

Start

Arbeitskräftemangel

Das Problem ist komplex und es gibt keine einfache Lösung. Bevor Sie sich für eines der zahlreichen Angebote auf dem Markt entscheiden, machen Sie mit uns einen Ausflug in das Tal des Arbeitskräftemangels und finden Sie für sich heraus, woher das Problem wirklich stammt.

Der Strom an Arbeitskräften ist versiegt und Sie finden keine neuen Mitarbeitenden? Dann ab auf Feld 2.

Die Arbeitskräfte finden zwar den Weg zu Ihnen, aber es sickern mehr Leute aus dem Unternehmen als nachkommen? Auf Feld 13 gehts für Sie weiter.

Aufgrund schlechter Sichtbarkeit erhalten Sie wenig Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen? (weiter auf Feld 3)

Externe Faktoren sorgen dafür, dass Sie und ihre Mitbewerber keine passenden Leute für die Stellen finden? (weiter auf Feld 8)

Die Kultur in ihrem Unternehmen sorgt meistens für negativen Gesprächsstoff? (weiter auf Feld 14)

Die Arbeitsbedingungen vergraulen auch die motiviertesten Mitarbeitenden? (weiter auf Feld 22)

Sie können die Probleme klar einem Prozess zuordnen? (weiter auf Feld 28)

Sie wissen nicht, auf welchen Plattformen Ihre Zielgruppe unterwegs ist? (weiter auf Feld 4)

Ihr Ruf eilt Ihnen aufgrund negativer Schlagzeilen oder schlechter Kununu-Bewertungen voraus? (weiter auf Feld 5)

In Sachen Bekanntheit sind Sie ein Hidden Player und können nicht mit Google & Co mithalten? (weiter auf Feld 6)

Ihre Stellenausschreibungen werden zwar angeklickt, aber bewerben tut sich niemand? (weiter auf Feld 7)

Lehrstellen bleiben unbesetzt und Sie finden keinen Nachwuchs? (weiter auf Feld 9)

Aufgrund des demographischen Wandels werden Ihre Wissensträger alle pensioniert? (weiter auf Feld 10)

Sie denken es ist Ihre Standortattraktivität und die Leute bleiben lieber in den Städten? (weiter auf Feld 11)

Der Arbeitsinhalt der offenen Stelle lässt sich nicht schönreden? (weiter auf Feld 12)

Diese paar Vorgesetzte über die sie alle beschwerten sind vielleicht doch Produkte der herrschenden Führungskultur? (weiter auf Feld 15)

Vor Fehlern fürchtet man sich und Feedback ist immer negativ? Klingt nach einer Angstkultur. (weiter auf Feld 16)

Es herrscht Unmut bei den Mitarbeitenden über die eingeschlagene Richtung der Unternehmensstrategie? (weiter auf Feld 17)

Wertschätzung ist für Sie noch der Obstkorb im Pausenraum? (weiter auf Feld 18)

Ihre Unternehmenswerte bestehen aus Selbstverständlichkeiten und könnten auf jeder Website stehen? (weiter auf Feld 19)

Die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden leidet durch den Zeitdruck und sinnleere Arbeitsinhalte? (weiter auf Feld 20)

Sind Sie ein Arbeitgeber wie jeder andere auch und stiften keine Identifikation? (weiter auf Feld 21)

«Culture eats Strategy for breakfast» Peter Drucker, Okonom

Für flexible Arbeitszeit habe Sie in der Spätschicht nur ein müdes Lächeln übrig? (weiter auf Feld 23)

Der Arbeitsplatz ist das Problem? (weiter auf Feld 24)

Ihre Arbeitsgeräte sind älter als Sie selbst? (weiter auf Feld 25)

Sie merken die Arbeitssicherheit als Aufwands-treiber im HR? (weiter auf Feld 26)

Beim Wort Fürsorge googeln sie zuallererst ihre gesetzliche Pflichten? (weiter auf Feld 27)

Die Bewerber steigen während des Rekrutierungsprozesses aus? (weiter auf Feld 29)

