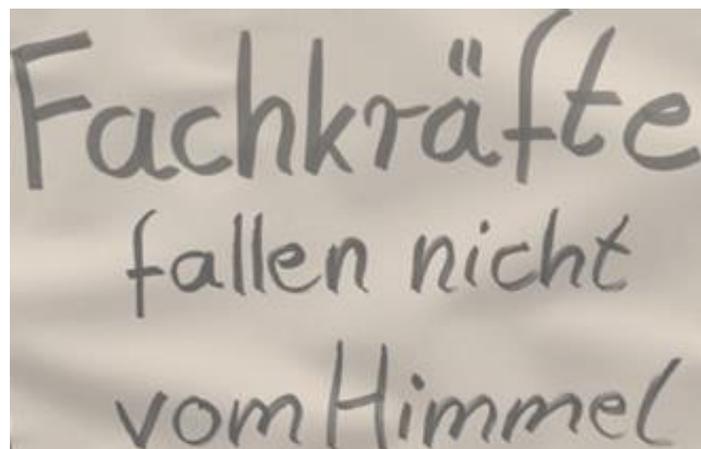


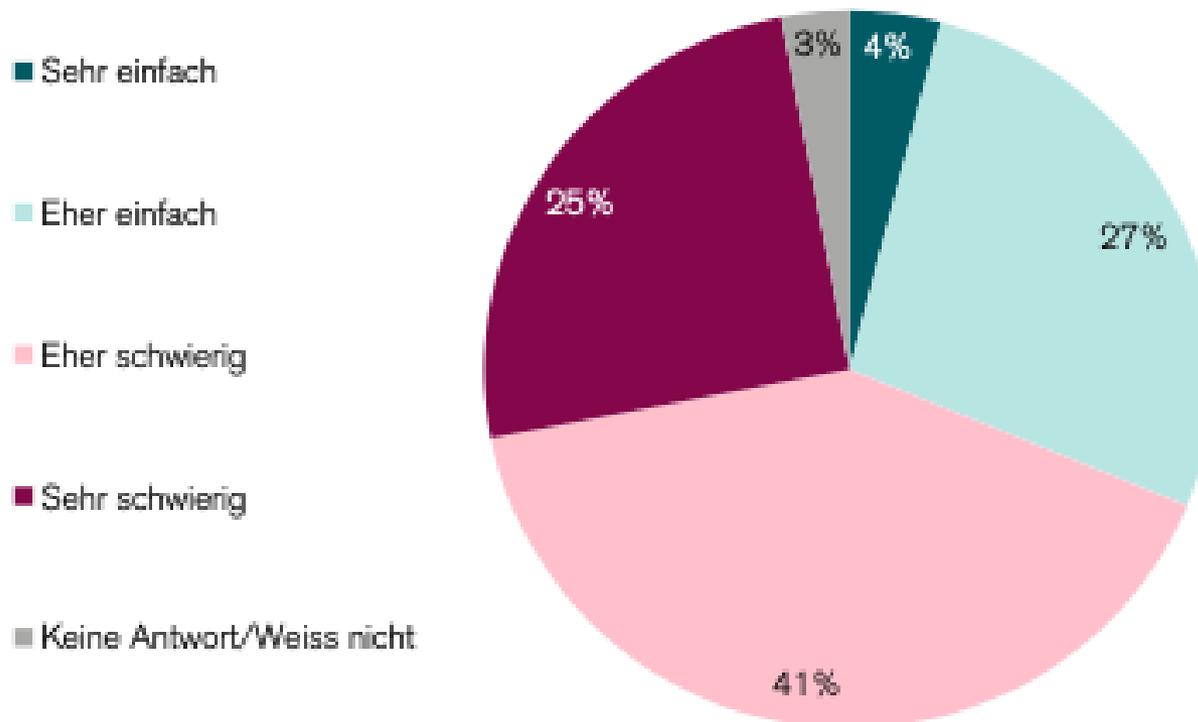
Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräftemangels



Oliver Strohm
Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung (iafob)
www.iafob.ch

Zwei Drittel der KMU hatten Mühe bei der Mitarbeitersuche

Anteil Antworten* auf die Frage, inwiefern es in den letzten drei Jahren für das Unternehmen schwierig war, offene Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen, in %

