

## Fachkräftemangel – Wie bleibe ich als Arbeitgeber attraktiv?

### Anstösse zum Managen des Employee Life Cycle (Mitarbeiterlebenszyklus)

Qualifizierte Fachkräfte anzuziehen und zu halten gehören zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Unternehmens. In der heutigen Situation des Arbeitskräftemangels müssen sich Führungskräfte besonders intensiv um das Thema kümmern und im Unternehmen die nötigen Strukturen, Prozesse und eine starke Unternehmenskultur schaffen, um im Wettbewerb um Talente als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Dafür gibt es kein Patentrezept. Jedes Unternehmen ist individuell, mit seinen ganz eigenen Facetten und Prioritäten. Das Thema Fachkräftemangel ist zudem sehr vielseitig und muss auf einer Vielzahl von Ebenen angegangen werden. Dieser Leitfaden legt den Fokus auf den Lebenszyklus von Mitarbeitenden. Er hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einige Anstösse geben, wie die Lebensphasen von Personen in einem Unternehmen aktiv gestaltet werden können.

### Modell des Employee Life Cycle (z.T. HR Life Cycle)



Der Employee Life Cycle (Mitarbeiterlebenszyklus) bezeichnet die Phasen, die Mitarbeiter durchlaufen, während sie in einem Unternehmen angestellt sind. Dieser Kreislauf beginnt für Firmen und Betriebe mit der Phase, in der sie die idealen Kandidaten auf sich aufmerksam machen und endet mit dem Firmenaustritt der entsprechenden Mitarbeiter. Jede Phase steht dabei für eine Entwicklungsstufe des Mitarbeiters und beinhaltet die unterschiedlichen Erwartungen und Aufgaben, die sowohl auf die Arbeitskräfte als auch auf ihre Vorgesetzten zukommen<sup>1</sup>.

Nachfolgend finden Sie zu jeder Phase Gedankenanstösse die helfen, die Attraktivität eines Arbeitgebers zu managen.

#### Attraktion:

Ein Unternehmen ist auf dem Stellenmarkt vergleichbar mit einem Produkt. Es muss von den Zielgruppen wahrgenommen, verstanden und positiv bewertet werden. Treffen Sie die dazu nötigen Massnahmen.

- Sind Sie bei den Zielgruppen als Unternehmen bekannt?
  - Attraktive Kommunikationsprodukte (Website etc.), die neben den Produkten/Leistungen auch die Firma und ihre Arbeitswelt spürbar machen.
  - Nutzung von digitalen und analogen Kommunikationskanälen um Botschaften über das Unternehmen zu verbreiten.  
(Was macht Ihr Unternehmen attraktiv? Welche Erfolge können Sie vorweisen? Welche Menschen arbeiten in Ihrem Unternehmen? Welche interessanten Arbeitsinhalte bieten Sie an?)

<sup>1</sup> [www.hrworks.de](http://www.hrworks.de)

- Netzwerkpräsenz erhöhen (Unternehmen in geschäftlichen und gesellschaftlichen Netzwerken bekannt machen/präsent sein: Sponsoring, Aktivität in Verbänden etc.).
- Aktivität und Visibilität in Ausbildungsstätten.  
Engagieren Sie sich in den Ausbildungsstätten Ihrer Zielgruppen in Aktivitäten (Projektwochen, Studentische Arbeiten, Vorträge an Lehrveranstaltungen etc.), bieten Sie Schnupper- oder Projektmöglichkeiten an.
- Können Sie einen positiven, gut sichtbaren physischen Auftritt für Ihr Unternehmen schaffen? (Gebäude & Infrastruktur, Fahrzeuge, Arbeitskleidung, Produktbranding etc.)
- Führen Sie eine starke Arbeitgebermarke?
  - Empfinden Ihre Mitarbeitenden die Firma als guten Arbeitsort, an dem Sie gerne Zeit verbringen und für den Sie gerne arbeiten?
    - Finden Sie heraus, was Ihre Mitarbeitenden an Ihrer Firma als Arbeitgeber schätzen und was sie vermissen.
    - Nehmen diese Aspekte in die Verbesserung des Arbeitsumfeldes (nach innen) und in die Arbeitgeberkommunikation (nach aussen) auf.
    - Lassen in der Arbeitgeberkommunikation Ihre Mitarbeitenden zu Wort kommen (erhöht Glaubwürdigkeit).
  - Sind Ihre Job- und Karrieremöglichkeiten für Interessierte sichtbar?
    - Haben Sie eine Karriereseite, die die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe anspricht?
    - Sind Sie neben den Jobportalen auch auf anderen Kanälen (Social Media, andere Kommunikationskanäle, Netzwerke etc.) mit Ihren Angeboten sichtbar?
  - Sprechen Ihre Stellenangebote Ihre Zielgruppen an?
    - Sind die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen konkurrenzfähig und zeitgemäss?
    - Ist die Sprache Zielgruppen gerecht? Ist die Job Beschreibung neben den operativ technischen Aspekten auch auf Aspekte der Unternehmenskultur, des «Purpose»/Sinnggebung, allfällige «Fringe Benefits»/Zusatzleistungen und emotionale Themen hin formuliert?
  - Kooperationen: Prüfen Sie Möglichkeiten, sich mit Gleichgesinnten (Unternehmen in der gleichen Branche, Unternehmen mit ähnlichen Fachkräfteprofilen etc.) zu Kooperationen zusammenzuschliessen, um mehr Sichtbarkeit bei den Zielgruppen zu erreichen.
    - Gemeinsame Werbe-/Kommunikationsaktivitäten
    - Gemeinsame Aktionen (Tag der offenen Tür, Auftritte auf Jobmessen etc.)

