



Fachkräftemangel: Mitarbeiter finden und binden

Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist überall so hoch, dass viele Gebäudetechnik-Betriebe ihre freien Stellen nicht mehr zeitnah besetzen können. Aktuell können gute Firmen noch unter genügend Bewerbern wählen – zukünftig werden qualifizierte Bewerber jedoch zwischen den besten Stellenanbietern wählen können.

Rolf Leicher, Stefanie Lipp

■ In der Personalbeschaffung wird der Wettbewerb immer grösser. Deshalb braucht der Stellenanbieter ein auffallend positives Arbeitgeber-Image und attraktive Stellenanzeigen, womit die Chance besteht, zwischen den verschiedenen Bewerbungen wählen zu können. Stehen für offene Stellen keine Bewerber zur Verfügung, muss der Betrieb eventuell Aufträge ablehnen, die Lieferzeiten erhöhen oder Überstunden planen. Eine mögliche Expansion wird so verhindert.

Reaktion auf den Mangel an qualifiziertem Fachpersonal:

- positives Arbeitgeber-Image als Pluspunkt nutzen und das Unternehmen als Marke bekannt machen (Employer Branding)
- professionelle Stellenangebote sowohl offline wie online entwickeln.

Attraktives Arbeitgeber-Image auch für mittelständische Betriebe

Ein positives Arbeitgeber-Image ist auch für mittelständische Betriebe möglich. Deren einzigartige Indikatoren sind für die Bewerber vielfach entscheidend:

- flache Hierarchien
- Mitspracherecht/Einflussnahme auf den Betriebsalltag
- kooperativer Führungsstil
- Firmenidentifikation
- Gestaltungsfreiräume
- vielseitige Aufgabengebiete.

Diese Stärken müssen aber auch erkennbar sein, also «verkauft» werden.

Image durch die Arbeitgeber-Marke (Employer Branding)

So wie ein Produkt zur Marke wird, kann auch ein Betrieb mit seinem Image zur Marke werden. Die Arbeitgeber-Marke (Employer Branding) ist jedoch keine akademische Angelegenheit, sondern ist die Antwort auf die Frage, was ein Unternehmen einem Bewerber bietet und wie es wahrgenommen wird, um potenzielle Bewerber zu interessieren. So lockt sie Bewerber z.B. durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder durch finanzielle Anreize (Prämien, Vergünstigungen). Hier kann auch die Kooperation mit Bildungsträgern erfolgreich sein. Die Arbeitgeber-Marke sorgt so für eine nachhaltige und kostenlose Mundwerbung.

Was Bewerber an einem Stellenanbieter besonders schätzen:

- hervorragendes Image der Firma
- gutes Gehaltsniveau
- Weiterbildungsangebote
- Arbeitsplatzsicherheit
- Führungsqualität der Vorgesetzten
- attraktiven Standort
- flexible Arbeitszeiten
- Aufstiegs- und Entwicklungschancen.

Fachkräftemangel auch durch Eigenkündigungen der Mitarbeiter

Ein Fachkräftemangel entsteht auch durch die Eigenkündigung der Mitarbeiter. Attraktive Arbeitsplätze wandern deshalb zu leistungsstarken Mitarbeitern, die dort ihre Karriere fortsetzen möchten. Die eigenen Arbeitsplätze stehen so im ständigen Wettbewerb mit den Arbeitsplätzen in anderen Betrieben. Mit den neuen Möglichkeiten der Umschulung ergeben sich somit auch attraktive Stellenangebote aus ganz anderen Branchen. Für den Vorgesetzten heisst es daher, eine laufende, wachsende Unzufriedenheit des Mitarbeiters zu erkennen und diesen darauf anzusprechen. Je ge-

ringer die Firmen-Bindung, desto eher ist der Mitarbeiter wechselbereit.

Professionelle Stellenanzeigen

Trotz Online-Job-Börse werden Stelleninserate auch in der Tageszeitung oder in der Fachpresse beachtet. Qualifizierte Bewerber fühlen sich aber nur durch professionell gestaltete Inserate angesprochen. Denn wer qualifiziert ist, hat höhere Ansprüche und wird zwischen mehreren Angeboten wählen und bewirbt sich schlussendlich auf das attraktivste Inserat.