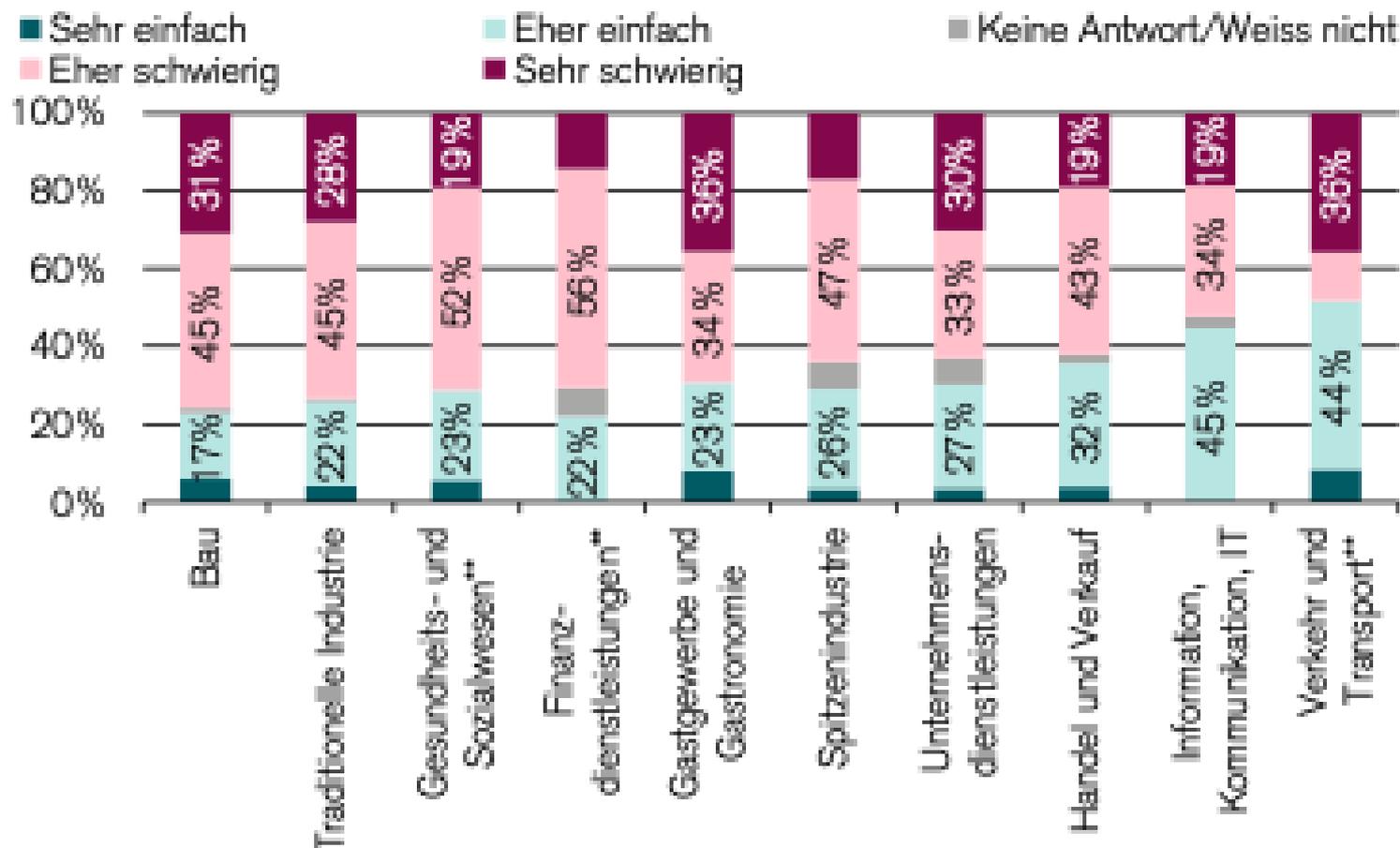


* Nur Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Mitarbeiter rekrutierten bzw. zu rekrutieren versucht haben

