

# Branchenevent Holzbau Plus

17. November 2022

D4, Root



# Begrüßung

Stefan Strausak, SPBH



# Themenübersicht

## Fachkräftemangel – Mythos oder ernsthafte Bedrohung?

- Begrüssung

*Stefan Strausak, SPBH*

- Einleitung «Fachkräftemangel»

*Oliver Strohm (iafob)*

- Fachinput / 1. Runde

*Generationen & Wertewandel*

*Employer-Branding*

*Laufbahn & Personalentwicklung*

*Christine Kuhn (FHNW)*

*Christoph Vogel (FHNW)*

*Martina Zölch (FHNW)*

### ***Pause***

*im Foyer*

- Fachinput / 2. Runde

- Abschluss, Zusammenfassung, Ausblick

*Fazit im Plenum*

- Verpflegung

*im Foyer*

# Heute zu beachten

- Heute sind auch Holzbaubetriebe anwesend, welche (noch) nicht mit dem Qualitätslabel Holzbau Plus ausgezeichnet sind.
- Der Ablauf ist komplexer als auch schon, aber alles steht im Handout!
  - Gruppeneinteilung ist schon vorgenommen (siehe Gruppennummer im Handout)
  - Eine Einleitung plus zwei (von drei) Fachinputs mit anschließender Gruppendiskussion
  - Schlussrunde mit Fazit durch Fachexperten im Plenum
  - Bitte Zeit beachten und Wechsel kurz halten
- Begleitung Kommunikation durch Open Up (Melanie Schneider & Livio Furrer)

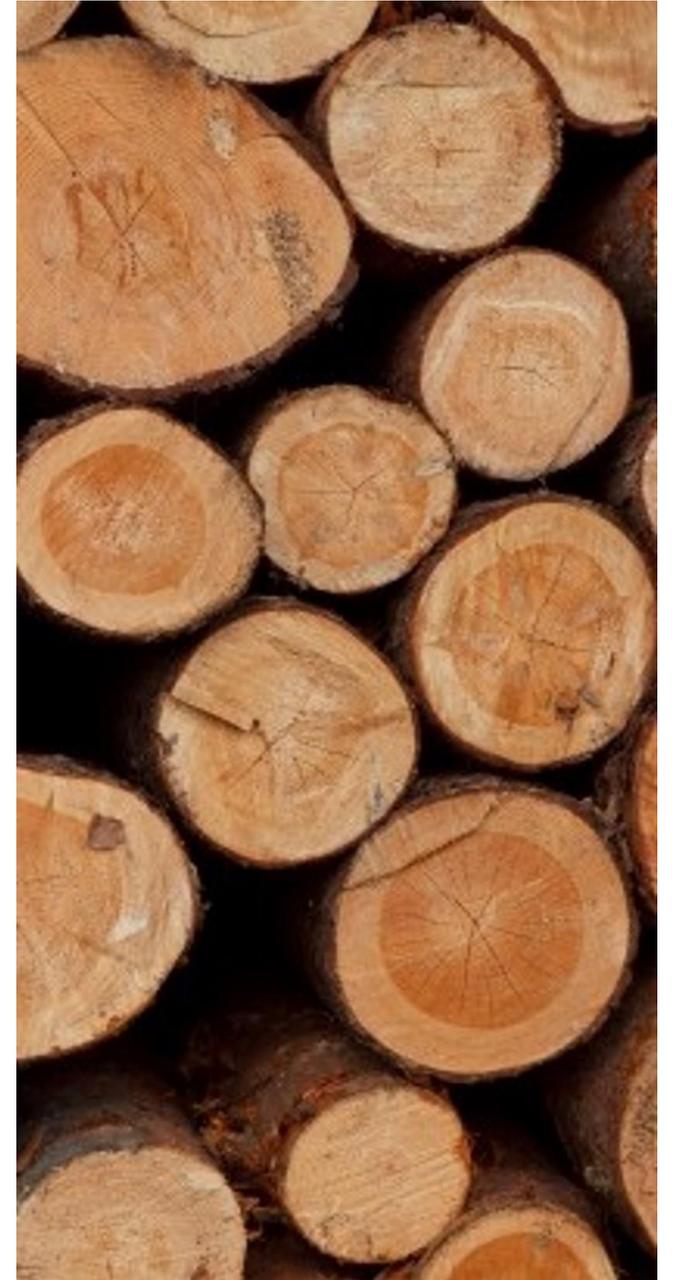
# Einleitung

Fachkräftemangel – Mythos oder ernsthafte Bedrohung?

**iafob** -

- Institut für Arbeitsforschung  
und Organisationsberatung

Oliver Strohm, iafob



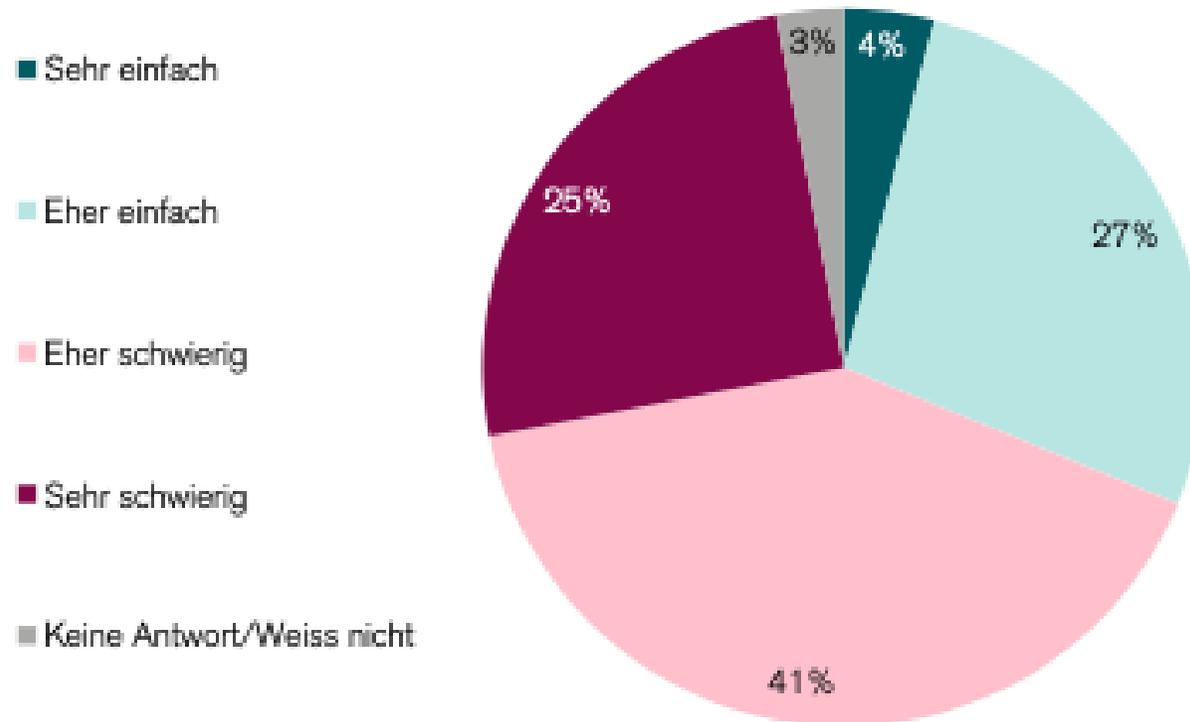
# Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden in Zeiten des Fachkräftemangels

A photograph of a piece of paper with handwritten text in black ink. The text reads 'Fachkräfte fallen nicht vom Himmel' in three lines. The handwriting is casual and slightly slanted.