Entscheiden Sie sich bei der Inseratgestaltung für eine einheitliche Grundschriftgröße; auch die Schriftfamilie sollte innerhalb eines Inserats nicht wechseln. Je kleiner das Inserat, desto wichtiger ist dieser Grundsatz. Die zentrierte Textanordnung wirkt konservativer, die Blockanordnung modern. Gehen Sie sparsam mit Farben um; mit Farbe fällt die Anzeige generell stärker auf, zu viele wirken aber wild und unprofessionell.

Geben Sie auch Quer- und Seiteneinsteigern eine Chance, damit Sie den Kreis der Bewerbungen vergrössern können. Verzichten Sie im Inserat auf Texte wie «freundliche, motivierte und engagierte

Mitarbeiter gesucht». Diese Eigenschaften sind selbstverständliche Voraussetzungen und müssten eigentlich nicht extra erwähnt werden. Packen Sie das Inserat nicht zu voll mit Floskeln wie: «Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.» Was hat der Bewerber davon, dass Sie sich freuen? Verkaufen Sie Ihre offene Stelle, wie Sie Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Für Bewerber spielen z.B. die Bedeutung der Firma und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, eine grosse Rolle. Der Text «Für unser junges Team suchen wir...» spricht

Diese vier Themenfelder sind wichtige Botschaften für Bewerber:

- **Aufgaben:** tägliche Arbeiten in Schlagworten
- **Anforderungen:** Ausbildung, Qualifizierungen, auch für Wieder- oder Seiteneinsteiger, auch ältere Bewerber haben eine Chance
- **Angebot:** Teilzeitbeschäftigung möglich, Einarbeitung, Karriere, Beihilfen, Parkplatz, Pensionskasse
- **Bewerbung:** Informationen über die Art der Bewerbung.

Checkliste: an alles gedacht?

	ja	nein
1. Anzeigenformat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Erscheinungsdatum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Text der Stellenausschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Textanordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Schriftart, Schriftgrösse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Grafik und Farbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Abbildungen, Skizzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Textmenge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Themenfelder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kontaktdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vorwiegend jüngere Bewerber an und grenzt damit den Kreis der Kandidaten ein. Wer das Wort «jung» mit «kompetent» austauscht, wird mehr Bewerbungen erhalten. Grundsätzlich sollen die Anforderungen nicht zu hoch angesetzt sein, das könnte den Bewerber abschrecken. Je höher Ihre Erwartungen sind, desto höher sind die Hürden für jemanden, der sich bewerben will.

Eine grössere Firma sollte sich zudem auch für ein grosszügigeres Anzeigenformat entscheiden. Die Platzierung des Inserats auf der Seite wird heutzutage immer wieder überbewertet. Ob linke oder rechte Seite: Wer eine Stelle sucht, findet Ihre Anzeige.

Vorab-Telefonate

Man erhält mehr Bewerbungen, wenn ein Vorab-Telefonat durch eine «Bewerberhotline» im Stellenangebot erwähnt ist. Viele Bewerber können so telefonisch vorab Informationen über ihren Werdegang, die beruflichen Erfahrungen sowie die Anforderungen der offenen Stelle kurz besprechen. Dabei kann der Vorgesetzte bereits prüfen, ob sich ein Bewerbergespräch überhaupt lohnt. Das Telefonat ersetzt aber nicht das spätere persönliche Gespräch. Die persönliche Vorstellung macht aber erst Sinn, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. ■

Kriterien der Arbeitgeber-Attraktivität

1. Attraktivität des Unternehmens
2. Interessante Tätigkeit
3. Eigenverantwortung / Gestaltungsspielraum
4. Hierarchie-Ebenen
5. Karriere / Entwicklungsmöglichkeiten
6. Arbeitszeiten
7. Einkommen
8. Arbeitsplatzsicherheit
9. Standort / Verkehrsanbindung
10. Soziale Leistungen