Ihr Onboarding führt schon nach wenigen Tagen zum Offboarding? (weiter auf Feld 30)

Entwicklungsmöglichkeiten bestehen nicht oder werden nicht genutzt? (weiter auf Feld 31)

Ihr Performance Prozess besteht noch aus einer Bewertung von 1-5? (weiter auf Feld 32)

Sie denken über Entlohnung spricht man nicht? (weiter auf Feld 33)

4 Plattform

Keine Frage: Klassische Jobportale sind immer noch die erfolgversprechendste Lösung, um Mitarbeitende zu finden. Neben den richtigen branchenspezifischen Plattformen achten Sie auf eine ansprechende Stellenausschreibung (Feld 7). Um Jüngere zu erreichen, wagen sich immer mehr Unternehmen an Social Media Auftritte und berichten von höheren Bewerbungszahlen.

5 Ruf

In der heutigen Zeit ist nichts und niemand vor Bewertungen sicher, auch Unternehmen nicht. Viele Unternehmen spielen ihre Bewertung runter (das sind nur „Ass-nahmen“). Hier hilft auch Make-up wenig. Die beste Lösung? Ändern Sie Ihre Kultur (Feld 14), machen Sie Mitarbeitende zu Fans (Feld 21) und brillieren Sie mit Ihren Kernprozessen (Feld 28).



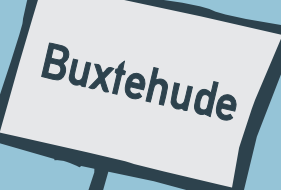
«Die Wirtschaft sagt sie braucht Fachkräfte» «Dann soll sie sie gefälliger ausbilden!» Helmut Schmidt, ehem. Bundeskanzler

9 Nachwuchs

Akademisierung und die niedrige Geburtenrate sind nur zwei gesellschaftliche Gründe für den fehlenden Nachwuchs. Anstatt die Ellbogen auszufrachten und untereinander um den Nachwuchs zu kämpfen, lehnen sich hier gemeinsame Anstrengungen in Verbänden wie z.B. die IBS Industrielle Berufsbildung Schweiz des Verbands Swisssem. Ein offenes Geheimnis: Die Jüngeren erreichen Sie nicht via LinkedIn oder Zeitungs-inserate (Feld 4).

10 Demographischer Wandel

Das mehr Menschen aus dem Berufsleben scheiden als neu eintreten, ist bekannt. Viele nehmen dabei auch ihr Fachwissen mit, so auch die unzähligen SAP HCM Expertinnen. HR Campus hat deshalb die interne SAP Academy ins Leben gerufen und bildet Lernwillige ein Jahr lang aus. In grösseren Unternehmen wie IBM oder Siemens werden Beraterverträge, Mobiltelefone und Netzwerke angeboten, um den Wissenstransfer nach Renteneintritt zu gewährleisten.



11 Standortattraktivität

Unternehmen, die sich nicht in Ballungszentren befinden, haben oft Mühe, neue Mitarbeitende anzulocken. Die Massnahmen wie ein bezahltes GA oder Personalwohnungen sind oft kostspielig. Wie bei anderen externen Faktoren ist Kooperation die bessere Wahl als Konkurrenz. In Verbänden oder in Zusammenarbeit mit Kantonen lassen sich die Kosten aufteilen.

6 Bekanntheit

Es gibt Unternehmen, die kennt man einfach. Der Dialogzeitgeber aus der Provinz kann nicht mit Siemens konkurrieren. Was also tun? Werden Sie kreativ und erschliessen Sie neue Plattformen (Feld 4) oder peppen Sie Ihren Rekrutierungsprozess auf (Feld 28).

7 Stellenausschreibung

Stellenausschreibungen sind eine Wissenschaft für sich. Veröffentlichen Sie bspw. einen zu abstrakten Jobtitel auf Ihrer Website, werden diese womöglich nicht richtig gewertet und falsch auf Jobbörsen kategorisiert. Auch mit inklusiver Sprache tun sich Programme teilweise schwer. Andererseits sollten Sie auch nicht einfach den Jobtitel aus dem Stammdaten-system verwenden.