Oliver Strohm  
Institut für Arbeitsforschung und  
Organisationsberatung (iafob)  
[www.iafob.ch](http://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 %

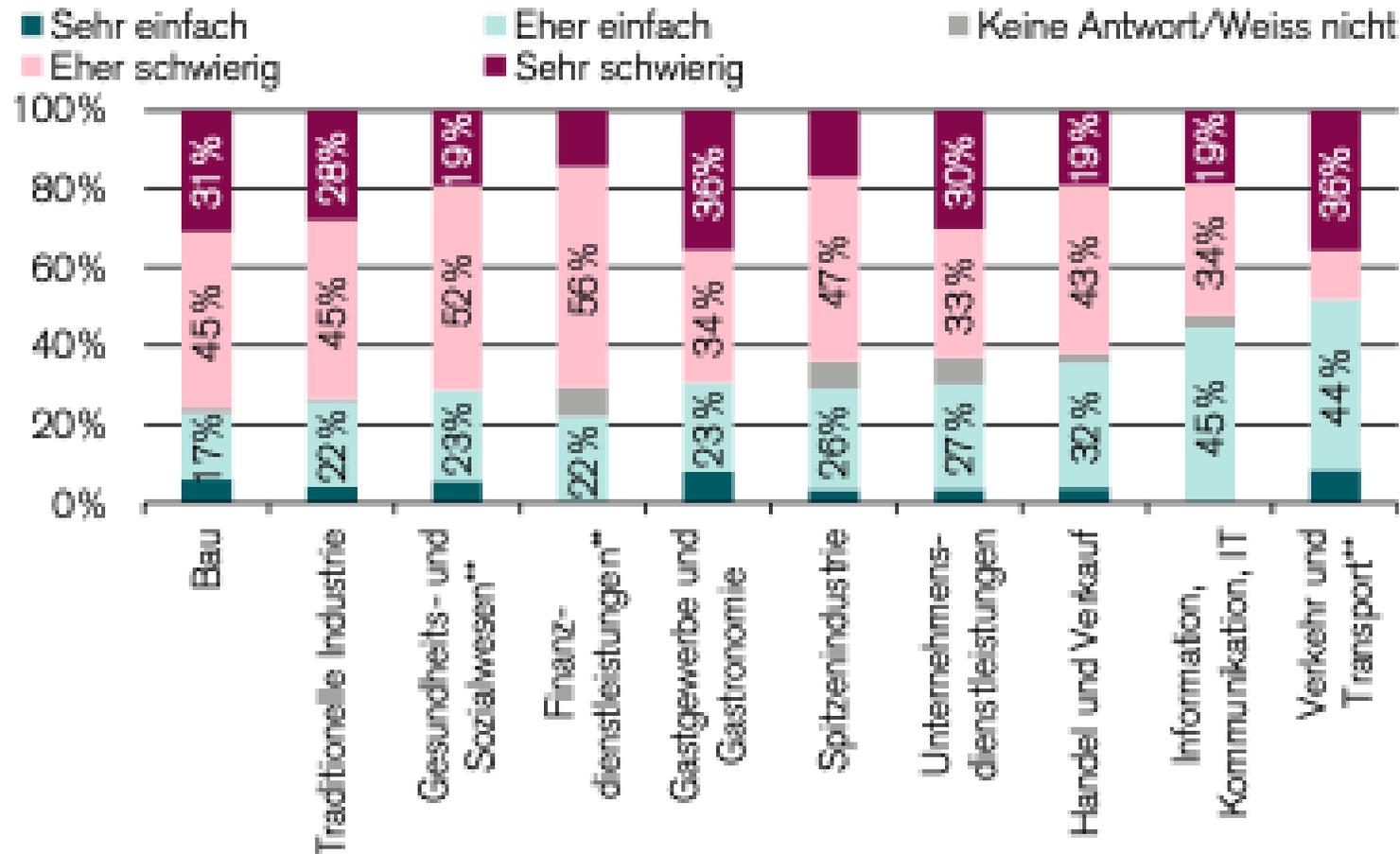


\* Nur Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Mitarbeiter rekrutierten bzw. zu rekrutieren versucht haben

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2021/2022

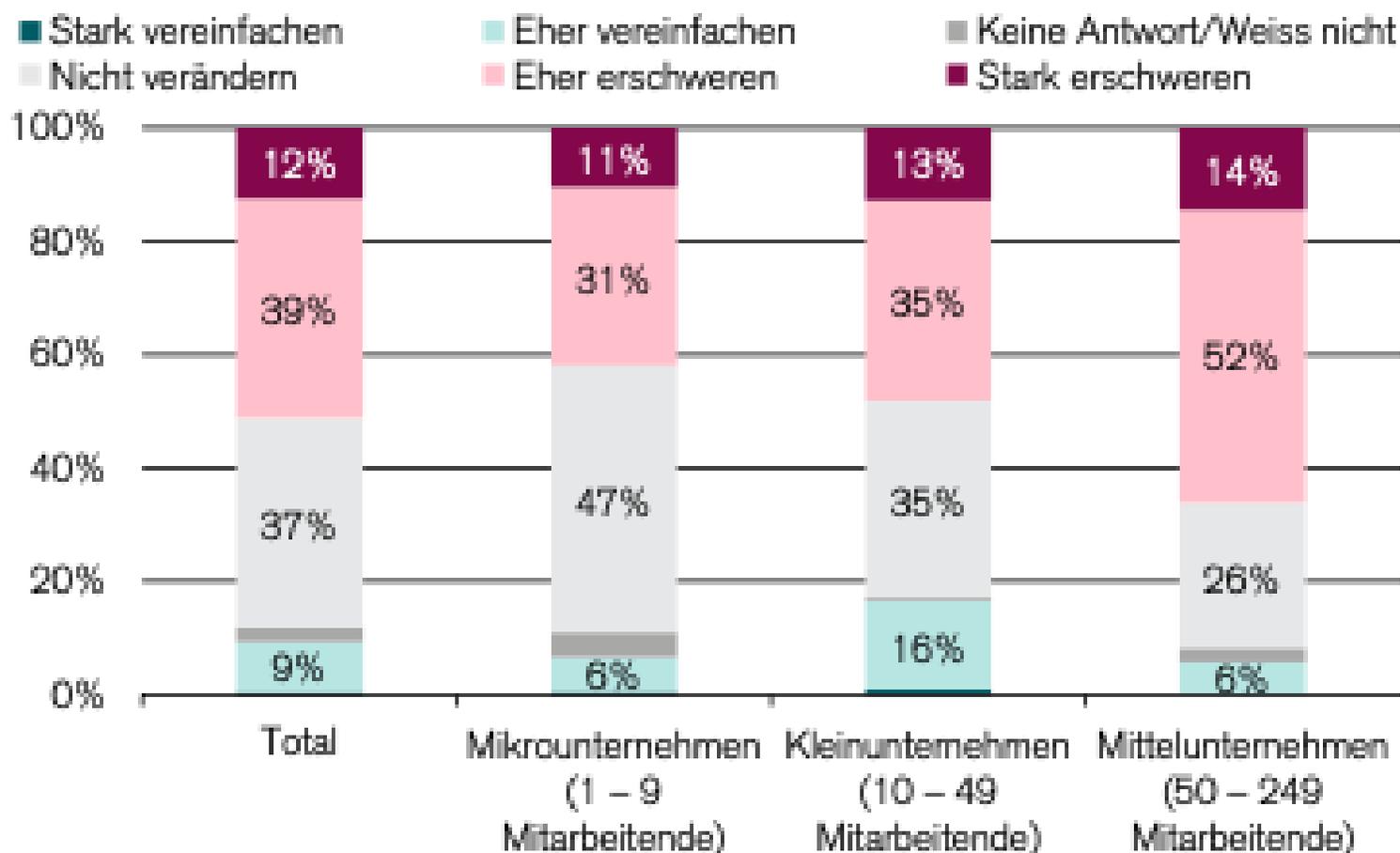
## Auf dem Bau erleben KMU am meisten Schwierigkeiten

