



ROBERT WALTERS WHITEPAPER

MITARBEITERGEWINNUNG IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

ROBERT WALTERS

EINLEITUNG

Unsere Erfahrung zeigt, dass jedes Unternehmen nur so gut ist wie sein Personal. Ideal wäre es, wenn sich jede freie Stelle mit einem Bewerber besetzen liesse, dessen Qualifikation und Erfahrungen perfekt zu den gestellten Anforderungen passen. Unternehmen fokussieren sich darauf, die jeweils optimal geeigneten Kandidaten zu finden. Über viele Jahre bot der Arbeitsmarkt qualifizierte Bewerber auch in ausreichender Zahl; von Fachkräftemangel konnte früher keine Rede sein.

Eine gute Konjunkturlage und ein wachsendes Vertrauen in die Wirtschaft haben die Suche nach geeignetem Fachpersonal zu einer hochkomplexen und wettbewerbsorientierten Angelegenheit gemacht.

Dass der Arbeitsmarkt zu wenige qualifizierte Kandidaten bereitstellt und viele Stellen unbesetzt bleiben, setzt Unternehmen zudem unter Druck, maximalen Aufwand zu investieren, um bestehende Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen.

In diesem Whitepaper betrachten wir vor dem Hintergrund unserer Recruiting-Erfahrung aktuelle Umfrageergebnisse bei Unternehmen. Wir beleuchten die Auswirkungen des Fachkräftemangels in der Schweiz und zeigen Wege, um ihnen entgegenzuwirken.

METHODIK

Robert Walters hat kleine mittelständische als auch internationale Unternehmen in der Schweiz* befragt. Inhalt der Umfrage war, herauszufinden, wie sich der Fachkräftemangel auf die Personalbeschaffung auswirkt und mit welchen Plänen Unternehmen versuchen, dem Problem gegenzusteuern.

INHALT

- 01 Ergebnisse im Überblick
- 02 Fachkräftemangel – ein allgemeines Problem
- 03 Einstellungsherausforderungen für Unternehmen
- 04 Auswirkungen des Fachkräftemangels
- 05 Umgang mit dem Fachkräftemangel
- 06 Handlungsanweisungen für den Umgang mit dem Fachkräftemangel
- 07 Strategien zur Mitarbeitergewinnung
- 08 Wie man qualifizierte Kandidaten überzeugt
- 09 Umgang mit Angeboten des Wettbewerbs
- 10 Unsere Empfehlungen

*150 Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen

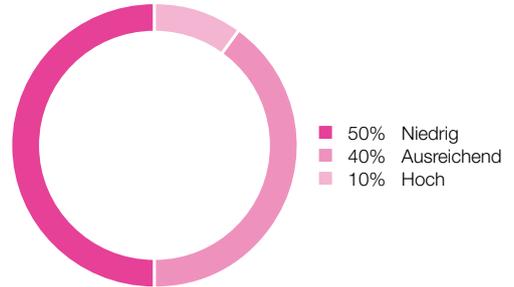
01 ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

68%
der Arbeitgeber wurden durch den Fachkräftemangel beeinflusst.

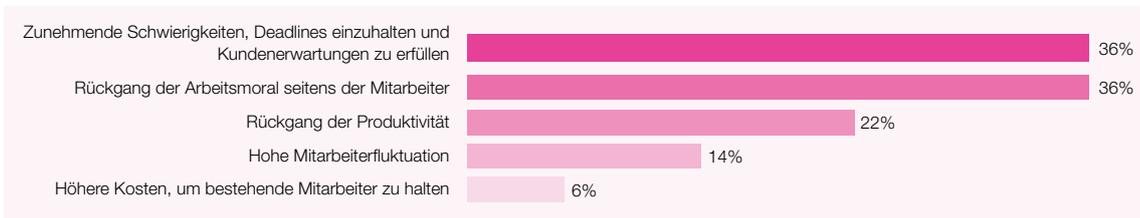
Herausforderungen der Personalbeschaffung für Unternehmen:*



Verfügbarkeit regional passender Kandidaten:



Wie hat der Fachkräftemangel Unternehmen in der Schweiz beeinflusst?*

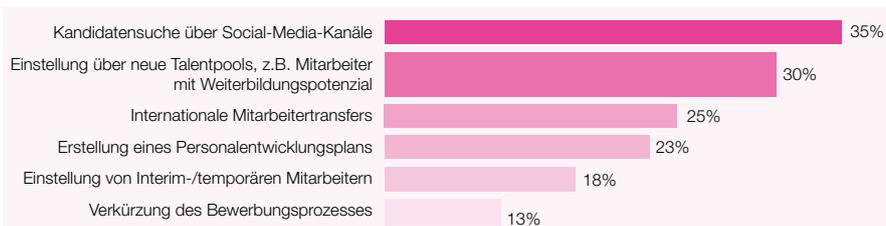


Haben Unternehmen in der Schweiz Pläne, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?*



45%
der Unternehmen bilden Mitarbeiter weiter, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Personalstrategien, die eingeführt wurden, um den Fachkräftemangel zu managen:*



25%
der Arbeitgeber nutzen internationale Mitarbeitertransfers, um den Fachkräftemangel zu managen.



35%
der Personalbeauftragten heben die Vorteile einer Stelle hervor, um favorisierte Mitarbeiter bei Gegenangeboten vom Wettbewerb zu halten.