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2021/2022

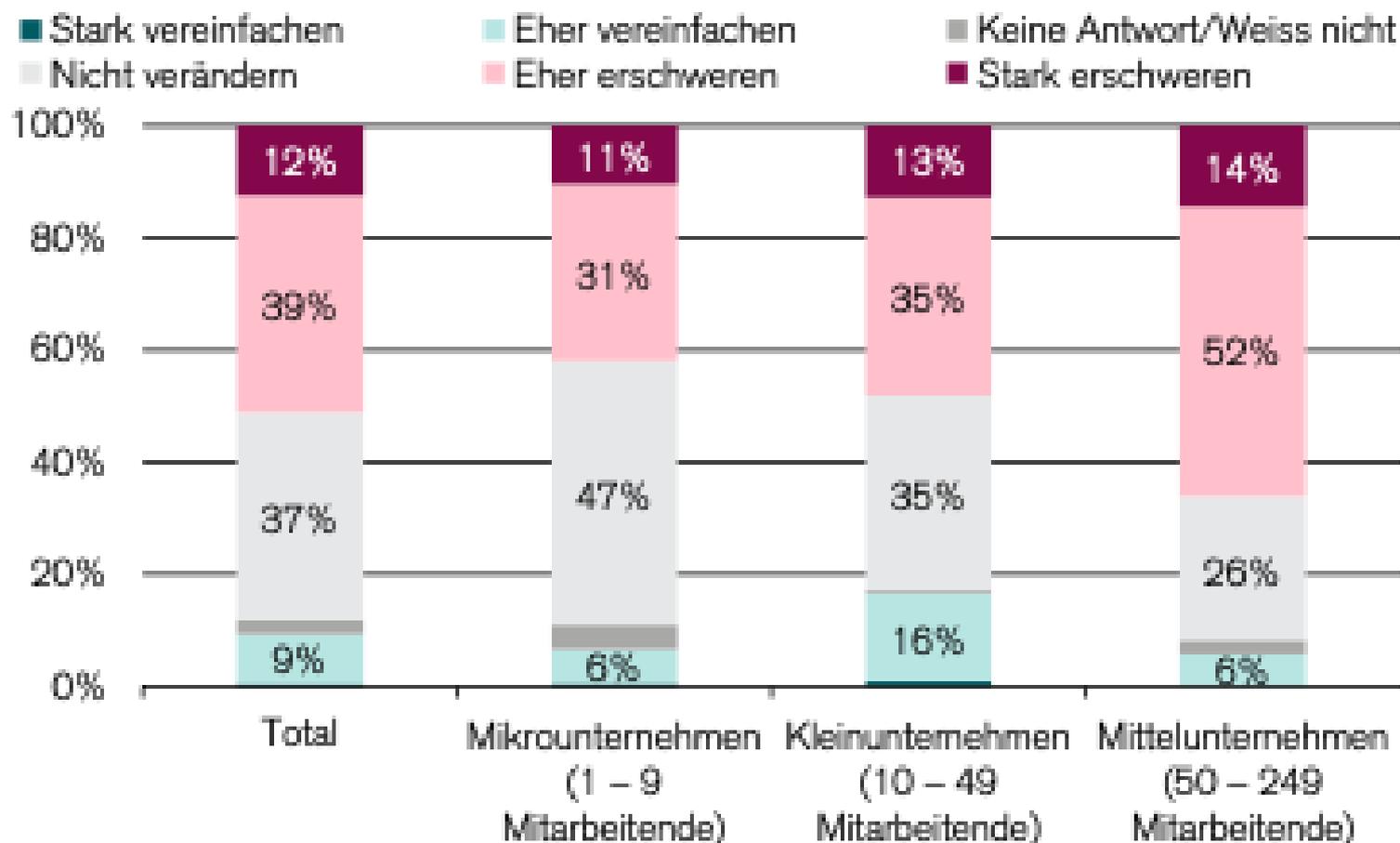
Auf dem Bau erleben KMU am meisten Schwierigkeiten

Anteil Antworten* auf die Frage, inwiefern es in den letzten drei Jahren schwierig war, offene Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen, nach ausgewählten Branchen, in %



Trübe Aussichten bei der Mitarbeitersuche

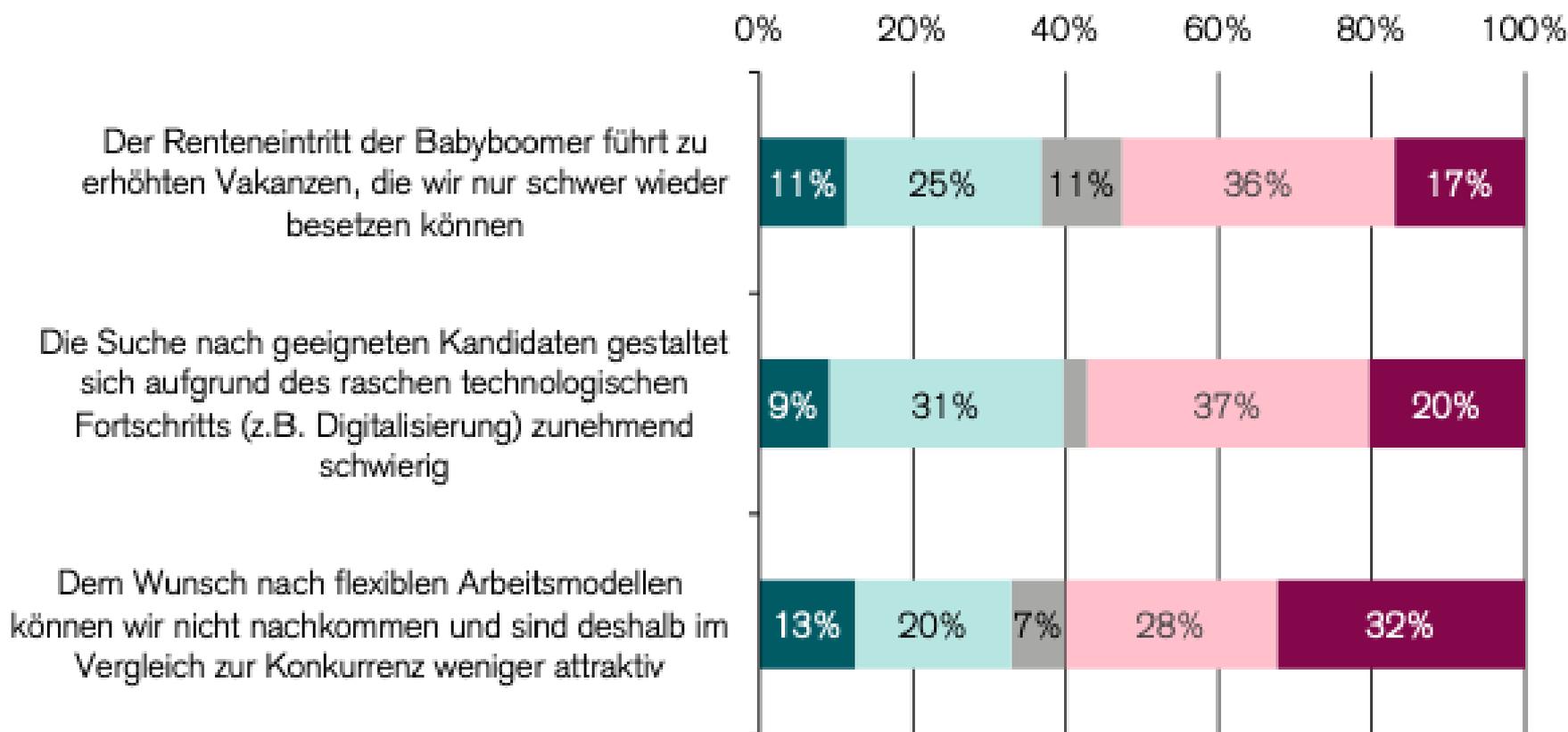
Anteil Antworten auf die Frage, inwiefern sich die Suche nach geeigneten Kandidaten in den nächsten drei Jahren verändern wird, insgesamt und nach Unternehmensgrösse, in %