### **Rekrutierung:**

In einem Arbeitnehmermarkt haben proaktiv agierende Unternehmen, welche auf mehreren Kanälen und in versch. Netzwerken präsent sind die besseren Chancen, als abwartend reaktiv handelnde Firmen.

- Wissen Sie, auf welchen Kanälen und in welchen digitalen & physischen Netzwerken sich Ihre Zielgruppen informieren und aufhalten?
- Fahren Sie vielgleisig und probieren Sie aus – welche Kanäle, Plattformen und Netzwerke funktionieren für Sie am besten?
- Nutzen Sie Ihre Mitarbeitenden als Botschafter Ihrer Firma und «Briefträger» für offene Stellen.
- Prüfen Sie Möglichkeiten, in Integrations- & Ausbildungsprogrammen mitzumachen, welche potentielle oder künftige Arbeitskräfte an Ihre Firma heranzuführt.

(Aktivitäts- & Ausbildungsprogramme des öffentlichen Bildungssystems und von Verbänden, RAV Programme, soziale Integrationsprogramme etc.)

- Gestalten Sie ein zeitgemässes Rekrutierungserlebnis.
  - Halten Sie Ihren Bewerbungsprozess einfach, klar, kurz und einheitlich. Reagieren Sie schnell auf Interessenten und deren Anfragen.
  - Machen Sie in Bewerbungsgesprächen die Unternehmenskultur erlebbar und gewähren Sie Einblicke ins Unternehmen.
  - Bleiben Sie authentisch. Das Unternehmen soll «sich selbst sein» und keine Show bieten. Das fällt sonst auf und ist nicht nachhaltig.
- Bleiben Sie offen für eine breite Palette von Profilen und setzen Sie auf Persönlichkeiten.
  - Denken Sie unkonventionell beim Suchen nach Mitarbeitenden und in der Bewertung von Profilen (Ausbildung, Erfahrung, Alter, Pensum etc.).
  - Skills (Fähigkeiten, Erfahrungen) sollten stärker im Fokus stehen als Zertifikate und Titel.
  - Vieles ist lernbar, Persönlichkeiten sind jedoch oft «wie sie sind». Soziale Kompetenzen und persönliche Attribute von Personen (Einstellung, kognitive & intellektuelle Fähigkeiten, vorhandener Leistungswille, zwischenmenschliche «Chemie» etc.) können z.T. (noch) fehlende Kompetenzen kompensieren und stattdessen die Grundlage für das Erlernen der nötigen Fachkompetenzen bilden.
- Ein stets offener Rekrutierungsprozess (zu Spontanbewerbungen motivieren, proaktiv auf talentierte Leute zugehen etc.) statt nur bei offenen Stellen zu suchen, kann die Chancen für erfolgreiche Rekrutierungen erhöhen.

### **Onboarding:**

«Es gibt keine zweite Möglichkeit einen ersten Eindruck zu hinterlassen.» In einem starken Arbeitnehmermarkt sind Mitarbeitende sehr schnell weg – auch in der Probezeit. Zudem ermöglicht ein guter Onboarding Prozess eine schnelle Integration und raschen produktiven Einsatz von Arbeitskräften.

