgeschäft der Pensionskasse. Diese Vorteile müssen dem Führungsgremium bewusst sein.

Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für die Integration von Quereinsteigern ist, dass sie sich vom ersten Tag an willkommen fühlen. Eine Einstellung gegenüber neuen Teammitgliedern wie «Du bist fachfremd und musst Dich zuerst beweisen» ist absolut fehl am Platz.

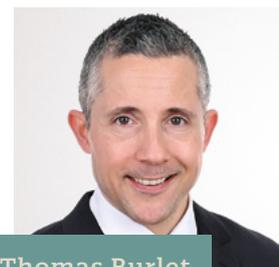
Ein elementarer Bestandteil der Einarbeitung ist ein Einarbeitungsprogramm, das den Rucksack der jeweiligen Person berücksichtigt. In der Regel gibt es im Unternehmen bereits Mitarbeitende, die über langjährige BVG-Erfahrung sowie über die notwendigen Kenntnisse der Arbeitsabläufe im Kernsystem und in der Abteilung verfügen. Sinnvollerweise übernehmen diese in der Einarbeitungsphase die Verantwortung. Ein modular aufgebauter Arbeitsplan ermöglicht eine schrittweise Integration in die neue Aufgabe. Wichtig dabei ist, dass sowohl bei den neuen Teammitgliedern und bei der für die Einarbeitung verantwortlichen Person wie auch beim zuständigen Vorgesetzten regelmässiges Feedback eingeholt wird.

Die Branche darf sich zeigen

Im Bereich der Pensionskassen zu arbeiten bietet viele Vorteile: Man erhält die Möglichkeit, sich in einem wichtigen Bereich der Sozialversicherungen aktiv einzubringen und den Versicherten eine hohe Beratungsqualität zu gewährleisten. Zudem ist die Branche stets im Wandel. Die weite Spannbreite der Pensionskassen hinsichtlich Digitalisierung geht von bereits sehr digitalisiert bis noch in den Kinderschuhen. Ebenfalls grosse Unterschiede zeigen sich in den Dienstleistungsangeboten und den Leistungen der Pensionskassen. Dies eröffnet Möglichkeiten, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen und dazu beizutragen, die 2. Säule für die Versicherten interessant und nachhaltig stabil zu gestalten. Zudem ist eine Pensionskasse auch in Krisenzeiten ein sicherer Wert als Arbeitgeber. Alles in allem also viele Vorteile, über die wir gerne sprechen dürfen. ■

TAKE AWAYS

- Erweitern Sie den Fokus und Sie werden positiv überrascht.
- Die Organisation muss für den Wandel bereit sein.
- Die persönliche Grundhaltung ist entscheidend für den Erfolg.
- Ein Einarbeitungsplan für Quereinsteiger ist von grossem Vorteil.
- Die Branche ist attraktiv, wir dürfen das zeigen und darüber sprechen.



Thomas Burlet

Leiter Kundenbetreuung und
Dozent in Leadership, Libera AG