Künftiger Fachkräftebedarf: Drei Trends im Fokus

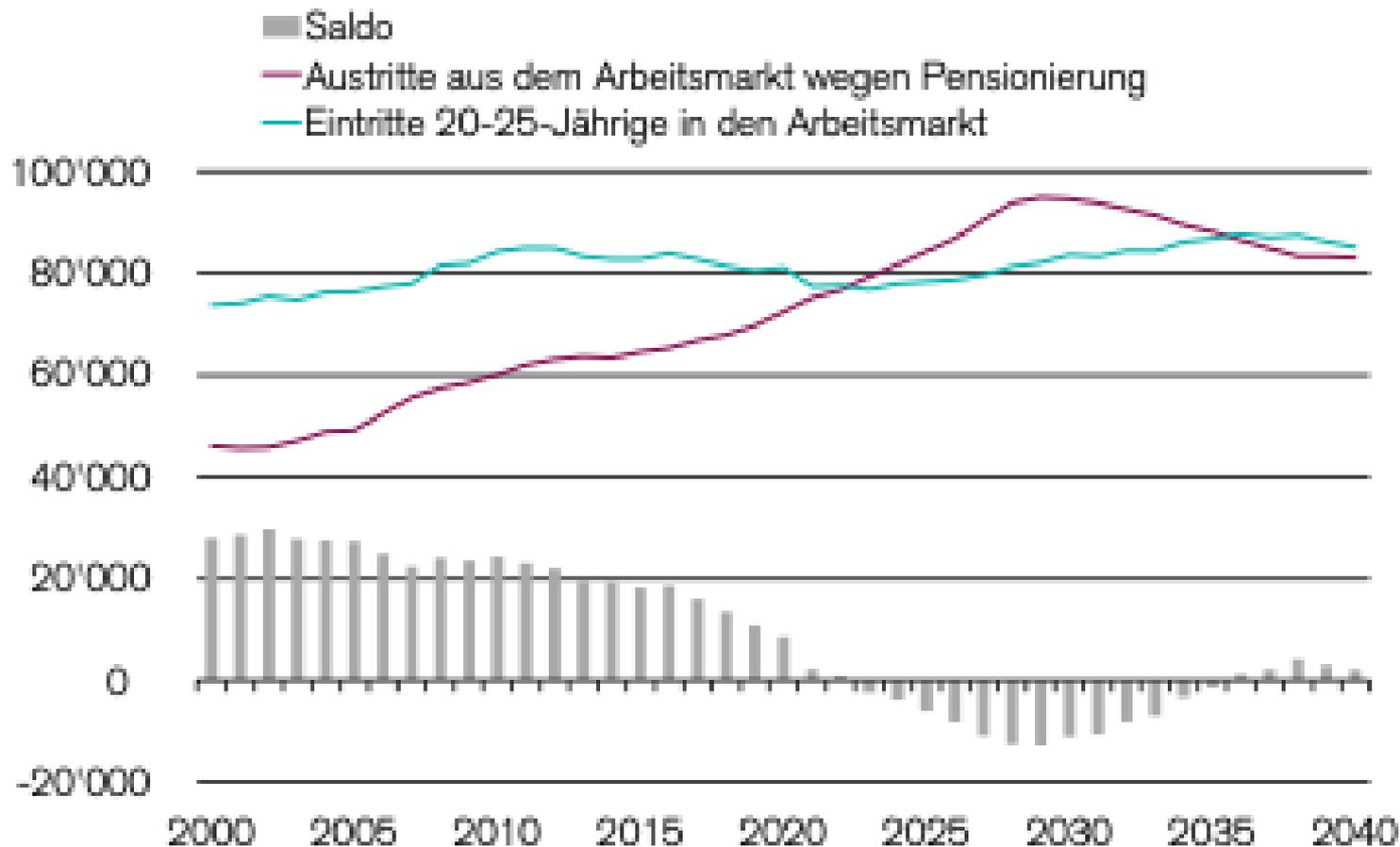
Anteil Antworten* auf die Frage, inwiefern den folgenden Aussagen zugestimmt wird, in %