5%
der Unternehmen erstellen einen Karriereplan, um Kandidaten zu gewinnen/zu halten.

48% der Arbeitgeber glauben, dass es für Fachkräfte wichtig ist, einen Mehrwert für das Unternehmen zu bieten.

31% der Fachkräfte sehen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg als ausschlaggebenden Faktor bei der Karriereentwicklung.

*Multiple-Choice-Frage

02 FACHKRÄFTEMANGEL – EIN ALLGEMEINES PROBLEM

Erste Ergebnisse zeigen, dass 68 % aller befragten Unternehmen teilweise Schwierigkeiten hatten, Stellen mit geeigneten Fachkräften zu besetzen. Weitere 4 % fanden es „äusserst schwierig“, passende Kandidaten für ihre jeweils offenen Positionen zu finden.

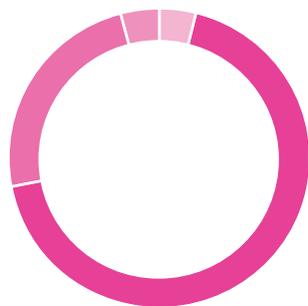
Unabhängig von der Unternehmensgrösse fällt das Ergebnis ähnlich aus: Gleich, ob KMUs oder internationale Unternehmen, fast alle sind vom Fachkräftemangel betroffen. Viele Arbeitgeber sehen sich standortunabhängig mit denselben Problemen konfrontiert. Gemäss unserer Umfrage werden Unternehmen übergreifend durch den Fachkräftemangel beeinflusst. Auffällig ist, dass eine grosse Nachfrage mit 49 % in der Region Zürich besteht.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie in der Schweiz?

1-100		17%
101-500		47%
501-1.000		12%
1.001-10.000		17%
10.001+		7%

Unsere Umfrage hat ergeben, dass auch mit der richtigen HR-Unterstützung Unternehmen nicht immer die richtige Strategie verfolgen, um Kandidaten auf einem Markt mit Fachkräftemangel zu gewinnen, die beim Unternehmenswachstum wiederum unterstützen könnten. Sie lässt auch den Schluss zu, dass herkömmliche Taktiken wie das Angebot eines besonders attraktiven Gehaltspakets nicht mehr unbedingt die bestgeeigneten Kandidaten überzeugen. Nur 24 % der Unternehmen in der Schweiz geben an, keinerlei Probleme bei der Gewinnung geeigneten Personals zu haben.

Hatten Unternehmen 2015 Schwierigkeiten, Stellen mit geeigneten, qualifizierten Kandidaten zu besetzen?



- 68% der Unternehmen haben es teilweise als schwierig empfunden, Vakanzen zu besetzen.
- 24% hatten keine Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten zu finden.
- 4% der Unternehmen hatten Schwierigkeiten, viele der Vakanzen zu besetzen.
- 4% haben 2015 keine Stellen besetzt.

28%

der Unternehmen neigen nicht dazu, die Einstellungskriterien an die Fähigkeiten der Kandidaten anzupassen.

„Wenn Unternehmen die Einstellung von neuen Mitarbeitern, insbesondere von Berufseinsteigern und Nachwuchskräften, vernachlässigen, sind Qualifikationsengpässe unvermeidbar. Dies wirkt sich auch auf die Grösse des Talentpools von Unternehmen aus. Unternehmen müssen sich kontinuierlich um die Einstellung neuer Mitarbeiter bemühen, um sich gezielt weiterentwickeln zu können.“

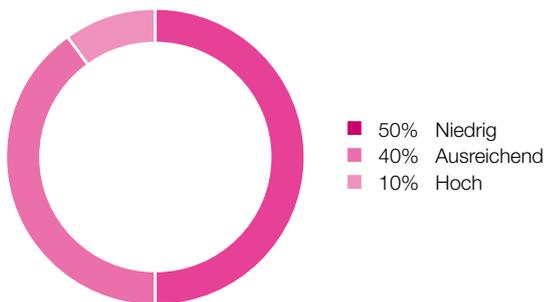
Nick Dunnett, Geschäftsführer Deutschland & Schweiz



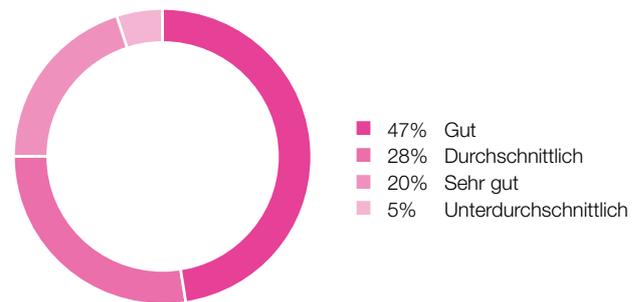
03 EINSTELLUNGSHERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

70 % der Personalverantwortlichen finden laut eigener Aussage die Besetzung von Kandidaten mit den richtigen Fähigkeiten, Erfahrungen und fachlichen Voraussetzungen schwierig. Für manche Unternehmen kann dies durchaus ernste Konsequenzen haben. Ein Mangel an geeigneten Fachkräften und Spezialisten kann Bestrebungen zur Steigerung der Produktivität, des Umsatzes und der Rentabilität unterminieren und Unternehmen daran hindern, volles Potenzial auszuschöpfen.

Verfügbarkeit regional passender Kandidaten:



Qualität regionaler Kandidaten:



36 % der Befragten geben ausserdem an, schlicht zu wenige vielversprechende Bewerbungen zu erhalten, was Fragen zur Verfügbarkeit ausreichend qualifizierter Fachkräfte aufwirft.

