

Personal gewinnen und binden in Zeiten des Fachkräftemangels

Ein Praxisleitfaden für KMU



Die Solothurner Handelskammer
stärkt die Solothurner Wirtschaft.



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren

Mehr als die Hälfte der Solothurner KMU können ihre ausgeschriebenen Stellen gar nicht oder nur schwer besetzen. Diese herausfordernde Ausgangslage wird sich angesichts der Tatsache, dass die Babyboom-Generation in den nächsten Jahren in Pension gehen wird, weiter verschärfen. Damit wird klar, dass der Wettbewerb um Talente intensiver wird.

Diese Situation auf dem Arbeitsmarkt, der sich gegenwärtig von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt dreht, stellt neue Anforderungen an die Personalrekrutierung und -bindung. Dabei spielt die Attraktivität eines Unternehmens eine immer grössere Rolle. Insbesondere die KMU werden neue Wege gehen müssen, um sich in der Konkurrenz mit grösseren Unternehmen am Arbeitsmarkt zu behaupten. Künftig werden Themenkreise wie das Arbeitgeber- und Personalmarketing und die Mitarbeiterbindung stark an Bedeutung gewinnen. Im Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe unterscheidet man zwischen internem Personalmarketing, welches an die aktuellen Mitarbeiter gerichtet ist sowie externem Personalmarketing, das potenzielle künftige Mitarbeiter ansprechen soll. Dies bedeutet, dass sich die Unternehmen positiv als Marke gegenüber Mitbewerbern abheben müssen.

Mit dem vorliegenden Praxisleitfaden für KMU haben Sie ein geeignetes Instrument zur Hand, um im Wettbewerb für die besten Talente, sowohl intern als auch extern, auch künftig bestehen zu können. Nutzen Sie die Praxistipps, Checklisten, Werkzeuge und Hilfsmittel für ein vorausschauendes Personalmanagement. Der Praxisleitfaden richtet sich primär an Personalverantwortliche in den Solothurner KMU. Vor allem kleinere Unternehmen dürften viele neue und wertvolle Hinweise finden, die sie dabei unterstützen, bei Personalfragen vermehrt proaktiv und weniger situativ zu handeln.

Ich bin davon überzeugt, dass Sie mit dem vorliegenden Leitfaden ein nützliches Nachschlagewerk für Personalfragen erhalten. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren Personalentscheiden und eine spannende Lektüre.

*Kurt Jäggi, Leiter Human Resources, Glutz AG, Solothurn
Leiter HR-Gruppe INVESO Industrieverband Solothurn und Umgebung*

Impressum

Herausgeber Solothurner Handelskammer, 2016

Autorinnen & Autoren Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, M. Zölch, D. Resch & C. Vogel unter Mitarbeit von S. Schindler

Gestaltung eggenschwiler & friends, werbung, Solothurn

Druck Albrecht Druck AG, Obergerlafingen

Ein Projekt der Neuen Regionalpolitik (NRP) des Kantons Solothurn und der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
------------------	---

Arbeitgebermarke & Personalmarketing

Standortbestimmung Arbeitgebermarke	5
Die Kommunikation der Arbeitgebermarke an die Mitarbeitenden	7
Die Kommunikation der Arbeitgebermarke nach aussen	8
Erfolgskontrolle	14

Personalsuche & Personalauswahl

Das Anforderungsprofil	15
Die Vorauswahl	17
Das Einstellungsinterview	18
Der Einstellungsentscheid	19
Personalauswahl als Visitenkarte	20

Einarbeitungsprozess & Mitarbeitendenbindung

Standortbestimmung Mitarbeitendenbindung	21
Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden	22
Unternehmens-, Team- und Führungskultur	23
Aus- und Weiterbildung	23
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	25
Fringe Benefits	26
Zurückgewinnen von Mitarbeitenden	27

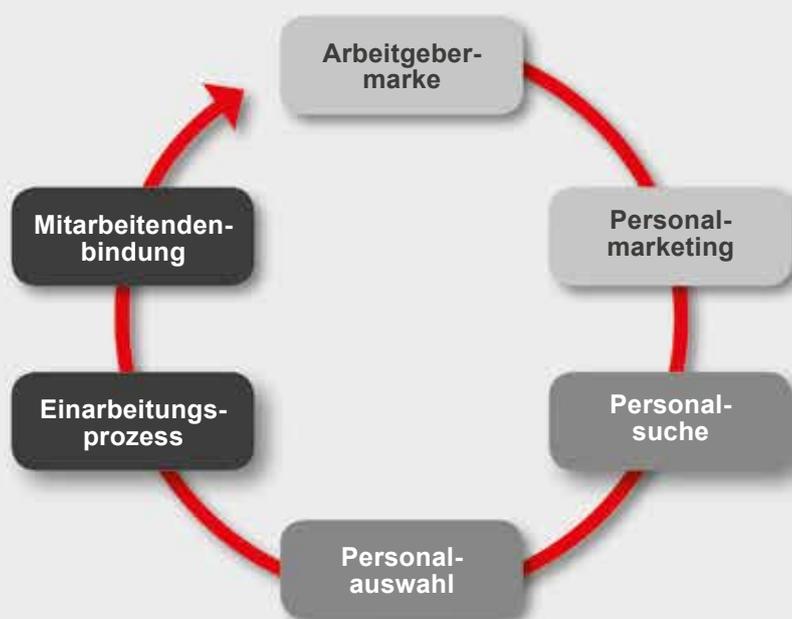
Einleitung

Der Mangel an qualifizierten Fachkräften stellt viele Unternehmen in der Schweiz vor grosse Herausforderungen. Zahlreiche, über längere Zeit offene Vakanzen, eine geringere Anzahl passender Bewerbungen, Fluktuation bei Leistungsträgern, bereits pensionierte, ehemalige Mitarbeitende, die kurzfristig aufgeboden werden, um Aufträge abzuarbeiten sowie Lehrstellen, die nicht qualifiziert besetzt werden können.

In der Konsequenz kann diese unsichere Personalsituation zu Engpässen bei der Auftragsbearbeitung, zur Mehrbelastung der bestehenden Belegschaft, zu Verlust an Know-how und Erfahrungswissen sowie zu erhöhten Kosten für die Personalgewinnung führen. Dies wiederum kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes gefährden, denn qualifiziertes Personal ist ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg eines Unternehmens.

Insbesondere KMU sind hier gefordert. Zum einen verfügen sie meist über weniger Ressourcen und müssen mit grösseren Unternehmen im Arbeitsmarkt konkurrenzieren. Zum anderen sind gerade kleine Unternehmen von Vakanzen in besonderem Masse betroffen, da eine vergleichsweise geringere Anzahl an Mitarbeitenden das fehlende Personal ausgleichen muss. Finden Sie sich mit Ihrem Betrieb in den geschilderten Herausforderungen wieder? **Dann lohnt sich der Blick in diesen Leitfaden!**

Der Leitfaden gibt Ihnen einen auf das Wesentliche konzentrierten, praxisorientierten Überblick zu relevanten Themen der Personalgewinnung und Mitarbeitendenbindung und deren Zusammenspiel. Er unterstützt Sie dabei, die eigenen Stärken besser ins Licht zu rücken und weiterzuentwickeln und gibt Ihnen eine Reihe von Praxistipps sowie ein Angebot an Tools wie z. B. Checklisten, Beispiele und Leitfäden auf der Online-Plattform www.so-talentierte.ch, die Sie bei Ihrer Arbeit unterstützen können.



Prozess der Personalgewinnung und Mitarbeitendenbindung

ARBEITGEBERMARKE & PERSONALMARKETING

Wo «Gute Praxis» ansetzt ...

- Werden Sie sich Ihrer eigenen **Stärken als Arbeitgeber** bewusst.
- Erkennen Sie, wie Sie im Rahmen eines klaren **Arbeitgeberversprechens** Ihre Mitarbeitenden zu Botschafterinnen und Botschaftern Ihres Unternehmens machen.
- Machen Sie gekonnt und ressourcenschonend im Rahmen eines passenden **Personalmarketings** auf sich aufmerksam.

In Zeiten des Fachkräftemangels fokussiert die Personalgewinnung nicht nur darauf, Mitarbeitende möglichst gut auszuwählen. Vielmehr ist es notwendig, als Arbeitgeber für Mitarbeitende attraktiv zu sein. Hierfür muss man die eigenen Stärken kennen, diese ausbauen und sie im Rahmen des Personalmarketings wirkungsvoll an die für das Unternehmen wichtigen Zielgruppen kommunizieren. Denn genauso wenig wie es DIE idealen Mitarbeitenden für jegliche Unternehmen und Stellen gibt, genauso wenig gibt es DAS ideale Unternehmen.

Personalgewinnung beginnt deshalb mit der Analyse der eigenen Stärken und der Merkmale der anvisierten Zielgruppen. Dies ist die Basis, um eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Von diesen Stärken müssen auch bereits vorhandene Mitarbeitende überzeugt sein, um sie authentisch kommunizieren zu können. Erst dann beginnen die Überlegungen zum Personalmarketing. Es ist ein Fehler vieler (teurer) Personalmarketingkampagnen, sich zuerst auf die modernen Kommunikationskanäle (z. B. Soziale Medien) zu konzentrieren, ohne sich vorher Gedanken darüber zu machen, welche Stärken an wen kommuniziert werden sollen.