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

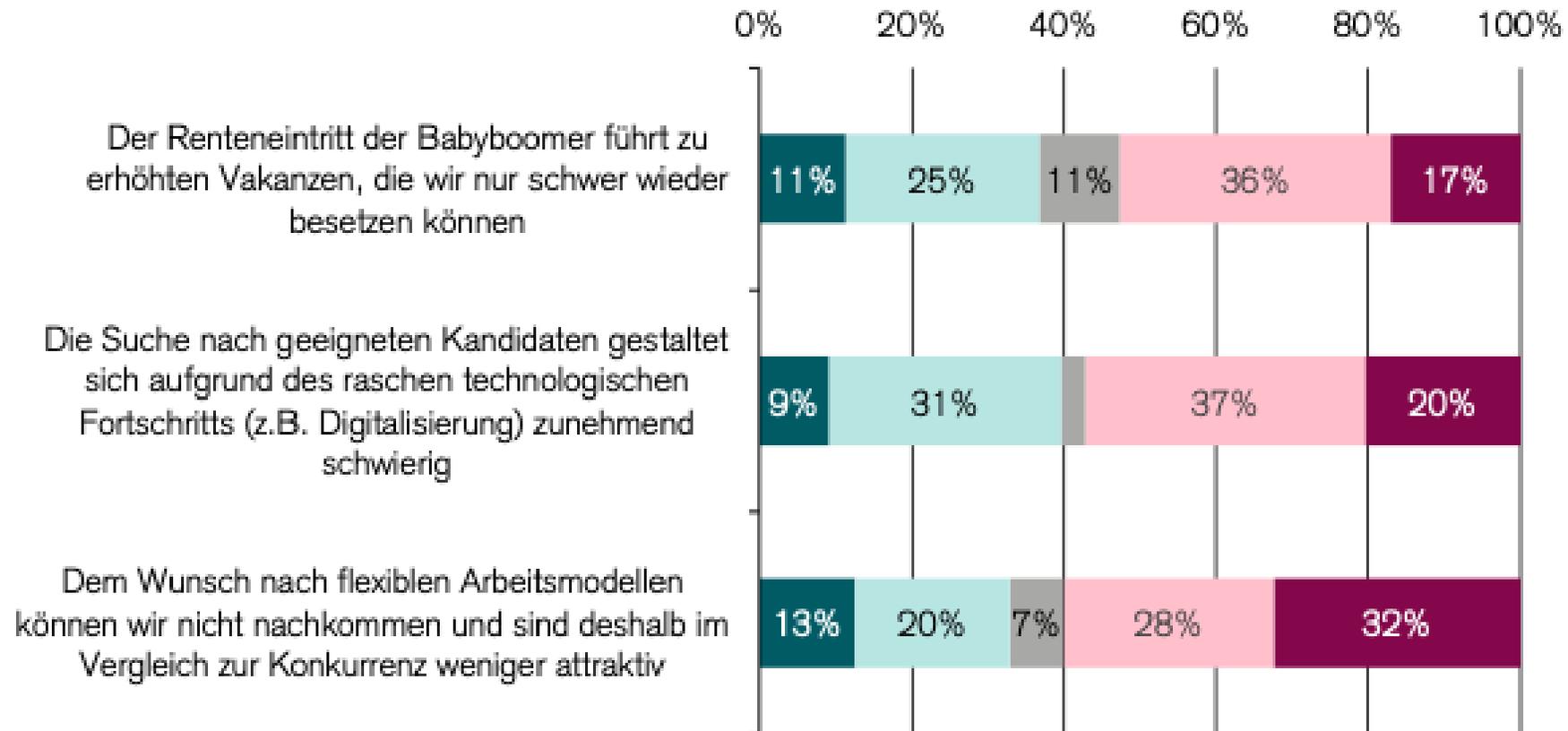
Anteil Antworten auf die Frage, inwiefern sich die Suche nach geeigneten Kandidaten in den nächsten drei Jahren verändern wird, insgesamt und nach Unternehmensgrösse, in %



### Künftiger Fachkräftebedarf: Drei Trends im Fokus

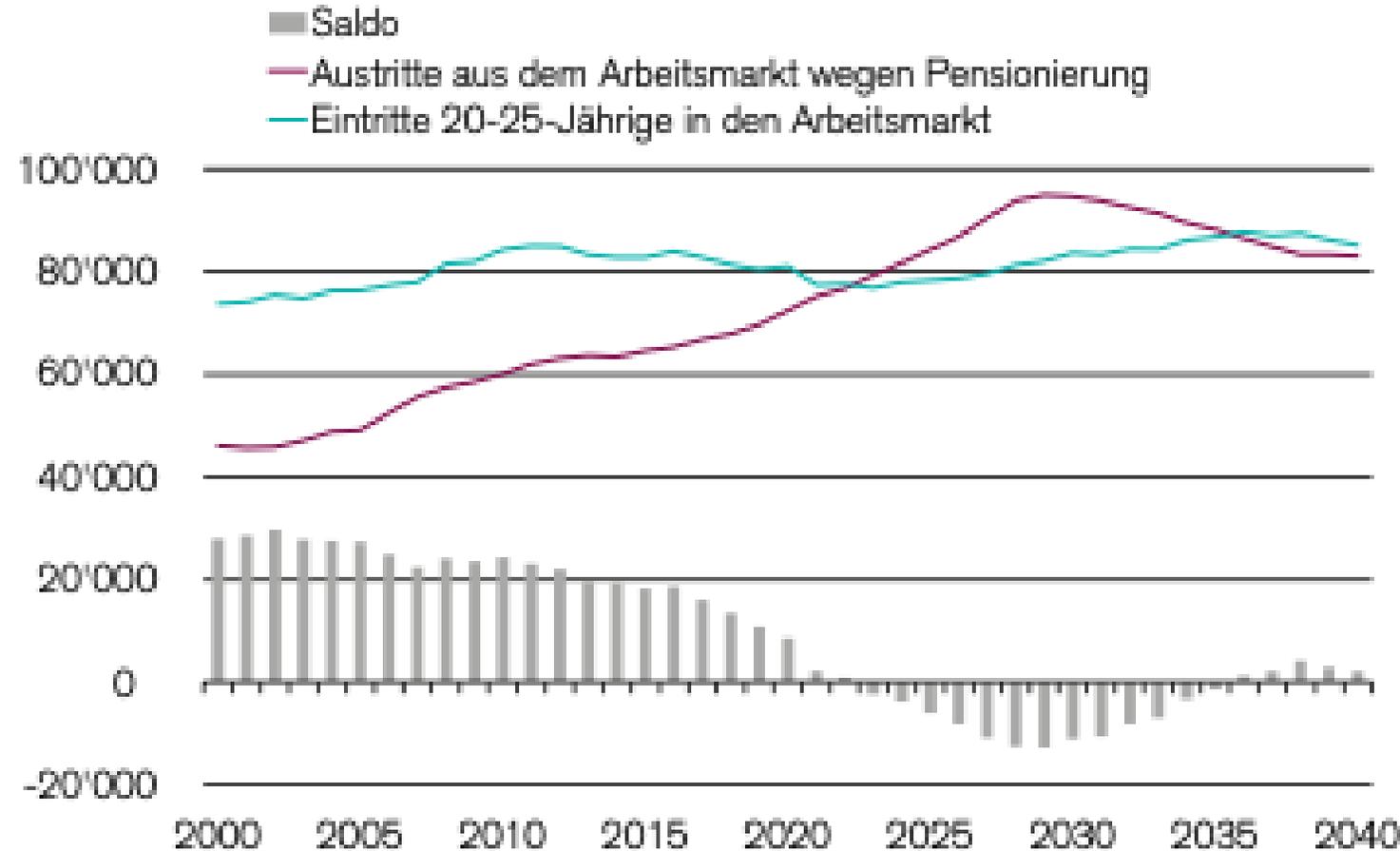
Anteil Antworten\* auf die Frage, inwiefern den folgenden Aussagen zugestimmt wird, in %