Unserer Einschätzung nach könnte ein Teil des Problems darin liegen, dass viele Unternehmen nur aktiv Stellensuchende berücksichtigen. Wer jedoch weiss, wie er an Kandidaten herankommt, die selbst nicht aktiv nach einer neuen Position suchen, kann sich einen weitaus grösseren Fachkräftepool erschliessen. Häufig sind diejenigen Talente, die für eine bestimmte Position am besten geeignet wären, zum besagten Zeitpunkt nicht auf Stellensuche.

31%

der Professionals akzeptieren ein niedrigeres Gehalt für eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Gehaltsvorstellungen sind nach wie vor ein Thema

Weitere 36 % sagen, dass die Gehaltsvorstellungen der Kandidaten in jeglicher Hinsicht zu hoch sind. Die hohen Gehaltserwartungen lassen sich teilweise auf den Fachkräftemangel zurückführen; gut ausgebildete Fachkräfte und Spezialisten erwarten ein mindestens marktübliches Gehalt, wenn nicht mehr, da sie ihren Marktwert einfach kennen.

Hinzu kommt, dass vielen Stellensuchenden eine ausgewogene Work-Life-Balance und erfolgsversprechende Karriereaussichten wichtig sind. In anderen Worten: Mit einer attraktiven monetären Vergütung alleine wird sich ein Unternehmen nicht vom Wettbewerb abheben können. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, sollten neben eines Gehaltspakets, einer

ausgeglichene Work-Life-Balance auch die attraktiven Aspekte der zu besetzenden Stelle klar positioniert und hervorgehoben werden. Die Möglichkeiten, neue Verantwortungen zu übernehmen oder sich in eine Führungsrolle weiterzuentwickeln, können ebenfalls interessant sein, da viele Kandidaten ihre Karriere langfristig planen.

04 AUSWIRKUNGEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

36 % der Unternehmen haben einen Zusammenhang zwischen dem Fachkräftemangel und dem Rückgang der Arbeitsmoral festgestellt und weitere 36 % sagen, dass Schwierigkeiten, Deadlines einzuhalten und Kundenerwartungen zu treffen, weitere Auswirkungen des Fachkräftemangels sind. Eine mangelhafte Arbeitsmoral führt wiederum zu hoher Mitarbeiterfluktuation. Dieser Drehtüreffekt wird in seinem Einfluss oft unterschätzt. Über Social Media verbreiten sich schlechte Nachrichten und negative Urteile inzwischen äusserst schnell. Steht ein Unternehmen erst in dem Ruf, ein mangelhaftes Arbeitsklima zu bieten, wird es Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter haben.

Eine weitere Auswirkung sehen Unternehmen darin, die wichtigen Vakanzen nicht besetzen zu können. Dies lässt sich häufig durch eine rückläufige Produktivität beobachten. 22 % der Personalverantwortlichen schätzen den Fachkräftemangel funktionsübergreifend als Bremse für die Produktivität ein.

„Wachstumspläne kann ein Unternehmen rein faktisch nur mit den Professionals umsetzen, die es für sich gewinnen kann. Änderungen einzuführen, die ein Unternehmen als Arbeitsplatz attraktiv machen, kann sich also lohnen – solange Arbeitsweise und Kultur die Geschäftsziele des Unternehmens widerspiegeln.“

Christian Atkinson, Direktor

In einigen Fällen konnten Personallücken durch Umbesetzungen oder die Ausweitung von Aufgabenbereichen geschlossen werden. Eine Überlastung des Personals führt jedoch regelmässig zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Auch wird im Zusammenhang mit solchen Massnahmen häufig mehr Gehalt gefordert, was die Geschäftskosten in die Höhe treibt.

Um diesem Umstand vorzubeugen, sollten Unternehmen ihre Employer Brand stärken, indem sie beispielsweise ein autonomes, flexibles Arbeiten ermöglichen oder gute Chancen für die Karriereentwicklung anbieten. Andere Lösungsansätze beinhalten unter anderem, Einstellungsanforderungen flexibler zu handhaben oder Fachkräfte mit vergleichbaren Kenntnissen einzustellen und diese dann gezielt weiterzubilden.

Wie hat der Fachkräftemangel Unternehmen 2015 beeinflusst?*

Zunehmende Schwierigkeiten, Deadlines einzuhalten und Kundenerwartungen zu erfüllen	36%
Rückgang der Arbeitsmoral seitens der Mitarbeiter	36%
Unternehmen wurden 2015 nicht durch den Fachkräftemangel beeinflusst	26%
Rückgang der Produktivität	22%
Hohe Mitarbeiterfluktuation	14%
Höhere Kosten, um bestehende Mitarbeiter zu halten	6%

*Multiple-Choice-Frage





8%

der befragten Unternehmen sind bei der Einstellung von weniger erfahrenen Kandidaten sehr flexibel.