12 Arbeitsinhalt

No point in denying: Es gibt Jobs, die zaubern einem kein Lächeln ins Gesicht aufgrund des Arbeitsinhalts. Zu monoton, zu anstrengend, zu dreckig. Trotzdem sind auch Baustellen und Fabriken soziale Strukturen und die Grundbedürfnisse sind gleich. Verstecken Sie sich nicht hinter Purpose oder unternehmerischem Denken. Sorgen Sie für faire Bezahlung (Feld 33), möglichst gute Arbeitsbedingungen (Feld 22), eine angstfreie Kultur (Feld 18) und vor allem zeigen Sie die Wertschätzung, die die Menschen verdienen (Feld 18).

15 Führungskultur

«Mitarbeitende verlassen keine Unternehmen, sondern Chefs», heisst es. Und tatsächlich rangiert der Chef in vielen Studien (u.a. Gallup) immer ganz oben als Kündigungsggrund. Führungspositionen werden nach Dienstalter oder fachlichem Wissen vergeben. Im schlechtesten Fall in einem intransparenten Postengeschichte. Empathie und moderne Führungsqualitäten (Servant Leadership) sind mindestens genau so wichtig. Denn Führungskräfte prägen massgeblich die Unternehmenskultur (Feld 16). Ein geeigneter Kontrollmechanismus? Sehen Sie zu, dass Ihre Werte nicht nur Worthüllen sind sondern Bias haben (Feld 19).

16 Angstkultur

Psychologische Sicherheit ist ein zentraler Faktor für eine positive Unternehmenskultur. In vielen Unternehmen ist es aber immer noch so, dass Fehler bestraft und Feedbacks als Angriff verstanden werden. In vielen (oft hierarchischen) Unternehmen merkt das Management nicht viel davon. Sporadische und anonyme Umfragen können helfen, das Problem zu analysieren. Die beste Quelle: im Pausenraum sind die Leute am ehrlichsten untereinander. Klare Unternehmenswerte (Feld 19) helfen dabei, Verbesserungen einzufordern.



Alligatoah, Sänger

17 Unternehmensstrategie

Ja, die Kultur ist wichtiger als die Strategie. Sie können sich aber auch gegenseitig beeinflussen. Die Frage ist: Wer im Unternehmen kennt die Strategie überhaupt? Wie wird sie erarbeitet und kommuniziert? Hat sie einen Einfluss auf den Arbeitsalltag und werden Prozesse danach ausgerichtet? Achten Sie darauf, dass Strategie, Kultur und Unternehmenswerte im Einklang sind, ansonsten verliert sie an Glaubwürdigkeit.

18 Wertschätzung

«Man kann sich natürlich schon fragen, wofür Unternehmen Open Air veranstalten sollen. Ich würde aber viel eher fragen: «Warum nicht?». Warum soll ich in einem Unternehmen arbeiten, bei dem sich ein Firmenfest nicht wie ein Familienfest anfühlt? Und warum soll ich an einem Ort arbeiten, an dem es nicht auch mal ordentlich laut werden darf?» Philippe Dutkiewicz, HR Campus

Aufrichtige Wertschätzung ist der Treibstoff für jeden nachhaltigen Unternehmenserfolg. Er findet Ausdruck in grossen und kleinen Taten. Viel wichtiger jedoch: Wertschätzung ist eine grundlegende Haltung den Mitmenschen gegenüber. Es ist keine reine Konditionierung, bei dem für ein gutes Jahr eine Belohnung gegeben wird. Wenn Person uns in jeder Situation (Feld 28) wichtig sind, dann ist das Zeichen von Wertschätzung. Wir lassen das HR Campus Open Air für sich sprechen.