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Kann ich nicht beurteilen
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2021/2022

Anzahl Erwerbepersonen (Schätzungen Credit Suisse); Pensionierung = Erreichen des ordentlichen AHV-Rentenalters (64 Jahre bei Frauen, 65 Jahre bei Männern)



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse

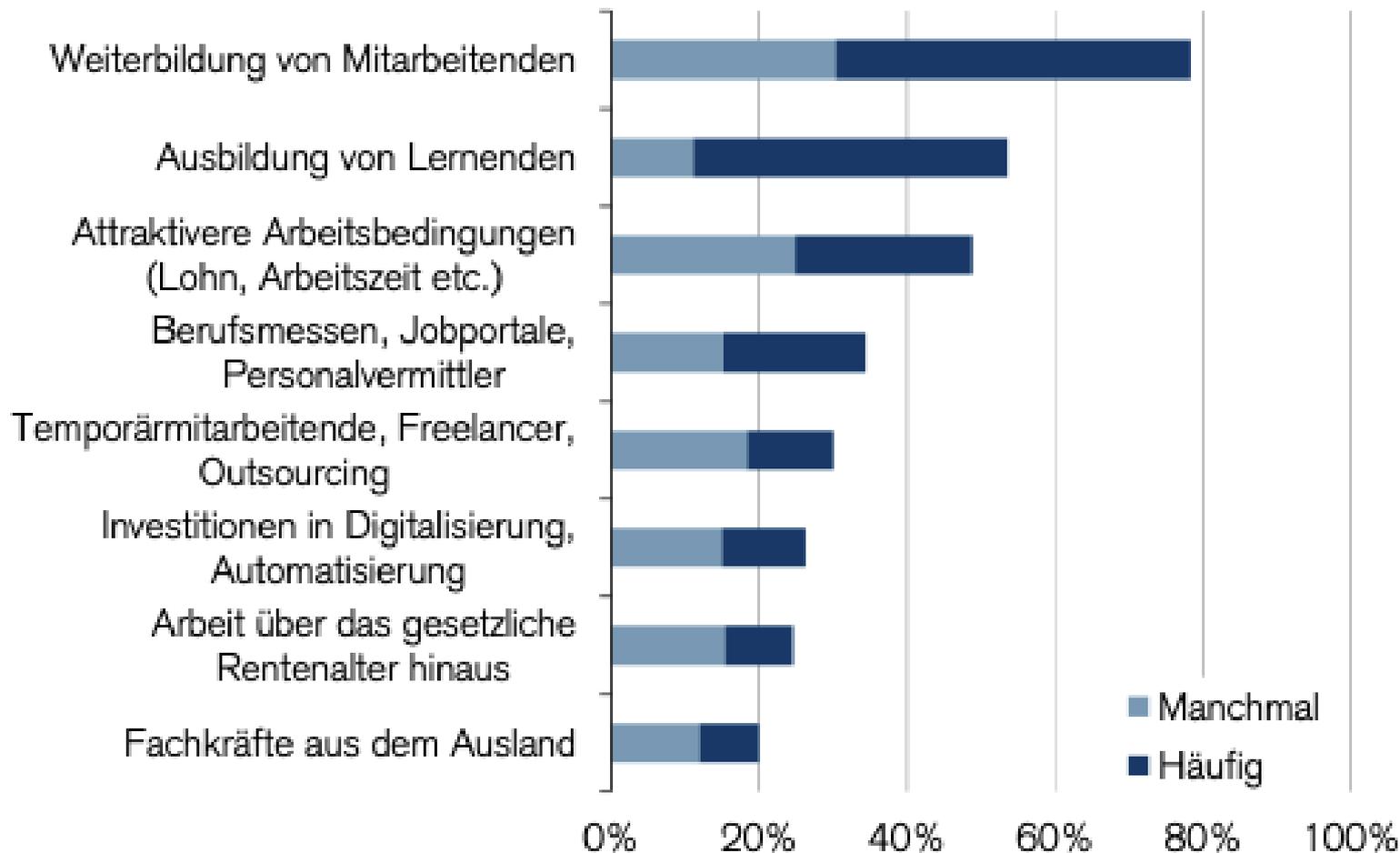
Ursachen für den Fachkräftemangel

- Demografischer Wandel
- Wertewandel zum Verhältnis Arbeit, Familie, Freizeit
- Unattraktive Berufsbilder
- Traditionelle Arbeits- und Führungsformen
- Sozialpolitische Gegebenheiten - u.a. Pensionskassensysteme
- Veränderte Laufbahn- und Karrierewege
- Prestigedenken - ‚Gymi‘ vor Berufslehre
- Zunehmende Lehrabbrüche
- Eingeschränkte Sicherheiten - u.a. Arbeitsplatzsicherheit