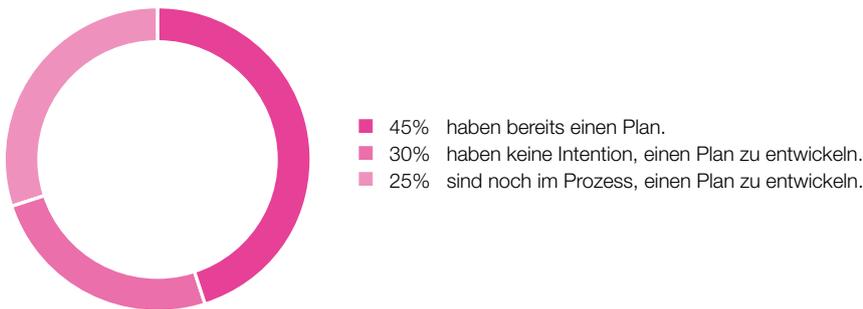
05 UMGANG MIT DEM FACHKRÄFTEMANGEL

„Wenn ein Unternehmen aus Kostengründen ausschliesslich auf interne Personalbeschaffung setzt, verringert dies die Möglichkeiten zur Auswahl weiterer passender Kandidaten. Dieser Ansatz rechnet sich letztlich nicht, langfristig ist es durchaus kostensparend, wenn eine Stelle mit dem richtigen Kandidaten besetzt werden kann. Um Zugang zu einem grösseren Talentpool zu erhalten, empfiehlt es sich, mehrere Einstellungskanäle zu nutzen.“ *James Hambly-Smith, Associate Director*

Unsere Umfrage zeigt, dass sich 45 % der Befragten in der Schweiz gezielt mit dem Thema Fachkräftemangel auseinandersetzen und bereits einen Plan entwickelt haben, diesem entgegenzuwirken. Im Vergleich dazu haben 30 % der Befragten nicht die Absicht, diesbezüglich Strategien zu entwickeln. 25 % der Personalverantwortlichen sind laut eigener Aussage derzeit dabei, einen Plan zu entwickeln, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Während der globalen Rezession hatten viele Fachkräfte ihre Karriereerwartungen gezwungenermassen auf Eis gelegt: Jetzt, nach Jahren eingeschränkter Entwicklungsmöglichkeiten mit entsprechend gedämpfter Gehaltsentwicklung, hat ihnen der Markt wieder mehr zu bieten. Kandidaten, die den nächsten Karriereschritt planen, haben fachbereichsunabhängig mehr Auswahl, und für immer mehr Kandidaten gibt es diverse attraktive Stellenangebote. Auf diesen Umschwung am Arbeitsmarkt sollten sich Unternehmen einstellen. Unser Rat hier: Durch einen zügigen Bewerbungsprozess oder eine flexiblere Handhabung von Arbeitszeiten lassen sich entscheidende Wettbewerbsvorteile gewinnen.

Haben Unternehmen in der Schweiz Pläne, dem Fachkräftemangel 2016 entgegenzuwirken?



Ein langfristiger Plan für den Umgang mit dem Fachkräftemangel sollte zwei Dinge berücksichtigen. Erstens: Um eine Talentpipeline und eine tragfähige Nachfolgeplanung zu entwickeln, muss bestehendes Personal motiviert werden und Anreize bekommen.

Zweitens und nicht weniger wichtig: Ein Unternehmen muss klar umreissen können, mit welchen Kandidaten es sich dem Fachkräftemangel wirksam entgegenstellt. Wo befinden sich Kandidaten mit passenden Fähigkeiten, die sich nach eigenen Erfordernissen weiterbilden lassen? Welche Skill-Sets dienen den eigenen Geschäftszielen?

Mit einer Kriterienliste lässt sich die Suche gezielter gestalten und hilft zudem den Personalpartnern des Unternehmens, in umfassenden Talentpools geeignete Kandidaten zu ermitteln und anzusprechen.



06 HANDLUNGSANWEISUNGEN FÜR DEN UMGANG MIT DEM FACHKRÄFTEMANGEL

Für viele Personalverantwortlichen besteht ein Mittel gegen den Fachkräftemangel darin, die bestehenden Mitarbeiter fachspezifisch weiterzuentwickeln. 45 % bieten ihrem Personal Weiterbildungsmöglichkeiten oder Möglichkeiten zur Karriereentwicklung an; weitere 28 % integrieren flexible Arbeitsverhältnisse.

5%

der Personalbeauftragten bewerten die Qualität der regionalen Kandidaten als unterdurchschnittlich und somit als nicht zufriedenstellend.

Insgesamt ist dies eine taugliche Strategie, um bestehende Mitarbeiter zu halten, was wiederum weiterem Fachkräftemangel vorbeugt. Die meisten Mitarbeiter wissen Entwicklungsmöglichkeiten zu schätzen, und Unternehmen profitieren von der personalbindenden Wirkung, die diese Angebote zudem haben.

Gehalt alleine zählt nicht

Nur 5 % der Unternehmen geben an, dem Fachkräftemangel durch Zahlung höherer Gehälter entgegenzuwirken. Zwar hat eine gute Bezahlung durchaus Einfluss auf die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit, den Wechsel eigener Mitarbeiter zu einem Wettbewerber verhindert sie alleine jedoch nicht.

Eine kürzlich durchgeführte Kandidatenumfrage (Robert Walters' Employee Inside Survey) belegt: Unabhängig vom Fachgebiet würden 31 % der Kandidaten ein niedrigeres Gehalt akzeptieren, wenn dies im Gegenzug mit einer guten Work-Life-Balance verknüpft wäre, und 44 % wären bereit, eine Stelle aufzugeben, wenn diese nicht genügend Entwicklungspotenzial bietet. Für die Entwicklung wirksamer Personalbindungsstrategien ist es letztlich entscheidend, das Gewicht dieser Faktoren einschätzen zu können und entsprechende Massnahmen zu entwickeln.