- 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

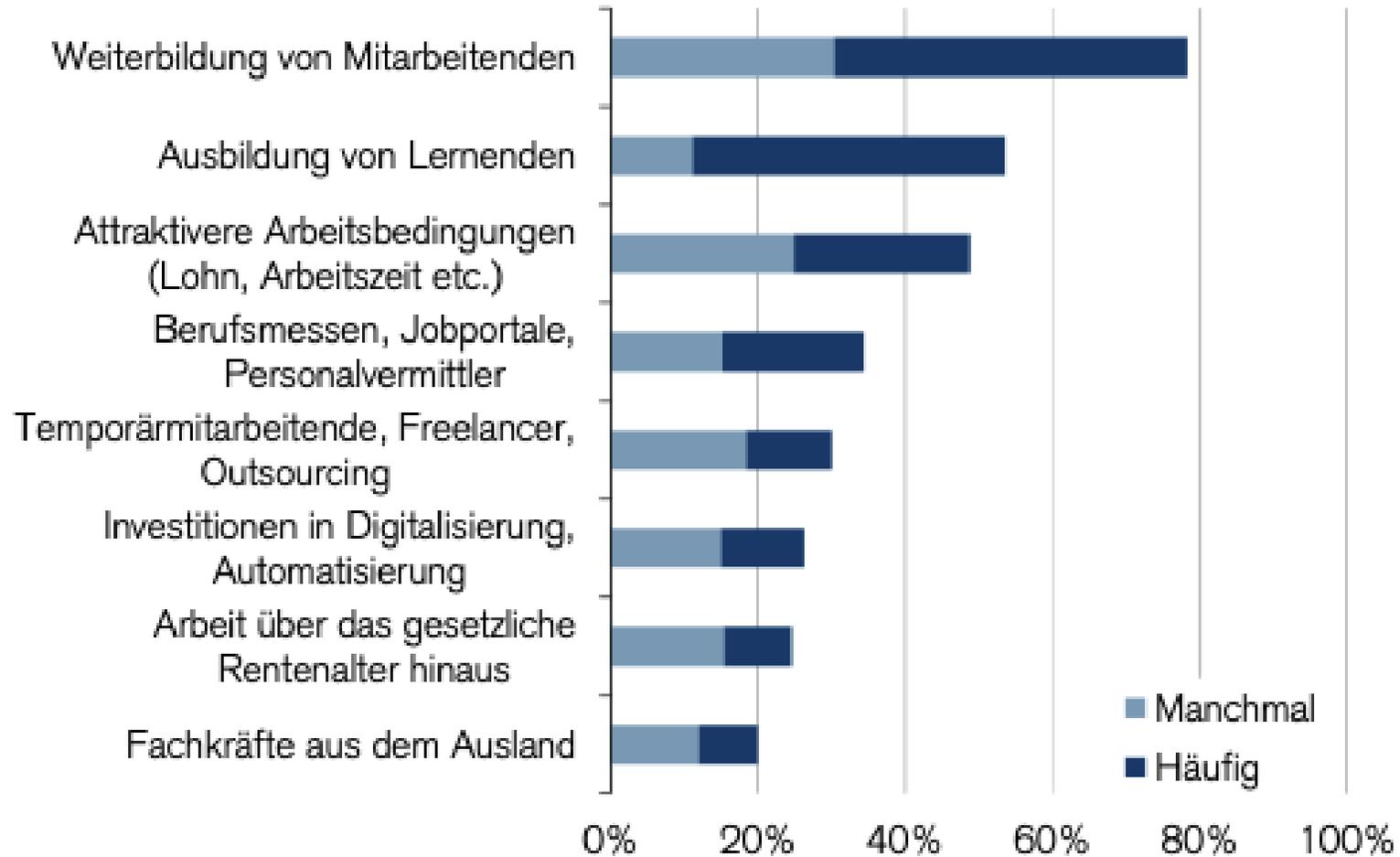
- Demografischer Wandel
- Wertewandel zum Verhältnis Arbeit, Familie, Freizeit
- Unattraktive Berufsbilder
- Traditionelle Arbeits- und Führungsformen
- Sozialpolitische Gegebenheiten - u.a. Pensionskassensysteme
- Veränderte Laufbahn- und Karrierewege
- Prestigedenken - ‚Gymi‘ vor Berufslehre
- Zunehmende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