Standortbestimmung Arbeitgebermarke

Wenn die Mittel beschränkt sind, muss das Konzept gut sein, damit die vorhandenen Ressourcen so wirksam und zielgerichtet wie möglich eingesetzt werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben aus Sicht der Mitarbeitenden viele Vorteile, welche aber zu häufig weder der Firmenleitung noch den Mitarbeitenden selbst bewusst sind. So sind dies zum Beispiel eine familiäre und von sozialer Verantwortung geprägte Unternehmenskultur, eine Kommunikation, die direkt und auf kurzen Wegen läuft, interessante und entwicklungsförderliche Tätigkeitsprofile, Gestaltungsspielräume, da es weniger Hierarchieebenen gibt, ein unmittelbarer Kontakt zu Kundinnen und Kunden sowie innovative Dienstleistungen und Produkte. Kennt man seine spezifischen Unternehmensstärken, kann man diese gezielt für die Entwicklung der Arbeitgebermarke und damit auch für das Personalmarketing, die Personalsuche und die Mitarbeitendenbindung nutzen.

PRAXISTIPP 1

Entwickeln Sie eine Arbeitgebermarke, die Sie einzigartig macht!

Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke hat fünf wesentliche Elemente:

1. Sich der eigenen Stärken bewusst werden.
2. Sich klar werden über (künftige) Zielgruppen an benötigten Mitarbeitenden und deren Merkmale und sich überlegen, wie diese zu den firmeneigenen Stärken passen.
3. Sich überlegen, welche dieser Stärken auch bei den Mitbewerbenden anzutreffen sind.
4. Herausstellen, welche der eigenen Stärken sich positiv von den Mitbewerbenden abheben.
5. Auf Basis dieser Ergebnisse die Arbeitgebermarke entwickeln.

Messen Sie sich hierbei nicht an den grossen Unternehmen, sondern besinnen Sie sich auf Ihre eigenen Stärken, die Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber machen.

PRAXISTIPP 2

Werden Sie sich Ihrer positiven Eigenschaften als Arbeitgeber bewusst!

Häufig sind sich Unternehmen und ihre Mitarbeitenden der eigenen Stärken gar nicht mehr bewusst, da sie als selbstverständlich wahrgenommen werden. Die folgende Übersicht¹ hilft, sich über die eigenen Vorteile klar zu werden. Sie kann auch für die Konkurrenzanalyse genutzt werden.

Was bieten wir?	
Angebote	Welche Leistungen bieten wir an? <ul style="list-style-type: none"> – Entlohnung – Zusatzleistungen – Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten – Work-Life-Balance
Aufgaben	Welche interessanten Aufgaben und Projekte bieten wir? <ul style="list-style-type: none"> – Internationaler Einsatz – Innovation – Ganzheitliche Aufgaben – Gestaltungsmöglichkeiten
Kolleginnen und Kollegen	Wie ist die Zusammensetzung der und die Zusammenarbeit in der Belegschaft? <ul style="list-style-type: none"> – Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden – Vielfalt der Mitarbeitenden – Kollegiale Zusammenarbeit
Werte	Welche Werte prägen uns und sind uns wichtig? <ul style="list-style-type: none"> – Unternehmenskultur – Führungsqualität – Vertrauen und Respekt – Flexibilität der Arbeit
Sinn	Welchen Sinn stiftet die Arbeit in unserem Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> – Soziale Verantwortung – Umwelt und Klima – Gesundheit Anderer – Lebensqualität
Unternehmen	Was zeichnet unser Unternehmen aus, wofür stehen wir? <ul style="list-style-type: none"> – Produkte / Dienstleistungen – Technologie – Unternehmenserfolg – Standort – Arbeitsplatzsicherheit – Kundinnen und Kunden

TOOL

Erarbeitung der eigenen Stärken

Nutzen Sie die Checkliste, um sich über Ihre Stärken klar zu werden.

www.so-talentierte.ch/Arbeitgeberstaerke

Die Kommunikation der Arbeitgebermarke an die Mitarbeitenden

Arbeitgebermarke und Arbeitgeberversprechen müssen zunächst mit den bestehenden Mitarbeitenden besprochen werden. Denn, um überzeugend hinter dem Arbeitgeberversprechen stehen zu können, müssen es die Mitarbeitenden mit ihren Erfahrungen belegen und anreichern können. Nur so können Marke und Versprechen authentisch kommuniziert und die Mitarbeitenden als Botschafter für das Unternehmen gewonnen werden, um positiv über das Unternehmen und allenfalls zu besetzende Stellen in ihren Netzwerken zu berichten. Informationen, die aus dem privaten Umfeld kommen, werden in der Regel als sehr glaubwürdig wahrgenommen, denn auch die Mitarbeitenden wünschen sich Arbeitskolleginnen und -kollegen, mit denen sie konstruktiv und erfolgreich zusammenarbeiten können. Gleichzeitig stärkt ein sorgfältig erarbeitetes Arbeitgeberversprechen die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Vorteile von Unternehmen und Arbeitsstelle, die über die Zeit als selbstverständlich gelten, rücken so wieder ins Bewusstsein der Mitarbeitenden.



PRAXISTIPP 3

Machen Sie die eigenen Mitarbeitenden zu Botschafterinnen und Botschaftern Ihres Unternehmens!

- Die eigenen Mitarbeitenden sind die glaubwürdigsten Botschafterinnen und Botschafter einer Organisation.
- Fragen Sie die Mitarbeitenden, was sie gerne über das Unternehmen und ihre Arbeit berichten.
- Bringen Sie in Erfahrung, was genau die Mitarbeitenden toll, super, lässig finden und wem sie dies weitererzählen würden.
- Die Botschaften müssen authentisch sein, daher müssen die Mitarbeitenden überzeugt von dem sein, was sie anderen berichten.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, über positive Eigenschaften, Erfolge und offene Stellen im Betrieb in ihrem eigenen Netzwerk zu berichten.
- Überlegen Sie sich, ob Sie erfolgreiche Anstellungen auf Basis von Empfehlungen von Mitarbeitenden belohnen wollen.
- Machen Sie die Regeln für eine Belohnung nach erfolgreicher Anstellung auf Basis einer Mitarbeitendenempfehlung für alle transparent.
- Anerkennen Sie die Empfehlungen und Berichte Ihrer Mitarbeitenden.



Die Kommunikation der Arbeitgebermarke nach aussen

Auf Basis der erstellten Arbeitgebermarke müssen die zukünftigen Bewerbenden auf das Unternehmen und die angebotenen Jobs aufmerksam gemacht werden. Dafür ist der gewählte Kommunikationskanal auf die jeweilige Zielgruppe hin anzupassen.

PRAXISTIPP 4

Auf die vakante Stelle aufmerksam machen!

Die effektivsten Kanäle sind, neben den eigenen Mitarbeitenden und den eigenen Netzwerken, die eigene Unternehmenswebseite und Internet-Stellenbörsen. Eine Anzeige in der Zeitung lohnt sich dann, wenn entweder die Zielgruppe in der lokalen Umgebung sehr präsent ist oder überregional, wenn in Fachzeitschriften inseriert wird. Eine Anzeige in einer überregionalen Zeitung kann sich dann lohnen, wenn die Zielgruppe Personen sind, die eigentlich nicht nach einer neuen Stelle suchen, aber beim Durchblättern der Zeitung auf die Anzeige aufmerksam werden. Denken Sie daran, mit jeder Stellenanzeige machen Sie auch auf Ihr Unternehmen aufmerksam, eine Stellenanzeige ist auch immer Werbung für Ihr Unternehmen.

PRAXISTIPP 5

Die Stellenanzeige gekonnt gestalten!

Überlegen Sie sich bei der Stellenanzeige, was die Stelle einzigartig macht. Denken Sie daran, dass auch den zukünftigen Mitarbeitenden die positiven Aspekte von KMU-Stellen wie z. B. vielfältige Aufgaben mit Gestaltungsspielraum, kurze Wege im Unternehmen oder direkter Kundenkontakt nicht immer klar sind. All dies sind attraktive Bedingungen, die KMU im Gegensatz zu vielen Grossunternehmen oft besser dastehen lassen.



«Mit unserem Förderungsprogramm HRplus wollen wir unsere Fachkräfte langfristig sichern. Ein Aspekt des Programms ist der strategische Ausbau im Bereich Berufsbildung an den Standorten in der Schweiz. In der Produktionsstätte in Solothurn bieten wir neu ab August die Lehre «Kunststoffverarbeiter EBA» sowie die Erwachsenenbildung «Anlagenführer EFZ nach Art. 32» an. Dies wird uns helfen, die jeweils sehr gesuchten Spezialisten im Bereich Spritzguss selbständig auszubilden und zu fördern. Zusätzlich beinhaltet HRplus aber auch die Möglichkeit der dualen Weiterbildung nach Lehr-Ende, der Bogenkarriere (Wechsel von einer Führungsposition in eine Expertenstufe) oder eine 'flexible' Pensionierung mit der Möglichkeit, bis zum Alter von 70 Jahren einer Teilzeitarbeit nachzugehen.»

