

Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber?

Auf dem heutigen, vom Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt sitzen die Arbeitnehmenden am längeren Hebel. Um so wichtiger ist es, den eigenen Betrieb als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Dazu gehört nicht nur ein konkurrenzfähiger Lohn, denn «Millenials» und die «Generation Z» achten bei der Wahl eines Arbeitgebers auch stark auf immaterielle Aspekte wie Unternehmenswerte, Führungskultur und Teamspirit.

Die Statistik spricht eine klare Sprache: In der Schweiz gibt es immer mehr ältere Menschen und die Zahl der Arbeitenden unter der Gesamtbevölkerung nimmt ab. Seit 2020 ersetzen die Jungen die Alten nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt und diese Problematik wird sich bis 2030 aufgrund der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge («Babyboomer») noch akzentuieren. Der Kampf um Fachkräfte verschärft sich. Entsprechend hoch sollten Unternehmen die Themen Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung gewichten.

▪ Angemessener Lohn und gute Sozialleistungen

Kaum überraschend bezeichneten 91 Prozent der Befragten eine angemessene Entlohnung als wichtig bis sehr wichtig. Aus den nächsten Rängen folgen gute Sozialleistungen und gleicher Lohn für Frauen und Männer bei gleicher Arbeit.

Kultur und ihre Arbeitszeitmodelle machen.

Immaterielle Anreize sind nachhaltiger

Es gibt immaterielle und materielle Anreize zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterbindung. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen, die auf der immateriellen Seite stark sind, sich weniger durch materielle Ansätze differenzieren müssen. Auch gilt: Materielle Anreize sind kopierbar. Deshalb können Firmen, die Fachkräfte nur mit Benefits locken, ihre Wettbewerbsvorteile in der Regel nicht lange halten. Unternehmen, die jedoch systematisch in eine attraktive und prägnante Arbeitgebermarke investieren («Employer Branding»), können nachhaltiger profitieren.

Immaterielle Massnahmen

- Fortschrittliche gelebte Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung
- Zeitgemässe Arbeitsmodelle (Work-Life-Balance)
- Attraktive Arbeitsplätze
- Persönliche Weiterentwicklung- und Karriere-Chancen

Materielle Massnahmen

- Erfolgsbeteiligung
- Beteiligung am Unternehmen
- Lohnnebenleistungen

Herausfinden, wo man aktuell steht

Wissen Sie, wie Ihre Mitarbeitenden und Aussenstehende Ihr Unternehmen als Arbeitgeber beurteilen? Wie steht es um das eigene Arbeitgeberimage in der Branche? Wieviel Bewerbungen treffen ein? Nicht nur Grossunternehmen, sondern auch KMU sollten sich diese Fragen regelmässig stellen. Antworten können Gespräche mit den Mitarbeitenden, Diskussionen in einer Fokusgruppe, Kommentare auf Social-Media, das

Die Generationen und ihre Einstellung zur Arbeit

Generation	Geburtsjahre	Typische Merkmale
Babyboomer	1955–1965	Starke Ausrichtung auf Beruf und Pflichterfüllung. Suchen vor allem Arbeitsplatzsicherheit. «Leben, um zu arbeiten.»
Generation X	1966–1980	Stärkere Orientierung auf das Privatleben als Babyboomer. Arbeiten, um zu leben, bzw. betrachten Arbeit als Mittel zum Zweck, um sich etwas leisten zu können.
Generation Y Millennials	1981–1994	Strebt mehr als ältere Arbeitnehmer nach Respekt, Bedeutung und Sinn, will direktes Feedback und Wohlbefinden im Job. Verbindet Arbeit und Privatleben («Work-Life-Blending»).
Generation Z	1995–2010	Die erste vollständig digitale Generation (Social Media), trennt Arbeit und Privates stärker und sucht klare Strukturen dafür. Will eine gute Arbeitsatmosphäre, Spass ist grösste Motivation für Leistung. Selbstverwirklichung wird eher im Privatleben gesucht.

Was Arbeitnehmende heute wollen

Eine grosse generationen- und branchenübergreifende Studie der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) in Deutschschweizer KMU aus dem Jahr 2022 zeigt, welche Punkte angestellten Fachkräften als besonders wichtig sind:

- **Eine gute Beziehung zur Vorgesetzten/zum Vorgesetzten**
Hier werden in dieser Reihenfolge ein gutes Vertrauensverhältnis, ein kooperativer und kollegialer Führungsstil und die Anerkennung der geleisteten Arbeit genannt.

▪ Eine sinnstiftende Arbeit

93 Prozent der Befragten wollen ihre Arbeit als sinnstiftend begreifen. Sie wünschen sich eine vielfältige und abwechslungsreiche Tätigkeit und wollen möglichst selbständig Entscheidungen treffen können.

▪ Gute Beziehungen zu den Kolleginnen/Kollegen

Befragte unter 25 Jahren gewichteten dieses Thema klar am stärksten. Im Detail wurden genannt: Angenehme Kolleginnen und Kollegen, mit denen man gut zusammenarbeiten kann, gegenseitige Unterstützung und kollegiales Verhalten auch in Konfliktsituationen.

▪ Fortschrittliche, gelebte Unternehmenskultur

Hier wurde am häufigsten ein angenehmes und offenes Arbeitsklima genannt, gefolgt von einer offenen Fehlerkultur und klar definierten und gelebten Unternehmenswerten.