Strategien gegen den Fachkräftemangel

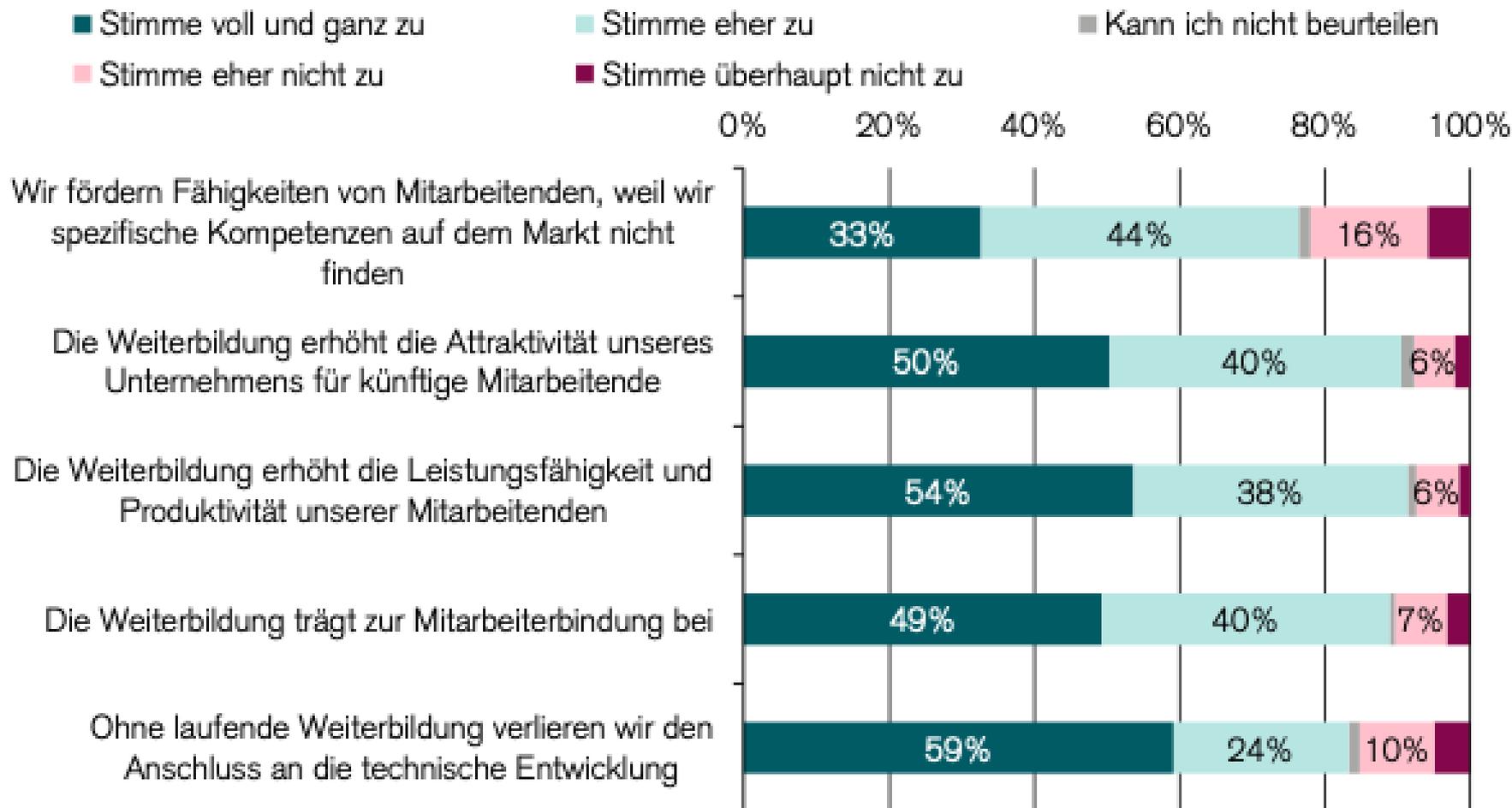
- Ausbildung
- Weiterbildung
- Attraktive Arbeits- und Anstellungsbedingungen
- Digitalisierung und Automatisierung
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Neue Zielgruppen - u.a. Frauen, Quereinsteiger, Migranten
- Neue Formen im Berufs- und Personalmarketing
- Sinnhafte Geschäftsmodelle - u.a. ökologische Nachhaltigkeit

Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden



Weiterbildung erfüllt viele Punkte im Zusammenhang mit Personal- und Rekrutierungsfragen

Anteil der Antworten* auf die Frage, inwiefern den folgenden Aussagen im Zusammenhang mit den Motiven der betrieblichen Weiterbildung zugestimmt wird, in %



* Nur Unternehmen, die tatsächlich auch Weiterbildung anbieten

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2021/2022

Akzentuierungen bei jungen Generationen - Gen Z

- Grössere Sorgen in Bezug auf die eigene Zukunft.
- Wunsch nach freier Entfaltung und Unabhängigkeit und dennoch unbefristeten Verträge.
- Weniger Identifikation mit und Bindung zum Arbeitgeber.
- Weniger Identifikation mit klassischen Führungs- und Kulturformen.
- Selbstbewusstes Einfordern passender Rahmenbedingungen.
- Wunsch nach Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Wechselhaftigkeit in der Arbeitswelt.
- Höhere Anforderungen an Work-Life-Balance sowie Familien- und Freizeitfreundlichkeit.
- Weniger Interesse an Führungsverantwortung.
- Höhere Bedeutung der Arbeitgebermarke - Bewertungen im Internet, (Tests, Vergleiche, Rankings) werden wichtiger
- Digitalisierung als zwingender Bestandteil des Berufsalltages - Social Media Verbot als No-Go.
- Wunsch nach Partizipation und soziokratischen Arbeitsformen.

Wie tickt die Jugend bei der Berufswahl?

- Priorität I: persönliche Interessen
- Hohe Relevanz von Eltern, Peers und Lehrpersonen
- Relevante Kriterien für einen attraktiven Beruf:
 - Arbeitsinhalte
 - Mitsprache
 - Arbeitszeiten
 - Aufstiegsmöglichkeiten
 - Lohn
 - Chancengleichheit am Arbeitsmarkt
 - Arbeitsweg
- Teilweise legen die Eltern mehr Wert auf das Prestige eines Berufes als die Jugendlichen selbst

➤ Aspekte der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im Holzbau

	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=2030)	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=153 Holzbau Plus)
Gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen	87	88
Interessante Tätigkeit	82	88
Hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität	79	91
Im Team arbeiten	78	88
Gutes Image des Arbeitgebers	78	91
Sicherer, krisenfester Arbeitsplatz	67	75
Viel Verantwortung	66	68
Moderne Infrastruktur und Arbeitsmittel	62	69
Bedürfnisgerechte Aus- und Weiterbildung	61	79
Professionelle Führung	61	77
Eine Kultur der Offenheit und Toleranz	60	70

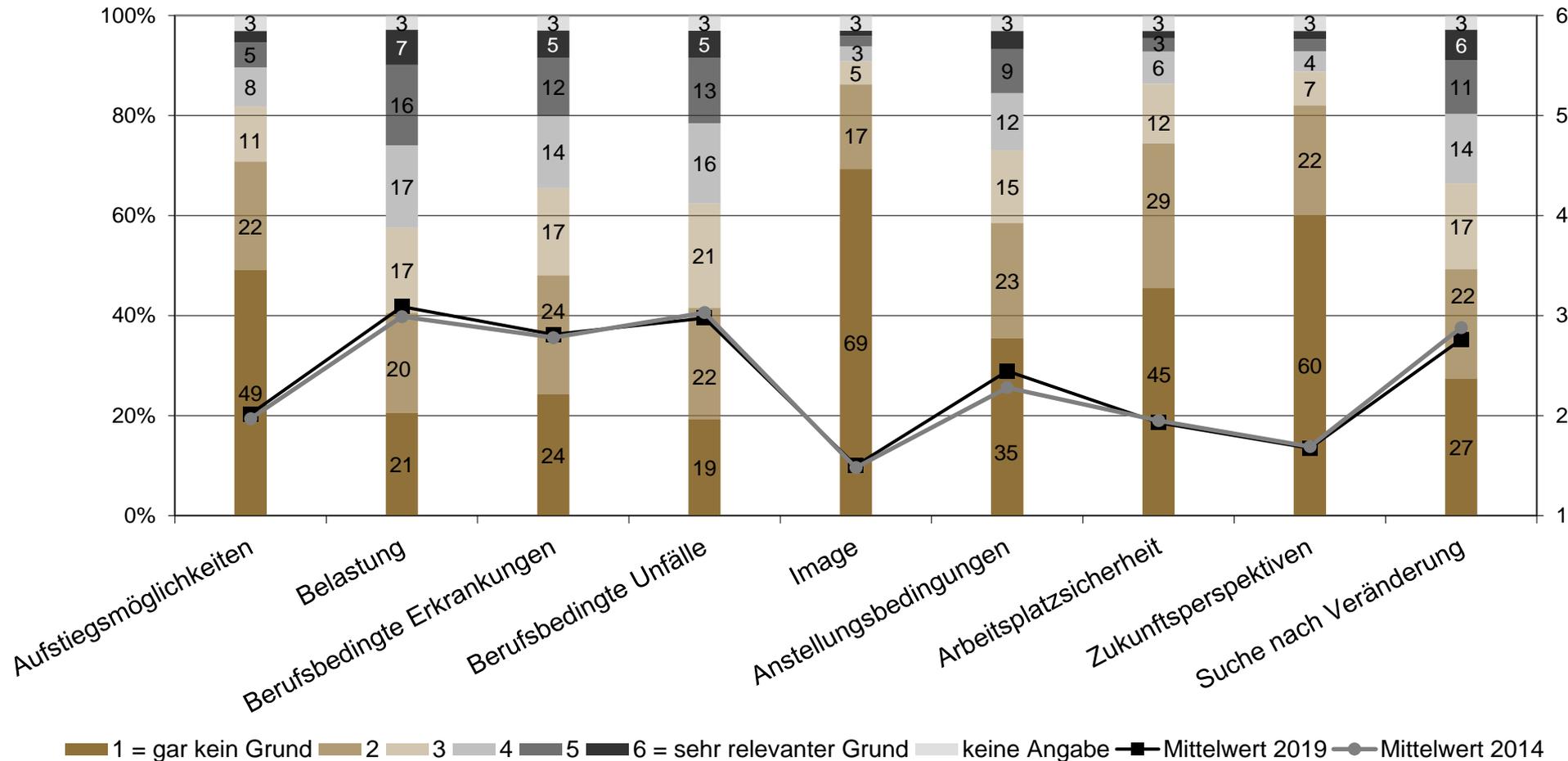
➤ **Aspekte der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im Holzbau**

	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=2030)	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=153 Holzbau Plus)
Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten	56	77
Angemessene Informationen über wichtige Dinge	55	73
Mitsprache bzw. Mitbestimmung im Arbeitsbereich	55	64
Guter Lohn	55	63
Flexible Arbeitszeiten	53	54
Möglichkeit zum Funktions- und Aufgabenwechsel	52	60
Keine zu grosse Belastung	50	54
Angemessene Rückmeldung über die Leistung	50	56
Leistungsorientierte Entlohnung	45	53

➤ Aspekte der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im Holzbau

Inwiefern könnten die folgenden Aussagen für Sie Gründe für einen Branchenwechsel sein?

Anzahl Mitarbeitende = 3047



Ansatzpunkte (I)

Dimension	„Good Practice“
Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Breite Abstützung von Führungsaufgaben. ▪ Delegation von Führungsverantwortung. ▪ Überschaubare Führungsspannen in der Fach- und Personalführung. ▪ Adäquate Gewichtung der Personalführung. ▪ ...
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliche Arbeitsrollen und -verantwortlichkeiten. ▪ Berücksichtigung individueller Stärken, Schwächen und Interessen. ▪ Funktions-, alters- und erfahrungsbezogen durchmischte Teams. ▪ Möglichkeiten zur Teilzeitanstellung und individuellen Gestaltung der Lebensarbeitszeit. ▪ ...
Berufs-, Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktive Förderung von Höherqualifizierungen (Vorarbeiter, Polier, etc.). ▪ Erweiterte Kompetenzbetrachtungen in der Personalentwicklung (Fach-, Sozial-, Selbstkompetenz). ▪ Hohe Aufmerksamkeit für und gute Betreuung von Auszubildenden. ▪ ...
Arbeitssicherheit und Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindliches Sicherheitskonzept und -verhalten im Unternehmen. ▪ Kultur der gegenseitigen „Aufmerksamkeit“. ▪ Gesundheitsprävention als Schulungsthema. ▪ Spezifische Infrastruktur für Erholung und Entspannung. ▪

Ansatzpunkte (II)

Dimension	,Good Practice‘
Personaleinbezug	<ul style="list-style-type: none">▪ Kultur der Mitsprache und Offenheit für Ideen und Initiativen.▪ Systematische Plattformen/Workshops für die gemeinsame Betriebsentwicklung.▪ Moderationsformen, die Aktivität und Initiative bei den Ma fördern.▪ ...
Personalhonorierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Entlohnung über GAV-Anforderungen.▪ Bessere Sozialversicherungslösungen.▪ Angemessene ,Fringe Benefits‘▪ Transparente Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der individuellen Leistung und/oder des Teams und/oder des Gesamtbetriebes.▪ Optionen für Mitarbeitende zur Beteiligung am Unternehmen.▪ ...

Perspektiven in der Zentral- und Geschäftsleitung von Holzbau Schweiz zur Erhöhung der Branchenattraktivität

- Differenzierung der Berufsfelder - z.B. EBA, Technischer Zeichner.
- Definition neuer Berufsfelder, die z.B. Branchenwechsel in den Holzbau attraktiv machen.
- Strategie ‚Bildung kommt zu den Mitarbeitenden‘ weiterentwickeln.
- Job- und Laufbahnbörse auf Stufe Branche/Verband etablieren.
- Aufzeigen von Good-Practice-Beispielen - u.a. Holzbau Plus-Betriebe.
- Weiterführende Pflege des Branchenimage.
- Umsetzung eines altersgerechten Berufsmarketing - angepasste Wege und Mittel.