

**Fachkräftemangel im Holzbau - ernsthafte Bedrohung oder Mythos?**

## **Mitarbeitende entwickeln und binden**

Erfolgsfaktoren in der Laufbahnplanung und der Personalentwicklung

Holzbauplus Branchenevent 17.11.2022, Root

**Qualität und Innovation**



**Arbeitsmarktfähigkeit**

**Mitarbeitendenbindung**

## Trends in der Laufbahnplanung und Personalentwicklung in Zeiten des Fachkräftemangels

1. Lebensphasenorientierung in der Laufbahnförderung
2. Von der Passung zur Potenzialperspektive
3. Ressourcen im Betrieb nutzen durch arbeitsplatznahe selbstorganisierten Lernformen
4. Von Unternehmens- zu betriebsübergreifenden & Branchenlösungen
5. Zurückgewinnen von Mitarbeitenden

# Lebensphasenorientiertes Personalmanagement



## **Biosozialer Lebenszyklus**

Spannt den umfassenden Bogen von der Geburt eines Menschen bis zu dessen Tod



## **Familiärer Lebenszyklus**

Bezieht sich primär auf die von einem Individuum gegründete Familie und umfasst die Bereiche Ehe, Kinder und Grosskinder



## **Beruflicher Lebenszyklus**

Umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben



## **Betrieblicher Lebenszyklus**

Beschreibt die Entwicklung von Mitarbeitenden vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt



## **Stellenbezogener Lebenszyklus**

Beinhaltet die Entwicklung von Mitarbeitenden vom Antritt einer neuen Stelle bis zum erneuten Stellenwechsel (resp. Austritt aus dem Unternehmen)

Quelle: Graf (2001)

# 1. Lebensphasenorientierung in der Laufbahnförderung

Neben “klassischen Karrieren, Projekt- und Fachkarrieren; Multi- und Patchwork-Biografien sowie Portfoliolaufbahnen; Mosaik-Karrieren ohne Fixierung auf ein bestimmtes Unternehmen;

## **Bei der jungen Generation:**

- Geringe Bindung an ein Unternehmen, hohe Wechselneigung, Unterbrüche (Weiterbildung, Reisen etc.)

## **Bei der Generation in der Familienphase:**

- Quereinstieg
- Allmähliche Aufstieg
- Wiedereinstieg
- TZ-Arbeit und Job-Sharing

## **Bei der älteren Generation:**

- Bogenkarrieren
- Anpassung von Jobprofilen (Ausbildung, Beratung, Projektleitung etc.)
- Vorbereitung auf die Nacherwerbsphase (3. Karriere, NGO-Engagement, Selbständigkeit etc.)

## 2. Von der Passung zur Potenzialperspektive

### Praxisbeispiel Nachholbildung von erfahrenen Mitarbeitenden im fortgeschrittenen Alter ohne einschlägigen Berufsabschluss



- Hersteller von Präzisionswerkzeugen Kt. Solothurn
- Herausforderung für Schichtarbeiter:innen, den Berufsabschluss auf regulärem Weg nachzuholen
- Entwicklung eines berufsbegleitendes Qualifikationsverfahren gemeinsam mit der Gewerblich-Industriellen Berufsfachschule
- berufsbegleitende Ausbildung zum Produktionsmechaniker EFZ dauert nur 2 statt 3 Jahre; ist der normalen Berufslehre gleichgestellt.
- Ausbildungsgänge werden in parallelen Vormittags- und Nachmittagskursen angeboten, sodass der Unterricht auch von Personen im Schichtbetrieb besucht werden kann.
- Vorteil, mit dem bestehenden Personal in die nächsten technologischen Weiterentwicklungen zu gehen, weil sich das Personal sozusagen mitentwickelt.