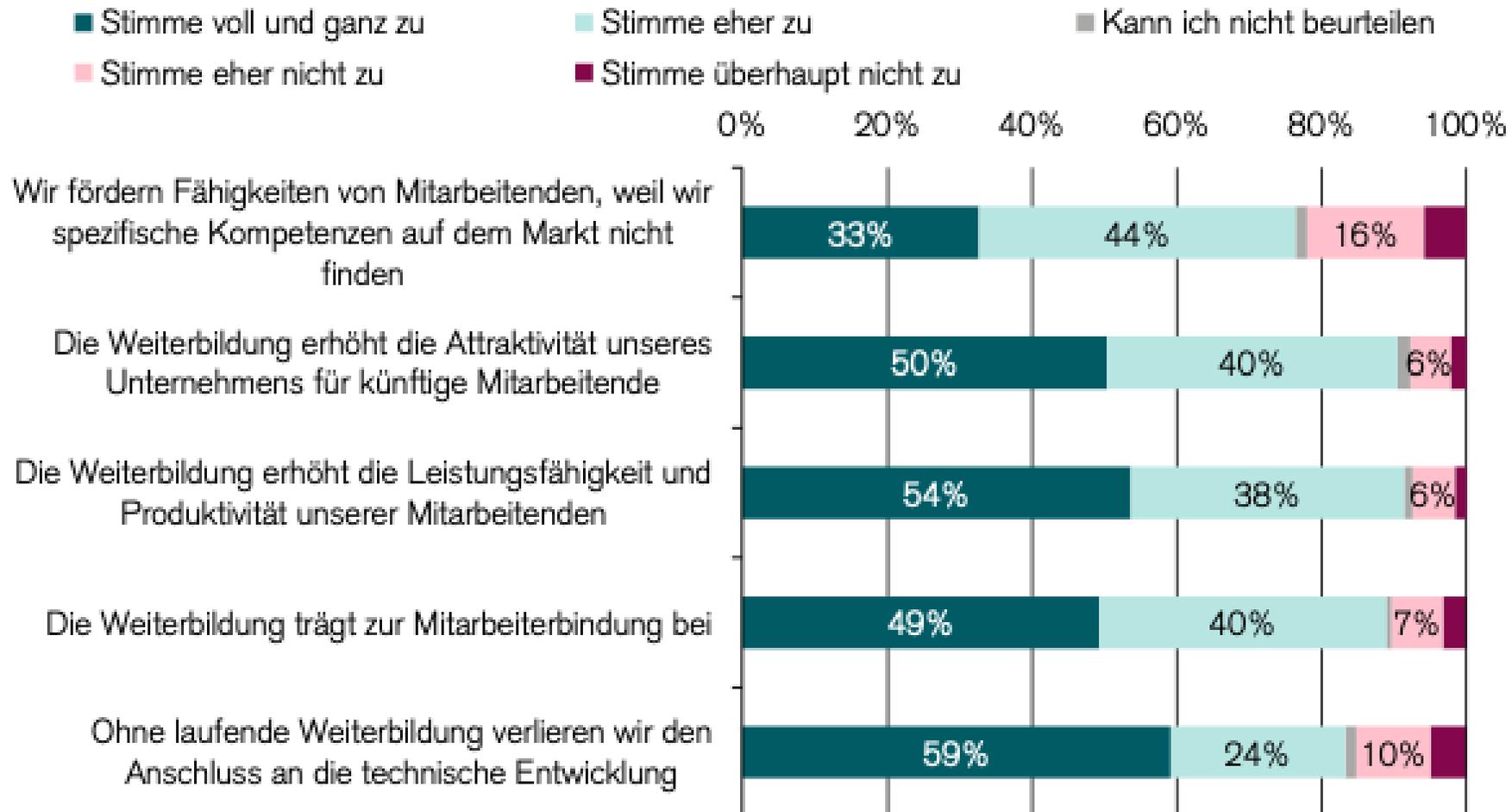


Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden



### 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 Freizeit-freundlichkeit.
- 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

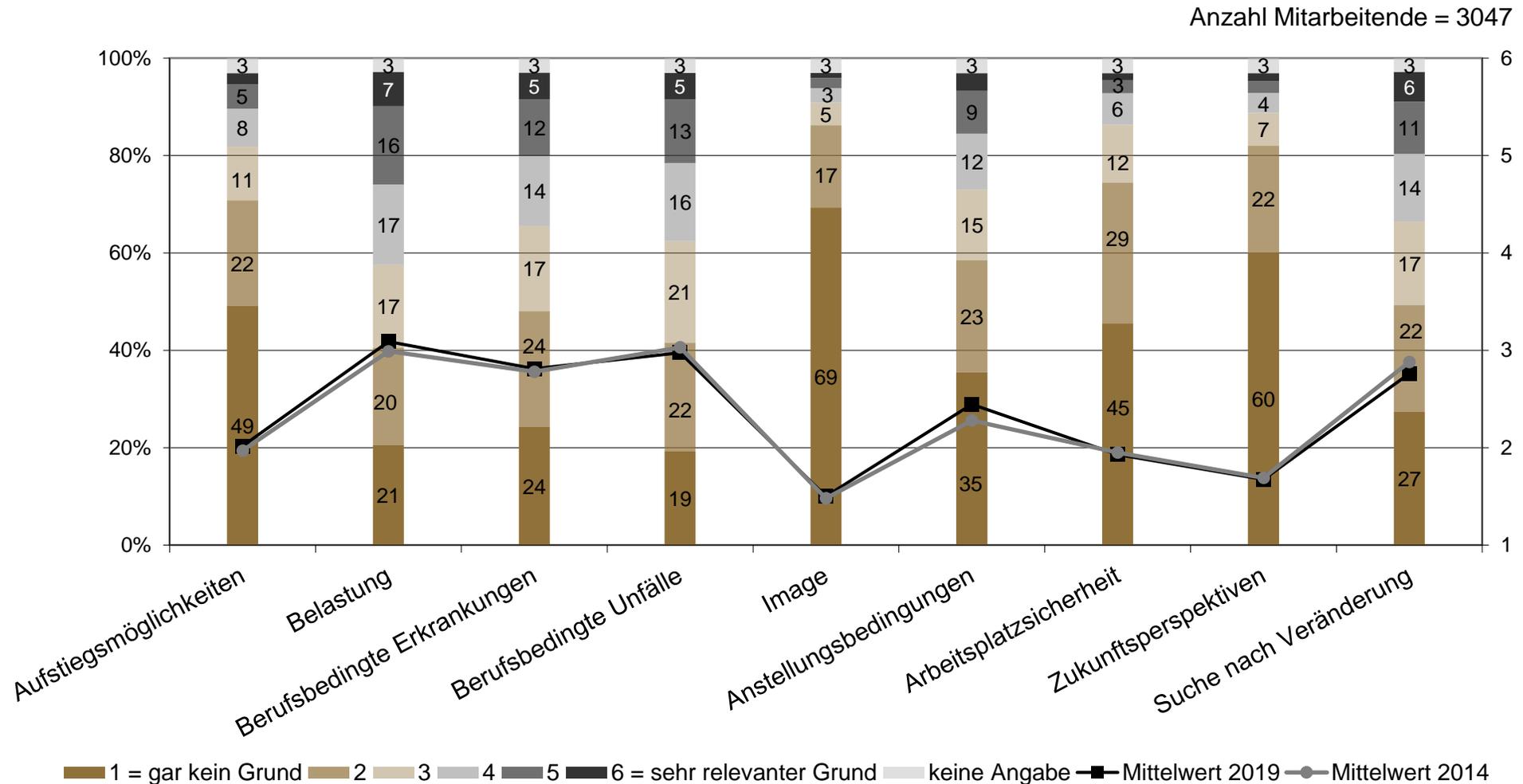
	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=2030)	Aussage, 'zufrieden' oder 'sehr zufrieden' (n=153 Holzbau Plus)
Gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen	87	88
Interessante Tätigkeit	82	88
Hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität	79	91
Im Team arbeiten	78	88
Gutes Image des Arbeitgebers	78	91
Sicherer, 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?



## Ansatzpunkte (I)

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

## Ansatzpunkte (II)

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

## 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.

# Fachinput

Generationen & Wertewandel



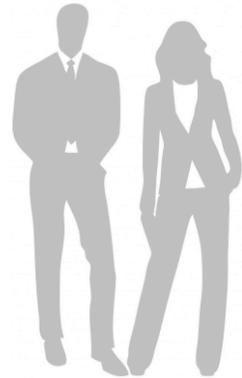
# GENERATIONEN und WERTEWANDEL

Branchenevent von Holzbau Plus,  
17. November 2022

# Generationen



**Babyboomer**  
1950 - 1964



**Generation X**  
1965 - 1979



**Generation Y**  
1980 - 1994



**Generation Z**  
1995 - 2010



**Generation  $\alpha$**   
2011 -



# Die Lebenswelt der Gen Z und wie sie zentrale Eigenschaften formt



Demografischer Wandel



Wohlstand



Wertewandel



Krisen



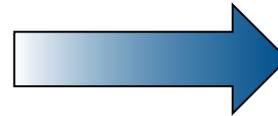
Überbehütung



Digitalisierung



Vielfalt



Selbstbewusst

Wenig loyal und verbindlich

Entscheidungsarm

Sicherheitsorientiert

Gut ausgebildet

Familienorientiert

Offline konservativ

Online individualistisch

Digital versiert

Ungeduldig

Tolerant

# Erwartungen der Gen Z an die Arbeitswelt

- Sicherheit
- Angenehmes & kollegiales Arbeitsklima
- Flexible Arbeitsmodelle & Arbeitszeiten
- Gute Verdienstmöglichkeiten
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten
- Work-Life-Balance / Work-Life-Separation (Z) / Work-Life-Blending (Y)
- Möglichkeit zur Weiterbildung & Entwicklung
- Interessante, sinnvolle Tätigkeit, die Spass macht