Andreas Urs Sommer, Philosoph

19 Unternehmenswerte

«Werte sind Fiktionen. Das heisst nicht, dass es sie nicht gibt, wohl aber, dass es sie nicht gibt ohne Menschen die sie erschaffen.»

Werte gibt es nicht ohne Menschen, die sie vorleben. Als austauschbare Worte auf der Website oder Inhalt für die Wehrschamansprache allein taugen sie nicht viel. Richtig im Unternehmen verankert bilden sie das Fundament des Miteinanders und wirken wie Kontrollmechanismen gegen unerwünschtes Verhalten. Man muss sie auch einfordern können. Unternehmen ohne Werte gibt es nicht, sie sind implizit vorhanden und wirken auf alle Prozesse (Feld 28).

20 Selbstwirksamkeit

Menschen streben nach Selbstwirksamkeit. Wir wollen etwas Bedeutendes tun oder uns schöpferisch betätigen. Dem Pflegepersonal muss man das nicht erklären. Wer aber den ganzen Tag Excel Listen ausfüllt, wird sich die Frage eher stellen. Was auf jeden Fall konstruktiv ist, sind langwierige Administration, fehlender Platz für Kreativität und zu viel Mikro-management. Unten diesen Umständen gelangen Mitarbeitende nicht in ein Flow-Erlebnis oder in eine Resonanzbeziehung mit ihrer Arbeit, um es mit den Worten des Soziologen Hartmut Rosa zu sagen. Dazu braucht es eine Kultur, die Raum für eigene Verantwortung zulässt (Feld 16), Vorgesetzte mit der Grösse, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen (Feld 15) und optimalerweise Freiheiten für die Mitarbeitenden, wie z.B. flexible Arbeitszeiten (Feld 23).

21 Identifikation

Für Unternehmen gibt es keinen grösseren Gewinn, als Mitarbeitende, die sich wirklich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. War es früher en vogue, sich mit einem gewissen Stolz mit einer grossen Marke oder einem Traditionsbetrieb zu identifizieren, gewinnen Nachhaltigkeitbestrebungen und Unternehmenskulturen an Bedeutung. Wer seine Mitarbeitenden zu Fans macht, bindet sie nachhaltig ans Unternehmen.

23 Arbeitszeit

«Wenn ich aufstehe sind die Straßen menschenleer. Kaltes Licht im Treppenhause beginntig Augenkrebs. Draussen ist so dunkel wie gestern auf dem Nachhauseweg»

Klar, flexible Arbeitszeiten sind nicht in jeder Branche möglich. Aber sogar bei Schichtarbeit werden bereits Modelle erprobt, welche die starren Arbeitszeiten wenigstens auflockern. Hier gilt es, mit entsprechenden Tools nachzuheilen und z.B. mit freier Schichtwahl oder geringerer Wochenarbeitszeit zu experimentieren. Und wo flexible Arbeitszeiten möglich sind, gehören sie zur Grundvoraussetzung.

24 Arbeitsplatz

Toggeikasten sind zwar nice, aber den Grossteil der Zeit verbringen Mitarbeitende an ihren Schreibtischen oder in der Werkstatte. Und bevor alle Büros wie bei Google aussehen, sollten wir uns fragen ob das allen gefällt. Grossraumbüros mit freier Platzwahl finden nicht alle hip und für konzentriertes Arbeiten eignen sie sich nicht immer. Auch hier gilt: Hören Sie erst zu, bevor sie wild umstellen. Das Büro ist für viele schliesslich das zweite Wohnzimmer.

25 Arbeitsgeräte

Für die einen nervig, für die anderen gefährlich. Ein langsamer Computer oder veraltete Software nehmen oft den Drive aus der Arbeit und lenken uns vom Wesentlichen ab. Die Benutzerfreundlichkeit von Software ist mindestens genauso wichtig wie die Funktionen. Gravierender sind die Auswirkungen, wenn im Handwerk mit minderwertigen Werkzeugen hantiert werden muss (Feld 26).