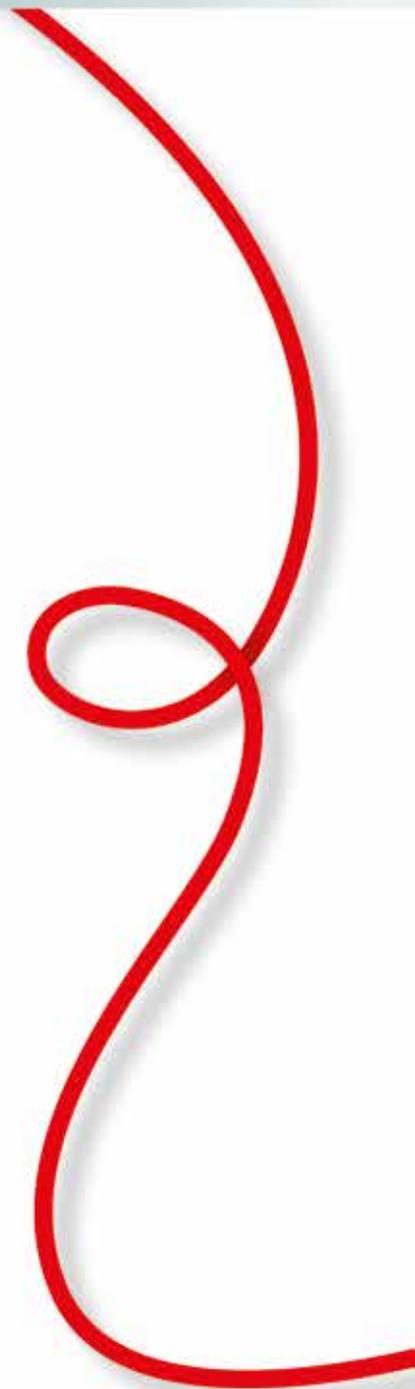
*Chantal Ammann-Gasche,
Training & Development Manager,
Ypsomed, Solothurn*



Egal, ob die Stelle auf der Unternehmens-Webseite, auf einer Stellenbörse im Internet oder in einer Zeitung platziert wird, die folgenden Gestaltungsmerkmale sind zu beachten, um die gewünschte Zielgruppe auf das Inserat aufmerksam zu machen. Jede Anzeige sollte zudem so gestaltet sein, dass sie ausgedruckt werden kann.

Eine gelungene Stellenanzeige orientiert sich an den folgenden Punkten:

	Umsetzung
Aufmerksamkeit erzeugen	<ul style="list-style-type: none">– Auffälliges und passendes Layout– Ansprechendes Bildmaterial– Auffälliges Format (z. B. quadratisch, lang und schmal)– Klare starke Farben– Weniger ist mehr!– Direkte Ansprache (z. B. «Sind Sie auch ein solider Handwerker?» «Sind Sie eine technisch versierte Informatikerin?»)– Griffiger Slogan (z. B. «Weil Sie bei uns gestalten können!»)
Interesse wecken	<ul style="list-style-type: none">– Was interessiert die Zielgruppe?– Wie ist die Passung zu unseren Stärken?– Eigene Stärken prominent darstellen!
Konkrete Informationen	<ul style="list-style-type: none">– Anforderungen der Stelle (nur die Wichtigsten!)– Information über das Unternehmen und den Arbeitsort– Arbeitgeberleistungen– Link auf die Homepage des Unternehmens
Aktion – Bewerbende zum Kontakt auffordern	<ul style="list-style-type: none">– Aufforderung, sich zu bewerben– Weg der Bewerbung (z. B. «Senden Sie uns Ihre Bewerbung per Post oder E-Mail bis zum Datum X an die folgende Adresse»)– Kontaktinformationen



PRAXISTIPP 6

Das Internet – die eigene Webseite gezielt nutzen!

Heutzutage informieren sich fast alle Bewerbenden auf dem Internet über potenzielle neue Arbeitgeber. Haben Sie eine eigene Webseite und wenn ja, was erfahren Aussenstehende darauf über Ihr Unternehmen? Fragen Sie Mitarbeitende und Bekannte unterschiedlichen Alters, wie Ihre Webseite auf sie wirkt, welche Stärken sie wahrnehmen und welche Informationen ihnen fehlen. Ein separater Abschnitt auf der Webseite Ihres Unternehmens mit den offenen Stellen, Informationen zu den Anstellungsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Firma könnte sich lohnen. Schalten Sie zudem die Botschaften Ihrer Arbeitgebermarke auf der Firmenwebseite auf und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden über ihre Erfahrungen im Unternehmen berichten.

Die grösste Reichweite haben heute Stellenanzeigen auf Stellenportalen. Um geeignete Stellenportale auszuwählen, ist es wichtig zu wissen, auf welchen Stellenportalen die gewünschten Zielgruppen am ehesten suchen werden. Neben den grossen Stellenportalen bieten sich auch regionale oder fachspezifische Portale an. Die Bewerbenden zu fragen, wie sie auf die freie Stelle aufmerksam geworden sind, hilft herauszufinden, welche Kanäle besonders wirksam sind.

Unternehmen wissen oft nicht, dass auf Firmenbewertungsportalen wie Kununu (www.kununu.ch) bereits Bewertungen über ihr Unternehmen vorhanden sein können. Es sollte deshalb geprüft werden, ob dies der Fall ist und falls ja, ob das Unternehmen darauf aktiv reagieren möchte. Allenfalls kann es sich lohnen, gerade wenn das Unternehmen keine eigene Webseite betreibt, ein Profil z. B. auf Kununu anzulegen und dieses zu bewirtschaften. Der Aufwand für eine Bewirtschaftung kann mit unterschiedlicher Intensität betrieben werden. Sie sollte jedoch einem regelmässigen Rhythmus folgen, indem mindestens alle 2 bis 4 Wochen die eingegangenen Kommentare geprüft und offene Fragen beantwortet werden.

WEB-LINKS:

TOOL

Gezielt Stellenportale auswählen

Diese Übersicht hilft Ihnen, dasjenige Stellenportal auszuwählen, auf dem Ihre Zielgruppen am ehesten nach einem neuen Job suchen werden.

www.so-talentiert.ch/Stellenportale

TOOL

Die Bewertungen von Mitarbeitenden aktiv managen

Der Career-Navigator unterstützt Sie dabei, Bewertungen über Ihr Unternehmen als Arbeitgeber zu sammeln, auszuwerten und auf der eigenen Webseite online zu präsentieren.

www.so-talentiert.ch/career-navigator

PRAXISTIPP 7

Soziale Medien und/oder lokale Netzwerke?

Soziale Medien (Facebook, Twitter, Xing, etc.) sind in aller Munde und gerade junge Mitarbeitende sind in diesen sehr aktiv. Eine kohärente Kampagne via Soziale Medien kann jedoch gerade für ein kleines oder mittleres Unternehmen sehr aufwändig sein. Hier ist zu entscheiden, ob es ggf. zielführender ist, die regionalen Netzwerke zu pflegen und z. B. einen guten Kontakt zu den Berufsbildungszentren und zu den (Fach-) Hochschulen aufzubauen oder sich in Fach- und Berufsverbänden zu engagieren. Setzen Sie Soziale Medien mit Bedacht deshalb ein und berücksichtigen Sie hierbei den zielgruppenspezifischen Nutzen. Pflegen und aktualisieren Sie Ihre Auftritte regelmässig. Denn veraltete und fehlerhafte Profile sind keine Visitenkarte. Sie können Soziale Medien auch gezielt einsetzen, um auf bestimmte Aktionen und Kampagnen Ihres Unternehmens aufmerksam zu machen.

PRAXISTIPP 8

Mit wenigen Mitteln Aufmerksamkeit erzeugen: Guerilla Marketing!

Es kann sich lohnen, auch einmal aussergewöhnliche Wege zu gehen und so auf sich und die vakanten Stellen aufmerksam zu machen. So hat in Zürich der Outdoorladen «Transa» in der ganzen Stadt Holzschilder mit den aktuellen Vakanzen aufgestellt. Wenn Sie eine solche Guerilla Marketing-Aktion veranstalten, ist es wichtig, dass Sie mit der Aktion möglichst viel Aufmerksamkeit erreichen, damit über die Aktion gesprochen wird. Stellen Sie z. B. an einer ungewöhnlichen Stelle ein grosses Plakat auf, damit es sich über die Sozialen Medien verbreitet. Selbst wenn Sie keinen eigenen Social Media Kanal betreiben, können Sie dazu beitragen, die Aufmerksamkeit in den Netzwerken zu erhöhen. Versenden Sie ein Foto des Plakats an Ihre Mitarbeitenden und ermutigen Sie diese, das Foto mit anderen zu teilen.