„Theoretisch ist vielen Unternehmen die Bedeutung guter Karrieremöglichkeiten oder einer besseren Work-Life-Balance bewusst. Doch wie steht es mit der Praxis? Wenn ein Unternehmen auf die Karrierevorstellungen seiner Mitarbeiter eingeht, ist es wahrscheinlich für ein breiteres Kandidatenspektrum interessant.“

Christian Atkinson, Direktor

Interne Kommunikation ist Grundvoraussetzung

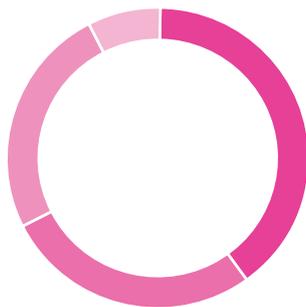
Ein Unternehmen sollte die langfristigen Vorteile und Chancen, die es zu bieten hat, eindeutig positionieren, um auch hier die Mitarbeiterbindung zu stärken. Davon abgesehen sollten weitere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, um Personal aufzustocken. Das Ausbalancieren von Arbeitsabläufen, von 33 % der Personalverantwortlichen als vorbeugendes Mittel bei Fachkräftemangel genannt, wird über kurz oder lang zu Spannungen führen, wenn das Personal nicht durch Gewinnung weiterer Mitarbeiter entlastet werden kann.

07 STRATEGIEN ZUR MITARBEITERGEWINNUNG

In Unternehmen, die unter Fachkräftemangel leiden, greifen 25 % der Personalverantwortlichen nur selten auf Kandidaten zurück, die ihre Einstellungskriterien nicht ganz erfüllen.

Wenn immer nur nach optimalen Kandidaten Ausschau gehalten wird, bleiben Vakanzen lange unbesetzt. Dies aber steigert den Arbeitsdruck auf bestehende Mitarbeiter, da sie die fortbestehende Personallücke schliessen müssen – mit entsprechenden Folgen für die Arbeitsmoral und der Gefahr einer höheren Personalfuktuation.

Wie gewichten Unternehmen mangelnde Erfahrungen der Kandidaten beim Einstellungsprozess?



- 40% sind flexibel bei den Anforderungen, würden aber Kandidaten mit den richtigen Fähigkeiten bevorzugen.
- 28% neigen nicht dazu, die Einstellungskriterien anzupassen, allerdings werden auch manchmal nicht so qualifizierte Kandidaten eingestellt.
- 25% stellen selten Kandidaten ein, die den Anforderungen nicht entsprechen.
- 8% sind sehr flexibel, wenn es um weniger erfahrene Kandidaten mit einer Chance zur Weiterbildung geht.

40 % der Befragten in der Schweiz geben an, die Einstellungsvoraussetzungen gelockert zu haben, würden jedoch „Perfect-match“-Kandidaten bei der Stellenbesetzung bevorzugen. 28 % tendieren zwar nicht zu einer Anpassung der Einstellungskriterien, würden jedoch nicht ausreichend qualifizierte Kandidaten einstellen, wenn sich kein passender Kandidat findet.

Dieser Ansatz steigert die Diversität der Belegschaft und eröffnet neue Perspektiven für die Problemlösung. Auch die Innovationskraft profitiert davon, da so verschiedene Fähigkeitsprofile und Ansätze zueinanderfinden. Letztlich ist die Erschliessung neuer Quellen für die Beschaffung erfahrener Fachkräfte, die Nutzung ihrer Kontakte, ihrer Expertise und ihres Führungspotenzials häufig ein äusserst wirksamer Weg, der Gefahr eines Fachkräftemangels zu begegnen.

„Diversität fördert Innovation – ein Hauptargument dafür, bei der Suche nach geeignetem Personal mehrere Talentpools zu nutzen. Neue Mitarbeiter bringen frischen Wind ins Unternehmen. Ein Unternehmen, das Diversität am Arbeitsplatz fördert, kann mit Marktänderungen besser Schritt halten.“
Nick Dunnett, Geschäftsführer Deutschland & Schweiz

Die Nutzung mehrerer Talentpools unterstützt ein Unternehmen auch bei der Kontrolle der Gehaltskosten: Kandidaten auf der Suche nach Stellen mit Aufstiegs Potenzial sind oftmals stärker an neuen Herausforderungen interessiert als an einer signifikanten Gehaltsaufstockung.

Welche der folgenden Personalstrategien wurden eingeführt, um den Fachkräftemangel für 2016 zu managen?*

Kandidatensuche über Social-Media-Kanäle	35%
Einstellung aus neuen Talentpools, z.B. Mitarbeiter mit Weiterbildungspotenzial	30%
Internationale Mitarbeitertransfers	25%
Unternehmen haben keine Personalstrategien eingeführt, um den Fachkräftemangel zu managen	25%
Erstellung eines Personalentwicklungsplans	23%
Einstellung von Interim-/temporären Mitarbeitern	18%
Verkürzung des Bewerbungsprozesses für zukünftige Mitarbeiter	13%

*Multiple-Choice-Frage

Einstellung von Interim-Mitarbeitern

Interim- oder temporär eingestellte Mitarbeiter werden häufig engagiert, um einen Mangel an Fachkräften für die Besetzung von Festanstellungen auszugleichen. Die Möglichkeit zum Rückgriff auf hochqualifizierte Fachkräfte, die eine Arbeit oder ein Projekt im Zweifelsfall auch kurzfristig aufnehmen können, lässt vielen Unternehmen in der Schweiz die Einstellung von Interim-Personal sinnvoll und lukrativ erscheinen.