- Unterstützen Sie Ihre neuen Mitarbeitenden ab dem Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung.
- Sorgen Sie für einen transparenten Informationsfluss und reibungslosen Ablauf. Zeigen sie den Prozess auf, formulieren sie Ihre Erwartungen, holen sie die Erwartungen des neuen Mitarbeitenden ab.
- Was müssen wir tun damit ein neues Teammitglied...
  - ... alle nötigen Materialien und Infrastruktur zur Verfügung hat, um schnellst möglich produktiv arbeiten zu können.
  - ... das nötigste Basiswissen und den Zugang zu wichtigen Informationsquellen hat, um schnellst möglich produktiv arbeiten zu können.
  - ... möglichst schnell Anschluss findet und sich im Team wohl fühlt.
- Planen Sie das Onboarding sorgfältig.  
Definition relevanter Inhalte, Bereitstellung von Materialien & Infrastruktur sowie Zugängen zu Informationsquellen, Verfügbarkeit relevanter Ansprechpartner und Wissensträger.

### **Entwicklung:**

Die Entwicklung von Mitarbeitenden erhöht die für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen im Betrieb, bietet die Möglichkeit auf interne statt externe Fachkräfte zurückzugreifen, fördert die Mitarbeiterbindung und erhöht die Attraktivität im Arbeitgeberwettbewerb.

- Betrachten Sie Entwicklungsinvestitionen ganzheitlich und langfristig. Stellen Sie genügend Mittel zur Gewährleistung nachhaltiger Entwicklungserfolge bereit.
- Bieten Sie wenn möglich auf allen Stufen des Betriebs Aus- und Weiterbildungen an (Lehrstellen, Praktika, Weiterbildungen etc.). Nutzen Sie dabei interne und externe Möglichkeiten.
- Machen Sie Wissenserwerb und die Freude Neues zu lernen zu einem Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur und damit für alle Mitarbeitenden verständlich und zugänglich.
  - Schlüsselpersonen im Unternehmen müssen dies vorleben.
  - Aus- & Weiterbildungen von Teammitgliedern sowie Erfolge (z.B. erfolgreiche Abschlüsse, gute Noten) werden in der Firma kommuniziert und honoriert.
- Erstellen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Entwicklungspläne, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeitenden abgestimmt sind.
  - Definition der nötigen und anzustrebenden Skills (fachliche & persönliche Entwicklung). Gemeinsame Planung, wie diese erworben werden können.
  - Entwerfen Sie individuelle Karrierepläne für alle Mitarbeitenden, welche Ambitionen und Fähigkeiten für weiterführende Aufgaben und Führungstalent haben.
  - Evaluieren und besprechen Sie gemeinsam mit jedem Mitarbeitenden regelmässig die Entwicklung und entwickeln Sie gemeinsam die Ziele weiter.
- Kooperationen: Prüfen Sie Möglichkeiten, sich mit Gleichgesinnten (Unternehmen in der gleichen Branche, Unternehmen mit ähnlichen Fachkräfteprofilen etc.) zu Kooperationen zusammenzuschliessen, um gemeinsam Entwicklungsangebote zu ermöglichen (ermöglicht Kompetenzerweiterung, Kostenreduktion, Kapazitätserweiterung etc.)

### **Retention:**

Die Bildung langjähriger Arbeitsverhältnisse zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist heute eine der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmens: Risikominimierung, Kostenminimierung, nachhaltige Entwicklungsgrundlage.

- Zentrale Motivationsfaktoren von Mitarbeitenden sind eine sinnstiftende Tätigkeit, soziale Integration am Arbeitsplatz, gute Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung, Vermittlung von Sicherheit und Transparenz.
- Das offene und regelmässige Sammeln von Mitarbeiterfeedback aus verschiedenen Quellen und zu verschiedenen Themen bietet eine wichtige Grundlage zum Gestalten eines guten Arbeitsumfeldes, zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Entwicklung des Unternehmens. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeitenden merken, dass wichtige Erkenntnisse aus den Feedbacks aufgenommen, diskutiert und angegangen werden.
  - Sinnstiftende Tätigkeit: Mitarbeiter sollen verstehen, welchen Beitrag sie mit Ihrer Tätigkeit «zum grossen Ganzen» leisten (in Bezug auf die Firma, in Bezug auf den Kunden und den Markt).
  - Soziale Integration & Arbeitsatmosphäre: eine lebendige Teamkultur und die Entwicklung und das Pflegen der Unternehmenswerte (Haben Sie ein Unternehmensleitbild?) stärken die Firmenkultur und den sozialen Zusammenhalt. Konflikte sollten von Schlüsselpersonen früh und proaktiv aufgenommen und gelöst werden.
  - Wertschätzung: eine positive Feedback- & Lobkultur sowie die Durchführung von Teamanlässen können Signale von Wertschätzung sein.
  - Sicherheit & Transparenz: Mitarbeitende haben in der Regel ein feines Sensorium darüber, was in einem Unternehmen vor sich geht. Ein offener Umgang mit Informationen zur Situation des Unternehmens, der Erfolge und Herausforderungen mit einem «Wir-Gefühl» kommuniziert (zusammen haben wir das erreicht/schaffen wir das), tragen zur Vertrauensbildung, einer gemeinsamen Zielsetzung und zur Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen bei.