«Zu unseren Videos erhalten wir sehr viel positives Feedback in den Bewerbungsgesprächen. Sie werden rege genutzt und als sehr wertvoll erachtet. Als Bewerber kann man sich anhand der Mitarbeiter-Porträts oder auch der Videos von MySign Events bereits vorab ein Bild machen von potenziellen Arbeitskolleginnen und -kollegen, aber auch vom MySign Spirit. Durch die Präsenz auf den Sozialen Netzwerken hat man bereits vor dem ersten persönlichen Kontakt einen Eindruck von uns. Ist eine Kandidatin oder ein Kandidat dann bei uns vor Ort, erlebt sie/er live, was die Videos bereits vermittelt haben. Authentische Kommunikation ist das Wichtigste!»

*Nicole Schenk,
Leiterin Personalwesen und
Assistentin der Geschäftsleitung,
MySign, Olten*

PRAXISTIPP 9

Die Aufmerksamkeit von zukünftigen Lernenden und Studierenden gewinnen!

Um Lernende und (Fach-)Hochschulabsolvierende zu gewinnen, sollten Unternehmen, bereits bevor diese nach einer Lehr- oder Arbeitsstelle suchen, auf sich aufmerksam machen. Nutzen Sie hierfür auch die regionalen Angebote. So können Unternehmen im Kanton Solothurn über die Aktion «Rent a Boss» (www.rentaboss.ch) Schulen besuchen und so den Schülerinnen und Schülern das eigene Unternehmen näher bringen.

Auch Schnuppertage bieten eine Reihe von Vorteilen. Künftige Lernende, die noch nicht im Beruf gearbeitet haben, können einen generellen Einblick in verschiedene Berufsbilder erhalten. Das Unternehmen kann einen Einblick in Produkte, Tätigkeiten und Arbeitsweise geben und dabei seine Stärken zeigen. Zudem können Schnuppertage die spätere Auswahl der Lernenden unterstützen, da man erleben kann, wie sich die künftigen Lernenden im Arbeitsumfeld bewegen. Ein abschliessendes Gespräch mit den Schnupper-Lernenden kann bei der weiteren beruflichen Orientierung helfen. Auch hierüber kann ein Unternehmen in guter Erinnerung bleiben und wird unter den jungen Lehrstellensuchenden ggf. weiterempfohlen.

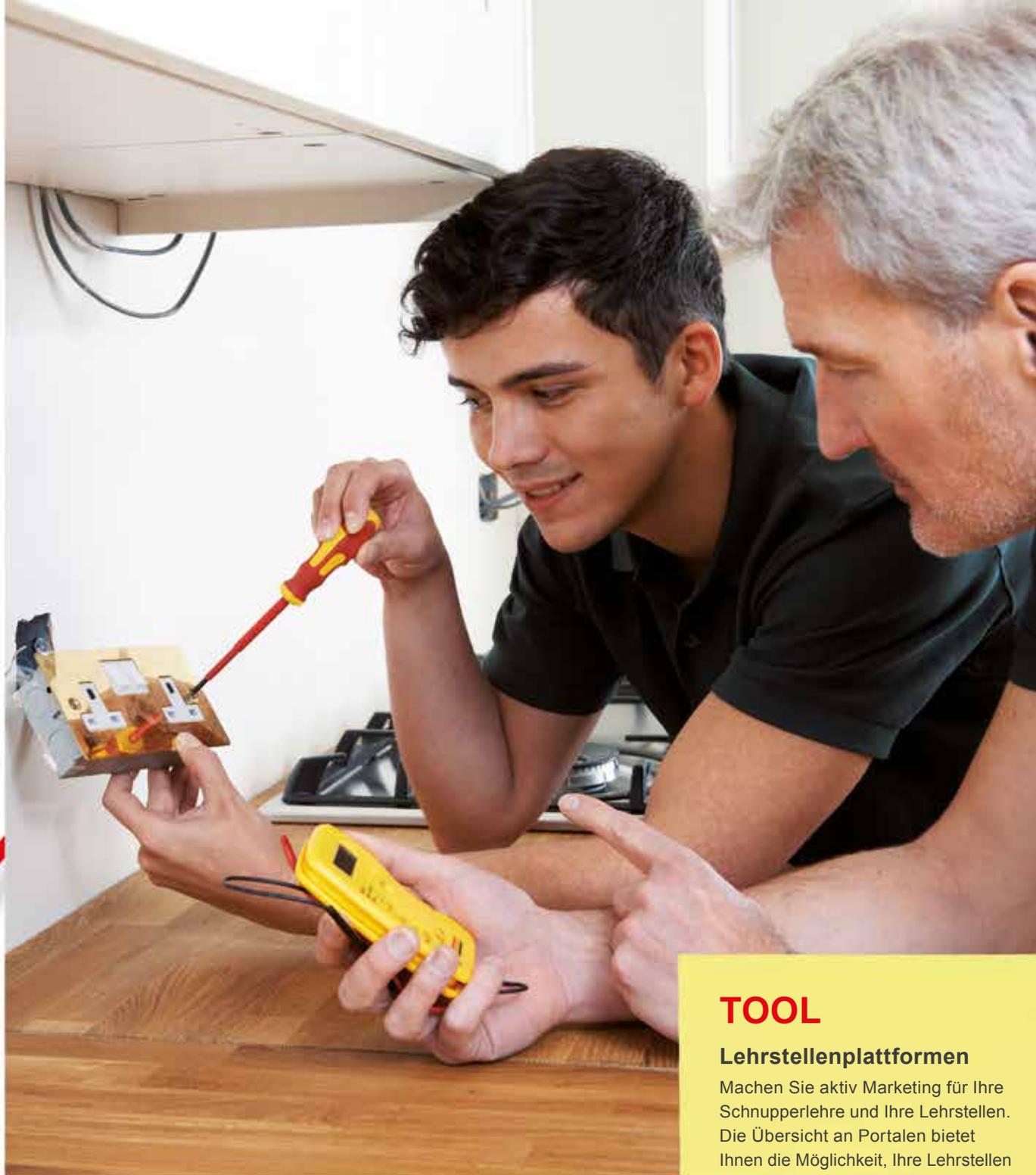


TOOL

Nachwuchsmarketing – Kontakt zu Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden aufbauen!

Sowohl an Schulen wie an (Fach-)Hochschulen sind Schülerinnen und Schüler sowie Studierende daran interessiert, etwas über Unternehmen und potenzielle Lehr- und Arbeitsumgebungen zu erfahren. Nutzen Sie die Übersicht an Portalen und Projekten, um einen direkten Kontakt aufzubauen!

www.so-talentierte.ch/Nachwuchsmarketing



PRAXISTIPP 10

Die Schnupperlehre zum Erlebnis machen!

Fragen Sie Ihre Lernenden sowie Schülerinnen und Schüler aus Ihrem familiären Umfeld oder Freundeskreis, die vor der Suche nach einer Lehrstelle stehen: Wie müsste eine Schnupperlehre in Ihrem Unternehmen aussehen, damit sie für die Schülerinnen und Schüler ein unvergessliches Erlebnis bleibt? Mit welchen Aufgaben Ihres Unternehmens könnten Sie junge Leute am meisten begeistern? Was können Sie ihnen bieten, dass Ihr Unternehmen bei den jungen Leuten an erster Stelle steht?

TOOL

Lehrstellenplattformen

Machen Sie aktiv Marketing für Ihre Schnupperlehre und Ihre Lehrstellen. Die Übersicht an Portalen bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Lehrstellen auch regional oder für eine bestimmte Branche gezielt auszuschreiben.

www.so-talentiert.ch/Lehrstellenplattformen



Erfolgskontrolle

Zukünftige Mitarbeitende sollten die folgenden Fragen beantworten können:

- Wofür steht das Unternehmen?
- Kann dieses Unternehmen ein verlässlicher Partner für meinen zukünftigen Berufsweg sein?
- Kann ich mich mit diesem Unternehmen identifizieren?

Wenn diese drei Fragen positiv beantwortet werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass nicht nur die passenden Mitarbeitenden angezogen und eingestellt werden, sondern dass sich diese auch längerfristig mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Denn: Die Entwicklung eines Konzeptes zu Arbeitgebermarke und zum Personalmarketing ist auch gleichzeitig der erste wichtige Schritt für die Suche und Rekrutierung und anschließende Bindung von Mitarbeitenden!

PERSONALSUCHE & PERSONALAUSWAHL

Wo «Gute Praxis» ansetzt ...

- Konzentrieren Sie sich bei der Auswahl auf die tatsächlich **erfolgsrelevanten Anforderungen** einer Stelle.
- Ein **strukturiertes Auswahlverfahren** unterstützt Sie dabei, leistungsstarke Bewerbende zu finden, die Ihr Unternehmen weiterbringen.
- Gestalten Sie den **Auswahlprozess effizient und transparent**, um bei den Bewerbenden in guter Erinnerung zu bleiben.

Gerade in Zeiten knapper Fachkräfte ist die Personalauswahl ein zweiseitiger Prozess: Der Betrieb sitzt nicht zwangsläufig am «längeren Hebel» und kann alleine entscheiden. Auch die Bewerbenden entscheiden sich für oder gegen ein Unternehmen. Dies gilt insbesondere für talentierte und leistungsstarke Mitarbeitende in Branchen mit Fachkräftemangel.