Der grössere Anteil der Befragten sagt, dass sie zur Abfederung des Fachkräftemangels der Einstellung von Interim-Mitarbeitern gegenüber der Besetzung von Festanstellungen oder der Verkürzung des Einstellungsprozesses den Vorzug geben.

Verkürzung des Bewerbungsprozesses

Ein zügiges Einstellungsverfahren lässt Rückschlüsse auf die Haltung und die Werte eines Unternehmens zu und beeinflusst den Personalbeschaffungsprozess von Anfang an positiv. Wichtig ist hierfür, dass sämtliche Entscheidungsbefugte den jeweils anvisierten Zeithorizont für Einstellungen mittragen. Zeigt sich ein Unternehmen seinen Bewerbern gegenüber entgegenkommend, etwa indem es hinsichtlich Gesprächsterminen flexibel reagiert, stärkt auch dies die positive Aussenwirkung, welche unterstützend für die Employer Brand ist.

Unternehmen, denen es speziell in konjunkturstarken Zeiten nicht gelingt, die Zeit zwischen Bewerbungsgespräch und Angebot zu minimieren, fallen im Vergleich zu flexibleren Wettbewerbern negativ auf. Entscheidend ist auch die Strategie des Unternehmens im Vorstellungsgespräch selbst. Gesprächsführende sollten dem Bewerber gegenüber herausstellen, welche Vorzüge die Stelle und das Unternehmen bieten, und an die Motivation und Erwartungen anknüpfen.

Internationale Mitarbeitertransfers

Eine weitere häufig übersehene Umgangsweise mit dem Fachkräftemangel ist der Transfer von Mitarbeitern – national, international sowie aus anderen Bereichen des Unternehmens.

Das eröffnet nicht nur einfachen Zugang zu einem Pool an bestehenden Kandidaten, die das Unternehmen, seine Werte und Prozesse bereits gut kennen, sondern bringt auch den betreffenden Mitarbeitern Vorteile. Gemäss der Robert Walters Employee Insights Survey nennt ein Grossteil der Fachkräfte als Hauptgründe für einen Umzug ins Ausland bessere Karrierechancen und das Sammeln von Erfahrungen in internationalen Kontexten. Allerdings nutzen nur 25 % der Unternehmen in der Schweiz internationale Mitarbeitertransfers zur Behebung des Fachkräftemangels.

„Eine wichtige Quelle sind internationale Mitarbeiternetzwerke; sie gilt es optimal auszuschöpfen. Insbesondere bei schwer zu besetzenden Stellen sind die mit einem Visa-Sponsoring verbundenen Kosten niedriger als diejenigen, die entstehen, weil sich kein geeigneter Kandidat für die Stelle findet. Wenn Ihr Unternehmen selbst keinen Zugang zu diesen Netzwerken hat, zahlt sich die Zusammenarbeit mit Personalberatern aus, die diesen Zugang gewährleisten können.“ – *Christian Atkinson, Director*

18%

der Personalverantwortlichen stellen auch Interim-Mitarbeiter ein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.





38%

der Personalbeauftragten glauben, dass unterschiedliche und interessante Arbeitsinhalte sehr wichtig für Kandidaten bei der Wahl einer neuen Stelle sind.

08 WIE MAN QUALIFIZIERTE KANDIDATEN ÜBERZEUGT

Was Fachkräfte motiviert

Der Blickwinkel, dass der Hauptfaktor der Mitarbeitermotivation in der Vergütung liegt, hat sich besonders auf Unternehmensseite geändert. Nur 23 % der Personalverantwortlichen stufen diesen Faktor als „sehr wichtig“ für die Mitarbeiterzufriedenheit ein, jedoch finden dies immer noch 70 % „wichtig“, wenn es um den richtigen Kandidaten geht. Weiterhin glauben 35 %, dass eine gute Work-Life-Balance ein wichtiger Faktor für Fachkräfte bei der Wahl einer neuen Position ist. Nur ein paar Unternehmen denken, dass es für Fachkräfte sehr wichtig ist, einen Mehrwert für das Unternehmen zu bieten (20 %) oder Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen zu können (13 %).

Aus Sicht der Kandidaten geben 67 % an, dass sie ein gutes Vertrauensverhältnis zu dem Arbeitgeber haben (möchten). Demzufolge ist es mit dem entsprechenden Ansatz durchaus möglich, Mitarbeiter durch attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu halten und zu motivieren.

Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für Kandidaten, die eine neue Position in Betracht ziehen?*

	Sehr wichtig	Wichtig	Weder wichtig noch unwichtig
Gutes Gehalt/Guter Bonus	23%	70%	5%
Ausgeglichene Work-Life-Balance	35%	53%	10%
Mehrwert für das Unternehmen bieten	20%	48%	30%
Kreative Freiheit/Autonomie	25%	50%	20%
Weiterbildungs-/Trainingsmöglichkeiten	13%	70%	15%
Gute Aussichten auf weitere Karriereentwicklung	28%	50%	18%
Grosses Mass an Anerkennung	28%	55%	18%
Unterschiedliche und interessante Arbeitsinhalte	38%	50%	13%

*Multiple-Choice-Frage

Unsere Umfrage zeigt, dass das Thema Work-Life-Balance von 35 % der Unternehmen als „sehr wichtig“ für die Mitarbeiter bewertet wird, allerdings sagen immer noch 10 %, dass sie es als „weder wichtig noch unwichtig“ bewerten würden. Viele junge Fachkräfte versuchen, den Arbeitsalltag mit dem Privatleben zu kombinieren, demnach ist eine gute Work-Life-Balance ein attraktiver Anreiz, den Unternehmen grundsätzlich in Betracht ziehen sollten.

