



Arbeitgeberattraktivität – ein Leitfaden

Christian Schepers / Christine Nadig

Fachkräftemangel

Viele Unternehmen klagen über einen Mangel an Fachkräften. Durch die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative wird die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften zusätzlich erschwert, und es ist fraglich, ob die Ausbildungslücke im Inland selbst geschlossen werden kann. Folglich haben sich Arbeitgeber auf einen sich weiter intensivierenden Wettbewerb um Fachkräfte einzustellen. Wie aber zieht man gute Fachkräfte an? Und wie bindet man sie langfristig?

Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität

Bei vielen Unternehmen kreist die Suche nach Fachkräften um die Kompetenzanforderungen, die sich aus der fachlichen Aufgabe ergeben. Das greift zu kurz. Analysieren Sie zusätzlich, welche Bedürfnisse und Wünsche die Fachkräfte haben. Aber Sie können als Arbeitgeber angesichts beschränkter Ressourcen kaum alle diese Faktoren gleichzeitig optimieren. Um Wirkung zu erzielen, müssen Sie daher herausfinden, was Ihrer Zielgruppe wichtig ist. Überlegen Sie sich realistisch, wie Sie als Arbeitgeber diesen Bedürfnissen entsprechen können. Manche Fachkräfte reizen interessante technische Aufgaben mehr als ein hohes Gehalt. Für andere zählen ausserlich sichtbare Statussymbole, wie ein Firmenwagen, und wieder andere legen Wert auf ein gutes Arbeitsklima und kollegiale Teamarbeit. Es soll junge Juristen in grossen Anwaltskanzleien geben, die 60 Stunden und mehr zu vergleichsweise tiefen Löhnen arbeiten, weil Ihnen die Aussicht auf eine gute Karriere und die herausfordernde Aufgabe wichtiger sind als ein erfüllendes Privatleben.

Harte gegenüber weichen Faktoren

Natürlich sind die finanziellen, «harten» Bedingungen (Lohn und Nebenleistungen) wichtig für die Attraktivität einer konkreten Stelle. Die Arbeitgeber überschätzen deren Bedeutung aber häufig. Erstens wird im Normalfall nicht mehr als eine der eigenen Qualifikation und der übernommenen Verantwortung und Aufgabe angemessene Entschädigung erwartet. Zweitens spielt die Zukunftsperspektive eine wesentliche Rolle. Zunehmend wichtiger werden ausserdem andere Komponenten der Anstellungsbedingungen, wie flexible Arbeits-



zeitmodelle, Arbeiten von zu Hause aus, Teilzeit- und Job-Sharing-Modelle oder andere Möglichkeiten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

Vielfach unterschätzt werden die sogenannten «weichen» Faktoren der Arbeitgeberattraktivität: Personalentwicklung, Arbeitsinhalt, Unternehmenskultur und Führung. Sie haben in der Summe eine deutliche höhere Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität als die sogenannten «harten» Faktoren, insbesondere in Bezug auf die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Personalentwicklung

Wenn sich Mitarbeitende weiterentwickeln, fachlich wie als Führungsperson, dient dies nicht nur ihr oder ihm selbst, sondern auch dem Unternehmen. Nichts liegt näher, als entsprechende Bestrebungen aktiv zu fördern. So investiertes Geld wird normalerweise direkt wirksam und ist mit geringen Investitionsrisiken verbunden. Manche Unternehmen gehen so weit, Weiterbildung sogar verbindlich zu fordern.

Die folgenden Massnahmen können die Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeitenden verbessern oder intensivieren:

- interne und/oder externe Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten (mit Übernahme von Kostenanteilen und/oder Gewähren von Teilzeitarbeit);
- beim Mitarbeitendengespräch über die Entwicklungsmöglichkeiten/Wünsche sprechen;
- Möglichkeiten zum internen Stellenwechsel anbieten und den Mitarbeitenden kommunizieren;
- die Möglichkeit schaffen, dass Mitarbeitende sich durch den Ausbau des Verantwortungsbereichs entwickeln können;
- die Möglichkeit bieten, intern in andere Tätigkeits- und Aufgabengebiete zu wechseln;
- einzelnen Mitarbeitenden besondere oder spezialisierte Aufgaben geben, um eine Entwicklung zum Experten zu fördern;
- Personalentwicklungskonzept erarbeiten und einführen.

Arbeitsinhalt

Es ist in Wirtschaftskreisen nicht üblich, Karl Marx zu zitieren, aber seine Bedenken gegenüber der «Entfremdung» dürften nicht aus der Welt gegriffen gewesen sein und sind - wenn auch in anderem Zusammenhang - auch heute noch relevant: Muss die Arbeitsteilung zur Verbesserung der Effizienz immer auf die Spitze getrieben werden? Wenn sich die Mitarbeitenden mit dem Arbeitsergebnis identifizieren, sind sie motivierter. Dazu müssen sie aber in der Lage sein, das Ergebnis ihrer Arbeit zu begreifen und ihren eigenen Anteil am Erfolg zu bemessen. Bewährte Massnahmen in diese Richtung sind:

- Einführen von Job Rotation: durch den Wechsel der Arbeitsaufgaben oder Arbeitsplätze in selbstgewählter oder vorgeschriebener Reihenfolge kann monotones oder einseitiges Arbeiten vermieden werden. Job Rotation erhöht die Aufgabenvielfalt sowie die Entwicklung von Mehrfachqualifikationen;
- Einführen von Job Enlargement: Aufgaben des Mitarbeitenden erweitern, indem der Umfang der ausführenden Tätigkeit erweitert wird;
- Einführen von Job Enrichment: die bisherige Tätigkeit des Mitarbeitenden um Aufgaben auf höherem Anforderungsniveau erweitern;
- Erhöhen des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Mitarbeitenden durch die Delegation von Arbeiten, Abschaffen von Kontrollen sowie durch Vergabe von mehr Befugnissen und mehr Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Ausdehnung der Verantwortung der Einzelnen;
- neue Möglichkeiten zur Ideeneinbringung der Mitarbeitenden bieten: z.B. durch Implementieren von Verbesserungstools.