# Empfehlungen an Arbeitgebende - mögliche Ansatzpunkte

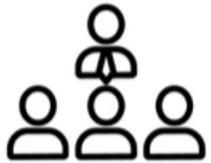


- Employer Branding (Bilder und Videos, Social Media etc.)
- Sprechen Sie das Besondere an
- Seien Sie ehrlich und transparent
- Einfacher, schneller und transparenter Bewerbungsprozess
- Angenehmes Jobinterview
- Entwicklungsmöglichkeiten und –perspektiven aufzeigen
- Denken Sie an die Eltern



- Buddy-System

## Empfehlungen an Arbeitgebende - mögliche Ansatzpunkte



- Angepasster Führungsstil: Vorgesetzter als Coach, nicht als Boss
- Regelmässige Kommunikation und Austausch auf Augenhöhe
- Wertschätzung und Lob, laufendes, positives Feedback
- Sorgen Sie für ein angenehmes Arbeitsklima und Spass
- Ermöglichen Sie Teamarbeit
- Geben Sie Struktur, Planung und Sicherheit
- Individualisierbare Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Geben Sie Freiraum und Flexibilität
- Respektieren Sie die Work-Life-Separation
- Anerkennen Sie die digitalen Kompetenzen

**Zu guter Letzt...**



# Orientierungsfragen

- Welches sind die grössten Herausforderungen, die Sie im Arbeitsalltag mit den Mitarbeitenden der nächsten Generationen erleben? Wie gehen Sie damit um?
- Woran erkennen Sie einen Wandel der Werte und was bedeutet dieser für Ihr Unternehmen?
- Wie gelingt es Ihnen, Mitarbeitende der nächsten Generationen für Ihr Unternehmen zu gewinnen und zu halten?

## **Kontakt**

Prof. Christine Kuhn

Dozentin Institut für Personalmanagement und Organisation

Hochschule für Wirtschaft FHNW

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

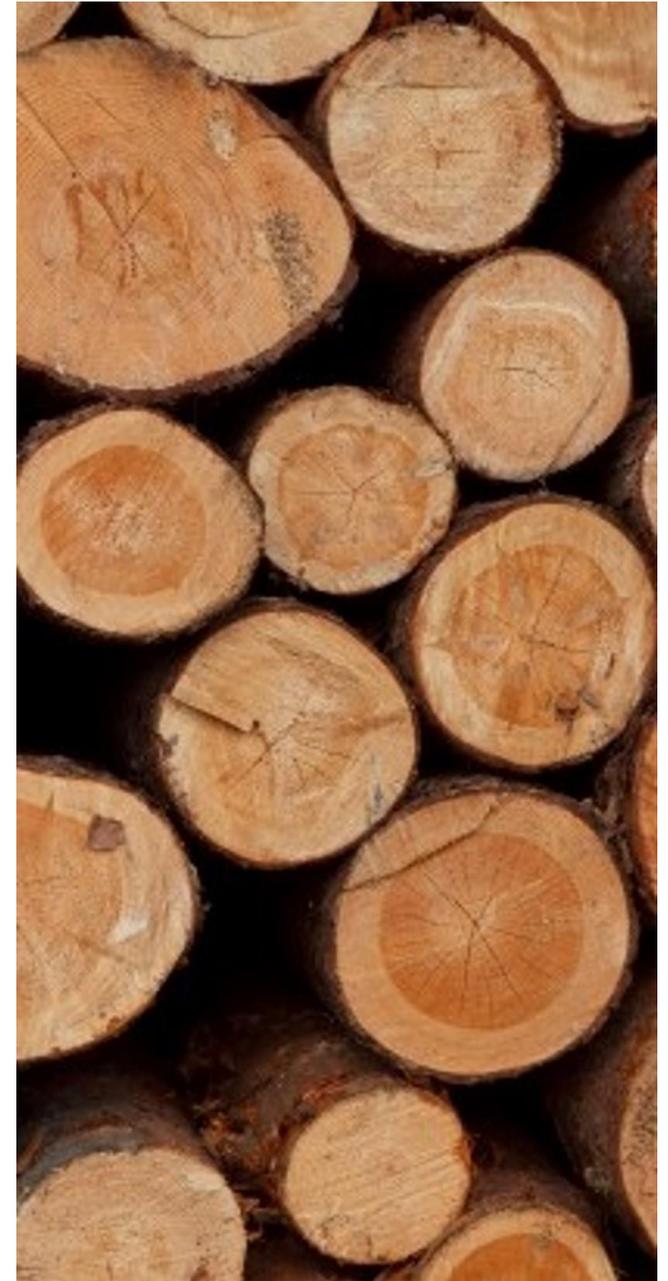
T +41 62 957 29 87

christine.kuhn@fhnw.ch

<https://www.fhnw.ch/de/personen/prof-christine-kuhn>

# Fachinput

Employer Branding



# Branchenevent Holzbau Plus

Fachinput: Employer-Branding

17. November 2022



# Employer Branding

- Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke
- Hervorhebung von Qualitäten des Unternehmens
- Schaffung eines unverwechselbaren Images des Unternehmens als Arbeitgeber



# Employer Branding

- Situation in kleinen Unternehmen
- **«Wir sind ein kleines Unternehmen, wir können nicht die Löhne der Grossen bezahlen und Karrieremöglichkeiten können wir auch nur begrenzt anbieten»**



# Employer Branding

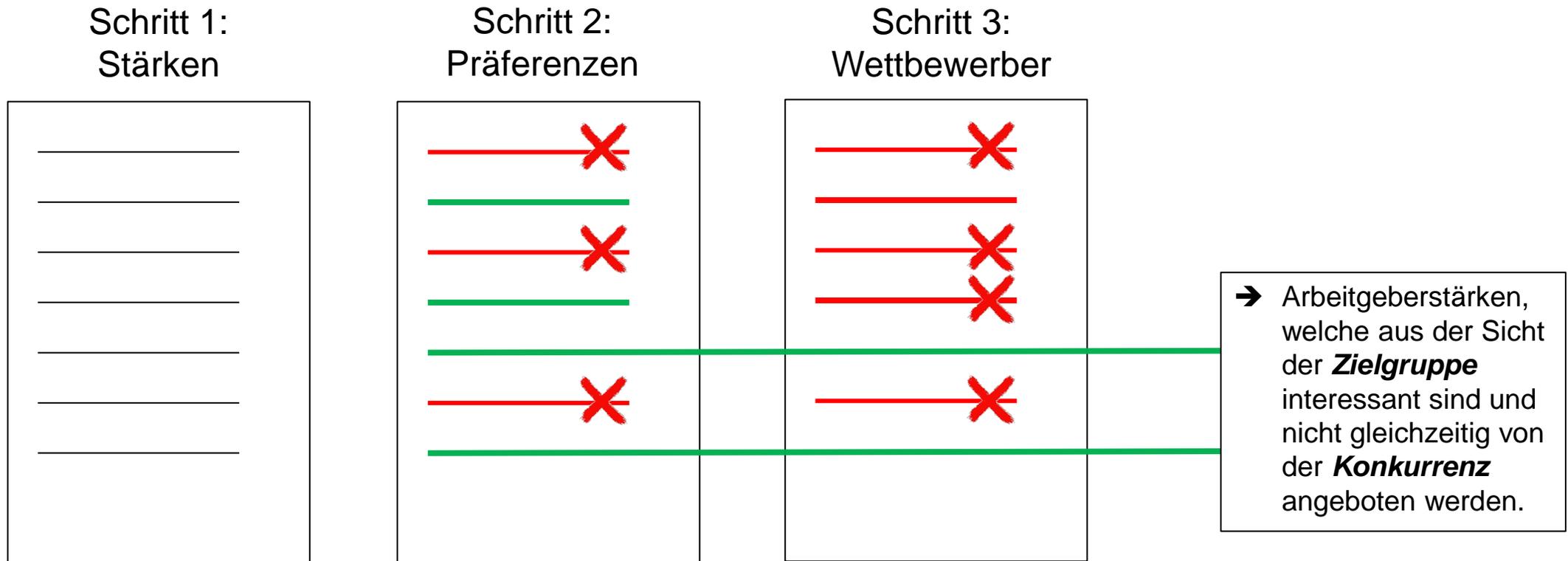
- **Vorgehen**

<b>Schritt 1:</b> Sammlung (echter) Arbeitgeberstärken	<b>Schritt 2:</b> Prüfung Zielgruppen- präferenz	<b>Schritt 3:</b> Ausschluss der Stärken von Wettbewerber (im <u>Arbeitsmarkt</u> )	<b>Schritt 4:</b> Formulierung Arbeitgeber- versprechen
--	---	---	--