26 Arbeitssicherheit

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, gäbe es nicht so viele Berichte über mangelnde Arbeitssicherheit. Betriebsunfälle sprechen sich rum und schlagen sich schnell auf den Ruf nieder. Zudem ist gespartes Geld in diesem Bereich ein offensichtliches Zeichen mangelnder Wertschätzung.

27 Fürsorge

Neben dem blossen Fakt, dass Unternehmen eine gesetzliche Fürsorgepflicht haben und im Sinne der Wertschätzung der Mitarbeitenden diese einhalten sollen, ist bei Nichterhaltung der Fürsorge ein Shitstorm vorprogrammiert. Deshalb gilt es, auch heikle Themen proaktiv anzugehen und sich mit individuellen Situationen auseinanderzusetzen.

29 Rekrutierungsprozess

Viele Bewerbende geben mehrere Zusagen und springen im letzten Moment ab. Das ist ärgerlich für Unternehmen. Genauso ärgerlich für Bewerbende sind langsame oder gar keine Reaktionen. Oder ein Anmeldezwang auf den Karriereseite. In Zeiten des Arbeitskräftemangels ist eine intuitive Bewerbung und schnelle Reaktionszeit essentiell. Dabei helfen vor allem moderne Tools. Zudem helfen menschlichere Formen von Bewerbungsgesprächen. Zum Beispiel das Gondel Speed Dating der Andermatt Swiss Alps. Wichtig: Rekrutieren Sie Menschen, die zu Ihnen passen. Entwickeln können Sie sie immer noch (Feld 31).

30 Onboarding

Onboarding beginnt vor dem ersten Arbeitstag und zeigt Startende das wahre Gesicht des Unternehmens. Wenn der Prozess dem ersten Tag der Rekrutierung gleich und primär dafür da ist, um Material zu fassen, werden Sie der Veränderung im Leben eines neuen Mitarbeitenden nicht gerecht (Feld 18 und 21 warten auf Sie). Bauen Sie Schlüsselmomente in den Prozess ein und lassen Sie die Menschen ankommen. Übrigens: Noch vor dem ersten Arbeitstag an Events teilzunehmen erleichtert den Anschluss.

31 Entwicklungsmöglichkeiten

Weiterbildungen führen zu gemeinsamen Erfolgsgeschichten und binden Mitarbeitende langfristig. Deshalb sollte hier stets die Unterstützung folgen, die gebraucht wird. Sei es mit externen Weiterbildungen, neuen Perspektiven innerhalb (neue Rollen oder Führungspositionen) sowie mit persönlicher Ausbildungszeit neben dem Tagesgeschäft, in der man sich in neue Trends einlesen oder Programmsprachen üben kann.

32 Performance Prozess

Wenn Vorgesetzte im Jahresgespräch die Themen vorgeben und Mitarbeitende in Sätzen quantifizieren, ist das wenig motivierend. Sie sollten mehr als Rahmen dienen, um Entwicklungspotenziale festzulegen (Feld 31).

33 Entlohnung

«Was die Geheimnistrüere rund um den Lohn bringt? Ich bin der Meinung: Nichts! Sie bringt keinen Mehrwert. Im Gegenteil, es fördert doch nur die Spekulationen und verhindert, dass über das Wesentliche gesprochen wird. Nämlich wo steht der Mitarbeitende, wie kann ich ihn weiterbringen und wie werden wir gemeinsam besser?»

Ob volle Lohntransparenz oder nicht: Worum es beim Lohn primär geht, ist die wahrgenommene Fairness. Dass früher oder später über die Löhne geredet wird, lässt sich nicht vermeiden. Und es gibt fast keine grössere Kränkung, als das Gefühl zu haben, ungerechtfertigt weniger als andere zu verdienen. Anstatt Zeit in verschlungenen Konstrukte mit individuellen Boni zu investieren, sollten Konfliktpotenziale an der Quelle minimiert werden und mit den richtigen Entwicklungsmöglichkeiten (Feld 31) dafür gesorgt werden, dass Mitarbeitende zu höheren Löhnen kommen.