Unternehmenskultur und Führung

Ein eigentlich simples aber höchst effektives Werkzeug zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität liegt in der zwischenmenschlichen Ebene. Gut ausgebildete Fachkräfte verlangen ein Umfeld, in dem sie sich auch als Person geschätzt fühlen. Einflussfaktoren sind:

Schaffen eines angenehmen Arbeitsklimas

- diskriminierungsfreies Arbeiten, Hilfsbereitschaft sowie Kollegialität, gegenseitiger Respekt und Vertrauen fördern;
- Aufstellen von Spielregeln, an die sich alle zu halten haben.

Positives Beeinflussen des Führungsstils

- Walking around: regelmässig durch das Unternehmen gehen und Gespräche mit den Mitarbeitenden führen;
- Politik der offenen Türe einführen: offen für ein Gespräch sein;
- Mitarbeitende gleich behandeln;
- vorbildliches Verhalten vorleben (z.B. Respekt gegenüber den Mitarbeitenden zeigen);
- glaubwürdig und berechenbar auftreten (Worte und Taten stimmen überein);
- Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden kommunizieren, loben;
- Mitarbeitende regelmässig informieren, z.B. durch Betriebsversammlungen, Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett, Newsletter, E-Mail, Intranet, Internet.

Fördern der Teamorientierung/Kollegialität

- Intensivieren der Teamarbeit: Arbeitsteilung überdenken und verstärkt Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen;
- gemeinsame Erlebnisse im Alltag fördern durch Möglichkeiten, sich zu begegnen, beispielsweise in Begegnungszonen oder Pausenräumen;
- Erfolge gemeinsam feiern, beispielsweise bei einem Apéro oder an Mitarbeitendenanlässen;
- Auflösen von Strukturen, die die Kollegialität behindern, damit nicht nur individuelle Arbeitsleistungen in den Vordergrund gestellt werden, zum Beispiel das Lohnmodell anpassen;
- Einführen von Teamentwicklungs-Workshops, sofern Schwierigkeiten in Arbeitsteams auftreten.

Aber aufgepasst! Nicht nur die Wirksamkeit, sondern auch der Aufwand zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität wird häufig unterschätzt. Ein reibungsloses Arbeitsklima führt noch nicht zu Zufriedenheit. Und das Einhalten von Verhaltensmassregeln, Gesetzen und Richtlinien macht noch keine Unternehmenskultur aus. Nötig sind eine bewusste, systematische Gestaltung. Dies braucht nicht kompliziert oder aufwendig zu sein, muss aber konsequent und nachhaltig angewendet werden.

Profil

Trotz der aufgezeigten Hebel zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität: Vieles können Sie als Arbeitgeber nicht beeinflussen. Ihr Standort ist gegeben, dessen Verkehrsanbindung und die Attraktivität der Region als Wohn- und Lebensort. Die persönlichen Vorlieben der Fachkräfte, ihre Karrierewünsche, ihre familiäre Situation und die Vorlieben der Familienangehörigen sind nicht beeinflussbar, und doch in vielen Fällen ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers.

Umso mehr sollten Sie diejenigen Faktoren identifizieren, die sie beeinflussen können und die für Ihre Mitarbeitenden relevant sind. Finden Sie heraus, warum Sie als Arbeitgeber für Ihre Mitarbeitenden attraktiv sind, was nicht gut ist und was den Fachkräften, die Sie benötigen, wichtig ist. Stellen Sie systematisch Fragen, aber fragen Sie nicht nur die Geschäftsleitung, sondern vor allem die Fachkräfte selbst. So gelangen Sie zu einem Stärken-Schwächen-Profil und erhalten Anhaltspunkte dafür, welche Stärken Sie nach aussen kommunizieren und an welchen Schwächen Sie zu arbeiten haben.

Haben Sie Mut zu diesem eigenen Profil. Machen Sie sich klar, für was Sie stehen und was Sie leisten können. Wenn Ihre Margen klein sind, denken Sie nicht über finanzielle Kompensationsmodelle nach. Wenn die Auftragslage schwankt und Überstunden unvermeidlich sind, überlegen Sie sich, wie Sie die Überstunden fair kompensieren können.



Der ständige Verbesserungsprozess

Die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität ist ein Element des Qualitätsmanagements. In diesem Sinne, und auch, weil sich Bedürfnisse der Fachkräfte und die Marktbedingungen längerfristig ändern, sollten Sie auf kontinuierliches Weiterentwickeln und permanente Verbesserung bedacht sein, damit Sie tatsächlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.

Im Leitfaden wurden die folgenden Literaturquellen verwendet:

BrandSkills . (ohne Datum). Employer Branding: 3 gute Gründe dafür. Abgerufen von <http://www.brandskills.com/EmployerBranding.html>

Buckmann, J. (2012). Gute Arbeit(-geber). [Elektronische Version].

Bundesamt für Statistik [BFS]. (2003). DEMOS. Informationen aus der Demografie. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S. und Wyssen, T. (2011). Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. [Elektronische Version]. Chur: HTW Chur Verlag.

Stock-Homburg, R. (2010). Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag

Thom, Prof. Dr. N. (ohne Datum). Retention Management für High-Potentials. [Elektronische Version].

www.forrer-lombriser.ch

Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