In KMU kommen noch weitere Herausforderungen hinzu. Beispielsweise bewerben sich oft deutlich weniger Personen auf offene Stellen als in Grossunternehmen. Zudem sind die zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten für die Personalauswahl oft stärker begrenzt. Gleichzeitig können bei falschen Personalentscheiden die negativen Auswirkungen verhältnismässig grösser sein als in grossen Unternehmen. Und Mitarbeitende mit viel Leistungspotenzial können wahrscheinlich auch mehr Positives bewirken, als dies in Grossunternehmen der Fall wäre. Personalentscheide sind also Risiko und Chance zugleich. Es gilt, diese Risiken von Beginn an einzudämmen und die Chancen optimal zu nutzen. Dies beginnt bereits beim Anforderungsprofil.

Das Anforderungsprofil

Für die Personalsuche und -auswahl ist es zentral, dass die Bewerbenden zur offenen Stelle passen. Nebst dem Matching sollte auch das Potenzial der Bewerbenden berücksichtigt werden. Denn Bewerbende mit viel Entwicklungspotenzial können langfristig sogar mehr zum Unternehmenserfolg beitragen als Personen, die insbesondere zum Bewerbungszeitpunkt gut zur Stelle passen.

Um bei der Personalsuche geeignete Bewerbende zu finden, muss das Auswahlverfahren strukturiert werden. Ausgangspunkt hierfür ist das Anforderungsprofil mit den relevanten Stellenanforderungen. Durch die Orientierung an den Kriterien des Anforderungsprofils können die Bewerbenden viel objektiver miteinander verglichen werden. Auch kleinere Leistungsunterschiede der Bewerbenden können so sichtbar gemacht werden, was die Qualität der Entscheidung wesentlich verbessert. Das Anforderungsprofil sollte gleichzeitig auch als Grundlage für die Stellenanzeige genutzt werden.

Anforderungsprofile können je nach Stelle unterschiedlich ausgestaltet werden. Zur optimalen Strukturierung eines Anforderungsprofils können die relevanten Anforderungen beispielsweise in Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst- und Führungskompetenzen eingeteilt werden. Es ist auch möglich, Kriterien zu gewichten oder Ausschlusskriterien zu definieren.

TOOL

Anforderungsprofil

Die Vorlage kann Sie bei der Erstellung eines Anforderungsprofils unterstützen. Zur Illustration wurden mögliche Anforderungen für Polymechanikerinnen und Polymechaniker eingefügt.

www.so-talentierte.ch/Anforderungsprofil

Es ist zentral, nur die wirklich wichtigen Anforderungen im Anforderungsprofil aufzunehmen. Es kann z. B. überprüft werden, welche Anforderungen einfach zu erlernen sind (z.B. Routinetätigkeiten). Derartige Anforderungen müssen nicht unbedingt in das Anforderungsprofil aufgenommen werden. Zur Sammlung der wesentlichen Stellenanforderungen können z. B. vorhandene Stellenbeschreibungen herangezogen werden. Weiter können Personen befragt werden, welche die Anforderungen am Arbeitsplatz gut kennen. Dies können Mitarbeitende in der gleichen Funktion oder aus dem gleichen Team, Vorgesetzte oder Kundinnen und Kunden sein.

PRAXISTIPP 11

Erfolgsrelevante Anforderungen ermitteln!

Eine sehr bewährte und einfache Methode zur Ermittlung von besonders relevanten Stellenanforderungen ist die Methode der erfolgskritischen Ereignisse². Mit dieser Methode können Sie Ereignisse resp. Situationen identifizieren, auf die es bei einer zu besetzenden Stelle besonders ankommt. Im Einstellungsinterview können Sie die Bewerbenden fragen, wie sie sich in diesen erfolgskritischen Situationen verhalten würden. Ihre Antworten helfen Ihnen abzuschätzen, inwiefern die Bewerbenden diese Anforderungen erfüllen. Entsprechend wichtig ist es, erfolgskritische Ereignisse bereits im Anforderungsprofil zu berücksichtigen.

TOOL

Leitfaden erfolgskritische Ereignisse

Mit dem Leitfaden können Sie erfolgskritische Ereignisse für zu besetzende Stellen ermitteln. Gleichzeitig erfahren Sie, wie Sie aus den erfolgskritischen Ereignissen Fragen für das Einstellungsinterview ableiten können.

www.so-talentiert.ch/Ereignisse



Die Vorauswahl

Auch wenn kleinere Unternehmen womöglich weniger Bewerbungen für offene Stellen erhalten, kann durch die Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen viel Aufwand im Einstellungsverfahren reduziert werden. Bereits die Vorauswahl sollte anhand der Anforderungen aus dem Anforderungsprofil erfolgen. Darüber hinaus sollten aufgrund der hohen Aussagekraft besonders die nachfolgenden Kriterien beachtet werden:

- Passung zur Stelle (Soll-Ist-Abgleich mit Anforderungsprofil)
- Hinweise auf Entwicklungspotenziale der Bewerbenden für das Unternehmen
- Schlüssige Begründung der Bewerbung
- Motivation für die Stelle/das Unternehmen
- Sorgfalt und Vollständigkeit der Bewerbungsunterlagen



CHECKLISTE FÜR BEWERBUNGSUNTERLAGEN

TOOL

**Bewerbungs-
unterlagen**

Prüfen Sie mithilfe der Checkliste, ob Sie bei der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen die richtigen Kriterien berücksichtigen.

[www.so-talentierte.ch/
Bewerbungsunterlagen](http://www.so-talentierte.ch/Bewerbungsunterlagen)



«Nach meiner Ausbildung als Detailhandelsfachfrau kam ich direkt zum Schweizer Uhrenhersteller Jowissa in Bettlach. Dort habe ich in der Abteilung Verpackung und Versand angefangen. Mein Vorgesetzter erkannte mein Potenzial schnell und ich wurde stark gefordert und gefördert. Obwohl ich keine ausgebildete Uhrenmacherin bin, war ich schnell in unterschiedlichste Aufgaben entlang der Uhrenproduktions- und vertriebskette involviert. Dadurch konnte ich mir sehr viel Fach- und Betriebswissen aufbauen. Heute führe ich vier Mitarbeiterinnen in der Produktion und je nach Auslastung zusätzliche Aushilfskräfte. Ich denke, die Förderung meines Potenzials und das Vertrauen, das mir entgegengebracht wurde, führte zu einer Win-Win-Situation sowohl für mich als auch für das Unternehmen.»

*Luljete Dakaj, Leiterin Produktion,
Jowissa Uhren, Bettlach*

PRAXISTIPP 12

Nadelöhr Bewerbungsunterlagen!

Versuchen Sie bei der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen kein Idealbild einer bewerbenden Person vor Augen zu haben (Alter, Geschlecht, Erfahrung, Ausbildung etc.). Damit schliessen Sie automatisch einen Teil von guten Bewerbenden aus. Orientieren Sie sich nicht zu stark an der Nichterfüllung einzelner Anforderungen. Gerade wenn Sie Bewerbende aufgrund von einzelnen Anforderungskriterien ausschliessen, entgehen Ihnen möglicherweise sehr gute Bewerbende. Achten Sie daher vielmehr auf das Entwicklungspotenzial von Bewerbenden. Personen mit einer hohen Auffassungsgabe können sich unabhängig von ihrer Ausbildung schnell Wissen und komplexere Fähigkeiten aneignen und massgeblich zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen.

Das Einstellungsinterview

Einstellungsinterviews sind sowohl aus Sicht der Bewerbenden als auch seitens der Unternehmen das beliebteste Instrument der Personalauswahl. Auch hier sind die Vorhersagen des künftigen Berufserfolgs stark vom Strukturierungsgrad abhängig. Gute, strukturierte Einstellungsinterviews haben einen starken Bezug zum Anforderungsprofil der Stelle. Dies sollte auch in den Interviewfragen zum Ausdruck kommen. Die Anforderungen in Form von Qualifikationen, Erfahrungen, Motivation, Verhaltensweisen und Eigenschaften sollten separat erfragt und irrelevante Aspekte nicht überbewertet werden. Durch eine strukturierte Befragung ist zudem der Vergleich von Bewerbenden besser möglich. Die bewerbenden Personen sollten zudem realistische Informationen über das Unternehmen und die Stelle erhalten. Denn mit einem guten Erwartungsmanagement kann der Frühfluktuation entgegengewirkt werden. Da gut strukturierte Einstellungsinterviews transparent sind, ist die Akzeptanz der Bewerbenden auch deutlich höher als bei unstrukturierten Einstellungsinterviews.

Das Multimodale Interview (MMI)³ ist ein strukturiertes Interviewverfahren, welches alle oben genannten Anforderungen abdeckt. Das Verfahren besteht aus insgesamt acht Schritten, durch welche jeweils relevante Kriterien der Bewerbenden erfasst oder wichtige Informationen an Bewerbende weitergegeben werden.

Gesprächsabschnitte des Multimodalen Interviews MMI³

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung Bewerberin/ Bewerber
3. Freier Gesprächsteil
4. Berufsinteressen (motivationsbezogene Fragen)
5. Biografiebezogene Fragen (vergangenheitsbezogene Fragen zur Ausbildung und zur beruflichen Entwicklung)
6. Realistische Tätigkeitsinformation
7. Situative Fragen (anforderungsbezogene Fragen mit Bezug zur künftigen Stelle)
8. Gesprächsabschluss

TOOL

Optimierung des Interviewverfahrens

Die acht Schritte des MMI³ geben Ihnen Hinweise, wie Sie Ihr strukturiertes Interview erstellen können.

Die Checkliste hilft Ihnen dabei, einen Interviewleitfaden zu entwickeln und während des Einstellungsinterviews gezielt Zusatzfragen stellen zu können.

www.so-talentierte.ch/Interviewleitfaden

PRAXISTIPP 13

Realistische Informationen schützen vor falschen Erwartungen!

Informieren Sie Ihre Bewerbenden auch über eher schwierige oder herausfordernde Facetten der zu besetzenden Stelle. Vielleicht verlieren Sie dadurch Bewerbende während des Auswahlverfahrens. Langfristig gesehen ist eine realistische Tätigkeitsinformation jedoch sinnvoller. Denn falsche Vorstellungen und zu hohe Erwartungen führen später zu Demotivation, Frustration und womöglich zum Abbruch des Arbeitsverhältnisses, was Kosten sowohl auf materieller als auch immaterieller Seite verursacht.



Der Einstellungsentscheid

Die Strukturierung des Auswahlverfahrens zahlt sich spätestens an dieser Stelle aus. Mithilfe einer Entscheidungsmatrix können die Ergebnisse der Beurteilungen der Bewerbenden nebeneinander dargestellt und so 1:1 verglichen werden. Damit lassen sich sowohl das grosse Ganze als auch kleine Leistungsunterschiede erkennen.

Beim Einstellungsentscheid sollten möglichst alle Personen involviert sein, die am Auswahlverfahren substantiell beteiligt waren. Gemeinsam getragene Entscheide sind meist verlässlicher als Einzelentscheidungen. Nachfolgend sind weitere wichtige Punkte aufgelistet, die bei Einstellungsentscheiden zu beachten sind.

Wichtige Informationen für gute Einstellungsentscheide:

1. Gute Personalentscheide sind immer beidseitige Entscheide. Drängen Sie keine Bewerbenden, wenn diese nicht wirklich interessiert sind.
2. Bewerbende, auf welche Ausschlusskriterien zutreffen, sollten nicht eingestellt werden.
3. Die Gesamtleistung im Auswahlverfahren sagt mehr aus als Leistungen in einzelnen Teilen des Verfahrens.
4. Wenn zwei Bewerbende ähnlich gute Leistungen zeigen, sollten die leicht trainierbaren Fähigkeiten nicht zu stark gewichtet werden.

Nebst dem Einstellungsinterview gibt es weitere Methoden und Verfahren, durch welche die Passung sowie das Potenzial von Bewerbenden ermittelt werden können. Die nachfolgend aufgeführten Verfahren liefern grundsätzlich gute Vorhersagen zum künftigen Berufserfolg von Bewerbenden. Hierzu gehören:

- Arbeitsproben
- Testverfahren (u. a. Intelligenztests, Berufswissenstests, für künftige Lernende Berufsinteressenstests)
- Assessment Center

Der Entscheid, ob weitere Verfahren eingesetzt werden, hängt nicht zuletzt davon ab, welche personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Wichtig ist, dass auch diese Verfahren den

Qualitätsstandards der Personalauswahl genügen und zum gesamten Auswahlverfahren passen müssen.

TOOL

Leistungschecks

Vergleichen Sie die Resultate der Leistungschecks der Lehrstelleninteressierten (z. B. Check S2) mit den Profilanforderungen Ihrer Lehrberufe. Dies unterstützt den Auswahlprozess von Lernenden.
www.so-talentierte.ch/Leistungschecks

TOOL

Vorlage Entscheidungsmatrix

Die Vorlage kann Sie bei Ihren künftigen Einstellungsentscheiden unterstützen.
www.so-talentierte.ch/Entscheidungsmatrix

PRAXISTIPP 14

Bauchgefühl nur als «Entscheidungsbremse»!

Auch in der professionellen Personalauswahl kann vom «Bauchgefühl» profitiert werden. Falls bei entscheidenden Personen ein ungutes Gefühl zur Eignung der Topkandidatin oder des Topkandidaten vorherrscht, sollte dies unbedingt in die Entscheidungsdiskussion eingebracht werden. Nutzen Sie Ihr «Bauchgefühl» aber nur als «Entscheidungsbremse» und nicht als «Entscheidungsbeschleuniger». Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass Sie schlecht passende oder leistungsschwache Personen einstellen und – noch schlimmer – gute Bewerbende ablehnen.

Personalauswahl als Visitenkarte

Das Bild, welches die Bewerbenden während des Auswahlverfahrens vom Unternehmen vermittelt bekommen, ist gewissermaßen die Visitenkarte des Unternehmens. Unprofessionelle oder als unfair empfundene Bewerbungserfahrungen sprechen sich schnell weiter. Gerade für KMU mit regionalen Einzugsgebieten kann dies sehr negative Folgen haben. Transparente und faire Auswahlverfahren werden von Bewerbenden besser akzeptiert. Damit bleibt das Unternehmen in guter Erinnerung und wird bestenfalls sogar weiterempfohlen.

Bei einem guten Auswahlverfahren wird den Bewerbenden mit viel Offenheit entgegengetreten. Die Bewerbenden können bereits an dieser Stelle realistische Erwartungen entwickeln und Vertrauen aufbauen. Dies ist eine wichtige Grundlage für die langfristige Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen.

PRAXISTIPP 15

Die gute Erinnerung zählt!

Beachten Sie die nachfolgenden Punkte und bleiben Sie damit in guter Erinnerung:

- Reagieren Sie schnell auf Anfragen von Bewerbenden.
- Informieren Sie stets offen und umfänglich und halten Sie während des Bewerbungsprozesses den Kontakt aufrecht.
- Lassen Sie die Bewerbenden stets ausreichend zu Wort kommen.
- Begründen Sie Ihren Auswahlentscheid ausführlich mit Bezug zu den Anforderungen.
- Begründen Sie nicht nur Absagen, sondern auch die Zusage zu einer Stelle.
- Halten Sie sich für gute Bewerbende Einstellungsoptionen offen, auch wenn diese zunächst nicht die erste Wahl sind.

TOOL

Positive Erfahrungen für Bewerbende

Optimieren Sie anhand der Checkliste Ihr Auswahlverfahren, damit Bewerbende Ihr Unternehmen in bester Erinnerung behalten.

www.so-talentierte.ch/Positive-Erfahrungen

EINARBEITUNGSPROZESS & MITARBEITENDENBINDUNG

Wo «Gute Praxis» ansetzt ...

- Bringen Sie in Erfahrung, was Ihre Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen bindet und erkennen Sie rechtzeitig Austrittsrisiken.
- Legen Sie mit einem guten **Einführungsprozess** das Fundament der Mitarbeitendenbindung.
- Fördern Sie die Entwicklungspotenziale Ihrer Mitarbeitenden durch gezielte **Aus- und Weiterbildung**.
- Kreieren Sie ein Angebot an **Zusatzleistungen**, das zu Ihrem Unternehmen passt.

Mitarbeitendenbindung zielt darauf ab, leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeitende richtig einzusetzen, beständig weiterzuentwickeln und hierüber langfristig im Unternehmen zu halten. Sind Fachkräfte knapp, führt dies häufig zu einer erhöhten Fluktuation in der Belegschaft. Und diese trifft nicht selten auf die qualifizierten Fachkräfte zu, die sich nach «neuen Weiden» umsehen. Leistungs- und Kompetenzträger an das Unternehmen zu binden, rückt damit verstärkt in den Fokus der Personalführung und ist von echtem Interesse für ein Unternehmen. Dies zum einen, um Wissen und Know-how im Unternehmen zu halten und Kundinnen und Kunden nicht zu verlieren. Zum anderen, um Kosten, die im Zuge von Fluktuation und Einstellungen entstehen, zu reduzieren. Zudem kann sich eine hohe Fluktuation auf das Betriebsklima und die Führungsqualität sowie auf das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber auswirken. Demgegenüber geht eine hohe Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen nicht nur mit einer erhöhten Leistungsfähigkeit, Motivation und Kundenbindung einher, sondern sendet hierüber auch positive Signale an den Arbeitsmarkt.

Standortbestimmung Mitarbeitendenbindung

Weshalb Mitarbeitende sich an ein Unternehmen gebunden fühlen, kann sich auf unterschiedliche Facetten der Arbeit beziehen:

- Aufgaben
- Team
- Kundinnen und Kunden
- Vorgesetzte, die Vorbild sind und denen man sich verpflichtet fühlt
- Produkte, Leitideen und Werte eines Unternehmens

Darüber hinaus haben auch die Attraktivität des Standorts eines Unternehmens sowie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensphasen einen Einfluss auf die Mitarbeitendenbindung. Entsprechend können Massnahmen an sehr unterschiedlichen Aspekten der Arbeit ansetzen.

PRAXISTIPP 16

Wissen Sie, was die Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen bindet?

Ohne grossen Aufwand können Sie in Erfahrung bringen, was Ihre Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen bindet, indem Sie als Führungskraft hierfür die bestehenden Gefässe für den Austausch mit den Mitarbeitenden nutzen.