- **➔ Start bei der Suche von Arbeitgeberstärken, nicht bei Marketing-Aktivitäten!**

# Employer Branding

- Vorgehen



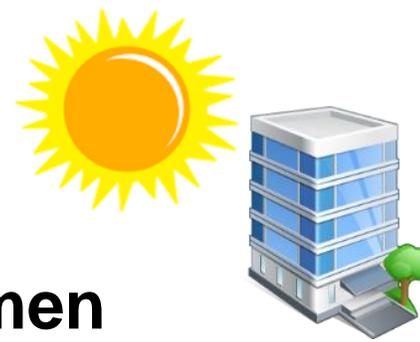
# Arbeitgeberstärken

- Was macht ein Unternehmen attraktiv?

Rang	Attraktivitätsmerkmal
1.	Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2.	Arbeitsaufgabe
3.	Work-Life-Balance
4.	Weiterbildung
5.	Karriere/Aufstieg
6.	Arbeitsplatzsicherheit
7.	Entgelt inkl. Sozialleistungen
8.	Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9.	Arbeitszeitmodelle
10.	Unternehmenskultur
11.	Internationalität/Auslandseinsatz
12.	Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
13.	Standort
14.	Arbeitsbedingungen
15.	Management (inkl. direkte Vorgesetzte und Human Resources Management)
16.	Corporate Social Responsibility
17.	Innovation/Fortschritt
18.	Image/Reputation/Bekanntheit
19.	(Objektive) Merkmale des Unternehmens

*Anmerkungen:* Die Analyse umfasst 37 Studien mit insgesamt mehr als 63.000 Befragten.

Rietz, C. & Lohaus, D. (2013); Lohaus, D & Rietz, C. (2015)



# Arbeitgeberstärken kleiner Unternehmen

	Beispiele
Organisation	Flache <b>Hierarchien</b> Kurze <b>Entscheidungswege</b> Wenig <b>Formalisierung</b> Gute <b>Koordination</b> <b>Unkomplizierte</b> Kooperation Hohe <b>Flexibilität</b>
Aufgaben	Breite <b>Aufgabenpalette</b> Mehr <b>Gestaltungsfreiraum</b> <b>Vielseitigere</b> Aufgaben Aufgaben, die von <b>A bis Z</b> durchgeführt werden können (Ganzheitlichkeit) Hoher <b>Verantwortungsgrad</b> <b>Nähe zu Produkt</b> <b>Nähe zum Betriebsgeschehen</b> <b>Nähe zu Kunden / Kundinnen</b>

	Beispiele
Sinnhaftigkeit der Arbeit im Unternehmen	Einbindung in <b>Unternehmensentscheide</b> <b>Partizipationsmöglichkeiten</b> Hohe <b>Wertschätzung</b> der Beiträge der Mitarbeitenden <b>Nähe zum Ergebnis</b> der Arbeit <b>Sichtbarkeit der eigenen Beiträge</b> an den Unternehmenserfolg
Soziale Aspekte	<b>Enge, informelle Kontakte</b> zur Unternehmensleitung <b>Familiäres</b> Klima Wechselseitige <b>Rücksichtnahme</b> (Unternehmensleitung Mitarbeitende) <b>Eingespieltes Zusammenarbeiten</b>
Weitere Vorteile	<b>Nähe des Wohnorts</b> zum Arbeitsplatz Gute <b>Vereinbarkeit</b> von Beruf und Privatleben

Pekruhl, Vogel & Strohm (2018); in Anlehnung an Adrion (2013), Immerschitt und Stumpf (2014), Pfohl, 2013c

# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Die eigenen Mitarbeitenden!**
- Niemand kann genauer und ehrlicher Auskunft geben
- Niemand kann Passung besser abschätzen
- Berufsnetzwerke
- Lokale Netzwerke
- Vertrauen (eigene Mitarbeitende empfehlen keine Low-Performer)



# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Eigene Homepage**
- Alle Interessenten / Interessentinnen schauen vorbei
- Chance und Risiko gleichzeitig (Visitenkarte / erster Eindruck)
- Homepage ist nicht nur für Bewerbende sondern auch für Kunden/Kundinnen wichtig
- Kleiner Mehraufwand nach den bisherigen Schritten – Unternehmensstärken ohnehin erfasst (vgl. vorherige Folien)
- Konkrete Darstellung einer Vielzahl von Stärken möglich (Portraits, Storytelling etc.)
- Smartphone-Ansicht wichtig



# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Lokale- und Branchennetzwerke (integriertes Vorgehen)**
  - (Berufs-) Schulen (Einladungen, Besuche etc.)
  - Handelskammern; Beispiel: Rent a Boss:  
<http://www.so-talentiert.ch/de/rent-a-boss-content---7--1060.html>
  - Fach-, Berufs-, Gewerbeverbände
  - Kunden Kundinnen
  - Ehemalige und Personen im Ruhestand
  - Gemeinde
  - Eventveranstalter (lokale Feste und Feiern)
- » «Alumni- und Kunden-Zmorge»  
(ggf. noch mit externen Recruitern)

# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Image und Portraitvideos**

- Wirkungsvoll wenn gut, authentisch und passend zum Kanal umgesetzt
- Kombination von Imagefilmen (Produkte) und Portraitfilmen
- Achtung Aufwand und Kosten
- Achtung Konzeption und Planung

- Beispiel:

- [www.whatchado.com/de/stories](http://www.whatchado.com/de/stories)
- (über 440 Videos CH)

## 7 Fragen:



1. 3 Ratschläge an dein 14-jähriges Ich
2. Was steht auf deiner Visitenkarte?
3. Was ist das Coolste an deinem Job?
4. Welche Einschränkungen bringt der Job mit sich?
5. Worum geht's in deinem Job?
6. Wie schaut dein Werdegang aus?
7. Ginge es auch ohne deinen Werdegang?

# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Guerilla Recruiting – mit wenig Mitteln grosse Aufmerksamkeit erzeugen**
- Neuartig, lustig, absurd, mutig, provokativ, irritierend, einzigartig
- Auffallend, Weckung von Interesse – mit dem Ziel, dass darüber gesprochen wird → Selbstläufer; «going viral» (Medienwirksamkeit)
- Niedriges Budget notwendig
- Passiv Suchende
  
- Achtung: Image(schäden); negative Reaktion (auch von Zielgruppe)

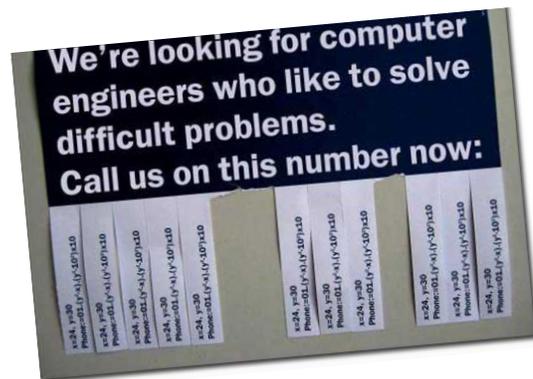
# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- Guerilla Recruiting – mit wenig Mitteln grosse Aufmerksamkeit erzeugen



«VBZ Chef bewirbt sich bei VerkaufsberaterIn»

<https://www.youtube.com/watch?v=Ge03PnzxvY>



<https://www.youtube.com/watch?v=qwmXRAGDHeo>

# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Neue Medien**
- Passung zu Zielgruppe hinterfragen → will Zielgruppe auf dem entsprechenden Kanal Informationen zu potenziellen Arbeitgebern sehen?
- Ist Kommunikation in die Breite zielführend?
- Passung der Botschaften zum Kanal ist essentiell!
- «Sprache des Kanals» sprechen!
- Art der Kommunikation: Vielmehr Storytelling als persuasive Kommunikation
  - Geschichte ins Zentrum rücken, Unternehmensstärken beiläufig darlegen (Interesse & Glaubwürdigkeit)



# Kommunikation: Kanäle mit Potenzial für kleine Unternehmen

- **Lokalzeitung / Anzeiger**
- Passiv Suchende
- Regional verankerte
- Arbeitgeberimage – regional möglich





## Diskussion

- Welche **Stärken** haben Holzbau-Unternehmen generell gegenüber anderen Arbeitgebern?
- Welche **Kanäle** bieten Chancen für Eure Unternehmen?
- Welches sind Eure **positiven Erfahrungen** bei der Suche nach Personal?

# Kontakt

- **Christoph Vogel**
- Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Institut für Personalmanagement und Organisation
- E-Mail: [christoph.vogel@fhnw.ch](mailto:christoph.vogel@fhnw.ch)  
Tel.: +41 62 957 28 09

## Mehr zum Thema:

**Weiterbildung** (1/2 Jahr): CAS Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen:  
[www.fhnw.ch/personalmanagement-in-kleinunternehmen-cas](http://www.fhnw.ch/personalmanagement-in-kleinunternehmen-cas)

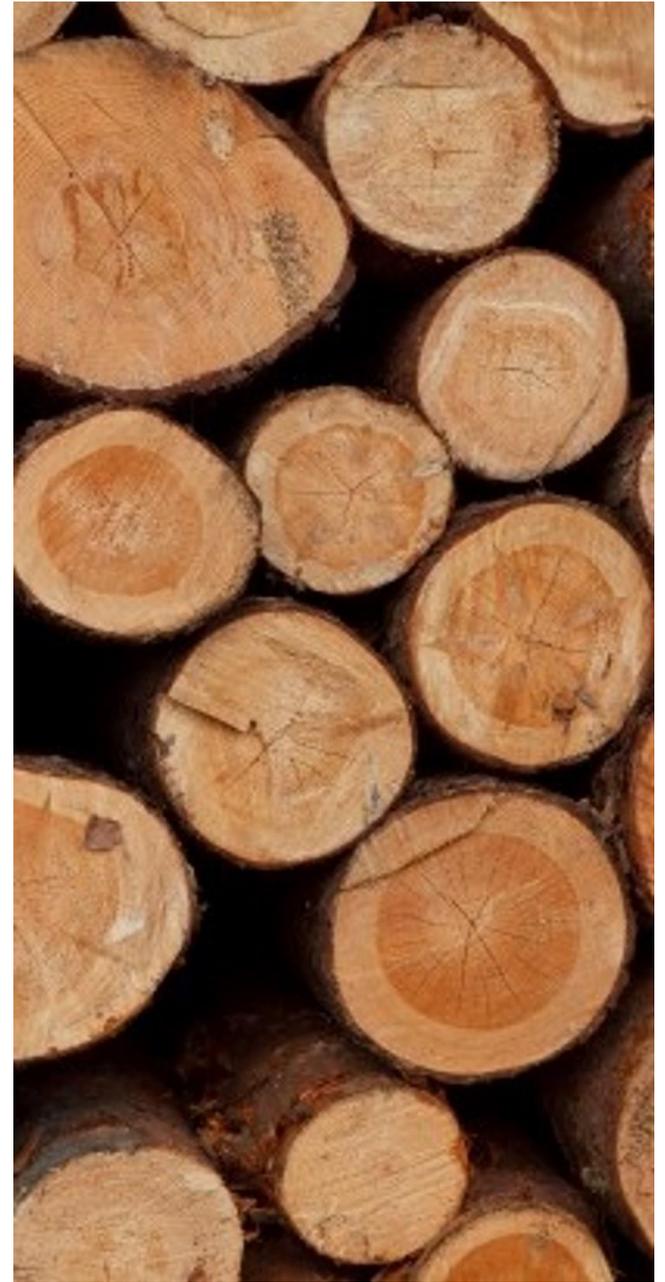
**Ratgeber:** Pekruhl, Vogel & Strohm (2018)

**Rekrutierungsleitfaden für KMU:**  
<https://www.so-talentiert.ch/de/praxisleitfaden-rekrutierung-content---7--1065.html>



# Fachinput

Laufbahn & Personalentwicklung

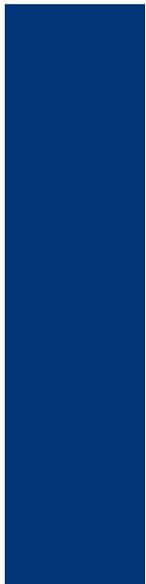


**Fachkräftemangel im Holzbau - ernsthafte Bedrohung oder Mythos?**

## **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



<b>Biosozialer Lebenszyklus</b>	Spannt den umfassenden Bogen von der Geburt eines Menschen bis zu dessen Tod
<b>Familiärer Lebenszyklus</b>	Bezieht sich primär auf die von einem Individuum gegründete Familie und umfasst die Bereiche Ehe, Kinder und Grosskinder
<b>Beruflicher Lebenszyklus</b>	Umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben
<b>Betrieblicher Lebenszyklus</b>	Beschreibt die Entwicklung von Mitarbeitenden vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt
<b>Stellenbezogener Lebenszyklus</b>	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 C. ....  
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>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bekanntgabe der Kündigung an das Team</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faire Behandlung, sachlicher Dialog über die Austrittsgründe und -modalitäten</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entscheidung des Unternehmens darüber, ob die Rückgewinnung aktiv angestrebt werden soll</li></ul>
<b>Phase 2 - Betreuung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstes Kontaktgespräch, ca. ein halbes Jahr nach dem Austritt (Ende der Probezeit im neuem Unternehmen)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eine "Gotte", einen "Götti" aus dem ehemaligen Team zur Verfügung stellen, um den Kontakt aufrechtzuerhalten und allfällige Betreuungsmassnahmen zu koordinieren</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regelmässig über relevante Fachthemen informieren, Einladung an die Weihnachtsfeier, Ehemaligentreffen, Newsletter, Stellenausschreibungen mit der Bitte um Weiterleitung verschicken etc.</li></ul>
<b>Phase 3 - Rückgewinnung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bei einer passenden Vakanz: Direkte Ansprache durch das Unternehmen. Wichtig: Offenheit, plausibles Rückkehrszenario anbieten</li></ul>
<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>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme  
am Branchenevent Holzbau Plus.