Wie bereits erwähnt, ist unserer Erfahrung zufolge für Fachkräfte Geld alleine nicht ausschlaggebend für einen Stellenwechsel. Neben einer ausgewogenen Work-Life-Balance gibt es noch weitere ausschlaggebende Anreize für einen Jobwechsel. Dazu gehören neue Herausforderungen ebenso wie die Arbeit in einem Unternehmen mit einer starken und interessanten Unternehmensmarke und -kultur.

Unterschiedliche Generationen

Viele Unternehmen beachten zu wenig, dass sich die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter auch generationsbedingt unterscheidet. Die sogenannten Millennials (ab 1980 Geborene) wechseln überproportional oft die Stelle und fokussieren sich mehr auf Verantwortung und das Feedback ihrer Vorgesetzten als Mitarbeiter älterer Jahrgänge. Ausserdem ziehen sie häufiger eine ausgeglichene Work-Life-Balance einem hohen Gehalt vor.

Vieles, mit dem das Image als Arbeitgeber gefördert werden kann und das auch langfristige Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, ist erstaunlich einfach umsetzbar. Eine solche Massnahme könnte beispielsweise die Einführung von Mentoring- und Feedback-Strukturen zwischen langgedienten Mitarbeitern und Nachwuchskräften sein. Die generationsübergreifende Zusammenarbeit unter Fachkräften sorgt für einen regen Austausch unterschiedlicher Erfahrungen und fördert die Entwicklung gänzlich neuer Ansätze zur Problemlösung.

„Es entsteht häufig ein falscher Eindruck, was verschiedene Generationen von Fachkräften antreibt. Ältere Fachkräfte beispielsweise sind meist viel offener für Änderungen oder eine Chance auf Weiterbildung, als vermutet wird; die Jüngeren sind darauf bedacht, von erfahrenen Kollegen zu lernen. Ein Unternehmen, das die Bedürfnisse und Motivationen seiner unterschiedlichen Mitarbeitergruppen auszubalancieren weiss, kann mit Zuversicht in die Zukunft blicken.“ *James Hambly-Smith, Associate Director*

09 UMGANG MIT ANGEBOTEN DES WETTBEWERBS

In einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt sehen sich Unternehmen häufiger mit Abwerbeversuchen von Wettbewerbern konfrontiert. Viele betrachten die Zahlung höherer Gehälter und Zulagen als einfachste Methode, ihr Personal von der durchaus mit Unsicherheiten verbundenen Abwanderung abzuhalten.

Es mag als die einzige plausible Lösung erscheinen, auf Gegenangebote mit einem attraktiveren Gehaltspaket zu reagieren. Dabei gibt es weitere, häufig vernachlässigte Optionen.

35 % der Unternehmen werben mit den Vorteilen der jeweiligen Position in Abstimmung auf die Kandidatenanforderungen, weitere 23 % ermitteln andere Vorzüge, wie flexible Arbeitszeiten, um Abwerbeangeboten entgegenzutreten. Aber nur 8 % der Unternehmen erwägen, Kandidaten mit einer Karriere im Ausland zu überzeugen. Wie bereits erwähnt, sehen im Vergleich dazu 31 % der Kandidaten bessere Karrieremöglichkeiten als Anreiz, und 27 % nannten die Möglichkeit zum Sammeln von Auslandserfahrungen.

Was tun Unternehmen, um favorisierte Kandidaten für sich zu gewinnen?

Herausstellung der Vorteile der Stelle, basierend auf den Anforderungen des Kandidaten	35%
Benennung weiterer Zusatzleistungen, anstelle eines höheren Gehalts	23%
Normalerweise handeln sie bei Gegenangeboten und Angeboten des Wettbewerbs nicht	18%
Angebot, im Ausland zu arbeiten	8%
Überprüfung des Budgets, wenn möglich, Anpassung des Gehaltsangebots	8%
Hervorheben der Möglichkeit zur Karriereentwicklung	5%

*Multiple-Choice-Frage

44%

der Fachkräfte würden eine Stelle aufgrund einer mangelnden Karriereentwicklung wechseln.

Grundsätzlich gilt, dass den Wert eines Kandidaten der Arbeitsmarkt bestimmt. Dieser kann unserer Beobachtung zufolge an der Häufigkeit und Attraktivität von Gegenangeboten abgelesen werden. Unternehmen müssen sich bei ihrer Selbstdarstellung dem Kandidaten gegenüber klar positionieren und sich gut überlegen, mit welchen Zusatzvorteilen sie ein Gegenangebot entkräften können.

10 UNSERE EMPFEHLUNGEN

1 Motivierende Faktoren hervorheben und kommunizieren

Unternehmen betrachten Gehaltserhöhungen immer noch als Allheilmittel gegen den Fachkräftemangel, obwohl noch eine Vielzahl von anderen Möglichkeiten vorhanden ist. Die Bezahlung bleibt weiterhin wichtig, aber ebenso wichtig sind flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum autonomen Arbeiten und langfristige Karrierechancen. Dies gilt ganz besonders bei den Millennials und den ihnen direkt vorangehenden Jahrgängen.