Fragen Sie nach den ...	
Bewerbungsgespräch	Gründen, weshalb sich eine Person auf die ausgeschriebene Stelle in Ihrem Unternehmen bewirbt.
Probezeitgespräch	Erwartungen an das Unternehmen und die Stelle und inwieweit sich diese erfüllt haben.
Mitarbeitenden-gespräch	Erwartungen an das Unternehmen und die Stelle und deren Veränderungen und allfälligen Anpassungsbedarf.
Austrittsgespräch	Gründen, die Mitarbeitende bewegen, das Unternehmen zu verlassen.

Sie können sich so einen systematischen Überblick über die wesentlichen Aspekte der Mitarbeitendenbindung in Ihrem Unternehmen verschaffen und dabei ggf. feststellen, dass die Gründe, wieso jemand kommt, bleibt oder geht, sehr unterschiedlich sein können.

TOOL

Austrittsgespräch

Der Leitfaden hilft Ihnen, das Austrittsgespräch zu strukturieren und dabei unterschiedliche Beweggründe zu berücksichtigen.

www.so-talentierte.ch/Austritt

Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden

Die sorgfältige Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden gilt als Fundament sowohl für deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit als auch für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Neben der fachlichen Einarbeitung kommt der sozialen und kulturellen Integration eine entscheidende Bedeutung zu. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einarbeitung sind eine professionelle Planung der Einführung, ein gutes Einfühlungsvermögen in die Perspektive der neuen Person, realistische Erwartungen sowie verbindliche Ziele für den Einführungsprozess, die regelmässig zu überprüfen sind. Für eine erfolgreiche fachliche, soziale und kulturelle Integration ist die Rolle der vorgesetzten Person sowie die des Arbeitsteams nicht zu unterschätzen.

TOOL

Einarbeitung von Mitarbeitenden

Die Checkliste unterstützt Sie dabei, den Prozess der Einarbeitung systematisch zu gestalten und dabei die wesentlichen Punkte zu berücksichtigen.

www.so-talentierte.ch/Einarbeitung

PRAXISTIPP 17

Austrittsrisiken rechtzeitig erkennen!

Wenn die Kündigung von Mitarbeitenden auf dem Tisch liegt, ist es meist zu spät, diese noch mit entsprechenden Angeboten halten zu wollen. Für die Schlüsselkräfte in Ihrem Unternehmen sollten Sie deshalb mögliche Austrittsrisiken rechtzeitig abschätzen. Ein Personalrisikoradar kann Sie hierbei unterstützen. Machen Sie Ihre Einschätzungen zum Gegenstand von Leitungssitzungen. Und scheuen Sie sich vor allem nicht, mit Mitarbeitenden frühzeitig das Gespräch zu suchen. Nur so können Sie rechtzeitig gegensteuern.

TOOL

Personalrisikoradar

Mit diesem Instrument können Sie für Ihre Schlüsselpersonen mögliche Austrittsrisiken erfassen und diese regelmässig überprüfen.

www.so-talentierte.ch/Personalrisikoradar

PRAXISTIPP 18

Der Einführungsprozess will gut geplant sein!

Sie können neue Mitarbeitende unterstützen durch ...

Bereits vor dem Eintritt	<ul style="list-style-type: none"> – realistische Informationen über das Unternehmen, die Tätigkeit sowie die Unternehmenskultur (z. B. durch Schnuppertage, Webauftritt, Informationsmappe).
Eintrittsphase	<ul style="list-style-type: none"> – ein Begrüssungsprogramm. – einen Einarbeitungsplan. – ein Patenprogramm zur Begleitung neuer Mitarbeitender. – eine Checkliste für Vorgesetzte, um diese bei der Einarbeitung zu unterstützen.
Integrationsphase	<ul style="list-style-type: none"> – regelmässige Orientierungs- und Feedbackgespräche. – eine abschliessende Probezeitbeurteilung, im Rahmen derer die Ziele sowie die wechselseitigen Erwartungen überprüft werden.

Unternehmens-, Team- und Führungskultur

Wie verbunden sich eine Person mit dem Unternehmen fühlt, ist massgeblich geprägt durch kulturelle Faktoren in einem Unternehmen. Hierzu gehören Transparenz, Vertrauen in die Geschäftsleitung, Fairness, Unterstützung und Wertschätzung. Auch Möglichkeiten der Mitsprache und der selbstverantwortlichen Gestaltung, eine konstruktive Feedbackkultur sowie ein gemeinsames Verständnis über Werte, die man in einem Unternehmen teilt, sind essenziell. Dies zeigt sich nicht nur in der Unternehmenskultur, sondern auch in der Führung sowie in der Zusammenarbeit eines Teams.

PRAXISTIPP 19

Kulturentwicklung und -pflege ist eine permanente Aufgabe!

Die Unternehmenskultur können Sie stärken, indem Sie Ihre Mitarbeitenden regelmässig über den Geschäftsverlauf informieren. Veranstalten Sie 2 bis 4 mal im Jahr Informationsanlässe, auf denen Sie Ihre Mitarbeitenden über relevante Gegebenheiten und Entwicklungen im Betrieb informieren sowie Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge aufnehmen und anregen. Bei einem anschliessenden gemeinsamen Znüni oder Zvieri können Fragen aufgenommen, Themen vertieft und der Austausch untereinander weiter gestärkt werden. Dies fördert nicht nur das unternehmerische Denken der Mitarbeitenden, sondern beeinflusst auch das Betriebsklima positiv.

Aus- und Weiterbildung

Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit sind ein wesentlicher Schlüssel für die Bindung der Mitarbeitenden. Dies kann sowohl durch Aufgabengestaltung und gezielten Personaleinsatz als auch durch Aus- und Weiterbildung on- und off-the-job erreicht werden. Zudem können so die internen Potenziale genutzt und weiterentwickelt werden, gerade vor dem Hintergrund fehlender Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt.

Je nach Beschäftigtengruppe und Berufsphase ergeben sich unterschiedliche Ansatzpunkte für die Weiterbildung off-the-job. So können Nachwuchskräfte durch weiterführende berufsqualifizierende Massnahmen wie den Besuch einer Technikerschule oder die Aufnahme eines Studiums an einer Fachhochschule für anspruchsvollere Tätigkeiten im Unternehmen gefördert werden. Angelernte Beschäftigte, die über keine formale Qualifizierung verfügen, können im Rahmen einer Nachholqualifizierung und -bildung, die benötigten fachlichen Kompetenzen erwerben (www.eingangportal.ch). Und natürlich sind interne Fachkräfte im Rahmen der Nachfolgeplanung auf die Übernahme verantwortungsvoller Positionen vorzubereiten.

PRAXISTIPP 20

Mitwachsendes Aufgabenprofil!

Schaffen Sie ausreichende Möglichkeiten, das Gelernte gleich in die Praxis zu übertragen und lassen Sie das Aufgabenprofil entsprechend der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen mitwachsen.



TOOL

Unternehmens-, Team- und Führungskultur

Die Checkliste zeigt Ihnen auf, wo Sie ansetzen können, um die Unternehmens- und Führungskultur aktiv zu gestalten.

www.so-talentierte.ch/Unternehmenskultur





TOOL

Weiterbildung von Mitarbeitenden

Mit der Vorlage für eine Qualifikationsmatrix können Sie den Zuwachs an Kompetenzen dokumentieren. Die Vorlage für einen Qualifizierungspass on-the-job hilft den Mitarbeitenden und den Führungskräften, die Lernfortschritte zu verfolgen.

www.so-talentierte.ch/Weiterbildung

Gerade in kleineren Unternehmen, in denen Ressourcen knapp sind und die Mitarbeitenden oft nicht für längere Zeit freigestellt werden können, kommt der Weiterbildung on-the-job eine besondere Bedeutung zu. Weiterbildungsmaßnahmen finden hierbei direkt am Arbeitsplatz statt, sei es im Rahmen von Aufgabenerweiterung oder Job Rotation, Hospitationen in anderen Arbeitsbereichen, Projekteinsätzen oder durch gezielten Wissensaustausch zwischen den Generationen. Dies hat den Vorteil, dass das neu Gelernte gleich im Arbeitsprozess angewendet werden kann. Führungskräfte, aber auch Kolleginnen und Kollegen haben hierbei meist die Rolle der Trainerin oder des Coachs. Sie leiten an, machen auf Stärken und Schwächen aufmerksam und geben Feedback zum Lernfortschritt.

PRAXISTIPP 21

Weiterbildung on-the-job sorgfältig gestalten!