*«Wir müssen also nicht erfahrene Kollegen mit wenig Qualifikation gegen besser Qualifizierte, aber weniger Erfahrene austauschen, sondern können auf die Erfahrung unserer bewährten Leute aufbauen».* (Josef Maushart Verwaltungsratspräsident und Vorsitzender der GL der Fraisa SA)

### 3. Ressourcen im Betrieb nutzen durch arbeitsplatznahe, selbstorganisierte Lernformen



- Selbstorganisierte Fortbildungsveranstaltungen
- Reverse-Mentoring, Wissenstandems
- Erfa-Gruppen, Qualitätszirkel, Intervisionsgruppen

#### Wichtige Rahmenbedingungen

- zeitliche Ressourcen sowohl für die Mitarbeitenden als auch für Begleitung des Lernprozesses
- Dokumentation von Qualifikationsmassnahmen „on-the-job“.

## 4. Von Unternehmens- zu betriebsübergreifenden & Branchenlösungen

### Verbundlösungen in der Personalentwicklung

Ansatz für Organisationen und Betriebe, denen allein durch die Konkurrenz in der PE und fehlende Ressourcen im HRM Grenzen gesetzt sind

- Gemeinsame Entwicklung von Instrumenten, zum Beispiel zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
- Bewertung, Bündelung und zentrale Durchführung von gemeinsamen Weiterbildungsveranstaltungen
- Aufbau eines Ausbildungsverbundes
- Gemeinsame Führungskräfteentwicklung
- Jobrotation organisationsübergreifend
- Mentoring organisationsübergreifend



## 5. Zurückgewinnen von ehemaligen Mitarbeitenden

|  |  |
|--|--|
| <b>Phase 1- Austritt</b>   | • Bekanntgabe der Kündigung an das Team  |
|  | • Faire Behandlung, sachlicher Dialog über die Austrittsgründe und -modalitäten  |
|  | • Entscheidung des Unternehmens darüber, ob die Rückgewinnung aktiv angestrebt werden soll   |
| <b>Phase 2 - Betreuung</b>   | • Erstes Kontaktgespräch, ca. ein halbes Jahr nach dem Austritt (Ende der Probezeit im neuem Unternehmen)  |
|  | • Eine "Gotte", einen "Götti" aus dem ehemaligen Team zur Verfügung stellen, um den Kontakt aufrechtzuerhalten und allfällige Betreuungsmassnahmen zu koordinieren                           |
|  | • Regelmässig über relevante Fachthemen informieren, Einladung an die Weihnachtsfeier, Ehemaligentreffen, Newsletter, Stellenausschreibungen mit der Bitte um Weiterleitung verschicken etc. |
| <b>Phase 3 - Rückgewinnung</b>   | • Bei einer passenden Vakanz: Direkte Ansprache durch das Unternehmen. Wichtig: Offenheit, plausibles Rückkehrszenario anbieten  |
| <i>Wichtig in jeder Phase: Persönliche Betreuung, welche Wertschätzung, Individualität und das ehrliche Bemühen um die ehemaligen Mitarbeitenden vermittelt.</i> |  |

**«Make your people able to go but want to stay or to come back»**

## Orientierungsfragen für die Diskussion

- Welche Herausforderungen erlebt ihr bei der Laufbahnförderung und Personalentwicklung in den unterschiedlichen Lebens-, Stellen- und Berufsphasen in euren Unternehmen?
- Was praktiziert ihr bereits an Ansätzen «Guter Praxis» und welche positiven Erfahrungen macht ihr damit mit Bezug zu ...
  - Lebensphasenorientierung in der Personalentwicklung
  - Von der Passung zur Potenzialperspektive
  - Ressourcen im Betrieb nutzen durch arbeitsplatznahe und selbstorganisierten Lernformen
  - Von Unternehmens- zu betriebsübergreifenden & Branchen-Lösungen
  - Zurückgewinnen von Mitarbeitenden
- Wo möchtet ihr künftig mehr investieren?



## **Kontakt**

Prof. Dr. Martina Zölch  
Leiterin Institut für Personalmanagement und Organisation  
Hochschule für Wirtschaft FHNW  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
T +41 62 957 24 78  
martina.zoelch@fhnw.ch  
<https://www.fhnw.ch/de/personen/martina-zoelch>