▪ Work-Life-Balance

Bei diesem Thema betonte die Mehrheit der befragten Fachkräfte die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten. Mit einigem Abstand folgen die Punkte Arbeitszeitkonten und Teilzeitarbeit.

Die grössten altersbedingten Unterschiede zeigten sich bei den Themen Work-Life-Balance und Unternehmenskultur. Dementsprechend müssen sich Unternehmen, die junge Fachkräfte anziehen und halten wollen, vor allem Gedanken über ihre

Ranking auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen und vor allem auch Austrittsgespräche (sofern diese systematisch ausgewertet werden ...) liefern.

Wertematrix liefert Basis für Employer Branding

Employer Branding bezweckt, das eigene Unternehmen als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren und von Mitbewerbern abzugrenzen. Es ist ein Wertversprechen an künftige und bestehende Mitarbeitende und definiert die Kernwerte des Unternehmens (als Arbeitgeber). Man kann sich dazu folgende Fragen stellen:

- Welchen Zweck («Purpose») hat das Unternehmen aus Sicht der Generation Z?
- Für welche Vision brennen die Mitarbeitenden im Unternehmen, womit können sie sich voll identifizieren?
- Wie soll die Firma von aussen wahrgenommen werden?
- Was unterscheidet unser Unternehmen von anderen?
- Was macht das Arbeiten bei uns besonders?
- Welches sind unsere Stärken als Arbeitgeber?

Den Team Spirit pflegen und entwickeln

Ein guter Teamgeist wird in allen Umfragen als wichtiges Kriterium der Arbeitgeberattraktivität genannt. Um den Austausch zwischen den Mitarbeitenden aller Stufen und den Zusammenhalt zu fördern, gibt es zahlreiche Möglichkeiten wie z.B. einen regelmässigen gemeinsamen Znüni, den Besuch von Sportveranstaltungen oder Events im Team oder ein Skiwochenende. Solche Aktivitäten können auch von den Mitarbeitenden selbst organisiert werden. Entscheidend ist, dass sie nach aussen kommuniziert werden. Auf der Social-Media-Präsenz des Unternehmens, der Website aber auch auf den privaten WhatsApp-, Instagram-, LinkedIn-, Facebook- oder TikTok-Kanälen der einzelnen Mitarbeitenden.

Fachliche Weiterentwicklung ermöglichen

Mitarbeitende, die sich im Unternehmen fachlich und persönlich weiter-



entwickeln können sind loyaler. In regelmässigen Personalentwicklungsgesprächen können die langfristigen Perspektiven der Mitarbeitenden besprochen werden. So lassen sich häufig auch flexible Lösungen über das Pensionsalter hinaus finden, mit denen wertvolles Know-how im Betrieb gehalten werden kann. Da in KMU eher flache Hierarchien vorherrschen, gibt es den «klassischen Karriereweg» mit einem sukzessiven Aufstieg in verantwortungsvollere Managementposition viel weniger. Mitarbeitenden können sich dafür innerhalb von Fachgebieten weiterentwickeln, dort zusätzliche Verantwortung übernehmen und eine im Betrieb respektierte Expertise und Seniorität erreichen.

Massnahmen, die KMU einfach umsetzen können

Mehrere der oben erwähnten Massnahmen können ohne grösseren Aufwand umgesetzt werden.

▪ Rückmeldungen Mitarbeitende

Aus persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden ergeben sich Rückschlüsse, welches die Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber sind: Wieso arbeiten die Mitarbeitenden gerne im Unternehmen? Wo sehen sie Verbesserungspotentiale?

▪ Stellenausschreibungen attraktiver gestalten

Kommen die Positionierung und

die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens in den Stelleninseraten richtig zum Ausdruck?

▪ Social Media für die Rekrutierung nutzen

Social Media Plattformen wie Instagram, Facebook, YouTube oder TikTok erlauben eine kreative und emotionale Ansprache über Videos.

▪ Spezieller Karrierebereich auf der Website einrichten

Eine eigene Subsite auf der Webseite richtet sich gezielt an potentielle Mitarbeitende und enthält alle relevanten Infos wie z.B. Mitarbeiter-Testimonials, Statements zu Unternehmenskultur und Unternehmenswerten, eine Übersicht der Mitarbeiterbenefits u.a.m.

▪ Mit Kandidaten im Gespräch bleiben

Von etlichen KMU erhalten Interessentinnen oder Interessenten nicht einmal eine Absage, wenn sie nicht berücksichtigt wurden. Dabei kann es sich lohnen, mit guten Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt zu bleiben und einen Kandidatenpool aufzubauen.

▪ Trennung professionell gestalten

Das Austrittsgespräch liefert u.U. wichtige Informationen zum Kündigungsgrund. Auch lohnt es sich, den Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitenden nicht abreißen zu lassen (Alumni-System).

▪ Heute schon gelobt?

Echt gemeinte Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleginnen oder Kollegen ist eine der wirksamsten Massnahmen für die Mitarbeiterbindung.

Quellen:

Vortrag Jean-Daniel Roth, *workforce-research.ch*, Landtechnischer Unternehmertag Agrotec Suisse
Leitfäden zu Arbeitgeber-Attraktivität und Mitarbeiterbindung, OBTAG und KMU-HSG (Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen)

Emanuel Scheidegger