Weiterbildung on-the-job

- Stimmen Sie die Massnahmen auf das Kompetenz- resp. Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden ab.
- Stellen Sie für die Weiterbildung on-the-job zeitliche Ressourcen sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Begleitung des Lernprozesses bereit.
- Bereiten Sie die Personen, die die Mitarbeitenden on-the-job begleiten, auf Ihre Aufgaben vor.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten, welche die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen bietet, z. B. in Form von Mentoring, Götti-Systemen, Wissens-Tandems.
- Dokumentieren Sie die erworbenen Kompetenzen in einem Qualifizierungspass on-the-job.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Von der Vereinbarkeitsthematik sind heute nicht nur Frauen betroffen. Auch viele Väter wollen Verantwortung in der Betreuung ihrer Kinder übernehmen. Hinzu kommt, dass im Zuge unserer alternden Gesellschaft auch die Pflege von Familienangehörigen zur Realität vieler Beschäftigter gehört. Unternehmen, die Mitarbeitende mit Familienpflichten unterstützen, zeigen Verantwortung, investieren in tragende Arbeitsverhältnisse und schaffen sich Wettbewerbsvorteile als attraktiver Arbeitgeber. Zu den wesentlichen Massnahmen, die die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten unterstützen können, gehören u. a.:

- Flexible Arbeitsorte mit der Möglichkeit auch von zuhause oder von unterwegs aus zu arbeiten.
- Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub mit Verlängerungsmöglichkeit.
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Pflege von Familienangehörigen sowie Notfallbetreuung in Ausnahmesituationen.
- Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote für Frauen und Männer.
- Familienorientierte Betriebskultur mit flexibler Arbeitsorganisation und Angeboten wie z. B. Essen für Kinder in der Betriebskantine, betriebseigener Ferienwohnung, Betriebsfesten mit Familienangehörigen etc.

TOOL

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das KMU-Handbuch Beruf und Familie gibt Ihnen weitere Tipps, Checklisten etc., wie Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen unterstützen können.

Der Family Score-Fragebogen, der von den Mitarbeitenden anonym ausgefüllt wird, ermöglicht Unternehmen einen Einblick in die Wünsche und Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

www.so-talentierte.ch/Vereinbarkeit

PRAXISTIPP 22

Familienbande pflegen!

Die familiäre Vernetzung kann die Bindung der Mitarbeitenden an Ihr Unternehmen stärken. Veranstalten Sie Betriebsanlässe, zu denen auch Familienangehörige eingeladen sind, z. B. ein Familienfest zu Weihnachten, ein Grill-Plausch zum Tag der offenen Tür oder ein gemeinsames Nachtessen, an dem auch Partnerinnen resp. Partner eingeladen sind. Richten Sie für die Kinder der Mitarbeitenden ggf. mit anderen Unternehmen der Region ein Sommer- oder Wochenendlager aus. Und auch mit Arbeitsmöglichkeiten für Familienangehörige sowie Schnuppertagen und Praktikumsstellen für Kinder von Mitarbeitenden können Sie positive Wirkungen auf die Mitarbeitendenbindung erzielen.





TOOL

Fringe Benefits

Prüfen Sie anhand der Checkliste, welche Zusatzleistungen für Sie möglich sind und zu Ihrem Unternehmen passen.

www.so-talentierte.ch/Fringe-Benefits

Fringe Benefits

Auch mit dem Einsatz von Lohnnebenleistungen, so genannten Fringe Benefits, können Unternehmen in Form von unentgeltlichen oder verbilligten Sachleistungen bei den Mitarbeitenden punkten. Vom Auto und Mobiltelefon für den Privatgebrauch über Reka-Checks, Bahnabonnemente, finanzieller Beteiligung an Altersvorsorge, Krankenversicherungsprämien oder Fitness-Studios, über Waschservice für Arbeitskleidung und Essenspauschalen bis hin zu finanzieller Unterstützung für Krippenplätze. Die Palette an Möglichkeiten ist gross, um sich als attraktiver Arbeitgeber mit guten Anstellungsbedingungen zu positionieren. Fringe Benefits können das «Zünglein an der Waage» sein, haben im Gesamtpaket an Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung jedoch eher ergänzenden Charakter und können die zuvor beschriebenen Massnahmen nicht ersetzen, sondern allenfalls abrunden.



«Die günstige Vermietung von Autos an unsere Mitarbeitenden ist seit 16 Jahren ein wichtiges Element der Mitarbeitendenbindung und wird sehr geschätzt. Dies ist aber nur ein Element von vielen. Uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeitenden an die Zukunftsfähigkeit von Fraisa glauben. Dies erreichen wir, indem wir sehr transparent und glaubwürdig aufzeigen, wo die Firma wirtschaftlich steht und wo sie zukünftig hin will. Zudem investieren wir viel in die Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden. Wir ermöglichen unter anderem die Nachholbildung für ungelernete Mitarbeitende. Die Mitarbeitenden sollen eine individuelle Entwicklungsperspektive und ein Gefühl der persönlichen Sicherheit bekommen.»

*Josef Maushart, Präsident
des Verwaltungsrates und
CEO, Fraisa, Bellach*

PRAXISTIPP 23

Kreieren Sie ein Angebot, das zur Kultur Ihres Unternehmens passt!

Fringe Benefits entfalten ihre Wirkung sowohl bei der Personalgewinnung als auch bei der Mitarbeitendenbindung besonders dann, wenn es sich um ein gezieltes Angebot handelt, das zur Arbeitgebermarke und Kultur des Unternehmens passt. Ein «Tuttifrutti-Prinzip» ist hier wenig förderlich. Überlegen Sie sich deshalb, welche Besonderheiten der Unternehmenskultur durch entsprechende Angebote hervorgehoben werden sollen? Moderne Technik, Familienorientierung, regionale Verankerung, Umweltfreundlichkeit, Swissness etc.? Und überprüfen Sie, ob Ihre Angebote tatsächlich auf die entsprechende Resonanz bei den (potenziellen) Mitarbeitenden stossen.



Zurückgewinnen von Mitarbeitenden

Gründe, eine Stelle in einem Unternehmen zu kündigen, gibt es viele. Der nächste Karriereschritt, eine interessante Branche, ein neues Kundenumfeld oder eine kürzere Anfahrtszeit zur Arbeit. Mitarbeitende können nicht gezwungen werden zu bleiben. Mit entsprechenden Massnahmen können jedoch gute Voraussetzungen geschaffen werden, damit Schlüsselkräfte, die das Unternehmen verlassen haben, zu einem späteren Zeitpunkt ggf. wiedergewonnen werden können. Hierzu gehört, die Gründe für eine Kündigung durch den Mitarbeitenden zu akzeptieren und die Austrittsphase angenehm und fair zu gestalten. So sollten im Austrittsgespräch die Austrittsgründe und -umstände sachlich besprochen und den Mitarbeitenden ggf. signalisiert werden, dass ein späterer Wiedereintritt durchaus vorstellbar wäre. Nach Verlassen des Unternehmens ist die persönliche Betreuung ehemaliger Schlüsselkräfte, in der Wertschätzung und echtes Bemühen vermittelt werden, die wichtigste Voraussetzung für eine spätere Wiedergewinnung. Auf diese Weise kann der Wunsch wieder zurückzukehren rechtzeitig erkannt oder eine informelle Ansprache bei einer Vakanz unkompliziert in die Wege geleitet werden.

«Wir unterstützen Aus- und Weiterbildungen unserer Mitarbeitenden finanziell. Die Mitarbeitenden verpflichten sich damit, eine gewisse Zeit bei uns zu bleiben. Ich denke aber, dass es vor allem das familiäre Klima und die emotionale Bindung an das Unternehmen ist, die hier eine wichtige Rolle spielen. Mit Lehrabgängern, welche uns verlassen, um ein Fachhochschulstudium in Angriff zu nehmen, bleiben wir regelmässig in Kontakt und verfolgen ihre Entwicklung während den «Wanderjahren» gespannt weiter. So konnten wir schon einige Nachwuchskräfte zurückholen und sichern langfristig die Nachfolge mit Leuten, die hier verwurzelt sind. In leitenden Funktionen sind viele, die schon hier die Lehre gemacht haben. Kontinuität und Langfristigkeit sind uns sehr wichtig.»

Lukas Probst, Mitglied der Geschäftsleitung, Riggensbach Klima, Olten

PRAXISTIPP 24

So halten Sie den Kontakt zu den Ehemaligen aufrecht!

Bleiben Sie am Ball, indem Sie ehemalige Mitarbeitende regelmässig über das Unternehmen informieren oder Ihnen den Newsletter Ihres Unternehmens zukommen lassen. Halten Sie persönlich Kontakt. Hierfür können auch Mitarbeitende oder die ehemalige Teamleitung in Betracht gezogen werden. Gewinnen Sie Ihre Ehemaligen für Marketingmassnahmen, indem Sie ihnen Stellenausschreibungen zukommen lassen mit der Bitte, diese in ihren Netzwerken zu streuen. Gratulieren Sie zu Geburtstagen oder laden Sie zu Betriebsanlässen oder zum fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ein. So bleiben Ihre Schlüsselkräfte weiter mit dem Unternehmen verbunden, sind dessen Botschafterin oder Botschafter und bereichern Ihr Netzwerk.

TOOL

Mitarbeitende zurückgewinnen

Anhand der Checkliste können Sie planen, wann welche Schritte erforderlich sind, um ehemalige Mitarbeitende zurückzugewinnen.
www.so-talentierte.ch/Ehemalige



Solothurner Handelskammer

Grabackerstrasse 6 | Postfach 1554 | 4502 Solothurn

Telefon 032 626 24 24 | Fax 032 626 24 26

info@sohk.ch | www.sohk.ch