- Die aktive Unterstützung der Entwicklung von Mitarbeitenden trägt zur längerfristigen Bindung ans Unternehmen und zur Stärkung des Knowhow's im Unternehmen bei (siehe Entwicklung).
- Grundvoraussetzungen & Zusatzbenefits:
  - Zeit- & marktgemässe Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit und langfristigen Verbleib im Unternehmen (Entlöhnung, Urlaub, Überstundenregelung, angemessene Arbeitsplätze, wenn mögl. Flexibilität im Arbeitsort, Teilzeitmöglichkeiten etc.).
  - Allfällige Zusatzbenefits, welche über die Grundlagen hinausgehen sollen geprüft und (wenn vorhanden) klar als Mehrwert kommuniziert werden.

### **Trennung:**

Trennungen können natürlich und beidseitig einvernehmlich (Pensionierung, gegenseitig abgemachter Austritt) oder einseitig (Auflösung Arbeitsverhältnis durch Firma oder von Mitarbeitenden initiiertes Weggang) erfolgen. Wichtig ist, dass der Fade-out- und Austrittsprozess in jedem Fall professionell sachlich und nach vorne gerichtet geschieht. «Man sieht sich im Leben meistens zweimal.»

- Jede ehemalige Arbeitskraft ist eine Botschafterin des Unternehmens und als Teil des Firmennetzwerks zu betrachten. Ziel sind das Weitertragen eines positiven Firmenbildes und die Aufrechterhaltung des Zugangs/Kontakts zu ehemaligen Mitarbeitenden.
  - Austretende Mitarbeitende, die einen guten Eindruck des Unternehmens haben, können evtl. zurückkehren oder neue Mitarbeitende oder Kunden zum Unternehmen bringen.
  - Austretende Mitarbeitende können mit Ihrem Knowhow und ihrem Netzwerk der Firma weiterhin passiv (Ansprechpartner, Wissens- & Kontaktquelle etc.) oder aktiv (Leistungsvertrag, Teilzeit etc.) zur Verfügung stehen.
- Erstellen Sie analog dem Eintritt auch einen Austrittsprozess
  - Sorgen Sie für einen transparenten Informationsfluss und reibungslosen Ablauf.
  - Zeigen sie den Prozess auf, formulieren sie Ihre Erwartungen, holen sie die Erwartungen der austretenden Mitarbeitenden ab.
  - Was müssen Sie tun damit...
    - ... wichtige Informationen weitergegeben und auch nach dem Austritt verfügbar sind?
    - ... interne und externe Ansprechpartner rechtzeitig informiert und abgeholt werden?
    - ... die Kontaktdaten der Mitarbeitenden ausserhalb der Firma vorhanden sind um den Kontakt weiter aufrecht zu erhalten (wenn beidseitig erwünscht)?
    - ... damit alle wichtigen Dokumente (Arbeitszeugnisse, Übergabeprotokolle etc.) rechtzeitig zur Verfügung stehen?
    - ... ein Austritt innerhalb des Betriebs transparent und positiv kommuniziert und wahrgenommen wird?
  - Bleiben Sie mit ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt (z.B. Weihnachts- oder Geburtstagskarten, Einladung zu Firmenjubiläen/-festen, SOM Netzwerke, Newsletter Mailinglisten).
  - Bringen Sie Ihren ausscheidenden Mitarbeitenden bis zum letzten Tag Unterstützung und Wertschätzung entgegen.

- Prüfen Sie die Möglichkeit eines «Alumni Pool of Experts»: Ehemalige, welche aufgrund ihrer Skills und/oder Netzwerks für die Firma interessant sind und auch künftig aktiv von in der Firma tätigen Mitarbeitern beigezogen werden können (Pensionäre für Teilzeit- oder Projektarbeit, Fachexperten als Sparring Partner, Kontaktvermittler etc.).

Unterlagen zu unserer Veranstaltung:

[«Fachkräftemangel – Lösungsansätze für Unternehmen im Arbeitskräftewettbewerb»](#)