Mit diesen Zusatzvorteilen können sich Unternehmen Kandidaten gegenüber als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Dies ist insbesondere dann entscheidend, wenn sie beim Gehaltsbudget keinen Spielraum haben.

2 Vorausschauend agieren

Obwohl die regulären Unternehmensprozesse durch den Fachkräftemangel beeinträchtigt werden können, haben nur wenige Unternehmen bisher einen Plan, der sie darauf vorbereitet. Eine vorausschauende Vorbereitung hilft bei der Ermittlung möglicher Lücken und versetzt Unternehmen in die Lage, eine langfristige Talent management-strategie zu entwickeln. Dies eröffnet zusätzlich die Möglichkeit zur Einführung neuer Arbeitsarrangements, etwa flexibler Arbeitszeiten, die potenziell negative Auswirkungen auf das Geschäft minimieren können.

3 Über den Tellerrand schauen

Wenn Ihr Unternehmen Schwierigkeiten mit der Personalbeschaffung aus herkömmlichen Quellen hat, sollten Sie Ihre Suche ausweiten. Viele Talente mögen das Anforderungsprofil zwar nicht hundertprozentig erfüllen, aber mit der richtigen Kombination aus Weiterbildung und Motivation lassen sich diese Kandidaten erfolgreich weiterentwickeln. Wer als Mitarbeiter auf diese Weise gefördert wird, ist seinem Unternehmen gegenüber ausserdem in der Regel loyaler eingestellt – ein weiteres Plus.

Sparen Sie bei Ihren Überlegungen nicht Mitarbeitertransfers innerhalb des Unternehmens aus, denn diese können vorteilhaft sein. Viele Fachkräfte betrachten einen Transfer als Karrierefortschritt. Wenn Sie einem Mitarbeiter diese Chance eröffnen, wird sich dies höchstwahrscheinlich in einer stärkeren Loyalität dem Unternehmen und der Unternehmensmarke gegenüber auszahlen.

4 Die Dinge nicht aussitzen

Wenn Sie die Einstellung neuen Personals hinausschieben, erhöhen Sie den Druck auf bestehende Mitarbeiter – beides hat eine wechselseitige Wirkung aufeinander. So schmälern Sie Ihre Leistung bei der Erfüllung von Kundenerwartungen, was dem Unternehmensimage schadet und zu einem Rückgang der Arbeitsmoral führt.

In einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt ist Flexibilität unabdingbar. Verbringen Sie also nicht Monate mit der Suche nach dem perfekten Kandidaten.

5 Zügig entscheiden

Ein straffes Bewerbungsverfahren und letztlich auch zügige Einstellungsprozesse und Angebote sind wichtig, damit Bewerber nicht das Interesse an Ihrem Unternehmen verlieren.

In wirtschaftlich entspannten Zeiten können viele Stellenbewerber zwischen mehreren Angeboten wählen. Um dem Wettbewerb zuvorzukommen, ist daher eine möglichst kurze Vorlaufzeit bis zur Einstellung entscheidend.

6 Geschickt mit Gegenangeboten umgehen

In vielen Branchen sind Unternehmen entschlossener denn je, bestehende Mitarbeiter zu halten. Entsprechend häufig versuchen Wettbewerber, interessante Kandidaten mit Gegenangeboten zu ködern.

Die Versuchung, mit einem höheren Gehaltsangebot zu locken, ist gross. Denken Sie jedoch daran, dass viele Kandidaten unter Umständen ganz andere Dinge als wichtig erachten: Möglichkeiten zur Karriereentwicklung etwa oder die Aussicht auf einen Auslandseinsatz. Mit solchen Angeboten entkräften Sie die Abwerbeversuche von Wettbewerbern.

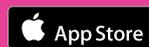
ÜBER UNS

Robert Walters ist als eine der führenden internationalen Personalberatungen spezialisiert auf die Platzierung von Fach- und Führungskräften in Festanstellung sowie auf Interim-Basis auf allen Managementebenen. Unser Schweizer Business ist bei SECO und dem Schweizer Handelsregister (CH-020.3.033.164-5) und besetzt für die Bereiche Accounting & Finance, Banking & Financial Services und Sales & Marketing. Robert Walters wurde im Jahr 1985 gegründet und ist heute international in 24 Ländern vertreten.

KONTAKT

Robert Walters Switzerland AG
Claridenstrasse 41
CH - 8002 Zürich
Tel: +41 44 809 3500
E-Mail: rwzurich@robertwalters.com
Website: www.robertwalters.ch

SALARY CHECKER APP



[@robertwalterspr](https://twitter.com/robertwalterspr)



facebook.com/robertwaltersplc



[robert-walters](https://linkedin.com/company/robert-walters)



[robertwalters](https://robertwalters.com)

AUSTRALIEN
BELGIEN
BRASILIEN
CHINA
FRANKREICH
DEUTSCHLAND
HONG KONG
INDONESIEN
IRLAND
JAPAN
LUXEMBURG
MALAYSIA
NIEDERLANDE
NEUSEELAND
SINGAPUR
SÜDAFRIKA
SÜDKOREA
SPANIEN
SCHWEIZ
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM